

# 博物館的志工資源運用—— 以國立臺灣美術館近用服務人力的推展為例

吳麗娟

國立臺灣美術館助理研究員

## 摘 要

博物館以物為唯一焦點的傳統觀念，到了當代已經轉向成以人為本。在強調美術館社會公器之定位、需推展弱勢族群與身心障礙觀眾的近用服務時，不容輕忽的一個環節是博物館的志工資源運用。

本文爬梳博物館志工人力運用相關文獻，並根據所歸納出的三大檢視面向：志工個人需求、機構目標使命，以及志工人力管理的制度面，探究國立臺灣美術館從「視障服務示範館」業務的建置及常態性「非視覺探索計畫」專案活動的辦理過程中，如何透過妥善運用志工資源，發揮專案志工小組的能量，進而能擴大服務類項、訂立「全人友善博物館」的願景。最後並以館方於2020年全面向館內志工推行「分齡分眾的近用服務專才培力計畫」前，透過通識前導工作坊之問卷調查，就近用服務人力的推展制度面提出實務建議。

關鍵字：志工（義工）、分齡分眾、文化近用、全人友善博物館

自1980年代「新博物館學」(New Museology) 強調博物館為社會公器以來，當代博物館早已不復是少數貴族菁英的殿堂，而被普遍當作是全民的終身學習機構。除了典藏、研究、展覽與教育推廣等傳統功能外，博物館的價值與使命，也隨著時代思潮的改變，有了更多元的面向與立體層次，諸如回應社會議題、開發潛在（非）觀眾、促進文化平權近用，以及引用新的管理思維等等。

管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）在《非營利組織的管理聖經：從理想、願景、人才、行銷到績效管理的成功之道》一書中，即以非營利事業組織的管理角度來闡釋博物館發展志工組織內涵及其領導法則。他提出志工人力資源管理必須注重「使命」與「執行績效」的思索。妥善的執行人力資源績效管理，指的是，博物館若能以「不支薪的員工」定位志工，視之為「工作夥伴」，並以具體的組織願景為使命，鼓勵志工參與社會服務，助其達到生命成長的生涯發展目標，這將是機構健全發展及永續經營的良好模式，對所有的博物館也都具普遍性之參考價值。

## 一、文獻回顧：博物館義工<sup>1</sup>人力運用之道

國內藝文機構（文化中心、博物館、圖書館、美術館等）自1980年代開始導入義工協助機構業務的推展與觀眾服務至今，根據蕭靜萍（2004）〈博物館義工之招

---

1 義工，與另一譯稱「志工」同義，都是指「志願工作者」。根據聯合國義工組織(United Nations Volunteer, UNV) 在2001年國際義工年針對「志願工作」之定義有三：1.不以金錢為主要報酬；2. 出於自願；3 所做的工作，須對義工以外的人有所助益。臺灣於民國九十一年一月二十日通過公布「志願服務法」第三條第一款則明文「志願服務乃民眾出於自由意志，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」。本文尊重不同文獻原文及案例之現況，混搭使用義工及志工兩名詞，但所指皆為符合聯合國義工組織定義之「志願工作者」。

募與人力運用——從「美國大都會博物館」的經驗看起〉之研究，雖然各類博物館或藝文機構之服務內容與對象不同，但當代博物館，不論是公辦或私營，已鮮少毋需仰仗義工組織而能獨立運作者。

關於當代博物館或藝文機構之義工角色定位及其使命，劉德勝（1999）歸納有三點：第一，是為博物館或藝文機構的參觀民眾創造、提供一處富人性且具教育效能的學習環境，建構愉快的參觀經驗，培養樂於到館反覆利用的忠實觀眾；第二，則是協助館員推動業務，尤其是分擔繁瑣的機械性行政庶務，減輕工作人員精力與時間的耗費而得以專注投入在研發策畫工作，並進而有助於博物館業務整體工作效能的提昇；第三，他認為義工是博物館行銷策略中最佳的執行者，不論是宣達機構使命或站在第一線與民眾溝通，對博物館或藝文機構整體的服務品質也是有幫助的。然而，劉德勝（2001）也贊同學者Wilson（1979）的觀點，認為若任義工只是憑熱心與愛心提供服務的話，這樣的義工並非是博物館或藝文機構的有價資產。缺乏提供足夠的訓練，或未能負起督導管理之責，博物館或藝文機構有時反而需花費更多資源去照顧義工的心理需要，因而增加更多工作，整體而言，反倒是降低了服務能量。而這正是國內藝文機構在朝向專業化和科學管理的過程中應該慎重審視的。

