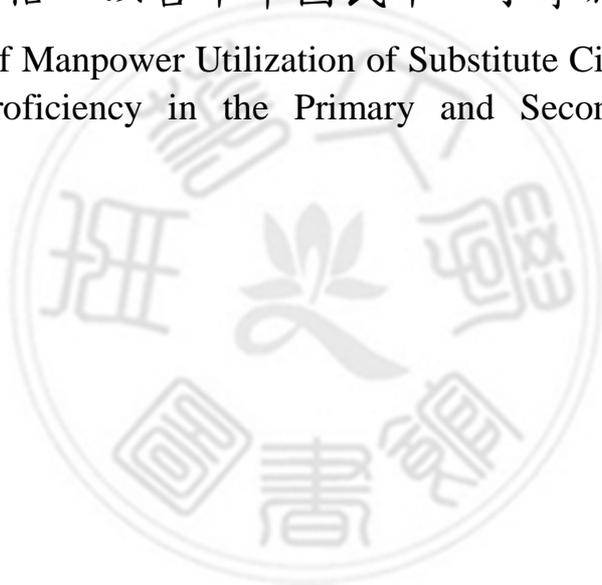


南華大學
國際事務與企業學系亞太研究碩士班
碩士論文

教育服務役英語專長替代役男對學校人力運用效益
之評估—以台中市國民中、小學為例

The Evaluation of Manpower Utilization of Substitute Civilian Serviceman
with English Proficiency in the Primary and Secondary Schools in
Taichung City



研究生：王書瑤

指導教授：劉華宗博士

中華民國 104 年 4 月 15 日

南華大學
國際事務與企業學系亞太研究碩士班
碩士論文

教育服務役英語專長替代役男對學校人力運用效益
之評估—以台中市國民中、小學為例

研究生：王書瑋

經考試合格特此證明

口試委員：劉華宗
劉華宗
張心怡

指導教授：劉華宗

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國 104 年 4 月 15 日

謝誌

完成研究所的學業，是我人生旅途中蹉跎多年終獲得實現的夢想，心中充滿無限的喜悅與感恩。首先，感謝我的指導教授劉華宗老師，在論文寫作過程中不斷的給予指導與鼓勵，讓我有信心面對困難，並順利完成論文，在此致上無限的謝意與感激。同時也感謝論文口試委員嘉義大學陳希宜教授及南華大學孫國祥教授，因為有兩位教授的指導並提供寶貴的意見與建議，讓我的論文更加嚴謹與完整。

此外，感謝以役男服勤學校的現任校長，役男勤務分配、規劃、督導的教務主任，教學工作的教師，英語專長替代役男本人及所有參與接受訪談的先進們，謝謝您們熱心的提供看法、建議與相關資料，讓我有足夠的資源完成論文的寫作，一併致上最高的謝意。

感謝南華大學國際事務與企業學系公共政策所及亞太所各位師長的引領與督促，讓我開啓不同的視野與思路並完成了學業；感謝同學們的相互勉勵，有你們的陪伴讓我的學習過程不孤單，且能更加順利；感謝家人的支持與包容，讓我能無後顧之憂的繼續進修並完成研究所的學業。

最後，感謝每一位關心與支持我的人，由衷地感謝，也祝大家能一切順心如意！

王書瑀謹誌
南華大學國際事務與企業學系亞太研究所碩士班
中華民國 104 年 4 月

摘要

教育服務役英語專長替代役男分發至各縣市國民中小學偏遠地區或是英語中心學校協助英語輔助教學工作，目的在於不僅使英語役男們能發揮其語文專長，更能協助學校英語教學相關活動的推行。本研究係以探討台中市英語替代役男人力進駐校園後，對學校所產生之影響。

本研究運用文獻分析法及深度訪談法等質性研究方法進行研究。藉由訪談以役男服勤學校之現任校長，役男勤務分配、規劃、督導的主要行政人員（主任），教學工作的教師，英語替代役男本人，深入瞭解學校英語役男運用情形、人力規劃及其對學校所產生之效益。

研究發現：

（一）英語替代役人力的規劃能紓緩中小學英語師資的不足。（二）英語替代役工作安排在協助英語教學相關活動與協助行政支援兩者界線不易劃分清楚。（三）英語替代役協助英語教學相關活動「做中學」，學校的英語教師願意提供協助，惟入班協助課堂英語教學有困難。（四）英語替代役人力運用以教務處為統籌，生活管理以總務處為主，執行與督導工作由全部處室共同辦理。（五）英語替代役男的人格特質與勤務規劃的內容影響輔助英語教學的效能。（六）英語替代役的役期逐年縮短，對學校在役男人力運用上是一個衝擊，且役男的分發無法搭配學校寒、暑假的運作。（七）英語替代役男多能融入學校組織，役男的表現有助於學校整體良性氣氛的營造。（八）英語替代役支援學校人力，對學生的學習有正向鼓勵，帶給學校助益甚大，都給予肯定的價值。

並就研究結論提出相關建議，以做為國民中小學運用英語專長替代役男人力效益之參考。

關鍵字：替代役、教育服務役、英語專長替代役男、學校人力運用、政策評估

Abstract

The purpose of assigning substitute civilian servicemen with English proficiency to remote primary and secondary schools of each administrative district or schools' English centers to assist in teaching is not only allowing them to put their English ability to good use but helping the schools in the promotion of English teaching related activities. This study aims to explore the effect the substitute civilian servicemen with English proficiency in Taichung city have on schools' human resources once they enter the schools.

This study employed qualitative research methods such as documentary analysis and in-depth interview. In order to deeply understand the school's use of substitute civilian servicemen with English proficiency, the human resource planning and its effectiveness, this research is conducted by interviewing the school principals, the chief administrative staff who is in charge of assigning duties, planning and supervising (director), teachers and the servicemen themselves.

Research Findings:

(1) Substitute civilian servicemen with English proficiency can relieve the shortage of English teachers. (2) Concerning the work arrangement of the servicemen, it is not easy to draw a clear line between assisting in teaching English and doing administrative support. (3) Substitute civilian servicemen with English proficiency boosts English teaching related activities through "learning by doing". Though the English school teachers are willing to provide assistance, it is difficult to engage in class teaching. (4) The office of academic affairs coordinates the utilization of manpower of those substitute civilian servicemen, the office of general affairs is in charge of working life while all the offices are responsible for implementation and supervision. (5) The personality of the substitute civilian servicemen and the assigned duties affect their efficiency and effectiveness of English teaching assistance. (6) The service period of

substitute civilian servicemen is shrinking year by year, which forms an impact on the schools' manpower utilization. In addition, the distribution of the servicemen cannot fit into school's winter and summer vacation schedule. (7) Most of the servicemen can adjust to the schools, and their performance is conducive to the construction of a good school climate. (8) There is an acknowledgement that substitute civilian servicemen support school personnel, have a positive effect on the students' study and is constructive to the schools.

This study hereby puts forward some suggestions as reference material for the effectiveness of the primary and secondary school's utilization of substitute civilian servicemen with English proficiency.

Key Words: Alternative Military Serviceman, Alternative Enlistee Service for Education, Substitute Civilian Serviceman with English Proficiency, the Utilization of School Human Resources, Policy Evaluation

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與研究目的	1
第二節 文獻回顧	4
第三節 研究架構與章節安排	9
第四節 研究方法	13
第二章 理論探討	15
第一節 人力資源管理的意義與內涵	15
第二節 人力運用的意義與內涵	28
第三章 教育服務役的實施現況	33
第一節 我國教育服務役的源起	33
第二節 我國教育服務役之服勤規劃與管理	40
第三節 英語專長替代役之規劃與管理	47
第四章 英語專長替代役人力運用之效益評估	53
第一節 英語專長替代役之需求	56
第二節 英語專長替代役對學校的影響	59
第三節 英語專長替代役之人力運用效益	71
第五章 結論與建議	79
第一節 研究結論	79
第二節 研究建議	83
第三節 研究展望	85
參考文獻	86
中文書目	86
英文書目	91
附錄-訪談記錄	93

圖目錄

圖 1-1 策略性人力資源管理基本架構圖-----	10
圖 1-2 研究架構圖-----	11
圖 2-1 人力、人力資源發展、人力資源管理關係圖-----	16
圖 2-2 人力資源管理體系-----	19
圖 2-3 策略性人力資源管理之要義-----	26



表目錄

表 1-1 國內以教育服務役或教育替代役之相關論文文獻	4
表 1-2 國內以替代役人力資源之相關論文文獻	7
表 2-2 「人事管理」與「人力資源管理」的差異比較	17
表 2-3 人力資源管理之定義及內涵	21
表 3-1 替代役制度之決策過程表	34
表 3-2 教育部教育服務替代役役男各年度分發統計表	39
表 3-3 教育服務役役男人力訓練實施方式表	44
表 3-4 英語專長替代役男專長專用檢核表	48
表 3-5 直轄市及各縣（市）申請英語專長替代役男校數表	51
表 4-1 訪談對象及代碼	53
表 4-2 訪談大綱-校長	54
表 4-3 訪談大綱-主任	55
表 4-4 訪談大綱-教師	55
表 4-5 訪談大綱-英語專長替代役役男	56
表 4-6 台中市教育服務役役男獎懲作業規定	69

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

「兵役制度」為國家國防安全之基礎，政權維繫的重要軍事制度，隨著軍隊的形成而產生，不斷盱衡內、外環境的變遷，國家的經濟發展、政治制度、社會價值、敵方情勢的威脅等各項因素而產生變化，因而，舉凡世界各國欲維繫其國家安全，均須依據國情民需，制定一套符合國防政策之兵役制度。

近年來我國政治環境不斷變遷，社會日趨多元。組織發展處於急遽變化的社會中，必須不斷的隨時加以變革，才能適存於社會。組織變革則係組織為適應其內外環境，對其組成之元素所作之各種調整、修正（鄭芬姬、何坤龍，2005）。

兩岸間經濟、文化與官方正式及非正式間的交流，加上全球民主化潮流的影響，我國國軍自 1997 年實施「精實案」，落實「精、小、強」之現代化國家軍隊，精簡兵員數額，造成兵員供給過於需求，每年約有二、三萬屆齡役男等候入伍，嚴重影響役男的權利，為謀解決及維護兵役的公平性，運用過剩人力投入社會服務工作，提升公共服務品質。行政院於 1998 年 3 月 3 日表示：「願由行政院組成專案小組，邀集各相關部會，進行專案研究。」同年 8 月組成訪歐小組赴歐洲考察社會役之實施概況，復經行政院與內政部及國防部等相關部會多次研討認以「實施替代役」為最符合國家當前利益的方案（內政部，1999）。

基於鞏固國防安全，維護服役公平，有效運用人力及配合國軍精實案之實施，兵役替代役之規劃，以不影響兵員補充，不降低兵員素質，不違背兵役公平，不影響青年人之工作權及就業市場，不增加政府財政經費為基本原則（立法院，1999）。開啓我國實施替代役的契機。

2000 年全面修正兵役法，並於第二條當中規定：「本法所稱兵役，為軍事役、士官役、士兵役、替代役。」替代役自此成為兵役制度中的一環。役齡男子除了義務役之外，亦可改替代役。過剩的役男投入社會服務，既不影響國軍戰力，又符合公平原則，且可提供政府與學校機構人力資源，堪稱一舉三得(陳新民,2002)。

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

教育替代役役男以分發至各公立國中、小學為主，並以離島、山地、偏遠地區為優先。以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作為主要勤務，另結合其專長，協助教育行政、環境維護等工作，以協助解決基層學校缺乏人力之問題。因此教育服務役役男在平衡城鄉教育差距、輔助身心障礙學生職能教育、協助中輟生復學輔導，以及維護校園安全等方面，累積可觀成果，成效備受讚譽，已成為校園重要生力軍，國民中、小學師長倚重的對象。

2003 年教育部特別規劃擴大教育服務役役男的運用範圍，增加了「海外留學生回國選服教育服務役，以輔助國民小學英語教學」；此項做法不僅開啓一條讓海外留學生返國服兵役的管道，同時更讓海外留學生學以致用，藉其語文專長，充實偏遠地區學校英語師資人力，亦縮短偏遠地區學子學習英語的城鄉教育差距¹。

台中縣7名華裔及有英語教師證的替代役男，受教育局徵召上山為和平鄉偏遠博愛國小學生補救英文，這些山區小孩沒有補教資源，有人連ABC都不會，小朋友興奮地跟著大哥哥唱跳學英文，開心不已。教育局非常支持這個學習營，還首度

¹教育服務役資訊網頁（2005）。檢閱網址：<http://maseduc.moe.gov.tw/introduction.htm>，檢閱日期：2014 年 6 月 11 日

把全縣各學校英語頂呱呱的7名役男集中到博愛國小，為學生加強學習，其中包括2名在美國上大學的華裔役男。學校60多位學生多數參加暑期營，全靠這些替代役的「臨時老師」獨撐大局，上課像在玩，下午還會帶小朋友打球、運動，讓孩子有個快樂的暑假（聯合報，2006）。

教育部招募海外英語專長替代役男返國協助英語輔助教學活動外，更加鼓勵國內英語專長之役男加入此行列，英語專長替代役男分發至各縣市山地、離島、偏遠地區國民中小學或是英語中心學校協助英語輔助教學工作，目的在於不僅使英語專長役男們能發揮其語文專長，更能協助學校英語教學相關活動的推行。英語專長替代役男與一般教育服務役男的工作性質不同，應發揮其大學所學之專業訓練，一展長才，達成學用合一原則，各公立國中、小如何善用此人力，是否符合原先規劃的目標？此為本研究動機之一

根據教育部直轄市及各縣（市）申請英語專長替代役男校數表，每一個學年度台中市可申請到國中小偏遠地區學校10所，英語推廣中心學校6所，合計台中市國中小有16所學校可申請到英語專長替代役男。學校組織特性一向保守，但近年來受到企業組織變革與社會變遷，均體認到教育要改革，推行理想的學校本位課程，而教育服務役最主要是提高各服勤處所的效能，如何提昇基層學校的英語能力，妥善運用英語專長替代役人力，對協助解決學校缺乏人力的問題，是否助益甚大？此為本研究動機之二

教育服務役逐年縮短，按行政院核定一般替代役役男自2012年11月1日起不分役別一律提前10個月退役。故常備役體位實際服役期間為1年15日，替代役體位役期為1年；另曾修習且成績合格之軍訓課程仍得折算服役之役期。教育替代役提供解決方案，讓有英語專長者回國服役，役男的工作需藉由職前的專業訓練，並由學校勤務負責督導人員加以指導，那基層學校如何安排英語專長替代役的工作，在其服役期間將人力運用發揮到最大？此為本研究動機之三

結合地球村的理念，培養學生國際觀，是近年教育改革之一，英語為國際通用

的語言，台中市政府從小學一年級就將英語排入課程計畫中，學校也安排許多英語的活動。對於役男、受服務學校應都是正面受益，英語專長替代役男人力運用與管理上遭遇的困境與因應措施？在全球化的競爭下，執行英語專長替代役男的人力運用對學校現況的成效如何？此為本研究動機之四

綜合以上所述，本研究具體之研究目的如下：

- 一、經由相關檔案文件與訪談資料，檢視學校申請英語專長替代役男之動機與目的。
- 二、分析探究訪談資料，發掘英語專長替代役男對學校影響之現況。
- 三、綜合國內外文獻資料及訪談結果，分析英語專長替代役男人力運用及管理問題與因應措施。

藉此研究提供國民中小學運用英語專長替代役男人力效益之參考。

第二節 文獻回顧

本節旨在探討本研究的相關文獻，分兩部分進行探討：一、以教育服務役之相關論文文獻研究；二、以替代役人力資源之相關論文研究。

一、以教育服務役之相關論文文獻研究

我國實施教育服務役制度於西年 2001 年，回顧國內相關研究，以教育服務役或教育替代役之相關論文文獻為主題的，目前有發表的共 23 篇。現將相關文獻整理如下（如表 1-1）。

表 1-1 國內以教育服務役或教育替代役研究之相關論文文獻

序號	年份	研究者	研究題目	研究重點摘要
1	2003	呂理銓	桃竹苗地區國民小學教育	教育服務役者的工作壓力與因

			服務役者工作壓力與因應策略之研究	應策略之現況及相關研究。
2	2003	吳天鵬	教育替代役男組織承諾及組織公民行為之研究	教育替代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。
3	2004	王中叶	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	教育服務役男在個人屬性、工作特性、主管領導行為與服勤工作滿足之間的關聯性。
4	2004	陳勇助	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	研究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。
5	2004	林政昌	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。
6	2005	彭金鑾	教育服務役男協助學校及地方政府處理學生中輟問題之探討—以苗栗縣為例	了解苗栗縣中輟輔導役男在協助執行復學輔導現況，並評估其角色及功能的發揮。
7	2005	章逸創	台東縣教育服務役人力運用管理之研究	教育服務役在教育環境中工作情形與工作表現，教育服務役男能否發揮個人專長、能否解決偏遠地區師資不足的問題。
8	2006	王樹德	教育服務役男服勤滿意度之調查研究-以新竹地區為例	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。
9	2006	謝正文	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	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、服勤管理進行探討。
10	2006	陳功德	另類金馬獎：連江縣中小學教育服務役人力資源運用對學校效能之影響	連江縣教育服務役人力資源進駐校園後，役男人力運用情形對學校效能所產生的影響。
11	2007	賴信佑	教育服務役男人格特質與工作績效關係之研究	教育服務役男之「人格特質」與「工作績效」之相關性，瞭

				解何種人格特質具有高績效的表現。
12	2007	林瑞斌	彰化縣教育服務役人力資源管理與執行成效之研究	教育服務役人力資源管理與執行成效之關係，期望能發現影響役男管理與執行效能的實際因素。
13	2007	孫海珍	人格特質及人力資源管理策略對工作滿意度之影響－以新竹市教育服務役為例	以人力資源管理策略、人格特質來探討役男的工作滿意度等相關問題，及其關聯性。
14	2007	張清星	教育服務役與校務運作成效之關係－以新竹市民富國小為例	藉由理論探討與實證研究，企圖瞭解民富國小申請替代役是否提高校務運作的成效。
15	2007	張松明	教育服務役男對工作環境知覺與工作投入關係之研究	探討教育服務役男對工作環境知覺與工作投入之關係。
16	2008	陳珠娟	我國替代役服勤單位對役男服務滿意度之研究-以教育服務役為例	替代役服勤單位人員對役男服務滿意度之期望與實際感受程度，以及探討二者是否有落差存在。
17	2008	李榮泰	教育替代役男組織認同與組織公民行為之研究-以桃竹苗地區為例	瞭解教育替代役男的組織認同對其組織公民行為之影響關係。
18	2009	劉申元	教育服務役成效評估之研究-以彰化縣地區為例	回顧國外社會役制度，並整理國內現行替代役制度、法規及教育服務役人員實施現況，再經由績效評估之學理，嘗試構建評估該制度績效成效的架構。
19	2009	吳萬春	教育替代役男政策評估之研究-以新竹縣為例	透過滿意度的問卷調查、統計分析、結論建議，找尋此政策之特點與需加強處。
20	2009	劉政龍	彰化縣教育服務役工作效能之研究	替代役男如何在有限的役期裡，彰顯自身服役動機，在教育單位服務的工作效能，及其工作表現概貌。
21	2010	楊泰和	以雙邊觀點探究對教育服務役役男的領導與管理困	如何領導與管理使其發揮最大潛能並提高工作績效，進而協

			境	助服役單位來完成目標。
22	2012	郭岳麟	教育服務役役男工作態度及服勤情況之研究-以嘉義市國中、小學教育服務役役男為例	瞭解教育服務役役男工作態度及服勤處所滿意度之實際情況。並據以建構出學校期望中的役男服勤態度的模式與提升策略等。
23	2014	林素品	教育服務役役男對學校行政運作之效益評估—以南投縣鹿谷鄉國民中、小學為例	鹿谷鄉中、小學以小型學校為主，人力資源不足，亟需教育服務役男補充人力。本研究係以南投縣鹿谷鄉作為個案，從學校行政運作角度進行思考與資料蒐集，來瞭解教育服務役人力運用及管理的相關議題。

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統，筆者自行彙整

二、以替代役人力資源之相關論文研究

我國實施替代役制度於西年 2000 年，國內以替代役人力資源之相關論文為主題的文獻，目前發表的有 10 篇。現將相關文獻整理如下（如表 1-2）。

表 1-2 國內以替代役人力資源研究之相關論文文獻

序號	年份	研究者	研究題目	研究重點摘要
1	2002	蕭金源	現行社福機構替代役人力運用情形之探討——以社會役為例	社福機構替代役人力運用的情形，藉由機構運用役男的情形、管理問題與成效，與替代役役男勤務的執行、工作滿意度、對生涯規畫的影響，及替代役役男對機構及政策的建議與期許。
2	2002	黃永志	我國替代役人力資源運用之研究--以警察役機動保安警力人員為例	警察役機動保安警力人力資源運用之情形，除探討其制度、人力運用及管理的現況暨瞭解建制常任機動保安警力與警察役機動保安警力的差異情形。
3	2004	施禎祥	警察替代役人力運用之研究：以台北市政府警察局社	警察替代役之社區巡守警察替代役為研究重心，對役男

			區巡守為例	之需用機關及服勤單位、服勤處所和社區巡守隊等單位之代表人員和替代役役男作研究。
4	2005	李啓中	替代役人力運用及管理－以消防替代役為例	消防替代役人員管理制度與服勤心態，廣泛蒐集替代役男的意見及相關資料，作有效的評估與分析。
5	2006	楊耀旭	從人力資源管理觀點評估替代役效益之研究－以內政部役政署替代役訓練班公共行政役為例	從人力資源規劃、招募甄選、訓練發展、績效考核與獎懲及制度成效等加以檢視分析，評估替代役制度實施人力運用的問題。
6	2006	古月美	消防替代役人力運用之研究：以新竹縣消防局為例	新竹縣消防局運用消防替代役男人力，從事協助救災救護工作之現況與管理方式的個案研究。
7	2006	陳韋光	我國文化服務替代役之人力資源管理研究－以社區營造類為例	檢視文化服務役人力運用與管理現況，並發掘文化局和社區運用文化服務役，與役男服役過程中遭遇的困境。
8	2007	陳詩緯	我國警察替代役交通助理人力運用之研究	役男之需用機關（內政部警政署）、代訓機關（保一、保四總隊）與服勤單位（縣市警察局）之替代役承辦人、主管、帶隊官等作深度訪談。
9	2009	陳炳臣	保四總隊替代役人力資源管理之研究	替代役男僅能擔任機動保安警察任務之輔助性工作，無法發揮進用役男人力之效能，實施現況與問題，作出正確客觀分析。
10	2013	林鴻印	家庭因素服替代役之認知研究－以人力資源管理觀點分析	家庭因素替代役役男的觀點瞭解其對替代役甄選過程、訓練分發、服勤經驗、生活管理及工作認同的情形。

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統，筆者自行彙整

由上述所列各篇論文之主要內容摘要分析可發現，替代役與人力資源相關的研究成果以警察役最多共有 4 篇（黃永志：2002；施禎祥：2004；陳詩緯：2007；陳炳臣：2009）；而就教育服務役與人力資源的相關研究共有 6 篇（林政昌：2004；張逸創：2005；謝正文：2006；陳功德：2006；林瑞斌：2007；孫海珍：2007），而與學校運作、學校效能相關的研究共有 3 篇（林政昌：2004；張清星：2007；林素品：2014）。其中以教育服務役人力資源為主在學校做深入研究訪談的有（章逸創：2005；謝正文：2006；陳功德：2006；張清星：2007；林素品：2014），而以教育服務役役男專長為研究的有（彭金鑾：2005）是以協助學校及地方政府處理學生中輟問題之探討。

歸納現有文獻後，發現有教育服務役的人力運用研究，而並未發現探討英語專長替代役男對學校人力運用的情形，故筆者將採用質性的研究方法，針對英語專長替代役男對學校人力運用效益進行研究探討。

第三節 研究架構與章節安排

一、研究架構

本研究依據前述之研究動機、研究目的、文獻分析，從策略性的人力資源管理是以總體導向出發，探討人力資源管理與組織的互動關係；包括人力資源管理回應外在環境變化的主動性，及與企業策略相互結合的關鍵性（Schuler，1992）。由 Tichy，Fombrun & Devanna 提出的策略性人力資源管理基本架構圖中，其認為企業內的策略、組織結構、人力資源管理會隨著外在環境如政治環境、經濟環境、科學環境與文化環境等改變而變化，同樣地，組織內的策略、組織結構、人力資源管理也需要相互協調，才能使組織有效地運作（Tichy，Fombrun & Devanna 1982：48）。（如圖 1-1）

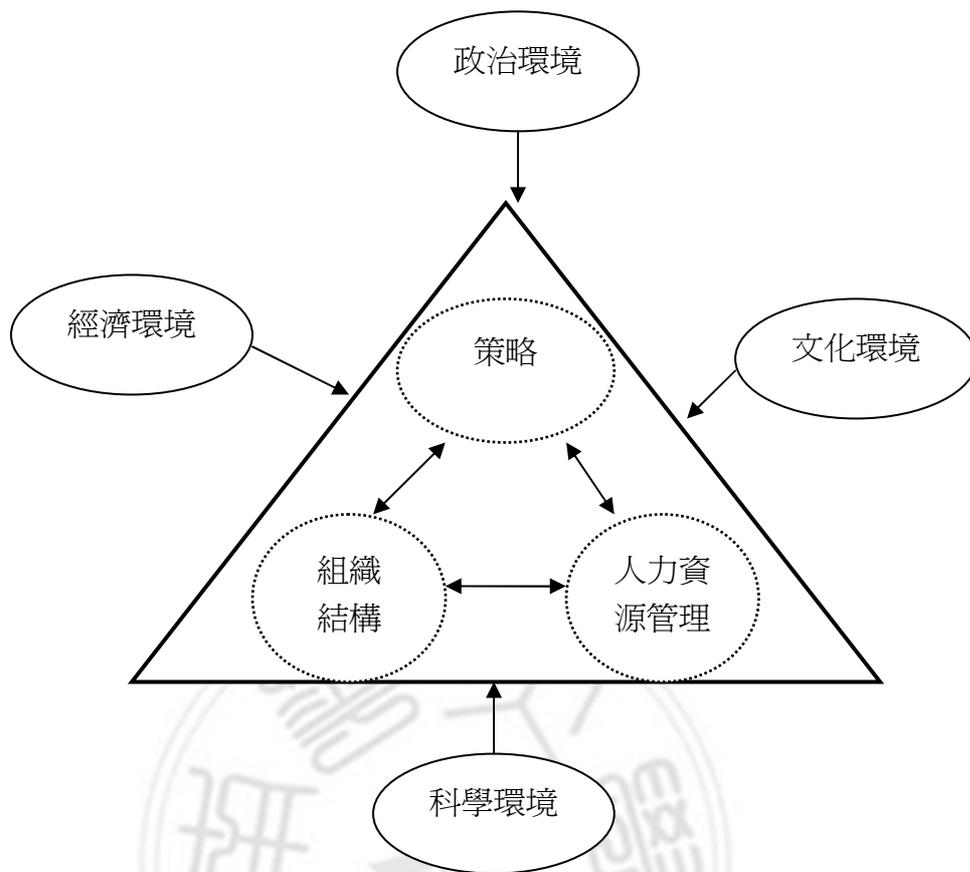


圖 1-1 策略性人力資源管理基本架構圖

就上述所言，管理模式會受到外部力量的影響，稱為外在環境，就英語專長替代役會受到外在環境的影響，筆者區分為四個指標：兵役制度、生活環境、專業訓練、教育政策。其內部的組織結構策略稱為內在環境，英語專長替代役服役於國民中、小學，因此將其內在環境就學校部分區分為四個指標：學校規模、行政領導、學校效能、組織氣氛。就英語專長替代役的人力運用與管理區分為「人力需求與規劃」、「工作安排與訓練」、「人力運用執行與督導」、「生活服勤輔導與協助」四個面向加以探討分析，最後評估其效益（如圖 1-2）。

