

南 華 大 學  
國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班  
碩士論文

教育服務役役男對學校行政運作之效益評估--

以南投縣鹿谷鄉國民中、小學為例

A Study on the Evaluation of Educational Service

Draftees in the Administrative Operations: An

Example of Elementary and Junior High Schools

in Lugu Township Nantou County

研究生：林素品

指導教授：彭安麗博士

民國 103 年 6 月

南 華 大 學  
( 國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班 )  
碩 士 學 位 論 文

( 教育服務役役男對學校行政運作之效益評估--以南投縣  
鹿谷鄉國民中、小學為例 )

研究生：林素品

經考試合格特此證明

口試委員：\_\_\_\_\_

陳淑政  
彭安麗  
劉華宗

指導教授：彭安麗

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國 103 年 6 月 10 日

## 摘要

鹿谷鄉中、小學以小型學校為主，人力資源不足，極需教育服務役男役男補充人力。本研究係以南投縣鹿谷鄉作為個案，從學校行政運作角度進行思考與資料蒐集，來瞭解教育服務役人力運用及管理的相關議題。

本研究採取質性研究方法，過程中不斷參酌相關文獻資料，在資料的蒐集上，以深度訪談為主，針對現今鹿谷鄉教育服務役男管理人與校長為訪談對象，深入了解學校役男運用對學校行政運作之效益。

研究發現：

- 一、南投縣鹿谷鄉役男的加入減輕了教師工作負擔，讓教師在非教學工作上的時間支出減少，能專注於教學作與行政工作推動計畫的規劃與執行。
- 二、鹿谷鄉各校有申請役男，不見得能即時申請得到，從役男退伍至下一個役男報到至少都有 2 至 6 個月的空窗期，空窗期會影響學校行政運作。
- 三、各校役男工作勤務安排多為活動支援、協助導護、維護校園安全、環境整理、綠美化、文書等為主要工作，大都屬勞力性質。
- 四、分發到學校役男個人特質學校無法掌握，增加管理人員的困難度，也挑戰管理者的智慧。而下班後教育服務役男依規定須留守住宿學校，管理人員無法掌控役男服勤狀況，役男的安全讓管理人員更加擔憂。

鹿谷鄉國中、小教育服務役男服勤處所，在役男運用對行政運作影響而言，都持肯定的態度，且其對學校的行政運作影響是正面的。而役期縮減，對服勤處所的影響，就是役男與服勤處所的短視心理，而這樣的心態也影響了服勤處所的教育服務役男役男的勤務規劃與人力培訓。

**關鍵字：**教育服務役、人力資源、學校行政

## **Abstract**

The elementary schools and junior high schools in Lugu township are mostly considered as small schools, which are commonly have been the problem on the demand of human resources. This study focuses on the case of Lugu Township in Nantou County. It evaluates the usage and management on educational service draftees and its related issues, by gathering information through the schools' administration.

Qualitative research is used for this study. The data of this study has been collected by many literature reviews, and the in-depth interviews from educational service draftees managers, school principals and school directors.

First, this study finds that it is clear that the educational service draftees are beneficial for schools in Lugu Township.

Second, although every school tends to apply for it, it is not guaranteed that the school can have a draftee without delay. There is at least two to six months postpone time from one draftee until another.

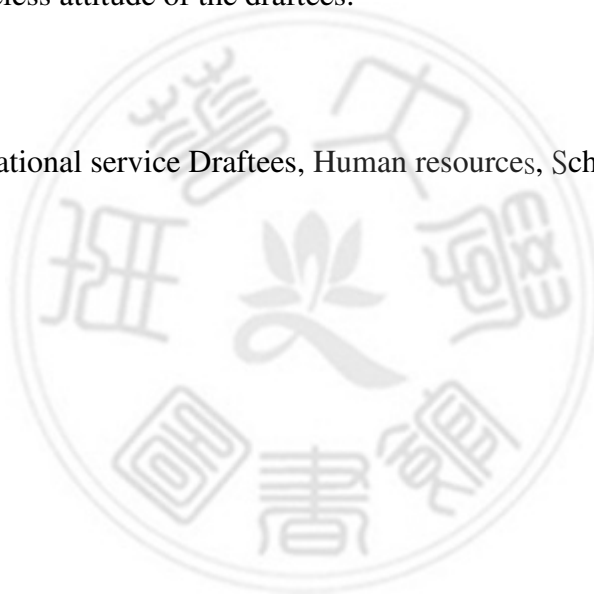
Furthermore, schools only have the rights to apply for the draftees, but no further rights to make an active move, which is to find the right person for them.

Finally, the various characters draftees have created challenges and difficulty on managing the alternation of educational services draftees. The provisions for school draftees that must stay at school after school hours also make managers hardly manage

their working shift and also concern about their security.

The elementary schools and junior high schools in Lugu township where the educational service draftees service at, they gave positive recognition to educational service draftees' serve in schools' administration. But the reduces of the service constitutes, causes the negative impact on draftees' short-sighted mentality. The mentality can also affect the duty planning and manpower training in a slipshod way, and react on the careless attitude of the draftees.

**Keywords :** Educational service Draftees, Human resources, Schools' administration



# 目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 研究問題與研究目的.....	3
第三節 研究方法、範圍與限制.....	4
第四節 研究流程.....	6
第二章 文獻探討.....	8
第一節 我國替代役的發展脈絡.....	8
第二節 教育服務役之介紹.....	13
第三節 教育替代役人力資源管理與應用.....	28
第四節 學校行政運作的實務、意涵與相關研究.....	45
第三章 研究設計.....	61
第一節 研究架構.....	61
第二節 研究方法與研究倫理.....	63
第三節 研究對象與訪談大綱.....	65
第四章 教育服務役男對學校行政運作的影響.....	67
第一節 學校行政對教育服務役男之需求.....	67
第二節 教育服務役男人力資源管理.....	75
第三節 教育服務役男人力運用對學校運作的影響.....	85
第五章 結論與建議.....	90
第一節 研究結論.....	90
第二節 研究建議.....	92
第三節 研究展望.....	92
參考文獻.....	94
壹、中文部分.....	94
貳、英文部分.....	101
附錄一訪談紀錄.....	105

## 圖目次

圖 1 研究流程圖 .....	7
圖 2 研究架構圖 .....	62
圖 3 鹿谷鄉各國中小行政組織圖（鹿谷國中除外） .....	68



## 表 目 次

表 2-1 替代役制度之決策過程 .....	9
表 2-2 教育服務役役男服勤內容 .....	13
表 2-3 南投縣鹿谷鄉國中小學校申請教育服務役統計表 .....	17
表 2-4 教育服務役各相關研究一覽表 .....	20
表 2-5 「人事管理」與「人力資源管理」的差異比較 .....	32
表 2-6 國內學者對學校行政的定義 .....	45
表 2-7 國內學者對學校行政的範圍詮釋 .....	51
表 2-8 學校行政運作相關研究彙整表 .....	58
表 3-1 訪談對象一覽表 .....	65
表 4-1 鹿谷鄉各國中小專任職員概況表 .....	68
表 4-2 鹿谷鄉各校每年役男配制人數 .....	76
表 4-3 南投縣教育服務役役男獎懲作業權責及作業程序表 .....	82



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與研究動機

### 壹、研究背景

政府實施替代役政策緣起於役政改革，自 1997 年起開始「精實案」，精減兵員數額，致使兵員供給超過需求，產生了兵員過剩的現象，為解決役男入伍問題，政府積極規劃替代方案。在不影響國軍戰力的前提下，且我國邁入福利國家之際，政府機關與福利機構皆需要大量的人力資源以呼應新興的公共服務需求，我國長期以來實施的義務徵兵制，到了 2000 年全面修正兵役法，並於第二條當中規定：「本法所稱兵役，為軍官役、士官役、士兵役、替代役。」替代役自此成為兵役制度中的一環。役齡男子除了義務役之外，亦可改服替代役。過剩的役男投入社會服務，既不影響國軍戰力，又可符合公平原則，且可提供政府與學校機構人力資源，堪稱一舉三得（陳新民，2002）。

替代役為政府跨世紀的役政新猷，教育服務役為其一環，為維護校園安全暨教育役政、輔助（英語）教學暨教育行政、協助中輟生復學輔導、協助特殊職能教育、協助教育行政，教育部於 1999 年 5 月起，策劃替代役役男至校園擔任駐校警衛及教育服務等輔助勤務（教育部，2002）。教育部替代役役男之類役別原為社會治安類之警察役（駐校警衛）與社會服務類之教育服務役。為使役男能善盡其才、發揮所長，不僅侷限於校園警衛安全工作，並增加服勤學校之用人彈性，自 2001 年起將駐校警衛及教育服務役男併同甄選，並將役別合併為「教育服務役」。

替代役教育服務役是服兵役之外的一種選擇，雖然屬自願性的選擇，仍具有相當程度的強制性。替代役教育服役役男以分發至各公立國中、小學為主，並以離島、山地、偏遠地區為優先。以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作為主要勤務，另結合其專長，協助教育行政、環境維護等工作，以協助解決基

層學校缺乏人力之問題。因此替代役教育服務役役男在平衡城鄉教育差距、輔助身心障礙學生職能教育、協助中輟生復學輔導，以及維護校園安全等方面，累積可觀成果，成效備受讚譽，已成為校園重要生力軍，國民中、小學師長倚重的對象。

## 貳、研究動機

教育是國力的根本，也是地方厚植人力的基礎。長期以來基層中、小學人力不足，離島、山地、偏遠地區教育資源相較於都會更顯弱勢。鹿谷鄉中、小學以小型學校為主，人力資源不足，自從 1991 年代以來教育界面臨一連串的教育改革措施，不論是法令、師資、課程、教學、教科書、財政等方面，均有重大的變革，堪稱台灣教育史上變動最劇烈的階段。教學現場教師負擔加重，政府財政亦無法增加教師人力。而替代役教育服務役役男以分發至各公立國中、小學為主，並以離島、山地、偏遠地區為優先。以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作為主要勤務，另結合其專長，協助教育行政、環境維護等工作，對協助解決基層學校缺乏人力之問題，是否助益甚大，符合原先規劃目標？此為本研究動機之一。

教育服務役役男投入各服勤處所，最主要是提高各服勤處所的效能，進而提升服勤處所的行政運作，為達到此目標，必須妥適有效的運用教育服務役役男人力資源。而教育替代役亦為役政一環，如何提升學校行政運作，讓教育服務役役男能全心全力投入工作，此為本研究動機之二。

本研究專注教育服務役人力實施於學校行政運作影響層面，以南投縣鹿谷鄉 8 所國小及 2 所國中學校役男管理人員及校長為研究訪談對象，從學校行政運作角度，來瞭解實務上教育服務役役男人力對學校行政運作影響的相關議題，作為未來學校申請運用教育服務役人力推展教育服務事項之參考，此為研究動機之三。

南投縣國中有 32 所、小學有 143 所，合計 175 所。國中 6 班以下的有 9 所、小學 6 班以下班的有 85 所，國中小 6 班以下合計 94 所，國中小 6 班以下佔了 54%。

鹿谷鄉國中小共有 11 所，而 6 班以下佔了 8 所，鹿谷鄉國中小 6 班以下佔了 73%，顯然鹿谷鄉國中小 6 班以下學校整體比南投縣還高，而小校人力資源編制嚴重不足，極需教育服務役男役男補充人力，此為研究動機之四。

## **第二節 研究問題與研究目的**

### **壹、研究問題**

現今，民眾對政府的公共服務需求量與日俱增，學校亦然。面對龐雜的行政業務量及教學品質壓力，常使得行政人員分身乏術，對各項業務執行有所取捨，甚至力有未逮。基層學校人力不足與組織僵化的問題一直未有良善的政策方案出現。而學校組織特性一向比較保守，缺乏主動創新動力，變革也較為被動，然而受到社會變遷及企業界組織變革的啟示，學校組織與成員均體認到，若非大力改造，運用彈性的行政措施及人力資源管理，將無法跟上時代的腳步，因此，有鑑於在現有組織編制無法擴增下，應妥善利用教育服務役男進駐校園從事公共服務的契機，透過役男人力資源管理，賦予組織活力，提升學校行政運作效能。

本研究研究問題：

- 一、教育服務役男人力運用對鹿谷鄉中小學學校行政人力缺乏之問題有何改變，對解決鹿谷鄉中小學學校行政運作影響為何？
- 二、分析探究教育服務役人力資源運用對鹿谷鄉中、小學校行政運作影響、管理調度層面為何？

### **貳、研究目的**

教育服務役實施至今 12 年餘，在教育服務役為課題之國內各學術界，對討論及發表，教育服務役之人力資源管理與運用，以及工作滿意度等學術論文或期刊非常多，但對分配至鹿谷鄉服務之國民中、小學教育服務役男，其服勤情形、人力有效管理與運用則無。因此，本研究係以南投縣鹿谷鄉作為個案，從學校行政

運作角度進行思考與資料蒐集，來瞭解教育服務役人力運用及管理的相關議題，俾益於未來提供主管機關、需用機關、服勤單位及服勤處所，在運用申請教育服務役人力推展至學校行政運作之具體參考。

南投縣於 2001 年 4 月起獲撥教育服務役至縣內服役，隨即投入鹿谷鄉中、小學服勤。本研究主要在於瞭解南投縣鹿谷鄉國民中、小學運用教育服務役役男從事行政運作方式，在各公部門以教育服務役役男擔任教育服務工作的同時，其在行政運作上出現哪些困境？相關之因應措施又是如何？再對現況進行問題分析，最後提出具體建議。基於上述各因素訴求，本研究期望達到以下之目的：

- 一、經由相關檔案文件與訪談資料，檢視南投縣鹿谷鄉中、小學教育服務役人力運用對學校行政運作影響之現況。
- 二、綜合國內外文獻資料及訪談結果，發掘南投縣鹿谷鄉中、小學運用教育服務役人力擔任教育服務工作之困境、因應措施及分析衍生問題之原因。
- 三、根據研究發現結果，提出結論與建議，提供主管機關、需用機關、服勤單位及服勤學校對教育服務役人力運用對學校行政運作影響，作為未來教育服務役人力推動學校行政運作之效能參考。

### **第三節 研究方法、範圍與限制**

#### **壹、研究方法**

為達成研究目的，本研究在研究方法的應用上除了一般文獻分析法外，並採用深度訪談，進行相關研究資料的蒐集、綜合、分析後，再依據研究所得結果，對未來教育服務役人力推動學校行政運作之成效參考做建議。茲就文獻分析法、深度訪談加以分別說明如下：

##### **一、文獻分析法**

當你要進行一項研究時，最基本的準備工作之一便是探討現有的文獻，以瞭解在你所欲進行的研究中自己所擁有的可用知識有多少（胡龍騰等譯，2002）。是

以本文之文獻分析法事先在於檢視教育服務役人力運用相關資料，以及有關學校行政運作的研究報告，將問題聚焦在教育服務役人力運用對學校行政運作之現況上。因此係透過國家圖書館的「全國博碩士論文索引」「教育服務役人力運用對學校行政運作」等進行相關論著專書、研究報告、期刊雜誌等資料之蒐集、分析，以作為建構訪談大綱與結論討論的依據。

## **二、訪談法**

為瞭解鹿谷鄉各國民中、小學教育服務役人力運用之實際情形，以及探究其影響學校行政運作情形，作者利用預先設計之「訪談大綱」，並在自然進行的情況下進入相關訪談議題，期能使受訪者有自由表達的空間，亦能讓研究者蒐集到廣泛且具深度的資料；透過資料的處理、分析與研究，以瞭解鹿谷鄉中、小學教育服務役人力運用對學校行政運作之現況。

## **貳、研究範圍**

本研究之範圍，依研究對象及研究內容兩方面說明如下：

### **一、研究對象**

本研究之對象為南投縣鹿谷鄉中、小學教育服務役管理人及參與役男申請時之在任校長為本研究之對象。

### **二、研究內容**

本研究在文獻分析方面，僅限於採用有關於探討教育服務役人力運用相關理論以及學校行政運作研究等相關資料之釐析；再對於役男管理人及役男申請時之在任校長做深度訪談方面進行學校執行現況的瞭解。

## **參、研究限制**

本研究雖然在研究架構上力求周延嚴謹，但基於主客觀因素影響，仍存有若干限制，茲分述如下：

### **一、就研究對象的限制而言**

本研究因人力、時間、經費及地區等客觀因素之限制，僅以南投縣鹿谷鄉中、

小學教育服務役管理人及役男申請時之在任校長為研究之對象，難以含括南投縣及全國各地教育服務役管理人，此為本研究對象之限制。

## **二、就研究者的限制而言**

在文獻探討上最主要採用有關於研究我國目前教育服務役人力運用的相關理論，分析其對學校行政運作影響。然而在理論的採樣上以及深度訪談的過程中，或多或少可能會受到人力與時間的限制與研究者個人背景經驗影響，難免有失客觀而有所偏頗。

## **三、就研究方法的限制而言**

本研究採文獻探討與訪談法。文獻探討的文獻分析與訪談法的質化分析做為分析本研究主題的方法，然而人力與時間的限制，仍然有更多研究方法可進行分析歸納，例如量化的統計方法。

# **第四節 研究流程**

有關本研究實施之程序分為「形成研究問題與目的」、「文獻探討」、「訪談調查」、「個案的研究與分析」和「結論與建議」等五個階段。各階段及研究流程如圖 1 所示，茲說明如下：

## **壹、形成研究問題階段**

在此階段定出研究問題與研究目的、蒐集相關資料、撰寫研究計畫初稿。

## **貳、文獻探討階段**

在此階段包括文獻資料的蒐集與分析，並根據這些資料設計訪談大綱及訪問內容藉以完成研究計畫。

## **參、編制及整理訪談內容**

在此階段包括修訂訪談問題、進行正式訪談等資料的蒐集，以便將資料整理與分析。

## 肆、個案的研究與分析階段

此階段包括整理文件資料、將訪談資料與結果整理成文字稿、進行研究個案資料的整理與分析。

## 伍、結論與建議階段

此階段以階段四的結果為基礎，配合階段二的理論，歸納研究的發現與結果提出解釋、分析，包括完成研究論文的撰寫並提出結論與建議及後續可研究的方向。

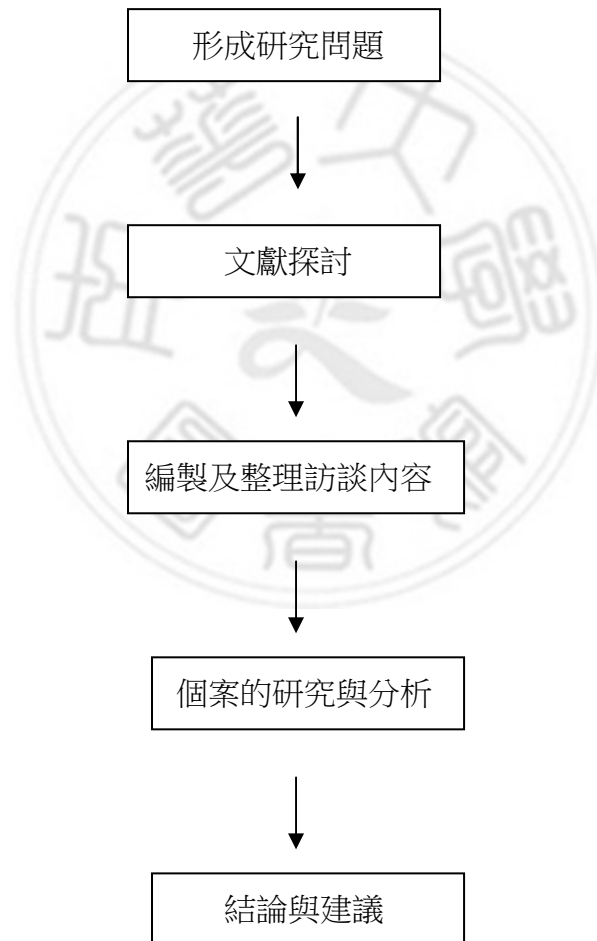


圖 1 研究流程圖

資料來源：作者自行繪製

## 第二章 文獻探討

本章探討與本研究相關之文獻主要分為四節，第一節為「我國替代役的發展脈絡」；第二節為整理「教育服務役」文獻分析；第三節就「教育替代役人力資源管理與應用」內容做文獻詳細分析；第四節「學校行政運作的實務、意涵與相關研究」。

### 第一節 我國替代役的發展脈絡

#### 壹、我國實施替代役的背景

為建立「精、小、強」現代化部隊為建軍目標，我國國軍實施精兵政策處理兵源過剩問題及如何運用青年人力，投入社會服務工作，以提升政府公共服務品質，並維護服役公平，經行政院與內政部及國防部等相關部會深入研討，實施替代役為最符合國家當前利益之方案，遂積極研擬規劃實施兵役替代役。

我國兵役制度中，有因丙等體位或因故未能按時徵集入營之高年次役男，僅需徵訓 6 天；即形同退伍之「國民兵役」，在「義務公平」上較受民眾訾議，尤以醫學系學生運用所學醫學專業知識，藉改變體位而逃避兵役，最為人所詬病，亟需予以改革。故研究採行兵役替代役方式，以維護兵役公平。

又鑑於有信奉教派之役男，因其宗教信仰，主張要和平不要戰爭的強烈意志，與兵役制度產生極大矛盾，一再拒服兵役；致因妨害兵役反覆遭受判刑，虛耗社會成本，造成國家人權不彰之印象，嚴重損及我國之國際形象。如將此等役男，徵服社會服務工作之役別，將可解決此等之兵役問題，並可增進社會福利工作效能。乃參酌歐洲徵兵制國家實施社會役方式，提出對國家、社會及宗教信仰者三贏之「替代兵役」政策。

1997 年後，國防部實施精實案，初步顯出成果，役男過剩的問題開始顯現。1998 年 3 月 3 日，丁守中委員質詢國防部長蔣仲苓，獲得國防部在「不影響國軍



戰力」、「不降低兵源素質」及「不影響公平」的「三不」原則下，不反對實施替代役；遂開啟了我國實施替代役的契機。

1999年7月6日行政院於邀集「跨黨派社會役推動小組」及「社會役民間推動聯盟」會議時表示：規劃替代役制度，應在國家安全之基礎上，秉持下列三項原則：1、不影響兵員補充 2、不降低兵員素質 3、不違背兵役公平。

立法院於2000年1月15日三讀通過「替代役實施條例」，總統府於2000年2月2日公佈施行。而半年後，行政院也宣布自2000年7月1日開始實施替代役制度；制度的實施，堪稱為我國兵役史上最大的變革(內政部，2006)。替代役制度之決策過程，如(見表2-1)。

表 2-1 替代役制度之決策過程表

日期	研議項目	決議內容
1998.03.03	為解決國軍實施精實案衍生兵源過剩及維護兵役公平性，運用過剩人力投入社會服務工作，提昇公共服務品質。	行政院表示將成立專案小組，邀集各相關部會，進行專案研究。
1998.08.18	由行政院政務委員蔡兆陽組成訪歐洲小組赴歐洲考察社會役之實施概況。	行政院、內政部、國防部等相關部會多次討論，認為以「實施替代役」為最符合國家當前利益之方案。
1999.07.06	行政院邀集「跨黨派社會役推動小組」及「社會役民間推動聯盟」研議。	達成替代役應在不影響兵員補充、不降低兵員素質及不違背兵役公平三大原則下實施。
1999.07.16	召開行政院兵役替代役推動委員會第1次會議。	推動替代役、縮短役期及提高服兵役條件，為解決兵源過剩之配套措施。
1999.08.06	召開行政院兵役替代役推動委員會	確定替代役實施範圍、役期、經費

1999.09.09	會第 2 次會議、第 3 次會議。	預算等原則。
1999.10.11	召開行政院兵役替代役推動委員會第 4 次會議。	2000 年 7 月 1 日如期實施替代役，初期 5000 人之人力，優先投入「921」震災災區重建工作。
2000.01.15	通過「替代役實施條例」。	立法院三讀通過。
2000.02.02	公布替代役實施條例。	2000 年 2 月 2 日總統華總一義字第 8900028460 號令公布。
2000.07.01	正式實施替代役制度。	開始實施替代役制度。

資料來源：監察院，2002，轉引自謝正文，2006

## 貳、我國替代役的類別與資格

替代役不僅是我國役政史上的新措施，更為政府重大施政項目之一；係基於國家安全考量及兵役義務公平之考量，在「不影響兵員補充、不降低兵員素質、不違背兵役公平」三大原則下規劃實施，將我國軍需求之溢出兵員及不適服常備兵役且未達免役標準的役男，作公平、合理分配運用，以提昇政府公共服務能力。

在員額上，由各需求機關依實際需要，提出替代役需求人數，依其職歷專長，投入社會治安、社會服務等各項工作；在運用上，其替代役役男能專長專用、適才適所，再將各梯次役男做基礎軍事訓練後，作公平、合理之分發，借重役男人力資源，結合其所學專長，分配於需用機關擔任輔助性，履行政府公共事務或其他社會服務。

兵役替代役自 1992 年提出，直到 1999 年因為兵源過剩，才引起廣泛之研究與討論，與歐洲國家兵役替代役基於良知拒服兵役或宗教、道德良心因素之理念，迥然不同（賴兩陽，2000）。將過剩兵源配合國家發展及人力需求加以安置，依據 2007 年「替代役實施條例」部分修正條文案(內政部，2007)，我國目前替代役類別區分如下：

### 一、我國目前替代役類別

## (一)一般替代役

1. **警察役**：擔任機動保安警力、社區巡守、交通助理、收容處所警衛、安全維護及矯正機關勤務等輔助勤務。
2. **消防役**：擔任救災及傷病患救助等相關輔助勤務。
3. **社會役**：擔任老人與病、殘榮民及身心障礙者之照顧、社會救助、福利服務、國民就業及其他社會福利等輔助勤務。
4. **環保役**：擔任環保稽查、檢驗、資源回收、環境清潔、輻射建築物偵檢、建築管理、氣象觀測、土壤調查、山坡地保育、動植物保育養護、河川管理、水資源管理、集水區保育與地質調查等輔助勤務。
5. **醫療役**：擔任山地、離島、偏遠地區、醫療資源缺乏區與相關衛生醫療單位等之醫療保健服務、防疫、稽察及公共衛生之管理等相關輔助勤務。
6. **教育服務役**：擔任山地、離島、偏遠地區、師資缺乏區國民中、小學與特殊教育輔助教學、英語教學，及協助校園安全、中輟生輔導等教育相關輔助性勤務。
7. **農業服務役**：擔任基層農業發展相關輔助勤務。
8. **其他經行政院指定之役別**
  - (1) **文化服務役**：擔任推動社區營造、文化資產保存及相關文化服務輔助勤務。
  - (2) **司法行政役**：擔任司法行政相關輔助勤務。
  - (3) **外交役**：擔任外交、駐外技術團各項工作輔助勤務。
  - (4) **土地測量役**：擔任土地測量工作輔助勤務。
  - (5) **經濟安全役**：擔任貿易救濟、調查及國際經貿等輔助勤務。
  - (6) **公共行政役**：擔任協助政府辦理資訊、檔案、役政、替代役訓練等公共行政事務之輔助勤務。
  - (7) **體育役**：擔任提升競技運動及推展全民運動等輔助勤務。
  - (8) **觀光服務役**：擔任國際觀光宣傳、觀光資源維護及觀光旅遊服務等輔助勤務。

## (二) 研發替代役

研發替代役用人單位範圍，為符合政策及重點人才培育的研究及產業領域；經主管機關認可之政府機關、公立研究機構、大學院校、行政法人或財團法人研究機構及民間產業機構，實施範圍較廣，「不限於國防工業相關的研發」。

## 二、替代役資格條件

替代役之來源有二，其一為常備役體位，得依志願申請服替代役；其二為替代役體位者，一律徵服替代役。常備役體位申請服替代役之條件，區分為宗教因素、家庭因素、專長資格、志工資格及一般資格等五項條件。各項條件說明如下：

### （一）宗教因素

役男因信仰宗教達 2 年以上，且其心理狀態已不適服常備兵役者，得申請服替代役。

### （二）家庭因素

役男家屬均屬 65 歲以上、15 歲以下或患有身心障礙者；役男已婚並育有 15 歲以下子女，除役男及配偶外，無其他家屬，或其他家屬均屬前款之情形者；役男家屬患有中度以上身心障礙者，除役男及有照顧能力之家屬一人外，無其他家屬者。

### （三）專長資格

役男具有各類別需用機關指定之國家考試及格證照、中央目的事業主管機關核給專長證照及相關之學歷、經歷、專業訓練者，得依序優先甄試。

### （四）志工資格

從事志願服務相關項目工作滿一年且服務時數達 150 小時以上，具有志願服務績效證明書之役男，得申請服該相關類別替代役。

### （五）一般資格

役男不具前四款所列資格或因素而申請者。

就以上我國替代役男類別、條件及勤務工作內容之簡介，可以看到借重各項類別役男人力資源，結合其所學專長，履行政府公共事務或其他社會服務，以達

成我國替代役制度之實施。

## 第二節 教育服務役之介紹

### 壹、教育服務役的服勤內容與派遣原則

教育服務役雖然同樣以替代役實施條例為共同的法源依據，但是為因應工作性質的差異，教育服務役本身也有許多相關的規定，為了更加瞭制度運作情形，以下將說明教育役的實施概況：

#### 一、教育服務役規劃服勤內容

依據教育部 2005 年『教育部替代役教育服務役服勤管理要點』當中指出，教育服務役役男，分為專長役男及一般役男規劃服勤內容為（見表 2-2）：

表 2-2 教育服務役役男服勤內容

教育服務役役男類別	專長役男	一般役男
勤務內容	(一) 直接勤務 1. 協助維護校園安全。 2. 協助春暉專案工作 3. 輔助教學。 4. 協助中輟生復學輔導。 5. 協助特殊職能教育。 6. 協助教育行政。 (二) 其他勤務 1. 環境清潔與維護。 2. 校園綠化與美化。 3. 參與公益服務活動。 4. 臨時交辦事項。	(一) 協助收發文、公文傳遞、檔案及相關文書處理等事項。 (二) 協助值勤、門禁警衛、維護機關安全、防護及管制有關業務。 (三) 協助處理一般行政業務。 (四) 協助辦理各類活動。 (五) 協助機關資訊系統、資料處理、網頁及網路架設維護、電子公文等相關資訊維護與管理工作。

		<p>(六) 協助相關設備維修。</p> <p>(七) 協助環境清潔、綠化、美化及維護。</p> <p>(八) 協助行政庶務工作。</p> <p>(九) 協助辦理替代役相關行政業務。</p> <p>(十) 其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。</p>
--	--	--

資料來源：替代役管理實務手冊，2011

## 二、教育服務役役男勤務派遣原則

教育服務役役男派遣係依據教育部教育服務役役男服勤管理要點第十三條之規定，其規定內容如下：

- (一) 役男勤務之指派須注意輔助性原則，即非以自己名義行使公權力，無獨任或決定之權限，並受該管公務員之指揮、監督、管理、從事助手之勤務工作。
- (二) 嚴禁指示役男從事與公務無關之工作，違反者，服勤單位應主動調整役男服勤處所。
- (三) 服勤處所應結合役男專長與原需求申請項目，依第十二點第一款所列之直接勤務，編排勤務分配表，其指派他類直接勤務或同點第二款所列之其他勤務者，每週不得超過十小時。變更役男原需求申請項目時，須經本部核定。

## 三、教育服務役的申請資格

教育服務役之申請資格是依據「內政部 2006 役男申請服替代役之對象條件及相關作業規定」辦理之，其替代役規劃的對象區分為志願役與義務役兩種，義務役由替代役體位及已逾常備兵年齡及高年次役男服之，屬強制性質，不需經申請

程序；志願役由適服常備兵役之超額役男依志願申請轉服之，係採申請制。換言之，替代役體位之役男必定為服替代役，而常備役之役男服替代役者則需經過申請。其申請之條件如下：

### （一）基本條件

基本條件：凡 1987 年次（含）以前出生尚未接獲徵集令之役男，且未具限制條件所列情形者，得以「一般資格」提出申請；但 76 年次（含）以前出生役男限以專長條件並以第一入營時段之役別、機關提出申請。

### （二）特定條件

役男符合前揭基本條件，並具下列條件之一者，得依其條件分別申請：

1. **宗教因素**：因信仰宗教達 2 年以上，且心理狀態已不適服常備兵役者，得以「宗教因素」提出申請。
2. **家庭因素**：役男家屬均屬 65 歲以上、15 歲以下或患有身心障礙、重大傷病；或役男已婚並育有 15 歲以下子女，除役男及配偶外，無其他家屬可照顧；或家屬患有中度以上身心障礙，除役男及有照顧能力之家屬 1 人外，無其他家屬可照顧者，得以「家庭因素」提出申請；但中度以上身心障礙家屬超過 1 人者，每增加 1 人，得增列有照顧能力之家屬 1 人。
3. **專長資格**：具下列條件之一者，得以「專長資格」提出申請服替代役，且限以單一條件申請單一役別及單一需用機關，並依順序甄試：
  - （1）取得國家考試及格合於類別專長證照者。
  - （2）取得中央目的事業主管機關核給合於類別專長證照者。
  - （3）具備經主管機關會商需用機關指定之學歷、經歷及專業訓練者（在學證明或學生證應詳細註明修習學位及系所）。
  - （4）志工資格：自志願服務法公布施行日（2001 年 1 月 20 日）起，從事志願服務相關項目工作滿 1 年且服務時數達 150 小時以上 具有志願，服務績效證明書及志願服務紀錄冊之役男，得申請服該相關類（役）別替代役。

#### 4.限制條件：

- (1) 申請役男須無緩徵、申請改判體位或延期徵集等事故（緩徵事故原因能於2007年1月31日前消滅者，得提出申請服替代役）。
- (2) 大專程度以上役男具預備軍、士官資格者，須於申請時切結俟經徵服替代役後即放棄預備軍、士官資格。
- (3) 役男須無各類（役）別需用機關所定因犯罪經判決有罪確定不予許可申請服替代役或限制服替代役類（役）別條件（但少年犯罪、過失犯或受緩刑之宣告而未經撤銷者，不在此限）。

#### 四、教育服務役男分發的程序

其教育服務役男之分發依據「替代役教育役役男分發作業規定」（教育部，2005），而教育服務役男之分發需經下列2個階段：

##### （一）需求申請

服勤處所經評估確有役男需求者，應即依需求人數、專長、服勤地點、住宿規劃、管理措施、經費等，於每年十一月三十日前，研擬四年需求計畫表陳送各服勤單位審核。

##### （二）役男分配

1. 山地、離島、偏遠地區新增需求之國中小（已建立住宿規劃及管理措施），或特殊教育學校、特教資源中心優先分配。
2. 原申請之山地、離島、偏遠地區國中小，優先補足需求人數。
3. 非前述單位、處所（學校），視實際需求、服勤管理狀況酌予分配。
4. 每一服勤處所（不含特教學校、特教資源中心）進用役男員額，以三人為限。
5. 未招生之學校不得分配役男。
6. 分配校外會與校外分會學校（以國立高中職校為限）之役男人數，合計不得超過各該縣(市)役男總數之百分之八，且以一分會一人、校外會至多三人為原則。
7. 直轄市、縣(市)政府教育局每科(室)分配役男，以一人為原則。



