

博物館的動人景貌—志工好夥伴 以國立科學工藝博物館為例

Volunteers Are The Best Partners and Most Beautiful Scene in Museums:
A Case Study in The National Science and Technology Museum

王蕓瑛 國立科學工藝博物館蒐藏研究組

Wang, Yun-Ying Collections and Research Division, National Science and Technology Museum

我 只想傳達一個簡單的訊息：「付出」是世界上最強大的力量。付出是你唯一可以仰賴的愛，因為你永遠可以選擇付出，你的內在永遠有能力付出。付出會讓你終生身心健康。

Stephen Post, Jill Neimark, 2009(李淑珺 譯)

前言

自20世紀起，隨著民主思潮的興起與發展，全球博物館事業進入蓬勃發展期，博物館數量急遽增加，於20世紀晚期時，博物館的發展不論是類型、收藏和展示策略、經營理念等，皆已展現多元化與鮮活化的成熟風貌，因此20世紀可謂是博物館世紀(呂理政, 2001)。

而博物館與志工的夥伴關係，約有100多年的歷史。在國外，早在1846年史密森博物館群¹(Smithsonian Institution)建立之初，便已開始運用志工來協助館務運作。回顧臺灣，博物館等文化教育機構則是到1980年代才開始運用志工人力。

近半世紀以來，博物館在有限的財源下，除了要面對數量龐大的博物館間競爭外，還要接受各類型娛樂性遊樂園及主題公園等商業市場的挑戰，因此各博物館皆積極尋求各種社會資源的奧援，希望透過資源整合的綜效，為博物館加值並提升競爭力。其中志工便是社會資源中非常重要的人力資源挹注，也是博物館永續發展與經營的重要因素。

國立科學工藝博物館(以下簡稱科工館)於1997年正式對外開放，是國內第一座應用科學博物館，也是南臺灣第一個國立社教機構，館區占地約18.37公頃，樓地板面積約計11萬3,558平方公尺，是臺灣三大科學博物館之最(圖1)，而每年政府編列之預算員額約130餘人，實不足以執行國家級博物館需達成之任務與挑戰。所幸科工館擁有上千位的志工人力，在完善制度下隨時提供館務需要之人力支援調度與運用。

本文以科工館作為案例說明，以分享科工館如何運用制度規劃、流程管理，以及互助自治的方式，廣納、善用社會人力資源以解決人力不足之困境。同時，也讓志工夥伴從培訓、服務、互動、分享的過程中，增進個人的能力與成長，並從中獲得成就與快樂。

志願服務發展趨勢

志願服務活動，自古以來即存在於人類社會，與慈善、博愛、利他等有不可分的密切關係。世界先進國家推動志工服務已行之有年，例如美國早在1961年便由甘迺迪總統成立隸屬於聯邦政府的和平工作團，推動青年參與海外志願服務；1964年德國制定「獎勵志願社會年法」，鼓勵青年暫時離開校園或工作崗位，投身社會或環保志願服務行列；1965年日本也成立了日本海外協力隊，招募志工到開發中國家服務，成為亞洲從事海外青年志願服務的先鋒；1996年

¹ 史密森博物館群(Smithsonian Institution)網址：<http://www.si.edu/About>。1846年創建於美國首都華盛頓，旗下有19座博物館、美術館和國家動物園以及9個研究中心。



圖1 國立科學工藝博物館位於南臺灣高雄，為臺灣第一座應用科學博物館，佔地面積18.37公頃、樓地板面積約11萬3,557平方公尺，館區因九如路而分為南、北兩區，於1997年開館時為亞洲最大的博物館。(鄭春翔 攝)

西班牙國會通過「志願服務法」，以推動公民共同參與公、私立非營利組織內部之志願服務活動為立法宗旨²。隨後，聯合國宣布2001年為「國際志工年」，臺灣也在當(2001)年1月4日通過「志願服務法」，讓參與志願服務者得以在最大的保障及鼓勵下為社會服務付出。

臺灣於2001年通過的「志願服務法」，對志願服務的定義為：民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。

隨著「志願服務法」的頒行，為促進志願服務發展、鼓勵民眾參與、提昇服務品質，頒訂各項獎勵措施、社會福利補助作業要點、建置全國志願服務資訊整合系統，期使運用單位能藉由志願人力的投入與協助，增進公共事務之效能與服務品質；而參與服務的志工也能從研習訓練、參與服務、績優表揚的過程中獲得成長及實現自我。

