

南華大學社會科學院國際事務與企業學系亞太研究碩士班

碩士論文

Master Program in Asia-Pacific Studies

Department of International Affairs and Business

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

從高中職軍訓教官到校安人員的角色轉變

— 以高雄市高中職校為例

A Study on the Role Transition of High School Military

Instructors transferred to be School Security Staffs:

A Case Study of Kaohsiung City

陳正年

Zhen-Nian Chen

指導教授：彭安麗 博士

Advisor: An-Li Peng, Ph.D.

中華民國 107 年 7 月

July 2018

南 華 大 學

國際事務與企業學系 亞 太 研究碩士班

碩 士 學 位 論 文

從高中職軍訓教官到校安人員的角色轉變

—以高雄市高中職校為例

A Study on the Role Transition of High School Military

Instructors transferred to be School Security Staffs:

A Case Study of Kaohsiung City

研究生：陳正年

經考試合格特此證明

口試委員：

陳希良

彭文麗

徐千偉

指導教授：彭文麗

系主任(所長)：鍾志明

口試日期：中華民國 107 年 6 月 23 日

謝 誌

碩士班的學習生涯隨著本篇論文的完成而劃上休止符。在研究學習的過程中，因為在職進修的身份，必須承受來自課業與工作的雙重壓力，尤其在撰寫論文期間經常思索每個章節的連貫性，而感到自己的思維邏輯能力增進不少，而指導教授更是用心的教導，在論文撰寫的同時，深深領會到指導教授的內涵、學養及風範。

論文口試時，感謝國立中正大學徐千偉博士及國立嘉義大學陳希宜博士對本論文鉅細靡遺的審查及指導，並提供了精闢的建議，使本論文得以更臻完善。在此謹致上萬分的謝意。

最後，由衷感謝我的指導教授彭安麗博士，在我論文撰寫期間細心的指導與修正，時時地給予提携及鼓勵。教授的用心對我助益匪淺，永記在心。

研究所學習的過程中，得到家人的支持，辦公室同仁的協助，才能順利將學分讀完。論文的訪談部分，感謝高雄市五間公立高中職的學務人員、現職教官與校安人員學長們的幫忙才能順利完成，讓論文依時完稿。願以此論文獻給我的家人、師長、同事與支持我的人。感謝大家！

陳正年 謹誌

2018 年 7 月

中文摘要

以往在高中職以上各校園中負責維護校園安全的首推軍訓教官，然因教官退出高中職校園，由教育部培訓之合格校安人員替補教官空缺人力的政策實施，校園安全工作將藉由校安人員的加入來彌補及強化，以維持學校校安工作正常運作及維護學生安全與校園安寧。

本研究採質性研究方法，透過文獻分析和深度訪談方式，以高雄市高中職現職人員為研究對象，分別選取學務相關人員兩位、現職教官四位與現職校安人員四位進行訪談，並將訪談內容依照角色轉變理論重要因素加以整理、分析，提出此政策可能產生的問題、評估現有的困難，思考如何因應改變，以順應未來發展。

本研究之結論與發現：

- 一、軍訓教官退役後轉職成為校安人員在工作執行及表現上完全可以勝任，與現職教官工作配合良好。
- 二、軍訓教官退役後轉任校安人員通常是對教育工作懷抱著相當的熱情，且對此工作薪水要求不高，但需要校園環境更多的鼓勵支持及友善對待。
- 三、校安人員並非學校正式編制人員，屬於約聘人員一年一聘，校安人員這項工作的延續性沒有保障，校安人員對學校不容易產生歸屬感。
- 四、校安人員工作所包含職責較為廣泛，工作內容不易界定，工作常涉及不同處室業務，不易釐清權責。
- 五、擔任校安人員需要良好的工作態度、服務的熱忱及不斷的自我學

習，以提升校安人員存在價值。

六、 重點不是教官退不退出校園，而是校園安全該由誰來維護。

最後，根據研究結果提出建議，以供教育行政機關、學校單位、校安人員及未來研究之參考。

關鍵詞：軍訓教官、校安人員、校園安全、角色轉變



Abstract

In the past decades, military instructors in high school have been in charge of school security. However, according to the new policy announced by the Ministry of Education, qualified school security staffs should be employed to join and strengthen the security work in school, so as to continuously maintain the normal operation of school security and gradually replace the functions and duties of the present military instructors.

This study uses documentary analysis and in-depth interviews. 4 high school security staffs, 4 military instructors, and 2 school staffs in Kaohsiung City were interviewed. The contents of the interviews were compiled and analyzed according to the important factors in the roles transition theory, to identify possible problems and currently existing difficulties, think about how to make changes, and find out favorable proposals for the new policy.

Findings and Conclusion

1. The school security staff acted by retired military instructors can be fully competent with implementation and performance in their duties and well compatible with the existing military instructors.
2. The retired military instructors transferred to be school security staffs are generally dedicated to their career in education. What they need is not a high salary, but more support, encouragement, and friendly treatment in campus environment.
3. School security staff, on an annual appointment contract, are not regular employees of school system. It is not easy for them to secure a sense of

belonging in schools, where the school security job itself lacks job security.

4. The job of school security staff encompasses a wide range of tasks related to the functions of various departments and offices of a school. It is not easy to define and clarify the duties and responsibilities involved in this job.
5. To promote the value of the position of school security staffs, it is essential for a school security staff to have a positive attitude, to be enthusiastic in service, and to engage in continuous learning.
6. What matters is not whether military instructors exit schools or not, but in the end who should be responsible for security on school campuses.

Finally, according to the results of the study, suggestions were made for the reference of educational administrative authorities, school institutions, school security staffs, and future research.

Keywords: military instructor, school safety staff, school security, role transition

目錄

謝誌	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	IV
目錄	VI
表目錄.....	VIII
圖目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與背景.....	1
第二節 研究問題與目的.....	9
第三節 研究流程.....	11
第四節 研究範圍與限制.....	12
第五節 研究倫理.....	13
第二章 理論探討與文獻回顧.....	15
第一節 角色轉變之理論與相關研究.....	15
第二節 軍訓教官組織體系演變.....	24
第三節 校安人員制度之研究.....	38
第四節 軍訓教官與校安人員的功能性及工作性質之比較.....	43
第三章 研究設計.....	49
第一節 研究架構與研究方法.....	49
第二節 訪談對象.....	53
第三節 訪談提綱.....	55
第四章 研究分析.....	59
第一節 引起社會化的過程之分析探討.....	59

第二節	先前職業的社會化之分析探討	70
第三節	個人的人格特質之分析探討	74
第四節	角色需要(期待與認同)之分析探討	77
第五章	結論與建議	79
第一節	研究結論	79
第二節	研究建議	82
第三節	對未來研究的建議	84
參考文獻		85
中文部分		85
網站		87
英文部分		88
附錄一	教育部高級中等以上學校學務(含校安)儲備人員 培訓實施計畫	90
附錄二	高雄市政府教育局 106 年校安約僱人員甄選簡章	95
附錄三	訪談逐字稿	98

表目錄

表 2-1	組織社會化的過程階段	20
表 2-2	初任校長學習社會化的架構	21
表 2-3	軍訓教官組織體系相關文獻	26
表 2-4	校安人員相關文獻	40
表 2-5	軍訓教官及校安人員之功能性及任務	44
表 2-6	校安人員之職掌及資格背景	47
表 3-1	訪談對象特性分析表	54
表 3-2	訪談提綱 A	55
表 3-3	訪談提綱 B	57
表 3-4	訪談提綱 C	58

圖目錄

圖 1	研究流程·····	11
圖 2	角色轉變模式·····	17
圖 3	角色轉變與自我模式·····	19
圖 4	研究架構圖·····	50



第一章 緒論

本章旨在針對研究主題，說明本研究之動機與背景、目的與研究流程等共分為四小節：第一節為研究動機與背景、第二節為研究目的與問題、第三節為研究流程、第四節為研究範圍與限制、第五節為研究倫理，茲分述如下：

第一節 研究動機與背景

壹、研究動機

學校教育是主導今日台灣政治民主、經濟發展、社會繁榮的力量；校園是公共領域，主要專為特定學習的學生所營造出的教育環境。校園是學生日常生活的核心，因此學校必須以公共的領域來進行安全的管理。目前學校教育在質量上已具有一定的標準，然而在社會大環境變遷影響下，各項人、事、時、地、物的考驗，均以學生的安全作為最優先考量，因此校園安全管理，是為教育經營的一項重要措施。

以往在高中職以上各校園中負責維護校園安全的首推軍訓教官，然因教官退出高中職校園，由教育部培訓之合格校安人員替補教官空缺人力的政策實施，校園安全工作將藉由校安人員的加入來彌補及強化，以維持校安工作正常運作及維護學生安全與校園安寧。校安人員其專業背景之角色功能要求篩選，以及進用後的工作成效，是否符合學校期盼?此為研究動機之一。

校安人員編制員額與現任軍訓教官相關，教官的員額編制數減少而遞補校安人員，減緩對軍訓工作推動的衝擊。然校安人員得承辦軍訓相關業務(包括人事、後勤)、學生的生活輔導、校園安全、學生意外事件的處理等，各校遞補狀況不同，校安人員對制度的支持將影響校安人員的工作績效等問題，此為研究動機之二。

校安人員須取得合格訓練合格證照，目前已合格之校安人員人數日愈增加，這些合格校安人員可到全國各缺額學校參加甄選，校安人員與軍訓教官並存於學校

是否切合學校所需？校安人員與軍訓教官任務配合狀況？此為研究動機之三。

目前高中職以上各校園雖借重軍訓教官的功能，但意識形態特殊之特定政治人物、媒體或社會民眾常因政治因素而打擊軍訓教官的士氣，若軍訓教官的角色及功能遭受誤解，則軍訓教官的定位將被嚴重的批判。遞補軍訓教官功能的校安人員所面臨的壓力與現職軍訓教官相同，但其組織編制受限，升遷管道對組織士氣影響工作績效之情況？此為研究動機之四。

貳、問題背景

我國在學校實施軍事訓練源自於清末民初開始，當時因受時局動盪之影響，以致時興時廢，及至國民革命軍北伐開始，帝國主義對北伐行動多方阻擾，而激發同胞抵禦外侮、自強圖存的意願，1928年五月十五日教育部前身「大學院」，在南京召集教育會議，討論有關學生接受軍訓教育相關事宜，同年軍事委員會於第七次大會中提出「中等以上學校軍事教育方案」，至此我國學生軍訓正式確立(方東台，2001: 52)。

依據中華民國憲法第一五八條：「教育文化，應發展國民之民族精神、自治精神、國民道德、健全體格與科學及生活智能」之目標，推展學生軍訓教育使學生成為允文允武、術德兼修之愛國青年。為使憲法之文教精神能落實於教育，樹立全民國防共識，使科學與軍事相融合，以臻強國強種之目的，文武合一教育實為我國適應國情需要而形成的一種教育制度(張芙美，1999：19)。

依高級中等教育法第 31 條前段規定：「高級中等學校置軍訓主任教官、軍訓教官；其編制、員額、資格及遴選事項之辦法，由中央主管機關會同國防部定之」；再依全民國防教育法第 7 條規定：「各級學校應推動全民國防教育，並視實際需要，納入教學課程，實施多元教學活動。」以及全民防衛動員準備法第 14 條中段規定：「為結合學校教育增進國防知識，教育部應訂定各級學校軍訓課程之相關辦法。」

我國現行軍訓教官制度承襲自中華民國於中國大陸時期的各級政府。1945 年抗戰勝利後，軍訓教育制度受到反對團體質疑，以為軍訓教官係執政當局為制止

各大學、中學罷課、示威及遊行而附屬於各級學校內的監視人員，並以「反訓導」、「反徵兵」為理由，全面反對校園內設置軍訓教官，導致中國大陸各校紛紛停止設置軍訓教官。1949 年政府遷臺後，復於 1951 年恢復學生軍訓教育，並於 1960 年將軍訓教官正式納入教育體系，其任用權由國防部移歸教育部主導，教官則由國防部考核遴選現役軍人轉任。早期軍訓教官任務著重於高級中學與大專學院內的軍事訓練、學生品行管理與政治思想教育，並推展黨務。直至 2000 年，教官功能始轉變為負責學生生活輔導及校園安全維護等工作(轉引自郭憲鐘，2016)。

近年來台灣在政治、經濟、文化、社會、科技、環保、人權等各方面都有顯著的變遷，尤其經濟的進步與政治的開放，確實的影響民眾的思考模式與價值觀。隨著政治解嚴、社會民主自由開放，社會大眾對軍訓教育制度的論戰，始終未曾停息，其中反對軍訓制度的論點大致認為軍訓教育是戒嚴時代的產物，軍訓教育是國民黨的黨化教育，這些批評雖然並非全然公允，但社會對於軍訓教育制度改革的急迫性與必要性已表露無遺(轉引自郭憲鐘，2016)。

立法院於 2013 年 6 月三讀高級中等教育法，通過附帶決議略以：「有關教官之職能雖已朝向多元，對於校園安全與國防教育有其貢獻，教育部在學生安全及校園安定無虞之下…並與國防部會商於八年內讓教官回歸國防體系」復於 2014 年 1 月 14 日立法院審議 2014 年度中央政府總預算決議略以：「教官應否退出校園，…要求教育部應審慎評估，以校園安定、學生安全為優先，不可率然處置，造成學校人員浮動，致影響校園安定、學生安全。」教育部表示對於前揭二項決議，以校園安定及學生安全為優先考量，均予尊重。將持續與國防部進行會商評估，並研擬相關辦法，在學校安全無虞前提下，計劃於 2021 年達成軍訓教官全面退出校園之政策目標(轉引自郭憲鐘，2016)。

對於軍訓教官在現代校園中的角色、權力分際與可取代性等議題歷來爭論不斷。有論者謂，在校風保守威權的校園中，軍訓教官往往擁有極大的權力，不僅掌握了一定程度的學生行為規範制定權，藉以處罰「不守規矩」、「特立獨行」學生，其具行為規範與處罰方式之極大決策權係經校方管理政策默許，其「維護秩序」

之手段時常有過當情事發生。亦有論者認為，就教育本質及價值觀之，以威勢服人並非教育者該採取的手段，導正偏差行為應可回歸專業的教育及輔導(轉引自郭憲鐘，2016)。

另有論者認為，現行軍訓教官制度隨著我國民主政治之發展已經轉型。教官融入校園，成為教育工作者，其業務職掌也因應校園實際需求而大幅調整。除校園安全維護、學生校內外生活輔導及反黑、反毒、反霸凌等校園危機事件協處外，教官還推動各級學校全民國防教育，以及依學校需求協助辦理學生事務相關工作，已在校安工作上獲得學校充分信賴。因此，未來教官全面退出校園後，多數學生家長團體對此均深感憂心(轉引自郭憲鐘，2016)。

教育部表示，全國現行各級學校約有 3,500 名軍訓教官，其中大學約有 900 名，高中職約 2,600 名。大學已逐漸轉型，由校安人員逐步取代教官，並已建立一套培訓方式，未來將把大專校安人員包括心理輔導以及和學生溝通技巧等培訓機制往下延伸到高中職，讓校安人員素質能達到社會各界的期望。睽諸現行學生家長團體強烈要求軍訓教官續留校園，最重要的原因是教官長期以來，在維護校園安全上，做了許多超過本職上的事，讓許多學生家長覺得安心與肯定。教育部研擬教官全面退出校園之替代方案，不論是增加校安人員或為導師加發生活輔導費，似尚不足建立家長信心。爰此，當軍訓教官退出校園之後，校園安全如何有效維護，教育主管機關宜務實以對。唯其如此，新建立的校安體制才能為學校與學生帶來真正的安全(轉引自郭憲鐘，2016)。

全教總高級中等學校委員會主委黃致誠 2016 年 8 月 9 日表示：「1951 年軍訓教官走進校園，在當年威權獨裁時代下，負責培養學生效忠領袖、控制言論與思想等任務，有其特殊的時代背景，時至今日政治制度已轉為自由民主，今日教育強調多元、自主、獨立思考的本質，也與軍人以服從為天職的養成格格不入，加上國際比較得知，其他自由民主國家，軍人不會也不能在校園中擔任教職」。「全教總前身全教會，於 2006 年主張教官退出校園，提出應增補學務專業人力，以維護校園安全、學生輔導管教之需；全教總也一直強調，應重視學生輔導管教之需求，

尤其是高中職學校，需增補學務專業人力，以減輕學校、家長對校園安全、學生管理、生活輔導缺口之憂心」。「對於教官退出校園，全教總應保障現職教官工作權，全教總肯定教官多年來在校園安全、學生管理、生活輔導的貢獻，對現於校園內任職之教官，應尊重其意願，提供充分合理的生涯選擇機會，保障其工作權」。「此外，全教總呼籲應增補學校學務專業人力，目前全國教官以高中職教官佔多數，若教官工作轉由學校教師及行政人員擔，勢必對學務及教務工作上產生很大的衝擊，不利學校經營與運作」(轉引自林曉雲，2016)。

10 年前大學首先施行教官退出校園政策時，明文指出保障全部教官員額經費繼續補助給學校，讓學校在一旦有教官退休時，有自主空間可以進用專業輔導及學務工作人力，甚至因原退休教官在職時薪資較高，聘任新進人員時可以進用不只一位。大學尚且需要學務人力，就考量學生成熟度與輔導管教之需求，高中職校園更為需要(轉引自林曉雲，2016)。

黃致誠表示:「教官工作的主要內容包括「落實全民國防教育，推動全民國防精神動員」、「防制校園暴力事件，發揮學生校外會功能」、「執行教育服務役工作，有效支援學校教育工作」，其中以「防制校園暴力事件，發揮學生校外會功能」最為學校所重視，因其內涵包括「構建校園災害管理機制」、「春暉專案(毒品防治)」、「執行校園治安強化作為」、「周密生活輔導」等，因牽涉校園安全、學生生活輔導管理等工作，是校園學務工作最需要支援的重點」。「全教總認為，107 新課綱推動在即，高中職校園選修課大增，學生自由選修將增加學校對於學生管理上的難度，在教官退出校園後，學務專業人力增補更顯必要」(轉引自林曉雲，2016)。

根據 2016 年 10 月 21 日自由時報報導，立法院決議要教官在 2021 年退出校園，傳教育部有意自 2017 年二月起，教官將「遇缺不補」，改以校安人力取代。有家長團體抗議，若無完善配套，不准教官退出高中職；但也有教師團體指出，教官能做的事，「訓導人員也能做」，最重要的是加強校安人員功能，以便取代教官。教育部學務特教司司長鄭乃文表示:「教官退場方案仍待研擬，將推「學務創新人力方案」，明年起預計不補充國防部新進教官，改用校安人員取代，因校園現職教官

已有缺額，將全面性考量，如校安人員廿四小時值勤規劃、輔導諮商培訓等，一定參酌各界意見」。

學特司專委劉家禎統計，目前全國教官總數約三千五百人，退場方案仍未出爐，2016年補了153名教官到校園。2016年10月21日，全國家長會長聯盟、全國中小學校長協會等人到教育部門口抗議指出，大專校院的教官可以退場，但不能讓教官退出高中職校園。全長聯理事長陳鐵虎說：「高中職學生血氣方剛，也面臨毒品、黑道威脅，教官退場應先小規模試辦，確認校安無虞再擴大實施」。此外，有網友在國發會「公共政策網路參與平台」提案「建議將教官留在高中校園」，已獲得逾五千人連署附議。依規定，教育部須在2016年12月21日前公開具體回應此案(轉引自吳柏軒、涂鉅旻，2016)。

根據2016年12月21日蘋果日報報導，網友10月在國發會「公共政策網路參與平台」提案「建議將教官留在高中校園，以維護高中校園安全」，有超過6千人連署附議。教育部今天在回覆期限屆滿前，到該網站貼文回應，指「教官退出校園」為該部既定政策，本提議內容與教育部政策方向相左，「本提議不予採納」。這項提案是由署名「陳恕」的民眾提出，他引用近日新聞報導，指北市某高職放學時差點有學生被押走，後來是教官挺身將學生救回，他質疑若是換成便服的文職老師，後果不堪設想，因為教官那套制服有象徵意義，校外人士還是會忌憚。連署提案指，教官在高中校園的角色，已不是過去威權時代的思想控制，許多高中教官現在在高中校園中其實與學子打成一片，不要再將教官汙名化成威權的象徵，要理性看待教官在高中校園中的角色。但教育部回應稱，教官離退校園後，影響最迫切的校園安全，將會以校園安全與危機處理機制做為優先考量事項，並會持續強化各項作為；該部推動「教官退出校園」政策，在學生安全及校園安定無虞之下，對軍訓教官在總量管制下，採退多補少、漸進將學務、校園安全等各項相關經費逐年編列聘用專業人員，以降低對學校的衝擊，並可順利完成相關工作之銜接。全國教師工會總聯合會理事長張旭政認為：「教官是威權、軍管統治才會出現，應該讓校園回歸單純教育場所，校安仍有訓導人員、校安人員、警衛保

全等，應讓管教輔導回歸專業人力」(蘋果日報，2016)。

全校協秘書長、新北市安康高中校長謝金城說：「教官是執行校安政策第一線人員，若貿然退出校園，功能難被取代，主張若將來由校安人員取代，應統一受訓，補足心理輔導，還要明訂職責，協助防治毒品及幫派、緊急事故處理等」。

根據 2016 年 10 月 15 日聯合晚報報導，教育部宣示軍訓教官退出校園，除了停止招考新軍訓教官，未來私校離退教官若遞補校安人員，教育部補助 75 萬元。教育部宣示軍訓教官退出校園，近日在一場高中職學務主任會議上，教育部官員透露即將出爐的配套方案，除了停止招考新軍訓教官，未來私校離退教官若遞補校安人員，教育部補助 75 萬元。教育部官員也透露，2021 年後役期未滿的教官，可繼續任職到役期滿為止；至於高中職沒有軍訓教官後，107 課綱要不要上國防課，教育部將再行討論。教育部官員並向有教官需求的高中強勢喊話，「我只是通知你們，沒有要跟你們協調」，要求高中職落實政策要求。教育部強調，會讓教官有尊嚴地退出校園，預計全面改聘用校安人員取代教官，五年內讓 3500 名教官退出校園的方向不變；教育部目前仍和國防部、退輔會等，跨部會討論研議辦法，暫時沒有做成任何決議。教育部次長蔡清華表示：「2013 年立法院臨時會決議，教官八年內全面退出高中職校園，但教官很難在 2021 年期限內依退伍年齡或年限退完。對未達退伍條件的教官，教育部擬出四個轉換管道，以保障教官的工作權益，包括回歸國防部、參加考試轉任公職、接受師資培訓，轉任全民國防專科教師、轉任退輔會等」。根據教育部規畫方案，未來教官離退，可遞補校安人員，退伍教官完成受訓者，可優先遞補，但月薪不得超過 3 萬 2000 元；夜間出勤可依時間算加班費。校安人員年薪含年終 13.5 個月，不得超過 50 萬元。而原由教官擔任的生輔組長，需由高普考合格人員為主，人選與招聘授權校方決定。教育部官員指出，未來生輔組長將改為職員缺，經過國家考試後完訓出任，以高普考合格人員為主，避免由代理老師兼任的問題產生。對於這項待遇能否吸引退休教官，有教官受訪說，一般退伍教官，看「能否放得下身段」，因為退伍後，校內僅存的教官，多半是學弟，「學長要聽學弟指揮」，若覺得需要工作與薪資，就算領有終身俸，

也得硬著頭皮從事(轉引自洪哲政、鄭語謙，2016)。

根據 2016 年 10 月 27 日自由時報報導，因應立法院決議 2021 年教官全面退出校園，立法院教育委員會今天安排教育部進行「教官退出校園，安全誰來顧」專案報告，部長潘文忠會前受訪表示：「維護學生安全是大家共同的責任，教育部正在推動學務創新轉型計畫，其中正研擬「校安中心儲備人員培訓實施計畫」，未來規劃培訓期程每年辦理 5 梯次，每梯訓練約 200 人，循序漸進滿足高中職校進用校安人員的需求」。此外，教育部在書面報告中述及，高級中等教育階段，導師是學務工作第一線的尖兵，教育部已調漲高中導師費，公立高中職導師職務，2017 年 1 月 1 日起調漲 1 千元，由現行 2 千元增為 3 千元，期強化學務工作的效能。媒體詢問 2021 年能否達成教官全面退出校園？潘文忠表示：「2021 年是立法院的決議，教育部積極做好因應工作，維護教官工作權，保障校園安全」。學特司司長鄭乃文表示：「培訓量大於需求量，2017 年預估會有 200 多個教官退役後的校安人員空缺，1 年 1 千名校安人員培訓，不限參與對象身份，退役教官、在職學務人員等均可，未來視實際需求再調整」(轉引自林曉雲，2016)。

由以上資料我們可以知道，2021 年軍訓教官完全退出高中職校園，由教育部培訓之合格校安人員替補教官空缺人力的這項政策，已是勢在必行之趨勢。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

校安人員之新制與目前軍訓教官制度同時並行，考驗著校方、學生及家長等多方面不同的期望與適應，同時退役的教官轉變為校安人員再度投入校園工作是否真能降低軍人色彩，延續教育的熱誠又能滿足自我及各方的期望，是一個重要的議題。

本論文主要研究目的著重於以角色轉變的觀點，透過本研究探討學校學務相關人員、現職軍訓教官以及校安人員本身對校安人員執行校園安全工作之內容及工作成效的期盼，並可作為 2021 年教官全面退出高中職校園，由合格校安人員替補教官空缺人力之政策績效評估，以及是否有更好的方式或作為的建議，可以兼顧法制面及實務操作面之運作。

貳、研究問題

軍訓教官有其特殊的功能性，常為多數學校所信賴。雖然軍訓教官的角色已經有很大的轉變，但是軍人退出校園則是目前既定之政策。

重新檢視學校對校園安全應強化保全或駐衛警人員之功能，推動危機管理人員之培訓，以執行校園安全通報與危機管理，是類人員稱為「校安人員」或「危機管理人員」。期以校安人員遞補軍訓教官空缺與充實學生事務（含校園安全）與輔導工作相關專業人力之不足及維持各學校教官室值勤人力之正常運作功能，同時以延續兼顧校園安全與訓練之任務。

本研究問題如下：

- 一、 高中職校園軍訓教官與校安人員並存於學校任務分配與配合狀況？
- 二、 探討高中職軍訓教官退休後轉職成為校安人員的角色功能之轉換方式。
- 三、 分析校安人員接替教官工作後，如何影響校安人員之工作內容與其生涯發展。

四、 高中職校安人員進用後的工作成效，是否符合學校期盼?以及是否有其存在之必要性?



第三節 研究流程

本論文之研究流程首先為確認研究動機及背景，然後選擇並確定研究方法，通過文獻探討及深度訪談之結果進行整理分析，最後得出結論並提出建議。本研究流程如圖 1 所示：

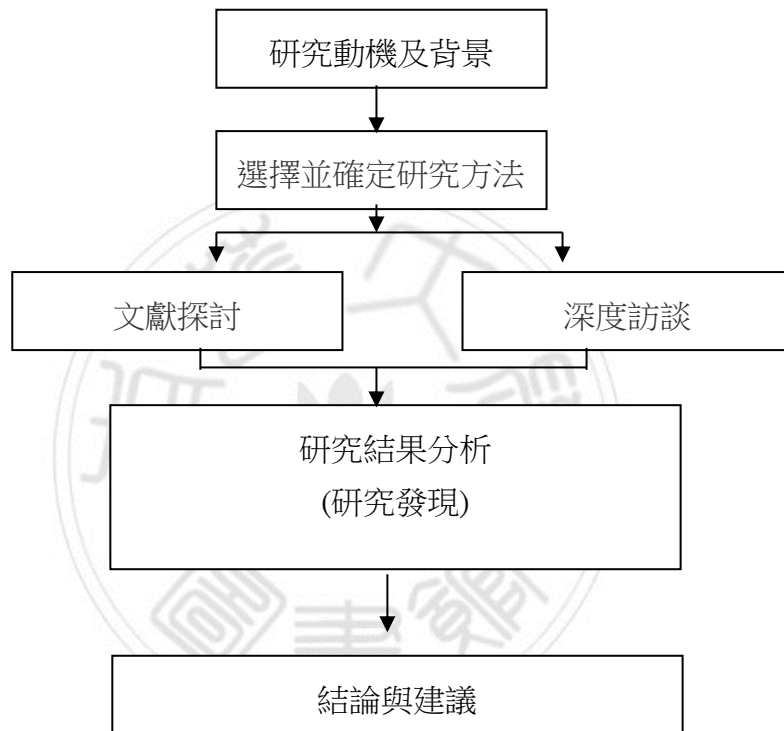


圖 1 研究流程

資料來源：本研究整理

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

教育部於 2007 年 4 月 3 日 發布實施推動「教育部補助私立大專校院學生事務與輔導創新工作專業人力實施計畫」，另於 2007 年 9 月 12 日 發布實施「教育部推動國立大專校院學生事務輔導創新工作專業人力實施計畫」其宗旨在尊重大學自主，協助公、私立大專院校遞補與充實學生事務（含校園安全）與輔導工作相關專業人力，選擇各校適用的學生事務人員，將教官的角色淡化，循序漸進替代軍訓教官在大專院校之功能。遞補人力之進用，以危機管理人員（校安人員）為優先，且其職掌為負責校園安全通報與危機管理相關業務為主。學校賦予之其他工作項目以不影響前項工作為原則。

高雄市教育局於 2012 年 8 月 1 日起，參考教育部大專院校校安人員聘用辦法，開始由高雄市教育局甄選適合之校安人員並派遣至各需求高中職校協助校安工作(附錄二: 高雄市政府教育局 106 年校安約僱人員甄選簡章)。

本研究選取高雄市北區 5 間具有軍訓教官退伍轉任為校安人員與現職軍訓教官一起服務之公立高中職校作為主要研究範圍。

貳、研究限制

- 一、雖然高雄市教育局自 2012 年 8 月 1 日起派遣校安人員至各需求高中職校協助校安工作，但因為由合格校安人員替補教官空缺人力之政策尚屬初步實施，目前高中職校安人員人數並不多。
- 二、本研究對象限於研究者的人力、物力與時間等因素，僅選定高雄市北區 5 間公立高中職已聘任之校安人員、軍訓教官及學務相關人員做為研究的對象。

第五節 研究倫理

研究倫理係指進行研究時必須遵守的行為規範，尤其是以人為研究的對象，隨著人權意識的高漲，以及教育的普及，研究者如何確切瞭解研究倫理，以避免與研究對象及相關人員發生衝突，並提升研究的品質，實應先為準備，列為要項。與本研究相關之研究倫理敘述如後：

一、尊重個人的意願

從事以人為對象的研究，對於研究對象的正常作息會造成某種程度的干擾，基於保障個人的基本人權，任何被選為研究對象的個人，都有拒絕接受的權利。換句話說，沒有徵得當事人的同意，研究者不得逕行對其進行研究，即使徵得同意，當事人也可隨時終止參與。

在尊重個人意願的準則之下，從事研究時應注意做到下列三項。第一是避免蒐集非必要性的意見或非必要的個人資料；第二是儘可能不要個別記錄每一個人的每一行為反應或意見；第三是必須尊重當事人的意願，如當事人缺乏參與意願，則不可勉強。

二、確保個人隱私

為保障同意接受研究者的私人興趣及特質，進行研究時要遵守匿名(anonymity)及私密性(confidentiality)原則，前一項原則是指研究者無法從所蒐集到的資料判斷出提供此資料的個人身分，後一項原則是指外界無法探悉某一特定對象所提供的資料。

透過集體整理與分析資料的方式，以及以代碼替每一筆資料的身分可以做到匿名的原則。為遵守私密性原則，在研究完成之後，研究者應儘速毀去原始資料的對照表。

三、遵守誠信原則

許多研究，尤其採取實驗的方法時，有時必須善意欺騙研究的對象才能進行，例如隱瞞自己的身分、研究的目的、研究的程序等。欺騙基本上是不道德的行為，不僅不符合研究倫理，更違反了社會規範中的誠信原則，也可能對研究對象造成不愉快的後果，不可不慎。

誠信原則的遵守規範有三項：第一是儘量選擇不必隱瞞研究對象的方法，來進行研究；第二是如果確實沒有其他可行的方法，必須有充分的科學、教育、或其他重要的研究理由，才可以使用隱瞞的途徑；第三是如果不可避免使用隱瞞的途徑，事後應儘速向研究對象說明原委，但在說明時要極為謹慎，避免讓對方留下「受騙」的不愉快感覺。

四、客觀分析及報導

前述各項倫理信條目的在規範研究者，確實保障研究對象的基本權益，同時研究學者對於如何確保讀者的相關權益，也有一定的規範。這方面的規範主要包括研究結果的分析與報導兩項。在結果分析方面，研究者應客觀的將所獲得的有關資料，依據研究設計進行客觀分析，不可刻意排除負面的以及非預期的研究資料，使讀者能完整的掌握研究的結果。在結果報導方面，研究者有義務將研究設計的缺失及限制詳細條述，使讀者瞭解研究的可信程度。

五、遵守客觀原則：

有關研究對象的觀察紀錄、訪談、文件資料、問卷等皆真實呈現，不會刻意排除研究者預期以外的資料，使讀者可以完整掌握研究結果。在提出研究結果時，也會將研究設計的缺失及限制詳細描述，使讀者了解研究的可信程度，提供給未來有興趣進行相關研究者參考，以為借鏡。同時，也會把研究設計的缺失及限制詳細描述，使讀者瞭解研究的可信程度，提供未來有興趣進行相關研究者參考(轉引自林天佑，2005)。

第二章 理論探討與文獻回顧

第一節 角色轉變之理論與相關研究

軍訓教官在高中職以上的學校中，其所扮演的角色隨著時間演變。早期從軍事教育的軍人強勢身份、國防教育的講授、學生生活輔導的導師身份到校園安全的守護者。以軍人化身校園教官的角色，隨時必須要依國家制度的改變、教育體系的需求、社會的期望及學生家長的需要，不斷的改變教官所扮演的身份。

因此，社會上對於教官的貢獻，各種正反面的批判與意見，從不同時期文獻的探討、教育改革研討會、媒體報導、校園研討會…等時而所見，例如部分人士認為教官應更積極的扮演校園守護者的角色、或教官是家長以外學生最想尋求幫助的對象，也有學者、專家認為教官應讓校園自主，全面退出校園的建言或話題亦時有所聞。

近年來，教官的轉型成為校園裡最常討論的話題，軍訓教官受到學校經營者、教師、學生及家長所信賴，但是軍職的角色又常讓一些學者不安，於是教育部研擬一個替代方案，請各校針對學校學務人力需求提出申請，多數學校希望借重退役軍訓教官的專才與經驗，以校安人員的身份任用或延攬有志於校園安全維護之優秀人員，加入校安工作。當脫下軍服轉變成為校安人員是否可以發揮教育部期待的功能，值得從組織及制度面不同的觀點來深入研究，尤其教官與校安人員在學校配置重組的狀況，正是本研究的探討方向之一。

