國立台東大學區域政策與發展研究所

公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：李玉芬 先生

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

研究生：謝正文 撰

中華民國九十六年六月

國立台東大學
學位論文口試委員審定書

系所別：公共事務管理碩士在職專班

本班 謝正文 君

所提之論文 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

業經本委員會通過合於 ☑ 碩士學位論文 ☐ 博士學位論文 條件

論文口試委員會：孫本初（口試委員會主席）

侯松茂

李玉芬（指導教授）

論文口試日期：96 年 05 月 28 日

國立台東大學

附註：一式二份經考試委員會簽後，送交系所辦公室及進修部教務組存查。

博碩士論文電子檔案上網授權書

（提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用）

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所 _____組 95 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目： 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

指導教授： 李玉芬

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：謝正文

簽　名：謝正文 _____ 中華民國 96 年 06 月 11 日

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
95學年度第 2學期取得 碩士 學位之論文。
論文名稱：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

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單　位
V	□	國家圖書館
V	□	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
	V		

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：　　(親筆簽名)

研究生簽名：　　(親筆正楷)

學　　號：　3094014　　(務必填寫)

日　　期:中華民國　九十六　年　六　月　十一　日

謝　　辭

二年半前隻身從台中縣奉調至台東縣服務，雖只是一字之差，卻是離家五百里路之遠，在好山、好水、好空氣的環境下，真的，未曾想過會有這樣的機緣，能再重新拾起書本，走進校園當學生，在一次因緣際會下認識美芬老師，在其鼓勵與鞭策下，選擇就讀東大研究所，回首來時路，好快，二年的讀書生涯，就這樣的飛也似的過去了，這其中充滿太多的感恩與感謝，而那份感動的心卻是溢於言表。

學業即將結束，論文也得以順利完成之際，必須要感謝許多師長的關心與協助，首先要感謝恩師指導教授李玉芬所長，在論文寫作內容上不厭其煩，句句斟酌，給予本人愷切的指導，受益良多；滿懷感激，口試委員孫本初教授在課堂上及口試時的諄諄教誨，給予個人許多的啟發與鼓勵；萬分感謝，口試委員副校長侯松茂教授對論文嚴謹的審查與巨細靡遺的建議，讓我獲益匪淺，永誌難忘。還要感謝在台東大學曾在課堂教導過我的師長，彭堅汶老師、靳菱菱老師、王聖銘老師、蔡西銘老師、蔡東鐘老師、侯和雄老師等及進修部主任梁忠銘教授關心與鼓勵。

在論文研究過程中，要感謝所有接受訪談的黃局長、王課長、武專員、校長、主任、役男及軍訓同仁，在相關資料的提供與協助，及29位研究所同學們，在學習過程中彼此關懷、敦促與激勵，使得學業、論文得以如期完成，順利畢業，非常感恩。在年過四十有餘的人生旅程中，遠離故鄉，跨過中央山脈，還能交到這麼許多良師益友，此生將不虛此行，曾如不在乎天長地久，只在乎曾經擁有。

最後，我以懷著無比虔誠感恩的心，謝謝我敬愛的母親、摯愛不渝的內人銀珍、愛女宇慈及愛子棠兒，一路走來，由於你們對我的善解、包容、體諒與支持，讓我在台東無後顧之憂的把學業完成，心中的感動與感激，非筆墨能書，今後將利用更多的時間來陪伴你們，一起讀書、一起運動、一起快樂的成長，同時謹以無垠思念的心，告慰父親在天之靈。再次獻上我最誠摯的敬意與謝意給我的家人及每一位曾經幫助我、鼓勵我或關心我的師長、校長、學長、同學、同仁及好朋友，謝謝您們。

謝 正 文　　謹誌

June 01，2007 於國立台東大學

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

作者：謝正文

國立台東大學區域政策與發展研究所

摘　要

本研究以台東縣山地原住民鄉國民中、小學教育服務役為範圍，從人力資源規劃與配置、工作安排與訓練、生活管理、服勤管理等4個面向進行探討。本研究採質性研究，以半結構式方式進行，針對服勤單位行政主管與業務承辦人、服勤學校校長、管理人員及役男等5種對象進行深入訪談。研究發現如下：

一、人力資源資源規劃與配置方面：囿於政策及法令尚欠周延，致未被核定為「焦點閱讀300學校」，不能申請教育專長役男，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，人力分配計算基準，未照顧到偏遠地區。

二、工作安排與訓練方面：新進役男勤務分配與訓練，均由服勤學校負責，服勤單位辦理管理人員研習，唯參與度不高，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，加以役男素質偏低，交付任務未達服勤學校期待。

三、生活管理方面：役男皆於服勤學校個別住宿，上課期間由服勤學校負責役男生活管理，夜間則由認輔教官與役男管理幹部協助；部分學校校舍不足，未能申請役男，宿舍設施老舊，無預算經費修繕，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。

四、服勤管理方面：管理人員未能專注役男管理工作及推動事務性工作，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。

根據以上研究發現，研究者分別對教育服務役主管機關、需用機關、服勤單位及服勤學校與未來研究者提出具體建議，作為未來教育服務役人力運用及管理策略之成效參考。

關鍵詞：山地原住民鄉、教育服務役、人力運用

The Management and Utilization of Manpower of Alternative Service of Education for Primary and Junior High Schools in Aboriginal Mountain Regions of Taitung County

Shie Jeng Wen

Institute of Regional Policy and Development, NTTU

Abstract

The study, ranged from duty service units, schools to the draftees of alternative service in primary and junior high schools of Taitung mountain areas, explores from four aspects: manpower planning, jobs arrangements and training, life management, and management of duty service. The study uses qualitative research and qualitative interviewing, preceded in the semi-structured way, and the 5 kinds of interviewees include supervisors and undertakers of Taitung education service units, principals, management staffs and draftees of the service schools, for in-depth interviews. The study leads to the following conclusions:

1. The arrangement and planning of manpower: due to the insufficiency of current laws, Haiduan Primary school was not be listed on "Reading Focus 300 Schools," so draftees with education specialty will not be allotted to it. Draftees' training performance and ranking decide the distribution to the service schools, and thus, draftees' specialties will not necessarily meet the schools' needs. So, the ratio standard of manpower does not consider the remote areas.
2. The training and arrangement of work: newcomers' assignments and trainings are all held by service schools. Service units will hold conferences for management staffs; however, they do not have high participation and cooperation. For example, some schools send service men as bus security guards alone, rather than assign work duly based on their skills. In this case, it leads to the waste of labors and draftees' discontent, lowers the quality of education service, and disappoints the schools.
3. The management of life: substitute draftees all live in individual lodging provided by service schools. The service schools will take responsibilities of draftees' life in daytime, while guidance drill masters and management staffs will help guide draftees' life at night. It is found that part of schools has too few school buildings for service draftees, dorms are old and repair budgets are lack, eating in summer and winter

vacation is inconvenient, or draftees cannot adapt themselves well and have mental problems.

4. The management of duty services: service units may confront difficulties, such as management staffs are not responsible and uncooperative for the job; draftees are arrogant, passive and lack of discipline, and rewarding and punishing assessment system is ineffective; or, the role of draftees is impropriate, who intervenes school administration too much, etc.

Based on the above research results, the researcher will offer suggestions for competent authorities and requisition agency of education service, service units, and schools as reference resources of manpower planning and management strategies in alternative service of education.

Keywords: aboriginal mountain regions, alternative service of education, manpower planning,

NTTU Library

目　　次

第一章 緒論……01
第一節 研究背景……01
第二節 研究動機與目的……02
第三節 名詞釋義……04
第四節 研究範圍與問題……04
第五節 研究限制……06
第二章 文獻探討……07
第一節 我國兵役替代役制度產生與發展……07
第二節 教育服務役實施現況與相關研究成果……13
第三節 人力運用與管理策略之理論……28
第四節 教育服務役人力運用及管理實施現況……38
第三章 研究設計……53
第一節 研究取向流程與架構……53
第二節 研究方法與工具……56
第三節 研究對象……63
第四節 研究的信效度……73
第五節 研究倫理……76
第六節 資料分析步驟……77
第四章 訪談結果分析……79
第一節 人力資源規劃與配置……81
第二節 工作安排與訓練……87
第三節 生活管理……95
第四節 服勤管理……101
第五節 人力運用及管理問題的原因分析……108
第五章 結論與建議……112
第一節 研究發現……112
第二節 建議……114
參考書目 ……120
中文部分 ……120
英文部分 ……123
附錄一 訪談大綱專家效度檢驗函……126
附錄二 訪談同意書……127
附錄三 質話訪談記錄……128
附錄四 訪談內容確認信……180

表　目　次

表1　替代役制度之決策過程……10
表2　國內替代役相關文獻彙整表……19
表3　人力資源活動彙整表……34
表4　教育服務役人力資源策略內函彙整表……35
表5　山地鄉教育服務役人力配置情形……40
表6　台東縣教育服務役男服勤學校與人力分佈情形……42
表7　山地鄉教育服務役服勤學校與役男人力現況……43
表8　服勤單位與服勤學校權責分工表……47
表9　教育服務役輔導訪視役男成果統計表……49
表10 教育服務役服勤單位及服勤學校役男人數分佈統計表……63
表11 教育服務役服勤單位及學校管理人員分佈統計表……64
表12 山地鄉國民中、小學管理人員、役男人數彙整表……65
表13 研究資料蒐集期間研究對象範圍……66
表14 深入訪談對象類別與人數彙整表……67
表15 受訪者基本資料……71
表16 建構效度之專家學者名單……75
表17 山地鄉教育服務役人力運用與管理的困境與因應對照表……79
表18 山地鄉役男學歷統計表……93
表19 服勤單位、學校、役男對人力運用及管理問題認知分析表…107

圖　目　次

圖 1 教育服務役組織體系架構……15
圖 2 教育服務役男素質分析圖……16
圖 3 研究流程圖……54
圖 4 研究架構圖……56
圖 5 教育服務役服勤單位及學校役男人數分佈統計圖……64
圖 6 教育服務役服勤單位及服勤學校管理人員人數分佈統計圖……65

NTTU Library

第一章 緒論

本研究係針對教育服務役服勤單位主管、業管人員及服勤處所機關首長、管理人員及役男等對象實施個別訪談，藉以瞭解台東縣山地原住民鄉國民中小學教育服務役役男之人力運用與管理運作方式，本章共分爲四節，主要在於闡述研究背景、動機、目的、及名詞解釋與研究範圍、限制等。

第一節 研究背景

世界上實施徵兵制的國家，爲因應冷戰結束及東歐及蘇聯共產主義衰敗，各國紛紛走向裁軍，國家發展重心亦由武力競賽轉爲經濟力量競逐，普遍徵兵方式變爲不需要，因發達經濟更需可貴人力資源，導致各國兵役制度變革，兵役替代役因而日益受到重視與採行，對溢出或不適任服常備兵役役男，另安排出任非軍事領域以對國家盡義務，其性質僅是公共事務與公益性質的社會服務而非服兵役，此類服役範疇統稱兵役替代役。陳新民(2002)指出歐洲實施徵兵制國家全部實施社會役，即使華沙公約解組後，各國也紛紛建立此制度，計有26個國家實施此制度。

每一種兵役制度都有其特點與利弊，不能以單一某一方面需要或某種政治考量，就冒然改變兵役制度。今日我國國防安全情勢難謂無威脅，與日本有釣魚台衝突；與菲律賓、馬來西亞、印尼、越南等國，有南海領土衝突，其中我國掌握的太平島，與南海諸國對峙，尤具潛在衝突；在大陸方面，雖然雙方建立溝通管道、民間往來與投資與日俱增，但對統一的認知與立場，彼此落差甚大；大陸對我國武裝威脅並未解除，因此兵役制度變革，不能不正視當前國防情勢(黃莉婷，1999)。

爲因應時代變遷需要，以及社會各界對現行兵役制度改革的呼籲，政府機關早已進行兵役制度變革的相關研究。在國家的安全目標之下，建立最合乎人道，並能兼顧效率及國家整體利益的兵役制度，無論是將徵兵制改爲募兵制，以社會役、警察役、教育服務役或其它役別替代軍事役，或縮減兵役年限等改制，都是有待軍事專家及相關單位共同研商的問題。

惟隨著近年來國際社會由軍事對抗轉向和平解決爭端之趨勢，兩岸對峙關係亦經相互交流及經貿互動日趨頻繁下逐漸和緩；再配合國軍現代化、二代兵力整建完成，以及精實方案的落實推動，未來役男每年估計將有大量剩餘。此外，隨著兩岸情勢和緩，民意機關及社會輿論對改革現行兵役制度呼聲漸高且迫切，再

則因宗教或良心自由拒服兵役問題、服役生活嚴重適應不良的問題、禁役及免役制度問題、女子服役等問題，因應主客觀情勢演變，當前我國兵役制度正面臨變革的壓力。

第二節 研究動機與目的

壹、研究動機

依兵役法規定，中華民國男子依法皆有服兵役之義務，並於19歲之年起役，在當年2月至3月間接受兵籍調查，之後並依通知到內政部會商，至行政院衛生署指定之檢查醫院接受體格檢查（在籍學生可依法辦理緩徵，暫不繼續施以徵兵處理），檢查結果體位判定爲常備役體位者，應參加抽籤，並依所抽中之軍種兵科及號次，按順序徵集入營服役，願意服替代役者，則可於常備役體位申請服替代役期間，依公告規定申請服替代役；若檢查結果體位判定爲替代役體位者，則參加入營順序抽籤，依抽籤號次徵集入營服替代役；若爲免役體位者，則免服兵役(內政部役政署，2006b)。

教育服務役實施，迄今已逾 6 年餘，由於教育服務役役男身份特殊，不同於一般工作人員與志願服務者，勢必對原有機關、單位工作型態有所衝擊，人力運用及管理機制相形之下更顯重要；教育服務役實施以來，部份服勤單位或處所（學校）運用役男時，未依需求申請及結合役男專長，排定勤務，而將役男充任雜役使喚，衍生諸多爭議，部分役男與服勤學校互動欠佳，造成彼此心結，學校未能將役男視爲其學校一份子，役男亦不願貢獻心力、爲校服務，部分服勤處所未善盡照顧役男之責，如宿所基本生活設施不足、對表現良好役男未給予適當獎勵、對役男未適時給予關懷慰問，未正常休假，以致役男心生怨懟，對學校漸失向心力，久而久之抱著得過且過之心態，服勤管理問題就此衍生（謝正文，2006）。部分服勤單位(縣市教育局、學生校外生活輔導委員會)、服勤學校無法有效約束役男行爲，及不願再接受役男來協助提供相關教育服務工作等情形，又加上役男本身的素質參差不一、致衍生諸多在人力運用及管理問題。

由此觀之，除去制度體系問題外，主要原因就是在役別人力運用及管理層面的問題。我國教育服務役實施在整體替代役體制之內，但教育服務役實施的場域以各國民中、小學校爲主，較警察役、消防役等役別不宜也不易大量集中管理，加以教育工作領域上人力不足，因此，教育服務役實施，除出現替代役的整體問題之外，亦出現有別於其他役別問題。

研究者於民國89年至91年任職台中縣高中職校主任教官期間，即參與協助服勤

單位對教育服務役男實施管理及輔導訪視工作。當時由於制度實施匆促與相關管理措施尚不完善，使得在規劃與推動落實教育服務役男過程中，相對遭遇到許多問題；研究者在研究所就讀期間，任職教育部派駐台東縣，擔任軍訓督導暨學生校外生活輔導委員會(以下簡稱學生校外會)執行秘書期間，參與教育服務役相關資料檢閱、實地觀察與訪談，對於在台東縣境內的5個山地原住民鄉教育單位及教育工作者面對教育服務役實施，如何進行人力運用及管理課題深感關心。

近年來由於國內貧富差距有擴大趨勢，加上經濟不景氣影響，使得弱勢族群與城鄉教育差距相對增加，台東縣山地原住民鄉學校地處偏遠，地理環境特殊、交通不便，致人口外徙、學生人數減少、教師流動率過高及人力資源貧乏等問題，致學校的教育水準難以趕上都會區，造成所謂「國民教育的暗角」(教育部，2007c)。對教育服務役役男人力投入山地偏遠地區學校，以彌補城鄉教育差距問題，不論對於整體教育服務領域，或教育工作推動而言，都是一種新資源結合與運用，具有其研究價值與重要性。

貳、研究目的

教育服務役實施至今6年餘，在教育服務役爲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實在有限，對分配至山地原住民鄉服務之國民中、小學教育服務役男，其服勤情形、人力有效管理與運用更爲少見，因此，本研究係以台東縣山地原住民鄉作爲個案，從政策執行、人力資源角度進行思考與資料蒐集，來瞭解實務上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，在運用教育服務役人力推展與教育服務工作事務上之具體參考。

本研究主要在於瞭解台東縣山地原住民鄉國民中、小學運用教育服務役役男從事教育服務工作之人力運用與管理運作方式，在各公部門以教育服務役役男擔任教育服務工作的同時，其在人力運用及管理措施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：

1.經由相關檔案文件與訪談資料，檢視台東縣山地原住民鄉教育服務役人力運用及管理之現況。

2.綜合國內外文獻資料及訪談結果，發掘台東縣山地原住民鄉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。

3.期望由本文的探討與分析，提昇對台東縣山地原住民鄉教育服務役人力運用及

管理的問題解決能力。

4.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及管理策略方式，作爲未來教育服務役人力推動教育服務工作之成效參考。

第三節　名詞釋義

本研究依所探討問題相關之重要名詞加以解釋，爲方便本文討論，將「山地原住民鄉」、「兵役」、「兵役替代役」、「教育服務役」、「人力運用」、「管理」之名詞予以定義及解釋分述如下：

壹、山地原住民鄉

臺灣省政府前於民國34年起針對山地特殊行政狀態，建立行政體制，即劃編山地鄉村鄰，將原有理蕃區域按照地方行政體制，根據山地地理環境及交通情形，劃編村鄰，建立鄉公所及代表會，並委派原住民(當時稱山胞)任鄉長(後改爲選舉)。是以山地鄉公所分別於民國34年底至35年成立，全省12縣計分30個山地原住民鄉，台東縣內計有達仁鄉、金峰鄉、延平鄉、海端鄉、蘭嶼鄉等5個山地原住鄉(國立台東社教館，2006)。

貳、教育服務役

爲替代役之一種，依勤務歸納於社會服務類，其主要任務爲擔任山地、離島偏遠地區、師資缺乏地區國民中、小學與特殊教育輔助教學，及協助校園安全、中輟輔導等教育相關輔助性勤務(教育部軍訓處，2006a)。

參、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爲融入其中，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)。

第四節 研究範圍與問題

壹、研究範圍

教育服務役執行，一方面由於兵役制度之變革，一方面則是由於教育單位人力困窘，平衡城鄉教育差距一直是我國教育改革的重要政策，不應淪爲口號，山地原住民鄉學校無論在交通，人物力資源及文化刺激方面，均不及都會區，因此，

每年在有限之教育服務役男人力下，需用機關及服勤單位及學校該如何將適當人力妥善規劃分配與運用管理，乃當前重要課題。況且山地原住民鄉師資、人力普遍缺乏，大多數分派至山地原住民鄉服務之教育服務役男都具有相當學歷與專長背景，役男能夠依個人專長協助學校，如資訊管理維護、文書處理、圖書及檔案管理等教育行政工作，增加學校人力資源，讓教師專心致力於學生教學與輔導工作。因此，本研究範圍主要是以台東縣山地原住民鄉國民中、小學對教育服務役男人力運用及管理之成效與困境，並針對發現之問題，提出具體建議與因應之道。

本研究從教育服務工作實務出發，看待「服勤單位」與「服勤學校」等公部門組織，在教育服務役役男這群特殊人力湧入，及擁有新的人力資產，瞭解其在既有組織運作之下，如何進行人力資源管理工作，並將「人力運用」與「管理」兩個相輔相成的概念與措施，進行瞭解討論。

貳、研究問題

身為一名教育工作者，希望藉著研究過程中，對於相關理論與議題思考，為政策執行實務工作面，尋求問題探究與改善的建議，達成實務與研究的整合，並且由具體實務管理層面切入教育服務役實施的課題，反應出政策擬定與制度設計層面的問題。

研究者目前兼負教育服務役管理工作，經常至台東縣境內各服勤學校對教育服務役役男實地訪視，從中瞭解到山地原住民鄉國民中、小學對教育服務役役男的人力運用與管理，囿於現行法令的因素及主客觀環境影響，對役男的人力運用上有許多的期許，在管理上亦有諸多的無奈，這些心聲均能感同身受。因此，以本身從事對役男的管理工作經驗及平日觀察，將台東縣山地原住民鄉國民中、小學教育服務役人力運用與管理區分為「人力資源規劃與配置」、「工作安排與訓練」、「生活管理」以及「服勤管理」等四個面向，作為研究問題之探討方向。研究問題包括下列數項：

1.服勤單位對教育服務役男人力申請評估與分發考量因素？

2.服勤單位與服勤學校對教育服務役男人力運用情形與管理權責、方式？

3.服勤學校對役男工作勤務安排、在職訓練與管理？

4.役男投入教育服務役工作的主要原因與認知？

5.教育服務役人力規劃與管理工作所產生之困境與因應措施？

6.對教育服務役現行制度與役男勤務管理的看法與建議？

第五節 研究限制

壹、執行機關眾多

替代役（教育服務役）執行機關除了主管機關之外，尚包含有需用機關，還有許許多多的服勤單位、服勤處所(學校)等，本文研究對象只設定於服勤單位與服勤學校。

貳、受個人時間、財力、人力的諸多限制

因個人時間、財力、人力限制，無法實施全面普查，依據教育部教育服務役役男服勤管理實施計畫規定，教育服務役男分配以協助中輟生復學輔導或擔任山地、離島、偏遠地區國民中、小學教育服務工作爲優先考量(教育部，2007b)，目前山地原住民鄉並無分配役男至高中職校服務，因此，本研究訪談對象僅以台東縣山地原住民鄉國民中、小學爲例，就轄內進用教育服務役役男之服勤單位主管、業務承辦人與服勤學校校長、管理人員及教育服務役役男(含管理幹部)爲深入訪談對象。

參、資料取得不易

替代役（教育服務役）制度之實施在我國雖已邁入第6年，各級單位或行政機關仍抱持著謹慎的態度，因此，許多資訊取得尚屬不易，所獲得之結論仍無法完全推論至全體，但所提供之具體建議，仍可供主管機關、需用機關、服勤單位及服勤學校，在各自衡量不同的環境下，酌予爲改進之參考意見。

肆、教育服務役役男在勤時間掌握不易

服務於山地原住民鄉教育服務役役男因服勤學校多屬偏遠山區，交通不便之特性，因此，各有不同之勤務分配，如例假日配合學校辦理相關活動留值，常有輪休與補(積)休假的情形，甚至服勤時間過於分散不定，致訪談時間不易安排，易造成役男不便，影響正常作息。本研究雖有上述不可抗拒之限制因素，然透過適當方法加以蒐集與整理，仍使本研究具備相當參考價值。各相關單位及關心教育服務役實施現況的先進，仍可藉由本研究結果獲知山地原住民鄉服勤學校教育服務役男服勤現況，人力運用與管理的困境與因應措施。期待本研究對教育服務役有正面幫助，並提供具體建議供主管機關、需用機關、服勤單位與服勤學校在人力資源運用與管理上有實質的參考價值。

第二章 文獻探討

所謂替代役，是指替代兵役的一種役別。憲法規定人民有服兵役的義務，但基於平等原則，不能允許個別役男基於自己家庭因素或宗教認知，而免除服兵役的義務。但是，自從第二次世界大戰以後，儘管東西爆發冷戰危機，歐洲國家的憲法都開始承認人民可以基於宗教良知拒絕入伍服役。但基於公平起見，遂創設替代役制度。替代役服務領域都在軍事之外，因此，替代役也廣泛被稱爲社會役。至目前爲止，歐洲實施徵兵役的國家，全部實施替代役，因此，兵役與替代役形成歐洲國家的兩大役別。

我國在民國 89 年開始實施兵役替代役，動機不似歐洲各國是以承認人民宗教信仰而實施此制，而是基於現實因素。我國在民國 87 年實施國軍精實案後，造成役男過剩問題，每年本應應徵入伍的役男，往往必須延遲數月到一年不等方能入伍，造成役男青春的浪費。而且我國在邁向建立優質福利國家，各政府機關與福利機構皆急需人手，因此，將過剩役男投入社會服務，既不影響國軍戰力，又可符合公平原則，且可提供政府與福利機構人力資源，堪稱一舉數得。

第一節 我國兵役替代役制度產生與發展

近年來由於科技快速發展，高科技精密武器不斷改良推出，國防所需兵力隨之大幅精減。因此，國軍即實施「精實案」，精減兵員數額，致兵員供給超過需求，自 87 年起，役男無法如期入營，情形嚴重，亟待解決。經審慎研究，基於確保國家安全、維護服役公平、有效運用人力之考量，經行政院決定我國兵役除維持義務役與志願役併行制外，參照歐洲採行替代役，爲有效解決兵源問題，且符合國家利益之方案。立法院於民國 89 年 1 月 15 日三讀通過「替代役實施條例」，行政院則核定我國自民國 89 年 7 月 1 日起施行替代役。

壹、替代役制度的規劃構想與政策背景

一、規劃構想

兵役替代役規劃構想起源於民國81年前行政院院長郝柏村鑑於國內治安問題惡化，警力嚴重不足，遂指示相關部會研究我國實施替代役的可行性，希望藉著對兵役制度作彈性的改革，且在不影響國家軍事整備考量下，能夠引入充沛役男人力來改善國內治安。郝院長的指示經內政部役政司研究結果認爲，除政策性決

定，否則不宜變更憲法規定，貿然實施替代役，有值得商榷之處。其理由如下：(一)憲法規定人民有服兵役的義務，未規定替代役的義務。(二)實施替代役將嚴重影響國防兵源分配及國防安全，影響國防戰力。(三)目前各行各業皆有人力不足的現象，究以何種職業才可代替服兵役。(四)若實施替代役，其福利待遇是否比照義務役，其公平性如何考量。

據此，前郝院長指示，遂在內政部反對之下，無疾而終。同年，楊前國大代表世雄於國民大會提出憲法修正案，將社會役納入憲法第20條條文內，因當時爭議過大，經權責機關國防部及時協調加以化解，仍未三讀通過。民國85年至87年立法委員簡錫堦在立法院提議增修訂兵役法，增列教育服務役，惟未獲支持。

二、政策背景

(一)我國國軍實施精兵政策，以建立「精、小、強」現代化部隊爲建軍目標，爲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，咸認實施替代役爲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。

(二)鑑於有如信奉耶和華見證人會等教派之役男，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，致因妨害兵役反複遭受判刑，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，將可解決渠等之兵役問題，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。

(三)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，僅須徵訓 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，最爲人所詬病，亟需予以改革，故研究採行兵役替代役方式，以維兵役公平。

(四)民國 86 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。民國 87 年 3 月 3 日，丁守中委員質詢國防部長蔣仲苓，獲得了國防部在「不影響國軍戰力」、「不降低兵源素質」、「不影響公平」的「三不」原則下，不反對實施替代役。遂開啓了我國實施替代役的契機。

(五)民國 88 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。

(六)立法院於民國89年1月15日三讀通過「替代役實施條例」，總統府於民國89年2月2日公佈施行。而半年後，行政院也宣布自民國89年7月1日開始實施替代役。替代役的實施，堪稱爲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1)。

NTTU Library

表1 替代役制度之決策過程

日　期	研　議　項　目	決　議　內　容
87.3.3	爲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。
87.8.18	由行政院政務委員蔡兆揚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，認爲以「實施替代役」爲最符合國家當前利益之方案。
88.7.6	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。
88.7.16	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，爲解決兵源過剩之配套措施。
88.8.6 88.9.9	召開行政院兵役替代役推動委員會第2次會議、第3次會議。	確定替代役實施範圍、役期、經費預算等原則。
88.10.11	召開行政院兵役替役推動委員會第4次會議。	民國89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。
89.1.15	通過「替代役實施條例」。	立法院三讀通過。
89.2.2	公布替代役實施條例。	民國89年2月2日總統華總一義字第8900028460號令公布。
89.7.1	正式實施替代役。	開始實施替代役。

資料來源：監察院 ，2002年

貳、替代役種類與資格條件

一、替代役的種類

替代役不僅是我國役政史上的新措施，更爲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」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但又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，由各需用機關依實際需要，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，爲期替代役役男能專長專用、適才適所，各梯次軍事基礎訓練期間，役男甄選分發作業，依據需用機關需求，結合役男意願、學歷、民間及教育專長，以公開、公平、公正方式辦理。

兵役替代役自民國81年提出，直到民國88年因爲兵源過剩，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，依據民國96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)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、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、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，爲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，其一爲常備役體位，得依志願申請服替代役；其二爲替代役體位者，一律徵服替代役。常備役體位申請服替代役之條件，區分爲專長資格、志工資格、家庭因素、宗教因素及一般資格等 5 種。

(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。

政府實施替代役係秉持「不影響兵員補充、不降低兵員素質、不違背兵役公平」原則，將國軍需求溢出之兵員及不適服常備兵役而未達免役標準者，作公平、合理之運用，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工作，履行政府公共事務或其他社會服務。社會各界也都寄予高度的期待與厚望，事實證明，替代役自89年實施以來，已獲得需用機關及社會大眾好評，並有國外和平組織來台參訪我國實施替代役概況，且獲得高度評價。因此，未來將配合國軍再實施精進案，兵源員額精減情形，再檢討擴大替代役服務層面，使替代役更符各界實際需要，並充分運用役男人力資源，以達到　陳總統所期望擁有「志工台灣」精神的優秀「政府公共服務大軍」。

第二節　教育服務役實施現況與相關研究成果

替代役爲政府跨世紀的役政新猷，教育服務役爲其一環，主要爲維護校園安全暨教育役政、輔助(英語)教學、協助中輟生復學輔導、協助特殊職能教育、協助教育行政等工作，教育部於民國88年5月起，即開始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。教育替代役役男之類役別原爲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。爲使役男能善盡其才、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，自民國90年起將駐校警衛及教育服務役男併同甄選，並將役別合併爲「教育服務役」(教育部軍訓處，2006a)。

教育服務役主要分配以在山地、偏遠地區平衡城鄉教育差距爲主，自從民國89年7月教育服務役實施以來，爲教育工作領域多挹注了教育服務役這群人力，各縣市紛紛推展運用教育服務役男從事教育服務工作，期待這群比志工爸爸、媽媽更加穩定的人力加入，期望能夠提昇國家對教育事務這個區塊的一種服務能力，而不僅是完成役政興革發展而已。

爲了解我國整體教育服務役政策規劃與執行情形，釐清本研究之相關研究背景，透過閱讀與整理國內教育服務役主管機關、需用機關及相關法令規章、工作報告、期刊、研究論文等文獻資料，試著從教育政策執行的角度來思考，由教育服務役政策起源及現況執行情形兩方面說明之。

壹、教育服務役政策起源

教育服務役實施與整體替代役制度的建立息息相關，以下就從我國教育服務役政策實施背景與初步規劃階段等，來說明我國教育服務役政策的起源。

一、問題背景

在國軍實施「精實案」後，兵源供過於求，造成役齡男子無法順利立即入伍，待役時間變長，影響甚大。因此，在解決兵源過多問題的政策導向下，爲了有效運用超額役男人力資源，增進政府公共服務的能力（曾榮振等，2000），希冀仿效歐洲各國實施替代役制度的呼聲漸高。

二、政治承諾

依據內政部役政署執行小組彙整我國實施兵役替代役推動計畫（2000）所載，民國87年9月18日行政院院長蕭萬長於立法院答覆立委表示：「決定交由內政部於兩年內規劃完成教育服務役並付諸實施」。這是我國首見「教育服務役」一詞的官方正式回應，也爲西元2000年實施教育服務役作了政治上的口頭承諾。

三、民間的反應聲浪

在教育服務役政策制訂及規劃期間，由民間團體代表及學者多人組成，主要反映對教育服務役政策與實施方式與內容看法，另外，許多學者在教育服務役預計實施前後，也紛紛發表相關論著，討論教育服務役實施可行性與對教育服務工作領域的衝擊，這些民間的反應聲浪對於教育服務役之規劃，亦具有其影響力。

四、法源依據

當時的內政部役政署執行小組（內政部役政署於民國91年3月正式成立，在正式成立前，由內政部役政司臨時編組成的內政部役政署執行小組完成相關作業），主責替代役制度規劃，爲落實替代役制度實施有法律依據，爰擬訂「替代役實施條例」，並且配合國防部完成「兵役法修正草案」；經立法院於民國89年1月15日3讀審查通過，並訂定33項法規命令，據以執行替代役相關事宜，其中兵役法第2條：「本法所稱兵役，爲軍官役、士官役、士兵役、替代役」，賦予了替代役的法源基礎。自替代役實施條例公佈後，教育服務役制度也隨之建立，並自民國89年7月1日起正式施行。民國89年9月22日已有第1批役男正式服替代役之教育服務役，役男湧入校園及公務部門，成爲輔助性工作的重要人力資源。

貳、教育服務役現況執行情形

由體系架構、服勤人數、役期、管理權責與措施、作業流程、需求申請、役男分配、專業訓練、任務派遣等九個部分，來說明教育服務役的執行現況。

一、體系架構

教育服務役的實施既在整體替代役體制之下，我國許多與教育服務役相關的法令皆源自整體對於替代役之規定，如上述討論到的法源依據與役男擔任輔助性工作之角色，另外尚有役男獎懲、保險撫恤、因傷病就醫、薪津發放、服裝、徵集、家屬聯繫、入出境管理等事項，皆屬整體替代役或兵役制度規定，除替代役特殊服裝外，多數沿用或修改自國軍常備兵役的條文內容，分別規定於替代役相關法規之中。

目前教育服務役此役別所屬需用機關僅教育部1個需用機關，教育部所轄「服勤單位」爲直轄市教育局、縣(市)政府及直轄市、縣(市)學生校外生活輔導委員會及教育部中部辦公室、軍訓處、僑民教育委員會，而「服勤處所」則包含公立之教育相關單位，如直轄市、各縣(市)政府所轄之縣(市)立國中小學及海外台北學校如，(見圖1)。

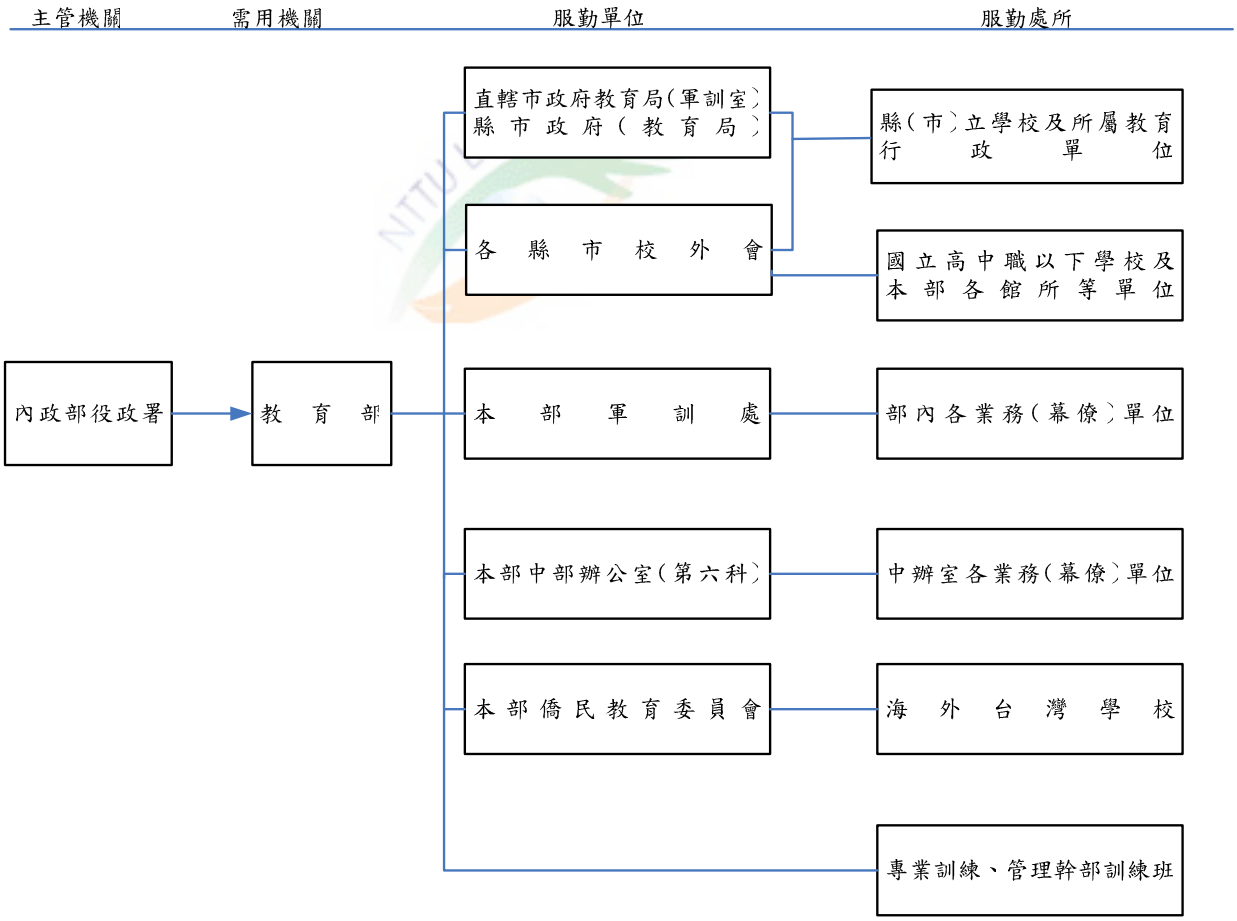


圖 1 教育服務役組織體系架構

資料來源：教育部，2006a 年

二、服勤人數

依據教育部軍訓處民國95年9月14日新聞稿資料顯示：民國89年9月22日首梯次役男分發撥交，迄今已訓練43梯次，計1萬2,172位役男投入教育部教育工作行列。目前現役役男人數共2,906人，其中具有國民小學教師證301人、中等學校教師證314人、特殊教育教師證26人、英語專長（海外留學生）77人及一般役男2,188人(教育部軍訓處，2006b)，役男素質分析如(見圖1)。

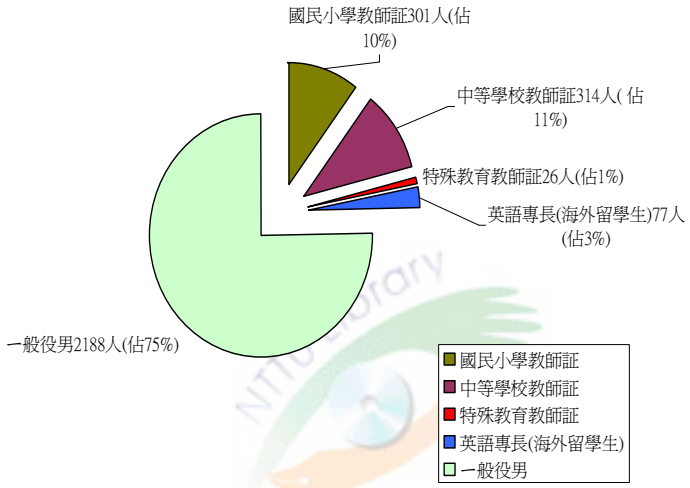


圖2 民國89年至95年教育服務役男素質分析圖

資料來源：教育部軍訓處，2006b年

三、服役資格與役期

除「替代役體位」無條件必須服替代役外，具常備役體位服替代役申請資格區分爲「專長資格」、「志工資格」、「家庭因素」、「宗教因素」、「一般資格」。依據役男申請服替代役辦法第4條規定，「專長資格」爲役男具有替代役各類別需用機關指定之國家考試及格證照者，得選定正、備選志願各一種，並優先甄試，「志工資格」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之役男，得優先服該相關類別替代役，「家庭因素」爲其家庭狀況須符合第8條規定才可申請，包含：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1人外，無其他家屬者；「宗教因素」則在政府登記立案之宗教團體下，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；「一般資格」則爲不具前相關資格而申請者。

依據民國96年1月24日修正公布之「替代役實施條例」第7條第1項及第2項規定，民國96年2月5日經行政院核定，常備役體位役男或以宗教因素申請服替代役之役期調整爲較常備兵役長兩個月。即替代役體位及家庭因素服替代役者其役期均比照常備兵役爲1年4個月，常備役體位服替代役者及常備役體位以宗教因素服替代役者，其役期則比常備兵役多2個月，即1年6個月(內政部，2007)。

四、管理權責與措施

除整體替代役之主管機關外，替代役實施條例施行細則第2條規定教育服務役權責管理單位：「本條例所稱需用機關，係指替代役役男服勤單位之中央各該主管機關；所稱服勤單位，係指替代役役男擔任輔助勤務處所之管理單位。」由直轄市及縣（市）政府教育局指定單位或專人辦理所轄（或監督）服勤處所（學校）役男之員額申請、分配及考核等管理業務，並會同縣（市）學生校外會辦理役男訪視、訓練及獎懲等工作(內政部，2003)。服勤處所的權責按授權管理權責辦理役男相關行政事務，並指派專人負責役男生活管理、勤務分配與考核等事宜。而管理幹部的管理權責部分，於教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點第20條中，規定服勤單位及處所均應指派專人負責教育服務役役男管理工作，各級主官（管）或管理幹部，對役男應負管理及督導責任(教育部，2006b)。

五、作業流程

首先由役男以各項資格條件向當地鄉鎮市公所申請，役男入營受基礎訓練後，經需用機關徵選作業，至高雄縣澄清湖青年活動中心進行專業訓練，其後分發至各服勤單位，由服勤單位統一管理，並指派至各服勤處所服役。

教育服務役役男以分發至各公立國中、小學爲主，並以離島、山地、偏遠地區爲優先。以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作爲主要勤務，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、推廣兒童閱讀，以及維護校園安全等工作方面，提供教育現場第一線的協助，儼然已成爲基曾國民中小學輔助教學及相關行政工作的重要生力軍，並成爲校園師長倚重的對象(教育部軍訓處，2006a)。

六、需求申請

為使役男發揮所學，落實「專長專用」原則，服勤單位應詳細評估所屬服勤處所（學校）役男需求人數、住宿規劃與管理機制等事項，並依「教育部教育服務役役男需求申請作業須知」辦理需求申請。

七、役男分配

役男分發至各服勤單位，其中具有中等學校教師證書或教育、社工、輔導、心理專長者，以協助學校輔導工作或推廣偏遠地區國民中學閱讀計畫為主;具有國民小學教師證者，以協助山地、離島、偏遠地區國民小學輔助教學及推廣閱讀計畫為優先；具有特殊教育教師證書或特教專長者，以輔助特殊職能教育工作為主；具有英語系國家大學以上學歷或中等學校英語教師證書者，分發山地、離島、偏遠地區國民小學擔任英語輔助教學工作;其他役男則以協助校園安全維護或從事教育行政工作為原則。

八、專業訓練

為建立役男正確工作觀念，傳授專業工作知能，嚴肅團隊工作紀律，教育部依「教育服務役役男專業訓練實施計畫」於役男軍事基礎訓練後，成立專業訓練班實施2週專業訓練。專業訓練班輔導幹部由高級中等以上學校遴優軍訓教官擔任。另就現職役男及服勤處所管理人員實施管理幹部訓練及役男在職訓練與管理人員講習，以加強本職學能、法令熟識及役男管理經驗交流，分述如下。

(一)管理幹部訓練

為拔擢表現優秀役男，於訓練合格後擔任管理幹部，遂行役男領導考核管理工作，服勤單位應依「教育部教育服務役役男管理幹部甄選訓練運用作業規定」組成管理幹部甄選審查小組（或委員會），完成初、複選作業，送教育部核定。

(二)役男在職訓練與管理人員講習

為強化役男服勤紀律，增進工作績效，服勤單位每半年至少應辦理乙次役男在職訓練與服勤處所管理人員講習，役男人數較多或服勤處所偏遠且分散者，可分區或分梯次辦理。在職訓練課程應包括法紀教育與安全教育等內容。

九、任務派遣

服勤處所指派役男勤務須符合輔助性原則，嚴禁指示役男從事與公務無關之工作，且應結合役男專長與原需求申請項目，每月排定役男勤務分配表送服勤單位備查，經查有不符規定者，服勤單位應主動調整役男服勤處所，並送教育部核備。

參、教育服務役相關研究成果

教育服務役實施至今已 6 年餘，經蒐集國內相關文獻(含專書)計約 15 篇，其中多以替代役爲主，以教育服務役爲主題的文獻至今計約 8 篇。現將相關文獻整理，如(見表 2)。

表 2 國內替代役相關文獻彙整表

作者/出版年份	研究主題	研究對象	研究方法	研究重點
黃仁志 2000	我國替代役制度法治化之研究 - 以德國社會役制度爲比較對象(碩士論文)	以德國社會役制度爲比較對象	文獻分析法、比較研究法	以德國社會役制度爲比較對象，檢討我國即將上路的替代役制度法化所需面對之問題，並提出本文以爲可能的解決方案。
陳新民 2000	社會役制度(專書)	專書	文獻分析法	介紹德國及歐洲其他國家社會役實施情形，說明我國引進社會役之價值分析，並且對於我國社會役規劃有詳盡敘述。全書共分六章，最後結論作者引述德國「兵役及社會役：一枚勳章的兩面」口號，作爲國防內政兩部實施替代役之政策目標。
張水泉 2001	我國替代役制度執行之研究(碩士論文)	役政執行人員及未役役男	實證問卷調查	研究者試著從政策的執行面，來瞭解政策施行後有那些因素阻礙了政策執行。替代役制度在我國是一個新的制度，新制伊始，執行上不免出現顛簸，本研究從執行面上所提的建議，期能有助於制度的順利運轉，使替代役真正成爲臺灣的「希望之役」。

表 2 國內替代役相關文獻彙整表(續前頁)

郭倩茜 2001	我國實施兵役替代役制度滿意度之研究(碩士論文)	我國 2000 年下半年實際入伍服勤4,776名替代役役男	叢集抽樣法	探討替代役制度主要利害關係人－服替代役勤務役男,渠等對政府替代役政策和施政措施之滿意程度;剖析兵役替代役制度發展,藉此深入瞭解替代役在形式上的制度設計與立法緣由,以及實質上的政策內涵與運作。
黃賢良 2002	我國兵役替代役政策執行之研究(碩士論文)	桃園縣替代役役男	文獻分析法、比較研究法及深度訪問法	替代役實施爲例,首先從政策執行的角度切入,探討役政的公平性及差異性,再以替代役的供給需求及人力規劃,探討其經濟成本、效益分析等問題;嘗試研究評估替代役的優缺點,再加以整合提出困境與解決之道。
李昊陞 2003	我國兵役替代役制度之研究(碩士論文)	役男、需用機關業務承辦人及役政人員	問卷調查及深入訪談	研究者見證及親自參與我國替代役制度孕育、出生及成長,對於該制度成長過程產生缺失,試圖從歐洲國家實施替代役的經驗及役男、需用機關與役政人員等三個層面探討,使我國替代役制度更臻公平、合理與完善。
胡齊望 2003	教育替代役者調查的工作滿意度與工作表現之研究 - 以台北縣及台東縣爲例（碩士論文）	台北縣與台東縣教育替代役	問卷調查法	關心教育替代役者的工作滿意度與工作表現，以都市化程度差距較大的台北縣和台東縣爲研究對象，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，並根據結論提出值得探討的問題及具體建議。

表 2 國內替代役相關文獻彙整表(續前頁)

陳榮成 2004	台北市替代役管理之執行評估研究(碩士論文)	服勤於台北市政府，住宿在台北市替代役中心之役男	文獻分析、問卷調查與深度訪談	執行評估理論，就現行台北市政府的替代役管理情形進行系統性評估，以瞭解各界已瞭解各界所關切替代役管理問題的癥結，提出因應對策。
吳天鵬 2004	教育替代役男組織承諾公民行為之研究(碩士論文)	台灣本島的教育替代役役男	問卷調查	瞭解教育替代役役男進入教育組織後，其對組織的承諾與其組織公民行為的表現情形，也企圖探究哪些因素影響教育替代役役男對組織的承諾和其在組織中的公民行為表現。
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(碩士論文)	高屏二縣市 90 所公立國民中小學學校行政人員	文獻探討,問卷調查方式蒐集及分析資料	本研究是在瞭解國民中小學學校行政人員對教育替代役人力資源管理策略之知覺與運作成效之現況，並分析兩者之關係，並對教育行政機關及學校提出相關建議，強化組織管理，改善訓練進修,以落實替代役人力資源管理，，以提升運作成效之滿意度。
呂理銓 2004	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(碩士論文)	桃竹苗地區之公立國民小學教育服務役役男	問卷調查法、半結構訪談方式	本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「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,遭遇工作壓力時所採取的因應策略,大多能以積極的「尋求問題解決」方式，將問題解決。

表 2 國內替代役相關文獻彙整表(續前頁)

王中叶 2004	工作特性領導行爲與役男服勤工作滿足關聯性之研究-以台南縣教育服務役爲例(碩士論文)	台南縣現役教育服務役役男	問卷調查法	探討教育服務役役男在個人屬性、工作特性、主管領導行爲與服勤工作滿足之間的關聯性，呈現役男，在服勤處所的工作滿足程度，役男挹注於教育單位的這群人力，如何在服勤管理工作上提高役男的工作滿足，使其發揮最大潛能於工作中，以協助服役單位來完成組織目標，即成爲役男服勤管理工作成敗的關鍵。
陳勇助 2005	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(碩士論文)	全國教育服務役男	文獻探討及問卷調查	研究發現教育服務役男的「工作投入」中等程度，以「工作成就」最高；「經驗學習」中上程度，以「過去經驗學習」最高；「生涯自我效能」中上程度，以「目標選擇」較高；「大學」、「研究所」等高學歷的教育服務役男及具「中、小學教師證書」教育專業背景的教育服務役男表現較佳；屆臨退役役男對勤務工作的認同感較差；「鄉鎮地區」、「偏遠地區」役男的表現較「都市地區」佳；役男工作投入愈正向，對生涯自我效能愈具信心。