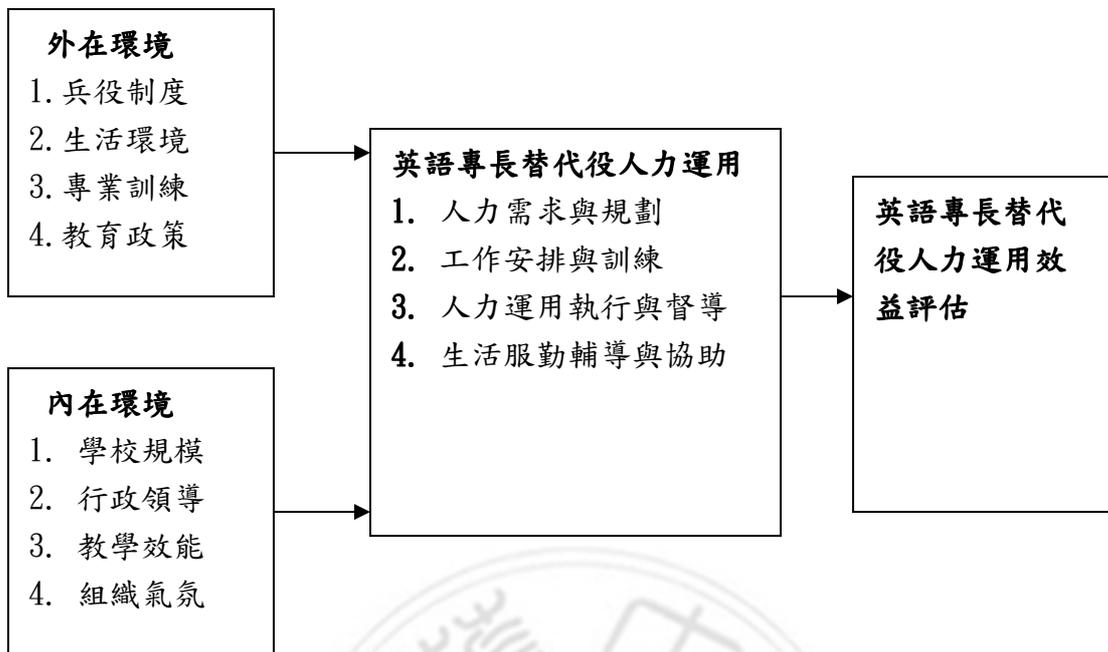


圖 1-2 研究架構圖

二、章節安排

本研究主要將內容分爲五大章，分述如下：

第一章 緒論

第一節 研究動機與研究目的

第二節 文獻回顧

第三節 研究架構與章節安排

第四節 研究方法

第二章 理論探討

第一節 人力資源管理的意義與內涵

第二節 人力運用的意義與內涵

第三章 教育服務役的實施現況

第一節 我國教育服務役的源起

第二節 我國教育服務役之服勤規劃與管理

第三節 英語專長替代役之規劃與管理

第四章 英語專長替代役人力運用之效益評估

第一節 英語專長替代役之需求

第二節 英語專長替代役對學校的影響

第三節 英語專長替代役之人力運用效益

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

第二節 研究建議

第三節 研究展望

第四節 研究方法

本研究旨在探究英語專長替代役男對學校人力運用的情形，採用質性研究中深度訪談法進行研究，以人力資源的運用，從學校的校長、行政人員、教師、英語替代役男等不同層面進行半結構式的訪談。

一、文獻分析法

本研究透過相關文獻資料，包括與本研究相關理論之專家學者著作、論期刊、網路資源、報章雜誌，針對英語專長替代役男對學校人力運用的情形予以探討。

二、深度訪談法

針對英語專長替代役人力運用進行質性訪談，以役男服勤學校的現任校長，役男勤務分配、規劃、督導的主要行政人員（教務主任或總務主任），教學工作的教師，英語專長替代役男本人為訪談對象。台中市升格為直轄市，結合原台中縣與原台中市，幅員遼闊，且位於台灣中部地區，因以台中市國中小為研究範圍。根據教育部直轄市及各縣（市）申請英語專長替代役男校數表，每一學年度台中市可申請到國中小英語專長替代役男只有 16 所（國小 13 所、國中 3 所），本研究採用立意抽樣（Purposive sampling），規劃將訪問有英語專長替代役男的國小 4 所、國中 1 所，每所學校訪問校長、行政人員、教師、英語專長替代役男，透過訪談筆者將與受訪者進行半結構式訪談，以獲得並了解英語專長替代役男對學校人力運用效益評估情形。

三、研究限制

（一）就研究對象的限制而言

本研究因人力、時間、經費及地區等客觀因素之限制，僅以台中市中、小學

英語專長替代役男服勤學校之校長、行政人員、教師、英語替代役男為研究之對象，難以含括全國各地有申請英語專長替代役男之學校，此為本研究對象限制之一

英語專長替代役男為學校輔助的人力，扣除其軍事訓練，在國中、小服役的時間約只有 11 月，役男服勤時間掌握不易，此為本研究對象限制之二

（二）就研究者的限制而言

在文獻探討上最主要採用有關於研究我國目前英語專長替代役人力運用的相關理論，分析其對學校運作效益的影響。然而在理論的立意抽樣上以及深度訪談的過程中，或多或少可能會受到人力與時間的限制與筆者個人主觀判斷及背景經驗影響，難免有失客觀而有所偏頗。



第二章 理論探討

本研究主題為英語專長替代役人力運用之研究，故本章分別就人力資源的意義、內涵、人力資源管理的意義、內涵；人力運用的意義、內涵與英語專長替代役相關之人力運用等逐一探討，以做為本研究之理論基礎。

第一節 人力資源管理的意義與內涵

一、人力資源管理

人力 (manpower) 一詞，起於 1940 年代的軍方用語，用以說明兵力的狀況，1960 年代被廣泛採用，則以可用的勞動人數來說明國家的經濟力量。西方工業國家在過度強調硬體與財務資源後，體會「人」在企業組織的關鍵地位，並視「人」為企業組織最重要的資產。

「人力資源」(Human Resources, H.R.) 一詞約在 1970 年之後出現，並且逐漸取代「人事」(Personnel)、「人力」等較狹隘的字眼 (Nadler & Nadler, 1992)。人力資源從廣義上來說，乃是社會所擁有的智力勞動和體力勞動能力的人們總稱，他包括數量和質量兩方面；狹義的人力資源主要係從組織的角度而言，一個組織的人力資源就是組織內具有各種不同知識、技能以及能力的個人，他們從事各種活動以達到組織的目標 (吳復新, 1996: 5-6)。

任何企業組織，其所能運用的主要資源有三種：(1) 硬體資源：土地、原料、機器等；(2) 財物資源：如金錢與融資信用；(3) 人力資源：組織內部成員及其所能運用的外在人力 (簡建忠, 1995)。

一代管理學大師 Drucker 指出員工是組織的最大資產。一般企業界均以人力資源視為為組織最具生產力的重要資本，善用人力資源，才能在不斷變革的內外

環境中，達到組織的目標，提升組織的效能。

「人力資源發展」(Human Resources Development, H.R.D) 係指在一段時間內，由組織所提供的一種有規劃的學習經驗，以促成組織成員行為的改進或個人成長的可能性 (李聲吼, 1997)，其活動進行方式包括：

- 1.訓練 (training) ——針對目前工作所進行的學習。
- 2.教育 (education) ——針對未來工作所進行的學習。
- 3.發展 (development) ——滿足個人興趣及成長之內在需求，或從事組織內外環境變遷之需所為之努力。

「人力資源管理」(Human Resource Management, H.R.M) 一詞自 1920 年代開始出現，其最早稱為工業福利 (Industrial Welfare) 工作，後逐漸地取代傳統「人事管理」(Personnel Management, PM) 的名稱。人力資源管理在傳統人事管理工作外，增加安全與衛生、壓力管理、員工滿意度及勞資議題也納入此範疇中 (黃同圳, 2000)。將組織內之所有人力資源作最適當之確保 (acquisition)、開發 (development)、維持 (maintenance) 與活用 (utilization)，為此所計劃、執行與統制之過程稱之；換言之，即為「人與事配合，事得其人，人盡其才」(黃英忠, 1996)。以上三者關係如下圖示 (圖 2-1)：

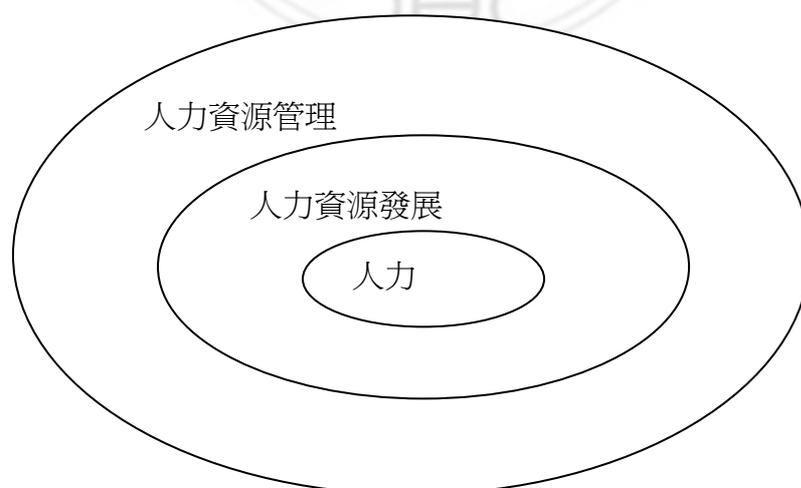


圖 2-1 人力、人力資源發展、人力資源管理關係圖

資料來源：陳煜清，2001：61。

張火燦（2000）從組織觀點，以重要的事例或思潮為主軸，將人力資源管理的演進約略分為四個時期：

- （一）早期的發展。
- （二）十九世紀末到二十世紀初期。
- （三）二十世紀中期。
- （四）二十世紀後期。

黃英忠（1993）則綜合森五郎及 W. L. French 的觀點，並根據各時代的精神特色，將之劃分為以下四個時期：

- （一）產業革命時代（十八世紀末~十九世紀末）。
- （二）科學管理時代（十九世紀末~1920 年代）。
- （三）人際關係時代（1920 年代~第二次大戰）。
- （四）行為科學時代（第二次大戰以後）。

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

表 2-2 「人事管理」與「人力資源管理」的差異比較

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

資料來源：姚燕洪（1998）。引自策略性人力資源管理（張火燦著）之序言，p.7-8。

邁向二十一世紀的今日，人力資源管理已成為企業創造競爭優勢的關鍵，國內外許多成功的企業家在演講與著作中均不斷提到，優秀的人力資源是公司最大

的資產，必須善加經營管理（黃同圳，2006：23）。

優良而可靠的人力資源是組織最重要的資產，學者比較企業組織的三種基本資源後，指出人力資源有以下特色（簡建忠，1995：4-5）

- 1、人力資源應用無遠弗屆：人力資源所產生的價值與影響常超出現有的疆界，能發揮無限想像。
- 2、人力資源無法儲存：人力資源無法保留，要前瞻性、有計畫的，與適時的運用人力資源，才能減低時間的作用，消除人力資源的重大浪費。
- 3、人力資源必須不斷的維持或提升，才能保持其價值：企業組織及個人需求，持續地強化「人」的知識、技能，與態度，才能面對內、外在變革的壓力，發揮人力資源的價值。
- 4、人力資源的投資回收不確定性高：各種投資固有其風險，但基於「人」的特性（善變、不穩定、惰性等），人力資源的投資回收不確定性更高。

管理組織中有關人力資源的一切事務，以獲得、維持、終止、發展及有效運用組織人力資源，來實現組織目標的過程。簡而言之，便是選才、用才、育才及留才（陳沁怡，2002）。

張添洲（1998：31）認為，人力資源的要項包括：（1）需才：人力需求的預測，就業市場供需調查。（2）求才：所需人力的招募、任用等（3）用才：適才適用，並能質量兼顧。（4）留才：留住所有人才，降低曠職率、離職率、提高員工滿意度等四項。

在人力資源管理體系中，有關選才、用才、育才及留才等各功能所必須執行的任務（如圖2-2）。

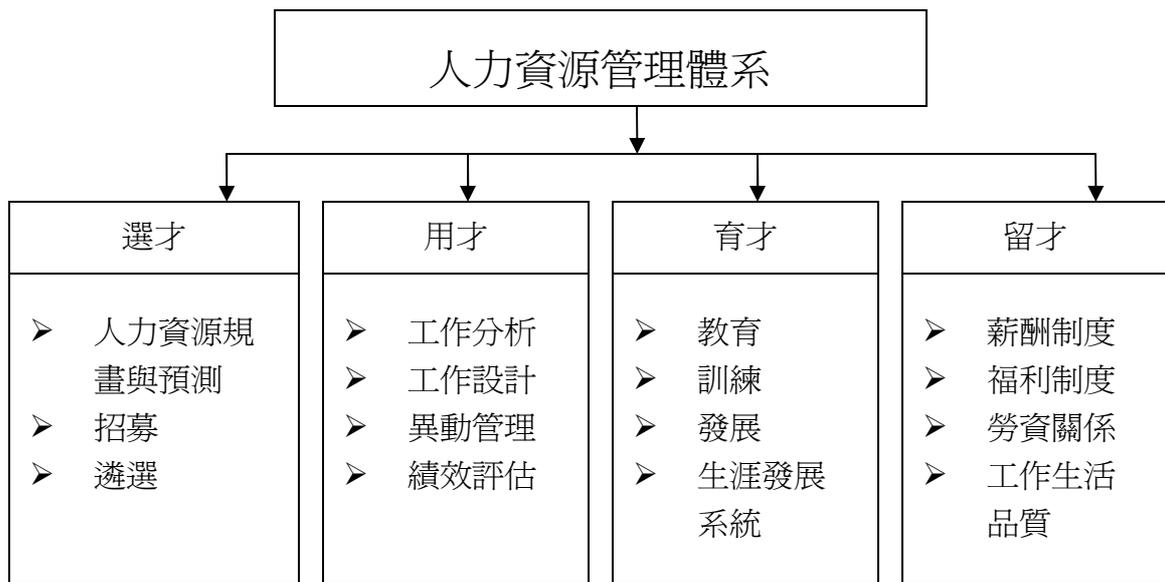


圖 2-2 人力資源管理體系

人力資源管理功能（Functions of Human Resource Management）意指組織中需提供與協調人力資源的任務與責任。根據美國人力資源管理學會（The Society of Human Resources Management）指出的六項主要功能來界定其工作項目，此六項功能與所涵蓋的活動分述如下：

（一）人力資源規劃與招募選用，主要包括五個活動：

1. 進行工作分析，以建立組織中每項職位的具體資格與條件。
2. 預測組織欲達成目標的人力資源需求。
3. 發展及執行上述需求的計畫。
4. 招募組織欲達成目標的人力資源。
5. 選用組織中各項工作的人力資源。

（二）人力資源之發展，主要包括三個活動：

1. 訓練員工。
2. 設計及執行管理與組織發展計畫。
3. 設計員工個別的績效評估系統。

(三) 獎勵與酬償，主要工作為：

- 1.設計及執行酬償與福利系統。
- 2.確保酬償與福利之公平性與一致性。

(四) 安全與健康，主要的工作在於：

- 1.設計與執行員工安全與健康計畫。
- 2.設計懲戒與申訴系統。

(五) 員工與工作關係，主要是：

- 1.成爲員工代表團體與組織高階管理的中間人。
- 2.提供影響員工個人問題的各種協助。

(六) 人力資源研究，主要包括：

- 1.提供人力資源資訊基礎。
- 2.設計與執行員工溝通系統。

就人力資源管理的目標，區分爲以下七點：（黃英忠等著，2005：11-13）：

(一) 協助組織達成目標

組織的目標必須靠其成員始能達成，而人力資源管理正是促使成員竭智盡忠、發揮潛力，以達成組織目標的重要途徑。

(二) 有效地運用人員的技術與能力

透過人力資源管理的措施，組織便能有效地運用人員的技術與能力，使組織維持於不墜。

(三) 使組織擁有一群訓練良好、士氣高昂的工作人員

簡而言之，此一目的即是爲組織創造並維持有價值的資產：人。此點亦可說是衡量人力資源管理是否有效的一項重要指標。

(四) 增進員工最大的工作滿足與自我實現

對絕大多數的人而言，工作是其個人認同的主要來源；換言之，一個人經常可以從工作中獲得其個人需求的滿足及自我實現的滿足。

(五) 發展並維持一種工作生活品質，使在組織裡工作成爲一種令人愉悅的事。此點與前一項密切相關，目的均在實現提升組織成員的工作生活品質的目標，所謂工作生活品質(QWL)是指工作經驗的多種面向，包括：管理及監督風格、在工作上享有作決定的自由權和自主性、滿意的工作場所、工作安全性、滿意的工作時數以及有意義的工作任務。

(六) 協助維持合乎倫理的政策與行爲

合乎倫理的政策與行爲是企業生存的重要因素，人力資源管理正可在這方面提供積極的貢獻，例如：頒布「行爲守則」或「利益衝突」處理辦法等，使員工的行爲有規則可循。

(七) 從事對個人、團體以及組織均有利的變革

組織的環境變化迅速，爲因應此種情勢，組織必須從事一些必要的變革。人力資源管理通常會將此種變革措施納入而成爲它的一個重要部分。當然變革必須是對個人、團體以及組織均有利的變革。

學者對人力資源管理之定義及內涵整理於(如表 2-3)。

表 2-3 人力資源管理之定義及內涵

學者	人力資源管理之定義及內涵
黃英忠 (1995)	1.綜合許多學者的意見與看法，將組織的人力資源管理實務分爲四個體系(system)。 2.人力之確保管理(Acquisition)，包含 (1) 人力規劃、工作研究及任用管理。 (2) 人力之開發管理(Development)，包含教育訓練、績效考核、人力異動及前程發展。 (3) 人力之報償管理(Compensation)，包含薪資管理、福利措施及勞動條件。 (4) 人力之維持管理(Maintenance)，包含人際關係、勞資關係、紀律管理及離職管理。
張火燦 (2000)	1.認爲人力資源管理指的是管理組織中與「人力資源」有關的一切事務，亦即透過一些活動，有效的運用組織中的人力資源，用以達成個人、組織和社會的利益或目標。

	2.人力資源管理的主要功能為人力資源規劃、任用、績效評估、薪酬、人力資源發展、勞資關係等。簡言之，即為遴選人才、培育人才、運用人才，以及留住人才，其目的則為提高生產力、改進工作生活品質，以及符合政府法規的要求等。
謝煒頻 (2000)	1.人力資源管理乃是以「人」的價值理念為考核中心，藉助「計劃、執行與考核」之管理程序，運用於人力活動。 2.針對企業的需求，將組織內之人力做最有效的運用，同時整合其他功能部門相互配合，以提高組織成員的工作績效和發展潛力，進而有效率地達成組織的目標以及強化組織的核心競爭優勢。
曾信超、 徐郁茹(2002)	1.認為人力資源管理是：為了有效地留住人才，管理當局除了擬訂能與組織願景及組織整體目標配合的人力資源管理措施外（如招募與甄選、訓練與發展、績效評估、薪資與福利等），也須確保這些措施在實務上能有效地執行與運作。 2.當組織所推動的人力資源管理措施，在實務上能彰顯出其成效，並受到員工的認同與肯定時（即員工在組織內能獲得訓練、加薪及升遷的機會，並充分發揮工作潛能與專長），才有可能提高員工對組織的承諾及降低員工的流動率。
Schuler (1992)	1.認為組織內的人才若擁有優秀的才能是維持其競爭優勢的重要來源。 2.透過良好的人力資源管理實務，可以協助組織取得優秀的人才，進而維持組織的競爭優勢。
Lado 和Wilson (1994)	認為組織可以透過人力資源管理來擁有所需的人才。
Milkovich 和 Boudreau (1994)	1.認為人力資源管理是以考量情境條件（assessing the situation）、設定目標（setting objectives）、選擇方案（choosing among alternatives）及評量結果（evaluating results）等四個階段的不斷循環的活動。 2.活動必須視外在環境與內在條件的變化而持續運行或隨時修正。
Sherman、 Bohlander 和 Snell(1996)	認為人力資源管理是傳統人事管理的延伸與擴展，使得人事功能（如：招募甄選、升遷派任、訓練發展、薪資福利等）與組織內每一位人員以及組織策略性與規劃性目標間形成一種動態性的互動關係（dynamic interaction）。

資料來源：林政昌（2004：29-30）

綜合各學者對於人力資源管理定義及內涵，筆者認為：人力資源管理之觀點是因應企業的需求，將組織內人力資源進行工作內容分析、勞力需求規劃及分配等，做有效的運用及整合，以提供激勵誘因、教育及培訓，福利政策、績效考核等，以提高組織成員的工作績效，達成組織目標的核心競爭優勢。一個現代化有效能的學校經營所面臨的變革與挑戰更為複雜，要善用組織中不可或缺的人力資源，也亟需引用企業的經營理念與發展策略，學校組織必須實施人力資源管理，以因應社會的變遷。

二、人力資源管理效能之衡量指標

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

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

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

- 1.招募與甄選：招募旨在吸引更多具有能力和合適的人來應徵，而甄選則是從眾多應徵者中挑選出有能力和適當的人選。通常組織所羅致的人力來自內部來源與外部來源。內部來源即工作空缺由組織內部的員工中遴選填補。外部來源則是公司對外招募人才。在內部來源方面，升遷的好處是現有員工可受到升遷的激勵而更加努力工作，提高士氣，也可以增進員工的工作績效及對組織的承諾。此外，內部升遷的招募活動成本較低、時間也較經濟。

- 2.績效評估：係指員工在一定期間或完成某一任務後，組織依據員工的工作表現作出科學的考評，並對員工所具備的潛能作判斷，以瞭解員工在未來的發展與適應性。評估結果可作為日後升遷、調職、降級、免職、加薪、獎金發放的依據，以及決定訓練的需求，用以改進工作和規劃生涯，以及協助主管瞭解部屬等。
- 3.教育訓練：「教育」旨在改變員工的觀念、思想及知識等，是屬於長期性的，而「訓練」旨在提升員工目前的技術、知識、能力、方法及態度等，所以是屬於短期性的。簡言之，訓練是以「即訓即用」的原則達到實際運用的目的。在訓練課程的設計與規劃上，首先須透過週延的訓練必要性分析，即需求性及可能性分析，其次須依據訓練目標來設計訓練課程。
- 4.生涯發展：在生涯發展計畫中，常用的方法有下列幾項：
 - (1) 自我評估工具－包括性向、興趣、技術，和工作態度等問卷。初步階段，要從事生涯規劃的員工須接受這些測驗，再將結果做為輔導工作的參考。
 - (2) 生涯規劃討論會－做完測試之後，員工參加團體方式的討論會，在會中討論個人的生涯興趣、目標、以及在組織的生涯機會。
 - (3) 生涯練習手冊－利用問答題，練習來協助員工發現自己的優缺點和生涯目標，以及達成目標的步驟。手冊中應提供其他有關生涯發展的相關資料。
 - (4) 生涯輔導－依據上述活動所獲得的資料，員工和人力資源部門的專業輔導人員或直屬主管進行面對面的溝通，就員工生涯興趣、目標、工作表現、生涯機會等交換意見，以協助員工對自我以及機會的瞭解，以便發展出實際可行的生涯目標以及達成目標的步驟。
 - (5) 提供資訊－為了讓員工知道有哪些升遷或調動的機會。資料顯示，有效的生涯發展計畫可降低員工離職率，並提高生產力。
- 5.薪酬：薪酬是組織對員工提供服務所給與的報酬，可分為內在酬償及外在酬償。內在酬償主要涵蓋工作本身的豐富性、自主性等。例如，個人成長的空間、參與決策的機會；而外在酬償，依其性質又可分為直接、間接、非財務性三種。

總言之，完善、合理的薪資制度可作為吸引、羅致人才的誘因，也可以提升工作士氣，並降低員工的離職率。

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

三、策略性人力資源管理

「策略」則是由希臘文「Strategos」而來，意指統帥的藝術（The art of the general），策略係藉由使命、目標的設定，並決定達成目標的行動方案等步驟所構成，並加入外部與競爭環境的考量。對策略的定義，因為觀察角度不同而異，因此策略的定義相當的廣泛。Chandler（1962）認為策略決定了企業基本的長期目標，並且為完成目標所採取之行動與資源的分配；許士軍（1994）認為策略代表組織為達到特定的目標，而所採取的行動，並對重要資源所做的調配方式。總之，策略運用在企業的經營上，係指分配、運用資源並作成行動方針，以期達成目標。

吳秉恩（1994）認為策略性人力資源管理具有下列幾項重要含義：

- 1.整體性：企業在思索有關人力資源的問題時，應該從整體與跨部門的角度加以考慮，而不該只侷限於人事部門的角度上。
- 2.高層性：企業應該設計適當的管道與機會，讓人力資源部門的主管，能夠參與策略層次之決議。
- 3.關鍵性：人力資源管理必須擺脫過去的作業性與輔助性功能層次，而應該提升策略性層次之內涵，思考組織未來五年、十年的人力配置問題，才能真正發揮組織的力量。
- 4.互動性：人力資源管理應該與其經營之環境相互結合，以便建立互動性的策略。

5.人性化：主管對待員工應該有情有義，如此員工的感激與回饋將會增強，而其生產力與對組織的忠誠度自然也會增加。

張火燦（2000）認為策略性人力資源管理乃是人力資源管理較為長遠的重要決策，說明企業在追求目標時，對內、外在環境的適應方式，藉此解決人力資源的相關問題。

Miller（1987）將策略性人力資源管理定義為，在企業中所有與人力資源有關的決策，而這些決策主要是為了協助組織執行策略以獲得在競爭中的優勢。

Wright 和 McMahan（1992）認為策略性人力資源管理為規劃人力資源的發展與活動，使組織具備達成目標的能力；此定義有二個重要的意涵，其一是垂直整合，另一是水平整合。垂直整合可以促使人力資源管理活動與組織的策略規劃程序相互整合，而水平整合則是強調經由規劃人力資源管理的行動與步驟，使不同的人力資源管理實務具有協調性與整合性。

Milkovich 和 Boudreau（1994）提出策略性人力資源管理的模式，人力資源與組織之間的配適（fit），如（圖 2-3）：

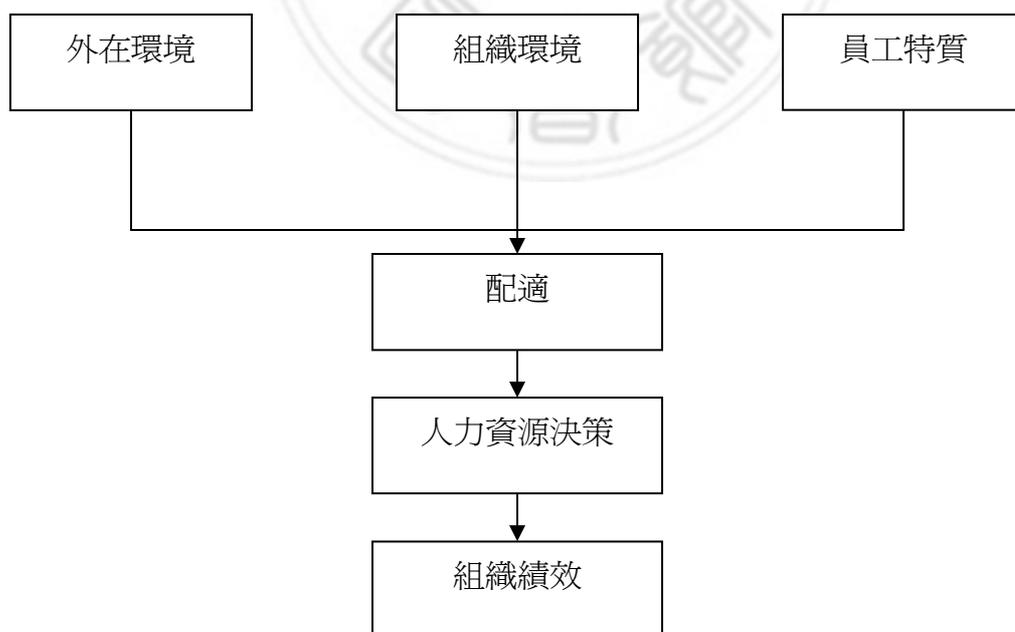


圖 2-3 策略性人力資源管理之要義

李漢雄（2000）認為人力資源策略管理乃是透過人力資源對諸多企業面臨之問題進行反應，以達成組織人力運用的目標，並維持或創造企業之持續競爭優勢的政策方針。Dyer（1988）提出了人力資源策略可以分為三大類：投資（Investment）、利誘（Inducement）、參與（Involvement）三種人力資源策略：

- 1.投資策略（investment strategy）：當企業採取創新策略時，為了適應市場和技術的快速演變，通常會聘用較多員工，以提高企業彈性和儲備多樣的專業技能，同時企業與員工通常是建立於長期工作關係，注重員工的訓練、開發和關係，員工工作保障高。
- 2.利誘策略（inducement strategy）：企業採取利誘策略，其競爭策略通常以降低成本來取勝，因此，在人力資源策略上就是要使工作高度的分工和嚴格控制，雖然以薪酬制度的運用來吸引員工留任，但是人工成本受到嚴格的控制，與企業業務無關的招募、甄選、訓練都盡量減少，以降低成本。
- 3.參與策略（involvement strategy）：企業採取參與策略，通常是為了達到高品質的競爭優勢，此策略的重點在於工作設計，使大多數員工能參與決策，從而提高員工的參與性、主動性和創新性，這些員工的行為和信念，有助於企業高品質策略。

策略性人力資源（strategic human resource management）是提升組織競爭優勢的重要來源，組織的訓練及發展等活動，配合組織的目標而設計，能強化組織競爭優勢，並需要充分了解外在環境的衝擊、人力的變化、具有長遠眼光、著重選擇與決策的能力。人力資源發展之所以必須與組織發展結合，因為組織在了解外局環境、機會與威脅後，整合組織的策略與人力資源管理，有助建立組織競爭優勢，使各部門協力合作，這就是策略性思考的論點（Anthony， Perrewe & Kacmar 1996）。

Butler， Ferris & Napier（1991）認為傳統的人力資源管理，主要是探討人力資源管理中各個管理功能中對個體造成的影響，而策略性人力資源管理則是探討人力資源管理與各項管理功能之間的互動關係及組織策略之間的關係，規劃與管理

組織內人力資源的長期性與整合性的觀點。策略性人力資源管理是指，把組織的人力資源管理以及組織的策略進行結合，使組織在運用組織人力資源時相關的活動，是有計畫地加以整合，依組織策略為目標，以提升組織績效。

由 Tichy, Fombrun & Devanna 提出的策略性人力資源管理基本架構圖中，其認為企業內的策略、組織結構、人力資源管理會隨著外在環境如政治環境、經濟環境、科學環境與文化環境等改變而變化，同樣地，組織內的策略、組織結構、人力資源管理也需要相互協調，才能使組織有效地運作 (Tichy, Fombrun & Devanna 1982: 48)