- 8.本部及本部轄屬之單位、館所等，依簽奉核定之員額予以分配。
- 9.本部及直轄市、縣(市)政府教育局與校外會(含分會學校)不得分配專長役男(含各類教師證者及海外留學生)。

## 貳、南投縣鹿谷鄉國中小學校申請教育服務役男之背景分析

南投縣鹿谷鄉中小學屬於小型學校人力資源有限，每個學校急需教育服務役男協助行政運作。鹿谷鄉共有九所小學，二所國中，除鹿谷鄉初鄉國小無宿舍無申請教育服務役男之外，其他學校皆有申請役男，總共十所學校有役男服勤。而其申請學校、時間、至今總申請人數及服勤內容，詳（如表 2-3）：

表 2-3 南投縣鹿谷鄉國中小學校申請教育服務役統計表

學校	班級數	學生數	教師數	首次申請役男時間	至今總申請人數		服勤內容
					一般役男	專長役男	
鹿谷國中	9	218	23	2002	7	0	1.協助警衛安全。2.協助門禁管制。3.協助校園巡邏。4.協助學生導護。5.協助收發文、公文傳遞、檔案及相關文書處理等事項。6.協助處理一般行政業務。7.協助辦理各類活動。8.協助相關設備維修。9.協助環境清潔、綠化、美化及維護。10.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。
瑞峰國中	6	58	12	2011	2	0	1.協助校園巡邏。2.協助機關資訊系統、資料處理、網頁及網路架設維護、電子公文等相關資訊維護與管理工作。3.協助環境清潔、綠化、美化及維護。4.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。
鹿谷國小	12	240	21	2001	8	1	1.協助警衛安全。2.協助門禁管制。3.協助校園巡邏。4.協助學生導護。5.協助教學、中輟生輔導、特殊職能教育及教育行政工

							作。6.協助收發文、公文傳遞、檔案及相關文書處理等事項。7.協助處理一般行政業務。8.協助辦理各類活動。9.協助相關設備維修。10.協助環境清潔、綠化、美化及維護。11.協助辦理替代役相關行政業務。12.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。
文昌國小	6	137	11	2002	8	0	1.協助警衛安全。2.協助門禁管制。3.協助校園巡邏。4.協助學生導護。5.協助收發文、公文傳遞、檔案及相關文書處理等事項。6.協助處理一般行政業務。7.協助辦理各類活動。8.協助機關資訊系統、資料處理、網頁及網路架設維護、電子公文等相關資訊維護與管理工作。9.協助環境清潔、綠化、美化及維護。10.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。
鳳凰國小	7	110	13	2003	7	0	1.協助警衛安全。2.協助校園巡邏。3.協助學生導護。4.協助辦理各類活動。5.協助環境清潔、綠化、美化及維護。6.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。
內湖國小	6	47	10	2001	11	0	1.協助警衛安全。2.協助門禁管制。3.協助校園巡邏。4.協助學生導護。5.協助處理一般行政業務。6.協助辦理各類活動。7.協助相關設備維修。8.協助環境清潔、綠化、美化及維護。9.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。
瑞田國小	6	34	10	2004	8	0	1.協助警衛安全。2.協助門禁管制。3.協助校園巡邏。4.協助學生導護。5.協助收發文、公文傳遞、檔案及相關文書處理等事

							項。6.協助處理一般行政業務。7.協助辦理各類活動。8.協助相關設備維修。9.協助環境清潔、綠化、美化及維護。10.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。
和雅國小	6	27	10	2001	7	0	1.協助警衛安全。2.協助門禁管制。3.協助校園巡邏。4.協助學生導護。5.協助收發文、公文傳遞、檔案及相關文書處理等事項。6.協助辦理各類活動。7.協助環境清潔、綠化、美化及維護。8.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。
廣興國小	6	60	11	2004	8	0	1.協助警衛安全。2.協助門禁管制。3.協助校園巡邏。4.協助學生導護。5.協助收發文、公文傳遞、檔案及相關文書處理等事項。6.協助處理一般行政業務。7.協助辦理各類活動。8.協助相關設備維修。9.協助環境清潔、綠化、美化及維護。10.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。
秀峰國小	6	38	10	2005	5	0	1.協助警衛安全。2.協助門禁管制。3.協助校園巡邏。4.協助學生導護。5.協助收發文、公文傳遞、檔案及相關文書處理等事項。6.協助處理一般行政業務。7.協助辦理各類活動。8.協助機關資訊系統、資料處理、網頁及網路架設維護、電子公文等相關資訊維護與管理工作。9.協助相關設備維修。10.協助環境清潔、綠化、美化及維護。11.其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。

資料來源：各校提供之資料由作者自行整理製表

由上表中可得知，鹿谷鄉國中 2 所、國小 8 所，有教育服務役男申請分發至

校服役，鄉內中、小學都是六至十二班的學校，超過百人的學生人數有四所，其他學校學生人數都是百人以下。教師的編制國中為班級數乘於 2，國小教師數編制為班級數乘於 1.6，得知鹿谷國中與鹿谷國小班級數最多，因此教師數也最多。鹿谷鄉各國中、小分配之役男大多為教育服務役之一般役男為主，無專長。其勤務內容是教育服務役專長役男的其他勤務又加上一般役男的勤務為主要工作內容，國中小工作內容差異不大。首次教育服務役役男申請分發為 2001 年，爾後其他學校陸續提出申請，原因為 921 地震校園損毀，待校園重建完成，有足夠空間提供給教育服務役男住宿，而其中瑞峰國中於 2011 年才提出教育服務役役男申請，為最慢提出申請教育服務役男分發的學校。

### 叁、教育服務役相關研究成果分析

教育服務役實施至今已 12 年餘，經蒐集國內相關文獻，其中多以替代役為主，以教育服務役為主題的文獻至今計共 16 篇。現將相關文獻整理，如下表(見表 2-4)。

表 2-4 教育服務役各相關研究一覽表

研究者 出版年	研究 對象	研究 方法	研究主題	研究發現
呂理銓 2004	桃竹 苗地 區國 民小 學教 育服 務役 者	問卷 調查 法	桃竹苗地區國民 小學教育服務役 者工作壓力與因 應策略之研究	在探討國民小學教育服務役者的工作 壓力與因應策略之現況及相關研究。 研究發現教育程度愈低，服役年資較 輕、沒有教師證、在大型學校規模及 鄉鎮地區服務的國民小學教育服務役 役男工作壓力感受程度較高。教育程 度較高、服役年資較長、具有教師證 資格，在小型學校規模或城市地區服 務的教育服務役役男較常採用尋求問 題解決或尋求情緒調適的策略，其中

				「擔任警衛門禁管制」是國民小學教育服務役役男最感到工作壓力的工作項目。
王中叶 2004	南縣的現役教育服務役役男	問卷調查法	工作特性、領導行為與役男服勤工作滿足關聯性之研究 - 以台南縣教育服務役為例	探討教育服務役役男在個人屬性、工作特性、主管領導行為與服勤工作滿足之間的關聯性，如何在服勤管理工作上提高役男的工作滿足，發揮最大工作潛能，協助服役單位完成組織目標。
陳勇助 2005	全國教育服務役役男	文獻探討及問卷調查法	教育服務役男工作投入、經驗學習與生涯自我效能關係之研究	以全國教育服務役男為研究對象，探究役男工作投入、經驗學習與生涯自我效能。研究發現具有「小學教師證書」及「中學教師證書」的役男在「經驗學習」生涯自我效能、工作成就上相對高於「無教師證」役男，可見具有教育專業背景的役男其經驗學習效果較佳。役男的工作投入愈正向，對生涯自我效能愈具信心，學歷愈高，役男表現愈佳。因此，需用機關（教育部）應提高申請服教育服務役的學歷門檻，以有效提昇役男的素質及表現。
彭金鑾 2006	苗栗縣教育服務役	深度訪談	教育服務役役男協助學校及地方政府處理學生中	以瞭解中輟輔導役男在執行輔導工作時其所扮演的角色及功能，並檢討運用中輟輔導役男執行協尋、復學輔導

	務役 役男		輟問題之探討－ 以苗栗縣為例	其成效，研究發現中輟輔導役男應具有充足的職前訓練基礎，建構完善的中輟輔導專業督導系統及資源網絡連結系統，在學校中應常設學校社會工作人員。
章逸創 2006	台東 縣教 育服 務役 役男	問卷 調查 法	台東縣教育服務 役人力運用管理 之研究	研究發現教育服務役人力運用及管理實務有一體兩面的特質，原本希冀增加人手的期待，若未能有效掌握人力運用及管理的要素，隨即轉而變成管理上的負擔。
王樹德 2007	新竹 市及 新竹 縣教 育服 務役 役男	問卷 調查 法	教育服務役役男 服勤滿意度之調 查研究-以新竹地 區為例教育服務 役役男服勤滿意 度之調查研究-以 新竹地區為例	研究關心教育替代役者的工作滿意度與工作表現，以新竹市及新竹縣為研究範圍，希望呈現教育替代役者在教育單位服務的工作滿意度，及其工作表現概貌。經研究得到一個重要的結論，為於「高中職」服勤及教育程度為「高中職」的役男服勤滿意度最高。
陳功德 2007	連江 縣中 小學 教育 服務 役役 男	深度 訪談	另類金馬獎：連 江縣中小學教育 服務役人力資源 運用對學校效能 之影響	研究發現外島服役役男生活與心理的適應，透過服勤處所的照顧與關懷可改善；學校行政主管的領導方式與役男服勤勤務的規劃影響役男的服勤績效。教育服務役人力運用對學校效能有正面的提升，並在行政領導效能、校園安全維護、教學效能、以及學校組織氣氛層面上有顯著的改善，成為

				馬祖各校近年來日益倚重的常態人力，但役男短期的非正式人力特性，以及受限於兵役制度變革因素，也衝擊未來學校役男運用與績效。
謝正文 2007	台東縣山地原住民鄉國民中小學教育服務役役男	深入訪談	台東縣山地原住民鄉國民中小學教育服務役人力的運用與管理	研究發現人力資源規劃與配置，政策及法令尚欠周延，役男分發以受訓成績排序選填服勤學校，役男專長未符合服勤學校實際需求。新進役男勤務分配與訓練，均由服勤學校負責，服勤學校違規指派役男單獨服勤或未依專長派遣工作，造成人力浪費加上寒暑假期間飲食不便及役男生活適應不良與心緒不穩等問題。而役男自恃甚高、工作態度消極、現行獎懲與考核制度對役男不具嚇阻及規範作用，役男角色認知偏差，過度介入行政運作等困境。
賴信佑 2008	中彰投地區四縣市役男	問卷調查法	教育服務役役男人格特質與工作績效關係之研究	研究發現役男人格特質對工作績效有顯著影響，個人背景變項對人格特質又有顯著影響，個人背景變項對工作績效有顯著影響。

林瑞斌 2008	彰化 縣教 育服 務役 男	問卷 調查 法及 深度 訪談	彰化縣教育服務 役人力資源管理 與執行成效之研 究	研究發現彰化縣各服勤處所管理人，對人力資源管理模式及整體役男行政效能之認知及執行，反應良好。役男對各層面管理均能依其能力配合與執行。而管理人知覺人力資源管理與對執行成效認知，因年齡、婚姻狀況、擔任職務不同，而有顯著差異。役男知覺人力資源管理與執行成效認知，因專長、學歷、服役資格、服勤類別不同而達顯著差異。不同服勤地區之管理人在人力資源管理知覺上，僅在組織管理層面有所差異，其他層面並無差異。不同學校班級數之管理人及役男在人力資源管理知覺上，僅在專業訓練層面有所差異，其他層面並無差異。而人力資源管理和執行成效各層面均達正相關。
張清星 2008	新竹 市民 富國 小教 師	文獻 分析 法及 深度 訪談 法	教育服務役與校 務運作成效之關 係－以新竹市民 富國小為例	由理論探討與實證研究，瞭解民富國小申請替代役是否提高校務運作的成效。研究結果發現，申請役男確實有提高校務運作之成效。
張松明 2008	南部 地區	問卷 調查	教育服務役男對 工作環境知覺與	研究發現教育服務役男在工作環境知覺及工作投入的感受程度屬於中下程



	服務之教育服務役男	法	工作投入關係之研究	度。教育服務役男在工作環境知覺程度有顯著差異的假設大部份獲得支持。教育服務役男在工作投入程度有顯著差異的假設僅部份獲得支持。教育服務役男在工作環境知覺與工作投入呈正向顯著相關。教育服務役男在工作環境知覺整體及各層面與工作投入整體，除「工作要求」層面外餘均具有一定的解釋力。
陳姝娟 2009	全國替代役服勤單位	問卷調查法	我國替代役服勤單位對役男服務滿意度之研究-以教育服務役為例	研究發現替代役服勤單位人員對役男服務滿意度在各構面和整體「期望」程度頗高，尤其在「保證性」與「信賴性」兩個構面。「女性」、「業務單位」、「南部地區及東部與離島地區」之替代役服勤單位人員對役男服務滿意度的期望程度較高。
劉政龍 2010	彰化縣教育服務役男	問卷調查法	彰化縣教育服務役工作效能之研究	整體而言，彰化縣教育服務役男對各項工作執行成效尚佳，惟部分勤務未能與自身的專長及能力相符，以致所獲得之成就感普遍低落。
劉申元 2010	彰化縣替代役男服	問卷調查法及深度	教育服務役成效評估之研究-以彰化縣地區為例	替代役男服勤單位主管，對於實施教育服務役制度所獲得效益及替代役男服務品質、工作滿意度均表示認同，同時認為替代役男有助於「解決」目

	勤單位主管	訪談法		<p>前學校機關人力不足之現象，但是替代役男仍無法「取代」正式教職員工，而且替代役專業知識不足現象，無法有解決學生及家長問題的能力。</p> <p>另外，役男認為目前教育服務役役男對工作滿意度尚佳，不因本身學歷或是服務單位性質不同而有顯著差異，惟役男認為該工作與自身的專長與能力未能相符合且平日勤務繁重。替代役男對於工作所獲得的成就感及服勤單位管理役男方式滿意度均較低，也與服勤單位主管的評估有明顯差異。</p>
廖詠懿 2011	管理機關領導者與被領導	深度訪談	以雙邊觀點探究對教育服務役役男的領導與管理困境	<p>研究過程中發現對於教育服務役役男，所有服勤單位及服勤學校均將其視為額外挹注的人力，主要是用以彌補原單位人力不足的問題，然而若是服勤處所管理人對役男的角色定位不夠明確，再加上與役男本身的認知上產生衝突，即易造成派遣勤務的困擾，甚而影響役男工作成效的產出，是以熟稔役男專長、服勤性質與勤務內容，以及採取妥適的管理方式與領導技巧，將可使得服勤處所管理績效與役男服役表現均呈現雙贏的效果。</p>

資料來源：作者自行整理製表

由前述文獻可歸納出教育服務役男在工作投入及經驗學習與人力資源管理運用成效等各方面，所探討的問題包括有：

- (一) 具教師證的役男應盡量服教育服務役，以發揮專長，據研究指出，具有教育專業背景的役男在各方面的表現較高；因此，若能讓具有教師證的役男皆投入教育服務役的行列，不但能有效提昇役男素質，將來役男退役後，絕大多數將立即投入教學工作，若能從服役期間就讓役男多接觸教學現場的情境，將有助於具教師證的役男退役後，在最短的時間適應教職工作。
- (二) 大多數替代役投入於偏遠地區服務，對於進修之客觀條件不佳，目前以自我進修為主，學校應提供役男進修必須之設備，並在精神及物質上鼓勵，也可做為學生模範，並提升替代役素質，充分落實替代役人力資源管理。
- (三) 每個梯次的役男素質、能力都不相同，經分發之後的役男，與原先服勤處所需求及役男的意願不合。造成役男覺得自己專長無法發揮，服勤處所也沒有適當勤務能夠配合役男專長，使得人力浪費。
- (四) 服勤單位通常以現有人力兼辦教育服務役業務，而役男在處所服役，服勤與生活的管理均有賴服勤處所，服勤處所管理人對役男的角色定位不夠明確，再加上與役男本身的認知上產生衝突，即易造成派遣勤務的困擾，甚而影響役男工作成效的產出，因此處所方面必須多花人力在役男的管理上，但是役男本身不具備軍人身份，所以如果用軍事化的管理，役男也不能接受，因此服勤單位在拿捏管理方式上，需要進一步考量。
- (五) 教育替代役者的工作滿意度與工作表現，與學歷、工作環境、服勤單位、單位主管有關，教育役役男有助於「解決」目前學校機關人力不足之現象，但是教育役役男仍無法「取代」正式教職員工。

綜上所述教育服務役需用機關對於役男教育程度最基本的要求是必要的，目前以大學及高中職畢業之教育服務役男為最多，也符合學校基本要求；而學歷專業背景是發揮教育服務役服役特色之一環，其中以具有中小學教師證之教育服務

役男在學校中輟生輔導、低成就學習輔導、擔任偏遠地區英語教師等，更能發揮教育服務役服役特性。另外，服勤單位與處所的在職訓練成效也是我國推展教育服務役成功與否的關鍵；由於每個服勤處所服勤工作內容不完全一致，所以必須定期舉行相關在職訓練，才能即時導正役男偏差觀念，讓教育服務役執勤勝任愉快。最後，在役男本身對工作的期待方面，要導正以往申請教育服務役的不正確心態，不能只一味的希望分發到輕鬆的工作，而不顧自己所學專長，以至大材小用，而無法人盡其才。

歸納現有文獻後，發現 2008 年以教育服務役為主題發表論文最多，2006 以前教育服務役男發表的論文大多以「教育服務役男工作及個人議題」為主，2006 年以後呈現出教育服務役役男及服勤處所滿意度為研究範疇，2007 年後，教育服務役役男的議題導入人力資源管理的運用，研究的主題偏重於人力資源的管理與應用層面，僅有二篇論文與學校行政有關，其中一篇論文教育服務役與校務運作成效之關係—以新竹市民富國小為例以單一學校為研究主題，無法得知其與其他學校行政運作影響。而另一篇論文另類金馬獎：連江縣中小學教育服務役人力資源運用對學校效能之影響以離島為研究的對象，離島分發之教育服務役男以有專長為主，不像鹿谷鄉教育服務役男以一般役男為主，為本研究之最大不同點。

### **第三節 教育替代役人力資源管理與應用**

本節將探討人力資源管理策略的意義、理論及其相關研究，並歸納國內外有關人力資源管理策略之文獻，以瞭解教育替代役人力資源管理與應用情形。

#### **壹、人力資源管理的定義**

人力資源管理(human resources management,HRM)一詞自 1920 年代開始出現，其最早稱為工業福利(Industrial Welfare)工作，後逐漸地取代傳統「人事管理」(Personnel Management,PM)的名稱。人力資源管理在傳統人事管理工作外，增加安全與衛生、壓力管理、員工滿意度及勞資議題也納入此範疇中(黃同圳，2002)。亦

指管理組織中有關人力資源的一切事務，以獲得、維持、終止、發展及有效運用組織人力資源，來實現組織目標的過程。

## 一、人力資源的與人力資源管理意義與重要性

### (一) 人力資源的意義

何永福與楊國安(1996)則認為：「所謂人力資源就是企業內所有與員工有關的資源，包括員工的能力、知識、技術、態度和激勵」。Sherman 和 Bohlander (1992)更進一步指出：「組織中的人力資源是指個人運用其廣泛而多樣化的知識、技術及能力，去執行組織所賦予的任務，以生產產品或提供服務，如此，便能對組織的目標產生某種程度的貢獻。」

### (二) 人力資源管理的義涵

Lado 和 Wilson (1994)認為組織可以透過人力資源管理來擁有所需的人才。Schuler (1992)認為組織內的人才若擁有優秀的才能是維持其競爭優勢的重要來源，透過良好的人力資源管理實務，可以協助組織取得優秀的人才，進而維持組織的競爭優勢。

Milkovich 和 Boudreau (1994) 認為人力資源管理是以考量情境條件 (assessing the situation)、設定目標(setting objectives)、選擇方案(choosing among alternatives)及評量結果(evaluating results)等四個階段的不斷循環的活動，這些活動必須視外在環境與內在條件的變化而持續運行或隨時修正。

Sherman、Bohlander 和 Snell (1996) 認為人力資源管理是傳統人事管理的延伸與擴展，使得人事功能與組織內每一位人員及組織策略性與規劃性目標間形成一種動態性的互動關係(dynamic interaction)。

張火燦 (2000) 認為人力資源管理指的是管理組織中與「人力資源」有關的一切事務，亦即透過一些活動，有效的運用組織中的人力資源，用以達成個人、組織和社會的利益或目標。人力資源管理的主要功能為人力資源規劃、任用、績效評估、薪酬、人力資源發展、勞資關係等。簡言之，即為遴選人才、培育人才、

運用人才，以及留住人才，其目的則為提高生產力、改進工作生活品質，以及符合政府法規的要求等。

謝煒頻（2000）認為人力資源管理乃是以「人」的價值理念為考核中心，藉助「計劃、執行與考核」之管理程序運用於人力活動。針對企業的需求，將組織內之人力做最有效的運用，同時整合其他功能部門相互配合，以提高組織成員的工作績效和發展潛力，進而有效率地達成組織的目標以及強化組織的核心競爭優勢。

曾信超、徐郁茹（2002）認為人力資源管理是：為了有效地留住人才，管理當局除了擬訂能與組織願景及組織整體目標配合的人力資源管理措施外(如招募與甄選、訓練與發展、績效評估、薪資與福利等)，也須確保這些措施在實務上能有效地執行與運作。只有當組織所推動的人力資源管理措施在實務上能彰顯出其成效，並受到員工的認同與肯定時(即員工在組織內能獲得訓練、加薪及升遷的機會，並充分發揮工作潛能與專長)，才有可能提高員工對組織的承諾及降低員工的流動率。

人力資源管理是指員工和組織間的管理，包括所有會影響其關係的管理哲學、政策、原則和實務。Dessler(1994)指出所謂的「人力資源管理乃指執行管理工作中與員工或人事相關的部份所需具有的觀念與技術」。

Schuler(1992)認為人力資源管理實務必須與企業的需求與目標相結合，而與人力相關的議題與觀念，應以整體的觀點來檢視彼此間的關聯，及對企業策略的須求有所幫助。

雖中外學者在人力資源管理有各種不同的定義，但均將員工視為組織重要的資產趨勢，認為員工的技能、知識與經驗對組織而言均具經濟價值，且可以提高企業的生產力與適應力，近年來許多學者主張，某些特定的人力資源管理動能是使組織獲得高績效的產出，及擁有企業獨特的競爭優勢，使得競爭對手無法很快地仿冒或取得。如 Barney(1991)認為，組織資源要能夠產生持久的競爭優勢，必須要具備四項要件，分別是：1.此資源能為組織產生正向價值(valuable)；2.現有及潛

在競爭者中，此項資源必須是稀有的(rare)；3.此項資源不易被競爭者所模仿(inimitable)；4.競爭者無法以他項資源取代該項資源(non-substitutable)。由以上討論可知，組織確實可藉由人力資源系統而建立自身的持久競爭優勢，進而提昇組織的績效表現，因此對人力資源管理活動賦予了各種不同的活動類別及工作內容，以提供組織有效的人力資源管理措施。這也是有些學者提出，人力資源管理活動的推行，主要是在對企業人力資本做投資(Cascio, 1998)理論基礎來源之一。

其實人力資源管理活動的差異，即可反映出人力資本投資的水準高低，並可藉此分析出人力資本投資類型的不同(Lepak & Snell, 1999)。在人力資本的研究實證如 Cascio(1998)的研究中，說明人力資源管理活動的觀念，最被常應用到諸如甄選、訓練、薪資等人力資源管理活動，在改為推行嚴格甄選、廣泛訓練與具競爭力薪資等措施，代表直接的人力資本投資活動。組織雖然推行此類人力資源管理活動，但組織並未真正增加人力資本，因為他們在組織間是被允許有限度的流動。即使員工留在組織內其績效表現亦需視其意願的高低而定，因此，成果導向績效評估以及激勵性薪資乃至留任員工以及激勵員工等的活動，亦應被視為人力資本投資的另種方式。

Huselid(1995)認為所謂高效能人力資源活動可藉由員工技能、激勵、工作組織等三方面達到增進組織績效的效果。在員工技能的提昇方面，藉取得或發展人力資本以增進員工技能；在激勵方面，人力資源管理活動可鼓勵員工，更努力且更有效率的工作；在工作組織方面，亦可藉由提供鼓勵員工參與以及工作改善等活動，以改善組織與工作結構。

Huselid 又指出，即使員工因組織施行人力資本的投資，使擁有高度的技能與知識，但組織卻無給予員工機會，充份運用其專屬技能與知識，則人力資本的投資效益將無從發揮，因此組織內的工作結構，將是有助於人力資本有效運用的重要活動，例如：寬廣的工作定義、員工參與、團隊工作以及地位平等化等，都是人力資本投資的重要關鍵。

姚燕洪（1998）認為人力資源管理與人事管理兩者間存在的基本差異，如表 2-5 所示。由兩者間的差異比較可知，人力資源管理較注重預警式的策略取向，重視人性與變革的需求。

表 2-5 「人事管理」與「人力資源管理」的差異比較

項目 程度	人事管理	人力資源管理
差異	作業取向，強調人事管理本身的功能發揮。	策略取向，強調人力資源管理企業整體經營中所應有的配合。
	側重規章管理，依人事管理有關規定照章行事。	側重變革管理與人性管理，依企業利益與員工需求作彈性處理。
	反應式的管理模式，著重目前問題的解決或交辦事項的執行。	預警式的管理模式，著重防範問題於未然，並協助企業健全體質，以確保長期經營目標之達成。

資料來源：姚燕洪（1998）。引自策略性人力資源管理(張燦火著)之序言，p.7-8。台北：揚智。

人力資源管理功能(Functions of Human Resource Management)意指組織中需提供與協調人力資源的任務與責任。人管既然是組織中對人力資源所作之策略性與操作性管理，則人管部門除了扮演傳統幕僚功能的角色外，同時也須兼顧執行性的直線功能。前者與欲達成組織目標及影響各部門中個人與工作配合的相關事務有關，例如績效評估、招募、訓練發展、薪資福利、勞資關係等，涵蓋服務、諮商等工作；後者則與直接指揮、控制人管部門的員工，執行日常之管理工作有關。根據美國人力資源管理學會(The Society of Human Resources Management)指出的六項主要功能來界定其工作項目，此六項功能與所涵蓋的活動分述如下：

### 1.人力資源規劃與招募選用，主要包括五個活動：

- (1) 進行工作分析，以建立組織中每項職位的具體資格與條件。
- (2) 預測組織欲達成目標的人力資源需求。
- (3) 發展及執行上述需求的計畫。



(4) 招募組織預達成目標的人力資源。

(5) 選用組織中各項工作的人力資源。

## **2.人力資源之發展，主要包括三個活動：**

(1) 訓練員工。

(2) 設計及執行管理與組織發展計畫。

(3) 設計員工個別的績效評估系統。

## **3.獎勵與酬償，主要工作為：**

(1) 設計及執行酬償與福利系統。

(2) 確保酬償與福利之公平性與一致性。

## **4.安全與健康，主要的工作在於：**

(1) 設計與執行員工安全與健康計畫。

(2) 設計懲戒與申訴系統。

## **5.員工與工作關係，主要是：**

(1) 成為員工代表團體與組織高階管理的中間人。

(2) 提供影響員工個人問題的各種協助。

## **6.人力資源研究，主要包括：**

(1) 提供人力資源資訊基礎。

(2) 設計與執行員工溝通系統。

綜合各學者對於人力資源管理定義及內涵之觀點，本研究認為:人力資源管理乃是：因應企業的需求，將組織內之人力資源進行工作分析、勞力需求規劃等，做有效的運用及整合，以實務學習、持續性教育及培訓，配合提供激勵誘因與福利、績效考核等，提高組織成員的工作績效、發展潛力和建立員工的承諾，進而有效達成組織目標及強化組織的核心競爭優勢。

### **(三) 人力運用及管理的意義與重要性**

廣義的「管理」概念，認為「管理」即是在管理學範疇內的所有作為，每一

個組織均由人所組成，而管理者的工作就是要指揮及協調這些人，包含對於組織內的各項結構的設計、變革、衝突、環境與文化等一連串的处理（黃英忠，1999；Cascio, 1998）。所以，「人力運用」通常被涵蓋在廣義的「管理」之內做討論。在 Henry Fayol 所指出所有管理者都在執行的：規劃、組織、用人、領導與控制等五項功能之中（林建煌，1999）。「人力運用」的範圍即包含人力資源規劃、組織及任用等三項管理功能，另外兩項領導與控制等功能，則主要是靠操作面的管理措施與作為來達成。

若將「管理」視為狹義的管理作為與措施，則「人力運用」與「管理」兩者是可以加以區隔或分開討論的，人力運用和管理兩者應是具有先後次序的概念，人力運用在先，管理措施在後，在人力運用的方式架構下，有相對應的管理措施產生，以下分就「人力運用」及「管理」兩部分說明之。

**1.人力運用：**「人力運用」是運用人力資源，從事人力需求與分配的作業，這一套作業必須包括選拔、配置、任用、工作或職務設計等，並將人力資源之確保、開發等環境條件與作為融入其中，形成一個完整的人力運用體系。其目的在於保持人力用於需要的地方，另一方面則是在於求得適當人力的需求量，以維持其有效與經濟（蕭維民，2001；Cascio, 1998；Dessler, 2000）。管理者為使人力能獲得充分運用的活動，包含規劃所需的人力、尋找人力、選擇運用的方式、工作與人力的搭配等（Dessler, 2000）。人力運用的邏輯是：人力能被運用，表示人力資源沒有浪費；若是人力未能適當應用，則顯示人力資源的浪費，如失業、工作時數不足、所得偏低或教育與職業不相稱的情形等問題都是要避免的（林建煌，1999）。透過人力的妥善運用，組織可以達成下列目的（張添洲，1999）：

- (1) **人盡其才：**乃是希望優秀的人才，都能為組織所羅致的理想境界。
- (2) **才當其位：**使組織有方法足以明瞭每一個組織成員的性格與優點，而能把他安置在一個適宜的崗位，達到適才適所的意願。
- (3) **才盡其能：**組織要用各種完善的人事制度與鼓舞方法，使每個組織成員能發

揮其內在的潛力，全部用之於組織，而且願意為其職務貢獻心力，勞而無怨。

**(4) 事竟其功：**是指每個人都能發揮工作效率，使其對負責的部門能夠圓滿達成任務，避免失敗。

**2.管理：**狹義的「管理」則是指陳管理者實際執行的管理措施，注重工作效率、品質、人性需求，以及整體工作氣氛與環境，是為達成服務目標，確保服務之效率與效能的作為，包含：領導、控制、激勵的概念，與相關之管理模式或必要之行政過程，也就是一般所謂的管理措施，當然也含括督導與相關的監督機制在內，在人力的管理上，都著重在人力的維持與報償的管理，如薪資管理、福利措施、勞動條件、人際關係、勞資關係、紀律管理等（黃英忠，1999）；不管採用何種管理的觀點，都是為了讓組織順利運作，達成目標而產生的（張火燦，2000）。正確的管理方式，則可以為組織達成下列目的（張添洲，1999；Bratton & Gold, 1999）：

**(1) 個人方面：**在於能把握人性，尊重人格，發揮人員的潛能，從而提升工作績效，達到滿意的升遷。

**(2) 組織方面：**在於鼓舞工作人員的工作情緒，激勵其服務精神，而能共同為組織的目標而努力，達成和諧有效率的工作環境。

**(3) 經濟方面：**即以最低廉的成本或代價，換取最大的利潤或效益。

**(4) 社會方面：**使組織與被管理者之間、組織與外界組織有合理的互動關係，提高組織的和諧與聲譽。

由以上可知，人力運用及管理的課題，若能妥適處理，可以為組織帶來的包含完成組織目標、增進組織績效、激勵組織中的個人與建立良好之組織文化與聲譽等優勢，對於整體組織的影響很大。學校單位與社會工作者，面對此一新人力資源的湧入，如何妥善的運用及管理，成為一項重要的課題。而政府部門因應財政壓力，出現強調人力精簡與彈性化運用多元人力的浪潮，更顯人力運用及管理的重要性（施能傑，1999；Berman et al., 2001）。

## 二、人力資源管理效能之衡量指標

以下乃提出幾位學者對人力資源管理效能衡量之看法及指標，加以彙整並歸結出適用於本研究之觀點。

### (一) Arthur(1992)

Arthur(1992) 認為，最佳的人力資源管理制度之 11 項指標:1.廣泛的定義工作；2.員工參與；3.正式申訴管道；4.資訊分享；5.高度技術能力；6.自主工作團隊；7.密集的技能訓練；8.多元福利；9.高薪資；10.按時給薪；11.擁有公司股票。

### (二) Tichy 和 Fombrun 和 Devanna (1982)

Tichy et al.(1982)認為，組織中的人力資源管理系統包含以下四個子系統，分別為人員任用、酬償制度、績效評估與訓練發展，並藉由績效結果給予員工不同的回饋與訓練。在決定人員的任用後，以績效評估評定員工的績效成果，依績效評估的結果來決定應給予員工多少報償或給予何種適當的訓練。

### (三) MacDuffie (1995)

MacDuffie (1995) 提出 10 項最佳人力資源管理實務項目:1.工作團隊；2.問題解決制度；3.員工建議；4.工作輪調；5.分權制度；6.招募與雇用；7.情境化報償；8.角色地位差異；9.新進員工的訓練；10.既有員工的訓練。

### (四) Pfeffer(1994)

Pfeffer(1994) 提出能提高組織績效的 16 項人力資源管理活動:1.工作保障；2.選擇性招募；3.高薪資；4.激勵獎酬制度；5.員工自主性；6.資訊分享；7.員工參與和授權；8.團隊與工作再設計；9.訓練與技能發展；10.工作輪調；11.跨功能訓練；12.平等主義；13.薪資壓縮；14.內部升遷；15.長期觀點；16.最高指導原則。

### (五) Delaney 和 Huselid (1996)

Delaney 和 Huselid (1996) 提出人力資源管理制度之 11 項指標:1.人員甄選；2.績效評估；3.激勵性報償；4.工作設計；5.申訴管道；6.資訊分享；7.態度評核；8.員工參與；9.招募效力；10.訓練時數；11.升遷準則。