NTU Library

表 2 國內替代役相關文獻彙整表(續前頁)

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－以苗栗縣爲 例 (碩士論文)	苗栗縣境內中輟輔導役男及其服勤管理單位	質化深度訪談爲主,以量化問卷調查爲輔	本研究主要是爲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,應建構完善之中輟輔導專業督導系統，完善之資源網絡連結系統,在學校中應常設學校社會工作人員。
章逸創 2006	台東縣教育服務役人力運用管理之研究 (碩 士論文)	台東縣教育服務役管 理 人員、役男及其服勤管理單位	質性研究單位及役男問卷	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。在了解教育服務役人力運用及管理現況之後,找出教育服務役人力運用及管理的問題與原因,並提出政策與實務上之建議,希冀爲實務上以教育服務役人力推動學校教育的教育工作者,帶來在人力運用及管理策略上的思考。

資料來源：1.林政昌，2004 年
2.研究者整理

在專書方面有陳新民於2000年所著之「社會役制度」一書；在學術論文方面以探討兵役替代役制度、滿意度及管理等研究計有黃仁志（2000）、張水泉(2001)、郭倩茜(2001)、黃賢良(2002)、李昊陞(2003)、陳榮成(2004)等；以教育服務役男爲研究對象，就工作滿意度、工作壓力、公民行爲人力運用與管理等課題探究的有胡齊望(2003)、吳天鵬(2004)、林政昌(2004)、呂理銓(2004)、王中叶(2004)、陳勇助(2005)、彭金鑾(2006)、章逸創(2006)等共計14篇學術論文。

一、專書方面

我國成立替代役的時間甚短。社會上對建立替代役的呼聲並不普遍，民國82年中央研究院社會科學研究員陳新民教授當時即接受青輔會委託進行爲期1年的「我國實施替代役可行性研究」之前，我國並無對此制度進行任何深入的探究。陳新民教授在2000年出版「社會役制度」一書，以探討德國及歐洲其他國家社會役實施情形作比較，說明我國引進社會役之價值分析，並且對於我國社會役規劃有詳盡的敘述。陳新民教授在本書中曾提及：替代役與兵役都是本於役男對國家付出一段光陰來效力的義務，因此任何青年都必須享受「服役正義」的保障，易言之，服替代役與服兵役都應有實質平等。結論引述德國「社會役與兵役是一枚勳章的兩面」口號，作爲國防、內政兩部實施替代役之政策目標(陳新民，2000)。

民國86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。民國87年3月3日，丁守中委員質詢國防部長蔣仲苓，獲得了國防部在「不影響國軍戰力」、「不降低兵源素質」、「不影響公平」的「三不」原則下，不反對實施替代役。遂開啓了我國實施替代役的契機。而半年後，行政院也宣布自民國89年開始實施替代役。替代役的實施，堪稱爲我國兵役史上最大的變革。

二、探討有關兵役替代役制度的研究

黃仁志(2000)主要是介紹德國社會役制度之基礎理論，並說明德國社會役制度的法理基礎爲：良心拒服兵役權、平等原則及福利國家理念，進一步探討德國社會役的法律性質，並就德國社會役制度與我國替代役制度做一比較，以評析我國替代役法制，列舉出我國即將上路之替代役制度，在未來施行上可能面對的問題，並提出可能解決的方案。

張水泉(2001)從政策的執行面，來瞭解有那些因素阻礙了政策的執行，替代役制度在我國是一個新的制度，新制初始，執行上不免出現顛簸，期能於制度的順利運轉，使替代役真正成爲臺灣的「希望之役」。

郭倩茜(2001)在探討替代役制度主要利害關係人－服替代役勤務役男，藉此深入瞭解替代役的制度設計與立法緣由，以及實質上的政策內涵與運作。

黃賢良(2002)探討役政的公平性及差異性，再以替代役的供給需求及人力規劃，探究其經濟成本、效益分析等問題；嘗試研究評估替代役的優缺點，再加以整合提出困境與解決之道。

李昊陞(2003)藉親身經歷試圖從歐洲國家實施替代役的經驗及役男、需用機關

與役政人員等三個層面探討，使我國替代役制度更臻公平、合理與完善。

陳榮成(2004)就現行台北市政府的替代役管理情形進行系統性評估，以瞭解各界以瞭解各界所關切替代役管理問題的癥結，提出因應對策。

綜合前述在兵役替代役制度、滿意度及管理等研究方面，張水泉(2001)對我國替代役制度執行研究發現，替代役的實施可以紓解兵額，增進公共服務，替代役應以社會服務工作爲主，不應該服警察役，甚至建議取消警察役，未役役男對政府目前執行替代役能力與公正性信心仍感不足，同時建議專長申請替代役的條件應該放寬，讓具有專長的役男，能發揮所長投入社會服務工作。郭倩茜(2001)針對我國實施替代役政策與施政措施與役男的滿意度研究評估提出 1.立法作業認知程度的加強 2.加強對役男的生涯輔導 3.提高役別甄選及分發的滿意度 4.提供多元化替代役資訊管道 5.役男管理方式多元化及彈性化 6.擺脫服替代役較服兵役較輕鬆的假象 7.發行相關文件宣導等結論與建議。黃賢良(2002 年)就我國兵役替代役政策執行研究發現亦指出，替代役與常備兵役期相較尚屬公平合理，現階段不宜再縮短役期，就替代役成本效益分析，對國家整體來說並沒有較爲節省反而更貴，從役男人力需求與供給分析，替代役已處極限不宜再擴增人數，替代役投入社會治安類警察役比率過高，體位條件也不適合，替代役「輔助勤務」概括性的規定不夠明確，造成爭議不斷。

由以上文獻可以看出，我國在執行兵役替代役制度的政策與措施，與本研究所呈現的問題與結果有：

(一) 內政部對於部份役種規劃，也應秉持當初推動替代役制度是希望培養年輕人關懷社會的原意，不要讓替代役男成爲用人機關人手不足的支援工具。

(二) 服勤單位在心態上不可歧視役男，既然要使用替代役就必須有持續相關的進用、培訓、激勵管理配套措施，不斷的研究改進有效運用人力資源。

(三) 政府應持續的使役男把握替代役制度的正確方向，體認服兵役本來就是國民應盡的義務，不要因爲服替代役就心存僥倖，認爲會比較輕鬆。

二、以教育服務役男爲探究對象之研究

胡齊望(2003) 對教育替代役的工作滿意度與工作表現研究中調查發現，役男選服教育服務役的原因，是認爲比較輕鬆，比較適合自己的個性，或較能發揮所學專長，影響教育服務役男工作滿意度的因素包括工作環境、工作勝任、有無教師證、學歷、學校位置、學校規模、生活設施、家庭社經地位等，台東縣教育服

務役男對工作的滿意度98%高於台北縣63%。

吳天鵬(2004)在探討教育替代役役男進入教育組織後，其對組織的承諾及其組織公民行爲的表現情形。企圖探究哪些因素影響教育替代役役男對組織的承諾和其在組織中的公民行爲表現。

林政昌(2004)在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中發現，國民中小學在替代役管理方式、溝通、激勵、組織設計等實施情形良好，而對於替代役之在職訓練及進修之提供及實施情形還有改進空間，並加強校外會單位對學校督導及考核，訂定替代役進修相關輔導辦法，採人性化的管理措施，增加進修相關設備及營造有意願進修情境，有效落實替代役訓練進修活動。

呂理銓(2004)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)探討教育服務役役男在個人屬性、工作特性、主管領導行爲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)以全國教育服務役男爲研究對象，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)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)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。

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，目前以自我進修爲主，學校應提供役男進修必須之設備，並在精神及物質上鼓勵，也可做爲學生模範，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，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。

綜據上述所有相關文獻中得知，教育服務役相關文獻仍不多，研究者發現相關討論，在教育服務役網路留言版及各報章媒體報導反而較多，由於網路留言版及報章所披露替代役新聞以個案居多，缺乏較完整求證考驗，信度及效度可議。

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爲最多，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，發現目前文獻研究內容大多以「替代役制度立法過

程、制度執行及工作滿意度」等層面爲主，真正呈現以教育服務役服勤單位、處所以及役男本身看法的實證研究，在文獻數量上仍屬較爲缺乏的，對教育服務役的全貌尚無法有完整的瞭解，因此，研究者希望能夠藉由研究蒐集更多元的資料，對於教育服務役這個議題上有所貢獻。

第三節　人力運用與管理策略之理論

本節以人力資源與教育工作管理的相關理論與研究爲基礎分別探討人力運用及管理的意義與重要性、操作面人力運用及管理、人力資源管理效能之策略、人力規劃管理與特質等幾個部分，以瞭解與本研究相關的理論基礎知識，茲分述如下。

壹、人力運用及管理的意義與重要性

廣義的「管理」概念，認爲「管理」即是在管理學範疇內的所有作爲，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處理（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。Henry Fayol指出，所有管理者都在執行管理程序中的5種管理活動：他們規劃、組織、用人、領導與控制等5項功能（林建煌，2002）。「人力運用」的範圍則包含有人力資源規劃、組織及任用等三項管理功能，另外領導與控制等兩項功能，則可靠人爲操作面的管理措施與作爲來達成。

若將「管理」視爲狹義的管理作爲與措施，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。

一、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爲融入其中，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）。管理者爲使人力能獲得充分運用，必須規劃所需的人力、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）：

(一)人盡其才：乃是希望優秀的人才，都能爲組織所羅致的理想境界。

(二)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。

(三)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，而且願意爲其職務貢獻心力，勞而無怨。

(四)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。

二、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，是爲達成服務目標，確保服務之效率與效能的作爲，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，都是爲了讓組織順利運作，達成目標而產生的（張火燦，2000）。正確的管理方式，則可以爲組織達成下列目的（張添洲，1999；Bratton & Gold,1999）

(一)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。

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

(三)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。

(四)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，在人力運用及管理的課題，若能妥適規劃及運用得當，則可爲組織建構完整的組織目標、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。服勤單位及處所與教育工作者，

面對此一新人力資源的湧入，如何妥善的運用及管理，成爲一項重要的課題。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，2001）。

貳、操作面人力運用及管理

人力資源管理範疇中，晚近出現策略性（strategic）的取向，主要著重在可應用於實際人力資源的實務運作的整體性觀點，指組織爲了因應環境變化及不同的方案策略，而進行人力資源的預測與需求規劃，達成內在與外在的適應，取得優勢，使組織中的人力運作能符合組織的目標（張火燦，2000；Dale,2000）。Randall S. Schuler提出「5P模型」來說明「策略性人力資源管理」的內涵，認爲發展與執行策略性的人員管理活動時，包含其背後的人力資源哲學（philosophy）、人力資源政策（policy）、人力資源計畫（program）、人力資源實務（practice）與人力資源過程（process），該模式之運作與內容，（吳美連、林俊毅，2002），以下就將操作面人力運用及管理的內容要項，區分並列述於下。

一、人力運用方面

人力運用的部分，主要在於確立人力運用的策略，並從事人力需求的規劃與分配，這一套作業，主要包括「人力」、「工作」與「組織」三方面的分析（吳美連、林俊毅，2002；張添洲，1999），因此，以下將人力運用的部分，區分爲人力資源規劃、工作設計、組織設計等三個要項。

(一)人力資源規劃

人力資源規劃（human resource planning），包含人員的需求、招募、調配、任用、訓練等重要課題的規劃，經由定義組織之目標，或落實政策與法規的執行，對於組織內外的資源、機會與威脅，來進行環境評估，建立起達成目標的整體策略。或是另外透過有系統的方法，分析工作內容性質與被管理者應具備的能力需求與差異，作爲人力資源開發過程的依據（張火燦，2000；張添洲，1999），以招募及任用合適的人員。

管理者藉由從事人力資源規劃的過程，瞭解人力的需求與任用的標準，完整的進行人力資源規劃（林建煌，1999），可以有下列優點

1.提供人力運用的方向。

2.降低改變所造成的衝擊。

3.將浪費與重複降至最低。

4.設定準繩，以利執行。

(二)工作設計

在工作設計完成規劃之前，要先進行的是工作分析（job analysis），組織必須將要交給被管理者的工作進行分析，瞭解包括：哪些工作是可以交給被管理者做的？需要哪些能力與技術？被管理者該如何做？等，這樣才能有清楚的工作說明與工作規範，對於工作結果才能有清楚的評價。

接下來的工作設計（job design），則是經由工作分析，必須決定所必須完成的任務內容、執行的人選、任務編組、工作流程及清楚的工作說明，合併或擴充而產生新的工作或進行工作輪調（job rotation），並且鼓勵被管理者將工作視爲有意義且重要的。在工作設計中有幾項重點要素，經由工作特徵模型（job characteristics model）對於工作的主要構面的分析，可以得知工作設計應考量包含（林建煌，1999）：

1.技術：視要求活動多樣性的程度而定，所以工作者可使用若干不同的技術與才能。

2.任務的一致性：視一個工作要求完成作業的完整程度而定。

3.任務的重要性：是否具重要性，視工作任務影響生活與其他人工作的程度而定。

4.自主性：視工作任務是否提供自由、獨立、個人可自由排定工作進度與決定完成工作的步驟。

5.回饋：視工作的成果，是否能使個人直接清楚得知自己工作表現之程度而定。

另外工作中也應安排訓練的機會，此部份包含清楚的工作說明及各種必要的職前與在職訓練，著重在讓被管理者「know how」，引導被管理者參與及投入新的策略。訓練包含認知、態度與技巧的學習，可以透過：資料研讀、講演法、示範、練習、參觀、多媒體教學、小組獲分組討論、座談會等方式來達成（吳美連、林俊毅，2002） 。

(三)組織設計

「組織」被視爲一個重要的研究對象，也是教育服務工作推展的重要媒介、場域與對象，在教育工作管理與行政管理中，亦被視爲重要的環境課題。組織設計（organization design）包含工作時間表的選擇，如彈性時間、核心工作時間與休

息時間的設計，以及管理者的權責、層級與運作的體制等（Weick,2001）。組織設計的重點如下（張添洲，1999）：

1.事權統一、講求效率：組織中的各個執掌劃分，必須有橫向與縱向的區別，組織內部有明確的權責層級，以求事權統一，使之有效率。

2.結構精簡、加速決策：組織內減少層級，可以縮短溝通流程，使決策迅速，水平式的管理也可以讓被管理者得到相對的重視與平等。

3.協調配合、維持平衡：組織要能有效發揮功能，達成目標，需要各單位的協調與配合，而非消極性的相互牽制。

4.機動靈活、維持彈性：組織的設計必須隨著環境變遷、組織的成長、目標、政策的不同而有所調適，隨時因應各種突發事件、配合業務需要，而對於組織結構加以調整。

由權變觀點出發，可以看到不同情境下，隨環境的變化，採取可行的組織設計策略不同，如組織成員的人數是管理者作爲的主要影響因素，當規模增加時，則協調的問題也會增加，因此，設計的內容必須是符合該組織所需要的結構與規模大小（林建煌，1999；黃源協，1999；Kamoche,2001；Weick,2001）。

二、人力管理方面

管理的技術層面，主要爲建立目標，讓被管理者能主動參與，建立評估目標的回饋機制，並且連接目標達成與報酬的關係，其內容要項主要包含：領導與控制、激勵與報酬、組織氣候等三部分（林欽榮，2002；Kamoche，2001）。

(一)領導與控制

領導主要是帶領被管理者，朝確認的工作目標邁進的作爲，對於被管理者的生活與工作進行適度干預與問題解決，並透過管理的循環 PDCA， 進行規劃（plan）、執行（do）、查核（check）與行動（act）的循環，來達成工作流程或任務的轉變（李聲吼，2000；Dessler,2000） 。

控制則包括工作的執行、進度與工作品質的控制或督導等傳統管理者行政監督的角色作業，以及不當行爲修正的紀律管理。事前的控制是預測可能發生的問題，事中控制是在問題發生的當時去修正它，事後控制則是當問題發生後才去修正它（林建煌，1999）。其目的在於確認目前的工作結構，推行目前的工作方式，以促使被管理者表現出符合組織要求的作爲，並且藉此瞭解組織工作目標達成的狀況，作爲擬定或修改未來目標的依據（張添洲，1999；黃英忠，1995）。

(二)激勵與報酬

人帶著期望與需求進入組織，因此領導者使用激勵技術的前提，就是必須要瞭解被管理者的生活、動機與個人的需求，透過與報酬相互聯結的方式，達成其需求的滿足，降低期望與工作的落差，而使得壓力與緊張減少，進而讓被管理者更認同工作（林建煌，1999）。

報酬依其類型可以區分：內在報酬與外在報酬，內在報酬（intrinsic reward），係指心理性的報酬，主要來自於被管理者得之於特定工作角色 的自我滿足與成就感；外在報酬（extrinsic reward），則主要是指實質的利益，如薪資、獎金、保險、福利品、旅遊等（張添洲，1999）。而酬賞的制定均需要講究組織內外部的公平性，並且依據客觀的工作狀況與技能表現來進行調整，而通常以績效考核（performance appraisal）作爲依據，即管理者對於被管理者某一段時間內之工作情形或完成某一任務的行爲，進行能力、表現、資質及態度上，進行有系統客觀性的評鑑（張火燦，2000；黃英忠，1999）。

(三)組織氣候

組織氣候（organization climate）係指個人在工作單位中，對於組織內的人、事、物或工作態度、行爲模式等環境因素，所產生的感受或知覺。組織氣候的形成，必須長期的經營，包含組織上下的溝通、成員的參與感、對工作的使命感、團體士氣、員工對組織的認同感與歸屬感及衝突的管理等（張添洲，1999）。其中溝通以相互彼此的信任及願意傾聽爲基礎；參與感的獲得，則可能包括參與工作計畫、參與考核、參與工作績效的評估等事項（Cascio,1998）；團隊衝突管理，則特別用在成員不同背景的團體之中，當意見不一時，爲避免演變成人身攻擊或發生其他衝突，管理者必須小心處理，收集資訊，跟據事實討論，將幽默加進決策過程（李聲吼，2000）。

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，再交由公部門服勤處所執行，服勤處所負責直接管理教育替代役男的工作，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。

參、人力資源管理效能之策略

本研究爲探討國民中、小學教育服務役人力運用與管理活動執行上所產生的效能，引用黃同圳、劉靜如(1998)、Arthur(1992)、Pfeffer(1994)、MacDuffie (1995)、Delery、DoTy(1996)、Youndt(1996)及 Delaney 和 Huselid (1996)等幾位學者對人力資源管理活動策略，做爲本研究人力資源管理方面研究基礎，如(見表 3)。

表3 人力資源活動彙整表

活動別 / 學者	招募任用	訓練進修	組織管理	績效評鑑
黃同圳 劉靜如 (1998)	價值觀甄選	彈性訓練 自行訓練	廣泛工作說明、程序控制	過程績效評估、團體績效評估
Arthur (1992)		廣泛技能訓練、高技能員工	員工參與、訊息分享、自主管理團隊、正式訴怨程序	
Pfeffer (1994)	選擇性甄選	訓練技能發展、工作輪調與交叉訓練	訊息分享、員工參與技能工作重設計與團隊、工作保障平等主義象徵、內部升遷	
Huselid (1995)	選擇性甄選	訓練	訊息分享、工作分析、團隊、內部升遷態度調查、正式訴怨程序	正式績效評估
MacDuffie (1995)	招募與聘用	新進員工訓練、熟練員工訓練	工作團隊、問題解決群體、提案制度、工作輪調、分權、地位差異化	
Delery 和 DoTy (1996)		廣泛正式訓練系統	員工參與、工作保障、內部升遷	成果導向的績效評估
Delaney 和 Huselid (1996)	選擇性甄選	訓練	分權、訴怨程序、內部勞動市場、較多組織層級	
Youndt (1996)	選擇性甄選	廣泛的訓練		行爲導向的績效評估

資料來源：林政昌，2004年

研究人力資源管理策略層面的文獻有很多，研究者就教育服務役在「招募任用」、「訓練進修」、「組織管理」、「績效評鑑」等4個層面之內涵說明，如(見表4)。

表4 教育服務役人力資源策略內函彙整表

招募任用	學校對於教育服務役在申請、進用及任務職責分配情形	1.是否依學校實際需求申請教育服務役男。 2.教育服務役男服勤項目是否符合學校實際需求。 3.所進用之教育服務役男在工作能力是否符合學校需求。 4.所進用之教育服務役男在專長方面是否符合學校需求。 5.所進用之教育服務役男在學歷上是否符合學校需求。 6.是否明訂教育服務役男的工作職責分配。 7.教育服務役男之勤務指派是否採取輔助性原則來實施。
訓練進修	學校對教育服務役在職訓練及進修之提供及實施情形	1.教育服務役男是否充分接受在職訓練的機會。 2.是否會提供教育服務役男完成工作所需的技巧和知能。 3.教育服務役男對學校勤務相關設備的操作是否很熟悉。 4.教職員是否協助指導教育服務役男的相關勤務之技巧。 5.是否對新進教育服務役男實施相關指導訓練。 6.是否提供教育服務役男自我成長進修之諮詢服務。 7.相關設備及情境是否適合教育服務役男自我成長與進修。
組織管理	學校在教育服務役管理方式、溝通、激勵、組織設計方式等實施情形	1.是否採人性化的管理措施管理教育服務役男。 2.對於教育服務役男的表現是否能給予合理的獎懲。 3.對教育服務役男休假制度的實施是否合理合法。 4.針對教育服務役男的權益及福利是否盡力去爭取。 5.是否與教育服務役男充分協調勤務的工作內容。 6.教育服務役男的意見與溝通管道是否十分暢通。 7.教育服務役男和正式員工間權責區分是否適當。 8.教育服務役男勤務內容是否全部與公務有關。
績效評鑑	學校對教育服務役在一特定時間內工作服勤時的效能評估方法	1.教育服務役男的工作表現是否訂有考核的機制。 2.教育服務役男之考核是否有相關的獎懲配套措施。 3.教育服務役男考核，是否其服務對象滿意度是重要的指標。 4.教育服務役男考核，是否提升公共服務形象爲重要目的。 5.教育服務役男考核，是否提高服務的品質是重要的目的。 6.教育服務役男考核包括是否有工作表現與服裝儀容等。

資料來源：林政昌，2004年

由上述得知，研究者發現在「招募任用」方面，一般組織對於成員大都有選擇性甄選機制，但學校對役男之甄選無任何選擇性，而是由役男依受訓成績自行選填服勤處所；在「訓練進修」方面，重視彈性、自行、廣泛之訓練，此與學校役男之在職訓練本質相似；在「組織管理」方面，一般組織重視員工參與、工作保障、內部升遷及輪調，這與學校管理役男方面有相當程度不同，役男除須在學校服勤達3個月以上且表現良好，獲服勤處所推薦及服勤單位審核通過，始能薦訓成爲管理幹部，未有其他輪調及升遷制度；在「績效評鑑」方面，一般組織重視成果、行爲及過程導向的績效評估，此與學校役男績效評鑑相似。

肆、教育服務役人力規劃管理與特質

人力運用與管理主要牽涉到組織內部管理與人力資源的課題，當前教育服務役被視爲一項人力資源時，其本身的人力特質，則成爲環境面以外，影響實施成效的重要因素。在教育服務役實施面向中，面對這個特殊的人口群，要能有效的運用與管理人力資源，必須有哪些考量或注意哪些議題？又有哪些運用方式，與管理措施，才能與這群人力資源的特質適配？茲將教育服務役人力運用、管理與人力特質等三方面相關理論與研究探討如下。

一、教育服務役的人力規劃

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。可將之區分爲下列二者：

(一)人力資源規劃與配置

人力資源規劃部分，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，以及役男人力調派的機制。

(二)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，亦即從事輔助教學、中輟生輔導、校園安全維護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，則包括役男各種職前訓練、在職訓練、管理幹部甄選，以及管理人員研習等重要內容(教育部，2006a)。

二、教育服務役的管理

教育教育服務役管理的部份，其生活管理、勤務分配、服務品質、考核、獎懲、意外事件處理等相關管理措施都包括在內。依其性質可區分爲下列二者：

(一)生活管理

生活管理的部分，包含：役男之住宿環境安排與輔導管理、服勤服裝的穿著要求、工作與休息等時間的安排、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。

(二)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輔導、服勤單位對役男及服勤處所不定期訪評、意外事件的處理、意見反映與申訴制度、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職掌辦理(教育部，2006a)。

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，餘均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，由於役男服役性質，較爲重視控管而非激勵措施，如其中的考核僅是定期的表報作業，不強調績效，也並未作爲獎懲的依據。

三、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外加人力，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教育服務工作者，作爲職業的人，亦不是職業軍人，教育服務役男分發到服勤單位或服勤處所，雖經役別選擇的過程，然服兵役是我國民男子的法定義務，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

教育服務役男的學經歷背景各不相同，役男不一定屬於教育服務役領域之專

長背景，且有因替代役體位與宗教因素等不同因素申請的役男，其教育程度、學科背景、民間專長或證照專長等各不相同，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

服教育服務役雖等同一般國軍常備役領固定薪水與主副食費，唯工作薪酬是低於一般人自由就業或職業軍人待遇，因此，服役期間與一般工作收入並不相同。

(四)非完全的工作職責

教育服務役男與正式教職員工的工作內容負有不同的責任，正式教職員工需對學校與對雇主負完全的專業責任，但役男非屬正式員工，因此，僅能從事輔助性的勤務，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或服勤處所的時間，扣除之前的軍事基礎訓練與專業訓練時間，約剩下1年2個月役期，因屬服役性質，比起一般志工要更加穩定，然與正式教職員工相比，則不屬於長期性的職業工作，而屬於短期的義務工作性質。

綜合以上對教育服務役人力特性探究，可發現教育服務役在整體人力來看是屬於素質不一、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工作意願、認知與態度造成一定的影響。

因此，服勤處所申請教育服務役男員額時應考慮學校實際需求，在工作任務分派，若能以「專長專用」爲優先，則能提升其對組織認同感與優良行爲的表現，並鼓勵役男參與服勤單位的訓練，激勵役男對工作的期待，及加強各層級對役男服役的督訪，則我國教育服務役政策則更能落實。

第四節　教育服務役人力運用及管理現況

本節透過相關檔案資料文件與受訪者訪談內容，從人力運用與規劃及管理現況等2大範籌，檢視台東縣山地原住民鄉教育服務役人力運用及管理現況。

壹、人力運用與規劃

台東縣自民國89年9月22日開始有第一批教育服務役役男至此服勤，初期以擔任駐校警衛與教育服務工作爲主，但民國90年教育部推動教育改革工作，發現最

大的困難乃在於校園師資與人力不足問題，因此，從民國90年8月起，開始讓具備教師證教育服務役役男，分發至山地、離島與偏遠地區國中、小學，擔任輔助教學工作，以彌補這些地區師資不足現況，經過各梯次役男陸續到達後，台東縣才開始有教育服務役男分派至山地原民鄉國民中、小學服務。(教育部，2002)

一、政策推動與人力資源結合

平衡城鄉教育差距是教育部推動教育改革的重要項目之一，其徵結即在山地、離島、偏遠地區國民中小學師資、人力及資源不足，因此，教育部每年即徵選具教師證役男、英語系國家大學以上畢業歸國服役役男，並優先分配至山地、離島、偏遠地區國民小學，充實偏遠地區教學及英語師資人力資源，進一步提昇學生閱讀能力。

教育部自民國93年起積極推動「焦點300—全國國民小學兒童閱讀推動計畫」，每年遴選100所焦點學校爲推動對象，3年300所。第1年以原住民、低收入戶學生、隔代教養、單（寄）親家庭、外籍配偶子女比例高的學校優先。第2年再加入澎湖、金門和連江縣等離島小學。第3年則視優先區指標條件總數而定(教育部電子報，2004)。

教育部軍訓處教育服務役承辦人張瑞安專員指出：教育部將具有初等教師證役男人力，投入至焦點300輔助閱讀學校服務，對山地、離島及偏遠地區國民小學幫助很大，可讓役男發揮本身的教育專長，充分運用人力資源，在之前教育部對初等教師證役男的人力分配，沒有特別要求與規定，確實發現不少有初等教師證役男，在服勤學校擔任校園警衛或從事一般性庶務性工作，未能充分發揮役男專長，造成人力上的一種浪費。

因此，比較起來，「焦點300」推動閱動計畫確實進一步把焦點放在真正需要協助的弱勢學生身上，相關單位仍須在資源分享、人員培訓等方面好好規畫，期待教育服務役男熱心投入閱讀推廣工作，協助學童克服閱讀恐懼。推動「焦點300」閱讀計畫是一項關係國家未來的重大「希望工程」，在社經地位已形成貧富懸殊現象的今天，如果知識方面也是貧富不均，則階級對立會是今後國家社會最大隱憂。

二、人力現況

分發至山地原住民鄉國民中、小學教育服務役役男區分有專長役與一般役兩大類，專長役包含初等教師證、中等教師證及英語專長等3種身分役男，其中初等教師證與中等教師證役男，均爲合格教師，具有教育專長背景，初等教師證役男

在民國93年之前是以分發至偏遠地區國小，擔任輔導教學爲主，目前則改以教育部核定之焦點300學校爲主要分發對象，主要協助推動學生閱讀工作，台東縣山地原住民鄉目前有11位教育服務役役男分配在各國民小學服務；中等教師證役男以分配至國民中學，協助中輟學生通報、復學輔導及推廣輔助閱讀工作爲優先，目前台東縣海端鄉、延平鄉及蘭嶼鄉各分派1位中等教師證役男；英語專長役男以擔任國小輔助英語教學工作爲主，目前有4位役男服務於海端鄉及延平鄉等國民小學。一般役男主要是以協助維護校園安全暨教育行政工作爲主，除金峰鄉外目前有8位役男分發至其他4個鄉鎮的各國民中、小學服務，統計至民國96年2月28日止在台東縣山地原住民鄉國民中、小學教育服務役役男共有26位。其人力配置情形，如(見表5)

表 5 台東縣山地鄉教育服務役人力配置情形

地區	服勤鄉鎮	專長役			一般役	小計
		初等教師證	中等教師證	英語專長		
山地原住民鄉	海端鄉	1	1	1	5	8
	延平鄉	1	1	3	1	6
	金峰鄉	4				4
	達仁鄉	2			1	3
	蘭嶼鄉	3	1		1	5
合計		11	3	4	8	26

資料來源：台東縣學生校外會，2007a 年　　調查時間：民國 96 年 2 月 28 日

三、人力需求與員額規劃

(一)人力需求

台東縣山地原住民鄉國民中小學規模，大都屬一個年級一個班的小班小校制，學校師資及人力普遍不足，基於教育服務役役男爲額外增加人力，在不會增加學校人事經費負擔下，各級學校對役男人力需求，都表達非常迫切與需要，普遍都認爲一般役男可以在學校從事照顧住宿學生、電腦文書處理、交通導護、校園安全維護、校園環境整理、護送學生返家、公文建檔、資源回收及門禁管理等勤務；專長役男能夠協助學校推動輔助閱讀、支援教學、課後輔導、協尋中輟生及圖書室管理等工作，因有役男協助可以減少學校老師行政工作，讓老師專注於

課程教學，並也能分擔工友繁瑣勤務，各校均積極爭取役男至學校服務，因此，每年10月份各服勤學校針對校務發展、需要及可提供役男住宿環境前提考量下，便需早評估規劃次年一般役男及專長役男人力需求。

台東縣政府教育局依據「教育服務役役男需求申請作業程序規定」，每年大約10月份左右，就會行文給縣內各國中小學，調查學校對役男需求，各校則依學校本身重點發展特色，如推動閱讀、英語教學等需要，提出對役男人力需求。此外，教育局審查各級學校是否符合專長役男或一般役男申請條件，會考量學校發展需要性與現有役男人力；學校方面則通常都會以專長役男爲優先考慮對象，但受限於專長役男員額不足，不易獲得，往往要等很久，因此有些學校就會改申請一般役男或是兩種役男需求都提出來。

(二)員額規劃

台東縣政府教育局在彙整各級學校資料後，在每年11月份向教育部提出役男類別與人力需求，原則上都會尊重各校原先規劃役男員額。民國95年底台東縣向教育部提出96年役男員額共有163人(一般役88人、中等教師證7人、初等教師證38人、英語專長12人、社工心輔15人、特教證3人)，但教育部僅核定104人給台東縣教育局，因此，並無法滿足各服勤學校人力需求，台東縣政府教育局因囿於教育部核撥役男人力不足情況下，無法滿足同時申請初等教師證及英語專長役男學校需求，故通令台東縣的學校僅能申請其中一項。

每梯次教育服務役役男人數隨著陸續退役人數與新進分發服勤人數而有所更動，計算至民國96年2月28日止，台東縣教育服務役男服勤學校計98所、役男人數共125人，台東縣教育服務役男服勤學校與人力分佈情形，如(見表6)。

表 6 台東縣教育服務役男服勤學校與人力分佈情形

地　　區	鄉　鎮	服勤學校	服勤役男人數
台東平原	台東市	25	43
	卑南鄉	8	9
縱谷平原	池上鄉	3	3
	關山鎮	5	5
	鹿野鄉	5	7
大武海岸	太麻里鄉	7	7
	大武鄉	3	2
成功海岸	長濱鄉	4	7
	成功鎮	7	7
	東河鄉	5	8
山地原住民鄉	海端鄉	8	8
	延平鄉	5	6
	金峰鄉	4	4
	達仁鄉	3	3
	蘭嶼鄉	5	5
其他	綠島鄉	1	1
總　　計		98	125

資料來源：台東縣學生校外會，2007a 年　調查時間：民國 96 年 2 月 28 日

台東縣山地原住民鄉國民中、小學目前共計 25 所(國小 22 所、國中 3 所)，每年所獲配的教育服務役男，平均大都維持約在 25 人上下，雖然有部分學校表示可以提供 2 位役男之住宿環境，並據此提出 2 人以上的人力需求，唯因受限於教育部核撥給的役男人力不足影響所致，目前台東縣山地原住民鄉僅有國民中學能額外增配 1 位具中等教師證役男，協助中輟學生輔導、協尋或推動學生輔助閱讀工作，其餘各學校大多只能獲得一位役男。台東縣山地原住民鄉教育服務役服勤學校與役男人力現況，如(見表 7)。

表 7 台東縣山地原住民鄉教育服務役服勤學校與役男人力現況

鄉　　鎮	服勤學校	役男人數	備　　考
海端鄉 (7 所國小、 1 所國中)	霧鹿國小	1	
	海端國小	1	
	初來國小	1	
	廣原國小	1	
	崁頂國小	0	95 年之前無法提供役男住宿環境
	加拿國小	1	
	錦屏國小	1	
	海端國中	2	(中教證 1 位、一般役男 1 位)
延平鄉 (4 所國小、 1 所國中)	紅葉國小	1	
	武陵國小	1	
	桃源國小	1	
	鸞山國小	1	
	桃源國中	2	(中教證 1 位、一般役男 1 位)
金峰鄉 (4 所國小)	嘉蘭國小	1	
	賓茂國小	1	
	介達國小	1	
	新興國小	1	
達仁鄉 (3 所國小)	安朔國小	1	
	土坂國小	1	
	台坂國小	1	
蘭嶼鄉 (4 所國小、 1 所國中)	朗島國小	0	無法提供役男住宿環境
	蘭嶼國小	1	
	東清國小	1	
	椰油國小	1	
	蘭嶼中學	2	(中教證 1 位、一般役男 1 位)
合　　計	25 所(國小 22 所、國中 3 所)	26 人	

資料來源：台東縣政府教育局，2007a 年　　調查時間：民國 96 年 2 月 28 日

台東縣政府教育局對分配至服勤學校教育服務役役男員額規劃原則如下，1.專長役男須符合教育部規劃條件或經核定之學校，並依次排序遞補。2.一般役男派遣採先退先補爲原則。3.各校均以1校1人爲原則。4.從未申請過役男之學校，列爲優先分發對象。學校如因裁併增設分校或推動相關專案活動有迫切性需要者，列爲優先考量對象，此外，對於未善盡照顧役男權益或管理上有重大疏失學校，教育局也會列入作爲役男人力分發上的考量因素之一。

貳、管理現況

一、勤務分配

(一)勤務派遣原則

教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點第 13 條規定，教育服務役役男勤務派遣原則如下：(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學校(教育部，2006b)。因此，服勤學校指派役男勤務須符合輔助性原則，不得單獨派遣役男從事任何勤務工作，且應結合役男專長與原需求申請項目，服勤學校每月需排訂役男勤務分配表送台東縣學生校外會備查，若有違反相關規定者，則協調台東縣政府教育局主動檢討調整役男服勤學校。

經實地瞭解訪談得知，目前台東縣山地原住民鄉各服勤學校管理人員對役男勤務派遣方式，大都是以簡單口頭方式交付役男工作，未以書面資料或訂定相關管理規定或辦法，律定役男勤務工作規範，與服勤單位所律之規定是有所違背。

(二)勤務派遣內容

在各服勤學校一般役男勤務以校園安全維護及一般行政工作爲主，勤務範圍彈性比較大，未如專長役男約束與規範那麼多，因此，山地原住民鄉各服勤學校選擇役男需求類別上，通常都會將役男可爲學校從事勤務工作內容做審慎考量評估，再提出人力需求。如海端鄉某國小管理人員指出：學校會先瞭解役男身體狀況或個人專長，如電腦、文書處理等，作爲役男分配勤務重要參考依據。管理人員也都是依學校任務需求派遣役男工作，並儘量結合役男本身具有專長，一般役男主要負責公文收發建檔及文書處理，有時也會指派整理校園環境，或是負責門禁管理、上、放學期間交通導護及收發文工作，有時學生無故缺曠課，學校也會商請役男到學生家裡去協尋學生。

因此，學校對於一般役男以人力支援爲主要考量，勤務派遣大都以補足工友

人力不足及協助總務處一般性庶務工作爲主，可以說是沒有完全固定勤務工作。山地原住民鄉各服勤學校普遍因師資人力不足，對具有教育背景及高學歷素質的專長役男，都表示非常的歡迎與期待。爲符合「專長專用」的原則，滿足平衡城鄉差距之需求，教育部針對各類專長役男分發原則如下：(1)具國民小學、中等學校教師證役男，以協助中輟學生通報及復學輔導或擔任山地、離島、偏遠地區國民中小學教育服務工作及至國民中小學推廣輔助閱讀工作爲優先。(2)具特殊教育教師證或特殊教育專長役男，以協助特殊教育爲原則。(3)具英語系國家大學以上學歷役男，以分發至山地、離島、偏遠地區國民小學擔任輔助英語教學工作爲主(教育部，2007c)。

由受訪者訪談內容得知，台東縣山地原住民鄉各服勤學校對教育專長役男所負責之主要勤務都能深入瞭解，因此，讓具有教育專長役男協助推動學生輔助閱讀、輔助教學、輔導低成就的學生、學生課業輔導、學生個案輔導、協助班級課程規劃及一般教育行政工作等。學校除依專長來規劃役男工作，也會考量役男工作態度，對新進役男會先讓其適應幾天，使其瞭解學校特性與需求，再派遣勤務，如役男能力不足或不適任，也不會讓役男進到教室內協助教學工作，以避免衍生困擾。

因此，各服勤學校無論對一般役男或專長役男，在勤務派遣前，都會先期評估役男性向、個人所具備之專長及身體狀況，結合政策規定與學校需求，再賦予役男勤務，對新進役男身心及服勤狀況未能達到服勤學校預期需要，也會儘可能安排役男從事一般性庶務工作，避免讓役男參與各項教學活動，或與學生有過多的接觸機會，產生一些不必要的問題。

二、在職訓練

(一)新進役男職前訓練座談

每梯次分發到台東縣新進教育服務役男，於役男報到當日，由服勤單位台東縣政府教育局及台東縣學生校外會召集，辦理新進役男職前訓練座談，並通知受分發之服勤學校管理人員陪同與會，座談中由服勤單位介紹台東縣教育服務役整體概況與服勤學校相關管理事宜，座談後由各管理人員親自帶回至所分發之服勤學校完成報到，役男進入服勤學校後，工作指導及個別勤務訓練，則責由各服勤學校自行個別訓練。

(二)役男在職訓練及管理人員研習

台東縣幅員遼闊，以民國 96 年爲例教育服務役男服勤學校計有 98 處，役男

125 人，遍布在山地、離島及偏遠地區各鄉鎮市區國民中、小學，因此，台東縣政府教育局及台東縣學生校外會爲強化教育服務役役男服勤紀律，增進工作績效，統一服勤管理作法及考量役男與管理人員交通往返不便等因素，自民國 94 年於每半年在台東市、大武鄉、關山鎮及成功鎮等 4 個地區，採分區方式辦理役男在職訓練暨服勤學校管理人員研習。執行迄今絕大部分管理人員及役男，對服勤單位所辦理役男在職訓練與管理人員研習，都持肯定態度。

從檔案資料文件顯示及受訪者表示，大部分的服勤學校及役男都認同每半年在職訓練是有必要的，是非常好的一種方式，學校在差假方面也都能正常及兼顧，尤其案例教育可給役男很多幫助，藉研習以瞭解相關法令，對役男有嚇阻及提醒作用，所安排的法治教育課程，可讓役男心生警惕，此外，應可再增加班級經營、管理或教學輔導課程，以結合役男專長本職。但亦有極少部分役男並不認同役男在職訓練，認爲是在浪費時間，役男要跟學校要配合得好，彼此互動比較重要。少部分役男與現有服勤學校管理人員溝通管道順暢，並沒有遇到在勤務派遣或生活與管理上的實際問題，因此，亦會認爲無需接受任何一般役男在職訓練。

役男在職訓練課程包含服裝儀容檢查、基本儀態訓練、法紀案例教育、兩性及安全教育、服勤工作檢討、法令宣導與測驗、公益服務及綜合座談等內容；管理人員講習課程包含法令宣導與測驗、役男違失案例檢討、役男管理工作實務介紹、管理經驗暨心得交換、綜合座談等內容。民國 95 年服勤單位辦理教育服務役分區役男在職訓練及分區管理人員講習各 8 場次，施訓役男 407 人次，管理人員 231 人次，有效提昇役男工作士氣、服勤紀律及管理人員實務工作經驗。(台東縣學生校外會，2006a)

三、生活管理

(一)服勤單位與服勤學校管理權責律定

組織健全與發展，端賴有效指導、督考與管理，分發至各服勤學校之教育服務役役男訓練與服勤管理工作，目前由台東縣政府教育局負責對所轄之服勤學校，辦理役男員額申請、分配及督考等管理工作，並協同台東縣學生校外會統合轄內軍訓教官以分工認輔方式，對各服勤學校及役男實施訓練、督(輔)導、管理、考核及獎懲等作業。

台東縣學生校外會爲掌握山地原住民鄉各服勤學校教育服務役男人力運用、勤務規劃及生活管理情形，每年初依據地區特性及需要，訂頒年度教育服務役役男服勤管理規定，劃分服勤單位與服勤學校分工管理權責，有效落實役男服勤管考工作。服勤單位與服勤學校權責與分工表，如(見表 8)。

表8 服勤單位與服勤學校權責分工表

項次	權責項目	服勤單位	服勤學校
1	管理規定	訂定年度服勤管理規定	訂定年度服勤管理辦法
2	人力需求	年度人力需求規劃與提報	年度人力需求申請
3	在職訓練	役男在職訓練與管理人員講習	職前講習與在職訓練
4	服勤派遣	服勤處所人力分配作業	指派役男勤務與服勤管理
5	住宿環境	役男住宿環境調查	個別住宿管理
6	獎懲作業	獎懲核定	建議獎懲
7	差勤辦理	差假統計	服勤時間與差假安排
8	傷病就醫	辦理就醫補助呈轉核發	協助處理傷病與就醫事宜
9	事件通報	重大事故或意外事件處理通報	重大事故或意外事件陳報
10	役籍管理	役籍資料建檔及退役作業	役籍資料保管及填寫
11	幹部甄選	管理幹部甄選與管理	推薦管理幹部人員
12	服勤考核	年度考核	半年考核
13	薪給健保	薪資、健保及主副食作業	
14	服裝規範	服儀抽檢與穿著管理	
15	申訴處理	申訴案件處理	
16	役男認輔	認輔教官分派作業	
17	輔導訪視	服勤處所訪視	
18	座談會議	召開管理幹部或役男座談會	
19	生活照料		協助伙食、役男照顧、輔導
20	交通協助		提供服勤交通工具或交通費

資料來源：1.教育部，2007a年

2.研究者整理

服勤單位主要以負責教育服務役各項業務之規劃、推動、執行與管理等工作，服勤學校則針對役男勤務派遣、生活照顧、差假安排及一般訓練與考核管理等工作規劃，並依服勤單位所分配之教育服務役役男人力，配合役男專長及服勤學校任務，在校園內從事中輟學生通報、復學輔導、推廣輔助閱讀、國小輔助英語教學工作及維護校園安全與相關教育行政工作。

依據台東縣96年度教育服務役役男服勤管理規定，各服勤學校應訂定役男服

勤管理辦法，針對役男專長排定工作勤務及律定生活作息，落實役男生活照顧與關懷，讓役男克盡本務，樂在工作，從實際瞭解中發現山地原住民鄉服勤學校管理人員與教育服務役役男溝通及互動良好，彼此相處融洽，管理人員對役男生活照顧，可說是無微不至，如將役男當成自己孩子般一樣的照顧，所有的福利也比照學校老師同仁一樣對待，或以兄長關係互稱，因此，服勤學校管理人員，大都以孩子、朋友、兄長或同仁關係來管理役男。但服勤學校大部分並未訂定教育服務役役男服勤管理辦法，未能清楚釐清管理人員與役男之間隸屬關係，管理人員多僅靠個人私誼關係與役男建立彼此在管理上的互動與互信，在實際上卻也造成不少在管理上糾紛與隱憂。

(二)管理人員選派及管理幹部荐訓

1.管理人員遴派

擔任山地原住民鄉服勤學校管理人員，都是由各服勤學校校長依據役男專長及勤務派遣性質，指派相關處室主任，負責擔任役男管理工作，一般役男在校園內主要負責一般性行政庶務工作，原則上都是由總務處主任兼任管理人員；專長役男如爲初等或中等教師證役男，則以「焦點 300」學校條件分發，以推動輔助閱讀工作爲主要勤務，由教務(導)處主任兼任役男管理人員；如以協助中輟學生通報及復學輔導中等教師證役男，則由輔導室主任兼任管理人員；具英語系國家大學以上學歷役男，以分發至山地、離島、偏遠地區國民小學擔任輔助英語教學工作爲主之英語專長役男，亦由教務(導)處主任兼任役男管理人員職務。

各服勤學校役男管理人員，依據役男種類身分及工作勤務性質不同而有所改變，服勤學校管理人員均負有對役男勤務派遣、生活管理、差勤休假與考核工作責任，至民國 96 年 2 月止台東縣山地原住民鄉兼任教育服務役服勤學校管理人員共計 26 人。

2.管理幹部荐訓

爲拔擢表現優秀教育服務役役男，派訓接受管理實務及領導等相關知能訓練，役男於訓練合格後核定擔任役男管理幹部，以遂行台東縣教育服務役役男領導及考核管理等相關工作，各服勤學校依台東縣「教育服務役管理幹部選、訓、用作業規定」初選推薦優秀役男至學生校外會參加複選。並由服勤單位台東縣學生校外會與台東縣政府教育局共同組成管理幹部甄選審查委員會，實施複選作業，於受訓前 30 日薦報送訓人員名冊，陳報教育部核定，台東縣 95 年度荐報 8 期管理幹部訓練，共培訓 16 位管理幹部，每期受訓結業後返回服勤學校，再由服

勤單位於每月召開管理幹部座談中，依據役男服勤學校之週邊地區，劃分學校責任區域，台東縣 5 個山地原住民鄉服勤學校分佈區域甚廣，平均計有 7 位管理幹部負責協助管理 26 位役男，每位管理幹部分配管理約 3 至 4 位役男，每月須至該責任區服勤學校實地訪視役男。

四、輔導訪視

台東縣 5 個山地原住民鄉現有 23 個服勤學校，台東縣學生校外會運用縣內高中職校認輔教官及管理幹部，以地域爲考量，選派高中職學校擔任台東市區、大武區、關山區及成功區等 4 個分區爲役男管理學校，指派 8 位認輔教官及 7 位管理幹部，每月至少分赴各服勤學校實地訪視役男 1-2 次，服勤單位台東縣學生校外會普遍於每日晚間 20 時至 21 時 30 分期間，指派管理幹部實施電話抽訪至少 4 位役男，關懷役男生活情形及工作狀況，以落實偏遠地區每月至少訪視乙次，其餘地區每週乙次之規定。

台東縣教育服務役認輔教官及管理幹部，具有高度服務熱誠，對交通不便之山地部落，都能儘力完成實地訪視工作，據台東縣學生校外會資料統計顯示，民國 95 年對服勤學校實地訪視共 4821 次，電話訪談役男共 4356 次，對役男疾病、生活照料、特殊、意外事件協處、勤務調處及轉介服務等均不遺餘力(台東縣學生校外會，2006a)。台東縣 95 年教育服務役輔導訪視役男成果統計表，如(見表 9)

表 9 台東縣民國 95 年教育服務役輔導訪視役男成果統計表

實地訪視	電話訪談	疾病照料	意外事件協處	特殊事件協處	急難救助	生活照料	勤務調處	轉介輔導
4821	4356	2	1	1	0	3	5	3

資料來源：台東縣學生校外會，2006a 年

目前台東縣編組教育服務役男認輔教官 28 員、管理幹部 12 員，每月份不定期至各服勤學校，對役男實地輔導訪視，95 年 1 月至 12 月計動員認輔教官 2054 人次，管理幹部 2540 人次，除關心役男在服勤學校的勤務內容外，並協助解決役男服勤的各項問題，同時利用訪視時機，加強對役男實施法令宣導及服裝儀容檢查。每月輔導訪視成果，會配合服勤單位管理幹部座談會，針對訪視優缺點，提出表揚或改進建議，再函請台東縣教育局轉知各服勤學校參考改進，對表現優異或違失的教育服務役役男提報獎懲建議，民國 95 年 1 月至 12 月統計獎勵優秀役男 166