「角色轉變」(role transition) 為在社會系統中，從一組期待的行為到另一組行為的改變過程 (Allen & van de Vilert, 1984)。本研究對「角色轉變」的定義乃指校安人員由軍職教官身分轉變為學校所聘雇校安人員的整體行為改變過程。

由於目前由學校所聘雇之校安人員絕大部分都是經歷由軍職教官身分轉變為校安人員的角色轉變，本節乃以角色理論為基礎，接著探討角色轉變的概念與相關研究。

壹、角色理論

「角色」這個名詞在 1920-1930 年代開始出現於社會科學文獻，包含兩個基本的社會學觀點，一是「結構功能主義」(structural functionalism)，二是「符號互動主義」(symbolic interactionism)。「結構功能主義」定義角色是在社會結構中，對特定地位所期待的一組行為 (Ebaugh, 1988)；「符號互動主義」則視角色為人與人之間經由協商取得的共識 (Blumer, 1969)。兩者的差別在於前者視角色為固定和理所當然的地位；後者則傾向視角色是流動的，可由協商達成共識的。在組織的脈絡中，角色的位置或多或少是固定的，但是這個角色的意義卻是由個人來賦予，並且在結構的限制中扮演。

對於「角色」的定義研究者並無共識，一般是指個人在社會中所擔任的職務、身分及地位，並基於此特定職務、身分及地位，必須表現出符合社會期待的行為。

Biddel (1979) 曾對角色理論提出五項基本主張：(1) 角色包含個人在脈絡中的行為型態；(2) 角色與共享認同的成員組相關；(3) 個人扮演的角色受到存在的期待所控制；(4) 角色的持續乃因其在社會系統中的功能和需要；(5) 角色經由社會化學習而來。(轉引自：郭倩琳, 2006)

貳、角色轉變之概念與相關研究

1984 年 Nicholson 提出「工作角色轉變理論」(work-role transition theory)，他認為進入一個新角色會引發個人的和角色的發展，也就是適應環境的要求，或者控制環境以滿足個人的需要。個人調適包括改變與個人認同相關的參考架構、價值或特質；環境控制則涉及改變角色的要求，如：任務目標、影響角色表現與人際關係的工作方式。該理論主張適應新角色的方式會受到以下四個因素影響：

- 一、 角色需要(期待與認同)
- 二、 引起社會化的過程
- 三、 先前職業的社會化
- 四、 個人的人格特質

Webster 字典定義「轉變」(transition) 是從一個狀態、階段或地方移動到另一個狀態、階段或地方。Allen 和 van de Vlier(1984)認為「角色轉變」(role transition) 乃在社會系統中，從一組期待的行為到另一組行為的改變過程。他們曾提出「角色轉變模式」(A model of role transition) (圖 2)，以說明角色轉變過程中的連續成分與彼此之間的關係。在此模式中，「先前情況」(antecedent conditions) 是促使個人由一個角色移動到另一個角色的激發因素；「角色轉變」(role transition) 代表個人離開舊角色並進入新角色的真實行為改變；「角色壓力」(role strain) 乃角色轉變過程中，可能產生不舒服、不平衡、焦慮或困惑的感覺；「調節器」(moderators) 則為影響角色轉變與角色壓力的因素，例如：個人特質、社會認同、社會支持網絡、可用資源、對學習的支持等。「反應」(reactions) 是個人減少角色壓力的嘗試，可能是調適或同化，例如：尋求資訊、改變行為期待、增強技能等；「結果」(consequence) 則為個人嘗試處理角色壓力的結果。倘若角色壓力持續增加到無法忍受，就可能成為一個新的先前情況，導致另一個角色轉變過程；角色壓力若被有效的減輕，成功的經驗和獲得的新技能也可能成為影響角色轉變的調節器。

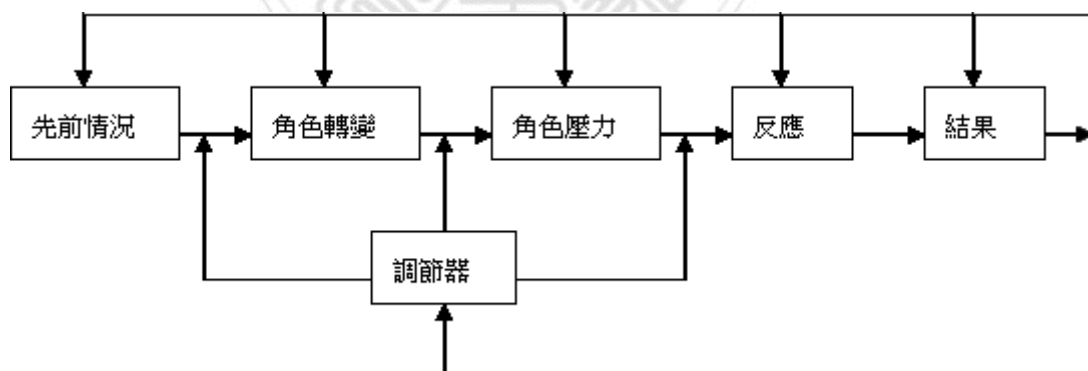


圖 2 角色轉變模式

資料來源：轉引自 Schmitt, 2003, p.27

「角色期待」乃是社會對應於個人所扮演的角色所發展出來的行為期待；「角色認同」（role identity）是指與角色相關的目標、價值、信念、規範、互動型態、時間範圍，是個人所扮演的角色，及自我在角色中的定義。「認同」包含個人認同與社會認同，根據認同理論（identity theory）（Stryker, 1987），個人對自我的感覺，大部分是基於他人的認知，經由社會互動和對集體價值、意義及標準的內化，個人經由他人的眼睛看自己，並且建構出對自我的認知和評價。由於每個人擁有不同的角色，所以個人就擁有一個定義自我的檔案，個人會扮演自我認同的角色，以表達自己並獲得其「角色組」（role set）成員的支持和接納。在社會系統中，角色認同多由其角色組所定義，例如，教師面對學生有特定的角色行為，面對家長又有另一種行為方式，與其他教師的相處也有不同的模式，故其角色乃由學生、家長及同事所定義。一個新進者要完全融入一個角色不能缺少社會認可，即被其角色組中的重要人物所認同，而這種認可只有當他真正的執行角色時才會獲得報酬。由於角色具有多重面向，所以個人會表現出不同的角色特質，以面對角色組中的各個成員，當一個人同時具有兩種或以上的角色時，由於對這些角色的行為期待不同，使個人無法同時滿足兩個以上的角色期待，而產生內心不適的感覺，便是「角色衝突」（Ashforth, 2001）。

Ashforth（2001）在其《組織生活中的角色轉變—認同觀點》（Role transitions in organizational life: An identity-based perspectives）一書中提出「角色轉變與自我模式」（圖 3），該模式說明無論是預期的或實際的進入一個角色都會激發認同、意義、控制及所屬感四項心理動力。角色認同愈重要，激發的動力愈大；心理動力達成的愈多，角色認同愈強。認同會引導新進者去扮演角色認同，忠實的表現角色認同導致主觀的（幸福感）與客觀的（生產力）結果，最後角色認同與成功經驗會反過來增強角色認同的主觀重要性和心理動力的達成。

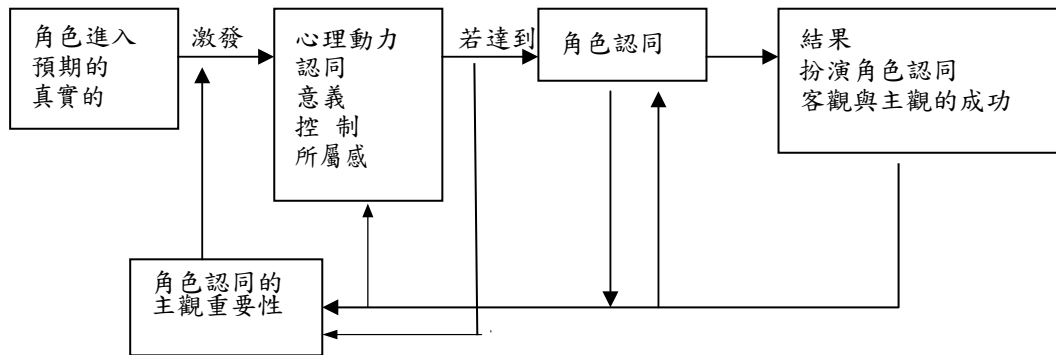


圖 3 角色轉變與自我模式

資料來源：Ashforth, 2001, p.54.

Ashforth 認為角色轉變也就是社會認同的轉變，個人在認同前必須認識所處的情境，學習自己在新的組織脈絡中的角色，以及行為本身所需要的能力，包括我應該是誰、我表現出什麼、我的技巧和能力以及自我定義等。個人會尋找工作角色的目的和意義，以尋求自我實現；希望能掌握權力和成就，以獲得控制感；同時有與他人相互依附的慾望，希望獲得所屬感，也就是個人屬於擁有共同興趣的社群的一部份。上述四項心理動力是高度互動的，認同會促進意義，意義會促進控制，控制會促進所屬感，所屬感則確認了認同。Ashforth 認為扮演角色認同就是去表達一個有價值的自我概念，新進者會學習新的角色以獲得精熟和融入團隊的滿足，這種滿足感更增強他學習更多的動機。雖然短時間他的知識、技巧和能力都尚未發展完全，但逐漸進步是一種鼓勵，他的角色組成員也會肯定和酬賞他的進步。

「社會化」(socialization) 是另一個與角色轉變相關的概念，亦即新手藉由學習新角色的規範和價值，對於組織的改變或調適 (Wanous, 1992)。Wanous (1992) 曾提出一個四階段的「組織社會化過程」(organizational socialization process) 模式 (表 2-1)，以解釋個人進入一個新組織的社會化過程，它與 Nicholson 的「工作角色轉變理論」有類似的概念，但包含的過程更為廣泛。此模式將組織社會化的過程分為四個階段，前三個階段依序為：面對與接受組織的現實、達到角色澄清、在組織脈絡中定位自己，最後一個階段則為察覺成功的社會化的指引，顯示由新

手到內行人 (insider) 的轉變。

表 2-1 組織社會化的過程階段

<p>階段一：面對與接受組織的現實</p> <ol style="list-style-type: none">1.對期待的確認 / 不確認2.個人工作期望和組織期望的衝突3.發現哪些個人觀點被組織所增強、不被增強或被處罰
<p>階段二：達到角色澄清</p> <ol style="list-style-type: none">1.開始執行新工作的任務2.定義個人的人際角色：與同儕和主管學習對抗拒改變做調適3.調和新手對個人表現的評價與組織對表現的評價學習如何在某種程度的結構和模糊中工作
<p>階段三：在組織脈絡中定位自己</p> <ol style="list-style-type: none">1.學習哪些行為的方式對組織合宜2.解決工作中、工作與外在興趣間的衝突對工作和組織投入、有使命感3.建立一個可變的自我形象和新的入際關係，採取新的價值
<p>階段四：察覺成功的社會化的指引</p> <ol style="list-style-type: none">1.組織的依賴和使命的達成高滿意度2.感到相互接納3.投入工作和內在的工作動機4.新手和組織間送出訊息顯示互相接納

資料來源：轉引自 Glen & Waddington,1998, p.289

Mahony & Matthews (2003) 則探討初任校長在第一年的角色轉變過程，結果歸納出四個階段，依序為：理想期 (idealization)、浸入期 (immersion)、建立期 (establishment) 及鞏固期 (consolidation)；其專業社會化發展內容依序為：以先前

印象檢視新角色、學習角色規則及發展角色、定義角色與重塑角色、學習鞏固角色與感到被接納（表 2-2）。在理想期，他們會採用正式與非正式的學習方式，嘗試將片段的學習資源加以整合，由做中學，觀察他人的做法，與良師討論或自我反思，以瞭解校長的角色。在浸入期，他們體會到工作的真實面貌，發現工作比過去的想像還要困難，因為工作負荷、時間壓力、缺乏技巧及支持等而感到焦慮。在建立期，他們的知識、經驗及能力快速增長，並藉由工作團隊、外在資源及和同仁合作學習來發展管理者的角色。在鞏固期，他們會在個人所屬的校長團體中尋求可信任的良師，與其共同討論並交換想法，以持續發展個人的任務導向技能，及處理校園的人際議題。表 2-2 除了呈現專業社會化階段，亦說明角色轉變的階段、角色轉變的影響來源及校長角色發展的不同階段。

表 2-2 初任校長學習社會化的架構

	階段一 理想期	階段二 浸入期	階段三 建立期	階段四 鞏固期
專業社會化階段	以先前印象檢視新角色	接任工作學習角色規則與發展角色	定義角色學習與重塑角色	感覺被接納學習鞏固角色與感覺被接納
角色轉變階段	熟悉與實習角色的依賴學習者	新社群中精熟新技巧的依賴學習者	學院團體中,以任務為焦點的依賴學習者	學院社群中的獨立學習者
角色轉變的影響	非正式：來源 在管理團隊中,被指派角色的師徒學習與實習 正式：領導課程	非正式： 自我導向：科技任務、非正式師徒學習領導團 正式： 地區性技巧發展選擇性領導方案	非正式： 科技任務處理學校人事與棘手事件 正式： DEET 簡介團隊/同儕支持方案	非正式： 學院團體中的知識性師徒學習 正式： 選擇性技巧發展
校長角色發展	理想的： 教導者 管理者 領導者 願景提供者 文化建立者	現實的：管理者 文化建立者	現實的：管理者 領導者 願景提供者 文化建立者	策略的： 願景提供者 領導者 管理者 文化建立者 教導者

資料來源：Mahony & Matthews, 2003, p.4

比較 Mahony & Matthews 的「初任校長學習社會化架構」與 Wanous 的「組織社會化模式」可以發現，前者強調專業的社會化，後者則為組織的社會化，然而，兩者均將其區分為四個階段，階段一的理想期對應於面對組織的現實，階段二的浸入期相對於角色澄清，階段三的建立期相對於自我定位，階段四的鞏固期與成功的社會化同樣提出獲得社會認同與接納的重點。

綜合上述文獻，先前情況可能促使個人轉變工作角色，離開一個舊角色並進入一個新角色，這個轉變會引發個人的和角色的發展，同時激發認同、意義、控制及所屬感等四項心理動力。在角色轉變的過程中，可能會產生壓力或挫折，因此導致調適或同化的反應，對於組織的改變或調適也就是角色的「社會化」，新手在面對與接受組織現實後，逐步進行角色澄清，在組織脈絡中定位自己，最後達到成功的社會化，故角色轉變是有階段性的。角色轉變的內容包括：角色相關資訊（科技、參考及評價）、政治資訊（權力分佈與使用）及脈絡資訊（社會、常規及組織）；至於影響角色轉變的因素包括：組織因素（文化、政治、支持）、個人因素（動機、期待、角色壓力、工作滿意度、學習經驗）及角色特質（角色複雜性、角色模糊、角色衝突、角色過度負荷）等。

本研究以前述 Nicholson 的角色轉變理論中四個重要因素，作為探討由軍職教官身分轉變為學校聘雇校安人員的角色轉變之主要架構。根據前述理論探討，我們可以整理出這四個主要因素及其意涵如下：

一、角色需要(期待與認同):

乃是社會對應於個人所扮演的角色所發展出來的行為期待及認同，經由社會互動和對集體價值、意義及標準的內化，一個新進者要完全融入一個角色不能缺少社會認可，即被其工作環境中相關的他人所認同。故角色需要是由其工作環境中相關的他人及自己所定義。

二、引起社會化的過程:

簡單來說就是一位新進人員由新手進入到內行人的轉變過程。

三、先前職業的社會化:

先前職業的熟悉過程經驗對新職業熟悉過程的影響。

四、個人的人格特質:

個人對新職業的工作動機、期待、壓力、工作滿意度及學習經驗等等。



第二節 軍訓教官組織體系演變

學生軍訓制度創始於 1928 年，目的在振奮民族精神，抵禦日本帝國主義侵略。

遷臺初期，為因應臺海情勢，於 1951 年恢復高中以上學校學生軍訓制度。

遷臺初期，學生軍訓之重點在基礎軍事訓練，其目的為培養青年學生戰鬥精神與知能，並協助學生生活管理事宜。2001 年 11 月公布「全民防衛動員準備法」第 14 條規定，教育部應訂定各級學校軍訓課程之相關辦法。2004 年 7 月針對現行軍訓組織型態、軍訓教官角色定位、人力運用及法規制度等進行軍訓制度改進，以配合 2005 年 2 月公布之「全民國防教育法」第 7 條規定高級中等以上學校，先後於 2006 學年度及 2009 學年度起實施「國防通識」與「全民國防教育」等教學課程，希望能透過推動全民國防教育，將軍訓教育法制化，深植全民國防教育理念，並使軍訓教官融入校園文化，提升其教學、輔導及服務之效能。學生軍訓制度之實施，主要以「教育部組織法」第四條、「大學法」、「高級中學法」、「高級中等以上學校學生軍訓實施辦法」為現行軍訓制度之依據。

許多學者的研究及文獻上所陳述，在探討軍訓教官的演進時，大都會提到這段歷史，例如黃淑姬(2007)於碩士論文中「大專校院軍訓制度變革對軍訓教官角色功能之影響」、蔡明昇(2007)於碩士論文中「軍訓教官功能與角色變遷之研究—台北市高中、職校實施國防通識教育的影響」…都有詳實的記載。

而有關現行軍訓制度及軍訓教官扮演的角色的研究上，嚴明智(2005)於其論文「軍訓制度改進後軍訓教官角色之研究」中提及軍訓制度的改進是教育部各項重要施政改革 規劃其中之一，改革內容包含現行軍訓教官升遷、晉用人事法規及制度、軍訓課程改進及其師資培育事項、國防通識課程師資法制化等主要議題，其中將軍訓教官定位為教學者，可能會引起相關學者的討論。

許曉琪(2005)在其碩士論文「軍訓教官的角色期望與角色踐行之研究」中，提及軍訓教官的角色定位與功能的問題，一直為外界所關注，自軍訓制度自解嚴以後，不斷地成為教育界爭論不已的焦點。然而，軍訓教官的重要性不僅是維護校園秩序，在當前校園多元發展過程中，更是扮演著默默付出的耕耘者角色。

楊應揆(2007)在其論文「員工組織變革認知、角色壓力與工作滿意度之研究」中，也提及軍訓教育法制化後，落實了現職軍訓教官融入校園文化，並提升其教學、輔導及服務之效能，顯示教官在某種程度上，其功能性及表現獲得學校的學生的肯定。

而教育部自 2004 年 7 月起進行一系列的軍訓組織再造與改革，提出大學學務與輔導工作轉型與創新政策，讓大學校院教官員額採遇缺不補方式，使教官逐步淡出大學校園。2016 年因應立法院決議 2021 年教官全面退出校園，教育部表示，維護學生安全是大家共同的責任，教育部正在推動學務創新轉型計畫，其中正研擬「校安中心儲備人員培訓實施計畫」(附錄一)，未來規劃培訓期程每年辦理 5 梯次，每梯訓練約 200 人，會讓教官有尊嚴地退出校園，預計全面改聘用校安人員取代教官，五年內讓 3500 名教官退出校園的方向不變，循序漸進滿足高中職校進用校安人員的需求。

現將與軍訓教官組織體系相關之文獻整理如下：

表 2-3 軍訓教官組織體系相關文獻

論文名稱	論文出版年 研究生	研究發現
高屏區大專院校軍訓教官生涯規劃之研究	2010 蔣遠平	<p>一、高屏區各大專院校軍訓教官整體生涯規劃情形良好，其中又以「生涯規劃工作承諾」為最好。</p> <p>二、高屏區各大專院校軍訓教官對生涯規劃以「我會努力表現，以滿足團隊的需求」，獲最高認同。</p> <p>三、高屏區各大專院校軍訓教官生涯規劃因背景變項不同，而呈現差異情形：</p> <p>（一）在性別方面，「生涯規劃工作知覺」構面上，男性軍訓教官顯著高於女性軍訓教官。</p> <p>（二）在婚姻方面，「生涯規劃工作承諾」、「生涯規劃計畫行為」的兩個構面上，已婚軍訓教官生涯規劃顯著高於未婚軍訓教官。</p> <p>（三）在年齡、眷住地、軍事學歷、軍階、職務性質、家庭收入、工作年資、作時間及休假時間等其他變項，均無明顯差異。</p> <p>四、高屏區各大專院校軍訓教官生涯規劃認知與生涯規劃行為間均存在顯著正相關。</p> <p>依據研究發現與結論，對主管教育行政機關、高屏區大專院校現職教官及未來研究，分別提出建議事項。</p> <p>一、對於主管教育行政機關的建議：</p> <p>（一）訂出明確政策，協助軍訓教官做好生涯規劃。</p> <p>（二）立法保障軍訓教官的任教資格。</p> <p>（三）建立合理工時，鼓勵軍訓教官士氣。</p> <p>二、對於高屏區大專院校現職教官的建議：</p> <p>（一）軍訓教官應建立良好的人際關係。</p> <p>（二）軍訓教官應為轉業做好準備，以利生涯規劃。</p> <p>（三）軍訓教官應重視階級晉升及職務歷練，以達成下一個晉升目標。</p> <p>（四）經營家庭、穩固婚姻創造美好的彩色人生。</p>

<p>臺北市 高中職 軍訓教 官工作 壓力與 因應方 式之研 究</p>	<p>2009 鄭佩玉</p>	<p>一、臺北市高中職軍訓教官整體工作壓力感受屬於中等程度。</p> <p>二、臺北市高中職軍訓教官在工作壓力來源中，以工作負荷為最高，生涯成就次之，兩者皆達中程度壓力感受；學生問題與人際關係則最低，兩者皆屬中低壓力感受。</p> <p>三、臺北市高中職軍訓教官在面對壓力時，最常使用理性思考、問題解決等因應方式，其次是情緒調適偶而使用，而逃避延宕則是最少使用。</p> <p>四、臺北市不同背景的高中職軍訓教官就整體方面而言其工作壓力程度不大，僅有在「性別」及「職務」上是略有差異。</p> <p>五、臺北市不同背景的高中職軍訓教官對工作壓力來源感受程度，整體上的感受差異不會過大。</p> <p>六、臺北市不同背景的高中職軍訓教官面對壓力時使用壓力因應方式的差異情形不大。</p> <p>依據研究發現與結論，對主管教育行政機關、高中職教官以及未來的相關研究，分別提出若干建議事項。</p> <p>一、對主管教育行政機關之建議</p> <p>（一）積極協助軍訓教官成為合格中等學校師資</p> <p>（二）提供合理的軍訓教官員額配置，清楚界定軍訓教官角色功能</p> <p>（三）結合社會資源設置軍訓教官諮商輔導機構</p>
--	---------------------	---

<p>高中職軍訓教官工作價值觀與組織承諾關係之研究-以南部地區高中職為例</p>	<p>2009 楊三謀</p>	<p>一、不同背景變項的高中職軍訓教官在實施「國防通識教育」後，其對「工作價值觀」與「組織承諾」的現況屬中上程度。</p> <p>二、男性軍訓教官在「成長實現」、「社會尊嚴」及「工作價值觀整體」之工作價值觀上高於女性軍訓教官，在階級上，「成長實現」、「心理滿足」及「工作價值觀整體」之工作價值觀，中校階級高於少校階級。</p> <p>三、在工作價值觀中，教官年資在 1-5 年（含）以下的軍訓教官對於「成長實現」、「人際互動」及「工作價值觀整體」的感受高於其他年資的軍訓教官。</p> <p>四、在工作價值觀中，擔任職務愈高的軍訓教官在整體及各層面的感受高於其他職務的軍訓教官。</p> <p>五、在組織承諾中，男性、年齡、階級及職務愈高的高中職軍訓教官在組織承諾整體及各層面感受較高。</p> <p>六、在組織承諾中，任官服務年資愈高的高中職軍訓教官其對於「組織認同」、「努力意願」以及「組織承諾整體」較持正面的感受。</p> <p>七、在組織承諾中，具備指參學歷（含）以上的高中職軍訓教官對於「留職傾向」、「努力意願」以及對「組織承諾整體」的感受高於一般的民間學歷。</p> <p>根據結論提出建議，以提供軍訓教官個人、學校行政主管與主管機關參考，期望教育當局能有效訂定明確的配套措施，確保軍訓教官之權益，並輔導軍訓同仁順利轉型，使教官人力資源能妥適轉用。</p>
--	---------------------	--

<p>我國高級中學軍訓教官工作狀況與未來轉型定位之研究－以臺北市為例</p>	<p>2008 鄭玉英</p>	<p>一、高級中學軍訓教官認同現階段軍訓教學工作，並願意繼續留在校園擔任軍訓教學。</p> <p>二、高級中學軍訓教官同意擔任校園安全及學生生活輔導工作，也同意繼續在校園負責校園安全及學生生活輔導工作。</p> <p>三、高級中學未來需要實施全民國防教育，軍訓教官有意願進修國防教育相關課程，並繼續在高級中學教授國防教育課程。</p> <p>四、高級中學軍訓教官認同進修教育學程，以取得在學校合格、合法的教學地位。</p> <p>五、高級中學軍訓教官認同以軍職身份取得教師資格擔任國防教育教學，並依軍職最大年限退休。</p> <p>六、高級中學軍訓教官轉型後對學務處與總務處會帶來不同程度的影響。</p> <p>根據研究結論，提出以下建議供作參考：</p> <p>一、對主管教育行政機關的建議</p> <p>（一）儘快成立國防教育學程以利軍訓教官進修。</p> <p>（二）國防教育由軍職合格教師授課。</p> <p>（三）培育學校教職員擔負校園安全及學生生活輔導。</p> <p>二、對高級中學的建議</p> <p>（一）鼓勵軍訓教官進修教育學程。</p> <p>（二）加強學校教職員維護校園安全及學生生活輔導工作的責任。</p> <p>（三）重視國防教育教學。</p> <p>三、對高級中學軍訓教官的建議</p> <p>（一）爭取進修教育學程取得合格國防教師資格。</p> <p>（二）精進國防教育教學。</p> <p>（三）持續做好現階段軍訓教官工作。</p>
--	---------------------	---

<p>國民中學設置軍訓教官可行性之研究：以新竹市立完全中學為例</p>	<p>2007 王朝宏</p>	<p>校園暴行不論是透過報章雜誌、大眾媒體報導或相關單位的調查數據，我們都不難發現「校園安全」的形象正日益瓦解中，校園中的犯罪行為不但有增加的趨勢，還伴隨著有惡質化的傾向。校園犯罪及被害問題已相當嚴重，再再都顯示出國中校園已日漸社會化，而現有資源亦無法負擔日漸複雜化的校園問題，且決策者至今尚未提出一套有效的解決方案。</p> <p>就上述原因本研究認為如果國中訓導人員中再增列軍訓教官，情況將會顯著的不同，因軍訓人員近幾年來的表現有目共睹，早已經由威權的象徵，轉為安定、安全、服務、信任的代表，本研究以新竹市三所完全中學為例，透過對各校校長、學務主任、軍訓教官、導師、畢業及在校生的歷史資料的分析，以個案研究及田野調查的方法，透過參與者觀察及深度訪談的過程，來探討軍訓教官進入國中後，對學生及校園安全的影響，這三所個案學校，在成立完全中學前皆只是一般的國民中學，自成立高中部後，才有軍訓教官的進駐，因此可就其歷史發展來分析軍訓教官在國中校園所發揮的功效，此外，近來教育部對軍訓教官存廢政策方向多以高中存、大專廢的方向前進，大專現有的教官人力即將重新分配，因此，本研究以軍訓教官進入國中校園之可行性為探討的主題，期望亦能將本研究之結果提供給決策者作為教官人力重新分配的參考。</p>
-------------------------------------	---------------------	---

<p>大專校院軍訓制度變革對軍訓教官角色功能之影響</p>	<p>2007 黃淑姬</p>	<p>社會科學相當重視歷史的脈絡，從歷史回顧來檢視制度的發展現況，鑑於以往大部分探討軍訓制度的文獻，皆以軍訓教官的角色、功能及如何轉型為研究主題。為有別於其他研究，本文藉由新制度論(new institutionism)觀點，從歷史的縱深層面與政治的、經濟的、社會的結構宏觀層面著手，來探討與分析軍訓制度、組織及軍訓教官角色功能的變革，以及影響制度、組織與角色功能變革的決定性機制(mechanism)。這樣的研究主題與研究取向，目的有二：(一)能對我國大專校院的軍訓制度變革對軍訓教官角色功能及在軍訓工作所遭遇的衝擊及挫折演進過程上找到一個創新而合理的解釋模式。(二)希望能對整個制度及組織的未來提供研究建議，以期對整個軍訓制度變革有所貢獻。</p> <p>基於上述研究目的，本研究將劃分為三個部份：(一)我國軍訓教育的沿革；(二)我國軍訓制度與軍訓組織變革；(三)軍訓制度變革及軍訓教官角色功能之研析，同時透過文獻分析、歷史回顧以及深度訪談等研究方法，於各個時期內進行資料分析工作。</p> <p>應用新制度論路徑依賴觀點，透過歷史時序過程來證明本文所關切的軍訓制度變革演進的重大結果是如何依賴先前所發生的事件，加以證明當時政策形成是鑲嵌於制度結構之中的。說明軍訓制度變革對軍訓教官角色功能影響。</p>
<p>軍訓教官功能與角色變遷之研究—台北市高中、職校實施「國防通識教育」之影響</p>	<p>2007 蔡明昇</p>	<p>一、軍訓教官功能：計有專業的「國防通識」教學、校園安全維護、學生生活輔導、校規管理、校園緊急事件處理、支援校務行政工作等，其中以學生生活輔導最為重要。</p> <p>二、軍訓教官角色：教官具有正義感，是學生的榜樣，平日像褓姆一樣照顧學生，與學生保持亦師亦友的關係，與傳統權威、嚴肅的角色大相逕庭。</p> <p>三、政策制定：「全民國防教育法」實施後，「國防通識」教育取代軍訓是必然的路，但是因為相關配套措施未盡完善，教育部應儘速完成師資培育相關配套，以便教官早日完成學程取得任教之合法性，校方亦多表示樂觀其成，贊成現職教官受訓完成取得教師資格後，繼續在校服務。</p> <p>四、教官意願：雖然制度變革，部份教官同心中存有疑慮，但現職教官均表示樂愛這份工作，如果狀況許可，都願意繼續擔任教官一職。</p> <p>五、教師意願：現職教師認為可以考慮修習「國防通識」教育學</p>

	<p>程後轉授該課程，但對生活輔導、校園安全維護、校規管理等事務均表示並無意願擔任。</p> <p>六、功能轉型：受訪學生及家長均表示實施國防通識教育後，教官在校功能並無太大改變；受訪教官看法較為分歧，概可區分為：</p> <p>(一)因課程時數驟減導致教官人數減少，除非業務及校務工作減少，否則很難維持現有工作品質。</p> <p>(二)教官人數精簡後應以校園安全及學生生活輔導為重點工作。</p> <p>(三)可考慮與一般教師一樣擔任導師，把一個班級經營好。</p> <p>七、教官去留：教官在校園安全及生活輔導之功能暫無法取代，但是可考慮將「教官」這個名詞正名為「國防通識」教育人員，繼續擔任現有之工作。</p> <p>另研究者綜合本研究發現提出以下建議：</p> <p>一、儘速完成師資培育法及教育人員任用條例兩法令之修正案，讓教官具備教育人員資格，各大學廣設軍訓教官教育學程及國防通識教育專班，提供教官同仁進修管道，取得校園工作合法性。</p> <p>二、「國防通識教育」列入高中正式教育課程後，軍訓教官正名為「國防通識教育」教師，賦予專業地位，義務比照一般老師，學校具有介聘、任用權。</p> <p>三、教官在校功能普獲各方肯定，在師培政策完成前，教育部應協調國防部保障其工作權。</p> <p>四、將來實施全民國防教育後，教官現在所專責的學生生活輔導、校園安全維護等工作，學校得優先協請「國防通識教育」教師負責。</p>
--	---

<p>文職化 變革認 知、組織 忠誠與 工作投 入關係 之研究—以 南區高 中職校 軍訓教 官為例</p>	<p>2006 李柏宏</p>	<p>一、文職化變革認知之「改制的效益認知」、「改制的適應認知」對組織忠誠有顯著正向影響。</p> <p>二、組織忠誠之「義務內化」、「認同犧牲」、「主動積極」、「配合順從」對工作投入有顯著正向影響</p> <p>三、文職化變革認知之「改制的效益認知」、「改制的適應認知」對工作投入有顯著正向影響。</p> <p>四、文職化變革認知之「改制的效益認知」、「改制的適應認知」會透過組織忠誠的中介效果，對工作投入產生正向影響。</p> <p>希望藉由本研究所獲得之具體結果，提供軍訓教官個人與教育部主管機關參考，期望教育決策當局能有效訂定明確的配套措施與溝通資訊平台，確保軍訓教官之角色、地位及功能，並輔導軍訓同仁順利轉型，使教官人力資源能妥適轉用。</p>
---	---------------------	---

<p>人格特質、組織文化、工作特性、學校支持與高中職軍訓教官工作績效之關係研究</p>	<p>2003 劉美華</p>	<p>學生軍訓以推展全民國防、培養允文允武的優秀青年為目的，而軍訓教官以輔導學生生活，養成良好生活品德、維護校園安全，讓學生能在一個健康安全的環境中學習為工作目標。在與工作績效為主的相關研究中，人格特質、組織文化、工作特性皆對不同工作者有影響，同時本研究發現學校支持的程度對教官工作的表現也是重要關係因素之一，透過問卷蒐集研究數據，對影響軍訓教官工作績效的因素進行分析，得出以下結論：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 人格特質、組織文化、工作特性、學校支持及職位，對軍訓教官的工作績效皆呈顯著相關，其中以「服從守紀」的組織文化與「積極創新」的特質表現相關性最高。 2 學校支持上以「情緒支持」對軍訓教官的工作績效關係最為顯著。 3 一般教官在影響工作績效因素上的認知與感受低於主任教官與生輔組長。
<p>社會變遷中的軍訓教官－以嘉南藥理科技大學為例</p>	<p>2003 黃坤山</p>	<p>經由大學法修訂公佈後，給予教官繼續留在校園的法令依據，而使軍訓教官繼續成為我國獨特的制度。本研究企圖瞭解教官在各歷史階段所扮演的角色，以及其如何隨著社會變遷，調適其自我意象與功能，進而獲得社會認同，成功地轉型。</p> <p>本論文以深入訪談、文獻分析、以及參與觀察的方式，發現社會變遷與價值觀的改變，雖然讓教官的角色備受爭議，但教官終能不斷配合時代的需要而自我調適，由最初的管理者角色，轉變為軍訓教學的傳授者、學生生活的輔導者、服務工作的執行者以及兵役行政的推動者四種角色功能。這四種角色功能，已普遍獲得學校、家長、學生的肯定。為了使軍訓制度能永續發展，更改組織名稱、明訂教官角色功能、提高教官學術專業水準、協助教官取得教師資格等政策方向，則能使教官制度徹底轉型。</p>