依衛生福利部志願服務資訊網³公告之資料，2014年全國志願服務志工團隊高達26,575隊，志工總人數共計920,368人，服務總時數為89,949,015小時，平均每人每年服務時數約98小時。相較於2006年的志工統計資料(95年社會福利志願服務成果統計，2007)，

當時的志工團隊僅為1,564隊，志工總人數約為101,605人。從上述的資料顯示，比較近10年來參與志工的人數，呈現快速激增的趨勢，顯見近年來「做志工」已成為臺灣一股熱不可擋的參與服務風潮，同時志工也是臺灣各非營利組織非常重要的人力資源。

「志」在博物館

依國際博物館協會(International Council of Museums, 簡稱ICOM)在2001年章程中，將博物館定義為：博物館乃一非營利之永久性機構，在其所服務及發展的社會，對大眾開放，以研究、教育、娛樂為目的，致力於蒐藏、保存、研究、傳播及展示人類及其環境的物質證據。再依2015年6月15日甫於立法院通過之博物館法第三條：本法所稱博物館，指從事蒐藏、保存、修復、維護、研究人類活動、自然環境之物質及非物質證物，以展示、教育推廣或其他方式定常性開放供民眾利用之非營利常設機構。不論是國際或國內的定義，博物館無疑就是典型的非營利組織。

在博物館學研究中，博物館誕生的起源可追溯至兩千多年前的希臘時代，那是富含貴族色彩的私人收藏；而最早開放公眾參觀的博物館則始於17世紀的歐洲。博物館常被認為是一個靜態的展示場所，主要是為了滿足大眾的好奇心，但自1920年代美國提出博物館具有社會教育的觀念時，便打破博物館為學者、專家與社會菁英而存在與服務的封閉保守作法，將博物館的任務直接導向社會大眾(圖2)。博物館的發展從早期傳統重視文物的收藏導向，之後進入現代博物館，轉為重視觀眾學習的教育導向，現今來到後現代博物館時代，進一步重視觀眾的動機、期待與需求，可說是體驗導向的(張譽騰，2002)。

² 立法院國會圖書館，網址<http://npl.ly.gov.tw/do/www/billIntroductionContent?id=4>(瀏覽日期:2015/07/29)

³ 衛生福利部志願服務資訊網，http://vol.mohw.gov.tw/vol/home.jsp?mserno=200805210002&serno=200805210002&menudata=VolMenu&contlink=ap/downfile_view.jsp&dataserno=201405260001&logintype=null(瀏覽日期:2015/07/14)

20世紀後期，由於各國普遍重視博物館的發展，同時臺灣社會正由農業社會轉型為工商業社會，政府為普及科學知識於是開始了一系列的科學博物館建設工程，之後再加上政府「地方文化館」政策的推動，臺灣各類型博物館如雨後春筍般在各縣市萌芽，掀起一股臺灣新博物館運動潮流，也促發了博物館間彼此營運上的競爭。

正因博物館數量的增加以及類型的多元，同時還要接受商業市場的挑戰，各博物館為求永續經營與發展，需要爭取各種社會資源作為奧援，使其發揮綜效以提升競爭力並創造特色與價值。其中志工便是社會資源運用中重要的一環，也是博物館能否永續發展的重要因素。

追溯博物館與志工的夥伴關係，大約有100多年的歷史。早在1846年史密森博物館群建立之初，便開始運用志工協助館務運作；回顧臺灣，博物館等文教機構則大約自1980年代才開始運用志工人力。雖然博物館志工運用的歷史僅約30年左右，但成果斐然，現今臺灣各大博物館皆有為數龐大的志工群投入以協助博物館營運工作(圖3)。根據2012年臺灣兩大教育部所屬的科學博物館(國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館)年報資料顯示，其志工人數都超過1,000人。

志工大軍、協力同心

科工館之設立肇始於1970年代政府為普及科學知識，開始了一系列科學博物館的建設工程，而科工館便是1979年於政府十二項建設計畫中，明訂興建之中央文教設施之一，為國內第一座應用科學博物館，也是當時南臺灣第一個國立社教機構，以蒐藏



圖2 慕尼黑黑皇宮博物館(Residence Museum)，位於德國慕尼黑市中心，這座宮殿是德國最大的市內宮殿，昔日是巴伐利亞君主的王宮，於1920年起開放遊客參觀，以展示其建築、室內裝飾和皇家收藏。(王蕓瑛 攝)