根據陳金貴（2002）〈志願服務的內涵〉一文中歸納，志工依據服務領域約可分為十一類，包括政府機關、文化機構、社福團體、學校、醫療衛生、環境保護、社區服務、救災服務、政策宣導、海外服務、企業志工與其他。雖然志願服務的工作涵蓋面廣，所屬機構領域不同，義工工作性質差異也就大，但劉德勝（2001）的研究卻發現，在「義工人力資源管理」議題上卻有著許多共同的難題，例如：如何招募適任且足量的義工、如何妥善做好工作安置、如何增進義工知能、如何降低機構義工的流失率或提升穩定性……等等。事實上，不管屬性差異如何的機構，組織

與義工之間的關係，本質上也都是一樣的，既是共生、各取所需卻又是互利互助的，所以，義工制度要能永續經營，需考慮機構制度面、組織的目標使命和義工個人的需求。

首先，從義工個人需求面來看，義工通常會希望所被賦予的工作是既符合機構需求，也能兼顧個人的興趣及能力。所以，機構在設計任務內容時不僅要考慮義工成員的成長，也要考慮機構組織的業務目標。透過活動設計，審慎進行工作分析與勤務配置，並提供合宜的訓練課程，是義工人力資源管理的首要（劉德勝，2001）。林勝義（1990）則建議，藝文機構在建立義工任務的計畫上應更有體制，工作項目應不斷開創新領域，招募的宗旨也不該只是配合業務需要，更應看重義工的多元經驗背景潛質，不將勤務設計侷限在一般庶務工作，也可以開發新的專業領域。王精文的研究（1996）也強調，各藝文機構在分派工作時，應積極瞭解義工的人格、專長興趣及成長需求，如此才真正配合機構的發展，有效開發義工的潛能，並增強義工的成就感和滿足感。

而以達成機構的目標使命來看，蔡政哲（1996）在〈非營利機構的服務品質之研究——以高雄市立美術館義工運用為例〉中提出，加強義工的在職訓練，增進義工對美術館功能的認識，如此才可以提升義工服務時的品質，促進其成長並進而成為推動社會教育的種子人力，達成美術館的社會教育使命。鍾瑜平（2002）在〈從人力資源管理的角度看博物館義工制度〉一文中則指陳，對博物館而言，有服務熱誠的義工，是不容忽視的人力資源，除了有助於提高館員的工作效率與服務品質外，更直接降低館方的人事成本；可以說，義工已經成為當代博物館經營最重要的支柱之一，義工人力資源不僅提供館方非報酬性的貢獻，訓練有素的義工更有助於博物館提升整體服務品質，且實質降低館方的經營成本。對於博物館服務品質提升的目標，蕭靜萍（2004）亦引國外觀眾滿意度研究結果，指出一般民眾對義工與博

物館館員的服務品質滿意度區別並無顯著差異。換言之，透過有效的經營策略及良好的義工人力資源管理運用，義工也可以提供同於甚或優於博物館員工的服務品質。蔡政哲的研究（1996）總結建議美術館在義工運用上，短期可以增加常態性義工的人數，結合大型特展的臨時義工，以擴大擁護群；長期方面則不應使之侷限在傳統單一的工作項目裡，應依階段性的需要提升義工的參與程度與影響力，所以在勤務工作內容的設計方面，應盡可能讓義工參與服務項目的設計及服務改善的工作，考慮工作多樣化、豐富化、工作輪調與工作自主性。