<p>軍訓督導工作內容及角色研究</p>	<p>2009 林承道</p>	<p>本研究旨在探討軍訓督導的工作職掌與角色扮演的現況，以質性研究的訪談研究法為主，文件蒐集為輔，針對 2001 年以後卸任或現任軍訓督導為對象，以結構式的訪談大綱進行訪談，研究發現如下：</p> <p>一、軍訓督導除原有工作職掌，近來配合教育部政策，陸續增加替代役男管理、校園安全及春暉反毒等專案工作；上級、部屬及學生所關心的議題，會成為決策的參考外，並納入工作調整的優先次序；上級明訂軍訓督導的工作職掌有利於工作推動。</p> <p>二、軍訓督導在任務運作會優先考量教官的專長，運用固定的會議溝通觀念；在工作視導方面，是採取授權、約談及訪視等方式。</p> <p>三、軍訓督導重視上、下級與平行單位的關係，特別在人際關係擴展方面，期許從認識各單位首長開始，主動協助解決問題與做事講求圓融。</p> <p>四、軍訓督導希望職務卸任後，上級單位能主動安排適當的職務；軍訓督導必須由有擔當抱負、執行力強、人際關係良好者擔任，現行遴選機制應考量直屬長官推薦項目與多項遴選指標，期能拔擢適當人選。</p> <p>五、軍訓督導不曾有無力感的工作，也未做好個人壓力的管理。</p> <p>六、軍訓督導認為校園師生及家長對軍訓教官的需要，在維護校園安全及學生生活輔導，積極以身作則領導部屬，一同塑造軍訓教官在校園的核心價值。</p>
----------------------	---------------------	--

我國大專校院軍訓教育變革之研究（1995-2007）	2008 白怡昌	<p>本研究主要是以軍訓教育在台實施現況及現階段變革為探討範圍，並針對「軍訓制度改進方案」實施後，對校園安全及軍訓教官之影響做一探討與分析，主要之研究發現如下：</p> <p>壹、軍訓課程雖取得法源依據，但大學是否列入必修仍由大學自主；惟全民國防教育列入高中職校必修仍有爭議</p> <p>貳、公私立大學對於教官退出校園，基於經費來源及人力運用有不同看法</p> <p>參、國防通識課程全面取代軍訓課程仍有執行上之差異</p> <p>肆、教官退出校園，僅是以退伍教官取代現役教官，而非實質退出校園</p> <p>伍、軍訓教官文職化，非學校現行所急需且亦無法獲得教官認同</p> <p>陸、軍訓教官同工不同酬</p>
----------------------------	-------------	---

資料來源:台灣博碩士論文知識加值系統，研究者自行整理

上述論文是以軍訓教官作為關鍵字整理之文獻內容，由以上文獻可歸納出幾個相關方向：

一、對軍訓教官本身而言：

- (一) 軍訓教官應為轉業做好準備，以利生涯規劃。
- (二) 軍訓教官應建立良好的人際關係。
- (三) 教官意願：雖然制度變革，部份教官同仁心中存有疑慮，但現職教官均表示熱愛這份工作，如果狀況許可，都願意繼續擔任教官一職。
- (四) 因教官人數減少，除非業務及校務工作減少，否則很難維持現有工作品質。教官人數精簡後應以校園安全及學生生活輔導為重點工作。
- (五) 人格特質、組織文化、工作特性、學校支持及職位，對軍訓教官的工作績效皆呈顯著相關，其中以「服從守紀」的組織文化與「積極創新」的特質表現相關性最高。

二、對學校而言：

- (一) 應重視全民國防教育教學並鼓勵軍訓教官進修教育學程。
- (二) 加強學校教職員維護校園安全及學生生活輔導工作的責任。
- (三) 軍訓教官早已經由威權的象徵，轉為安定、安全、服務、信任的代表，高中職校園需要軍訓教官來維持校園安全。
- (四) 軍訓教官功能：計有專業的「國防通識」教學、校園安全維護、學生生活輔導、校規管理、校園緊急事件處理、支援校務行政工作等，其中以學生生活輔導最為重要。
- (五) 部分高中職教師有意願修習「全民國防」教育學程後轉授該課程，但對生活輔導、校園安全維護、校規管理等事務均表示並無意願擔任。
- (六) 學校支持軍訓教官制度的程度對教官工作的表現也是重要關係因素之一。

三、對主管教育行政機關而言：

- (一) 需訂出明確政策，提供合理的軍訓教官員額配置，清楚界定軍訓教官角色功能協助軍訓教官做好生涯規劃。
- (二) 建立合理工時，鼓勵軍訓教官士氣。
- (三) 培育學校教職員工共同擔負校園安全及學生生活輔導。
- (四) 結合社會資源設置軍訓教官諮商輔導機構
- (五) 教官在校園的功能普獲各方肯定，教育部應協調各部會保障其工作權。

第三節 校安人員制度之研究

因應軍訓教官離開校園後，維持各級學校校安工作值勤人力及正常運作功能並配合各大專院校及高中職學校學生事務與輔導之轉型與創新工作。教育部儲訓校安專責人員並建立人才庫提供各各大專院校及高中職學校於教官人力不足時之選聘。目前各大專院校及高中職學校聘任校安人員的條件多為負責校園安全通報與危機管理等事宜並維持各校教官室 24 小時運作與校安暨災害防救通報作業，同時增進學校校園危機處理能力，以校園內外(含教職員工生)緊急事件處理、通報、急救（視狀況）及校園內人員安全防護相關業務為主。俾以保障學生安全，建構安全無虞的校園環境，學校得另外賦予之其他工作項目，以不影響前項工作為原則。

為維持各校校安工作正常運作，及維護學生安全與校園安寧。依「教育部高級中等以上學校學務(含校安)儲備人員培訓」實施計畫辦理校安人員培訓研習，每次培訓對象條件為：

一、資格：

- (一)未曾受有期徒刑宣告者。
- (二)無財務操守或未曾違反性別平等教育法等相關規定者。
- (三)最近 5 年內未曾受刑事、懲戒處分或累計大過 1 次以上處分者。
- (四)大專畢業以上學歷者。

二、優先順序：

- (一)曾因執行校園安全工作獲本部核予大功、獎狀、獎章之個人事蹟者。
- (二)曾服務學校具校園安全，或學生事務工作經驗，熟悉學生事務者。
- (三)曾修習災害防救或危機管理或相關課程或具相關證照、學歷資格證明者(如教育、輔導、心理、社工、犯罪預防)。
- (四)資格相同時，以相關工作資歷及表現優良者為優先考量。
- (五)其培訓間體能測驗成績計算，依國軍體能測驗成績為標準。

以目前大專院校及高中職各校已聘用之校安人員現況來說，學校要求資格為曾受過軍事基礎教育退伍軍官（大專以上程度），或具教育部校安中心研習合格證明者。（未接受訓練者需於錄取後接受校安人員補訓）。並曾執行校園安全服務工作，或學生事務工作經驗，熟悉學生事務者、曾修習災害防救、危機管理相關課程或具相關學歷資格證明者、若資格相同時，以相關工作資歷及表現優良者為優先考量參訓。通過教育部國教署辦理校安人員培訓研習合格之人員即發給結業合格證明，但人員需自行參加各學校約聘校安人員之甄選作業，且校安人員聘用為各校權責，教育部並不負責介派工作，其人員之待遇係由學校參考現行法規訂定，若為領月退俸之人員，須符合「公務人員退休法施行細則」以不得超過每月新台幣 32160 元為原則。不具退休領取月退俸身份者，以每年不得超過新台幣六十萬元為原則。

校安人員之能力養成，教育部設計規劃為期二週有關校園安全相關的專業課程；培訓課程內容包含「專業知能」與「校安實務課程」兩項，分述如下：

一、專業知能

中央災害防救法令、教育部相關災害管理機制規定、學生事務架構與運作、性別平等教育法令與處理、基本輔導諮商、校園事件之人權與法治知能、校園精神疾病與自殺 危機管理、交通法令與事故處理、消防法令與器材實作、春暉專案與毒品認識、其他校園危機處理。

二、校安實務課程

校安實務課程依教育部校安政策說明、校安通報分析與趨勢、校安防護檢查與實務、校安通報作業程序及要領、防災計畫訂定與演練、基本救命術 (CPR 與創傷急救為主)來設計。教育部表示，校安中心儲備專責人員未來都是校園安全的守護者，希望透過嚴格的體能訓練和詳盡的專業課程安排，讓所有參訓學員皆能熟習各項專業知能、急救技巧及增進緊急應變處理能力。而通過測驗取得合格證書的校安人員，將會於教育部網站上建立人力資料庫，以提供各高級中等以上學校參考選聘。

現將校安人員制度相關文獻整理如下:

表 2-4: 校安人員相關文獻

論文名稱	論文出版年 研究生	研究發現
大專校院校安人員工作壓力與離職傾向關係研究－以中部地區為例	2013 何青雲	<p>一、校安人員之整體工作壓力感受屬普通程度，其中以組織角色方面的感受最高。</p> <p>二、校安人員工作壓力中的工作負荷，會因年齡、教育程度、軍訓教官背景、校安人員人數及副學務長屬性之不同而有所差異。</p> <p>三、校安人員工作壓力中的角色，會因年齡、軍訓教官背景、學校屬性、及隸屬單位之不同而有所差異。</p> <p>四、校安人員工作壓力中的上級要求，會因校安年資及副學務長屬性之不同而有所差異。</p> <p>五、校安人員的整體工作壓力，會因教育程度、校安年資、軍訓教官背景、學校屬性、校安人員人數及副學務長屬性之不同而有所差異。</p> <p>六、校安人員的離職傾向，會因年齡、教育程度、校安年資、軍訓教官背景及校安人員數量之不同而有所差異。</p> <p>七、校安人員整體工作壓力與離職傾向間呈顯著高度正相關，且以工作負荷之相關性最高。</p> <p>八、校安人員工作壓力程度對離職傾向之多元逐步迴歸分析中，以「工作負荷」最具有預測力。</p>
運用平衡計分卡評估校安人員知識管理績效之研究－以高雄市高中職校為例	2013 何戎雄	<p>(1)知識管理的推動與其成效為正相關。</p> <p>(2)不同背景變項的校安人員對知識管理的知覺，因性別、年齡、教育程度、現任職務、服務總年資的不同而有顯著差異。</p> <p>(3)不同背景變項的校安人員對知識管理績效的看法有顯著差異。</p> <p>(4)校安人員的知識管理知覺與知識管理績效間存在正相關的關聯</p>
校安人員工作特	2009 張瓊娥	軍訓教官遇缺後不補，而校園安全人力之缺額，改以曾具有軍事訓練、國防教育、危機管理等經驗的退役教官或相關校

性、工作價值、工作滿意度之研究—以南部私立大專院校為例		<p>園安全人員擔任，稱為校安人員。</p> <p>此一新制與目前軍訓教官制度同時並行，正考驗著校方、學生及教官等多方面不同的期望與適應，同時退役的校安人員再投入職場是否真能降低軍人色彩，並延續教育的熱誠又能滿足自我及各方的期望，儼然是一個重要的課題。</p> <p>因此，本研究採問卷調查方式，以 SPSS 統計軟體進行資料分析，採描述性統計、T 檢定、變異數分析、相關分析，主要藉由研究校安人員工作特性、工作價值觀及工作滿意度的感受，來探討校安人員在現行制度下之相關影響。透過設計問卷調查的方式，評估目前施行於各校的校安人員制度之個人工作特性、工作價值的認知相關，反應滿意程度及接受程度。從而檢討在人力配置的觀點上，是否有更好的方式或作為，可以兼顧法制面及實務操作面之運作。</p>
大學校院學輔工作遞補人力之政策執行研究—以中部地區私校為例	2008 鄧勵元	<p>本研究以「政策執行」的理論觀點，深度訪談中部地區 5 所私立大學的學務長、主管與業務承辦人共計 19 人，由「政策設計」、「執行組織」、「執行人員」等面向，探討教育部自 2007 年所推動的「大學校院學生事務與輔導創新工作專業人力實施計畫」。</p> <p>本研究主要發現該政策的持續性仍受疑慮，計畫內容的明確性、邏輯性、一致性有所不足，政策工具的成效尚待改進，人力遞補的順序與原則有待建立，因而影響政策的有效執行。本研究建議針對這些問題修正補充該計畫的規定，建立校園安全中心的正式組織，改善校安人員的能力與資源，以提升學生服務工作的品質，落實學輔工作專業化的願景。</p>

資料來源:台灣博碩士論文知識加值系統，研究者自行整理

上述論文是以校安人員作為關鍵字整理之文獻內容，由以上文獻可歸納出幾個相關方向:

一、對校安人員本身而言：

校安人員的整體工作壓力，會因教育程度、校安年資、組織角色、軍訓教官背景、學校屬性、校安人員人數等等因素屬性之不同而有所差異，而其中以組織角色方面的感受最高。

二、對學校而言：

校安人員制度與目前軍訓教官制度同時並行，校安人員面對學校、學生、家長及教官等多方面不同的期望與適應，同時退役的軍訓教官轉職成為校安人員是否真能減少軍人色彩，延續教育的熱誠又能滿足自我及各方的期望，值得持續研究探討。

三、對主管教育行政機關而言：

針對教育部自 2007 年所推動的「大學校院學生事務與輔導創新工作專業人力實施計畫」研究，發現此項政策的持續性仍受疑慮，計畫內容的明確性、邏輯性、一致性有所不足，政策工具的成效尚待改進，人力遞補的順序與原則有待建立，因而影響此政策的有效執行。



第四節 軍訓教官與校安人員的功能性及工作性質之比較

目前各高中職全民國防教育相關課程，皆由軍訓教官擔任授課師資，而校安人員因不具軍職身分，目前並不具備全民國防授課資格。

在教官退出高中職校園，由合格校安人員替補教官空缺人力之政策下，學校決策層級在針對學校特性聘請校安人力時，考量退休教官在校安工作上可以較早進入狀況，並符合學校的需求，往往成為進用考慮的因素，也成軍訓教官退伍後另一謀職出路。

由此可知，學校在進用校安人員時，考量的觀點就是以教官的條件來評估校安人員是否符合資格。換句話說，校方在聘任一位校安人員時，就如同在挑選一位教官一樣。如此會造成教官與校安人員角色的混淆，定位不清。

壹、軍訓教官與校安人員的功能性及任務：

教官和校安人員在任務分配時，理論上各司其職，相輔相成，在不同的職務上，盡力完成校方及教育部交付的工作，維護學生的安全及全民國防教育的推廣。然而從其聘任基礎上探討，指揮權與任務分配時有衝突的可能。實務上目前賴以維繫的因素最有可能者，莫過於軍人固有的倫理基礎，但校安人員多數資深且年長於現任教官，也有可能出現教官在推動教育部及全民國防教育政策時，會出現立場或思考方向不一致的情形。這是一個觀察的重點也是考慮教官和校方人員在人力配置上，如何妥適的安排。如下表 2-5 所示，教官和校安人員在功能及任務分配上比較的現況。

表 2-5 軍訓教官及校安人員之功能性及任務

名稱	軍訓教官	校安人員(校園安全管理人員)
職稱	1. 軍訓教官 2. 教官	1. 教育部學生事務與輔導創新工作專業人力。 2. 校安人員或危機管理人員
遴選(進用基礎)	由教育部依「軍訓教官甄薦任用規定」甄選介派。	1.各需求學校依教育部「學務(含校安)儲備人員培訓實施計畫」合格人員自行遴選。 2. 一般聘用人員。
功能	1. 教育部教育政策推動 2. 全民國防教育訓練	1. 協助維護校安。 2. 協助教育訓練。
任務	1. 全民國防教育授課 2. 校園安全維護(值勤與校安通報、學生警及事件處理、重大災害事件通報) 3. 協助學生生活輔導(宿舍管理、校外賃居學生訪視等) 4. 執行校園防治學生藥物濫用運動 5. 協助國軍人才招募	1. 負責校園安全通報與危機管理等事宜 2. 需維持 24 小時待命，處理校外(教職員工生)緊急事件處理、通報、急救 3. 辦理校園內人員安全防护相關事務 4. 學校賦予其他工作項目但以不影響前述各項工作為原則

資料來源：本研究整理。

貳、就工作性質的比較：

一、生活輔導方面

軍訓教官協助學校對學生作生活輔導，係各校普遍存在的事實，但無法制依據且基礎薄弱以及無輔導之專業知能，雖教育部積極開設輔導知能研習學分加強軍訓教官輔導學生之本職學能，但因具軍職身分常遭質疑。進用之校安人員雖然

並不具軍訓教官身分，但多數學校仍希望其保有輔導學生的功能。

二、兼任生輔組長方面

現行高級中學法及職業學校法規定，各校之生活輔導組組長常由軍訓教官兼任，雖與現行法令運作不符，由於許多私立學校特質不同，多數學校亦相當依賴，後已修正生活輔導組業務組長，須具「輔導專業知能」人員資格。

三、校園安全方面

在整體校安工作上，其硬體設備設施維護屬各校總務處之職責，雖軍訓教官是校園安全維護的執行者，在實務上似已逾越相關單位權限，但校安工作屬各處室共同之職責，無法明確切割。進用校安人員屬學校權責，符合相關專長的校安人員往往被賦予高度的工作責任。

四、其他方面

政策改變會連帶影響學校現行制度的運作模式，未來學生的生活輔導、校園內、外意外事件的處理及學生兵役等均需要有相關經驗與專長者擔任，因此進用校安人員時多考量曾擔任軍訓教官的退休人員，雖擁有軍訓教官之特質，但無軍服加身後的校園安全管理之爭議，應由相關主管機關磨合一套合適之作業規定。

參、校安人員現階段狀況

- 一、學校教官遇缺後優先遞補校安人員。校安人力及現任教官人數達該基本配置員額且校安及全民國防教育工作運作無虞者，才得遞補其他學生事務與輔導人力。
- 二、校安人員職掌負責緊急事件的處理、通報、校園安全防護相關業務併同教官計算值勤人力，但並未賦予學生生活協助、學生關懷的責任，僅照計畫職掌分派有關學生的交通 安全、校園安全等業務，雖可彌補教官的執勤勤務和部分業務，但僅僅是處理業務，沒有教學與學生生活輔導功能，校安人員執勤狀況均由各校自行律定。雖規定優先遞補校安人員，未律定進用遞補人力分

派單位原則，各學校申請到校安人力，教育部並無權責規定編派單位，尊重學校對校安工作的統籌與規劃，如表 2-6 所示。

三、校安人員服務對象包含教職員工生，相較於軍訓教官服務對象僅以學生為主；以實際運作來看，校園安全工作包含了人安、物安，定位模糊，權責介於總務與學務兩單位之間，因此，校安人員的工作任務與特性，更容易被擴大解釋與定義。

四、進用校安人力時，按計畫學校享有完全自主的人事權、考核權，學務主管對政策的支持度關係著校安人員與軍訓教官執行校安工作時的協調程度。進用人力的考量完全尊重學校的需求，以利於減低軍訓教官遇缺不補的反彈與雜音，並給予學校在人力調配上的彈性空間。



表 2-6 校安人員之職掌及資格背景

人員類別	職掌參考	進用資格、背景之參考
危機管理人員 (校安人員)	負責校園安全通報與危機管理等事宜。 校安人員任務為：須維持 24 小時待命，其任務以校園內外（含教職員工生）緊急事件處理、通報、急救（視狀況）及校園內人員安全防護相關業務為主。學校賦予之其他工作項目以不影響前項工作為原則。 警衛保全僅為校安之一環，本計畫之危機管理人員（校安人員）被賦予之工作超過警衛保全人員之職責。本計畫遞補之危機管理人員（校安人員），不能只是警衛或保全人員，校安人員計算基準亦不包含警衛或保全人員。	<ul style="list-style-type: none"> ● 具備相關證照 ● 自相關係所畢業 ● 具相關專業知能 ● 具相關服務經歷 ● 除所聘校安人員須具備培訓合格證書、心理師、社工師須必備其心理師、社工師證照外，其餘所列資格、背景可由學校依其需要參考訂之。
心理師	負責生命教育與學生心理健康促進、憂鬱與自殺、網路成癮、毒品三級預防之高危險群篩檢與輔導、危機處理、心理諮商與治療、生涯與職業輔導、性騷擾與性侵害個案之心理輔導等。	
宿舍與生活輔導員	宿舍輔導、宿舍社區營造、宿舍文化營造、品德教育等、賃居生輔導等。	
社團輔導與服務學習輔導人員	培養學生社團經營、溝通協調、領導力，服務學習、人權與法治教育、自治與自律以及公民素養等。	
行政與資訊管理人員	規劃學務與輔導之行政 e 化工作，學務工作績效之評量與提升之規劃與執行。	
社工師	負責校內外資源整合、性騷擾與性侵害個案輔導、危機處理等。	
其他辦理學務與輔導創新工作之人員	如辦理性別平等教育之人員、僑生／外籍生輔導員、衛生保健人員、不具證照之社工人員、心理輔導人員……等。	
<p>註：依本要點遞補之人員其本分為辦理其所屬類別之學務與輔導創新工作，其於本分之餘，學校始宜安排辦理其他學務與輔導工作，但範圍不應超過學務與輔導相關業務。</p>		

資料來源：教育部令中華民國 101 年 11 月 28 日臺訓（一）字第 1010199166B 號「教育部補助私立大學校院學生事務與輔導創新工作專業人力要點修正規定」

第三章 研究設計

第一節 研究架構與研究方法

壹、研究架構

本研究旨在著重於以角色轉變的觀點，探討學校學務相關人員、現職教官以及校安人員本身對執行校園安全工作之內容及成效的期盼，校安人員如何適應當前學校的需求，由軍訓教官轉變為校安人員的角色。

1984 年 Nicholson 提出「工作角色轉變理論」(work-role transition theory)，他認為進入一個新角色會引發個人的和角色的發展，也就是適應環境的要求，或者控制環境以滿足個人的需要。個人調適包括改變與個人認同相關的參考架構、價值或特質；環境控制則涉及改變角色的要求，如：任務目標、影響角色表現與人際關係的工作方式。該理論主張適應新角色的方式會受到以下四個因素影響：

一、角色需要(期待與認同):

乃是社會對應於個人所扮演的角色所發展出來的行為期待及認同，經由社會互動和對集體價值、意義及標準的內化，一個新進者要完全融入一個角色不能缺少社會認可，即被其工作環境中相關的他人所認同。故角色需要是由其工作環境中相關的他人及自己所定義。

二、引起社會化的過程:

一位新進人員由新手進入到內行人的轉變過程。

三、先前職業的社會化:

先前職業的熟悉過程經驗對新職業熟悉過程的影響。

四、個人的人格特質:

個人對新職業的工作動機、期待、壓力、工作滿意度及學習經驗等等。

本研究以 Nicholson 角色轉變理論中此四個重要因素作為探討由軍職教官身分轉變為學校聘雇校安人員的角色轉變之主要架構。以圖 4 為研究架構進行說明。

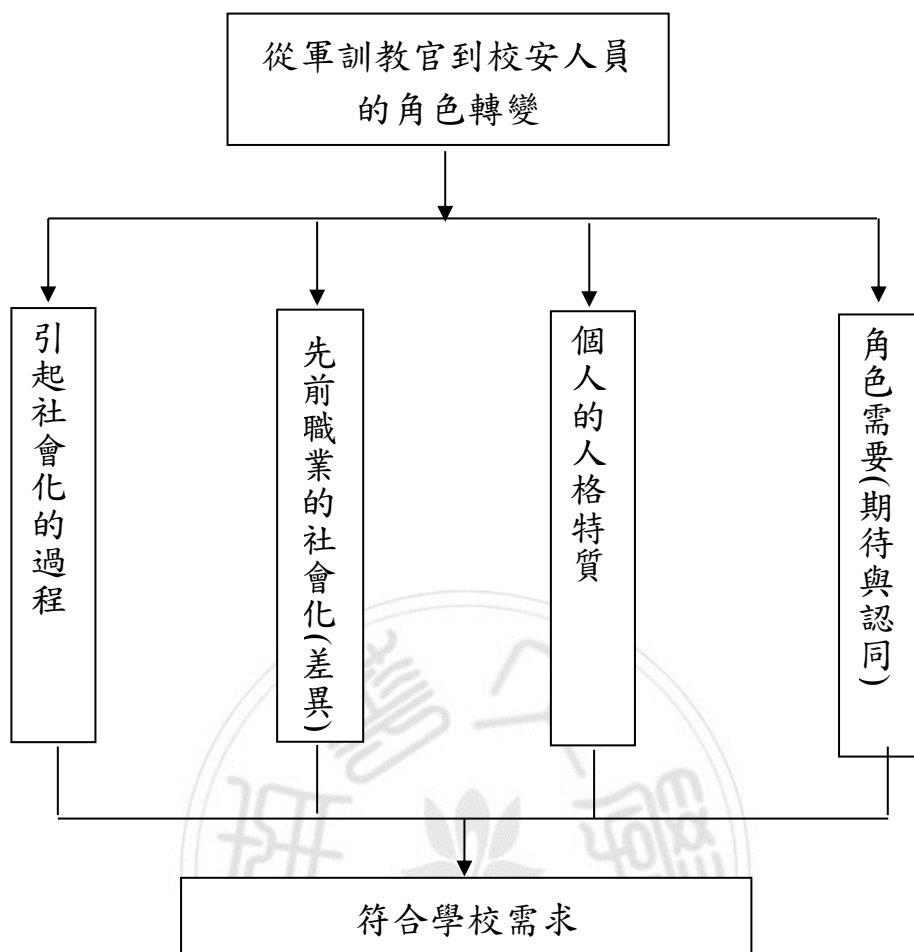


圖 4 研究架構圖

資料來源：本研究整理。

貳、研究方法

研究方法係指蒐集和處理資料的手段，以及其進行的程序。以社會科學的研究方法為例，依其研究設計的性質及資料蒐集的程序，一般可分為「非實驗性的研究方法」、「準實驗性的研究方法」、「實驗性的研究方法」等三種。「非實驗性的研究方法」亦稱為次級資料法，是指蒐集資料時，對其研究對象雖無任何控制，但仍力圖蒐集事實性的資料之方法而言，有個案分析法和文獻分析法。「準實驗性的研究方法」亦稱為半實驗的研究設計，是指研究在天然社會的警戒中所做有系統資料蒐集設計，包括抽樣調查法、比較研究法、實地觀察、測驗、長期 縱貫研究法等。「實驗性的研究方法」指研究者對其研究對象能夠在一種特殊安排的環境中間有控制的

觀察而言，常見約有控制群的設計、模擬研究法、博弈論等。

本論文主要研究目的著重於以角色轉變的觀點，探討軍訓教官退休後轉職成為校安人員的角色功能之轉換，雖然軍訓教官退出校園議題討論多年，但由合格校安人員替補教官空缺人力之政策尚屬新近實施，現任高中職校安人員人數不多，若採用量化問卷方式研究將面臨樣本數不足的困難，所以本論文採用文獻分析法及深度訪談法作為研究方法，說明如下：

一、文獻分析法

文獻分析法(Documentary Analysis)是指根據一定的研究目的或是課題，蒐集 有關資訊、調查報告等文獻資料，俾能全面地、正確地掌握研究問題的一種方法。

本次研究蒐集了相關報導來了解角色轉變之研究及軍訓制度的發展，以及藉由閱讀期刊論文、書籍來分析文獻的結果與建議、彙整更詳細的資料，再以此應用在本研究中。

二、深度訪談法

深度訪談法是指由受訪者與施測者就工作所需的知能、工作職責、工作條件等，進行面對面討論的一種方法，期能廣泛的蒐集所需要的資料。深度訪談必須是要能深入人心，探究受訪者真正的想法，得到更真實的資訊。訪談目的在於透析訪談的真正想法、真實意涵、衝擊影響及解決之道。

使用此法時，施測者會儘可能使用最少的提示與引導問題，俾使受訪者在一個沒有拘束的環境裡，就主題來暢談自己的意見，因此深入訪談法除可增加資料蒐集的多元性外，更能藉此瞭解受訪者對問題的想法與態度。

進行深度訪談的實施流程，訪談者須先調整自己的心態，其次則是訪談前的準備工夫、再來是預訪、然後約訪、訪談時要掌控現場氣氛、最後則是記錄分析，分述如下：

(一)訪談者心態方面

一般而言，訪談者對深度訪談的題目興趣相當濃厚，故在進行深度訪談時，很可能會想介入訪談內容或發表自己的看法，這可能將造成受訪者的厭惡，且會

影響到訪談的客觀性；因此，訪談時應該要仔細聆聽受訪者的論點，絕不能搶著發言。

(二)訪談前的準備方面

在深度訪談前必須研究調查相關文獻，包括論文、期刊、雜誌、報紙、網路等資訊，對訪談內容徹底了解，事前要下工夫，才能找出有深度的問題。

(三)預訪方面

在對研究主題有一定的了解後，可在深度訪談前，針對訪談大綱進行預訪，而預訪對象可以是該領域的學者專家，藉此修正題目，讓深度訪談更切合實際。

(四)約訪方面

與訪談者是否有良好的人際關係密切相關；此外，也可以透過一些學會組織來協助約訪。基本上，約談分為幾種方式，包括當面、電話、網路；若約訪對象為比較熟識者，則可以採用電話、網路等方式；但是約訪對象為比較不熟悉者，則最好能先登門拜訪，當面約訪，比較容易成功。

(五)掌握現場氣氛方面

深度訪談時，要能掌控現場氣氛，最重要的傾聽、聆聽，聽到別人聽不到的聲音，聽出弦外之音。一邊聽一邊錄音並畫重點。透過歸納的問題，聽出問題有何可再追問，不要輕易滿足答案，從大問題問出小問題。

訪談前，先簡略介紹研究者現況，告知訪談目的及全程所需的時間（約五十分鐘），並徵得同意後進行現場錄音，且明白告訴受訪者於訪談過程中，若身體或心理上有任何不舒適的感受時，受訪者有提出中斷訪談的權利(轉引自汪良儀，2014:5)。

第二節 訪談對象

研究對象的選取主要建立在能提供深度和多元資料為主，本研究根據研究動機與目的，透過非隨機選擇之立意取樣，為蒐集不同面向的豐富資料，分別針對訪談對象的專業程度及研究需求，就深度訪談的部份訪談了十位受訪者，並將其分成三組：

第一組 4 位受訪者是原為軍訓教官身份，退伍後轉任高雄市校安人員，對軍訓教官退伍轉任校安人員制度親身體會的 A-1、A-2、A-3、A-4 現任高中職校安人員。

第二組 4 位受訪者是擔任高中職軍訓教官多年，從事全民國防課程教學與學生互動密切，充滿服務熱忱，對軍訓教官退出校園由校安人員替代制度所帶來的衝擊保持高度關切、對校園安全工作、教官功能與角色扮演均有深入瞭解的 B-1、B-2、B-3、B-4 現任高中職軍訓教官。

第三組的 2 位受訪者是從事教學及校園行政工作多年，能客觀站在學校立場，深入了解校方對軍訓教官與校安人員功能與角色需求的 C-1 校長以及目前擔任學務主任，對校內行政與校園安全各項相關工作均有深入瞭解的 C-2 主任。

雖然研究者受限人力無法全面普及實施訪談，但上述受訪者均有其職務上之代表性，應可代表各層面人員之意見，研究對象之背景資料及編碼參見表二。

表 3-1：訪談對象特性分析表

面向	編碼	現職	狀態	訪談時間	訪談地點
高雄市中高職校	A-1	公立高中 校安人員	教官年資 15 年 校安年資 1 年	2018.3.20	教官室
	A-2	公立高中 校安人員	教官年資 15 年 校安年資 3 年	2018.3.21	教官室
	A-3	公立高中 校安人員	教官年資 16 年 校安年資 3 年	2018.3.23	教官室
	A-4	公立高中 校安人員	教官年資 12 年 校安年資 4 年	2018.3.27	教官室
	B-1	公立高中 現任教官	教官年資 6 年	2018.3.21	教官室
	B-2	公立高中 現任教官	教官年資 3 年	2018.3.23	教官室
	B-3	公立高中 現任教官	教官年資 10 年	2018.3.26	教官室
	B-4	公立高中 現任教官	教官年資 11 年	2018.3.27	教官室
	C-1	公立高中 校長	行政年資 16 年	2018.3.15	校長室
	C-2	公立高中 學務主任	行政年資 4 年	2018.3.27	學務處 辦公室

資料來源：本研究整理

第三節 訪談提綱

本研究將訪談提綱分為 A、B、C 三份，依據 Nicholson 的角色轉變理論四個重要因素，作為探討由軍職教官身分轉變為學校聘雇校安人員的角色轉變之主要架構。四個主要因素及其意涵如下：

一、角色需要(期待與認同):

一個新進者要完全融入一個角色不能缺少社會期待與認同。故角色需要是由其工作環境中相關的他人及自己所定義。

二、引起社會化的過程:

一位新進人員由新手進入到內行人的轉變過程。

三、先前職業的社會化:

先前職業的熟悉過程經驗對新職業熟悉過程的影響。

四、個人的人格特質:

個人對新職業的工作動機、期待、壓力、工作滿意度及學習經驗等等。

依此來擬定訪談提綱，分別訪談現職校安人員、現職軍訓教官及熟悉校園安全業務之學校行政人員。

表 3-2：訪談提綱 A

訪談提綱 A		
	編號	問題
甲 引起社會化的過程	A 甲 1	請談談您從軍訓教官轉職成為校安人員的原因與經過？
	A 甲 2	回想當時由軍訓教官轉變為校安人員時，您的感受如何？哪些人或事對您所負責的工作影響最大？（例如，學校行政系統如何幫助您？）從這個經驗您學到什麼？
	A 甲 3	您對目前擔任校安人員工作狀況感覺如何？滿意嗎？對擔任校安人員的薪水滿意嗎？

	A 甲 4	您認為校安人員工作中最重要的是什麼？為什麼？
	A 甲 5	請談談工作中令您最有成就感的事？為什麼？
	A 甲 6	轉職成為校安人員至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？
	A 甲 7	與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？
	A 甲 8	回想您初任校安人員時，您會希望學校如何幫助您適應工作？
	A 甲 9	您會如何在工作中發揮您的專長？
乙 先前職業的社會化 (差異)	A 乙 1	您現在所負責的工作與以前擔任軍訓教官時有什麼不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？
	A 乙 2	就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？
丙 個人的人格特質	A 丙 1	您認為擔任校安人員需要具備哪些能力與個人特質？
	A 丙 2	為了勝任目前的校安人員工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？
丁 角色需要(期待與認同)	A 丁 1	你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？
戊 其他	A 戊 1	對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

