

打造人文新臺灣

以社教機構文化志工為例

公共服務組 張家銘

前言

邁向21世紀的現代福利國家，莫不以提高民眾生活品質，增進社會祥和為施政的重要目標，但是單憑政府力量的推動，絕對是力有未逮，因此如何發動社會整體的力量，協助政府推動文化教育與社會服務的工作，進一步打造人文的新台灣，實為一件刻不容緩的工作。

任何機構(政府與私人機構)皆需要財源，沒錢機構只有關門一途，「錢多好辦事」的唯一例外情形，即是非營利組織與志願服務的志工，杜拉克(Peter Drucker)指出，非營利組織的經營，不是靠「利潤」動機的驅使，而是靠「使命」的凝聚和引導，台灣的志工必須培養公民素養，而不能停留在做善事積功德的層面，要以使命的召喚來展現熱誠的奉獻。本文將從志工角色、服務核心價值、國內外志工發展趨勢、及實務等幾個面向，探討社教機關志工對於打造人文新台灣可發揮的社會功能。

志工角色是人生的另一舞台的開始

一、認識志工

美國紅十字會執行一項「志工

2000」的研究裡，國外學者Skith(1989)定義志工就是那些個人－「在他們支領薪水的工作及平常的責任之外，貢獻時間與服務在非營利的外展服務上，而且相信他們的活力能夠有益他人，同時也滿足他們自己」(陳馨馨，2001)。一個良好的志願服務計劃能讓志工有持續參與的意願，如果某一機構組織志工流失率太大，除了有損該機構聲譽之外，如欲再培育一群新的志工投入服務，也須花費相當的時間與金錢。因此，志願服務不只「利己」也是一件「利他」的好事。

吳英明先生認為：志工是公民社會所典藏最優雅、無私、專業和自然的一種公民服務的素養與力量，志工的精神不在於標榜做善事，而是以社會一份子理當奉獻的認知，因此他不斷宣導：志工素養的本質必須「去功德化」及流露「公民化」的社會「使命感」和行動力。在其書名「市民社會與地球村」一書中，他更提出志工是公民社會中自發性、自主性、友誼性力量的綜合有機表現(吳英明，2001)。

二、社教志工的角色

Hanvey & Philpot在其合著的「可愛的慈善：志願組織的角色與運作」一書中指出：志願服務的發展是21世紀開發國家的主體之一，他們將國家比喻成一部四輪

車，四個輪子包括志願組織、政府、企業、家庭，志願服務的重要性由此可見一斑，因此志願服務工作的推展是未來世界的潮流，是先進國家社會成長的指標。

以博物館為例，志工的招募由館方安排面談，透過互動溝通的機會，讓應徵者對自己未來在博物館中扮演的功能角色，進行互動的評估與溝通。Heidrich以志工個人角色認定為出發點，提出四種角色，包含有領導者、直接服務、一般支援及贊助會員四種，這四種角色提供從事志工招募的博物館方面可以事先考慮的因素(張譽騰，2001)。由於非營利事業組織從業的參與程度各有不同，滿足的需求與興趣以及所吸引到的人士，其個性特質也因人而異，因此我們若能留意招募的志工所需發揮的功能、組織設定的期望、雙方的供需契合等，更可促進博物館的運作更加順遂。

三、志願服務的核心價值

許多人對志願服務有不同的看法，談到志願服務的價值當然也就很難完全一致，一般而言，重要的志願服務價值包括：不計物質報酬、追求公共利益、尊重自由意志、及社會參與等等。張英陣教授認為此四種價值必須同時存在才具有意義，例如營利行為也具有公共利益與自由意志，但絕非志願服務，以下簡單說明這四種核心價值的服務理念(張英陣，2002)：

1. 不計物質報酬

志願服務和其他活動明顯的差別，在於不計較物質報酬的犧牲奉獻精神，也就是我們從事志願服務工作不是在追求金錢的回饋，但此不是說志工就一定要分文不

取，至少志工在機構中服務不應自掏腰包，如果機構給付志工不屬工作薪資的交通補助費、誤餐費及必要的保險費用，是相當合理的。

2. 追求公共利益

志願服務一定是對他人或社會環境有益處的，是一種利他主義(altruism)的發揮，像是學校的愛心家長交通導護工作與學童輔導工作，到育幼院協助院董、為老人提供居家服務、醫院陪伴病患、訪視低收入戶等，許世雨先生認為「公共性的捍衛」乃是非營利組織的天職，如果喪失這個功能，非營利組織的合法性和存在性就會受到質疑，因此志願服務要不斷增進，並強調「公共責任」及「回應性」(許世雨，2000)。