## (六) 黃英忠 (1995)

黃英忠 (1995) 綜合許多學者的意見與看法，將組織的人力資源管理實務分為四個體系(system)：

1. **人力之確保管理(Acquisition)**：包含人力規劃、工作研究及任用管理。
2. **人力之開發管理(Development)**：包含教育訓練、績效考核、人力異動及前程發展。
3. **人力之報償管理(Compensation)**：包含薪資管理、福利措施及勞動條件。
4. **人力之維持管理(Maintenance)**：包含人際關係、勞資關係、紀律管理及離職管理。

## (七) 曾信超、徐郁茹 (2002)

曾信超、徐郁茹 (2002) 綜合許多學者的意見與看法，認為相關人力資源管理措施包含：招募與甄選、績效評估、教育訓練、生涯發展、薪酬與福利等。

1. **招募與甄選**：招募旨在吸引更多具有能力和合適的人來應徵，而甄選則是從眾多應徵者中挑選出有能力和適當的人選(Kleiman, 2000; DeNisi & Griffin, 2001)。通常組織所羅致的人力來自內部來源與外部來源。內部來源即工作空缺由組織內部的員工中遴選填補。外部來源則是公司對外招募人才。在內部來源方面，升遷的好處是現有員工可受到升遷的激勵而更加努力工作，提高士氣，也可以增進員工的工作績效及對組織的承諾。此外，內部升遷的招募活動成本較低、時間也較經濟(黃英忠，1995； Dessler, 2000)。
2. **績效評估**：係指員工在一定期間或完成某一任務後，組織依據員工的工作表現作出科學的考評，並對員工所具備的潛能作判斷，以瞭解員工在未來的發展與適應性。評估結果可作為日後升遷、調職、降級、免職、加薪、獎金發放的依據，以及決定訓練的需求，用以改進工作和規劃生涯，以及協助主管瞭解部屬等(沈健華、游景新、陳婉瑜, 2001; 曹國雄等, 1998; Byars & Rue, 2000; DeNisi & Griffin, 2001)。
3. **教育訓練**：「教育」旨在改變員工的觀念、思想及知識等，是屬於長期性的，而

「訓練」旨在提升員工目前的技術、知識、能力、方法及態度等，所以是屬於短期性的(李正綱、黃金印，2001)。簡言之，訓練是以「即訓即用」的原則達到實際運用的目的(吳美連、林俊毅，2002)。

在訓練課程的設計與規劃上，首先須透過週延的訓練必要性分析，即需求性及可能性分析，其次須依據訓練目標來設計訓練課程。(吳美連、林俊毅，2002；沈健華、游景新、陳婉瑜，2001；Byars & Rue, 2000; Jackson & Schuler, 2000)。

**4.生涯發展：**在生涯發展計畫中，常用的方法有下列幾項：

- (1)自我評估工具—包括性向、興趣、技術，和工作態度等問卷。初步階段，要從事生涯規劃的員工須接受這些測驗，再將結果做為輔導工作的參考。
- (2)生涯規劃討論會—做完測試之後，員工參加團體方式的討論會，在會中討論個人的生涯興趣、目標、以及在組織的生涯機會。
- (3)生涯練習手冊—利用問答題，練習來協助員工發現自己的優缺點和生涯目標，以及達成目標的步驟。手冊中應提供其他有關生涯發展的相關資料。
- (4)生涯輔導—依據上述活動所獲得的資料，員工和人力資源部門的專業輔導人員或直屬主管進行面對面的溝通，就員工生涯興趣、目標、工作表現、生涯機會等交換意見，以協助員工對自我以及機會的瞭解，以便發展出實際可行的生涯目標以及達成目標的步驟。
- (5)提供資訊—為了讓員工知道有哪些升遷或調動的機會。資料顯示，有效的生涯發展計畫可降低員工離職率，並提高生產力(李璋偉，1998；曹國雄等，1998)。

**5.薪酬：**薪酬是組織對員工提供服務所給與的報酬，可分為內在酬償及外在酬償。內在酬償主要涵蓋工作本身的豐富性、自主性等。例如，個人成長的空間、參與決策的機會；而外在酬償，依其性質又可分為直接、間接、非財務性三種。總言之，完善、合理的薪資制度可作為吸引、羅致人才的誘因，也可以提升工作士氣，並降低員工的離職率(Berkowitz, et al., 1987; DeNisi & Griffin, 2001; Jackson & Schuler, 2000; Kleiman, 2000; Schiemann, 1987; Tyler, 1998)。

**6.福利：**基本上，福利措施可分成三種：經濟性、娛樂性與設施性。經濟性福利措施旨在對員工提供基本薪資和有關獎金外的經濟安全服務。娛樂性福利措施旨在增進員工的社交和康樂活動(如提供運動設施、舉辦各種球類活動、電影欣賞、郊遊與演講等)。設施性福利措施則是使員工的日常需要，因公司所提供的服務而得到便利(黃英忠，1995)。

綜上文獻分析得知，國內外學者對於人力資源活動意義內涵整理，依據人力資源管理策略四個層面：「招募任用」、「訓練進修」、「組織管理」、「績效評鑑」，將國內外學者對於人力資源活動意義內涵整理。研究者發現，首先在「招募任用」方面，一般組織對於成員大都有選擇性甄選機制，而學校對於教育服務役之甄選無選擇性；其次在「訓練進修」方面，則重視彈性、自行、廣泛之訓練，此與學校教育服務役之訓練本質相似；再者「組織管理」方面，一般組織重視員工參與、工作保障、內部昇遷及輪調，這與學校管理教育服務役方面有相當程度不同；最後在「績效評鑑」方面，一般組織重視成果、行為及過程導向的績效評估，此與學校教育服務役績效評鑑相似。

### **三、教育服務役的人力規劃訓練與管理**

#### **(一) 教育服務役的人力規劃訓練**

將人力運用及管理之概念，應用至教育服務役的實施層面來看，在教育服務役實際運作的範疇中，服勤單位、服勤處所與役男之間的互動關係，主要由屬於公部門的教育服務役服勤單位統籌規範與監督，負責人力運用的規劃與權責劃分，再交由公部門皆有的服勤處所執行，服勤處所負責直接管理教育服務役男的工作，需定期或緊急向服勤單位回報，而服勤單位本身也負責役男間接的管理工作，役男則必然對於這樣直接與間接的人力運用及管理方式有所回應。

教育服務役的規劃方案、資源連結、服務對象與項目的選擇、組織設計與運作、工作流程的設計、人力需求數的安排、人力的維持及訓練的進行等都是屬於人力運用的範圍。可將之區分為下列二者：

**1.人力資源規劃與配置：**人力資源規劃的部分，包含：服勤單位辦理業務的規劃過程與組織架構的運作，如人力需求的提報、服勤處所類型的選定、服勤單位與服勤處所的權責劃分、相關社會資源之結合等。而人力配置的部分，則主要包括服勤處所的選定、服勤處所役男人數的分派，以及役男工作輪調的機制。

**2.工作安排與訓練：**工作安排，係管理者指派役男之服勤項目與工作流程的設計，亦即從事與老人及身心障礙者相關之各項工作項目與內容，可能是支援性服務、庶務性工作或直接服務等不同的工作性質。而訓練的部分，則包括各種職前訓練、在職訓練，以及幹部甄選等重要內容。

## **(二) 教育服務役的管理**

教育服務役管理的部份，生活秩序、服勤要求、服務品質控制、考核、獎懲、意外事故處理等相關管理措施都包括在內。依其性質可區分為下列二者：

**1.生活管理：**生活管理的部分，包含：役男之住宿環境安排與督導管理、服勤服裝的穿著要求、工作與休息等作息時間的安排、役男生活上之餐飲、醫病、交通等管理的配套措施，以及役男個人的情緒輔導等工作。

**2.服勤管理：**服勤管理的部分，包含：差勤、服勤內容要求、服務品質、管理的互動及請假與重大意外事故之處理等，其中對於役男生活上的指導、服勤處所與役男服勤的不定期督導、緊急事件的處理、意見反應與申訴制度、每月及年度考核等要項，分別由服勤單位與服勤處所各就其執掌辦理。

以上教育服務役人力運用及管理之核心議題，皆是教育服務役業務推動的重要內容，除薪資、相關費用、役期、福利等主要由主管機關統一管理外，已囊括所有役男進入服勤單位及服勤處所後的各項管理措施。教育服務役的實施層面，與一般人力運用與管理的課題有所不同。規劃的部分是在現有組織的狀態下作調整，並非從頭開始的組織設計，而管理的過程，由於役男的服役性質，也較為重視控制而非激勵措施，如其中的考核僅是定期的評定作業，不強調績效，也並未作為獎懲的依據。



## **貳、教育服務役的人力特質**

實際上，教育服務役人力的特性屬於補充性的人力，與正式的專職人力不同，又不同於志願服務者或稱志工的自願支援性角色（陳金貴，1994；曾華源，1997；黃俐婷，1997；Humber, 2003），教育服務役役男與專職工作人員及志工的角色區辨後，可歸納其人力特質如下：

### **一、非自願的服役義務**

教育服務役並不是以社會服務工作，作為職業的人，不是職業軍人，教育服務役役男分發到服勤單位或服勤處所，雖經役別選擇的過程，然服役是我國男子的法定義務，並非其自願選擇進入兵役體系服役。

### **二、多元少專業的背景經歷**

教育服務役役男的學經歷背景各不相同，役男不一定屬於教育替代役領域之專長背景，又尚有替代役體位與宗教因素等不同的服役資格，其教育程度、學科背景、民間專長或證照專長各不相同，形成整體人力素質不齊，背景差異極大的狀況。

### **三、低於工作收入的固定薪酬**

服教育服務役雖同一般國軍常備役領固定薪水與主副食費，是低於一般人自由就業或職業軍人的工作薪酬，因此服役與一般工作的收入並不相同，明顯低於工作收入。

### **四、非完全的工作職責**

教育服務役役男與正式工作人員對於工作的內容有不同的責任，工作人員需要對學校與對案主負完全的專業責任，但役男不屬正式工作人員，亦不能要求其擔負完全的職務與責任。

### **五、短期穩定的工作人力**

役男進入教育服務役服勤單位與處所的時間，扣除之前的軍事訓練與專業訓練時間，約為十個月，因屬服役性質，比起一般志工更為穩定，然與正式工作人

力相比，則不屬於長期的職業工作，而屬於短期的義務工作性質。

綜合以上對於教育服務役人力特性的探究，可以發現教育服務役人力整體來看是屬於素質不齊、無法擔負完全責任的非自願性短期工作人力，而這些特殊不同於志工與專職工作人員的特質，也都會對教育服務役役男整體的工作意願、認知與態度造成影響。

### **叁、教育替代役人力有效運用及管理的要素**

教育服務役人力既以複雜而特殊的身份進入教育服務役領域，教育服務役服勤單位與服勤處所應要注意哪些有效人力運用與管理的要素？參酌對於教育替代役領域中志願服務人力的相關研究發現（陳金貴，1994；陳政智，1999；曾騰光，1997；Bielling, 2000;Brooks, 2002;Forsyth, 1999;Humber, 2003 等）後，歸納討論如下。

#### **一、人力資源規劃與配置**

人力資源規劃與配置的部分，必須有清楚的策略，以提供未來人力發展的方向，此部份最重要的是：

##### **（一）清楚的人力定位**

即涉及人力哲學的部分，著重在組織如何看待教育替代役人力的價值與需求，還包含釐清原有組織的定位、組織所崇尚的價值，與所運用人力，在整個組織內部的重要性，還有擔任的角色。

##### **（二）環境面的充足支持**

環境面的支持，包含高層主管對於教育替代役該項工作的支持（陳金貴，1994）、相對的管理人力及辦理該項業務的財政資源等要素，環境面是否有充足的支持，決定了此項人力資源是否得以充分運用（Bohlander, 2001）。

##### **（三）建置完整的運作體系**

服勤單位在規劃的策略，主要包含發展管理階層、增進建立管理制度之指導原則等，而工作規定的建立、權責劃分、人員的分配、溝通程序、輪調的建置，亦是屬於此範疇（張火燦，2000），亦即，人力與相關結構及資源的搭配與一套完

整的運作系統的建立，並將該運作體系整合於現行公務體系的架構中。

#### **(四) 被管理者參與規劃**

在組織體系形成或組織內部方案變革時，役男身為被管理者，對於未來不明確的變動，容易產生的焦慮，特別是變更中加入限制與要求時，容易引起壓力，因此讓役男有參與感，增加認同之外，也有助於工作的順利推動（林建煌，1999）。

### **二、工作安排與訓練**

#### **(一) 清楚的工作說明**

安排工作首重工作說明，必須條列清楚，並且容易瞭解，最好提供工作手冊，管理者必須確認役男對於工作的適任性，包含專長與意願，與對於工作範圍的瞭解程度，知道工作性質、任務、責任與所需具備的知識技能（陳政智，1999；Bielling, 2000）。

#### **(二) 一系列的專門訓練課程**

役男屬服役性質，必須於分發至服勤單位後、擔任勤務前，安排職前訓練、實習，並安排在職訓練等一系列的專門訓練課程（Humber, 2003）。其中職前訓練、實習，主要著重在環境介紹、新進指導，以及基本的工作能力和緊急事故的處理，達成標準化，讓役男知道什麼是該做的，什麼是不該做的；在職訓練則應著重在服務品質的提昇，激發其自動發揮其功能（張添洲，1999）。

### **三、生活管理**

#### **(一) 重視與被管理者的互動**

管理者與役男的互動，主要在於維繫彼此之間的人際關係，多利用書面以外的溝通方式，並協助役男早日適應組織，新的成員通常會經歷焦慮，應提供適當資訊，以降低不確定性，並適當運用焦慮，以增進其學習（陳政智，1999；Bohlander, 2001）。

#### **(二) 重視並回應人性需求**

從人際關係模式的管理典範、Abraham Maslow 的需求層級理論及 Clayton

Alderfer 的 ERG 理論（李聲吼，2000；林欽榮，2002；張添洲，1999）中可以看出：除了伙食、住宿等生理需求外，役男的心理需求與社會性需求應該被重視，除工作要求外，生活上能感受到獲得善待，也會激勵其有更好的行為表現。

### **(三)具備危機處理的能力**

運用任何一種人力都有其潛在風險，管理者本身必須具備面臨危機情境的處理能力，役男的情緒問題、偏差行為或意外事件，都是管理者必須處理的危機課題。

## **四、服勤管理**

### **(一)明確的管理期待**

除了區別與正式員工之差異，管理者必須讓役男明確知道管理者對其之期待，以減少角色衝突與模糊，也更能掌握應有的行為表現，以發揮其角色功能（李聲吼，2000）。

### **(二)執行合理的工作規範**

合理的工作規範，必須包含具體的工作要求，與原則性的規定，這些規定不能違反人性或是工作習慣，盡量貼近對於一般工作人員的要求（Humber, 2003）。至於口頭的命令與規定，依據程序觀點（process approach），管理者必須清楚應有的管理作為，而非憑直覺或衝動來做成決策或規範，並且能以較為客觀的方式來管理和對待被管理者（張添洲，1999）。

### **(三)公平立即的獎懲措施**

「獎懲」的實施，從公平理論與增強理論出發，主觀感到不公平的對待，足以導致消極的抵抗行為，或減少個人對於工作的投入；而在管理上，獎懲的實施，必須要考量「事先警告」、「立即性」與「一致性」，獎懲的內容亦必須是對役男有意義、有價值的事物（林欽榮，2002）。

### **(四)保持彈性**

公部門習慣以系統觀點（systems approach）來處理管理課題，在有限可用資

源有限的狀況下，致力於使資源發揮其效率與效益，有助於組織目標的達成。役男人數增多或個別狀況不同時，允許有調整與改變管理方式的空間，以保持管理上的彈性（Kamoche, 2001）。

由上面歸納出有效運用與管理教育替代役人力的要素，得知役男是由外新進的人力資源，短期的穩定人力，在教育工作中，學校須清楚役男人力的價值與需求，而環境面的支持也決定此人力資源是否充分利用；另外讓役男有參與感也由助於工作順利的推動。而役男的工作須確認其適任性，為提升服務品質其各種訓練有其必要性。到服勤處所管理人員須重視與役男之間的互動，讓役男在生活上感受到受到善待，隨時注意役男的情緒問題、偏差行為或意外事件。服勤管理部份：要有合理的工作規範、公平且立即的獎懲措施，這樣才能有效的運用人力與管理。

## 第四節 學校行政運作的實務、意涵與相關研究

### 壹、學校行政運作的定義

#### 一、學校行政的定義

「學校行政」，簡單而言，即學校所處理得一切事物，舉凡人、事、財、物等各方面都包括在內（吳清山，1993）。這種說法簡明扼要，卻未能完全掌握學校行政精義所在。許多教育學者對學校行政的意義，論說不一，有的由廣義言之，學校行政即包含學校所有事物；有的則有狹義而言，學校行政乃指教學以外的學校事務。以下即由作者歸納出國內學者對學校行政的看法（如表 2-6）所示：

表 2-6 國內學者對學校行政的定義

學者	年份	定 義
秦夢群	1997	學校行政乃是一利用有限資源，在教育參與者的互動下，經由計畫、協調、執行、評鑑等步驟，以管理教育事業，並達成有效解決學校教育問題為目標的連續過程。
吳清基	2001	學校行政是一所學校，依據教育原理及政令，有效經營管

		理學校各種事務，充分支援教學，提升教育績效，達成教育目標的一種歷程。
張瑞村	2002	學校行政是基於教育目的，在學校組織情境中，有效的應用行政理論與科學方法，妥善處理學校教務、訓導(學務)、總務、學生輔導、人事、會計、公共關係和研究發展等業務，並有效導引、支援及服務教師與學生之「教」「學」活動，以達成學校教育目標的歷程。
鄭彩鳳	2003	學校行政乃是學校依據教育之原理原則及有關法令規定，運用有效及經濟的方法，對於學校組織相關的人、事、物、財等要素，作系統化的經營管理，藉以促進教育進步，進而達成學校教育目標的一種歷程。
吳清山	2004	學校行政乃是學校所處理的一切事務，舉凡人、事、財、物等各方面都包含在內；更嚴厲改革的說法，學校行政乃是學校機關依據教育原則，運用有效和科學的方法，對於學校內的人、事、財、物等業務，做最妥善而適當的處理，以促進教育進步，達成教育目標的一種歷程。內容包括學校教務、學務、總務、輔導、人事、會計和研究發展等業務。
謝文全	2004	是一種領導行為，是一種管事理人的行為，所領導與管理的是教育人員與事務，旨在實現教育的目標，教育行政所做的領導與管理只是手段，是由政府或其授權者負責實施。
秦夢群	2007	學校行政之推動必須秉承教育目標與依法行政之精神，將行政與管理之理論運用於學校組織中，有其一定之專業性，有其一定之既定目標，其績效必須接受評鑑，並非只是片斷活動的組合，而是動態與連續的歷程。

資料來源：由作者自行整理編制

綜合以上學者看法，作者認為學校行政是教育人員依據教育原理與法令的規定，並且運用有效、經濟及科學的方法，對於學校內的人、事、財、物等要素，做系統化的經營與管理，以達成教育目標與績效的動態歷程。

## **二、學校行政的功能**

學校行政是達成教育目標的必要手段之一。因此，它必須提供師生最佳的教學與學習環境，方能發揮教學效果。而吳清山（2004）將學校行政的功能歸納為：

### **（一）提供學生接受適當的教育**

學校各種行政措施，如課程編排、教學實施、生活管理、團體活動、安全教育等，其最主要的功能亦在使學生能夠接受最適當的教育。

### **（二）協助教師教學活動的進行**

學校行政本身是一種服務性、支援性的工作，而學校教育的主體，一是施教者（如教師），另一是受教者（如學生），施教者為使教學活動順利進行，除了依賴自己的專業知識與技能外，學校行政的支援是不可或缺的要件。

### **（三）增進學生學習活動的興趣**

學校行政應該能配合教師教學活動的進行，提供學生最佳的學習環境，使學生能夠快快樂樂的學習，則學生的學習興趣自然提高。

### **（四）協助政府社會教育的推動**

學校行政除了協助教學活動外，對於政府各種政令的宣導，要盡量予以協助與配合，使得政府各種政令的宣導能夠真正落實，讓師生和民眾都能了解到施政的方針和重點。

但謝文全（1997）認為「教學雖是教育行政的核心，但是學校教學人員在執行教學任務過程中，必須有行政人員的領導與支援方能竟全功。」可知，學校行政支援教學的重要功能。另有，黃昆輝（1995）從教育行政的觀點，指出教育行政是一種手段，教與學的改進才是目的沒有教師的教學與學生的學習，教育行政就沒

有存在的必要。

綜合而言，作者認為學校行政應具備下列功能：

#### **(一) 規劃校務運作，凝聚學校願景**

學校行政的規劃有賴行政人員的整合運作，透過行政規劃引導教師積極參與學校校務，進而共同塑造學校發展願景。

#### **(二) 整合行政力量，支援教學活動**

學校教育的主軸是教學，學校必須透過行政力量，整合校內外資源，提供教學的支援，讓學生成為最大的受益者。

#### **(三) 引導多元參與，永續經營學校**

學校運作必須是全員參與，才能讓校內同仁對於學校有歸屬感，透過行政的引導，讓教師參與學校校務的決策與執行工作，以助於教師對學校的認同。

#### **(四) 建構公共關係，導入社會資源**

學校是公開的正式組織，受到社會公眾的關注，也受到社會的監督，有必要結合社會的力量來強化學校經營效果。

#### **(五) 規劃多元活動，提升教學品質**

學校的學習不應僅止於教室內或是學校內，許多綜合性活動是學習不可或缺的重要元素與素材，學校行政必須勇於任事，規劃整體綜合性活動，如運動會、校外教學、參觀、旅遊等活動，以提昇學生學習的效果。

#### **(六) 發揮溝通協調，塑造學校文化**

學校行政必須發揮溝通協調的機制，以凝聚全體員工的共識，達到理性溝通、和諧運作的目標，以塑造出學校優質的效果。

#### **(七) 維護教學專業，提昇教師地位**

學校行政有義務維護教師教學專業自主，以提昇教師專業地位，並獲致社會大眾的認同。

### **三、學校行政的目的：**



張添洲（2003）認為學校行政工作以服務教師的「教」和學生的「學」為主，行政只是一種手段，達成教育目標才是最終的旨趣，行政的原則與方法，不能違背教育的目的。學校行政的最終目的應以學生為本位，開發學生潛能為中心，以協助學生達到自我實現的教育目標。學校行政是支援教學、服務師生、達成教育目標的重要手段，其主要目的說明如下（江文雄，2001）：

#### **（一）促使教育目標的達成**

學校行政人員應有「辦教育」而非「辦行政」的觀念，教學是在「教人」而非「教書」。

#### **（二）提高行政效率及效能**

學校行政即是運用各種方法及程序，以提高效率及效能，進而達成學校的使命。

#### **（三）有效運用有限的資源**

學校行政的重要目的之一，即是如何運用週延綿密的思考，確立科學治事的原理原則，並力求人力、物力、財力來達成學校經營管理的任務。

#### **（四）促使學校組織有系統的正常運作**

學校行政本身是一種服務性及支援性的工作，必須講求制度化、專業化及民主化，提供學生接受適當的教育，協助教師教學活動的進行，增進學生學習活動的興趣，協助政府社會教育的推動，使學校組織正常運作，日新又新，不斷發展。

由以上可知，學校行政的本質，具有教育性與服務性，在於導引和支援教與學，為師生服務，而其所使用的方法，乃是採用有系統，有組織的方法，處理各項業務，以提高工作績效。最後的目的，在於促進教育進步，達成教育目標；所以學校行政不僅是目標的達成，而且也是達成目標的一種歷程。

### **四、學校行政的發展趨勢**

伴隨著教育改革的浪潮，我國中小學學校組織的發展，已經從科層體制朝向學校行政部門、教師及家長會多元共治的組織架構，傳統學校組織運作方式將隨

之調整與改變。綜觀各國學校行政改革及學校行政理論的發展，可將學校行政的發展趨勢歸納如下（秦夢群，2007）：

### **（一）依法行政的自主管理**

過往學校文化多強調倫理道德，而較忽視法治觀念，以至空談理想而遊走於法律的邊緣。今後應努力的方向為 1.強調法治觀念；2.踐行正當法律程序；3.提供申訴救濟制度。

### **（二）學校本位的參與決策**

學校本位管理是一種權力下放的學校管理，藉由學校行政人員、教師、家長、社區人士及學生共同做決定的權力，理論上不僅能提高學校校務參與層面，亦可增進學校行政效能。

### **（三）創新經營的組織再造**

近年來，為因應學校教師會的成立、教評會的設置、家長會功能的提升等，學校行政者須改變行政的運作型態，進而促進學校組織再造，以順應社會變遷及創造卓越的行政績效。

### **（四）資訊科技的知識管理**

在學校組織中，網路科技在行政與教學的運用方面，已有日趨普遍的現象。例如校務行政系統、各學科網路教學資料庫、非同步教學系統的建置與應用等，使整體學校行政效能及教學成效，得以大幅提升。

### **（五）多元分享的公共關係**

從社會系統觀點來看，學校是一個典型的「開放系統」，受外在環境的影響，且與外部環境相互依賴，因而「學校社區化、社區學校化」之概念已成為未來學校行政革新之趨勢。

然而，張明輝（1999）就近年來學校行政的相關發展趨勢中，析述以下幾項說法：

#### **（一）行政運作的自主**

包括建立大學校長遴選制度、鼓勵大學自籌校務運作基金、中小學課程增加校定科目及選修科目、中小學教科書由各校自行選用等。

## (二)課程與教學的自主

各級學校在課程方面，特別是選修課程的開設增加彈性自主空間。在教學方面，教師獲得更多教學事務的自主權。另外在教學評量及學生作業方式，也強調教師的自主決定。

## (三)選擇與管校學生的自主

各級學校的入學方式有許多新的措施，均是強調增加學校在遴選學生過程中的自主性。

從上述的觀點可知，依法行政是現代行政的基石，亦是學校行政的準則。隨著民主社會發展之同時，法與理的層面相對於學校行政更形重要。而學校本位管理為近年來歐美學校行政改革的一股風潮，然而在我國學校行政改革的軌跡中，諸如學校教師會的成立、家長教育參與權、學校本位課程設計等改革轉變，不難窺出其朝向學校本位管理之趨勢發展。伴隨我國整體社會、政治及經濟環境的變遷，教育組織也產生學校組織「重組」與「再造」的現象。資訊化的時代來臨與電腦科技的普及，直接衝擊了學校行政的運作。而營造學校與社區的共榮關係，結合學校與社區資源的共享合作，已成為現今學校行政工作者所必須學習的課題。

## 貳、學校行政的範圍

就學校行政範圍而言，眾多學者有不一樣的詮釋，如表 2-7 所示：

表 2-7 國內學者對學校行政的範圍詮釋

學者	年份	學校行政的範圍
江文雄	2001	一、學校行政的理論 包括學校行政的基本概念、學校行政的觀念發展、學校行政的發展趨勢等。 二、學校行政的組織

		<p>包括學校行政的組織理論、組織結構、組織動態及組織發展等。</p> <p>三、學校行政的內容</p> <p>包括教務行政、學生事務行政、總務行政、導行政、實習行政、公共關係等。</p> <p>四、學校行政的人員</p> <p>包括學校校長、主任、組長、教師、職員、學生等。</p> <p>五、學校行政的歷程</p> <p>包括決策、計畫、組織、領導、溝通、協調、評鑑等。</p> <p>六、學校行政的資源</p> <p>包括法規、經費、財物、科技、資訊、社會資源等。</p> <p>七、學校行政的目的</p> <p>包括學校效能、學校行政革新、學校行政發展。</p>
鄭彩鳳	2003	<p>從管理學的觀點觀之：</p> <p>一、是管理什麼</p> <p>二、是怎麼管理</p> <p>三、是誰來管理</p> <p>四、是為何管理。</p> <p>管理什麼，是管理內容的問題，包括教務、學生事務、總務、輔導與公共關係，亦包括人、事、時、地、物之管理。怎麼管理，是管理手段與策略的問題，包括計畫、組織、領導、溝通與評鑑。誰來管理，涉及人員，亦即領導角色問題。至於為何管理，是管理目的之問題，主要在提升學校效能，達成學校之教育目標。</p>
謝文全	2004	<p>學校行政事對學校教學以外的事務作系統化的管理，以求</p>

		<p>有效而經濟地達成教育的目標。學校行政的事務可大約分為兩大類，一為教學，一為行政。行政是教學以外的其他工作或活動，旨在支援教學活動，故是間接達成教育目標的事務。學校教學以外的行政事務一般可分為五大項，即教務、訓導、總務、人事及公共關係。另外學校行政係指一種系統化的歷程，這一歷程各專家學者有大同小異的看法，一般可分為以下五項作為或步驟：計畫或決定、組織、溝通或協調、領導或激勵、評鑑或革新。</p>
<p>秦夢群</p>	<p>2007</p>	<p>以「部門」、「任務」及「歷程」三種觀點來分類並剖析學校行政的範圍。</p> <p>一、以部門來分</p> <p>學校行政所經營的事務必須設立相關部門加以掌理。實務上，設立之部門包括教務、訓導、總務、會計、人事及公共關係等。</p> <p>二、以任務來分</p> <p>(一) 校長領導；(二) 行政管理；(三) 課程與教學；(四) 學生學習與事務；(五) 校園營造；(六) 家長與社區關係。</p> <p>三、由歷程來分</p> <p>行政可被視為是達成目的之歷程，在其中可包含不同的步驟或程序。因此，再界定學校行政範圍時，也可依歷程的觀點加以分析。茲分述為 (一) 計畫；(二) 決策；(三) 組織；(四) 溝通；(五) 領導；(六) 評鑑；(七) 興革。</p>

資料來源：作者自行整理製表

綜觀上述看法，學者在界定學校行政範圍時所採取之立論觀點不一。一般而

言，在描繪學校行政範圍時應參照學者專家之觀點，所得之圖像才會較為清晰完整。研究者認為學校行政所探討的範圍可分為「理論」及「實務」兩部分。理論部分可包括：學校行政的基本概念、學校行政的理論基礎、學校行政的理論發展。而實務部分則包括：學校教務工作、學生事務工作（學校訓導工作）、學校總務工作、學校輔導工作、學校人事工作及學校會計工作。

### **叁、學校行政實務**

#### **一、學校行政部門**

學校行政的實務，依部門可包括教務、訓導、總務、輔導、會計、人事及公共關係等，各個部門所要處理的事務可分述如下（秦夢群，2001）：

##### **（一）教務行政**

教務行政主要在處理與教學有關之工作，其範圍包含了課程發展、課程編排、教學實施、學籍管理、成績評量、教學設備、資訊與網路設備、教具圖書資料供應、教學研究、教學評鑑，並與輔導單位配合實施生活輔導等事項。

##### **（二）學生事務行政**

主要處理與學生有關之工作，其範圍包含公民教育、道德教育、生活教育、體育衛生保健、學生團體活動及生活管理，並與輔導單位配合實施生活輔導等事項。

##### **（三）輔導行政**

主要處理與學生有關之管教與輔導工作，其範圍包含學生資料蒐集與分析、學生智力、性向、人格等測驗之實施、學生興趣成就與志願之調查、輔導及諮商之進行，並辦理特殊教育及親職教育等事項。

##### **（四）總務行政**

總務行政主要處理與經費及設備有關之工作，其範圍包括學校文書、事務、出納等事項，具體事務如工程營繕維護、財物購置、財物管理、文書管理、檔案管理、經費出納與會計以及印信之典守等。

## **(五) 會計行政**

主要處理與學校經費有關之工作，其範圍包含歲計、會計及統計等事項，處理的事務如經費預算決算和公款支付等。

## **(六) 人事行政**

主要處理與學校人員有關之人事工作，其範圍包含遴用遷調、教師登記、敘薪待遇、服務、操守、考核、獎懲、差假勤惰、退休、撫恤、資遣、生活津貼以及福利互助等。

## **(七) 公共關係行政**

處理與社會環境有關之工作，其範圍包含社區瞭解、社區關係建立、社區資源運用以及社區服務等。

## **二、學校行政實務**

針對以上論述，以及研究者多年在學校行政實務的工作經驗與認知，將學校行政實務上工作歸納為以下幾點：

### **(一) 學校教務工作**

包含學籍保管、整理、學級編制、課表編排、擬訂教學計畫、學生作業處理、學生成績考查、圖書設備充實與供應等。

### **(二) 學生事務工作**

舉凡跟學生相關的事務皆屬之，如常規訓練、行政機關推動之宣導工作、導護工作、環境衛生教育工作、運動校隊及社團等。

### **(三) 學校總務工作**

包括文書工作、經費運用、財產管理、設備維護及修繕等。

### **(四) 學校輔導工作**

包括輔導工作計畫的擬訂、輔導活動的推行、特殊教育計劃推動、親職教育等。

### **(五) 學校人事工作**

包括遴用遷調、敘薪待遇、獎懲、考核、差假管理等。

## **(六) 學校會計工作**

包括經費預算決算和公款支付兩個部分為主。

## **肆、學校行政運作的意涵**

「行政運作」則是行政的動態現象，也稱為行政行為。它包括了下列五項（張潤書，1995）：

### **一、行政領導與行政監督**

一個健全的組織，不僅要有合理的權責分配關係，同時還要有正確的領導與監督。

### **二、行政計畫與行政決定**

行政計畫與決定，乃是一個組織於事前決定應作何事及如何去做的一套學問。凡是完善周詳的計畫者，其組織的使命必易於達成，只是如何計畫去不是一件容易的事，他涉及許多的因素。

### **三、行政授權**

整個組織的事務不可能由首長一人來完全處理，必須授予各級人員一定的事權與責任，它包含了授權的原則、時機、障礙及技巧等。

### **四、行政溝通與協調**

溝通與協調實為一體之兩面，溝通在求思想、意見的交流與一致；協調則在求行動的配合，唯有在人員思想一致的情況下，才能消除本位主義，彼此互助合作、共赴事功，完成組織的任務。

### **五、人群關係**

研究人員的行為與工作效果之關係的同時，也要了解人員的需求而在管理上設法加以滿足，此即為人群關係的管理。此外，尚須注意人際關係的改善以增進人際和諧，促進團結。

若將行政學的概念運用至學校中，稱之為學校行政，學校行政是一系列系統



化管理的歷程（吳清山，1998；謝文全，1997），此歷程包括計劃、組織、溝通、協調、領導及評鑑等步驟，其主要內涵說明如下（王嘉蜜，2003；吳宗立，2003；高淑芬，2001；謝文全，2003）：

## 一、計畫

計畫乃是在行動實施前，以一種謹慎仔細的態度及妥善縝密的方法，預先決定作何事及如何做，已達成預定目標。由此觀之，計畫是一連串決定的組合，有了計畫便需要作決定，有了決定才能形成行動的依據。此外，計畫亦為提升行政效能的重要工具，欲以有效率且具經濟性地達到組織目的，有賴於計畫的引導，將各種合理的策略付諸行動。因此，學校在實施課程之前，須有完善的計畫予以配合，進而有效推動各項方案。