將策略置於組織經營脈絡時，則可視之為：「組織在追求目標時，如何界定它與環境的關係，以及為適應環境的挑戰，所採取的方式或反應。」(張火燦，2000: 22)。

綜合以上所述，英語專長替代役之人力資源管理，是要役男協助學校活動；學校組織成員包括校長、行政人員、教師、學生、員工等，並將役男視為學校組織的人員之一，並支持組織從事有利的變革，達成英語專長替代役之人力資源管理的目標。

第二節 人力運用的意義與內涵

「人力運用」與「管理」兩者是可以加以區隔或分開討論的，但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，而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：

人力運用 (Manpower Utilization) 是運用人力資源，從事人力需求與分配的作

業，這一套作業必須包括選拔、配置、任用、工作或職務設計等，並將人力資源之確保、開發等環境條件與作為融入其中，形成一個完整的人力運用體系。其目的在於保持人力用於需要的地方，另一方面則是在於求得適當人力需求量，以維持其有效與經濟（蕭維民，2001；Cascio，1998；Dessler，2000）。

管理者為使人力能獲得充分運用的活動，包含規劃所需的人力、尋找人力、選擇運用的方式、工作與人力的搭配等（Dessler，2000）。人力運用的邏輯是：人力能被運用，表示人力資源沒有浪費；若是人力未能適當應用，則顯示人力資源的浪費，如失業、工作時數不足、所得偏低或教育與職業不相稱的情形等問題都是要避免的（林建煌，1999）。

透過人力的妥善運用，組織可以達成下列目的（張添洲，1999）：

- 1、人盡其才：乃是希望優秀的人才，都能為組織所羅致的理想境界。
- 2、才當其位：使組織有方法足以明瞭每一個組織成員的性格與優點，而能把他安置在一個適宜的崗位，達到適才適所的意願。
- 3、才盡其能：組織要用各種完善的人事制度與鼓舞方法，使每個組織成員能發揮其內在的潛力，全部用之於組織，而且願意為其職務貢獻心力，勞而無怨。
- 4、事竟其功：是指每個人都能發揮工作效率，使其對負責的部門能夠圓滿達成任務，避免失敗。

狹義的「管理」則是指陳管理者實際執行的管理措施，注重工作效率、品質、人性需求，以及整體工作氣氛與環境，是為達成服務目標，確保服務之效率與效能的作為，包含：領導、控制、激勵的概念，與相關之管理模式或必要之行政過程，也就是一般所謂的管理措施，當然也含括督導與相關的監督機制在內。

在人力運用的管理上，都著重在人力的維持與報償的管理，如薪資管理、福利措施、勞動條件、人際關係、勞資關係、紀律管理等（黃英忠，1999）；不管採用何種管理的觀點，都是為了讓組織順利運作，達成目標而產生的（張火燦，2000）。

在操作層面人力運用的部分，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，區分為人力資源規劃、工作設計、組織設計等三個要項。

1.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，作為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，可以有下列優點：（林建煌，1999）

- （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。

2.工作設計

在工作設計完成規劃之前，要先進行的工作分析（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。

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、小組或分組討論、座談會等方式來達成（吳美連、林俊毅，2002）。

3. 組織設計

「組織」被視為一個重要的研究對象，也是社會福利與社會工作推展的重要媒介、場域與對象，在社會工作管理與行政管理中，亦被視為重要的環境課題。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。

因此，學校單位與社會工作者，面對此一新人力資源的湧入，如何妥善的運用及管理，成爲一項重要的課題。

綜合上述，隨著環境的變化，組織設計的內容不同，採用權變的觀點，須符合組織所需的結構與規模大小。將人力運用的概念，應用於英語替代役的實施層面來看，主要由屬於公部門的教育替代役服勤單位統籌規範與監督，再交由公部門皆有的服勤處所（學校）執行，負責人力的運用。服勤處所（學校）向教育局提出對英語替代役男的需求，就英語替代役所需的工作內容加以設計與規劃，若能妥適處理，運用人力達成學校組織的目標，激勵組織中的個人與建立良好之組織文化，增進組織績效。

第三章 教育服務役的實施現況

本研究主題為教育服務役實施現況之研究，故本章分別就替代役的發展背景、類別與資格，教育服務役的源起；教育服務役之服勤與人力規劃管理；英語專長替代役之服勤與人力規劃管理；等逐一探討。

第一節 我國教育服務役的源起

一、我國實施替代役的背景

我國國軍自 1997 年實施「精實案」，落實「精、小、強」之現代化國家軍隊，精簡兵員數額，造成兵員供給過於需求，每年約有二、三萬屆齡役男等候入伍，嚴重影響役男的權利，為謀解決及維護兵役的公平性，運用過剩人力投入社會服務工作，提升公共服務品質。行政院於 1998 年 3 月 3 日表示：「願由行政院組成專案小組，邀集各相關部會，進行專案研究。」同年 8 月組成訪歐小組赴歐洲考察社會役之實施概況，復經行政院與內政部及國防部等相關部會多次研討認以「實施替代役」為最符合國家當前利益的方案（內政部，1999）。替代役之實施，在有效運用國軍溢出之役男人力資源以增進政府公共服務新能力。

替代役制度源自參酌歐洲國家重視保障人民的宗教權及尊重「不執武器」的宗教和良知抉擇致力推動社會役制度，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，良心拒服兵役權、平等原則及福利國家理念。考慮提出對國家、社會及宗教信仰者三方面，依此經驗啟發替代役制度之產生。

為了維護役男的公平性，照顧弱勢族群與發揮志工的服務精神，規範不適合服一般役的役男的替代體位，或具有家庭因素，或績優志工轉服替代役，研究採行兵役替代役方式，以維兵役公平，可以給社會公益機構提供巨大的人力支援。

基於鞏固國防安全，維護服役公平，有效運用人力及配合國軍精實案之實施，兵役替代役之規劃，以不影響兵員補充，不降低兵員素質，不違背兵役公平，不影響青年人之工作權及就業市場，不增加政府財政經費為基本原則（立法院公報處，1999）。替代役制度之決策過程（如表 3-1）。

表 3-1 替代役制度之決策過程表

日期	研議項目	決議內容
1998.03.03	為解決國軍實施精實案衍生兵源過剩及維護兵役公平性，運用過剩人力投入社會服務工作，提昇公共服務品質。	行政院表示將成立專案小組，邀集各相關部會，進行專案研究。
1998.08.18	由行政院政務委員蔡兆陽組成訪歐洲小組赴歐洲考察社會役之實施概況。	行政院、內政部、國防部等相關部會多次討論，認為以「實施替代役」為最符合國家當前利益之方案。
1999.07.06	行政院邀集「跨黨派社會役推動小組」及「社會役民間推動聯盟」研議。	達成替代役應在不影響兵員補充、不降低兵員素質及不違背兵役公平三大原則下實施。
1999.07.16	召開行政院兵役替代役推動委員會第 1 次會議。	推動替代役、縮短役期及提高服兵役條件，為解決兵源過剩之配套措施。
1999.08.06 1999.08.09	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。
1999.10.11	召開行政院兵役替代役推動委員會第 4 次會議。	2000 年 7 月 1 日如期實施替代役，初期 5000 人之人力，優先投入「921」震災災區重建工作。
2000.01.15	通過「替代役實施條例」。	立法院三讀通過。
2000.02.02	公布替代役實施條例。	2000 年 2 月 2 日總統華總一義字第 8900028460 號令公布。
2000.07.01	正式實施替代役制度。	開始實施替代役制度。

資料來源：監察院，2002；轉引自謝正文，2006

二、我國替代役之介紹

依據「替代役實施條例」第三條規定，替代役男係指役齡男子於需用機關擔

任輔助性工作，協助政府公共事務或其他相關社會服務。實施替代役制度乃為增進政府公共服務之能力，促進社會公共利益，進而培養青年熱愛鄉土、服務人群觀念，讓役男青年有多元之管道，貢獻所長，促使役男投入社會其他需要人力的機關，如警察、消防、文化、教育、外交、衛生、環保、水利、地政、農政等行政機關單位，讓役男發揮其民間專長投入各項公共事務，服務社會，並提高役男青年人力資源的有效運用，以增進政府公共服務能力。

替代役為兵役制度的一種，但不屬於現役軍人，無軍人身分，但可享現役軍人之權益。替代役男的福利與傷亡權益撫恤其實都可比照一般軍人辦理，一般軍人須由國防部列管，服勤較為嚴格，而替代役男則是由內政部役政署執行小組所管轄。

替代役在員額上，由各需求機關依實際需要，提出替代役需求人數，依其職歷專長，投入社會治安、社會服務等各項工作；在運用上，其替代役役男能專長專用、適才適所，再將各梯次役男做基礎軍事訓練後，作公平、合理之分發，借重役男人力資源，結合其所學專長，分配於需用機關擔任輔助性，履行政府公共事務或其他社會服務。依據 2007 年「替代役實施條例」部分修正條文案（行政院內政部，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、安全維護及矯正機關勤務等輔助勤務。
- 2.消防役：擔任救災及傷病患救助等相關輔助勤務。
- 3.社會役：擔任老人與病、殘榮民及身心障礙者之照顧、社會救助、福利服務、國民就業及其他社會福利等輔助勤務。
- 4.環保役：擔任環保稽查、檢驗、資源回收、環境清潔、輻射建築物偵檢、建築管理、氣象觀測、土壤調查、山坡地保育、動植物保育養護、河川管理、水資源管理、集水區保育與地質調查等輔助勤務。

5.醫療役：擔任山地、離島、偏遠地區、醫療資源缺乏區與相關衛生醫療單位等之醫療保健服務、防疫、稽察及公共衛生之管理等相關輔助勤務。

6.教育服務役：擔任山地、離島、偏遠地區、師資缺乏區國民中、小學與特殊教育輔助教學、英語教學，及協助校園安全、中輟生輔導等教育相關輔助性勤務。

7.農業服務役：擔任基層農業發展相關輔助勤務。

8.其他經行政院指定之役別

(1) 文化服務役：擔任推動社區營造、文化資產保存及相關文化服務輔助勤務。

(2) 司法行政役：擔任司法行政相關輔助勤務。

(3) 外交役：擔任外交、駐外技術團各項工作輔助勤務。

(4) 土地測量役：擔任土地測量工作輔助勤務。

(5) 經濟安全役：擔任貿易救濟、調查及國際經貿等輔助勤務。

(6) 公共行政役：擔任協助政府辦理資訊、檔案、役政、替代役訓練等公共行政事務之輔助勤務。

(7) 體育役：擔任提升競技運動及推展全民運動等輔助勤務。

(8) 觀光服務役：擔任國際觀光宣傳、觀光資源維護及觀光旅遊服務等輔助勤務。

(二) 研發替代役

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

替代役的來源有二，區分如下：

(一) 為常備役體位，得依志願申請服替代役，常備役體位申請服替代役之條件，

區分為宗教因素、家庭因素、專長資格、志工資格及一般資格等五項條件。

各項條件說明如下：

(1) 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。

(2) 家庭因素

役男家屬均屬 65 歲以上、15 歲以下或患有身心障礙者；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。

(3) 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。

(4) 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。

(5) 一般資格

役男不具前四款所列資格或因素而申請者。就以上我國替代役男類別、條件及勤務工作內容之簡介，可以看到借重各項類別役男人力資源，結合其所學專長，履行政府公共事務或其他社會服務，以達成我國替代役制度之實施。

(二) 為替代役體位者，一律徵服替代役。

三、教育服務役的源起

依兵役法規定，中華民國男子依法皆有服兵役之義務，兵役分為軍官役、士官役、士兵役及替代役，並依其服役性質區分如下：

- 1.軍官役：常備軍官役、預備軍官役。
- 2.士官役：常備士官役、預備士官役。
- 3.士兵役：常備兵役、補充兵役。
- 4.替代役：一般替代役（警察役、消防役、社會役、環保役、醫療役、教育服務役、農業服務役及其他經行政院指定之役別：如司法行政役、文化服務役、經濟安全役、土地測量役、公共行政役、外交役、體育役及觀光服務役等。）及研發替代役。

教育部替代役役男之類役別原為社會治安類之警察役（駐校警衛）與社會服務類之教育服務役。為使役男能善盡其才、發揮所長，不僅侷限於校園警衛安全工作，並增加服勤學校之用人彈性，自 2001 年起將駐校警衛及教育服務役男併同甄選，並將役別合併為「教育服務役」（教育部，2002）。

教育替代役役男以分發至各公立國中、小學為主，並以離島、山地、偏遠地區為優先。以擔任校園警衛、巡邏等安全維護及教育輔助工作為主要勤務，另結合其專長，協助教育行政、環境維護等工作，以協助解決基層學校缺乏人力之問題。因此教育替代役在平衡城鄉教育差距、輔助身心障礙學生職能教育、協助中輟生復學輔導，以及維護校園安全等方面，以協助解決基層學校缺乏人力之問題，提供學校人力之資源。

2000 年 7 月，教育部奉示接辦教育替代工作後，即編組「替代役工作執行小組」，積極推動各項服勤管理規定之策定。2000 年 9 月 22 日首批役男，在軍訓教官編成之專業訓練班，密集的施訓下，分發至各中、小學服務。

我國自 2000 年 7 月開始實施替代役制度，至民國 2013 年 12 月止，教育部共計開訓 129 梯次的替代役專業訓練班，分發至教育部服役之役男共 34929 位（如表 3-2）。

表 3-2 教育部教育服務替代役役男各年度分發統計表

年度	梯次別	人數	備註
2000 年	第 1~3 梯次	314 人	開訓分發 3 梯次
2001 年	第 4~9 梯次	2107 人	開訓分發 6 梯次
2002 年	第 10~15 梯次	1903 人	開訓分發 6 梯次
2003 年	第 16~22 梯次	1823 人	開訓分發 7 梯次
2004 年	第 23~30 梯次	2230 人	開訓分發 8 梯次
2005 年	第 31~39 梯次	2727 人	開訓分發 9 梯次
2006 年	第 40~47 梯次	2237 人	開訓分發 8 梯次
2007 年	第 48~55 梯次	2410 人	開訓分發 8 梯次
2008 年	第 56~66 梯次	2872 人	開訓分發 11 梯次
2009 年	第 67~78 梯次	3137 人	開訓分發 12 梯次
2010 年	第 79~90 梯次	3011 人	開訓分發 12 梯次
2011 年	第 91~103 梯次 (缺 97 梯次)	3036 人	開訓分發 12 梯次 (第 97 梯次為警大、警專專 列梯次，代辦其基礎訓練，不 列入替代役統計)。
2012 年	第 104~115 梯次	2830 人	開訓分發 12 梯次
2013 年	第 116~129 梯次	4265 人	開訓分發 14 梯次
合計		34929 人	

資料來源：內政部內政統計年報，網址：<http://www.moi.gov.tw/stat/>

檢閱日期：2014 年 9 月 1 日，筆者自行彙整。

依據分發統計表可以發現，教育服務役役男分發的人數是呈現逐年遞增的情況，表示教育用人單位，對役男人力的需求是漸增的。因此教育服務役役男已成

為校園重要的生力軍，師長倚重的對象，對國民中、小學提供重要的人力運用。

第二節 我國教育服務役之服勤規劃與管理

教育服務役是以替代役實施條例為法源依據，但因應教育服務役工作性質的差異，本身也有相關規定和運作情形。

一、教育服務役人力資源的服勤管理：

正確的管理方式，則可以為組織達成下列目的(張添洲，1999； Bratton & Gold，1999)：

- 1.個人方面：在於能把握人性，尊重人格，發揮人員的潛能，從而提升工作績效，達到滿意的升遷。
- 2.組織方面：在於鼓舞工作人員的工作情緒，激勵其服務精神，而能共同為組織的目標而努力，達成和諧有效率的工作環境。
- 3.經濟方面：即以最低廉的成本或代價，換取最大的利潤或效益。
- 4.社會方面：使組織與被管理者之間、組織與外界組織有合理的互動關係，提高組織的和諧與聲譽。

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點中之第二條管理機關規範，教育部（以下簡稱本部）替代役教育服務役（以下簡稱教育服務役）役男之服勤管理權責區分如下：

- 1.內政部為主管機關，負責政策指導等事項。
- 2.本部為需用機關，負責役男甄選、專業訓練、管理幹部訓練、役男分配及規劃督考等事項，其相關業務由本部學生軍訓處（以下簡稱軍訓處）辦理。
- 3.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（以下簡稱校外會）及本部中部辦公室、軍訓處、僑民教育委員會為服勤單位，

負責各屬役男員額申請、薪給作業、役籍管理、在職訓練及督考等工作。

4.役男服勤處所負責役男之生活管理及勤務分配與輔導等事宜。

為嚴密服勤管理、落實勤務督考，以發揮役男服務校園之功能，自 2001 年起，請各縣市學生校外生活輔導委員會（校外會），所統合的軍訓教官，協助各縣市政府辦理役男服勤管理工作，以連貫教育部與各服勤單位及役男間之管理、連繫、督導等作業（教育部，2002）。

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

1.需求申請：

服勤處所經評估確有役男需求者，應即依需求人數、專長、服勤地點、住宿規劃、管理措施、經費等，於每年十一月三十日前，研擬四年需求計畫表陳送各服勤單位審核²。

2.役男分配：

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

² 根據教育部教育服務役役男需求申請作業須知
2005 年 6 月 30 日教育部台軍字第 0940086969 號函分行

(8) 本部及本部轄屬之單位、館所等，依簽奉核定之員額予以分配。

(9) 本部及直轄市、縣（市）政府教育局與校外會（含分會學校）不得分配專長役男（含各類教師證者及海外留學生）³。

目前服役期限縮短：按行政院核定一般替代役役男自 2012 年 11 月 1 日起不分役別一律提前 10 個月退役。故常備役體位實際服役期間為 1 年 15 日，替代役體位役期為 1 年；另曾修習且成績合格之軍訓課程仍得折算服役之役期。

根據內政部役政署規定各機關共同行政工作，替代役輔助勤務為：

1. 協助收發文、公文傳遞、檔案及相關文書處理等事項。
2. 協助值勤、門禁警衛、維護機關安全、防護及管制有關業務。
3. 協助處理一般行政業務。
4. 協助辦理各類活動。
5. 協助機關資訊系統、資料處理、網頁及網路架設維護、電子公文等相關資訊維護與管理工作。
6. 協助相關設備維修。
7. 協助環境清潔、綠化、美化及維護。
8. 協助行政庶務工作。
9. 協助辦理替代役相關行政業務。
10. 其他臨時指派相關業務之輔助性勤務。

再依據需用機關、役別分類，教育部教育服務役的勤務內容為：

1. 協助警衛安全。
2. 協助門禁管制。
3. 協助校園巡邏。
4. 協助學生導護。
5. 協助教學、中輟生輔導、特殊職能教育及教育行政工作。

³ 根據教育部教育服務役役男分配作業規定
2005年6月27日教育部台軍字第0940086976號函分行

教育服務役役男的服勤管理要點於 2000 年 9 月 11 日訂定⁴，逐年有做修訂，內政部役政署自 2007 年起積極推動替代役役男參與公益服務，並將公益服務納入共同性勤務內容，透過各服勤單位的規劃與執行，讓役男積極投身以「照顧弱勢族群」為主軸的公益服務，為社會多做一點事情。依據第十二條教育服務役役男執行之輔助性勤務工作內容如下⁵：

(一) 直接勤務：

1. 協助維護校園安全。
2. 協助春暉專案工作。
3. 輔助教學。
4. 協助中輟生復學輔導。
5. 協助特殊職能教育。
6. 協助教育行政。

(二) 其他勤務：

1. 環境清潔及維護。
2. 校園綠化及美化。
3. 參與公益服務活動。
4. 臨時交辦事項。

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

- (1) 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。
- (2) 嚴禁指示役男從事與公務無關之工作，違反者，服勤單位應主動調整役男服勤處所。
- (3) 服勤處所應結合役男專長與原需求申請項目，依第十二點第一款所列之直接

⁴ 2000 年 9 月 11 日教育部台(89)軍字第 89111105 號函訂定

⁵ 2011 年 3 月 4 日教育部臺軍(三)字第 1000022651C 號令修正部分規定

勤務，編排勤務分配表，其指派他類直接勤務或同點第二款所列之其他勤務者，每週不得超過十小時。變更役男原需求申請項目時，須經本部核定。

二、教育服務役人力資源的訓練：

廣義的訓練是指組織爲了將來執行業務的需要，而對於組織成員所進行之知識與技能的再學習及心理重建；狹義的訓練則指爲確保員工具備執行業務之能力，企業提供員工所需的各種基本技巧及知識，而此提供是爲了員工目前的工作需要，即所謂的「技術訓練」(吳美連、林俊毅，2002)。

訓練發展爲人力資源管理的重要功能。訓練係以組織的業務需要爲出發點，促進員工在日常工作上具有專業的能力，包括：知識(knowledge)、技能(skill)或行爲(behaviors)。訓練的重要性，在於經由訓練可使企業獲取市場競爭優勢，達成組織特定目的，提昇組織生產力。因爲訓練可使得受訓員工：遲緩技能衰退、活化工作能力、熟知組織相關規定與做事方法、新的知識；培育主動積極改善服務品質(陳沁怡，2002)。

爲使教育服務役人力能順利進入服勤處所服勤，並能建立服勤的觀念與能力的再充實，役男的訓練包括了軍事基礎訓練、專業訓練與在職訓練(如下表 3-3)：

表 3-3 教育服務役役男人力訓練實施方式表

	軍事基礎訓練	專業訓練	管理幹部訓練	役男在職訓練及管理人員講習	服勤訓練
權責單位	內政部同國防部辦理	教育部	教育部	教育局	服勤處所
時間	四週	二週	二至三週	每半年至少一次	役男服役期間
辦理方式	所有類別替代役男集中成功嶺受訓	短期密集充實教育專長知識	由服勤處所推薦提報，經服勤單位完成初、複選作業報部核定	由服勤單位編列經費規劃，可視人數分梯辦理	於服勤管理期間定期或非定期實施

資料來源：教育部教育服務役法令彙編

依據教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點第六至九條規範：

- (一) 教育服務役專業訓練，由軍訓處編組專業訓練班辦理，訓練時間為二週。
- (二) 教育服務役管理幹部訓練，由軍訓處編組管理幹部訓練班辦理，訓練時間為二週至三週。管理幹部選、訓、用作業規定另定之。
- (三) 役男職前講習及在職訓練，由服勤單位辦理。
- (四) 專業訓練及幹部訓練課程，由本部規劃；職前講習、在職訓練及管理人員講習課程，由服勤單位排定。各項訓練或講習均應排定法紀、安全、心理衛生及性別平等教育課程，並定期對役男實施宣導。

三、教育服務役人力特質：

役男進入服勤處所，從事公共服務，需具有服務的熱忱與意念，如果能發揮志工精神，替代役制度的精神意涵就能實踐。志願服務所強調的是志願性與公益性（利他精神）（陳定銘，2003），在志願服務法中第 3 條指出志願服務須民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任。役男進入學校輔助學校事務乃盡國家之義務與責任，與志願服務者不同。

替代役男非軍人、公務人員、志願服務者，但其服役之義務、服勤之所在與服役之精神內涵又分別與前述三種身份相近。

教育替代役人力的特性屬於補充性的人力，與正式的專職人力不同，又不同於志願服務者或稱志工的自願支援性角色，教育替代役役男與專職工作人員及志工的角色區辨後，其人力特質如下（林政昌，2004）：

（一）非自願的服役義務

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

（二）多元少專業的背景經歷

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

（三）低於工作收入的固定薪酬

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

（四）非完全的工作職責

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

（五）短期穩定的工作人力

役男進入教育替代役服勤單位與處所的時間，扣除之前的軍事訓練與專業訓練時間，約為一年，因屬服役性質，比起一般志工更為穩定，然與正式工作人力相比，則不屬於長期的職業工作，而屬於短期的義務工作性質。

依據上述教育服務役的人力配置的部份，主要包括服勤處所的選定、服勤處所役男人數的分派，以及役男工作輪調的機制。訓練的部分，則包括各種職前訓練、在職訓練，以及幹部甄選等重要內容。管理的部份，則包含生活管理及服勤管理。人力特質部份，則是無法擔負完全責任的非自願性短期工作人力，且教育服務役的素質不齊，會對其服勤態度、工作意願造成影響。

第三節 英語專長替代役之規劃與管理

2003 年教育部特別規劃擴大教育服務役役男的運用範圍，增加了「海外留學生回國選服教育服務役，以輔助國民小學英語教學」。教育部除了持續招募海外英語專長役男返國積極協助推動英語輔助教學活動外，更加鼓勵國內具有英語專長之役男加入此行列，期能秉持著愛心、服務、責任、紀律繼續深耕校園，嘉惠更多台灣學子。英語專長替代役男分發至各縣市山地、離島、偏遠地區國民中小學或是英語中心學校協助英語輔助教學工作，目的在於不僅使英語專長役男們學以致用，更藉其語文專長，充實偏遠地區學校英語師資人力，亦縮短偏遠地區學子學習英語的城鄉教育差距。

一、教育服務役英語專長替代役男的資格：

- (一) 經駐外單位驗證之英語系國家大學以上學歷畢業者。
- (二) 具國民中小學英語合格教師資格或畢業於大學以上英語相關科系者。

二、教育服務役英語專長替代役男的勤務內容：

英語專長替代役勤務內容應以協助學校推廣英語教學相關活動為主，每週平均時數達 30 小時，任用學校有二種：

(一) 偏遠地區學校：

主要勤務內容以協助學校英語教學相關活動為主，如晨間英語會話教學、指導學生參加英語比賽、英語網站的建置、英語教材之設計、協助辦理寒暑期英語營、雙語環境佈置、英語補救教學等，惟役男不得單獨授課。

(二) 英語推廣中心學校：

主要勤務內容協助中心學校推動全縣（市）英語教學相關活動，協助英語輔導團及英語教學資源中心推廣全縣（市）英語相關活動，亦可協助英語中心學校

之英語教學相關活動，如晨間英語會話教學、指導學生參加英語比賽、協助辦理寒暑期英語營、雙語環境佈置、英語補救教學等，惟役男不得單獨授課。

台中市教育局為落實英語替代役男專才專用原則，規劃檢核表⁶（如下表 3-4）

表 3-4 英語專長替代役男專長專用檢核表

向度	內容	常態工作	偶而為之	尚無安排
1.協助課堂英語教學	與英語教師進行對話示範、範讀課文等			
	指導學生發音、語調			
	協助課堂活動的進行			
	協助學習落後學生			
	協助班級常規管理			
2.協助英語競賽培訓	協助外師翻譯			
	英語戲劇比賽			
	英語演講比賽			
	英語朗讀比賽			
	英語 RT 比賽			
	英語說故事比賽			
3.協助英語補救教學	英語歌謠韻文比賽			
	隨班及時補救			
4.跨文化介紹	抽離式補救教學			
	用簡單英語介紹本國節慶和文化習俗			
	用簡單英語介紹外國節慶和文化習俗			
5.協助英語營隊活動	用簡單英語介紹國內外風土民情			
	暑假英語生活營（含華裔英語營協助他校）			
6.協助學校網站事宜	寒假英語生活營			
	協助建置或更新學校雙語網站			
7.協助雙語環境布置	協助建置或更新英語教學網站			
	國內外節慶和文化習俗布置			
8.設計教材教具與教學準備	英語字母、字詞、句型、常用語布置			
	配合學校特色課程發展英語教材			
	各種教學活動設計（含補救教學）			
	建置英語教學檔案（含電子檔）			
9.設計及帶領各種英語活動	教具製作			
	協助帶領英語社團			
	每週一句教學			
	闖關活動			
	節慶活動			
10.協助國際交流活動	晨間英語教學			
	協助事先聯繫事宜			
	協助接待外國訪客			
	協助帶領交流活動			
	協助指導學生成為文化大使			

資料來源：台中市政府教育局

⁶ 台中市政府教育局。檢閱網址：<http://www.tc.edu.tw/>，檢閱日期：2014 年 10 月 1 日

英語專長替代役男每週可協助維護校園安全、環境清潔及其他臨時等行政支援事項時數，每週不得超過 10 小時。

三、教育服務役英語專長替代役男的專業訓練：

(一) 職前培訓：

教育部為增進英語專長替代役男專業知識，於分發至學校前規劃專業訓練，邀請專家學者教授役男教學活動設計、教學技巧、教室經營等項教學策略，使役男分發至學校後結合英語專長協助學校英語教學活動。

(二) 服役期間培訓：

1.各地方政府需結合縣市英語輔導團，於英語相關研習活動調訓英語專長替代役男共同增進協助英語教學活動之相關知能，每位役男服役期間至少應參與各直轄市、縣（市）政府辦理之英語相關研習活動達 2 次以上。

2. 教育部另適時調訓所有英語專長替代役男，辦理全國研習並瞭解役男在校服務所遭遇之教學情況，以達到善盡人力資源、人盡其才的目標。

四、教育服務役英語專長替代役男的分發原則：

依教育部教育服務役役男分配作業規定，各直轄市、縣（市）所屬公立國民中小學符合下列條件之一，經教育部國民及學前教育署審核小組專案審核通過之學校，認定為縣市英語推廣中心學校，始得分配英語專長替代役男：

- 1.縣市英語教學資源中心學校，協助縣市推展英語教學成效計畫之學校。
- 2.辦理縣市國民教育輔導團英語輔導小組業務之學校。
- 3.辦理提升國民中小學英語文教學強化模組試辦計畫學校。