資料來源：本研究整理

表 3-3：訪談提綱 B

訪談提綱 B		
	編號	問題
甲 引起社會化的過程	B 甲 1	您從軍訓教官退休後，會有意願轉職成為校安人員嗎？
	B 甲 2	回想當時由部隊軍職轉變為軍訓教官時，您的感受如何？哪些人或事對您的影響最大？（例如，學校行政系統如何幫助您？）
	B 甲 3	您對目前的工作狀況有甚麼樣的看法？滿意嗎？
	B 甲 4	您認為軍訓教官工作中最重要的是什麼？為什麼？
	B 甲 5	請談談工作中令您最有成就感的是甚麼？為什麼？
	B 甲 6	擔任軍訓教官至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？
	B 甲 7	與校安人員共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？
	B 甲 8	您會如何在工作中發揮您的專長？
乙 先前職業的社會化(差異)	B 乙 1	您認為軍訓教官與校安人員所負責的工作有那些不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？
	B 乙 2	就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？
丙 個人的人格特質	B 丙 1	您認為擔任軍訓教官需要具備哪些能力與個人特質？
	B 丙 2	為了勝任目前軍訓教官工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？
丁 角色需要(期待與認同)	B 丁 1	你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？
戊 其他	B 戊 1	對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

資料來源：本研究整理

表 3-4：訪談提綱 C

訪談提綱 C		
	編號	問題
甲 引起社會化的過程	C 甲 3	您認為目前校安人員的工作執行狀況如何？你滿意嗎？ 您認為目前軍訓教官的工作執行狀況如何？你滿意嗎？
	C 甲 4	您認為校安人員與軍訓教官所負責的工作中最重要的是什麼？為什麼？
	C 甲 6	就您的經驗，校安工作中有沒有難以執行的部分？為什麼？
	C 甲 7	就你的看法，校安人員與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？該如何解決？
	C 甲 2.8	您會如何幫助校安人員執行(熟悉)校安工作？
乙 先前職業的社會化(差異)	C 乙 1	就您所知，軍訓教官與校安人員所執行的工作有何不同？ 在處理工作事務的方式及態度上有何不同？
	C 乙 2	就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？
丙 個人的人格特質	C 丙 1.2	您認為擔任軍訓教官及校安人員分別需要具備哪些能力與個人特質？
丁 角色需要(期待與認同)	C 丁 1	你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？
戊 其他	C 戊 1	對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

資料來源：本研究整理

第四章 研究分析

本章依據訪談資料研究結果實施進一步分析與探討。全章共分四節：第一節為引起社會化的過程之分析探討；第二節為先前職業的社會化之分析探討；第三節為個人的人格特質之分析探討；第四節為受角色需要(期待與認同)之分析探討。

第一節 引起社會化的過程之分析探討

由本節之分析探討可以瞭解退伍軍訓教官轉職成為校安人員的原因與角色轉變時的調適經過、對新角色的工作狀況是否滿意、與軍職教官同仁共同負責校安工作的配合情形。

壹、現職校安人員：

A 甲 1:請談談您從軍訓教官轉職成為校安人員的原因與經過？

4 位受訪者均認為，對工作職場的熟悉及性質，是轉任校安人員的重要因素，並且能發揮所長，因此返回校園工作是退休後首選。

40 幾歲退休還想繼續事業，校安人員是在最熟悉的場域做有把握的工作，就像是穿便服的教官，跟教官工作內容都一樣。我已經熟悉這個場域，且內容是擅長的，這是當時的考量…。(受訪者 A1)

…從教官退休後找熟悉且適合自己的，能夠回到校園是最好的選項…。(受訪者 A2)

…在退伍的時候還是會選擇比較熟悉的工作環境，還有工作的性質啊！所以說這大概是首選，繼續延續教官的工作…。(受訪者 A3)

…環境及工作比較習慣，就想說回來這個環境恨快就能上手，這是第一個原因，第二個當然就是，外面的其實外面的工作並不是那麼的好做或是說那麼容易上手，外面的環境也比較複雜，沒有那麼單純，我就想回到這裡是比較能夠很快就進入狀況…。(受訪者 A4)

A 甲 2:回想當時由軍訓教官轉變為校安人員時，您的感受如何？哪些人或事對您

所負責的工作影響最大？

由訪談得知，在轉任校安人員後，需適時調整工作心態，並調整個人步伐，盡快融入校安人員的角色，而唯一不變的是責任感，這樣才能持續熱忱服務學生。

其實感受不大，我覺得只是軍服穿脫的問題而已，唯一的感受就是沒有軍服的束縛，但軍人的責任感還是有，所以在做事跟帶學生的心態上是一樣的…。(受訪者 A1)

…2015 年轉校安人員後調到 XX 高中，因為在這當過兩年教官，因此很快就進入狀況及融入職場…。(受訪者 A2)

感受那當然是能有一份工作可以接續下來，那是最大的安全感，還可以找自己可以勝任的工作，不用再去重新再去調整步伐。影響最大當然還是主官，還是以主教來講，我們還是都是說任何事情都是聽從主官的指示，然後續把…按照主官的想法去達成他想要的目標…。(受訪者 A3)

因為這個環境我熟悉，所以來報名，然後第二個是，那時候的軍訓室長官，我曾經在退伍之後有一段時間是義務在幫軍訓室做一些有關探索教育、未來規劃的工作，大概做了快兩年…。(受訪者 A4)

A 甲 3:您對目前擔任校安人員工作狀況感覺如何？滿意嗎？對擔任校安人員的薪水滿意嗎？

受訪人員表示，能夠回到熟悉的工作職場中，是一件非常幸福的事，對於薪資部份也都非常滿意。

目前都很滿意，因為對一切的工作都很熟悉，其實沒有什麼滿不滿意，因為就是把以前的工作延續…。(受訪者 A1)

非常滿意，校園的同事都很友善…。(受訪者 A2)

…能夠再回到學校工作已經是非常開心了，工作方面絕對是可以勝任的，所以說工作就不是壓力駕輕就熟，然後又可以配合家裡的作息，對小孩子又可以照顧到，所以很滿意…。(受訪者 A3)

…因為容易工作的熟悉度夠，所以覺得還不錯，我待的至少這兩間學校是對教官蠻友善的，那至於工作的氛圍是不錯的，感覺起來，整個是很好的，同事相處也

還不錯…。(受訪者 A4)

A 甲 4:您認為校安人員工作中最重要的是什麼？為什麼？

受訪者在訪談中，覺得擔任校安人員最重要是工作的態度及與學生之的互動，在工作上面需要負責極積的態度，而對學生可用比較緩和方式來溝通，這樣才能獲得更多工作上的支持。

…維護學生安全及協助教官，褪下軍服會讓學生感到較為親切，在與學生的互動過程中能夠感受到軍服帶來的權威性的影響…。(受訪者 A1)

維護校園安全，配合教官的指導及同事的協助…。(受訪者 A2)

工作態度，最重要是以工作態度，至少我們再回來在工作態度上面覺得第一個是不會去推事情，只要有需要，不管學校哪個地方有需要，我們都要站在比較積極主的方面…。(受訪者 A3)

…跟學生的一個輔導跟互動其實是蠻重要的，因為我們現在是那種穿便服的那種身分，所以學生對感覺起來跟穿軍服的還是有一點區別，學生他比較會去聽從穿軍服的教官，對於校安的除非有制服，或許他比較能夠認同度高一點…。(受訪者 A4)

A 甲 5:請談談工作中令您最有成就感的事？

受訪者均表示，能夠在學校協助學生處理生活的各項問題，就是工作上最大的成就。

…能夠幫助到學生就是最有成就感的事…。(受訪者 A1)

…維護校園安全，配合教官的指導及同事的協助…。(受訪者 A2)

…更能夠有效的幫助到同學…。(受訪者 A3)

…現在目前高雄市推動的探索教育活動，可以幫助很多學生，讓我感受到有成就感的…。(受訪者 A4)

A 甲 6:轉職成為校安人員至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？

受訪者中，有二位表示在工作職場與同事間的相處很重要，因為本身為軍職教官退伍，在離開軍職身份後的心態調整非常重要，如還用擔任軍職教官的心態與同仁相處，可能造成同仁之間的磨擦。

目前沒有，心態的調適才是最重要的。反而是人與人之間的相處比較容易有困難，因為有些人放不下身為教官的身段。(受訪者 A1)

因為之前就是擔任教官，所以了解教官的想法，在配合及相處上沒有問題。(受訪者 A2)

…目前沒有…。(受訪者 A3)

…我覺得人是互相的，就是當你對別人友善的時候，人家自然就會對你友善，所以目前我是沒有什麼困難的地方。(受訪者 A4)

A 甲 7:與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？

A1 受訪者認為，目前教官可能因為教官退出校園的政策影響，導致部份人員在工作積極性及態度應在加強，另外也感覺到雖然工作內容都熟悉，但其工作環境需要時間適應，才能發揮個人工作所長。

…不知道是否受到教官退出校園的影響，我會覺得年輕教官執行任務的確實性及態度需要加強，積極拼命反而變得很奇怪。但我覺得並沒有對錯，是世代觀念的不同，因為我那時沒遇到退出校園的影響，所以我不知道身歷其境的心態為何。但我們會調適心態，所以並沒有到有什麼困難。(受訪者 A1)

…困難的是來到新環境而不熟悉一切，需要師長更多的協助，一開始因為跟學生不熟，所以做事的效率上可能會比較差，但藉由時間及業務來往可以跟同學慢慢熟悉。(受訪者 A2)

…目前沒有…。(受訪者 A3)

其實大家都很協調，我覺得人是互相的，就是當你對別人友善的時候，人家自然就會對你友善，，所以工作上都是還蠻好協調的…。(受訪者 A4)

A 甲 9:您會如何在工作中發揮您的專長？

4 位受訪者雖然都表達出是以不同的方式來發揮個人專長，但綜合觀察起來，這些專長都是藉由過去當教官的經驗培養而得來，可以見得受訪者皆認為擔任教官的工作經驗對於目前校安人員的工作是有幫助及運用得上的

…處理突發事件及輔導學生是我的強項，會針對需要協助的學生來談話…。(受訪者 A1)

…藉由過去當教官的經驗來協助，技巧及效率方面則需要新同事的幫助來協助提升…。(受訪者 A2)

…我喜歡走動式的管理，就是多去接觸、去發掘發現問題，再加上我們這樣的意志力去協助學校，可能會對學生的很多地方可以防範於未知…。(受訪者 A3)

…我個人會將之前在學校所教授的課程，融入到探索教育中，來幫助學生尋找自我…。(受訪者 A4)

貳、現職軍訓教官

B 甲 1:您從軍訓教官退休後，會有意願轉職成為校安人員嗎？

綜合受訪者意見，可見目前來看軍訓教官退伍後轉職成為校安人員並非轉換跑道的首選，原因包含軍訓教官與校安人員工作性質及內容的差異性，以及校安人員這項工作的未來不穩定性。

目前沒有這樣的規劃，覺得工作到一個段落就需要往前走，不是因為對校安有意見，單純是個人生涯規畫…。(受訪者 B1)

現在的校安是沒有從事教育的工作，就很單純的負責維護校園的安全，跟我們到最後轉教官的理念其實還是有些差異性，所以其實退休後會再轉校安的意願也不是那麼高…。(受訪者 B2)

因為還沒有思考，未來的狀況變化也不清楚，所以目前也還沒有想，校安人員跟未來狀況不一樣，所以還會思考…。(受訪者 B3)

是在考量之中，但不是絕對。目前還沒有說一定要成為校安人員，但是有在考慮這個行業。其實我的目標大概如果 111 年做滿的話，就暫時不會想再從事這個工作，還有其他的工作規劃。(受訪者 B4)

B 甲 2: 回想當時由部隊軍職轉變為軍訓教官時，您的感受如何？哪些人或事對您的影響最大？

4 位受訪者都認為離開部隊投入軍訓教官職業是符合他們個人志願，而且比較部隊工作及軍訓教官來說，就工作量及壓力來講，軍訓教官這項工作是比較正常、游刃有餘以及可以兼顧家庭。

我覺得是個人調適，而非學校能幫助什麼，這是個人對環境認知上的差異而已…。
(受訪者 B1)

…其實如果是以業務上來講的話，那當然軍訓教官的業務是沒辦法跟部隊做比較的啦！對啊！因為畢竟那個教官的本位還是在於學生跟校園的安全，所以轉教官之後，我是覺得以部隊的那種方式來帶入的話游刃有餘…。(受訪者 B2)

為什麼要從部隊離開，其實最主要就是發展，其實我之前在海巡單位服務，你的生活是日夜顛倒比較不正常，所以當然是回歸到正常生活，就學校正常生活，學校裡面其實跟部隊差異性就是該做甚麼事你就做甚麼事，在部隊裡面，你常常會有長官臨時交辦事項，所以長官臨時交辦事項裡面會導致你的生活規律還有做事的心態，很多都沒有辦法去掌握。(受訪者 B3)

我畢業就一直在船上工作休假大概就是不能正常上下班，所以後來時間到了就轉教官。那為甚麼轉教官是因為家裡的關係，畢竟結婚了，也有了另一半，又有小孩的時候，大概就會衡量工作或家庭哪個比較重要，所以轉教官認為比較能照顧到小孩，其實十幾年過去，其實我的家人和自己本身都認為當時的決定是正確的…。
(受訪者 B4)

B 甲 3: 您對目前的工作狀況有甚麼樣的看法？滿意嗎？

4 位現職軍訓教官對目前的工作狀況都覺得滿意，雖然目前的政策就要教官退出校園，但這也已是既定政策無法改變，就還是會盡力配合學校將工作做好。

不管教官有沒有離開校園，政府應該都會保障工作權，但自己對生涯規劃還是要有，對於政策只能尊重，自己的生活還是掌握在自己手上。學校需要我們做什麼，我們就盡力及與同仁溝通來配合學校。我覺得就算學校沒有教官，還是能有別的

方法把事情做好…。(受訪者 B1)

很棒啊！我覺得也可從學生當中…就是所謂的教學相長啊！我們教他們一些國防的事物，可是相對的他也可以幫助我們去了解現在一些社會形式的脈絡啊！比如像比較流行的一些用語或是比較 fashion 的資訊啊！！其實不見得從大人身上可以去獲得啦！可是小朋友他們就不一定，那我是覺得這是比較特別的地方…。(受訪者 B2)

…軍訓教官其實我看很多學校的特性都不一樣，每間學校都有每間學校的特性，有好與不好，就是在於說學校他交付的事情到底是甚麼樣子，像我來到這間學校，反而就覺得說這間學校工作狀況就符合，蠻符合我們軍訓教官的這些，學校給我們的事情就是基本事情，不會說額外再給你增加，我覺得這裡是蠻好的。(受訪者 B3)

其實我自己個人是認為滿意的，但是我覺得對後期的學弟是覺得不滿意，因為畢竟是看，比較沒有讓他們有一個未來性，可能大家都會認為說 2021 年大家就要離開了，有一種夕陽的產業，真的很可惜啦！(受訪者 B4)

B 甲 4:您認為軍訓教官工作中最重要的是什麼？為什麼？

4 位現職軍訓教官認為軍訓教官工作中最重要的是工作態度、學生生活輔導及處理學生事務。

對工作的態度是最重要的，以前在部隊是接受命令就去做，但在學校需要主動去接觸及了解其他人的想法，而非一味站在自己的立場去看待任何事情，還需要一直去調整自己的看法。(受訪者 B1)

我個人是覺得那個生活輔導，生活輔導對我而言那個才是比較重要的，因為畢竟現在其實家庭環境能夠很完整學生越來越少，那當然家庭功能不知道的前提下會相對的給學生帶來很多負面的影響。(受訪者 B2)

最重要的就是服務學生，因為你有學校的課，可以去幫助學校很多事情，包括教官導護，可以去關心學生，這才是你存在的價值，而且你又可以比學校老師輔助更多事情，所以才顯現你的重要性跟特殊性。(受訪者 B3)

教官在這個學校裡我的認知第一個是在這邊是協助學校的一個角色，是當老師的後盾，並處理學生的偏差行為…。(受訪者 B4)

B 甲 5:請談談工作中令您最有成就感的是甚麼？為什麼？

4 位現職軍訓教官認為工作中最有成就感的是在生活輔導方面幫助到學生及看到學生正向的言行改變與相互之間的交流回饋。

…學生的言行舉止上有逐漸的改變。(受訪者 B1)

最有成就感的，我覺得還是來自於學生的回饋，就像說我們今天給他一個溫暖、輔導及協助，我們都不奢求會有回報，而學生考上理想的學校，這就是對我最大的成就感…。(受訪者 B2)

…有成就感的就是幫助到學校也幫助到學生…。(受訪者 B3)

…其實學生有時候對你的回饋就是成就感…。(受訪者 B4)

B 甲 6:擔任軍訓教官至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？

受訪者有 3 位認為擔任軍訓教官在工作上並沒有遇到挫折或困難，另 1 位則認為軍訓教官長官與部屬間會有摩擦矛盾產生。

目前沒有。(受訪者 B1)

…其實轉教官到現在也有遇到一個滿大的挫折就是人事，那這個人事就是自己的軍訓主管會故意找你麻煩，那當然我們也不知道我們到底是哪邊沒有做好，那我是覺得這好像是軍訓教官的一個通病…。(受訪者 B2)

…目前沒有，都可以順利解決…。(受訪者 B3)

…目前沒有…。(受訪者 B4)

B 甲 7:與校安人員共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難?如何解決?

受訪者皆認為軍訓教官與校安人員共事，在溝通及配合上都良好沒困難。

…學長很好相處起做事認真，是值得敬佩的對象。尚未遇到困難或挫折，處理校園工作沒什麼困難…。(受訪者 B1)

…目前沒有…。(受訪者 B2)

…目前沒有…。(受訪者 B3)

…我運氣真的很好，跟這些學長合作，都沒有遇到甚麼困難，溝通真的蠻重要的，溝通就是把自己希望對方怎麼改變，可以把自己的心裡話跟大家講…。(受訪者 B4)

B 甲 8:您會如何在工作中發揮您的專長？

溝通協調、關心真誠、責任態度、工作規劃及突發狀況處置是以上受訪者認為會在工作中發揮的專長。

…在部隊跟學校都能讓自己有所成長，端看個人的態度。在部隊習慣聽命行事，在學校需要自己去主動協調各方面，必須打開心胸多方面去看去聽…。(受訪者 B1)

…我個性比較雞婆所以會主動關心學生的狀況，學生也會感受到我們對他們的誠心誠意，我們都是不求回饋的，但是很多孩子他們還是會懷著感恩的心，那我覺得這樣子就算是很足夠了…。(受訪者 B2)

…就是每天把該做的事就把它做好…。(受訪者 B3)

…我會把軍中所學發揮在目前工作中，例如工作規劃、突發狀況處置及責任感…。(受訪者 B4)

叁、學校學務行政人員

C 甲 3:您認為目前校安人員的工作執行狀況如何？你滿意嗎？

兩位學務行政人員認為目前校安人員的工作執行狀況是令人滿意的。

校安人員顧名思義是指負責校園安全通報與危機管理等相關事宜，其任務以校園內外緊急事件處理、通報、急救及校園內人員安全防護相關業務為主。以 X 商最近二位校安人員的執行狀況來看是讓人滿意的。(受訪者 C1)

還蠻不錯的，基本上都有達到學校賦予他的任務…。(受訪者 C2)

C 甲 4:您認為校安人員與軍訓教官所負責的工作中最重要的是什麼？

兩位學務行政人員認為校安人員與軍訓教官所負責的工作中最重要的是校園安全。

是校園安全。隨著社會要求校園開放，以及學校四周圍牆的降低，出入人員的複雜與簡易，相對增加校園安全的困難度；另外，高中職學生的自主性與交友狀況

比中小學複雜，生活輔導的重要性也提高。(受訪者 C1)

我個人的認知是覺得校安人員就是維護校園的安全，守護學生的安全，那其實我們賦予教官的責任幾乎都是在校園的防護的部分，學生安全的維護，那學生的一些生活常規的要求，希望教官可以協助學校，這就是目前我們賦予教官的任務…。

(受訪者 C2)

C 甲 6:就您的經驗，校安工作中有沒有難以執行的部分？為什麼？

兩位學務行政人員認為造成校安工作難以執行的原因在於校安人員聘僱上的不穩定性以及非責任內的雜務太多。

不穩定性，一年一聘造成人員異動高。定位不易，執行勤務時缺乏強而有力的職權。(受訪者 C1)

我覺得難以執行的部分就是賦予不是他們該做的事情，才是難以執行，我個人認知是這樣，只要是我們教官勤務中的事情基本上學校的教官都是使命必達…。(受訪者 C2)

C 甲 7:校安人員與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？該如何解決？

校安人員與教官同仁共同負責校安工作，在配合上狀況良好，部分的困難就在於校安人員流動性高且多為資深教官退伍，在指揮管制、工作熟悉及人員考核上較為困難。

1. 校安人員的甄選以退休軍訓教官為主，進入校園後與原有教官有著學長的關係，在指揮系統上會因人而異。

2. 一年一聘的校安人員要進入狀況，熟悉學校運作與環境，協調上有難度。

3. 除加強資格認定與培訓功能外，有賴校方協調整合，增加校方考核機制(受訪者 C1)

目前本校校安人員跟軍訓教官配合是很非常好，那目前學校賦予校安人員的任務跟軍訓教官沒有太大的差別，主要都是在學校學生的生活秩序管理，跟安全維護上，所以我覺得目前我們學校教官和校安人員是沒有太大的困擾。(受訪者 C2)

C 甲 2.8.:您會如何幫助校安人員執行(熟悉)校安工作?

兩位學務行政人員傾向以指派專人輔導校安人員來熟悉校安工作。

1. 指定專人輔導，以及早了解學校狀況。
2. 定期召開座談，增加校安人員與學校行政人員溝通互動。(受訪者 C1)

我們都是委託軍訓教官那邊協助，所以說真的學務分成很多類，那我們有各自的分工，我們這邊比較負責學生的活動跟訓育上面，那學生的生活輔導管理通常都是委由教官室那邊，所以目前校安人員都是跟我們教官室的同仁一起工作，所以應該說由教官室同仁帶著他慢慢去熟悉。(受訪者 C2)

依據本節「引起社會化的過程」因素探討後整理出結果說明如後:

- (一) 軍訓教官退伍轉職成為校安人員在適應工作上是有問題的，可以說是無縫接軌，對薪資的要求不高，本著以往軍職時期所養成的榮譽心及責任感，會希望可以有更多的機會與學生接觸並提供給學生更多的照顧。
- (二) 從不同角度來看校安人員的工作狀況是令人感到滿意的、與軍職教官同仁工作配合良好，學校對校安人員的支持度以及校安人員與軍訓教官同仁之間的人和狀況會影響校安工作。

第二節 先前職業的社會化之分析探討

由本節之分析探討可以瞭解校安人員所負責的工作以及在處理事務的方式及態度上與以前擔任軍訓教官時的差異，軍人職涯的經驗以及對軍訓教官舊有的看法是如何影響校安人員的工作。

壹、現職校安人員

A 乙 1:您現在所負責的工作與以前擔任軍訓教官時有什麼不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

4 位受訪者皆認為校安人員的工作量及責任不像以前擔任軍訓教官時那麼多那麼重，而且面對學生問題也會運用較為緩和溫和的方式來處理。

…責任及工作比較少，現在比較單一事項而不用全包…。(受訪者 A1)

擔任教官會有軍人的使命感及視野，什麼事都想立刻看到成果，會採取較激烈的手段。當校安後會以比較友善的方式來服務同學，也比較符合現在講求的友善校園…。(受訪者 A2)

負責的工作都差不多，有差別的地方就是以前學生完全就是你的事情，而現在可能發現問題之後除了當下來用我們的方式勸導之後，就轉交給輔導教官來接續處理。(受訪者 A3)

工作上大致上是都差不多，只是在學生問題處理不會像以前當教官的時候這麼強硬，現在在處理學生事務上比較圓潤…。(受訪者 A4)

A 乙 2:現在有哪些因素或經驗影響（幫助或阻礙）您執行校安工作？以前擔任軍訓教官時是否有相同狀況？

受訪者認為校安工作應該是人人有責，大部分學校目前還是將校安工作的重責託付給軍訓教官，校安人員是站在輔助軍訓教官的位置。

…從事教官的經驗幫助執行校安工作，大家都覺得維持校安的工作是教官負責，但應該是全體教職員一起維護，遇到的學校都是全權放給教官，會削弱老師的功能。(受訪者 A1)

…以前當教官會覺得任何事都責無旁貸，現在當校安比較站在協助教官的立場上，

學校有事基本上都是找教官為主。(受訪者 A2)

校安人員在現實面他就是約聘人員，只能聽從命令，所以相關的校務工作還需要由現職的軍訓教官來推動或者是全校的行政人員、老師、導師一起來努力…。(受訪者 A3)

…主任教官及組長所承接的工作，我們就是盡量配合，因為當過教官所以瞭解相關事務…。(受訪者 A4)

貳、現職軍訓教官

B 乙 1:您認為軍訓教官與校安人員所負責的工作有那些不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

4 位軍訓教官受訪者認為校安人員除了沒有穿軍服外，其他基本上都跟軍訓教官一樣，有些學校會賦予輔導班級的責任給校安人員，有些則沒有，校安人員在處理學生事務時會比軍訓教官來的溫和一些。

…校安人員除了沒幫學生上課及卸下軍職之外，其他工作基本上都一樣…。(受訪者 B1)

校安人員很單純的就是負責校園安全，因為有時候有學生需要協助，他們沒有所謂的輔導班級，基本上你要過去幫助孩子，也不見得跨得進去他們的心境，所以可能效果就沒有很好…。(受訪者 B2)

…校安人員不能負責人事業務外，其餘業務都可以負責，目前我們學校的校安人員也各有自己的輔導班級，協助學生處理相關問題…。(受訪者 B3)

…我們學校裡面校安學長跟一般軍訓教官一樣，不一樣就是他沒有穿軍服，校安就看起來比較柔和，但處理的方式，跟大家都一樣，我覺得沒有穿軍服在處理學生問題會比較偏輔導、柔性一點，當然穿軍服會比較硬一點。(受訪者 B4)

B 乙 2:就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？

軍訓教官受訪者認為，學校行政人員、老師、學生及家長賦予軍訓教官的期待及

責任是在工作範圍內的，是責無旁貸的，教官應當作為行政人員的後盾。

如果你喜歡且了解你的工作職場，這些基本上都不是太大的問題，你會全心投入在裡面，會利用環境來成就你的想法。學校也希望教官來約束學生的品格教育，老師也許課程堂數較多及肩負行政職而無暇負擔品格教育，此時教官可以幫忙以及處理相關問題…。(受訪者 B1)

我覺得學校給我們的期待真的還好，就是很單純的把學校安全維護好就好，也不會說再給予過多的一些任務，因為教官要在 110 年退出校園，學校也應該會做相應工作的調整，不會增加太多額外的工作…。(受訪者 B2)

…其實臨時交付的工作比較多，所以沒有額外說不屬於我們的…。(受訪者 B3)

…我們學校校長、主任及行政人員對我們教官都很尊重，所以就代表期待高，我認為教官在這個學校就是要當行政人員的後盾，我的概念就是這樣。(受訪者 B4)

參、學校行政人員

C 乙 1:就您所知，軍訓教官與校安人員所執行的工作有何不同?在處理工作事務的方式及態度上有何不同?

2 位行政人員受訪者認為，軍訓教官與校安人員在執行的工作上大致相同或因各校而異，可能因職稱、制服及所在處室辦公室不同的關係造成校安人員在心態上較為保守以及工作項目的不同。

1. 除了課程授課之外，其他執行的工作大致相同。

2. 因二者的定位與服裝上的差異，可能造成校安人員在心態上較為保守。(受訪者 C1)

…每個學校安排校安人員的工作多有不同，有的縣市學校將校安人員安排到傳達室及總務處，這樣可能就跟教官的工作有很大的落差，而我會將校安人員安排在學生生活輔導，協助生輔組長，來做生活輔導的工作。(受訪者 C2)

C 乙 2:就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務?這些額外的工作是哪些?校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎?

受訪者認為並不會有太多額外的工作，應該都在合理範圍，或是某些事務長期以來都是給教官負責，久而久之也就對教官太過依賴。

軍訓教官有其規定上的職責，學校有新增的工作仍會以其原有工作為先，並取得協調同意後為之，例如增加其指導學生社團，若校安人員具有某些專長，仍可擔任社團指導，但若代理軍訓教官的課程授課則不可。(受訪者 C1)

我覺得教官使命必達，所以大家會變成依賴，因為會變成有些事情不是教官室的，變成還是必須要去處理，還是要花時間去處理，去了解、去關心，那我覺得這是比較額外的工作，那我覺得外來教官退出變成校安人員，其實他賦予的任務是明確的，他就是以校園安全及學生生活輔導為主，其實這也不是一個壞事，因為變成校安人員會扭轉學校老師對教官的依賴。(受訪者 C2)

依據本節「先前職業的社會化」因素探討後整理出結果說明如後:

- (一)校安人員不能給學生上國防課，少了跟學生接觸了解學生的機會，這也影響了校園安全工作中預防的成效，校安人員在執行學生生活輔導的部分缺乏了工作的正當性，但大部分學校都認為學生生活輔導是學校最需要校安人員去執行的工作。
- (二)校安工作包含廣泛，校安人員不介意做很多事情，但希望周遭能給予更多的支持與尊重。

第三節 個人的人格特質之分析探討

由本節之分析探討可以瞭解從不同的角度認為現在擔任校安人員所具有的能力與個人特質以及需要加強的部分。

壹、現職校安人員

A 丙 1:您認為擔任校安人員需要具備哪些能力與個人特質？

受訪者皆認為工作態度及心態調適能力是最重要的。

心態調適能力，必須扮演好所擔任職務的角色。能力經過教官的洗禮，基本上沒什麼問題。(受訪者 A1)

…跟教官的工作性質差異不大，有當過教官基本上就可以勝任，要以教官的角度來擔任校安這個角色，並盡力配合教官…(受訪者 A2)

在這方面我覺得就是態度很重要，你是屬於勞工，那要把那個勞基法的觀念搬過來，然後你什麼事情做完之後，又去計較說我其實薪水不高，那除了自己痛苦之外，你對學校帶來的幫助也不大(受訪者 A3)

…其實擔任過教官的，應該基本上都有能力擔任校安人員，那態度就是我剛剛講的，態度才是重點…。(受訪者 A4)

A 丙 2:為了勝任目前的校安人員工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？

校安人員受訪者認為應加強輔導學生的能力如多學習學生生活輔導的技巧以及適應不同環境的能力。

加深輔導學生的能力，引領學生去探索反思活動或發生的事情的能力，讓學生能夠與你溝通及建立關係，幫助學生們成長。(受訪者 A1)

調整心態去面對不同環境的做法，因為是一年一聘，適應的時間不能太長，所以也需要身旁師長一起協助…。(受訪者 A2)

…我現在在探索學校，希望帶領小孩子能夠突破自己的原來態度、想法，去突破自己，所以就是多學習學生生活輔導上面的技巧，不是完全就是用八股的那種講法，帶他們玩遊戲之中，要想那種新的方式…。(受訪者 A3)

…其實每個人需要的好像都不太一樣…。(受訪者 A4)

貳、現職軍訓教官

B 丙 1:您認為擔任軍訓教官需要具備哪些能力與個人特質？

以上軍訓教官受訪者認為熱忱態度是最重要的能力及特質。

…溝通與協調能力，以及對事情的敏感性，還需要有同理心。進到校園不能再一板一眼，到了新環境需要因地制宜去調整心態…。(受訪者 B1)

我真的覺得說要當一個教官真的是需要有一個很多的熱情跟熱忱，就像我們剛轉教官的時候不是說：常講唯愛與榜樣，我覺得這句話真的講得不錯，就是說看你怎麼去解析這兩個字啦！…(受訪者 B2)

我覺得最重要的就是犧牲態度，你今天對於學生的呵護，你要不要去犧牲。放學之後學生還有問題，你要不要去處理？還是要去處理，你今天不願意去犧牲，你就沒有辦法得到，就是這樣，犧牲跟付出…。(受訪者 B3)

這就是我剛才講的，我們教官跟校安人員所負責的工作不同就是這邊，當然你就是要有責任感、你要又熱心、你要有應變能力，所以我認為只有有熱忱，就可以做這項工作…。(受訪者 B4)

B 丙 2:為了勝任目前軍訓教官工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？

軍訓教官受訪者認為溝通與協調、多學習學生生活輔導上面的技巧及責任感是重要的經驗與個人特質。

溝通與協調…。(受訪者 B1)

…我認為就是像之前不是有辦那個所謂輔導知能班班嗎？那我是覺得說教育部辦的這個 4 組的這個輔導知能，對我們工作上的確他是有幫助的…。(受訪者 B2)

我覺得最重要的一個就是心態，學習的心態，學習的身分，你在學校裡面，很多事你要去學習，你不能把部隊的經驗帶到學校來去處理一些事情，而是要去隨著學校環境而去改變，學校特色而去改變…。(受訪者 B3)

…因為每個人的需求真的都不一樣，我就認為說我既然來到這邊了，那就要把

它做好，盡量做滿，做好就是要去補充你的專業…。(受訪者 B4)

參、學校行政人員

C 丙 1.2.:您認為擔任軍訓教官及校安人員分別需要具備哪些能力與個人特質？

行政人員受訪者認為校安工作的專業能力、熱忱及客觀處理事務的態度是校安事務人員必需具備的能力。

軍訓教官及校安人員二者均須有維護安全的必要訓練與技巧，並對教育工作具有熱忱，願意額外付出時間與精神，具備利他的特質。(受訪者 C1)

…我針對處理事情態度，個人特質我倒是覺得說不需要怎樣，可是我覺得說處理事情的態度就是應該要站在比較客觀的立場，因為有些時候可能人難免會主觀，我覺得有些事情就是因為你在客觀比較容易釐清，客觀冷靜這是一定要的…。(受訪者 C2)

依據本節「先前職業的社會化」因素探討後整理出結果說明如後:

- (一)校安人員不能給學生上國防課，少了跟學生接觸了解學生的機會，這也影響了校園安全工作中預防的成效，校安人員在執行學生生活輔導的部分缺乏了工作的正當性，但大部分學校都認為學生生活輔導是學校最需要校安人員去執行的工作。
- (二)校安工作包含廣泛，校安人員不介意做很多事情，但希望周遭能給予更多的支持與尊重。

第四節 角色需要(期待與認同) 之分析探討

由本節之分析探討可以瞭解，從不同的角度看法認為軍訓教官與校安人員是否有存在於校園的必要性，以及是否支持「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策。

壹、現職校安人員

A 丁 1:你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持?為什麼?