人次、懲處違失役男 14 人次。(台東縣學生校外會，2006a)，如發現役男不適任或違反規定情事，通常都由認輔教官實施個別輔導，再依役男狀況與服勤學校整體考量，檢討調整服勤學校或採取相關輔導措施，如移送至輔導教育，以落實役男服勤及生活紀律。

五、差勤休假

在教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點第 39 條規定，教育服務役役男請假類別區分爲公假、病假、陪產假、婚假、喪假、事假等 6 類。其准假權責區分如下：服勤學校：公假、事假 5 天，病假 10 天；服勤單位：公假、事假 6 天至 14 天，病假 11 天至 30 天。役男請假相關原則如下：(一) 役男假期屆滿時，因不可歸責於役男之原因，延誤其返回訓練或服勤學校時間，具有確實證明者，免以逾假論處。(二) 役男請假時，應填具請假單，經權責單位核准後，方得離開服勤學校或宿所；遇有疾病或緊急事故，得由同事或家屬代辦請假或補假手續(教育部，2006b)。

教育服務役役男服勤時間如下：(一) 勤務時間之安排自零時起至 24 時止，每日服勤時間 8 小時，延長服勤時間以不超過 4 小時爲限；服勤學校並應考量役男權益，於事後減免勤務時間或酌予獎勵。(二) 役男除放假、請假、差假、服勤及參加訓練外，餘均應於服勤學校內待命。役男待命時間若因臨時需要執行勤務，其值勤時間應計入前款之勤務時間(台東縣學生校外會，2006b)。

爲提升教育服務役役男服務效能及維護役男本身權益，台東縣學生校外會規定役男備勤時間以役男自行運用爲原則，每日應有連續 8 小時以上之休息時間，役男放假時日原則上依行政院人事行政局「政府行政機關辦公日曆表」實施，基於台東縣山地原住民鄉教育服務役服勤學校，地域環境及交通不便等因素考量，要求各服勤學校除視勤務需要合併或分開實施役男請休假外；對居家較遠之役男，宜考量役男意願，採積假方式實施，役男放假時間每日以 24 小時計(台東縣學生校外會，2007b)，執行迄今各服勤處所與役男彼此之間，都能以不影響服勤學校勤務需求，同時兼顧役男個人權益爲前提，相互協調配合。

六、住宿與膳食規劃

(一)住宿規劃

教育部教育服務役役男服勤管理要點第44條規定：教育服務役役男服勤期間住宿於服勤學校提供之住所，服勤學校並應提供寢具及水電、瓦斯等基本生活之所需，役男爲家庭因素者，得向服勤學校申請返家住宿(教育部，2006b)。

台東縣山地原住民鄉教育服務役男的服勤處所皆爲國民中、小學，分布在各山地部落，教育服務役男居住在該服勤學校提供之校舍，因此，在每梯次新進役男報到分發前2週，台東縣學生校外會爲瞭解各服勤學校役男住宿環境狀況，就台東縣政府教育局所提供之教育服務役役男預擬分配服勤學校，指派認輔教官前往實地訪視，調查住宿環境，瞭解是否符合役男住宿環境需求，至民國95年12月31日止台東縣仍有蘭嶼鄉朗島國小及海端鄉崁頂國小，因爲學校無法提供役男住宿環境，迄今都還未曾申請過役男， 民國96年度崁頂國小已解決校舍問題，可提供役男住宿，學校目前也已提出申請英語專長役男。因此，服勤學校能否提出適合役男住宿環境，是影響役男人力分配重要條件之一。

(二)膳食安排

教育部教育服務役役男服勤管理要點第45條規定：教育服務役役男服勤期間發給主副食費，由役男自理或由服勤學校協助辦理(教育部，2006b)。服務在台東縣山地原住民鄉服勤學校教育服務役役男，因學校地處偏遠山區，交通非常不便，沒有大眾交通運輸工具，當地年輕人大多常年在外打工謀生，致人口外流嚴重，居住在山地原住民鄉的人口，絕大多數爲山地原住民族的老弱婦孺，因此，學校附近因人口稀少，沒有外賣食物，除中餐由學校提供，早晚餐役男都要自行準備食物，如早餐泡牛奶或將午餐的剩菜剩飯打包，留到晚上再加熱食用。

因此，役男平時大都利用休假返鄉時機，外出添購所需食物，在學期中役男都是配合服勤學校學生營養午餐，但是一到寒、暑假或農曆春節期間，因學生停課放假，學校餐廳沒有開伙，役男在飲食方面就顯得非常不方便，目前部分服勤學校以提供廚房及爐具，供役男使用，亦有部分役男自備汽、機車交通工具，自行外出用餐或採購簡易食品，暫時解決飲食不便問題。

七、申訴與心理輔導

爲協助役男解決生活及勤務等管理問題，服勤單位台東縣政府教育局及台東縣學生校外會，在所屬網站設置教育服務役役男申訴電話及專屬電子郵件信箱，公告役男周知，以提供役男多元化服務管道，爲加深役男對申訴制度瞭解，並建立正確觀念，另配合役男在職訓練等相關時機，向役男加強宣導。

服勤單位執行教育服務役男管理期間，即有海端鄉某國小管理人員要求役男處理動物屍體，引發役男對服勤學校管理方式不滿，達仁鄉某國小管理人員勤務派遣不當，致役男搬運石塊腳趾遭壓傷骨折，引起家屬向教育部及內政部役政署陳情，服勤單位一經接獲役男或役男家屬提出申訴或陳情案件都會主動瞭解原委

後，會邀請役男當事人或役男家屬及學校代表至服勤單位調處，以期圓滿處理；另有役男曾在網路上發表誇大不實言論等情事，經服勤單位主動查明後，對此類役男之不當行爲，施予個案輔導及懲處。

依據替代役役男心理輔導實施計畫規定，服勤單位應瞭解役男服勤心態、行爲、家庭、感情等因素。對列冊輔導及受輔導教育役男加強關懷，隨時掌握其身心狀況(內政部，2004)。台東縣山地原住民鄉服勤學校對外交通聯絡網及飲食購物均感不便，山地、離島及偏遠地區人口稀少，氣候變化異常，無適當休閒娛樂設施，部分役男初至服勤學校報到，難免無法立即適應山區、離島生活方式。

因此，部分役男因調適不良，加以個性內向，不善言詞表達，亦無發洩管道，生活苦悶，易造成憂鬱或自我傷害之傾向，民國95年1月至12月期間台東縣學生校外會因役男情緒低落、生活適應不良、人格行爲異常等狀況，共輔導3位役男轉介就醫治療。凡經服勤學校冊列輔導及身心健康狀況欠佳之役男，均會要求配合先期轉介至學校輔導室，由專業人員協助輔導工作；無專業輔導人員之學校，再由台東縣學生校外會協助轉介至遴近高中職校輔導室輔導。

八、重大意外事件通報與處理

台東縣教育服務役服勤單位爲即時掌握教育服務役役男狀況，提供適切之協助，當役男發生重大事故或意外事件時，要求各服勤學校應依「教育部教育服務役役男重大事故與意外事件處理要領及通報作業須知」，循「校安即時通」作業方式，上網通報教育部校安中心，並於事件發生15分鐘內電話通報台東縣學生校外會及台東縣政府教育局，以利協助處理(台東縣學生校外會，2007b)。

第三章 研究設計

本章主要的目的在說明研究方法與研究的程序，全章區分爲六節：第一節研究取向流程與架構，第二節研究方法與工具，第三節研究對象，第四節研究的信效度，第五節研究倫理，第六節資料分析步驟，以下將分別敘述之。

第一節　研究取向流程與架構

壹、研究取向

質性訪談是社會科學研究中最廣泛運用的收集資料的方法之一，本研究以採用深入訪談法的原因，係不在於做一般化的推論，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著與受訪者彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知。所以，本研究係採用質性研究的質化訪談法，並以半結構式方式進行。Taylor與Bogdan於1984年認爲深度訪談是研究者與資訊者重複的面對面接觸，以瞭解資訊提供者其對自己的生活情境、經驗或所表達之觀點（林本炫、齊力，2003）。

本研究旨在以服勤單位主管、承辦人及服勤學校校長、管理人員及役男本身之觀點，來探討役男在山地原住民鄉服勤學校的人力運用與管理，包括人力現況、員額需求、勤務分配、在職訓練、生活管理、輔導訪視、差勤休假、住宿環境與膳食規劃及申訴與心理輔導等，期能以受訪者的經驗、經歷、想法，去發掘實際上所面臨的問題與困境，基於此研究之特性，質性訪談之精神，均符合本研究之需求。

又本研究主要目的，是要以台東縣山地原住民鄉國民中、小學校對教育服務役男的人力運用及管理之成效與困境，並針對發現之問題提出具體之建議與因應之道。但要瞭解服勤單位主管、承辦人及服勤學校校長、管理人員及役男在人力運用與管理的運作方式與心態，此工作經驗與感受並非靜態現象，而是具有生命力且持續進行的動態過程，若採用量化研究並不能探索其心路歷程之本質，也無法將其經驗感受完整呈現。基於上述原因，本研究採質性研究取向，並採以半結構式方式進行，以建立研究者與受訪者之間的信任對話。總之，研究者將針對本研究議題，選擇此最合適之研究方法，企圖透過有系統的訪談資料蒐集和分析，以研究結果發覺並發展出合理之理論。

貳、研究流程

本研究以服勤單位主管、承辦人及服勤學校校長、管理人員及役男爲研究對

象，透過前述相關人員參與及推動執行山地原住民鄉國民中、小學教育服務役男的人力運用及管理的過程，探究實際運作的經驗，本研究研究流程如(見圖3)。

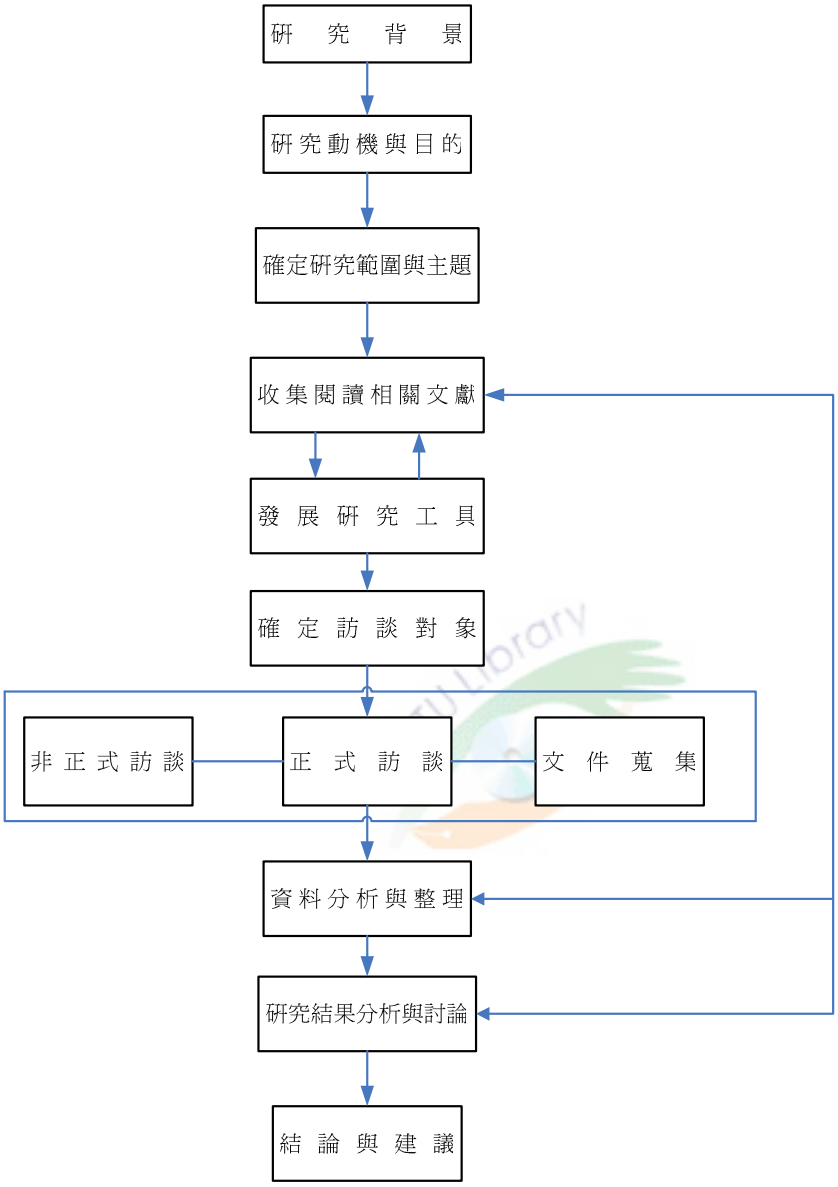


圖3 研究流程圖

資料來源：研究者整理

在研究流程圖中，研究者透過正式訪談、非正式訪談、文件蒐集等3種方法進行資料的蒐集，瞭解台東縣山地原住民鄉教育服務役人力運用及管理現況，蒐集包括人力資源規劃、在職訓練、勤務分配、生活管理、差勤休假、住宿環境規劃及服勤管理等，發掘實際所面臨的困境與因應措施，並分析問題的成因，據

分析研究的結果，提出結論與建議，提供主管機關、需用機關及服勤單位、服勤學校在教育服務役人力運用及管理策略上，作爲未來運用教育服務役人力推動教育服務工作之成效參考。

參、研究架構

人力運用及管理的課題內涵囊括許多的問題而成，也與目前教育服務役之推展情形息息相關，本研究以兵役替代役中教育服務役役男之人力運用及管理爲焦點，探討目前推展教育服務役役男從事教育服務工作之情形，以台東縣山地原住民鄉國民中、小學教育服務役之服勤單位、學校及役男爲範圍，由人力資源規劃與配置、工作安排與訓練、生活管理、服勤管理等4個面向進行檢視。

教育服務役人力運用及管理所涉的層面廣泛，包含各層教育服務役的職掌單位：主管機關（內政部役政署）、需用機關（教育部）、服勤單位（台東縣政府教育局、台東縣學生校外會）、服勤處所（役男服勤學校）及役男本身等因素環環相扣，但仍以直接服勤學校的役男、分派勤務的服勤學校，以及擔任規範、間接管理與扮演督訪角色的服勤單位爲主要對象。

教育工作者最相關的就是如何直接去進行人力運用及管理工作，因此，本研究排除其他影響教育服務役人力運用方式的外在因素，由實際執行面，從服勤單位、服勤學校，及役男的脈絡方式切入，呈現台東縣山地原住民鄉國民中、小學教育服務役人力運用及管理的現況與困境。

運用教育服務役人力從事教育服務工作的角度出發，從台東縣政府教育局及台東縣學生校外會(服勤單位)，山地原住民鄉國民中、小學(服勤學校)及已分發之服勤役男，藉由回答教育服務役人力運用現況、困境與因應措施等問題，來瞭解山地原住民鄉教育服務役人力運用及管理的運作情形與困境，再進一步針對問題形成的原因實施分析，最後，提出對教育服務役人力運用及管理上的建議，本研究之研究架構，如(見圖4)所示。

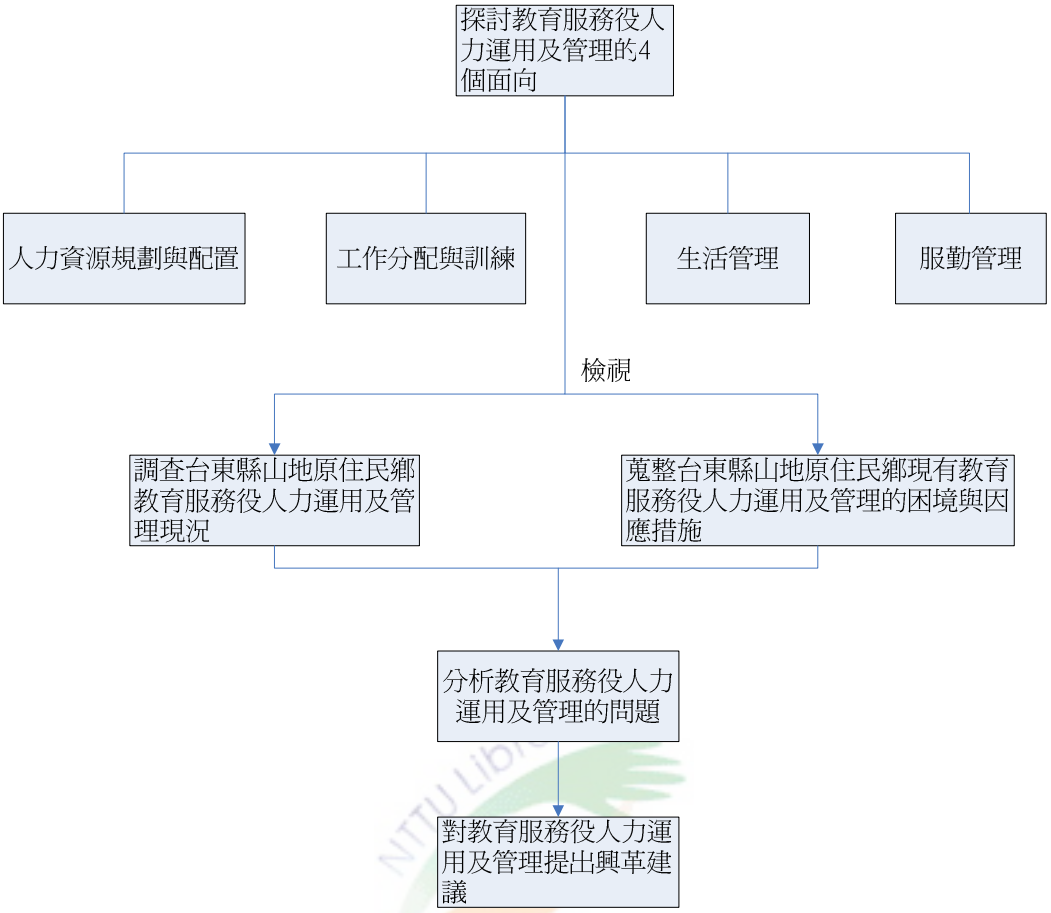


圖4 研究架構圖

資料來源：研究者整理

第二節　研究方法與工具

壹、研究方法

爲完整呈現目前教育服務役在教育服務工作上，人力運用及管理之情形，以「質性研究方法」建構本研究，並將之定位於探索與解析性研究。Patton認爲深度訪談是質性研究蒐集資料的方法之一，係指藉由面對面的言語交談，引發人們的經驗、意見、感受與知識之直接引述（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。

本研究以質性研究方法進行，藉由半結構式訪談、非正式訪談、文件蒐集等方式進行資料蒐集，來瞭解服勤單位與服勤學校在推動山地原住民鄉國中、小學教育服務役人力運用與管理的實際運作情形與困境。

貳、研究工具

本研究使用的質性研究工具有：研究者、訪談大綱、訪談備忘及錄音設備等，茲分別說明如下。

一、 研究者的角色

在質性研究方法中，研究者即是工具（the reasearcher is the instrument），且質的資料之信度與效度，相當大程度取決於研究者的方法論、技巧敏感度與誠實（引自吳芝儀、李奉儒譯，1995）。所以在訪談中，研究者是研究是否能夠成功的重要關鍵，研究者所具備的能力、態度和技巧，深深影響著研究的進行。因此高淑清於 2000 年即指出研究者的角色應該是：(一)具有開放與真誠的態度(二)同理且積極的傾聽者(三)敏銳的觀察者(四)意義的銓釋者(五)有效能的溝通者(許密芳，2006)。范麗娟於(1994)認爲，訪談的有效工具爲訪談者所扮演的角色，以是否有豐富的想像力、敏銳的觀察力及高度的親和力，爲整個研究能否成功的關鍵。

因研究者本身就是一個研究工具，研究過程是進入受訪者自然的情境中，在盡量不干擾被研究者的原者下，與被研究者進行溝通互動，以蒐集研究資料的一種研究方式。當研究者以本身做爲研究工具，嘗試深入瞭解教育服務役男在偏遠地區山地原住民鄉服務經驗及服勤學校管理人員在對役男人力運用與管理上的心態，時常反省是否有足夠的理論基礎？是否有虛心的研究態度及熟練的訪談技巧？期使受訪者觀感、經驗，能夠獲得完整而真實的原貌呈現。

研究者於民國 89 年至 92 年服務於高中職校期間，曾擔任服勤學校管理人員，在擔任管理人員期間，研究者體認身爲一位管理者的責任與義務，另外，研究者現兼任台東縣學生校外會執行秘書，於民國 93 年調任現職，負責台東縣內教育服務役管理與輔導訪視工作，在透過輔導訪視過程中與教育服務役男接觸的機會非常多，因此與服勤學校校長、管理人員與教育服務役男們均保持良好的信任關係。透過研究者本身擔任管理人員的經驗與實務工作之便，使研究者在進行實地研究時，可以獲得豐富的資料，並可將訪談的資料與研究者的服務經驗互相參照比較。

二、訪談大綱

依據高淑清（2000）的說法，訪談大綱是研究者在訪談時和受訪者談話的主題，用來提醒研究者訪談的方向。研究者並不限制受訪者談話的內容及方向，也不預設立場，而是透過開放式的問題，讓受訪者用自己的脈絡結構來陳述其生活經驗。

因以，在訪談中研究者應期許自己扮演好一個有效的溝通者，說明本研究的目的、訪談進行的方式、訪談錄音及相關的保密措施。爲了試著捕捉受訪者主觀的觀點，訪談過程中必須以良好的溝通能力與技巧，並以廣角方式鉅細靡遺地描

述，才能獲得豐富且深入的資訊。

本研究案訪談採取半結構式的個別訪談，即所謂深入訪談法（the depth interview）。爲避免訪談內容有所遺漏或偏誤，因此，擬定訪談大綱做爲訪問之參考與依據。本研究之訪談問題將區分服勤單位主管、業務承辦人員、服勤學校校長、管理人員及役男等 5 種類別，以役男人力運用方式與管理情形所遭遇的工作困境與因應措施及役男訓練、勤務分配與服勤管理所遭遇的問題與建議等 4 個面向，做爲發問及回答之方向，本研究的訪談大綱內容如下。

(一)服勤單位主管

由於本研究是針對教育服務役男分發至山地原住民鄉國民中小學人力運用與管理進行探討，因此，需針對服勤單位的主管進行訪談，期能獲得更多相關資訊，訪談問題如下：

1.教育服務役男人數申請與分發的考量因素

(1)對本縣教育服務役男人力需用數量，基於何種考量向教育部提出需求？

(2)目前全縣役男人力如何規劃分配(一般役、專長役)？役男人力是否可以滿足服勤處所(學校)的需求？

2.最初規劃與目前教育服務役男人力運用的方式

(1)役男分發至山地原住民鄉服務國民中小學的人力如何分派？主要考慮的因素爲何？

(2)役男分派至山地原住民鄉國民中小學的主要目的爲何？可以爲學校做哪些工作？

3.對教育服務役男人力規劃及管理的困境與因應措施

(1)目前推動本縣教育服務役男分發至山地原住民鄉國民中小學服務，曾遭遇到哪些困擾或問題？

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

4.對政府推動教育服務役男進入校園服務的看法與建議

(1)對政府將役男人力投入至校園服務的看法或意見？

(2)對本縣教育服務役男的人力運用與管理可再作什麼樣的改變？如何可以變得更好？

(3)您對需用機關(教育部)未來在教育服務役男人力規劃及專長役男分配有何看法或建議？

(二)服勤單位業務承辦人

本研究針對台東縣政府教育局業務承辦人員進行訪談，教育局係爲教育服務役的業務主管機關，因此，從訪談中更可全面性的瞭解教育服務役人力規劃與管理情形，訪談問題如下：

1.服勤單位與服勤學校之人力運用與管理權責

(1)您何時開始承辦教育服務役業務？主要負責的工作內容有那些？

(2)目前服勤單位與服勤學校對教育服務役男人力運用及管理權責劃分原則有那些？

2.教育服務役男人力運用與服勤單位管理的情形

(1)役男分發到山地原住民鄉國民中小學的人力如何規劃？依據爲何？服勤處所對役男提出人力需求及專長條件爲何？可否滿足需要？如不滿足？如何處理？

(2)除上級訂頒役男服勤管理規定與權責外，在管理上您覺得還需要增加那些相關規定，才能滿足對役男管理上的需要？

(3)您如何在業務上實際推動教育服務役男管理工作？例如辦理管理人員研習、役男在職訓練？對不適任的役男通常如何處理？對役男的輔導訪視工作、個案輔導及役男提出申訴等如何實施及處理？

3.辦理教育服務役男人力規劃或管理業務上的困境與因應措施

(1)擔任業務承辦人期間，從過去到現在推動役男分發至山地原住民鄉國民中小學的人力運用與管理上，曾遭遇過哪些困難或問題？

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

4.對承辦教育服務役這項業務的看法與建議

(1)對教育服務役人力投入山地原住民鄉國民中小學，就承辦執行上有何看法或意見？

(2)如果可以，您覺得未來在承辦教育服務役男的人力運用與管理工作上還可再作什麼樣的調整？如何可變得更好？

(三)服勤學校校長

學校校長乃爲提出役男人力申請的基本需求單位，因此，針對服勤處所機關首長進行訪談，以瞭解學校申請役男之目的、人力需求評估之依據及對教育服務役的一些觀念與看法，訪談問題如下：

1.對申請教育服務役男至學校服務的人力評估與運用

(1)貴校何時有役男分發至學校服務？目前服務貴校之役男表現如何？

(2)最初向服勤單位(教育局)申請教育服務役男至貴校服務的主要原因與目的是什麼？申請的役男人力如何評估？目前學校現有役男人力是否符合學校的需求？爲什麼？

2.對教育服務役男人力運用與管理方式

(1)役男分發到山地原住民鄉國民中小學可爲學校做哪些事？

(2)役男工作勤務如何派遣？誰來派遣，有無訓練？如何訓練？學校由何部門誰負責役男生活管理及考核工作？主要考量因素爲何？

(3)在對役男人力運用與管理方式上，在過去與現在有無其他的改變？最主要差異爲何？

3.對教育服務役男人力運用與管理上的困境與因應措施

(1)分發至山地原住民鄉國民中小學服務之教育服務役男，在人力運用與管理上曾遭遇過哪些困難或問題？

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

4.對教育服務役制度與勤務安排的看法

(1)對役男在校園的勤務派遣與管理工作有何其他看法或意見？

(2)覺得未來在教育服務役甄選制度上可以再作些什麼樣的改變？如何可以變得更好？

(3)有無其他建議或看法？

(四)服勤學校管理人員

服勤學校管理人員爲直接管理役男的人員及對上的協調窗口，與役男接觸最爲頻繁，因此，需針對服勤學校管理人員進行訪談，用以瞭解對教育服務役男在管理工作與勤務派遣方面的經驗與看法，訪談問題如下：

1.教育服務役人力與管理權責

(1)服勤學校在何時開始有教育服務役男人力投入至校園服務？

(2)上級所訂頒的服勤管理規定，您覺得是否完備，有無其他補充意見或看法？

(3)您對目前服勤學校役男工作勤務派遣及管理權責劃分是否瞭解？

2.目前教育服務役男人力運用與直接管理的情形

(1)目前服勤學校針對役男訂定有哪些勤務工作內容？或管理相關規定？

(2)在服勤學校您負責對役男的管理工作包括哪些？

(3)教育服務役男身分有別(區分一般役及專長役)您如何針對役男的不同專長分派工作勤務？亦或是完全依學校的需求來派遣工作勤務，不去考慮役男的身分？

(4)平時如何與役男互動？役男所提出的各項問題(如生活、勤務或住宿問題)如何回應處理？

3.服勤學校執行教育服務役男人力規劃或管理上的困境與因應措施

(1)在服勤學校對役男的生活管理、差勤休假及工作紀律考核如何實施？

(2)擔任管理人員期間，對役男人力的運用或管理上，曾遭遇過哪些困難或問題？造成這些困難或問題發生的主要原因是什麼？如何去因應解決這些困難或問題？

(3)對役男在服勤學校發生的偏差行爲(如怠忽職責、不當男女關係)您如何去看待？如何有效防範及管理？

4.對教育服務役管理工作的看法與建議

(1)對服勤單位(教育局、校外會)役男人力派遣、輔導訪視及辦理在職訓練、管理人員研習等，有哪些還需要改變或加強？

(2)對役男的服勤狀況與生活管理上，有無其他建議或看法？如何可以變得更好？

(五)役男(含管理幹部)

教育服務役男分發至山地原住民鄉國民中小學服務，類別包括一般役男、專長役男(教育及英語專長)等，因此，藉由對役男(管理幹部)進行訪談，瞭解役男在服勤學校服務的狀況與看法，訪談問題如下：

1.役男投入教育服務役背景資料

(1)迄今擔任教育服務役時間有多久？或任管理幹部時間有多久？

(2)您以何種身分選服教育替代役？

(3)當初爲什麼會選服教育服務役？主要原因爲何？

(4)選服教育服務役前，你所認知的教育服務役服勤狀況與勤務是什麼？

2.目前在服勤處所的服勤狀況

(1)您在服勤處所(學校)的主要的工作勤務包括哪些？

(2)服勤處所(學校)派遣給你的工作勤務是否符合您的專長？是否符合當初您對服教育服務役的一些期待？

(3)與服勤處所(學校)管理人員的互動方式爲何？平日相處或接觸的時間有多少？在工作或生活上如有發生問題將如何溝通、處理方式爲何？

(4)是否有與服勤單位〈教育局、校外會〉的人員有接觸的機會？多久接觸一次？通常是在何種情形下接觸？

3.對於擔任服教育服務役服勤規定與管理措施的看法

(1)對目前所頒發的服勤管理等各項相關規定，有無其他意見或看法？

(2)您覺得服勤處所(學校)的管理措施有那些還需要去改變或加強？

(3)對服勤單位在職訓練、輔導訪視或服勤處所(學校)勤務派遣、生活管理、差勤休假、住宿環境、等方面有無其他意見或建議？

4.對於教育服務役適任看法

(1)報章雜誌偶爾有出現教育服務役役男在校發生不當行爲〈如怠忽職守、不當男女關係等〉，對此種現象的發生，您有何種看法？

(2)鑑於役男發生不當行爲，您認爲完全是個人行爲，或爲甄選體制造成？

(3)有無其他建議或看法？

三、訪談備忘及錄音設備

在訪談之前，需備錄音機予以錄音，並確定錄音設備是否有足夠的存檔空間，電池是否能正常使用。避免錄音中斷，通常會備用新電池一顆。在正式訪談之前，要錄音時應先告知受訪者，並徵求受訪者的同意後再全程錄音，俾便做爲日後資料整理分析之用。在訪談的同時，研究者最好能將受訪者的話一字不漏的記錄下來，並要盡量採取低姿態，將本身的想法拋開，完全聽取受訪者的例證說法與心情故事。研究者也在訪談大綱上，將受訪者重要的詞語、關鍵字及重大發現一一記錄下來，做爲訪談中深入發問的提示，並在資料分析整理階段能提供有意義的訊息。

第三節 研究對象

就研究對象選擇而言，質化是要找對議題有足夠瞭的人，且不刻意強求代表性，屬非隨機抽樣，因爲訪談人數沒有侷限，因此，質化訪談是取決於議題與研究目的而定。對從檔案文件資料方面，由台東縣政府教育局、台東縣學生校外會、提供其本身所具有之文件、會議記錄與相關訓練之資料，以利進行文件分析；深入訪談部分，研究對象則包含台東縣教育服務役服勤單位行政主管與業務承辦人員、服勤學校校長、管理人員、及役男等5種對象。

台東縣學生校外會於96年2月28日截止統計，目前服務於台東縣教育服務役男計有125人(含管理幹部12人)，役男管理人員107人，役男人數及管理人員分佈統計，如(見表10-11) 如(見圖5-6)。

表10 台東縣96年教育服務役服勤單位及服勤學校役男人數分佈統計表

服勤單位		役男人數			合計(比例)	
教育局		3			3(2%)	
聯絡處		3			3(2%)	
服勤學校						
地區	服勤鄉鎮	高中職役男人數	國中役男人數	國小役男人數	小計	合計
台東平原	台東市	5	12	20	37	46(37%)
	卑南鄉	0	1	8	9	
縱谷平原	池上鄉	0	2	1	3	15(12%)
	關山鎮	1	3	1	5	
	鹿野鄉	0	1	6	7	
大武海岸	太麻里鄉	0	2	5	7	9(7%)
	大武鄉	0	1	1	2	
成功海岸	長濱鄉	0	1	6	7	22(18%)
	成功鎮	1	2	4	7	
	東河鄉	0	2	6	8	
山地原住民鄉	海端鄉	0	2	6	8	26(21%)
	延平鄉	0	2	4	6	
	金峰鄉	0	0	4	4	
	達仁鄉	0	0	3	3	
	蘭嶼鄉	0	2	3	5	
	綠島鄉	0	1	0	1	1(1%)
總計		7	34	78	119	

資料來源：台東縣學生校外會，2007a 年

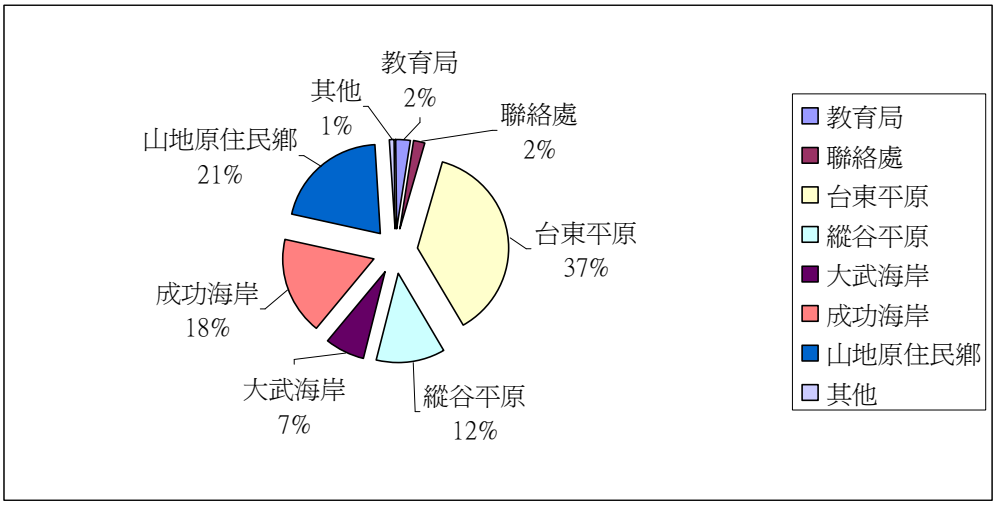


圖 5 台東縣 96 年教育服務役服勤單位及學校役男人數分佈統計圖

資料來源：台東縣學生校外會，2007a 年

表 11 台東縣 96 年教育服務役服勤單位及學校管理人員分佈統計表

服勤單位		役男人數			合計	
教育局		2			2(2%)	
聯絡處		1			1(1%)	
地區	服勤鄉鎮	高中管理人員人數	國中管理人員人數	國小管理人員人數	小計	合計
台東平原	台東市	2	9	16	27	36(34%)
	卑南鄉	0	1	8	9	
縱谷平原	池上鄉	0	1	1	2	14(13%)
	關山鎮	1	3	1	5	
	鹿野鄉	0	1	6	7	
大武海岸	太麻里鄉	0	2	5	7	9(8%)
	大武鄉	0	1	1	2	
成功海岸	長濱鄉	0	1	6	7	20(19%)
	成功鎮	1	1	4	6	
	東河鄉	0	2	5	7	
山地原住民鄉	海端鄉	0	1	6	7	24(23%)
	延平鄉	0	1	4	5	
	金峰鄉	0	0	4	4	
	達仁鄉	0	0	3	3	
	蘭嶼鄉	0	2	3	4	
	綠島鄉	0	1	0	1	1(1%)
總計		4	27	73	104	

資料來源：台東縣學生校外會，2007a 年

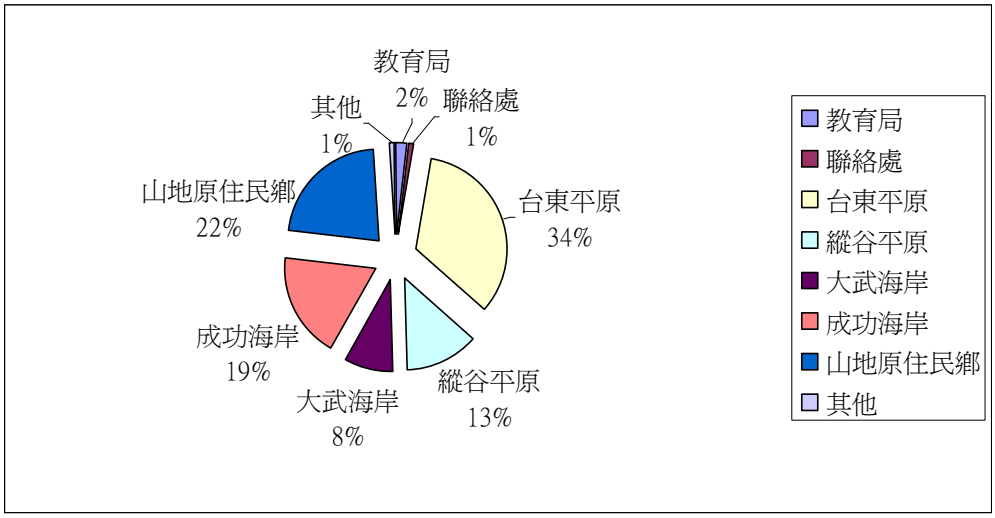


圖 6 台東縣 96 年教育服務役服勤單位及服勤學校管理人員人數分佈統計圖

資料來源：台東縣學生校外會，2007a年

目前台東縣境內共有16個鄉(鎮)、縣轄市，除綠島鄉非原住民鄉外，其中平地原住民鄉10個，山地原住民鄉5個計有海端、延平、金峰、達仁、蘭嶼等，至96年2月28日止現有教育服務役男服勤學校計有23處、服勤學校校長23人、役男26人、管理人員24人，其中海端鄉役男8人(國中2人、國小6人、含管理幹部1人)、管理人員6人，延平鄉役男6人(國中2人，國小4人、含管理幹部1人)，管理人員5人，金峰鄉役男4人(含管理幹部1人)，管理人員4人，達仁鄉國小役男3人(含管理幹部1人)，管理人員3人，蘭嶼鄉役男5人(中學2人，國小3人)，管理人員5人，管理人員、役男人數彙整表，如(見表12)。

表 12 台東縣山地原住民鄉國民中、小學管理人員、役男人數彙整表

服勤鄉鎮學校	國民中學			國民小學			合計		
	役男人數		管理人員人數	役男人數		管理人員人數	役男人數		管理人員人數
	一般役男	管理幹部		一般役男	管理幹部		一般役男	管理幹部	
海端鄉	2	0	1	6	1	6	8	1	7
延平鄉	2	0	1	4	1	4	6	1	5
金峰鄉	0	0	0	4	1	4	4	1	4
達仁鄉	0	0	0	3	1	3	3	1	3
蘭嶼鄉	2	0	2	3	0	3	5	0	5
總計	6	0	4	20	4	20	26	4	24

資料來源：台東縣學生校外會，2007a 年

民國95年11月底起役男陸續退役，許多服勤學校幾乎僅剩1名役男在服勤，爲顧及研究資料蒐集的豐富性與可及性，亦考量役男新進與退役狀況，本研究之深入訪談，以資料蒐集期間（民國95年12月初至96年4月底）爲準，以台東縣山地原住民鄉之「服勤單位」與「服勤學校」及未排除新分發之役男(民國96年仍有教育服務役役男分發服勤）爲範圍，台東縣山地原住民鄉的教育服務役，目前計有服勤單位2個，服勤學校23所及役男26人，研究對象範圍，如(見表13)。

表 13　研究資料蒐集期間研究對象範圍

服勤單位	行政區域	服勤處所	役男人數
台東縣政府教育局 台東縣學生校外會	海端鄉	海端國中	2
		廣原國小	1
		錦屏國小	1
		加拿國小	1
		海端國小	1
		霧鹿國小	1
		初來國小	1
	延平鄉	桃源國中	2
		桃源國小	1
		紅葉國小	1
		武陵國小	1
		鸞山國小	1
	金峰鄉	嘉蘭國小	1
		介達國小	1
		新興國小	1
		賓茂國小	1
	達仁鄉	安朔國小	1
		土阪國小	1
		郃阪國小	1
	蘭嶼鄉	蘭嶼中學	2
		椰油國小	1
		東清國小	1
		蘭嶼國小	1
總　　計		服勤學校：23 所 (國中 3 所、國小 20 所)	役男：26 人

資料來源：台東縣學生校外會，2007a年

壹、研究對象的選擇

在此範圍內的5類研究對象，依據質性的目的性抽樣原則，採分層立意抽樣方式進行（York，1997；陳向明，2002）。該5類研究對象的取樣情形分述如下：

一、服勤單位行政主管

台東縣教育服務役服勤單位，即台東縣政府教育局，由主掌決策的局長負責教育服務役業務的承辦課長各1名，共2人作爲訪談對象。

二、服勤單位業務承辦人員

於研究資料蒐集期間，以台東縣政府教育局及學生校外會負責教育服務役業務承辦人員，共2人作爲受訪者。

三、服勤學校校長

以台東縣海端、延平、金峰、達仁及蘭嶼等5個山地原住民鄉之國民中、小學具有役男服勤學校共23所，以立意取樣4所，以任職服務年資較深的4個服勤學校校長，每個學校1人，共計4人作爲受訪對象。

四、服勤學校管理人員

就海端、延平、金峰、達仁及蘭嶼等5個山地原住民鄉之國民中、小學教育服務役服勤學校挑選，以立意取樣4所，以歷練服勤學校資深或優秀管理人員爲優先對象，每所學校1人，共計4人作爲訪談對象。

五、服勤學校役男

於上述服勤學校中，找出服勤達3個月以上之役男，立意選取能提供資訊豐富，各類不同一般及專長之役男進行訪談，立意抽樣7所(每所以1人爲原則，含管理幹部)共計7人，進行訪談。

採立意取樣方式，選取最切合本研究目的之樣本19人，做個別深入訪談，以蒐集資料，探求事實所在。訪談對象類別與訪談人數彙整表所列，如(見表14)。

表14 深入訪談對象類別與人數彙整表

體系層級	對象類別	訪談人數
服勤單位	主管	2
	承辦教育服務役之工作人員	2
服勤處所	機關首長(校長)	4
	管理教育服務役之工作人員	4
	役男（ 含管理幹部3名）	7
合　　計		19人

資料來源：研究者整理

貳、研究對象的背景資料

以下是19位受訪者之基本背景資料描述：

一、A 局長：50 歲，目前任職台東縣政府擔任局長職務，具博士學歷，於民國 95 年 6 月自教育部調任現職，曾歷練教育部科長、副司長等職，個性直率，沉穩內斂，學養俱佳、學經歷練豐富，指導後進用心，受人敬重。

二、B 課長：46 歲，任職於台東縣政府擔任課長職務，研究所畢業，於民國 95 年 9 月接任現職，曾歷練縣府督學、特教課長職，對業管職掌工作，積極主動深入瞭解，責任心重，心思縝密，富正義感，本職學能佳，深獲各級長官倚重。

三、C 課員：33 歲，任職於台東縣政府負責教育服務役業務承辦人，於民國 91 年 4 月起擔任現職迄今，個性溫和，與同仁之間相處融洽，為人和善可親，熱心助人，具有高度服務熱誠，主動照顧與關懷役男。

四、D 教官：37 歲，任職於台東縣學生校外會負責教育服務役業務承辦人，自民國 93 年 8 月任現職，迄今已 2 年多，工作表現嚴謹，認真執著，勤勞負責，性情較為直率，人際關係良好，溝通協調性佳，積極主動協助解決役男各項問題，深獲役男依賴。

五、E 校長：49 歲，為蘭嶼鄉縣立中學校長，阿美族人，曾任職台東縣長濱國中、桃源國中校長等職務，為資深優秀校長，自民國 95 年 8 月調任現職，與人和氣，對同仁照顧不遺餘力，對役男在生活調適及壓力都特別關心，肯定政府推動教替代役政策，深表支持與認同。

六、F 校長：49 歲，為海端鄉國民小學校長，自民國 90 年 8 月調任現職，任校長期間共經歷 4 位役男，個性豪邁直率，憲兵退役，具軍人本色，曾任海端鄉後備軍人聯絡處主任，現任台東縣後備指揮部組訓發展委員，熱心公益，思慮縝密嚴謹。

七、G 校長：47 歲，為金峰鄉國民小學校長，自民國 86 年 8 月調任現職，係資深優秀校長，經營學校認真負責，民國 94 年被教育部列為全台首座達到行政院積極推動「六星計畫」示範區，並獲選教育部永續經營績優學校，個性溫文儒雅，沉穩內斂，任校長期間共經歷 4 位役男，對役男各項問題，都能主動掌握瞭解，並訓勉輔導役男，深獲役男敬重。

八、H 校長：42 歲，為達仁鄉國民小學校長，自民國 92 年 8 月調任現職，排灣

族人，目前於國立台東大學在職進修碩士學位，爲人謙卑，個性溫合，主動關心同仁部屬，任校長期間共經歷 2 位役男，主動關心役男服勤狀況，並非常重視役男生活照顧與權益。

九、I 管理人員：52 歲，爲海端鄉國民中學人事主任兼宿舍生活輔導員，自民國 92 年 8 月接任現職，與役男相處融洽，對待役男如同對待自己子女一般，假日期間會返校關懷役男生活情形，役男休返假曾多次接送至車站及學校，希望有專責單位負責役男管理工作，減輕管理者工作壓力。

十、J 管理人員：31 歲，爲蘭嶼鄉縣立中學總務主任，自民國 92 年 8 月接任現職，蘭嶼達悟族人，大學畢業後即返鄉服務，爲人個性耿直，教學認真，充滿朝氣活力，與役男相處融洽，對役男生活與服勤管理都能盡心投入。

十一、K 管理人員：33 歲，爲海端鄉國民小學總務主任，自民國 88 年 8 月擔任教職，在校服務年資 7 年多，任主任職務尚未滿 1 年，具服務熱誠，目前尚在研究所進修碩士學位，對待役男比照現職教師福利，役男個性較有主見，在意見溝通上都能耐心以對。

十二、L 管理人員：37 歲，爲海端鄉國民小學總務主任，自民國 93 年 8 月接任現職，係布農族優秀青年，個性直率，富有正義感，將役男當作朋友對待，不拘小節，主動關心役男生活情形及瞭解服勤工作狀況，對役男採取人性化管理方式。

十三、M 役男：28 歲，民國 95 年 1 月分發至海端鄉國民小學服務，目前兼任役男管理幹部，教育大學研究所畢業，以教育專長資格申請選服教育服務役，自民國 95 年 5 月起擔任管理幹部，認真負責，心思細密敏銳，積極主動，自信有主見，在校服務期間擔任教育行政工作爲主，對未能完全參與實際教學課程，發揮教育所長，期待有所落差。

十四、N 役男：24 歲，民國 95 年 3 月分發至延平鄉國民小學服務，目前兼任役男管理幹部，國立大學公費生畢業，服役前已任教職半年，熱情開朗，爲優秀排灣族青年，自民國 95 年 11 月起兼任役男管理幹部，具服務熱誠，深入各偏遠山區服勤學校探視役男，主動反映役男問題，在校表現良好，深獲學校肯定。

十五、O 役男：29 歲，民國 94 年 12 月分發至延平鄉國民小學服務，在國外留

學 10 年，畢業於澳洲昆士蘭科技大學，以海外回國「英語專長」資格申請選服教育服務役，個性溫和隨性，具服務熱誠，英語能力佳，寒暑假期間主動辦理學童英語研習營，認真負責，對山地鄉特殊文化經驗較爲欠缺。

十六、P 役男：24 歲，民國 94 年 12 月分發至金峰鄉國民小學服務，畢業於北市立師範大學藝術教育學系，具教育專長背景，自民國 95 年 6 月起兼任役男管理幹部，樂天開朗，口才便給，生活不拘小節，聰明活潑，個性直率，具藝術天份，在校服務期間以協助推動學生輔助閱讀及補救教學工作，勝任愉快，普獲學校認同與肯定。

十七、Q 役男：24 歲，民國 95 年 1 月分發至金峰鄉國民小學服務，替代役體位，科技大學畢業，個性溫和，有禮貌，在校以擔任一般行政工作爲主，做事積極主動，認真負責，深獲學校師長讚賞，有向上進取之心，閒餘時間念書進修，專心準備專業證照考試。

十八、R 役男：26 歲，民國 95 年 3 月分發至蘭嶼鄉國民小學服務，以教育專長資格申請選服教育服務役，個性憨厚，具責任心、正義感，做事認真用心，適應力強，在校服務期間以協助推動學生輔助閱讀及電腦文書處理工作，積極主動，深獲學校好評。

十九、S 役男：26 歲，民國 95 年 10 月分發至達仁鄉國民小學服務，國立大學公費生畢業，服役前已任教職半年，個性內向敦厚，具服務熱誠與愛心、耐心，深獲學童喜愛，在校服務期間以協助輔助教學、課業輔導、圖書管理及電腦文書處理工作爲主，自認勤務內容能符合個人專長與興趣。

在配合受訪者時間以及受訪對象的配合意願等因素後，本研究共選取上列19位受訪者，茲將受訪者基本資料整理，如(見表15)

表15 受訪者基本資料

受訪者代號	性別	職務	年齡	服勤單位(學校)	受訪者特點
A	男	局長	50	台東縣政府	個性直率，沉穩內斂，學養俱佳、歷練豐富，指導後進用心，受人敬重。
B	女	課長	46	台東縣政府	擔任主管有擔當，負責任，心思縝密，富正義感，本職學能佳，深獲長官器重。
C	女	課員	33	台東縣政府	個性溫和，與人相處融洽，為人和善可親，熱心助人。
D	男	教官	37	台東縣學生校外會	工作嚴謹，認真執著，勤勞負責，性情直率，熱心助人，人際關係良好。
E	男	校長	49	蘭嶼鄉縣立中學	曾任職長濱、桃源國中校長，為資深優秀校長，為人和氣，照顧部屬。
F	男	校長	49	海端鄉國民小學	個性豪邁，具軍人本色，現任後備指揮部組訓發展委員，思慮縝密，嚴謹。
G	男	校長	47	金峰鄉國民小學	資深校長，用心經營學校，獲選教育部永續經營績優學校，溫文儒雅，沉穩內斂。
H	男	校長	42	達仁鄉國民小學	個性溫合，為人謙卑，關心部屬，目前在職進修碩士學位。
I	男	主任	52	海端鄉國民中學	宿舍生活輔導員兼人事主任，對待役男如同對待自己子女一般。
J	男	主任	31	蘭嶼鄉縣立中學	為原住民達悟族，大學畢業，返鄉服務，個性耿直，教學認真。