（若申請學校為教學資源缺乏地區學校則請申請偏遠地區學校類別）。

- 4.辦理縣市英語村，提供各國中小英語情境學習之學校。
- 5.辦理縣市國中小英語業務並提供縣市各國中小英語教學相關服務之學校。

各直轄市、縣（市）政府先行邀集所屬教官、輔導團組成審查小組以公正、公平、公開方式進行初核，審核委員與申請學校有隸屬關係時，應行迴避。初審後再將初審核定資料報教育部國民及學前教育署組成審查小組進行複審。審核小組進行審核時，應考量申請學校之使用計畫是否完善，是否確實提供全縣市國中小英語教學相關服務，必要時得邀請申請縣市、學校列席說明。

縣市優先順序：

- 1.離島地區先於本島；花蓮、臺東、南投縣優於本島其他縣份。
- 2.省轄市以外縣份優於省轄市，另省轄市優於直轄市。
- 3.各縣市原住民部落國小優於所屬縣市其他學校。

分發學校順位依教育部國民及學前教育署審查過之順位表依序分發，每校分配英專役男人數，至多不得超過 2 人。

英語專長替代役男分發作業時，依成績及志願選擇服勤處所（學校）。

英語專長替代役男每梯次分發員額為偏遠地區學校以 70% 為原則；英語推廣中心學校以 30% 為上限⁷。臺中市國民中小學依據分配可以申請到英語專長替代役男偏遠地區學校 10 所，英語推廣中心學校 6 所，合計台中市國中小有 16 所學校可申請到英語專長替代役男⁸（如表 3-5）。

⁷依據教育部國民及學前教育署 102 年 8 月 15 日臺教國署國字第 1020077629 號函辦理。

⁸依教育部教育服務役役男分配作業規定暨 97 年度教育部第 1 次全國教育局（處）學管科（課、股）長會議決議事項辦理。

表 3-5 直轄市及各縣（市）申請英語專長替代役男校數表

縣市別	偏遠地區 國中小總 校數	預估可申 請分發學 校數 (A)	預估申請 英語中心 學校名額 上限 (A*30 %)	各地方政 府英語教 學資源中 心學校數 B	非英語教 學資源中 心之英語 推廣中心 學校數 C	預估英語 推廣中心 學校數 (A*30% +B+C)	預估申請 偏遠學校 校數 (A*70 %)
澎湖縣	48	12	4	1	1	6	8
金門縣	17	4	1	1	1	3	3
連江縣	13	3	1	1	1	3	2
花蓮縣	71	17	5	1	1	7	12
臺東縣	114	28	8	1	1	10	20
南投縣	55	14	4	1	1	6	9
桃園縣	44	11	3	1	1	5	8
新竹縣	31	8	2	1	1	4	5
苗栗縣	61	15	4	1	1	6	11
彰化縣	47	12	3	1	1	5	8
雲林縣	45	11	3	1	1	5	8
嘉義縣	89	22	6	1	1	8	15
屏東縣	130	32	10	1	1	12	22
宜蘭縣	29	7	2	1	1	4	5
基隆市	2	0	1	1	1	3	0
新竹市	3	1	1	1	1	3	1
嘉義市	4	1	1	1	1	3	1
新北市	66	16	5	1	1	7	11
臺中市	60	15	4	1	1	6	10
臺南市	104	26	8	1	1	10	18
高雄市	63	16	5	1	1	7	11
臺北市	0	0	0	1	1	2	0
總計	1,096	270	82	22	22	126	189

資料來源：教育部

由上述歸納得知，英語專長替代役男屬於在教育服務役，主要以協助英語輔助教學，協助學校行政校務運作，例如：維護校園安全；英語專長替代役男，須有其「英語專長」的資格，無論是大學所學具有英語學歷背景的役男，或是國外留學回國服役之役男，都結合其所學專長，達成服役的任務，且其服勤工作內容與教育服務役不同，各校申請需通過審核，應妥善利用此項人力資源，以發揮英語專長替代役男之功能，提升各服勤處所的效能。



第四章 英語專長替代役人力運用之效益評估

針對第二章理論探討及第三章教育服務役及英語專長替代役服勤規劃與管理之資料統整，再對役男服勤學校現任校長，役男勤務分配、規劃、督導的主要行政人員（教務主任或總務主任），指導英語專長替代役做協助教學工作的教師，英語專長替代役男本人進行深度訪談，並將訪談內容作成紀錄（附錄），以期瞭解英語專長替代役之需求、對學校的影響現況、人力運用的執行情形與效益評估。因此，本章將統整訪談內容，分別就英語專長替代役之需求與對學校的影響現況、人力運用的執行情形與效益之評估進行分析探討。本研究主要受訪者如下表 4-1，受訪題目大綱如下表 4-2、4-3、4-4、4-5：

表 4-1 訪談對象及代碼

編號	服務機關	學校類別	身分類別
A1	A 國小	偏遠地區學校	校長
A2	A 國小	偏遠地區學校	教務主任
A3	A 國小	偏遠地區學校	老師
A4	A 國小	偏遠地區學校	英語專長替代役
B1	B 國小	英語推廣中心學校	校長
B2	B 國小	英語推廣中心學校	教務主任
B3	B 國小	英語推廣中心學校	老師
B4	B 國小	英語推廣中心學校	英語專長替代役
C1	C 國小	偏遠地區學校	校長
C2	C 國小	偏遠地區學校	教務主任
C3	C 國小	偏遠地區學校	老師
C4	C 國小	偏遠地區學校	英語專長替代役
D1	D 國小	英語推廣中心學校	校長
D2	D 國小	英語推廣中心學校	教務主任

D3	D 國小	英語推廣中心學校	老師
D4	D 國小	英語推廣中心學校	英語專長替代役
E1	E 國中	偏遠地區學校	校長
E2	E 國中	偏遠地區學校	教務主任
E3	E 國中	偏遠地區學校	老師
E4	E 國中	偏遠地區學校	英語專長替代役

表 4-2 訪談大綱-校長

題號	題目	配對內容
1	貴校為何申請英語專長替代役男？符合條件資格為何？	行政領導、學校規模、教學效能、人力需求與規劃
2	學校在何時開始有英語專長替代役男人力投入至校園服務？	學校規模、人力需求
3	英語專長替代役男人力管理，學校由何部門負責役男生活管理及考核工作？	人力規劃與管理
4	英語專長替代役男之分派任用是否符合學校需求？表現如何？主要從事那些方面的工作？	人力運用執行與督導
5	英語專長替代役男人力運用，役男工作勤務如何派遣？誰來派遣，如何訓練？	工作安排與訓練
6	對英語專長替代役男人力運用與管理上遭遇的困境與因應措施如何？	生活服勤輔導與協助
7	對於貴校申請英語專長替代役男來校後，整體的效益評估？給學校帶來那些助益？給學校帶來那些困擾？對英語專長替代役男來校服務，對他是種幫助（那些方面，具體例子）？還是因為配套不佳（那些方面）？最後，您對我國實施英語專長替代役男制度您有何具體建議？	人力運用效益評估

表 4-3 訪談大綱-主任

題號	題目	配對內容
1	學校在何時開始有英語專長替代役男人力投入至校園服務？	學校規模、教學效能、人力需求與規劃
2	英語專長替代役男之分派任用是否符合學校需求（請舉出具體實例與工作內容）？表現如何？	人力運用執行
3	英語專長替代役男人力運用，勤務工作內容是否符合所學的英語專業背景？成效如何？據您所瞭解師生的反應如何（可否具體舉例）？	教學效能、組織氣氛
4	對於英語專長替代役男人力管理，勤務派遣及管理權責劃分，有何困難？因應措施如何？	人力規劃與管理
5	英語替代役平時與學校同仁互動、相處如何？管理輔導與給予協助如何？	生活服勤輔導與協助、組織氣氛
6	對於英語專長替代役男制度您有何具體建議？	人力運用效益評估

表 4-4 訪談大綱-教師

題號	題目	配對內容
1	英語專長替代役男是否符合學校需求？表現如何？	人力運用執行
2	對於英語專長替代役男人力運用，在協助英語輔導教學上，有何幫助？	教學效能
3	英語專長替代役男的工作服務態度如何？	人力管理、組織氣氛
4	對英語專長替代役男人力運用與管理上，有何困難？	人力運用執行與督導
5	對於英語專長替代役男制度您有何具體建議？	人力運用效益評估

表 4-5 訪談大綱-英語專長替代役役男

題號	題目	配對內容
1	爲何選服英語專長替代役?主要原因爲何?	兵役制度、專業訓練、生活環境
2	學校派遣給你的工作勤務是否符合您的專長?是否符合當初您對英語替代役的期待?學校對你的人力運用政策,是當工友使喚?還是當做專業英語協助教師?與學校老師、學生相處愉快嗎?	教育政策、教學效能、組織氣氛、工作安排、專業訓練
3	學校提供的訓練如何?獎懲制度是否合理?對自我成長進修有何幫助?	專業訓練、生活服勤輔導與協助
4	對於學校整體的組織氣氛是否融入?遭遇困難時,學校有給予何種幫助?	人力運用執行與督導、組織氣氛
5	對於目前的服役生活是否滿意?認爲自己對學校有何貢獻?	生活環境
6	與小朋友的互動,對小朋友的幫助,教學效能如何?	教學效能
7	對於服替代役,你覺得收獲如何?你覺得國家的這項人力資源運用的效益評估?或你的感想爲何?	人力運用效益評估

第一節 英語專長替代役之需求

本研究針對英語專長替代役之需求,分別從:「外在環境」:兵役制度、生活環境、專業訓練、教育政策;「內在環境」:學校規模、行政領導、教學效能、組織氣氛等方面,以英語專長替代役男與學校領導人做研究探討分析:

一、英語專長替代役男的分發服役需求:

(一) 海外留學生回國服役

役齡男子除了義務役之外,亦可改替代役。教育替代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。2003 年教育部特別規劃擴大教育服務役役男的運用範圍，增加了海外留學生回國選服教育服務役。英語專長替代役目前是海外留學生服役的最佳途徑：

主要我是國外大學畢業，相較於一般大學畢業的學生，我的英語會比他們好一些些，畢竟我在國外讀了四年大學，當初知道，國外大學畢業的可以優先選服英語替代役，不用再去爭取其他少的名額，所以在國外的時候，我就選服英語專長替代役。(受訪者 B4)

我是國外回來的留學生，當初想說要回到台灣工作，英語替代役比較容易抽得中，所以就想說用國外的學歷去申請。(受訪者 C4)

(二) 發揮其所學之教育專業背景

教育部爲甄選良好的教育服務役男人力投入學校從事公共服務，在役男人力的品質方面很重視。學歷是衡量人力品質的一項重要指標，教育部在眾多役男想選服教育役時，就是以學歷高低來決定錄取與否。而爲鼓勵國內具有英語合格教師資格或畢業於大學以上英語相關科系者加入英語替代役，藉以發揮其大學所學之專長背景，一展長才，符合學用合一的原則。

一般的教育役是以學歷去分，有碩士、博士畢業的優先分入教育役，再來是學士畢業的，我本身只有學士畢業，是國內英語相關科系畢業，英語替代役男會從三、四百個教育役裡先挑選出來，我本身也有興趣去做英語替代役，就這樣選服英語替代的役男。(受訪者 D4)

我申請到一般替代役，在看看自己的專長部分，剛好我是英文系畢業，專才專用，就去申請看看，很幸運的上了，那我是讀五專的，學了七年的英文，如果當兵能夠利用自己的英文專長去服務人群，也是一件很好的事，所以就往英文專長替代役去發展。(受訪者 E4)

(三) 學校的生活環境單純，提升自己再進修

在未有替代役制度實施以前，一般役男入伍後，生活作息都需配合軍中規定，個人甚少自由活動的空間與時間，在部隊中處於二十四小時待命狀態，且勤務性質與生活管理上趨於嚴謹缺乏彈性，而體能上的付出與鍛鍊、勤務上武器的接觸也增加服役間的危險性。替代役「當兵不拿槍」服勤危險性降低，服勤時間與公

務機關的上班時間相同，猶如朝九晚五的上班族，且服勤時間接觸的是社會大眾。教育服務役的服勤場所以國中小基層學校，相對於生活管理與服勤性質上皆相對自由開放許多。傳統的軍中制度、文化及環境讓役男卻步，國中小學校的服役環境單純，有較多時間規劃自己的生涯發展。

我一開始是陸軍兵的一般體位，後來就想利用晚上時有更多自己的時間，多一些時間來讀書，想要考一些英語證照，所以就選服英語替代役。(受訪者 A4)

二、學校教學環境上的需求：

(一) 申請英語教學強化模組計畫，學校人力不足

教育部辦理提升國民中小學英語文教學強化模組計畫，其中包含：強化英語教學活動、增加英語學習機會、推廣英語閱讀、落實英語多元評量、進行英語補救教學、辦理英語營隊活動等方面，學校更積極尋找外界資源的挹注，紓緩學校英語人力的不足。

原本是教育部英語模組的計畫，如果能透過這個計畫申請到英語專長替代役，那是更好的。(受談者 C1)

學校在二年前申請教育部的英語強化模組專案，當時全校同仁討論後，決定以加強英語教學為重點。我們也是在人力不足的狀況下就決定以啟動英語發展為學校的重點，人力不足的部分，我們就用各種方法去申請，像是 2688⁹的鐘點教師，英語老師或是國際教育志工，當我們聽到有英語替代役的方案後，也積極的申請，只要是對學校英語有幫助的人力，我們就多方面的申請，所以就申請英語專長替代役。(受談者 A1)

(二) 提升學生的國際教育觀，增加學生學習英語的能力

隨著全球化及國際化的腳步加速，除中文教學外，外語能力是與世界接軌的重要途徑。全球教育鼓勵外語學習，並強調將學習語言置於其背後的歷史與文化脈絡中，以進一步看見該語言背後的文化，尊重與欣賞國際文化的多樣性與差異性。結合地球村的理念，培養學生國際觀，是近年教育改革之一，英語為國際通

⁹教育部補助各縣市政府增置國小教師員額實施計畫，因為我國總共有 2688 間小學，而每個學校可以有一位兼任教師，所以就被稱為「二六八八專案」。二六八八教師不是正式編制內的，所以都用代理代課的方式處理，多數的縣市聘用期多為一年，優先考慮九年一貫課程實施所需之師資(如英語、鄉土語言、表演藝術等)。

用的語言，台中市政府從小學一年級就將英語排入課程計畫中，學校也安排許多英語的活動，增加學生學習英語的機會，須投入更多英語人力資源。

主要是推動我們學校的英語能力，讓孩子們提升英語，主要是英檢的部份，這個學校是偏鄉學校，孩子們要去補習也有困難。再則，是提升我們學校的國際教育。(受談者 E1)

主要是要用在英語的教學，這裡的學校屬於較偏鄉一些，孩子的英語能力希望能跟上國際的潮流，每一個孩子的英語能力都可以從小扎根。(受談者 D1)
我努力去申請英語專替代役，我覺得英語替代役可以補學校師資的不足，學校辦理英語活動也可有協助的人手。(受談者 B1)

由上述訪談顯示學校對英語專長替代役的申請與需求主要以學生的學習為出發點，隨著全球化的潮流，國際的地球村已儼然成型，重視英語教育已成為多數現代國家的教育趨勢，而校長為學校的領導者，不論是各項計畫申請的校務經營，還是多面向的行政管理，經由適性、多元的教學活動，來提升學生的學習品質，而人力不足的部份，校長會尋求各項資源，英語專長替代役也是人力資源的一部份。

第二節 英語專長替代役對學校的影響

本研究針對英語專長替代役對學校的影響，從學校的「內在環境」：學校規模、行政領導、教學效能、組織氣氛等方面，就英語專長替代役人力運用需求與規劃、工作安排與訓練、人力運用執行與督導、生活服勤輔導與協助等方面做探討分析：

一、英語專長替代役人力運用規劃：

英語專長替代役男之人力規劃安排應符合專才專用，其人力運用規劃主要目的係希望借重役男專長改善各校人力不足的處境，提升學校教學及學生學習上的品

質，對於役男人力的規劃，各學校以教務處為統籌，其他處室協同管理：

英語替代役好像是有時間的限制，主要是以支援英語教育為主，那其它的部分也有一定的比例，英語教育、英語活動的部分主要是歸由教務處來處理，那一些綜合管理的部分就歸總務處。(受訪者 A1)

替代役主要的生活管理由總務處負責，英語專長替代役男主要是以英語教學專長為主，教學上由教務處負責。在考核上由總務處、教務處都要負責督導。(受訪者 C1)

我們學校有一般替代役是由總務處來負責，英語專長替代役主要是在英語教學上，勤務分配就由教務處來考核，但他的生活管理還是由總務處來負責。(受訪者 D1)

英語替代役的管理和運用上是教務處，因為它是英語專長的替代役，所以就由教務處負責統籌，因我們學校有兩個替代役，英語替代役就把他放在教務處，而另一個替代役，就由總務處負責。我就是針對替代役的專長，放在應該負責的處室去負責。(受訪者 E1)

英語專長替代役男的勤務內容分為偏遠學校與資源中心學校二種，為使其英語專長能妥善運用，特別規劃其輔助英語教學的活動探討分析：

(一) 協助課堂英語教學

英語專長替代役與英語教師進行對話示範、範讀課文，指導學生發音、語調，協助課堂活動的進行，協助學習落後學生，協助班級常規管理，協助外師翻譯與教學。協同教學是一種異於一般傳統的教學，由兩位（或兩位以上）教學人員，共同組成一個教學團（Teaching Team），發揮各人所長，共同合作計畫，在一個或數個學科中，應用各種教學媒體、合作學習，並經由各種不同方式去指導兩個或更多班級的學生，隨時對有不同需求的學生給予學習上的幫助。

以我們學校來說，英語替代役男搭配的課程，主要是外師的協同教學。(受訪者 D3)

他本身也很認真學習，我們的外師：Andrew 是一位非常優異的外籍教師，他跟在他身邊學了一學期，也學得非常多對於英語教學課程與教學方式。(受訪者 D1)

原則上一星期有六個班級，他會到班上做英語協助教學。(受訪者 B3)

(二) 協助英語競賽培訓

英語競賽能推動英語教學成果展示，提供國中小學師生觀摩及學習之機制。英語專長替代役協助英語競賽培訓：英語戲劇比賽、英語演講比賽、英語朗讀比賽、英語讀者劇場 RT 比賽、英語說故事比賽、英語歌謠比賽。

英語歌謠的比賽，也請他當評審並協助練習。(受談者 B3)

在課餘的時間，加強英語歌謠的教唱。就像是這次對外比賽的歌謠比賽，是六年級的小朋友為主，搭配少數的四、五年級，都是他負責訓練。(受談者 C3)

固定的時間是支援行政的工作，剛才有提到的：另外有協助英語話劇、英語朗讀之類的。(受談者 E2)

100 學年度開始我們學校有辦理台中市推動全市的英語說故事比賽、英語朗讀比賽、英語讀者劇場等大型的比賽，我們除了申請英語專長替代役男，也申請外籍教師的教學，幫助提升學校本身英語的教學。(受談者 C2)

(三) 協助英語補救教學

補救教學具有事後幫忙的功能，經過診斷學生的學習困難後，所進行一連串對症下藥的積極性教學活動。班級導師篩選出英文程度偏低之同學，並進行補救教學，以提昇其英語能力，恢復學習英語信心，英語專長替代役協助英語補救教學。

二年級以上學習比較落後的小朋友，我們會用各種計畫來補強，譬如說：我會申請英語扎根計畫，那可能只有兩個年級參加，其他的三個年級就用英語替代役男來加強英語，那補救的名單就由任課老師提出，我們是利用午休的時間來做補救教學。(受談者 A2)

五年級學生英語程度比較差的，做英語的補救教學。(受談者 B3)

協助英語老師，對個別指導的廣度與深度、協助學生的補救教學。(受談者 C2)

學校是安排我教全民英檢，一般來說初級英檢大概是國中的程度，我在教英檢也幫他們兼顧學校的課業，那還有一些補救教學，如：拳擊隊、籃球隊、桌球社……普遍來說，英文的成績都不太理想，那剛好藉由英語專長替代役這個職務，去上一些有關英文的遊戲互動。(受談者 E4)

(四) 設計及帶領各種英語活動及跨國文化的介紹

英語專長替代役協助帶領英語社團、每週一句教學、闖關活動、節慶活動、晨間英語教學，用簡單英語介紹本國節慶和文化習俗、用簡單英語介紹外國節慶和文化習俗、用簡單英語介紹國內外風土民情。

早上升旗做英語教學的推廣教學，在課間活動再做檢核，檢核通過會有小獎勵。設計英語闖關的活動：英語食物的單字、歌唱、簡單會話…，校長、

主任、老師擔任關主，闖關之前，他會到各班去宣傳與教導闖關的內容。(受談者 C2)

英語老師是巡迴老師，我們會各有各的要推動的每週一句，我要推動的單字部份發下去，每個星期四升旗時，小朋友會到升旗台念讀。(受談者 C4)

看到一些英語推廣的活動，萬聖節、聖誕節、復活節的英語推動教學。(受談者 D2)

對於節慶：萬聖節的活動，英專也主動提出構思和活動，這些本來應是學校行政負責規劃，替代役男有這樣的想法與表現，學校部分也樂於給予支援與協助。(受談者 C2)

(五) 協助英語營隊活動、協助設計學校網站

英語專長替代役協助規劃多元英語學習課程與活動，提升學生能力：暑假英語生活營、寒假英語生活營。英語專長替代役協助建置或更新學校雙語網站、建置或更新英語教學網站。

學校剛開始請他升期時先上英語的每週一句，與外師的協同英語教學，最後能主導整個的暑期英語育樂營，真的成長很大。(受談者 D1)

請英語役男做學校英語教學成效的短片，不過短片有一些 delay。(受談者 A2)

(六) 協助雙語環境佈置

英語專長替代役協助國內外節慶和文化習俗佈置、英語字母、字詞、句型、常用語佈置，透過實際教學及學習情境的營造，建置雙語環境設施。

在我們南棟的樓梯由役男建議佈置一個「山陽航空站」環境營造，那我會排高年級的班級去體驗，從登機、過關、到坐飛機……，那英語替代役役男會用英語來介紹。(受談者 A2)

這個學校是古蹟發展的學校，可以教一些古蹟的英語教學，讓小朋友來介紹來到學校參訪的外國人，這是我目前想到可以去做的方向。(受談者 B4)

(七) 設計教材教具與教學準備

因少子女化而產生的校園閒置空間，配合學校特色課程發展英語教材、各種教學活動設計(含補救教學)、建置英語教學檔案(含電子檔)、教具製作。

主要是學校閒置空間很多，要活化我們的教室，英語情境教室是我們現在正在做的事，我們也請英專替代役幫忙，加強英語情境的佈置。(受談者 E1)

英語替代役男會協助做英語的教具、做 PPT、找音樂、幫忙拍照……等。(受

談者 D3)

學校之前有辦理萬聖節、復活節的活動，他都協助情境的佈置與活動的進行，再加上他每週一句到司令台上會做一些教學的媒材。(受談者 D3)

(八) 協助國際交流活動

英語專長替代役協助事先聯繫事宜、協助接待外國訪客、協助帶領交流活動、協助指導學生成為文化大使。

我們有申請國際教育志工，他是捷克來的，來學校做 6-8 週的服務，有些基本的溝通還可以，但比較深入的溝通工作還是會請英語役男來幫忙，例如：翻譯、工作的協調。(受談者 A2)

這學期學校要舉辦一個國際親子論壇，工作就是分層負責，那都是國外的學者，這時，更需要英語專長替代役的協助。(受談者 C1)

由上述訪談結果顯示，學校對英語專長替代役人力運用規劃於英語教學呈現多面向，無論是英語教學的現場、英語環境的佈置、英語成果的展示或是英語活動的推動，都充分運用英語替代役的人力。但就英語專長替代役人力規劃，學校面臨之問題，分述探討：

(一) 學校英語教師無法配合英語專長替代役入班協助教學

英語專長替代役在做英語專業訓練，為到國中小做教學的準備，一到服勤處所，學校規模與組織人員的不同，多數學校並沒有外籍教師的教學，且因學校規模太小也沒有英語的專任教師，而是由英語巡迴教師來擔任英語教學，或是學校內英語專任老師認為沒有協助教學的必要性。

英語替代役男可能在時間上比較難安排，平常安排他去值勤務的時間不多，因我們學校並沒有外師。那進入班級，也要英語老師願意，英語老師覺得沒有需要，只是在教室旁觀看而已，所以協助英語老師教學的部份就比較少。(受談者 A3)

我主要是做補救教學部分，並沒有和其他英語老師進入課堂教學，還有一些單字的檢定，有一、二年級利用下課的時間，做一些單字的背誦和發音的正確。沒有進入課堂上做協助教學，可能是英語老師不習慣課堂上有其他人，本身的防衛心態吧。剛開始我有和英語老師說要不要幫忙改考卷，他說：不用，他這樣才能掌握學生的學習狀態。(受談者 A4)

前一任的英語替代役男有協同教學，協助英語的發音，但因為英語老師是巡迴

教師，這一位英語巡迴教師目前還沒有這方面的要求。(受談者 C2)
我自己來上課就可以了，這個學校每班的學生人數很少，一班只有十幾個學生，課程計劃裡的課，我可以來自己擔任教學就可以。(受談者 C3)

學校的行政人員（主任）透過溝通協調，但限於英語巡迴教師一星期只到學校上課兩天，且這兩天課程都排得很滿，以尊重英語教師的意願為主。

就協同教學這部份，我認為比較有難度，因英語老師不是我們學校的專任教師，他是英語巡迴教師，當然，我也希望多一些協同教學，但每個老師的需求認定不同。在別的學校，有外師的，會協同外師來教學，可能我們學校沒有外師，因此我們會排一些英語的活動，請他來做多一些協助。(受談者 C2)

(二)「協同教學」與「協助教學」認同上有差異

有「協同教學之父」的美國華盛頓大學教授夏普林 (J.T. Shaplin)，曾對協同教學有下列闡釋：「所謂協同教學是一種教學組織型式，在二個以上教師的合作下，負責擔任同一群組學生的全部教學或其主要部分」(轉引自張清濱，1999)。協同教學最重要的精神是在打破以往單兵作戰或獨立作業之教學型態，以小團隊所組成之方式，無論在課前之準備、教學進行之過程或是最後之評鑑，可以教師、助理人員來共同參與、設計和執行。教學前的計畫很重要，團員經由多次的開會、討論，研商每日的教學計畫，進行各科教學設計，分頭準備各人所分配之工作，如蒐集資料、製作媒體、佈置教學環境，等準備工作告一段落後，並做修正，最後才將計畫定案，準備實施。

如果有時間，是可以進去教室協助英語教學。我有想過，讓他協助英語對話的教學，就日常生活的對話部份。但就要花很多時間去討論英語替代役和我兩人之間要做怎樣的協同教學？要怎樣進行這個課程，兩個人間的互動。(受訪者 C3)

就單科協同教學而言指同一年級、同一科目或學科領域教師的協同。譬如英語科教材內容有發音、拼字、句子結構與語法、英語歌曲、聽力練習等部分，一年級英語老師有三位，可就其專長分配工作，李老師負責發音及拼字部分，林老師負責句子結構與語法部分，而張老師負責英語歌曲及聽力練習部分。

雖然在課程設計，教學活動上，英語替代役男不是專業的人員，但他的態度很好，課程設計完後，會跑過來跟英語老師討論，你覺得我的設計好不好？有沒有需要改進。那英語老師會根據經驗，跟英語替代役男討論，這個活動在什麼年級，怎樣做教學，小朋友的互動、學習會比較好。那英語替代役男跟我們討論幾次下來，他們的吸收能力很強，會有不一樣的點子，覺得他可以有不一樣的教學，這樣做可能會更好，因為在辦公室，我們兩個人的座位很近，隨時都可以討論。那與外師的協同課，例如：低年級的大班協同教學，要與外師如何協同。平時，英語替代役男會協助做英語的教具、做 PPT、找音樂、幫忙拍照……等。(受訪者 D3)

協助的意義：從旁幫助、輔助。教育部為增進英語專長替代役男專業知識，於分發至學校前規劃專業訓練，邀請專家學者教授役男教學活動設計、教學技巧、教室經營等項教學策略，使役男分發至學校後結合英語專長協助學校英語教學活動，且規定英語專長替代役男不得單獨授課。

英語專長替代役男規劃到各個班級做英語說故事的教學，班級導師在班上協助，英語專長替代役男來上課。

每個星期有兩天會到各個班級去說故事。因我們學校非常多班，我服役的這一年只會去這個班 1-2 次，每個班級都會輪到，學校會排這個星期是哪幾班去做英語的說故事教學。低年級的部份就可能玩遊戲，讀英語繪本，中、高年級就講英語故事，做一些活動，在互動遊戲中講一些英語單字、片語。(受訪者 B4)

根據服勤內容規定，英語專長替代役男在英語教學活動上應以協助英語老師、輔助學校為主，而非將授課內容由英語專長替代役男來設計並擔任主要教學者，因專業背景與教學經驗的不足，執行工作時，仍應有其限制，役男無實際權責，在角色的扮演上亦應堅守協助者的角色定位。

二、英語專長替代役人力工作安排與訓練：

(一) 英語專長替代役工作安排

英語專長替代役勤務內容應以協助學校推廣英語教學相關活動為主，每週平均時數達 30 小時，協助行政支援時數（如協助維護校園安全、環境清潔及其他臨

時交辦事項) 每週不得超過 10 小時。

當然符合他的專業背景，英語替代役的工作完全是依照上級的規定，英語教學占 90%，支援其他的行政工作占 10%。(受訪者 B2)

因我們是第一個英語替代役，他與一般替代役的工作性質不一樣，原則上，我們主要是讓他著重在教學，一般常務的行政協助是很少的。(受訪者 B3)