3. 尊重自由意志

既然是志願服務，也有人稱為「自願服務」，就應該是參與者的自由選擇，而不是強迫性或依法必須執行的行為。近年來世界各國教育單位頗風行的「服務與學習方案」，若是學生基於課程的要求從事服務，嚴格來說也不是志願服務。自由服務可說是人類最重要的資產，而且能利用這種資產去追求公益而非私利，即是人類情操的高度表現。

4. 社會參與

有些學者堅持主張志願服務必須是「正式的志願服務」，亦即個人需要透過組織或機構提供服務，若是像個人清掃公園或協助鄰居這種「非正式的志願服務」則不屬於志願服務，這種堅持事實上蘊含著志願服務的另一個價值，即是從志願服務中達到社會參與的目的。

國內外志願服務的經驗

一、國外發展經驗

非營利組織的主要社會人力資源，就是義務工作人員(Volunteer)，簡稱義工或志工。以美國的發展經驗來說，志工是自移民時代興起的義務助人風氣，而逐漸成為美國社會特有的一種「民德」，發展到近代形成一種「志工制度」(Volunteerism)，構成美國社會制度之一環，美國博物館協會的一篇報告中，描述在美國社會平均每四人就有一人擔任志工，由此可以佐證「美國簡直是一個志工定位的社會」(張譽騰，1996)。

雖然美國的公私社團都有志工，但相較於博物館的志工獨樹一幟，更為制度化、效率化，成為博物館不可或缺的無酬社會人力資源。他們與博物館職員的唯一差別是不支報酬，因此博物館不僅可減少受薪職員、降低營運成本，更可透過志工促進博物館與觀眾間的人際關係，因為志工把博物館的宗旨、內涵、使命和他自己志願服務的精神，散布在志工所處的社會各個角落，就是等同於散播知識教育和志願服務的種子；同時將社會剩餘或節省的人力導向文化教育事業，使他們產生正面的成就，免於閒散、頹廢。因此博物館的志工可說是一舉數得。

曾任美國自然史博物館館長Nicholson認為美國博物館的志工制度包含了一種「共生關係」，此即彼此相互依賴的意思，當我們感覺我們對志工的付出，就有如志工對我們的幫忙一樣，我們給他機會，以豐富而有意義的方式磨練他們的專業技能、興趣與嗜好。因此Nicholson確信志工制度已經在美國自然

史博物館找到了永久安身之所(將中柱，1990)。也因此有許多人想要進入博物館擔任志工，他們認為博物館是一個對個人智力挑戰的工作經驗，因為他們與博物館受薪員工一樣，熱愛並尊重這份工作。

二、國內志工發展經驗

我國有義工或志工的名稱，大約是在民國五十年代起始於「生命線」，另外我國很早就有「義勇消防隊員」，稱為「義消」。而教會、寺廟或選舉造勢活動抬轎者，很多是具有義務的性質，只是沒有義工或志工正式的稱呼而已。博物館正式以義工之名招募社會人力，大概始於台北市立動物園，大規模而且形成制度化的義工活動，應是國立自然科學博物館，而位於高雄的國立科學工藝博物館，志工招募人數一梯次甚至高達千人以上。

台北市立動物園開創博物館界運用志工社會人力的先河，也是國內運用志工較為成功且歷史悠久的。其志工的服務內容，以導覽解說為大宗，由於是戶外性質較不適合年長者擔任，因此大都以大學生及年輕人為主。值得一提的，台北市立動物園率先於75年成立志工會員組織，這是國內博物館機構中早期制度較完備且已有具體成效(李德嫻，1990)，可資國內博物館界借鏡之處。

國立自然科學博物館劉德勝先生以該館為例，他觀察志工是博物館無窮的人力資源，無論是觀眾服務、假日活動支援、行政工作助理，都發揮了預期的功能。根據統計，民國七十九年該館志工全年執勤時數平均約22,000小時，其工作量或節省的經費大約等於9.5個全職人員，而至八十九年運用志工人數之總人數達617人，