## 二、組織

組織可以指單位的設立，亦可指成員工作的分配與組合，亦即單位與成員間權責關係的配置與互動。組織是執行計畫的機器，亦為人才與資訊的資源中心，人力是一個組織能成功運作的關鍵因素，對於「以人造人」的教育組織而言更是如此。

## 三、溝通與協調

溝通是指團體或個人彼此相互間交換訊息的歷程，藉由這樣的歷程以建立共識、協調行動、集思廣益、滿足需求、傳遞訊息及控制任務，進而達成預定的目標。而（吳金香，2000）指出在學校組織中，溝通的目的有以下幾點：

- （一）在管理上，學校組織的溝通具有「控制」教職員工行為的功能。
- （二）在訊息上，溝通的目的在使學校中的成員透過相互交流過程，能集思廣益，促進資訊流通，使學校中的個人或團體在需要做決策時，能得到必要的資訊，提高做決策的合理性。
- （三）在動機上，溝通具有「激勵」教職員工的功能。
- （四）在氣氛上，藉由溝通，可以促進教職員工「表達情感」，增加彼此的了解，

情誼的交融，建立和諧的人際關係，達到和諧的學校氣氛。

(五) 在整體上，可增加家長、社區人士、相關的團體及教育行政機關對學校教育的瞭解，從而支持學校教育。

#### 四、領導

領導是在團體情境內，透過與成員的互動來發揮影響力，指引組織及成員工作的方向，並激勵成員的士氣，以糾合群體的智慧與意志，共同實現組織目標及滿足成員需求的一種行為。

#### 五、評鑑

評鑑是指對事務加以審慎的評析，以衡量、裁定與分析其得失及原因，據以決定如何改進或重新計畫，使任務趨於完善的過程。以上以行政運作的歷程來說明「學校行政運作」的涵義，研究者嘗試將「學校行政運作」定義為：學校行政人員的行政運作，透過有系統的計畫、溝通、領導與評鑑，組織一個具有效率、完善的行政團隊，能滿足學校成員的需求，以達成學校教育目標的過程。

#### 伍、學校行政運作相關研究

近年來有關學校行政運作之相關研究，大都從九年一貫課程實施後的角度去探討，本文是從管理者的角度去探討整理，以下即為作者所做之整理（如表 2-8）：

表 2-8 學校行政運作相關研究彙整表

研究者	年份	研究主題	研究發現
顏永進	2001	知識管理在國民小學學校行政運作現況	一、學校領導者的辦學理念、專業素養、領導風格及對知識管理的支持與努力，是學校行政推展知識管理的主要因素。 二、國民小學之學校行政運作之現況，重視團隊之合作，過去單打獨鬥已轉型為團隊學習。
林易榕	2001	國民小學運用	一、行政運作歷程與團隊運作及組織氣氛有

		策略管理與學校行政效能關係之研究	<p>正相關。</p> <p>二、教師擔任行政職務，對於行政事務或管理較熟悉，普遍知覺程度亦高。</p>
林佩錦	2006	校長轉型領導、學校行政運作與行政組織創新關聯性之研究 -以台北縣國民小學為例	<p>一、台北縣國民小學大部分已逐步有轉型領導工作的運作,但落實程度與積極程度尚待加強。</p> <p>二、國民小學行政人員對領導者的鼓舞感受最深。</p> <p>三、雖然國民小學行政人員在學校行政運作的認知上普遍良好，但仍有向上提昇之空間。</p> <p>四、目前國民小學行政人員大都能透過相互溝通表現的方式，以及團體的共同努力，來解決團體所面臨的問題，且重視學校於推動學校相關事務的溝通及討論。</p> <p>五、校長轉型領導及其各向度與學校行政運作整體及其各向度，均呈現顯著正相關。</p>
宋慧玲	2009	國民小學學校行政運作與教師認同之研究 -- 以台東縣風砂國小為例	<p>一、風砂國小在不同時期因校長的領導風格與特質而有不同的學校行政運作，依續為科層體制→校長完全主導制→內閣制，而以內閣制最受教師之認同。</p> <p>二、風砂國小學校行政運作遇到的困難依序為：</p> <p>1.科層體制下的行政運作僵化、制式，無創</p>

			<p>新的教育理念及目標。</p> <p>2.官僚體制下的行政運作不民主、不尊重，學校無明確的目標與方向。</p> <p>3.民主校園的行政運作，多數主導表決優勢，少數意見長期被忽略。</p> <p>三、風砂國小學校行政運作在遇到困境時會透過會議的召開、非正式組織的力量去解決，其中以主管會議和教師會的影響力最大。</p> <p>四、風砂國小教師認為學校行政運作的不同模式會影響教師的認同，其中以校長的領導風格與特質影響最大，其次為行政人員的方式，再來為行政人員的熱忱與專業。</p>
--	--	--	--

資料來源：作者自行整理製表

綜合上述學者對學校行政運作相關之研究，發現影響學校行政運作之影響因素，除校長領導風格外，就是行政團隊運作及組織氣氛有關。教育服務役役男雖是短期人力，卻是學校的成員，教育服務役男的喜、怒、哀、樂，不僅會影響團隊運作也會影響組織氣氛，進而產生學校行政運作不一樣的結果。

## 第三章 研究設計

### 第一節 研究架構

本研究依據前述之研究動機、研究目的並經由文獻探討，對以往相關之研究與理論加以整合、分析，而提出本研究之研究架構，並以質化研究中之深度訪談法，藉由進行深度訪談，藉以蒐集資料。本研究所要探討的是教育服務役役男對學校行政運作之效益評估--以南投縣鹿谷鄉國民中小學為例，本研究架構如圖 2 研究架構圖所示：



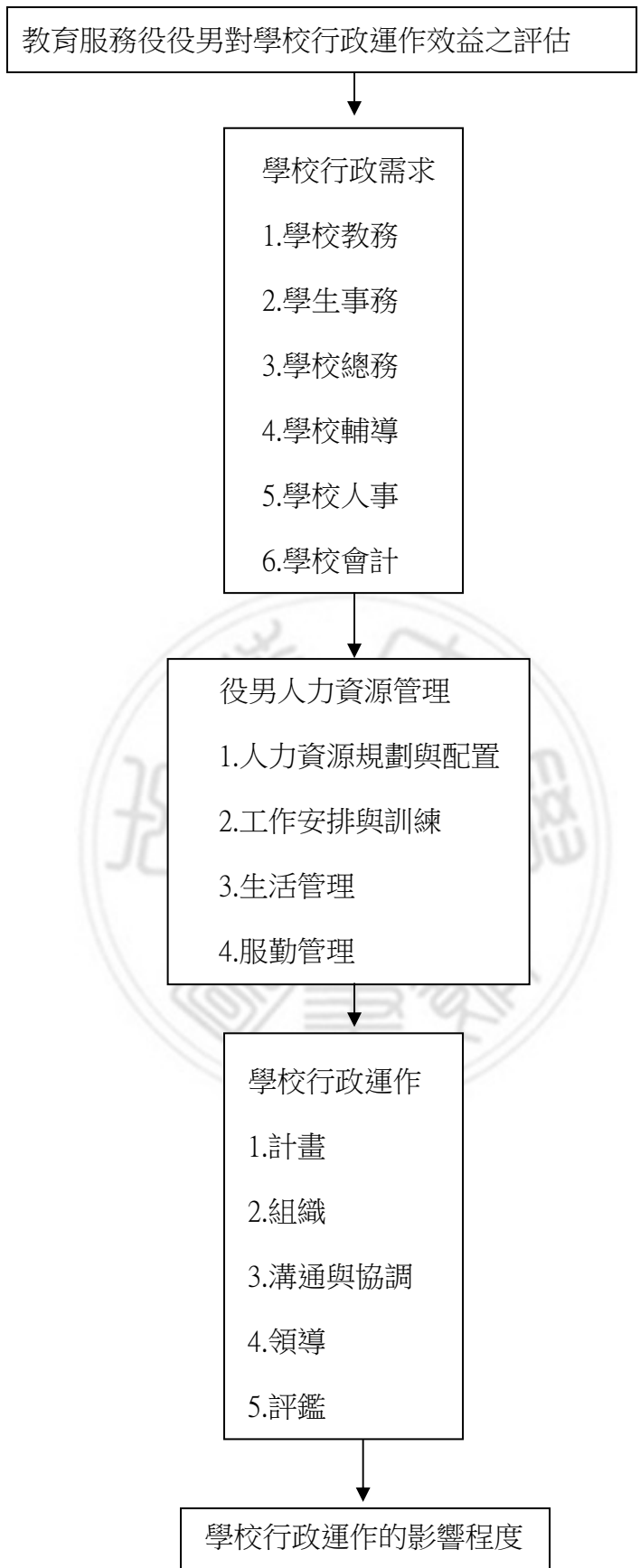


圖 2 研究架構圖

資料來源：作者自行整理製表

## 第二節 研究方法與研究倫理

### 壹、研究方法

本研究旨在探究教育服務役役男對學校行政運作影響之研究---以南投縣鹿谷鄉國民中小學為例，期待透過教育服務役役男人力資源，了解影響學校行政運作的情形。因此，作者運用深度訪談的技巧，來瞭解研究對象，對問題的詮釋與界定。基於以上的理由，本研究採取質性研究方法，過程中不斷參酌相關文獻資料，在資料的蒐集上，以深度訪談為為主，文件分析為輔。

#### 一、文獻分析法

本次研究參酌多位國內學者所做之相關研究的成果，作為研究相關理論之主要參考，對於不足或未予探討的部分，亦依據現實狀況予以補充說明，而其來源。

- (一) 相關之研究報告、學術期刊、學位論文等。
- (二) 相關之學說與理論。
- (三) 相關書籍、文章、報刊雜誌等主要參考資料來源。

#### 二、深度訪談法

訪談可分為以下三種不同的形式 (Patton, 1990)：

##### (一) 非正式的會話訪談

又稱為非結構式訪談，沒有預先設立的主題，而是在談話的自然情境中發現問題，訪談問題，亦會隨著時間、地點、目的的不同而改變。

##### (二) 有引導取向的訪談

又稱為半結構式訪談，首先提供一個訪談架構，預先設定幾個重要的問題，但在訪談過程中，可依情境彈性決定問題的順序，以及針對某些問題作更深入的探究。

##### (三) 標準化開放式訪談

又稱為結構式訪談，其訪談的主題與問題順序已經事先擬定，但是受訪者的回答是開放的。

由於半結構式的訪談可以事先提供一個訪談大綱，方便作者與受訪者進行一系列跟研究主題有關的問答，因此，本研究基於研究的屬性，以「有引導取向的訪談」（即半結構式訪談）為主，也就是訪談進行前先擬定訪談主題，但是仍須依當時的情境與互動方式進行調整，再視情況與受訪者進行開放式對話，以求作者獲得更完整、更適切的資料，有助於問題的分析。

本研究是採用有引導取向的訪談方法，而訪談大綱是以教育服務役男人力資源管理運用與學校行政相關文獻為主的理論依據，形成初稿，再根據事實的情況進行修正，形成正式的訪談大綱。

### **三、訪談程序**

- (一) 作者先親自與訪談對象約定訪談時間，並告知本次訪談之目的及全部訪談過程所須知時間（約一小時）。
- (二) 徵求受訪談對象之同意將於訪談時進行訪談內容之錄音，藉以增加研究之效度。
- (三) 訪談前，由訪談者與受訪者協調找尋適當的地點，如上室外課時無學生的教室或各處室辦公室，使訪談盡可能不受干擾，並於訪談時一邊摘要的紀錄受訪者的言談，一邊進行錄音，以便日後作為內容整理之參考。

## **貳、研究倫理**

### **一、在深度訪談的部分**

#### **(一) 尊重受訪者的權益**

依受訪者的時間安排為優先，選定適當的時間且在受訪者同意之情況下才進行訪談。再者，研究者事先告知，若受訪者在研究過程中有不舒服的感受時，可隨時提出或中斷訪談之權利。

#### **(二) 受訪者充分被告知的權利**

作者先自我介紹本身現況、本研究目的、進行方式、時間等，並在徵得受訪者同意情況下錄音。



## 二、撰寫論文部分

為顧及研究對象之隱私及權益，本研究對於研究場域及研究對象均以化名及編號方式呈現，以做好保密工作。在研究場域及研究對象的身份描述方面，亦謹慎處理，避免使人於報告中窺得研究對象的身分，造成當事人的困擾。

## 三、作者與受訪者角色部分

本項研究訪談前，作者先與受訪者充分溝通，說明研究目的及動機，並請受訪者能毫無顧忌的說出自己對於學校行政運作與教育服務役男關係；訪談過程中，作者依訪談情況適時調整訪談大綱，導引受訪者深入剖析內心世界；訪談結束後，訪談內容也能由受訪者確認檢核訪談資料的真實性。

本項研究作者盡量站在客觀、中立之立場，以同理心的角度來進行訪談、蒐集來自受訪者的知覺。對於受訪者內、外在資訊未有預設立場，以避免落入刻板化的角度評價。

## 第三節 研究對象與訪談大綱

### 壹、研究對象

本研究係以現今鹿谷鄉教育服務役男管理人與校長為訪談對象：本研究的訪談對象共有十四人，如表 3-1 所示：

表 3-1 訪談對象一覽表

代碼	身分類別	服務機關	訪談理由
A1	校長	國中	任內申請役男
A2	校長	國小	任內申請役男
A3	校長	國小	任內申請役男
A4	校長	國小	任內申請役男
B1	總務主任	國小	服勤處所之役男管理人

B2	總務主任	國小	服勤處所之役男管理人
B3	總務主任	國小	服勤處所之役男管理人
B4	總務主任	國小	服勤處所之役男管理人
B5	總務主任	國中	服勤處所之役男管理人
B6	總務主任	國小	服勤處所之役男管理人
B7	總務主任	國小	服勤處所之役男管理人
B8	總務主任	國小	服勤處所之役男管理人
B9	總務主任	國小	服勤處所之役男管理人
B10	總務主任	國小	服勤處所之役男管理人

資料來源：作者整理

## 貳、訪談大綱

- 一、貴校為何申請教育服務役役男？
- 二、教育服務役役男之分派任用是否符合學校需求？
- 三、現行的教育服務役男人力運用有何困難？
- 四、現行的教育服務役男人力管理有何困難？
- 五、教育服務役役男的進駐校園對學校行政需求之影響？
- 六、教育服務役役男的進駐校園對學校行政運作之影響？
- 七、對於教育替代役制度您有何具體建議？

## 第四章 教育服務役男對學校行政運作的影響

### 第一節 學校行政對教育服務役男之需求

#### 壹、舒緩人力不足的現象

依國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則檢視南投縣鹿谷鄉各級學校教職員員額現況。目前鹿谷地區各校行政組織除鹿谷國中外（見圖 3）設有總務處及教導處及輔導室，教導處下設之教務組長及訓導組長均由教師兼任。總務處依教職員員額編制準則第三條應可設文書組、出納組及事務組三組，由職員專任或相當職級人員兼任；第六條規定國小幹事、助理員、管理員及書記（含各處室職員及圖書館、教具室、實驗室管理員等，不含人事、主計專任人員）置一人至三人、國中可置二到九人。而鹿谷國中教導處分為教務處與學務處，教務處設有教務主任，下設二位組長分別為教務組長及註冊組長，學務處設有學務主任，下設二位組長分別為生教組長及體訓組長，輔導處設有輔導主任。目前鹿谷鄉各校除國中學校設有事務組長、會計主任外，其餘皆無。國中設有幹事是二名，鹿谷國小及鳳凰國小設有幹事一名，其餘皆無。人事管理員由學校內幹事人員兼任或由其他單位兼任，在主計人員部分，兩所國中有主計主任，其餘各國小由有其他單位兼任。鄉內除鹿谷國中及鹿谷國小有二名工友外，其餘學校都一名工友，而瑞田國小沒有。校護方面除瑞田國小及和雅國小無校護外，其餘各校皆有一名。另外鹿谷國小有一名人力支援行政人力員額(如表 4-1)。

綜而言之，鹿谷各國中小職員人力設置現況遠低於國民小學與國民中學教職員員額編制準則標準，更遑論學校衛生法規定之護理人員及圖書管理法規定之圖書管理員設置。在地方政府財政及員額管控下，學校各項出納、文書等行政作業因無專任人員，也只能校內自行調配人力進行，但也出現因人力不足異常忙碌，效率難以提昇現象。

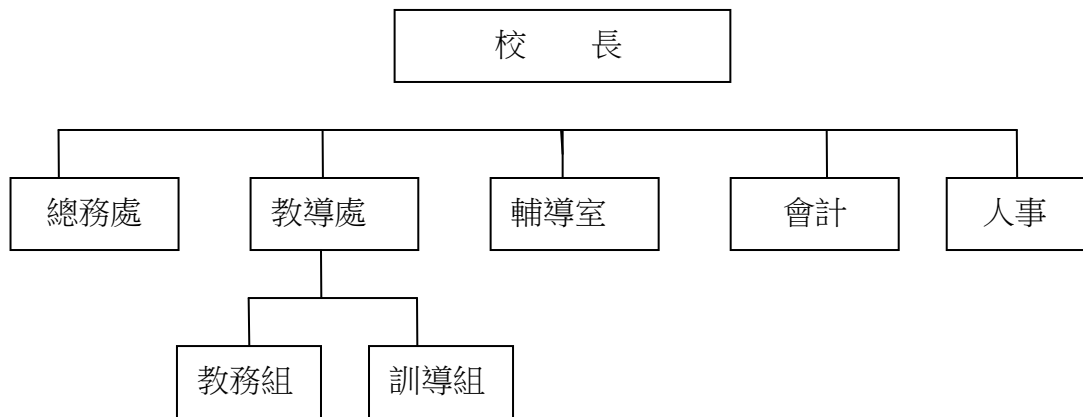


圖 3 鹿谷鄉各國中小行政組織圖（鹿谷國中除外）

資料來源：由作者自行整理

表 4-1 鹿谷鄉各國中小專任職員概況表

校名	專任職員概況						
	會計	人事	護理師	幹事	工友	約僱人員	合計
鹿谷國中	1	0	1	2	2	0	6
瑞峰國中	1	0	1	2	1	0	5
鹿谷國小	0	1	1	1	2	1	6
鳳凰國小	0	0	1	1	1	0	3
廣興國小	0	0	1	0	1	0	2
內湖國小	0	0	1	0	1	0	2
和雅國小	0	0	0	0	1	0	1
文昌國小	0	0	1	0	1	0	2
秀峰國小	0	0	1	0	1	0	2
瑞田國小	0	0	0	0	0	0	0
初鄉國小	0	0	1	0	1	0	2

資料來源：各國中小提供由作者自行整理製表

以下受訪者指出學校行政人力缺乏的現況：

「其實以小學校來說人力、教師的編制蠻固定的。我們希望老師能夠花比較多的時間，專心在做教學。所以學校在申請這個教育服務役男，基本上希望他能夠支援學校行政事務。」（A2）

「我們學校因為工友退休以後遇缺不補，所以我們缺少一位工友的人力，所以我們需要申請役男來協助我們整潔的維護，另外有一些安全上的需求，所以我們才申請教育服務役男。」（A4）

「學校的環境比較特殊地方是我們有一個工友，這個工友是早期就進來了，而且是女生主要負責文書方面的業務協助，所以在校園環境的整理上比較缺人，這是我們申請教育服務役的主要原因。」（B1）

「基本上沒有工友，本校的工友大約自從 90 年退休之後，就遇缺不補。遇缺不補之後，學校沒有工友很多事情就沒有人支援。」（B4）

「鹿谷鄉我們是中心小學，像一般的行政工作以外像社區大學也設在我們這邊，愛的書庫也設在我們這邊，另外有一些機構所要辦的活動要租借場地，像中心小學是一般遊客、相關的人會來參訪，所以環境整理，相關瑣碎的工作非常的多，在人力不足方面很需要替代役男來協助幫忙。」（B6）

「本校的教師結構是以女性為主，男性的教職員比較少，加上因為校地廣，出入的門比較多，將近有八個門，所以為了要執行這些業務我們學校考量到這些情況，所以我們申請了教育服務役的役男。」（B7）

在舒緩人力不足的現象中從訪談中得知學校人力、教師的編制是固定的，工友退休遇缺不補，以女性工友為主校園環境整理，及相關瑣碎工作都需要人力來協助。所以替代役男進入服勤處所舒緩了教育現場人力不足的壓力，頂替了原來學校所欠缺的人力，役男的人力配置與運用也讓校園運作得以順暢。

## 貳、各處室的得力助手

現行鹿谷各校規模無法擴大，行政人員礙於財政與編制無法增加，役男人力

成了另一形式的學校規模成長。役男工作內容中的看似不起眼的輔助性勤務，在服勤處所行政人力不足現象中，舒緩了工作壓力也提升了效率。

依國民教育法施行細則規定學校各處、室執掌分工明確，且業務繁雜，但鹿谷地區各校因規模小，學校組織規模亦受影響，各校教務處與訓導處合一設教導處，其掌理事項包括前項教務處及訓導處業務（鹿谷國中除外）；總務處因專任職員不足，大部分學校造成教師兼辦事務、出納業務。在組織分工不完整的情況下，各兼職教師業務量也就增加許多。

教育政策與法令的修改，教師感覺工作負荷重、倦怠感增加；推動教育改革工作，常是上有對策，下有對策；目前學校運作，已成勞逸不均、權責混淆現象，教師難以兼顧教學專業工作。以下是學校主管對教育服務役男支援行政各處室的描述：

#### 一、教務處方面

南投縣鹿谷鄉各校編制小，造成兼職行政人員除了推動校內的例行業務外，亦得承辦各類專案型活動，這些校內、外的學生活動、校際間的競賽交流與研討進修活動都得需要人力支援，而校內正職行政人員中可分擔工作項目的也只有幹事，往往會造成兼職行政人員在活動規劃、執行、核銷等作業流程中一手包辦，這樣的現象從役男在校園出現後，獲得了改善。

「學校有一些活動進行教學時，老師是擔任教學者，需要透過一位人力支援，如照相、紀錄。學生在做一些科展或創意科學活動時，那我會請他做一些支援協助，包括影像的紀錄，拍攝照片怎麼分類、整理，上傳到我們的一個平台上。教學這一塊，他會協助照相、錄影，及一些文書資料的處理。事務性的工作，請他協助這一塊，按照學校老師的初步架構去整理，如學習單、考卷、補充教材之類的做一個初步整理。」（A2）

「小朋友到學校我們役男會在校門口跟小朋友有英文的對話。」（A4）

「請他做教學資料的整理，評鑑資料的收集，學校一些評鑑活動的實施、評鑑執行等方面，有效協助相關資料的搜集、整理。」（B2）

「有特殊活動譬如說辦一些研習活動，或者是學生的一些大型活動，他才會過來支援。」（B5）

教育役男的出現成了教務處的助手，分擔了專案型活動工作內容，如協助照相、錄影、學習單、考卷、補充教材之類的做一個初步整理，也減輕了行政人員壓力，並能讓兼職教師減少雜事上的時間成本付出，較能專注於教學工作與行政工作推動上計畫上的規劃執行。

## 二、訓導處方面

國中、小教師工作中除明確的授課時數外，還有些隱性的工作項目，如陪同學生吃午餐、導護工作等，這些工作無形中瓜分了教師時間，也耗損了老師精力。鹿谷鄉各校因教師人數少，導護工作輪替快，且因地區特性，導護工作皆由學校自主，役男的支援協助不僅維護了學童上下學的安全，也減輕了教師工作負擔，於訓導處方面協助導護工作為其主要任務。

「我們學生安全上放學，役男都可以協助我們，他們的存在，對學校是符合我們的需求。」（B7）

「我們的路隊需要過大馬路的需要有一個替代役男把它帶過去，送到比較安全的地方，他再返回。」（B10）

在訓導方面替代役從上述訪談中得知，鹿谷各校由於役男的協助學生安全上放學，學校可節省導護人力，讓教師在非教學工作上的時間支出減少。

## 三、總務處方面

教育場所的經營，校園環境的營造與維護是總務處重要的工作，攸關教育活動的推展、學生學習、生活空間滿足，學校如何在最低的環境及人力負荷下，提供師生最安全、健康及舒適的教學空間，是學校效能的重要指標。鹿谷鄉分發教育服務役男主要為一般役男，在總務處主要工作為警衛人力、協助工友環境清潔維護及資訊公文處理。

### 1. 替代警衛人力：

校園開放逐漸被重視，其精神是打破校園資源獨享的封閉觀念。開放校園也會帶來校園安全的問題，首先：校園開放各項設備後，社區民眾使用學校校園的頻率增加，校地與民地之間的區隔消失，師生安全的保障程度降低。其二：學校各項設備遭到破壞與偷竊之機率提高（秦夢群，2001）。校園開放與社區化後，校園安全維護上的管理人力不足，成了學校頭疼的問題。南投縣政府所屬各機關、學校大多無警衛人力，除了考量地區治安良好外，也避免機關增加人力造成財政的支出負擔。在教育役男尚未進入校園前，學校在沒有警衛人員下，辦公室電話接聽、校園水電設施及安全維護工作，需約僱人員或老師們輪值執勤。鹿谷地區雖然沒有重大的治安事件，但校園安全意外的防範與學生人身安全、機關財產及環境的維護仍屬最根本的校園工作。

「下午四點半保全設定，加上有些學生有課輔，我們基本上上課到四點二十分，有時候我們上英文課，不是班導師自己上的，這是由英文老師上的，基本上英文老師上完就離開了，這段時間如果上完家長還沒來接學生，這個責任就交給我們替代役了。」（B4）

「晚上如果有辦一些會議的話，會協助一些保全設定的工作，寒暑假有辦一些台大生活營，晚上會在這裡進駐，那這段時間可能就臨時有一些狀況，有一個替代役在這裡就近協助他們，對學校比較熟悉，有什麼問題就可以馬上處理。」（B1）

「學校出入門口多，為了管理學生方便替代役也配合導護老師維護學生安全的工作。」（B8）

在總務處替代警衛人力方面，教育役男服勤與待勤時間都在學校，校園安全維護是役男服勤工作內容中的要項，下午四點半放學後保全設定，寒暑假辦理生活營活動及學校出入門口多，為了管理學生方便，學校有役男的駐守，嚇阻有心人的犯罪的意圖，也讓進出校園的人士與車輛獲得管控，學校在財產及人員安全上獲得保障。



## 2.協助工友環境清潔維護：

工友在學校組織內其職場位階雖最低，但有其不可抹滅的功能性。舉凡校內器材維護、校園場地清潔、校園綠化美化、辦公事務支援、學校午餐辦理、郵件收發及各種臨時交辦事項等，這些工作雖不起眼，但卻讓學校行政人員、教學現場教師及課堂學習學生無後顧之憂，校工在組織的重要性實不亞於他人。政府為貫徹政府員額精簡政策，減輕政府財政負擔，已於 2002 年訂定各項工友員額管制措施，目前地方機關學校工友（含技工、駕駛）員額之核定及進用，必須依照行政院訂頒之「行政院所屬機關學校事務勞力替代措施推動方案」、「各級行政機關、公立學校超額工友處理原則」處理。各機關學校之工友，不論超額與否，均予全面凍結不補；至未達工友員額設置基準之機關學校，如確因業務特殊需要，擬進用工友者，則需專案報經本院同意後，由其他機關學校之超額工友，以連人帶缺方式進行移撥。

政府一方面管控員額，一方面鼓勵退休並限制退休年齡不得超過六十歲，以利員額消化。而校園內總務工作繁雜，且勞力付出部分需要人力的支援，役男的服勤工作內容中雜事、勞務及臨時交辦事項大都與校工工作內容重疊，但分工與協助後，工友得以減輕勞力負擔，並能專注於修繕等技術工作，對於以服務為導向及後勤支援的總務工作部分，獲得了穩健的後援。

「請工友跟替代役，去整理一下廁所、環境稍微去巡視一下。當然不只除草、剪樹、或者是圍籬、或者有些油漆剝落的地方，他也會幫忙清理。」（A1）

「學校的環境，六日如果沒有替代役男來整理的話，其實坦白講小朋友非常辛苦光打掃廁所就要花上一個小時。」（A3）

「環境清潔基本上我都會帶著他做，譬如割草、修剪樹木，或者校長有時候也會帶著他做。」（B4）

「本校校地比較廣，所以環境清潔區域比較大，所以替代役的工作以環境清潔為主，而且女性教師較多，所以需要替代役來幫助比較粗重的工作。」（B8）

在總務處協助工友環境清潔維護方面，替代役進入校園服務分擔工友工作內容，並非取代工友人力，而是減輕學校現場校工勞力負荷，並能在役男支援下完

成組織任務，如整理廁所、環境巡視、除草、剪樹、油漆剝落清理及比較粗重的工作搬運。讓工友在繁雜的總務工作中，專注於役男無法替代的技術能力部位，服勤現場役男也得以學習生活通識與技能，可謂一舉數得。

### 3.資訊公文處理：

學校規模擴大，勢必增加行政人員，提升行政人員的專業化，有利於行政效率的提升（蓋浙生，1993）。現行鹿谷各校規模無法擴大，行政人員礙於財政與編制無法增加，役男人力成了另一形式的學校規模成長。役男工作內容中的公文收發、文書處理、公文傳遞、資料影印及臨時交辦等看似不起眼的輔助性勤務，在服勤處所行政人力不足現象中，舒緩了工作壓力也提升了效率。以下是受訪者對服勤處所行政人力不足現況與役男支援情形的說明：

「文書方面，他也是我們學校的收發，他只有收文而已，發文我們有專門發文的老師處理，他只有負責收文的工作。」（B4）

「教育服務役男幫我們做一些公文的收文，或者是文書的傳遞，或者是收發信件。」（B3）

在總務處協助資訊公文處理方面，學校行政與教學資訊化是教育工作的趨勢，E化世代的年輕學子在資訊硬體維護與運用能力上皆具有一定的程度，役男在這方面的專長發揮與應用，如文書方面處理、公文的收文、文書的傳遞及收發信件，不僅可減輕資訊教師負擔，而維修經費的節省、知識與資訊平台的管理都有助行政效率的提升。

### 四、輔導方面

弱勢學習低成就的孩子，在課業學習上需要特別的叮嚀與指導，但在生活輔導方面因教師的時間有限，往往無法兼顧每位學童，在役男協助下會幫忙簡單處理一些學生生活上問題。

「跟小朋友之間的互動，最近幾位役男跟小朋友互動都非常好，小朋友一些事情也會請求役男幫忙，小朋友也會跟役男聊聊。」（A4）

「學生多了一個役男哥哥，他與學生之間的互動，相處之間對學生有一些正向輔導作用。」(B2)

在輔導方面，役男與小朋友互動佳，小朋友會請求役男幫忙，小朋友也會跟役男聊天，相處之間對學生有一些正向輔導作用。

## 第二節 教育服務役男人力資源管理

南投縣教育資源與支援獲取不易，多仰賴中央政府給予協助幫忙。替代役制度實施後，南投縣鹿谷地區教育單位對教育服務役男人力力的挹注非常重視，透過歷次的申請，近年教育服務役男人力成為鹿谷地區學校行政人力運用常態。

### 壹、役男人力資源規劃與配置

#### 一、役男人力資源規劃

(吳美連、林俊毅，2002)人力資源規劃乃分析並指出人員的需求與可得性，是在一限定時間內，將組織內部或外部之人力供給與組織空缺配合起來的一個過程。替代役制度實施，對於長期缺乏人力的基層學校來說真是如獲甘霖。檢視鹿谷地區內、外在學校環境，學校對教育役男有極高的需求原因歸納如下：

##### (一) 可提供舒適的服勤環境

鹿谷地區學校可提供住宿環境，讓役男安心於公共服務工作。

##### (二) 學校行政人力缺乏

本鄉學校規模小，除鹿谷國中 9 班，鹿谷國小 12、鳳凰國小 7 班外，其他學校班級數都是國中、小 6 班的迷你學校。行政組織的編制小，人力資源缺乏。

##### (三) 多元師資缺乏

教師編制人數受限於學校班級數，所以本縣各級學校各類教師無法齊備，在教學效能發揮上始終受限。

##### (四) 校園安全需要

本鄉無校警編制，但校園安全維護重要性無所取代，役男的駐校可彌補校園安全維護人力之不足。

### （五）縮短城鄉差距

補充特殊專業教師之不足，如英語師資等。

### （六）擴大教育服務

因應社會大眾對教育品質的重視與要求，利用教育役男服務，規劃及創造學校新的教學與行政服務。

## 二、役男人力資源配置

南投縣各級學校每年皆需提出役男申請需求表，專長役男分發以信義鄉、仁愛鄉偏遠學校為主，鹿谷鄉分發之役男皆是一般役男為大宗，而且役男資源有限，役男退伍之後才會核撥新的役男。茲將鹿谷鄉各校分發之役男人數統計(如表 4-2)。

表 4-2 鹿谷鄉各校每年役男配制人數

校名	役男首次申請至 102 年 8 月 1 日之時間	役男分配人數	所有役男服勤時間至 102 年 8 月 1 日止合計（月）	每年役男配制人數
鹿谷國中	12 年（144）月	7	92	0.63
瑞峰國中	2 年（24）月	2	18	0.75
鹿谷國小	13 年（156）月	9	130	0.83
文昌國小	12 年（144）月	8	106	0.74
鳳凰國小	11 年（132）月	7	82	0.62
內湖國小	13 年（156）月	11	146	0.93
瑞田國小	10 年（120）月	8	102	0.85
和雅國小	13 年（156）月	7	94	0.60
廣興國小	10 年（120）月	8	100	0.83
秀峰國小	9 年（98）月	5	58	0.53

資料來源：各國中、小提供由研究者自行整理

從表 4-2 得知鹿谷鄉各國中小首次申請役男至今都有十年以上時間，除秀峰國小、瑞峰國中外，以鹿谷國小、內湖國小、和雅國小最早提出申請。從表中得知鹿谷鄉每年分配役男人數介於 0.53 至 0.93 之間，以內湖國小最高銜接最快，和雅國小及秀峰國小最低銜接最慢。從表 4-2 中得知役男銜接問題在鹿谷鄉是非常嚴重，從役男退伍至下一個役男報到至少都有 2 至 6 個月的空窗期。誠如受訪者所言：

「所以有時候你申請時，不見的申請的得到，會有斷層。」(A2)

「大概每年都有申請替代役，中間有兩三個月的空檔時間，但是至少我們教育處都會優先考量到我們。」(A3)

「在役男銜接部分，這個是各個學校共同性的問題，一個役男退伍了，有時候到下一個役男，就須等短之一兩週，長之可能一兩年都有。我們學校也曾經有兩任替代役間相隔一年半。所以我們是希望銜接上能更流暢。」(B2)

「替代役對於沒有工友的學校，在替代役男的銜接方面盡量不要有空窗期。根據本校以往的經驗，最快三個月，就說這個替代役退伍之後，最快三個月才會補，最慢有可能半年。」(B4)