主要是主任統一來做派遣，而不是由老師或其他人來指派替代役做事，他是專長替代役男，還是以英語的活動為主。(受訪者 C1)

英語替代役男主要還是在協助英語教學，行政的支援是 8 小時，那我們學校還有一個一般役男，因此行政協助就由一般役男來做。(受訪者 C2)

他有 30 小時在英語的輔助教學上，只有 10 小時是在協助行政的工作，英語專長替代役男進到學校，就看學校是否有專才專用。(受訪者 D2)

有，學校在任用上，有符合他英語專長的背景。(受訪者 E2)

台中市規定英語專長替代役男之勤務安排應符合專才專用，並善加利用此項人力資源，凡經查證有未專才專用之狀況，將立即將該役男調至有需求之學校。

在訪談中有校長指出他校將英語專長替代役男當作一般役男任用，因台中市的規定辦法非常嚴格，訪談內容結果呈現有達到「專才專用」的目標。

聽說役男在網路的平台上會抒發自己的感想，他校也有將英語役男來做學校打雜的工作。(受訪者 C1)

在協助英語教學工作與行政支援工作界線不易劃分清楚，且行政支援的工作內容雖以維護校園安全之交通導護與校園警衛工作為主，亦包含學校環境維護及學校活動支援，工作內容涵蓋許多事務、且臨時交辦事項又屬全校性的勤務。

學校派給我的工作是有符合我的英語專長，公文上是說要有 30 個小時在英語教學上，10 個小時在行政上，應該是有的，但沒有區分成這麼細，這麼清楚。

(受訪者 D4)

每天早上、傍晚要站導護，維護路口小朋友的安全。每個星期一、二到圖書館做圖書整理。(受訪者 B4)

怎麼可能區分得很清楚，只要學校弄好就可以了，我本身也喜歡往外跑，不喜歡坐在辦公室的電腦前做資料，所以我也很願意去做一般替代役的工作。

(受訪者 A4)

(二) 英語專長替代役服勤訓練

服勤前訓練可分為軍事基礎訓練及專業訓練，前者集中於成功嶺為期四週，後者英語專長替代役的專業訓練於高雄澄清湖為期二週。教育部為增進英語專長替代役男專業知識，於分發至學校前規劃專業訓練，邀請專家學者教授役男教學活動設計、教學技巧、教室經營等項教學策略，使役男分發至學校後結合英語專長協助學校英語教學活動。

一般的替代役都是在成功嶺受訓，是一個月，再選你要服哪一種役別，在分開來做專訓，英語替代役男的專訓是在高雄澄清湖受訓，是兩個星期，課程內容就是有講師來上課，跟教學有關：怎麼教英語繪本、教學的管理……等。
(受訪者 D4)

替代役先在成功嶺受訓四星期，再看役別分開受訓，教育役會在澄清湖再受訓兩星期，當中有分一般役、中輟役、英語役，那英語專長替代役男是獨立受訓的，例如：這堂課你要如何設計、帶領一些專業的課程這些。(受訪者 E4)

各地方政府需結合縣市英語輔導團，於英語相關研習活動調訓英語專長替代役男共同增進協助英語教學活動之相關知能，每位役男服役期間至少應參與各直轄市、縣（市）政府辦理之英語相關研習活動達 2 次以上。

從成功嶺下來後，先到澄清湖做英語的相關訓練，如：讀者劇場，每半年就有一次的研習，基本上訓練的工作是由政府來負責。(受訪者 A4)

我們一段時間會有在職訓練，也有英文替代役的專門的在職訓練，在今年 10 月，連續三天。也有很多英文的研習，最近有參加英語歌謠的研習，台中部分在這方面還蠻多的，可以多充實自己。有參加一個教育部辦的活動，認識一位老師，幫忙去帶英語的營隊。研習的部分是很多，要自己去爭取。(受訪者 C4)

英語專長替代役男於國中小服役期間，學校並不會特別規劃役男的訓練，役男到校服務，對於學校安排的勤務內容，多屬實務的操作，在執行上役男對工作內容可請管理人員或業務交辦人員直接指導，對於英語協助教學實際運作，學校英語老師也可給予協助指導與訓練，：

應該不算有，我是一邊做一邊學，就「做中學」，我們本身不是英語老師，不可以獨自授課，如果有研習要役男一起去參加，就會去。學校的老師、外師都會提供他們教學的經驗給我，但不會有什麼特別的訓練。(受訪者 D4)
學校沒有提供特別的訓練。學校會有時間讓我去準備我要教的課程，簡單的

英語歌謠或影片，能引起學生學英語的動機與興趣，提升一點點學生的英語能力，畢竟我不是英語老師。(受訪者 B4)

學校是有英語專業社群，且他座位附近都是英語科任教師，會跟他做討論，都可以做協助。(受訪者 B1)

三、英語專長替代役人力運用執行與督導

英語專長替代役的申請依教育部的規劃，由學校領導人（校長）提出申請，申請的計畫書是學校的教務主任負責撰寫，人力運用的執行與考核工作由教務處與其他處室共同辦理：

英語專長替代役主要是協助教學，是在教務處。但他的位子是屬於在總務處，大家共同來做考核的工作。(受訪者 B1)

教官過來的時候，主要是教務處做一些處理，考核的部分應該是教務處來做一些引導。(受訪者 A1)

人力運用有分三個部門英語教學由教務處來主導，早上有協助導護的工作由學務處安排，有時工友先生在做修繕的工作，須要有人扶著梯子，也會請他幫忙-總務處，這部份比較少，最主要還是放在教務處的英語教學。(受訪者 D1)

對於英語專長替代役的人力運用，各處室的權責劃分依服勤計畫辦理，冀期人力執行前先溝通、協調，避免造成役男管理人員與勤務管理人員管理方式不同的差異。

那這是我們第一個申請的英語替代役男，在權責的劃分上不是那麼清楚，可能役男會有鑽漏洞，一般役男是由總務處來做勤務管理，那英語替代役男做教務處工作比較多。(受訪者 A2)

生活管理上是總務處，交通導護上由學務處，英語教學就由教務處，依據他的勤務來做權責的劃分。有些學校可能沒有計畫或權責的劃分，就會將役男的勤務在模糊地帶，就沒法與一般役男的勤務劃分清楚。我的感覺是只要依據計畫來執行，就比較不容易有界定不清的狀況出現。(受訪者 D2)

四、英語專長替代役生活服勤輔導與協助

(一) 服勤管理

替代役男管理，主管機關內政部（2000）訂定了替代役男獎懲辦法，而需用機

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

台中市教育局為使役男於服役期間建立相當規範之工作紀律，激勵及鼓舞工作士氣，於 2009 年訂定台中市教育服務役役男獎懲作業規定（如下表 4-6）：

表 4-6 台中市教育服務役役男獎懲作業規定

教育服務役役男獎懲作業權責劃分表		
權責單位	獎 勵	懲 處
服勤處所（學校）	榮譽假	罰勤、禁足
服勤單位 （教育局、校外會）	嘉獎、記功（含）以上	申誡、記過（含）以上
需用機關（教育部）	部長獎狀、獎金	罰薪

資料來源：台中市政府教育局

目前我服務的這所學校，沒有申請過任何替代役，在民國 100 年，我先申請到一般的教育服務役，讓主任、老師們明白替代役沒有管理上的困惱，反而能協助學校的許多活動。在民國 102 年，我努力去申請英語專才替代役，我覺得英語替代役可以補學校師資的不足，學校辦理英語活動也可有協助的人手。（受訪者 B1）

學校部分就是我的上司教務主任和總務主任，對我都非常好，我們大家都配合的很好，符合獎懲的規範，盡力去做，一切都沒有太大的問題。（受訪者 C4）

（二）生活管理

公部門的服勤處所對教育服務役役男人力只有提出需求的權利，但分發則要看役男的志願，役男分發作業學校只有被動權，分發到學校役男本質學校無法掌握。專長役男本質部分，包含其個性、能力，對英語專長替代役制度的體認與工作的投入，英語專長替代役的生活管理與役男的人格特質密不可分：

因為他勤務的時間跟別人不一樣，中午上完補救教學後是讓他休息，但偶爾到下午 3 點了，沒有看到役男，可能還在寢室睡覺，我們就會做規勸。那這主要是關係到個人的人格特質，我們需要去解決的最大問題是役男睡過頭了。（受訪者 A2）

他們的教官例行性會來訪視，並沒有深入談他的工作內容。學校部分也排了

一些協助教學的工作，但不想讓他操得太累，他有一些 free time 的時間，可能他會上網，玩玩臉書。(受訪者 B3)

每個人的人格特質不一樣，有的役男個性活潑，有的個性內斂，他所呈現的教學上也有所不同，我們會觀察他的人格特質，會加以關心，尤其是心理上的一些壓力。(受訪者 D2)

英語替代役個性是拘謹或是活潑外向，學習態度是否積極也會影響其輔助教學的效能：

他的人格特質不同，有的很快就能融入學校的環境，許多事只要提示一下，役男本身就能獨當一面，協助學校的多寡也與役男的學習心態有關。(受訪者 D2)

目前這位役男很配合，點子也不錯。前一位英語替代役男也 OK。那第一位到學校服役的英語替代役男，個性上比較拘謹，比較放不開，協助的部份就比較偏向靜態上。(受訪者 D3)

(三) 學校組織的認同

學校是一個組織，英語專長替代役非組織內的正式人員，但役男在校服勤即成為組織一份子，組織成員看待役男的想法與對待役男的態度，也成了一種無形的向心力，讓役男朝團體組織運行的軌跡前進，將役男視為正式組織成員看待，才能有效提升役男服勤績效。

我們很慶幸任用到這個替代役，一進來，我們就把他當作自己的小孩，我覺得他們的融入應該是很快，現在學校的氣氛是很好，相對的，我們不論做什麼事，他都是其中的一份子。(受訪者 E1)

校長和替代役之間用 line 互動（這時校長拿出手機，跟我解釋他們之間的互動），真的就像是一家人。(受訪者 C1)

我會把英語替代役男當作是組織的一份子，與學校同仁之間是平等的對待，不會因他們是來當兵的，就矮人一截。組織該有的權利，我也會幫他爭取，讓他們感受到這個組織間的溫暖。(受訪者 C2)

目前都還不錯，兩位替代役，包含英專替代役，對人都還蠻客氣的，我們老師也不會對待他們有落差，彼此聊天，都能嘻嘻哈哈的。(受訪者 E2)

組織成員雖有職位及身份的差異，但人際上的互動與尊重是平等的，英語專長替代役能感受並融入學校的組織氣氛中：

有融入這個組織。學校的組織上，剛開始我會覺得應該是很封閉、比較嚴肅，

但時間久了，發現大家都是能開玩笑的，與同仁的相處也很好。(受訪者 D4)
我覺得組織氣氛都很好！學校這邊的人都蠻好的，如果真的有困難或心情低落的時候，都會給予協助。(受訪者 A4)

(四) 生活上的協助

役男進駐校園服勤處所的照顧良善，能加快役男生活適應與安定感，也讓役男能在安定的心理與生活狀態下，儘速發揮其能力，執行學校勤務。

在生活上，我們有一個小小的平房宿舍，和另一個役男是一個人一間房，住的環境還不錯，這裡學校的環境也還蠻優美的。(受訪者 C4)

我們的宿舍是西曬，比較悶熱，學校會幫我們裝排風扇，學校都會及時給我們協助、支援。(受訪者 E4)

工作或生活上完全沒有困難，他們都對我很好。(受訪者 B4)

第三節 英語專長替代役之人力運用效益

從役男的觀點，服英語專長替代役是一種能履行國民義務的方式。從學校的觀點，透過各種策略性的人力運用方式，讓役男的人力發揮到最大的效能，提升人力運用的效益，以英語專長替代役與服勤處所（學校）的校長、主任、教師做探討分析：

一、從學校組織的觀點

(一) 紓緩學校英語師資的不足

我國在國際化潮流、競爭力需求與社會期盼之下，教育部於九十學年度起正式從五年級開始實施英語教學，且於九十四年學年度將英語課程教學提前至國小三年級開始實施，不少縣市自一年級起就實施英語教學，台中市即為從一年級起就將英語課程排入教學中，而實施英語教學最大的困境是英語師資的不足，台中市為解決中小型學校英語教師的不足，於一百零二學年度特別招聘30位國小英語巡迴教師，以共聘的方式，分配至各校負責英語教學。考量英語教育的向下延伸，

教育部亦增選海外小留學生回國協助英語教學：

之前我服務的兩個學校，大甲東明國小、清水三田國小的校長，都有申請到英語專長替代役，目前我服務的這所學校，卻沒有申請過任何替代役。在民國102年，我努力去申請英語專長替代役，我覺得英語替代役可以補學校師資的不足，學校辦理英語活動也可有協助的人手。(受訪者B1)

之前服務的學校是原住民學校又是偏鄉小學，讓我知道有英語專長替代役到偏遠學校來服務，會給學校許多的協助。(受訪者C1)

我們的英語老師目前只有兩位，加上任課帶班級，另一位老師還有兼行政，那要帶一些英語的活動：英語話劇、英語歌唱比賽、英語朗讀……。真的不太容易，需要英語替代役來支援英語的一些工作。(受訪者E2)

學校的人力不足，英語的補救教學，英語扎根計畫，經費不是很足夠，只有兩個年級、三個年級可以上到這些課程，那不夠的部分，我們就請英語替代役來幫忙補救。(受訪者A1)

訪談顯示不論基層學校裡大中小型的學校類型，都有英語師資人力的不足，師資失衡的現象影響教學的品質也對整個學校的運作產生困擾，而英語專長替代役男可紓緩此一人力不足之情況。

(二) 學校組織氣氛的改變

在學校的環境中，學校裡的成員彼此交互作用，影響組織成員的態度、行為與組織內的運作方式，英語專長替代役的注入，帶給學校不同的面向與觀點：

這幾個來學校服務的英語專長替代役都非常的優秀，前一位替代役已經通過日本公司的甄選，在日本工作，回國也有帶著糖果到學校看看校長、主任、老師、小朋友。他們覺得學校是一個很融洽的環境，校長是super 媽咪，主任就像爸爸，學校的小朋友都很受教，又會寫書法、又會彈奏樂器，雖然是偏鄉學校，小朋友都很肯學，整個學校整體的氛圍很好。(受訪者C1)

組織成員願意不斷的學習，組織就會不斷的成長，學習型的組織氣氛，有益於提升學校的效能：成立英語讀書會也是其中的一種。

這兩梯的英語替代役男，都是外國留學回來的，他們的成長背景都是很優渥的，在待人處事上，很守本分，態度也很好。今年我們學校來了一些年輕的男老師，役男也是男生，他們成立一個英語讀書會，很有學習的動力，學習英文的氛圍與情境也會互相影響，對英語的學習有所激勵，我也會受他們影

響，趁他們還在學校裡，會想增強自己的英語會話能力。另外一位一般役男的多益分數很高，英語能力也相當好。(受訪者 C2)

(三) 活動業務的分擔與分工協助

英語資源中心每一學年度要幫市府辦理許多英語的比賽與英語活動的推動，申請英語模組計畫的學校除了學校裡例行推行的英語活動，還需再增加更多的英語主題式教學，英語替代役男支援現場的人力，：

一百學年度開始我們學校有辦理台中市推動全市的英語說故事比賽、英語朗讀比賽、英語讀者劇場等大型的比賽。(受訪者 D2)

一些英語推廣的活動，萬聖節、聖誕節、復活節的英語推動教學，看到他對學生展現的活力，或是司令台上每週一句推廣的主體式活動，整體來說：是補足行政推動英語教學活動最佳的人力。(受訪者 D2)

固定的時間是支援行政的工作，剛才有提到的：另外有協助英語話劇、英語朗讀之類的，他來的時候就慢慢的有移交給他，請他做支援。(受訪者 E2)

對啊！對於英語教學還有一些雜七雜八的事，真的是幫忙很大。(受訪者 A1)

(四) 教學相互激盪與教師一同成長

「聞道有先後、術業有專攻」每個人皆有長處及優點，在專業的領域上沒有身份與年齡的分別，教學專業能力的精進永無止境。剛從校園畢業不久的役男吸收了較新的教育新知與訓練，教學方法活潑、生動，與學校教師彼此間相互學習，一起成長：

他對小朋友的補救教學做得很好，有自己的創意，教學的方式也很活潑，就六年級的小朋友不會的，我們的觀念可能從 A、B、C…開始，再去反覆的教到你會，那英語役男覺得不是，應該是引起他對英語的興趣比較重要，所以六年級的補救教學，他會用英語歌曲來帶入，從英語歌曲來引發小朋友對英語的興趣，或是一些影片，教學很活潑，做得真的不錯。(受訪者 A3)

英語替代役與外師的協同英語教學，最後能主導整個的暑期英語育樂營，真的成長很大。本身也很認真學習，我們的外師：Andrew 是一位非常優異的外籍教師，他跟他身邊學了一學期，也學得非常多對於英語教學課程與教學方式。(受訪者 D1)

(五) 學生學習方面：縮短城鄉差距、協助弱勢學生

城鄉差距的存在，地方與學校規模環境較小，讓學生接受學校以外的學習刺

激貧乏，學校體制以外的學習管道欠缺，也讓孩子在學習競爭力相較於城市學校明顯落後，而城鄉差距反應在學生學習上的現象，英語替代役男幫助弱勢學生學習，提高學生學習英語的興趣：

都市的學校與偏鄉小學的英語程度差很多。(受訪者 C3)

對於偏鄉小學，英語替代役男的幫助真的很大，這兩位英語役男都是外國回來的，對於英語教學、英語會話給學生、學校幫助都很大。(受訪者 C2)

從國外回國服役的役男，也會分享國外學習的經驗，引起小朋友的學習興趣，並鼓勵他們將英語學好：

學生對於我在國外的生活，國家不同的習性，會主動發問，我就會解說並教一些英語單字，與學生這樣有互動的方式，我會比較喜歡這樣的教學。(受訪者 B4)

我們會站在協助替代役的立場多一些，感謝這些年輕的替代役哥哥帶給我們小朋友很多的榜樣，除了分享他們的求學歷程，也帶給小朋友有國際的視野。(受訪者 C1)

英語替代役男的人格特質若是屬於活潑、外向，願意與小朋友親近，小朋友也會開心回應：

對於學校英語教學幫助很大，他的年紀跟小朋友比較接近，所以很多小朋友會主動跑去跟他說話，低年級小朋友看到他，都會主動跟他打招呼，「替代役哥哥、義大利哥哥」的大聲喊「哈囉、good morning」。之前，與外師做英語會話班的社團課，不論是英語歌謠的教唱，或是小組的討論，英語替代役男都會主動協助，在學校英語的輔助教學上幫助很大。(受訪者 D3)

是呀！他教學的那節課，小朋友的表現變得比較活潑，我們是利用導師時間。(受訪者 C3)

對於學生學習的環境營造，增加學生多元學習的機會，英語替代役提供最佳的人力：

基本上這位役男資質算是優秀，優秀的孩子比較有自己主觀的想法，像在情境環境的佈置上：「山陽航空站」，是他的 idea。(受訪者 A2)

學校閒置空間很多，要活化我們的教室，英語情境教室是我們現在正在做的事，我們也請英專替代役幫忙，加強英語情境的佈置。(受訪者 E1)

（六）強化校園安全的維護

英語替代役男在支援行政工作上安排學校路口的導護，協助學童上下學的安全，減輕導師的負擔，或是安排協助學校的警衛工作，維護校園的安全：

學務處這邊早上、下午要幫忙交通導護的工作。(受訪者B2)

當警衛先生在幫學校做環境工作時，就會排兩位替代役男去幫門禁、警衛的工作。(受訪者C1)

交通導護上由學務處安排，每天早上7：10就要協助路口的導護工作。(受訪者D2)

二、從英語替代役男的觀點

英語替代役男對學校認同高，雖以役男身份在校服務，但皆認為自己是學校的一份子，在服役期間能善盡自己的能力，為學校做一些事：

當初會選擇英語替代役，也是希望在教書這個區塊有所成長，在國外有教過1-2個月英語對話的補習班，那時候覺得沒有做得很好，因此，想在服英語替代役時更充實自己的教學能力，也對目前這個學校有所幫助。(受訪者C4)

我幫學校設計一個英語網站，我花比較多的時間在這上面，未來想要在這個網站上，做一些簡單的古蹟介紹，希望小朋友能用英文來介紹自己的學校，讓他們覺得很驕傲。(受訪者B2)

英語替代役男對於學校的幫助程度，多採取保留的自我評估：

我沒有當過老師，當學校在英語教學或活動上缺乏人力的時候，很高興自己能夠幫上忙，能機動性的提供協助，不能說有什麼「貢獻」。(受訪者D4)

不能說貢獻，教學上我會盡量去做，畢竟我是教學上的菜鳥。例如：英語環境的情境佈置-看電影學英文，電影裡一些經典的句子，我會設計把它指出來，中英文翻譯，也可學習這個國家的文化特色，激起他學英文的動機。(受訪者E4)

三、對英語替代役制度的整體評估與建議

（一）英語替代役支援學校人力，帶給學校助益甚大，銜接有待加強：

英語替代役在學校的人力運用，提供給學校極大的幫助，學校裡的校長、主任、教師對於役男的表現都給予肯定的價值：

其實我本身最早就是英語老師，那我覺得英語專長替代役本身運用他們的專長到各個機構服務，才不會跟他們所學的脫節，真的是不錯，那語言的東西

本身就是要常用，這個制度真的很好。(受訪者 E1)

就我們學校而言，英語替代役男一個比一個優秀，目前這位一般替代役男的英語也很好，我們在做英語成長營活動時，真的助益良多。(受訪者 C1)

對於偏鄉小學，英語替代役男的幫助真的很大，這兩位英語役男都是外國回來的，對於英語教學、英語會話給學生、學校幫助都很大。(受訪者 C2)

學校部分是有英語老師，那如果有英語替代役是更好，對於補救教學這個區塊，也能讓學生更喜歡上課。(受訪者 E3)

訪談的五所學校，願意繼續申請英語專長替代役，肯定這個制度的存在，其中有兩所學校在下一個學年度有如願申請到英語專長替代役，因許多因素沒有申請到英語替代役者，都設法在其他可以提供學校英語人力的方案上繼續努力：

因今年的 2688 專案對我們小學校有一個 2688 的代理老師，英語替代役沒有了，我們就用這個代理老師來推動英語的部分，還好有這個代理老師，所以英語的銜接就比較好，因為是代理老師，他上 20 節課，其他的時間就可以做英語的補救教學。有願就有力，當初申請英語替代役，現在沒有了，但我們國際志工繼續有，那就繼續做，小學校如果不發展這個，對這些學校的小朋友就會失去競爭力，我們就多吃一些，只要對小朋友有幫助的，我們就盡可能地去做。(受訪者 A1)

英語專長替代役服役只有一年，名額也沒有很多，時間銜接上有困難。教育局有核定下學年度，我們學校將沒有英語替代役，把機會讓給偏遠學校。下學年度，我們學校與他校共聘一位外籍英文老師，對提升學生的英語程度也是有幫助的。(受訪者 B2)

其中有學校的領導人認為英語專長替代役制度應提供更多的名額，擴大辦理：這個制度很好，期望有更多的英語專長替代役男能投入學校來做服務。(受訪者 D1)

我覺得要，要擴大辦理，很多英語模組的學校都沒有申請到。就我們學校而言，英語替代役男一個比一個優秀，目前這位一般替代役男的英語也很好，我們在做英語成長營活動時，真的助益良多。(受訪者 C1)

(二) 英語替代役的勤務分配，要明確規劃：

英語替代役的勤務以協助英語教學為主，每週需達三十小時，而協助其他行政工作每週十小時，此兩者間的界線劃分不易，再加上學校活動日益趨增會有許多臨時交辦事項，人力欠缺就會臨時運用英語替代役的人力：

那就英語替代役的制度上，可能是我們內部需要做更好的橫向聯繫。(受訪者 A1)

畢竟我是這間學校第一個英語替代役，那英語替代役對學校、學生還在做協調，之前學校都是申請一般替代役，有人會覺得英語替代役不好用，因學校規模較小，可能需要較多的人力去做環境的維護，所以覺得一般替代役比較好用。(受訪者 A4)

他應該到明年的一月才會退役，我覺得可以請他再好好發揮他的專長，其實學校的英語資源還算多元，想做好更好的規劃，彼此間相互協助，發揮最大的功效。(受訪者 B3)

有些學校可能沒有計畫或權責的劃分，就會將役男的勤務在模糊地帶，就無法與一般役男的勤務劃分清楚。(受訪者 D2)

(三) 英語替代役的役期縮短，無法搭配學校寒、暑假的運作：

目前服役期限縮短：按行政院核定一般替代役役男自 2012 年 11 月 1 日起不分役別一律提前 10 個月退役。故常備役體位實際服役期間為 1 年 15 日，替代役體位役期為 1 年。學校教育以學生為主體，寒、暑假學童無須到校學習，學校在教學與行政推動的量及繁忙程度不及學期中：

有很大的影響。英語替代役男有他們的任期，退役的時間剛好在學期中，在英語活動的推動上要由英語老師或班級老師來做更多的分擔。他在暑假中，學校推動的英語活動就沒有那麼多，他還是要在學校服役，開學後 2 個月又即將要退役，這是比較可惜的地方。(受訪者 D3)

替代役役期的縮短，每年績優替代役一年表揚一次，許多表現優秀的英語替代役男，會喪失被表揚的機會：

目前績優替代役一年只表揚一次，但他們的役期只有 11 個月，像目前這位替代役，他做得再好，也無法表揚，因他來服役的時間剛好才表揚完，他退役時，才要表揚他，也比較沒意義，建議一年表揚兩次。(受訪者 C1)

(四) (學)與(教)是不同的兩面，輔助教學工作認知不同：

禮記裡記載「學然後知不足，教然後知困」，英語專長替代役本身的英文能力無庸置疑，基層中小學的英語教材對於英語專長替代役而言，是非常的簡單。而就「教學」這部份，學校裡的人員與英語專長替代役本身都認為還有成長的空間：

其實，我歷經過這麼多的替代役，最大的問題是他們不會教，他只是一個大

男孩，會有一些生理上適應的問題，這些英語替代役其實都很優秀，但要上台教書，對他們而言，都會有很大的壓力，他不像一般替代役只要做工友的工作就好了。(受訪者 B1)

這個經驗是難能可貴的，可以用你所學的專長去教學，也體認到「會英文、教英文」是兩件事，會英文不代表你會教英文。和你英文程度相當的同儕，你可以侃侃而談，但對英文程度很差的，你要如何設計課程，編寫英語說故事的段落，讓他們聽得懂你在說什麼。可以訓練我如何完整的把一件事說的很清楚、有條理，也訓練自己的口才，對自我方面的確有提升很有幫助。(受訪者 E4)

輔助性的定義與認知的差異，讓服勤處所規劃役男教學工作上有不同的運作模式。輔助性質的教學工作內容很難釐清，但基本原則乃是役男不能完全取代正職老師的責任，役男不能安排固定的授課時數：

我在課堂上都有外師或英語老師，礙於本身的身分，我不能做太多英語教學的工作，我會做協助教學，會適時的提醒小朋友，要做什麼事？小朋友在小組討論時，我也會幫忙。我覺得這個跟學校怎麼運用這個英語專長替代役男有關，學校給我的時間、權限，是可以做到哪些事。(受訪者 D4)

綜合以上訪談的結果，受訪者對於英語專長替代役男能提供給學校適時的人力幫助，而勤務的規劃每個學校不同，但多以協助學校英語教學為主，工作安排役男本身沒有選擇權，由學校的役男管理人員與勤務分配人員協商，學校同仁都給於役男生活上的協助，良好的組織氣氛，有助於役男的人力發揮，增加人力運用的效益。

第五章 結論與建議

依據第三章英語專長替代役之介紹及第四章訪談結果分析，針對英語專長替代役男服勤學校的現任校長、役男勤務規劃的主要行政人員、教學工作的教師、英語專長替代役男本人多方訪談分析，從中檢視學校對英語專長替代役男的需
求、英語專長替代役男對學校的影響、及英語專長替代役男人力運用整體的效益
評估，並提出相關建議，以期能提供國民中小學運用英語專長替代役男人力之參
考。

第一節 研究結論

一、就英語專長替代役人力需求效益的發現：

(一) 海外留學生選服英語替代役是最佳的途徑，國內大學英語相關科系畢業者選服英語替代役能發揮其所學之教育專業背景：

就役男本身，受訪者認為英語專長替代役目前是海外留學生回國服役的最佳途徑，結合其英語語言的背景；就國內畢業於大學英語相關科系者，在衡量眾多役男想選服教育服務役時，會選服英語專長替代役來增加自己的錄取率，加上國中小學校的服役環境單純，有較多時間規劃自己的生涯發展。

(二) 辦理英語教學相關活動英語替代役能適時的提供學校人力的需求：

就役男服勤學校的領導人，受訪者認為不論學校是申請教育部的英語強化模組計畫，或是要提升學生的國際觀，辦理適性、多元的英語相關活動，增加學生學習英語的能力，為改善學校人力不足的處境，學校的領導人會尋求各項資源挹

注，英語專長替代役男能適時的提供學校人力的需求。

二、就英語專長替代役對學校人力運用效益的發現：

(一) 英語替代役人力的規劃能紓緩中小學英語師資的不足：

受訪的中小學會特別規劃英語替代役其輔助英語教學的相關活動，每個學校規劃不一，無論是英語環境的佈置、英語補救教學、英語競賽培訓、設計及帶領各種英語活動、英語營隊活動、英語國際交流活動、課後英語檢定班、協助課堂英語教學，讓學校的英語教學呈現多面向。