全年約可節省業務經費新台幣一千萬元，這是志工具體的貢獻(劉德勝，1990；周延鑫，2001)；國立科學工藝博物館以九十年志工執勤時數約計111,635.8，相當於46個替代人力(盧美秀，2002)，志工的無形貢獻可能難以「量化估算」直接做換算，因為他們除了帶動社會人士參與社會服務事業，帶給博物館一股清新、活潑、積極和熱誠的形象外，同時還對博物館工作同仁產生衝擊、激勵的積極作用。

萬育維先生觀察國內志願服務的發展，在台灣的志願服務發展已由早期的慈悲喜捨轉型到現在強調招募與訓練，從默默行善到行銷策略，從不求回報到組織與管理，這樣的轉變也將志願服務帶往一個新的起點，希望過去的缺點能在這股新風氣帶動下慢慢消失。他指出台灣志願服務過去的瓶頸有下列四點(萬育維，2002)：

1. 雖然各縣市志願服務社團及志工人數，均有顯著的增加及成長，不過大多侷限於專業社會福利機構團體的志工團隊，並未廣泛吸納諸如慈善會、教會、寺廟、學校社團、工商企業、社區及老人志願服務團隊等，故使志工的來源和志願服務參與，尚未普遍深入社會各階層。
2. 就連續性服務的光譜而言，服務內涵以成長性育樂活動居多，至於輔導性、補充性和支持性的生命救援、問安諮詢、關懷、居家服務、家事服務、交通服務及送餐服務等，則尚待擴展和增加，藉以符合目前及未來各弱勢族群所需專業服務之不足。
3. 在社會資源開發方面，多數縣市的志願服務聯繫會報的角色與功能，仍僅止於

行政協調、資訊交換與經驗分享，至於進一步的個案轉介、資源分享、服務分工、組織協調等方面的連結，則十分有限。

4. 由於慈善團體或其他非專業機構團體投入，志願服務辦理社區關懷以及個人服務與照顧日漸增多，因此相對需要較為密集和專業的督導，始能符合多數志工在第一線直接服務的需求，由於缺乏專職專業督導人員帶領，故工作內涵及服務輸送模式不易建立，服務績效及服務品質亦令人擔心。

萬育維先生認為上述的四項缺點源自於忽略志願服務基本的要件：

招募、訓練、管理與督導。有招募才有方向，有訓練才可能提升志工人力資本，有管理才有將能力發揮到最高境界，有督導才有可能保障品質。此項觀察可做為打造人文新台灣志願服務團隊的參考與省思。

三、志工發展趨勢及國內待改進之處

(一)相對於國外志願服務情形，國內仍有改進之處

以美國的經驗來說，博物館志工社會人力資源的主要來源—退休族群可能形成另一股實質力量，「美國退休人士協會」是美國成長最快的組織，約有百分之三十五的五十五歲以上的退休人士，都再度奉獻一生所學，固定從事某些志工服務。相對地，我國從事志工的人口則相對較少，依據主計處「八十三年度台灣地區國民休閒生活調查」顯示，十五歲以上國民從事志願工作者只有百分之七點六；「八十六年國民生活狀況調查報告」也顯示，我國雖



有一半人口參與公益活動，但大多數是捐贈物資(24%)；目前我國志工人數大約是四萬五千餘人，平均每人每週服務時數為1.88小時(江綺雯，2001)，這個數據顯示了國人對於志願服務的參與仍然不足，因此如何參考國外鼓勵參與志願服務工作的做法，是我們可以急起直追的工作方向。國內另一項調查—社會大學義工總調查顯示，台灣至少有95萬人以上願意擔任志工，只是無人安排，願意擔任志工之人數正逐漸增加。中興大學公行系陳金貴教授根據此項調查，分析許多社會團體找不到志工，是因為沒有認真去找，或不知從何找起；有很多人願意當志工，但也不知如何找尋適合自己專長的團體(陳金貴，2002)。目前國內義工總會及各縣市推動志工聯合招募，就是透過這些活動當媒介，甄選志工，介紹團體，為國內志願服務人力規劃與志工運用再創新的里程碑。