圖3 博物館志工除了固定排班勤務外，也是博物館大型活動辦理的重要支援人力。(劉克修 攝)

及研究科技文物、展示科技相關主題、推動科技教育暨提供民眾休閒與終身學習為其主要功能，是制式教育體系不可或缺的輔助教學場域，也是推動臺灣科學教育重要的社教場所。

科工館籌備處於1986年奉行政院核定成立，1989年破土動工，歷經8年興建歷程，於1997年正式對外開放。在籌備期間為期能順利開館營運，便著手進行志工制度的規劃，並於1995年完成志工制度的研訂作業，同時為配合開館需要於1996年進行第一期志工的招募與訓練工作。

Kagan(1991)將志工與組織間的協力關係定義為三個不同合作層次，分述如下：

層次一：互助型(cooperation)

是一種短暫的非正式合作關係，沒有明確的工作使命、架構或計畫。志工接受組織部份工作範圍的指派，工作完成合作關係就終止。

層次二：協調型(coordination)

是一種較正式並且有共同目標的合作關係，志工會組織設計的工作計畫中做長期的互動與溝通，以達到組織任務的完成。

層次三：夥伴協力型(collaboration)

是一種長期並且由志工與組織融入個別背景、經驗及專業以架構出共同使命，並發展夥伴關係(partnership)。此種關係需要很透徹的計畫及多階層與明確的溝通管道，志工具具有強烈參與及向心力和組織共同規劃工作計畫、結構與溝通管道。

從不同層次的定義，可看出組織與志工間協力關係緊密程度的差異，志工如能與組織成為夥伴協力

型的關係，除了對組織有一定的認同外，也與組織內部人員建立良好的互信默契，同時志工也經由長期累積的服務成效，提升自身的服務技能及專業，這樣的協力關係是組織正向發展不可或缺的能量，也是厚植組織永續發展的活水。以下茲以科工館志工人力運用為例，分享其朝向夥伴協力型志願服務層次的實踐與運用。

一、適才適性樂服務

科工館於籌備期間便思考因應開館所需之龐大人力需求，於1995年即制定科工館「推行志工制度實施要點」及「志工隊組織實施要點」，並依制度及要點進行志工招募工作。自1997年開館至今因應組織變革、空間轉換、業務新增等，志工人力進用及工作項目也隨之調整(圖4)。目前科工館志工服務範疇包含讀者服務、典藏維護、典藏管理、維修服務、教育活動、展場服務、中華電信、劇場服務、觀眾服務、志工行政、導覽解說、護理、服務台、宣傳推廣、團體用餐區、節能屋專案、庶務及園藝等共計18項。

再依科工館針對志工所做的問卷統計分析，志工參加服務工作的動機，近六成(58.10%)為「回饋社會服務他人」、其次為「吸取科技新知」、再次為「尋求精神生活樂趣」(圖5)。因此，對組織而言，志工的加入提升組織營運的服務能量，然對志工而言，科工館則是提供民眾一處貢獻己力、回饋社會，並兼具學習成長的服務平臺。民眾投入志工服務行列，其可

長可久的關鍵在於「興趣」，而組織對於志工期許的核心價值則在於主動與熱忱。如何讓民眾找到興趣、發現樂趣，徵募面談便是媒合與確認組織與志工雙方需求的機制方式。

從前述的工作項目可以看出，科工館各工作項目所需的專長、技能與人格特質各有不同，善用每一位志工夥伴的專長與特質，才能使志工人力確實成為提升博物館加值服務能量的重要關鍵。例如典藏維護志工需要協助進行文物除汙清潔及機械類藏品定期保養等工作，因此具文物維護與機械相關學識專長且熱心分享服務者，便能貢獻所長提供專業上的協助。(圖6)

又如導覽解說及活動辦理協助志工需要配合推陳出新的各項展覽提供導覽及現場活動之服務，如具有喜愛科學知識並樂與人分享之特質者，便能樂在其中且悠然自得(圖7)。此外，擁有細心、耐心、愛心並兼具護理專長的志工夥伴，有助於提升數對民眾的護理照顧服務。

而科工館「微笑」、「熱忱」、「主動」、「耐心」、「當責」的服務真諦，是全體同仁及志工夥伴一致的服務態度，不論任何工作項目與場域，都是秉持同樣的精神追求至善的服務品質(圖8)。103年科工館共有志工人數1,117人，服務時數共計182,991小時，約計為博物館增加91位人力。