台中市於九十四學年度將一年級起的英語課程排入教學中，而實施英語教學活動最大的困境是英語師資的不足，訪談中發現不論基層學校裡大中小型的學校類型，都有英語師資人力的不足，師資失衡的現象影響教學的品質也對整個學校的運作產生困擾，而英語替代役男可紓緩此一人力不足之情況。

(二) 英語替代役工作安排在協助英語教學相關活動與協助行政支援兩者界線不易劃分清楚：

英語替代役勤務內容應以協助學校推廣英語教學相關活動為主，每週平均時數達30小時，協助行政支援時數每週不得超過10小時。行政支援的工作內容雖以維護校園安全之交通導護與校園警衛工作為主，亦包含學校環境維護及臨時交辦事項又屬全校性的勤務。

受訪役男對於服勤的工作並沒有選擇權，以服勤學校規劃為主，再加上教育改革的浪潮，學校辦理的活動日益趨增會有許多臨時交辦事項，人力欠缺就會臨時運用英語替代役的人力，勤務執行時不易劃分清楚。

(三) 英語替代役協助英語教學相關活動「做中學」，學校的英語教師願意提供協助，惟入班協助課堂英語教學有困難：

英語替代役男的專業知識，於分發至學校前教育部規劃於高雄澄清湖做為期二週的專業訓練，邀請專家學者教授役男教學活動設計、教學技巧、教室經營等項教學策略。

英語替代役男於國中小服役期間，學校並不會特別規劃役男的訓練，對於英語協助活動實際的運作，學校英語老師可給予協助指導。國中小學校規模與組織人員的不同，多數學校並沒有外籍教師的教學，在受訪的學校中只有一所有外籍教師的編制，外籍英語教師教學役男會入班協助。

規模太小位於偏鄉地區學校無法配置英語的專任教師，而是由台中市於一百零二學年度特別招聘 30 位國小英語巡迴教師，以共聘的方式，分配至各校負責英語教學，或是學校規模編制內設有英語專任老師。不論是英語巡迴教師或英語專任教師，這些中籍英語教師在課堂教學，學校的行政人員都會尊重英語教師的意願，役男要協助中籍英語教師在課堂教學有執行的困難。

（四）英語替代役人力運用以教務處為統籌，生活管理以總務處為主，執行與督導工作由全部處室共同辦理：

一般教育替代役勤務分配與管理考核由學校的總務處負責，而英語替代役的勤務內容與一般教育替代役不同是以協助英語相關教學為主，在人力運用以教務處為統籌，生活管理以總務處為主，執行與督導工作由全部處室共同辦理。

在人力運用上各處室的權責劃分應依服勤計畫辦理，人力執行前先溝通、協調，避免造成役男勤務執行人員與役男管理人員方式不同而有差異。

（五）英語替代役男的人格特質與勤務規劃的內容影響輔助英語教學的效能：

公部門的服勤處所對英語替代役男人力只有提出需求的權利，但分發則要看役男的志願，役男分發作業學校只有被動權，分發到學校役男本質學校無法掌握。

學校會依據役男本質部分，包含其個性、能力，對英語專長替代役制度的體

認與工作的投入，來規劃其輔助英語教學的活動。到學校服役的英語替代役男，個性上比較拘謹內向，欠缺人際互動關係，協助的部份就比較偏向靜態上；個性活潑外向，積極學習，樂於投入工作，在服役期間能善盡自己的能力，對學校增加的效能益大。

役男分配任務能夠達到一定的成效，學校行政組織的規劃與相互支援，有密切的關係，役男本身的英文能力無庸置疑，基層中小學的英語教材對於役男而言，是非常的簡單，惟「學」與「教」是不同的兩面，役男的輔助教學工作，由勤務人員直接分配指導，畢竟役男是配合執行任務，學校的組織規劃與彼此相互支援愈顯重要。

（六）英語替代役的役期逐年縮短，對學校在役男人力運用上是一個衝擊，且役男的分發無法搭配學校寒、暑假的運作：

目前服役期限縮短：按行政院核定一般替代役役男自2012年11月1日起不分役別一律提前10個月退役。故常備役體位實際服役期間為1年15日，替代役體位役期為1年，且國防部規劃以募兵制取代徵兵制。

英語役男到學校服役，前一、二個月在摸索、學習，熟悉學校的運作與勤務內容，且學校教育以學生為主體，寒、暑假學生無須到校學習，學校在教學與行政上推動的量及繁忙程度不及學期中，役男的役期經過二個月的暑假，很快面臨退役。在學期中退役，學校活動與業務推行就由其它教師分擔，在人力運用上是一項衝擊。

（七）英語替代役男多能融入學校組織，役男的表現有助於學校整體良性氣氛的營造：

組織成員雖有職位及身份的差異，但人際上的互動與尊重是平等的，學校組織成員都認同英語替代役男為學校正式組織成員的一份子，組織成員看待役男的

想法與對待役男的態度，也讓役男形成一股向心力。

學校裡的成員彼此交互作用，影響組織成員的態度、行為與組織內的運作方式。受訪者認為役男吸收了較新的教育新知與訓練，當役男有自己創意的教學想法與對學校良性的建議，都樂於彼此互相學習，一起成長。

(八) 英語替代役支援學校人力，對學生的學習有正向鼓勵，帶給學校助益甚大，都給予肯定的價值：

城鄉差距的存在，地方與學校規模環境較小，讓學生接受學校以外的學習刺激貧乏，學校體制以外的學習管道欠缺，也讓孩子在學習競爭力相較於城市學校明顯落後，而城鄉差距反應在學生學習上的現象，役男提供人力在學習課程體制外給於學生補救教學。

從國外回國服役的役男，會分享國外的生活經驗，刺激學生的學習興趣，也鼓勵學生將英語學好，開闊學生的視野。役男配合學校執行任務，對於英語環境營造，提供學生多元學習的機會。

受訪者不論是學校裡的校長、主任、教師都一致認為英語替代役男在學校的人力運用上，提供給學校極大的幫助，對於役男的表現都給予肯定的價值。

第二節 研究建議

針對研究發現提出以下建議：

一、學校依據英語替代役男的專長與能力，由教務處妥善規劃，並能依據規劃勤務內容確實執行；輔助英語教學與行政支援工作能明確劃分清楚，且各處室間對於役男人力運用能做事前的溝通與協商：

英語替代役男到國中小服役，由學校領導人統籌分配，教務主任依據役男的

能力，妥善規劃役男勤務，並與其它處室相互支援、溝通關係良好，且能適時檢核役男工作內容，學校用心積極、有計畫的運用役男人力。

二、鼓勵中籍英語教師能讓英語役男協助課堂教學，能讓役男有實習教學的經驗，亦能幫助役男了解學童英語的程度：

英語替代役男有英語專長教育的背景，但本身缺乏教學的經驗，入班觀摩協助教學，能讓役男更快熟悉學校教學的環境與學童英語的起始點，有助於役男設計輔助教學的活動：晨間每週一句、英語補救教學……等。

三、能有更多英語役男投入中小學服役，且役男的訓練與分發能配合學校學年的運作：

英語替代役支援學校人力，學校組織人員都給於高度的評價，且對學生的學習有正向鼓勵，期待能有更多英語役男投入校園服役。中小學的校務計畫以學年規劃，役男學期中退役，對學校人力運用上是一個衝擊，且役男役期縮短，役男分發配合學年，可減少人力運用的問題。

四、教育單位能補足學校英語師資的不足，亦能鼓勵在職教師進修研習培養英語專長：

英語替代役提供學校短期非正式的人力，國中小英語師資的不足，上級單位應補足此人力不足的現象，實為治本的方案。地方政府亦鼓勵在職教師進修，培養英語能力，才能更符合學生的需求，妥善貼切教學的現場。

第三節 研究展望

本研究僅以台中市國中小為研究範圍，若擴大研究範圍至台中市以外之其他縣市，甚至全面性的普查，將更有助於評估英語專長替代役制度實施後對學校人力運用效益所產生的影響。

英語專長替代役的分發有英語中心推廣學校與偏遠地區學校，本研究無法得知不同類型學校分發與不同學校規模役男對其學校人力運用效益所產生影響的差異性。未來研究可以從不同類型學校分發與不同學校規模為研究範圍，而研究對象除從學校的校長、行政人員、教師、英語替代役男外，亦可廣納學生及家長，以獲得英語專長替代役對學校人力運用效益的多元客觀意見。



參考文獻

一、中文書目：

- 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》，高雄：義守大學管理研究所碩士論文。
- 王樹德（2006），《教育服務役役男服勤滿意度之調查研究-以新竹地區為例》，新竹：玄奘大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 內政部（1999），《我國實施兵役替代役推動計畫書》，台北：內政部。
- 古月美（2006），《消防替代役人力運用之研究：以新竹縣消防局為例》，嘉義：國立中正大學政治所碩士論文。
- 立法院公報處（1999），「立法院教育委員會第四屆第二會期第一次會議紀錄」，《立法院公報》，第 88 卷第 40 期，頁 986-987。
- 行政院公報處（2007），「替代役實施條例施行細則」，第 13 卷第 190 期。
- 吳天鵬（2003），《教育替代役男組織承諾及組織公民行為之研究》，新北市：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 吳秉恩（1994），《策略性人力資源管理》，台北：世界經理文摘。
- 吳秉恩（1999），《分享式人力資源管理》，台北：瀚盧圖書。
- 吳美連、林俊毅（2002），《人力資源管理理論與實務》，台北：智勝文化。
- 吳萬春（2009），《教育替代役男政策評估之研究-以新竹縣為例》，新竹：玄奘大學公共事務管理學系研究所碩士論文。
- 吳復新（1996），《人力資源管理》，台北：國立空中大學。
- 呂理銓（2003），《桃竹苗地區國民小學教育服務役者工作壓力與因應策略之研究》，新竹：新竹教育大學進修部學校行政碩士論文。
- 李啓中（2006），《替代役人力運用及管理－以消防替代役為例》，高雄：國立中山大學高階公共政策所碩士論文。
- 李隆盛、黃同圳（2000），《人力資源發展》，台北：師大書苑。

- 李榮泰（2008），《教育替代役男組織認同與組織公民行爲之研究-以桃竹苗地區爲例》，台北：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文。
- 李昱叡、吳承螢，「從人力資源規劃分析體育替代役未來人力規劃可行性策略」，《中華體育》，第 18 卷第 2 期，頁 69-77。
- 李漢雄（2000），《人力資源策略管理》，台北：揚智。
- 李漢雄（2001），《人力訓練與發展》，台北：國立空中大學。
- 李聲吼（1997），《人力資源發展》，台北：五南。
- 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—以高屏二縣爲例》，高雄：國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 林政昌（2005），「教育替代役人力資源管理」，《師友月刊》，第 452 期，頁 45-48。
- 林建煌（1999），《現代管理學》，台北：華泰。
- 林素品（2014），《教育服務役男對學校行政運作之效益評估—以南投縣鹿谷鄉國民中、小學爲例》，嘉義：南華大學國際暨大陸事務學系公共政策碩士論文。
- 林瑞斌（2007），《彰化縣教育服務役人力資源管理與執行成效之研究》，台中：逢甲大學公共政策所碩士論文。
- 林鴻印（2013），《家庭因素服替代役之認知研究—以人力資源管理觀點分析》，台中：中興大學國家政策與公共事務所碩士論文。
- 姚燕洪（1998），《策略性人力資源管理》，台北：揚智。
- 施禎祥（2004），《警察替代役人力運用之研究：以台北市政府警察局社區巡守爲例》，台北：國立臺北大學公共行政暨政策學系在職專班碩士論文。
- 孫海珍（2007），《人格特質及人力資源管理策略對工作滿意度之影響—以新竹市教育服務役爲例》，新竹：國立清華大學高階經營管理在職專班碩士論文。
- 陳功德（2006），《另類金馬獎：連江縣中小學教育服務役人力資源運用對學校效

- 能之影響》，台北：銘傳大學公共事務學系在職專班碩士論文。
- 陳沁怡（2002），《訓練與發展》，台北：雙葉。
- 陳定銘（2003），「志工之人力發展」，載於江明修主編，《志工管理》，台北：勝智文化，頁 293-327。
- 陳韋光（2006），《我國文化服務替代役之人力資源管理研究—以社區營造類為例》，高雄：國立中山大學公共事務管理所碩士論文。
- 陳炳臣（2009），《保四總隊替代役人力資源管理之研究》，台中：逢甲大學公共政策研究所碩士論文。
- 陳勇助（2004），《教育服務役男工作投入、經驗學習與生涯自我效能關係之研究》，高雄：國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 陳珠娟（2008），《我國替代役服勤單位對役男服務滿意度之研究-以教育服務役為例》，彰化：國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。
- 陳煜清（2001），「談人力資源管理對教育行政組織之啓示」，《學校行政雙月刊》，第 15 期，頁 60-65。
- 陳新民（2002），「我國兵役史上最大變革-替代役的前瞻與檢討」，台北：國家政策研究基金會，網址：<http://www.npf.org.tw/>
- 陳詩緯（2007），《我國警察替代役交通助理人力運用之研究》，台北：國立臺北大學公共行政暨政策學系在職專班研究所碩士論文。
- 章逸創（2005），《台東縣教育服務役人力運用管理》，台東：國立臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文。
- 張火燦（2000），《策略性人力資源管理》，台北：揚智。
- 張松明（2007），《教育服務役男對工作環境知覺與工作投入關係之研究》，高雄：國立中山大學高階公共政策所碩士論文。
- 張添洲（1998），「人力資源管理-提升組織經營效能」，《勞工行政》，第122期，頁29-32。
- 張添洲（1999），《人力資源－組織、管理、發展》，台北：五南。

- 張清星（2007），《教育服務役與校務運作成效之關係－以新竹市民富國小為例》，新竹：玄奘大學公共事務管理學系碩士論文。
- 張清濱（民 88），「怎樣實施協同教學」，《師友月刊》，第 387 期，頁 43-47。
- 郭岳麟（2012），《教育服務役役男工作態度及服勤情況之研究-以嘉義市國中、小學教育服務役役男為例》，嘉義：國立嘉義大學公共政策研究所碩士論文。
- 許士軍（1994），《管理學》，台北：東華。
- 教育部（2002），《教育替代役執行概況與成果專輯》，台北：教育部編印。
- 教育部（2005），「教育服務役簡介」，教育服務役網頁，網址：
<http://maseduc.moe.gov.tw/introduction.htm>
- 黃永志（2002），《我國替代役人力資源運用之研究--以警察役機動保安警力人員為例》，彰化：大葉大學事業經營在職專班研究所碩士論文。
- 黃同圳（2000）。「人力資源管理策略-企業競爭優勢之新器」，收錄於李誠主編《人力資源管理的12 堂課》，頁23-52，台北：天下文化。
- 黃英忠（1996），「人力資源管理的理念與應用」，《人力發展月刊》，34期，頁 36-45。
- 黃英忠（1995），《現代人力資源管理》，台北：華泰。
- 黃英忠（1999），《人力資源管理》，台北：三民。
- 黃英忠、吳復新、趙必孝（2005），《人力資源管理》，台北：國立空中大學。
- 曾信超、徐郁茹（2002），《增進高科技人才對組織認同感之招募與甄選策略之研究-以高科技產業為例》，台北：國科會計畫成果報告。
- 彭金鑾（2005），《教育服務役役男協助學校及地方政府處理學生中輟問題之探討－以苗栗縣為例》，桃園：私立開南管理學院公共事務管理研究所碩士論文。
- 楊泰和（2010），《以雙邊觀點探究對教育服務役役男的領導與管理困境》，台南：昆山科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 楊耀旭（2006），《從人力資源管理觀點評估替代役效益之研究－以內政部役政署

- 替代役訓練班公共行政役爲例》，台中：逢甲大學公共政策研究所碩士論文。
- 劉申元（2008），《教育服務役成效評估之研究-以彰化縣地區爲例》，台中：東海大學公共事務研究所碩士論文。
- 劉政龍（2009），《彰化縣教育服務役工作效能之研究》，彰化：國立彰化師範大學政治學研究所碩士論文。
- 鄭芬姬、何坤龍（2005），《管理心理學》，台北：新陸。
- 聯合報（2006），「搶救菜英文替代役上山教ABC和平博愛國小學習營 7名大哥英語頂呱呱2名華裔ABC唱RAP炒氣氛」，第18版，日期2006年7月6日。
- 蕭金源（2002），《現行社福機構替代役人力運用情形之探討——以社會役爲例》，嘉義：南華大學公共行政與政策研究所碩士論文。
- 蕭維民（2001），〈本軍女性軍、士官人力運用之研究〉，《海軍學術月刊》，第 35 期，頁 24-39。
- 賴兩陽（2005），「台灣社會役制度的政策發展與運作困境」，《東吳社會工作學報》，第12期，頁115-164。
- 賴信佑（2007），《教育服務役役男人格特質與工作績效關係之研究》，台中：亞洲大學經營管理學系研究所碩士論文。
- 謝正文（2006），《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》，台東：國立臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文。
- 謝煒頻（2000），《台灣企業人力資源管理效能衡量模式建構與實證之研究》。台南：長榮管理學院經管所碩士論文。
- 鍾台利（1999），「配合國防改革建立替代役新制」，《政策月刊》，第 49 期，頁 10-14。
- 簡建忠（1995），《人力資源發展》，台北市：五南。

二、英文書目：

- Anthony, W. P., P. L. Perrewe, and K. M. Kacmar (1996), *Strategic Human Resource Management*, Texas: The Dryden.
- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- 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.
- Chandler, A.D. (1962) . *Strategy and Structure*. New York : Doubleday.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. London: Prentice Hall International Inc.
- Dyer, Lee. (1988) . *A Strategic Perspective of HRM*. Human Resource Management: Evolving Role & Responsibility, ASPA, BNA Series.
- Lado, A., & Wilson, R. (1994) . “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective” . *Academy of Management Review*, 19 (4) , 699-727.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994) .*Human Resource Management* (7th ed.) . Richard D., IRWin, INC.
- Miller, D. (1987) , “The Genesis of Configuration” . *Academy of Management Review*, 12, 686-701.
- Schuler, R. S., (1992) . “Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business” ,*Organizational Dynamics*, 21 (1) , 18-32.
- Sherman, Bohlander, & Snell (1996) .*Managing Human Resources*.10th ed, South-western College Publishing.
- Tichy, N., Fombrun, C. and Devanna, M. (1982) . “Strategic Human Resource

Management” ,*Sloan Management Review*, 23 (2) , pp.47-61.

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

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) . “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, ” *Journal of Management*, 18, 295-320.



附錄

附錄一 訪談記錄

訪談對象：A 國小校長

訪談時間：2014 年 9 月 25 日

訪談編號：A1

問：為何申請英語專長替代役役男？

答：學校在二年前申請教育部的英語強化模組專案，當時全校同仁討論後，決定以加強英語教學為重點。小學校加上這兩年教師調動非常頻繁，很多老師都往台中市跑，英語老師也是如此，學校人力就明顯的不足，當時在討論是否以英語為重點發展的時候，想說如果不啟動，考慮太多因素，這件事就永遠動不了，我們也是在人力不足的狀況下就決定以啟動英語發展為學校的重點，人力不足的部分，我們就用各種方法去申請，像是 2688 的鐘點教師，英語老師或是國際教育志工，當我們聽到有英語替代役的方案後，也積極的申請，只要是對學校英語有幫助的人力，我們就多方面的申請，所以就申請英語專長替代役。

問：這是學校第一個英語專長替代役嗎？

答：這是第一個，之前學校是申請一般的替代役，在這個英語替代役的前一個在學校服役的一般役男，他的英語程度也很好，也借用他的英語能力專長。那這一次是更明確的申請英語專長替代役，因為他的規定更嚴格，也就積極申請目前這個英語專長替代役。

問：英語專長替代役的勤務分配上是以哪一個處室為主？

答：英語替代役好像是有時間的限制，主要是以支援英語教育為主，那其它的部分也有一定的比例，英語教育、英語活動的部分主要是歸由教務處來處理，那一些綜合管理的部分就歸總務處。

問：考核的部分？

答：教官過來的時候，主要是教務處做一些處理，考核的部分應該是教務處來做一些引導。

問：那目前這個英語專長替代役是否符合學校的需要呢？

答：我們的英語替代役是非常的優秀，雖然他沒有一般教師的資格，但跟小朋友相處得很好，會比較用學習者的角度去看待學習這件事情，英語替代役是以情境布置和補救教學為主，並沒有進入課堂教學，我們主要是以補救教學和主題教學，會設計一些主題教學，帶小朋友做活動，所以我是覺得他對於學校英語推動的部分，尤其是孩子興趣的引導有很大的幫助。

學校的人力不足，英語的補救教學，英語扎根計畫，經費不是很足夠，只有兩個年級、三個年級可以上到這些課程，那不夠的部分，我們就請英語替代役來幫忙補救，雖然很多老師都可以做英語教學，如英語單字的背誦，老師們可以協助，但口語發音的部分，老師可能較不足，我們的英語替代役在多益考試的

分數非常的高，好像 9 百 25 還是 9 百 30 吧，反正分數就是相當的高，所以在語音的部分，可以給小朋友更多的幫忙。每周有做英語單字的檢定，如果班級導師英語比較弱的，或英語老師需要協助的，英語專長替代役就可以做這一方面的協助。

問：那英語替代役對你們的幫助很大？

答：對啊！對於英語教學還有一些雜七雜八的事，真的是幫忙很大。

問：聽說你們的英語專長替代役即將要退役了，學校這邊的打算是？

答：聽我們總務主任說他在看網頁時，那 102 學年度只有 16 個學校申請到，我們學校很幸運有申請到。英語替代役每個學校都要搶，那我們已經申請過了，就大家輪流著，下個學年度學校就沒有英語替代役了。

問：那對於英語替代役制度，校長有甚麼建議？

答：因為我們是第一次，我們 run 過一次，覺得英語替代役對我們小學校的幫忙很大，因為一年後就沒有了，對我們小學校銜接的部分，如果長期有英語替代役那是更好了。

問：聽校長這樣說，英語替代役這麼好，那英語替代役運用有遇到困難嗎？

答：目前上都 OK,都很好。

問：那英語的銜接上？

答：因今年的 2688 專案對我們小學校有一個 2688 的代理老師，英語替代役沒有了，我們就用這個代理老師來推動英語的部分，還好有這個代理老師，所以英語的銜接就比較好，因為是代理老師，他上 20 節課，其他的時間就可以做英語的補救教學。有願就有力，當初申請英語替代役，現在沒有了，但我們國際志工繼續有，那就繼續做，小學校如果不發展這個，對這些學校的小朋友就會失去競爭力，我們就多做一些，只要對小朋友有幫助的，我們就盡可能地去做。

問：校長很用心，那很好啊！很有想法。

那今天就謝謝校長，謝謝！

訪談對象：A 國小主任

訪談時間：2014 年 9 月 25 日

訪談編號：A2

問：為何申請英語替代役役男？

答：我們申請的這個替代役役男，已經申請了兩次，在 100、101 學年度申請教育部的英語強化模組的計劃，希望有足夠的人力來投入這個計劃，我們就申請英語替代役役男，那第一次就沒有申請成功，到第二次才申請到，在去年的九月份，這個英語替代役男來到學校服務。

問：英語替代役男專長派任是否符合學校的需求，人力如何規劃？

答：這個英語替代役男是台中科技大學畢業，就是之前的台中商專改制的大學裡

的應用英語系，他本身多益的分數很高，好像是九百多分，這位役男在國中階段有到南非去念書一年，他在英語能力上是沒有問題的，我們會請他有時候會有一些翻譯的工作，在教學上有做英語的補救教學、低年級的單字檢定、教學環境的佈置、情境式的引導、在我們南棟的樓梯由役男建議佈置一個「山陽航空站」環境營造，那我會排高年級的班級去體驗，從登機、過關、到坐飛機……，那英語替代役男會用英語來介紹。之前我們有申請國際教育志工，他是捷克來的，來學校做 6-8 週的服務，有些基本的溝通還可以，但比較深入的溝通工作還是會請英語役男來幫忙，例如：翻譯、工作的協調。還有就是請英語役男做學校英語教學成效的短片，不過短片有一些 delay，前面的部份，英語替代役男都做得很好。

問：請問英語補救教學是指什麼，可否再詳細說明？

答：英語補救教學是我們很重視的一塊，二年級以上學習比較落後的小朋友，我們會用各種計畫來補強，譬如說：我會申請英語扎根計畫，那可能只有兩個年級參加，其他的三個年級就用英語替代役男來加強英語，那補救的名單就由任課老師提出，我們是利用午休的時間來做補救教學，英語替代役男的時間我們有調整過，12：40 到 13：20 的午休時間是要服勤的，要作補救教學，13：30 到 14：10 可以稍作休息。

問：人力管理上有何困難？

答：那這是我們第一個申請的英語替代役男，在權責的劃分上不是那麼清楚，可能役男會有鑽漏洞，一般役男是由總務處來做勤務管理，那英語替代役男做教務處工作比較多，因此總務處、教務處會一起來做管理的工作，有時候工作一忙，就沒有特別留意役男，平常役男在教務處是有一個座位，因為他勤務的時間跟別人不一樣，中午上完補救教學後是讓他休息，但偶爾到下午 3 點了，沒有看到役男，可能還在寢室睡覺，我們就會做規勸。

問：平時役男的工作態度與學校同仁相處如何？

答：那這主要是關係到個人的人格特質，我們需要去解決的最大問題是役男睡過頭了，和同仁相處上是普通。基本上這位役男資質算是優秀，優秀的孩子比較有自己主觀的想法，像在情境環境的佈置上：「山陽航空站」，是他的 idea、他提議做的，我們也覺得很好，就去做吧，也有成就感！但有一些其他的勤務，他可能沒有做這麼踏實。

問：英語專長役男的制度有何具體建議？

答：英語專長役男對學校英語教學是有幫助的，我們自己也在評估在英語教學上跟管理運用上的困難來做考量，後來校長是決定要繼續申請，但偏鄉小學的英語役男，看教育局政策 103 年申請到的名單，好像是用輪流的方式，所以今年就沒有申請到英語替代役男。那就英語替代役的制度上，可能是我們內部需要做更好的橫向聯繫，基本上我還是肯定這樣的制度，對學校、學生還是幫助很大。

謝謝主任，謝謝您！

訪談對象：A 國小教師

訪談時間：2014 年 9 月 25 日

訪談編號：A3

問：英語專長役男是否符合學校的需求？

答：基本上是以英語補救教學為主，我們希望將英語能力比較弱的小朋友能更再加強，再來就是情境的佈置，也符合學校的需求。

問：英語專長替代役男人力的運用，在英語輔導教學上，有何幫助？

答：英語替代役男可能在時間上比較難安排，平常安排他去值英語勤務的時間不多，因我們學校並沒有外師。在國際教育志工來的時候，低年級的小朋友對外國人可能很有興趣，低年級上課後照顧，就安排一些時間講故事，因為是外國人，小朋友學習濃厚，我們也想說應用在英語替代役男的英語教育上，但他覺得這是種噱頭，成效不高。所以工作上還是以補救教學、單字檢定、情境布置為主……，這些對小朋友還是多多少少有幫助。那進入班級，也要英語老師願意，英語老師覺得沒有需要，只是在教室旁觀看而已，所以協助英語老師教學的部份就比較少。

問：對小朋友的幫助，英語補救教學的成效如何？

答：他對小朋友的補救教學做得很好，有自己的創意，教學的方式也很活潑，就六年級的小朋友不會的，我們的觀念可能從 A、B、C…開始，再去反覆的教到你會，那英語役男覺得不是，應該是引起他對英語的興趣比較重要，所以六年級的補救教學，他會用英語歌曲來帶入，從英語歌曲來引發小朋友對英語的興趣，或是一些影片，教學很活潑，做得真的不錯。就「山陽航空站」也是他的想法，執行的也很好，成效也不錯。

問：人力管理上有何困難？

答：時間運用上及管理，主要以主任那邊的安排。因他規定在英語的時間很長，有時學生在上校內的課程，比較不容易抽出時間再讓英語替代役來做教學。那空下來的時間又不能像一般役男做其它的勤務服務，所以時間管理上是比較困難的。

問：學校有些英語活動上，他如何協助？

答：有的，例如：學校聖誕節的活動，他都會幫忙，做佈置、英語單字或歌曲教唱……。

問：英語役男的服務態度及對制度的建議？

答：基本上請他幫忙做的，他都會盡量去做，有英語役男幫忙學校的工作是很好，是一個很好的人力運用，但受限於他每週服勤有關英語的勤務，在工作安排上會比較困難。

謝謝老師您今天接受訪問。

訪談對象：A 國小英語替代役

訪談時間：2014 年 8 月 25 日

訪談編號：A4

問：為何選服英語替代役的原因？

答：我一開始是陸軍兵的一般體位，後來就想利用晚上時有更多自己的時間，多一些時間來讀書，想要考一些英語證照，所以就選服英語替代役。

問：那你的學歷是？

答：學歷是在國內拿的，是英語系畢業的。

問：學校派給你的工作是？

答：主要是英語補救教學，還有一些英語的情境布置，那有時也要支援一些非英語相關的行政工作，

問：那你說要考英語證照，學校部分有提供相關的協助嗎？

答：目前是沒有。我是要考多益，那小學的英語是比較簡單的，多益是考比較難的。

問：那訓練的工作？

答：從成功嶺下來後，先到澄清湖做英語的相關訓練，如：讀者劇場，每半年就有一次的研習，基本上訓練的工作是由政府來負責。

問：學校給你的英語協助教學工作，你覺得如何？

答：我主要是做補救教學部分，並沒有和其他英語老師進入課堂教學，還有一些單字的檢定，有一、二年級利用下課的時間，做一些單字的背誦和發音的正確。沒有進入課堂上做協助教學，可能是英語老師不習慣課堂上有其他人，本身的防衛心態吧。剛開始我有和英語老師說要不要幫忙改考卷，他說：不用，他這樣才能掌握學生的學習狀態。