(二) 志工台灣的另一希望—青年志工

千代文教基金會調查顯示，近四成大學生提到社區服務則擺到最後逼不得已才會做，以免浪費生命。在大學生核心價值中，最不重要的前五名包括：參與社區活動(78.7%)、讓他人生活有所不同(69.3%)、服務別人(36.6%)。然而同時又看到聯合報系文化基金會「大專青年社會服務獎」每年都有幾百件申請，顯示大學生社會服務社團之蓬勃發展。此看似矛盾的現象，其實顯示出大專青年具有服務社會的潛在熱誠，但是青年的服務熱誠容易被挑起也消散的很快，正是因為青年志願服務脫離他們本身的生活情境，又未納入青年本身的觀點與決策參與。

志願服務的代表典型就是上山下海，到偏遠地區為窮苦可憐的人服務，這樣的

行動固然精神可嘉，現實上卻只有極少數的青年人可以做到。青輔會主委林芳玫認為：青年的志願服務應從自己熟悉的社區或社群開始，在自己所屬的社區中，青年學習組織、溝通、領導與被領導，以及做決策的技巧，並針對自己社區的問題提出分析，規劃研擬解決之道。這就是青年自決，也是公民社會參與式民主的一部分。如果延續「犧牲自己、奉獻他人」的刻苦精神來期待青年學生從事社會服務，這註定要失敗，唯有帶入直接民主之自決機制，讓青年學生的主體性得以發揮，具有公共性格與民主性格的志願服務才得以發揮(林芳玫，2000)。

結語

一、以「重塑願景」及「工作再設計」為志工的服務理念及制度設計

同樣地，雖然有跡象顯示愈來愈多人對志工感到興趣，人們志願服務的方式卻與數年前有所不同。1990年代典型的志工多半不願投入無限制的長期志願服務工作，相反的，他們要找的志工角色必須有明確的服務期限，重大的成果，並且證明真正有助於改善社會所面臨的諸多問題(桂雅文，2001)。面對志工制度隨著趨勢潮流的轉變，「願景」說明了博物館試圖創造未來的圖像，有明確的願景，能使參與者有共同目標，有所期待。願景的其中一部份是達成策略目標後，能為社會帶來改變，另一部份則是博物館本身的改變，讓參與者能生動地描繪博物館未來的樣貌、工作內容與地位(李淑琄，2001)。使命和願景不一樣，使命有如骨架，而願景

則是依附於上的血肉，詳細地描述博物館期待的未來。

因此要讓志工參與組織的規劃，激勵他們的主導權與歸屬感，並釐定符合個人需要以及興趣的角色與責任。博物館的「非營利性特質」及志工的「志願服務精神」當是重塑願景及工作再設計時，很好的指導原則，「重塑願景」讓博物館非營利、為社會服務的宗旨得以維繫；「工作再設計」則讓志工的強盛企圖心轉換成為合適的角色扮演(陳金貴，1994)。配合前述「參與式民主」以提升志願服務熱誠的構想，博物館才可提供有趣、有意義的服務工作，容易吸引志工。反之，博物館如果只有無聊或是不令人滿意的工作，那麼留不住志工。

二、以熱情及感動來規劃生涯的另一片天地

國內研究非營利組織管理的政治大學江明修教授談及激勵志工的重要，一位好的志願服務領導者會營造一種氣氛，這種氣氛往往包括非理性的區間，進入無意識的層次，每個人都有他的天賦，領導者應該激發部屬的內在動機，透過溝通的過程進入非理性、甚至感性的層次，真正的進入追隨者或員工的內心世界裡，把整個生命意義感啟動起來(江明修，2002)。如何讓一個人重新釐定其生命的價值，進而產生生命的原動力，這是最好的人力資源開發策略。

在經濟快速發展、人類物質的條件飛躍進步的今天，世人不分族別、不分國家，都有了解自己及對生命意義的迫切願望。在這個精神領域開拓的努力中，首要的事項是為自己的時空定位(漢寶德，

1995)。國內早期投入非營利組織與志願服務研究的許世雨先生曾對志工投入的精神給予崇高的敬意，說每當他想到非營利組織的時候，就會想起韋伯的一句話：「如果我們做一件事不會感動，不會讓你有些許的熱情，這件事就不值得去做」，因此每位志工的工作就正是讓人充滿熱情、感動且值得做的事(許世雨，2002)。