二、自治管理有歸屬

科工館的志工制度歷經十餘年的管理運用，期間並藉由適時的檢討與修正，制度運作已趨穩定成熟，透過系統化、分工化、詳實化以及電腦化的管理機制，使人力運用多樣化、穩定化及專業化。自2002年1月起，成立「科工館志工幹部」並開始運作，科工館志工團隊開啟自我管理、自我服務的新里程。



圖4 2011年科工館因應展示體驗設施營運需求，透過專業知識與服務流程之培訓，將全館之體驗設施全委由志工操作營運，不僅年度績效倍增並增進志工的業務參與度，也提升了志工對於博物館的責任感與認同感。(王蕓瑛 攝)



圖5 服務最樂。志工從服務過程中獲得服務的成就感，並增加生活的樂趣。(王蕓瑛 攝)

2015年科工館志工幹部共計18人，分為活動組、訓練組、文書組、總務組等四組。協助辦理志工徵募、訓練、值勤、人力調度、聯誼、會議召開、表揚大會辦理、志工關懷、志工基金運用管理以及推動隊務與協助館務發展等工作(圖9)。

志工幹部每月召開一次自治幹部會議，由業務督導單位公共服務組主任及承辦同仁列席參加，如遇重要議題討論時，館長也會親自出席與會共同討論。於2012年科工館更推動志工隊基金之成立，以取之於志工、用之於志工之理念，基於互助與關懷之精神，採鼓勵但不強制的方式，由志工夥伴自由捐獻成立志工基金，作為志工婚喪慰問及訓練活動補助使用。同時為了增加基金之收入來源，志工隊透過募集物資每月定期辦理跳蚤市場義賣，除了可以使物資達到物盡其用的功能，也是志工基金經費的開源方式，以續互助與關懷的美意(圖10)。

除了組成志工幹部外，並於各工作項目各時段選

任組長及副組長各1人，以協助該時段志工之排班、聯繫、調度支援人力等事宜，充分展現志工團隊的自主管理模式，並提供彈性靈活且有效率的人力資源與服務。

而科工館為增進志工

夥伴對科工館及團隊的向心力及歸屬感，將所有志工夥伴稱之為「類員工」，意即等同於「員工」，藉由暢通的溝通管道、各項活動的邀約參與及比照員工享有的消費優惠等，讓志工感受且認同自己是科工館的一員，協力共同朝科工館的使命目標邁進(圖11)。

三、學訓加值共成長

如果說興趣是服務的基礎，那麼優質服務則是訓練與實習累積所得的成果(圖12)。依科工館為提升志工服務素質，舉辦教育訓練以協助志工了解志願服務內涵及相關法規、科工館設立宗旨、功能及運作概況，體認科工館對於志工之定位及期待，並強化不同工作項目之專業需求，期使志工發揮協助館務運作之服務功能。於訓練結束後，經由資深優秀志工指導通過2個月的實習試用培訓後，便成為科工館正式志工，共同加入各項工作的服務行列。

除了上述教育訓練課程外，亦規劃安排在職訓練，透過心靈成長或健康講座的辦理，增進志工身心靈生活品質；另外藉由館外學習之旅走訪不同類型博物館或生態景點，吸取服務經驗及領略環境體驗教育(圖13)。同時配合博物館不定期推出新的展覽與體驗設施，辦理展示內容或操作指導教育訓練課程，以因應提供新項目的服務協助。

依馬斯洛的人類需求層次理論，將人類需求區分為五個層次，依次由較低層次到較高層次分別為：生理需求、安全需求、愛與歸屬需求、尊重需求，以



圖6 典藏維護志工每年定期為陳列於開放式典藏庫的IDF經國號木模機進行清潔保養維護工作，志工夥伴幕後默默的貢獻，使每一件文物得以最佳狀況與姿態呈現在觀眾面前。(余安順攝)



圖7 志工夥伴透過活動的帶領及解說，引導觀眾從探索中學習及獲得科普知識。(王藝瑛攝)



圖8 每一位志工都是科工館「微笑」、「熱忱」、「主動」、「耐心」、「當責」的最佳代言人。(劉芳汝攝)



圖9 每月召開1次志工幹部會議，作為志工與博物館之間共同為推動館務及隊務發展的溝通與協力平台。(劉瑾藝攝)