表 15 受訪者基本資料(續前頁)

K	男	主任	33	海端鄉 國民小學	在校服務年資 7 年多，初任主任職，服務熱心，尚在進修碩士學位。
L	男	主任	37	海端鄉 國民小學	爲布農族優秀青年，個性直率，富正義感，擔任主管，關心役男。
M	男	管理幹部	28	海端鄉 國民小學	擔任管理幹部認真負責，心思細密敏銳，積極主動，自信有主見。
N	男	管理幹部	24	延平鄉 國民小學	大學公費生畢業，任教職半年，認真熱情優秀排灣族青年，深獲學校肯定。
O	男	役男	29	延平鄉 國民小學	在國外留學 10 年，個性溫文隨性，沈穩內斂，具服務熱誠，英語能力佳。
P	男	管理幹部	24	金峰鄉 國民小學	樂天開朗，口才便給，生活不拘小節，聰明活潑，個性直率，具藝術天份。
Q	男	役男	24	金峰鄉 國民小學	個性溫和，有禮貌，在校做事積極主動，認真負責，獲學校師長讚賞。
R	男	役男	26	蘭嶼鄉 國民小學	個性憨厚，具責任心、正義感，做事認真用心，適應力強，深獲學校好評。
S	男	役男	26	達仁鄉 國民小學	大學公費生畢業，個性敦厚，具服務熱誠與愛心、耐心，深獲學童喜愛。

資料來源：研究者整理

第四節　研究的信效度

質性訪談是研究者與受訪者間的一個互動過程，並非將既有的客觀事實挖掘出來，而是不斷在互動過程中創造新意義與感受。在社會科學領域中，「信度、效度」問題，幾乎沒有一位研究者不被質疑。信度指的是測量程序的可重複性；效度則是獲得正確答案的程度。因此，質性研究最常被質疑的爲其研究結果的信度與效度。有關本研究之信效度，以下從質性研究方法論上的信效度、研究工具本身的信效度及本研究提高研究信效度的方法等 3 方面來說明。

壹、 質性研究的信效度

本研究爲非計量性的實證研究，在社會工作方法中是屬於質性研究，採個案爲例的途徑，以深入訪談和檔案文件分析的方式進行，希望在少數對象的研究中尋得深入且兼具可推論性的研究發現(Thyer，2000)。一般而言，質性研究在談到信效度時，經常以「有效性」、「可移轉性」、「可靠性」及「確認性」等 4 個作爲指標來衡量(胡幼慧，1998；Wysocki，2001；York，1997)。以下就從這四個指標來看本研究的信效度：

一、「有效性」(credibility)

有效性即量化研究中所謂的「內在效度」，指研究資料可以真實地反應研究範疇事實的程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的。在研究期間研究者與受訪者進行深度訪談中，都是以尊重的態度，同理心的感受，認真用心去傾聽，得到受訪者完全的信任，促使在訪談過程中，從受訪者身上獲得最真實的想法、內心感受與切身經驗。實地訪談中，徵求同意予以錄音，以確保訪談內容的確實性。訪談結束後，務必當天即可完成逐字稿謄寫工作，將受訪者所建構的事實完整呈現，增加資料的真實性，避免因個人詮釋資料的錯誤，或扭曲了訊息內容。

二、「可移轉性」(transferability)

是指「可移轉性」即「可推論性」，也就是量化研究中所說的「外在效度」(陳向明，2002)，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的做資料性的描述與轉換成文字陳述。本研究撰寫的過程中，文章呈現的方式與詳盡程度，文字陳述將是重要關鍵，在研究情境相似的情況下，可以有相同結果，這就需要透過豐厚的描述來呈現，本研究對於研究背景知識與現況了解，加上檔案文件分析，及與各類研究對象的深入訪談，可作爲研究內容與結果充實、深入、豐富化的基礎。

三、「可靠性」(dependability)

可靠性是指「內在信度」，乃指個人經驗的重要性與唯一性。因此，如何取得

可靠性的資料，乃研究過程中運用資料蒐集策略的重點。研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。本研究有穩定的檔案文件資料來源，及深入訪談大綱，並清楚交代研究程序與過程，另外研究過程指導教授、同學、各級教育服務役業務相關工作人員的討論與意見，可避免研究者一人埋首資料分析過程的盲點。

四、「確認性」(confirmability)

是指「客觀性」，本研究檔案文件由台東縣政府教育局及台東縣學生校外會所提供，文件資料蒐集範圍明確訂爲會議資料、在職訓練與職前講習資料或已規範的相關法令規定；深入訪談部分，則是依據訪談情境下，受訪對象的陳述，以訪談稿據以分析，就資料來源與分析而言，本研究仍具有其客觀性。

本研究以台東縣山地原住民鄉國民中、小學教育服務役爲案例，檔案文件分析資料來源穩定，又可與實際執行面的受訪者深入訪談進行補充與對照，綜合上述對於本研究基本研究設計面信效度的討論，應具其「有效性」、「可移轉性」、「可靠性」、「確認性」。

貳、研究工具的信效度

在本研究案中深入訪談部分，採用訪談大綱作爲研究工具，訪談大綱依不同的研究對象區分 5 類，對其信效度之檢定，包含專家效度與試測兩方面。

在專家效度部份，請目前規劃及辦理教育服務役業務的相關工作人員，從實務面的觀點，及指導教授從學術面的觀點，進行專家效度的檢視(如附錄一)，並提供修改意見如下：

一、教育服務役需用機關兼服勤單位：教育部軍訓處爲我國教育服務役需用機關，主管綜合規劃之權責單位，亦爲服勤單位之一，對於教育服務役政策及執行層面，皆長期持續投入，對於各縣市教育服務役實施之現況均有普遍性瞭解，故請教育部軍訓處教育服務役業務承辦人進行專家效度的檢視，其認爲訪談大綱所問問題能符合所需瞭解的面向，可據此進行訪談。

二、教育服務役服勤處所：教育部中部辦公室在教育服務役實施初始，即運用教育服務役役男從事相關工作，且爲服勤處所中役男人數較多之機構（約維持在25人左右），有豐富運用教育服務役人力之實務經驗，故請教育部中部辦公室教育服務役業務承辦人進行專家效度檢視，其對於訪談大綱內容並無意見。

三、教育服務役服勤學校：爲瞭解教育服務役男在服勤學校的人力需求、勤務派遣及管理功能，特就台東縣境內山地原住民鄉國民中、小學中挑選經歷資深、具服務熱誠之校長、管理人員及管理幹部，縣立蘭嶼中學校長、加拿國小總務主任及役男管理幹部等進行專家效度的檢視，渠等認爲訪談大綱所提問之問題能深入瞭解所需面向，可依此進行深入訪談。

四、學者：爲期使能由實務經驗中跳脫，並能確實掌握訪談研究的脈絡，故請論文指導教授就學術觀點提供建議，其認爲應要能深入獲得研究本研究所需要的資訊，並區分出主要問題與須追問的問題，同時應確認與所欲蒐集的資料及所欲回答問題的關聯性。協助建構效度之專家學者名單，如(見表16)。

表16 建構效度之專家學者名單

編號	姓名	學歷	服務單位
1	李玉芬	博士	國立台東大學區域研究所副教授兼任所長
2	張瑞安	碩士	教育部軍訓處專員
3	劉成國	碩士	教育部中部辦公室教官
4	高清德	大學	蘭嶼中學校長
5	連耿煜	大學	加拿國小總務主任
6	王文明	碩士	關山分區管理幹部(錦屏國小)

資料來源：研究者整理

在試測部分，則是在對服務於台東縣山地原住民鄉國民中小學之資深校長、5人、管理人員5人及教育服務役役男中，以服勤達3個月以上之役男5人（含管理幹部2人）進行試測，用以發現訪談大綱內容中不通順或語意不明確之處，藉此了解訪談大綱的內容進行訪談，是否足以回答所欲了解的研究問題，並且確認採取以何種訪談的方式進行研究。

經由上述專家效度與試測二種方式進行信效度的檢證後，除再次確認各核心問題，以及問題與研究目的的關聯外，在訪談大綱中，對服勤單位與服勤學校現有之法令規章，以詢問有訂頒那些規定，不須詳細詢問其規定內容，，以書面的

檔案文件資料爲主，進行相關規定之內容分析；另外，在役男部分，由於5位役男皆反映在團體中，不便表達太多個人意見與看法，恐將無法暢所欲言或會沉默以對，因此，確認採取一對一深入訪談的方式進行。

參、提高研究信效度的方式

本研究除考量本身研究設計的信效度外，以下列方式，提高研究之信效度：

一、由研究者一人對服勤單位及所有服勤學校、役男實施深入訪談，避免訪員間的不一致。

二、在深入訪談之前，先藉由檔案研究之資料蒐集，瞭解服勤學校之組織型態、環境與已訂定之相關規定，也避免單方面資料取得的偏誤。

三、將研究程序、步驟與過程交代清楚，也讓受訪者瞭解，減少隱藏或不願告知的訊息，特別是涉及研究倫理的課題。

四、深入訪談結果撰寫期間，保持與指導教授的討論，請其提供意見，作爲釐清現象與進一步分析之參考。

第五節　研究倫理

朱柔若和嚴祥鸞提出研究論理用以強調研究目的的實踐過程中，對於研究對象的責任，與對於研究的責任，特別是顧及可能傷害到研究對象的課題(戴世玫，2003)，在本研究中，除了將研究過程、步驟交代清楚，以本身視爲研究工具的角度(陳向明，2002)，善盡對於研究的責任外，還要考量相關對於研究對象的責任，以下就要來說明本研究中處理的幾個倫理議題。

壹、研究的公開性

本研究進行非隱密性的觀察或臨時訪談，係採公開性質，以求對於研究對象的尊重，並了解研究對象本研究進行的意見與反應，首先，向台東縣教育服務役服勤單位業務相關人員說明本研究擬進行的方式、時間，與可能需要提供相關資料的協助，交換意見，尋求服勤單位轉知研究取樣之各服勤學校，並提供檔案文件資料，協助安排訪談進行等事宜。

貳、充分告知研究過程

在深入訪談前，研究者會充分的向每一位受訪者說明研究的目的、過程、結論的呈現方式，以及保密的原則，此外，也告知研究者可能造成對其的影響與困擾，本研究是以台東縣山地原住民鄉國民中小學爲範圍，特別是對服勤單位、學校及現職的業務承辦人而言，由於人數少而對象明確，較難避免外界因所述內容

特質差異，而足以猜測係該服勤單位、學校業務承辦人之言論的可能性。對此部分，研究者在研究結果分析與呈現的過程，會特別注意，避免衍生不必要之困擾或後遺症。

參、徵詢受訪者自願與同意

在個別深入訪談前，除必要的說明外，事先利用訪談同意書，(如附錄二)徵詢受訪者的同意，以示尊重，也會再向受訪者確認是否同意進行，在同意的情況下，將誠懇的說明訪談用意，並將訪談大綱先與訪談對象溝通說明，俟雙方取得共識後，再進行訪談工作。

肆、訪談資料保密

保密是研究倫理的重要原則，在本研究過程中，在蒐集所得之訪談資料內容與分析整理的部分，以編碼號代替姓名，對於受訪者本身的足以辨認的姓名資訊加以保密，對其個人意見內容，皆不透漏給其他人，並妥慎保存訪談錄音帶與訪談稿等相關資料，以保護受訪者，使受訪者在安全無虞的氣氛下進行訪談。

伍、關係的結束與回饋

在檔案文件與深入訪談資料蒐集之後，由研究者進行譯碼的整理工作，在每次訪談結束後，研究者將隨即謄寫全部的逐字稿，以忠實記錄訪談內容與情境，著重原音重現。盡量以受訪者之話語進行逐字稿謄寫，必要時再以電話進一步瞭解訪談內容，以釐清第一次訪談時，未交代清楚或追問或補問新發現的問題，也保留有充實與核對的機會，對於有疑問、不清楚或資料欠缺的地方，再做釐清。在研究完成之際，也會轉知台東縣相關人員與當時參與深入訪談的受訪者，研究已經完成與發現之研究結果，將作爲論文重要參考。

第六節　資料分析步驟

壹、逐字稿謄寫

將訪談錄音帶的內容，逐字謄爲訪談逐字稿(如附錄三)，注意在訪談過程中重要的非口語的訊息(如：動作、沈思、遲疑等)，並參考訪談紙筆摘要，補足相關的意義及訊息。另外，涉乃個案資料的人名、服勤學校名稱，也改以代碼處理。同時，研究者亦於字稿謄寫完成之後，親自將逐字稿寄給研究參與者以確認其內容，以避免有謄寫不清楚或不正確之處。

貳、資料分析

由於深入訪談所得到的龐雜資料，將經由整理、歸納、分類、分析等過程，才能成爲有意義且可用的資料，基此原則，本研究分析步驟如下。

一、資料編碼與登錄

本研究之編號方氏，對受訪者的姓名採保密方式，分別以英文字母或符號代替，第 1 碼爲英文字母 A，代表受訪者名字的代碼，第 2 碼阿拉伯數字，爲問題的題綱，第 3 碼阿拉伯數字代表受訪者對第幾個問題的回答。例如 A-1-2：即表示第 1 位受訪者第 1 題的第 2 個問題。

二、資料整合與內容再確認

將訪談內容轉換成逐字稿，再透過非正式訪談及文件蒐集的資料，整理個案工作經驗的訪談內容逐字稿及研究者評論，連同訪談確認信(如附錄四)送請研究參與者確認，以確定研究者所整理與詮釋的資料與受訪者的想法相符。研究者將所蒐集、閱讀、檢視每份資料(逐字稿、相關會議記錄等)，列出資料中所呈現的每一個主題或概念，概念化後以適當的名詞命名，再將個別概念予以整合歸類，選取具有代表性的句子作爲例證，並加註研究者個人的看法與見解加以詮釋。

三、資料分類

本研究係以服勤單位主管、業務承辦人及服勤學校校長、管理人員及役男等 5 類對象爲受訪者，因此，將受訪者所敘述之資料，以此做爲分類之依據。

四、資料組織與分析

研究參與者確認所有的逐字稿內容與研究者評論無誤之後，研究者最後將分類後可用之資料，再逐一進行個案分析，並審視這些主題是否回答了研究問題與貼近了研究參與者的經驗。

參、資料分析檢核

在資料的檢核上，採用三角檢定(triangulation)的方式，在不同時間藉由不同的方法來交叉(cross-checking)資料的一致性(胡幼慧，2001)。本研究採用方法三角檢定，運用不同資料蒐集方法(正式訪談、非正式訪談、文件資料)進行資料的檢核工作，將有助於單一蒐集資料方式，所產生的資料確實性問題，此外，也透過相異個案資料的蒐集及訪談內容確認信，來提高蒐集資料的信度與效度。最後，也採理論三角檢定，結合多種理論觀點來分析研究資料，以檢驗研究發現的一致性。

第四章　訪談結果分析

本研究針對台東縣教育服務役服勤單位、山地原住民鄉服勤學校及役男共 19 位，進行質性研究的深入訪談，包括主管教育服務役工作之服勤單位主管 2 位、業務承辦人 2 位、服勤學校校長 4 位、管理人員 4 位及役男 7 位。

本章透過 19 位訪談對象的質化訪談結果，進行資料分析步驟，透過反覆閱讀每位受訪者的逐字稿內容，獲得一個整體性的瞭解後，根據人力資源規劃與配置、工作安排與訓練、生活管理及服勤管理等 4 個面向，歸納出台東縣山地原住民鄉教育服務役在人力運用及管理工作上之困境及其因應措施，並對所產生問題的原因加以分析探究。茲將人力運用及管理工作困境與因應對照如(見表 17)

表 17 山地原住民鄉教育服務役人力運用與管理工作困境與因應對照表

項目 面向	目前困境	因應措施
人力資源規劃與配置	1.若未獲核定爲焦點 300 學校，即不能申請教育專長役役男	學校改申請一般役役男
	2.現行役男分發作業規定，學校無法依實際需求選擇役男	建請需用機關清楚定位與役男專長類別分類，讓服勤學校能更明確的提出所需要的人力，或修訂現行分發作業方式，由縣市服勤單位依役男專長及服勤學校申請條件及需求作 2 次分發
	3.囿於人力短缺學校無法獲得充足的役男	受限役男人力不足，教育局對全縣所有學校，以分配役男 1 校 1 人爲原則，役男亦配合學校任務暫緩請(補)休假
工作安排與訓練	1.學校派遣役男單獨執行勤務，取代正式人力，違反役男勤務派遣規定	道德勸說，要求學校以役男安全爲最優先考量，並加強對服勤學校輔導訪視，利用管理人員研習及役男在職訓練，加強法令宣導及法紀案例教育
	2.學校對專長役男派遣勤務內容，未能符合役男專長	服勤單位嚴加審查服勤學校專長役男申請需求，並對役男服勤管理工作執行成效納入考評，符合條件者才撥補專長役男

表 17 山地原住民鄉教育服務役人力運用與管理工作困境與因應對照表(續前頁)

	3.役男受訓時間有限，依受訓成績選填志願，大多非自意願到偏遠山區服務，役男素質普遍偏低，自律性與服務熱誠不足	管理人員除對役男分派勤務工作外，賡續加強役男心理建設與正確觀念，隨時提醒及糾正役男錯誤或偏差不當行爲
生活管理	1.學校會因校舍不足，致無法申請役男員額	協調爭取經費，擴建校舍，並協調鄰近學校，提供多餘宿舍，解決役男住宿問題
	2.學校因資訊不足，校舍年久失修、役男寢具添購與設備損壞，未能主動洽詢提出申請，學校亦無編列相關經費預算	服勤單位每年編列相關校舍修繕經費，供有需要之學校提出申請
	3.山區交通不便，寒暑假停課期間，服勤學校僅留役男 1 人，飲食問題造成困擾	役男利用休假或外出時機，大量採購食物，或運用簡易設施、器具，提供役男自行烹調煮食
	4.役男在學校生活環境適應不良、行爲偏差或個人心緒不穩及精神疾病等造成負擔	役男心理及精神問題，協助轉介心輔機構或就醫；對行爲偏差役男，由服勤單位協助看管，或轉介至縣內高中職校輔導代管
服勤管理	1.高學歷專長役男自恃甚高，未放下身段，對工作勤務抱著得過且過心態，服勤態度消極，欠缺工作紀律	對役男耐心以對、輔導訓勉，主動瞭解與關心役男工作能力及負荷，減低役男不滿情緒，提昇工作意願
	2.管理人員屬兼任性質，無法專注役男管理工作，亦不願與役男交惡，影響和諧，對役男管理與行政事務工作，配合度不高	透過講習及相關會報，傳授管理役男經驗，加強法令宣導與觀念溝通，並利用訪視時機，協助解決役男各項問題
	3.專長役男在役前即已任教職，有時會以教師身分，表達過多看法或意見，並介入學校行政運作	運用私下溝通方式，讓役男瞭解學校行政倫理與運作模式，避免造成役男與學校行政人員產生衝突與誤會，造成諸多問題與困擾

資料來源：研究者整理

爲期訪談分析陳述便利性，本章節共分爲五節，以「人力資源規劃與配置」、「工作安排與訓練」、「生活管理」、「服勤管理」及「人力運用及管理問題的原因分析」作詮釋分析，相關內容說明分述如次。

第一節　人力資源規劃與配置

教育部爲縮短平衡城鄉差距規劃教育服務役人力投入至山地、離島及偏遠地區，以補充人力不足及資源匱乏地區的政策非常良善，不僅讓具教育背景專長役男可以發揮所長，更可充分運用人力資源，就台東縣山地原住民鄉服勤學校而言，由於部分未核定爲「焦點 300」推廣閱讀學校及核派人力不足等因素，迄今仍未全面照顧到弱勢地區；另需用機關過度強調役男選填分發公平性，亦忽略地理環境因素與人性現實考量，造成分發至偏遠山區役男素質普遍較爲偏低，未能真正落實學校需求。

本節針對教育服務役役男在人力規劃與配置所產生之困境與因應措施，由受訪者中發現位於偏遠山區海端鄉所有國民小學，民國 94 年均未被教育部核定爲「焦點 300」閱讀學校，學校因受限資格不符，致無法提出教育專長役男需求，服勤學校爲能獲得役男人力，不得已只好改變轉爲申請一般役役男，惟並未符合學校真正的實際需求；役男分發服勤學校都是依據役男受訓期間各項成績總和排序及個人意願，直接選填服勤學校，服勤學校只能提出專長役男類別，無從篩選役男的專長，教育專長役男雖都具有合格師資，但並非在役前所學之專長都能符合學校實際需要；服勤單位受限於教育部所分配的役男人力不足影響，亦爲解決各服勤學校人力需求，不得不以 1 校 1 人役男配置爲原則，因此，服勤學校對役男人力需求始終無法獲得滿足。以下就受訪者對服勤單位與服勤學校面對役男人力配置、專長及人力需求等困境逐一陳述。

壹、服勤學校未核定為焦點 300 閱讀學校

從民國 90 年 8 月起，具有教師證教育服務役專長役男，分發至山地、離島與偏遠地區國中、小學，擔任輔助教學工作，以彌補這些地區師資不足；民國 93 年 9 月起教育部爲加強提昇學校兒童閱讀素養，自民國 95 年開始連續每年投入 100 名教育服務役役男至焦點學校，每校一名協助閱讀推廣暨圖書行政等相關工作。惟有海端鄉全部國民小學均未獲教育部核定爲「焦點 300」學校，造成教育專長役男，無法分發到被需要的弱勢地區，教育部政策良善卻未能完全真正落實。

一、困境

台東縣海端鄉、延平鄉、金峰鄉、達仁鄉及蘭嶼鄉等 5 個山地原住民鄉國民小學均符合教育部申請條件與適用對象。但經教育部審查後，除海端鄉國民小學未獲核定爲「焦點 300」學校，其餘 4 個鄉的國民小學都審查通過，因此，海端鄉國民小學自民國 95 年起 3 年內皆不得提出申請教育專長役男。

「大部份各級學校都能善用役男專長為學校服務，目前在海端鄉的國民小學，都一直在推動學生閱讀工作，可惜的是，並未被教育部選定為焦點 300 閱讀學校，因此，無法依學校的實際需求，分配具有初等教師證的役男到學校服務。」(A-3-1)

「教育服務役男人力的規劃，應該是以拉近城鄉教育差距為目的，但在縣內山地原住民鄉的海端鄉，有 7 所國小和 1 所國中，卻都未被教育部列為焦點 300 閱讀學校，因此，無法滿足學校所提出的專長役男需求，另外 4 個山地鄉的學校就沒有這樣的問題，也不知道是何種原因。」(B-2-1)

二、因應

某局主管表示：焦點 300 閱讀學校是經由教育部直接核定，海端鄉國小學都是屬於山地偏遠地區學校，也不知道爲什麼沒有被教育部核定，實在值得探討。因此，爲因應及解決海端鄉各國民小學役男人力困境，台東縣政府教育局則協調服勤學校，以改變提出一般役男或英語專長役男爲申請考量，優先填補學校人力不足或以推動英語教學爲主，但此舉並非符合學校真正需求。

「對未能分配到具專長役男的學校，教育局也會告知學校，希望學校能改變思考方向，除具專長役役男外，一般役役男也能提供學校在人力上的協助。」(A-3-3)

「役男的分配是以滿足各校的需求為優先考量，一般役役男部分學校仍會有一些疑慮，如對役男的素質較難掌控，變數也較大，因此，學校都會傾向需要具有教育專長的役男如中、小教師證役男，除素質較穩定，可協助學校許多的工作外，在管理上役男也比較沒有太大的問題，但是專長役男的分配，在教育部都有一定的規劃，在本縣各校役男的人力需求總是大於上級的供給，因此，會針對學校提出的專長役男需求要求排序，如有的學校同時申請小教證及英語專長役男，限於役男人力不足，只能滿足學校申請的其中一項役男，即使是推動焦點 300 閱讀的學校也不重覆。在一般役男方面彈性比較大，採先退先補的原則，也會針對學校需要的迫切性，優先分派給役男，如裁併的分校或學校推動生態教育等。」(B-1-2)

貳、役男選填志願分發方式未能切合學校實際需求

教育服務役男分配作業規定第 1 條明訂，教育部為落實教育服務役男優先分配山地、離島、偏遠地區國民小學或國民中學服務，並考量申請處所之需求性，役男員額控管與役籍管理等因素，俾嚴謹、公平辦理役男分配作業。(教育部，2007a) 但實際上役男選填分發服勤學校都是依據役男在受訓期間成績名次排序，服勤單位僅能提供被選填之服勤學校，供役男意願選填，因此，造成分配至服勤學校役男，即使是具有教育背景專長役男，也並非完全符合學校實際所需。

經歷年來役男選填志願分發實際經驗獲得，排除落籍台東縣內或少數自願選填偏遠山區教育專長役男，大部分役男都是因受訓成績名次排序後面，無多餘選擇，因此，至台東縣山地原住民鄉服務之教育服務役男素質普遍較低，且欠缺服務熱誠，對服勤學校實質幫助有限。如部分役男連一般基本電腦文書處理都不會，因此，只能協助做一般簡單勤務工作，如分送公文或負責協助整理校園綠美化工作，教育部基於照顧弱勢及平衡教育城鄉差距為考量，對偏遠地區縣市役男人力分配比例及役男素質，都應該要加重及提昇，並優先滿足需求，否則，依據目前役男人力分配情形及役男依成績選填服勤學校作業方式，所造成結果將會是一種惡性循環。

一、困境

教育服務役男分發至服勤學校都是依據役男在專業訓練期間各項成績總和排序及個人意願，直接選填服勤學校，服勤單位台東縣政府教育局在每梯次新進役男分發前 2 週，會提供預將分發之服勤學校名冊及役男類別需求，陳報給教育部供役男選填志願，為尊重役男選填個人志願，役男至服勤單位報到後，服勤單位並不能對已選填分發之役男再實施第 2 次服勤學校分發，經統計以分發至海端鄉(霧鹿國小、廣原國小)、金峰鄉(新興國小、嘉蘭國小)、達仁鄉(安碩國小、土阪國小、台阪國小)及離島蘭嶼鄉等較偏遠學校役男，其受訓成績普遍偏低最為明顯。服勤學校須受限於役男專長，並非完全依據服勤學校需要而派遣勤務，因此，即使是具有教育背景專長役，也並非能完全符合學校實際所需。

「服勤學校反映分配到學校之專長役男，與實際上所需，有些許的落差，無法有效發揮預期效能，如英語專長役男，雖具英語專長，但無實際授課經驗，對輔助教學幫助並不大。」(D-3-1)

「學校以焦點 300 學校申請專長役男，主要是推動輔助學生閱讀工作，役男雖具有教育背景，但是所學科系專長是「數學系」，在推動學生陪讀或閱讀方面，

就不太專業。」(E-3-1)

「專長役男雖然在分發服務前都有實施專業訓練課程，但也只有 2 至 3 週訓練時間，在專業方面仍無法落實。」(E-3-2)

二、因應

在役男專長類別項目，需用機關教育部應可再更清楚定位與分類，讓服勤學校能更明確提出所需要人力，讓役男專長能夠適才適所發揮，不致浪費人力，在役男分發前能實施特殊專長調查，更能將所需要人力確實分派至學校服務，如能修訂改變現行分發作業規定，讓役男選填志願至縣市服勤單位，再由縣市教育局依役男專長及服勤學校需求作 2 次分發，更能切合實際需要。

「通常先由各山地原住民鄉的學校提出役男人力需求後，再依學校的申請役男的種類排序，並視每梯次教育部核撥的役男人數及種類，作人力的分配與規劃，例如專長役具初等教師證的役男分配依據，必須是經由國教司核定的焦點 300 學校，學校才可以提出申請並分派；具中等教師證的役男分配，在 47 梯次以前的役男，是以分配至偏遠地區國中為原則，48 梯次以後至 51 梯次的役男，將以分配至中輟率高的國中學校為主；具英語專長的役男分配，依規定只有國小才可以提出申請役男，以偏遠地區為主，不限於山地原住民鄉。學校通常都會以專長役男為優先考慮提出員額需求，但是受限於專長役男的員額的不足，往往要等很久才有機會獲派專長役男，因此，有些學校就會改申請一般役男或是兩種役男需求都提出，為因應役男人力不足的問題，教育局對專長役男派遣是以排序方式，一般役男派遣則是依役男退伍順序排序，如有從未申請役男的新學校提出需求，則優先分派，各級學校原則儘量以分派役男 1 員為原則，。」(C-2-1)

「在專長役男方面，儘量要以「功能取向」為考量，在推動輔助閱讀工作方面，應考量以「文科」專長的役男，較符合學生這方面的需要。」(E-3-1)

參、役男人力需求無法獲得滿足

依據教育部 95-96 年教育服務役役男服勤管理實施計畫附件資料顯示：民國 95 年台東縣申請教育服務役役男 142 人，核撥 113 人，缺額 29 人，獲撥率 79.5%(教育部，2006a)，民國 96 年申請役男 163 人，核撥 104 人，僅獲撥 63.8%，與需求短缺 59 人(教育部， 2007b)，因此，也就造成偏遠山區學校人力需求無法被滿足，由於受限分配役男人力不足影響所致，服勤單位只能以 1 個服勤學校分配 1 位役男爲原則，讓所有提出役男人力需求之服勤學校，暫時疏解人力上的困窘，就役男人力核撥不足問題，近幾年來始終都未獲教育部全面解決。

一、困境

台東縣山地原住民鄉國民中、小學 25 所，目前除蘭嶼鄉的縣立蘭嶼中學(含國中部)各年級 2 班外(共 6 班)，其他國中、小學均爲各年級 1 班學生迷你學校，學校教職員工編制平均約 10 人上下，因此，學校對役男人力需求依賴性非常高，尤其在離島蘭嶼地區因交通不便，僅靠空中 22 人座小飛機及海上航運，加上冬天東北季風，氣候異常，對外交通經常中斷，役男放假返台及收假時間常因此受到延誤，影響學校任務。此外，如海端鄉(海端國小、初來國小、錦屏國小)、延平鄉(武陵國小、桃源國小)、金峰鄉(新興國小)、達仁鄉(安朔國小)、蘭嶼鄉(蘭嶼中學、椰油國小)等對役男人力需求，都非常期盼能夠增加役男，至少保持 2 位以上役男服勤。

依據台東縣政府教育局民國 96 年各服勤學校役男需求統計，除前述山地原住民鄉服勤學校，其他如台東市 13 所、卑南鄉 6 所、太麻里鄉 4 所、大武鄉 1 所、鹿野鄉 2 所、關山鎮 3 所、池上鄉 3 所、東河鄉 3 所、成功鎮 4 所、長濱鄉 1 所等服勤學校也都提出至少 2 位役男以上員額需求(台東縣政府教育局，2007b)。

「基於學校的人力不足，學校常辦一些全鄉性的大型活動，例如閱讀成果展啦！音樂成果展啦！需要場地布置，學校工友只有1人，主要是補足工友的人力。役男人力是以學校能提供役男的住宿條件為考量，並免費提供役男營養午餐，學校曾有想申請2位役男，教育局說因為役男的人力不足，所以先規劃1位。」(F-1-2)

「學校本身是一個教學體系，多一個人手，可補足學校不足的人力，役男可以協助支援教學、電腦公文建檔、圖書室管理及環境整理等。役男人力是以學校能提供役男的住宿條件為考量，學校都申請2位役男，但是教育局說役男的人力不足，只能給1位，上級分發1位役男或分發2位役男到校服務，學校都能妥善的安排役男的勤務，目前在役男人力都能符合學校需求。」(G-1-2)

「學校因為工友是 1 位女性，且年齡較大，因此，一般役男以人力支援為主，協助學校環境整理，補充工友人力的不足。」(H-2-1)

「在役男人力派遣，校區很廣目前學校 2 位役男，1 位專長役男，1 位一般役男，其實人力上是很缺乏的，希望教育局能優先考量離島學校需求，再增派 1 位一般役男協助學校警衛門禁工作，在役男的住宿環境沒有問題，是可以提供的。」(J-4-1)

「役男人力不足，無法滿足學校需求，希望能依學校提出的各類人力需求，向上級爭取需要的專長與人力 。」(K-4-1)

二、因應

服勤單位受限於教育部所分配役男人力不足影響，爲解決各服勤學校人力不足需求，不得不以 1 校 1 人役男配置爲原則，各服勤學校對役男請(補)休假，大都會尊重役男個人意願，如因人力不足時，則以學校任務爲優先考量因應，服勤學校對役男人力需求及專長都抱有很高期待與想法，學校均希望能依學校提出各類人力需求，向上級爭取需要專長與人力，而非由上直接分派役男人力後，再依現有人力或專長實施分配，應以學校實際需求爲優先考量。

「役男的分配是以學校的需求為出發點，學校只需求一般役役男像安全警衛的，如分配給教師證(協助教育行政及推廣閱讀)的，或需要教師證的卻分配一般役役男，對於人力的運用上都是一種浪費。現階段對役男的人力分配方式，是將有國小教師證、國中教師證的役男，依規定都分配到推動焦點 300 小學或偏遠地區國中，英語專長的役男則分配到有心推動英語教學的國小。役男對學校人力資源上的幫助，在台東縣來講是有目共睹的，所以各級學校都需要更多的役男至學校服務，是可想而知的，95 年底本縣向教育部提出 96 年役男的員額有 163 人，但教育部僅核定給我們 104 人，明顯無法滿足各級學校的需求，因此，僅可能的將役男分配至各校，如學校有特殊需求，如開辦社區大學、成教班、補校等，需要大量人力的學校，也會優先考量增加役男的人力數量。」(A-1-2)

「通常都會以學校提出的役男人力需求作考量，但也會受限於役男人力上的不足，做平衡的調撥，以 1 校 1 人為原則。」(B-2-1)

「主要是以人力支援、協助教學、課後輔導 3 個方向為優先考量，役男人力是以學校可提供給役男的宿舍作評估，並配合學校的校務發展，目前 1 位役男可以符合學校的需求，因為學校學生人數少，1 位役男的人力就足夠。」(H-1-2)

「役男休假採積休方式,2 位役男每週輪休及備勤,每次都能至少積休 4 天假,如果這個月有 10 天假期，也都會補休完畢。」(I-3-1)

「役男休假都尊重役男個人的意願，除非學校辦理大型活動，才會要求役男配合學校任務暫緩休假。」(J-3-1)。

「役男在生活上都能正常，沒有什麼不良嗜好，休假方面都依役男的需求排假，一個月輪假日值勤乙次，值勤期間會交付工作，也都能如期完成，值勤補假都配合役男的需求補休。」(K-3-1)

「學校對役男的生活管理都合情合理，每 2 週積休假乙次，一次休 4 天假，都很正常。」(Q-3-3)

第二節 工作安排與訓練

爲探討服勤學校對役男在勤務分配與訓練所產生之困境與因應措施，經由訪談中獲知，部分管理人員抗拒藉故不參加研習，對法令欠熟悉，全憑個人經驗與想法派遣役男勤務，因此，違反役男勤務派遣規定而不自知；管理人員未能清楚瞭解專長役男定位，部分服勤學校僅考量役男素質與教育專長，未審慎考慮服勤學校實際需要，專長役男對所派遣勤務內容與役前認知有很大落差，服勤學校未依役男專長派遣勤務，因此，造成役男反彈及人力浪費；除落籍台東或自願服務專長役男，大多數分發至服務偏遠山區役男都是因受訓成績欠佳，普遍素質較低，服勤學校對役男應有基本儀態及訓練均感欠缺與不足，造成服勤學校對役男脫序行爲甚爲困擾。

服勤單位與服勤學校管理者在對役男勤務安排與管理上均屬兼任或兼職工作，雖然服勤單位身負管理重任，但彼此間並無上下隸屬關係，對服勤學校約束力非常有限；管理人員與役男對現行法令認知與解讀各有不同，造成對彼此期待都產生很大落差；役男素質來源不穩定，加上基礎訓練時間有限，基本儀態不若國軍常備役精神飽滿，加上心態及觀念有所偏差，因此，衍生諸多問題。以下就服勤學校違反勤務派遣原則、未依專長役男派遣勤務及役男基本儀態訓練不足等 3 個部分所產生之困境與因應，來說明服勤單位、服勤學校與役男看法與意見。

壹、服勤學校違反勤務派遣原則

服勤單位與服勤學校在一般內部業務體系，分別隸屬於各自不同業管單位，然在教育服務役業務上，則必須有服勤單位與服勤學校上下階層之分，在台東縣政府教育局人力有限情況之下，目前是由台東縣學生校外會及縣內高中職校軍訓教官，實際肩負起對服勤學校教育服務役役男輔導及管理工作，由於在現有行政體系架構下，與國民中、小學並無直接隸屬關係，因此，很難發揮應有管理功能，有時對服勤學校各項問題處理，必須透過行政體系台東縣政府教育局協助或要求。

各服勤學校管理人員皆爲兼辦役男管理工作，多數並非出自個人意願，因此，對相關法規認知不一，配合度有限，如有些只是指使役男完成勤務工作或放任役男不管，並未指導及關心役男，善盡管理責任，甚至認爲是多出來的工作負擔，此外，在既有替代役法令僅規範約束至服勤單位層級，至於服勤學校則由服勤單位另訂行政規則來作爲依據規範，服勤單位處在既有法令規範夾層中，必須面對在管理責任所帶來的壓力，對服勤學校僅能以不定期輔導訪視或建議等方式，進

行對服勤學校管理，能發揮的約束力實在有限。

一、困境

各服勤學校管理人員皆爲各級學校校長依役男專長與勤務性質，指派相關處室主任兼辦役男管理工作，並非完全尊重學校教師的個人意願，管理人員自認本職工作已很忙碌了，又要擔心役男會出問題，因此，承受壓力是很大的，對接下役男管理工作認爲是一份外加工作負擔與責任。依據台東縣學生校外會 94 學年度工作檢討會資料顯示，台東縣 94 學年度教育服務役男管理人員講習計有 36 位管理人員因故缺席，其涵蓋台東縣內各鄉鎮市服勤學校管理人員，其中以較偏遠之如海端鄉、金峰鄉、達仁鄉等較爲嚴重，此外，部分管理人員因配合度不高，以學校教職員工人力不足爲由，抗拒作爲藉故不參加管理人員研習之藉口，對上級訂頒之相關法令又未能熟悉，全靠個人經驗或想法從事役男勤務工作派遣或管理役男，因此，也造成役男與管理人員彼此間的心結與罅隙。

「服勤學校管理人員對法令未能深入瞭解，未能考量役男勤務派遣的輔助性原則，應無獨任或決定之權限，從事助手之勤務工作，指派役男單獨擔任學生交通導護或隨車導護工作，未由現職教師或員工從旁陪同指導，違反役男勤務派遣規定。」(C-3-1)

「只有在管理人員方面，應該要再加強研習，有些管理人員不參加研習，對相關法令又不熟悉，全靠個人的經驗或想法去分派役男的勤務工作，所以有些專長役男就無法發揮自己的專長，甚至有時碰到役男的問題，不依相關的法令或規定處理，卻只是與其他學校的管理人員聯繫，就同樣的問題，瞭解別校是如何解決。」(N-3-3)

二、因應

台東縣學生校外會每個月會不定期分赴各服勤學校對役男或管理人員實地訪視，瞭解役男實際服勤狀況與查訪驗證管理人員役男勤務派遣情形，並指派認輔教官及管理幹部每月至各服勤學校訪視 1-2 次，或透過對役男電話抽訪、相關座談會報及辦理管理人員研習，瞭解役男在服勤學校執行勤務情形，加強役男對法令的認知，並藉案例教育導正管理人員偏差觀念。

「對違反役男勤務派遣規定的服勤學校，只能以道德勸說方式，要求學校要以役男的安全為最優先考量，並加強對服勤學校的輔導訪視，利用管理人員研習及役男在職訓練，加強法令宣導及法紀案例教育，讓問題減至最低。」(C-3-3)

「有關役男的相關表冊都有建立管制，對役男的工作都有指派勤務，學校有

二位役男，一位是一般役男，另一位是具有中等教師證的專長役男，一般役男分派到文書組負責公文建檔工作，專長役男則協助輔導室的工作，負責學生個案輔導工作，地點在圖書室裡面，役男宿舍與住宿的學生在一起，平常晚上都會協助學生宿舍管理工作。」(I-2-1)

「校外會目前辦理的管理人員研習及役男在職訓練都很不錯，應該繼續辦理，因為陸續都會有新進的役男或管理人員進來，可以藉研習瞭解相關的法令或一些役男的缺失案例。」(I-4-1)

「校外會辦理的管理人員研習有必要性，役男在職訓練也都很好，可瞭解許多的法令，同時吸收其他學校管理人員在對役男管理上的一些經驗。」(J-4-1)

「目前辦理的役男在職訓練課程，希望可以安排一些法治教育課程及案例教育，讓役男可以心生警惕，在管理人員研習方面，能針對役男管理上的一些問題處理方法與輔導技巧提出探討或經驗分享。」(K-4-1)

「每半年辦理乙次的役男在職訓練非常重要，可以將一些缺失案例告知役男，讓役男知道嚴重性，有嚇阻及提醒的作用，在管理人員研習方面，希望能規劃 2 至 3 位管理人員針對役男管理上的一些問題處理方法與輔導技巧經驗分享。」(L-4-1)

貳、未依專長役男派遣勤務

役男在選服教育服務役前，對服勤內容與工作勤務雖有初步瞭解與認識，但多數役男服役心態仍停留在「當兵、盡義務」階段，對教育服務工作職場，仍未能積極進取投入，抱著比國軍常備役輕鬆又可以發揮個人專長等期待。役男個人專長與所受基礎或專業訓練與實地服勤環境都是會有些差異，加上役男與管理人員雙方對於法令規範認知不清或有不同解讀情形下，多數專長役男在服勤一段時日之後，對最初選服教育服務役期待，產生許多落差。

由役男服勤角色定位來看，兵役法、替代役實施條例等相關法令規範，替代役其性質係爲兵役制度一環，屬於輔助性勤務，並不得取代正式人力。但服勤單位及服勤學校將役男視爲額外增加的人力，用來解決原有人力不足問題，協助教育工作推展。

在勤務訓練上，服勤單位必須對役男及管理人員施予在職訓練及管理人員講習，從台東縣學生校外會95年度輔導委員會議資料顯示，民國95年役男管理人員講習計有36位管理人員缺席(台東縣學生校外會，2006a)，反映出服勤學校管理人員對參與服勤單位所辦理之訓練仍不夠重視。服勤學校管理人員對現行法令規定及役

男角色與功能未能深入瞭解，少數管理人員對役男管理工作未能用心投入，以致對役男工作定位較難釐清，役男角色定位雖有法令明文規範爲輔助性人力，卻在實務操作層面，卻因役男身分及服役環境特殊，缺乏一致而明確的定位。

一、困境

服勤學校管理人員對現行法令及規定不太瞭解，未能清楚了解役男角色定位，以致對役男工作定位較難釐清，雖然役男在選服教育服務役前，對教育服務役服勤內容與工作勤務皆已有初步瞭解與認識，但大部分教育專長役男選服教育服務役，仍希望在兵役期間能延續教學工作，有些役男認爲選服教育服務役原因，是比較符合個人專長，亦有少數役男想要在退役後報考專業證照，所以想藉服役期間，利用學校純靜的環境，能夠有多一點給自己念書的時間。大多役男認爲在服役期間皆能延續本職教學工作、可以發揮個人專長、興趣及貢獻所學，或是能運用學校單純環境，給自己有多餘時間進修等，但進入服勤學校服務後，卻發現與學校實際需求及管理人員勤務選派上，與當初選服教育服務役期待有很大落差。

就台東縣學生校外會於民國 95 年輔導訪視各服勤學校情形，發現管理人員違反役男專長派遣勤務規定，除成功及大武海岸地區部分服勤學校偶有少數案例外，以海端鄉及達仁鄉服勤學校違反情形較爲嚴重。

「主要是學校向服勤單位所提出的役男人力專長需求，未切合學校的實際需要，勤務派遣未結合役男的本身專長，例如具有中等教師證的中輟役男，卻被分配一般性的事務性工作，造成人力的浪費。」(C-3-1)

「有些管理人員對役男的管工作或勤務派遣，僅憑個人喜好，因此分派給役男的勤務工作就會產生一些偏差，或不符役男專長派遣，像是專長役男卻常派遣整理校園環境工作，因此，管理人員與役男之間的問題也就自然產生。」(M-3-1)

「初來學校的時候，學校有指派給我隨同英文老師一起跟課堂上課，如有遇到一些學生提出的較艱深的問題，英文老師還會指定由我代答。本學期因英文老師換人，新來的英文老師覺得有役男在旁跟堂上課，容易讓學生分心，注意力不集中，會造成許多困擾，所以這學期就沒有再跟堂上英語教學，只有在寒暑假期間辦過 3 至 7 天英語研習營的活動，目前在學校 1 天實施英語輔導專長時間約 1 至 2 小時，收發文處理也差不多 1 至 2 小時的時間，剩下的時間大多用來看書進修，這跟當初的想法，認為只是很單純的從事英語教學輔導工作，是有些的落差。」(O-2-2)

「當初認為教育服務役的「專長役」應該是實習老師的模式，以教學為主，

結果大部分時間是在以行政工作為主，教學工作為輔，因此，覺得與當初的想法是有落差的。」(R-2-2)。

二、因應

大多數的管理人員皆認爲，役男在服勤學校所扮演的角色，應該僅就人力上增加，並以滿足服勤學校任務需求爲最大考量，因此，常忽略役男本身專長與勤務派遣原則。此外，服勤學校未能妥善規劃與運用，認爲役男到校後就應能勝任學校賦予之工作，未給予適時適切之教育訓練，衍生役男適應不佳、欠缺主動服務熱忱，或是人力管理不當，僅想申請高學歷及素質佳之役男，卻無相對需求，造成役男無法發揮專長及大材小用之情事。因此，管理人員對役男角色定位與役男本身認知上有很大衝突，造成在派遣勤務時一大困境。

「教育局對學校提出專長役男申請需求時，應確實審查（如可以應請學校檢附相關計畫），並將學校平日對役男服勤管理工作執行情形納入考評，如有缺失部分，則請學校實施改進複查，符合條件者才撥補專長役男，如此，方可精進學校服勤管理作為，亦可善用役男專才為校服務。」(D-3-3)

「學校對役男的勤務派遣都是由處室主任負責，一般役男由總務主任，專長役男由教務主任負責，學校對新進的役男都會介紹學校的環境及說明相關的注意事項。」(E-2-2)

「役男勤務派遣是就其來源考量，非一層不變，具有教育專長背景的役男，需做輔助教學，都由教務處負責，一般役男身分在學校從事一般行政事務工作，是由總務處負責。」(F-2-2)

「役男勤務派遣主要是由教導處及總務處 2 位主任負責，教育專長役男由教導處負責，上午以支援班級教學為主，下午以協助辦理行政工作，例如文件繕打、公文收發等，一般役男以總務處工作為主，主要是基於學校的需求考量。例如整理環境、協助資源回收工作、書香列車書籍搬運、午餐協助廚房運送熱湯、教具室及圖書整理，有時學生缺課沒來，因為老師都要正常上課，因此，也會請役男到學生家裡協助尋找缺課或中輟的學生。」(G-2-2)

「役男的勤務派遣都依學校的需求分派，但也都會結合專長派遣勤務，例如學校的專長役男有中教證，主要的工作派遣就是從事學生輔導工作，對一些有問題的學生，由輔導室安排作個案輔導。」(I-2-3)

「役男的勤務派遣大都是依學校的任務需求分派工作，但是也會儘量的去結合役男的專長派遣勤務，例如學校的專長役男是以推動閱讀，焦點 300 學校申請，

主要的工作派遣就是推動學生輔助閱讀工作，補救教學，對少數成績跟不上的學生，個別實施課業輔導或協助教務處的行政工作，一般役男的工作地點大都在總務處，因為是在地人(達悟人)，所以各項工作都能勝任愉快。」(J-2-3)

「役男的工作勤務都依學校的任務需要派遣，一般役與專長役男還是有一些區隔，之前在本校服務的一般役男，工作勤務大多是跟著學校時間作息，例如上放學協助擔任交通導護協助學生排路隊，早上及下午配合學生環境打掃時間，整理分配的責任區域打掃，早晚的門禁開關及中午協助廚工推湯車等，有時也會交付役男在辦公室繕打一些公文建檔工作，對專長役男也都會盡量結合專長派遣勤務，例如協助班級課程規劃、綜合領域教學、辦理主題活動及老師規劃研習及協助一般行政工作，早晚的門禁開關及責任區域打掃也會要求配合實施，目前役男雖是專長役男，但並非推動輔助閱讀，上級核定的焦點 300 學校的專長役男，因學校已有相關文教基金會贊助圖書刊物，因此，在年度教學規劃中並未將役男納入輔助閱讀課程師資群,但每週二還是會請役男協助集中學生指導閱讀。」(K-2-3)

「役男的勤務都依學校的任務需要來派遣工作，學校從開始到現在就都是申請一般役男，把役男當作自己的同仁對待，役男感覺獲得尊重，分派工作勤務之前都會先瞭解役男目前的工作量，在不造成役男的工作負擔下派遣工作勤務，只有學校在辦理大型活動的時候，役男的工作量才會比較大。」(L-2-3)