三、打造人文新台灣－每個人都可以造成改變

國際知名動物及生態保育學者珍古德女士和她的工作人員在研究黑猩猩的行為的觀測中，最震驚世人的，莫過於她對黑猩猩製作與使用工具的文獻紀錄，這一項行為在以往被認為是人類與動物的區別所在。1986年珍古德博士在一次黑猩猩保育的會議上，了解到非洲黑猩猩及其棲息地迅速消失的事實。這些發現使她下定決心投入教育及保育的工作。自此以後珍古德博士每年超過300天在世界各地奔走，馬不停蹄的演講、訪問、推廣，她相信「每個人都可以造成改變」，而年輕人的力量，則是未來的最大的希望。

美國總統林肯曾經談到說：「對一個天才來說，最重要的不在於熟悉目前已有的領域，而是要去開發一個新的處女地」，從事志願服務的志工也應如此，夢想可以幫助我們開拓新的眼界，如果我們今天不會作夢，等有一天我們需要夢想的時候，能力反而喪失。我們常說「勿因善小而不為」，每個從事志願服務者都可以是「夢想的製作者」，並相信「每個人都可以造成改變」，打造人文的新台灣就從你我做起。



參考文獻

王維梅

1997 〈如何做一個稱職的解說員〉，服務的長河，台北：文建會。

江明修

2002 〈領導型態與功能〉，非營利組織經營管理研修粹要，洪健全文教基金會，頁107。

吳英明

2001 〈志工精神與民主〉，2001年志工台灣研討會，青輔會，頁7。

李德嫻

1990 〈牠們的未來不是夢－寫於台北市立動物園之友協會成立三週年〉，博物館學季刊4（1）：53。

李盈盈

1999 〈從觀眾的需求來探討博物館的服務導向〉，國立歷史博物館年報11：201。

李淑琄

2001 志工實務手冊，張老師出版社，頁43。

李良達

1998 服務的高手，時報出版社，頁20-45。

林芳玫

2000 〈提升學生服務熱誠，道德式訴求？參與式民主？〉，聯合報六月六日十五版。

桂雅文

2001 〈使命：目標意識〉，世紀曙光－非營利事業管理，五觀藝術管理研究發展基金會，頁36-41。

周延鑫

2001 〈國立自然科學博物館八十九年度工作概況〉，社會教育年刊，中華民國教育學會，頁157。

許世雨

2002 〈非營利組織的社會服務功能〉，非營利組織經營管理研修粹要，洪健全文教基金會，頁33。

萬育維

2002 〈帶我們一窺志願服務之美〉，志工招募實戰手冊，張老師文化事業出版公司，頁8-9。

張譽騰等譯

2001 〈義工角色〉，世紀曙光－非營利事業管理，五觀藝術管理研究發展基金會，頁298-300。

陳金貴

- 1994 〈美國非營利組織的人力資源管理〉，瑞興圖書公司，頁161。
2002 〈人力規劃與志工運用〉，非營利組織經營管理研修粹要，洪健全文教基金會，頁215。

陳馨馨

- 2001 〈領導乎？服務乎？〉，2001年志工台灣研討會，青輔會，頁5。

漢寶德

- 1995 〈迎接博物館的世紀〉，博物館談片，博物館學季刊論文集，國立自然科學博物館，頁35。

秦裕傑

- 1996 〈博物館的社會資源〉，現代博物館，世界宗教博物館發展基金會出版社，頁176—177。

孫本初

- 1997 公共管理，顧客導向，時英出版社，頁68。

劉德勝

- 1990 〈國立自然科學博物館的義工制度〉，博物館學季刊 4（1）：48。

將中柱譯

- 1990 〈美國自然史博物館的義工〉，博物館學季刊 4（1）：41。

張英陣

- 2000 〈志工組織〉，國立社教機構永續發展研習之五，志工管理研習會手冊，頁18。

盧美秀

- 2002 〈招募社會人力資源之經驗〉，2002國立社教機構永續發展研習之五，志工管理研習會手冊，頁41。

Haney, C. and Philpot, T.

- 1996 *Sweet Chrity: The Role and Workings of Voluntary Organization*. N.Y: Routledge.