至於從制度面來看，人力資源管理的最終目標，無非是創造一個高品質的工作環境，提高組織的效能，建立一個兼顧任務和人性的督導與溝通程序，公開且富榮譽的肯定或回饋系統。然而根據研究指出，儘管國內博物館或藝文機構都會在正式任用之前，要求義工必須參與機構的講習或職前訓練，並且考核合格後才會發給聘書或授證；但不論是任前的職前訓練，或任後的在職訓練，訓練內容卻往往側重工作內容的知識端，而較少注意義工與職員之間的交互關係，影響所及就是兩者溝通偶有斷層，實務工作推動則難一致。（林勝義，1990、張哲維，2016）對此，林萬億（1993）則具體主張，博物館應改變演講式單向授課的義工訓練方式，多採角色扮演、實地演練等較活潑互動參與形式，以增加館員與義工的互動，也增加彼此的了解；訓練課程內容也宜更加多元化，服務必備的知識內容之外，也應提供義工個人成長方面的專題講座，以滿足義工終身學習的期待。蔡政哲（1996）亦指出，重視並加強美術館與義工的溝通，有助於凝聚向心力；透過有效溝通，齊一服務共識，也是另一種激勵形式的人力資源管理實踐。陳慧華（2013）則循多元文化教育理念的脈絡提出，博物館觀眾的文化需求（social needs）與博物館所提供的教育系統（educational system），供需之間是否對焦契合？以及志工有沒有分享文化能力（social competence）都是當代博物館必須關心的重要課題。



## 二、案例探討：國立臺灣美術館近用服務人力的養成與能量的擴展

當代博物館的定位已由以物為核心翻轉成以人為本，筆者則認為，在美術館的教育推廣目標前導之下，如何加強義工對所服務之目標觀眾群的認識及瞭解其文化需求，甚且提升這一批「不支薪的員工」對服務工作的使命感，也是美術館義工在職教育訓練課程中不容忽視的一環。本文即以國立臺灣美術館（以下簡稱「國美館」）在文化近用業務推展上，如何在各階段性任務期間借力於館內志工的人力資源逐步落實「全人友善」之目標，並具體以2020年擴大執行的「分齡分眾的近用服務專才培力計畫」執行成果為例提出後續研究建議。

國美館於開館當年（1988年）即成立志工隊，卻於2004年始訂定志工管理要點作為管理依據（詹佩瑩，2007），迄今志工人數約為625人，協助館方各教育基地（如兒童繪本區、兒童遊戲室，以及資料中心等）的對外運作、行政支援、導覽解說、展場管理。相關管理業務如同國內大部分館所，也是與教育推廣功能結合，並由一名專職承辦人負責館方與志工隊之間的溝通（張哲維，2016）。編組除與值勤時間交織成一張井然有序的美術館勤務工作表，2015年還拓展了因應特展布展需求的短期任務編組（主題招募）既有模式（張哲維，2016），跨組成立了「彩虹列車隊」執行每年兩次的藝術下鄉推廣工作。

### （一）敲門磚：視障服務示範館的專案人力



國美館的視障服務貫徹以專案志工 1:1 的陪伴、引導視障觀眾參與口述影像觸摸導覽。圖為服務志工以李錫奇老師的版畫作品〈無題〉觸摸輔具，口述版畫套印的工序並引導視障者觸摸輔具的立體效果，以理解畫面的構成，圖片來源：國立臺灣美術館提供。

國美館在2013年奉派擔綱文化部「視障服務示範館」之初，盤點內部資源，面對短時間內無法改變及到位的硬體設施與行之有年且壁壘分明的體制分工，除了視障服務專業得從零開始學習，首當其衝的難題就是沒有人。然而體認到政策背後的核心思想既是平權，就應該以跳脫臺灣博物館社群既往大拜拜式、一次性的「特展搭配型活動」為目標，並在當年志工業務承辦人員的支持下，釋出其自身志工業務的「行政支援（三）」六名員額，首度針對有視障服務專長或特教背景之民眾進行視障專案服務志工的徵募，並成功招募到小組固定班底成員，為計畫奠定了一塊穩固的敲門磚，開啟接下來不曾中止的深耕與擴展。計畫聚焦從教育推廣活動著手，跨域引進外部專家能量針對小組志工（並匯集館內其他組別志工人力，以延攬活動不時之需的支援人力），進行視障服務知能的研習與專案人力的培育，不間斷應用