參、役男基本儀態訓練不足

役男在入伍及分發前須實施一般軍事基礎訓練 4 週、教育專業訓練 2 週，因此，役男在基本儀態與訓練時間的確有限，惟少數役男未能自我約束，隨性脫衣盥洗或邊走邊食等不雅行爲，看在服勤學校從事教育工作管理者眼裡，往往很難接受。從實際觀察中得知，少數常備役或替代役體位役男，在選擇教育服務役的心態及觀念是有些偏誤，認爲服教育服務役就是環境單純，工作輕鬆，甚至部分役難法紀觀念淡薄，如海端鄉某國小役男在假日期間，私自帶學生進入役男宿舍內抽煙，奉派參加上級重大慶典活動，無故缺席，並在外逾假 5 日後，始返回服勤學校。因此，服勤單位與服勤學校對役男管理與訓練都兼負著很重要責任，否則在役男素質來源不穩偏低及訓練時間受限與少數役男抱有不正確心態等因素，極易衍生諸多問題。

一、困境

依據教育部教育服務役役男分發作業規定，每梯次役男依其受訓成績排序直接選填服勤學校，經歷年役男選填志願分發實際經驗，在花東地區或離島縣市，

始終是敬陪末座，爲役男最後的選擇，排除居住在台東縣戶籍或自願選填教育專長役男，大多數役男是因受訓成績排在後面，非完全個人意願進到偏遠山地鄉服務，因此，造成分發至台東縣山地原住民鄉服勤學校役男素質相對也比其他縣市鄉鎮地區較不理想。

依據民國 96 年台東縣學生校外會役男學歷資料統計，目前山地原住民鄉 26 位役男，其中具高中學歷 2 位、大學(專)22 位、研究所 2 位，除海端鄉 2 位一般役男爲高中學歷外，其他 24 位役男皆爲大學(專)以上學歷，山地原住民鄉役男學歷統計表，如(見表 18)。

表 18 台東縣教育服務役山地原住民鄉役男學歷統計表

地區	服勤鄉鎮	高中(職)	大學(專)	研究所
山地原住民鄉	海端鄉	2	5	1
	延平鄉		5	1
	金峰鄉		4	
	達仁鄉		3	
	蘭嶼鄉		5	
	小計	2	22	2

資料來源：台東縣學生校外會，2007a 年　調查時間：民國 96 年 2 月 28 日

從學歷分析來看役男程度都還不算太低，就本研究者近二年半實際觀察，部分役男雖然學歷不低，但外在行爲及各項工作表現卻未如預期。從觀察中得知，少數役男在選擇教育服務役心態及觀念是有些偏誤，因此，在自律性與服務熱誠度均感不足。台東縣境內各服勤學校普遍都存有役男素質偏低的情形，除部分鄉鎮市區服勤學校役男素質來源較穩定外，其餘如海端鄉一般役男素質起伏就比較大、金鋒鄉、達仁鄉及蘭嶼鄉等次之，延平鄉則較爲穩定些。

「一般役的役男大都是高職學歷，主動性不夠，有的也不太會做事情，連最基本的事情都還要去教，例如前一位役男連掃地都要教。」(F-1-1)

「感覺役男在分發前的訓練不足，役男本身心理準備也不夠，因為役男到學校服務，要面對學生，都希望役男具有輔導學生的作用，是學生學習的對象，如之前服務的役男在大白天裡天氣炎熱流汗，竟然就在教室前的洗手檯將上衣脫光擦洗身體，有時吃熱食還邊走邊吃的壞習慣，看在學生眼裡都是負面的教育。」

(F-3-1)

「役男有時在服勤學校表現不好，結果外界未能瞭解整個狀況，就站在役男的立場，指責服勤學校的不對，部分媒體及上級單位也過度保護役男權益，獨厚役男，不支持服勤學校，造成很多的困擾與誤解 。」(F-3-2)

「一般役男比較沒有定性，自我管理較差，尤其在晚上學校老師、管理人員都下班離校回家,有些役男就會到處亂跑,因此,比較容易發生一些問題。」(N-3-2)

二、因應

服勤單位與服勤學校對役男都負有管理與訓練責任,尤其在管理人員所負責任及管理態度是很重要，服勤學校不能只分派勤務工作給役男，還要指導及多關心役男，善盡管理之責。台東縣學生校外會爲加強役男基本儀態訓練，每半年配合台東市、大武鄉、關山鎮及成功鎮等 4 區辦理分區役男在職訓練，同時強化役男心理建設與正確觀念，並隨時提醒及糾正役男錯誤或不當行爲。

「對不適任的役男，通常由校外會協助到校瞭解並對役男實施個案輔導，如果役男未能有效的改善，則協請校外會調整役男服勤處所至分區替代役管理學校(高中職校)，就近輔導，如役男發生重大違規事件，則轉介至輔導教育，加強役男輔導。」(C-2-3)

「役男有時達不到應有的訓練與要求，服勤處所則須加強役男基本的紀律。」(F-3-3)

「主要是依役男的特性來作改變，會考量役男的性向、個人專長來規劃役男工作，役男剛來學校會讓役男適應幾天，讓役男瞭解學校的特性及需求，再派遣工作，如果役男能力無法執行，就會緩一緩，對不適任的專長役男，也不會讓他進到教室協助教學工作，避免造成困擾。」(G-2-3)

「對適應不良的役男，學校有義務協助輔導役男，對輔導後仍無法改善的役男，則應該調整服勤學校。」(G-4-2)

「校外會在辦理役男在職訓練時，可依專長役或一般役及職務上方面實施分類，多規劃增加一些班級經營課程、管理課程或教學輔導課程，這樣比較能結合役男的本職專長工作，對役男感覺會更有幫助。」(O-3-3)

「役男每半年實施在職訓練乙次，是有必要的，據我與其他役男聊天，感覺案例教育，給役男有很多的幫助，對表現好的役男也可以有機會於課程中個別經驗分享。」(P-3-3)

「服勤單位所辦理的在職訓練的課程,如案例教育課程,可以讓新進的役男,

儘早瞭解一些狀況，輔導訪視對發現役男的各項問題，也都有實質上的幫助。」(S-3-3)

第三節 生活管理

本節以探討教育服務役服勤學校對役男在生活管理與住宿設施所產生之困境與因應措施，本研究者經由訪談過程發現山地原住民鄉不僅人力資源不足，學校教職員工宿舍及硬體設施也都比其他都會區學校更爲貧乏，在未能提供役男住宿環境，就不得申請役男前提下，蘭嶼鄉朗島國小迄今未曾申請過役男，但學校確實有役男人力需求；教育服務役是兵役一種，屬於常態性，學校宿舍設施老舊，役男寢具不足，卻沒有相關預算，對額外校舍整修、寢具添購與設備損壞等修繕費用，造成很大困擾。山區交通不便，商店稀少，學校寒、暑假及農曆春節停課，服勤學校只留役男，因此，停課期間役男飲食問題甚爲困擾。

役男對本身權益與福利過度強調與重視，常常造成服勤學校與役男之間衝突，管理人員與役男接觸機會，通常僅限於上班上課時間，對役男生活外在行爲問題，管理者也僅能被動發現後與予輔導或懲處，對役男心理輔導與生活管理常力有未逮。役男分發至偏遠山區服勤學校，個人生活調適不良或心緒不穩，不但未能協助服勤學校，反而造成學校負擔。以下就從這幾個方面來說明地理環境因素所造成之困境與因應措施。

壹、缺乏役男住宿環境

服勤單位台東縣政府教育局及朗島國小，目前乃積極爭取相關建設經費，以擴建現有校舍，解決役男住宿問題。雖然教育服務役役男分配作業規定以山地、離島、偏遠地區國小學優先分發對象，但礙於服勤學校必須能提供役男住宿環境的前提下，因此，學校雖曾多次提出役男需求，惟與申請條件規定不符，服勤單位亦愛莫能助。

一、困境

在台東縣 5 個山地原住民鄉 22 所國民小學、3 所國民中學，對教育服務役役男人力需求，都非常殷切期盼，除海端鄉崁頂國小之前因校舍不足，未獲配役男，自民國 96 年起校舍問題已獲解決，現已提出役男人力需求，目前台東縣 111 所國民中、小學除蘭嶼鄉朗島國小因校舍不足未能申請役男外，其餘各學校都能提供役男宿舍。由於蘭嶼地區因受環境地勢影響，各級學校校舍普遍不足或已飽和，加上島嶼臨海長期鹽害，造成校舍損壞率高，在離島交通與建設不便因素下，一

直無法提供多餘校舍給役男住宿，即使學校多次提出役男需求，礙於現行作業規定，迄今都無法獲得役男人力。

「蘭嶼鄉的朗島國小及海端鄉的崁頂國小，也都因為學校無法提供役男住宿環境，至今都還未曾提出申請過役男。」(A-2-1)

「目前在山地鄉學校只有蘭嶼鄉的朗島國小，因學校沒有足夠的校舍，無法提供役男住宿的環境，迄今也都還未曾申請過役男，但學校確實有役男人力的需要。」(B-3-1)

二、因應

山地原住民鄉服勤學校地處偏遠，學生人數少，教職員工除在地人，每日可往返學校及家庭外，其餘大多為外來人口，因此，學校校舍住宿率很高，在未妥善規劃役男住宿環境前，依規定通常不派遣役男到學校服務，以目前政府預算規劃，興建校舍實屬非常不易，唯有尋求專案經費補助方式，較可能達到預期目標，蘭嶼鄉屬偏遠離島地區，目前刻正透過台東縣政府積極爭取離島建設基金，期能改善學校校舍問題。

「為解決現有校舍不足之困境，目前乃積極爭取行政院經建會離島建設基金，以擴建現有校舍，或協調鄰近學校，如目前正興建中的蘭嶼中學校舍，能夠提供多餘的宿舍，以解決役男的住宿問題。」(B-3-3)

「對役男的人力的申請除考量學校的需求外，最重要的是要有讓役男住宿的環境，目前學校日補校有 10 班，在人力上都還能滿足學校的需求，2 位役男在學校都表現的很稱職。」(E-1-2)

貳、宿舍設施老舊寢具不足

山地原住民鄉學校宿舍，普遍受到山區天候變化影響，硬體設施損壞率及設備故障情形均較一般地區偏高，加以缺少專業維修人員及交通運輸不便，校舍如有老舊修繕或設備年久故障損壞，無法立即修復，學校囿於規定未能編列相關預算，因此，校舍整體修繕、設施損壞及寢具添購，都須另外籌措經費或俟年度預算結束前，檢討相關經費預算結餘款，才能整修校舍或添購設備，即使向上提出經費申請，往往緩不濟急，服勤學校只有另尋其他資源協助，或是保留待修現狀因應。

一、困境

服勤學校大都位於偏遠山區，對外資訊較為不足，加以校舍普遍老舊，年久失修，除少數職員工為在地人，教師大多來自各地外縣市，都居住在學校宿舍，

由於山地原住民鄉囿於無就業市場，年輕人大多負笈他鄉外出求職，因此，在地居民生活環境、經濟條件都比平地鄉鎮市區要差得很多，學校接受外來資源與贊助相對較爲貧乏，其中以海端鄉部分學校及達仁鄉學校最爲嚴重，每年僅依學校編列年度預算支付相關費用，對額外硬體校舍整修、宿舍寢具添購與設備損壞等修繕費用，造成很大困擾。

「學校位於偏遠山區，資源較少，校舍老舊，宿舍很不好安排，役男到學校服務，除休假外出，幾乎都是在學校，因此，住宿環境是不能太差，但是上級在補助役男生活寢具，目前就只有一次(5 年才可以報廢重新申請)，對役男的生活上照顧，完全都要由學校負責，上學期役男宿舍熱水器損壞，學校因沒有相關預算，還要想辦法去籌錢。」(H-3-1)

「學校缺乏經費預算，直到期末學校還有一些剩餘款，才將役男宿舍的熱水器修復，替代役是兵役的一種，以後應該都是屬於常態性，學校本身卻沒有相關的預算，希望上級能考量編列補助各校用膳廚房的基本設備費用。」(H-3-3)

二、因應

經洽詢台東縣政府業管單位表示，縣內各國民中、小學校校舍修繕經費，每年統由縣府編列預算，並非如受訪者 H 君表示，完全沒有編列或補助相關經費，此乃囿於山地原住民鄉服勤學校對外資訊較爲不足，及承辦業管人員未能主動協調台東縣政府相關單位造成所致。

本研究者訪據服勤單位台東縣政府某局業務承辦人表示：「縣府每年都依上級規定編列教育服務役役男差旅、住宿、裝(設)備及督考、管理等相關經費，之前是 1 年補助 1 次寢具用品費用給服勤學校，自民國 94 年以後就改成對每梯次新進的役男，都會撥補服勤學校 1 仟元，做為添購役男寢具費用，服勤單位每年亦編列相關校舍修繕經費，供有需要的服勤學校提出申請。」

參、停課期間役男飲食用餐不便

在人口稀少，缺少交通運輸工具及資源貧乏的山地原住民鄉，民生物資來源一直是當地居民每天所必須面對的問題，除少數居民自行耕種蔬果自給自足外，大多數居民都須自備交通工具至外地採購所需食物及日常用品，偏遠山區甚少或幾乎找不到商店或飲食店，役男分發至服勤學校，除休假外，24 小時均須在學校值備勤，不得無故離開校園，因此，役男飲食用餐都配合搭伙服勤學校所提供之營養午餐，但寒暑假或農曆年假學生停課期間，服勤學校則必須絞盡腦汁或預作規劃，協助解決役男飲食方面的問題。

一、困境

役男服勤學校地處偏遠，地廣人稀，商店缺乏，所需食物都須至鄉鎮市區外購，由於運送費用及成本增加，市區花 50 元吃飯，就可以吃飽，但是偏遠山區的物價卻是高的很多，山區因交通不便，役男除休假返鄉外，平時吃住都在服勤學校，中午與服勤學校的學生營養午餐一起搭伙用餐，早、晚餐役男則自行準備，通常爲求方便起見，役難會將午餐多準備乙份，留至晚餐加熱食用，偶而有時也會與外地住宿老師共用宿舍廚房簡易設施。

「山地原住民鄉的學校普遍交通不便，商店不多，役男平時都是搭學校的營養午餐，寒、暑假及農曆春節期間，因學休假學校沒有開伙，因此，役男在飲食方面，一直是比較嚴重的問題。」(C-3-1)

「學校因交通不便，附近人口較少，沒有外賣食物，除中餐由學校提供，讓役男免費用餐，早晚餐役男都要自行準備食物，例如早餐泡牛奶或是將中餐的剩飯剩菜打包留到晚上加熱食用，最近役男才與外地住校的老師一起搭伙，但是宿舍廚房卻沒有多餘的經費購置瓦斯爐、冰箱等設備，造成學校很多的困擾。」(H-3-1)

「學校地處山區，在吃的問題上比較不方便，每兩星期會利用休假返家時添購約兩週份量的早餐食物，如乾糧或奶粉，午餐通常由學校提供，晚餐則是打包午餐的飯菜，再加熱食用。」(S-3-3)

二、因應

寒、暑假及農曆春節期間，學校停課學生沒有開伙，老師都休假返鄉，服勤學校只留下役男 1 人，負責校園安全維護工作，在山地原住民鄉服勤學校普遍都有同樣飲食不便問題，但其中以海端鄉(霧鹿國小)、達仁鄉、蘭嶼鄉各學校等，因地理區位差異、交通不便及人口稀少等因素影響較爲嚴重，服勤學校與役男在停課前也都儘早協調規劃，解決飲食問題，役男本身會利用休假或臨時請假外出，大量採購所需食物。目前部分服勤學校也會檢討現有廚房設施或簡易瓦斯器具，提供役男自行烹調煮食，以解決飲食不便問題。

「在寒、暑假及農曆春節期間，事先協請學校提供廚房器具，供役男使用，或儘早規劃役男分批採購所需食物。」(C-3-3)

「學校屬於離島的偏遠地區，管理人員都能夠通融同意，每週 1 至 2 次外出至農會購買晚餐食材。」(R-3-2)

肆、役男生活調適不當

在內政部替代役實施條例、教育部教育服務役男等多項法令規章，都有明確規範役男權益，多數比照國軍常備兵役福利照顧，服勤單位依法令規定，對役男盡力維持各項權益與福利，惟部分服勤學校則是認爲現有環境過度保護役男，如海端鄉某國小校長指出，部分媒體及上級單位過度保護役男權益，獨厚役男，不支持用人單位，造成學校很多的困擾與誤解。此外，服勤學校大多僅提供役男住宿等基本生活照顧，役男咸認爲服勤單位與服勤學校應滿足其生活需求，如積休假、提供外出交通工具或提昇住宿環境品質等要求。

囿於管理者與役男之間互動，主要是在上班上課役男服勤時間，在有限互動機會下，對役男生活輔導與管理，也能僅限於服儀穿著、服勤態度及住宿環境整潔等外在行爲實施考核，或不定期督訪而已，役男如有心理或生活上的困擾，僅能由役男決定是否主動告知管理者，並無其他專人負責役男心理或精神方面教育與輔導，因此，役男如有生活上或外在行爲問題，管理者也僅能被動發現後給與予輔導或懲戒，此外，役男會透過網路聊天方式，彼此相互討論或傳遞訊息，同儕影響力有時是大過管理與制度上約束，加上管理幹部都由役男中挑選擔任，在役男面前較不具領導與權威性，因此，服勤學校對役男心理與生活輔導，常無法完全兼顧。

一、困境

在資源及人力均感不足山地原住民鄉國民中、小學校，對額外增加人力，同時可 24 小時須留在學校值勤待命，協助學校各項工作與勤務，因此，服勤學校對役男都抱有很高期待，在每年教育部核撥役男人數，均無法滿足服勤學校需求下，各學校莫不極力爭取役男員額，對役男生活與交通，也都盡可能照顧與協助，但由於現行教育服務役役男甄選分發制度，學校對役男沒有任何選擇機會，只能提出人力需求及專長類別，因此，役男個人工作態度與生活適應能力，往往就變成服勤學校的一大挑戰，據台東縣學生校外會自民國 94 年至民國 96 年資料統計，處理心理或精神方面疾病役男問題，均屬少數個案，以金峰鄉 2 件最多，其他如卑南鄉及成功鎮都各有 1 件個案。

「在蘭嶼地區因氣候及環境的影響，在地的那位役男，沒有適應的問題，工作穩定性很高，與學生家長及地方人士都很熟悉，協調處理事情很方便，另一位役男因從台灣來，剛來的時候生活上較適應不良，生病重感冒，經過一段時間才調適過來。」(E-2-3)

「役男心緒上較不穩定，多次不吃飯鬧自殺，經常覺得心裡有不安全感、恐懼，據說是在役前曾在便利商店服務時遭歹徒搶劫有關。」(G-1-1)

「經常躲在房間不出來，人生態度消極，常鬧自殺，學校還派人照顧及輔導役男。」(G-3-1)

「回想當初剛開始到學校服務時，在生活上還遇到蠻多問題的，如值勤時間、一般休息時間、用餐問題、休假問題等等，一開始還蠻不習慣學校的生活（可能也是因為生活不便、環境不熟與緊張），而管理人員一開始也會主動詢問我生活上有沒有任何問題，並試著瞭解與解決，所以經過不久的時間便漸漸習慣這邊的生活。」(S-2-3)

二、因應

役男在服勤學校生活環境適應不良或因個人心緒不穩，服勤單位接獲反映，都會立即指派認輔教官或管理幹部至服勤學校瞭解役男情形，並對個案實施輔導或轉介就醫，依據台東縣學生校外會資料顯示，民國 95 年台東縣役男因心理與精神問題轉介就醫計有 3 人，並視役男狀況必要時予以調整服勤學校。

服勤單位對役男在服勤學校違規或異常行爲表現，通常派員深入瞭解原因後，再評估爲役男本身問題亦或服勤學校管理上所造成之疏失，如屬於役男個人因素造成，則依替代役男心理輔導實施計畫規定，採取相關輔導措施，輔導後仍無法改善，再考量調整役男服勤學校，通常被協調轉介之服勤學校，經瞭解轉介役男因素後，都婉拒接受身心有問題之役男，深怕帶給學校困擾，因此，在檢討調整役男服勤學校方面，迄今仍屬不易。

目前大多由服勤單位台東縣學生校外會直接負責看管及輔導，或轉介至縣內高中職校協助代管，並指派專人輔導至役男退役爲止。如非役男個人因素，屬服勤學校造成疏失，經溝通輔導後仍未改善者，即協調服勤單位台東縣政府教育局檢討調整該服勤學校，並對服勤學校役男員額申請施予管控撥補。

「縣內國中小學發現不適任或違反規定的役男，通常都是先由役男的認輔教官實施個別輔導，再依役男狀況與服勤學校整體考量，給予適時的調整服勤學校或採取相關輔導措施如輔導教育。」(D-2-3)

「役男心情不好時會寫小紙條給教導主任或護士小姐，學校一直在輔導役男適應生活，並協助照顧役男的起居生活(送飯到宿舍給役男)。」(G-3-3)

第四節 服勤管理

本節以探討教育服務役服勤學校在服勤管理與役男認知所產生之困境與因應措施，藉由受訪者瞭解部分教育專長役男在役前已任教職，爲高學歷知識份子，唯自恃甚高，服勤態度消極，未具服務熱誠，抱著得過且過心態，欠缺工作紀律，致衍生諸多管理困擾。服勤學校管理人員屬兼任性質，對於教育服務役行政事務及役男管理工作，亦無法專注投入，在心態上即認爲是額外工作負擔，因此，在對役男管理與行政事務上，顯得不夠積極，甚至部分對役男採取自由放任管理態度，並期望能有專責單位負責役男各項管理工作；部分教育專長役男忘記役男本身應扮演角色與職責，以教師身分，表達個人不同的看法或意見，甚至介入學校行政運作，因此，造成服勤學校在管理的上困擾。

各服勤學校在對役男管理方面，由於未依實際需要訂定役男服勤管理辦法，僅靠個人管理經驗與役男之間私誼，來交付工作勤務與管理役男，因此，造成對各服勤學校管理難以統合。役男在服勤學校犯錯或表現欠佳，管理者僅能施予罰勤或禁足處分，目前獎懲與考核制度對役男，並無立即性懲戒效果，須經過冗長會議程序，不具嚇阻作用與約束力。役男對角色扮演與定位不清，役前即以從事教職工作，未能僅守分際，致有服勤態度消極或過度干涉服勤學校行政權責，引發服勤管理問題。以下就受訪者提出對役男態度消極管理不易、役男管理無專責單位負責，以及役男角色扮演與認知差異等困境與因應，意見歸納如后。

壹、 役男態度消極管理不易

服勤學校因負責管理人員各有不同、役男服勤性質與勤務內容亦有所特色，所採取管理方式與技巧互有差異，因此，在執行管理層面上，常造成各服勤學校有管理鬆緊不一的情形，服勤單位也僅能透過公文方式轉達，或不定期對服勤學校督訪查驗，難以統合或縮短各服勤學校在管理方式上所產生差異。除了管理人員與服勤性質差異外，從訪談過程中，受訪者也強調役男本身人格、家庭與求學背景不同，即使採同樣互動方式，也會產生不同結果。

在管理方面，主管機關與需用機關在役男服勤管理、獎懲、差假、服儀等方面均已訂定相關辦法，做爲役男服勤規範。但在面對役男違規或不當行爲時，服勤學校依權責僅能核予罰勤或禁足處分，由於服勤學校假日大都無教職員工留值，因此，落實罰勤或禁足處分執行不易，服勤單位與服勤學校對役男無法施予立即性懲罰，只能依循相關規定，透過複雜行政作業，由服勤學校提供懲處建議

種類，再由服勤單位召集獎懲會議視所犯過錯情節，做成申誡、記過或輔導教育等處分，待做成懲誡決定時，通常都已事過境遷，緩不濟急，且處分標準不若國軍常備兵役嚴厲，因此，不具嚇阻作用，所以，役男發生違規行為，除輔導教育及扣薪，可達到一定懲處效果外，一般罰勤、申誡或記過等行政處分，對役男沒有太大的意義。

目前實施役男考核制度方面，礙於制式項目與內容評定方式，無助於對役男實際服勤表現作深入瞭解，且考核亦不能作為獎懲憑據，致使考核結果對役男無法產生實質影響，役男也未將考核所列事項，作為爭取服勤表現指標，管理者卻需要花許多時間從事這項毫無效益之考核作業。

一、困境

服勤學校校長與管理人員對教育服務役役男服勤與行為表現，認為是因人而異，部分役男雖在役前已身為人師，且具有高學歷知識份子，然卻自恃甚高，未能放下身段，對工作勤務抱著得過且過心態，服勤態度消極，欠缺工作紀律，據台東縣學生校外會資料統計指出，自民國94年至95年役男發生違失案例共計25件，其中山地原住民鄉服勤學校役男佔10件，以海端鄉6件最多，金峰鄉2件次之。由於役男彼此間訊息傳遞流通很快，因此，自律性及表現較差役男，亦容易影響同儕。

「服務期間共有4位役男服務，第1位役男在工作態度上很不積極，服儀不整，在生活上表現較為懶散。」(G-3-1)

「役男因為是教育專長役男，具有公費生身分，有保障，認定自己是有老師的身分，比較不積極，認為把服役的時間度完就好。」(G-3-2)

「94年6月份開始有役男服務，在任內共經歷2位役男，目前第2位是一般役男，表現非常好，很窩心，認真踏實，學習意願高，能主動配合學校，第1位役男是留英的專長役男，在工作態度上較無心不積極，比較恃才傲物。」(H-1-1)

「有時比較叫不動，役男經常用法令規章限定，這不可以做，那不可以做等理由，拒絕勤務派遣。」(H-2-3)

「在未能瞭解役男的狀況下，交付役男勤務時，有時役男會有愛做不做，怠惰的情形。」(L-3-2)

二、因應

服勤學校在分配役男勤務後，對役男服勤態度及外顯行為表現上，服勤學校校長及管理人員均能對役男耐心以對、輔導訓勉，試著改變役男消極態度。管理人員對役男專長背景與工作能力及負荷，也都能主動瞭解與關心，並調整對役男

管理心態，以人性化的管理方式與役男溝通協調因應，減低役男不滿情緒，提昇工作意願。

「曾多次叫到校長室，由本人直接輔導訓勉，鼓勵役男從工作中尋找樂趣，對所分配的工作，要求時間上的管制，役男的工作態度後來才比較有改善。」(G-3-3)

「上級單位對偏遠山區學校輔導訪視每個月至少乙次，對行為偏差的役男能即時導正，每個月召集附近役男實施在職訓練或分區座談方式，聽聽役男的意見，將資訊提供給各學校校長參考。」(H-4-1)

「與役男相處都很融洽，當做自己的孩子來照顧，像役男宿舍裡面都有裝設網路、電視及沙發，住宿環境算是很舒適，役男如有問題都會利用在餐廳用餐的時候反映問題，也都能夠順利解決。」(I-2-4)

「與役男都以同事關係互動，所以相處很融洽，彼此關係良好，通常在交付工作時都會先瞭解役男現有的工作還未完成的事項，再來指派新的勤務，役男所反映的問題，都能立即的解決處理。」(J-2-4)

「與役男的互動都很良好，把役男當作朋友，通常都透過私下聊天的方式談事情，會去瞭解役男的個性啦、家庭狀況等等，役男如果有什麼問題，也都能會去關心役男或是給役男一些建議。」(L-2-4)

「主要是未能瞭解役男的個人專長及工作狀況，經過多次的聊天溝通，並將學校各處室特性及例行工作跟役男說明清楚，役男瞭解後也都能接受。」(L-3-2)

「身為管理人員不要把役男當軍人看待，工作也不要規定的太死，生活起居要求正常合理，不能太過嚴苛，交付役男工作，要多考量役男的工作負荷，這樣就不容易造成役男情緒反彈或怨言，而造成消極的抵抗。」(L-3-3)

貳、役男管理無專責單位負責

在管理方式上，服勤單位依據相關法令規定，每年訂定工作規範與上下協調體系，並要求服勤學校據此擬定相關服勤管理辦法，清楚律定役男工作勤務內容與相關管理規定，從訪談過程得知，幾乎所有服勤學校都未依規定制定書面服勤管理辦法，僅靠本身管理經驗與役男私誼，透過溝通協調或口頭方式交付勤務工作，此外，服勤學校管理人員對服勤單位所訂頒各項工作規章並不清楚瞭解，在既有規範下執行亦不明確，或隨意調整管理方式，再則放任不管；從一般役役男立場來看，同樣在服勤學校擔任教育服務工作，不願被視爲與專長役役男待遇有所不同，期待能獲得服勤學校公平對待與尊重。

一、困境

台東縣推動及執行教育服務役行政事務及役男管理工作服勤單位業務承辦人與服勤學校管理人員均屬兼任工作性質，除兼任教育服務役相關業務外，尚負責其他主要工作職責，因此，無法全心專注投入，服勤學校管理人員與役男長期生活及工作上接觸，亦不願因管理問題與役男關係交惡，影響彼此和諧氣氛。

就對台東縣整體瞭解，大部分服勤學校管理人員對役男服勤管理工作，都認爲是額外工作負擔，且必須承受很大壓力，以山地原住民鄉服勤學校管理人員，普遍希望由專責單位負責役男管理工作，因此，在對役男實務管理與行政事務上，有時配合度並不很高，甚至對役男採取漠不關心或放任管理態度。

「役男服勤管理工作，實際執行層面在於各服勤學校之管理人員，為什麼分配在高中職學校（校外分會）有教官管理之役男，相對出錯狀況機率較低，少數服勤學校管理人員對役男服勤管理工作並未認同也無心，有些只是指使役男完成勤務工作或放任役男，並未指導及關心役男善盡管理之責，甚至認為是多出來的業務負擔。」(D-4-2)

「役男對學校的幫助很多，學校很需要役男人力支援，但是管理人員都是兼任的，本身工作都很忙碌，又擔心役男會出問題，因此承受的壓力是很大的，對接下役男管理工作的同仁是一份外加的負擔，因此，希望有專責的單位來負責役男的管理工作。」(I-4-2)

「沒有制定書面的管理規定，對役男的工作都用口頭方式交辦，一般役男主要是負責公文收發建檔工作及協助文書處理，白天出勤時間都由管理人員負責分派工作，有時也會臨時指派協助整理校園環境，所以沒有完全固定的工作。」(J-2-1)

「學校對役男的工作都有指派固定的勤務，例如早晚學校的開關門啦！協助一般行政工作，協助輔助教學或是更補充公室的事務機上紙張等等，也有一張專屬的辦公桌給役男使用，比照學校老師的對待，都以口頭方式交付勤務，沒有另外再訂定管理規定。」(K-2-1)

「役男在學校的勤務是沒有完全固定，只有協助上放學的交通導護校工作、保全設定及收發文工作，其他時間都是以學校的任務需求，例如協助工友整理環境或一般性的工作，用口頭的方式交付勤務，沒有再訂定其他的勤務規定，在生活規範及服儀上是有特別要求役男，要穿著整齊服裝，學校同仁也會協助叮嚀役男。」(L-2-1)

二、因應

服勤單位對服勤學校應負役男管理工作權責，在每年所訂頒之教育服務役男服勤管理實施計畫，都有詳細律定，服勤學校須指派專人負責役男生活管理、勤務分配及考核等事宜，並無另外成立專責管理單位，負責役男管理工作，部分服勤學校管理人員因屬非個人意願，皆不願碰觸役男管理工作，用人單位與管理工作乃是一體兩面無法切割，權力與義務應是相對應運而生，役男管理工作的確不易，確實也額外增加管理人員工作負擔，在制度尚未修訂，亦無成立專責管理單位前，目前服勤單位所採取之因應方式，僅能以運用電話抽訪役男或透過管理人員講習及相關工作會報，傳授管理役男經驗，加強法令宣導與觀念溝通，並利用訪視服勤學校時機，儘可能協助解決役男各項問題。

「為執行台東縣內役男服勤管理工作，每日晚間 20 時至 21 時 30 分，電話抽訪 4 位役男以了解近況，每月除督促各認輔教官及管理幹部至各服勤學校訪視役男或實施電話抽訪，關懷役男生活情形及工作狀況外，並召開管理幹部工作座談會議，針對訪視所見優缺點，提出表揚或改進建議，再函請教育局轉知各服勤學校參考改進，以落實役男服勤管理工作。」(D-2-3)

「希望能由校外會指派專人巡迴輔導與管理，可立即瞭解是役男怠惰或是用人單位(學校)管理不當，將役男當雜役使喚，對拒不接受勤務的役男及表現欠佳的役男能夠交由校外會直接輔導或是調整服勤學校。」(I-3-2)

參、役男角色認知的差異

專長役男多爲教育背景或出國留學高學歷知識份子，在役前即已在學校擔任教職工作，然在服役期間仍自恃甚高，未能放下身段，謹守應對進退分際，加上少數役男觀念偏差，對所派遣的工作勤務抱著得過且過心態，服勤態度消極，生活懶散，工作紀律欠佳，甚至藉各種理由及藉口，拒絕服勤學校勤務派遣。如金峰鄉某國小教育專長役男是大學公費生，自認已具教師身分，比較不積極，認爲把服役時間度完就好；達仁鄉某國小英語專長役男經常用法令規章限定，這不可以做，那不能做等理由，拒絕勤務派遣。或以教師身分自居，經常與服勤學校行政人員持不同意見與看法，甚至介入學校行政運作，因此，造成服勤學校在管理上種種困擾。

部分服勤學校爲考量役男管理方便性與減輕管理工作上負擔，通常也會以素質、學歷較高、具教育專長背景役男，爲申請對象，但役男服勤態度與行爲表現，不會因學歷高，其服務熱誠或素質相對提昇，因此，也造成服勤學校在管理上困

窘與無奈。

一、困境

山地原住民鄉役男共 26 人，其中教育專長役男佔 18 人，大多具有初、中等教師證，都屬合格教師身分，在選服教育服務役前對服役工作勤務內容都有一定認知與瞭解，部分專長役男如海端鄉、延平鄉及達仁鄉皆各有 1 位役男，在役前即已從事教職工作，對學校的環境與生態都很熟悉，到服勤學校服務一段時間後，少數役男會忽略本身工作職責，以教師身分或角度，表達個人過多看法或不同意見，甚至介入學校行政運作，大部分役男都能謹守個人分寸，只有極少數個案役男，主觀意識較重及過度參予學校行政事務工作，因此，造成服勤學校在管理上困擾。

「曾有認知上衝突的問題，役男在服役前已擔任教職工作半年，加上因本身學歷較高，因此，在一些問題反應上會超越役男本身所應該扮演的角色，有時在講話的態度上及人際互動上沒有去注意到一些細節，比較不像是一般服兵役的常備役男，例如在工作內容沒有訂定的很詳細，會據理力爭，有時交付的工作雖會完成，但是未能掌握工作時效，立即去執行，因為這屬於人格特質方面，對管理工作而言，這是比較沒有辦法去改變的。」(K-3-2)

二、因應

服勤學校在對高學歷或自我主觀意識較強烈之役男到校服務後，管理人員通常都會採取私下溝通方式，讓役男能夠瞭解學校行政倫理與行政運作模式，以避免造成役男與學校行政人員或管理人員衝突與誤會。因此，部分服勤學校爲考量役男管理方便性與減輕管理工作上負擔，通常也會以素質、學歷較高、具教育專長背景役男，爲申請對象，但並非完全以服勤學校需要性爲前提考量，熟不知高學歷、高素質役男，在自我認知與主觀上亦有不同思維與見解，卻也造成人力需求與管理上兩難。

「對役男的權益都是比照老師的福利來照顧，像學校運動會教職員有的運動服，也都會發一套運動服給役男，役男比照老師有一張專屬的辦公桌，新進役男到校服務，都會先說明學校的工作勤務內容及相關的管理規定，役男因為具有合格教師身分，本身學歷很高，比較有主見，有自己的看法與想法，有時役男會以老師的角色去考量問題，忽略行政管理的權責，因此，有時會與一些處室主任持有不同的意見，經過私下溝通，事後也都還能接受。」(K-2-4)

「與管理人員相處感覺像是兄長的關係，彼此互動良好，白天上班時間因為都在同一間辦公室，因此，每天都是與管理人員在一起，如果有問題都會私下與

管理人員表達，都能回應幫助解決問題。」(R-2-3)

從上述人力運用及管理工作之困境與因應，可以發現山地原住民鄉國民中、小學教育服務役人力運用及管理層面，在服勤單位(主管與業務承辦人)、服勤學校(校長與管理人員)、役男(包含管理幹部)等各不同對象之間，彼此對人力運用及管理認知差異很大，各有不同見解與立場，其認知差異情形，如(見表 19)

表 19 服勤單位、服勤學校、役男對人力運用及管理問題的認知差異表

對象 項目	服勤單位	服勤學校	役男
人力資源規劃與配置	1.解決人力不足問題，依服勤學校需求，規劃役男人力 2.需用機關每年核撥人力，仍無法滿足實際需求	1.視爲兵役的一種，額外增加的人力，在能提供役男住宿環境下，役男人力愈多愈好 2.可任意差遣的工作人員，可 24 小時留校值勤	有別國防常備役，非服勤學校編制教職員工，抱有當兵、盡義務的心態
工作安排與訓練	1.役男勤務派遣以輔助性勤務爲原則，不得取代正式人力 2.安排役男在職訓練及管理人員研習	1.除考量役男的專長、意願及工作能力外，服勤學校內各項工作，皆可作爲服勤項目，必要時亦可取代正式人力 2.役男素質偏低，基礎與專業訓練不足，以工作說明替代職前訓練	1.教育專長役男認爲派遣勤務應以發揮個人專長，從事單純教學工作爲主，役男均不願被當作雜役使喚 2.大多肯定辦理在職訓練的重要性
生活管理	依法令規章，提供役男各項權益與福利	認爲環境已過度保護役男權益，故僅須提供基本生活照顧	屬義務性質，服勤單位與服勤學校應滿足各項生活、交通及住宿環境等需求
服勤管理	以建立役男管理工作規範與上下協調體系，要求役男具有服從、負責與服務的精神	未擬定服勤管理辦法，靠既有管理經驗與個人私誼，以口頭方式交付勤務，或任意調整管理方式及放任役男不管	期待受到等同於服勤學校教職員工的尊重與公平對待。

資料來源：研究者整理

第五節 人力運用及管理問題的原因分析

前述人力運用及管理工作困境與因應，歸結其主要原因來自於法令制度層面與實務管理層面問題，由於現行法令制度與實際執行面及需求性尚有許多落差，服勤單位、服勤學校管理人員及役男，在實務管理上仍有許多心態及觀念亟待調整，本節就人力運用及管理問題的原因加以分析探究，作爲下一章結論與研究發現，對各單位提出具體建議，以作爲解決問題的對策。

壹、從法令制度層面分析

一、現行人力分配基準比率難以照顧偏遠弱勢地區

教育部 95 年度教育服務役服勤管理工作檢討會資料呈現，各縣市因每年役男需求數遠超過內政部役政署實際核配人數，因此，教育部每年對役男分配計算方式係以各縣市國中、小學校數佔 20%、各縣市偏遠國中、小學校數佔 30%及各縣市年度服勤管理訪視評比成績佔 50%爲計算核配方式(教育部，2006c)，從上述役男分配基準分析，對偏遠地區學校配分比僅佔 30%，台東縣現有國民中、小學 111 所，16 個鄉鎮市，包含 5 個山地原住民鄉，10 個平地原住民鄉，1 個平地鄉(綠島鄉)，所有鄉鎮市學校都符合需用機關教育部優先分配原則的規定，惟民國 96 年申請役男 163 人，核撥 104 人(短缺 59 人)，佔 25 縣市役男總人數(2060 人)5%，因此，許多役男的員額實際上卻分配至人力及資源都非常豐富充沛都會區縣市，從役男分配比率及數據，現行役男人力分配基準，並未實質照顧到弱勢及資源貧乏地區。

二、役男分發選填作業忽略服勤學校現實需求

需用機關爲強調役男分發公平性，卻忽略服勤學校真正需求，目前役男分發作業方式係以役男入伍接受基礎訓練及專業訓練成績，作爲選填志願先後排序，服勤單位只能依據需用機關教育部所預撥役男人數(一般役男、專長役男)提供預擬分配表，由役男依意願直接選填服勤學校，服勤單位與服勤學校對役男均無任何篩選機會，是否符合服勤學校實際需求及能否結合役男專長，都不得而知，服勤單位與服勤學校無權置喙，僅能被動接受所分配役男，因此，造成部分專長役男不能適得其所，服勤學校需求亦不被重視，加以花東及金馬、澎湖外離島地區，交通不便及生活機能不足，對役男在選填志願上都有很大影響，此外，從歷次役男選填分發作業經驗，選填至台東縣山地原住民鄉服勤學校服務役男，在同梯次受訓中役男比較，普遍都是受訓成績較爲後段，受訓成效及役男素質也相對偏低，以目前需用機關所訂定役男分配作業規定，過度強調役男分發意願及公平性，實

際上卻忽略服勤單位對役男分配任用權與服勤處所現實需求。

三、服勤單位對服勤學校及役男管理工作權責不符

台東縣政府教育局在對整個教育服務役之中，位居關鍵角色地位，因爲每年度對教育部提供役男數量，都要依據各校人力需求，作人力上分配規劃與供需調節，教育局除配合教育部方針，規畫教育服務役男工作屬性之外，更重要還包括管理在國中、小學內教育服務役男，惟在實際負責管理國中、小學役男，其實是落在台東縣學生校外會及各公私立高中職校的軍訓教官，但是在教育局人力有限情況下及教官也必須在自己本職之外，仍必須肩負起輔導與管理在國中小學的役男，因此，在心理及管理上即產生許多問題，如國中、小學服勤學校對台東縣學生校外會在役男管理工作與要求上，有時卻僅認同有上下隸屬關係之教育局單位，加以目前現行制度亦未單獨成立專責管理機構，致造成對役男管理工作上有力不從心之感。

四、專業訓練課程與服勤學校實際勤務內容落差

囿於教育服務役 1 年 4 個月役期，軍事基礎訓練時間僅爲 5 週，致訓練成效有限；役男接受爲期 2 週專長訓練期間，偏重在役男至服勤學校擔任勤務上必須面對工作技巧，一般役役男以傳授學生交通導護、校園安全維護與警棍術等訓練爲主，專長役以輔導諮商、教材活動設計及推廣閱讀等課程爲重點。但分發至山地原住民鄉役男，服勤學校通常指派給役男勤務大多爲電腦、文書處理或一般性庶務工作爲主，甚少擔任校園警衛勤務，致役男專長訓練課程與服勤學校實際服勤項目有許多落差，加以偏遠地區役男素質來源較不穩定，部分役男心態及觀念偏差，欠缺主動服務及犧牲奉獻精神，致產生「訓、用」未能相互配合。

五、現行法令對役男行為規範無立即性約束力

依據現行法令教育役係列爲兵役之一種，對役男獎勵與權益與國軍常備役相似，但在懲處與義務責任卻有許多不同，除役男無故離去職役逾 7 日須移送司法機關外，並無軍法審判或其他立即性懲誡，如關禁閉等，役男犯錯僅能以教育服務役役男獎懲與申訴作業爲規範，服勤學校得予簽請罰勤、禁足或報請服勤單位施予申誡、記過等一般行政處分，因不損及役男個人實質休假權益，役男通常都表現出不在乎的態度，服勤學校亦因受限例假日期間，未能抽派多餘人員監督或執行役男罰勤或禁足處分，因此，在非必要性情況下，服勤學校也多不願對役男實施假日罰勤或禁足處分，即使偶有執行，亦因執行不夠澈底，致對役男處分效果不大，現行每半年對役男定期考核制度，因無關對役男獎懲憑據，因此，對役

男不具任何實質意義與效用。

貳、從實務管理層面分析

一、法令認知與役男角色定位解讀各有不同

役男對教育服務役認知，在心態上即有先入爲主觀念，抱有「當兵、盡義務」等不正確態度，役前將服勤學校定位在環境單純、工作輕鬆與純教學等服役職場。加以管理人員對相關法令欠熟悉，對專長役男或一般役男勤務派遣各有不同解讀方式，因此，將役男視爲額外增加人力，必要時亦可取代正式人力，或填補人力不足勤務工作，非以輔助性勤務派遣爲前提，過度強調以學校工作需求爲優先考量，同時刻意忽略或未能重視役男本身專長派遣勤務原則，亦未盡到管理者應盡之責任，因此，造成管理者與役男之間摩擦與罅隙。

二、校舍經費不足增建困難

山地、離島地區因交通不便，各項生活機能皆普遍不足，食宿費用比一般地區偏高，學校教師大多爲外來人口，加以學校校舍有限，因此，教職員工住宿比率高，蘭嶼鄉朗島國小因無多餘校舍，且部分校舍年舊失修，由於預算普遍不足，硬體設施費用難以編列，向上級爭取建設經費撥補有限，致增建校舍困難不易。

三、管理人員與役男互動有限心理與生活難以輔導

管理者對役男關心度不夠，彼此互動僅限於正常上班時間，服勤學校大多分配 1 位役男，下班時間或役男假日留值及寒暑假期間，管理者甚少至返校關心或瞭解役男生活及作息情形，加上少數役男過度受到家庭照顧與保護，社會歷練不足及抗壓性差，有逃避服勤工作及畏苦怕難心態，因此，役男在心理、精神及行爲上若有疾病或偏差時，管理人員亦難以適時發覺與掌握，只能事後採取相關補救措施，但傷害卻也已經造成。

四、學校未訂定管理辦法與服勤單位管制不易

從服勤單位與服勤學校權責劃分規定中，可明確訂定服勤單位對服勤學校督導管理責任，但在實際執行層面上卻不易推動，服勤單位除難以統合各服勤學校一致役男管理模式外，在勤務派遣、差假核給等互動上，都也只是擔任間接管理角色，加以管理人員多爲兼職心態，咸認係額外增加工作量，皆不願花太多時間訂定役男管理規章，改以情感交流方式與役男建立彼此夥伴關係，囿於各服勤學校位處偏遠山區，服勤單位對其管制與要求均屬不易，因此，服勤單位對服勤學校的實質影響力有限。

五、役男消極態度與自我膨脹致管理者無力感與阻礙

役男熟悉學校的生態環境，亦認爲管理者並無多餘閒暇時間去監督或管理役男，致部分役男抱著偷機取巧心態，以消極性方式回應管理措施，或以被動方式服勤，企圖規避與拖延所交付之工作勤務，使管理者感到無奈與無力感。專長役男爲爭取個人權益或博取教職員認同，以教師身分自居，過度自我膨脹，強調本身的專長技能，而忽略應有的行政倫理態度及逾越役男應有分際，致管理者遭遇人性管理上的阻礙。

綜合本節對對於教育服務役人力運用及管理問題原因，從法令制度及實務管理二個層面分析，主要是整體背後政策制度因素，如人力分配基準未照顧到偏遠及弱勢地區，役男分發選填作業亦忽略服勤學校實際需求，服勤單位對服勤學校及役男管理工作權責不符，專業訓練課程與服勤學校勤務內容有些許差距，懲處規定對役男行爲規範無立即性約束力等原因。在實務管理層面，如管理人員與役男雙方認知差異，校舍與經費不足增建困難，管理人員與役男互動難以兼顧對役男心理與生活輔導，服勤學校未訂頒管理辦法，造成服勤單位管制不易，役男消極態度與自我膨脹行爲，讓管理者感覺無力與阻礙，因此，形成山地原住民鄉在人力運用及管理上困難，在需用機關相關政策制度層面及實務管理層面尚未完全改善情況下，服勤單位與服勤學校，也僅能運用有限資源與工作方法，一方面建立規範，另一方面賡續加強役男心理建設來溝通因應。

第五章 結論與建議

教育服務役男協助教育工作，已儼然成爲教育領域中，結合與推展人力資源的一種新模式，教育服務役人力投入山地原住民鄉，對服勤學校除帶來人力資源補充意義外，更讓偏遠山區學校教育工作者，能夠積極瞭解與認識教育服務役男功能，並獲得有效之人力運用及管理措施，擴展教育服務工作，達成教育效能。

本研就究以台東縣山地原住民鄉國民中、小學爲例，經由對教育服務役人力運用管理理論及教育服務役政策規劃與執行探討，並就蒐集相關文件資料，與深入訪談內容，在綜合分析後，歸納以下結論，並提出具體建議。

第一節 研究發現

以下就台東縣山地原住民鄉教育服務役人力運用及管理現況、困境與因應措施等經驗爲內容，對本研究所關注之人力運用與管理 4 個面向，分述如后。

壹、人力資源規劃與配置

台東縣政府教育局每年依據需用機關核撥役男員額，考量學校規模、任務、學生人數、地區資源及地理環境等因素，規劃全縣教育服務役男人力，統計至民國 96 年 2 月台東縣教育服務役役男共 125 人，服勤學校 98 所，囿於需用機關每年分發役男人力不足影響，分發至山地原住民鄉國民中、小學役男計 26 人，包括一般役男 8 人、專長役 18 人(教育專長 14 人、英語專長 4 人)，服勤學校 23 所，各校僅分配到 1 位役男，其中海端鄉、延平鄉及蘭嶼鄉等 3 所國民中學，各增加 1 位具中等教師證之教育專長役男，協助中輟輔導工作。

在整體人力資源資源規劃與配置方面，因政策及現行法令仍不夠周延，致海端鄉國民小學均未被核定爲「焦點閱讀 300 學校」，造成未能申請教育專長役男；役男分發作業規定，係以役男受訓成績排序直接選填服勤學校，致役男專長未儘符合服勤學校實際需求，且造成偏遠山區服勤學校役男素質偏低與不穩定，以及人力分配計算基準比率，並未獨厚偏遠地區縣市學校，所獲配役男人力，未能滿足需求，因此，造成分配到山地原住民鄉服勤學校役男人數相對不足與被壓縮。

貳、工作安排與訓練

教育服務役男區分爲一般役男及專長役男 2 大類別，一般役男服勤項目以協助一般性庶務工作性質爲主，如日夜間校園安全維護、上放學期間交通導護、校園環境綠美化整理或一般行政工作，如公文收發建檔、文書處理或至缺課學生家中協尋學生，可說沒有完全固定勤務，以補足工友人力不足爲考量。專長役男服