圖10 每月定期推出的跳蚤市場，物品琳瑯滿目，吸引民眾前來尋寶，所得納入志工基金管理，以作為志工團隊永續經營及夥伴間的喜慶祝賀與喪病關懷使用，落實互愛、互助精神並增進團隊的向心力及凝聚力。(鄭宗哲提供)

及自我實現需求(Maslow, 1970)。其中, 尊重的需求又可分為內部尊重和外部尊重, 而內部尊重是指一個人希望在各種不同情境中有實力、能勝任、充滿信心、能獨立自主; 外部尊重是指一個人希望有地位、有威信, 受到別人的尊重、信賴和高度評價。志工各種訓練課程的目的無非就是要健全志工身心素質、強化專業知能以展現最佳的服務品質, 不僅獲得助人的喜悅, 也獲致個人尊重需求的滿足。

協力好夥伴、同行共創價

志工被稱為是世界上最富足的社會資產(social capital), 也是各非營利組織 努力爭取的公共資源。自2001年「志願服務法」通過至今, 全國志工人數從2002年的50,266人, 到2014年志工人數已高達920,368人, 志工公民儼然已成為21世紀臺灣社會的重要輪廓之一。

科工館深知博物館事業經營之良莠, 人力資源是一大關鍵要素, 要在有限的員額下以少(預算員額136人)治大(館區大、業務多), 唯有透過完善的志工制度, 引進具專業與熱忱的志願人力, 經由有效的培訓與運用, 並鼓勵自主管理及提升參與度, 建立彼此互信、互賴猶如生命共同體的夥伴關係, 如此才能使組織與志工彼此互惠共榮。(圖14)

在科工館, 8倍於員額人力的志工夥伴, 其服務資歷10年以上者, 超過五成(54.70%), 顯見志工夥伴

對於組織與團隊具有高度的認同感及向心力。2014年科工館共計推出30餘檔的展覽、辦理2,455場次的科教活動, 總服務人次為2,257,334人, 幸賴志工團隊龐大服務能量的協助, 才能提供觀眾多樣性、趣味性、教育性及娛樂性兼具的優質內容與服務品質, 此正符合Hirzy (2007)在《蛻變的博物館志願服務》一書中所述, 志工是博物館世界活生生的、不可或缺的景貌。

科工館在志工大軍的共同協力努力下, 於2011年及2012年連續榮獲教育部政府服務品質獎、2013年榮獲行政院第四屆「政府服務品質獎」, 並於2015年申辦取得ISO9001服務品質認證。然伴隨著組織的獲獎, 志工除了共享榮譽外, 同時也見證其於組織中所獲得的學習與成長, 以及透過服務所獲得的身心健康與自我實現的成就感。

參考書目

- 95年社會福利志願服務成果統計(2007): 內政統計通報96年第12週。內政部統計處。檢自: <http://sowf.moi.gov.tw/stat/week/list.htm>。
- 呂理政(2001)。展望新世紀博物館- 誕生知識· 營造夢想。載於國立臺灣美術館講座講稿, 臺中市。
- 張譽騰(2002)。博物館做為一種企業: 利基的分析。載於國立臺灣史前文化博物館舉辦之「2002年博物館公辦民營政策之理論與實務」研討會論文集, 臺東市。
- Hirzy, E. (2007). Transforming Museum Volunteering. Indiana: American Association for Museum Volunteers.
- Kagan, S. L. (1991). United We Stand: Collaboration for Child Care and Early Education Services. New York: Teachers college, Columbia University.
- Maslow, A. H. (1970). Motivation and personality. New York: Harper.
- Stephen Post, Jill Neimarkg, 李淑珺 譯(2009)。Why Good Things Happen to Good People (好人肯定有好報)。臺北: 天下文化。



圖11 志工團隊人才輩出, 自行組隊於館慶活動中載歌載舞的精采演出。(王瑩瑛 攝)



圖12 配合新的展覽或體驗設施的推出, 不定期舉辦教育訓練課程, 讓志工夥伴隨時充電學習, 以提供觀眾最佳的參觀服務。(黃慧連 攝)



圖13 館外參訪學習有助於館際間的互動與交流, 並透過觀摩方式吸取經驗, 以強化服務態度及提升服務品質。(劉克修 攝)



圖14 每年於館慶活動中頒發予服務滿15年且滿2,250小時以上的志工夥伴, 公開表揚及感謝其對博物館的長期服務貢獻。(鄭春翔 攝)