由以上得知學校有申請役男，不見的申請的得到，短之一兩週，長之可能一兩年都有。沒有工友的學校，更希望沒有空窗期。

## 貳、工作安排與訓練

### 一、役男工作安排

教育服務役役男工作內容包羅萬象，涵蓋學校既有之各項事務。役男在勤務支援上無獨厚任何處室，亦即學校哪裡有需要替代役人力，人力就須支援，其支援對象與勤務範圍則包含整體校園。以下為受訪者所陳述役男於各校工作內容：

「他主要支援總務處校園環境整理的部分為主，他的工作全部都在那上面。」  
(A1)

「在總務方面校園維護方面，對總務的影響比較大，在學生方面就協助導護的工作，以這兩項為主。」(A3)

「役男來協助我們整潔的維護，另外有一些安全上的需求。」(A4)

「最主要的任務就是協助校園環境的部分，其他的是兼辦一些臨時交辦的事情。」(B1)

「替代役在本校來講，這個人力對我們來說是魚幫水水幫魚，不只在校園安全、文書方面，他也是我們學校的收發，他只有收文而已。」(B4)

「替代役役男已經有 5、6 個了，申請的主要目的就是人力支援，可以多一個人力來做一些學校除草雜物、環境維護工作為主。」(B5)

「總務處有很多的雜務，包含綠化美化、文書處理、圖書部分，都需要役男的幫忙，他可以協助我們。」(B7)

「為了配合校地比較廣，所以環境清潔區域比較大，所以替代役的工作以環境清潔為主。加上我們學校出入門口多，為了管理學生方便替代役也配合導護老師維護校園安全的工作，另外因為女性教師較多，所以需要替代役來幫助比較粗重的工作。」(B8)

綜合以上受訪者所言，役男工作勤務安排多為維護校園安全、環境整理、綠美化、文書工作為主要工作，大都屬勞力性質，需要配合老師分擔之勤務。

## 二、役男服勤訓練

役男到校服務，對於學校安排的勤務內容，多屬實務的操作，在執行上役男都有一段摸索期，為讓役男以最快時間得心應手，最重要的就是培訓的工作。役男在服勤前皆有本身先備的知識與能力，而這些能力結合校園的勤務工作內容得以運用及發揮就要靠學校的指導與訓練，教育役服勤指導主要來自兩方面。

### (一) 上級指導單位學校在職訓練

南投縣鹿谷鄉教育服務役上級指導單位為竹山高中與水里高中，每半年舉辦一次在職訓練，每月舉辦一次小團體輔導。在職訓練上課內容重點在於校園安全

維護知識傳授及役男體能提升與服從守紀精神之培養。小團體輔導一般課程主要安排政策介紹、校園法令實務等課程，讓教育役男瞭解教育役之特質、相關法令規定、校園實務工作。

「訓練的部分我們這一區以竹山高中和水里高中來輔導訓練，平時每個月有一個小團體的輔導，另外有在職訓練的部分是每半年一次。」(B8)

## (二) 管理人員及業務交辦人員的直接指導

「替代役男該做什麼事情不會太複雜。因為本校人數少，行政工作基本上老師會請他幫忙，真的是可能比較多一點的時候請他幫忙。基本上老師能做的都自己做，不然就帶著他一起做。不會把業務丟給他，因為他是屬於協助的角色。而不是請他專職，大概屬於協助的角色，有時候要教他，他要學，學個一次或二次或多少次之後，他就熟悉蠻駕輕就熟的了。」(B4)

教育役男多為完成學業後服役，實務工作經驗缺乏，學校事物方面除中、小教證役男比較瞭解外，一般役男基本上不太知道學校運作模式。管理人員的勤務指導可讓役男累積實務經驗，亦可完成勤務工作。

教育服務役服勤處所與軍中封閉、重視紀律的環境大不相同，役男在學校從事公務服務猶如進入社會工作前的試金石，在小型社會中吸取社會經驗與能量，而這些又是隱性的訓練與指導。受訪者道出在服勤處所裡的隱性收穫：

「有些基本的觀念概念、生活的技巧、人際的應對進退，來這裡也可以以學習到，因為我們是屬於教育單位。教育學生他可以看的到，所以我們認為他來這個地方只要認真學，應該可以學蠻多的。」(B4)

## 叁、生活管理

心理學家瑪斯洛曾說：「心若改變，你的態度跟著改變；態度改變，你的習慣跟著改變；習慣改變，你的性格跟著改變；性格改變，你的人生跟著改變。」教育役男服勤心態決定其服勤態度，而影響役男服勤心態的因素原因有以下幾點：

### 一、役男特質

「替代役役男，行為自己都會約束，自己的品性很好，學歷都是大學畢業，溝通上面也沒有障礙，對人互動都溫文有禮，反而對我們學校加分很多。」(A1)

「要看役男本身的素質，還有他的個性、各方面還有他的專長。我覺得這個役男非常不錯，他覺得什麼都很有趣，可以學習，算是蠻懂事蠻乖巧的，給他做什麼，他就去做。」(A2)

「有些比較成熟、有些較幼稚。以內勤為例，有些整理得井然有序，有些像豬圈，有時候一個禮拜去檢查一次跟他講整理完之後，一個禮拜之後又是那個樣子。所以我覺得從小生活習慣的養成有關係的。」(B4)

「你看他表情不太愉悅的時候，你可能要轉個彎，去跟他講一下，開導他一下，有點慢慢釋懷，這樣你讓他做事情你才放心。這樣你強迫讓他做事情，搞的他不高興，既要擔心也極麻煩的。」(B4)

「替代役本身個人的觀念問題，如果他的觀念夠的話他都會覺得這是他的工作，他該做他都會很樂意去做。」(B5)

「替代役男的人品是決定的重點，替代役男的分發，一定會給他明確的指示，尤其不能跟女學生有通電話交往的情形，替代役男都是大專生，國中女生對他有一些憧憬。」(B5)

「每個役男的特質不一樣所以很難去拿捏，再來說每個役男都有自己的獨特性，好的就很好，不好的也有，行為就很難去管理這個困難度也很高。」(B6)

從訪談中得知，分發至各校的役男的特質包含其品性良好、行為自己會約束、溫文有禮貌、溝通互動良好等。有些較幼稚，生活習慣不好、情緒管理差、觀念有問題等，每個役男的特質皆不一樣，影響他們服勤心態。服勤處所對役男人力只有提出需求的權利，但分發則要看役男的志願，役男分發作業學校只有被動權，分發到學校役男特質學校無法掌握，增加管理人員的困難度，也挑戰管理者的智慧。

## 二、服勤處所的照顧



「學校的同仁其實對役男很照顧，所以也等於讓他學習出社會類似在這樣的環境裡面求職或生活。」(A1)

「當然做的不錯的地方就會給以鼓勵，像我們是女性比較像媽媽或姊姊，我服務過的學校，大部份役男我都會比較像姊姊或媽媽去照顧他們。」(A2)

「但對於他的福利、照顧、上班時間，我們學校都很單純，老師對他們都很好。像有些替代役叫他去考幹部，他也不會想去考，在這邊感覺比較愉快一點。」(B4)

「把他當做朋友，可以跟他聊聊他一些想法，一些生活習慣，說出來大家彼此分享一下。」(B4)

「除了工作以外的關懷和關心平常就給他多一點，讓他感受好一點，他也會比較有認同感。」(B6)

「我本身住在學校附近，最近幾任替代役晚上有空會前去關心並叮嚀一些事項。」(B8)

「他對環境的壓力有適應不良的情形，所以今天有管理過當或是特別關心他，反而他是不能適應的，最後這個孩子會請他提早離開，只是在合理的範圍之下儘量去輔導他、關心他，讓他在這邊工作順利。」(B9)

「透過電話關心，大致了解他的動態，拜託鄰居多關心他一下。」(B10)

役男分發至各校後，在服勤處所得學校的同仁照顧、鼓勵、多一點關懷關心，讓他感受好一點，他也會比較有認同感。役男進駐校園服勤處所的照顧良善，能加快役男生活適應與安定感，也讓役男能在安定的心理與生活狀態下，儘速發揮其能力，執行學校勤務。

### 三、福利

役男的薪資統一由內政部發放，且薪資低廉。服勤處所無法依役男表現調整職務或調薪，但在役男心中，服勤處所的一些安排亦可成為福利項目。

「比如說我做早餐會多做送給他們。」(A2)

「我們學校聚餐，請役男一起參與，學校午餐役男不需繳交午餐費。」(B8)

役男獲得禮品或點心，辛勤付出得到慰勞；一同參與學校聚餐的安排，讓役男感受自己是學校成員，也激發了役男們「有福同享、有難同當」的想法。

#### 四、組織

「這個役男喜歡運動，下班後跟同事們會一起打球。去年五月到台北打全國樂樂棒的時候，就是有需要人力協助的時候，會事先跟他溝通，他就會上去幫孩子加油打氣。」(A2)

學校是一個組織，役男會影響學校組織運作，也影響組織的和諧。下班後役男跟學校同仁互動，一起打球，也成了一種無形的約束力，也讓役男朝團體組織運行的軌跡前進。

#### 肆、服勤管理

為激勵及管理役男，主管機關內政部(2000)訂定了替代役男獎懲辦法，而需用機關教育部依替代役實施條例、替代役獎懲辦法訂定教育服務役服勤管理要點來落實教育服務役男服勤管理工作，而為激勵士氣，表彰服勤管理績優單位及個人，亦訂定了年度績優服勤單位及個人表揚計畫，並區分服勤單位、管理人員、認輔教官及役男類別。

南投縣教育局為使役男於服役期間建立相當規範，嚴肅工作紀律，鼓舞工作士氣，於九十八年訂定教育服務役役男獎懲作業程序，其權責及作業程序(如下表4-3)。

表 4-3 南投縣教育服務役役男獎懲作業權責及作業程序表

	獎勵	懲處	作業程序
服勤處所(學校)	榮譽假(3 日內)、 獎金	罰勤	自行辦理，並由學校編列 預算
服勤單位(教育局)	嘉獎、記功	申誡、記過	學校填寫「獎懲建議表」 教育局核定頒佈

需用機關(教育部)	部頒之獎狀、獎金	罰薪、輔導 教育	由教育局報部核定
-----------	----------	-------------	----------

(資料來源：南投縣教育局，由作者自行整理)

## 一、服勤管理單一窗口之建立

南投縣鹿谷鄉各學校役男管理單位為總務處，業務主管為總務主任，但各學校體制不一，造成役男管理人員困擾。

「他直屬總務處，由總務主任來轄管，其他的處室如果要請役男來協助什麼事情，都會跟總務主任報備，覺得 OK 就沒問題。」(A1)

「役男的工作大概是蠻制式的，就是會由總務主任這邊來統籌、去管理。」(A2)

「太多處室去用這個替代役的話他也會疲於奔命，總務處需要他的時候，他正在別的處室，這樣子也會造成各處室之間的摩擦，最好不要。」(A3)

「役男是屬於總務處在管理，那我們希望役男能夠發揮他的效益，在教學的協助，包含安全的維護、環境的維護等等…其實我們的役男他的工作需要總務處去協調，但我發覺協調的工作比較困難。」(B7)

歸納綜合以上訪談意見，役男管理單位為總務處，由總務處統籌管理分配，為避免役男「比較心理」影響服勤態度，各校役男單位應單一窗口，統一標準管理役男。

## 二、獎懲之實施

獎懲制度的實施，其目的是提高役男效能，以期達到組織目標。對教育服務役來說，獎懲制度施行效益與役男對獎懲內容的想法與重視程度有關，以下是受訪者對獎勵之看法：

「基本上他們也比較怕教官。一個月教官來一次，還有幹部也會來看關心。訓練方面、生活服勤、考核獎懲方面，出去外面訓練表現不錯，還是會記嘉獎獎勵他們。」(B4)

「替代役來學校割草是很正常的，本校長會體恤他們，只要他把學校的草全部割完一遍，就給他放榮譽假一天。」（B4）

「辦活動額外花了很多時間事前佈置，事後的整理場地，他非常認真，我們會給予獎勵。」（B5）

「替代役有一些優良的部分，如活動的支援、成果的展現，我們都會有嘉獎獎勵的制度，至於榮譽假的部分為學校平常就缺少人力資源，所以就不以此為鼓勵方式。」（B8）

「他的工作 OK，也會得到上級的賞識，我們會給他記嘉獎。相對的對役男的生涯比較多采多姿，他也會比較有成就感，這樣對他以後的人生會有幫助的。」（B9）

「落實休假制度，該補假就給他補假，需要幫忙就請他幫忙，該給他福利，賞罰分明是非常好的管理。」（B9）

訪談內容得知，鹿谷鄉給與役男獎勵方式都依照規定給與嘉獎、記功、放榮譽假。這樣他也會比較有成就感，工作也會更加認真。

有獎勵就有懲罰，鹿谷鄉各國中、小學各服勤處所懲罰的運用也只是防範役男犯錯，各校懲處運用方式與頻率反應出役男服勤問題的程度。以下受訪者說明了各校役男懲戒的處理方式：

「基本上沒有什麼懲罰，有時候做的不好就和他溝通一下，怎樣做怎麼下手速度會更快。」（B4）

「處罰，可是也不能真的去，只是個警戒，如果真的罰了好像會破壞那種關係，或許管理上會更難去規範，總是變成好言相勸用包容來感動他，就是變成一種主觀的標準，沒有辦法有一個很明確的規範。」（B10）

在懲罰方面，鹿谷鄉替代役男管理人員都是以溝通、警戒好言相勸用包容，作為役男懲戒的處理方式。

### 三、管理人員之困擾

鹿谷鄉治安環境良好，學校役男管理人員，因家庭關係無法與役男彼此生活緊密接觸，造成役男管理上的困擾，尤其是下班學生放學後及收假時間。以下為役男管理人員的困擾：

「我本身不住在學校周邊，役男的一些管理的部份，沒有辦法很落實。我們這個部份是運用 3C 的設備來做補足，譬如說役男收假的時候，我們會請他用通訊軟體，來做收假的回報，只能用這樣的方式。」（B2）

「管理替代役比較困難的地方是下課四點之後，他下班之後，因為不可有能在這個地方隨時看著他，所以學校管理有漏洞，大都在這個時間。」（B4）

「晚上十點他要回來學校收假，通常由總務主任或庶務組長在管理，因為我們不是住學校附近，他來的話他都會用電話聯繫，但是他人有沒有在宿舍裡面是一個困擾，他如果人在家裡，卻跟你說人在宿舍，所以說偶爾要來突擊一下。如果你覺得很放心，這個工作就可以減少。也曾經他打電話他趕不回來，要晚一點，中間如果發生什麼差錯，主管就會比較麻煩一點。」（B5）

「他沒有按照我們的規範去做的時候，有時候執勤沒有到定位，或是說他有時候晚上跑出去我們不知道，那我們會覺得很困擾。學校離社區比較遠，他的安全方面，應該更擔心。」（B7）

因為替代役依規定須留守住宿學校，下班後管理人員無法掌控役男服勤狀況，只能運用 3C 科技的設備加強聯繫，在管理部份無法落實，役男的安全讓管理人員更加擔憂。

### **第三節 教育服務役男人力運用對學校運作的影響**

服替代役是一種很好的履行國民義務的方式，但對學校組織而言，讓役男滿意服勤生活只是組織人力資源管理的一環，最終的目的乃是透過各種策略性的人力運用及管理方式讓役男人力充分利用，以達到學校辦學的目標。

#### **壹、教育服務役男人力運用對學校運作的重要性**

學校辦理學校教育績效與主管機關密不可分，從校長及服勤處所管理人員角度，針對役男運用及管理檢視其對組織目標達成的整體影響。

「對我們學校來說是相當正面的，因為兩次替代役役男，行為自己都會約束，自己的品性很好，學歷都是大學畢業，溝通上面也沒有障礙，對人互動都溫文有禮，反而對我們學校加分很多。」(A1)

「當然是減輕我們相關現職老師工作上的負擔，讓我們行政運作更順利。我們有更多的力氣可以放在教學上，處理庶務性工作處理的更好。」(A4)

「基本上是正面的，多一個人力，比如說學校辦理活動，多一個人力，在佈置上，或是賓客要來在交通指揮。多了這個人力，相對上在運用就比較好一點。」(B1)

「學校多一個役男，不管在相關工作的推動，或是學生的輔導各方面，我們認為他都是正面的。」(B2)

「他能讓我們行政效率提升，較以往提升一點，可能就是縮短執行時間。」(B4)

「替代役提供一個人力對學校的幫助很大且支援一些大型活動，減輕老師許多負擔。」(B8)

「不同的校長、不同的總務所交辦或不同的行政工作人員所交辦的事，大部分都會完成所以在學校的行政需求都幫助蠻多的，感覺上多一個人就多做了很多事。」(B10)

綜合以上受訪者所言，鹿谷鄉國中、小教育役男服勤處所在役男運用對行政運作而言，都持肯定的態度，且其對學校的影響是正面。輔助性勤務的內容，不僅解決了教育現場許多人力配置的問題，也對學校組織目標的達成有了正面的助益。

## 貳、役期縮減對服勤處所的影響

目前南投縣鹿谷鄉中小學教育役男，其個人役期扣除基礎軍事訓練一個月、專

業訓練兩週，且軍訓課程及大專訓練並可折抵役期。以專長役男為例，在服勤處所之役期大約也只有十個月。政策規劃役期縮短如依時程確實執行，對役男及服勤處所都產生了許多可預期的現象，受訪者說出了一些役男及服勤處所可能出現的心態轉變。

「我就是把替代役役期把他混完，那他很多事情就會用混的。所以如果我們碰到一個比較混的替代役男的話，那很多事情都要去收尾，他可能只做一百分裡面的 60 分的工作。」(B5)

「役男一來，可能想說我年頭來年尾就要走了，那個不穩定性，我來我應付一下就好了，不會想說我安心的在這邊做事，替大家服務。」(B9)

役期的縮短出現的負面現象就是役男與服勤處所的短視心理，而這樣的心態也影響了服勤處所的替代役男的勤務規劃與人力培訓，而役男則直接反應在其服勤態度上。對於學校組織人力運用部分的影響，以下幾位受訪者說出了服勤處所將要面對的問題：

「役期其實都變得蠻短的，可能大概 10 個月、11 個月，其實有時候他來前面 1 個月、2 個月他可能在熟悉、適應的階段，可能稍微上手一些些，大家都熟悉了，工作各方面都熟悉了，很快就要退役了。」(A2)

「如果以後沒有替代役男的話對學校影響會非常的大，因為學校有替代役幫助真的非常的大。」(A3)

「教育替代役役期縮短，以我們學校來講，他來後要適應環境，我們也要指導他一些工作上應注意的事項。通常他經過一段時間的學習，他學會了。役期也大約剩下幾個月，這樣的話，他退役了，又重新申請一位役男，我們又重新指導他，所以目前役男役期比較短對學校來講不是那麼的方便的地方。」(A4)

「役期，因此到學校的時間變短了，等到他所有的運作都熟了，又要準備退伍了。退伍後分發又是一個生手，又要重新開始，可以的話。是不是可以給二個替代役。」(B5)

以上訪談內容得知，由役男及服勤處所觀點來看役男役期縮減對服勤處所的影響包括：人力不足狀態會再度出現；役男人力銜接與工作的訓練培養方面有不  
利影響；一些中、長期的計畫推動部分，須將役期變動的因素考量進去。替代役  
男人力因兵役制度改革，在人力維持與訓練上受兵役政策影響，在役男人力資源  
管理上是一個難題。

相對於一些人士的擔心，以下受訪者則有不同的看法，認為役期的縮減或替  
代役制度取消，對於服勤處所的影響可透過政策上的配套措施予以補救，目前則  
不用過度憂慮。

「募兵制役期剩四個月以現在的制度來講，一個月的基礎訓練，在不影響整  
個兵役公平的原則之下，還有三個月的時間可以到學校去，有三個月來服務，我  
覺得還不錯。」（B2）

在學校人力資源缺乏之下，有學校認為不管役男役期長短，只要有役男都不  
錯。

政策上的建議或改進都是希望替代役制度或其他人力替代方案能持續解決學  
校人力運用問題，但這一切政策規劃作為都沒有時，替代役的消失似乎等於一切  
原狀的恢復。受訪者說出了役男退出，回到原狀後的學校狀況：

「教育替代役因為他是兵役來學校協助，其實在沒有他們來學校之前學校還  
是在運作，當然多一個人，很多時間都幫忙做一些雜物性的工作，有時候會覺得  
學校本來的人力把自己的工作推出來給他的，我個人認為很不得當。如果有一天  
教育替代役結束了，我認為回歸正常而已。本來學校在人力上有缺，制度上應該  
想辦法去補齊，而不是依賴這樣的一個替代役。」（B1）

「役男制度役男他是協助，他不能取代工友的工作，不能取代總務、教導、  
訓導工作，他只是輔助功能，那我們在肯定他之下，學校還是需保它原有的功能  
性，不能被替代役所取代。」（B7）

因政策關係替代役制度可能中止，學校在人力上有缺，制度上應該想辦法去



補齊，而不是依賴這樣的一個替代役，學校還是需保他原有的功能性，不能被替代役所取代。



## 第五章 結論與建議

教育服務役男協助學校行政事宜，近年已成為各國民中、小學行政協助的人力資源，推展學校教育工作的新模式。這股校園新興人力運用是否發揮應有效能，成為服勤處所，甚至整個教育服務役制度成敗的關鍵。本研究以南投縣鹿谷鄉國中小為研究場域，以鹿谷鄉各國中、小役男服勤處所役男申請時之在任校長及役男管理人為訪談對象，進行相關文獻檔案分析，深度訪談，收集取得的資料綜合分析討論後，歸納以下之研究發現，並提出研究建議及未來展望。

### 第一節 研究結論

針對本研究之研究問題，並依據訪談資料之分析，綜合歸納鹿谷鄉各國中、小教育服務役男人力運用及管理現況及其對學校行政運作之影響，分述如下：

#### 壹、學校行政對教育服務役男之需求

教育服務役男進入服勤處所舒緩了鹿谷鄉各校教育現場人力不足的壓力，頂替了原來學校所欠缺的人力，役男的人力配置與運用也讓校園運作得以順暢。且南投縣鹿谷鄉各校編制小，役男的加入減輕了教師工作負擔，讓教師在非教學工作上的時間支出減少，能專注於教學工作與行政工作推動計畫的規劃與執行。

#### 貳、教育服務役男人力資源管理

##### 一、役男人力資源規劃與配置

鹿谷鄉學校規模小，除鹿谷國中 9 班，鹿谷國小 12 班外，其他學校班級數都是國中、小 6 班的迷你學校，因此學校對教育役男有極高的需求。各校人力資源有限，鹿谷鄉各校有申請役男，不見得能即時申請的到，從役男退伍至下一個役男報到至少都有 2 至 6 個月的空窗期，以內湖國小銜接最快，和雅國小及秀峰國小銜接最慢。

## 二、工作安排與訓練

鹿谷鄉各校役男工作勤務安排多為活動支援、協助導護工作、維護校園安全、環境整理、綠美化、文書工作為主要工作，大都屬勞力性質，需要配合老師分擔之勤務。役男每半年舉辦一次全縣在職訓練，每月舉辦一次小團體輔導，由竹山高中與水里高職輪流舉行。而管理人員的勤務指導可讓役男累積實務經驗，對於生活的技巧、人際的應對進退等經驗吸取是非常有幫助的。

## 三、生活管理

每個役男的特質皆不一樣，會影響他們服勤心態。鹿谷鄉各國中、小服勤處所對役男人力只有提出需求的權利，但分發則要看役男的志願，役男分發作業學校只有被動權，分發到學校役男特質學校無法掌握，增加管理人員的困難度，也挑戰管理者的智慧。但是役男分發至各校後，在服勤處所得到學校的同仁照顧、鼓勵、多一點關懷關心，讓他感受好一點，他也會比較有認同感。讓役男感受自己是學校成員，跟學校同仁互動和諧，能加快役男生活適應與安定感，也讓役男能在安定的心理與生活狀態下，儘速發揮其能力，執行學校勤務。

## 四、服勤管理

南投縣鹿谷鄉各國中、小學校役男管理單位為總務處，業務主管為總務主任，鹿谷鄉國中、小給與役男獎勵方式都依照規定給與嘉獎、記功、放榮譽假。而教育服務役役男依規定須留守住宿學校，下班後管理人員無法掌控役男服勤狀況，只能運用 3C 科技的設備加強聯繫，在管理部份無法落實，役男的安全讓管理人員更加擔憂。

## 參、教育服務役男人力運用對學校運作的影響

鹿谷鄉國中、小教育服務役男服勤處所在役男運用對行政運作影響而言，都持肯定的態度，且其對學校的行政運作影響是正面的。而役期縮減對服勤處所的影響出現的負面現象就是役男與服勤處所的短視心理，而這樣的心態也影響了服勤處所的教育服務役役男的勤務規劃與人力培訓，而役男則直接反應在其服勤態

度上。而服勤處所需將一些中、長期的計畫推動部分，須將役期變動的因素考量進去。

## **第二節 研究建議**

### **壹、役男役期分發應配合學校學年運作**

我國役男役期逐年縮短，且國防部規劃以募兵制取代徵兵制，2008 年教育役男役期將縮短為一年，役男的役期日漸縮短，對學校的役男人力運用上是一個衝擊。學校教育以學生為主體，寒、暑假學童無須到校學習，學校在教學與行政推動的量及繁忙程度不及學期中，日後役男役期持續縮減，在甄選、訓練、分發作業上如能搭配學校學年運作，可減少因役男役期的縮短造成的人力運用問題。

### **貳、依役男專長及能力規劃勤務內容**

役男人力多元，但非經服勤處所徵選。役男未到學校報到服勤前，學校對役男之學經歷背景毫無所悉，學校行政主管在役男報到後，應儘速瞭解役男所學專長及能力，依役男之專才規劃學校勤務內容。役男之勤務規劃以輔助學校行政及教學、維護學校安全等為主，在規劃勤務上不能產生「替代正職人員」效應，受輔助之學校人員應將餘力挹注於學校行政與教學之創新，以獲取效能之提升。役男績效之發揮，則有賴校方用心積極、前瞻性、有計畫的運用役男人力資源，補強與創造學校教育服務。

## **第三節 研究展望**

本研究以僅以鹿谷鄉國中、小為研究範圍，若擴大研究範圍至南投縣或其他縣市，甚至全面性的普查，將更有助於評估教育服務役制度實施後對學校教育行政運作所產生的影響。鹿谷鄉中、小學各學校多為十二班以下小型學校，雖有利

於顯現役男運用對學校行政運作的影響程度，但無法從中得知不同規模學校其役男對其學校行政運作影響的差異性。未來研究可以學校規模與教育服務役役男人數為研究範圍，而研究對象除學校行政主管及校長外，亦可廣納教師、學生及家長，以獲得役男人力對學校行政運作影響的多元客觀意見。



# 參考文獻

## 壹、中文部分

- 于哲鑫（2002）。**機動保安警察替代役訓練評估之研究**（未出版碩士論文）。國立中央警察大學，台北。
- 內政部（2006）。**實施替代役制度相關檢討報告**。取自：<http://www.3.thu.edu.tw>。  
擷取日期：2013年10月20日。
- 內政部役政署（2011）。**替代役管理實務手冊**。台北：內政部役政署。
- 王中叶（2004）。**工作特性、領導行為與役男服勤工作滿足關聯性之研究—以台南縣教育服務役為例**（未出版碩士論文）。義守大學，高雄。
- 王沂釗（2004）。環境變遷下的調適與順應：九年一貫教育政策下教師的心裡困境與復原能力。**現代教育論壇**，第11期，頁274-285。
- 王忠銘（2004）。**連江縣國民中小學教育資源整併方案之研究**（未出版碩士論文）。淡江大學，台北。
- 王翊螢（2003）。**台灣社會役制度之研究：服勤處所與役男觀點的分析**（未出版碩士論文）。東吳大學，台北。
- 王嘉蜜（2003）。**國小教師對實施九年一貫課程態度與學校行政運作之決之研究**（未出版碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義。
- 王樹德（2007）。**教育服務役役男服勤滿意度之調查研究—以新竹地區為例教育服務役役男服勤滿意度之調查研究-以新竹地區為例**（未出版碩士論文）。玄奘大學，新竹。
- 江文雄（2001）。導論。載於吳清基主編，**學校行政新論**，頁9。台北：師大。
- 何永福、楊國安（1996）。**人力資源策略管理**。台北：三民。
- 吳宗立（2003）。**學校行政（二版）**。高雄市：復文。
- 吳宗立、張順發（2003）。國民小學行政人員知識管理與學校效能關係之研究。**國民教育研究集刊**，第92卷，第11期，頁41-59。

- 吳金香（2000）。**學校組織行為與管理**。台北：五南。
- 吳美連、林俊毅（1999）。**人力資源管理－理論與實務**。台北：智勝。
- 吳美連、林俊毅（2002）。**人力資源管理－理論與實務**。台北：智勝。
- 吳清山（1989）。**國民小學管理模式與學校效能關係之研究**（未出版碩士論文）。  
國立政治大學，台北。
- 吳清山（1992）。**學校效能研究**。台北：五南。
- 吳清山（2004）。**學校行政（六版）**。台北：心理。
- 吳清基（2001）。**學校行政新論**。台北：師大書苑。
- 吳雪鈴（2003）。**我國社會役政策執行之評估研究**（未出版碩士論文）。東吳大學，  
台北。
- 吳復新（1996）。**人力資源管理**。台北：國立空中大學。
- 吳雙福（2004）。**我國交通助理警察役人力資源管理之研究－以臺中市警察局為例**  
（未出版碩士論文）。東海大學，台中。
- 呂理銓（2003）。**桃竹苗地區國民小學教育服務役者工作壓力與因應策略之研究**  
（未出版碩士論文）。國立新竹師範學院進，新竹。
- 宋慧玲（2009）。**國民小學學校行政運作與教師認同之研究－以台東縣風砂國小為例**  
（未出版碩士論文）。國立臺東大學，台東。
- 李正綱、黃金印（2001）。**人力資源管理－新世紀觀點**。台北：前程。
- 李璋偉（1998）。**人力資源管理**。台北：西書。
- 李聲吼（2000）。**人力資源發展**。台北：五南。
- 李昊陞（2003）。**我國兵役替代役制度之研究**（未出版碩士論文）。文化大學，台  
北。
- 李清勇（2003）。**我國實施替代役制度成效分析－以雲林縣為例**（未出版碩士論  
文）。國立中正大學，嘉義。
- 李漢雄（2000）。**人力資源管理策略**。台北：揚智。

- 沈健華、游景新、陳婉瑜（2001）。**人力資源管理**。台北：高立。
- 林佩錦（2006）。**校長轉型領導、學校行政運作與行政組織創新關聯性之研究—以台北縣國民小學為例**（未出版碩士論文），銘傳大學，台北。
- 林易榕（2001）。**國民小學運用策略管理與學校行政效能關係之研究**（未出版碩士論文）。國立台北師範學院，台北。
- 林欽榮（2002）。**人力資源管理**。台北：揚智。
- 林建煌（1999）。**現代管理學**。台北：華泰。
- 林瑞斌（2008）。**彰化縣教育服務役人力資源管理與執行成效之研究**（未出版碩士論文）。逢甲大學，台中。
- 林枝炳（2002）。**我國替代役回應性政策評估之研究—以台中市為例**（未出版碩士論文）。東海大學，台中。
- 林政昌（2004）。**國民中小學教育替代役人力資源管理策略與運作成效關係之研究—以高屏二縣為例**（未出版碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄。
- 林慧蓉（2003）。**國民中學學校人力資源運用與學校效能關係之研究**（未出版碩士論文）。國立中正大學，嘉義。
- 南投學生校外生活輔導役男服勤管理工作報告（2013）。取自：  
<http://163.22.168.43/tdweb>。擷取日期：2013年5月29日。
- 涂其梅（2002）。**我國替代役實施成效探討—以宗教因素服替代役為例**（未出版碩士論文）。中國文化大學，台北。
- 姚燕洪（1998）。**策略性人力資源管理**。台北：揚智。
- 施禎祥（2004）。**警察替代役人力運用之研究：以台北市政府警察局社區巡守為例**（未出版碩士論文）。國立台北大學，台北。
- 胡齊望（2003）。**教育替代役者的工作滿意度與工作表現之研究—以台北縣及台東縣為例**（未出版碩士論文）。台東師範學院，台東。
- 胡龍騰等譯（2000）。**研究方法：步驟化學習指南**。台北：學富。



- 徐美琴（2005）。**臺中市國民小學人力資源管理與學校效能關係之研究**（未出版碩士論文）。台北市立師範學院，台北。
- 秦夢群（1997）。**教育行政－理論部分**。台北：五南。
- 秦夢群（2001）。**學校行政－理論部份（三版）**。台北：心理。
- 秦夢群（2007）。第一章學校行政的基本議題。秦夢群（主編），**學校行政**，頁 4-7。
- 翁健銘（2004）。**台灣天主教中學學校人力資源管理與學校效能相關之研究**（未出版碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 馬任賢（2002）。**國民小學教職人員對人力資源管理實施現況之知覺與態度**（未出版碩士論文）。台中師範學院，台中。
- 高淑芬（2001）。**國民中學試辦「九年一貫課程」行政運作研究**（未出版碩士論文）。國立臺灣師範大學，台北市。
- 張水泉（2000）。**我國替代役制度執行之研究**（未出版碩士論文）。中國文化大學，台北。
- 張火燦（2000）。**策略性人力資源管理**。台北：揚智。
- 張明輝（1999）。九〇年代主要企業組織理論與學校行政革新。**教育研究集刊**，第 142 期，頁 155-169。
- 張松明（2008）。**教育服務役男對工作環境知覺與工作投入關係之研究**（未出版碩士論文）。國立中山大學，高雄。
- 張國聖（2005）。**教育服務役男協助學校及地方政府處理學生中輟問題之探討－以苗栗縣為例**（未出版碩士論文）。開南管理學院，桃園。
- 張添洲（1998）。人力資源管理－提升組織經營效能。**勞工行政**，第 122 期，頁 29-32。台北：五南。
- 張添洲（1999）。**人力資源：組織、管理、發展**。台北：五南。
- 張添洲（2003）。**學校經營與行政**。台北：五南。
- 張清星（2008）。**教育服務役與校務運作成效之關係－以新竹市民富國小為例**（未