現職校安人員認為，軍訓教官及校安人員是被需要的，「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策已定無法改變，重要的是校安工作有人做。

學校目前對校安人員都非常支持，無法感受。(受訪者 A1)

學校認為校安人員就是便衣教官，但學校還是比較喜歡教官，因為軍訓課有人上，且軍人形象讓人覺得比較有威嚴…。(受訪者 A2)

…這是一個運作這麼久又這麼紮實組織，又這麼完整的一套制度、系統，如果消失後花在多的時間都無法恢復…。(受訪者 A3)

…我覺得目前我們不受重視，但是又拚命的要我們做事，這是一個很奇怪很矛盾的現象，對，要你拚命做做到死，但是又不重視你，然後所以要你退出校園…。(受訪者 A4)

貳、現職軍訓教官

B 丁 1:就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性? 為什麼?

現職軍訓教官認為教官或校安人員是非常有需要存在的必要性，有這樣的需求。

…站在學校的角度來看，這個需求性是存在的，現在的教育挑戰愈來愈多元，學校不能再處於被動的情況，還是需要教官的人手來協助…。(受訪者 B1)

那就我看法，還是覺得說軍訓教官主要還是負責校園內，那校安可以去應付校園

外的狀況，我到比較贊成說兩者可以並行，就是像高雄市現在這樣又有教官，又有校安人員，我是覺得這兩者是可以相輔相成的，不會有相對的約束跟互相抵觸。(受訪者 B2)

…其實應該讓老師去承擔一些責任，不是永遠都是教官在做，老師好好從事教學工作，並好好針對學生的品德教育做到管教的工作，這樣才是最好的方式，讓教官及校安人員離開校園…。(受訪者 B3)

…維持少量的教官或校安人員，幫忙處理一些老師的緊急事情，因為有時候班上的緊急事情，老師不可能放下全班去處理，那我們可以處理這一塊，但是現階段，還是非常需要存在的必要性、這樣的需求…。(受訪者 B4)

參、學校行政人員

C 丁 1:你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持?為什麼?

學校行政人員受訪者認為，教官或校安人員是有必要存在的。

普遍上還是希望能維持軍訓教官繼續留在學校校園內，因為其形象與專業訓練仍然是受到肯定，若改由合格校安人員替代，效果仍然有一些折扣。(受訪者 C1)

對於學校的立場，我並不支持教官退出校園，而教官退出校園，對於學校也是一個警醒，因為學校師生都非常依賴教官，因此教官的存在可以為學校帶來更多的安定感…。(受訪者 C2)

依據本節「角色需要(期待與認同)」因素探討後整理出結果說明如後:

(一)校園安全絕對需要有人來維護，校園安全是所有教職員工生的責任，但在目前有教官有校安人員存在於校園的情形下，很明顯的校園安全會是教官及校安人員的主要工作。

(二)校安人員的工作表現會是各方檢視的重點，所以校安人員於工作中所表現的態度與績效會影響各界人士對校安人員制度的看法，直接或間接影響此制度的延續性。

第五章 結論與建議

本研究目的著重於以角色轉變的觀點，透過訪談學校學務相關人員、現職軍訓教官以及校安人員本身，以瞭解校安人員執行校園安全工作之內容及工作成效的期盼。透過文獻分析以及選定訪談高雄市北區 5 所高中職人員做為對象進行深度訪談，經收集資料分析討論後，歸納出研究結果，做成以下結論：

第一節 研究結論

壹、 引起社會化過程因素構面

此段研究結論對應到本研究問題「1.高中職校園軍訓教官與校安人員並存於學校任務分配與配合狀況？」、「2.探討高中職軍訓教官退休後轉職成為校安人員的角色功能之轉換方式。」、「3.分析校安人員接替教官工作後，如何影響校安人員之工作內容與其生涯發展。」

- 一、目前現職校安人員多為軍職退役進用，基於先前在部隊中任職以及擔任軍訓教官的經驗，轉職成為校安人員後在工作執行及表現上完全可以勝任，在工作角色轉換上因為有較多責任感與榮譽心，可以快速的熟悉校安人員工作內容，多數領有退休俸人員，則只希望有工作，對於薪質方面要求較簡單。
- 二、此類軍訓教官退役後轉任校安人員通常都是對教育工作懷抱著相當的熱忱，校安人員對於所被付予的責任，不會因為工作內容有所影響，在未來重視校園安全發展的同時，校安人員需要周遭環境更多的鼓勵支持及友善對待，但相關政策與制度實施，如影響校安人員的接受度，校安人員離職的可能性也愈高。

貳、 先前職業差異性因素構面

此段研究結論對應到本研究問題「2.探討高中職軍訓教官退休後轉職成為校安人員的角色功能之轉換方式。」、「3.分析校安人員接替教官工作後，如何影響校

安人員之工作內容與其生涯發展。」

- 一、校安人員感受外在環境的尊重與工作的期許後，自然會產生對於工作的熱忱。現有的工作體制中，仍持續圍繞著學務及軍訓工作進行，而校安人員並不會因其身份進而影響對工作的熱忱。對於學校重大工作與執行狀況，都會主動關心。目前教育部補助校方聘用的校安人員，並非學校正式編制人員，屬於約聘人員一年一聘，校安人員工作的持續性及安全感沒有保障，若能改變其聘用方式，讓其享有相關教職員福利，應可大幅提升對於學校的歸屬感。
- 二、目前校安工作所包含職責較為廣泛，工作內容常發生與學務及其它工作無法界定清楚，經常因為任務調整或涉及相關處室業務，不易釐清權責。現有工作職責中，沒有確實賦予校安人員應對學生生活輔導工作與期許，目前學校輔導工作應由專業輔導人員擔任之方向，相關權責機關對於校安人力運用搭配協調的認知不同，因此目前校安制度與規定有必要檢討改善的空間。若能針對校安人員的職稱、業務職掌及穿著服裝多加考量並律定規範，則可讓學校及校安人員有所遵從並且讓人力及才能充分的發揮運用。

叁、個人的人格特質因素構面

此段研究結論對應到本研究問題「2.探討高中職軍訓教官退休後轉職成為校安人員的角色功能之轉換方式。」、「3.分析校安人員接替教官工作後，如何影響校安人員之工作內容與其生涯發展。」

- 一、每個人在面對工作轉換過程中會許多不同思維與選擇，有的是為了讓自己在退伍後有生活目標，不至於無所事事，進而選擇擔任校安人員；另不論男(女)性退休教官都認為離開工作崗位後，仍是需要繼續工作，而能夠擔任校安人員就成為退伍教官首選，因為其工作性質能快速銜接，對於工作環境也能夠迅速適應，且能持續發揮所長，並且能在工作職場上獲成就感。
- 二、由軍訓教官轉任校安人員的歷程中，受訪校安人員多數認為，擔任校安人員

需要良好的工作態度、服務的熱忱及不斷的自我學習，目前任職於本市的校安人員，大多兼任教育局探索學校的師資，其以公餘時間取得相關證照後，將所學帶回校園，提供學生更多元學習環境，也提升校安人員存在價值。

肆、角色需要因素構面

此段研究結論對應到本研究問題「4.高中職校安人員進用後的工作成效，是否符合學校期盼?以及是否有其存在之必要性?」

- 一、學生具有自我約束的能力，那學校有沒有教官及校安人員，就不是什麼問題了。在學校沒有什麼工作是無可取代的，重點是需要有人能夠在學校裡面做好管理的角色，並能持續推動校園的各項工作及維護校園安全，讓學生能夠在安全無虞環境中學習成長，因此重點不是教官退不退出校園，而是校園安全由誰來維護。
- 二、校安人員在工作時，可能會遭遇到來自老師、行政人員、學生或者是家長的問題反應，每一位校安人員應該提升對於社會民主化、多元化的觀念，而且應進修輔導知能等相關課程，隨時提高警覺，強化本身的協調、溝通能力與彈性，以充分的準備去面對並滿足學校各階層反應問題時，能解決問題的能力。

第二節 研究建議

本研究在歷經長時間的資料蒐集、深度訪談以及分析探討之後，研究者對於校安人員在高中職的功能研討，分析探討出三個部份的建議事項，期望能提供給所有校安人員及關心此依議題的人士做參考，分述如下：

壹、對教育部門的建議

一、確立制度保障校安人員工作及相關權益

目前高中職校安人員並非學校正式編制人員，屬於約聘人員一年一聘，校安人員工作的持續性及安全感沒有保障，難以吸引社會上優秀人力投入工作，現有校安人員大部份為軍職（教官）或公職退役，對於工作較有責任感及榮譽心，領有退俸者，對於薪資方面要求較少，期待為校務工作發揮所長，校安人員雖有考核機制，但確無法保障其相關工作權益，建議有關單位能訂立制度改變其聘用方式，例如延長其聘約期限如三年一簽或五年一簽並使其享有的福利比照學校教職員工，則可保障校安人員工作及相關權益。

二、增設升遷管，提升校安人員對工作的熱忱

目前學校所聘用之校安人員多軍職或相關公職退休者，其對於升遷較不強求，而要進用社會優秀人材，除薪資外更重要的在於工作是否有良好的升遷制度，如聘任人員非軍（公）職退休者，則應完善其升遷制度，並給予適當的責任與獎勵，不僅能提升作績效，更才能留住優秀人材。

三、完善工作職掌，以利工作推行

現階段校安工作涵蓋職責較廣，常有與學務工作難以界定的情形，也常因任務調整，與其他處室產生業務有衝突情況，導致權責不易釐清，現有的工作制度中，尚無明確賦予校安人員針對學輔導的工作與期許，多數專家認為輔導工作應由專業輔導人員擔任，與目前對訓輔人力相互搭配的認知不同，因此校安制度應有其檢討精進空間，建議主管機關若能針對校安人員的職稱、業務職掌及穿著服

裝多加考量並律定規範，則可讓學校及校安人員有所遵從並使人力及才能充分的發揮運用。

貳、對學校的建議

- 一、校安人員均為約聘人員，學校應視為在校教職員工，目前多數校安人員皆為軍職或相關公職退役後進用，若有退休俸者，雖對於薪資酬勞較不計較。建議學校適當給予校安人員鼓勵，包含加薪或是行政獎勵，以肯定其為學校及學生之付出。
- 二、教官退出校園是一個必然的趨勢，而校安人員屬性偏向行政人員，學校及老師面臨的問題不只是教學，維護校園安全是全體教職員工生家長的責任，需以有效方式提高教職員工生家長維護校園安全的意識及能力。

參、對校安人員的建議

- 一、在研究過程中，由各個不同背景層面所提問調查得知，學校大部份師生對於校安人員的工作表現是給予正向肯定的，這些肯定是因為每位校安同仁們日常的付出、努力所得到的結果，才能得到學校裡的教職員、學生及家長給予肯定與支持。在教官退出校園的政策持續進行的當下，校安人員應戮力協助軍訓教官的工作外，更需要充實專業知能，秉持服務校園及學生的精神與初衷，持續守護校園安全。
- 二、校安人員聘用多為一年一聘，續聘條件在於校安人員對學校之貢獻。校安人員應跳脫軍人的思維與心態，重新適應新的就業環境。而無論是為了家庭經濟，追求工作成就感或其他個人的生涯規劃因素在就業，都是個人深思熟慮後的選擇。在社會變化快速變遷之際，須要不斷學習新的事物，才得以前進。

第三節 對未來研究的建議

壹、研究對象

本研究僅對高雄市公立高中職學校教職員、軍訓教官及校安人員，採質性研究法實施，無法獲得其他縣市地區、外島及偏鄉的地區的看法差異。故建議未來研究者可針對其他都會、外島及偏鄉的學校，利用相同背景條件作為研究對象。

貳、研究方法

本研究利用質性訪談為研究方法，因此研究結果仍有限制，受訪者的回答是否真的是內心真正感受，不易判斷。若未來各高中職聘任的校安人員人數增多，則可以量化研究採取質量並重方式，藉由問卷所獲得之數據彌補質性研究客觀性之不足，以蒐集深入且量多的資料，使研究結果更完整周延。

參考文獻

中文部分

- 王朝宏，國民中學設置軍訓教官可行性之研究：以新竹市立完全中學為例，(佛光大學公共事務學系學位論文，2007)。
- 方東台，我國中等學校軍訓教育之定位與發展，(國立政治大學中山人文社會科學研究所碩士論文，2001年，頁52)。
- 白怡昌，我國大專校院軍訓教育變革之研究(1995-2007)，(國立臺灣師範大學政治學研究所在職進修碩士班學位論文，2008)。
- 李柏宏，文職化變革認知、組織忠誠與工作投入關係之研究—以南區高中職校軍訓教官為例，(國立中山大學人力資源管理研究所學位論文，2006)。
- 何青雲，大專校院校安人員工作壓力與離職傾向關係研究—以中部地區為例，(國立彰化師範大學工業教育與技術學系學位論文，2013)。
- 何戊雄，運用平衡計分卡評估校安人員知識管理績效之研究-以高雄市高中職校為例，(義守大學資訊管理學系碩士在職專班學位論文，2013)。
- 汪良儀，十二年國教中投區免試入學比序項目之研究—以竹山鎮鹿谷鄉為例，(南華大學國際暨大陸事務學系亞太研究碩士班碩士論文，2014年)。
- 林天祐，教育研究倫理準則(教育研究月刊132期，2005年)。
- 林承道，軍訓督導工作內容及角色研究，(國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班學位論文，2009)。
- 黃淑姬，大專校院軍訓制度變革對軍訓教官角色功能之影響，(國立暨南國際大學公共行政與政策學系學位論文，2007)。
- 黃坤山，社會變遷中的軍訓教官—以嘉南藥理科技大學為例，(國立中正大學政治學研究所學位論文，2003)。
- 張瓊娥，校安人員工作特性、工作價值、工作滿意度之研究—以南部私立大專院校為例，(義守大學管理學院碩士班學位論文，2009)。

張芙美，中華民國台灣地區軍訓教育發展之研究(台北，幼獅出版社，1999 年，頁 19)。

郭倩琳，臨床護理教師角色轉變與職場學習模式之研究，(國立高雄師範大學成人教育研究所學位論文，2006)。

楊三謀，高中職軍訓教官工作價值觀與組織承諾關係之研究-以南部地區高中職為例，(國立高雄師範大學成人教育研究所學位論文，2008)。

楊碧枝，校園危機整合性之研究，(國立屏東教育大學體育學系學位論文，2011)。

楊應揆，員工組織變革認知、角色壓力與工作滿足之研究-以軍訓教官為例。(大葉大學人力資源與公共關係碩士論文，2006 年)。

蔣遠平，高屏區大專院校軍訓教官生涯規劃之研究(國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班學位論文，2010)。

鄭佩玉，臺北市高中職軍訓教官工作壓力與因應方式之研究，(國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班學位論文，2009)。

鄭玉英，我國高級中學軍訓教官工作狀況與未來轉型定位之研究—以臺北市為例，(國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班學位論文，2008)。

蔡明昇，軍訓教官功能與角色變遷之研究—台北市高中、職校實施「國防通識教育」之影響，(銘傳大學社會科學院國家發展與兩岸關係碩士在職專班學位論文，2007)。

劉美華，人格特質、組織文化、工作特性、學校支持與高中職軍訓教官工作績效之關係研究，(中華大學科技管理研究所學位論文，2003)。

鄧勵元，大學校院學輔工作遞補人力之政策執行研究—以中部地區私校為例，(逢甲大學公共政策所學位論文，2008)。

蔡欣達，警察人員角色轉變與服務品質之研究-以彰化警察分局為例，(東海大學公共事務碩士專班碩士論文，2009 年)。

嚴明智，軍訓制度改進後軍訓教官角色之研究，(大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文，2005 年)。

網站

林曉雲，因應教官退出校園 全教總籲增補學務專業人力，自由時報，2016 年 8 月 9 日。 <http://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/1790206>

瀏覽日期: 2017 年 8 月 13 日

林曉雲，教官退出校園 教部擬 1 年培訓 1000 名校安人員，自由時報，2016 年 10 月 27 日。 <http://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1868229>

瀏覽日期: 2017 年 8 月 13 日

吳柏軒、涂鉅旻，教官退場 校安人員 24 小時值勤，自由時報，2016 年 10 月 21 日。 <http://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1043889>

瀏覽日期: 2017 年 8 月 13 日

洪哲政、鄭語謙，「停招新教官 教官換校安補助 75 萬」，聯合晚報，2016 年 10 月 15 日 <https://udn.com/news/story/6885/2025540>

瀏覽日期: 2017 年 8 月 31 日

郭憲鐘，軍訓教官退出校園後之學生安全維護問題研析，立法院全球資訊網， 2016 年 12 月 8 日， http://www.ly.gov.tw/05_orglaw/search/lawView.action?no=25218

瀏覽日期: 2017 年 8 月 13 日

「教育部軍訓制度改進方案」，軍訓制度改進意見交流服務網

<http://140.111.1.169/mildata/suggestion/>

瀏覽日期: 2017 年 8 月 31 日

「教育部高級中等以上學校學務(含校安)儲備人員培訓實施計畫」，華夏科技大學學生事務處 http://sa.hwh.edu.tw/files/14-1006-28871_r198-1.php?Lang=zh-tw

瀏覽日期: 2017 年 8 月 16 日

「高級中等學校推動學務創新人力學校面臨問題之回應與建議 (Q&A)」，國教署校園安全科，2017 年 6 月 30 日 <http://203.68.64.40/board/view.asp?ID=1769>

瀏覽日期:2017 年 8 月 31 日

蘋果即時，「網友連署教官續留校園 教育部回應了：不予採納」，2016 年 12 月 21 日 <http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20161221/1017863/>

瀏覽日期: 2017 年 8 月 31 日

英文部分

Alderfer, C. P. *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings.* (New York: Free Press, 1972).

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology*. Academic Press, 2, pp 267-299.

Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspectives*. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.

Allen, V. L. & van de Vliert, E. (1984). A role theoretical perspective on transitional processes. In V. L. Allen & E. Van de Vliert (Eds.). *Role transitions: Explorations and explanations* (pp.3-18). New York: Plenum.

Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectations, identities, & behaviors*. New York: Academic Press.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Educational Research Association, Chicago, April 21-25, 2003. Retrieved March 5, 2006 from <http://www.apcentre.edu.au/research/aera.pdf>

Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.379-389.

Ebaugh, H. R. F. (1988). *Becoming an ex: The process of role exit*. Chicago: University of Chicago Press.

Fried and Ferris(1987), The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 40(2),pp.287-322.

F. Herzberg, et al(1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveland The World Publishing

Co, pp.72-74.

- Fournet, G. P., M. K. Distefano, W. P. Margaret, (1966). "Job Satisfaction: Issues and Problems", *Personnel Psychology*, Vol. 19, No. 2, pp.165-184.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1975) , Development of the Job Diagnostic Survey.*Journal of applied Psychology*, 60 (2) ,pp.159-170.
- Morrison, E. W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9, 131-155.
- Mahony, G & Matthews, R. J. (2003). *Learning the role: Through the eyes of beginning principals*. paper presented at the 84th Annual Meeting of the American
- Nicholson, N. (1984). A theory of work-role transition. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Stryker, S. (1987). Identity theory: Developments and extensions. In K. Yardley & T. Honess (Eds.). *Self and identity: Psychosocial perspectives* (pp. 89-103).
- Schmitt, N. L. (2003). Role transitions for nurses: From caregiver to case manager.Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation & socialization of newcomers* (2nd ed.). Reading, Mass: Addison-Wesley.

附錄一：

教育部高級中等以上學校學務(含校安)儲備人員培訓實施計畫

壹、 實施目的：

為配合高級中等以上學校學生事務與輔導與創新工作，維持學務(含校安)人力，由本部培訓校安人員，合格後，提供學校作為聘用之人才庫，以執行各項學務工作及校園安全業務，達成精進學務工作與維護校園安全之目的。

貳、 辦理單位：

一、 教育部負責學務(含校安)人力儲備人員培訓及大專學務(含校安)在職訓練事宜。

宜。

二、 教育部國民及學前教育署負責高中職學務(含校安)在職訓練事宜。

參、 研習事項：

一、 培訓時間、地點及人數規劃：

(一) 培訓時間：

1. 106年7月3日至14日(計2週)。

2. 106年7月24日至8月4日(計2週)。

3. 106年8月14日至25日(計2週)。

(二) 儲訓人員數量：每梯次預計200員，計3梯次，共計600員。

(三) 培訓地點：輔英科技大學(高雄市大寮區進學路151號)。

二、 課程內容：分四大類，計70小時(如附件3-1)：

(一) 專業知能。

(二) 校安實務課程。

(三) 體能訓練。

(四) 其他。

三、 報名資格與規定：

(一) 資格：

1. 未曾受有期徒刑宣告者。
2. 無財務操守或未曾違反性別平等教育法等相關規定者。
3. 最近5年內未曾受刑事、懲戒處分或累計大過1次以上處分者。
4. 大專畢業以上學歷者。

(二) 優先順序：

1. 曾因執行校園安全工作獲本部核予大功、獎狀、獎章之個人事蹟者。
2. 曾服務學校具校園安全，或學生事務工作經驗，熟悉學生事務者。
3. 曾修習災害防救或危機管理或相關課程或具相關證照、學歷資格證明者(如教育、輔導、心理、社工、犯罪預防)。
4. 資格相同時，以相關工作資歷及表現優良者為優先考量。

(三) 報名規定及錄取公布：

1. 本次報名區分3梯次培訓，報名人員可同時選報梯次優先序，惟本部視報名情形可彈性調整各梯人數。另備取人員，依優先順序遞補。
2. 先至本部校安中心網頁 (<https://csrc.edu.tw>)「研習活動」完成網路報名，列印報名表(如附件 3-2)及審查表(如附件 3-3)，郵寄前完成自我檢查，於106年5月26日(星期五)前，以掛號郵寄至本部學生事務及特殊教育司學務(含校安)儲備人員培訓小組(以郵戳為憑)(臺北市忠孝東路一段172號4樓)，報名人員應檢附相關證明文件供查驗，不得補件，以示公平原則。
3. 報名人員應檢附個人切結書(如附件 3-4)。
4. 報名時間自106年5月15日(星期一)至5月25日(星期四)下午5時實施網路報名，另公布於本部校安中心網頁 (<https://csrc.edu.tw>)。
5. 錄取公布：預訂於開訓一週前公布於本部校安中心網頁 (<https://csrc.edu.tw>)。

肆、 成績考評：

一、 由本部學生事務及特殊教育司編組鑑測小組 3 至 5 人，實施體能、學科與術科測驗，全項成績合格者，由本部頒發結業合格證明，各項標準如下：

(一) 體能測驗：研習人員體能測驗，男女生 3000 公尺徒手跑步，成績計算依警政署及海巡署體能測驗成績對照表以足齡換算成績（如附表），詳細測驗時間及地點，由班務人員負責安排，測驗成績達 60 分以上者為合格。另足齡之計算方式為計算至測驗日為止，超過體能測驗成績對照表年齡之學員，以其性別最低及格分數(男性 30 分鐘，女性 36 分鐘)為標準；未達合格者，得於受訓結束前參加補測，惟以一次為限。

(二) 學科測驗：依法規類、知能業務類實施筆試，70 分以上為合格，未達 70 分者，不得補測。

(三) 術科測驗：校安通報實作，70 分以上為合格，未達 70 分者，可於測驗次日實施一次補測。

二、 凡有下列因素之一者，不發給結業合格證明：

(一) 凡學科、術科其中一科未合格者。

(二) 學科、術科合格者，惟體能測驗項目未達 60 分，於受訓結束前參加補測(以一次為限)仍未達 60 分者。

伍、 經費：參加人員除伙食費自付外，餘由本部相關預算支應。

陸、 一般規定：

一、 由本部組成「審查小組」，負責審議相關計畫、研習人員資格，合格證明、執行成果及申訴案件處理等事宜。

二、 培訓期間由本部派遣隨班工作人員至少 10 人（具有從事學務或校安相關工作經驗者須占 1/2 以上，相關經費由得標機構支應），負責各項班務事宜；儲備人員培訓期間，由本部安排隨班督考人員監督管考事宜。

三、 培訓期間所有受訓學員均依規定實施住宿；夜間住宿請假時數超過 8 小時，上課(含夜間課程)期間缺課達 4 小時或無故曠課 1 小時者，均即予退訓，另違反班務規定者，應予退訓(班務規定如附件 3-5)。

四、 有關不得再行參加培訓者，情形如下：

(一) 退訓人員(含自動退訓者)自退訓日起，管制一年不得再行參訓。

(二) 錄取人員放棄報到者，且未於報到 24 小時前通知本部，管制一年不得再行參訓。

(三) 學術科及體能鑑測(含補測)如發現考試舞弊行為，經查證屬實，自鑑測日起管制二年不得再行參訓。

五、 儲備人員需著整齊合宜之便服，並自行攜帶運動及休閒服裝、球鞋、個人餐具、水杯、個人筆記型電腦及必要證件（如身分證、健保卡等），並請自我加強體能訓練。

六、 如遇流感等重大法定傳染病、惡劣天候或不可抗拒之因素，由本部決定研習之展延(相關訊息公告於本部校安中心網頁)。

七、 儲備人員自備伙食費，於報到時由得標機構統一收繳；隨班工作人員伙食費由得標機構負責。

八、 本部僅辦理學務(含校安)儲備人員培訓工作，合格之人員即發給結訓合格證明；合格人員需自行參加學校之甄選作業，本部不負責介派工作。

九、 學務(含校安)儲備人員培訓研習合格證明，無有效期限的時間限制，惟持有該項研習證明且任職校安工作者，須持續接受本部後續安排之進階教育課程(在職訓練)。

十、 得標機構需印製學員手冊及授課講義資料，並將有關考試科目等資料列於研習手冊中，以利學員準備。

十一、 得標機構需完成學、術科及體能鑑測等軟硬體設施(備)規劃以及行政分工編組並提供各項行政支援。同時為防範術科測驗(校安通報實作)時舞弊情形，應有適當防制作為(如對外網路 internet 切斷、學員間電腦內部網路 intranet 不得相互訊息交換等)。

十二、 報名及儲訓人員若經查證所提供之佐證資料有違反規定、造假不實情事或不合格者，報名人員不予錄取，儲備人員則撤銷其參訓資格，若已取得證明者則予以撤銷，

並追究相關法律責任。

十三、 學校現職教官擬報名參訓者應經主管(大專院校由校長及軍訓主管、高中職由校長及直轄市軍訓單位主管或縣市聯絡處督導)同意，並檢附同意書(如附件 3-6)及完成差假程序。

十四、 得標機構及本部編組之班務人員不得參與受訓。

柒、 本計畫如有未盡事宜，另行補充修訂之。



附錄二

高雄市政府教育局 106 年校安約僱人員甄選簡章

一、依據：高雄市政府 106 年 5 月 12 日高市府人力字第 10630402300 號函。

二、甄選名額、工作時間、工作期限、工作內容及待遇：

(一) 名額：正取 13 員、備取 2 員。

(二) 工作時間：每天工作 8 小時，不得報加班費，若協助辦理活動可視情況排定班表方式補休。(若遇校安中心輪值比照軍訓人員支領值勤費)

(三) 工作期限：自市府核定之日起(以 106 年 9 月 1 日為派職基準日)至 107 年 8 月 31 日止。(視 106 年工作考核情形，另續僱至 107 年 8 月 31 日止；本案相對控管約僱人員學校軍訓教官職缺，該職缺若遞補，約僱人員應停止僱用。)

(四) 工作內容：

1、工作範圍：

(1) 負責校安中心輪值(需 24 小時值勤)。

(2) 學生上、放學導護工作。

(3) 配合警方實施春風專案及校外聯合巡查等工作(含夜間聯合巡查)。

(4) 賃居、寄宿、工讀學生等輔導、訪視工作。

(5) 校園內、外(含教職員工生)緊急事件處理。

(6) 校安事件處置及通報、急救等。

(7) 校園安全防護與危機處理等相關事宜。

2、校安人員其主要職掌如下：(1) 校園安全(2) 春暉專案(3) 交通安全宣導業務(4) 支援學生宿舍安全與管理(5) 校安中心輪值，緊急事故處理及校安維護(6) 協助賃居生輔導(7) 其他交辦事項(學校賦予之其他工作項目以不影響前項工作為原則)

(五) 待遇：薪資待遇以月薪 30,275 元計，不含勞保、健保及離職儲金等個人負擔額。

三、辦公地點：本約僱人力以執行校安業務為主，工作地點於執行相關校安工作場所。

四、進用對象及標準：

(一) 高級中等以上學校畢業，並具有與擬任工作性質相當之訓練三個月以上

(相關學務工作專業訓練)或一年以上之經驗者，可依「先用後訓」原則，但應於半年內接受教育部／國教署培訓並取得合格證明。

(二) 進用人員經書面審查通過後依面談結果錄用。

五、報名時間：自即日起至106年6月9日中午12時止（請寄掛號並以郵戳為憑）。

六、報名方式：

（一）請檢附下列文件：

1、值班同意書、切結書。

2、與工作範圍性質相當一年以上工作經驗（或三個月以上之訓練）證明文件。

3、填寫報名表（需黏貼相片）、繳交身份證、畢業證書、輔導諮商相關研習證明或獎狀（無者免繳）、志工證明（無者免繳）、輔導諮商教育相關工作經歷（無者免繳）等影本**資料各一式5份**依序裝訂成冊；另請於口試當天檢附2個月內公立醫院體檢合格報告正本供本局查驗；未檢附者不得參加口試。

（二）一律採通訊報名，報名表暨相關證件郵寄至：83001 高雄市鳳山區光復路二段132號3樓「高雄市政府教育局軍訓室」收；連絡電話（07）7995678#3125~3130。

（三）證件書表檢附不齊備者，不予受理報名不退件，亦不另行通知。

（四）書面審查合格名單預6月14日前公告登載本局網頁請自行上網查閱，合格者方能參加6月19日甄選。

七、甄試方式與程序：

（一）第一階段：

1、甄試方式：書面資料審查（20%）。

2、報名期限截止前：繳交報名表、身份證、畢業證書、輔導諮商相關研習證明或獎狀（無者免繳）、志工證明（無者免繳）、輔導諮商教育相關工作經歷（無者免繳）等影本**資料各5份依序裝訂成冊**，及值班同意書、切結書、與工作範圍性質相當一年以上工作經驗（或三個月以上之訓練）證明文件各1份，經本局審查符合資格人員方能參加第二階段甄試。

（二）第二階段：

1、甄試方式：口試（80%）。

2、甄試時間：

（1）口試於106年6月19日（週一）上午9時舉行，參加第二階段甄試人員請依本局書面審查後公告之面試時間至高雄市立高雄高商第一研討室（百齡大樓8樓）完成報到，**超過報到時間者，不予參加口試，亦不予錄取。**

（2）報到時請攜帶**身分證**並檢附2個月內公立醫院**體檢合格報告正本**（體檢報告於口試當天查驗，未檢附者不得參加口試）。

八、錄取儲備人員注意事項：

(一)應徵人員於第二階段口試成績未達75分者(不含書面審查分數),不予錄取。

(二)備取人員依總成績序列候用。

(三)本案錄取名單俟市府核定後再予通知並張貼本局公佈欄供查閱,未錄取者不另行通知。

九、督考：參加校安約僱人員於工作執行中應遵守規定及接受學校及本局之督導；如有違反或服務情形欠佳及不適任者，停止其服務，並依契約予以解雇。

十、附記：

(一)有違下列規定或錄取後經發現有違反本簡章之相關規定者，取消其錄取資格；業經分發者由學校依契約以解雇。

1. 曾犯內亂、外患罪，經判決確定或通緝有案尚未結案者。

2. 曾服公務，因貪污瀆職經判決確定或通緝有案尚未結案者。

3. 犯前二款以外之罪，判處有期徒刑以上之刑確定，尚未執行或執行未畢。但受緩刑宣告者，不在此限。

4. 依法停止任用，或受休職處分尚未期滿，或因案停止職務，其原因尚未消滅者。

5. 褫奪公權尚未復權者。

6. 受禁治產之宣告尚未撤銷者。

7. 經醫師證明有精神病者。

8. 行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實者。

(二)錄取分發人員應遵守分發學校契約書，如有違背，依相關規定處理。

(三)本計畫實施結束後，一律依規定予以解雇，且離職或退職時不得要求資遣費、退職金等任何津貼。

(四)如因天然災害或其他不可抗拒之因素，致報名、面談日程需作變更時，於本局網頁公告。

附錄三訪談逐字稿

A1-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.20	陳正年	A1	XX 工商教官室	現職校安人員

A 甲 1：請談談您從軍訓教官轉職成為校安人員的原因與經過？

A1：40 幾歲退休還想繼續事業，校安人員是在最熟悉的場域做有把握的工作，就像是穿便服的教官，跟教官工作內容都一樣。我已經熟悉這個場域，且內容是擅長的，這是當時的考量。對於職場的環境不必重新再適應，教官在退休前對這份職業的經驗是成熟的，如果退休沒有加入校安人員，這樣是蠻可惜的。

A 甲 2：回想當時由軍訓教官轉變為校安人員時，您的感受如何？哪些人或事對您所負責的工作影響最大？（例如，學校行政系統如何幫助您？）從這個經驗您學到什麼？

A1：其實感受不大，我覺得只是軍服穿脫的問題而已，唯一的感受就是沒有軍服的束縛，但軍人的責任感還是有，所以在做事跟帶學生的心態上是一樣的。我覺得是以往擔任教官時的經驗在幫助我們，讓我們知道如何配合學校的要求去管理學生。

A 甲 3：您對目前擔任校安人員工作狀況感覺如何？滿意嗎？對擔任校安人員的薪水滿意嗎？

A1：目前都很滿意，因為對一切的工作都很熟悉，其實沒有什麼滿不滿意，因為就是把以前的工作延續。

其實滿不滿意是看心態是否能夠轉換得過來，因為轉為校安的人員大部分都是資深教官比較受尊重，脫掉軍服之後能不能被尊重的心態都需要調整。以前可能是領導職的教官，轉為校安人員後可能身分會轉變成被領導，所以需要調整。

薪水就是接近頂標了，也算是對我們的照顧，基本上是夠了。

A 甲 4：您認為校安人員工作中最重要的是什麼？為什麼？

A1：維護學生安全及協助教官，褪下軍服會讓學生感到較為親切，在與學生的互動過程中能夠感受到軍服帶來的權威性的影響。

A 甲 5：請談談工作中令您最有成就感的事？為什麼？

A1：能夠幫助到學生就是最有成就感的事。

A 甲 6：轉職成為校安人員至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？

A1：目前沒有，心態的調適才是最重要的。因為工作量變少，反而覺得比較輕鬆。反而是人與人之間的相處比較容易有困難，因為有些人放不下身為教官的身段。

A 甲 7：與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？

A1：不知道是否受到教官退出校園的影響，我會覺得年輕教官執行任務的確實性及態度需要加強，積極拼命反而變得很奇怪。但我覺得並沒有對錯，是世代觀念的不同，因為我那時沒遇到退出校園的影響，所以我不知道身歷其境的心態為何。但我們會調適心態，所以並沒有到有什麼困難。