館內多樣性的展覽規劃定期執行、取材豐富的客製化專案活動，強調以人為本、以人導服務為基礎，並以小班制為訴求的視障者平權近用活動——非視覺探索計畫。



國美館的近用服務人力，以非視覺探索計畫活動專案志工為主，部分導覽及展場志工支援為輔，常態性提供各類型的專案友善服務，圖片來源：國立臺灣美術館提供。

計畫的推展以平權三構面——硬體易達、資訊通達、服務適達——為準則，擬定了短中長期階段性目標，引領國美館志工從以往對作品藝術史知識的關注中抬頭，轉而注視服務對象的需求，開啟對視障（觀眾）的認識與相關客製化服務知能的學習；中期結合專案志工招募與種子老師培訓計畫，致力於開發適合視障觀眾體驗的展覽及推廣活動、口述影像解說及觸摸導覽。而為具體檢視培訓成果，並增進相關人員（含種子師資及專案志工）的實務經驗，最後以每月雙周周四上午「非視覺探索計畫」專案試辦為落實。活動試辦期間，每次活動前的試作演練、活動後的細節討論與修正、到爭取固定經費常態性定期舉辦，不間斷地拓展視障朋友的美術



館參觀與藝術探索經驗；同時，也藉透過實際與視障觀眾群的接觸互動，獲得實際的回饋與教學相長的難得機會，迅速累積專案志工與相關人員的視障服務專業，俾使國美館視障服務示範館之名義與實相符（吳麗娟，2016）。

在視障服務示範館的建置過程中，除了深感視障者近用參與之不易，對專案志工（與種子師資）的專業衝擊，也不可謂不大。因為傳統美術館導覽志工所尊崇的，無非就是直接與展覽或作品相關的藝術史知識；至於展場服務志工則只著重在展品的看守維護上。但這些在以人為本的美術館教育推廣目標之前都必須退位，繼而崛起的是面對目標觀眾群所需的輔助服務知能。而諸如視障口述影像服務人才養成及觸摸輔具的配套設計建置，因相對需要更長時間及特定經費的挹注，則凸顯公部門博物館的社會責任實在不應侷限在單一的近用示範類別。於是自2014年起，國美館結合視障服務專案的志工人力，將該批專案志工的執勤時段——週四上午——訂為近用專案活動時間，並依據各類身心狀態族群的特殊需求予以專業培力及活動執行機會，包括每月一場的手語導覽活動「攜手·譯藝非凡」，以及逐漸發展出每年以季為單位重點推展的專案，如為特教系統中身心障礙學生規劃的「肯定與接納的藝術行動」、因應高齡社會的演變需求，為獨居老人規劃的「藝開始就不孤單」計畫，與同時開展的「老當藝壯」失智長者美術館取向藝術治療團課等，儼然造就了國美館週四身心障礙者文化近用日的一種常態。相關專案年年檢討修正，為了不讓客製化專案產生標籤化副作用，活動更朝向以共學促進共融的型態發展，例如每年辦理暑期明盲共學營、獨居老人轉而與幼兒跨齡共學，失智育療團體則轉型成失智家庭共學團體，而身心障礙學生專案則採混齡跨校共學形式辦理，寓生命教育於美育推廣之中（吳麗娟，2020）。相關的專案活動都延續「非視覺探索計畫」專案

之小班制服務模式執行，每年度依季規劃實施辦理。<sup>2</sup>

分析國美館在「視障服務示範館」的建置過程中，如何兼顧「志工的個人成長需求」及「美術館的社會教育目標」兩個面向，成功籌組視障服務專案的友善服務小組，進而促成近用服務領域的擴展、朝向「全人友善博物館」的終極目標前進，約可歸納出以下兩個特點：