勤項目較爲多元，從協助推動學生輔助閱讀、輔助英語教學、輔導低成就學生、學生課業、個案輔導、協助班級課程規劃及教育行政工作等，服勤工作內容較爲明確與單純。

新進役男至服勤單位完成報到，即由服勤單位實施職前訓練座談，分發到服勤學校後，役男工作指導及勤務訓練，統由服勤學校個別負責實施訓練。服勤單位爲強化役男服勤紀律，增進工作績效，統一服勤管理作法及考量偏遠山地、離島交通往返不便等因素，每半年在台東市、大武鄉、關山鎮及成功鎮等 4 個地區，採分區辦理役男在職訓練暨服勤學校管理人員研習，其中役男在職訓練課程涵括基本儀態訓練、法紀案例、兩性及安全教育、服勤紀律檢討、政法令宣導與測驗及公益服務等內容；管理人員講習以役男違失案例檢討、管理實務介紹、管理經驗暨心得交換、政法令宣導與測驗等課程內容爲主。

在工作安排與訓練方面，除辦理管理人員研習，管理人員參與配合度不高外，服勤單位與服勤學校仍遭遇到，如服勤學校違反役男勤務派遣原則，單獨指派役男擔任交通及隨車導護工作、未依役男教育專長派遣勤務，以一般庶務工作爲主，造成人力浪費，引起役男反彈，以及役男素質偏低，對交付之任務未能達到服勤學校期待等困境，服勤單位與服勤處所僅以道德勸說、配合實地輔導訪視、相關研習座談加強政法令宣導，及加強役男正確觀念與糾正不當行爲等方式因應。

參、生活管理

目前台東縣山地原住民鄉教育服務役男共 26 人，服勤學校 23 所，役男皆於服勤學校個別住宿，正常上班上課時間，由服勤學校管理人員負責役男勤務派遣與生活管理工作，夜間役男住宿輔導與管理工作，則委由認輔教官與役男管理幹部協助。服勤單位主要在間接管理役男外在行爲表現，並督導服勤學校對役男各項生活管理作爲，服勤學校則以直接安排役男勤務與管理工作，如差勤休假、住宿環境規劃、膳食安排與情緒輔導等，同時兼負對役男生活照顧責任。

擔任山地原住民鄉服勤學校管理人員，都是由各服勤學校校長依據役男專長及勤務派遣性質，指派相關處室主任，負責擔任役男管理工作，一般役男管理人員絕大部分由總務處主任擔任，教務處或輔導室主任以管理專長役男爲主。爲考量地域環境及交通不便因素，對設籍外縣市較遠之役男，採積休假方式辦理，除休假外，役男大多 1 人單獨居住在校舍內，早晚餐自理，中午以配合學生營養午餐一起用膳；接獲役男及其家屬申訴或陳情案，瞭解原因後，邀請相關人員調處，圓滿處理。

在生活管理方面，由於各服勤學校環境不同及役男生活調適各異，服勤單位

與服勤學校所面臨的主要困境，如學校缺校舍未能申請役男、宿舍老舊無相關預算經費修繕、寒暑假期間飲食不便、役男生活適應不良與心緒不穩等問題，目前服勤單位與服勤學校，僅能積極向上爭取建設經費，編列相關修繕預算，提供簡易烹調器具，協助轉介心輔機構治療，必要時檢討役男勤務內容或調整服勤學校改變環境等作爲因應。

肆、服勤管理

服勤單位台東縣學生校外會爲考量山地原住民鄉及各地區服勤學校教育服務役男勤務規劃及服勤管理情形，每年依據地區特性及需要，訂頒年度教育服務役役男服勤管理規定，劃分服勤單位與服勤學校分工管理權責，作爲服勤管理依據，惟多數服勤學校未依單位特性及需求訂定具體服勤管理辦法規範役男，僅依個人管理經驗與役男私誼，以口頭方式交付勤務。在執行上，勤務調整與差勤管制等工作均由服勤學校直接負責管理，對役男獎懲事項，則由服勤學校建請服勤單位核定爲之。

山地原住民鄉各服勤學校依役男勤務性質與內容，所採取管理方式與技巧有所差異，如一般役男程度不一，以採規範性管理方式較多，專長役男學歷高、自律性較佳，多傾向彈性或自主方式管理。在問題與意見溝通反映上，服勤單位與役男的問題溝通，主要是透過不定期實地訪視、離營座談、在職訓練及申訴事件處理等方式進行。山地原住民鄉服勤學校管理人員與役男意見溝通，多以私下溝通方式，反映及解決問題。

在服勤管理方面，服勤單位遭遇到管理人員未能專注役男管理工作及推動相關事務性工作困難配合度，在服勤表現上，服勤學校主要遭遇，如役男自恃甚高、服勤態度消極、缺乏工作紀律，現行獎懲與考核制度對役男不具嚇阻及規範作用，役男角色定位偏差，與服勤學校行政人員常持反對意見與不同看法，甚至介入學校行政運作，管理人員遭受役男在管理上的一種挫折感等困境。對此，服勤單位僅能維持基本最低限度要求，透過相關時機，加強觀念溝通，服勤學校管理人員則多以自我心境轉換，運用各種輔導方法，以耐心溝通方式因應。

第二節　建議

依據本研究分析結果，分別針對主管機關、需用機關、服勤單位、服勤學校及對未來之研究，提出具體建議，作爲政策與制度修改及對教育服務役人力資源運用與管理上的實質參考。

壹、對主管機關的建議

一、落實役男身心健康篩檢工作

教育服務役男服勤地點多為教育行政機構或學校，與學生接觸的機會頻繁，服務於山地原住民鄉的教育服務役男，因分配人力需求不足，大多只有 1 校 1 位役男在校服務，因此，役男的心理與精神健康狀況就顯得特別重要，以目前服勤單位或山地原住民鄉的服勤學校，都未設有心輔單位或心輔人員，可對役男實施心理輔導工作，若有役男罹患精神方面疾病，大多僅能轉介至專業心輔機構或醫療院所治療，主管機關在徵集役齡男子期間，對役男的心理與精神狀況檢查應從嚴鑑定，若精神狀況欠佳或身心不健全者，均不適合選服教育服務役，避免學生遭受到傷害。

二、建立專責單位與役男回收機制

山地原住民鄉教育服務役男與服勤學校管理人員互動，常僅限於上班上學時間，管理人員除指派役男勤務外，對役男生活管理、法紀教育與情緒不穩疏處等，均有賴經常性輔導及長期落實役男管理工作，始可見其成效，因此，建議主管機關在現行制度內，編配專責單位或人員，專責處理役男生活輔導與管理工作。另對表現欠佳輔導無效之頑劣不堪役男，除輔導教育外，應有退場回收機制，改調至國軍常備部隊集中管理，才有實質嚇阻作用。

貳、對需用機關的建議

一、政策推動與資格審查公開

教育部推動「焦點 300-國民小學兒童閱讀推動計畫」，立意非常善，帶給山地原住民鄉學校很多助益，不僅獲得專長役男的人力補充，還補助其他軟硬體的設備，對偏遠山地原住民鄉的學生受用很多，閱讀是社會階級流動的第一步，好的閱讀習慣，可提昇學生競爭力，但需用機關在資格條件審查中，應公開透明化，若業管單位疏漏或未盡週延之處，發現後也應立即採取相關補救措施，避免損及學校權益，造成遺珠之憾。

二、分配基準修改提昇員額

教育部基於照顧弱勢及平衡教育城鄉差距為考量，對偏遠地區縣市役男人力的分配比例及役男素質，都應加重及提昇，並優先滿足需求，都會區縣市學校資源普遍都很豐富，學校有志工媽媽等額外人力，協助學校一般勤務工作，反觀，偏遠縣市學校，父母親須至外地打工謀生，投入校園人力，少之又少，目前教育部分發各縣市役男人力分配基準，並未照顧到偏遠縣市，由於核撥給台東縣役男長期嚴重不足，因此，壓縮山地原住民鄉服勤學校役男需求員額，應考量修訂分配計算基準，增加偏遠地區縣市役男分配員額，對教育服務役整體人力運用上將

帶來更多實質效益。

三、改變分發作業符合實際需求

目前役男分發作業規定，係依據役男受訓成績排序及意願直接選填學校，服勤單位無權置喙，因此，造成役男專長未能結合學校真正需求，需用機關僅強調役男分發公平性，卻忽略素質高或專長役男不願到偏遠山地、離島地區服務現實考量，應改變現行分發作業規定，比照國軍兵役分發，役男依專長分類，優先對偏遠山地、離島地區選填志願，餘再依受訓成績排序採抽籤方式，分發至各縣市，非服勤學校，再由教育局依據各役男不同專長及學校需求再分派到學校服務，此外，除讓役男適才適所外，亦可避免素質較差役男集中在少數偏遠縣市或山地、離島地區。

四、宣導專長役男投入服務行列

山地鄉教師流動率高，學生活潑好動，學習程度較低，服務山地原住鄉的役男具有教育專長，可協助輔助教學，補充老師人力的不足，需用機關應擴大吸收教育背景及高度服務熱誠役男，投入教育服務役行列，並優先分發到偏遠的山地鄉服務，除可滿足山地、離島及偏遠地區學校人力需求外，亦可篩選出素質較高的役男服務學校，非僅是想讓貪圖工作輕鬆役男來擔任這樣勤務，且不致成爲學校負擔。

五、訂定獎勵吸引役男服務意願

現行分發制度無誘因吸引優秀役男自願到山地原住民鄉服務的動機，尤其位於蘭嶼離島地區，交通不便，氣候異常，來自台灣本島役男，在生活及心理方面都較難調適，若役男甄選或分發作業上，對離島在地役男，優先選填返鄉服務，可減少役男生活適應問題。對自願選填至偏遠山地鄉學校服務役男，服役期間表現良好，應給予榮譽假或報由需用機關公開表揚等相關獎勵，吸引優秀役男服務意願。

六、加強甄選宣導與心理建設

需用機關應加強宣導，役男在選服教育服務役別前的正確觀念與認知，除強調教育服務役與其他役別不同性質外，更要明確告知役男本身定位，服勤責任與約束，分發後可能碰觸之服勤狀況，過度美化教育服務役情境，讓役男產生認知上偏誤，避免到服勤學校後，造成對服役期待上落差。役男在分發前讓役男更清楚瞭解，山地原住鄉學校的特性，如生活水平、交通條件、娛樂等與差異，在心理上有所準備，及早因應，縮短生活調適時間。

七、延長訓練與結合實務課程

目前役男專業訓練時間僅 2 週，以勤務技(知)能課程爲主，雖已涵蓋相關教育工作領域，但仍顯不足。由於山地原住民鄉教育環境特殊，應延長專業訓練時間，並加強役男在發前準備與訓練課程，特別是對「山地部落現況介紹」，如文化背景或生活習性等，讓到山地原住民鄉服務役男，更能瞭解當地原住民民情風俗，同時配合相關法令闡釋說明，加強對服役認知與行政倫理，讓役男清楚本身權利與應盡義務。

八、研修法令強化紀律與行為

目前相關法令對役男的權益保障已經足夠，但對役男服勤紀律的約束明顯不足，學校管理方式較爲人性化，然教育服務役男本質上仍屬服役性質，對役男服勤紀律與外在行爲表現，服勤單位與學校就現行的相關法令規定，除認爲「輔導教育」，有一定懲戒效果外，餘均難以有效管束，行政獎懲對役男而言，達不到處分效果，需用機關應在獎懲及服勤管理等法令上作適度修訂，建立對役男有實質約束性規範條文，讓役男警惕與遵循，遏止役男不當行爲。

參、對服勤單位的建議

一、加強訓練與規劃課程

在教育服務役男認知不清及易受同儕影響的情況下，服勤單位應加強新進或在職役男的訓練及座談，瞭解役男的服役情形，並加強精神教育，新分發的役男報到後，應由教育局對役男集中實施職前訓練，針對縣內服勤學校特性及相關法令規定，安排師資講授，讓役男儘早適應環境及瞭解工作勤務內容。在職訓練課程除安排法治教育課程及案例教育課程外，並依專長役、一般役或以職務分類實施訓練，規劃班級經營、管理或教學輔導等課程，結合役男專長工作。管理人員講習可規劃 2 至 3 位資深管理人員，針對役男管理問題、處理方法與輔導技巧提出經驗分享。

二、定期考評降低管理差異

民國 90 年 8 月起就有役男人力，投入山地原住民鄉服勤學校，協助教育工作，算是一項新的措施，服勤單位需定期對各服勤學校實施考評，因應各學校役男人力供需不同與素質差異的狀況，在既有法令規範下，運用業務督考、實地訪評或示範觀摩方式，要求各服勤學校對制訂服勤管理辦法具體化，期降低服勤學校彼此在管理工作上不同差異。

三、爭取經費改善校舍

山地原住民鄉服勤學校在先天環境因素及社會資源均處弱勢，學校囿於經費預算短缺，增建或修繕校舍問題，遲遲無法解決，因此，未能獲得役男人力補充，

服勤單位對少數個案極需要的學校，應逐年編列相關預算或積極主動向上級單位爭取建設經費，協助改善校舍硬體設施，解決役男住宿問題。

肆、對服勤學校的建議

一、人性管理與紀律調和

就管理而言，紀律要求可達組織績效，但不利管理互動，人性化管理雖較有彈性，但難以有效控制服務品質，服勤學校管理人員對役男紀律與人性化管理須相互調和均衡。學校除分派勤務作給役男，還要兼負起對役男的訓練與管理工作，如文書處理或校園安全管理工作等，尤其在放學下班後或假日值勤時，適時關心與指導役男，可讓役男倍感溫馨及被重視感覺。

二、明訂役男工作規範

服勤學校對役男都必須訂有清楚的工作規範，讓役男瞭解在此規定下，該有如何的行為表現，避免因管理人員與役男未清楚法令條文或未明訂管理細則，造成管理上的放任、模糊或隨意曲解法令。

三、公平對待與兼顧役男期望

一般役男與專長役男的勤務派遣內容不同，其學歷與教育背景有所差距，為避免加深役男之間比較心態，服勤學校不論對役男的勤務派遣或生活照顧都立於公平基礎之上，在相同的條件下，賦予相同工作，建立工作分派機制，讓役男都能清楚瞭解勤務派遣原則與實施方式，感受公平對待與期望。

四、建立溝通管道避免衝突

由於每個服勤學校與役男互相接觸的時間與機會都有所不同，服勤學校管理人員應多利用非制式管道與役男溝通，給予相對回應機會，俾便發覺役男需求與問題，儘早處理或預防，經由溝通方式，瞭解人性需求，除可避免產生不必要誤會或其他衝突外，同時也能先期採取警告或預防措施。

伍、對未來研究的建議

一、研究範圍

由於本研究僅針對台東縣教育服務役服勤單位主管機關及山地原住民鄉國民中、小學服勤學校校長、管理人員與役男等對象進行探討，雖然經由研究結果可瞭解到山地原住民鄉國民中小學教育服務役人力運用與管理問題與困境，但研究結果推論自有其限制，故建議對於本研究有興趣之研究者，可透過立意取樣的抽樣方式，針對全國性或區域性較大範圍不同之教育服務役服勤學校或役男進行比較研究，藉以分析不同地區服勤單位與學校對役男人力運用需求及管理現況的差異，探討問題形成的原因。

二、研究方法

本研究是採用質性研究方式，針對訪談蒐集資料，採用立意抽樣方法選取若干台東縣山地原住民鄉國民中小、學校長、負責教育服務役的管理人員、役男代表及主管台東縣教育服務役男的服勤單位主管與業務承辦人等作深入訪談，故研究的深度與廣度仍然有限，只就能力範圍內對研究問題，進行整體性探討與分析。「人力運用與管理」的問題，長期以來一直是公部門熱門探討研究的一個重要課題，此外，若能採取長時間觀察研究與追蹤，必能針對教育服務役在人力運用與管理規劃上，做更廣泛深入探討。因此，本研究可嘗試以長期研究方式，對全國性或區域性較大範圍之山地原住民鄉教育服務役服勤學校或役男進行深度探討，或是兼採量化與質化資料加以分析驗證，以獲得更客觀研究結果。

NTTU Library

參考書目

一、中文部分

1. 期刊論文

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***，2(5)。

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

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***，87，28-34。

黃俐婷 (1997)。志願工作者在社會服務組織中之角色— 摘述美國一項研究爲例。***社會福利***，133，51-53。

黃同圳、劉靜如 (1998)。大陸台商人力資源管理優勢化策略探討。***中山管理評論***，6(3)，827-854。

范麗娟 (1994)。深度訪談簡介。***戶外遊憩研究***，7 卷 2 期，頁 25-35。

施能傑 (1999)。人力運用的兩項趨勢－精簡與彈性化。***人事月刊***，28(4)，45-53。

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***，35（1），24-39。

2. 圖書

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。

教育部(2002)。***教育服務役執行概況與成果專輯***。台北：教育部，3。

教育部(2006c)。***95 年度教育服務役服勤管理工作檢討會議手冊***。台北：教育部，21。

教育部(2007c)。***教育服務役執行概況與成果專輯***。台北：教育部，13。

台東縣政府教育局 (2007a)。***台東縣96年教育服務役服勤學校役男分配表***。台東：縣政府教育局。

台東縣政府教育局 (2007b)。***台東縣96年教育服務役役男員額需求統計表***。台東：縣政府教育局。

台東縣學生校外會 (2006a)。***94學年度工作檢討會暨95年度輔導委員會會議資料***。台東：學生校外會，29-31。

台東縣學生校外會 (2007a)。***96年3月份教育服務役男管理幹部座談會資料***。台東：學生校外會，5。

李聲吼著 (2000)。***人力資源發展***。臺北：五南。

林建煌編譯 (1999)。***現代管理學初版***。臺北：華泰。

林建煌編譯 (2002)。***現代管理學2版***。臺北：華泰。

林欽榮著 (2002)。***人力資源管理***。臺北：揚智。

林本炫、齊力 (2003)。***質性研究方法與質料分析***。南華大學教育社會所。

吳芝儀、李奉儒譯 (1995)。***質的評鑑與研究***。臺北：桂冠。

吳美連、林俊毅 (2002)。***人力資源管理－理論與實務***。台北：智勝。

胡幼慧 (1998)。***質性研究－理論、方法及本土女性研究實例***。臺北：巨流。

胡幼慧 (2001)。***質性研究理論、方法及本土女性研究實例。***台北市：巨流。

陳金貴 (1994)。***美國非營利組織的人力資源管理***。台北：瑞興。

陳新民 (2000)。***社會役制度***。台北：揚智。

陳向明 (2002)。***社會科學質的研究***。臺北：五南。

高淑清 (2000)。***現象學方法及其在教育研究上的應用。質的研究方法***。高雄：麗文，95-132。

黃英忠 (1995)。***現代人力資源管理***。臺北：華泰。

黃英忠 (1999)。***人力資源管理***。臺北：三民。

黃源協 (1999)。***社會工作管理***。台北：楊智。

曾榮振等 (2000）。***考察歐洲社會役制度-奧地利、芬蘭、瑞典***。台北：內政部。

張添洲 (1999)。***人力資源－組織、管理、發展***。臺北：五南。

張火燦 (2000)。***策略性人力資源管理***。臺北：楊智。

謝正文 (2006)。***台東縣95年上半年替代役管理人員講習講授資料***。台東：學生校外會，13-16。

3.碩博士論文

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***。義守大學管理研究所碩士論文，未出版。

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***。國立高雄師範大學教育學系碩士論文。

吳天鵬 (2004)。***教育替代役男組織承諾及組織公民行為之研究***。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版。

呂理銓 (2004)。***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***。國立新竹師範學院進修部學校行政碩士班碩士論文，未出版。

張水泉 (2001)。***我國替代役制度執行之研究***。中國文化大學政治學研究所碩士論文，未出版。

許蜜芳 (2006)。***慈濟社區志工參與國民小學品德教育課程服務學習經驗之研究-以台中縣陽光國小大愛媽媽團體爲例***。國立暨南大學成人與繼續教育研究所碩士論文，未出版。

胡齊望 (2003)。***教育替代役者的工作滿意度與工作表現之研究—以台北縣及台東縣爲例***。國立台東師範學院教育研究所碩士論文。

陳榮成 (2004)。***台北市替代役管理之執行評估研究***。國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。

陳勇助 (2005)。***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***。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

章逸創 (2006)。***台東縣教育服務役人力運用管理之研究***。國立臺東大學區域政策與發展研究所(碩士論文。

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爲個案***。國立政治大學公共行政學系碩士論文。

黃仁志 (2000)。***我國替代役制度法制化之研究—以德國社會役制度爲比較對象***。國立中正大學法律學研究所碩士論文，未出版。

黃賢良 (2002)。***我國兵役替代役政策執行之研究***。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文。

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－以苗栗縣爲例***。開南管理學院公共事務管理學系碩士論文，未出版。

戴世玫 (2003)。***社會役人力運用及管理之研究—以苗栗縣爲例***。國立台北大學社會工作學系碩士論文。

李昊陞 (2003)。***我國兵役替代役制度之研究。***中國文化大學政治學研究所碩士論文。

郭倩茜 (2001)。***我國實施兵役替代役制度滿意度之研究***。中國文化大學政治學研究所碩士論文，未出版。

4. 網路資源

內政部役政署全球資訊網http://www.nca.gov.tw/index.asp網頁資料。

全國法規資料庫http://law.moj.gov.tw/fl.asp 網頁資料。

國立台東社教館 (2006)。2006年10月12日，取自：http://www.ttcsec.gov.tw。

台東縣學生校外會 (2006c)。2006年10月20日，取自：http://myweb.hinet.net/home7/ttctafterschool/index1.htm。

內政部 (2006)。***實施替代役制度相關檢討報告***。2006年10月20日，取自：

www3.thu.edu.tw/。

內政部役政署 (2006a)。***替代役服役簡介***。2006年10月18日，取自：http://www.nca.gov.tw/。

內政部役政署 (2006b)。***替代役服務須知***。2006年10月1日，取自：http://www.nca.gov.tw/。

教育部軍訓處 (2006a)。***教育服務役資訊網***。2006年10月12日，取自：http://maseduc.moe.gov.tw/。

教育部軍訓處 (2006b)。***95 年上半年教育服務役績優管理人員認輔教官及役男表揚大會新聞稿***。2006 年 10 月 12 日，取自：http://maseduc.moe.gov.tw/ 。

5. 報紙

中國時報：2002年07月09日，替代役男不是米蟲 請社會多鼓勵。

民生報：2001 年 09 月 09 日，「服教育替代役八成當警衛」教育役役男七成是大學畢業生，軍訓處質疑地方政府大材小用。

聯合報：2001年11月24日，飆車替代役男深夜喝酒還飆車肇事。

中時e番報：2002年07月28日，替代役男 溜班逍遙6天，沒事。

中央社：2002年08月21日，監察院糾正政院內政部國防部替代役制不完善。

教育部電子報：2004年10月8日，焦點三百-國民小學兒童閱讀推動計畫。

6. 法令

內政部 (2003)。***替代役實施條例施行細則***。台北：內政部。

內政部 (2004)。***替代役役男心理輔導實施計畫***。台北：內政部。

內政部 (2007)。***替代役實施條例***。台北：內政部。

教育部 (2006a)。***95 年教育服務役役男服勤管理實施計畫***。台北：教育部。

教育部 (2006b)。***教育服務役役男服勤管理要點***。台北：教育部。

教育部 (2007a)。***教育服務役法令彙編***。台北：教育部。

教育部 (2007b)。***96 年教育服務役役男服勤管理實施計畫***。台北：教育部。

台東縣學生校外會 (2006b)。***95 年教育服務役役男服勤管理規定***。台東：學生校外會。

台東縣學生校外會 (2007b)。***96 年教育服務役役男服勤管理規定***。台東：學生校外會。

二、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), 488-506.

Berman,E. M. et al (2001).*Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. London: Sage Publications.

Bratton, J., & Gold, J (1999).*Human resource management－ Theory & practice（2nd ed.）*. London : Macmillan.

Cascio, W.F. (1998). *Managing human resources－Productivity、quality of work life、profits（5th ed）*. Boston:McGraw-Hill.

Dale, R. (2000).*Organisations and development－strategies, structures and processes*. New Delhi: Sage Publications.

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.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and onfigurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Dessler, G. (2000). *Human resource management. London*: Prentice Hall International Inc.

Humber, T. (2003).Public perceptions undercut benefits in the voluntary sector. *Canadian HR Reporter*, 16（11）,4-11.

Huselid, Mark A. (1996). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*,38(3), 635-672.

Kamoche, K. N. (2001).*Understanding human resource management.* Philadelphia: Open University Press.

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.

Pfeffer, J. (1994).*Competitive advantage through people: understanding the power of work Force*. HBS Press: Boston.

Thyer, B. A.Ed. (2000).*The hand book of social work research methods*. California: Sage Publications

Weick, K. E. (2001).*Making sense of the organization*. Oxford：Blackwell Publishers.

Wysocki, D. K. (2001).*Readings in social research methods*. Australia: Wadsworth / Thomson Learning.

York, R. O. (1997).*Conducting social work research :an experiential approach*. Boston: Allyn and Bacon.

Youndt,M.A.,Snell,S.A.,Dean,J.W., & Lepak,D.P. (1996) .Human resource management,manufacturing strategy,and firm performance.*Academy of Management Journa*l,39（4）, 836-866.

NTTU Library

【附錄一】　訪談大綱專家效度檢驗函

敬愛的教育先進０００您好：

我是國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士專班學生，目前正在撰寫「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」論文，為瞭解並建立本研究訪談內容之專家效度，懇祈能於百忙之中撥冗惠賜意見，以作為正式訪談大綱之參考，謝謝您的指教與協助！

指導教授 李玉芬博士
研 究 生 謝正文敬筆
95 年 12 月 25 日

一、本訪談大綱係以服勤單位主管**教育局長、業務承辦課長**爲訪談對象。

二、請您就每一小題之該問題適用程度，在適當的□內打「ｖ」若有修正意見，亦懇請於修正意見欄下惠賜您寶貴意見，以提供研究者改進參考。

***服勤單位主管(教育局長、課長)*：**

想請您談談本縣在規劃與接觸教育服務役男的經驗及政府在推動教育服務役的一些看法。

1.教育服務役男人數申請與分發的考量因素

適當□修正意見□(1)從何時開始接觸籌辦教育服務役的業務？

適當□修正意見□(2)最初對教育服務役男分發至山地原住民鄉服務的主要原因是什麼？

2.最初規劃與目前教育服務役男人力運用的方式

適當□修正意見□(1)將教育服務役男派至山地原住民鄉國民中小學可爲學校做些什麼事？

適當□修正意見□(2)最初的規劃是如何？主要考慮的因素是什麼？

適當□修正意見□(3)目前與過去的運作方式有無任何改變？最主要的差異爲何？

3.對教育服務役男人力規劃及管理的困境與因應措施

適當□修正意見□(1)從過去到現在推動教育服務役男分發至山地原住民鄉國民中小學服務方面，曾遭遇到哪些困難或問題？

適當□修正意見□(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

適當□修正意見□(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

4.對政府推動教育服務役男進入校園服務的看法與建議

適當□修正意見□(1)對於役男人力投入至山地原住民鄉國民中小學服務的看法或意見？

適當□修正意見□(2)覺得未來在台東縣教育服務役男的人力運用與管理可再作什麼樣的改變？如何可以變得更好？

修正意見欄：

【附錄二】　訪談同意書

_____您好：

我是台東縣學生校外生活輔導委員會執行秘書，目前在國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士專班在職進修，對您在山地原住民鄉，從事維護校園安全、輔助教學及協助中輟學生復學輔導等工作，不遺餘力，犧牲奉獻的精神，深表感謝與敬佩。很榮幸在此有機會向您介紹我的研究，更希望您能分享在服務於山地原住鄉國中、小學期間的寶貴經驗，本研究的主要目的在於瞭解服務於台東縣內山地原住民鄉國中、小學教育服務役男在人力運用及管理上之探討，祈盼獲得您的支持。

在您所提供於服務期間個人之經驗，本人將秉持研究論理，以匿名的方式呈現，研究結果也僅供學術研究參考使用，為讓本研究順利進行，本人將會進入校園內瞭解您在校園的工作性質，在訪談過程中，為將您的看法忠實的記錄，會使用錄音設備，俾便於訪問後轉譯成逐字稿。

您的寶貴經驗分享，對本研究非常重要且具代表性，本人將誠心地邀請您參與我的訪談，如果同意，本人將於近日與您協調訪談時間及地點，再次感謝您的支持，隨函附上本研究的訪談大綱。

祝

身心愉快、事事順利

國立台東大學區域政策與發展研究所

指導教授　李玉芬博士

研 究 生　謝正文敬筆

【附錄三】　質化訪談記錄

個案 1：

受訪者：A(代碼)

服務單位：台東縣政府

職稱：局長

性別：男

學歷：博士

年齡：50 歲

訪談時間：96 年 3 月 8 日 16 時 00 分

1.教育服務役男人數申請與分發的考量因素

(1)對本縣教育服務役男人力需用數量，基於何種考量向教育部提出需求？

A-1-1 答：本縣每年 10 月份會發函向轄內各國中小學調查學校對役男的需求，並依據學校需求及教育部政策等方向，決定明年度各類別役男員額。學校可依本身需求提出各類役男員額，但依教育部政策，具有小教證身分的役男，應須分配給焦點閱讀學校，具有中教證身分的役男，則分配至偏遠地區的國中，協助推動學生閱讀工作，一般役役男則依各校及局內需求提出申請。

(2)目前全縣役男人力如何規劃分配(一般役、專長役)？役男人力是否可以滿足服勤處所(學校)的需求？

A-1-2 答：役男的分配是以學校的需求為出發點，學校只需求一般役役男像安全警衛的，如分配給教師證(協助教育行政及推廣閱讀)的，或需要教師證的卻分配一般役役男，對於人力的運用上都是一種浪費。現階段對役男的人力分配方式，是將有國小教師證、國中教師證的役男，依規定都分配到推動焦點 300 小學或偏遠地區國中，英語專長的役男則分配到有心推動英語教學的國小。役男對學校人力資源上的幫助，在台東縣來講是有目共睹的，所以各級學校都需要更多的役男至學校服務，是可想而知的，95 年底本縣向教育部提出 96 年役男的員額有 163 人，但教育部僅核定給我們 104 人，明顯無法滿足各級學校的需求，因此，僅可能的將役男分配至各校，如學校有特殊需求，如開辦社區大學、成教班、補校等，需要大量人力的學校，也會優先考量增加役男的人力數量。

2.最初規劃與目前教育服務役男人力運用的方式

(1)役男分發至山地原住民鄉服務國民中小學的人力如何分派？主要考慮的因素爲何？

A-2-1 答：目前縣內山地原住民鄉的學校，除海端鄉的國中小，未被教育部列為焦點 300 閱讀學校，而無法分派小教證役男外，其他山地鄉的學校都是分配具有專長的役男為優先，如小教證、中教證、英語專長等。另外，蘭嶼鄉的朗島國小及海端鄉的崁頂國小，也都因為學校無法提供役男住宿環境，至今都還未曾提出申請過役男，但今(96)年度崁頂國小已有宿舍，學校也開始提出申請英語專長的役男。分派具專長役男主要考量原因，是針對學校推動教學方面的需求，如英語環境建置、推廣閱讀等，依各校不同的需求分配役男，但因教育部核配本縣的役男人數有限，因此，目前各校以分配一名專長役男為原則。

(2)役男分派至山地原住民鄉國民中小學的主要目的爲何？可以爲學校做哪些工作？

A-2-2 答：教育部原先規劃教育服務役的立意，旨在縮短城鄉教育差距，本縣希望教育服務役役男，能在服役期間發揮本身所長，也希望學校在安排役男勤務時能適才適所，具有小教證、中教證的役男，以協助教育行政、推廣學生閱讀，英語專長及輔助英語教學等為主要工作勤務，對校園綠美化工作，原則上每週最多安排 10 個小時，具有中教證的役男從 48 至 51 梯次，將以協助中輟輔導為主要勤務，一般役男則協助維護校園安全及一般性的事務為主。

3.對教育服務役男人力規劃及管理的困境與因應措施

(1)目前推動本縣教育服務役男分發至山地原住民鄉國民中小學服務，曾遭遇到哪些困擾或問題？

A-3-1 答：大部份各級學校都能善用役男專長為學校服務，目前在海端鄉的國民小學，都一直在推動學生閱讀工作，可惜的是，並未被教育部選定為焦點 300 閱讀學校，因此，無法依學校的實際需求，分配具有小教證的役男到學校服務。

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

A-3-2 答：焦點 300 閱讀學校是經由教育部直接核定，海端鄉的國中小學都是屬於山地偏遠地區學校，也不知道為什麼沒有被教育部核定，實在值得探討。

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

A-3-3 答：除配合教育部政策作為役男分配的依據外，對未能分配到具專長役男的學校，也會告知學校希望能改變思考方向，除具專長役役男外，一般役役男也能提供學校人力上的協助。

4.對政府推動教育服務役男進入校園服務的看法與建議

(1)對政府將役男人力投入至校園服務的看法或意見？

A-4-1 答：非常的贊成，就台東縣而言，國中小學有 112 所，大部分都是少班小校，學校教職員工大約都是 10 人左右，因此，學校的人力確實不足，役男人力能投入到校園，除可解決校園的人力問題，也能提供役男學習的機會，是個雙贏的政策。

(2)對本縣教育服務役男的人力運用與管理可再作什麼樣的改變？如何可以變得更好？

A-4-2 答：目前分派到學校服務的役男，都是依照役男受訓成績及意願直接選填學校，教育局無權置喙，建議役男人力分派到各縣市政府後，再由教育局依據各役男的不同專長再分派到各級學校服務，這樣也才能達到適才適所。

(3)您對需用機關(教育部)未來在教育服務役男人力規劃及專長役男分配有何看法或建議？

A-4-3 答：建議教育部增加具有教育背景的專長役男人數，以滿足山地、離島及偏遠地區學校的人力需求，並加強對役男的法紀觀念教育與專業訓練，建立役男服從負責的態度，由於分發到台東縣的一般役役男素質遠比西部地區來的低，有的役男連一般的電腦文書處理都不會用，分發到山地偏遠地區學校服務，真的也只能協助分送公文或負責校園安全的工作，教育服務役役男分發是依其受訓成績作為選填志願的依據，因此，如能增加專長役男分配的員額，對台東縣整體人力運用上會更有幫助。教育部基於照顧弱勢及平衡教育城鄉差距為考量，應設排富條款，對偏遠地區縣市役男人力的分配比例及役男素質，都應該要加重及提昇，並優先滿足需求，否則，依據目前役男人力分配情形及役男依成績自選學校的作業方式，所造成的結果是強者愈強，弱者愈弱。

個案 2：

受訪者：B(代碼)

服務單位：台東縣政府

職稱：課長

性別：女

學歷：碩士

年齡：46 歲

訪談時間：96 年 3 月 12 日 10 時 30 分

1.教育服務役男人數申請與分發的考量因素

(1)對本縣教育服務役男人力需用數量，基於何種考量向教育部提出需求？

B-1-1 答：每年大約 10 月份左右，教育局會行文給縣內各國中小學，調查學校對役男的需求，各校則依學校本身重點發展特色，如推動閱讀、英語教學等需要，提出對役男的人力需求，經教育局彙整並審核各校提出的員額後，再向教育部陳報，原則上都會尊重各校提出的役男需求。

(2)目前全縣役男人力如何規劃分配(一般役、專長役)？役男人力是否可以滿足服勤處所(學校)的需求？

B-1-2 答：役男的分配是以滿足各校的需求為優先考量，一般役役男部分學校仍會有一些疑慮，如對役男的素質較難掌控，變數也較大，因此，學校都會傾向需要具有教育專長的役男如中、小教師證役男，除素質較穩定，可協助學校許多的工作外，在管理上役男也比較沒有太大的問題，但是專長役男的分配，在教育部都有一定的規劃，在本縣各校役男的人力需求總是大於上級的供給，因此，會針對學校提出的專長役男需求要求排序，如有的學校同時申請小教證及英語專長役男，限於役男人力不足，只能滿足學校申請的其中一項役男，即使是推動焦點 300 閱讀的學校也不重覆。在一般役男方面彈性比較大，採先退先補的原則，也會針對學校需要的迫切性，優先分派給役男，如裁併的分校或學校推動生態教育等。

2.最初規劃與目前教育服務役男人力運用的方式

(1)役男分發至山地原住民鄉服務國民中小學的人力如何分派？主要考慮的因素爲何？

B-2-1 答：通常都會以學校提出的役男人力需求作考量，但也會受限於役男人力上的不足，做平衡的調撥，以 1 校 1 人為原則。教育服務役男人力的規劃，應該是以拉近城鄉教育差距為目的，但在縣內山地原住民鄉的海端鄉，有 7 所國小和 1 所國中，卻都未被教育部列為焦點 300 閱讀學校，因此，無法滿足學校所提出的專長役男需求，另外 4 個山地鄉的學校就沒有這樣的問題，也不知道是何種原因。山地原住民鄉的國中小學原則上都是以分配具有專長的役男為優先，如小教證、中教證、英語專長等。目前只有蘭嶼鄉的朗島國小及海端鄉的崁頂國小，因為學校無法提供役男住宿環境，迄今都還未曾申請過役男， 96 年度崁頂國小已解決校舍問題，可提供役男住宿，學校目前也提出申請英語專長的役男。

(2)役男分派至山地原住民鄉國民中小學的主要目的爲何？可以爲學校做

哪些工作？

B-2-2 答：在台東縣的山地鄉學校，大都是小型學校，學校人力不足，再加上文化刺激不夠，因此，任教的老師都要花很多的時間，加強學生的語文基礎，有些學童對一些事物無法很明確的表達，只會用簡單的語詞述說，與都會區的學校學童，有實際的落差，因此，分派在山地鄉的教育服務役役男，能協助學校推廣學生閱讀，輔助教學、課後照顧等工作，對學校的學力提昇是有非常大的幫助。

3.對教育服務役男人力規劃及管理的困境與因應措施

(1)目前推動本縣教育服務役男分發至山地原住民鄉國民中小學服務，曾遭遇到哪些困擾或問題？

B-3-1 答：目前在山地鄉學校只有蘭嶼鄉的朗島國小，因學校沒有足夠的校舍，無法提供役男住宿的環境，迄今也都還未曾申請過役男，但學校確實有役男人力的需要。

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

B-3-2 答：蘭嶼地區因受環境地勢影響，各級學校校舍普遍不足，加上長期鹽害，造成校舍損壞率高，在離島交通與建設不便的因素下，一直無法提供多餘的校舍給役男住宿。

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

B-3-3 答：為解決現有校舍不足之困境，目前乃積極爭取行政院經建會離島建設基金，以擴建現有校舍，或協調鄰近學校，如目前正興建中的蘭嶼中學校舍，能夠提供多餘的宿舍，以解決役男的住宿問題

4.對政府推動教育服務役男進入校園服務的看法與建議

(1)對政府將役男人力投入至校園服務的看法或意見？

B-4-1 答：教育服務役役男投入校園服務，對政府照顧山地偏遠地區的學校，有實質正面的效果，一般山地偏遠地區的學校是比較封閉的，有新的人力增加，相對的可以協助學校解決一些問題，也可提供學校人力不足的地方。

(2)對本縣教育服務役男的人力運用與管理可再作什麼樣的改變？如何可以變得更好？

B-4-2 答：目前役男都是依據役男在受訓期間的成績及個人的意願，直接選填服務的學校，因此，造成有些役男的專長無法配合學校的實際需求，建議役男人力派到各縣市政府，再由教育局依據各役男的專長再分發到各級學校服務，這樣也才能發揮役男所長。

(3)您對需用機關(教育部)未來在教育服務役男人力規劃及專長役男分配有何看法或建議？

B-4-3 答：建議教育部對各縣市役男人力的分配基準，再作修訂考量，都會區的縣市學校，普遍資源都很豐富，國民中小學大都有志工媽媽等額外的人力，投入在校園，協助學校一般的勤務工作，反觀，偏遠縣市的學校，因為父母親都要到外地打工謀生，相對投入到校園的人力，是少之又少，因此，如能增加偏遠縣市役男分配的員額,對教育役整體人力運用上會帶來更多的實質效益。

個案 3：

受訪者：C(代碼)

服務單位：台東縣政府

職稱：課員

性別：女

學歷：高中

年齡：33

訪談時間：96 年 3 月 5 日 17 時 50 分

1.服勤單位與服勤處所之人力運用與管理權責

(1)您何時開始承辦教育服務役業務？主要負責的工作內容有那些？

C-1-1 答：我自 93 年 3 月開始承辦教育服務役業務，主要負責縣內所有教育服務役男人力分配及簽辦役男相關公文與處理役男與學校發生的一些問題，例如與役男與學校互動不佳或役男表現太差，給學校帶來問題與困擾等等。

(2)目前服勤單位與服勤處所對教育服務役男人力運用及管理權責劃分原則有那些？

C-1-2 答：在人力運用方面，由各服勤處所每年提出役男員額及種類需求，例如一般役或專長役，經本人彙整後再向教育部提出需求，視教育部每年核撥的役男員額，分配至縣內各服勤處所。在役男管理權責，由服勤處所指定相關處室主任擔任役男管理人員，負責役男的生活管理及勤務派遣，通常役男有發生在管理上或勤務上的一些問題，服勤單位(教育局)才會主動介入處理。

2.教育服務役男人力運用與服勤單位管理的情形

(1)役男分發到山地原住民鄉國民中小學的人力如何規劃？依據爲何？服勤處所對役男提出人力需求及專長條件爲何？可否滿足需要？如不滿足？如何處理？

C-2-1 答：通常先由各山地原住民鄉的學校提出役男人力需求後，再依學校的申請役男的種類排序，並視每梯次教育部核撥的役男人數及種

類，作人力的分配與規劃，例如專長役具小教證的役男分配依據，必須是經由國教司核定的焦點 300 學校，學校才可以提出申請並分派；具中教證的役男分配，在 47 梯次以前的役男，是以分配至偏遠地區國中為原則，48 梯次以後至 51 梯次的役男，將以分配至中輟率高的國中學校為主；具英語專長的役男分配，依規定只有國小才可以提出申請役男，以偏遠地區為主，不限於山地原住民鄉。學校通常都會以專長役男為優先考慮提出員額需求，但是受限於專長役男的員額的不足，往往要等很久才有機會獲派專長役男，因此，有些學校就會改申請一般役男或是兩種役男需求都提出，95 年底縣內提出 96 年役男總需求 163 人，但卻只核撥 104 人，才約 6 成的役男，因此，無法滿足各服勤處所實際需求的人力，為因應役男人力不足的問題，教育局對專長役男派遣是以排序方式，一般役男派遣則是依役男退伍順序排序，如有從未申請役男的新學校提出需求，則優先分派，各級學校原則儘量以分派役男 1 員為原則，對學校未善盡照顧役男的權益或管理上有疏失的學校，教育局都會列入役男在人力分派的考量因素之一。

(2)除上級訂頒役男服勤管理規定與權責外，在管理上您覺得還需要增加那些相關規定，才能滿足對役男管理上的需要？

C-2-2 答：個人覺得在役男請病假的認定，應該可以再明確些，我們承辦人都非屬醫療專業人員，很難就醫院診斷證明判斷，可以核定同意役男的病假天數，規定病假服勤單位可核定一個月，役男如果病況未完全改善，最多也不知可請多久病假，有些公立醫院開出的診斷證明很模糊，未能明確休養的天數，無法認定可以核定的病假天數，因此，往往造成役男家屬對服勤單位的反彈與不滿。目前役男違規懲處，除了輔導教育及扣薪，可達到一定的懲戒效果外，一般的行政獎懲，對役男沒有的實質意義，尤其達不到懲處的效果，建議是否可以增列或修訂一些獎懲方面的規定，強化對役男的行為約束與管理。

(3)您如何在業務上實際推動教育服務役男管理工作？例如辦理管理人員研習、役男在職訓練？對不適任的役男通常如何處理？對役男的輔導訪視工作、個案輔導及役男提出申訴等如何實施及處理？

C-2-3 答：在役男的管理工作，大都委由校外會的教官協助，每半年與校外會配合辦理分區的管理人員研習及役男在職訓練，到目前都很順利推動，對不適任的役男，通常由校外會協助到校瞭解並對役男實施個案輔導，如果役男未能有效的改善，則協請校外會調整役

男服勤處所至分區替代役管理學校(高中職校)，就近輔導，如役男發生重大違規事件，則轉介至輔導教育，加強役男輔導。役男每月輔導訪視以校外會教官及管理幹部配合至學校實施，對發生重大問題的役男，則由服勤單位(教育局會校外會)前往個案處理。接獲役男或役男家屬提出申訴，都會主動瞭解原委後，邀請役男或役男家屬及學校代表至教育局調處，至今都很圓滿。

3.辦理教育服務役男人力規劃或管理業務上的困境與因應措施

(1)擔任業務承辦人期間，從過去到現在推動役男分發至山地原住民鄉國民中小學的人力運用與管理上，曾遭遇過哪些困難或問題？

C-3-1 答：學校向服勤單位所提出的役男人力專長需求，未切合學校的實際需要，勤務派遣未結合役男的本身專長，例如中輟役男均具有中等教師合格證書，卻被分派至一般性的事務性工作，造成人力的浪費。山地原住民鄉的學校普遍交通不便，商店不多，役男平時都是搭學校的營養午餐，寒、暑假及農曆春節期間，因學休假學校沒有開伙，因此，役男在飲食方面，一直是比較嚴重的問題。另外就是服勤處所管理人員對法令未能深入瞭解，未能考量役男勤務派遣的輔助性原則，應無獨任或決定之權限，從事助手之勤務工作，指派役男單獨擔任學生交通導護或隨車導護工作，未由現職教師或員工從旁陪同指導，違反役男勤務派遣規定。

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

C-3-2 答：歸納主要原因為山地原住民鄉教職員工人力不足，因此，學生交通導護或隨車導護工作，都是直接由役男負責分擔，分發至山地原住民鄉服務的役男，服勤處所往往都無法完全依照上級相關規定來派遣役男勤務，對役男的依賴與需求也就非常大。

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

C-3-3 答：對違反役男勤務派遣規定的學校，只能以道德勸說方式，要求學校要以役男的安全為最優先考量，加強對服勤處所輔導訪視，利用管理人員研習及役男在職訓練，加強法令宣導及法紀案例教育，讓問題減至最低。在寒、暑假及農曆春節期間役男的飲食問題，事先協請學校提供廚房器具，供役男使用，或儘早規劃役男分批採購所需食物。

4.對承辦教育服務役這項業務的看法與建議

(1)對教育服務役人力投入山地原住民鄉國民中小學，就承辦執行上有何看法或意見？

C-4-1 答：山地原住民鄉國民中、小學大都為小校少班，因此，師資人力不

足，凡逢老師公勤差假，則其他老師就必須兼代勤務及課程，易造成一般行政工作無法遂行，建議對服務於山地原住民鄉國民中、小學的具合格師資的教育專長役男(具教師證)，可以擔任公勤教師的代課工作，減少現職教師的負擔。

(2)如果可以，您覺得未來在承辦教育服務役男的人力運用與管理工作上還可再作什麼樣的調整？如何可變得更好？

C-4-2 答：目前縣政府各局處室役男的住宿都是由各局處室負責安排，因此，都很分散，管理不易，為有效的規劃役男的生活管理，建議應統由縣府規劃役男的住宿環境，集中管理役男。

個案 4：

受訪者：D(代碼)

服務單位：台東縣學生校外會

職稱：教官

性別：男

學歷：大學

年齡：37

訪談時間：96 年 1 月 22 日 15 時 30 分

1.服勤單位與服勤處所之人力運用與管理權責

(1)您何時開始承辦教育服務役業務？主要負責的工作內容有那些？

D-1-1 答：本人於 93 年 8 月 16 日起接任此項業務，為本縣校外會教育服務役業務承辦人，主要負責工作內容包括役男撥交作業、薪俸調整作業、役男每月各項月報資料彙整填報、役男退役作業、管理幹部遴選作業、役男認輔教官分派作業、每月管理幹部工作會報召開、役男輔導訪視作業、役男在職訓練及各服勤處所管理人員研習等。

(2)目前服勤單位與服勤處所對教育服務役男人力運用及管理權責劃分原則有那些？

D-1-2 答：服勤單位主要是負責服勤管理規定的策頒，以及督導各服勤處所對役男生活管理為主；服勤處所則主要以負責役男生活管理、勤務分派及考核工作為原則。

2.教育服務役男人力運用與服勤單位管理的情形

(1)役男分發到山地原住民鄉國民中小學的人力如何規劃？依據爲何？服勤處所對役男提出人力需求及專長條件爲何？可否滿足需要？如不滿足？如何處理？

D-2-1 答：依據教育部「專才專用」及縮短城鄉教育差距原則，分發偏遠山

地鄉役男主要以具備中等教師證或輔導、心理專長、小學教師證或英語專長為主，並協助學校輔導工作、推廣閱讀或擔任英語輔助教學為主；學校可依據教學缺乏之資源提出相關申請，惟目前具備前述條件的專長役男人數尚無法滿足學校實際需求，個人認為可以考慮以地區（分會）整合人力運用，讓地區內之國中小學校可共享役男人力資源，亦可讓役男專長更有效發揮。

(2)除上級訂頒役男服勤管理規定與權責外，在管理上您覺得還需要增加那些相關規定，才能滿足對役男管理上的需要？

D-2-2 答：服勤處所應訂定役男服勤管理辦法，針對役男專長排定工作勤務及律定生活作息時間，並落實役男平日生活照顧與關懷，才能讓役男克盡本務且樂在工作。

(3)您如何在業務上實際推動教育服務役男管理工作？例如辦理管理人員研習、役男在職訓練？對不適任的役男通常如何處理？對役男的輔導訪視工作、個案輔導及役男提出申訴等如何實施及處理？

D-2-3 答：依據教育部「教育服務役役男服勤管理實施計畫」之工作項目執行台東縣內役男服勤管理工作，每日晚間 20 時至 21 時 30 分，電話抽訪 4 位役男以了解近況，每月除督促各認輔教官及管理幹部至各服勤處所訪視役男或實施電話抽訪，關懷役男生活情形及工作狀況外，並召開管理幹部工作座談會議，針對訪視所見優缺點，提出表揚或改進建議，再函請教育局轉知各服勤處所參考改進，以落實役男服勤管理工作。且本縣幅員遼闊，役男服勤處所分佈偏遠、山地部落及離島，為落實役男服勤管理工作，俾利工作順利推展，採分區辦理役男在職訓練暨管理人員研習，提高人員出席率，使役男及管理人員對法規規定更加深印象。縣內國中小學校仍有發現不適任或違反規定情形，通常都是先由役男本身認輔教官實施個別輔導，再依役男狀況與服勤處所整體考量，給予適時調整服勤處所或相關輔導措施（如輔導教育）。關於役男提出申訴情形，於受理申訴後指派專人訪視役男瞭解案情（查證是否屬實），並於 30 日內將處理情形予以答覆。