A 甲 8：回想您初任校安人員時，您會希望學校如何幫助您適應工作？

A1：因為太熟悉，所以沒有什麼問題。需要適應的是重新去認識新的教官學弟學妹。

A 甲 9：您會如何在工作中發揮您的專長？

A1：處理突發事件及輔導學生是我的強項，會針對需要協助的學生來談話。

A 乙 1：您現在所負責的工作與以前擔任軍訓教官時有什麼不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

A1：負責的責任及工作比較少，現在比較單一事項而不用全包。

A 乙 2：現在有哪些因素或經驗影響（幫助或阻礙）您執行校安工作？以前擔任軍訓教官時是否有相同狀況？

A1：從事教官的經驗幫助執行校安工作。

大家都覺得維持校安的工作是教官負責，但應該是全體教職員一起維護，遇到的學校都是全權放給教官，會削弱老師的功能並讓教官成為箭靶。

學生上學穿制服這件事現在看起來被形容成權威不重人權的，但如果學生都穿制服，教官在人力吃緊的現況下能馬上發現穿便服的人是否有異樣。

A 乙 3：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？

A1：例如說老師看到學生抽菸還要特別通報教官來處理，當下卻不制止，給予教官過多事情，把老師不想處理的事情都交給教官。

只要是跟學生安全有關的事，學校都認為與教官有關，只要學生出去參與校外活動，都需要派教官去，學生安全定義範圍過廣。

A 丙 1：您認為擔任校安人員需要具備哪些能力與個人特質？

A1：心態調適能力，必須扮演好所擔任職務的角色。能力經過教官的洗禮，基本上沒什麼問題。

A 丙 2：為了勝任目前的校安人員工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？

A1：加深輔導學生的能力，引領學生去探索反思活動或發生的事情的能力，讓學生能夠與你溝通及建立關係，幫助學生們成長。

A 丁 1：你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？

A1：學校目前對校安人員都非常支持，無法感受。學校認為校安人員就是便衣教官，但學校還是比較喜歡教官，因為軍訓課有人上，且軍人形象讓人覺得比較有威嚴。

A 丁 2：就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？

A1：我認為有存在必要，以孩子家長角度來看，校園安全只有教官在管，教官對於生活品格教育也是重要的角色，教官給人信賴的保證，如果把孩子放在有教官的地方會比較安心。

因為有教官在，麻煩的事都能交給教官處理，但可能讓老師沒有學習處理麻煩事的機會及時間，老師淪為單純的教書機器。

A 戊 1：對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

A1：該讓校安人員接手輔導學生這一塊領域，而非單純的行政業務，若是不了解學生就無法談校安，終究只是變成亡羊補牢。因為教官夠了解學生，能夠預判學生的行為，把風險及傷害降到最低。該讓校安人員也能參與事前預防的過程（EX：引領探索教育），而不僅是事後的行政處理。

A2-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.21	陳正年	A2	OO 高中教官室	現職校安人員

A 甲 1：請談談您從軍訓教官轉職成為校安人員的原因與經過？

A2：從教官退休後找熟悉且適合自己的，能夠回到校園是最好的選項。高雄市的高中因為離家近而成為首選。

A 甲 2：回想當時由軍訓教官轉變為校安人員時，您的感受如何？哪些人或事對您所負責的工作影響最大？（例如，學校行政系統如何幫助您？）從這個經驗您學到什麼？

A2：104 年轉校安人員後調到中山高中，因為在這當過兩年教官，因此很快就進入狀況及融入職場。

當時的同事都很友善且給予自己很多協助，再回到曾當過教官的校園時，大家都很願意接納我。教育局也希望我們能夠先適應環境，然後再配合輪調的政策。

A 甲 3：您對目前擔任校安人員工作狀況感覺如何？滿意嗎？

A2：非常滿意，校園的同事都很友善。

A 甲 4：您認為校安人員工作中最重要的是什麼？為什麼？

A2：維護校園安全，配合教官的指導及同事的協助。

A 甲 5：請談談工作中令您最有成就感的事？為什麼？

A2：能夠共同參與校園安全以及藉由輔導服務學生能與學生有所互動，讓我有參與感。

A 甲 6.7：轉職成為校安人員至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？

A2：因為之前就是擔任教官，所以了解教官的想法，在配合及相處上比較沒有問題。困難的是來到新環境而不熟悉一切，需要師長更多的協助，一開始因為跟學生不熟，所以做事的效率上可能會比較差（EX：連絡學生），但藉由時間及業務來往可以跟同學慢慢熟悉。課間巡查也讓我能夠與同學逐漸認識及熟悉彼此。

A 甲 9：您會如何在工作中發揮您的專長？

A2：藉由過去當教官的經驗來協助，技巧及效率方面則需要新同事的幫助來協助提升。

A 乙 1：您現在所負責的工作與以前擔任軍訓教官時有什麼不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

A2：以前當教官會有軍人的使命感及視野，什麼事都想立刻看到成果，會採取較激烈的手段。當校安後會以比較友善的方式來服務同學，也比較符合現在講求的友善校園。過去的軍人意識形態會影響，以前接到組長的命令就會想要馬上完成，但現在脫下了軍服又有小孩，會比較謹慎去拿捏。

A 乙 3：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？

A2：以前當教官會覺得任何事都責無旁貸，現在當校安比較站在協助教官的立場上，學校有事基本上都是找教官為主。教官是學校安定的力量，大家看到教官都覺

得能請他處理問題。學校應該重視及妥善使用這個角色，而非把雜七雜八的事都丟給教官。

A 丙 1：您認為擔任校安人員需要具備哪些能力與個人特質？

A2：跟教官的工作性質差異不大，有當過教官基本上就可以勝任，要以教官的角度來擔任校安這個角色，並盡力配合教官。

A 丙 2：為了勝任目前的校安人員工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？

A2：調整心態去面對不同環境的做法，因為是一年一聘，適應的時間不能太長，所以也需要身旁師長一起協助。

A 丁 2：就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？

A2：教官對於學校是安定力量，且能解決很多及預防問題，軍服也有辨識度，找不到請教官離開校園的理由。

A 戊 1：對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

受訪者：這也是給教官退休後一個轉換跑道的安排，可以延續過去的工作經驗及熱忱，並且在熟悉的環境發揮我們的力量。

A3-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.23	陳正年	A3	AA 家商教官室	現職校安人員

A 甲 1：請談談您從軍訓教官轉職成為校安人員的原因與經過？

A3：原因就是因為有人一定要退伍了嘛！那退伍的時候還是會選擇比較熟悉的工作環境，還有工作的性質啊！所以說這大概是首選，繼續延續教官的工作，

訪談者：所以那時候學長你轉校安人員的時這邊是第一個學校嗎？

A3：不是，00 工商，

訪談者：所以這是第二個學校？

A3：第二個學校，

訪談者：所以那時候在海青兩年？

A3：對！差不多。

A 甲 2：回想當時由軍訓教官轉變為校安人員時，您的感受如何？哪些人或事對您所負責的工作影響最大？（例如，學校行政系統如何幫助您？）從這個經驗您學到什麼？

A3：感受那當然是能有一份工作可以接續下來，那是最大的安全感，還可以找到這樣的…自己可以勝任的工作，不用再去重新再去調整步伐或者說是因為事情的問題，這就沒有了，影響最大當然還是主官，還是以主教來講，我們還是都是說任何事情都是聽從主官的指示，然後還是繼續把…按照主官的想法去達成他想要的目標。

訪談者：那就這個校安人員，就是像我們高雄市的校安人員一年一簽嗎？

A3：對！當然這個一年一遷的事對我們來講是很大的變數，而且我們沒有安定感，當然是相對就比較沒用，尤其也確實有一些人因為沒有再續聘，也就沒有工作，

那當然這種感覺會有…如果是在台灣，包含連跟穿便服之後再走入教官室其實…雖然是說延續工作，但其實跟教官互動的氛圍是跟以前不一樣的，因為我們畢竟都算比較資深的，但是脫掉軍服再穿便服中間的那種感受是不一樣的，脫軍服之後很像…絕大多數的人還是…雖然嘴巴叫你學長，那只是嘴巴的稱呼而以，但實際上在很多的事情考量都還是以他的本位想法來講，嘴巴的學長只是叫，尊稱啊，有任何的利害關係的時候，那些都是僅供參考而已，會有那種人情冷暖的感覺啦！會有啦！幾乎那種感受當然是會有，而且在工作分配上面，大家總會認為說：你兩份薪水餒，會有這樣的一個感覺，能夠希望你…你能夠多做就多做，我是覺得如果說大家…如果是真的很能夠開始，用這種好的會互相體諒的方式，其實作多少那個我們都不會去在乎，但是他那個出發點如果是那種…是那種…我剛剛一直講的軍服脫掉之後，他沒有把你當作一份子的那種感覺，對！就是有做事情有你，但是實際上那個互動的話是…他其實是當你…心理上會認為是說…你幹嘛還要再回來，但是那個畢竟是少數，但是多多少少都還是會有這樣的現象存在。

A 甲 3：您對目前擔任校安人員工作狀況感覺如何？滿意嗎？

A3：整體感覺當然是…還是要站在正面的，我剛剛講的那都只是說，有時候心理都還是大概那些比較負面的，整個來講還能夠再回來那真的是感恩了，能夠再回到工作，工作方面絕對是可以勝任的，對！所以說工作就不是壓力，駕輕就熟，然後就是…放假又很正常，然後又可以配合家裡的作息，對小孩子又可以照顧到，所以要滿意啊！

A 甲 4：您認為校安人員工作中最重要的是什麼？為什麼？

A3：工作態度，最重要是以工作態度，就是…至少我們再回來在工作態度上面覺得第一個是不會去推事情，只要有需要，不管學校哪個地方有需要，我們都會站在比較積極主的方面，反而會有一些同仁會說：這是我們的事嗎？我們去做嗎？這一碰上之後就甩不掉囉！我們在反而會覺得是…就把它真正當作服務了，能夠服務，能夠出一份力，就不會有那種斤斤計較的感覺，比較不會…我們會真的是…很用比較那種高度惜福的感覺在看一件事情。

A 甲 5：請談談工作中令您最有成就感的事？為什麼？

A3：更能夠有效的幫助到同學，不管是我們接的那個…其他的慰助金啊！然後在海青的時候，那時候是真的一年大概幫學生爭取到那個比較弱勢的七八十萬，在以前教官的時候可能沒有辦法有這麼大的力量去做這些事情，然後在…就是在帶同學方面就不會用教官以前那種方式，就是…可能一個目標你沒達到，我們就去處分，放在優先，那現在反而幾乎都不會用處分的方式去思考事情，就是說…真的我用勸的方式讓他能認同我的想法，然後在做各項績效，我也拿了交通安全…的那個教育部的金安獎評鑑，我們雖然沒有拿到金牌，但也是列在甲等，然後在負責的校安工作上面，都是局裡都肯定，都可以免評，

訪談者：所以學長在這個當校安人員，你負責的工作第一個就是慰助金？

A3：那是我之前在 BB，那在這個地方，每個地方都不一樣，那這裡我負責的是慰助金，然後還有諮商輔導團，就是我們承辦教育局委辦的大型的反毒活動，高關懷學生，還有學校晚自習的業務，還有那個…防災，防震災演練，還有一些主管、教官事項。

A 甲 6：轉職成為校安人員至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？

A3：其實真正會有挫折跟困難的還是，我剛剛說的…人跟人之間相處的這個問題，

我個人我是覺得…我在教官的期間我從來不認為說有得罪，這一路上來，這個教官…我們不會說要跟同仁之間有什麼衝突或者是摩擦，反而在教…因為我個人我是非常…不管以前是教官還是到現在校安人員，我個人是非常怕所謂侵犯到任何人的地方，譬如說走路我不會去撞到你，你起來我不會一直硬就撞到你，我永遠都是…譬如說你在上廁所，我看到有人在上廁所，我不會就去敲門，我自動就會去避開，就不會讓你覺得說…我怎麼跟你搶什麼東西在用，所以我是用這樣一個態度在跟人家相處，但是很多時候還是會覺得說我們這樣去尊重某個人，尊重互動，但不是每個人都這樣，但以前穿軍服的時候沒有遇到過這種的情況，但是當校安之後會有遇到這種情形，對！就是說人跟人之間的尊重會讓我們打一個很大的問號，怎麼會這樣，尤其又是差這麼多年班的人，那我也沒有任何侵犯，任何事情能夠幫大家業務上能夠爭取對大家有利的，我們都會…雖然你可能沒有出到什麼力，但是都會幫你…只要有任何的包括實質什麼好處，我們都會去協助，我們這樣去對人，人家不見得是這樣對我們，這個是比較覺得說：奇怪都是軍校出身的，然後因為我們學長…我們的態度可能…雖然他退伍了也不會這樣子，那從現在的…

訪談者：所以現在老弟會這樣？

A3：，對！所以說是這樣，那是在工作那還是看環境，像我在這個地方，我剛剛講的那個可能是我…那在這個學校來講，我跟同仁之間，尤其有一些真的是…比如說可能每個地方的人，人跟人的緣份不太一樣，在這個地方其實是我所負責的那種…我剛剛講的包含諮商輔導那都是大的那種案子，都是需要有經驗的，說實在的我在這方面的歷練是稍微少一點的，但是就有同仁很願意這樣主動配合出來，相對來講在 SS 家商同仁之間相互扶持的那種感覺就很融洽了。

A 甲 9：您會如何在工作中發揮您的專長？

A3：其實我們的專長是在警覺性，靈敏度和態度，可以說就是以前的經驗，可能危機意識會比較強，也就是說我個人啦！還是會認為多走動，走動式的管理，就是我們這個一貫的那種…多去接觸、去發掘，發現問題，在這樣的可能…軍中的養成，這種歷練，再加上我們這樣的意志力去協助學校，可能會對學生的很多地方可以防範於未知。

A 乙 1：您現在所負責的工作與以前擔任軍訓教官時有什麼不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

A3：我們現在負責的…大概行政工作都差不多，那就是在面對學生，我目前在這個地方是沒有所謂輔導班級，那所以我們對學生的輔導相對於是跟以往有差，以前就是學生完全就是你的事情，我們現在可能發現問題之後除了當下來用我們的方式勸導之後，就轉交給輔導教官來接續處理，所以說…就是我剛剛也提到說在處理這工作態度上以前就是一次、兩次、三次我大概就會直接又想要用處罰的方式，那現在來講是覺得說我不希望再用處罰的方式，因為處罰的方式是…當然可能可以達到所謂的公平性，達到效果啊！

對！對！對！但是以現在來思考，就是因為以往都是用這樣方法，那現在是真的希望能夠藉由溝通輔導讓你知道，你這樣做可能…就讓你更成熟的方是啦！來面對，

訪談者：我們現在校安人員沒有輔導班，那我可能對這個學生不熟悉，

A3：對！比較不認識，所以不會想要用那種比較強硬的方式，

訪談者：可是相對跟你不熟啊？

A3：對！對！所以說盡量，我們在輔導過程我們很小心就是不要衝突，所以我才會

說那種態度的改變會比較多，以前可能我就是輔導教官，我直接用強硬的方式或怎麼樣，我對你熟悉，那現在我盡量就是…因為我可能會讓維說…造成對立或者造成破裂，那輔導是完全無效的，我想能會更又內更注重這樣的…就不要…第一先不造成對立，先不要用罵的、用處分的，那人家直接…你處分就完全…下次可能對你的…我們當然很真正覺得穿軍服跟穿便服帶給同學的那個…呃…約束力啊！有差，一定有差啦！

A 乙 3：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？現在有哪些因素或經驗影響（幫助或阻礙）您執行校安工作？以前擔任軍訓教官時是否有相同狀況？

A3：這個當然是各行各業都是一樣，就是會對你的工作一定會有過高的期望，這是一定，過高的期望，這一定啦！因為我付了這個錢給你，你能做越多那當然越好，這是各行各業都需要，尤其是以我們的背景，在學校來講更是，大概軍人的服從性是最高的，也是各個校長可能，或者各個主管最認同教官的，很多事情越困難的東西，越沒有人想要去碰，然後教官是最…比較容易去，那學校當然也是…尤其現在是少子化，每個對自己小孩都是捨不得打罵，那但是太這樣不對，那當然是希望透過學校的一些行政人員、一些老師來教育他，所以說一定會有過多的期待，然後也一定會有…那個什麼，那我會覺得這些工作不外乎就是說在學生輔導的方面，大概就是…品德類、生活習慣的要求，我個人是說看學校，那依我們來…因為這個東西一定不是個人就可以改變，那一定是一個氛圍，這個學校普通、普遍都會有這樣的…大家一起來的話，那一定才可以看到成效，對不對？中山跟高醫那兩個學校就是很明確，那公立學校大概就是我們學校這方面的氛圍是好的，因為學務主任非常在乎這個品德跟生活教育，他也會自我要求跳出來領導我們，那也 push 教官，希望能夠一起跟著，那這一定打團體戰，你不可能說寄望一個人，然後如果…尤其擔任校安你要賦予他這樣的重責大任，他的角色其實是…校安目前在學校是比較卑微的，對他而言我們還是在教官室，管轄事項，那所以你會希望…如果你過多期望，是要交由這樣的狀況來處理，但其實這很現實面的就是他是約聘人員，可能要主導的事情是難發揮，可能還需要就是由現職的軍訓教官來推動或者是全校的行人員、老師、導師一起來，來努力。

A 丙 1：您認為擔任校安人員需要具備哪些能力與個人特質？

A3：在這方面我覺得就是態度很重要，如果說你是到著說你…呃…是…反正就是，你是屬於勞工，那要要把那個勞基法的觀念搬過來，然後你什麼事情做完之後，又去計較說我其實薪水不高，那除了自己痛苦之外，你對學校帶來的幫助也不大，那其實學校也沒有必要這樣的，對！所以說我個人覺得既然要做這個，那個熱情，然後工作態度，感恩之心要有，才會 push 你去…更能夠去…比如說多付出啦！因為學校是這麼大的一個機構，付出自然而然…如果每個人都有這樣的心話才能夠把這樣的機器推動一點點，大家都是抱著計較，那可能…也對我們將來啊…我們在做這個也是希望是說…能夠也是說…已經是既定事實了啦！教官要退出校園，也是希望能夠…留下來的人能夠去…當然不可能達到教官的功能啦！但能夠盡量維持住，因為我們的小孩友都還小，將來他們也會走入高中或者走入大學，那怎麼辦？我們看到如果現在這個狀況是走回頭路，是看到…見到未來的校園可能更亂。

A 丙 2：為了勝任目前的校安人員工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需

要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質?

A3: 我覺得就是…完全還是…像我們現在來講就是高雄市在推探索教育，那也都是一種能夠加強正能量的對於輔導徐生能夠朝非制式的教育的方式，那就是一種新的觀念吧！也是多充實自己啦！因為這種東西無止盡啦！能夠讓…尤其現在小孩子，我覺得就是…完全還是…像我們現在來講就是高雄市在推探索教育，那也都是一種能夠加強正能量的對於輔導徐生能夠朝非制式的教育的方式，那就是一種新的觀念吧！也是多充實自己啦！因為這種東西無止盡啦！能夠讓…尤其現在小孩子，

訪談者：新的技巧啦！

A3: 然後可以比較容易跟學生打成一片，用別的方法，那以前是上國防通識、全民國防教育課，那現在又另外，像我現在在探索學校，希望帶領小孩子能夠突破自己的那個…原來態度、想法，能夠去 push 自己去進步，去突破自己

訪談者：所以就是多增加一些這個…與學生生活輔導上面的技巧，

A3: 對！多去吸收一些其他的方式，不是完全就是用八股的那種講法，帶他們玩遊戲之中，要想那種新的方式。

A 丁 1: 你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持?為什麼?

A3: 當然有啊！這是一個運作這麼久又這麼紮實，又這麼完整的一套制度、系統，在推了這麼久，而且這是完全可以…就是一個機構，所以橫向的聯繫從下到上都已經很完整了，這個如果以公司行號來講，能夠有這麼好一個運作機制，對公司來講，要推展什麼東西來講，這是一個很大的力量，對！那是非常可惜啊！如果說把這個拿掉，完全沒有任何的東西，你再花再多的…都不可能取代現在的這個制度，

訪談者：又要再運作個七、八十年才会有現在的系統出來

A3: ，目前這樣，運作得這麼的…不管…我一直在強調左右可以互相幫忙，上下的一套管理都是這麼的有制度，這裡面的成員也都不是隨便來，都是經過一定的考核機制，然後都有相當的…在這方面的經驗，所以說非常的可惜，

A 丁 2: 所以這個軍訓教官、校安人員還是有存在學校的必要？

A3: 我相信尤其在高中，甚至影響到國中的校長都非常希望能夠把這套高中不要的系統…我想國中校長應該都很希望有軍訓教官進駐。

A 戊 1: 對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

A3: 你剛剛講的有一些，代表我還不夠成熟，我還希望說既然要成為校安人員的話，我就是要把自己身段放低，再低，對！還是必須要…要這樣，對剛剛來講如果你身段放得很低，能夠到各個各業都都是這樣，如果能夠再低的話，我剛剛所講的一些內心的一些挫折，應該是不會存在，所以要把以前的事情，因為我們來的很多都是主任教官啊！都是很資深的，所以說還是會有認為說：我還是到同樣的環境之下，還是會把那年班的想法…所以說我還是會覺得說：既然要再轉換這個跑道，要先把自己的心沉澱，不要再去只想…就心要看遠一點。

A4-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.27	陳正年	A4	KKKK 教官室	現職校安人員

A 甲 1：請談談您從軍訓教官轉職成為校安人員的原因與經過？

A4：原因喔？阿就是這環境比較熟啊！工作比較習慣，就想說回來這個環境很快就能上手，這是第一個原因啊！阿第二個當然就是，外面的其實外面的工作並不是那麼的好做或是說那麼容易上手，外面的環境也比較複雜，沒有那麼單純，那我想回到這裡是比較能夠很快就進入狀況，所以我還是來報看看。

訪談者：學長，您之前擔任軍訓教官的年資是多久？

A4：10 年又 7 個月。

訪談者：那甚麼時候開始擔任校安人員？

A4：我是 101 年 9 月 1 號，是第一期的高雄市校安人員。其實我們前面有先試辦過一期，但是他們是招民間的，然後發現民間的他們好像對教官的工作型態還有業務沒辦法上手。不熟悉？所以他們後來辦完就沒辦了，停了好一陣子吧！他們那只能送送公文，然後是說就打打雜啊！沒辦法像一般教官這樣值勤，對學生的型態也不了解，阿公文最主要的是他們公文不會簽，碰到各種公文他們都會傻眼。

訪談者：校安系統大概也沒辦法。

A4：對，我聽之前的教官在講，他們根本沒有辦法做甚麼。

A 甲 2：回想當時由軍訓教官轉變為校安人員時，您的感受如何？哪些人或事對您所負責的工作影響最大？（例如，學校行政系統如何幫助您？）從這個經驗您學到什麼？

A4：甚麼樣的事情喔？就是我剛剛講的，因為這個環境我熟悉，所以來報名，然後第二個是，那時候的軍訓室長官，我曾經在退伍之後有一段時間是義務在幫軍訓室做一些有關探索教育、未來規劃的工作，大概做了快兩年。

訪談者：所以學長你不是一退伍馬上就轉校安人員？

A4：沒有，我沒有馬上轉，大概隔了快兩年，然後才銜接的，阿那時候的劉將軍他就是叫我趕快來報，他說未來還是要繼續推這個，他的想法是這個樣子啦！所以我就報了，後來我就協助軍訓室在弄這個方面。

訪談者：學長，擔任校安人員以後，有沒有遇到甚麼樣的困難？

A4：困難喔？其實應該不是說有甚麼困難，其實人的互動才是，事情都沒有甚麼太大的困難的問題，是碰到的人跟你的可能有時候想法、做法不太一樣的時候，這個人的協調跟相處真的是比較難的一部份。

訪談者：邊是你的第幾個學校？校安人員。

A4：第二個。第一個學校是在 XX 家商。

A 甲 3：您對目前擔任校安人員工作狀況感覺如何？滿意嗎？

A4：因為容易上手，當然是說覺得還不錯，整個環境是蠻... 我待的至少我這兩間學校是對教官蠻友善的，那至於工作的氛圍是不錯的，感覺起來，整個是很好的，同事相處也還不錯。

訪談者：因為工作也熟悉嘛！

A4：對。

訪談者：然後學長你們這個服務的學校分派也是軍訓室來分派？

A4：對。

訪談者：軍訓室的分派他應該也會找比較友善的學校來放。

A4：對，一般來講是這樣子的。對。

A 甲 4：您認為校安人員工作中最重要的是什麼？為什麼？

A4：應該是跟學生的一個輔導跟互動其實是蠻重要的，也是最重要的啦！如果說，因為我們現在是那種穿便服的那種身分啦！所以學生對感覺起來跟穿軍服的還是有一點區別啦！因為學生他比較會去聽從穿軍服的教官，那像我們校安的除非有制服，或許他比較能夠認同度高一點，所以要到一個，特別是一個新環境，要經過一段時間，然後學生覺得說，第一個是熟悉你了，第二個，然後你也曾經對他有一些幫助或是說有一些跟他共同努力過做過一些事情，他就才能逐漸認同你，要不然其實是有一點這方面的差異性。

訪談者：還是有點差別阿，至少衣服上面的識別度就....

A4：對，識別度是一個，其實也是一個蠻重要的，我是覺得。

訪談者：學長，學校這邊有沒有負責到輔導班？

A4 A4：我有，我現在有負責。

訪談者：沒有上課吧？那輔導班的話你是負責需要去做一個甚麼樣的輔導？

A4：其實因為我們沒有課程上的一個互動，所以大概就是有時候中午會去跟他們看一看，然後聊一下，然後其實大部分的都是學生有問題了，然後我們才會去比較容易介入，要不然你要突然之間去跟他們做刻意的互動的話，這樣也是很奇怪的，有啦！我是會去走走跟他們聊啦！但是.....

訪談者：那沒有課程你怎麼樣去跟他們熟悉呢？那沒有課程你怎麼樣去跟他們熟悉呢？

A4：熟悉，絕對是做不到的啦！但是有甚麼問題的話你去介入去輔導他們的時候，去聽他們談一些事情的時候，他們還是願意跟你講，因為畢竟我們是在教官室裡面，這個環境對她來講，學生其實對教官的信任度應該是蠻夠的，雖然教官比較兇，但是他會覺得說，把你視同是一個教官就是對等的方式來看待，所以她還是願意去跟你做一些溝通或是說明一些事情。

訪談者：所以校安人員有輔導班級，那在處理的事情大概就是學生有問題的時候才會介入處理，要不然平常....

A4：比較會主動介入，其實也沒有，那也不算主動，應該說是半被動的介入，那你主動去跟他們只能比較淺的談一些事情，可是你聽不到他們想要知道甚麼或是他們需要甚麼，他也不大容易去主動跟你講，所以我們一般大概都是透過活動，有一些軍訓室辦的活動啊！比如說，.....，就找學生來，類似這種活動，還是其他有一些比如說你剛好管道的業管的業務是他們需要的，他們就會來。

訪談者：學校會參加很多探索教育的活動嗎？

A4：對，像我就帶過一個班阿，他們就從此以後就認識我，就帶自己學校的。

訪談者：就帶去參加探索教育課程？

A4：對，他們對這個倒是很快就融入了，然後很快就對你比較熟悉，這是一個好的媒介其實。

A 甲 5：請談談工作中令您最有成就感的事？為什麼？

A4：其實我覺得齣，我們現在目前高雄市推的一個探索教育這個區塊，是比較容易有成就感的。第一個，學生跟你的互動是很良性的，很好的，而且配合度是蠻高的，然後等於說這個探索教育會讓本來從陌生到一定程度的熟悉。第二個是這個探索教育這個活動是蠻正面的，所以我覺得做這件事情是蠻有意義的，真的，就是說，跟你一般我們在行政事務這些，做這些雜事啊！或是說，不是說這些事沒意義，但是相對比較來講，探索教育的這一種是蠻有意義的，所以當時我很早就在推，其實我大概十幾年前就開始在推這個，我跟那個你們主任，

他就找我在推，他知道我對這些方面活動蠻熟悉的，包含朔溪阿甚麼的，然後所以他就找我推，而且我也深入去在這個方面下過功夫啦！去研究一些東西，包含他的設施啊！還有有甚麼樣的規格還有甚麼樣的一個班規標準，我就是下了一番功夫去了解 and 深入地研究，所以我覺得說，做這個事情，可以算是我想感受比較有意義的也是成就感的地方。

A 甲 6：轉職成為校安人員至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？

A4：其實大家都很好協調，我覺得人是互相的，就是當你對別人友善的時候，人家自然就會對你友善，所以目前我是那個甚麼，就是說，像我剛才提到說像人際關係的，可能也是我之前的曾經有一個感受在，曾經有一個啦，但是那已經過去了，就是比較上想法不同的，曾經有一些那個小小衝突，但是後來都解決了，那其實我是覺得溝通是很重要的，而且同事之間都很好，就覺得每個人都不錯，就是你相處下去以後，你只要自己本身有先釋放善意的話，應該是大家都其實蠻好相處的，都不錯，我們又不是不成熟的人，所以工作上都是還蠻好協調的，也不會刻意刁難啦！我們辦公室目前我待了兩所學校都沒有這種怪人啦！還好沒有這種怪人，聽說別的學校有。

A 甲 8：回想您初任校安人員時，您會希望學校如何幫助您適應工作？回想您初任校安人員時，您會希望學校如何幫助您適應工作？您會如何在工作中發揮您的專長？我們好像剛剛就有提到了，就是探索教育的嘛！

A4：對，探索教育還有，像我受過童軍訓，有些繩結方面，我就比一般人熟悉。

訪談者：所以你是擔任教官的時候你就開始研究這個還是轉任校安人員或者是退伍之後？

A4：其實我剛開始是對野外求生這個課程有興趣，然後就自己研究，每個人的領會程度不一樣，例如說，有人看一張圖，看了一下圖，然後繩結甚麼結，他有分結，有人看不懂，可是我看得懂，所以有人就會看不懂，但是我看得懂，有時候在家自己先摸過，不難嘛！然後再加上一些比較去蒐集一些比如說救難方面的知識啦！或者是 方面的知識的時候，慢慢把他跟野外求生的課程結合起來，你就可以設計出一套不一樣的東西了，那你講的內容也會比較豐富，或是從野外求生這門課開始延，延伸出探索活動。

訪談者：就像以前在當教官的野外求生課程。

A4：對，之前還是必修課程，慢慢就了解了，不管是植物、動物的習性啊！做陷阱阿，然後做繩結、打繩結、架避難屋阿，那些都是基礎的，所以剛好現在就派上用場，阿探索教育就只是帶到野外去，從事課程的時候，你只要有基本的技能之一就是這些繩結的應用啊！這些當野外的指示阿，然後你才能讓整個探索教育，你帶的活動比較上不會有一些亂七八糟的問題還在困擾你，你這樣比較能專心帶課程。

A 乙 1：您現在所負責的工作與以前擔任軍訓教官時有什麼不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

A4：工作上大致上是大家都差不多，但是現在教官的工作越來越複雜了，因為會很多本來不屬於教官的工作，所以現在的教官工作是很多面向的，所以要承擔的挑戰也比較多，那相對校安人員也是其中的一分子，所以也會跟著面對一些不一樣的挑戰。

訪談者：所以不是說校安人員跟軍訓教官的不同，反而是因為時間的，，以前跟現在....

A4：以前還相對單純，但現在的任務接得亂七八糟，雜七雜八的一堆。

訪談者：所以學長你現在講的是，其實校安人員跟軍訓教官負責的工作大概是差不多，只是說以前跟現在比較起來，現在可能會比較多一些繁雜的學校處理不良的問題把它放到....

A4：不一定是學校，有時候是教育局，奇奇怪怪的都有，教官受到重用...

訪談者：教官受到重用，可是要退出校園啊!

A4：很可惜啊!

A 乙 1：那學長你現在擔任校安人員，那你處理事情的態度上面有沒有跟以前的不太一樣?

A4：就是因為我退伍沒有馬上工作，有時候我有曾經因為有時候有些空閒的時間，會去回想，之前當教官的時候，有哪些事情是在浪費生命還有些事是比較有意義，我會去想，所以後來我再回到校園的時候，我看的角度會比較不會像以前那麼吹毛求疵，我以前是比較吹毛求疵啦!就是說一板一眼，但是我後來就覺得說這樣子，實際上真的對學生有多大的意義，那它究竟有沒有吸收下去，阿你該有改變的甚麼方式或是甚麼讓他能夠接受的，會比較上思想上會比較圓融一點，我是覺得退伍以後的想法會讓我去想這些問題之後會來什麼，我就比較沒有那麼尖銳，就是說對學生處理事情的時候比較會去....

訪談者：比較圓潤。

A4：比如說以前當教官有時候會偶爾會去罵一些學生或是大聲講話，現在當然都不會了，沒有必要，那社會氛圍也改變了，社會氛圍改變，我們也不適合用那種方式去處理，阿第二個就是說，他們的想法有些是我們也改變不了，我們要講他，他也不見的會接受，因為他有他既定的思考模式，那我們只能說用勸導方式，或是跟他說我們的界線在哪裡，你不要輕易越過來，我們只能這樣提醒他了，變成說你改變不了他你只能...話題裡的範圍就好，不要越線就好，提醒她這樣。

A 乙 3：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務?這些額外的工作是哪些?校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎?

A4：其實我待這兩間學校都算還好，都沒有太多的，當然偶爾會有一些希望你出來幫忙的事情啦!但是目前看起來我不是承擔的人，其實真的承擔的是主任教官跟組長，只要主任教官跟組長他們接下來...沒問題，我們就是配合，對，我們就是盡量配合，沒甚麼問題啊，其實也沒甚麼問題，也還好啦!做事情嘛!

訪談者：有工作來就做啊!

A4：對，也是一定要做嘛!

訪談者：所以就看主任教官怎麼分配工作，所以也不會去分說，我是校安人員....

A4：碰到問題就去解決問題嘛!面對問題，解決問題。

訪談者：那不會想說我是校安人員，叫我做這些事情幹嘛?