- 出版碩士論文)。玄奘大學，新竹。
- 張善智譯，John M.Ivancevich 著 (2003)。人力資源管理。台北：學富文化。
- 張瑞村 (2002)。緒論。載於張銀富 (主編)，**學校行政：理論與應用**，頁 1-16。
- 張德銳 (1994)。教育行政研究。台北：五南。
- 張潤書 (1995)。行政概要。台北：三民。
- 張耀輝 (2004)。我國替代役制度規劃與執行之研究—以警察役為例 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，台北。
- 教育部 (2007)。教育部教育服務役法令彙編。台北：教育部。
- 曹國雄、黃英忠、黃同圳、張火燦、王秉鈞 (1998)。人力資源管理。台北：華泰。
- 許世雨 (2001)。人力資源管理 (第六版)。台北：五南。
- 許宏誠 (2002)。替代役現行政策法規與替代役役男服勤滿足之研究—以嘉義縣為例 (未出版碩士論文)。南華大學，嘉義。
- 郭倩茜 (2001)。我國實施兵役替代役制度滿意度之研究 (未出版碩士論文)。中國文化大學，台北。
- 陳功德 (2007)。另類金馬獎：連江縣中小學教育服務役人力資源運用對學校效能之影響 (未出版碩士論文)。銘傳大學，台北。
- 陳正烈 (2000)。替代役實施條例之研究。國防管理學院，新北。
- 陳金貴 (1994)。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興。
- 陳金貴 (1995)。人力資源管理應用在公部門的探討 (上)。人事月刊，第 21 卷，第 2 期，頁 33-37。
- 陳勇助 (2004)。教育服務役男工作投入、經驗學習與生涯自我效能關係之研究 (未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄。
- 陳政智 (1999)。非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點。社區發展季刊，第 85 期，頁 117-127。
- 陳姝娟 (2009)。我國替代役服勤單位對役男服務滿意度之研究-以教育服務役為例

- (未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化。
- 陳淑嬌 (1989)。國民中學校長領導形式、教師工作投入與組織效能關係之研究  
(未出版碩士論文)。國立高雄師範學院，高雄。
- 陳新民 (2000)。社會役制度。台北：揚智。
- 陳新民 (2002)。我國兵役史上最大變革-替代役的前瞻與檢討。國家政策論壇，第  
2 卷，第 5 期。
- 陳榮成 (2003)。台北市替代役管理之執行評估研究 (未出版碩士論文)。國立台  
北大學，台北。
- 章逸創 (2005)。台東縣教育服務役人力運用管理之研究 (未出版碩士論文)。國  
立臺東大學，台東。
- 彭金鑾 (2006)。教育服務役役男協助學校及地方政府處理學生中輟問題之探討—  
以苗栗縣為例 (未出版碩士論文)。開南管理學院，桃園。
- 曾信超、徐郁茹 (2002)。增進高科技人才對組織認同感之招募與甄選策略之研究  
—以高科技產業為例。國科會計畫成果報告。
- 曾華源 (1997)。人群服務組織志願工作者人力運用規劃之探究。社區發展季刊，  
第 87 期，頁 28-34。
- 曾騰光 (1997)。志願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略。社區發展季刊，  
第 85 期，頁 35-45。
- 黃永志 (2004)。我國替代役人力資源運用之研究—以警察役機動保安警力人員為  
例 (未出版碩士論文)。大葉大學，彰化。
- 黃同圳 (2002)。人力資源管理策略-企業競爭優勢之新器。李誠主編，人力資源管  
理的第 12 堂課，頁 21-51。
- 黃昆輝 (2002)。教育行政學。台北：東華。
- 黃莉婷 (1999)。如何形塑良好之政策論證—以我國兵役替代役政策為個案 (未出  
版碩士論文)。國立政治大學，台北。

- 黃英忠 (1995)。現代人力資源管理。台北：華泰。
- 黃英忠 (1999)。人力資源管理。台北：三民。
- 黃俐婷 (1997)。志願工作者在社會服務組織中之角色—摘述美國一項研究為例。  
**社會福利**，第 133 期，頁 51-53。
- 黃賢良 (2002)。我國兵役替代役政策執行之研究 (未出版碩士論文)。銘傳大學，台北。
- 廖詠懿 (2011)。以雙邊觀點探究對教育服務役役男的領導與管理困境 (未出版碩士論文)。崑山科技大學，台南。
- 監察院 (2002)。我國替代役制度規劃與執行之調查報告。台北：監察院。
- 蓋浙生 (1993)。教育經濟與計畫。台北：五南。
- 劉申元 (2010)。教育服務役成效評估之研究-以彰化縣地區為例 (未出版碩士論文)。東海大學，台中。
- 劉政龍 (2010)。彰化縣教育服務役工作效能之研究 (未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化。
- 劉春榮 (1993)。我國國民小學組織承諾及相關研究。**初等教育學刊**，第 2 期，頁 94-143。
- 潘慧玲 (1999)。學校效能相關概念的釐析。**教育研究資訊**，第 7 卷，第 5 期，頁 138-153。
- 蔡培林 (1993)。國民中學學校管理模式與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學，台北。
- 鄭採鳳 (1999)。學校行政—理論與實際。高雄：麗文。
- 鄭採鳳 (2003)。學校行政—理論與實際。高雄：麗文。
- 鄭燕祥 (1996)。學校管理的改進：理念、變革與實踐。香港：香港中文大學香教育研究所。
- 盧中原 (2006)。從學校人力資源管理談學校效能之提昇。**學校行政雙月刊**，第 43

期，頁 82-95。

蕭金源 (2002)。現行社福機構替代役人力運用情形之探討—以社會役為例 (未出版碩士論文)。南華大學，嘉義。

蕭維民 (2001)。日本軍女性軍、士官人力運用之研究。海軍學術月刊，第 35 卷，第 1 期，頁 24-39。

賴兩陽 (2000)。我國社會役的政策發展與實施困境。空大學訊，第 249 期，頁 53-60。

賴信佑 (2008)。教育服務役役男人格特質與工作績效關係之研究 (未出版碩士論文)。亞洲大學，台中。

戴世玫 (2003)。社會役人力運用及管理之研究—以苗栗縣為例 (未出版碩士論文)。國立台北教育大學，台北。

聯合新聞網 (2007)。李傑：役期縮短 保證兌現。更新日期 2007 年 03 月 13 日。

謝文全 (1997)。中等教育—理論與實際。台北：五南。

謝文全 (2003)。教育行政—理論與實務 (再版)。台北：五南。

謝文全 (2004)。學校行政。台北：五南。

謝正文 (2007)。台東縣山地原住民鄉國民中小學教育服務役人力的運用與管理 (未出版碩士論文)。國立臺東大學，台東。

謝煒頻 (2000)。台灣企業人力資源管理效能衡量模式建構與實證之研究 (未出版碩士論文)。長榮管理學院，台南。

鍾台利 (1999)。配合國防改革建立替代役新制。政策月刊，第 49 期，頁 10-14。

簡建忠 (1995)。人力資源發展。台北：五南。

顏永進 (2001)。知識管理在國民小學學校行政運作現況 (未出版碩士論文)。國立臺南師範學院，台南。

## 貳、英文部分

Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American still minimills. *Industrial and Labor Review*, 145 (3), 88-506.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of*

*Management*, 17(1), 99-120.

- Berkowitz, L., Fraser, C., Treasure, F.P., & Cochran, S. (1987). Pay, equity, job gratification and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 544-551.
- Bielling, P. (2000). Volunteers get management training. *Soldiers*, 55 (2), 26-27.
- Bohlander, G. W. et al., (2001). *Managing human resources (12th ed.)*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Bratton, J., & Gold, J (1999). *Human resource management-Theory & practice (2nd ed.)*. London: Macmillan.
- Brooks, A. C. (2002). Can nonprofit management help answer public management's "big questions?". *Public Administration Review*, 62 (3), 259-266.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2000). *Human resource management (6th Ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing human resources-Productivity, quality of work life, profits (5th ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
- Qale, R. (2000). *Organisations and development-strategies, structures and Processes*. New Delhi: Sage Publications.
- Dane, F. C. (1999). *Research methods*. Pacific Grove: Cole Publishing.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The Impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2001). *Human resource management*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, G. (1994). *Human resource management (6th Ed.)*, London: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (1999). *Essentials of Human resource management*. New Jersey: Prentice-Hill .

- Dessler, G. (2000). *Human resource management*. London: Prentice-Hall. International Inc.
- Edmonds, R. R. (1979). *Effective schools for the urban poor*. Educational Leadership, 37(1), 15-24.
- Forsyth, J. (1999). Volunteer management strategies: Balancing risk & reward, *Nonprofit World*, 17 (3), 26-27.
- Humber, T. (2003). Public perceptions undercut benefits in the voluntary sector. *Canadian HR Reporter*, 16 (11), 4-11.
- Huselid, Mark A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2000). *Managing human resources: a partnership perspective*. New York: Thomson Learning.
- Kamoche, K. N. (2001). *Understanding human resource management*. Philadelphia: Open University Press.
- Kleiman, L. S. (2000). *Human resource management: A managerial tool for competitive advantage*. New York: South-Western College Publishing.
- Lado, A., & Wilson, R. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Lepak, David P., & Snell, Scott A. (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundle and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.

- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Human resource management (7th ed.)*. Richard D., IRWin, Inc.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. New York: Sage Publications, Inc.
- Perlmutter, F. D. et al., (2001). *Managing human resource in the human services*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: understanding the power of work Force*. HBS Press: Boston.
- Schiemann, W. A. (1987). The impact of corporate compensation and benefit policy on employee attitudes and behavior and corporate profitability. *Journal of Business and Psychology*, 2 (1), 8-26.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamic*, 21, 18-32.
- Sherman, Bohlander., & Snell (1996). *Managing human resources (10th ed.)*, Ohio: South-western College Publishing.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, Winter, 47-61.
- Tyler, K. (1998). *Compensation strategies can foster lateral moves and growing in place*. Magazine, April, 64-69.



## 附錄一訪談紀錄

訪談日期：103.03.27

訪談時間：上午 10：00~11：00

訪談地點：校長室

訪談者：林素品 受訪者：(A1)

訪談內容如下：

訪談者：校長您好！貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：因為我們的校園非常大，大約 3 公頃，我來的時候校園園藝的部分，就是校園環境的部分真的很糟，草都長到我的腰，督學都講說，我牽二、三頭羊來這裡放，羊應該可以養得很肥。那時候我就在想，我們有工友，但是那位工友是我們人力的關係，她支援行政非常的多，她也支援午餐、簡單的出納，或者是教導處所有的電腦成績輸入、學務系統，這些都是由我們工友來幫忙。她就等於一般的行政人員，又要她來做校園環境的整理，是有點吃力，那時候我就跟學校講說，為什麼學校都不申請教育服務役男，以前有申請過，因為有一點問題，就不敢申請，但我就說這是管理的問題，所以我們就跟教育處申請教育服務役男。我們的理由就是協助幫忙環境整理。

訪談者：我看一下鹿谷鄉國民中、小學申請教育服務役男的時間點，貴校是比較晚的，大概就是這個原因才不敢申請的？

受訪者：對。

訪談者：那役男的分發派用是否有符合學校行政的需求？

受訪者：對，因為他們主要支援總務處校園環境整理的部分為主，他的工作全部都在那上面，除非我們有辦大型的活動；我們辦大型的活動也很少用到教育服務役男，因為我們辦大型的活動並不是在校內，都是在校外。他本身還是要常駐在我們校園內，像他早上八點先割草，這些都是符合我

們原來申請。其他處室也很少用到這個教育服務役男，都是總務處。

訪談者：那我們現在的役男人力運用有什麼困難嗎？

受訪者：我們的人力，因為他的工作非常單純，所以在調派的部分，會由總務處負責。

訪談者：那平常就在總務處待命嗎？

受訪者：對，平常都在總務處裡幫忙都是跟環境整潔有關係。

訪談者：那校園安全有嗎？要站路口嗎？

受訪者：他不用站路口，但是有時候我們晚上有親子座談，他必須協助我們最後把所有燈都關熄，保全設定。因為他住學校宿舍。

訪談者：宿舍是自己一個人住嗎？

受訪者：一個人一間，還有其他的老師。

訪談者：那我們現在教育服務役男的管理有什麼困難嗎？

受訪者：沒有，因為他直屬總務處，由總務主任來轄管，其他的處室如果要請役男來協助什麼事情，都會跟總務主任報備，覺得 OK 就沒問題。

訪談者：這樣就不會造成雙頭馬車管理的問題，這樣很好。至於訓練的部分都是由校外會委託竹山高中及水里高商這兩個學校負責訓練。

受訪者：對。

訪談者：那教育服務役男進駐校園對學校行政需求有哪些影響？

受訪者：對我們而言，因為我們是小校，人力是很吃緊，校園的環境你想想看現在是 58 個學生，整理這個空間實在是是有點吃力。

訪談者：我們學校是 57 個。

受訪者：但是我們接近 3 公頃，說真的有點吃力，所以這個役男的進駐，對我們學校校園環境的改善真的幫助很大，所以非申請不可。去年第一個役男退役後，我們馬上就申請。

訪談者：銜接的問題都沒困擾嗎？

受訪者：空一個月

訪談者：那撥補的速度是蠻快的。

受訪者：我們前一個還沒有退伍之前，我就先到學管科，就有先講，這個環境我們沒有辦法多餘的人力，希望他們能撥補役男給我們，結果蠻順的。剛好前一個役男是我們現在這個役男親哥哥，前一個役男要退伍之前，就跟我們講他弟弟剛入伍，他會交代他弟弟簽的時候要把學校放進去，他就覺得這個環境很好，所以真的他弟弟就進來銜接。

訪談者：那真的不錯非常好。教育服務役役男的進駐校園對學校行政運作之影響為何？

受訪者：對我們學校來說是相當正面的，因為兩次替代役役男，行為自己都會約束，自己的品性很好，學歷都是大學畢業，溝通上面也沒有障礙，對人互動都溫文有禮，反而對我們學校加分很多。

訪談者：真的，恭喜你們派任到好的役男。對於教育替代役制度您有何具體建議？

受訪者：具體建議倒是沒有，我們現在的運作方式，役男雖然到任不到一年，因為他的工作很簡單，對年輕而言，你叫他做二年以上他也會疲乏，所以我覺得現在這個模式剛剛好，因為也不會讓他們覺得有服役的壓力，就是工作負擔太大，在整個運作裡面，我們學校的同仁其實對役男很照顧，所以也等於讓他學習出社會，在類似這樣的環境裡面求職或生活。要具體建議就是銜接不要空太久，空太久學校的人力等於就要重新編排，這樣就比較困難。

訪談者：那這樣以後如果沒有替代役，學校的做法呢？

受訪者：我們的主要工作是校園環境整潔，那時候可能就要有部分經費委外來處理。

訪談者：還是要跟上面申請經費。

受訪者：對，因為我們重點不在於人，是在於那個環境有沒有整潔，像這個部分

委外給外面園藝公司配合，一個月譬如給多少錢我們就整裡，還是可以解決的。

訪談者：那你們替代役的工作是非常單純的。

受訪者：很單純，非常單純。

訪談者：跟其他學校有點不太一樣。

受訪者：因為我們總務主任也強調這個，我們總務主任說我們的替代役申請進來，每天工作就是校園環境清潔工作，當然不只除草、剪樹、或著是圍籬、或是有些油漆剝落的地方，他也會幫忙清理。都是以大環境為主，小細節我們做什麼事情需要他支援的部分，他也 OK，就是不要太多。太多處室去用這個教育服務役男的話他也會疲於奔命，總務處需要他的時候，他正在別的處室，這樣子也會造成各處室之間的摩擦，最好不要。

訪談者：當初考量申請也都是是一般役男，工作也都是是一般役男工作為主。

受訪者：對。

訪談者：沒有想要申請特殊專長役男？

受訪者：特殊專長役男第一個申請不易，人數本來就少。分派以偏遠地方為主，都是偏遠學校申請，而且現在我們的科目就是八大領域教師都有專長人來教，如果沒有，就有鐘點老師進來，所以我們不缺專長教育役的部分。

訪談日期：103.02.10

訪談時間：下午 2：00~3：00

訪談地點：校長室

訪談者：林素品 受訪者：(A2)

訪談者：請問校長貴校為何申請教育服務役男？

受訪者：好的！其實以小學校人力來說，教師的編制蠻固定的。我們希望老師能夠花比較多的時間，專心在做教學，所以學校在申請這個教育服務役役男，基本上希望他能夠支援學校行政事務。一般最常見的大概就是，除了一般役男做的事情以外，本校提出這個申請，希望再協助一下教師教學這一塊。最主要當時是有這樣的思考，希望能借用役男這個人力，來協助做一些教學上的事務性工作。比如說：我們有教師觀課、或是學校有一些活動進行教學時，老師是擔任教學者，需要透過一位人力支援，如照相、錄影。所以我是希望除了一般性的工作外，希望能夠協助教學的行政事務。

訪談者：請問這個役男分派到貴校有沒有符合剛剛校長講的，希望能協助教學事務性的工作？

受訪者：基本上這個役男的工作大概是蠻制式的，就是會由總務主任這邊來統籌、去管理。像一般性學生事務方面，如學生的安全維護，協助上、下學的指揮的部份。那另外環境的部份會協助工友一起來做。教務這個部份，就是會看需要，我會告訴他，什麼時間我們要做什麼事。比如說：我們有做科學教育活動，作為本位課程，學生在做一些科展或創意科學活動時，那我會請他做一些支援協助，包括影像的紀錄、拍攝照片，怎麼分類、整理，上傳到我們的一個平台上。大概我會一般任務型的工作，就是會請他，當時學校有活動有什需要，就請他去協助。

訪談者：所以是很符合學校一些行政或教務方面的需求？

受訪者：我覺得就是說：要看役男本身的素質，還有他的個性、各方面還有他的專長。那以學校目前來說，這個役男他是中山大學生物科學研究所畢業。就是還蠻乖的，請他做什麼都能全力協助。只是有時候，因為他們沒有這個背景，有時候比如說上一次我們在作教室觀課，自然領域的教學，那我想要的影像紀錄，他比較沒辦法像教師的角度，去錄我們需要的東西，包括拍照部分。所以我會請學校比較有專長的老師，請她去看役男拍出來的東西，給他一些建議。基本上還算是蠻配合學校的，可以幫一些忙。

訪談者：一方面可以給他學習的機會。

受訪者：對！我覺得這個役男非常不錯，他覺得什麼都很有趣，可以學習，算是蠻懂事、蠻乖巧的，給他做什麼，他就去做。

訪談者：使學校行政運作更順暢。那現行的教育服務役男人力運用有沒有碰到什麼困難？

受訪者：我覺得我在這裡一年半，經歷了三個役男，這是第三個，還好！沒有比較特別困難的。就是有一些例行性的工作，有些是有活動的時候，都會交給總務主任去做人力統籌。像明天要開學了，今天就會請工友跟教育服務役男，去整理一下廁所、環境稍微去巡視一下，最主要是跟工友配合的很好。所以我覺得沒有什麼特別的困難。

訪談者：所以運用方面很順暢。那現在教育役男人力管理方面有什麼困難？

受訪者：就是他的本質還蠻不錯的，所以包括他該做的事情，除了有任務去執行以外，大部分時間都會在辦公室裡面。我們會根據以往的經驗，只要有新的役男來，在原來役男服役期間如發現有些不妥當的狀況，我們就會在下一個役男做修正。比如說：這一次役男來的時候，不會直接給他電腦，就是說他在位子做什麼，我們會瀏覽一下，再給電腦。但是就是我們行政人員走過去，大概會去留意一下適當的做一些管理，所以也沒有

碰到什麼特別的困難。

訪談者：以以前的經歷，就可以知道現在應給教育役男，給予什麼樣的管理。

受訪者：像之前有一個役男離開時，就沒去針對他做個檢核，所以在管理上是有  
一點點的小疏忽。

訪談者：是他生活的一些管理上或是……

受訪者：是住的那一塊，那後來是，有一次我就去看了一下，發現『哇』！怎麼  
會這樣。我就跟總務主任說：一段時間就要去抽查、去關心、去了解一  
下，那也要讓役男知道，本來主管就會去觀察、去注意他這個部份。這  
是我來的第二年，離開時很不妥當，後來是新進的役男去幫他，他使用  
了兩個房間，也不是兩個房間，是他原本在二樓，後來搬到一樓，原來  
那個房間，沒做妥善的處理。後來有役男離開時，主任就會去檢查。有  
時候是一種信任，也就沒特別去了解，其實還是要按照管理的一些相關  
規定。是對他們要好好照顧，但是該要求的，還是要去關心、注意，包  
括服裝儀容，這些都是要，希望他們都能符合要求。

訪談者：這樣也可以給他們自我要求跟學習，生活管理方面會更好。

受訪者：不過，這是牽扯到個人的衛生習慣，還有他的生活習慣相關的種種，這  
是我們沒辦法控管。不過管理人員還是要按部來。

訪談者：那教育服務役男，進駐我們校園對學校行政需求有哪一些影響？

受訪者：第一個是人力增加，所以可以減輕老師在非教學事務，這一個工作量的  
部份，協助導護值勤，或者是學校辦活動時的人力支援。像學校辦大的  
活動，如：固定的畢業典禮、運動會這一些。像去年我們有跟台大實驗  
林有一個合作方案是社區計畫案，其實有展演活動，他就可以做這樣的一  
個人力的協助。那剛有講說：在教學這一塊，他會協助照相、錄影，  
及一些文書資料的處理。另外前一陣子學期末的時候，我們要做數學教  
材的分析，就請他協助學校老師手上的資料，學校老師是數學領域的輔

導員，因為資料太龐大了，我們要的資料，其實要花很多時間去整理，那學校老師沒那麼多的時間，我就會看役男的工作情形，把這個事務性的工作，請他協助這一塊，按照學校老師的初步架構去整理，如學習單、考卷、補充教材之類的做一個初步整理，之後1月27日做教師備課的時候，老師就能很快找到補充的資料。希望建立一到六年級有系統的補充教材。

訪談者：這樣的事情需要花很多的人力與時間。有這樣的替代役，真的可以幫我們很多忙。

受訪者：一般來說小學校老師，他教學的時間節數比較少，其實也要花時間去做教學準備，另外小學校老師還要兼行政，比較吃重，所以我覺得替代役就是一個很好的人力；有這樣的需要，就會告訴他用什麼方式去協助做些什麼事情。當然做的不錯的地方就會給以鼓勵，像我們是女性比較像媽媽或姊姊，我服務過的學校，大部份役男我都會比較像姊姊或媽媽去照顧他們。比如說我做早餐會多做送給他們。

訪談者：他感受得到，會盡心盡力對學校付出。

受訪者：這個事，想說他們在外地給他們一些關照，我覺得人是互相的，你有關心他、照顧他，需要他幫什麼忙時，他們也比較樂意。大概我服務過的學校，對役男我都會這樣子。

訪談者：校長您很用心。

受訪者：就是會覺得，我們的孩子在外面，也會希望有人關心和照顧他們。

訪談者：將心比心！您有孩子在外面，也希望我們的孩子有人關心和照顧。那對教育服務役男進駐校園對學校行政運作的影響有哪些？

受訪者：這一個部分，基本上我想役男的素質、態度、想法及價值觀這一些，都會影響到這個部份。以學校來說，算是不管在哪一個方面運作起來還蠻順暢的，他跟學校老師的相處，或者是主任對他的管理方面，其實是算



OK 的。我覺得都還算正向的，沒有帶來太大的困擾，每一個役男個性、背景不太一樣。像前一個役男，他之前念的是會計，所以其實除了執行勤務外，他都會在辦公室備勤，如果沒有其他事情交代他去做時，這個役男會專心去讀書，準備考會計師之類，他也喜歡運動，下班後跟同事們也會一起打球。去年五月到台北打全國樂樂棒的時候，就是有需要人力協助的時候，會事先跟他溝通，他就會上去幫孩子加油打氣。基本上我來一年半，經歷三個役男，我覺得後面這兩個都算是乖巧的。前一個因為他是警專畢業，他又去當管理幹部，可能稍微比較社會化，就是去當管理幹部，所以學校有一些事情比較沒辦法很徹底的去執行，基本上還能交代的過去。

訪談者：所以行政運作方面都還蠻順暢的？

受訪者：嗯！對！碰到好的役男，大概就沒什麼問題。只要人沒問題，事情就簡單了。

訪談者：校長對他們很好，他感受得到，所以全心全力投入他的工作。

受訪者：應該不只是校長，我覺得整個學校，那個組織、氣氛，這是一個合諧的地方，那不要太特別的人進來這個地方，其實他就會融入在這裡，一起感受這和諧的部份。當然太特別我們就另當別論。

訪談者：謝謝！對於替代役制度請問校長有何具體的建議？

受訪者：因為現在第一個就是：因為我不是很清楚，現在役男的人數是多還是少，有需求的學校，以南投來說應該也不少，所以有時候你申請時，不見得申請得到，會有斷層，這是一個部份。再來就是說他們役期其實都變得蠻短的，可能大概 10 個月、11 個月，其實有時候他來前面 1 個月、2 個月他可能在熟悉、適應的階段，可能稍微上手一些些，大家都熟悉了，工作各方面都熟悉了，很快就要退役了。不過這個役期我們也沒辦法。再來就是役男的部份，他們的分發是以他們的成績，讓他們去選填，所

以校方這邊比較沒有一個，以學校需求、需要協助上的屬性，去做一個表達，得到符合這個部份，大家都要靠運氣了。

訪談者：沒有說學校提了什麼需求，縣府能依我們的需求去分派？

受訪者：我覺得這應該有困難的。所以學校都抱持著學校有宿舍可以住，因為你申請役男第一件事：學校提供住宿的地方，如果這個部分學校可以的話，大部分都沒有問題。可能接下來役男退役之後，下一個役男就要等，到底什麼時候有，你也沒辦法掌握。那不過也還好，大家都知道役男是外加的人力，所以其實是：有的時候大家都比較好，可以做一些支援，沒有大家還是一樣的工作。

訪談者：只是說：多一個人力我們運用方面更有彈性。

受訪者：多一個人力比較有彈性，一些非教學的事務性工作，有時候有一些事情還蠻複雜的，包括一些資料的整理，所以有這樣的人力，學校會比較好一些。

訪談者：那校長還有沒有其他的建議呢？就像現在改為募兵制，替代役這方面可能就沒有了，會不會希望說有同樣的人力來協助學校，要不然我們小校 6 班行政工作都非常多，像一些校地面積很大，缺少這個人力，對學校來說是比較吃力一點。

受訪者：不過我的想法是比較偏向，大環境我們不能改變，就是在什麼環境下，我們就要去配套。只是有些東西，我們是小人物而已，也沒有影響力；當然在適當的機會場合，我們可以做一些表達，比如說我想要做教學的東西，那多幾次表達，機會比較大，大概只能是這樣，但是統籌分派還是教育處。

訪談者：是！這是我們不能控管的。謝謝！今天校長辛苦您了。

訪談日期：103.02.12

訪談時間：下午 2：00~3：00

訪談地點：會議室

訪談者：林素品 受訪者：（A3）

訪談內容如下：

訪談者：貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：我們學校比較特別，假日遊客蠻多的，所以假日的話一定要有一個人在這邊來協助，比如說整理學校的校園環境，或遊客要做甚麼事情的話，可以服務遊客一下，我們學校大概從九二一重建到現在，大概每年都有申請教育服務役男，中間有兩三個月的空檔時間沒有銜接上的時間，但是至少我們教育處都會優先考量到我們學校，只要學校有需求，只要有申請，在教育處那邊如果有教育服務役男候補的話，通常都會給學校一個名額。

訪談者：教育服務役男之分派任用是否符合學校校務、學生事務、總務、輔導需求？

受訪者：因為我們是申請的是一般的教育服務役男，不是申請那種特殊的，比如說輔導的教育服務役男，所以說只要一般的高中、大學畢業就符合我們學校的需求，這幾年來我學校的教育服務役男都蠻優秀，蠻認真的，而且多一個教育服務役男，其實可以減輕學校的很多負擔，最主要是學校的環境，六、日如果沒有教育服務役男來整理的話，其實坦白講小朋友非常辛苦，光打掃廁所就要花上一個小時，所以有教育服務役男對學校幫助非常的大，在早上他也會協助我們導護工作，在放學他也會協助我們導護老師放學的工作

訪談者：現行的教育服務役男人力運用有何困難？

受訪者：我們這幾年教育服務役男都蠻優秀的，在他們的生活或值勤方面都蠻正

常的，都會按照時間來值勤。

訪談者：現行的教育服務役男人力管理有何困難？

受訪者：我到學校這六年來，我遇到的教育服務役男替都蠻優秀、蠻認真的，所以在管理上倒不會出現甚麼問題，不會像有些學校的教育服務役男生活方面有些問題，至少在我們學校還不錯，不會說在我們管理上造成一些困擾。

訪談者：貴校因為它的環境地理位置比較特殊，下雨天時在管理上會不會擔心教育服務役男的執勤安全問題？

受訪者：像颱風天其實我們學校都還蠻安全的，當然如果說遇到颱風我們會跟教育服務役男說先放假不要待在學校裡面，等颱風過後再回到學校。

訪談者：教育服務役男進駐校園對學校行政需求之影響？

受訪者：最主要在總務方面校園維護方面，對總務的影響比較大，在學生方面就協助導護的工作，以這兩項為主。

訪談者：教育服務役男進駐校園對學校行政運作之影響？

受訪者：一般來說大部分學校的教育服務役男在辦公室，跟老師的互動比較多一點，我們學校的教育服務役男都在警衛室，所以跟老師的互動會比較少一點，當然我們老師請他協助一些工作，他都會做，其實大概碰面的時間只有兩、三天的時間。

訪談者：對於教育替代役制度您有何具體建議？

受訪者：替代役的役期縮短對我們學校影響非常的大，以前的役男服勤是兩年多，現在只剩下一年，一年事實上扣掉他們受訓的時間真正在我們學校的時間只剩下十個月，所以非常的短，剛適應我們學校沒多久，馬上就要退伍了，退伍之後可能要過幾個月才有新的役男進來，役期可以延長一點當然是最好，但這是國家的政策我們沒辦法去延長，那銜接也是一個問題，候補到縣政府教育處的役男，他不是說馬上可以銜接的上，就是說

教育處那邊有役男，然後我們才可以申請，所以說役男從退伍到申請新的役男，有時候甚至要等到半年都有可能，但是我們比較幸運就是，教育處知道我們學校比較特殊，所以有優先，但有些學校可能申請一年兩年都沒有替代役男下來，現在替代役男越來越少，所以教育處會考量到那些學校較為優先，如果以後沒有替代役男的話對學校影響會非常的大，因為學校有教育服務役役男幫助真的非常的大。



訪談日期：103.02.06

訪談時間：上午 10：30~11：30

訪談地點：校長室

訪談者：林素品 受訪者：(A4)

訪談內容如下：

訪談者：校長您好！貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：好的！我們學校因為工友退休以後遇缺不補，所以我們缺少一位工友的人力，所以我們需要申請役男，來協助我們整潔的維護，另外有一些安全上的需求，所以我們才申請教育服務役男。

訪談者：因為校園的整理，一些庶務方面較雜，所以需要有一位役男。

受訪者：一般包括公文文書的處理、公文的收發，校園安全。早上小朋友上放學路口的導護，平常時間校園的巡視，這些都是安全維護上的工作。有時要做環境整理包括除草、花草木的修剪，這些都是他平常的工作。

訪談者：那役男得分發派用是否有符合學校行政的需求？

受訪者：教育服務役男目前的工作，主要是環境整理、安全維護。環境整理屬於總務方面，安全維護也可以說是總務的工作，也可以說是學務方面。另外我們上學，小朋友到學校，我們役男會在校門口，跟小朋友有英文的對話，這是屬於教務方面的工作。學生輔導的方面較少，跟小朋友之間的互動，最近幾位役男跟小朋友互動都非常好，小朋友一些事情也會請求役男幫忙，小朋友也會跟役男聊聊。這幾位役男對學校行政的幫忙非常大、非常多。

訪談者：那我們現在的役男人力運用有什麼困難嗎？

受訪者：其實就像我剛才提的那些工作他們都做的非常好，請他再幫忙的部分、工作安排上，他們都很樂意，也都做的滿好的。就我們學校來講，並沒有人力運用上的困難。

訪談者：學校增加人力又能運用很好！那我們現在教育服務役男的管理有什麼困難嗎？

受訪者：在我們學校並沒有產生管理上的困擾，不管個人生活上的規範、或者服勤時間、到勤地點，這些都依照規定進行。所以學校在管理上是沒有困難的地方。

訪談者：教育服務役男進駐校園，對學校行政需求有哪些影響？

受訪者：我們役男幫忙學校在教務、學務、總務甚至在輔導方面幫助學校很大，當然可以讓學校行政運作更順利。包括承擔公文的收發，這是每天例行性庶務性的工作，這樣就減輕學校總務處這邊很大的負擔。因為我們沒有工友，幫助我們做草皮花木修剪、環境的維護，對每個環節都有相當的幫助。

訪談者：所以學校申請役男非常的棒！幫助非常的大。教育服務役男進駐校園對學校行政運作之影響為何？

受訪者：當然是減輕我們相關現職老師工作上的負擔，讓我們行政運作更順利。我們有更多的力氣可以放在教學上，處理庶務性工作處理的更好。這些比較繁雜的工作，例行性庶務性的工作麻煩役男幫忙處理。其他人力可以放在學校其他庶務性工作處理。

訪談者：就是因為貴校團隊非常好，役男服務非常認真，盡心盡力為學校服務。對於教育替代役制度您有何具體建議？

受訪者：目前的狀況，教育替代役役期縮短，以我們學校來講，他來後要適應環境，我們也要指導他一些工作上應注意的事項。通常他經過一段時間的學習，他學會了。役期也大約剩下幾個月，這樣的話，他退役了，又重新申請一位役男，我們又重新指導他，所以目前役男役期比較短，對學校來講不是那麼方便的地方。的確這個問題是屬於政策面，所有的役男，包括教育役男所有的役期都縮短了，這個部分可能是我們比較困擾的地

方，因為配合政策我們也沒辦法。整體來講，我認為教育役男對學校方面是個很大的助力。

訪談者：媒體報導 108 年以後，替代役制度可能就結束了，校長是否希望向有關單位提出學校希望這方面人力需求，讓人力能夠繼續延續？

受訪者：我們會在適當的場合反應，如果說停止了役男至學校服務這一塊部分的人力，相信對很多學校來講事有相當大的困擾。當然我們希望透過各種管道反應，能夠繼續維持。

訪談者：南投縣幾乎都是六班學校，工友都遇缺不補，環境的整理，校園的安全的維護是重要的。

受訪者：我們學校無工友，但是縣府會補助經費，但補助經費大約只能做一些樹木草皮修剪的工作，但對於安全維護，他沒有辦法常駐在這邊，的確有一些需要考量的地方。替代役的進駐，配合學校，除了假日以外，他都要住在學校，隨時有狀況他都能掌握，對學校是一個相當大的幫助。



訪談日期：103.02.26

訪談時間：下午 2：00~3：00

訪談地點：校長室

訪談者：林素品 受訪者：（B1）

訪談內容如下：

訪談者：主任您好！貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：學校的環境比較特殊地方是我們有一個工友，這個工友是早期就進來了，而且是女生，主要負責文書方面的業務協助，所以在校園環境的整理上比較缺人，這是我們申請教育服務役的主要原因。