問：有沒有做一些英語主題教學或是不分年段的英語教學活動？

答：之前學校有國際志工，好像是捷克來的，我是幫忙照相的，國際志工都是講英語，我就做一些協助和翻譯的工作。尤其是當英語老師有其他的事，那班級導師的英語不是那麼的流利，就去幫忙國際志工跟小朋友做互動。

問：那學校整體的環境和學校的組織氣氛，你融入的情形？

答：我覺得組織氣氛都很好！學校這邊的人都蠻好的，如果真的有困難或心情低落的時候，都會給予協助。

問：那你服英語替代役到目前遇到的最大的困難點？

答：讓我想一下……學校這邊屬於偏遠學校，學生的英語素質較低落，那英語的工作學校就比較沒有整體的組織戰觀念，會覺得這是教務的、總務的，分得比較清楚。例如說：我在貼樓梯上每一層階梯的英語單字，因這邊的濕氣較重，如果有不平或翹起來時，老師如果能隨時幫它弄平，而不是來跟我說哪裡又不平或掉了，請小朋友拿到辦公室來給我，好像這是我的工作。

問：你對於服這個英語替代役，自己覺得滿意嗎？

答：我覺得蠻滿意的，晚上又可以讀自己的書，長官、老師都可以跟我溝通，盡量把自己的功能做到最大化。

問：校長對你的評價很高，那你覺得？

答：也還好，畢竟我是這間學校第一個英語替代役，那英語替代役對學校、學生還在做協調，之前學校都是申請一般替代役，有人會覺得英語替代役不好用，因學校規模較小，可能需要較多的人力去做環境的維護，所以覺得一般替代役比較好用。

問：你不是還有 10 個小時去協助行政，有區分得很清楚嗎？

答：怎麼可能區分得很清楚，只要學校弄好就可以了，我本身也喜歡往外跑，不喜歡坐在辦公室的電腦前做資料，所以我也很願意去做一般替代役的工作。

那今天就謝謝您接受訪談，謝謝！

訪談對象：B 國小校長

訪談時間：2014 年 10 月 16 日

訪談編號：B1

問：學校為什麼申請英語專長替代役？

答：之前我服務的兩個學校，大甲東明國小、清水三田國小的校長，都有申請到英語專長替代役，目前我服務的這所學校，卻沒有申請過任何替代役，在民國 100 年，我先申請到一般的教育服務役，讓主任、老師們明白替代役沒有管理上的煩惱，反而能協助學校的許多活動。在民國 102 年，我努力去申請英語專長替代役，我覺得英語替代役可以補學校師資的不足，學校辦理英語活動也可有協助的人手。英語專長替代役主要服勤於偏遠學校或幫市府辦一些英語活動的學校，在前一個學校，我努力做許多市府的活動，申請了好久才申請到一個外籍的英語老師，後來，我調到這個大學校服務，這位外籍老師還留在原學校，我只好自己再努力，目前這所大學校是沒有外師，這所大學校的學生每個星期只上 1-2 節英語的課堂教材，並不能真正提升學校英語的成效，增進學生學習英語的動機，這也是我努力去申請英語專長替代役的主要原因。

問：學校申請英語專長替代役符合的條件為何？

答：我本身幫教育局承辦了許多活動，也是英推會的一員，我不斷的跟上級溝通，努力去申請。學校的特色是古蹟學校，目前也在推動國際教育，要放眼於世界，英語是必要的媒介，舉個例子來說：如果你懂得英文，上網找到的資料會比只找中文的多很多。我希望真的去落實學生學習英語的興趣與能力。那符合的條件，申請英語專長替代役有兩種學校，第一個是幫市府級做許多英語的活動，第二種是偏遠學校，我們學校勉強算是第一種。

問：學校由誰來負責督導與管理英語專長替代役？

答：英語專長替代役主要是協助教學，是在教務處。但他的位子是屬於在總務處，大家共同來做考核的工作。

問：英語替代役是否符合學校的需求？融入學校的組織？

答：這方面是有的。每個英語替代役的素質不一，服務的意願性與他本身的能力，有的是英語的本科系，但可能不太會教，需要與以調教。就我們學校的這位替代役來說，他是個陽光男孩，很願意配合，表現非常好，也都有入班去教學，英語老師對他也非常肯定，家教也很好，生活管理也都沒有問題。

問：如果有英語替代役有教學上的問題，是否有人協助？

答：學校是有英語專業社群，且他座位附近都是英語科任教師，會跟他做討論，都可以做協助。

問：對於英語替代役的管理與運用有沒有困境？

答：我覺得比較抱歉的事，沒有比較好的宿舍給他住。他目前使用是在警衛室裡的小房間，空間比較狹窄。

問：剛才訪問役男，他沒有這方面的問題，覺得生活環境比他想像的好很多？

答：是喔！他擁有數億元的後花園（指校園），環境清幽，辦公室有冷氣，吹電風扇，上網的速度又很快，晚上十點後再回警衛室睡覺。上次有跟專長替代役聊天，他覺得這個地方比其它英語役男服務的學校，真是環境太好了，像在東明、三田國小晚餐要自己準備，這裡就不用，真是太便利了。學校部分也沒有讓他負責很多英語的工作，跟偏遠學校比起來，真得是比較好。其實，我歷經過這麼多的替代役，最大的問題是他們不會教，他只是一個大男孩，會有一些生理上適應的問題，這些英語替代役其實都很優秀，但要上台教書，對他們而言，都會有很大的壓力，他不像一般替代役只要做工友的工作就好了。英語替代役要適應環境、推廣學校的英語工作、準備英語教材、上台教得好不好？好幾層的壓力，離鄉背景那麼遠，我會把他當成自己的子弟這樣關愛。

問：是否融入學校的組織？

答：那英語替代役我會依據他的專長，規劃他的工作，他要負責哪個專欄，讓他也有成就感。我也申請國際志工、宏達電的英語師資，學校本身就有堅強的英語師資，英語替代役在學校裡就有人協助，跟國際志工也玩得很開心，讓英語替代役有事情可以做，總務處、教務處、教學組的主任、組長也常常關心這位小弟弟，學校的組織就很融洽。

問：對英語替代役的制度有沒有什麼建議？

答：第一點：要有一個具體的檢核機制：就體能、生活、管理、績效，作為放榮譽假或績優替代役表揚的依據，目前績優替代役一年只表揚一次，但他們的役期只有 11 個月，像目前這位替代役，他做得再好，也無法表揚，因他來服役的時間剛好才表揚完，他退役時，才要表揚他，也比較沒意義，建議一年表揚兩次。第二點：英語替代役的教材、教學的經驗可以傳承，可以請學校績優的管理者或教得好的英語專長替代役做分享，可以建議要有一個交流的網站，設計的教案可以傳承，網路上有的教材可以用的就不用自己設計。

謝謝校長您今天接受訪問！

訪談對象：B 國小主任

訪談時間：2014 年 10 月 16 日

訪談編號：B2

問：學校什麼時候開始有英語替代役？申請的主要原因是什麼？

答：學校承助辦理台中市教育局國際教育的業務，人力上有需求，向教育局做申請，學校是英語重點推廣中心學校，因此申請英語專長替代役，這個替代役是 102 年 12 月底來到學校的。

問：英語替代役是否符合學校的需求？

答：學校這幾年一直在推廣國際教育，英語替代役是我們推廣國際教育的一環，在更之前學校有跟宏達電的品格學校合作，它支援有兩個外籍老師，每個星期四到學校教兩節課的協同教學，有幫助，但學校有兩千多個學生，每個學生分到上課的時間實在不多，基於這樣的考量，後來我們又跟東海大學合作，申請國際志工，到學校服務六到八週，我們提供食宿，長時間跟小朋友接觸，但國際志工畢竟也只有六到八週，時間較不足，因此就申請英語專長替代役，他服役的時間至少大約有一年，對學校要做長期規劃的英語教學就比較有幫助。

問：英語替代役的工作是否符合他的專業背景？

答：當然符合他的專業背景，英語替代役的工作完全是依照上級的規定，英語的教學占 90%，支援其他的行政工作占 10%。

問：成效如何？

答：他的工作有針對英語程度比較落後的學生補救教學，學校有成立一個英語程度優秀學生的社團，主要是英語說故事的教學，然後就是協助英語老師做協同教學。這位英語替代役高中讀台灣的美國學校、大學在美國讀書，如果由他來協助，小朋友學習英語的腔調應該是比較正確的。

問：人力的派遣是由教務處和總務處做協調嗎？

答：校長決定英語替代役主要是英語教學，所以就由教務處來作分配，因 90%是著重在英語教學，學務處這邊早上、下午要幫忙交通導護的工作，主要還是都由教務處來統籌規劃。

問：那你們在權責劃分上有沒有困難？會不會說英語替代役是支援教務處的工作？其他處室會覺得他們也需要這個人力？

答：不會，權責劃分沒有困難。各處室也知道英語替代役的勤務主要是支援教學，若有活動需要幫忙就會協調英專去，他都可以去協助。總務處的部份，我們工友有四人，還有警衛先生的部份，總務處的人力是充足的，所以就不會去計較這個替代役歸誰來管理與運用。

問：管理上、訓練上有沒有遇到困難？

答：這個孩子還蠻乖的，給他的任務都能在時間內完成完成。

問：與學校同仁相處如何？

答：我的感覺都很好，與同仁相處融洽。

問：如果英語役男有困難，就你的觀察會不會請求你協助？

答：我的這個部份，他請求幫忙的很少。役男比較在乎放假，有一次他說火車的班次在下午 4 點多，他可以提早下班？這部分我會通融，請他好好表現，以放榮譽假的方式，讓他能趕上火車班次。

問：請問對英語專長替代役的制度，你有什麼建議？

答：英語專長替代役服役只有一年，名額也沒有很多，時間銜接上有困難。教育局有核定下學年度，我們學校將沒有英語替代役，把機會讓給偏遠學校。下學年度，我們學校與他校共聘一位外籍英文老師，對提升學生的英語程度也是有幫助的。

謝謝主任接受訪問！謝謝！

訪談對象：B 國小教師

訪談時間：2014 年 10 月 16 日

訪談編號：B3

問：英語替代役是否符合學校的需求？表現如何？

答：他當然是一個助益，尤其對於偏遠學校來說，能有這樣一個英語的資源進駐，真的很好。以我們大學校來說：我們可能是透過關係，因為英語輔導團的業務要推動等因素，取得這個英語替代役到學校來服務，那有是更好，但運用上可能要從長計議，才能發揮到最大的長處。

答：英語替代役的表現怎麼樣？

答：我覺得表現是因人而異，就他而言嗎？因我們是第一個英語替代役，他與一般替代役的工作性質不一樣，原則上，我們主要是讓他著重在教學，一般常務的行政協助是很少的，沒有給英語替代役很多的工作，應該還算蠻輕鬆的。

問：學校的活動呢？不用支援嗎？

答：學校的活動主要在教學上才會請他協助，一般的勞力工作很少。

問：協助英語教學，主要是什麼？

答：每個星期有一次的英語資優社團教學活動，五年級學生英語程度比較差的，做英語的補救教學，到班上跟小朋友做互動教學：說故事、繪本、主題式教學……等，原則上一星期有六個班級，他會到班上做英語教學，班級導師會幫忙協助。再來，因我們學校的圖書館目前缺人手，他也要到圖書館做圖書的處理等，英語歌謠的比賽，也請他當評審並協助練習，還有英語情境的佈置、英語網站的架設等。

問：英語替代役的服勤態度，你覺得如何？

答：他們的教官例行性會來訪視，並沒有深入談他的工作內容。學校部分也排了一些協助教學的工作，但不想讓他操得太累，他有一些 free time 的時間，可能

他會上網，玩玩臉書。協同教學部份，爲了讓小朋友聽懂，他會國、英語交談，教學上還不錯。

問：管理上、運用上有沒有困難？

答：教育局給我們這個英語替代役的資源很好，我覺得應該好好發揮他的價值。他是今年二月來的，在四月的時候，我們有申請到國際志工，國際志工是加拿大人，感覺更像外師，與小朋友的互動更好，有活動就英語替代役與國際志工兩個人一起協助，彼此也成爲好朋友，星期四下午還有宏達電兩個外師來上兩節課，因此英語的教學還算多元化。

問：入班教學，對小朋友最大的幫助是什麼？很受歡迎嗎？

答：是呀！他教學的那節課，小朋友的表現變得比較活潑，我們是利用導師時間。

問：請問還有其他的建議？

答：他應該到明年的一月才會退役，我覺得可以請他再好好發揮他的專長，其實學校的英語資源還算多元，想做好更好的規劃，彼此間相互協助，發揮最大的功效。

謝謝您接受訪問，謝謝！

訪談對象：B 國小英語替代役

訪談時間：2014 年 10 月 16 日

訪談編號：B4

問：你爲什麼會選英語專長替代役？

答：主要我是國外大學畢業，相較於一般大學畢業的學生，我的英語會比他們好一些些，畢竟我在國外讀了四年大學，當初知道，國外大學畢業的可以優先選服英語替代役，不用再去爭取其他少的名額，所以在國外的時候，我就選服英語專長替代役。

問：請問你在國外讀大學，那是國中、高中就出國讀書嗎？

答：我高中是念台灣的美國學校，它是一個全英文的環境，在我們高三的那一年，我們就會填寫一些申請到國外就讀的各個學校表格。

問：那是英語替代役比較好申請？還是因爲要工作的關係？

答：要回到台灣一定要服兵役，我會選服英語專長替代役，對我的長處會用的比較多，能發揮我所學的專長。

問：那學校派給你的工作是否符合你所學的英語？發揮你的專長？

答：每個星期有兩天會到各個班級去說故事。因我們學校非常多班，我服役的這一年只會去這個班 1-2 次，每個班級都會輪到，學校會排這個星期是哪幾班去做英語的說故事教學。低年級的部份就可能玩遊戲，讀英語繪本，中、高年級就講英語故事，做一些活動，在互動遊戲中講一些英語單字、片語。

問：是由你自己來上課嗎？

答：我自己來上，導師會在台下。

問：是否跟你所期待的英語替代役是一樣的？

答：有一點差距。當初在受訓所灌輸的是我們會在偏鄉服務，學生數如果兩百個就很多了，我到這個學校服務，學生竟然有一千八百個，跟我想的有很大的落差。這樣也有好處，偏鄉的學生英語程度可能較差，在這個學校有英語程度厲害的學生，可以提升到更高，發揮到比較大的作用。

問：學校還有提供其它的訓練嗎？

答：學校沒有提供特別的訓練。學校會有時間讓我去準備我要教的課程，簡單的英語歌謠或影片，能引起學生學英語的動機與興趣，提升一點點學生的英語能力，畢竟我不是英語老師。學生對於我在國外的生活，國家不同的習性，會主動發問，我就會解說並教一些英語單字，與學生這樣有互動的方式，我會比較喜歡這樣的教學。

問：學校有沒有獎懲制度？

答：學校這方面沒有特別的獎懲制度。

問：你覺得你這樣教英文，對你有幫助與成長嗎？

答：我覺得成長非常大。與其在兵營做訓練，未來可能用不到，但教英文對於未來的生活規劃，一定用得到，不管是以後教自己的小孩，還是到補習班任教。一剛開始教，我也是非常的緊張，現在，到班級教學，我能侃侃而談，很快的融入他們，小朋友也都非常喜歡我，在校園中都會跟我打招呼。

問：整個學校的環境呢？

答：環境非常的好。我們學校環境非常的大，非常的漂亮，交通機能非常便利，一出去就有許多的商店林立，生活環境都沒有問題。這個學校是古蹟發展的學校，可以教一些古蹟的英語教學，讓小朋友來介紹來到學校參訪的外國人，這是我目前想到可以去做的方向。

問：你目前有沒有遇到什麼困難？工作或生活上？

答：工作或生活上完全沒有困難，他們都對我很好。我只想要發揮英語的專長，希望對這個學校有小小的幫助。

問：工作安排上，除了教英語，沒有其他的行政協助？

答：每天早上、傍晚要站導護，維護路口小朋友的安全。每個星期一、二到圖書館做圖書整理，其它的時間都是英文，包括有一個英語資優社團，我會用全英的教學方式。

問：對學校你認為比較大的貢獻是什麼？

答：我幫學校設計一個英語網站，我花比較多的時間在這上面，未來想要在這個網站上，做一些簡單的古蹟介紹，希望小朋友能用英文來介紹自己的學校，讓他們覺得很驕傲。

我的訪問到此結束，謝謝您接受訪談！

訪談對象：C 國小校長

訪談時間：2014 年 11 月 13 日

訪談編號：C1

問：為何學校要申請英語專長替代役男？

答：原本是教育部英語模組的計畫，這個學校有一般替代役，如果能透過這個計畫申請到英語專長替代役，那是更好的，這是第一個層面。之前服務的學校是原住民學校又是偏鄉小學，讓我知道有英語專長替代役到偏遠學校來服務，會給學校許多的協助，這是第二個層面。在民國 100 年，學校編寫教育部英語模組實驗計畫，這一點我要非常感謝我們的教務主任，他計畫做得很好，學校也確實執行，到目前為止，有將近 10 所學校來請益，督學也不諱言說：我們學校做得很好，台中市才有那麼多學校申請英語模組計畫。我到教育局的小教科做互動，科長、股長、承辦人員都非常肯定學校在英語模組計劃的推動，不論是英語歌謠、國際教育、英語說故事、英語朗讀等，我們送的計畫、實際的推動、成果報告，教育局都覺得我們實施做得很優秀，佐證資料也很豐富，因此我們前、後兩個英語替代役的銜接，幾乎是沒有中斷過，也能讓我們在英語推動上能更順利。

問：英語專長替代役男的生活管理及考核的工作？

答：替代役主要的生活管理由總務處負責，英語專長替代役男主要是以英語教學專長為主，教學上由教務處負責。在考核上由總務處、教務處都要負責督導。英語專長替代役來的第一天，我們會讓他先認識生活環境，第二天，校長與各處室主任們就會共同協商開會，分層管理負責英語替代役的工作內容，分層的明細表並有課表，彼此之間都能互相協商，這學期學校要舉辦一個國際親子論壇，工作就是分層負責，那都是國外的學者，這時，更需要英語專長替代役的協助。這幾個來學校服務的英語專長替代役都非常的優秀，前一位替代役已經通過日本公司的甄選，在日本工作，回國也有帶著糖果到學校看看校長、主任、老師、小朋友。他們覺得學校是一個很融洽的環境，校長是 super 媽咪，主任就像爸爸，學校的小朋友都很受教，又會寫書法、又會彈奏樂器，雖然是偏鄉學校，小朋友都很肯學，整個學校整體的氛圍很好。我們會站在協助替代役的立場多一些，感謝這些年輕的替代役哥哥帶給我們小朋友很多的榜樣，除了分享他們的求學歷程，也帶給小朋友有國際的視野。

問：英語替代役的任用是否符合學校的需求？

答：不只是符合，而且還多做了很多，特殊的需求也符合了。我和替代役哥哥們會用群組-line 聯絡來互相回應，當我和國外的朋友或學者需要做溝通時，我只要貼上中文內容，過了半小時，line 上就會傳回整篇的英文翻譯，這種特殊的需求，即使在下班後，替代役哥哥也願意幫忙，人與人之間是互相的，私下的情誼就像一家人，他們會稱我為 super momther，我就當他們是自己的小孩，他們的表現是真得很讚，我們都有特殊的情誼，就是校長對自己剛從師大畢業的女

兒，不從事教育界，而去考空姐，英語替代役會提供自己的經驗，家裡有很大的工廠，等他回來繼承，但他會跟家裡溝通，讓他先到外面闖一闖，以此例子，鼓勵校長釋懷，年輕人有年輕人的視野。

問：英語替代役男主要由誰來派遣？

問：主要是主任統一來做派遣，而不是由老師或其他人來指派替代役做事，他是專長替代役男，還是以英語的活動為主。聽說役男在網路的平台上會抒發自己的感想，他校也有將英語役男來做學校打雜的工作。在我們學校，我們會做情境教學、協同教學、融入式課程，來辦一些活動，結合英語模組的計畫。

問：英語替代役男運用有沒有遭遇困境？因應的措施？

答：應該是有的。我的警衛先生、小姐很喜歡幫學校做環境的維護與美化，而門禁是很重要的，當警衛先生在幫學校做環境工作時，就會排兩位替代役男去幫門禁、警衛的工作，這是學校比較特殊的。他們會做一個彈性的派遣，在一般替代役男與英語專長替代役男，主任會做一個協調性。再來，住宿的地方比較簡陋，會做牆面的粉刷和清空一些物品，如果替代役男需要一些家電的用品，例如：洗水機，那幼兒園那邊就提出他們有經費，願意幫他們購買。我們會盡量符合他們的生活需求。我知道很多學校都是請替代役住在警衛室裡，學校有規畫一個空間的宿舍，替代役也覺得這樣的設備還不錯。我們學校是一個很優秀的團隊，彼此都會互相加油打氣。

答：校長和替代役之間用 line 互動（這時校長拿出手機，跟我解釋他們之間的互動），真的就像是一家人。校長喜歡做溫馨的事情，校長自己也練習唱英語歌，和小朋友間做協定，一起練習英語歌謠，做影片並在 face book 做分享，互動很親密。

問：就校長而言，英語替代役對學校是一個很大的幫助，那你覺得要不要擴大辦理？

答：我覺得要，要擴大辦理，很多英語模組的學校都沒有申請到。就我們學校而言，英語替代役男一個比一個優秀，目前這位一般替代役男的英語也很好，我們在做英語成長營活動時，真的助益良多。

校長講得很詳細，謝謝校長接受訪問！

訪談對象：C 國小主任

訪談時間：2014 年 10 月 30 日

訪談編號：C2

問：學校何時有英語專長替代役男的服務？

答：我們目前這個是第二個英語替代役男投入到我們學校來服務。

問：英語專長替代役男是否符合學校的需求？表現如何？

答：我們這兩梯的役男都相當傑出，服務的態度也很好，學校在規畫教學上、活動上也會主動配合，在原本的既定課程外，他還會再找一些其他的補充課程，

加強學生的需要，在這個過程中，當第一任英語替代役男的來到，我們如何讓他們有舞台去表現他們英語的專長，剛開始不是很熟悉，慢慢摸索，讓他們與學校的課程相結合，充份的發揮他們的專長，與小朋友的互動也變得熟絡。向前一梯的役男退役，小朋友都非常捨不得，充分顯現他在教學、與小朋友互動間的用心。役男的分配任務能夠達到一定的成效，我覺得和學校的行政組織的規劃與相互支援，有很重要的關係，畢竟役男是配合執行任務，學校的安排很重要。學校有安排課表，在早上升旗做英語教學的推廣教學，在課間活動再做檢核，檢核通過會有小獎勵。我認為英語專長替代役男制度的整合系統上並沒有做得很好，因第一梯役男退役了，下一個會不知道如何持續接替。這一任的役男，這學期配合英語模組的精神，主要是針對學校英語課程再多做一些複習，每班在課間活動，英語替代役男去做英語的教學。前一任的英語替代役男有協同教學，協助英語的發音，因為英語老師是巡迴教師，這一位英語巡迴教師目前還沒有這方面的要求。另外英語專長替代役男他們找到的英語教學媒材，素材非常生動活潑，與小朋友互動也很好，對於節慶：萬聖節的活動，英專也主動提出構思和活動，這些本來應是學校行政負責規劃，替代役男有這樣的想法與表現，學校部分也樂於給予支援與協助。英語專長替代役男對於偏鄉的學校，真的是很大的幫助，非常肯定他們的表現。

問：各方面都很好嗎？

答：這兩梯的英語替代役男，都是外國留學回來的，他們的成長背景都是很優渥的，在待人處事上，很守本分，態度也很好。另外，學校有充分的舞台讓他去表現，讓他在服役間獲得一些肯定和價值，得到成就感，這些小朋友給他們的回饋，也是得到最大的鼓勵。

問：英語替代役男的人力運用是否符合英語替代役的專長背景？成效如何？

答：英語替代役男主要還是在協助英語教學，行政的支援是 8 小時，那我們學校還有一個一般役男，因此行政協助就由一般役男來做。

問：師生的反應？

答：很好，很好。就協同教學這部份，我認為比較有難度，因英語老師不是我們學校的專任教師，他是英語巡迴教師，當然，我也希望多一些協同教學，但每個老師的需求認定不同。在別的學校，有外師的，會協同外師來教學，可能我們學校沒有外師，因此我們會排一些英語的活動，請他來做多一些協助。上次英語替代役男參加研習回來後，每個月排定一個英語日的活動，上次就設計英語闖關的活動：英語食物的單字、歌唱、簡單會話.....，校長、主任、老師擔任關主，闖關之前，他會到各班去宣傳與教導闖關的內容。

問：對學校組織的影響？

問：今年我們學校來了一些年輕的男老師，役男也是男生，他們成立一個英語讀書會，很有學習的動力，學習英文的氛圍與情境也會互相影響，對英語的學習有所激勵，我也會受他們影響，趁他們還在學校哩，會想增強自己的英語會話能力。另外一位一般役男的多益分數很高分，英語能力也相當好。兩位役男的

服務態度與學習精神都很好，算是很幸運。校長對於英語役男也很重視，生活起居也相當關心，彼此相處很融洽。

問：英語專長替代役男勤務的派遣與權責劃分如何？

答：英語替代役的教學、管理上是教務處，生活起居與宿舍的管理是總務處負責，勤務派遣與規劃還是以教務處為主，行政協助在總務處是以一般役男為主，人力不夠才會用到英語役男。執行困難上，應該是沒有，兩任的英語役男，我都會告知各處室，遵守英語役男的人力運用規劃與分配。如果有其它的活動支援，每個星期的行政會議，我們也會提出來，再來協調與討論。

問：英語替代役男如有其它的困難，學校方面的協助？

答：我會把英語替代役男當作是組織的一份子，與學校同仁之間是平等的對待，不會因他們是來當兵的，就矮人一截。組織該有的權利，我也會幫他爭取，讓他們感受到這個組織間的溫暖。

問：英語專長替代役男的制度，你有何建議？

答：對於偏鄉小學，英語替代役男的幫助真的很大，這兩位英語役男都是外國回來的，對於英語教學、英語會話給學生、學校幫助都很大，還是希望下一次申請英語替代役男，也能順利申請到。

那今天就謝謝主任，謝謝！

訪談對象：C 國小教師

訪談時間：2014 年 11 月 13 日

訪談編號：C3

問：英語專長替代役男是否符合學校需求？表現如何？

答：我覺得英語專長替代役是符合學校的需求，而且英語役男的態度是積極的。

問：英語替代役在學校做哪些英語的工作？

答：他有做每週一句，最近要做一本英語護照，裡面有一些單字，讓小朋友去背，他來做認證，上次有辦每週一句的闖關活動，有英語節慶活動。

問：就你英語老師的觀察，英語替代役對學校英語教學提供怎樣的幫助？

答：在課餘的時間，加強英語歌謠的教唱，英語的補救教學。這位英語替代役沒有教師証，他之前有詢問我：可不可以，讓他看我的教學，讓他了解小朋友的英語程度？就像是這次對外比賽的歌謠比賽，是六年級的小朋友為主，搭配少數的四、五年級，都是他負責訓練。學校有辦英語教學的活動，如：萬聖節的節慶，都會協助規劃等。

問：英語專長替代役男的工作服務態度如何？

答：我的感覺是很積極，英語替代役會想一些活動，會跟你討論學生的程度到哪裡？用什麼樣的活動比較好。就上次的闖關活動，他有帶一首英語歌曲，設計不同的關卡，把歌曲的單字換掉，歌曲的音律一樣，但歌詞不同，讓小朋友去練習。

問：你覺得這樣對小朋友學習英語有沒有幫助？

答：小朋友就玩得很開心，融入整個歡愉的氣氛，小朋友都學會唱那首英語歌謠。那這樣對英語的幫助，我是覺得還好，我上這所學校的英語，學生的程度上也是還好吧！

問：請問英語巡迴教師在比較都市的學校與偏鄉小學，小朋友的英語程度有差很多嗎？

答：都市的學校與偏鄉小學的英語程度差很多。

問：你覺得英語替代役對偏鄉的小學有沒有提升的幫助？

答：因我接觸英語替代役的時間沒有很久，在市區的學校，文化刺激較多，小朋友有上英語補習班的人數也多很多。我目前服務這所學校的時間只有三個多月，且我是有課才到學校，所以還不能觀察英語替代役對學校英語教學的幫助有多大？只是小朋友在玩英語闖關遊戲時，唱那個歌謠唱得很大聲，唱得也不錯，表現真的很活潑。

問：你剛才有提到，他有去看你上課，目前有英語協助教學嗎？

答：目前是沒有。

問：你會讓他進去教室協助英語教學的工作嗎？

答：如果有時間，是可以進去教室協助英語教學。我有想過，讓他協助英語對話的教學，就日常生活的對話部份。但就要花很多時間去討論英語替代役和我兩人之間要做怎樣的協同教學？要怎樣進行這個課程，兩個人間的互動。