3.辦理教育服務役男人力規劃或管理業務上的困境與因應措施

(1)擔任業務承辦人期間，從過去到現在推動役男分發至山地原住民鄉國民中小學的人力運用與管理上，曾遭遇過哪些困難或問題？

D-3-1 答：學校申請專長役男未能依「專才專用」原則用人，造成役男心生抱怨；另外是學校反映分配到校之專長役男與實際所需有落差，無法有效發揮預期效能（如英語專長役男，雖具英語專長，但無

教學經驗，對輔助教學幫助不大)。

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

D-3-2 答：學校未能妥善規劃與運用，認為役男到校後就應能勝任學校賦予之工作，未給予適時適切之教育訓練，衍生役男適應不佳、欠缺主動服務熱忱；或是人力管理不當，僅是想申請較高學歷素質役男，學校卻無相對需求，造成役男無法發揮專才及大材小用之情事。

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

D-3-3 答：請教育局對學校提出專長役男申請需求時，應確實審查（如可以應請學校檢附相關計畫)，並將學校平日對役男服勤管理工作執行情形納入考評，如有缺失部分，則請學校實施改進複查，符合條件者才撥補專長役男，如此，方可精進學校服勤管理作為，亦可善用役男專才為校服務。

4.對承辦教育服務役這項業務的看法與建議

(1)對教育服務役人力投入山地原住民鄉國民中小學，就承辦執行上有何看法或意見？

D-4-1 答：教育部推動本項政策是正確的，身為業務承辦人絕對支持並全力推動，但事實上大多數役男並非主動至偏遠山地學校服役，依目前役男分發作業規定是依據役男受訓成績選填服勤處所，故造成分發至縣內偏遠山地學校之役男素質相對較不理想，且事實上山地鄉學校交通的確較為不便，亦無其他誘因能讓役男多所考慮到為這些教育資源較貧乏之學校服務。建議是否可以將分發辦法做適度調整、或是分發至偏遠山地鄉學校役男（含外、離島)，服役至一定期限後（學校考核無違反規定者）能給予榮譽假、部長獎狀等相關之獎勵，以提昇役男之功效。

(2)如果可以，您覺得未來在承辦教育服務役男的人力運用與管理工作上還可再作什麼樣的調整？如何可變得更好？

D-4-2 答：役男服勤管理工作，實際執行層面在於各服勤處所之管理人員，為什麼分配在高中職學校（校外分會）有教官管理之役男，相對出錯狀況機率較低，少數服勤處所管理人員對役男服勤管理工作並未認同也無心，有些只是指使役男完成勤務工作或放任役男，並未指導及關心役男善盡管理之責，甚至認為是多出來的業務負擔，目前教育部已訂定表揚辦法給予績優管理人員表揚，但基於鼓勵原則並無訂定處罰規定，對少數不負責任之管理人員，是否也能有適切之警惕，應可列入考慮，否則單靠認輔教官的投入，

獲得之成效顯然是還是有限的。

個案 5：

受訪者：E(代碼)

服務單位：蘭嶼鄉縣立中學

職稱：校長

性別：男

學歷：大學

年齡：49

訪談時間：96 年 1 月 16 日 09 時 30 分

1.對申請教育服務役男至學校服務的人力評估與運用

(1)貴校何時有役男分發至學校服務？目前服務貴校之役男表現如何？

E-1-1 答：我是 95 年 8 月 1 日調任現職，剛來的時候只有一位役男在校服務，9 月中旬來的是第二位役男，前面那位役男本身是在地人(蘭嶼人)，表現很不錯，因對地方瞭解，家也住在蘭嶼，給學校帶來很大的幫助，另一位役男在學校表現很盡職，沒有給學校造成負擔。

(2)最初向服勤單位(教育局)申請教育服務役男至貴校服務的主要原因與目的是什麼？申請的役男人力如何評估？目前學校現有役男人力是否符合學校的需求？爲什麼？

E-1-2 答：主要是就學校的人力上的需求及對學生的照顧，因為學校有很多學生住宿，第一位役男是一般役身分，由總務處安排勤務，主要是幫忙總務處做一些雜務工作，第二位役男是以焦點 300 學校申請的專長役男，主要是提昇學生閱讀能力，推動輔助閱讀工作，由教務處負責指派勤務。對役男的人力的申請除考量學校的需求外，最重要的是要有讓役男住宿的環境，目前學校日補校有 10 班，在人力上都還能滿足學校的需求，二位役男在學校都表現的很稱職。

2.對教育服務役男人力運用與管理方式

(1)役男分發到山地原住民鄉國民中小學可爲學校做哪些事？

E -2-1 答：一般到學校服務的役男，電腦能力普遍都很強，對原住民的學校來講，會電腦操作是有幫助的，役男在學校可以協助學生上放學的交通導護工作，校園安全的維護及校園環境的整理等等，專長役男還可以協助推動輔助閱讀，對學習程度較差的學生，也可以課後個別輔導。

(2)役男工作勤務如何派遣？誰來派遣，有無訓練？如何訓練？學校由何部

門誰負責役男生活管理及考核工作？主要考量因素爲何？

E-2-2 答：學校對役男的勤務派遣都是由處室主任負責，一般役男由總務主任，專長役男由教務主任負責，學校對新進的役男都會介紹學校的環境及說明相關的注意事項，沒有另外實施在職訓練，直接分派工作，學校是縣立完全中學(國高中部)有教官編制，役男的生活管理，通常會請教官協助，役男的勤務分派及考核分別由總務處主任及教務處主任負責。

(3)在役男人力運用與管理方式上，在過去與現在有無其他的改變？最主要差異爲何？

E-2-3 答：在之前我本人曾在長濱國中及桃源國中擔任校長，學校也都有申請役男在校服務，一般來講是沒有什麼不同，只有在蘭嶼地區因氣候及環境的影響，在地的那位役男，沒有適應的問題，工作穩定性很高，與學生家長及地方人士都很熟悉，協調處理事情很方便，另一位役男因從台灣來，剛來的時候生活上較適應不良，生病重感冒，經過一段時間才調適過來，所以就地域及民情風俗考量，在地人能回鄉服務是比較好。

3.對教育服務役男人力運用與管理上的困境與因應措施

(1)分發至山地原住民鄉國民中小學服務之教育服務役男，在人力運用與管理上曾遭遇過哪些困難或問題？

E-3-1 答：在專長役男方面，儘量要以「功能取向」為考量，例如學校是焦點 300 學校申請專長役男，主要是推動輔助學生閱讀工作，役男雖具有教育背景，但是所學科系專長是「數學系」，在推動學生陪讀或閱讀方面，就不太專業，因此，在推動輔助閱讀工作方面，應考量以「文科」專長的役男，較符合學生這方面的需要。

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

E-3-2 答：專長役男雖然在分發服務前都有實施專業訓練課程，但也只有二至三週訓練時間，但在專業方面仍無法落實。

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

E -3-2 答：目前學校對役男在專長派遣工作，以結合役男本身的專長(數學系)，固定在每天下午第 8 節課輔導學生，晚上則以住宿生學業成績較為低落者為對象，實施個別輔助教學。

4.對教育服務役制度與勤務安排的看法

(1)對役男在校園的勤務派遣與管理工作有何其他看法或意見？

E-4-1 答：在役男的生活管理方面，役男的表現都蠻不錯的，沒有給學校帶來任何的負擔，役男都能自我要求，服從性高，出勤都很正常。

學校有任務需要，各處室都能運用人力派遣支援，完成任務。在役男的交友狀況會比較擔心，役男與學生的年齡差拒不大，現在學生都比較早熟，觀念都很開放，對役男與學生的接觸，都會嚴格禁止，避免與學生有男女朋友交往情形發生，管理人員都會告誡役男，目前學校並沒有這方面的問題。

(2)覺得未來在教育服務役甄選制度上可以再作些什麼樣的改變？如何可以變得更好？

E -4-2 答：役男人力甄選，希望要以學校人力實際需求為考量，並非以現有的人力，再去徵詢或分配人力給學校，而是先行全面調查所有各縣市學校的人力需求，再來依需求員額，去甄選役男的專長或人力，對偏遠或離島地區的學校，人力派遣也應該要優先滿足學校的需求。

(3)有無其他建議或看法？

E -4-3 答：沒有。

個案 6：

受訪者：F(代碼)

服務單位：海端鄉國民小學

職稱：校長

性別：男

學歷：大學

年齡：49

訪談時間：96 年 1 月 23 日 10 時 00 分

1.對申請教育服務役男至學校服務的人力評估與運用

(1)貴校何時有役男分發至學校服務？目前服務貴校之役男表現如何？

F-1-1 答：從 91 年開始就有役男進到學校服務，在擔任校長任內共經歷 4 位役男，就役男表現平均來說 70 分，中等，表現平平，服一般役的役男大都是高職學歷，主動性不夠，有的也不太會做事情，連最基本的事情都還要去教，例如前一位役男連掃地都要教。

(2)最初向服勤單位(教育局)申請教育服務役男至貴校服務的主要原因與目的是什麼？申請的役男人力如何評估？目前學校現有役男人力是否符合學校的需求？爲什麼？

F-1-2 答：基於學校的人力不足，學校常辦一些全鄉性的大型活動，例如閱讀成果展啦！音樂成果展啦！需要場地布置，學校工友只有一人，主要是補足工友的人力。役男人力是以學校能提供役男的住宿條件為

考量，並免費提供役男營養午餐，學校曾有想申請 2 位役男，教育局說因為役男的人力不足，所以先規劃一位。學校對役男是有所期待，但往往因役男主動性不夠，加上有的素質也不太好，因此，未必符合學校的需求。

2.對教育服務役男人力運用與管理方式

(1)役男分發到山地原住民鄉國民中小學可爲學校做哪些事？

F-2-1 答：山地鄉的學校因學生人數少，學校空間都很大，學校大都只有一個工友，人力比較吃緊，山地鄉學校與學生家庭都在部落裡，距離較遠而且有的是散居，放學都會請役男協助擔任學生路隊護送的工作（陪學生走路），有時學生無故缺課，老師因為要正常上課，因此，也會請役男到學生家裡去，協助尋找中輟的學生。

(2)役男工作勤務如何派遣？誰來派遣，有無訓練？如何訓練？學校由何部門誰負責役男生活管理及考核工作？主要考量因素爲何？

F-2-2 答：役男勤務派遣是就其來源考量，非一層不變，具有教育專長背景的役男，需做輔助教學，都由教務處負責，一般役男身分在學校從事一般行政事務工作，是由總務處負責，人事室也會協助對役男的勤惰做考核，對役男的訓練都由主要負責的處室自行訓練與要求，役男的生活管理及工作考核也都一樣，主要是考量是用人與考核應該是一體的。

(3)在役男人力運用與管理方式上，在過去與現在有無其他的改變？最主要差異爲何？

F-2-3 答：感覺上是沒有什麼改變，差異只是役男的來源背景不同，有一般役男，有專長役男，在工作規劃上也就有所不同。

3.對教育服務役男人力運用與管理上的困境與因應措施

(1)分發至山地原住民鄉國民中小學服務之教育服務役男，在人力運用與管理上曾遭遇過哪些困難或問題？

F-3-1 答：感覺役男在分發前的訓練不足，役男本身心理準備也不夠，因為役男到學校服務，要面對學生，都希望役男具有輔導學生的作用，是學生學習的對象，例如之前服務的役男在天熱流汗時竟然就在洗手檯前將上衣脫光擦洗身體，有時吃熱食還會邊走邊吃的壞習慣，看在學生眼裡都是負面的教育。

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

F-3-2 答：外界的系統有時也很偏頗，役男有時在學校表現不好，結果外界未能瞭解整個狀況，就站在役男的立場，指責學校的不對，部分媒體及上級單位也過度保護役男權益，獨厚役男，不支持用人單位(學

校)，造成學校很多的困擾與誤解，例如有次輔導學校的教官打電話來質詢學校，對役男的休假為何不正常，經過說明後，才瞭解被反映的事情並非事實，因此，應該要先去瞭解過程及充分信任學校。

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

F-3-3 答：上級分配役男給用人單位(學校)，應該要充分支持與信任用人單位(學校)，役男有時達不到應有的訓練與要求，用人單位(學校)應加以要求役男應有基本的紀律與要求，希望上級單位能站在用人單位多作考量。

4.對教育服務役制度與勤務安排的看法

(1)對役男在校園的勤務派遣與管理工作有何其他看法或意見？

F-4-1 答：對役男的工作派遣規劃，希望上級單位不必太去侷限於役男的工作細節，應以學校的本位需求為最大考量，給學校有一定的彈性空間，每個學校特性及需求均有不同，只要針對役男的個人權益，例如差勤休假、勤務時間或住宿環境等律定即可，其餘工作細節內容責由學校來規範，能讓學校在地化、本位化。

(2)覺得未來在教育服務役甄選制度上可以再作些什麼樣的改變？如何可以變得更好？

F-4-2 答：教育服務役男服勤的處所大都在學校，學校是一個教育單位，因此，應該儘量要具有教育專長背景，這樣才能發揮及運用役男的專長，一般屬於替代役體位的役男，則是在選擇服教育服務役時應該尊重其個人意願，再配合加強訓練，篩選出素質較高的役男到學校服務，能面對學生，而不致成為學校的負擔。

(3)有無其他建議或看法？

F-4-3 答：目前役男分發都是依受訓成績填寫志願，就本縣山地鄉學校，均屬偏遠及交通不便的地區，除非役男本身為台東人，否則大部分都是受訓成績較為後段的役男選填本縣，因此，造成素質上差異，建議可否比照國軍兵役分發方式，對偏遠地區依個人意願優先選填，其餘採用抽籤的方式分發服勤處所，而非依受訓成績選填志願，這樣就能避免素質較差的役男集中在少數偏遠的縣市。建議役男在結訓前二至三天移地至分發的縣市報到，並責由該縣市教育局對役男集中實施專業訓練，針對縣市的特性及相關規定，安排師資課程實施講授，讓役男能儘早適應環境及瞭解工作勤務內容，移地訓練經費則由教育部編列。

個案 7：

受訪者： G(代碼)

服務單位：金峰鄉國民小學

職稱：校長

性別：男

學歷：大學

年齡：47

訪談時間：96 年 1 月 24 日 10 時 30 分

1.對申請教育服務役男至學校服務的人力評估與運用

(1)貴校何時有役男分發至學校服務？目前服務貴校之役男表現如何？

G-1-1 答：本人在 86 年擔任學校校長至今，從 9 0 年開始起本校就有役男進到學校服務，迄今已有 4 位役男在本校服務，到學校服務的第一位役男是教育專長役，在生活上表現較為懶散，經過多次的輔導訓示才逐漸的改善，第二位是一般役男，工作上都能主動，表現很好，第三位也是一般役男，但是在心緒上較不穩定，多次不吃飯鬧自殺，經常覺得心裡有不安全感、恐懼，據說是在役前曾在便利商店服務時遭歹徒搶劫有關，目前的是教育專長役男，表現相當不錯，對程度較差的學生輔助教學。

(2)最初向服勤單位(教育局)申請教育服務役男至貴校服務的主要原因與目的是什麼？申請的役男人力如何評估？目前學校現有役男人力是否符合學校的需求？爲什麼？

G-1-2 答：學校本身是一個教學體系，多一個人手，可補足學校不足的人力，役男可以協助支援教學、電腦公文建檔、圖書室管理及環境整理等。役男人力是以學校能提供役男的住宿條件為考量，學校都申請 2 位役男，但是教育局說役男的人力不足，只能給一位，上級分發一位役男或分發二位役男到校服務，學校都能妥善的安排役男的勤務，目前在役男人力都能符合學校需求。

2.對教育服務役男人力運用與管理方式

(1)役男分發到山地原住民鄉國民中小學可爲學校做哪些事？

G-2-1 答：依據役男的特性，專長役男主要是協助輔導低成就的孩子，一般役男以協助整理環境、資源回收工作、書香列車等工作為主。

(2)役男工作勤務如何派遣？誰來派遣，有無訓練？如何訓練？學校由何部門誰負責役男生活管理及考核工作？主要考量因素爲何？

G-2-2 答：役男勤務派遣主要是由教導處及總務處二位主任負責，教育專長役男由教導處負責，上午以支援班級教學為主，下午以協助辦理行政

工作，例如文件繕打、公文收發等，一般役男以總務處工作為主，例如整理環境、協助資源回收工作、書香列車書籍搬運、午餐協助廚房運送熱湯、教具室及圖書整理，有時學生缺課沒來，因為老師都要正常上課，因此，也會請役男到學生家裡協助尋找缺課或中輟的學生。對一般役男有實施電腦訓練，訓練役男資料繕打及公文整理。役男的出缺勤由總務處負責，工作考核以學校行政會議中討論議決，工作內容派遣，專長役男偏重在教導處，一般役男以總務處為主，主要是基於學校的需求考量。

(3)在役男人力運用與管理方式上，在過去與現在有無其他的改變？最主要差異爲何？

G-2-3 答：主要是依役男的特性來作改變，會考量役男的性向、個人專長來規劃役男工作，役男剛來學校會讓役男適應幾天，讓役男瞭解學校的特性及需求，再派遣工作，如果役男能力無法執行，就會緩一緩，對不適任的專長役男，也不會讓他進到教室協助教學工作，避免造成困擾。

3.對教育服務役男人力運用與管理上的困境與因應措施

(1)分發至山地原住民鄉國民中小學服務之教育服務役男，在人力運用與管理上曾遭遇過哪些困難或問題？

G-3-1 答：第一位役男在工作態度上很不積極，服儀不整，生活懶散，第三位役男經常躲在房間不出來，人生態度消極，常鬧自殺，學校還派人照顧及輔導役男。

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

G-3-2 答：第一位役男是教育專長役男，因為是有公費生身分，有保障，認定自己是有老師的身分，因此，比較不積極，認為把服役的時間度完就好。第三位役男常對人保持距離，對人不信任，主要是跟他之前在工作上有不愉快的經驗有關。

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

G-3-3 答：第一位役男曾多次叫到校長室，由本人直接輔導訓勉，鼓勵役男從工作中尋找樂趣，對所分配的工作，要求時間上的管制，役男的工作態度後來才比較有改善。第三位役男曾協調上級單位調整役男服勤處所，但是後來沒有結果，役男心情不好時會寫小紙條給教導主任或護士小姐，學校一直在輔導役男適應生活，並協助照顧役男的起居生活(送飯到宿舍給役男)，實際上造成學校的負擔。

4.對教育服務役制度與勤務安排的看法

(1)對役男在校園的勤務派遣與管理工作有何其他看法或意見？

G-4-1 答：學校會針對役男不同的特性及需求分派工作，也會考量役男的工作時間及能力，適度的規劃役男的工作。

(2)覺得未來在教育服務役甄選制度上可以再作些什麼樣的改變？如何可以變得更好？

G-4-2 答：加強對役男工作能力的培訓，並建立役男的自信心，希望開放更多的教育役男名額，協助學校推動行政工作，減少老師在行政工作上的負擔，讓老師們能專心在教育的工作領域上從事教學工作。對適應不良的役男，學校有義務協助輔導役男，對輔導後仍無法改善的役男，則應該調整服勤處所。

(3)有無其他建議或看法？

G-4-3 答：役男在分發前能讓役男更清楚瞭解，服務山地鄉學校的特性，例如生活水平、交通條件、娛樂等與差異，在心理上有所準備，縮短適應的時間，役男依本身的意願，選擇自己想來的學校，就能盡心投入，如果並非自願，則就很容易造成學校的困擾。在役男分發制度上，上級應對偏遠的山地鄉學校應該優先照顧，但是目前役男是依受訓成績填寫分發學校，偏遠縣市的山地鄉學校幾乎是成績在後段還要後段役男的選項，因此，造成惡性循環，這與平衡城鄉教育差距的宗旨，是有相當落差的，山地鄉學校本身人力就缺乏，但是目前的分發制度並沒有讓優秀的役男願意到山地鄉服務的動機，希望能對山地鄉學校給予人力加倍或休假增加，例如蘭嶼氣象站員工，工作及休假各半年或是增加福利上的措施，吸引役男服務的意願。

個案 8：

受訪者： H(代碼)

服務單位：達仁鄉國民小學

職稱：校長

性別：男

學歷：大學

年齡：42

訪談時間：96 年 1 月 24 日 13 時 30 分

1.對申請教育服務役男至學校服務的人力評估與運用

(1)貴校何時有役男分發至學校服務？目前服務貴校之役男表現如何？

H-1-1 答：94 年 6 月份開始有役男服務，在校長任內共經歷 2 位役男，目前第二位是一般役男，表現非常好，很窩心，認真踏實，學習意願高，

能主動配合學校，第一位役男是留英的專長役男，在工作態度上較無心不積極，比較恃才傲物。

(2)最初向服勤單位(教育局)申請教育服務役男至貴校服務的主要原因與目的是什麼？申請的役男人力如何評估？目前學校現有役男人力是否符合學校的需求？爲什麼？

H-1-2 答：主要是以人力支援、協助教學、課後輔導三個方向為優先考量，役男人力是以學校可提供給役男的宿舍作評估，並配合學校的校務發展，目前一位役男可以符合學校的需求，因為學校學生人數少，一位役男的人力就足夠，本鄉有 6 個村，學區就佔 4 個村，相當遼闊，之前讓役男協助學生隨車服務接送，後來因為礙於上級規定，役男不能獨任勤務工作，只能擔任輔助性勤務，就沒有再隨車接送學生，目前以擔任門禁管理，教學活動支援及協助學生秩序管理等工作為主。

2.對教育服務役男人力運用與管理方式

(1)役男分發到山地原住民鄉國民中小學可爲學校做哪些事？

H-2-1 答：依據役男不同來源，教育專長役男主要是對弱勢族群，實施學生課業輔導，學校因為工友是一位女性，且年齡較大，因此，一般役男以人力支援為主，協助學校環境整理，補充工友人力的不足，有時學生無故缺課，也會請役男到學生家裡去找學生，協尋中輟的學生。

(2)役男工作勤務如何派遣？誰來派遣，有無訓練？如何訓練？學校由何部門誰負責役男生活管理及考核工作？主要考量因素爲何？

H-2-2 答：目前役男派遣工作是由總務處負責，役男的工作重點與方向是由學校 4 個處室透過行政會議中討論決議，配合役男的工作項目，再實施職前訓練，役男的生活管理及工作考核都是由總務處負責，學校幹事也會協助役男管理工作，主要是考量役男與總務處在工作性質上關係比較密切。

(3)在役男人力運用與管理方式上，在過去與現在有無其他的改變？最主要差異爲何？

H-2-3 答：第一位是專長役男，比較叫不動，役男經常用法令規章限定，這不可以做，那不可以做等理由，拒絕勤務派遣，目前這位是一般役男，比較憨厚，主動願意幫助老師，役男應是另一種兵役制度，在管理上應該給學校有一定的權限及自主的空間，能因地制宜，不同的學校，有不同的需求，並非完全只有上級的管理規定。

3.對教育服務役男人力運用與管理上的困境與因應措施

(1)分發至山地原住民鄉國民中小學服務之教育服務役男，在人力運用與管理上曾遭遇過哪些困難或問題？

H-3-1 答：學校位於偏遠山區，資源較少，校舍老舊，宿舍很不好安排，役男到學校服務，除休假外出，幾乎都是在學校，因此，住宿環境是不能太差，但是上級在補助役男生活寢具，目前就只有一次(5 年才可以報廢重新申請)，對役男的生活上照顧，完全都要由學校負責，學校因交通不便，附近人口較少，沒有外賣食物，除中餐由學校提供，讓役男免費用餐，早晚餐役男都要自行準備食物，例如早餐泡牛奶或是將中餐的剩飯剩菜打包留到晚上加熱食用，最近役男才與外地住校的老師一起搭伙，但是宿舍廚房卻沒有多餘的經費購置瓦斯爐、冰箱等設備，造成學校很多的困擾，上學期役男宿舍熱水器損壞，學校因沒有相關預算，還要想辦法去籌錢。

(2)覺得造成這些困難或問題發生的原因是什麼？

H-3-2 答：學校缺乏經費預算，加上城鄉差距，市區花 50 元吃飯，就可以吃飽，但是偏遠山區的物價卻是高的很多。

(3)如何去因應或解決這些困難或問題？

H-3-3 答：直到期末學校還有一些剩餘款，才將役男宿舍的熱水器修復，替代役是兵役的一種，以後應該都是屬於常態性，學校本身卻沒有相關的預算，希望上級能考量編列補助各校役男的寢具用品及用繕廚房的基本設備費用。

4.對教育服務役制度與勤務安排的看法

(1)對役男在校園的勤務派遣與管理工作有何其他看法或意見？

H-4-1 答：上級對役男的人力派遣，希望儘可能符合學校的人力需求，例如偏遠山區水電工較少，學校比較需要具有水電專長的役男，因此，在役男分發前能實施特殊專長調查，分派至學校服務。在役男管理上，希望上級單位對偏遠山區學校輔導訪視每個月至少乙次，對行為偏差的役男能即時導正，每個月召集附近役男實施在職訓練或分區座談方式，聽聽役男的意見，將資訊提供給各學校校長參考。

(2)覺得未來在教育服務役甄選制度上可以再作些什麼樣的改變？如何可以變得更好？

H-4-2 答：希望在制度上能回歸學校的本位管理，配合學校勤務需求作考量，給學校有表達意見的管道，有機會去選擇所需要的役男，而非全由役男意願選填服勤處所，役男結訓分發前一至二週，針對學校提供的人力需求，實施專業訓練，真正符合學校的需要。

(3)有無其他建議或看法？

H-4-3 答：偏遠山區學校不敢要求太多，只要有人來，就很感謝，因此，都用情感去感動役男，改變役男，對剛來服務的役男都會說明學校的特性及需求，用情感與精神感召方式管理役男。

個案 9：

受訪者：I(代碼)

服務單位：海端鄉國民中學

職稱：人事主任

性別：男

學歷：大學

年齡：52

訪談時間：96 年 1 月 15 日 10 時 00 分

1.教育服務役人力與管理權責

(1)服勤處所(學校)在何時開始有教育服務役男人力投入至校園服務？

I-1-1 答：我們學校在 90 年就開始有役男到學校服務，目前我個人已經歷過 4 位役男。

(2)上級所訂頒的服勤管理規定，您覺得是否完備，有無其他補充意見或看法？

I-1-2 答：目前所訂的服勤管理規定都算是合理，規定內容有很多，如果沒有實際上的管理問題，也比較難發現啦！所以至今還沒有其他的問題。

(3)您對目前服勤處所(學校)役男工作勤務派遣及管理權責劃分是否瞭解？

I-1-3 答：我是學校生活輔導員又兼辦人事業務，因此，業務工作很多很忙，實際要再去管理役男的確是件不容易的事，希望在管理權責劃分方面，能夠由校外會派專人負責管理役男工作，不定時到學校輔導役男或與管理人員經常保持電話聯絡，因為就我所知道鄰近學校曾有役男對學校管理人員所指派的勤務工作，常以等退役為理由，拒絕接受勤務，造成在管理上的困擾。

2.目前教育服務役男人力運用與直接管理的情形

(1)目前服勤處所(學校)針對役男訂定有哪些勤務工作內容？或管理相關規定？

I-2-1 答：有關役男的相關表冊都有建立管制，對役男的工作都有指派勤務，學校有二位役男，一位是一般役男，另一位是具有中等教師證的專長役男，一般役男分派到文書組負責公文建檔工作，專長役男則協助輔導室的工作，負責學生個案輔導工作，地點在圖書室裡面，役

男宿舍與住宿的學生在一起，平常晚上都會協助學生宿舍管理工作。

(2)在服勤處所(學校)您負責對役男的管理工作包括哪些？

I-2-2 答：全部都有，有關役男的生活管理、工作勤務派遣、差勤休假都由我來負責，只有專長役男白天的工作是由輔導室來安排。

(3)教育服務役男身分有別(區分一般役及專長役)您如何針對役男的不同專長分派工作勤務？亦或是完全依學校的需求來派遣工作勤務，不去考慮役男的身分？

I-2-3 答：役男的勤務派遣都依學校的需求分派，但也都會結合專長派遣勤務，例如學校的專長役男有中教證，主要的工作派遣就是從事學生輔導工作，對一些有問題的學生，由輔導室安排作個案輔導。

(4)平時如何與役男互動？役男所提出的各項問題(如生活、勤務或住宿問題)如何回應處理？

I-2-4 答：與役男相處都很融洽，當做自己的孩子來照顧，像役男宿舍裡面都有裝設網路、電視及沙發，住宿環境算是很舒適，役男如有問題都會利用在餐廳用餐的時候反映問題，也都能夠順利解決，目前只有一位役男因身高一百八十幾公分高，床舖不夠長，睡的比較不舒服，也已經請學校木工協助增加床板長度來改善。學校因為較為偏遠，役男在休假的交通方面比較有問題，現在也都能解決，盡量以自己的機車來代步，如果有交通上的問題，之前也曾有過到車站協助接送役男回學校收假。

3.服勤處所執行教育服務役男人力規劃或管理上的困境與因應措施

(1)在服勤處所(學校)對役男的生活管理、差勤休假及工作紀律考核如何實施？

I-3-1 答：役男休假採積休方式，二位役男每週輪休及備勤，每次都能至少積休 4 天假，如果這個月有 10 天假期，也都會補休完畢，在生活管理方面，役男都很主動，每天早上與住宿學生一起 6 點起床，6 點 50 分用早餐，7 點 10 分就在學校了，工作紀律部分都沒有發生什麼問題，役男自律性不錯，也都能幫忙協助管理住宿學生，有一次役男主動發現有學生在宿舍故意放火，也都能迅速處理與反映。

(2)擔任管理人員期間，對役男人力的運用或管理上，曾遭遇過哪些困難或問題？造成這些困難或問題發生的主要原因是什麼？如何去因應解決這些困難或問題？

I-3-2 答：在本校服務的役男目前都很穩定，表現的也都很好，沒有什麼問題，比較在意的是在管理權責劃分，希望能由校外會指派專人巡迴輔導

與管理，可立即瞭解是役男怠惰或是用人單位(學校)管理不當，將役男當雜役使喚，對拒不接受勤務的役男及表現欠佳的役男能夠交由校外會直接輔導或是調整服勤處所，因為管理人員平常與役男朝夕相處，有時要直接糾正役男錯誤或處分役男都不太方便，之前在本校服務具教師證的一位役男，能力各方面都很強，但就是在個人生活管理上就很不正常，因為是公費生身分，退役後就要馬上擔任教職，說實在的真不知道要怎麼去要求管理。

(3)對役男在服勤處所(學校)發生的偏差行爲(如怠忽職責、不當男女關係)您如何去看待？如何有效防範及管理？

I-3-3 答：役男分發到校服務都是以受訓成績高低填志願分發，所以役男在學校發生偏差行為一直是我最擔心的一件事，像臨近有間學校去年退役的的小教證役男，聽他們的管理人員聊起，在校外的交友非常浮濫，經常換女朋友，有時還將女友帶回宿舍，學校師生都知道，造成負面的教育，管理人員輔導沒有效果，就只好等到他退役，學校學生有 96 人其中就有 63 人住宿，學生住宿比率全縣最高，在這裡青春期的女學生都很早熟，在這附近有許多未婚懷孕及年少生子的情形，加上部分女學生兩性觀念淡薄，會邀男學生至宿舍聊天，甚至主動投懷送抱的情事發生，因此，對新進到學校服務的役男，都會特別提醒與警告，不要與女學生交往，禁止男生進入女生宿舍等規定，避免誤觸法律問題，假日路過學校偶爾也會進來探視役男，所幸役男目前都還表現不錯，沒有這方面的問題。

4.對教育服務役管理工作的看法與建議

(1)對服勤單位(教育局、校外會)役男人力派遣、輔導訪視及辦理在職訓練、管理人員研習等，有哪些還需要改變或加強？

I-4-1 答：校外會目前辦理的管理人員研習及役男在職訓練都很不錯，應該繼續辦理，因為陸續都會有新進的役男或管理人員進來，可以藉研習瞭解相關的法令或一些役男的缺失案例，在教育局對役男人力派遣，希望能依學校學生住宿需求，優先退補，不必與其他學校用排隊的方式輪派，在輔導訪視工作，校外會目前也都已上軌道。

(2)對役男的服勤狀況與生活管理上，有無其他建議或看法？如何可以變得更好？

I-4-2 答：役男對學校的幫助很多，學校很需要役男人力支援，但是管理人員都是兼任的，本身工作都很忙碌，又擔心役男會出問題，因此承受的壓力是很大的，對接下役男管理工作的同仁是一份外加的負擔，因此，希望有專責的單位來負責役男的管理工作，對表現不好或考

核不佳的役男，要有退場機制，調回部隊集中管理或調整至外縣市服務，才有嚇阻作用。

個案 10：

受訪者：J(代碼)

服務單位：蘭嶼鄉縣立中學

職稱：總務主任

性別：男

學歷：大學

年齡：31

訪談時間：96 年 1 月 16 日 40 時 分

1.教育服務役人力與管理權責

(1)服勤處所(學校)在何時開始有教育服務役男人力投入至校園服務？

J-1-1 答：學校在 92 年 8 月份開始有役男來到學校。

(2)上級所訂頒的服勤管理規定，您覺得是否完備，有無其他補充意見或看法？

J-1-2 答：目前所訂定的服勤管理規定都很完備足夠，目前還沒有碰到其他的問題，學校有國高中學生，在役男生活管理方面，目前都是請學校教官來協助，之前服務的一位役男在學校有嚼檳榔及抽煙的不良習慣，服裝穿著也不按規定，與老師講話有時不得體，例如跟老師聊天說班上那一位女學生長的很漂亮，想與他交朋友，動作或言語很輕浮、不禮貌，那時我只是一位組長不是管理人員，覺得那位役男表現不是很好。

(3)您對目前服勤處所(學校)役男工作勤務派遣及管理權責劃分是否瞭解？

J-1-3 答：目前都很瞭解，沒有問題，學校現在有二位役男，一位在總務處，他是一般役申請，平時都是在總務處協處一般行政工作，另一位是教育專長役男，具有中等教師證，分派在教務處，由教務主任負責役男勤務工作派遣及管理工作，因此，在學校裡二位役男是分別由二個處室來分別派遣勤務及管理。

2.目前教育服務役男人力運用與直接管理的情形

(1)目前服勤處所(學校)針對役男訂定有哪些勤務工作內容？或管理相關規定？

J-2-1 答：沒有制定書面的管理規定，對役男的工作都用口頭方式交辦，一般役男主要是負責公文收發建檔工作及協助文書處理，白天出勤時間都由管理人員負責分派工作，有時也會臨時指派協助整理校園環

境，所以沒有完全固定的工作。

(2)在服勤處所(學校)您負責對役男的管理工作包括哪些？

J-2-2 答：二位役男都表現很好，除役男的生活管理是請教官協助要求，其他在工作勤務派遣及差勤休假方面，因為一般役男主要在總務處，專長役男主要在教務處，因此，各項的管理工作及勤務派遣都是由這二個處室個別來負責。

(3)教育服務役男身分有別(區分一般役及專長役)您如何針對役男的不同專長分派工作勤務？亦或是完全依學校的需求來派遣工作勤務，不去考慮役男的身分？

J-2-3 答：役男的勤務派遣大都是依學校的任務需求分派工作，但是也會儘量的去結合役男的專長派遣勤務，例如學校的專長役男是以推動閱讀，焦點 300 學校申請，主要的工作派遣就是推動學生輔助閱讀工作，補救教學，對少數成績跟不上的學生，個別實施課業輔導或協助教務處的行政工作，一般役男的工作地點大都在總務處，因為是在地人(達悟人)，所以各項工作都能勝任愉快。

(4)平時如何與役男互動？役男所提出的各項問題(如生活、勤務或住宿問題)如何回應處理？

J-2-4 答：與役男都以同事關係互動，所以相處很融洽，彼此關係良好，通常在交付工作時都會先瞭解役男現有的工作還未完成的事項，再來指派新的勤務，役男所反映的問題，都能立即的解決處理，例如役男因勤務加班或任務暫緩休假，都會同意役男的需求，事後都能補休假，因此，目前都沒有任何的問題。

3.服勤處所執行教育服務役男人力規劃或管理上的困境與因應措施

(1)在服勤處所(學校)對役男的生活管理、差勤休假及工作紀律考核如何實施？

J-3-1 答：役男的生活管理剛剛有說，是請學校教官來協助管理要求，役男休假都尊重役男個人的意願，除非學校辦理大型活動，會要求役男配合學校任務暫緩休假，工作紀律方面，役男如果表現不好，都會直接用口頭方式指正，要求改善，役男目前的配合度都很好。

(2)擔任管理人員期間，對役男人力的運用或管理上，曾遭遇過哪些困難或問題？造成這些困難或問題發生的主要原因是什麼？如何去因應解決這些困難或問題？

J-3-2 答：在本校服務的役男大都從台灣本島來的較多，有幾次役男返台休假，學校臨時要辦理大型的活動，常常沒有辦法能要求役男趕回來協助支援，因此，對離島的學校，役男只有一二位而言，人力

上是比較缺乏的。之前還沒擔任管理人員(組長職)時，曾有位役男配合度很差，也不服前任管理人員的糾正，給學校帶來很多的困擾，役男在服役前就有感染抽煙、嚼檳榔的不良習慣，到學校來服務，並沒有改變這些惡習，有時還會影響學生效仿，遇到這樣的役男有時真不知道要怎麼去管理，所幸目前的役男都很好，沒有這些問題。

(3)對役男在服勤處所(學校)發生的偏差行爲(如怠忽職責、不當男女關係)您如何去看待？如何有效防範及管理？

J-3-3 答：學校目前的役男是都沒有什麼問題，表現都很好，沒有這方面的問題，對表現不好的役男，應該可以先書面的紀錄役男缺失，用口頭的方式糾正，如果沒有效果，就請教官協助糾正輔導，對役男發生不當男女關係，個人覺得應該要立即優先調整服勤處所(離開蘭嶼)，教官要協助輔導役男，學生則轉請由輔導室實施心理輔導。

4.對教育服務役管理工作的看法與建議

(1)對服勤單位(教育局、校外會)役男人力派遣、輔導訪視及辦理在職訓練、管理人員研習等，有哪些還需要改變或加強？

J-4-1 答：校外會辦理的管理人員研習有必要性，役男在職訓練也都很好，可瞭解許多的法令，同時吸收其他學校管理人員在對役男管理上的一些經驗，如果配合台東市區辦理，也願意配合前往參加，研習的時間建議在期中實施，避免與學校任務衝突。在役男人力派遣，校區很廣目前學校二位役男，一位專長役男，一位一般役男，其實人力上是很缺乏的，希望教育局能優先考量離島學校需求，再增派一位一般役男協助學校警衛門禁工作，在役男的住宿環境沒有問題，是可以提供的。

(2)對役男的服勤狀況與生活管理上，有無其他建議或看法？如何可以變得更好？

J-4-2 答：學校因屬離島地區，役男往返交通不是很便利，冬天期間只能靠空中交通工具，搭乘飛機，加上離島氣候變化很大，台灣本島來的役男在生活上較適應不良，心理調適比較困難，這是我們管理人員比較擔心的問題，如果在役男甄選或分發上，對離島的在地役男，希望能夠優先選填志願返鄉服務，可以減少役男在生活適應上的問題。

個案 11：

受訪者：K(代碼)

服務單位：海端鄉國民小學

職稱：總務主任

性別：男

學歷：大學

年齡：33

訪談時間：96 年 1 月 14 日 14 時 30 分

1.教育服務役人力與管理權責

(1)服勤處所(學校)在何時開始有教育服務役男人力投入至校園服務？

K-1-1 答：學校在 91 年 7 月暑假起開始有役男到學校。

(2)上級所訂頒的服勤管理規定，您覺得是否完備，有無其他補充意見或看法？

K-1-2 答：目前所訂定的服勤管理規定大都為大綱原則方面，實際上應該可以訂定一些細則，例如役男較常態性的工作項目或是輔助性教學的內容，這樣讓學校或役男比較能夠去遵循。

(3)您對目前服勤處所(學校)役男工作勤務派遣及管理權責劃分是否瞭解？

K-1-3 答：學校派遣役男勤務都是由我本人負責，如果老師有需要役男幫忙，也都會事先知會管理人員，偶有因本人參加公勤外出，則由代理的主任對役男派遣勤務，管理役男權責在學校是很明確的，對役男的休假及獎懲都會配合敬會人事部門知悉，不是管理人員說給榮譽假就給，完全依照規定來辦理。

2.目前教育服務役男人力運用與直接管理的情形

(1)目前服勤處所(學校)針對役男訂定有哪些勤務工作內容？或管理相關規定？

K-2-1 答：學校對役男的工作都有指派固定的勤務，例如早晚學校的開關門啦！協助一般行政工作，協助輔助教學或是更補充公室的事務機上紙張等等，也有一張專屬的辦公桌給役男使用，比照學校老師的對待，都以口頭方式交付勤務，沒有另外再訂定管理規定。

(2)在服勤處所(學校)您負責對役男的管理工作包括哪些？

K-2-2 答：有關役男的生活管理、工作勤務派遣、差勤休假、獎懲及每半年的定期考核都由我來負責，在役男獎勵方面，大都一般以嘉獎為主，放榮譽假的方式較少。

(3)教育服務役男身分有別(區分一般役及專長役)您如何針對役男的不同專長分派工作勤務？亦或是完全依學校的需求來派遣工作勤務，不去考慮役男的身分？

K-2-3 答：役男的工作勤務都依學校的任務需要派遣，一般役與專長役男還是有一些區隔，之前在本校服務的一般役男，工作勤務大多是跟著學校時間作息，例如上放學協助擔任交通導護協助學生排路隊，早上及下午配合學生環境打掃時間，整理分配的責任區域打掃，早晚的門禁開關及中午協助廚工推湯車等，有時也會交付役男在辦公室繕打一些公文建檔工作，對專長役男也都會盡量結合專長派遣勤務，例如協助班級課程規劃、綜合領域教學、辦理主題活動及老師規劃研習及協助一般行政工作，早晚的門禁開關及責任區域打掃也會要求配合實施，目前役男雖是專長役男，但並非推動輔助閱讀，上級核定的焦點 300 學校的專長役男，因學校已有相關文教基金會贊助圖書刊物，因此，在年度教學規劃中並未將役男納入輔助閱讀課程師資群，但每週二還是會請役男協助集中學生指導閱讀。

(4)平時如何與役男互動？役男所提出的各項問題(如生活、勤務或住宿問題)如何回應處理？

K-2-4 答：役男如有問題都能私下主動提出，問題也都能處理，對役男的權益都是比照老師的福利來照顧，像學校運動會教職員有的運動服，也都會發一套運動服給役男，役男比照老師有一張專屬的辦公桌，新進役男到校服務，都會先說明學校的工作勤務內容，及相關的管理規定，役男因為具有合格教師身分，本身學歷很高，比較有主見，有自己的看法與想法，有時役男會以老師的角色去考量問題，忽略行政管理的權責，因此，有時會與一些處室主任持有不同的意見，經過私下溝通，事後也都還能接受。

3.服勤處所執行教育服務役男人力規劃或管理上的困境與因應措施

(1)對役男的生活管理、差勤休假及工作紀律考核上，服勤處所(學校)如何實施？

K-3-1 答：役男在生活上都能正常，沒有什麼不良嗜好，休假方面都依役男的需求排假，一個月輪假日值勤乙次，值勤期間會交付工作，也都能如期完成，值勤補假都配合役男的需求補休，役男選派管理幹部訓練，學校都能給予支持照顧，以役男權益為最大考量爭取，只是學校役男為管理幹部，每月須至少外出訪視他校役男，因此，在外面風險都蠻大的，這也確實造成管理人員的壓力，所以都會要求役男建立隨時安全回報的制度。

(2)擔任管理人員期間，對役男在人力的運用或管理上，曾遭遇過哪些困難或問題？造成這些困難或問題發生的主要原因是什麼？如何去因應解決這些困難或問題？

K-3-2 答：曾有認知上衝突的問題，役男在服役前已擔任教職工作半年，加上因本身學歷較高，因此，在一些問題反應上會超越役男本身所應該扮演的角色，有時在講話的態度上及人際互動上沒有去注意到一些細節，比較不像是一般服兵役的常備役男，例如在工作內容沒有訂定的很詳細，會據理力爭，有時交付的工作雖會完成，但是未能掌握工作時效，立即去執行，因為這屬於人格特質方面，對管理工作而言，這是比較沒有辦法去改變的。

(3)對役男在服勤處所(學校)發生的偏差行爲(如怠忽職責、不當男女關係)您如何去看待？如何有效防範及管理？

K-3-3 答：學校役男以教師自居，自律性較高，目前都沒有任何與學生有這方面的偏差行為，役男新進應該要將學校的相關規定詳細的告知役男，嚴禁與女學生有任何的不良互動關係，對役男也要勤加考核，如果發現役男自律性較差，應盡量假日排休假不安排值勤，夜間則不定時督導役男及地區的認輔教官加強輔導訪視，或許能有些防範。

4.對教育服務役管理工作的看法與建議

(1)對服勤單位(教育局、校外會)役男人力派遣、輔導訪視及辦理在職訓練、管理人員研習等，有哪些還需要改變或加強？

K-4-1 答：目前辦理的役男在職訓練課程，希望可以安排一些法治教育課程及案例教育，讓役男可以心生警惕，在管理人員研習方面，能針對役男管理上的一些問題處理方法與輔導技巧提出探討或經驗分享，在役男派訓方面，能讓役男先適應學校環境一段時間，再遴優選派役男送訓，否則役男在未適應學校環境就派訓，容易造成適應上的問題，在人力派遣，都是由學校提需求，由教育局排順序，感覺不是很公開，役男人力不足，無法滿足學校需求，希望能依學校提出的各類人力需求，向上級爭取需要的專長與人力，而非由上直接分派役男人力後，再依現有人力或專長實施分配，應以學校實際需求為優先考量。

(2)對役男的服勤狀況與生活管理上，有無其他建議或看法？如何可以變得更好？

K-4-2 答：役男如果發生問題，通常才會去翻閱相關法令，建議可以針對區域性明訂管理細則，以提供學校管理人員及役男遵循。管理人員普遍性認為一般役男，學歷較低，素質較差，自我約束力不夠，加上管理人員下班後沒有多餘的時間與人力，投入到役男管理工作上，因此學校為考量役男管理的方便性，通常會以素質較高、

具教育專長背景的役男，為申請服務對象，但是並非為學校所需求的人力，因此，卻也造成人力需求與管理上的兩難。

個案 12：

受訪者：L(代碼)

服務單位：海端鄉國民小學

職稱：總務主任

性別：男

學歷：大學

年齡：37

訪談時間：96 年 1 月 19 日 10 時 10 分

1.教育服務役人力與管理權責

(1)服勤處所(學校)在何時開始有教育服務役男人力投入至校園服務？

L-1-1 答：94 年 9 月起開始有役男到學校服務，都是一般役男。

(2)上級所訂頒的服勤管理規定，您覺得是否完備，有無其他補充意見或看法？

L-1-2 答：大都已經很完備，屬於一般役男的各項管理規定及工作內容都包括了，對新進役男都會先瞭解役男身體狀況或個人專長，例如電腦、文書處理等，以作為役男分配勤務的重要參考依據。

(3)您對目前服勤處所(學校)役男工作勤務派遣及管理權責劃分是否瞭解？

L-1-3 答：役男工作勤務派遣及生活管理大都是由管理人員負責，最初役男來學校服務時，有些老師會質疑役男是服務學校，不應該只有總務處可以指派工作給役男，後來在相關會議向老師們說明，老師也可以請役男協助工作，但僅限於公務方面，役男的人事資料則是由學校人事室負責保管，役男管理權責在學校是很明確的。

2.目前教育服務役男人力運用與直接管理的情形

(1)目前服勤處所(學校)針對役男訂定有哪些勤務工作內容？或管理相關規定？

L-2-1 答：役男在學校的勤務是沒有完全固定，只有協助上放學的交通導護校工作、保全設定及收發文工作，其他時間都是以學校的任務需求，例如協助工友整理環境或一般性的工作，用口頭的方式交付勤務，沒有再訂定其他的勤務規定，在生活規範及服儀上是有特別要求役男，要穿著整齊服裝，學校同仁也會協助叮嚀役男。

(2)在服勤處所(學校)您負責對役男的管理工作包括哪些？

L-2-2 答：有關役男的生活管理、差勤休假、獎懲都由管理人員負責，工作勤

務派遣則由總務處及教導處為主。

(3)教育服務役男身分有別(區分一般役及專長役)您如何針對役男的不同專長分派工作勤務？亦或是完全依學校的需求來派遣工作勤務，不去考慮役男的身分？

L-2-3 答：役男的勤務都依學校的任務需要來派遣工作，學校從開始到現在就都是申請一般役男，把役男當作自己的同仁對待，役男感覺獲得尊重，分派工作勤務之前都會先瞭解役男目前的工作量，在不造成役男的工作負擔下派遣工作勤務，只有學校在辦理大型活動的時候，役男的工作量才會比較大。

(4)平時如何與役男互動？役男所提出的各項問題(如生活、勤務或住宿問題)如何回應處理？

L-2-4 答：與役男的互動都很良好，把役男當作朋友，通常都透過私下聊天的方式談事情，會去瞭解役男的個性啦、家庭狀況等等，役男如果有什麼問題，也都能會去關心役男或是給役男一些建議，校長對役男都很關心，役男有提的問題，都能去滿足需求，在住宿設備方面都很齊全，役男都感覺不錯，因此，休假期間大都留在宿舍，很少返家。