訪談者：那役男的分發派用是否有符合學校行政的需求？

受訪者：目前都有符合，主要放在總務處這邊，最主要的任務就是協助校園環境的部分，其他的是兼辦一些臨時交辦的事情，比例是比較少的。

訪談者：那我們現在的役男人力運用有什麼困難嗎？

受訪者：沒有，這幾年的役男都很好商量。

訪談者：那役男的學歷呢？

受訪者：都是大專畢業。

訪談者：那運用的話都沒有什麼問題？

受訪者：對。

訪談者：那我們現在教育服務役男的管理有什麼困難嗎？

受訪者：這幾年役男管理都很順利，這些役男在各方面都蠻守規矩的，所以說都沒有遇到任何困難。

訪談者：那替代役役男晚上住在學校嗎？

受訪者：對，學校有提供宿舍。

訪談者：都是一個人住嗎？

受訪者：對。

訪談者：那生活飲食方面有其他困難嗎？

受訪者：飲食方面在我們這裡比較不方便，騎摩托車最近的商店在集集，離我們約需 20 至 30 分鐘，所以他大部分晚上自己準備一些東西在這裡煮，自己吃就對了。外面有早餐店，晚餐要自理就對了。

訪談者：晚上自己一個人住嗎？主任會擔心他有危險性嗎？

受訪者：他剛來的時候，會給他多一點關注，他可能環境不熟悉，可能會膽小。不過我們這幾個役男都還不錯，因為我們的宿舍還有別的老師。

訪談者：所以大家在一起可以互相照應。教育服務役役男的進駐校園，對學校行政需求有哪些影響？

受訪者：我一開始就講了，他在這邊最主要的任務就是協助校園環境的整理，他主要把這部分做好，其他能用到的比例不多。

訪談者：那他還有做其他工作嗎？

受訪者：教務方面比較少，訓導方面也沒有。

訪談者：教育服務役役男的進駐校園對學校行政運作之影響？

受訪者：基本上是正面的，多一個人力，比如說學校辦理活動，多一個人力，在佈置上，或是賓客要來時的交通指揮，多了這個人力，相對上在運用就比較好一點。晚上時間都住在學校，晚上如果有辦一些會議的話，會協助一些保全設定的工作。還有寒、暑假有辦一些台大生活營，晚上會在這裡進駐，那這段時間可能就臨時有一些狀況，有一個教育服務役在這裡就近協助他們，對學校比較熟悉，有什麼問題就可以馬上處理。大概這些層面來講對學校都是正面的。

訪談者：那沒有負面的嗎？

受訪者：沒有，不過這個還是看教育服務役本身的素質，我們這幾年遇到的教育服務役都還不錯。

訪談者：對於教育替代役制度您有何具體建議？

受訪者：我想在一個正常的制度組織裡面，其實教育替代役應該是可以沒有的東西，這是我個人的感覺。應該在制度面、組織面該安排的人力，就配置進去，可以讓學校正常運作，如果教育替代役因為他是兵役來學校協助，其實在沒有他們來學校之前學校還是在運作，當然多一個人，很多時間都幫忙做一些雜物性的工作，有時候會覺得學校本來的人力，把自己的工作推出來給他的，我個人認為很不妥當。如果有一天教育替代役結束了，我認為回歸正常而已。本來學校在人力上有缺，制度上應該想辦法去補齊，而不是依賴這樣的一個替代役。這是我的看法。

訪談者：其實主任你的看法跟有一些學校不想申請替代役的原因就是這樣子，替代役只是一個不是常規的，他只是一個輔助性的，萬一假設有一年沒有替代役，那些工作都要回歸至原來的老師身上，這樣子有的老師會適應不良，你的想法跟一些學校是一樣的。

訪談日期：103.02.10

訪談時間：下午 3：00~4：00

訪談地點：辦公室

訪談者：林素品 受訪者：(B2)

訪談者：主任您好！請問貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：好的！我們是配合整個教育服務役開辦以來，學校是考量學校規模小，人力也不足，有這個資源可以協助學校相關工作的話，所以我們會很樂意的來申請。因此從民國 91、92 年開始，學校就已經申請教育服務役的役男，根據他們的專長，學校來分配適當的工作由他們來協助。

訪談者：所以貴校都申請一般役男？他有分一般或專業的。

受訪者：對！對！學校是希望申請到有教師證的役男，但可能在南投縣，這樣的缺可能都放在仁愛鄉、信義鄉，所以學校都是以一般役男為主。

訪談者：好的謝謝！那教育役男的分派任用有沒有符合學校的需求？

受訪者：基本上一個役男到學校報到，大部分都是一般役男所以他也沒有比較特殊的專長，但是學校會依他的個人專長或學經歷的背景，來分配他相關教務、學務、總務、輔導相關的工作。例如說在教務方面，我會請他做教學資料的整理，評鑑資料的收集。學生事務部分我們會請他協助導護路口的工作、午休或是早自習幫忙看學生的秩序。總務方面是一般事務性工作的協助、清潔工作的整理。

訪談者：這樣很符合學校的需求。也增加一個支援的人力。那現行教育服務役人力的運用有什麼困難呢？

受訪者：現在有一個問題就是：他們有一個管理幹部的制度。那役男去申管理幹部的話，就必須要兩個禮拜去受訓，受完訓之後他每個禮拜有固定的時間到外地，去做訪視的工作，所以時間上可能會影響本來應在學校值勤的時間，教育處曾經說過，學校役男去擔任管理幹部，會增派役男到學

校來協助，到目前為止還沒落實。我們希望將來這個部分可以確實補足人力。我們也會很樂意去配合政策，鼓勵役男去申請管理幹部。

訪談者：只是在學校需要人力的時候，他們就沒辦法支援。

受訪者：有時候剛好受訓期間，學校有大型的活動，他就沒辦法來協助。

訪談者：少他一人也不行？

受訪者：像之前我們碰到一個問題，那天學校有大型活動，校外會那天也定要去受訓，那邊也不方便讓我們請假，那原本規劃好的工作，就沒辦法幫忙，學校就得調配其他人員。所以我覺得困難是在於他們一些臨時性的受訓，可能會使學校既定的工作的安排會受到影響。

訪談者：現行服務役男人力的管理有沒有碰到困難？

受訪者：人力管理這個部份，比較大的問題是：我本身不住在學校周邊，役男的一些管理的部份，沒有辦法很落實。我們這個部份是運用 3C 的設備來做補足，譬如說役男收假的時候，我們會請他用通訊軟體，來做收假的回報，只能用這樣的方式。那實際生活上的管理是有些困難。

訪談者：是下完班備勤的那段時間？

受訪者：對！在非上班的這個時段，比較鞭長莫及，沒辦法落實做一些考核的工作，只能透過電話，3C 商品來協助。那在服勤的部份，學校役男都是高等學校畢業，也蠻單純的。我們遇過的役男都不會有什麼問題。

訪談者：教育服務役男進駐校園對學校行政需求有哪一些影響？

受訪者：應該是役男的專長，希望他是有效配合學校行政工作的推動。那麼多年來學校的役男，不管在教務、學生事務、總務等方面，我個人覺得都能有效的來協助。

訪談者：學校各項需求，他都盡量支援？

受訪者：對！在他的能力範圍，當然我們也不會給予過度的工作。

訪談者：所以在行政運作上會比較流暢。替代役男進駐校園對學校行政運作的影

響有哪些？

受訪者：學校多一個役男，不管在相關工作的推動，或是學生的輔導各方面，我們認為他都是正面的，學生多了一個役男哥哥，他與學生之間的互動，相處之間對學生有一些正向輔導作用。對於學校一些評鑑活動的實施、評鑑執行等方面，有效協助相關資料的搜集、整理。所以對學校行政的運作有很大的幫助。

訪談者：那貴校的教育服務役男都很不錯！

受訪者：在學校行政這個部份，役男除了一些例行性的工作之外，他們有備勤的時間，我們希望役男在這個學校服役期間，能留下一些東西，所以學校會把老舊的一些資料。需要數位化就請役男來建檔。幾年下來每位役男都有他建檔的成果。這對學校資料的保存會有很大幫助。

訪談者：每一年有一些，累積下來會很多。

受訪者：對！幾位役男下來，累積資料是很可觀的。

訪談者：就像主任講的，給他一個工作，他們會回憶當時在哪裡學校，曾經做過了什麼？

受訪者：像這一任這個役男，我請他協助粉刷學校的遊戲器材。將來你帶你的小孩到學校遊玩，你可以說這是爸爸協助粉刷的。

訪談者：學校不會太要求美觀，主任給予練習，也給他學習的機會。

受訪者：我們希望學校役男，都能留下一些東西。除了一些共同性之外，個別的我們也希望他們留一些回憶。

訪談者：主任請問您對替代役男這個制度有何具體的建議？

受訪者：據說在 108 年這個制度可能就會終止。前幾天在報章上看到，有人呼籲希望役政署，將來整個役期縮短之後，四個月的軍事訓練部分，能夠再提撥役男來擔任替代役的工作，我們也希望這樣的制度能過延續，雖然役期縮短，但是只要有熱忱到學校來，服役時間長短，不是太大的影響，

與其有那麼多的役男，去從事這個軍事訓練，如果有充足的人力能撥一些到教育界來協助，我們希望這個制度能延續下去，不要讓他只是過度性的政策。在役男銜接部分，這個是各個學校共同性的問題，一個役男退伍了，有時候到下一個役男，就須等短之一兩週，長之可能一兩年都有。我們學校也曾經有兩任替代役間相隔一年半。所以我們是希望銜接上能更流暢。

訪談者：很多學校也是覺得是這樣。縮短成四個月，主任也希望役政署能提撥這樣的人力支援，

受訪者：其實四個月以現在的制度來講，一個月的基礎訓練，在不影響整個兵役公平的原則之下，還有三個月的時間可以到學校去。

訪談者：一個月的基礎訓練，三個月到學校，替代役來時須要適應，要重新教導他並熟悉環境。

受訪者：教育服務役男來時，我們基本上會在兩個禮拜內，讓他相關的工作都能上手，一來總務處管理人員會賦與他相關的工作，一些技能培養上我們會請工友先生來協助，以過去的經驗兩個禮拜左右就能上手了。所以有三個月來服務，我覺得還不錯。

訪談者：雖然只是三個月，也是不錯的支援。謝謝您！

訪談日期：103.02.12

訪談時間：下午 3：00~4：00

訪談地點：會議室

訪談者：林素品 受訪者：（B3）

訪談內容如下：

訪談者：主任您好，主任在教育服務役男管理方面非常有經驗了，有幾個問題麻煩您！貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：因為我們學校的工友是女生，所以這個學校環境清潔的部分需要比較多的人力去協助，所以我們就申請一般役來幫助我們學校來做一些環境清潔的工作，對於請役男的需求我們是非常需要的。

訪談者：就是以人力資源去申請。教育服務役役男之分派任用是否符合學校務、學生事務、總務、輔導需求？

受訪者：有，我們就申請一般役男，那非常適合我們學校的需求。

訪談者：在我們學校的校務方面有支援嗎？

受訪者：學校校務當然有支援，他可以幫我們做一些公文的收發，然後或者是文書的傳遞，然後或者是收發信件，這是行政；然後對於學校的環境美化，他最主要的工作是警衛的工作，再來就是學生上、放學，再來環境的維護，對我們都助益良多。

受訪者：現在我們學校的役男，他有一個跟其他學校很大的不一樣地方，就是學校會開放假日，所以我們會留役男假日在學校留守，那根據替代役管理規則，役男是沒辦法單獨執勤的，所以我們六、日單獨留他下來執勤的話，他會直接的面對到遊客，多多少少會有一些爭執，在這個部份我們都有跟他的輔導教官協調過了，就是我們會留他下來這邊，然後我們也有教他說，萬一發生跟遊客有一些爭執的話我們會怎麼處理，我們也有做教育上面的宣導，畢竟他第一線面對遊客的部分，以前沒有處理過，



有時候跟遊客起衝突的話，對役男的部分都會傷害很大，所以我們會跟他說就不要起衝突，有問題就馬上反應給我，或者是反應給當地的派出所，就盡量不要跟遊客有一些衝突。

訪談者：一畢業就要服役，所以社會的經驗也沒麼豐富，所以遇到一些人際關係，他就比較弱一點，也是一種學習經驗。

受訪者：也是一種學習經驗，因為其他的役男也沒有這種學習經驗，其他役男就是通通在學校裡面，有任何事情都是學校的長官替他們處理，那我們這役男就是他必須六、日單獨，尤其是過年，人非常多假日都一兩千人來參觀，形形色色的人都必須他去處裡，在學校說實在的，那個警衛的工作也蠻重的，但是萬一發生問題的話他可能臨時沒辦法反應過來，有問題的話也不好處理，所以在我們學校服役的役男，他必須面對這方面比較大的挑戰，對他比較不好意思的地方，因為其他學校就是主任分配給他甚麼他就做甚麼，很單純，他必須要跟其他役男比較不一樣的地方，假日就要獨當一面去處理事情

訪談者：現行的教育服務役男人力管理有何困難？

受訪者：因為他們的役期都十個月以下可能越來越少了，那可能就是十個月就換一批，十個月就換一批，尤其在銜接部分對我們來說是蠻大的困擾，那他走了之後會有一個空檔期、空窗期，那這個空窗期我們學校假日就沒有人，然後或者是他來的這段期間他也必須要去適應，或者是了解學校的行政業務，所以這方面是目前役男對我們應用的方面是有一些困擾，其他的文書、學校環境整潔、資訊處理這方面，他應該都沒有問題目前來的役男大部分都有專科以上的程度，所以這方面我們一教他都會了，或者是校園安全的這方面都很上手。

訪談者：晚上距離市區比較遠在這邊居住服勤，那管理方面會不會有困難點？

受訪者：困難點就是我們沒有辦法照顧到他，所以他必須自理，而且我們學校是

比較偏遠，管理的地方下班以後到隔天的上班時間這段時間，他必須單獨面對，所以這方面就是常常打電話。

訪談者：老師下班後教育服務役一個人在學校他要備勤，那這方面有沒有什麼管理上的困難？

受訪者：他必須單獨在這邊他做甚麼我們都不知道，所以我做的方式就是抽查，打電話問問他目前的狀況如何，然後他生活的好不好就是看他的宿舍，他的宿舍整理的狀況，然後目前這幾位役男有抽菸的習慣，那管理的問題就是我們學校是禁菸區，他習慣抽菸，所以這方面在我來管理是有一些困難，他不得不抽，我們學校是禁菸區，所以我就告訴他，你就是晚上的時候我們不在的時候你去外面抽，但是他們也很習慣就是在室內抽菸，就是在宿舍抽，或者是在警衛室裡面抽，在室內抽我們人進去很容易就聞得到，有時候會很困擾；安全問題也需考量，畢竟二十歲還不到就在這邊荒郊野外的，而且我們這邊前後都沒有住家，所以會更擔心。

訪談者：教育服務役役男的進駐校園對學校行政需求之影響？

受訪者：他對我們學校是一種助益，是助益不會有什麼影響，助益最大的就是我們總務處，教務處跟學生事務處是因為我們不是一般的專長役男，他對於教務跟學生事務這方面比較少，那總務處的話我們總務處有環境的整理，或者是收發信件的助益比較大一點。

訪談者：教育服務役役男的進駐校園對學校行政運作之影響？

受訪者：有關行政運作有幾點來呈現：第一點就是：行政領導與行政監督的部分；那行政領導的部分，因為他是一直隸屬總務處的下面，我對他的領導第一個就是依照法規來運作，畢竟他是內政部，所以役政署有頒發辦法，我們就依照辦法來行政，他們非常在意的就是值勤的時間與工作，每年都有去受訓，我們就按照些法令規章來做，然後監督的部分畢竟一般役男都是大專以上的，他的做事或者是行政效率，或者是生活品質都在水

準以上，目前這幾年我在行政監督比較不擔心。第二點就是計劃以及行政授權，那我們每次役男來的時候，我們都會行文給縣府有，關我們的對於役男管理的計畫，然後我們遵照計畫來做，比如說在於他每天早上什麼時候值勤，什麼時候環境整理、中午午休，然後下午做那些環境整理，我們就依照計畫去做執行，這樣子把他的工作都分配得很清楚，他也比較沒有一些抱怨，行政授權的部分就是學校就由我這邊來做統籌，其他老師有需要幫忙，我再分配下去，然後行政溝通與協調的部分我們開晨會的時候，有時會找他來做一些行政的溝通，比如說他要做哪些的配合，或者是做那些的支援的部分，朝會或固定時間會找他來配合，其他人羣關係的話，跟老師學生的相處都不錯，所以這方面對學校是助力，很少有阻力的出現。

訪談者：對於教育替代役制度，您有何具體建議？

受訪者：能夠讓我們銜接的很順暢，因為畢竟我們學校跟其他學校比較不一樣的地方是假日還要留下來，如果銜接太久會造成我們行政上的困擾。

訪談者：如果替代役被取消，主任能不能建議有關單位有人力來補足這一方面的人力？

受訪者：現在就是有一些服勞役，如果真的沒有役男的話是不是能引進一些來，在我們學校在假日的時候幫助學校值勤。

訪談日期：103.02.07

訪談時間：下午 2：00~3：00

訪談地點：校長室

訪談者：林素品 受訪者：（B4）

訪談內容如下：

訪談者：主任您好！貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：申請教育服務役的原因。基本上因沒有工友，本校的工友大約自從 90 年退休之後，就遇缺不補。遇缺不補之後，學校基本上沒有工友，很多事情就沒有人支援，所以本校從民國 93 年開始教育服務役男申請；第一任役男至現在也經歷了 8 個，這 8 個基本上或多或少對學校真的有蠻大的幫助。例如說每天早上校門口路隊的上、下學安全都能維護。包括最欠缺的可能是校園的整理，一般有工友的學校，基本上都是工友在做，本校沒有工友，基本上我們的役男會請他幫忙割草，還有一些花木的剪修，加上一些老師因為班務繁忙，有一些行政工作的支援，旁邊有一個幫手不無小補，壓力沒有那麼大，大概我們學校役男都是做這些工作。平常都在辦公室待命，基本上只要有老師行政方面有任何問題需要幫忙，我們就會請他幫忙。私人的問題，基本上我跟役男講，私人的就看你，公務的方面就請你盡量幫忙。我們基本學校按照教育服務役男管理辦法請他該做什麼，一天該上多少班，我們都有按照服勤時間，他們一天該上多少時間而不會虧待他。基本教育服務役男在本校不敢說最好的，但對於他的福利、照顧、上班時間，我們學校都很單純，老師對他們都很好。像有些教育服務役男叫他去考幹部，他也不會想去考，在這邊感覺比較愉快一點。基本上本校會申請教育服務役男就是因為沒有工友，就是有些工友可以做的事情請他幫忙。

訪談者：剛剛主任說 93 年才申請替代役，那工友退休至替代役分發內段時間

怎麼辦？

受訪者：工友退休之後，經過 921 地震，921 地震有擴大內需，大概有一個人力服務 1、2 年。擴大內需結束之後，教育服務役男就來了。

訪談者：那役男的分發派用，是否有符合學校行政的需求？

受訪者：基本上來本校的都是一般役男，一般役男跟專長教育服務役男是不同的。他們來學校，學歷基本上都有大學畢業，如果學習要做，基本上都沒有困難。像我經歷的役男大約有 3、4 個，說實在的認真的還是很認真，有些很主動，有些是有叫才有做，有些是請他做他會打折扣。基本上在本校役男，工作態度都還不錯。而且行為方面也都還可以。不會說造成學校的困擾，所以這點在本校來說算是蠻幸運的。不管在學校的教務、學生事務、總務、輔導方面請他們幫忙，告訴他們需要怎麼做，他們都可以做的很好，達到我們的需要的要求。這方面役男都沒有問題，主要是他們肯做。本校蠻幸運的，我接觸的這幾個役男都不錯蠻主動的。

訪談者：這樣很好，有的役男參差不齊，在輔導方面，主任管理就比較困擾，這點你都不用擔心。

受訪者：教育服務役男來本校都有加分作用的，沒有扣分的。不會說不幫上什麼忙而增加學校困擾。

訪談者：對學校是加分的，這份人力對學校來說是很大的幫助？

受訪者：尤其是對沒有工友的學校，真的是差很多。像本校說實在的，我們有工友補助款，一年最多也是八萬，本校最多也是八萬。

訪談者：就是沒有工友的學校，由學校去聘請外面的人力來支援？

受訪者：縣府對他們都有補助八萬塊，那八萬塊就是要讓你去聘請一些工友該做的事情，您可以去請附近的人，就近找一些人來做，給他每日的工資是多少，最多就是八萬塊。

訪談者：但是他就是沒有辦法在我們學校隨時隨傳隨到？

受訪者：沒有辦法有什麼問題，他就支援，那要看日子，挑時辰，所以說教育服務役男這個人力隨時可以待命，隨時可以幫忙支援，差很多。基本上本校的役男最近這幾個都能幫的上忙。

訪談者：那現在教育服務役男的人力運用你有碰到什麼困難嗎？

受訪者：困難嗎？基本上在這個地方，說實在的本校的役男該做什麼事情不會太複雜。因為本校人數少，行政工作基本上老師會請他幫忙，真的是可能比較多一點的時候請他幫忙。基本上老師能做的都自己做，不然就帶著他一起做，不會把業務丟給他，因為他是屬於協助的角色，而不是請他專職，大概屬於協助的角色，有時候要教他，他要學，學個一次或二次或多少次之後，他主要在什麼時間該做什麼事情，他就熟悉蠻駕輕就熟的了。

訪談者：他蠻主動的，這樣很好。

受訪者：基本上他來的時候要跟他溝通一下，告訴他本校大概要做什麼事情，什麼時間要做什麼事情，基本上每天都有安排他做什麼事情，都會安排一下，如果有多餘的時間就坐在那個地方，可以看看自己的書進修一下。那這年來學校做事情為社會付出一些。基本上自己要充實一點，所以本校基本都蠻放心他們，在待命的時候不會要求他們做其他的，待命的時候做事情學校都不會反對。

訪談者：主任很好，他一來就告訴他什麼時間點做什麼事，他來學校就知道我該先做哪些。

受訪者：所以來的時候，我都先發一張每天行事例給他，什麼時間該做什麼。而且本校都讓他上班八個小時而以，完全不會再多一分鐘。

訪談者：就是您們這樣照顧他，他也很盡心盡力，為這個學校服務，在管理方面您們就不要那麼費心。

受訪者：有時候替代役還會想說，不好意思說要多做一點，好像事情沒有做很多。

有時候去教育訓練，都不好意思說他在學校做了哪些事情，其實我是覺得，他該做什麼事情就請他做什麼事情，我們也沒有特別優待他，我們也不會把一些事情丟給他，所以教育服務役男在本校來講，這個人力對我們來說是魚幫水水幫魚，所以說校園安全、文書方面，他也是我們學校的收發，他只有收文而已，發文我們有專門發文的老師處理，他只有負責收文的工作。環境清潔基本上我都會帶著他做，譬如割草、修剪樹木，或者校長有時候也會帶著他做。大家一起做，不會把他丟在那個地方，換電燈或危險的事我們也不敢叫他做，因為他的安全我們需要負責。所以他做什麼事情，本校的老師都會跟在他旁邊。

訪談者：自己也學習應該怎麼做才會更快。

受訪者：像去年有一個教育服務役男，你叫他做什麼他就做什麼，不然他就在那個地方每天嘻嘻哈哈，屬於媽寶型的，真的差很多，是一個新新人類。媽寶型的表情就會很自然，喜怒哀樂全寫在臉上，你叫他做什麼事情他也不會說不要，有時候就會說怎麼做那麼多，怎麼老師都叫他做事情。基本上他是蠻好相處的，來這個地方，媽寶型的也可以訓練一下，因為他們沒有去當兵，來這個地方基本上屬於教育服務役男是比較輕鬆型的。有些基本的觀念概念、生活的技巧、人際的應對進退，來這裡也可以學習到，因為我們是屬於教育單位。教育學生他可以看的到，所以我們認為他來這個地方只要認真學，應該可以學蠻多的。

訪談者：行政方面、學生的應對進退，就像他會跟學生玩成一片，他該注意到什麼？也要學習。

受訪者：現在的役男來學校都是屬於大哥哥，每年來的教育服務役男都跟學生相處的很好，教育服務役男對我們來講也是一個大孩子，可以跟小孩子玩起來，走出去彼此間沒有距離，也是大個十來歲，所以他來這裡也很快樂。沒有什麼事情時，下課可以跟學生一起玩，學生有什麼活動，像綜

合活動、烤肉活動，他也會參與。教育服務役男在我們學校跟老師行政工作接觸的到外，學生的一些活動他也都有參與到，人跟人之間的互動或者人跟人之間的溝通，他們多多少少都會影響，不然像現在很多是宅男，剛好又是大學畢業，碰到又是同儕，沒有什麼社會經驗，所以一來的時候，你會發現到喜怒哀樂通通表現在臉上，慢慢磨，磨到最後他也會覺得就會想到要跟別人怎麼溝通，所以他也會有一些改變。

訪談者：那我們現在教育服務役男的管理有什麼困難嗎？

受訪者：基本上本校教育服務役男管理沒有什麼困難，因為現在我們教育服務役男七點上班，十一點下去休息，中午十二點半請他回來繼續上班，下午四點半回去宿舍休息備勤。管理教育服務役男比較困難的地方是下課四點之後，他下班之後，因為不可能在這個地方隨時看著他，所以學校管理有漏洞，大都在這個時間。雖然是備勤，出去外面都要請假。我們人不在這個地方，所以對管理者來說是一個很大的隱憂，我聽說過很多替代役晚上都會出去，這裡都沒有人。我之前也問過一些管理人，你要怎樣做點名的工作，有些人提供我一些意見參考。你就請他用學校電話打您的手機，他就顯示學校電話號碼，他目前就在學校，譬如說他在九點打。我以前我想說從宿舍到學校辦公室這邊來要解除保全設定很麻煩，所以我叫他用電腦上去登錄，登錄的時候每台電腦學校都有一個 IP，所以您可以看 IP 是否學校 IP，大概就知道了。問題又來了，九點點完名之後，有時候他出去您也不知道，所以安全我們就沒有辦法掌握，所以替代役男就屬於下班之後這段時間比較難管理。除非他能自律，不然很多事情都是發生之後，您才被通知的。像很多學校都是這樣的，所以我們都要跟役男事先講好，雖然是上班八小時，其他時間是備勤，您要做什麼包括吃飯、去哪邊幾點到幾點都要寫清楚。就像發生什麼問題，有憑有據，時間點您是在吃飯，不是偷溜出去。這樣對他來講有保障，不是



偷溜出去。所以服勤管理我是覺得下班之後這段時間最難，至於生活管理，把他當做朋友，可以跟他聊聊他一些想法，一些生活習慣，說出來大家彼此分享一下。基本上役男的生活管理比較沒有問題，有些比較成熟、有些較幼稚。包括內勤，有些整理得井然有序，有些像豬圈，有時候一個禮拜去檢查一次跟他講整理完之後，一個禮拜之後又是那個樣子。所以我覺得從小生活習慣的養成有關係的。

訪談者：他來這裡我們慢慢教導他應該也會慢慢改善。

受訪者：是漸入佳境。好習慣是慢慢養成，壞習慣也是慢慢養成。教官來也是會檢查，教官來檢查寫的直接，我們都含蓄一點。

訪談者：教官以看到為標準，不然那麼多人怎麼管。

受訪者：基本上他們也比較怕教官。一個月教官來一次，還有幹部也會來看關心。至於訓練方面、生活服勤、考核獎懲方面，出去外面訓練表現不錯，還是會記嘉獎獎勵他們，該給他放榮譽假還是會給他放。表現很好我們還是會給他放榮譽假。一切按照規定發函給縣政府給他獎勵，因為他很用心。役男來學校割草是很正常的，本校校長會體恤他們，只要他把學校的草全部割完一遍，就給他放榮譽假一天。

訪談者：是蠻辛苦的。

受訪者：因為沒有什麼可以給他的，加薪是不太可能，所以唯一能夠給他的就是只有榮譽假而已。

訪談者：這樣的獎懲讓他感受到學校對他的用心。

受訪者：他會更有心，後面有榮譽假在等他，感覺不一樣。

訪談者：做起事來更起勁。

受訪者：學校基本上獎勵是蠻分明的，基本上沒有什麼懲罰，有時候做的不好就和他溝通一下，怎樣做、怎麼下手速度會更快。

訪談者：真的要教他。

受訪者：做起來比較有效果，不要說有時候讓人感覺，看不出來有做的感覺。

訪談者：還要讓人收尾。

受訪者：那這樣就浪費時間，所以我覺得他們來這個地方，尤其是學校，怎麼樣去把事情做的時候做到那個點。好像郭台銘講過魔鬼是要看細節的，魔鬼是存在細節裡面的，一點一點慢慢去教，會影響到他們未來。

訪談者：那教育服務役男來本校，主任慢慢教一定收穫非常多，也學習到很多。

受訪者：基本上我把他當朋友。

訪談者：這樣互相對待就會很真誠。

受訪者：他有什麼事情他會跟你講，如果不是這樣他有些事情也不會跟你講。像以前有教育服務役男來的時候，你看那成功嶺的輔導紀錄真的傻眼，真的適應不良，可能會有自殺傾向，你假如接到那個你就一個頭兩個大，您不敢給他太大壓力，那就是我講的媽寶型的。

訪談者：隨時要注意他的一些行為。

受訪者：你看他表情不太愉悅的時候，你可能要轉個彎，去跟他講一下，開導他一下，有點慢慢釋懷，這樣你讓他做事情你才放心。這樣你強迫讓他做事情，搞的他不高興，既要擔心也極麻煩的。

訪談者：這真的是一個困擾。教育服務役男進駐校園對學校行政運作有哪些影響？

受訪者：教育服務役男在學校行政的需求上也是一個協助的角色，有關計畫、組織、溝通協調、領導、評鑑，我是覺得役男對本校基本上好像作用不大。可是他能讓我們行政效率提升，較以往提升一點，可能就是縮短執行時間。基本上役男在本校來講大概只有這個點而已。

訪談者：剛剛我們講的是教育服務役男進駐校園，對學校行政運作有哪些影響？那需求方面有哪一些影響呢？

受訪者：基本上替代役來了之後，像教務、學生事務、總務以前都是一個人做，

現在兩個人協助，當然對事情的執行時間是有縮短的效果。基本上再加上役男辦事能力頗強，當然效率更高，事半功倍的效果，做起來不只老師輕鬆，役男也學到一些辦事情的技巧。說真的有些教育服務役男是真的到學校之後才學到的。記得有一個役男叫他護貝，他也不會護貝，護貝之後要裁剪紙張大小他也不得其門而入，明明可以剪得直的東西，他可以剪得歪七扭八的。來這邊也是一種學習，有時候來這邊很簡單的事情，對某些人來講真的他們會覺得很難。這可能都要透過學習，所以說沒有什麼事情絕對都是容易的，絕對都是難的，當然是要看個人的行為養成技巧，大概就是這樣子。

訪談者：對於教育替代役制度您有何具體建議？

受訪者：替代役對於沒有工友的學校，在役男的銜接方面盡量不要有空窗期。根據本校以往的經驗，最快三個月，就說這個役男退伍之後，最快三個月才會補，最慢有可能半年。

訪談者：這三個月當中，我們工友的事情就是由我們老師分擔嗎？

受訪者：就是老師做，修剪花木總務自己來。

訪談者：那這段時間就沒有辦法請領補助。

受訪者：有工友補助款一口氣撥下來就是八萬，這八萬就是今年度您可以執行完畢。所以基本上空窗期像要割草、要做什麼，基本上我們只能用這筆經費請一些敦親睦鄰，有專長的家長過來請他幫忙，按日計工資給他。所以我們說役男的銜接撥補政策不知是怎樣，有些學校役男還沒退役，下一個已經進來了，這有些學校在兩個役男在一起有將近三個月，像信義鄉那邊就很明顯。

訪談者：還沒有退役，申請的就來了。

受訪者：像信義那邊的學校，還沒退役，下一個已經進來了，這兩個役男還有兩個月的銜接。

訪談者：他可以跟前一個役男學習，有一點交接的方式。

受訪者：無形當中，這兩個役男在學校多了人力可以運用。他們的政策：本校要教育服務役男要打電話三催四請，千叮嚀萬囑咐，一直拜託才趕快撥給我。可是有時候看其他學校撥補教育服務役男都很快。而本校就是特別慢，不知其他學校是不是有這方面的困擾。我最大的建議就是役男的銜接方面不要有空窗期，一有空窗期造成學校人力的負荷加倍，沒有工友，老師自己的行政工作就過忙，老師帶班級有班級的壓力。

訪談者：一些行政工作又需要人力支援，是沒辦法，每個老師都有他自己的工作。

受訪者：你今天一個人力進來，就差很多。不管他工作快或慢，起碼這件事情是有在進行的、是有在運作的，感覺起來真的是差很多。可以減輕老師工作上的負擔。好像教育服務役男在本校服役大概都只有一年，扣掉成功嶺受訓期間，大概只有八個月。成功嶺受訓期間加上大學軍訓可以折抵，教育服務役男在學校期間不是很長。

訪談者：現在役男役期越來越短又加上主任所講的又有空窗期，那樣你們的空窗期更多。

受訪者：如果空窗期在寒暑假還好，如果在正常上課時間，就比較麻煩。

訪談者：老師的工作量又增加，那校園的安全也是一大隱憂。

受訪者：教育服務役男下午四點半保全設定，加上有些學生有課輔，我們基本上上課到四點二十分，有時候我們上英文課，不是班導師自己上的，這是由英文老師上的，基本上英文老師上完就離開了，這段時間如果上完，家長還沒來接學生，這個責任就交給我們教育服務役男了，我們三點四十就下班，三點四十至四點二十這段時間，就屬於下班時間，這段時間該走的就離開學校。留在學校也沒用，除非你還有行政工作要做。所以說，學生課輔後的安全，就由教育服務役男來幫我們負責，請他保全設定，家長未到的，請他來這邊待一下，維護學生的安全，對學生的安全

是有保障一點。還有教育服務役男七點就上班，學生的上課時間大概是七點三十分至七點四十分，可是有些學生七點半之前就來了，甚至有些學生七點就來了。七點之前就來的基本上沒有老師，這段時間安全維護大概只有教育服務役男。有一些家長他一出門就順便載小孩子出來，在校門口就把小孩子丟下來。這時間點如果沒有替代役男安全性是有疑慮的，而且風險很大！

訪談者：小孩子爬上爬下，沒有教育服務役男很危險。

受訪者：如同剛剛我所講的，替代役男的撥補銜接有太久的空窗期了。

訪談者：現在如果說 108 年整個就沒有教育服務役男，希不希望有一個相關單位派遣一個人力資源給我們。

受訪者：當然希望！

訪談者：這樣學校行政運作更順暢？

受訪者：基本上理想化是這樣，我也不期待有什麼工友再撥補進來，當然有最好。有時候跟工友相處也是一門學問，有時候工友進來的，都是有一些背景的，或者跟學校一點關係也沒有，這些都是一些人私底下講的。