問：平常你跟英語替代役接觸的時間會很多嗎？

答：其實很少，像我今天一整天都有課，我每個星期到這個學校上課兩天，課都很滿，上完課就走了。學校如果有安排一些英語相關的活動，我也會協助。

問：對於英語專長替代役男制度您熟悉嗎？

答：我不是很清楚，因是第一次接觸到英語替代役，主任是說：可以找英語替代役與我做協同教學。

問：就上課的部份，你會想要找英語替代役幫忙，還是你自己來上課堂裡的英語教學就好了？

答：我自己來上課就可以了，這個學校每班的學生人數很少，一班只有十幾個學生，課程計劃裡的課，我可以自己來擔任教學就可以。

謝謝您今天接受訪問，謝謝！

訪談對象：C 國小英語替代役

訪談時間：2014 年 10 月 30 日

訪談編號：C4

問：為何選服英語替代役男的原因？

答：我是國外回來的留學生，當初想說要回到台灣工作，英語替代役比較容易抽得中，所以就想說用國外的學歷去申請。

問：目前學校派給你的工作？

答：目前的工作是教幼稚園小朋友的英語，一星期有三天幼稚園的英語，在課間活動的時間，10：10 到 10：30 下課的時間會廣播到圖書館作英語活動，有興趣的小朋友都可以來，不分年級。會設計一些英語的課程，例如：讀英語繪本、安排英語歌謠……之類的。

問：和英語老師的搭配如何？

答：英語老師是巡迴老師，我們會各有各的要推動的每週一句，我要推動的單字部份發下去，每個星期四升旗時，小朋友會到升旗台念讀。

問：和你當初所期待英語替代役的工作，有落差嗎？

答：當初想說可能有外籍老師，和外師一起搭配英語教學，那我們學校沒有申請到外師，那偏鄉小學師資較缺乏，役男可能要多做一些英語的教學活動。

問：那還沒有跟英語老師配合，進入課堂做協助教學嗎？

答：目前要配合學校的安排。

問：學校有沒有做訓練？

答：我們一段時間會有在職訓練，也有英文替代役的專門的在職訓練，在今年 10 月，連續三天。也有很多英文的研習，最近有參加英語歌謠的研習，台中部分在這方面還蠻多的，可以多充實自己。有參加一個教育部辦的活動，認識一位老師，幫忙去帶英語的營隊。研習的部分是很多，要自己去爭取。

問：獎懲的部份，知道嗎？

答：學校部分就是我的上司教務主任和總務主任，對我都非常好，我們大家都配合的很好，符合獎懲的規範，盡力去做，一切都沒有太大的問題。

問：你提到申請英語專長替代役是因為要回台灣工作，就你認為服英語替代役對你有什麼樣的幫助？

答：當初會選擇英語替代役，也是希望在教書這個區塊有所成長，在國外有教過 1-2 個月英語對話的補習班，那時候覺得沒有做得很好，因此，想在服英語替代役時更充實自己的教學能力，也對目前這個學校有所幫助。

問：你提到主任對你很好，那你覺得整個學校的組織氣氛如何？

答：我覺得真的很不錯，校長、主任、老師對我們都很好。我們另外一位一般役男，他的英文也很好，我們相處得也很融洽。

問：你目前生活或工作上有遇到什麼困難嗎？

答：工作上因為英語老師是巡迴教師，要配合上可能比較困難。我會協助行政在推動教學上，做一些主題式教學或融入式的課程教學。在生活上，我們有一個小小的平房宿舍，和另一個役男是一個人一間房，住的環境還不錯，這裡學校的環境也還蠻優美的。因這邊是偏鄉的小學，生活機能比較差，這是可以接受的，但空氣品質上，這邊的田地種薑、地瓜、荔枝、……，農業灑得很重，有時是一整天，還有養雞場，規劃可能不是很好，會聞到比較重的味道。

問：你覺得自己對學校帶來什麼幫助或貢獻？

答：學校推動許多英語的教學活動，例如：萬聖節的情境教學，還有國際教育與

國際志工的來到，都希望帶給小朋友不一樣的體驗。我都盡量幫忙，學校指派的工作就盡量去做，小朋友如果想多學一些英文，我也願意與他們盡量用英語交談，畢竟這個學校很小，學生數不多，能做的就做，小朋友對我就像大哥哥一樣，我覺得就是盡量去協助這個學校。

謝謝您！我的訪問到此結束。

訪談對象：D 國小校長

訪談時間：2014 年 12 月 18 日

訪談編號：D1

問：學校為何申請英語替代役役男？

答：主要是要用在英語的教學，這裡的學校屬於較偏鄉一些，孩子的英語能力希望能跟上國際的潮流，每一個孩子的英語能力都可以從小扎根，申請英語專長替代役主要是學校人力的需要，也以孩子學習的出發為主。另一點是我們學校是英語教學的推廣學校，符合教育局的申請要件。

問：學校何時申請英語專長替代役？

答：我來到這個學校服務三年多，目前這個英語專長替代役是第二位。

問：英語專長替代役主要是誰來負責管理和考核的工作？

答：我們學校有一般替代役是由總務處來負責，英語專長替代役主要是在英語教學上，勤務分配就由教務處來考核，但他的生活管理還是由總務處來負責。

問：目前這個英語替代役是否符合學校的需要呢？人力運用的應用與規劃？他的表現如何？

答：我們今年這位替代役配合度很高，人力運用有分三個部門英語教學由教務處來主導，早上有協助導護的工作由學務處安排，有時工友先生在做修繕的工作，須要有人扶著梯子，也會請他幫忙-總務處，這部份比較少，最主要還是放在教務處的英語教學。英語教學主要分三個：英語的協同教學、英語活動的推動與協助、每週一句的教學，他本身的英語能力很強，對學校所推動的事情也全力配合。今年暑期的英語育樂營，就是他自己規劃並做教學，內容活動做的很好，教學很活潑，年輕人會設計一些腳本與歌曲，孩子都很喜歡。

問：那英語替代役對你們的幫助很大嗎？

答：目前這位替代役是 103 年 1 月到學校服役的，英語替代役對我們學校是一大助益，相對的，對英語替代役本身的幫忙，也有明顯的成就，他是英語系畢業，但沒有教學的經驗，學校剛開始請他升期時先上英語的每週一句，英語替代役與外師的協同英語教學，最後能主導整個的暑期英語育樂營，真的成長很大。本身也很認真學習，我們的外師：Andrew 是一位非常優異的外籍教師，他跟在他身邊學了一學期，也學得非常多對於英語教學課程與教學方式。這學期我們換了另外一位外師，這位外師之前都在非常偏鄉的小學服務，對於我們中型學校，學生人數較多的大班教學，他比較不能適應，這時就請英語替代役幫忙協

助，做一些英語教學的 ppt，讓這位外師適應目前的教學，英語替代役整體來說，對學校有很大的幫助。

問：你對於這個制度遭運到的困境是如何？

答：目前所遭遇的困境就是英語專長替代役男的銜接問題，我們學校有申請到下一學年度的英語役男，但不知教育部何時會派任下來，前後兩梯次英語役男的銜接問題，真的對我們學校來說是一個很大的困擾。

問：管理上，有沒有遇到困難？

答：應該還好，目前都沒有管理上的問題。

問：那對於英語替代役制度，校長有甚麼建議？

答：這個制度很好，期望有更多的英語專長替代役男能投入學校來做服務。

訪問到此結束，謝謝校長，謝謝！

訪談對象：D 國小主任

訪談時間：2014 年 12 月 15 日

訪談編號：D2

問：請問貴校何時開始有英語專長替代役男到學校服役？

答：學校在九十八學年度開始有英語專長替代役男到學校服役，主要是協助英語的教學工作。

問：當初為什麼會申請英語專長替代役男？

答：九十八學年度有可能是當時的校長有申請到英語親善小天使的活動，再加上校長本身是英語輔導團的副召集人。一百學年度開始我們學校有辦理台中市推動全市的英語說故事比賽、英語朗讀比賽、英語讀者劇場等大型的比賽，我們除了申請英語專長替代役男，也申請外籍教師的教學，幫助提升學校本身英語的教學，做英語相關的主題教學，也提升學生的英語能力。

問：就主任的觀察，這些英語專長替代役的表現如何？符合學校的需求嗎？

答：原則上都會符合學校的需求，我們會根據英語專長替代役男的任用準則與行事規範，運用在英語的教學、英語活動、英語情境的佈置、英語的教具設計、英語主體式的活動規劃，他有 30 小時在英語的輔助教學上，只有 10 小時是在協助行政的工作，英語專長替代役男進到學校，就看學校是否有專才專用，一般來說，我們學校是符合專才專用的原則，英語專長替代役男的表現也都很不錯。在這其中有一位英語專長替代役男，他在學校升旗推動的每週一句教學，表現非常亮眼，有香港一所大學的副校長來訪問並做交流，他還沒有退役之前，就有台中市的英語補習班來網羅人才，由此可知，在英語教學的推動上如果獲得賞識，大家有目共睹，能見度更加提升。後來到校的英語專長替代役男表現也愈來愈好，表現真的不錯。

問：英語專長替代役男到學校後，老師、學生的反應是如何？

答：我主要分成三個部份：第一在行政上，他是我們英語推動的左右手，在學校

人力吃緊的狀況下，補足學校人力的不足，例如：寒暑假的英語營隊、學校英語網站的架設、英語推廣活動.....都是最佳的助手。第二協助英語老師，對個別指導的廣度與深度、協助學生的補救教學。第三對一般的老師而言，看到一些英語推廣的活動，萬聖節、聖誕節、復活節的英語推動教學，看到他對學生展現的活力，或是司令台上每週一句推廣的主體式活動，老師看到的可能是這些。整體來說：是補足行政推動英語教學活動最佳的人力。

問：學生的部份？

答：學生都很喜歡英語替代役，對他們來說，就像是很好的大哥哥。協同教學時會激起學生的學習興趣，增強學習的效果。比較可惜的是，英專役男他還是會說中文，所以在情境教學，不像外師給學生較強烈的英語學習環境。

問：英語替代役男勤務的派遣與權責的劃分，執行上有沒有困難？

答：生活管理上是總務處，交通導護上由學務處安排，每天早上 7:10 就要協助路口的導護工作，英語教學就由教務處，依據他的勤務來做權責的劃分。有些學校可能沒有計畫或權責的劃分，就會將役男的勤務在模糊地帶，就沒法與一般役男的勤務劃分清楚。我的感覺是只要依據計劃來執行，就比較不容易有界定不清的狀況出現。

問：英語專長替代役的管理上有沒有困難？

答：英語專長替代役的水平比較高，自制力也比較強，目前學校前後的三位英語役男表現都很好，管理上也沒有太大的困難。每個人的人格特質不一樣，有的役男個性活潑，有的個性內斂，他所呈現的教學上也有所不同，我們會觀察他的人格特質，會加以關心，尤其是心理上的一些壓力。

問：就主任的觀察，這三位英語替代役男與學校同仁的相處如何？

答：第一位役男與同仁互動上是普通，第二位役男與老師的互動比較少，目前這個第三位役男與老師相處互動的機會很多，跟老師們也比較熟悉。我認為還是役男本身有沒有敞開心胸，那役男本身身理、心理的壓力，我們也會隨時去關心，否則在管理上，就會面臨比較大的阻礙。

問：那對於英語專長替代役制度，有甚麼建議？

答：第一個他的役期從原來二年到現在服役約只有 11 個月，役期縮短，剛來時，不是很熟，熟悉了就要面臨快退役了。第二個他的人格特質不同，有的很快就能融入學校的環境，許多事只要提示一下，役男本身就能獨當一面，協助學校的多寡也與役男的學習心態有關，行政部分會協助役男，但役男本身也要有規劃的能力，這還是跟每個人的人格特質有關。

問：主任還是覺得英語替代役男對學校的幫助很大？

答：是的，英語替代役男對學校的幫助真的很大。在具體建議上，要依據我們英語專長替代役男的實施計劃執行，在管理上可以分工，也可以專才專用，不然把英專役男當成一般役男在使用，就會失去設立英語專長替代役男原本的意義。
謝謝主任，謝謝！

訪談對象：D 國小教師

訪談時間：2014 年 12 月 18 日

訪談編號：D3

問：英語專長替代役男的表現如何，就你的觀察？

答：學校這幾年接續都有英語專長替代役男到學校服役，協助推動英語的業務，這幾個英語替代役男在點子、創意、活力都不錯，學校要他們配合的事，他們都很努力去完成，支援學校的人力，表現也很好。

問：英語替代役男搭配的課程是如何？

答：以我們學校來說，英語替代役男搭配的課程，主要是外師的協同教學，還有一些英語會話班的社團課，在四點放學前，到課後班有做英語的小活動，大概是這些。

問：表現的部分？

答：英語替代役男的表現都很好。雖然在課程設計，教學活動上，英語替代役男不是專業的人員，但他的態度很好，課程設計完後，會跑過來跟英語老師討論，你覺得我的設計好不好？有沒有需要改進。那英語老師會根據經驗，跟英語替代役男討論，這個活動在什麼年級，怎樣做教學，小朋友的互動、學習會比較好。那英語替代役男跟我們討論幾次下來，他們的吸收能力很強，會有不一樣的點子，覺得他可以有不一樣的教學，這樣做可能會更好，因為在辦公室，我們兩個人的座位很近，隨時都可以討論。那與外師的協同課，例如：低年級的大班協同教學，要與外師如何協同。平時，英語替代役男會協助做英語的教具、做 PPT、找音樂、幫忙拍照……等，本身能靜能動，要他唱跳、說故事都可以，而且非常受到小朋友的歡迎。

問：英語替代役男對於學校英語教學幫助很大？

答：對於學校英語教學幫助很大，他的年紀跟小朋友比較接近，所以很多小朋友會主動跑去跟他說話，低年級小朋友看到他，都會主動跟他打招呼，「替代役哥哥、義大利哥哥」的大聲喊「哈囉、good morning」。之前，與外師做英語會話班的社團課，不論是英語歌謠的教唱，或是小組的討論，英語替代役男都會主動協助，在學校英語的輔助教學上幫助很大。

問：那學校到目前為止，前後有三位英語替代役男服役，就你的觀察這三位如何？

答：目前這位役男很配合，點子也不錯。前一位英語替代役男也 OK。那第一位到學校服役的英語替代役男，個性上比較拘謹，比較放不開，協助的部份就比較偏向靜態上。英語替代役男的人格特質不同，第一位役男的英語很好，是外國回來的，但不知道怎麼教學生，與學校的環境也較不融入。後面這兩位英語役男是國內的英語相關科系畢業，知道如何去學習怎麼教學生，學與應用上做的比較好。

問：英語替代役男他每週在英語教學的相關活動要有 30 個小時，有 10 個小時在行政的支援上，你覺得他做的如何？

答：每週 30 個小時，那一天是 6 小時，這位英語替代役男他很認真，學校之前有辦理萬聖節、復活節的活動，他都協助情境的佈置與活動的進行，再加上他每週一句到司令台上會做一些教學的媒材，這樣可能不只 30 個小時，有時學校活動如果很多，都要留下來加班，他都很配合。

問：英語替代役男對你們學校幫助很大，目前這位英語替代役男即將退役，對於學校在推動英語相關教學有沒有影響？

答：有很大的影響。英語替代役男有他們的任期，退役的時間剛好在學期中，在英語活動的推動上要有英語老師或班級老師來做更多的分擔。他在暑假中，學校推動的英語活動就沒有那麼多，他還是要在學校服役，開學後 2 個月又即將要退役，這是比較可惜的地方。

謝謝老師今天接受訪問，謝謝！

訪談對象：D 國小英語替代役

訪談時間：2014 年 11 月 24 日

訪談編號：D4

問：為何選服英語專長替代役？

答：一般的教育役是以學歷去分，有碩士、博士畢業的優先分入教育役，再來是學士畢業的，我本身只有學士畢業，是國內英語相關科系畢業，英語替代役男會從三、四百個教育役裡先挑選出來，我本身也有興趣去做英語替代役，就這樣選服英語替代的役男。

問：英語替代役的受訓是？

答：一般的替代役都是在成功嶺受訓，是一個月，再選你要服哪一種役別，在分開來做專訓，英語替代役男的專訓是在高雄澄清湖受訓，是兩個星期，課程內容就是有講師來上課，跟教學有關：怎麼教英語繪本、教學的管理……等。

問：學校派給你的工作是否符合你的專長？

答：學校派給我的工作是有符合我的英語專長，公文上是說要有 30 個小時在英語教學上，10 個小時在行政上，應該是有的，但沒有區分成這麼細，這麼清楚，現在做的跟英語有關的其實還蠻多的，所以在這方面是還蠻符合的。

問：跟你當初所期待的要服英語替代役役男，是如何？

答：這跟學校和役男本身有關，我會期待做和英語相關的事。到這所學校，剛開始比較不熟悉，學校規劃叫我做什麼都是 OK 的，有做一些和英語比較不相關的，但現在都有，都是做很多英語相關的活動。

問：你會覺得自己像工友在學校工作嗎？

答：這方面比較沒有如此的感覺，可能之前的另外一位一般役男會有吧。學校的態度會覺得有什麼事大家一起做，那主任間可能有一些小摩擦，有時我坐在辦公室，總務處覺得有事須要人力的幫忙，於法是不可以，但於情、於禮，我都

應該去幫忙，至於，會像工友一樣嗎？我覺得沒有，我還是排許多英語相關的事與活動，主任們也會以教務處的安排為優先。

問：協助英語教學，你認為是有的，那與學校同仁的相處呢？

答：還不錯。

問：學校有提供相關的訓練嗎？

答：應該不算有，我是一邊做一邊學，就「做中學」，我們本身不是英語老師，不可以獨自授課，如果有研習要役男一起去參加，就會去。學校的老師、外師都會提供他們教學的經驗給我，但不會有什麼特別的訓練。

問：你覺得英語替代役男的獎懲制度如何？

答：還 OK

問：你服英語專長替代役對你的進修有沒有幫助？

答：有的。來到學校前，從來不會想說「教書」「當老師」這件事，進來了以後，算是「偷偷學」，不是這樣說，應是對教書有更大的興趣，且真的學到很多。

問：對於學校的組織，你覺得本身有沒有融入這個組織？

答：有融入這個組織。學校的組織上，剛開始我會覺得應該是很封閉、比較嚴肅，但時間久了，發現大家都是很能開玩笑的，與同仁的相處也很好。

問：你在學校有生活、管理上有遇到困難嗎？

答：生活、管理上，這些都沒有遇到困難，一切都很好。

問：你認為你對學校的貢獻？

答：我沒有當過老師，當學校在英語教學或活動上缺乏人力的時候，很高興自己能夠幫上忙，能機動性的提供協助，不能說有什麼「貢獻」。

問：小朋友都很喜歡你，你覺得對小朋友的幫助，英語效能如何？

答：我在課堂上都有外師或英語老師，礙於本身的身分，我不能做太多英語教學的工作，我會做協助教學，會適時的提醒小朋友，要做什麼事？小朋友在小組討論時，我也會幫忙。我覺得這個跟學校怎麼運用這個英語專長替代役男有關，學校給我的時間、權限，是可以做到哪些事？我很喜歡小朋友，在英語教學活動上也認真扮演自己的角色，應該算有幫助吧！

那今天就謝謝您接受訪問，謝謝！

訪談對象：E 國中校長

訪談時間：2014 年 10 月 27 日

訪談編號：E1

問：請問貴校為何申請英語專長替代役？

答：主要是推動我們學校的英語能力，讓孩子們提升英語，主要是英檢的部份，這個學校是偏鄉學校，孩子們要去補習也有困難。再則，是提升我們學校的國際教育。英語專長替代役申請是由前一任校長的決策，那主要是學校閒置空間很多，要活化我們的教室，英語情境教室是我們現在正在做的事，我們也請英

專替代役幫忙，加強英語情境的佈置。

問：請問貴校是第一次申請英語替代役嗎？

答：是的，這是第一個，以前沒有申請過。

問：請問英語替代役的管理和運用上，主要是哪一位主任？

答：英語替代役的管理和運用上是教務處，因為它是英語專長的替代役，所以就由教務處負責統籌，因我們學校有兩個替代役，英語替代役就把他放在教務處，而另一個替代役，就由總務處負責。我就是針對替代役的專長，放在應該負責的處室去負責。

問：請問英語替代役任用是否符合學校的需求，是否能融入學校的組織？

答：我們很慶幸任用到這個替代役，一進來，我們就把他當作自己的小孩，我覺得他們的融入應該是很快，現在學校的氣氛是很好，相對的，我們不論做什麼事，他都是其中的一份子。

問：所以管理上沒有問題？

答：如果我們有意見就直接跟他講，他的配合度也很高，這是相對的，管理上沒有問題。

問：那因此管理上和人力運用上，都沒有其他的困難？

答：對，我們都很好，運用也沒問題。

問：你對於英語專長替代役的制度有什麼建議？

答：其實我本身最早就是英語老師，那我覺得英語專長替代役本身運用他們的專長到各個機構服務，才不會跟他們所學的脫節，真的是不錯，那語言的東西本身就是要常用，這個制度真的很好。

謝謝校長接受我的訪談！

訪談對象：E 國中主任

訪談時間：2014 年 10 月 27 日

訪談編號：E2

問：英語替代役大概是什麼時候來的？

答：在今年的二月底、或三月初那時候來的。

問：這個英語專長替代役申請的主要原因是什麼？

答：主要是行政的支援，我們的英語老師目前只有兩位，加上任課帶班級，另一位老師還有兼行政，那要帶一些英語的活動：英語話劇、英語歌唱比賽、英語朗讀……真的不太容易，需要英語替代役來支援英語的一些工作。

問：那學校很幸運，英語替代役不容易申請？

答：去年我們申請的時候，督學知道我們學校的狀況，教育局就有讓我們申請到英語專長替代役。

問：英語專長替代役的派用、人力運用是如何規劃的？

答：固定的時間是支援行政的工作，剛才有提到的：另外有協助英語話劇、英語朗讀之類的，他來的時候就慢慢的有移交給他，請他做支援，還是有一個老師帶，英替來做些前置的工作，請他幫忙。再來，自從他來後，我們開一個英檢班，有一些課程也請他協助，有些東西人力上比較充足，就可以做比較多的事。

問：那學校在任用上，是有符合他英語專長的背景？

答：有，學校在任用上，有符合他英語專長的背景。

問：那成效如何？

答：成效還在觀察中-英檢班的部份，之前英語朗讀比賽，我覺得指導的不錯，雖然沒有得獎。

問：學生的接受度？

答：學生得到的都是正向的回饋，有很多英語的活動或事項，我們會讓英語替代役去發揮。

問：人力的規劃和管理上？

答：管理上是總務處，因他是英專替代役所以在英語教學上，所以規劃在教務處比較多。

問：教學的部份佔的很重嗎？

答：不是整天都做教學支援，有規劃固定的時間去做教學協助。

問：人力的分配上有困難的地方？

答：目前人力的分配上不會有衝突的地方，我們都會講好，如果有，都能彼此協調，沒有什麼大的衝突。

問：他有英語的專長背景，在教學上，學校還需要再做其他的訓練嗎？

答：當然還是要再訓練，旁邊的英語老師會再做提點，英替是有英語的專業背景，但畢竟是要教給學生，實務的經驗還是不太夠。

問：英語替代役與學校同仁相處如何？

答：目前都還不錯，兩位替代役，包含英專替代役，對人都還蠻客氣的，我們老師也不會對待他們有落差，彼此聊天，都能嘻嘻哈哈的。

問：英語替代役在管理上、人力運用上都沒有困難，那就你的觀察，有沒有其它英語替代役做的比較不好的地方，教學上、行為上？

答：讓我想一下，嗯…….還是沒有想到。他表現的都不錯。

問：你對於英語替代役的制度有沒有其它的建議？

答：可以開一些關於英語教學或環境維護這些課程給英語替代役。

問：英語替代役不是都有參加一些訓練與研習？

答：是啊！但我覺得效果還好，可能學校的需求上不同，需要有更多的訓練，才能符合要求吧！

問：是不是教學的範圍太大，像小學的部份就絕對不會教英檢這一塊？

答：對啊！可能有少許的不同吧！

謝謝主任接受我的訪談！

訪談對象：E 國中教師

訪談時間：2014 年 10 月 27 日

訪談編號：E3

問：英語專長替代役男是否符合學校需求？表現如何？

答：有符合，條件很不錯，也很專業，表現很好。

問：對於英語專長替代役男人力運用，在協助英語輔導教學上，有何幫助？

答：對弱勢的學生幫助很大，教學很活潑，學生很喜歡上他的課。

問：英語專長替代役男的工作服務態度如何？

答：很好，非常好，很謙虛非常認真。

問：對英語專長替代役男人力運用與管理上，有何困難？

答：沒有困難點，他配合度很高，也很肯學習。

問：對於學生的幫助呢？

答：我們有英檢班，下午有體育團隊的練習：籃球隊、田徑隊……，會加強他們的英文，用非常活潑的教學方式，那英專的老師也會給他們一些作業，我今天看到他很認真的在批改學生的作業，學生都有進步。

問：所以對英語替代役的表現是很肯定的？

答：對，包括情境的佈置，也很認真。

問：對於英語專長替代役男制度您有何具體建議？

答：學校部分是有英語老師，那如果有英語替代役是更好，對於補救教學這個區塊，也能讓學生更喜歡上課。

問：在人力運用上各方面的表現都很好嗎？

答：學校各處室有什麼大的活動，英專他都很樂意去幫忙，人力運用都協調的很好。

謝謝您接受訪問，謝謝！

訪談對象：E 國中英語替代役

訪談時間：2014 年 10 月 27 日

訪談編號：E4

問：為何選服英語專長替代役？

答：一開始我們是申請到替代役，現在的替代役有分體位和碩士一般替代役，那我申請到一般替代役，在看看自己的專長部分，剛好我是英文系畢業，專才專用，就去申請看看，很幸運的上了，那我是讀五專的，學了七年的英文，如果當兵能夠利用自己的英文專長去服務人群，也是一件很好的事，所以就往英文專長替代役去發展。

問：學校派遣給你的工作勤務是否符合您的專長？

答：學校是安排我教全民英檢，一般來說初級英檢大概是國中的程度，我在教英檢也幫他們兼顧學校的課業，那還有一些補救教學，如：拳擊隊、籃球隊、桌球社.....普遍來說，英文的成績都不太理想，那剛好藉由英語專長替代役這個職務，去上一些有關英文的遊戲互動。

問：英語替代役是不是有一些研習或受訓？

答：替代役先在成功嶺受訓四星期，再看役別分開受訓，教育役會在澄清湖在受訓兩星期，當中有分一般役、中輟役、英語役，那英語專長替代役男是獨立受訓的，例如：這堂課你要如何設計、帶領一些專業的課程這些。

問：跟你當初所期待的英語替代役的工作環境有沒有落差？

答：一開始覺得教英文、補救教學、可能是小班的或個別輔導，來到學校後學校老師有限，需要英文補救的學生也不少，大概是二十個，是一種挑戰，因我們英語專長替代役男很多是沒有教師資格，雖然我們有受一些訓練或是旅居外國的經驗，教學上例如寫版書上會有一些困難，我們會盡量的去磨練，就是一種平常心，慢慢的去做，讓自己符合要求。

問：學校會提供的其它訓練如何？

答：不會特別開一門課，如果教學上有需要，老師們都願意協助，像是我要教英檢班，要了解學生的程度，學生的落點在哪裡，他們都會提供資料。英語老師也特別說：這裡的學生較不敢開口說，在發音的部分較弱。那老師就會提供一些方法，我也會設計課程。例如版書的部份，中文系的老師也會教我畫格子，或是想像黑板是一張 A4 的紙，你如何去排版，讓我有概念。

問：那對於你的自我成長，服教育役的經驗對你來說是如何？

答：這個經驗是難能可貴的，可以用你所學的專長去教學，也體認到「會英文、教英文」是兩件事，會英文不代表你會教英文。和你英文程度相當的同儕，你可以侃侃而談，但對英文程度很差的，你要如何設計課程，編寫英語說故事的段落，讓他們聽得懂你在說什麼。可以訓練我如何完整的把一件事說的很清楚、有條理，也訓練自己的口才，對自我方面的確有提升很有幫助。

問：學校的獎懲制度，你覺得如何？

答：目前獎懲制度還蠻滿意的，學校對我們很好，都會幫忙我們。

問：對於學校整體的組織氣氛是如何？

答：一般人到一個新的環境，可能會觀察一、二個月。那目前我也適應的差不多，這個學校的氣氛是非常的歡樂，在這個環境裡，每個人在相處共識上，都很愉快，工作上不用擔心同事之間的互動，可以專心的在準備教學上。

問：生活上有遭遇困難時，學校有給予何種幫助？

答：我們的宿舍是西曬，比較悶熱，學校會幫我們裝排風扇，學校都會及時給我們協助、支援。

問：對於目前的服役生活是否滿意？

答：我們英語替代役在網路上有一個平台，可能大家會去討論學校哪邊做的比較差的，會去做比較，我覺得是比較不好的。我是非常滿意我的服役生活，有教

學的經驗，學校也提供我進修的時間，給我們機會去提昇自己，覺得很好。

問：你認為自己對學校的貢獻？

答：不能說貢獻，教學上我會盡量去做，畢竟我是教學上的菜鳥。例如：英語環境的情境佈置-看電影學英文，電影裡一些經典的句子，我會設計把它指出來，中英文翻譯，也可學習這個國家的文化特色，激起他學英文的動機。

問：與小朋友的互動如何？

答：我們學校有籃球隊，下班我會陪著小朋友跟著教練一起練球，互動融洽。
好的，謝謝您接受訪問！