3.服勤處所執行教育服務役男人力規劃或管理上的困境與因應措施

(1)對役男的生活管理、差勤休假及工作紀律考核上，服勤處所(學校)如何實施？

L-3-1 答：役男因為年輕在穿著上比較前衛流行，個性比較向小孩子隨性，曾經在學校裡值勤時戴外購的毛線帽，學校老師有的會覺得很不好，也有戴過耳環，要求很久才改善，在吃得方面很簡單，晚餐有時是將中餐的剩菜打回來再加熱或是偶爾吃泡麵，很少外出用餐，役男的家庭環境也不是很好。每週配合例假日休假 2 天，因缺少交通工具，因此，役男休假都是留在宿舍，很少返家，曾有學生在假日跑進役男宿舍裡面打電玩遊戲，曾告誡役男禁止學生進入到宿舍，對役男的工作紀律，有做不好的地方，學校同仁大家都會主動告知及提醒役男，事後役男也都能改善做好。

(2)擔任管理人員期間，對役男在人力的運用或管理上，曾遭遇過哪些困難或問題？造成這些困難或問題發生的主要原因是什麼？如何去因應解決這些困難或問題？

L-3-2 答：在人力運用方面就是剛剛所講的，之前有部分老師會覺得役男的工作並非只有總務處可以派遣，老師應該也可以派遣役男，曾有認知上的問題，經過與老師溝通也都能解決老師的疑慮，初任管理

人員的時候，在未能瞭解役男的狀況下，交付役男勤務時，有時役男會有愛做不做，怠惰的情形，主要是未能瞭解役男的個人專長及工作狀況，經過多次的聊天溝通，並將學校各處室特性及例行工作跟役男說明清楚，役男瞭解後也都能接受。

(3)對役男在服勤處所(學校)發生的偏差行爲(如怠忽職責、不當男女關係)您如何去看待？如何有效防範及管理？

L-3-3 答：身為管理人員不要把役男當軍人看待，工作也不要規定的太死，生活起居要求正常合理，不能太過嚴苛，交付役男工作，要多考量役男的工作負荷，這樣就不容易造成役男情緒反彈或怨言，而造成消極的抵抗。學校役男因個性關係較孩子氣，因此，與學生相處的很近，假日或放學後曾有男學生去役男宿舍打電玩遊戲，經告誡役男，也向學生宣布嚴格禁止，目前已改善了，役男因很會跳舞，像是霹靂舞、接舞之類的，女學生都很喜歡跟他學跳舞，曾有家長反映假日期間役男在學校操場或中廊教女學生跳舞到晚上十、十一點，也許役男覺得沒有什麼，但是家長會擔心，經告知役男後也就會改善，假日役男留宿，為防範役男與學生發生男女不當行為，已協請村長、家長會長及住附近之學校老師隨時幫忙注意役男在外的言行舉止，同時也向學生宣導不得進出役男宿舍等規定。

4.對教育服務役管理工作的看法與建議

(1)對服勤單位(教育局、校外會)役男人力派遣、輔導訪視及辦理在職訓練、管理人員研習等，有哪些還需要改變或加強？

L-4-1 答：每半年辦理乙次的役男在職訓練非常重要，可以將一些缺失案例告知役男，讓役男知道嚴重性，有嚇阻及提醒的作用，在管理人員研習方面，希望能規劃二至三位管理人員針對役男管理上的一些問題處理方法與輔導技巧經驗分享，役男人力派遣，教育局都有事先調查學校需求，目前都可以滿足學校的人力，役男輔導訪視有必要持續，認輔教官及管理幹部能來學校關心及探視役男，是蠻好的，除可以瞭解役男在學校的狀況，也能協助對役男的管理工作。

(2)對役男的服勤狀況與生活管理上，有無其他建議或看法？如何可以變得更好？

L-4-2 答：在役男的管理工作上個人覺得管理幹部制度很不錯，之前學校役男有點狀況，那時負責學校的管理幹部知道後，一週都會主動來學校一至二次關心役男，瞭解役男的狀況，與役男溝通，協助解決問題，其他就都還好，沒有什麼建議的。

個案 13：

受訪者：M(代碼)

服務單位：海端鄉國民小學

職稱：役男(管理幹部)

性別：男

學歷：研究所

年齡：28 歲

訪談時間：96 年 1 月 8 日 14 時 30 分

1.役男投入教育服務役背景資料

(1)迄今擔任教育服務役時間有多久？或任管理幹部時間有多久？

M-1-1 答：94 年 11 月 30 入伍，在成功嶺入伍，95 年 1 月 16 日調至錦屏國小服務，95 年 4 月底去受管理幹部訓，95 年 5 月 15 日起擔任管理幹部職務。

(2)您以何種身分選服教育替代役？

M-1-2 答：因具有合格教師證，以教育專長申請。

(3)當初爲什麼會選服教育服務役？主要原因爲何？

M-1-3 答：從國立中興大學畢業後因對教育工作有興趣，所以研究所就讀台南教育大學教研所，並修完教育學程，為合格教師，希望在兵役期間仍能從事教學的工作，不致與教育工作脫節，所以選擇服教育服務役，並且能發揮所長。

(4)選服教育服務役之前，你所認知的教育服務役服勤狀況與工作勤務是什麼？

M-1-4 答：應該是在學校裡面擔任教學工作或協助一些行政工作。

2.目前在服勤處所的服勤狀況

(1)您在服勤處所(學校)的主要的工作勤務包括哪些？

M-2-1 答：主要是擔任學校一些行政工作及協助學校辦理一些活動。

(2)服勤處所(學校)派遣給你的工作勤務是否符合您的專長？是否符合當初您對服教育服務役的一些期待？

M-2-2 答：目前學校派遣給我的勤務以一般行政工作為主，因規定不能單獨對學生實施教學，所以有時只能結合其他老師一起辦理活動方式配合教學，減少教學實務的機會，所以對當初服教育服務役是有一些的落差。

(3)與服勤處所(學校)管理人員的互動方式爲何？平日相處或接觸的時間有多少？在工作或生活上如有發生問題將如何溝通、處理方式爲何？

M-2-3 答：與管理人員王主任的溝通良好，因為都在同一間大辦公室一起工作，

如果有事情，大都利用私底下方式溝通，最初曾有一次自己主動與台南那邊的小學(實習學校)聯繫捐書的活動，因沒有事先跟管理人員溝通報備，因此，曾讓管理人員造成很大的壓力，捐書的活動不是學校年度既定的行事曆活動，算是臨時插進來的，經過管理人員事後溝通與說明，也就能瞭解在學校行政人員有他們的工作壓力，與一般老師是不同的，目前與管理人員已都沒有任何溝通上的問題。

(4)是否有與服勤單位〈教育局、校外會〉的人員有接觸的機會？多久接觸一次？通常是在何種情形下接觸？

M-2-4 答：平日與校外會教官接觸的時間比較多，教育局偶爾每一二個月一次吧，通常至校外會參加管理幹部座談或是校外會教官到學校來實施訪視。

3.對於擔任服教育服務役服勤規定與管理措施的看法

(1)對目前所頒發的服勤管理等各項相關規定，有無其他意見或看法？

M-3-1 答：目前上級所頒發的服勤管理相關計畫及規定都相當完善，主要的問題應該是在執行層面，有些管理人員對現行法令及規定不太瞭解，管理人員的研習又不去參加，所以對役男的管工作或勤務派遣，僅憑個人喜好，因此分派給役男的勤務工作就會產生一些偏差，或不符役男專長派遣，像是專長役男卻常分派校園的環境整理工作等等，所以管理人員與役男之間的問題也就自然產生。

(2)您覺得服勤處所(學校)的管理措施有那些還需要去改變或加強？

M-3-2 答：管理人員對役男的生活管理應該要時時關心，有時要利用下班或假日到校關心役男，這樣役男比較不會發生一些問題，有的役男自律性較差，加上管理人員又沒去關心役男生活狀況，因此，就很容易出問題。

(3)對服勤單位在職訓練、輔導訪視或服勤處所(學校)勤務派遣、生活管理、差勤休假、住宿環境、等方面有無其他意見或建議？

M-3-3 答：我覺得到山地鄉服務的教育服務役男應該要具有一些社團經驗，因為山地鄉的小朋友晚上回到家都不知道要做些什麼，因為這裡的原住民父母對孩子的課業較不重視，也不會督促孩子寫回家的功課，因此，這裡的學生沒有可以專注的興趣，也在沒有同儕競爭的壓力下快樂度過光陰，很容易養成怠惰、自我放棄學習的念頭，到了晚上孩子們都到處遊蕩，父母、親友晚上大多聚在一起喝酒烤肉，醉了就到處躺臥，因此，年少未婚懷孕的青少年有很多，所以如果役男能具有帶社團的經驗或會彈吉他等團康能力或專長，具有這些社交團康專長的役男，比較容易凝結一股向心力，讓學生心有所屬；

除了凝聚向心力，喚醒活力之外，教育部所推動的焦點 300 閱讀計畫，真的很好，對偏遠山地鄉的孩子非常受用，閱讀是社會階級流動的第一步，好的閱讀習慣讓人心有所屬，也讓孩子具有相當的競爭力。役男在接受專業訓練課程上，建議以在文化課程規劃方面，應著重在「山地部落現況介紹」為主，而非一昧介紹表層的多元文化，畢竟多數役男對於偏遠地區的落現況及教育現況認知是貧乏的，缺乏適當的認知，如何提供役男選填服務地區，做出正確的判斷？社團課程及探索教育也應該都可納入，以提升役男的本職學能，而運用在偏遠的山地原住民鄉學校。

4.對於教育服務役適任看法

(1)報章雜誌偶爾有出現教育服務役役男在校發生不當行爲〈如怠忽職守、不當男女關係等〉，對此種現象的發生，您有何種看法？

M-4-1 答：學校應該是有高道德標準的一個學習環境，擔任教育服務役男應在學歷上，個人覺得應該至少為大專學歷以上，並非高學歷就有高道德，但在諸多客觀條件之下，大專院校的訓練，至少比高中職校來的適合，否則有些役男本身都需要生活管理及輔導，如何期望他在學校這種場合適性適任擔任與學生接觸的工作？在選填志願服教育服務役男時，教育部或役政署應先提出欲選填教育服務役的役男，要能自願優先分發到偏遠地區服務，否則如果全以受訓成績分發，分到台東縣的役男，除非自願選填要來的，其餘都是因受訓成績排在後面，非個人意願而進來到台東縣內學校服務的，因此，學校經常會發生問題的役男，也大部分都是來自這些學歷較低，且非意願來台東服務的役男，教育服務役的宗旨應該是縮短城鄉差距，因此，在教育服務役的篩選上建議應以高學歷，具教育專長，有服務熱誠的役男為優先考量，並且將這些人放到偏遠的地方，而非僅是想讓貪圖工作輕鬆的役男來擔任這樣的勤務。

(2)鑑於役男發生不當行爲，您認爲完全是個人行爲，亦或爲甄選體制造成？

M-4-2 答：針對役男的不當行為，就台東縣來說，大部分發生不當行為的役男，大都為高中職畢業的役男，役男自律性不夠，無法自我要求。因此，個人覺得在役男甄選體制上應該要提升條件及門檻，要以役男個人意願、具有服務熱誠，且有教育背景的役男為優先甄選對象，服務的學校以偏遠地區為主，以達到縮小城鄉差距的目標。至於現行制度中一般資格申請的教育服務役，則需再加斟酌，這些一般資格申請的役男中，包括了一些高中職校畢業的役男，這些役男分派至校園這種需要高道德標準的場所服務，是否有欠考量？現在教育部明

文規定高中以下校園全面禁菸，而教育服務役中會忍不住在校園場合裡抽菸的役男，多為那些高中職畢業，以一般資格申請服教育服務役役男，是否合適？不可言喻。

(3)有無其他建議或看法？

M-4-3 答：建議服勤單位教育局與校外會平行協調聯繫窗口及權責要明確，例如役男的獎懲核定與作業，國中小學屬於教育局管轄，役男的獎懲發布或核定就應由教育局來辦理，避免有重覆辦理獎懲或同一件獎勵事由，教育局與校外會獎勵不同。並且教育局在轉請聯絡處代辦事項時，接到代辦事項的承辦人與教育局應適當溝通，明確劃分權責，確定單一窗口是哪邊？

個案 14：

受訪者：N(代碼)

服務單位：鸞山國小

職稱：役男(管理幹部)

性別：男

學歷：大學

年齡：24 歲

訪談時間：96 年 1 月 9 日 09 時 30 分

1.役男投入教育服務役背景資料

(1)迄今擔任教育服務役時間有多久？或任管理幹部時間有多久？

N-1-1 答：95 年 2 月 9 日在成功嶺入伍，95 年 3 月 27 日到鸞山國小服務，95 年 11 月 1 日起擔任管理幹部的職務。

(2)您以何種身分選服教育替代役？

N-1-2 答：因具有合格師資，以教育專長申請。

(3)當初爲什麼會選服教育服務役？主要原因爲何？

N-1-3 答：我是國立台東大學畢業的公費生，在還沒有服役前即分發至長濱國小服務半年之久，因具有教師證，所以用「專長申請」服教育服務役，希望在兵役期間仍能延續教學工作，同時也更能提早進入瞭解學校的生態。

(4)選服教育服務役之前，你所認知的教育服務役服勤內容與工作勤務是什麼？

N-1-4 答：之前在小學擔任實習老師時，因學就校有教育服務役男，因此，對教育服務役的工作勤務就已有初步的瞭解與認識，就是區分為一般役男及專長役男二種。

2.目前在服勤處所的服勤狀況

(1)您在服勤處所(學校)的主要的工作勤務包括哪些？

N-2-1 答：因為學校是焦點 300 學校，所以在學校的主要工作是在推動學生閱讀及閱讀志工及研習等，另外因學校圖書室在之前都沒有人力來負責管理，所以目前也負責圖書室的資料建檔與學生書籍的借閱工作。

(2)服勤處所(學校)派遣給你的工作勤務是否符合您的專長？是否符合當初您對服教育服務役一些期待？

N-2-2 答：最初剛來學校報到的時候，學校指派給我的工作大多是校園的美化、綠化的工作及還有協助學校的一般行政工作，因為我是專長申請役男，經過與管理人員溝通後，後來才有作一些改變，目前則以推動輔助閱讀及圖書室的工作為主，當初選擇專長申請教育服務役時，是希望能實際從事教學實務經驗，因為限於法令，役男只能擔任輔助性教學工作，不能單獨上課，再加上有部分老師認為役男在旁輔助教學會影響正常教學，所以就沒有上一般的教學課程，所以，嗯，與當初服教育服務役的期望是有一些落差的。

(3) 與服勤處所(學校)管理人員的互動方式爲何？平日相處或接觸的時間有多少？在工作或生活上如有發生問題將如何溝通、處理方式爲何？

N-2-3 答：與管理人員的互動很好，平常在作的溝通上都沒有什麼問題，在生活問題方面例如宿舍熱水器壞了，也都能很快的處理，所以基本上是沒有什麼問題的。每日與管理人員接觸的時間很頻繁，大概有 3-4 小時以上，如果在工作或生活上有問題，管理人員都會先說明學校的立場，如果沒辦法處理的問題，就會向校長反映，只是有時管理人員會有一些情緒上的問題，例如心情不太好的時候或是正在忙碌的時候，就比較難溝通，所以我比較會先瞭解管理人員今天的心情或觀察他是否忙碌，才會去與管理人員溝通問題。

(4)是否有與服勤單位〈教育局、校外會〉的人員有接觸的機會？多久接觸一次？通常是在何種情形下接觸？

N-2-4 答：平日與校外會教官比較常接觸，有時一至二天就會聯絡乙次，與教育局的人較少，最近一次是教育部說要來學校訪視役男，所以才有聯絡，因擔任管理幹部，與校外會教官聯絡大多為了其他學校役男的問題或是業務方面協調。

3.對於擔任服教育服務役服勤規定與管理措施的看法

(1)對目前所頒發的服勤管理等各項相關規定，有無其他意見或看法？

N-3-1 答：在服勤管理相關規定方面大都沒有什麼問題，但在專長役方面建議

能訂定施行細則，例如「輔助教學」應該詳定那些教學活動可以單獨從事，那些是只能做輔助性的教學，這樣比較能讓役男可以遵循，例如我在對各校實施役男訪視時，發現有位海外回國的英語專長役男，分發到山地鄉學校服務，因無公車行駛的路線，再加上本身也無交通工具，休假返家非常不方便，學校又未能提供交通工具，致造成很多的不便與困擾；還有就是曾有一個學校指派役男配合學校參加戶外教學活動，協助對學生秩序及生活管理，事先未對役男說明須收取活動費用，直到活動結束後，回到學校才向役男要求繳交費用，役男表示協助管理學生，還要繳費不合情理。

(2)您覺得服勤處所(學校)的管理措施有那些還需要去改變或加強？

N-3-2 答：學校在管理上都很不錯，應該沒有什麼需要再加強的，就擔任管理幹部的立場而言，專長役男本身比較能自律，一般役男比較沒有定性，自我管理較差，尤其在晚上學校老師、管理人員都下班離校回家，有些役男就會到處亂跑，因此，比較容易發生一些問題。

(3)對服勤單位在職訓練、輔導訪視或服勤處所(學校)勤務派遣、生活管理、差勤休假、住宿環境、等方面有無其他意見或建議？

N-3-3 答：校外會以各分區的方式實施役男在職訓練，是非常好的一種方式，學校在差假方面也都能正常及兼顧情理，只有在管理人員方面的，應該要再加強研習，有些管理人員不參加研習，對相關法令又不熟悉，全靠個人的經驗或想法去分派役男的勤務工作，所以有些專長役男就無法發揮自己的專長，甚至有時碰到役男的問題，不依相關的法令或規定處理，卻只是與其他學校的管理人員聯繫，就同樣的問題，瞭解別校是如何解決，因此與役男產生一些管理上的問題，另外認輔教官與管理幹部應多接觸聯繫，管理幹部可將各役男的實際狀況反映給認輔教官瞭解。

4.對於教育服務役適任看法

(1)報章雜誌偶爾有出現教育服務役役男在校發生不當行爲〈如怠忽職守、不當男女關係等〉，對此種現象的發生，您有何種看法？

N-4-1 答：個人感覺役男本身的自律很重要，就個人擔任管理幹部期間，瞭解屬一般役男所發生的問題比例較高，學校管理人員所負的責任及管理態度也很重要，學校不能光只分派勤務作給役男，應該還要負起對役男的訓練工作，例如文書處理或校園安全管理工作等，多關心役男，尤其在放學後或假日值勤的時候，因為光靠校外會或認輔教官來要求是不夠的。

(2)鑑於役男發生不當行爲，您認爲完全是個人行爲，亦或爲甄選體制造成？

N-4-2 答：個人行為及甄選體制所造成的原因都有，因為一般役男因不具有教育專長背景，學習力較低且不會自律，針對偏遠的山地鄉學校應多考慮以「專長役」為主，不旦可達到縮小城鄉差距的目的，同時可減少役男發生不當行為的機會，一般役男以分配都會市區學校為主，最好能集中住宿，可便於統一管理。

(3)有無其他建議或看法？

N-4-3 答：建議在實施役男專業訓練時，課程方面能增加山地原住民鄉的文化介紹，例如文化背景或生活習性等，讓到山地鄉服務之役男，更能瞭解當地原住民的民情風俗。建議寒暑假期間能集中專長役男編組至各學校辦理營隊活動，例如以知識性、活潑生動且新穎、快樂的科學實驗營、英語快樂營或體育營等，以帶動山地鄉小朋友的學習興趣。

個案 15：

受訪者：0(代碼)

服務單位：延平鄉國民小學

職稱：役男

性別：男

學歷：澳洲昆士蘭科技大學

年齡：29 歲

訪談時間：96 年 1 月 9 日 14 時 00 分

1.役男投入教育服務役背景資料

(1)迄今擔任教育服務役時間有多久？或任管理幹部時間有多久？

0-1-1 答：94 年 11 月 3 日在成功嶺入伍，94 年 12 月 19 日到桃源國小服務。

(2)您以何種身分選服教育替代役？

0-1-2 答：我是常備役體位，以海外回國「英語專長」申請服教育服務役。

(3)當初爲什麼會選服教育服務役？主要原因爲何？

0-1-3 答：至今才回台灣服役，是在國外讀了十年書，曾經從報紙上看到有關教育服務役工作內容的資訊，因此朋友建議與其花同樣的時間到軍中服役，不如到學校服役，之所以選擇「英語專長」教育服務役，是覺得他跟一般兵役比較，能有較多一點自己的時間，環境也單純，更可以將所學的語文去幫助需要的學生，所以就選擇了教育服務役。

(4)選服教育服務役之前，你所認知的教育服務役服勤內容與工作勤務是什麼？

0-1-4 答：我曾經從役政署網站資訊獲知「英語專長」教育服務役男，可以到偏遠地區從事「英語輔導」的教學工作。

2.目前在服勤處所的服勤狀況

(1)您在服勤處所(學校)的主要的工作勤務包括哪些？

0-2-1 答：因英文老師為巡迴老師，不是長期駐校，因此英語老師不在校期間，會協助批改學生英語作業或實施小考等輔助教學，還負責一般收發文建檔及公文歸檔工作，中午則協助學校幫忙幼稚園小朋友打飯菜等工作。

(2)服勤處所(學校)派遣給你的工作勤務是否符合您的專長？是否符合當初您對服教育服務役一些期待？

0-2-2 答：初來學校的時候，學校有指派給我隨同英文老師一起跟課堂上課，如有遇到一些學生提出的較艱深的問題，英文老師還會指定由我代答。本學期因英文老師換人，新來的英文老師覺得有役男在旁跟堂上課，容易讓學生分心，注意力不集中，會造成許多困擾，所以這學期就沒有再跟堂上英語教學，只有在寒暑假期間辦過 3 至 7 天英語研習營的活動，目前在學校一天實施英語輔導專長時間約 1 至 2 小時，收發文處理也差不多 1 至 2 小時的時間，剩下的時間大多用來看書進修。這跟當初的想法，認為只是很單純的從事英語教學輔導工作，是有些的落差，後來在專業訓練課程上經由上課的教官、老師介紹才獲知以英語輔導教學為主，還要協助學校其他勤務。學校本身也只有中高年級有上英文課，因此在這只有一個年級一班的小學校，每週只有 6 節英文課，其實是沒有很多的課。

(3)與服勤處所(學校)管理人員的互動方式爲何？平日相處或接觸的時間有多少？在工作或生活上如有發生問題將如何溝通、處理方式爲何？

0-2-3 答：管理人員很尊重役男，彼此的互動很好，平常在勤務派遣主要以口頭的方式交付，最初剛來學校服務時，因之前的役男是一般役男，所以管理人員在交付工作時的口吻，會有那種交付差役的感覺，未獲應有的尊重，後來經過溝通後才獲改善，目前已沒有這樣的問題。與管理人員相觸時間幾乎整天都在一起，溝通問題都是公開在辦公室裡，例如住宿環境一有問題，經反映都會處理，休假方面也都尊重役男的意願，如果學校有任務也都能事先溝通，避開休假。

(4)是否有與服勤單位〈教育局、校外會〉的人員有接觸的機會？多久接觸一次？通常是在何種情形下接觸？

0-2-4 答：與校外會的教官接觸比較頻繁，大多以電話訪談關心在學校的生活狀況，有時是確認工作聯繫，與教育局的人幾乎沒有接觸，最近教育局曾有人來學校，但也不是專程來看我的，而是為了其他活動而來。

3.對於擔任服教育服務役服勤規定與管理措施的看法

(1)對目前所頒發的服勤管理等各項相關規定，有無其他意見或看法？

0-3-1 答：目前在服勤管理相關規定方面大致還好，只有在「安全回報制度」覺得效果不大，花時間又花錢，因為電話安全回報並不代表自己一定是在學校裡面備勤，感覺流於形式，反而是自我管理比較重要。在差假方面，希望校外會有專人在管理差假事宜，如有相關會議也要儘早通知，否則一旦返鄉回台北休假，要再回來參加會議或活動是很困難的，這樣也可避勉有缺席情形。

(2)您覺得服勤處所(學校)的管理措施有那些還需要去改變或加強？

0-3-2 答：還不錯，學校老師們都很客氣，管理人員也都能夠給予尊重，因此沒有什麼問題。

(3)對服勤單位在職訓練、輔導訪視或服勤處所(學校)勤務派遣、生活管理、差勤休假、住宿環境、等方面有無其他意見或建議？

0-3-3 答：校外會在辦理役男在職訓練時，可否依專長役或一般役及職務上方面實施分類，多規劃增加一些班級經營課程、管理課程或教學輔導課程，這樣比較能結合役男的本職專長工作，對役男感覺會比較有幫助，其他都還好，沒有什麼意見或建議。

4.對於教育服務役適任看法

(1)報章雜誌偶爾有出現教育服務役役男在校發生不當行爲〈如怠忽職守、不當男女關係等〉，對此種現象的發生，您有何種看法？

0-4-1 答：個人覺得主要是役男本身的自律問題，與自我管理工作，山地鄉的學校大多每校只有一位役男，因此放學後，學校就沒有人去管理，一切就都要靠自己去約束自己的行為，要由其他人來要求是沒辦法的。

(2)鑑於役男發生不當行爲，您認爲完全是個人行爲，亦或爲甄選體制造成？

0-4-2 答：役男發生不當行為應該屬於個人心理層面的問題，並非是外表或學歷高低的問題，而是與家庭教育及社會教育有關。

(3)有無其他建議或看法？

0-4-3 答：建議在實施役男專業訓練時，課程方面能安排目前已正在服役之「專長役男」回去跟受訓中的役男分享實務經驗。專長役男可以為山地鄉學校帶來一些文化衝擊與刺激，山地鄉大多偏遠，因此並非單純是經費的問題，應該投入更多的人力，協助解決學生的問題，尤其具有輔導技能的小教證或中教證的役男，去建造一個英語的學習環境，以提升山地鄉小朋友的英語學習興趣與能力。

個案 16：

受訪者：P(代碼)

服務單位：金峰鄉國民小學

職稱：役男(管理幹部)

性別：男

學歷：大學

年齡：24 歲

訪談時間：96 年 1 月 12 日 10 時 00 分

1.役男投入教育服務役背景資料

(1)迄今擔任教育服務役時間有多久？或任管理幹部時間有多久？

P-1-1 答：已 1 年 2 個月，94 年 11 月 3 日入伍，94 年 12 月 19 日到嘉蘭國小服務，95 年 6 月 16 日生效擔任管理幹部的職務。

(2)您以何種身分選服教育服務役？

P-1-2 答：我是合格教師，所當時是用專長申請服教育服務役。

(3)當初爲什麼會選服教育服務役？主要原因爲何？

P-1-3 答：我畢業於台北師院曾在花蓮壽豐鄉擔任實習老師，覺得台北都會區與花蓮、台東偏遠地區學校差很多，加上不希望在服役期間與教育環境脫離太久，而且以後將從事教職工作，因此，選擇服教育服務役。

(4)選服教育服務役之前，你所認知的教育服務役服勤內容與工作勤務是什麼？

P-1-4 答：在花蓮擔任擔任實習老師時，學校有一般役的教育服務役男，所以直覺認為，教育服務役的工作勤務應該與實習老師一樣，實際從事教學及擔任校工的工作。

2.目前在服勤處所的服勤狀況

(1)您在服勤處所(學校)的主要的工作勤務包括哪些？

P-2-1 答：目前我在學校的主要工作是有協助教學，利用每週一到週五早上自修時間推動閱讀輔導，也會配合其他老師協同教學，有時老師生病請假也有代過課，少數學習落差較大的學生，也會利用放學後，個別加強輔導，學校如有辦理活動也都會要求配合參與，中午用餐時間也會協助幫忙抬飯菜，學校的門鎖及其他保全設定也都會協助開關管理。

(2)服勤處所(學校)派遣給你的工作勤務是否符合您的專長？是否符合當初您對服教育服務役一些期待？

P-2-2 答：基本上學校所指派的工作都還能符合個人的專長，所以覺得沒有什麼落差。

(3)與服勤處所(學校)管理人員的互動方式爲何？平日相處或接觸的時間有多少？在工作或生活上如有發生問題將如何溝通、處理方式爲何？

P-2-3 答：學校所交給我的工作都是由管理人員負責安排，與管理人員的感情很融洽，如果有事情管理人員都會直接口頭交付，上班時間因為都在同

一個辦公室，所以每天都是與管理人員在一起，在溝通上都沒有什麼問題，印象中有一次因早上外出買早餐，學校要開會，忘了排桌椅，回到學校後被管理人員責罵，其他就沒有了，在生活問題方面有一次全校宿舍洗衣機壞了，管理人員都能很快的協助處理，如果有問題無法解決，管理人員都會先說明原因，例如去年 10 月宿舍地板磁磚因地震受損破裂，因為沒有預算，要等到學校有經費的時候再配合修繕。

(4)是否有與服勤單位〈教育局、校外會〉的人員有接觸的機會？多久接觸一次？通常是在何種情形下接觸？

P-2-4 答：與校外會教官接觸比較頻繁，與教育局的人較少接觸，因擔任管理幹部，每週五也會主動打電話與認輔教官聯繫，回報轄區內役男的狀況，認輔教官大都每個月都會來學校乙次，如果有時沒來也都會用電訪瞭解狀況。

3.對於擔任服教育服務役服勤規定與管理措施的看法

(1)對目前所頒發的服勤管理等各項相關規定，有無其他意見或看法？

P-3-1 答：上級所訂頒的服勤管理規定，大都差不多沒有什麼問題，在役男每日工作時數教育服務役規定是 8 小時，視需要得予延長 4 小時，但一般來講役男在學校的工作時間，是配合學校的任務需求，因此沒有辦法完全固定時間，實際的勤務工作時間經常都是超時，但是目前的法令都沒有明確的規定，對超時工作的役男有任何的補償措施，建議應該要明訂役男超時工作補償方式，例如嘉獎、記功獎勵或是給予榮譽假方式與予補償，讓學校管理人員也可以依法遵循辦理。

(2)您覺得服勤處所(學校)的管理措施有那些還需要去改變或加強？

P-3-2 答：在役男管理上個人覺得山地鄉學校都是偏遠地區，在管理上實在是鞭長莫及，一些案例教育中對役男犯錯懲處，以罰勤、申誡或記過處分，效果不大，對頑劣不堪的役男應該由服勤單位實施集中輔導教育，對不適任的役男或與學校互動不佳的役男，例如役男與學校溝通不良，校長對役男有心結成見，學校不滿役男，役男在學校服務也很痛苦，所以應該調整服勤處所，以改變工作環境。

(3)對服勤單位在職訓練、輔導訪視或服勤處所(學校)勤務派遣、生活管理、差勤休假、住宿環境、等方面有無其他意見或建議？

P-3-3 答：役男每半年實施在職訓練乙次，是有必要的，據我與其他役男聊天，感覺案例教育，給役男有很多的幫助，對表現好的役男也可以有機會於課程中個別經驗分享。在實地輔導訪視方面，次數應該可以再增加。在役男住宿環境調查希望能嚴格把關，學校如果沒有適合的住宿環境，應該暫緩不分派役男，避免役男因住宿條件不足與學校產生心

結。

4.對於教育服務役適任看法

(1)報章雜誌偶有教育服務役役男在學校發生不當行爲〈如怠忽職守、不當男女關係等〉，對此種現象發生，您個人有何看法？

P-4-1 答：大多為個人因素，就縣內役男發生不當行為，經我瞭解分析大部分都是素質欠佳，學歷較低，以高中學歷居多，對表現欠佳的役男在懲處方面要適當。

(2)鑑於役男發生不當行爲的原因，您認爲是個人行爲，亦或甄選體制所造成？

P-4-2 答：覺得應該是個人行為所造成，在篩選教育服務役男素質方面，應該將學歷提升至少是大專學歷以上。

(3)有無其他建議或看法？

P-4-3 答：山地鄉的老師流動率較高，學生活潑好動，學習程度較低，建議服務於山地鄉的役男能都具有教育專長，可協助輔助教學，製作學校網頁等，也可補充老師人力的不足。

個案 17：

受訪者：Q(代碼)

服務單位：金峰鄉國民小學

職稱：役男

性別：男

學歷：正修科技大學國際貿易系

年齡：24 歲

訪談時間：96 年 1 月 12 日 14 時 00 分

1.役男投入教育服務役背景資料

(1)迄今擔任教育服務役時間有多久？或任管理幹部時間有多久？

Q-1-1 答：來學校快滿 1 年，94 年 11 月 30 日入伍，95 年 1 月 16 日分發到賓茂國小服務。

(2)您以何種身分選服教育替代役？

Q-1-2 答：我是替代役體位，志願選填服教育服務役，在我入伍這梯次，因我具有大學學歷，不用抽籤直接依志願分發教育服務役，其他高中學歷的役男，就必須抽籤。

(3)當初爲什麼會選服教育服務役？主要原因爲何？

Q-1-3 答：因為自己本身想要在退役後考專業證照，所以想藉服役期間，利用在學校的環境，能夠有多一點自己的時間念書，所以就選擇了教育服務役。

(4)選服教育服務役之前,你所認知的教育服務役服勤內容與工作勤務是什麼？

Q-1-4 答：在我想象中教育服務役勤務，應該是在學校大門擔任警衛或是負責校園週邊巡邏及一些綠化、美化工作。

2.目前在服勤處所的服勤狀況

(1)您在服勤處所(學校)的主要的工作勤務包括哪些？

Q-2-1 答：在學校的工作勤務有每天早上及下午各乙次收發電子公文，放學期間協助擔任交通導護工作，還有協助學校一般行政工作，例如幫老師、主任或校長 Key 印文件，有時也會協助處理辦公室一些電腦的小問題，剛分發來的時候，也有幫忙工友做校園綠化美化工作，直到另一位新的役男來，分擔一些勤務工作，因此，目前從事校園綠化美化工作就少了些。

(2)服勤處所(學校)派遣給你的工作勤務是否符合您的專長？是否符合當初您對服教育服務役一些期待？

Q-2-2 答：因我是一般役男身分發到教育服務役，不是專長申請，學校指派給我的工作都還算符合我的專長啦！當初以為作會是留在學校大門口警衛室，擔任單純的警衛工作，目前除放學交通導護工作外，大部分時間都是在大辦公室裡負責一些行政工作，因此，沒有多餘的時間念書，準備考證照，每天都會有事情做，有時還會因任務需要，晚上都要加班，對當初選填教育服務役是有一些落差。

(3)與服勤處所(學校)管理人員的互動方式爲何？平日相處或接觸的時間有多少？在工作或生活上如有發生問題將如何溝通、處理方式爲何？

Q-2-3 答：管理人員對役男算是很好，平常有事情都能用輕鬆的語調交付工作，彼此的互動良好，上班時間大多在同一個大辦公室，所以接觸時間很頻繁，在生活上只要有問題反映給管理人員，都能獲得解決，在工作上目前為止都還沒有什麼問題，與管理人員彼此有默契，交付的工作大都為一般性的工作，因此，工作勤務方面算是勝任愉快。

(4)是否有與服勤單位〈教育局、校外會〉的人員有接觸的機會？多久接觸一次？通常是在何種情形下接觸？

Q-2-4 答：校外會的教官有來過學校訪視，不過時間是沒固定的，去(95)年 12 月有來過，隔很久之前是在暑假 8 月份的時候來過，剛來的時候前 3 個月，校外會電話訪談次數也蠻多的，後來就比較少了，教育局承辦人從分發到縣校至今都還沒有來過，只有學校在辦其他活動時有見過，但不是針對役男做實地訪視的。

3.對於擔任服教育服務役服勤規定與管理措施的看法

(1)對目前所頒發的服勤管理等各項相關規定，有無其他意見或看法？

Q-3-1 答：上級所頒發的服勤管理規定都很合理，沒有其他意見，在休假方面學校對役男採隔週積休方式，所以都能接受。

(2)您覺得服勤處所(學校)的管理措施有那些還需要去改變或加強？

Q-3-2 答：學校在管理役男方面都算是正常合理，只是學校目前有 2 位役男，我是一般役男身分進來，另一位因學校是推動焦點閱讀 300 學校，具有小教證身分的役男，校長曾在司令台將我介紹給全校師生認識時，要學生對我稱呼為「哥哥」，對另一位有教師證的役男學弟，卻要學生稱呼為「老師」，因此，讓我覺得有一點自尊受傷，是不是能用統一的稱呼呢！不要去區分一般役男或專長役男的身分。

(3)對服勤單位在職訓練、輔導訪視或服勤處所(學校)勤務派遣、生活管理、差勤休假、住宿環境、等方面有無其他意見或建議？

Q-3-3 答：個人不喜歡參加校外會所辦理的役男在職訓練時，覺得是在浪費時間，主要是役男跟學校要配合好，彼此互動比較重要，輔導訪視因學校路程偏遠，可以多利用電話的方式訪談，不必太拘束於規定，學校對役男的生活管理都合情合理，每 2 週積休假乙次，一次休 4 天假，都很正常，住宿環境設備都還不錯，沒有其他的建議。

4.對於教育服務役適任看法

(1)報章雜誌偶爾有出現教育服務役役男在校發生不當行爲〈如怠忽職守、不當男女關係等〉，對此種現象的發生，您有何種看法？

Q-4-1 答：役男發生偏差行為，應該是在學校放學後，沒有專人可以直接對役男集中管理，才會發生個人不當行為，加上本身不夠自律，問題就產生了。

(2)鑑於役男發生不當行爲，您認爲完全是個人行爲，亦或爲甄選體制造成？

Q-4-2 答：應該為個人問題，跟甄選體制沒有關係，建議對偏差行為的役男，可以集中到校外會實施個別輔導，也可以選優役男從旁協助輔導。

(3)有無其他建議或看法？

Q-4-3 答：山地鄉學校大都位在偏遠地區，交通不便，學校小學生少，大部分只分發到一位役男，因此，分發到山地鄉的教育服務役役男應該要具有服從性高的役男為優先考量。學校在提出申請役男人力需求時，應該審慎的考慮到學校真正的需求，一般役男可不受專長勤務派遣的限制，能配合學校各項工作，也是很好的選項，並非一定要專長役男，才能分發到學校服務。

個案 18：

受訪者：R(代碼)

服務單位：蘭嶼鄉國民小學

職稱：役男

性別：男

學歷：國立嘉義大學

年齡：26 歲

訪談時間：96 年 1 月 16 日 15 時 30 分

1.役男投入教育服務役背景資料

(1)迄今擔任教育服務役時間有多久？或任管理幹部時間有多久？

R-1-1 答：95 年 2 月 9 日入伍，95 年 3 月 24 日分發到東清國小服務，服役至今快 1 年了。

(2)您以何種身分選服教育服務役？

R-1-2 答：我是合格教師，有小教證，是用專長申請，經抽籤分發服教育服務役。

(3)當初爲什麼會選服教育服務役？主要原因爲何？

R-1-3 答：想說選服教育服務役比較符合自己的教育專長，且能與社會多接觸互動，以後將從事教職工作，因此，選擇教育服務役。

(4)選服教育服務役之前，你所認知的教育服務役服勤內容與工作勤務是什麼？

R-1-4 答：直覺認為教育服務役的勤務與實習老師所擔任工作雷同，應該是從事教學及行政方面的工作。

2.目前在服勤處所的服勤狀況

(1)您在服勤處所(學校)的主要的工作勤務有哪些？

R-2-1 答：目前在學校的主要勤務是文書處理，做公文收發的工作每天大約 1.5 小時，管理圖室每週約 1 至 2 次，每週二、五早上自修時間推動輔助閱讀，協助其他老師交辦的事務，有時老師返台因天候不佳滯留台灣，代過課有 3 至 4 次，也會幫忙工友整理校園、搬運物品。

(2)服勤處所(學校)派遣給你的工作勤務是否符合您的專長？是否符合當初您對服教育服務役一些期待？

R-2-2 答：部分符合，協助教學方面算是符合，行政工作較不符合吧！例如像搬運物品，當初認為教育服務役的「專長役」應該是實習老師的模式，以教學為主，結果大部分時間是在以行政工作為主，教學工作為輔，因此，覺得與當初的想法是有落差的。

(3)與服勤處所(學校)管理人員的互動方式爲何？平日相處或接觸的時間有多少？在工作或生活上如有發生問題將如何溝通、處理方式爲何？

R-2-3 答：與管理人員相處感覺像是兄長的關係，彼此互動良好，白天上班時間因為都在同一間辦公室，因此，每天都是與管理人員在一起，如果有問題都會私下與管理人員表達，都能回應幫助解決問題，例如

在工作壓力比較大時，就會減少工作量，在溝通上都沒有什麼問題，管理人員能配合所提出的需求。

(4)是否有與服勤單位〈教育局、校外會〉的人員有接觸的機會？多久接觸一次？通常是在何種情形下接觸？

R-2-4 答：每次休假或收假(離開或回來蘭嶼)都會與校外會教官或管理幹部安全回報，認輔教官也會 1 個月 2 至 3 次來學校訪視，和管理人員或役男聊一聊近況，與教育局的人沒有接觸。

3.對於擔任服教育服務役服勤規定與管理措施的看法

(1)對目前所頒發的服勤管理等各項相關規定，有無其他意見或看法？

R-3-1 答：目前的服勤管理規定，都符合需求，沒有不合理的情形，也沒有其他意見。

(2)您覺得服勤處所(學校)的管理措施有那些還需要去改變或加強？

R-3-2 答：學校屬於離島的偏遠地區，管理人員都能夠通融同意，每週 1 至 2 次外出至農會購買晚餐食材，所以沒有其他建議。

(3)對服勤單位在職訓練、輔導訪視或服勤處所(學校)勤務派遣、生活管理、差勤休假、住宿環境、等方面有無其他意見或建議？

R-3-3 答：役男的在職訓練，是有必要的，在時間安排上希望能夠充裕，輔導訪視能多一點瞭解役男與管理人員的溝通管道是否暢通，勤務派遣是以行政工作為主，主要是因為學校的人力資源有限，還算合理，但與自己的期待是有所違背的，學校在生活管理上合理寬鬆，休假也都很正常，每週休 1 天積休 1 天，積休達 8 天就返台休假，原則上 2 個月回去乙次，宿舍方面之前是住在舊倉庫，因學校整建工程，建築師評估舊倉庫為危險建築，在去(95)年 8 月初就搬到校長宿舍的房間去住，目前住宿環境很好，已經沒有問題了。

4.對於教育服務役適任看法

(1)報章雜誌偶有教育服務役役男在學校發生不當行為〈如怠忽職守、不當男女關係等〉，對此種現象發生，您個人有何看法？

R-4-1 答：大多為個人的因素造成，應該要自律自我要求，不能讓學生覺得自己是役男，要求學生對役男要以老師尊稱，與學生應保持有一定的距離，不要走的太近。

(2)鑑於役男發生不當行為的原因，您認為是個人行為，亦或甄選體制所造成？

R-4-2 答：覺得主要原因應該是個人行為，役男在學校本身應潔身自愛，因為不太清楚犯錯的役男是何種學歷，無法認定是否與役男素質有關。

(3)有無其他建議或看法？

R-4-3 答：目前有教育背景的役男，多用一般行政工作，未能發揮應有的專長，

因此，希望學校能依實際需要提出人力需求，並非以素質高的役男為考量，避免造成人力資源的浪費。

個案 19：

受訪者：S(代碼)

服務單位：達仁鄉國民小學

職稱：役男

性別：男

學歷：大學

年齡：26 歲

訪談時間：96 年 2 月 28 日 14 時 00 分

1.役男投入教育服務役背景資料

(1)迄今擔任教育服務役時間有多久？或任管理幹部時間有多久？

S-1-1 答：我從 95 年 9 月 7 日入伍，95 年 10 月 23 日來學校報到，到目前 4 個月快 5 個月的時間。

(2)您以何種身分選服教育服務役？

S-1-2 答：我是以教育專長役申請，具有國民小學教師證。

(3)當初爲什麼會選服教育服務役？主要原因爲何？

S-1-3 答：我是大學公費生畢業，服役前已在嘉義梅山鄉太興國小任教職半年，任教期間與學校教育服務役男很熟悉，對教育服務役的工作內容有初步的瞭解，認為能夠結合自己的專長與興趣，知道役政署有開放替代役，便去申請，當初已經在學校服務有一段時間，也是山區的迷你小學，全校約 5-60 個學生，蠻喜歡學校的生活，所以選擇服教育替代役做為服役的生活。

(4)選服教育服務役之前，你所認知的教育服務役服勤內容與工作勤務是什麼？

S-1-4 答：服役前所任職的學校也有申請教育替代役，所以對教育替代役工作內容大致都很清楚，包括：交通導護、協助處理收發公文、協助午餐的搬運及行政事務工作，並實施補救教學，對學習低落的學童實施課業輔導，協助美化學校週遭環境等等。

2.目前在服勤處所的服勤狀況

(1)您在服勤處所(學校)的主要的工作勤務有哪些？

S-2-1 答：一早主要是幫忙提取學生飲用水，放置固定的位置，早自習課則協助輔導學習較低落的學童，2 到 4 年級各有乙位，早上 8 點到 12 點在辦公室協助學校主任、老師及幹事交待的行政事務，以電腦文書處理為主，並協助辦理收發公文，中午協助營養午餐熱湯搬運，下午至

圖書室整理及圖書建檔工作，有時也會協助綠美化校園工作等。

(2)服勤處所(學校)派遣給你的工作勤務是否符合您的專長？是否符合當初您對服教育服務役一些期待？

S-2-2 答：除了一些行政上工作的協助外，大部分的工作都能符合我的專長。例如圖書室的整理、輔導學習低落的學童等，與大學所學的專長都能結合，山地鄉的資源較都會區少，學童家庭環境普遍不好，競爭力差，所以儘可能的來幫助這邊的學童。

(3)與服勤處所(學校)管理人員的互動方式爲何？平日相處或接觸的時間有多少？在工作或生活上如有發生問題將如何溝通、處理方式爲何？

S-2-3 答：平日與學校的教職人員互動上還蠻熱絡的，遇有工作上的問題，管理人員都能提供不錯的意見並解決相關問題。回想當初剛開始到學校服務時，在生活上還遇到蠻多問題的，如值勤時間、一般休息時間、用餐問題、休假問題等等，一開始還蠻不習慣學校的生活（可能也是因為生活不便、環境不熟與緊張），而管理人員一開始也會主動詢問我生活上有沒有任何問題，並試著瞭解與解決，所以經過不久的時間便漸漸習慣這邊的生活。

(4)是否有與服勤單位〈教育局、校外會〉的人員有接觸的機會？多久接觸一次？通常是在何種情形下接觸？

S-2-4 答：平常與服勤單位接觸的機會比較少，大部分是每個月回傳值勤表才有接觸到，每個月認輔教官或管理幹部都會到學校 1 至 2 次，來關心及訪視，每日我也會主動向管理幹部電話回報安全狀況，與教育局的人接觸則就比較少。

3.對於擔任服教育服務役服勤規定與管理措施的看法

(1)對目前所頒發的服勤管理等各項相關規定，有無其他意見或看法？

S-3-1 答：對目前所訂的各項服勤管理規定都能接受，也很合理，沒有其他的意見。

(2)您覺得服勤處所(學校)的管理措施有那些還需要去改變或加強？

S-3-2 答：很滿意學校目前的管理措施，學校所派遣的勤務都能結合個人的專長與興趣，例如對學童的補救教學，電腦文書處理及圖書館建檔工作等，學校提供的住宿生活設施也都很齊全。

(3)對服勤單位在職訓練、輔導訪視或服勤處所(學校)勤務派遣、生活管理、差勤休假、住宿環境、等方面有無其他意見或建議？

S-3-3 答：學校地處山區，交通較為不便，在吃的問題上比較不方便，每兩星期會利用休假返家時添購約兩週份量的早餐食物，如乾糧或奶粉，午餐由學校提供，晚餐則是打包午餐的飯菜，再加熱食用。休假都很正常，

週休二日，很滿意目前的休假方式，服勤單位所辦理的在職訓練的課程，如案例教育課程，可以讓新進的役男，儘早瞭解一些狀況，輔導訪視對發現役男的各項問題，也都有實質上的幫助。

4.對於教育服務役適任看法

(1)報章雜誌偶有教育服務役役男在學校發生不當行爲〈如怠忽職守、不當男女關係等〉，對此種現象發生，您個人有何看法？

S-4-1 答：的確人只要在安逸穩定的生活下久了，便可能尋求新鮮刺激的生活。而在學校服務的役男也有可能因為上述原因，對生活產生倦怠、乏味、無力感，加上自己無法克制或其他外在誘惑，而表現失當。教育役男也因為身分特殊，往往受到社會矚目，嚴重者甚至被大肆報導，導致身敗名裂不可收拾。所以，我覺得不管身分為何，一定要注意自己的言行舉止，誤會能避免則儘量避免，以免無謂的爭端發生。

(2)鑑於役男發生不當行爲的原因，您認爲是個人行爲，亦或甄選體制所造成？

S-4-2 答：有關於役男發生不當行為，我認為是役男個人品性行為，所造成的因素較多，與甄選體制則無多大關聯，役男在學校的時間很長，大部分學校都是一人一校服務的役男，如果自律性不夠，自我管理不嚴，就很容易發生一些失當的行為。

(3)有無其他建議或看法？

S-4-3 答：替代役是最近才有的兵役制度，卻往往也是外人最容易關注。也因為報章報導役男行為不當等負面消息，常常對替代役男有不好的印象，認為替代役男生活過的輕鬆快活，與國軍相比簡直是天壤之別，甚至看不起替代役男。殊不知替代役男服役期間，對整個國家、社會、教育也是相當有貢獻的。我想，傳播媒體喜歡報導負面的消息已久，希望可以針對正面的消息多報導一點，以釐清社會大眾對替代役男的偏差看法。

【附錄四】　訪談內容確認信

_____您好：

感謝您撥冗時間接受本人的訪問，您寶貴的經驗與看法，對本研究有相當大的幫助，本人已將訪談內容轉譯成逐字稿，並依訪談的題目逐項分類整理，煩請您閱讀後，如有內容敘述不明、語意不清或您想加以補充之處，請您於原稿上直接修正或補充，俾便作為本人後續分析資料之參考。

您對本研究如有任何疑問或意見，歡迎您隨時與我本人聯繫，對您付出的寶貴時間與精神，本人再此致上十二萬分的敬意與謝意。

最後敬祝

身體健康、闔家平安

國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士專班

研究生　謝正文敬筆

受訪者_____(簽名)