訪談者：不像教育服務役男單純，畢業後就來了。

受訪者：就是因為這樣，有時候跟他們講話，腦筋不要太動，有什麼就講什麼。但是有時候你跟工友講就要小心。

訪談者：因為他們都有一些社會經驗。

受訪者：工友有一些都管不動，所以說 108 年以後，一則以喜一則以憂，有撥補到當然求之不得，萬一撥補到佔一個位置在那個地方，對學校的幫助又不是很大的時候，搞不好又對學校是一種困擾。目前教育服務役男對我們來講，反而比較單純一點。

訪談日期：103.02.19

訪談時間：下午 8：00~9：00

訪談地點：自家

訪談者：林素品 受訪者：（B5）

訪談內容如下：

訪談者：主任您好！貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：我們的教育服務役男已經有 5、6 個了，以往會申請的主要目的就是人力支援，可以多一個人力來做一些學校除草雜物、環境維護工作為主。

訪談者：那役男得分發派用是否有符合學校行政的需求？

受訪者：教育服務役男的工作是以總務工作為主，教務工作除非有特殊活動譬如說辦一些研習活動，或者是學生的一些大型活動，他才會過來支援。像畢業典禮、運動會這些是訓導處，輔導就比較少，因為輔導有專任輔導教師，輔導也是一個專業的事項，教育服務役男在學校就沒有給他安排工作。主要是以總務工作為主，譬如說水電、除草、上、放學、學生路隊安全。

訪談者：那我們現在的役男人力運用有什麼困難嗎？

受訪者：其實我是覺得，役男本身個人的觀念問題，如果他的觀念夠的話他都會覺得這是他的工作，他該做他都會很樂意去做。如果他心理建設認為我就是把役期把他混完，那他很多事情就會用混的。所以如果我們碰到一個比較混的教育服務役男的話，那很多事情都要去收尾，他可能只做一百分裡面的 60 分的工作。有些責任心比較重的，我們會很放心讓他去做，所以教育服務役男服務的心態是非常重要的。

訪談者：那你請他去校園巡視呢？

受訪者：一般來講沒問題，學校校園不大，對他們來講不會造成很大的負擔，目前運用很順暢。

訪談者：那我們現在教育服務役男的管理有什麼困難嗎？

受訪者：役男的收假譬如說晚上十點他要回來學校收假，通常由總務主任或庶務組長在管理，因為我們不是住學校附近，他來的話他都會用電話聯繫，但是他人有沒有在宿舍裡面是一個困擾，他如果人在家裡，卻跟你說人在宿舍，所以說偶爾要來突擊一下。如果你覺得很放心，這個工作就可以減少。也曾經他打電話說他趕不回來，要晚一點，中間如果發生什麼差錯，主管就會比較麻煩一點。因為縣裡面的上級單位，每隔一段時間來檢查他的宿舍環境整潔，個人的服裝儀容，這對我們來講還好，但是我也曾經聽過，有的學校教育服務役男，非常不愛乾淨，不洗澡的、會長蟲子的、蚤子的，在他房間在他身上，對學校造成很大的困擾，這個也是要看人。而且學校是屬於教育單位，學生看到的話是屬於負面的。

訪談者：那役男下班後，備勤時間我們沒有看到，他做什麼？

受訪者：這是一個管理上的盲點。他到底有沒有在，或者是騎車到處玩，我們不容易控管，服務期間的安全我們要負責，對他們的家長，我們要把他孩子照顧好，否則會造成很大困擾。

訪談者：他如果表現不錯學校會給他獎勵嗎？

受訪者：這個會，他有一個績優的事實，譬如說辦活動額外花了很多時間事前佈置，事後的整理場地，他非常認真，我們會給予獎勵，他也會在他的崗位上盡心盡力。

訪談者：教育服務役男進駐校園對學校行政需求有哪些影響？

受訪者：他主要是在總務處工作，而他是屬於總務處後勤的單位，水電和校園環境，主要是做這部分，放學後教室辦公室的門禁管理與保全的設定，早上解除保全，下午設定保全。其他的處室是比較臨時性的，沒有常態性的，比較常態性的是屬於總務的工作，所以對總務方面幫助蠻大的。校園有突發狀況可以馬上支援。

訪談者：教育服務役役男的進駐校園對學校行政運作之影響？

受訪者：替代役男主要是工作上的支援，至於他要影響行政運作增強性或減弱性，我覺得作用不大。教育服務役男要增強我們行政團隊功能，或者是削弱是有限的。教育服務役男的主動性是不強的，比較不會去判斷先後順序，或者我要聽誰的，如果各處室都需要的話，各處室主任就要去協調，他主要是聽命行事，他沒有主動性。

訪談者：對於教育替代役制度您有何具體建議？

受訪者：教育服務役因為體位的關係，並不是每個人都能申請，跟一般正常的人比較不一樣，如果分配是心理上的役男的話，學校就會比較複雜化，並不會因為役男來了而單純，就好像抽籤一樣靠運氣。這個我們也不能跟內政部反應。如果一般人也可申請替代役，我們機率可能會比較好一點，如果申請役男分發至學校，應事先考量身心狀況。再來他們要來之前先要受訓，這都是役期，因此到學校的時間變短了，等到他所有的運作都熟了，又要準備退伍了。退伍後分發又是一個生手，又要重新開始；可以的話。是不是可以給二個教育服務役男，退伍的月份剛好在中間，就不會有銜接問題。役男增加，應該考慮到工友的出缺，如果有工友超額，就不要補替代役男，有缺工友的可以優先考慮。役男的人力當然越多越好，如果有二個就不會有空窗期，學校運作也更順暢。替代役男的人品是決定的重點，替代役男的分發，一定會給他明確的指示，尤其不能跟女學生有通電話交往的情形，替代役男都是大專生，國中女生對他都有一些憧憬。



訪談日期：103.02.06

訪談時間：下午 2：00~3：00

訪談地點：校長室

訪談者：林素品 受訪者：(B6)

訪談內容如下：

訪談者：貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：因為我們學校除了一般學校所要承辦的相關事情以外，在鹿谷鄉我們是中心小學，像一般的行政工作以外，像社區大學也設在我們這邊，愛的書庫也設在我們這邊，另外有一些機構所要辦的活動要租借場地，像中心小學是一般遊客、相關的人會來參訪，所以環境整理，相關瑣碎的工作非常的多，在人力不足方面很需要役男來協助幫忙。

訪談者：教育服務役男之分派任用是否符合學校務、學生事務、總務、輔導需求？

受訪者：因為我們有這些需求所以來的時候，我們都按照當時所申請的需要來分配他的工作和任務，總務方面比較多，但是其他的各個處室需要的工作都有協助處理，畢竟替代役男是整個學校行政運作上的，不是列為總務處單獨使用

訪談者：現行的教育服務役男人力運用有何困難？

受訪者：在應用方面我覺得有時候像一般分發來的話，我們知道從事是一個輔助性、公務性等等，這些所以他的自主性不是說很大，在這樣的情況之下，一些工作很難去界定，比如說以導護工作來講，有時候他要自己扮演的角色可能不是很清楚，老師們的認知也不太足夠，會變成說他是輔助的好像變主要的，有時候在運作方面，學校沒有一個很明確的任務給他，那老師他自己認知不足，他就馬上叫他去幫忙，在執行中他會覺得無所適從，有時他跟工友的工作比較難去區分，這時候會產生兩個問題，第

一個是跟工友的工作會有一些重疊性，第二個問題這工友有時候變成認為這是他的工作，他就會稍微有一些懈怠這樣子。

訪談者：現行的教育服務役男人力管理有何困難？

受訪者：我覺得第一個困難就是說因為這個役男下班後自己只有一個人，所以這個安全性我覺得有時候要考量一下，像如果校園裡面有一些不良青少年他基於說他自己的工作職責想要去制止，當然這有時候需要宣導怎麼樣去處理，役男在一個校園裡面，晚上只有他一個人安全性比較難控管。還有一個問題像各個學校條件不一樣，像我們學校因為最多能提供的宿舍，因為比較老舊，但是因為年代已經很久了他的居住處所，如果可以我們是希望說把它改善，避免如果晚上睡不好而影響隔天的工作；還有一個就是因為每個役男的特質不一樣所以很難去拿捏，再來說每個役男都有自己的獨特性，好的就很好，不好的就很多行為，就很難去管理這個，困難度也很高

訪談者：教育服務役男進駐校園對學校行政需求之影響？

受訪者：在總務方面就是從事校園安全這方面的維護，另外像導護學生上、放學，另外，像下班後校園有一些門禁上的校園安全的事項，也都是請他來幫忙，有時候學校有一些活動也都要請他來協助，校園得綠美化也都幫忙很多，老師都要上課一些臨時交辦的事項也都做的蠻好的。

訪談者：教育服務役男進駐校園對學校行政運作之影響？

受訪者：他增加了我們人力使用的方面，尤其役男有一方面的專長那更好，有時候從另一個角度想，他涉入學校的事物較深，所以也怕那個學生的資料，或是學校行政上的資料等等，會不會被竊取或不當利用，或是瑣碎的物品會不會遺失，另一方面他可以站在不是老師的立場，幫忙構思新的東西或是我們沒有想到的。

訪談者：對於教育替代役制度您有何具體建議？

受訪者：首先役男的撥交沒有一定的時間，有時候是一個禮拜像這次就三個月，這讓我們比較無所適從又比較難銜接，再來就是撥交的役男居住的地方都非常遠，所以他回家都非常遠，他要回去很難有時候要請假，這就會影響學校的運作，因為路比較遙遠，他如果留在學校，我們也很擔心他的安危，如果要回家往返的車資又比較貴，役男的薪資又不高，所以第二個問題就是役男的薪資又不高；學校老師給的鼓勵又比較少，替代役男是缺乏鼓勵，缺少鼓勵就是除了工作以外的關懷和關心平常就給他多一點，讓他感受好一點，他也會比較有認同感，最後一點就是說進到學校的役男，學校這個場所比較特別，都是學生，學生也是涉世未深，所以在役男的篩選要比較嚴格一點，品行如果比較不好一點，學校方面制裁能力也不足，在學校如過做出危害學生的事情的話變成一種困擾。

訪談日期：103.02.09

訪談時間：下午 7：00~8：00

訪談地點：受訪者自宅

訪談者：林素品 受訪者：(B7)

訪談內容如下：

訪談者：貴校為何申請教育服務役男？

受訪者：因為我們學校是鄉村的學校，那在學校的行政人力或在教學人力，都有欠缺，所以說我們需要額外的人力來協助，教育服務役男對我們學校有很多幫助，所以我們才申請教育服務役男。

訪談者：學校有一些比較雜的事務，這個人力進來，我們的行政運作會更順暢。

受訪者：對！所以我們包含很多，像教務處舉辦有一些活動，我們役男會去協助他們的一些活動的推行。那包含我們教導處、早上學生的上學、下午的放學、課間活動，這些活動的推行部份，需要役男來協助跟幫忙。那像我們總務處有很多的雜物，那我們役男部份包含綠化美化、文書處理、圖書部分，都需要役男的幫忙。他可以協助我們，所以說可以符合學校的需求。

訪談者：那教育役男分配到任用，是否是符合學校行政方面的需求？

受訪者：其實有的！就像剛剛我們講的，在我們教導處那邊，有很多的活動需要人力的協助，教育役男他很主動、積極配合我們學校的一些行政工作，包括活動進行的時候，擔任拍照、錄音、錄影，一些事前的準備及事後資料的搜集，他都可以幫助我們。像我們剛剛提到的一些導護、課間安全的維護、午休那時候學生的安全維護部分，還有我們學生安全放學的部份，役男都可以協助我們，他們的存在，對學校是有符合我們的需求。但是在輔導部分，因為我們學校是一般役男，他比較沒辦法跟學生做接觸，所以在輔導部分可能沒辦法。

訪談者：輔導方面比較專業，必須有一個專業的人員進來。

訪談者：那現行的教育服務役男，人力的運用有什麼困難呢？

受訪者：其實我們役男運用部份的話應該說，因為役男是屬於總務處在管理，那我們希望役男能夠發揮他的效益，在教學的協助，包含安全的維護、環境的維護等等…其實我們的役男他的工作需要總務處去協調，但我發覺協調的工作比較困難。沒辦法說各處室、各組及個個老師的需求，那當然說這是我們比較困難的地方，就是說有時候我們在人力運用部份，沒有辦法說是符合學要的需求，每個處室都覺得役男可以幫他很多，但是我們沒辦法符合各處室的需求。

訪談者：主任抱歉一下，能不能舉一個例子說明。

受訪者：比如說我們辦一個活動，役男是一個彈性運用的人力，他要往哪一個處室去協助幫忙，我們總務處儘量行政協助行政去幫忙他，但是我們要幫忙的處室每個都需要他，但是我們要給誰，有時候我們會覺得很困擾。同一個時間部分，我覺得很困擾。

訪談者：現行的教育服役役男，人力管理有沒有碰到什麼困難？

受訪者：其實訓練部分我們不會，訓練部分是由我們教育處長官、校外會還有配合分區的竹山高中，都會幫忙訓練這個部份。我覺得說替代役人力管理部分的話，是說他剛來他要做哪些工作，這個部份需要我們各處室的協調，然後再來是：他剛來的時候他做哪些工作他不曉得，必須我們去協助、幫忙他，制定一個他的規範，我覺得這部份是剛開始覺得比較困擾的地方。但是如果規範制定好，以後就比較順利了。比如說：人力運用部份替代役不符合我們的需求的時候，有時候會有一些狀況，說真的有時候晚上常跑出去外面，或是沒按照我們規定的時間來服勤，我們管理人會非常困擾，我們希望顧慮他的安全、顧慮他的生活，但是會造成我們的壓力，我們役男管理人員的壓力很大，因為我們必須對他的爸爸、

媽媽負責，但是他沒有按照我們的規範去做的時候，有時候執勤沒有到定位，或是說他有時候晚上跑出去我們不知道，那我們會覺得很困擾。所以說這個部分我們在人力管理上面會覺得在生活、值勤方面覺得比較困擾。

受訪者：晚上不知道跑到哪裡去，學校離社區比較遠，他的安全方面，應該更擔心。我舉個例子：我們學校是屬於鹿谷鄉部分，剛好我們現在在造橋，原來的道路封閉了，他跟我們說禮拜三午餐部份留到晚餐吃，他覺得比較困擾，那我們就開放他到鹿谷街上購買，但是他沒有，他都跑到竹山去，那他跑到竹山，學校到鹿谷這段路的時間短、安全性比較好，但是跑到竹山的時間長且風險性高，所以讓我們覺得很困擾，替代役本身不覺得有何不妥，為了考慮安全，我們建議他往鹿谷這邊來。因為學校到竹山這段路很暗且住戶少，萬一發生任何事故沒人知道。到鹿谷住戶多且車流量多較安全。跟他溝通有時還不能接受。所以在服勤及生活管理方面會帶給我們管理人員很大的困擾。

訪談者：教育服務役男進駐校園對學校行政需求之影響有哪些？當然不可能都有好的方面，但是有沒有碰到瓶頸？

受訪者：需求部份就是說：學校因為需求而申請教育服務役男，包括教導處辦活動我們需要役男的協助跟幫忙，訓導組這邊導護、課間活動進行也需要役男的協助與幫忙，以及總務處有很多的雜物、環境整理、文書處理、圖書室的管理都需要役男協助與幫忙。役男對學校幫助很多，他有存在的必要，這個人力很重要，現今教師意識很強，有役男的協助與幫忙，可以讓校務更順暢。

訪談者：教育服務役男進駐校園對學校行政運作之影響有哪些？

受訪者：我覺得溝通這部份其實很重要，因為處室跟處室之間之溝通，如有役男存在可以協助，讓行政之間配合度更加密切。教導處、訓導組、教學組

有役男協助，可以幫助我們行政溝通協調，讓我們之間互動更加密切。役男對計畫部份參與較少，因為計畫是屬於行政部分，他負責的範圍比較屬於執行、協助部份。評鑑、溝通領導部份都有他的必要性。役男對本校是非常重要的，他的存在讓我們很多的事情處理部份有彈性、溝通、協調的空間。

訪談者：主任請問一下，役男的工作會不會與工友的工作有衝突？

受訪者：工友的工作，就以前服務過的學校，工友他的工作，本來就有他的範圍與範疇，而役男是協助的角色。役男協助的範圍包含行政、綠化美化、校園安全。一般役的役男工作範圍明確化，所以說他跟工友同質性比較強。對工友這個部分我覺得說，本校工友與役男協調很好，屬於工友的工作役男能協助他，但役男不能取代工友，只是協助的角色，他主要的工作還是原來的校園安全維護、行政工作的協助，與工友的工作不會衝突，他是協助者。那等到役男離開之後，這些工作還是屬於工友的，他是協助但不能夠取代。

訪談者：役男申請都有斷層，這時段沒有役男，那工友還是以他的工作範圍為主。那對於教育替代役的制度您有何具體的建議呢？

受訪者：其實我覺得替代役役男的制度對學校幫助很多，因為人力支援在學校來講是有限的，役男的進駐可以幫助學校很多面向，有彈性空間。我們要肯定這個制度的存在，而且要感謝他，因為有他，讓學校有很多發展的空間和面向。

訪談者：希望能延續，一直有這個制度？

受訪者：但是我覺得還有一點很重要的，就是剛剛提到的，役男制度役男他是協助，不能取代，他不能取代工友的工作，不能取代總務、教導、訓導工作，他只是輔助功能，那我們在肯定他之下，學校還是需保他原有的功能性，不能被替代役所取代，這是我的建議。另外役男政策的改變，因

為現今役男還很多，未來會變少，役男的存在必須有他的目的性，不能夠因為役男多就開放或是他取代學校的功能，未來如沒役男學校會有很多問題存在，會困擾學校行政的執行。所以說 役男存在是輔助性不能有替代性的存在。這是個人的建議。





訪談日期：103.03.03

訪談時間：下午 9：00~10：00

訪談地點：受訪者自宅

訪談者：林素品 受訪者：(B8)

訪談內容如下：

訪談者：貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：本校校地有 2.1 公頃，在鹿谷鄉算蠻大的，而且學生數又五十幾個人而已，所以每個人要負責的區域都是很大的，另外本校的教師結構是以女性為主，男性的教職員比較少，加上因為校地廣，出入的門比較多，將近有八個門，所以為了要執行這些業務，我們學校考量到這些情況，所以我們申請了教育服務役的役男。

訪談者：教育服務役役男之分派任用是否符合學校校務、學生事務、總務、輔導需求？

受訪者：本校所申請的役男是以一般役男為主，因為環境特殊的關係，在南投縣要申請教育服務役男是不容易的，除了信義鄉、仁愛鄉，其他所派遣的都是一般服務役役男，那本校所申請的一般役役男為了配合校地比較廣，所以環境清潔區域比較大，所以教育服務役男的工作以環境清潔為主，因為我們學校出入門口多，為了管理學生方便教育服務役男也配合導護老師維護校園安全的工作，另外因為女性教師較多，所以需要教育服務役男來幫助比較粗重的工作。

訪談者：現行的教育服務役男人力運用有何困難？

受訪者：南投縣現在有一個規範，就是役男所工作的內容、場所都在這個規範裡面，平常的話這個役男是在辦公室裡面，如果老師或整個行政團隊如果有需要的話，向總務主任商量並派遣役男去協助相關的業務。

訪談者：現行的教育服務役男人力管理有何困難？

受訪者：這個部分包括生活管理、服勤管理還有訓練的部分，首先訓練的部分我們這一區以竹山高中和水里高中來輔導訓練，平時每個月有一個小團體的輔導，另外有在職訓練的部分是每半年一次，另外生活管理跟服勤管理的部分最困難的是在晚上的部分，因為我本身住在學校附近，最近幾任役男晚上有空，我會前去關心並叮嚀一些事項。

訪談者：是否有給予一些獎勵如榮譽假嘉獎？

受訪者：如果教育服務役男有一些優良的部分，如活動的支援、成果的展現，我們都會有嘉獎獎勵的制度，至於榮譽假的部分為學校平常就缺少人力資源，所以就不以此為鼓勵方式。

訪談者：教育服務役男的進駐校園對學校行政需求之影響？

受訪者：教育服務役男的主要工作，除了教務方面的活動協助以外，最重要的是總務的工作，學生事務以導護工作大部分的工作，還是以總務為主，以環境清潔、校園巡視，這些事物對學校幫助非常的大，我們也需樣多一個人力來幫忙這些工作，以減輕老師的負擔並得到社區跟家長的認同。

訪談者：教育服務役男的進駐校園對學校行政運作之影響？

受訪者：行政團隊的運作的到正面的肯定，尤其是家長、社區、上級單位，包括計畫執行組織溝通，因為役男提供一個人力對學校的幫助很大，且支援一些大型活動，減輕老師許多負擔。

訪談者：對於教育替代役制度您有何具體建議？

受訪者：替代役由分發開始，都是由上級單位提供申請學校單位的名單，然後由替代役在那邊填寫所需要的學校，如果可以從學校來選擇我們所需要的人力資源，那替代役也可以把自己的專長發揮出來，我們學校也得到一個好的人力。

訪談者：如果替代役被取消主任能不能建議有關單位有人力來補足這一方面的人力？

受訪者：我們會與家長或與社區配合，大家一起把校園整理乾淨，美化、綠化做一個完整的統籌與運用，按照校園的規劃並加以營造教育場所，且增加學校與家長的互動。



訪談日期：103.02.05

訪談時間：下午 7：00~8：00

訪談地點：受訪者自宅

訪談者：林素品 受訪者：（B9）

訪談內容如下：

訪談者：主任您好！您在這所學校已有十幾年了，在役男管理方面有十年以上的經歷，在下幾個問能不能回答一下。貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：好的！本校從有教育服務役男以來，都有在申請，本校是屬於偏遠地區，在行政人力方面它的人力是比較不足的，依照組織編制來講的話，我們學校缺了幹事、護士，甚至嚴重的時候還缺少了工友，所以在行政人力是非常不足的。所以這是我們一直會申請教育服務役男的主要原因。那因為人力的不足，當然在我們在其他師資方面，導師的課務方面跟行政職務方面的工作就會很重，所以這是我們一直期待有教育服務役男來協助的主要原因，是這樣子的。

訪談者：好，謝謝！那教育服務役男之分派是否符合學校教務、學生事務、總務、輔導的需求呢？

受訪者：有關役男的分派任務，其實像我們小學校來講，大部份會分布在：主要是學校的環境的整理，還有跟學生的安全為主要。那如果我們一般來分的話，可能會分到教導部分或是總務部份，我們學校主要是兩處，在教導方面主要是協助教學方面的任務，比如說學校有重大的活動如運動會、畢業典禮這些活動都非常需要人力來協助，在學校人力不足的情況下，這個助力是非常需要的。在另一方面總務方面來講，事務性的工作、學校環境的維護也常常需要，加上我們學校的工友是女性，基本上粗重的工作或是比較事務性的工作做不來，這個時候需求也是非常需要的。

訪談者：那學校申請的教育役男很符合學校的需求，所以對學校來說這樣的教育

服務役男對您們幫助非常多的？

受訪者：是的，因為學校的人力不足，當然他來補不足的部份是相當重要的。但是在我們學校雖然是這樣子，有時候也會覺得可能在管理上，會有出現不一樣的情況，比如說這個役男他來的素質不齊，當然接到很好的役男當然是非常 OK，但是如果不是，反而是我們管理員的負擔。所以在役男人力應用的時候要考量非常清楚，今天這個人力來他的學歷、能力是哪方面的，我們可能要稍微注意到這個問題，役男本身可能是在體位上有一些缺陷，所以我們在管理上面，可能要注意他是否適合這個工作。有的有先天疾病的，之前有一個是甲狀腺機能亢進的疾病，像這樣的役男，我們可能要注意某些東西不能叫他做，以免造成他疾病加劇的問題。還有有些孩子不能過度管理的太嚴，之前有個例子：他對環境的壓力有適應不良的情形，所以今天有管理過當或是特別關心他，反而他是不能適應的，最後這個孩子會請他提早離開，只是在合理的範圍之下盡量去輔導他、關心他，讓他在這邊工作順利。這是有時候我們會有困難的地方。

訪談者：所以這個人力的應用方面需要配合他們的學歷、身體狀況。現行的教育服務役男人力管理有何困難？

受訪者：在本校我們役男的生活管理方面，硬體部分是 OK 的。宿舍裡面的設備小兒美，不是很新都是老舊的校舍，基本的都有，有它獨立的空間，主要的困難是他服勤時，我們管理人員要特別注意的。

訪談者：他有時間上的限制吧！

受訪者：有，都要有明確的管理辦法，什麼時間起床、什麼時間做什麼工作，都規定得很詳細。但有些役男生活比較散漫，這個東西是我們管理人須特別要注意的，因為畢竟他的生活、服勤、考核都在我們這個值勤單位，所以變成我們管理人員，服勤跟考核這方面我們要確實去執行。該對他

好的地方就對他好，但是該對他嚴的地方就對他嚴，我想他對他的工作會很會清楚，相對他的工作也很容易完成。另外一個方面他的工作 OK，也會得到上級的賞識，我們會給他記嘉獎。相對的對役男的生涯比較多采多姿，他也會比較有成就感，這樣對他以後的人生會有幫助的。

訪談者：有長官給予獎勵，他做事情會比較認真，比較踏實。教育服務役男進駐校園對學校行政需求的影響有哪些？

受訪者：基本上役男進駐學校，主要是減輕教職員在行政方面的負擔。比如說：學生事務方面是維護安全，行政方面我們主要是人力不足，人力的不足不管在教學方面，或是學生事務方面、或是總務的事務、環境維護方面，這個東西是我們最迫切需求的，當然他們來的話可以提升我們環境美化，這個影響是蠻大的。然後他來在下課時間、老師的休息時間、他可以協助導護維護我們學生的安全。這是非常重要的、不可或缺的，是一個助力。

訪談者：所以對我們這種小校服務役男應該是蠻大的幫助。

受訪者：他的需求是相當好的，政府的立意是相當棒的，能充分利用多出來的役男人力來協助學校。

訪談者：可以減輕老師很多的教學以外的工作，像下課老師改功課，小孩子在外面，有一個人巡視人員在外面，那就更好。

受訪者：多一個人力來確保學生的安全。

訪談者：謝謝！教育服役役男對學校行政運作之影響？

受訪者：好的！基本上役男進駐學校其實是考量到我們行政編制人力的不足，所以當役男進駐到學校，我們學校就有一個他的工作性質，在管理上就先確立，就是說這個役男進來，他的工作性質是屬於我們學校需求若比較偏重在教務方面的管理方面就會在教導，如果教導是 OK 的，那可能就會在總務事務方面，學校的環境維護方面來做。那管理單位確定了，以後

在管理人完成後，這個役男要給於指導，及環境的認識，這個是非常重要的，因為今天什麼東西在哪裡，你叫他去拿，他可能什麼都不知道，那溝通與協調，都要交代清楚。他的工作及役男的管理辦法、工作內容、時間非常的清楚，值勤、備勤要確實的告訴他，然後告訴他管理人員是誰！然後也在行政會報上面，跟老師介紹他的工作性質。他的工作程序上怎麼作？這樣的話因為他的工作確立很清楚，讓這個役男在工作方面就不會無所適從，讓他了解我該做什麼，今天主任叫我做什麼，我就先去做什麼，先後順序有了，自然他的流程就會很順暢。他的工作不會丟三落四的。能提升他的工作效率，他也會做的很愉快，得到長官的嘉許。

訪談者：對於教育役男制度主任您有何具體的建議呢？

受訪者：好的，謝謝！其實說建議哦！這麼多年以來，這個役男制度，役期從一年十個月變成現今的十一個月，這個制度變化相當的大，那當然造成學校行政上會有一些困擾，這個役男一來，可能想說我年頭來年尾就要走了，那個不穩定性，我來我應付一下就好了，不會想說我安心的在這邊做事，替大家服務，可能有這種心態。第二點：因為役期的縮短，要確實實行役男職前的訓練，來的役男資質好的也有但也有精神散漫的，請役政署落實做好役男的職前訓練。役男職勤的單位我們也有這個責任，好好的把這個役男照顧好讓他安心的在這邊工作。一方面在生活方面我們提供協助，然後在管理方面給他非常明確，讓他不會覺得做這個不對，做那個也不對；他會很清楚他該做什麼。然後落實休假制度，該補假就給他補假，需要幫忙就請他幫忙，該給他福利，賞罰分明是非常好的管理。這是學校管理的一個建議。那役男銜接，其實我們常常會有這樣的困擾，有時候一個月沒來，都會提前申請，役政署也有他為難的地方，分到縣府到學校會有緩不濟急，有時候學校辦大活動，就缺了一個人，這個是比較可惜的地方，當然上級有上級的難處，但是我們還是很期望

這個制度能延續，充分利用人力的制度，希望他能永續的來做，不管募兵制的問題有沒有解決我們希望這個多餘人力運用在我們學校裡，讓學校的教育能夠成功完美。

訪談者：謝謝您今天的幫忙。





訪談日期：103.02.06

訪談時間：下午 7：00~8：00

訪談地點：受訪者自宅

訪談者：林素品 受訪者：（B10）

訪談內容如下：

訪談者：貴校為何申請教育服務役男呢？

受訪者：如果說真的可以申請就申請，多一個人力就可以多做一些事，不過最主要還是大概有四點工作是需要他來協助會推行的比較順利；第一個是我們校園廣大所以需要他來支援工友的工作；第二個現在老師都忙於級務，辦公室如果主任也去上課沒人接聽電話，也需要一個人力在辦公室看守一下，或接聽重要的電話；第三點就是一些行政總會有瑣事需要人家的支援，如果有這樣一個人，交辦這些瑣事對大家來說是很方便的；第四點是我們的路隊，我們導護老師不用站路口的，所以如果需要過大馬路的路隊就需要有一個役男把他帶過去，送到比較安全的地方，他再返回。還有怕導護老師無法在七點十分到達，學校多一個人力，讓他在很早的時間在那邊維護學生的安全，而且有時候或許光是站在那邊就可以省掉一些學生調皮的事，或假設有壞人的話有一個嚇阻的作用。以上這四點大概是我們申請教育服務役男主要的原因。

訪談者：教育服務役男之分派任用是否符合學校務、學生事務、總務、輔導需求？

受訪者：大部分都還是完成所交辦的工作，那可能依他人格特質也可以看出協助的部分多還是少，如果他是熱心負責任肯擔當的人就讓我們覺得符合這需求。

訪談者：就放心把我們的工作交給他。現行的教育服務役男人力運用有何困難？

受訪者：大概有兩個部分：一個部分是他可能不太了解我們學校整個運作組織等

這些部分，所以它往往需要花個兩、三個月熟悉這個環境，對人其實不熟，所以很多事情交辦上可能你還要解釋很多，可能有些人會覺得乾脆自己來算了，就不用說這麼多。

訪談者：那就沒有給他學習的機會了。

受訪者：所以像是一個學生在學習還要教導，這是一個比較花心力的部分；那第二點是他們可能剛畢業涉世不深，處理事情總是沒有辦法圓融或面面俱到，那有些行政人員想說與其給他教育訓練，那倒不如自己來比較快，怕說他能力不足以來完成我們所交辦的工作

訪談者：現行的教育服務役男人力管理有何困難？

受訪者：第一個是我們的宿舍目前沒有人住，只有役男住在那邊，這個部分變成說我們家又住的遠，沒有辦法晚上去看他到底有沒有乖乖待在那裏，只能透過旁敲側擊，透過電話關心，大致了解他的動態，拜託鄰居多關心他一下。

訪談者：如果說都市來到我們這鄉下會不會怕？

受訪者：大部分我們都會問過大概都不怕，只是有點無聊，吃飯也不方便，而且那邊都老人家比較多；第二個就是通常遇到容易睡過頭的這種役男，總變成說老師都來了才去找人、打電話問。通常歷任我們學校我就遇過六個教育服務役男，有兩三個是比較嚴重，但是也不知道怎麼去規辦，會說如果你再這樣會處罰，可是也不能真的去，只是個警戒，如果真的罰了好像會破壞那種關係，或許管理上會更難去規範，總是變成好言相勸用包容來感動他，就是變成一種主觀的標準，沒有辦法有一個很明確的規範。

訪談者：他們有一個服勤的時間嗎？

受訪者：會規範幾點到幾點做什麼事。

訪談者：教育服務役役男的進駐校園對學校行政需求之影響？

受訪者：大部分感覺他們是因為他們是役男的身分，有一種規範在，所以他們大致上會服從、配合，所以不同的校長、不同的總務所交辦或不同的行政工作人員所交辦的事，大部分都會完成，所以在學校的行政需求都幫助蠻多的，感覺上多一個人就多做了很多事。

訪談者：教育服務役役男的進駐校園對學校行政運作之影響？

受訪者：我覺得最大的影響應該是他是一個比較新世代的人，就講話上我們都要注意一下他講的話有沒有聽懂，應該設身處地的為他著想，因為他也不見得會很成熟的表達內心的想法，甚至有的時候年輕人血氣方剛，有時候會比較衝動一點點，那我們是不是能去包容他，這一點我是覺得可能在溝通協調的部分是需要我們進一步去學習；另一影響是在我們學校他比較隸屬總務處，因為他最主要的工作還是協助工友和校園安全的部分，那這個役男對人的這種交往有時候，是不是我們也要注意一下他會不會不聽其他處室的，所以我們都會很小心的去告訴他說大家都是平等，應該要去注意一下。

訪談者：對於教育替代役制度您有何具體建議？

受訪者：大概有幾點建議；第一個是：如果能夠向管理單位，像校外會、上級單位，能夠配置那種影像通訊設備，現在網路其實很發達，如果能夠有那種影像的通訊可以在他備勤的時間我們能夠很請楚知道他現在在哪裡，是否在規定的地點，畢竟大部分的管理人員都沒辦法跟他住在同一個地方，如果有辦法借助一些網路的資源，好像在現今這麼發達的 3c 產品，應該都比較容易做到這一點，畢竟他還不夠成熟需要其他人的一些關注；第二個：我是覺得可以在他教育訓練的時候再細分一些行政上的專長，來更符合我們行政上的需求，在更早把他分流多一點，看看學校真正的需要，然後訓練端提供我們需求端，來達到役男也更有事做，我們也達到更大的資源。

訪談者：就是一進學校就很容易適應這種模式，然後可以幫我們更多，不然我們他來我們還要教他，就像你講的，還要教他很多很多等他熟悉後是怎樣，然後役期又越來越短。

受訪者：是的，最後一個具體建議是如果他們能夠做學校幹事這種工作，會覺得更好，因為大學校有那種幹事配置，如果他們能夠訓練役男就是擔任這種職務，那一個接一個，下一個可以提早來銜接、交接，就可以讓一個職務順利一直運作下去，可能對財政上這種人力的負擔會比較節省經費，並持續派遣替代役。以上這三點是具體的建議。