A4：不會不會，我是覺得當校安反正就是，有人可能會想說校安是不是就只要做校安的工作而已，我的想法不是這樣，我覺得你這只是一個職位，就像有些工友，他可能佔的是可能是木工或是水電學，可是他也是甚麼事都做啊!澆花甚麼也是都做啊!現在不能去設定，那只是個名字而已，你如果自己具備的基本認知是這樣的話，那當然工作會很痛苦，可是你如果說開放自己的心態，就是各種工作只要我能做到我能配合的就去配合，這樣就好了，我是覺得這樣會比較完善，會比較好一點。

訪談者：比較開心一點。

A4：態度上決定你的心態。喔對，我補充一個，有人認為校安人員就是一定工作八小時，然後所以有時候像之前曾經有一個校安學長，他們就有這樣秉持這種心態，就是做的就有點斤斤計較的不開心，然後到最後還是沒有被續聘，我是這樣想，你既然知道這是...雖然我們是穿軍服的軍職，但是我們都是過去曾經擔任過，所以我們既然知道一出來就是做到這邊是佔著教官的缺的員額來做教官的事，所以其實心態上就要調整認為說，教官當初是怎樣犧牲奉獻，那我們也是要比照辦理，所以這種心態是比較需要的，要當校安就要有這種認知，不要老是心裡認為說這只是八小時，這樣會很痛苦。

訪談者：犧牲奉獻的態度啦!還是要把他延續下來，延續教官的工作。

A4：你要想說這樣是應該的，沒甚麼了不起的。

A 丙 1：您認為擔任校安人員需要具備哪些能力與個人特質？

A4：其實擔任過教官的，應該基本上都有能力擔任校安人員，那態度就是我剛剛講的，態度才是重點。

訪談者：犧牲奉獻的態度。

A4：這是要基本你自己的認知上要正確，也不是正確不正確，就是你自己要調整你的認知，那你的工作心態不一樣，你當然才會覺得駕輕就熟才會愉快，要不然你去計較那些你永遠都不愉快，很沒有意義阿，而且對學生對學校都很不好，對不對？

A 丙 2：為了勝任目前的校安人員工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質?或者學長你可以回想當初那個你做校安也做好多年了，就是當初你剛從軍訓教官退伍然後又工作了兩年然後又轉校安人員，那個時候你會覺得說你還需要加強甚麼樣東西的學習?

A4：其實每個人需要的好像都不太一樣，我的認知的話我是覺得...大概雜事都會打雜，打雜其實能夠打得更好的話是...譬如說如果學校有些，目前是沒有甚麼需要的，如果有少大概也不會找我們做。

訪談者：對啦!大概不會啦!

A4：需要技能...如果說真的需要的技能是萬一你哪一天，我覺得啦!哪一天真的校安人家也不聘你了，她覺得你年齡到了，那你如何去轉換職場，去尋找下一個工作機會，為下一個工作機會做預備的那一份技能，阿目前我我覺得我們大概能做的，就像人家說的退伍軍人能做三保—保全、保險、寶塔，可能最容易轉換的是保全啦!阿保全其實有四張證照要拿，你才能夠求得一個比較好的機會，那四張證照，一個出路是公寓大廈管理員，那個事務管理員的那種，然後一般還有一個是...系統的，公寓大廈...系統的管理人，還有一個是汗水系統的管理人，一個是消保安全的，這四張證照。

訪談者：四張證照都拿到了，還要當保全嗎?

A4：他就不是一般的保全，那種可能就是督導或是...大概月薪就可以四萬起跳，可能會比這邊好一點啦!

訪談者：對，我們這邊的薪水本來就不是那麼的...

A4：三萬一左右。

訪談者：大概也是到天花板了。

A4：要不然你要說做保險，你要去拿保險經紀人的執照，你就要去考，阿寶塔的話那個就不用了，那個就誰都可以賣了，那一定要找一個好老闆。

訪談者：對，產品要好一點。

A 丁 1 A 丁 2：你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？

A4：你要看人家重不重視你，人家不重視你....

訪談者：那就你的感受來說呢？

A4：我覺得目前我們不受重視，但是又拚命的要我們做事，這是一個很奇怪很矛盾的現象，對，要你拚命做做到死，但是又不重視你，然後所以要你退出校園，那我覺得說，如果說從現實的考量說存在的需要，一定是有需要的，那如果從非教官跟校安人員來看，他們覺得說其實你沒有理，他們還是活得下去，對，有人還是有這樣的認知阿，你在，他們當然會比較好過，你不在，事實上他們也不見得....

訪談者：就運轉不下去。

A4：他們覺得說還是運轉得下去，只是運轉得好一點跟差一點而已，阿沒關係嘛！退下去就知道了嘛！大家都退出以後，看會不會亂一點，還是怎麼樣，對，以後就等到知道了再改嘛！再改回來。

訪談者：也是有可能啦！

訪談者 A 戊 1：對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

A4：我覺得基本上第一個我剛就再想說，校安人員這一個名詞有沒有機會調整，我覺得第一個要調這個，例如說調整名稱為「生活輔導技佐」要不然你會給他一個不明確的定位，要不然如果他真的要存在校園的話，你要讓學生等於說會跟他願意比較能有機會互動的話，讓她不會造成校安人員要第一時間進入校園等於說去輔導這些學生，產生困難點的話，就是讓他比較順利的銜接的話，第一個，除了是制服，要給他一個制服，第二個，這個名詞要改。我覺得基本上第一個我剛就再想說，校安人員這一個名詞有沒有機會調整，我覺得第一個要調這個，例如說調整名稱為「生活輔導技佐」要不然你會給他一個不明確的定位，要不然如果他真的要存在校園的話，你要讓學生等於說會跟他願意比較能有機會互動的話，讓她不會造成校安人員要第一時間進入校園等於說去輔導這些學生，產生困難點的話，就是讓他比較順利的銜接的話，第一個，除了是制服，要給他一個制服，第二個，這個名詞要改。

訪談者：穿制服？

A4：對，你不要用校安人員這四個字，你要用生活輔導人員，反而還比較容易進入學生的心中。校安他就會覺得說，好像防範我把我當小偷一樣啊！跟他有一種名詞上對立的關係。對，你不要用校安人員這四個字，你要用生活輔導人員，反而還比較容易進入學生的心中。校安他就會覺得說，好像防範我把我當小偷一樣啊！跟他有一種名詞上對立的關係。

訪談者：把他掛在校園安全上面。

A4：對，可以說生活輔導員或是學務人員。不要說人員啦！我是說你要給他一個名詞，比較適合的名詞，你要去想一個適合的名詞，你不要用校安人員這四個字，這個是一個好像看門狗一樣的感覺，阿有人就認為說你就是類似警衛、保全的這個功能，阿事實上你又不是，阿這名詞很重要，就是訂這個名詞會決定你未來跟學生之間的互動會不會產生困難，這個很重要，我是覺得這樣，阿第二個你身上有一套制服，人家就多少會對你有幾分的那個....

訪談者：識別度增加。

A4：對，就比較容易產生那個認同感，我是覺得這兩樣是真的當下要做的，要不然你一個校安人員，他就會把你當作是保全人員在看待，那她永遠都認為說你是保全嘛！像我剛來到第一個學校，真的有學生第一個到教官室來，「先生，先生」，就這樣叫，他就不認為你是...還有，我是覺得就是校安人員講習的時候或是學務人力或是說學務人員或是說生活輔導人員的名詞定的時候，你在講習的時候就要跟人家事先說清楚，不要以八個小時來定，阿你如果說你又想要蒙混到人家是要以八個小時來定的，讓那些進來的人他就會產生預期心理，當他發現不是這麼一回事的時候，期待落空的時候，就會形成你不斷去訓練新的人，她到校園之後，發現不這麼回事之後，然後就會人力會快速的流動，流動就會很大，不利於校園安定，要不然你就要給人家一點津貼，我倒是覺得要多少有一點補償措施，不要老讓人說要犧牲奉獻，畢竟他已經不再穿軍服了，犧牲奉獻這個當時軍人的那種心，或許已經人家在退伍後就不在了，那你如果要校園安定的話，你不要常常...學期工作一兩個月就跑掉的話，那你臨時也找不到人補，這樣其實對學校也是傷害也不好。我是覺得你要編預算，這是第二個，經費上你一定要給人家有所...不要讓人家老是要覺得人家做白工是應該的，對，我是覺得這樣，畢竟不是每一個人都說像我的想法說，哀呀！犧牲一點，.....，那是現在有現職教官在，那我們會比照辦理，那種心境上的調整會比較容易接受。我們自己也會比較容易，可是萬一改天通通是校安人員的時候，你又告訴他一天工作八小時，那多了要怎麼辦，你又不給她補償，他如果去外面...菁英份子勒？對不對，那你又不給她補償，你又期待他犧牲奉獻，那這樣子這種，第一個於法也不符嘛！阿第二個就是說萬一他不要了，他流動的時候，對學校也是不好的，他本來該有人留值的時候人力不足，那找誰去勒？那是不是對學校來講也是一種傷害？

B1-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.21	陳正年	B1	ZZ 高中教官室	現職軍訓教官

B 甲 1：您從軍訓教官退休後，會有意願轉職成為校安人員嗎？

B1：目前沒有這樣的規劃，覺得工作到一個段落就需要往前走，不是因為對校安有意見，單純是個人生涯規畫。

B 甲 2：回想當時由部隊軍職轉變為軍訓教官時，您的感受如何？哪些人或事對您的影響最大？（例如：學校行政系統如何幫助您？）

B1：我覺得是個人調適，而非學校能幫助什麼，這是個人對環境認知上的差異而已。

B 甲 3：您對目前的工作狀況有甚麼樣的看法？滿意嗎？

B1：不管教官有沒有離開校園，政府應該都會保障工作權，但自己對生涯規劃還是要有，對於政策只能尊重，自己的生活還是掌握在自己手上。學校需要我們做什麼，我們就盡力及與同仁溝通來配合學校。我覺得就算學校沒有教官，還是有別的方法把事情做好。

B 甲 4：您認為軍訓教官工作中最重要的是什麼？為什麼？

B1：對工作的態度是最重要的，以前在部隊是接受命令就去做，但在學校需要主動

去接觸及了解其他人的想法，而非一味站在自己的立場去看待任何事情，還需要一直去調整自己的看法。

B 甲 5：請談談工作中令您最有成就感的是甚麼？為什麼？

B1：學生的言行舉止上有逐漸的改變。

B 甲 6：擔任軍訓教官至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？

B1：沒有

B 甲 7：與校安人員共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？

B1：學長很好相處起做事認真，是值得敬佩的對象。尚未遇到困難或挫折，處理校園工作沒什麼困難。

B 甲 8：您會如何在工作中發揮您的專長？

B1：在部隊跟學校都能讓自己有所成長，端看個人的態度。在部隊習慣聽命行事，但在學校需要自己去主動協調各方面，必須打開心胸多方面去看去聽。

B 乙 1：您認為軍訓教官與校安人員所負責的工作有那些不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

B1：校安人員除了沒幫學生上課及卸下軍職之外，其他工作基本上都一樣。

B 乙 2：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？

B1：如果你喜歡且了解你的工作職場，這些基本上都不是太大的問題，你會全心投入在裡面，會利用環境來成就你的想法。學校也希望教官來約束學生的品格教育，老師也許課程堂數較多及肩負行政職而無暇負擔品格教育，此時教官可以幫忙以及處理相關問題。

B 丙 1：您認為擔任軍訓教官需要具備哪些能力與個人特質？

B1：溝通與協調能力，以及對事情的敏感性，還需要有同理心。進到校園不能再一板一眼，到了新環境需要因地制宜去調整心態。

B 丙 2：為了勝任目前軍訓教官工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？

受訪者 B1：溝通與協調。

B 丁 1：你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？

B1：站在學校的角度來看，這個需求性是存在的，現在的教育挑戰愈來愈多元，學校不能再處於被動的情況，還是需要教官的人手來協助。老師的授課時數多而無人想擔任生輔組長之類的額外職務，教官的授課時數現在沒那麼多，還有餘力及時間來擔任生輔組長之類的職務來協助學校。

B 戊 1：對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

B1：不管在人生的階段做了什麼角色，就是要好好地把當下工作做好。如果抱著過一天算一天的態度，會影響到下一階段的人生規劃。

B2-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.23	陳正年	B2	SS 家商教官室	現職軍訓教官

B 甲 1：您從軍訓教官退休後，會有意願轉職成為校安人員嗎？

B2：意願是還好，因為會當軍訓教官是希望說能夠藉由這個職務來教導學生依些國防上的事物嘛！畢竟現在的校安是沒有從事教育的工作，就很單純的負責維護校園的安全，跟我們到最後轉教官的理念其實還是有些差異性，所以其實退休後會再轉校安的心願也不是那麼高。

B 甲 2：回想當時由部隊軍職轉變為軍訓教官時，您的感受如何？哪些人或事對您的影響最大？（例如學校行政系統如何幫助您？）

B2：其實如果是以業務上來講的話，那當然軍訓教官的業務是沒辦法跟部隊做比較的啦！對啊！因為畢竟那個教官的本位還是在於學生跟校園的安全，所以轉教官之後，我是覺得以部隊的那種方式來帶入的話游刃有餘啦！對啊！那你說這個…那些人或是對我們的影響，我覺得學生吧！每個學生，接觸到的畢竟他們跟部隊的阿兵哥是不同的嘛！年紀也不同，然後環境也不同，可是他們給我們的回饋有些是更勝於這些阿兵哥的，對啊！會有時候從他們身上獲得一些感動，老實說是這個樣子，那至於說學校的行政系統，這要看學校分為啦！跟教官是怎麼去做這個經營啦！對啊！那以目前我們服務的學校來講就三民家商，我是覺得他們的行政團隊跟我們教官是很 ok 的，很融洽的。

B 甲 3：您對目前的工作狀況有甚麼樣的看法？滿意嗎？

B2：不錯啊！很棒啊！我覺得也可從學生當中…就是所謂的教學相長啊！我們教他們一些國防的事物，可是相對的他也可以幫助我們去了解現在一些社會形式的脈絡啊！比如像比較流行的一些用語或是比較 fashion 的資訊啊！！其實不見得從大人身上可以去獲得啦！可是小朋友他們就不一定，那我是覺得這是比較特別的地方。

B 甲 4：您認為軍訓教官工作中最重要的是什麼？為什麼？

B2：當然以這個長官希望給我們的目標來講的話，還是以校園安全為優先，我個人是覺得那個生活輔導，生活輔導對我而言那個才是比較重要的，因為畢竟現在其實家庭環境能夠很完整學生越來越少，那當然家庭功能不知道的前提之下會相對的給學生帶來很多負面的影響，那如果我們軍訓教官可以扮演起當他們家人的這個角色的話，我覺得或許會比這個校園安全還要來的重要，因為畢竟現在校園安全慢慢都是像由總務處會請保全來維護，那真正有狀的況機會其實比去處理這些有問題的學生的機率還要來得低，所以我倒覺得說生活上的協助，當然是包括心理還有生活方面的問題解決，我覺得會比校園安全來的重要，

訪談者：預防的工作

B2：你看這個鄭捷事件，為什麼會隨機亂殺人，當然有很多層面是我們所不知道的，但是我是覺得說如果我們可以找一些發現去做一些預防的工作，其實或許是可以避免的，

訪談者：從另外一方面來講，我們軍訓教官有給學生上國防課，然後有時間去了解學生，那校安人員目前是沒有給學生上課，那學長你剛剛提到的就是你覺得學生的生活輔導是很重要的一塊，那可是如果是校安人員咧？他有沒有在負責學

生輔導？

B2：並沒有，因為校安人員他…第一就是沒有授課，那相對在沒有授課的前提下，跟這些學生是沒有辦法…

訪談者：互動的機會比較少

B2：對！幾乎是沒有，而且沒辦法搭起那個…第一個友誼的關係。

B 甲 5：請談談工作中令您最有成就感的是甚麼？為什麼？

B2：最有成就感的，我覺得還是來自於學生的回饋啦！就像說我們今天給他一個溫暖，給他一個輔導，給他一個協助，當然我們都不奢求會有回報，可是學生往往會給你的是超乎你的想像的，比如說教師節或聖誕節給你卡片啊！或是說你要離職或他們要畢業的時候，他們會覺得捨不得這個教官，甚至畢業之後還會願意回來找你，我覺得這是當一個教官很大的成就，就像我從事教官的工作也不過三年多啦！可是就目前來講，我甚至台北的第二個學生都還會特地來高雄找我，我就覺得這就是一個最大的成就，那也曾經因為有學生在感情上一直沒辦法解開這個心結，那後來也是跟他一直不斷的溝通跟輔導之後，慢慢走出來，然後甚至也考上台北科大，那學生的這個就是我們的成就。

B 甲 6.7：擔任軍訓教官至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？與校安人員共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？

B2：其實轉教官到現在也有遇到一個滿大的挫折就是人事嘛！那這個人事就是自己的軍訓主管會故意找你麻煩，那當然我們也不知道我們到底是哪邊沒有做好，而且還跟你來陰的，那我是覺得這好像是軍訓教官的一個通病，我不知道為什麼就是…

訪談者：跟人之間的相處

B2：然後我們都知道部隊已經很複雜了，不要說黑暗啦！可是轉教官之後發現要注意的細節比在部隊更多，在八軍團待了八年多，都是記功嘉獎，還沒有被處分過，可是一轉教官，人家要搞你，要記，··都比麼還簡單，那當然除了··我真的覺得說被所謂的··的這樣的人亂搞之外，我的不管是老師也好，學生也好都非常不錯，老實說是這樣子，那至於說跟校安人員配合，我是覺得說也很好啊！畢竟現在的社會的氛圍，那個光靠教官··我個人是覺得說畢竟教官是校園內，但是今天學生在校外還是有其他的突發狀況要解決，那這種突發狀況你說要軍訓教官去處理，有時候的確可能不太適合啦！因為畢竟已經出校園外了嘛！那是校園外的話，我是覺得如果學校有校安人員的話，或許請校安人員去協助可能還會比較妥當一點。

B 甲 9：您會如何在工作中發揮您的專長？

B2：我想就是··本身我的個性也算是比較雞婆啦！講好聽是熱心啦！那所以說我是覺得說那個··我常常用這種特質會去關心學生的狀況，那我是覺得說當我們主動去關心這些孩子的時候，他們也會感受到我們對他們的誠心誠意，我要先講的是我們都是不求回饋的，但是很多孩子他們還是會懷著感恩的心，那我覺得這樣子就算是很足夠了，就說了我們的成就不是在於什麼··

訪談者：感受上的回饋

B2：對！不是那種什麼··師鐸獎、教學主任獎，都不是，最大的成就是當他們離開這個校園之後還會願意回來找你，我覺得那個就是最大的成就。

B 乙 1：您認為軍訓教官與校安人員所負責的工作有那些不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

B2：負責工作我想最大的部分就是在於剛剛所提的那個校安他們是不能上國防課的，

就是第一個部分，那第二個的話就是…因為畢竟校安他們很單純的就是負責校園安全，那在這個處理的方式跟態度還是有一些差異性，因為有時候要他去協助學生就誠如剛剛所講的，他們沒有所謂的輔導班級，也不是輔導，基本上你要過去幫助孩子，也不見得跨得進去他們的心境

訪談者：不夠認識，不夠熟悉

B2：對！對！對！他們就陌生嘛！那當然這部分如果說所謂的校安人員都有具備這個全民國防教育的師資或是教師證，然後進而可以到班授課的話，我覺得由校安人員來從事這個生活協助也是 ok，那如果沒有的話，那當然身為一個校安人員，以目前環境來講幾乎現在的校安人員都是由所謂的軍職退休下去的，那第一個光是待遇來講以一個月目前所訂的薪資行情來講三萬初嘛！大概三萬兩千多塊，那我相信每個人的心態，領多少錢做多少事情，你要多叫他做一些事情，我覺得也是不太可能，老實說除非真的對這個教育有很大的熱忱，結果今天領多少錢都無所謂，也許才有辦法改變這些校安的心態。

B 乙 2：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？有哪些因素或經驗影響（幫助或阻礙）您執行軍訓教官工作？你認為校安人員是否會遇到相同狀況？

B2：我是說以我們本校來講的話，我覺得學校給我們的期待真的也是還好啦！就是很單純的把學校安全維護好就好，也不會說再給予過多的一些任務，因為可能也是政策也在推嘛！110 年要退出校園嘛！我是覺得學校端是也慢慢會有覺悟說一些工作也不能再這樣子都推給我們教官來做，所以說在這部份上，其他學校我是不知道啦！但是至少就三民家商來講的話，我覺得學校不會給予額外太多的任務

訪談者：那學校的這個生輔組長還是由教官來擔嗎？

B2：目前還是啦！生輔組長應該是最沒有辦法推脫掉的工作，因為這個其實我有跟校長建議過

訪談者：那性平事件處理還是生輔組長？

B2：輔導室跟我們都有，主推還是學務處，我們學務主任他是性平委員

訪談者：執行秘書，可是就是調查、業務還是生輔組長要做？

B2：沒有，學務主任自己做

訪談者：可是嚴格來講性平要不要算在校安裡面？

B2：性平不適合啦！因為畢竟校安還是以維護校園安全為主要。

B 丙 1：您認為擔任軍訓教官需要具備哪些能力與個人特質？

B2：其實我說真的，你說需要什麼能力嗎？倒不如說是態度，你說真的你沒有那種熱忱，還有一個奉獻，因為其實從我們當教官以來，其實付在學生身上的那個開銷其實也不少，可是不見得每個人都會這麼做，就像我可以做到說我的學生他生日時候，我可以去買卡片，然後送他一個小餅乾、小糖果這樣子，對啊！如果說你沒有這些熱忱，沒有這樣的付出的話，講實在話你跟學生的互動也是跟校安不會有太大的差異，雖然說你會入班去上課，可是那都僅止於老師跟學生的關係，然後下課之後又變成陌生人，所以我真的覺得說要當一個教官真的是需要有一個很大的熱情跟熱忱，就像我們剛轉教官的時候不是說：常講唯愛與榜樣嘛！我覺得這句話真的講得不錯，就是說看你怎麼去解析這兩個字啦！

B 丙 2：為了勝任目前軍訓教官工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？

B2：我認為就是像之前不是有辦那個所謂輔導知能班嗎？那我是覺得說教育部辦的這個四組的這個輔導知能，對我們工作上的確他是有幫助的，尤其是心理輔導方面，或者是說一些生活問題的一個解決或協助，那當然其他的部份像學思達或翻轉教育，這可能是要靠個人的主動性，你如果不願去多學的話，那我們可能永遠都是在原地踏步沒辦法進步，那至於說這個輔導知能能夠吸收多少就見仁見智啊！但是我覺得說它這個班的確是有幫助。

B 丁 1：你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？

B2：回答問題之前我還是必須說從我們學校的角度來講，那我們校長也一直在說他覺得非常不適合，為什麼？因為第一個光是那個制服，沒有穿制服了，然後第二個你又沒入班，然後第三個他就很單純的就是只能做一個維護校園安全工作，他也沒辦法去做一個生活上的協助，那我們學校立場是比較不支持說由校安來代替教官，因為就我的感覺來講教官給學校還是有一種安定的力量，他們就一直認為校安就很像大門的保全，而且是沒有穿制服的保全，他們現在普遍的想法是這樣子，就是教官最好不要走啦！繼續留在校園裡。

B 丁 2：就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？

B2：就像說教官跟一般外面的老百姓最大的差異性就是絕大部分的軍訓教官在部隊歷練過的，那這就像一個男孩子有沒有當兵的道理是一樣的，為甚麼外面的工作會希望他的員工是有服役過的，那當然相對的有些縣市的校安人員是純外面的社會人士，像台北市他們，而且他們不叫校安，他們叫學務創新人力，然後也不找所謂的這個退休的軍職人員，那據我所了解這是他們不管在態度上或是在人力上，其實跟這個所謂軍職退伍再回來當校安的還是有一段差距，那就我的看法，還是覺得說軍訓教官主要還是負責校園內，那校安可以去應付校園外的狀況，我到比較贊成說兩者可以並行，就是像高雄市現在這樣又有教官，又有校安人員，我是覺得這兩者是可以相輔相成的，不會有相對的約束跟互相牴觸，那當然我們沒辦法決定政策是怎麼走，只是說我還是比較支持說這個教官跟校安，如果你沒有在校園的話，我想第一個要擔心的是學務處啦！學務主任那可能就沒人想當嘛！尤其是用強迫重點的方式，那一定從這個新進老師，那你要想喔！新進老師剛到這個校園沒經驗什麼都不懂，那道後面的結果也是很難去想像的，軍訓教官以及校安人員是有存在的必要性。

B 戊 1：對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

B2：倒是覺得說這個要轉成校安還是必須要有一些所謂的考核制度，那我這邊當然是希望能夠比較用一個客觀的角度去篩選所謂的校安人員

訪談者：那這個篩選的動作應該由誰來做？

B2：目前我們是教育局主導嘛！外縣市有些是學校決定，那我是覺得有利有弊啦！因為以學校端來看的話他們當然是希望能夠選他們自己想要的，可是相對的這個公平性如何就不得而知了，那如果是教育局來主導的話，因為他不一定會派曾經在學校服務過的人過去當你們校安，也許是從別的學校退伍之後的教官過去，那第一個要先考量的就是適應性的問題，因為畢竟每間學校的特性都不同，那你要從別的學校退伍的教官到這個新的環境，至少要一小段時間來做個調適，所以我是覺得都各有利弊啦！我這邊會希望說當教育局決定了人選之後，可以再看學校端的意見，因為畢竟現在學校的反應是都說…當然現在是因為還

有軍訓教官在，相對的校安就比較不容易被注意到，那當今天所有的教官都離開了之後，當然學校就會把焦點放在這些校安人員身上，那藉此我覺得就會有很大的差異性，我們不要說是排擠或排斥，但是我在想適應的時間應該會再長再久一點，需要比較長的時間去調適。

B3-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.26	陳正年	B3	NN 高中教官室	現職軍訓教官

B 甲 1：您從軍訓教官退休後，會有意願轉職成為校安人員嗎？

B3：不知道。因為還沒有思考，因為未來的狀況變化也不清楚，所以目前也還沒有想，校安人員跟未來狀況不一樣，所以還會思考。

訪談者：是因為校安人員的不確定性太多嗎？

B3：不確定性就是因為將來校安人員那種工作狀況，．．．．，第一個，第二個，校安人員是否存在？還是一個疑問，第三個，將來退休是否還要回到學校這個職場，也是一個疑問。因為太多變化，還沒有思考那麼明。

B 甲 2：回想當時由部隊軍職轉變為軍訓教官時，您的感受如何？哪些人或事對您的影響最大？（例如學校行政系統如何幫助您？）

B3：其實從部隊，為什麼要從部隊走？因為其實最主要就是發展嘛！其實在我們單位是海巡單位嘛！海巡單位所以當然是回歸到正常生活裡面你的生活是日夜顛倒，比較不正常，就學校正常生活，學校裡面其實跟部隊差異性就是該做甚麼事你就做甚麼事，在部隊裡面，你常常會有長官臨時交辦事項，所以長官臨時交辦事項裡面會導致你的生活規律還有做事的心態，很多都沒有辦法去掌握，就是這樣，學校反而．．，因為事情都是．．化，你就算臨時交付的事情，也沒甚麼困難，跟部隊比起來，大概就是這樣子。

B 甲 2：你現在回想，如果學校當初，在你轉到軍訓教官的時候，給你甚麼樣的幫助會比較好？

B3：學校其實也沒甚麼幫助，給你最好的就是甚麼？就是正常規律的生活上下班，這個就是唯一的好，部隊沒有辦法得到這些東西，學校給你的就這個，規律。

B 甲 3：您對目前的工作狀況有甚麼樣的看法？滿意嗎？

B3：軍訓教官其實我看很多學校的特性都不一樣，每間學校都有每間學校的特性，有好與不好，就是在於說學校他交付的事情到底是甚麼樣子，像我來到這間學校，反而就覺得說這間學校工作狀況就符合，蠻符合我們軍訓教官的這些，學校給我們的事情就是基本事情，不會說額外再給你增加，我覺得這裡是蠻好的，很滿意。

B 甲 4：您認為軍訓教官工作中最重要的是什麼？為什麼？

B3：最重要的就是服務學生嘛！因為你有學校的課，還有你今天在，可以去幫助學校很多事情，包括教官導護，可以去關心學生，這才是你存在的價值，並不是因為你的工作去存在，你的業務工作去存在。因為有學生，學生需要，而且你又可以比學校老師輔助更多事情，所以才顯現你的重要性跟特殊性。對，所以就是這樣子。

訪談者：所以學長你指的是其實不是軍訓教官所負責的業務，其實是他的功能性，功能性所以軍訓教官的工作才重要？

B3：對。

B 甲 5：請談談工作中令您最有成就感的是甚麼？為什麼？

B3：成就感，其實就是，我覺得啦！像我當過教育局校外會，那時候成就感是蠻多的。對，那時候可以做甚麼？你去幫學校協助處理事情，你去幫學校解決問題，學生接觸到毒品，學生接觸到校安問題，我們可以去把這些訊息去找警方，來協助處理，包含我遇到一個案子，最著名的案子，就是一個學生，他要先去跟網友離家，被網友拐走，結果我那時候就協助，包含去報案去處理，包含警方聯繫，其實我們講說，人口失蹤在警方處理是列為失蹤案件，失蹤案件就是上警政署聯繫網站裡面查詢，但是警方來協助處理，這個就是我們今天做得最好的事情，因為警方願意伸手去幫忙，願意幫我們去找，讓他再也不是失蹤人口，就是這樣。

訪談者：所以學長最有成就感的就是幫助到學校也幫助到學生嗎？

B3：對。

B 甲 6.7：擔任軍訓教官至今，工作上有沒有遇到挫折或困難？與校安人員共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？

B3：目前沒有，都可以順利解決。沒有問題！因為你的共同工作就是服務學生，只有一樣東西你不能做，你不用去上課，其他都跟教官一樣，你的功能是這樣，只是你今天脫掉軍服。

B 甲 8：您會如何在工作中發揮您的專長？

B3：其實也沒有甚麼專長，就是我們講最基本的，該做的事就把它做好，該做的事就做，也沒有甚麼專長可以去發揮，就是最簡單的，你去把事情做好，就不會發生事情，人家也不會來吵你，就是把他顧好而已啊！

訪談者：是不是像工作態度上面啊？

B3：工作態度理念就是我跟你講，你就是每天該做甚麼事就是要去做，該上班就是要上班，該請假就請假，不要隨便亂來，第二個就是說，今天該你做的事情，例如說學生的問題，你遇到你也不能去閃躲，你就要去正面去處理，不管誰告訴你那個訊息，因為你穿著軍服你是教官你就要去處理，所以就是這樣。假如說你今天任何人告訴你一個訊息你不去做，相對於是不是怎樣？你的工作就沒有做好，是不是人家都會知道，人家就會來指責你們教官工作做不好，所以態度就是我剛剛講的，把該做的事情做好，是你的就是你的，不是你的你知道了也要去做，就是這樣，要去解決，不能當作不知道。

B 乙 1：您認為軍訓教官與校安人員所負責的工作有那些不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

B3：這個其實我剛剛概略講了，但是裡面我不再講到，因為今天他沒有再穿軍服，第一個，他就不能負責我們教官的人事，人事業務他就不能再負責。其他的所有都可以。對，包含輔導班級也是可以，當你所謂的學校的教官數少的時候怎麼辦？你一定要有人來輔導學生嘛！這樣你是不是要有輔導班級？也就是說，我前面講的，他除了不用上課。第一個，軍訓教官人事，他不適合管理，但是其他業務他就可以接，其他事情他都可以做。

訪談者：所以我們學校的校安人員他有輔導班嗎？

B3：有。

訪談者：可是上課是？

B3：上課是歸上課，教官去上課，但是輔導班級是你要去處理學生問題，你要不要去了解學生，你要不要有輔導班級，你沒有輔導班級要怎麼去了解學生？

訪談者：所以他們輔導班級的部分有重疊到嗎?軍訓教官跟校安人員的?

B3：沒有阿!他們沒有重疊到啊!以我們五個教官為例，我跟組長沒有輔導班級，其他三個教官都有，可是我們兩個並不是說對於這些學生完全不理，我們是隨時都可以去協助處理，是這樣，輔導班級只是說你的優先性而已，例如說學校活動公民訓練，公民訓練是不是要有一個教官跟．．，像學校的畢業旅行呢?是不是應該大學之餘，是不是要有一個甚麼?三年級的勒?三年級部分他有一些活動，是不是由三年級輔導教官去做，所以就不適合我們組長跟主任教官去。所以我們在原則分配上是這樣，但是事情是大家都要去做，例如說我今天遇到二年級的事情，當然是我先去處理，處理完之後再給輔導教官，然後就這樣，那是不是就沒有分了?在處理學生事情是沒有分的。我的想法是這樣啦!可能跟其他學校不太一樣啦!

B 乙 2：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務?這些額外的工作是哪些?校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎?

B3：其實我們這間學校是他本身的．．．，剩下的就是臨時交付性任務，其實都是不一定的，所以沒有額外說不屬於我們的，只不過有時候例如說抱怨，學生的事情沒有處理，阿例如說啦!我們學校圍牆，你看有些是缺口，像我只有早上的時間我才有辦法去巡，我不可能 24 小時在那邊巡，對啊!剩下的學生翻牆進來我能怎麼辦?你叫我釘在那裏?不可能的嘛!這樣為什麼你不把圍牆弄起來，你不弄起來，這樣我有甚麼辦法?我也不可能都在那邊顧啊!所以我就覺得就這樣啊!我能做到就做到這樣，難道我為了這件事情其他都不要做，不可能啊!所以我的態度就是這樣!我能做多少就做多少，你那額外的，我沒有辦法，就只是這樣。我的態度是這樣我的想法是這樣，所以我對於辦公室也是這樣，不可能餉!浪費人力的事，像外面老百姓投訴，學生車子停在那邊，我就說我去看，我能走多少我就走，我不可能都在那裏一直盯著不用去其他地方看嘛，校外巡查嘛!啊我不去其他地方站在那邊幹嘛?只是一個耗費跟派一個人來站崗，可是站崗，我能一直站嗎?不可能啊!學校能做的事是甚麼?就是確保、規勸、宣導。對不對，宣導跟規勸，就只能這樣，我還能做甚麼?你法源都沒有辦法去依據，他前面那邊他有違規你就叫警察來，我們講坦白一點，那我又沒有辦法，阿你又不叫警察來，又沒有違規，這樣要怎麼辦?所以我的想法就是這樣，可以處理我就幫你處理，不能處理我還是會做，但是我不會講一定會做到，我還是去做，做得到我會去做。

訪談者：所以學長你就是覺得額外的工作部分賦予軍訓教官額外的部分就是還好啦?

B3：還好啦!

訪談者：因為校安工作就是大家一起來嘛!可是有時候會覺得說好像甚麼事情都要....

B3：不可能，我跟你講，包含從一個學生的服務中，誰會管?還是叫我們管，我們每次開會，那個時候我就直接講，就說甚麼甚麼，可不可以處理，可以處理啊!為什麼不可以處理?為什麼一定要我處理?你看到你看大家都在幫忙處理，對啊!他就學會尊重啊!那你都沒有教育他，全部都叫我們來教育，我又不是天天都在那邊。對啊!這就不對了。你也有教的功能，老師除了教學問之外，還有教他的品德嘛!這才是教育!對啊!你也不能說現在只有教學生功課，品德就疏忽了。對啊!本來就是啊!所以哪個老師願意去做?好人都大家在做，壞人誰要做?

B 丙 1：您認為擔任軍訓教官需要具備哪些能力與個人特質？

B3：我覺得最重要的就是第一個犧牲。犧牲的態度。犧牲最重要，你今天不願意去犧牲，也就是說你遇到所有的事情，你不願意去犧牲，這樣怎麼會有．．，你今天對於學生的呵護，你要不要去犧牲，犧牲一些事情。包含放學之後，學生還有問題，你要不要去處理？還是要去處理，你今天不願意去犧牲，你就沒有辦法得到，就是這樣，犧牲跟付出。那第二個就想到甚麼？你的觀念你要想到，服務，對於學生是服務的，當學生有需要的時候，你就要去幫助他，這才是你在學校的價值，其他上課的是例行性的東西。存在學校的價值，犧牲跟服務。其他都是我覺得例行性的東西，誰都可以做，但是這些，就是因為他們做不到，所以才需要我們去做。他要是今天做得到，他就不會轉．．，哪一個老師願意做這麼多？這就是這個樣子。每天那麼早來，為了那 60 塊錢，有的學校你，誰要？我也不知道我可以這樣，但是因為這個講真的，你看國中導護還有國小導護，都是老師排啊！排隊去當帶隊老師啊！都是一樣啊！為什麼到高中就這樣？因為只有教官好利用，所以只好叫教官去做，你看，正式老師有些都我們講難聽一點，他有學生發生事情，還不是我們去處理！

B 丙 2：為了勝任目前軍訓教官工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？

B3：我覺得最重要的一個就是心態，學習的心態，學習的身分，你在學校裡面，很多事你要去學習，很多訊息你都要去，你不能把部隊的經驗帶到學校來去處理一些事情，而是要去隨著學校環境而去改變，學校特色而去改變。第一個，學生他不是跟你部隊阿兵哥一樣，一個口令一個動作，不是，他會給你製造很多事情，所以你的情緒的控管很重要，你不能再跟部隊一樣，你的情緒怎樣都無所謂，可是在學校不一樣，你的情緒控管不好，你就會出事，有些學生就很聰明啊！他知道我們情緒控管不好，他故意來激你，激到你，這就是一個證據。第二個，就是要有耐心，不管學生怎麼去想，你就是要安撫好自己的心情，第三個，也不要破口大罵，凡事就用講的，講不聽，就按規定去處理，該通知家長就通知家長，不要跟學生在那邊爭執，沒有必要，就是這樣子。情緒啊！先把自己的情緒管控好，然後再去安撫學生嘛！自己要先想好怎麼去處理，不要被學生牽著走。

B 丁 1：你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？

B3：我覺得啦！沒辦法談，既定政策都這個樣子，他沒有辦法去改變，他能講甚麼？他可以說不要嗎？下面發表的聲音上面又不聽，你看那麼多學生為什麼會聯署？有效嗎？學生．．會議的時候，這都既定政策啦！所以你能說學校也不能說支持或不支持，他們就只能就這樣子看啊！誰能．．？不能變啊！就是這樣子，對阿！

B 丁 2：就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？

B3：我覺得啦只是換個名稱啦！之前講，換個名稱脫個衣服，把衣服脫掉，就不會有所謂的政策問題，正當性相當那些政治問題，可是他這些留下要幹嘛？你要就乾脆回歸校園，全部都給老師做，你幹嘛要留這些人？他們背負甚麼？這些人萬一有沒有．．有沒有取代性？妳各方沒有講說他要輔導能力，他要保全能力，為什麼要有．．的能力？為什麼不順應學校，他想要甚麼就想要穿甚麼？常常都會說，因為教官，教官在學校現在就是由白色恐怖或甚麼．．．，對不對？他

脫了軍服然後就沒有了嗎?他還是教官出身的阿!難道他就沒有這個問題嗎?你何不乾脆一點回歸校園勒?也不要這種軍人色彩的人存在就不要有人刻意為了我們而去安排校安人員,何必呢?然後要我換做這件事情,對不對,可是就是,你今天上面為校園,不是只有我們教官可以站起來,而是說你該讓這些老師去承擔一些責任,不是永遠都是我們在去做,他今天可以做他應該做的事情,好好從事她的教學工作,至於學生的品德教育能盡到力,好好管教,管跟教嘛!管也是很重要嘛!而不是只有教而已,管也要做,這樣是最好的方式,我的想法啦!就乾脆都不要有,就回歸校園。

訪談者:就是不管是軍訓教官阿或者是軍訓教官退伍後的這個校安人員轉成校安人員都可以不要有?

B3:就是把它回歸本質,由學校的所有同仁來負責這個校園安全的工作,本來就是應該這樣,反正他們覺得說需要輔導人力嘛!這些增加嘛!需要輔導的人力就增加輔導的人力,需要保全的人力就增加保全的人力,這樣子,看會不會更好,總覺得說我們在,對輔導就是一種障礙。

B 戊 1:對於以上的訪談,或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法,您還有沒有想要補充的?

B3:我的想法其實很簡單,就是我剛剛前面講的,就是該走就是要走,不需要就不需要,不要因為趕了你走,為了你又安排一個職位。很沒有意義的事情,因為為了你的工作,但是我覺得啦!何不就放手。

B4-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.27	陳正年	B4	KK 高商教官室	現職軍訓教官

B 甲 1:您從軍訓教官退休後,會有意願轉職成為校安人員嗎?

B4:是在考量之中,但不是絕對。目前還沒有說一定要成為校安人員,但是有在考慮這個行業。因為我大概到 111 年退伍,後來延役兩年,其實我的目標大概如果 111 年做滿的話,就暫時不會想再從事這個工作,還有其他的工作規劃。

B 甲 2:回想當時由部隊軍職轉變為軍訓教官時,您的感受如何?哪些人或事對您的影響最大?(例如.學校行政系統如何幫助您?)

B4:其實我們海軍轉教官之後就覺得非常得愉快,因為我們大概從畢業就一直在船上工作,從基層開始,休假大概就是不能正常上下班,所以後來時間到了,可以轉教官,轉了之後其實非常愉快。那為甚麼轉教官是因為家裡的關係,畢竟結婚了,也有了另一半,又有小孩的時候,大概就會衡量工作或家庭哪個比較重要,所以轉教官認為比較能照顧到小孩,其實十幾年過去,其實我的家人和自己本身都認為當時的決定是正確的,因為畢竟陪伴我的小孩十二、三年了!我覺得這個大概就是錢買不到的,真的是這樣。小孩國中了。從他出生轉教官到現在,我經常在跟我太太聊天,說還好有轉教官,因為其實小孩成長的過程中,真的稍縱即逝,那再看看我的同學現在還在部隊的,其實我們待在學校這個算是主管的位置,經常會受同學會來找我,因為同學的孩子差不多念高中了!就大概這個年紀,同學在部隊會來找你,就知道小孩在學校出了問題,其實自己在學校,知道一個有偏差行為的學生,引回去他的家庭追的話,大概都可以了解其實是家庭出了問題,才會導致偏差行為,大該我們教官都有這樣的認識嘛!所以我說轉教官其實非常的愉快,時間過得也快,小孩也陪伴到成長,尤

其我們自己在學校裡面，看了那麼多，很多事情也會影響自己教養的問題嘛！這是在學校和在部隊最不一樣的地方。

B 甲 3：您對目前的工作狀況有甚麼樣的看法？滿意嗎？

B4：其實我自己個人是認為滿意的，但是我覺得對後期的學弟是覺得不滿意，因為畢竟是看，比較沒有讓他們有一個未來性，可能大家都會認為說 111 年大家就要離開了，有一種夕陽的產業，真的很可惜啦！所以有時候考量到政治的問題，大概都無解了啦！

訪談者：大概從十幾年前就在講說要退出校園

B4：對！其實我也經常告訴我們自己的同仁說：「其實你在這個位子上面作，把我們自己一畝三分田做好，其實有時候不要去想。」因為從我 95、96 年轉的那時候就在說要退出校園了，我也是作了十來年了，還是要再過好幾年，其實哪知道到 110 年又有甚麼變化，其實有時候想太多了，就是就勉勵我們同仁把自己的事做好以外，當然也要把自己的家庭照顧好，規劃自己、充實自己。

B 甲 4：您認為軍訓教官工作中最重要的是什麼？為什麼？

B4：其實我自己在學校待過、海軍也待過，以學校來講的話，其實教官在這個學校裡我的認知第一個是在這邊是協助學校的一個角色，是當老師的後盾，雖然高雄市政府對於我們教官，都很喜歡用我們教官，各項活動都需要我們支援，但是我一直認為我們人在學校裡面也要把學校的事情做好，那他最重要的事當然就是一般認知的處理緊急的事情，所以以前人家都形容教官是學校裡面的急診室一樣，所以當然平常學生沒事，看似教官沒事一樣，但是你要知道要做預防工作，那是完全看不出成效的，甚麼是預防工作呢？就是你要預防學生不管是交通、還是校園的維護，等等財物遺失的預防措施，這些都是看不出成效的，所以平常看教官在這邊好像很雞婆一樣，在上課的宣導、在朝會上的宣導，當然預防做完後，總是會有一些個案會發生，那(教官)很重要的角色就是緊急事情的處理，那我們軍中部隊發生事情，大家的敏銳度比一般人高太多了！而且當主管看到，這學期發生幾個案子，同仁們都處理得都非常好，都是緊急的處理，大家都很有經驗、有速度，處理非常快，所以我想這些是因為我們在這邊，校長、學務主任對我們很放心，我以我們這邊一些學生的偏差行為，基本上都是我們處理完才向主任回報，所以(主任)他都很專心弄他的一些學務的工作，學生的偏差都是我們同仁們都處理好的，在校園維護大概是占很重要的一塊。

B 甲 5：請談談工作中令您最有成就感的是甚麼？為什麼？

B4：其實我回想過來，從我第一個學校北港高中到現在這邊，一路走來始終如一，那其實學生有時候對你的回饋就是成就感，比如我在當一班輔導教官的時候，那她畢業好幾年了，還是會回來跟我們講一些以前的事情，或來請教一些他在外面遇到的困難，來聽聽我們的意見，我想這就是我的價值，這些都是一種成就感，現在 FB(社群臉書)也先進了，所以有些畢業好幾年了，還會用是視訊跟我說他進去當兵怎麼樣？發生甚麼事？當穰能讓學生有這樣的一個回饋，這麼久還有這樣的回饋，那就是一種成就感，這就代表我們之前作的，人家肯定我們，才有這樣，要不然如果遇到不好的(教官)，就不會再見面。所以這就是我覺得在學校裡比較有成就感的事情。

B 甲 6：與校安人員共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？如何解決？

B4：其實真的沒有這個問題。因為我來的時候不是學長，我來的前一任是蔡 00 學長，我不知道是不是我運氣好，我遇到的學長都很好，當然到這邊當主管，這

邊有這邊的運作方式，很多事情從學長來，因為我認為校安這種工作他主要的目的就是因應我們教官要退出校園的未來，來頂替我們的位置的概念是這樣，所以大概學長來的時候，因為我做事情會跟學長溝通，他也認同我，我就去做，比如說，我們上個校安，他沒有輔導班級，我認為說你既然要頂替我的工作，你就需要有輔導班級，所以我就安排5個輔導班級給他，然後既然要代替我們，那就要跟我們輪所謂的各項勤務，甲類包含大門的執勤，側門的3大勤務，包含上司令台去集合學生，學長都會做到，所以我跟學長合作都沒有任何的問題，但是他有輔導班，我們的三年級並沒有所謂的上國防課，我們的課只有一年級，所以他的學生如果出了什麼狀況，他都會跑第一線去，所以我覺得要當校安就是要這樣，也是有聽一些校安不會去處理這些，甚至連勤務都會爭執。而且學長的經驗比我多，因為海軍的老學長，所以他在學校待的也多啊，其實大家真的沒有衝突，我我運氣真的很好，跟這些學長合作，都沒有遇到甚麼困難，那溝通真的還蠻重要的，溝通就是把自己希望對方怎麼改變，可以把自己的心裡話跟大家講，其是大家當過教官，都有感官認知，都可以蠻支持的。

B 甲 9：您會如何在工作中發揮您的專長？

B4：其實我們軍人專長是甚麼，我們看事情會想得比較遠，然後這是我們的優點，然後我認為我們比較會規畫事情，我認為我們在處理事情會比較果決，最重要的，我們的教官都很有責任感，只要是交代給我們，我們都會努力去完成，其實我不知道這算不算專長，大概就是講的這幾個。

B 乙 1：您認為軍訓教官與校安人員所負責的工作有那些不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

B4：因為我該才也回答你了嘛！在我們學校裡面校安學長跟一般軍訓教官，他不一樣就是他沒有穿軍服，穿軍服有他的好處啦！當然比較教剛毅那些的阿，校安就看起來比較柔和，但處理的方式，跟大家都一樣，我覺得沒有穿軍服在處理學生問題會比較偏輔導、柔性一點，當然穿軍服會比較硬一點，那哪種比較好？其實沒有一定，要視狀況，有時候學生問題需要用比較柔性的方式，但有時候像我們在工科學校例如說雄工的時候，由時候打架，還用柔性沒人理你，如果軍服一穿出來，吹個哨子，人就都停止了，所以這個各都有利弊，沒有絕對上的，但是在我們學校工作方面上是沒有差別的，第二個還有沒有上課，但是我記得接下來112年得時候，你沒有證照，就算你是穿軍服的教官，你也沒辦法上課，那他要先做所謂的師培，就是有16學分，一個學分1000元，所以大家都一樣，再看看有沒有需要修這個學分。

B 乙 2：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？

B4：我們學校行政，包含校長、主任對我們教官都還蠻重視的，所以重視你就代表期待高，其實回到我剛剛說的，我認為教官在這個學校就是要當行政人員的後盾，我的概念就是這樣，所以有時候早上六點發現學校沒水，這是誰的責任，這是急迫，這誰要去講，就趕快跟總務主任講，他就馬上派人去處理，所以看到校園比如說有蜂窩，你要不要處理？誰處理？哇塞！你還要去釐清這是誰處理，大家噴在上面的口水，大概就噴不完了！所以就是因為比較急迫，所以變成不管是老師甚至是學生，你看遇到蜂窩，他不知道是校安，所以說校安範圍太廣了！可是一樣啦~就不要去推，當然你可以轉接，所以又回到這邊又是一個急診室，緊急事情處理的中心，如果有蜂窩，就看一下OK，那就打個電話119來

處理，那如果是環境需要再加強的，那就把他轉接到總務處那邊，蜂窩那邊樹看要怎麼裁阿，大概就是這樣。

B 丙 1：您認為擔任軍訓教官需要具備哪些能力與個人特質？

B4：這就是我剛才講的，我們教官跟校安人員所負責的工作不同就是這邊，當然你就是要負責任感、你要又熱心、你要有應變能力，所以我認為只有有熱忱，就可以做這項工作，當然要有熱忱，遇到問題，你可依幫他轉接，那轉接的手段，有些人認為說你去找誰，但是人的感受不一樣，好，我幫你打個電話去問，這就是感受的問題，一樣是轉接的問題，所以說我們教官那時候在受甲乙丙丁一些輔導的學分班，你說那有沒有用，我覺得那都是淺移默化，一些溝通的技巧，一些不管跟學生跟老師也可以用啊！所以我覺得那時候受這個學分班也不錯，淺移默化，所以說需要甚麼特質，就是我上述講的，熱忱很重要，要有責任感，然後要有一些處理應變事情的能力，比如說遇到問題他會慌阿，上個禮拜有一個割腕的，割很深，學生看了都會慌了！那如果你是教官你不能叫得太大聲，所以要有緊急應變能力，教官比較有經驗，幫他止血，你也不要犧牲太多較嚴重，就送去縫針，那個班的老師昨天在開會遇到我，除了感謝，還是一直感謝幫助他處理，這就是一種成就感，就是把事情處理好。

B 丙 2：為了勝任目前軍訓教官工作以及滿足個人或專業的需求，您認為您還需要加強甚麼樣的工作經驗或個人特質？

B4：我那時候剛轉教官的時候，96、97年，我們剛轉教官的時候，到一個陌生的環境，一踏都會很慌張，那時候就會去思考，我那時候自己有去念中正大學犯罪防治研究所，他就是在講青少年的偏差行為，我就認為其實這就是自己去有沒有用心在這個領域上面，因為每個人的需求真的都不一樣，我就認為說我既然來到這邊了，那就要把它做好，盡量做滿，做好就是要去補充你的專業，當然教育部就會幫你安排甲乙丙丁學分班，自己本身在輔導學生過程中，會覺得還不夠，就要去多涉略一些相關的，但是你說我看書也看不下去，去念研究所畢比較快，所以我會勉勵我們自己的同仁，其實你受過甲乙丙丁班以外，在一些對於學生比較輔導方面你可以多涉略一點，畢竟你在學校這邊，處理這些事情，當然你補充一些外面的，當然就更好了，因為前陣子處理一個墨西哥的，很搗蛋，後來覺得他不適任，也沒有心，我強烈建議他直接回去，後來上學期已經處理掉了，其實你就知道其實學校還蠻挺我們的，就不斷的去溝通，後來寒假的時候就回去了，最後還沒結束就回去了。

B 丁 1：你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？

B4：當然有這個需要性，但是從另一個想法，比第一線你的導師沒有起來，沒有使命感的話，我們就要一直存在，如果今天第一線的老師他有起來，他有擔負到對學生的關懷的積極性、生活輔導方面，並有深入的琢磨，那我們就不需要在這邊，但是我就是看到了太多第一線的老師他的奉獻度還需要再加強，所以基於這樣不知道會不會造成惡性循環，我們越在，導師他們更放鬆，其實我們經常講說你去思考我的班級 50 幾個班，為甚麼老是出事的都是那幾個班，那幾個班的老師責任感、一個奉獻度、一個積極度都很差，所以都會經常出事，有些班級老師 hold 的好好哦，我們都不用介入，所以我又回到第一線的老師真的要負起責任來，如果第一線有起來後，當然維持少量的教官或校安人員，幫忙處理一些老師的緊急事情，因為有時候班上的緊急事情，老師不可能放下全

班去處理，那我們可以處理這一塊，但是現階段，還是非常需要存在的必要性、這樣的需求。

B 戊 1：對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

B4：現階段我是還蠻贊同的，是需要的啦！但是校安人員誰來擔任，希望有具備我剛才講的那幾個特點來擔任，而不是因為這個校安人員變成學校的一個酬庸的工作的話，今天因為是高雄市政府教育局來統一做招考、面試，因為凡走過必留下痕跡，這個學長以前當教官是甚麼樣子，這全世界都知道，所以我覺得這過程是有需要的，如果你今天是委辦理，學校自招的話，你可以去問問看別的縣市狀況是怎樣，很糟糕阿，他可能不是做相關行業，他可能是做哪裡的幹事，甚至可能是做保全的，做大門口的那個，

訪談者：所以目前高雄市校安人員制度運作蠻正常的

B4：嗯！蠻正常的，我聽說外縣市狀況不是很好。

C1-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.15	陳正年	C1	校長室	學務人員

C 甲 3：您認為目前校安人員的工作執行狀況如何？你滿意嗎？

C1：校安人員顧名思義是指負責校園安全通報與危機管理等相關事宜，其任務以校園內外緊急事件處理、通報、急救及校園內人員安全防護相關業務為主。以高雄最近二位校安人員的執行狀況來看是讓人滿意的。

C 甲 3：您認為目前軍訓教官的工作執行狀況如何？你滿意嗎？

C1：軍訓教官的工作有教授國防課程、協助學校行政工作(包括維護學生安全、禁菸、反毒、地震防災演練及學生生活輔導)，以及校外聯合巡查等，其工作表現與績效是讓人滿意的。

C 甲 4：您認為校安人員與軍訓教官所負責的工作中最重要的是什麼？為什麼？

C1：校園安全。隨著社會要求校園開放，以及學校四周圍牆的降低，出入人員的複雜與簡易，相對增加校園安全的困難度；另外，高中職學生的自主性與交友狀況比中小學複雜，生活輔導的重要性也提高。

C 甲 6：就您的經驗，校安工作中有沒有難以執行的部分？為什麼？

C1：定位不易，執行勤務時缺乏強而有力的職權。不穩定性，一年一聘造成人員異動高。

C 甲 7：就你的看法，校安人員與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？該如何解決？

C1：1. 校安人員的甄選以退休軍訓教官為主，進入校園後與原有教官有著學長的關係，在指揮系統上會因人而異。

2. 一年一聘的校安人員要立即進入狀況，熟悉學校運作與環境，協調上有難度。

3. 除加強資格認定與培訓功能外，有賴校方協調整合，並增加校方的考核機制。

C 甲 2.8：您會如何幫助校安人員執行(熟悉)校安工作？

C1：1. 指定專人輔導，以及早了解學校狀況。

2. 定期召開座談，增加校安人員與學校行政人員溝通互動。

C 乙 1：就您所知，軍訓教官與校安人員所執行的工作有何不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

- C1：1. 除了課程授課之外，其他執行的工作大致相同。
2. 因二者的定位與服裝上的差異，可能造成校安人員在心態上較為保守。
- C乙2：就您所知，有哪些因素或經驗影響（幫助或阻礙）校安人員與軍訓教官執行校安工作？
- C1：1. 因教官在形象與專業訓練上的充實，有助於工作任務的執行。惟教官退出校園的議題，造成軍訓教官的定位受到挑戰，影響工作執行的情緒。
2. 校安人員的甄選是以退休教官為主，過去所受的專業訓練足以面對校園所發生的狀況，惟欠缺明確的職權，恐影響工作執行的績效。
- C乙3：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？
- C1：軍訓教官有其規定上的職責，學校有新增的工作仍會以其原有工作為先，並取得協調同意後為之，例如增加其指導學生社團，若校安人員具有某些專長，仍可擔任社團指導，但若代理軍訓教官的課程授課則不可。
- C丙1.2：您認為擔任軍訓教官及校安人員分別需要具備哪些能力與個人特質？
- C1：軍訓教官及校安人員二者均須有維護安全的必要訓練與技巧，並對教育工作具有熱忱，願意額外付出時間與精神，具備利他的特質。
- C丁1：你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？
- C1：普遍上還是希望能維持軍訓教官繼續留在學校校園內，因為其形象與專業訓練仍然是受到肯定的。若改由合格校安人員替代，效果仍然有一些折扣。
- C丁2：就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？
- C1：基於國防課程的授課與其他任務的執行對學校與學生安全的需求，維持校園安全的穩定性，高中職軍訓教官以及校安人員仍需要存在於高中職校園。
- C戊1：對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？
- C1：政策的改變與推動需要周全的考量，維持校園安全，讓學生穩定就學，家長安心，才是最重要的。

C2-訪談逐字稿

訪談日期	訪談者	受訪者	訪談地點	訪談對象類別
107.3.27	陳正年	C2	學務處辦公室	學務主任

- C甲3：您認為目前校安人員的工作執行狀況如何？你滿意嗎？
- C2：還蠻不錯的，基本上都有達到學校賦予他的任務。
- C甲3：您認為目前軍訓教官的工作執行狀況如何？你滿意嗎？
- C2：也是很不錯，我們學校的軍訓也是很認真負責，都會按照學校去做，很滿意。
- C甲4：您認為校安人員與軍訓教官所負責的工作中最重要的是什麼？為什麼？
- C2：我個人的認知是覺得校安人員就是維護校園的安全，守護學生的安全，那其實我們賦予教官的責任幾乎都是在校園的防護的部分，學生安全的維護，那學生的一些生活常規的要求，希望教官可以協助學校，這就是目前我們賦予教官的任務。

C 甲 6：就您的經驗，校安工作中有沒有難以執行的部分？為什麼？

C2：因為我學校認識的教官基本上都使命必達，所以目前賦予他們的任務都似乎沒有達不到的部分，當然你說不關他們的，像是校園環境修繕，這就不關教官的勤務，如果賦予他們勤務以外的工作，他們可能就難以達成，比如說我可能請他去幫忙協助校園的打掃，這個部分我覺得學校是要分工的，這不應該是教官來處理的，所以我覺得難以執行的部分就是賦予不是他們該做的事情，才是難以執行，我個人認知是這樣，只要是我們教官勤務中的事情基本上學校的教官都是使命必達。

C 甲 7：就你的看法，校安人員與教官同仁共同負責校安工作，在配合上有沒有遭遇甚麼樣的困難？該如何解決？

C2：目前我們校內校安人員跟軍訓教官這邊配合是很非常好，就是合作模式是非常好，那目前學校賦予校安人員的任務跟軍訓教官沒有太大的差別，主要都是在學校學生的生活秩序管理，跟安全維護上，所以我覺得目前我們學校教官和校安人員是沒有太大的困擾。

C 甲 2.8：您會如何幫助校安人員執行(熟悉)校安工作？

C2：最後這一快我們都是委託軍訓教官那邊協助，所以說真的學務分成很多類，那我們有各自的分工，我們這邊比較負責學生的活動跟訓育上面，那學生的生活輔導管理通常都是委由教官室那邊，所以目前校安人員都是跟我們教官室的同仁一起工作，所以應該說由教官室同仁帶著他慢慢去熟悉。

C 乙 1：就您所知，軍訓教官與校安人員所執行的工作有何不同？在處理工作事務的方式及態度上有何不同？

C2：就我所知，剛好最近這一年有加入的學務主任的群組，那有些縣市的校安人員，他的編制跟我們高雄市不太相同，高雄市是由教育局的軍訓室統一聘僱，然後在分派到各校，那有些縣市不是，我有聽到某些縣市在討論校安人員的作息，還有校安人員職務的安排，那其實在我們學校這個校安人員，跟我們剛剛說的其實賦予的任務跟軍訓教官是差不多的，工作上差不多的，而且執行的態度也都非常的好，就是剛剛說的使命必達，所以我不覺得說現在的軍訓教官和校安人員在處理事務的工作態度也什麼不好，他們的態度都是非常得理想，很且非常的 ok 的，聽說有些是他會說我合約上寫我要做什麼就做什麼，那也聽說有些縣市就把他放在傳達室，總務處那邊，就是他可能變是處理校內的一些雜務工作，那我覺得這跟校安人員的定義有不太一樣了，如果我們學校未來需要走到各校自行約聘的話，我會比較把他放在生活輔導這一塊，不一定是接生輔導組長，但是我會比較放在生活輔導這一塊，但是我覺得當然在這一塊執行面上會有些困難是因為我一直覺得教官穿著軍服在某種程度上對學生有威嚇的作用，不一定是驚恐，但是他看到你就知道，如果你是穿著便服出來，學生可能會覺得你是誰？會有一些疑問，而且當你指教、點醒他、提醒他，他可能會覺得說你為什麼要管我，就是會有這樣的一些零星衝突出現，那我相信這個在未來應該可以相接的。

C 乙 2：就您所知，有哪些因素或經驗影響（幫助或阻礙）校安人員與軍訓教官執行校安工作？

C2：正面來說，我覺得校安人員來說是由軍訓室安排統一分派，而且這些都是有經驗的軍訓教官，在轉任的校安人員，我覺得他們擔任教官的經驗，對於輔導學生是非常有幫助的，那以負面來說，會影響軍訓教官跟校安人員執行校安工作，我覺得是師長的支持，還有家長的支持，我覺得這兩塊，其實有時後我們是在

協助指導學生，但是師長或是家長會不認同，那我覺得以這個方面，沒有支持的話，對我們校安人員及軍訓教官來說都會是非常困擾，也就是說，教育環境內的另外一派同儕的支持，不是只有軍訓教官，譬如說老師對於教官的管教是否全力支持，我覺得對於這一塊，我個人認為這會對軍訓教官比較困擾，因為有時候老師會想要當白臉，都讓教官當黑臉，但我覺得這其實對於整個教育環境來說，並不是一件好事，因為我個人的想法是整個教育環境應該是大家一起努力，老師要有老師的原則，教官有教官的原則，那大家都有一個共識，而不是學生社說我們老師說 ok，你去問教官，我覺得這有點失去教育的意義，而且失去賦予導師的責任，我覺得這個部分是我個人認為比較容易阻礙到校安的一個問題，那當然家長那一塊更不用講了，家長不明事理的，我覺得這更不用講了。

C 乙 3：就你的認知及經驗上了解，學校行政人員、老師、學生及家長對軍訓教官是不是給予過多的期待及賦予許多非該當負責的任務？這些額外的工作是哪些？校安人員還適合擔負這些額外的工作嗎？

C2：我覺得這個問題有幾個層面，那回歸我剛剛講的，老師的效果如果不彰顯，那輔導教官的責任上就會比較重，那其實各校都有這樣的問題，老師准了，但教官不准，因為不合校規，但是老師會說教官擋的，准假的問題其實不應該是教官去承擔責任，因為這應該回歸的導師需要負的義務和責任，我個人覺得，所以我會覺得說以我們學校來講的話，我個人看到的，過多的期待或賦予過多的責任，我覺得是在於當黑臉這一個，就是說有些是導師該負的責任，可是沒有辦法負起，那就是必須由教官負起，那其他的勤務我倒是覺得有時候有些學生譬如說最近學校有蜂窩，可能有些處室認為說應該通報教官，可是其實這個跟教官的關係就比較沒有，但是教官會覺得這是有關學生的校園安全問題，所以教官還是會挺身而出，或許這基於教官對學生的照顧，但是這應該也不屬於教官室負的責任，譬如說貓貓狗狗，或是說一些比較危害校園安全的動植物那些，這個環境的部分我覺得是由其他的處室，不是由教官室，其實大家還是會想到直接通報教官室，就變成教官室是萬能的，但是我覺得教官使命必達，所以大家會變成依賴，這不能說是壞事，但是這對教官會增加相當大的負擔，因為會變成有些事情不是教官室的，變成還是必須要去處理，還是要花時間去處理，去了解、去關心，那我覺得這是比較額外的工作，那我覺得外來教官退出變成校安人員，其實他賦予的任務是明確的，他就是以校園安全及學生生活輔導為主，其實這也不是一個壞事，因為變成校安人員會扭轉學校老師對教官的依賴，我覺得現在大家都太依賴教官了，黑臉也是教官、白臉也是教官、輔導學生也是教官，什麼都是教官……那我覺得這樣的心態，到了校安人員明訂後，其實老師可不可以反過來講他就是行政人員，他能夠做的就是這麼多，是不是就可以扭轉這些額外負擔的工作，我覺得這是有可能的。

C 丙 1.2：您認為擔任軍訓教官及校安人員分別需要具備哪些能力與個人特質？

C2：我針對處理事情態度，個人特質我倒是覺得說不需要怎樣，可是我覺得說處理事情的態度就是應該要站在比較客觀的立場，因為有些時候可能人難免會主觀，我覺得有些事情就是因為你在客觀比較容易釐清，客觀冷靜這是一定要的，然後最好處理事情的方法，就是跟一般人所說的一樣，那我個人覺得教官跟校安人員其實應該就是要有一個把學校當成自己的家人的感覺，應該說所有老師都要有，在學校的一份子都要有，就是不要把這個工作當成就是工作，我覺得如果你把這個工作當成工作，會很容易產生一些爭議，或是產生一些不滿，那如

果說你把這個環境當成自己的家，那我覺得有些事情就大家一起做，就是互相配合，譬如說溝通就是雙方要退讓一步，或是說互相協助，我個人會覺得是軍訓教官和校安人員會比較需要去俱備的。

C 丁 1：你感受到學校行政人員、老師、學生及家長對於「軍訓教官退出校園由合格校安人員替代」政策是否支持？為什麼？

C2：以站在學校的立場，站在家長的立場，我們都不支持教官全面退出校園，我個人也是不支持，我以一個家長的立場，我自己也有小孩，我也是以一個學校的行政主管的立場，真的不支持教官退出校園，但是換一個方向想，其實教官退出校園，對於學校也是一個警醒，就像我剛說的，太多行政人員，太多學校老師包含我們，都太依賴教官了！其實我們就是把教官當成一個超人來使用，其實大多數的教官都是很辛苦的，非常照顧學生的，可是我們太依賴教官，教官有要兼輔導學生的義務，又要去執行學校任務，甚至還要接受局內長官的命令，那其實我覺得這對教官來說負荷太大，如果依照學校的執行面來說的話，我會不贊成，不贊成教官全面退出校園，但是站在我個人的情感，我會認為其實教官很辛苦，教官太辛苦了，其實把他全部變成校安人員不只是一個轉型，也不會讓我們的教官同仁太過辛苦，就把他轉換成一個一般單純的維護校園安全的行政人員的角色來看的話，他就不用擔這麼多的責任了！因為我們現在給教官太多事情了，教官身上太多的責任了

C 丁 2：就您的看法，高中職軍訓教官以及校安人員是否有存在於高中職校園的必要性？為什麼？

C2：其實在行政面是需要的，因為他真的可以為我們，為學校帶來更多的安定感。

C 戊 1：對於以上的訪談，或者對於軍訓教官轉職成為校安人員的看法，您還有沒有想要補充的？

C2：我是不反對教官轉為校安人員，但是我覺得要有相當的配套措施，要把校安人員他的工作定義是什麼，我覺得要明確化，不要像現在的教官，其實你如果只是把教官變成有穿軍服變沒有穿軍服，那賦予的工作還是一樣，那我覺得對這些校安人員是不公平的，那所以我會覺得依照現在這個方向是一定要繼續的，可是你應該要明確訂出校安人員的，就是不要讓學校有一些模糊操作的空間，而且要放在哪個處室，主要協助的是什麼業務，可以把牠列舉出來，雖然教官也有列，可是大家對於教官太依賴了，變得到最後變得模糊不清，而且教官穿上軍服之後，有時候會覺得就是要使命必達，可能你也很清楚這不是你的工作，可是你不得不去做，那我覺得校安人員，你把牠列清楚，會讓大家少一些爭議，也不會讓外界覺得說都在推責任，我覺得這是對我們教官同仁，校安同仁是一個保障，而且對學校來說，就像我剛才說的，不要讓太多的還存在這樣的使命，其實你們就是一個老師，一個行政人員，你們能做的也就這些事，就是單純化，然後分工，我覺得這是我希望樂見的，就像我剛剛說的，情感面上我是支持的，因為你們（教官）擔負了太多太多的東西在身上了，而且講難聽一點叫歷史共業，而且你一直扛著一直扛這，而且現在的孩子，現在的師生，現在的家長，其實又跟以前的環境又不太一樣了，以前教官兇家長會支持，現在教官兇家長第一個跳出來，我覺得這個環境跟時代在改變，那我們不能在用以前的思維來看待校安人員和軍訓教官的一個角色，我個人是這樣想的。