1. 每年以剛剛好的挑戰賦予新任務或新展望，滿足專案志工的個人成長需求：

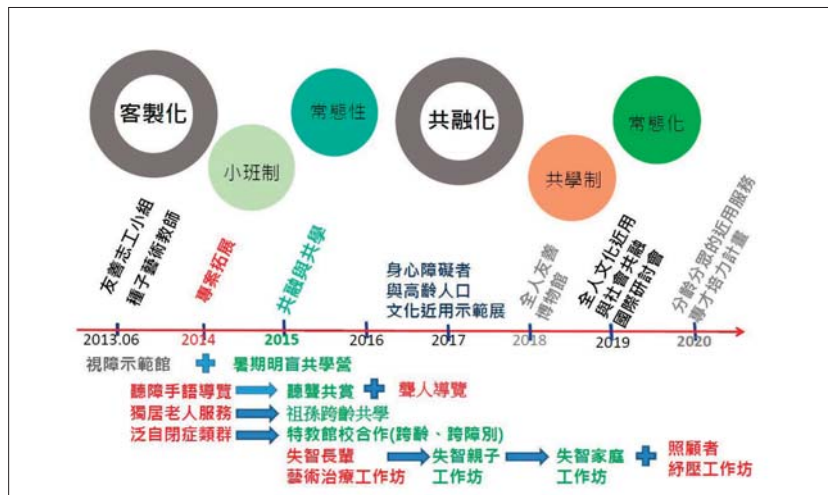
視障服務專案人力的招募，看重的除了個別志工的經驗背景，還有人格特質與服務熱忱。考量「非視覺探索計畫」專案旨在提出以其他感官來輔助視障者欣賞視覺藝術的可能，故初期在志工人力招募的對象設定上，以具特教或藝術教育背景為優先，但也歡迎沒經驗卻有意願及熱忱參與的志工加入。由於早年臺灣體制內的視障教育一向採行「圖省略」政策，即便是有特教背景的志工，對如何結合美術館展覽作品設計視障服務教案、提供客製化的教育推廣服務，也都是陌生的。透過外部專家專業的整合，「非視覺探索計畫」如同是館方新興開創的勤務領域，提供有自我成長需求的志工新的學習挑戰，如更深入的視障認識、視障人導法研習、視覺藝術口述影像導覽研習、創作引導的培訓等等，以及更重要的、不間斷將所學執行應用與修正精進的過程，提供專案志工學以致用的機會<sup>3</sup>，也滿足志工參與服務項目的設計及改善工作的成就感。

---

2 在國美館相關的特殊需求服務專案中，「非視覺探索計畫」與「攜手·譯藝非凡」手語導覽服務，是屬全年度每月常態性辦理之活動。且「非視覺探索計畫」在初期（102~104）是以每月雙周四辦理的頻率，奠定了專案志工的實務經驗及平權素養，也以此厚實這一批志工觸類旁通跨域服務其他族群的能力。

3 國美館的友善服務志工小組，自2013年籌組至今，期間不免有成員離隊現象，但一直能維持專任5人，並有參與相關培訓課程的其他專業組別的志工5人組成支援人力，以應館方非視覺探索計畫活動小班制5~10人的活動學員人數限制，確保視障活動1：1的人導服務品質。

而在專案勤務上軌道之後，則逐年增加精進或優化任務的小挑戰，以維持專案志工的學習能量與服務熱忱。例如在「非視覺探索計畫」活動穩定發展的同時，2014年年初開始增加手語翻譯導覽項目、年中增加獨居老人服務專案，並於第三季辦理泛自閉症幼童的藝術治療活動。2015年辦理「暑期明盲共學營」活動，並延續成功模式，將共學元素導入其他專案活動中。2016年試辦聾人導覽及失智團體的藝術治療、2017年於常設展中加入近用教育展示、失智藝術治療團體導入子女照護者、2018年提出「全人友善博物館」計畫、失智友善服務持續拓展改變服務型態、2019年除了增加對失智照顧者的關注及服務外，在館方辦理的全人文化近用與社會共融國際研討會中，分享國美館歷年來的近用推展及教育推廣願景，也提升了專案志工參與其中的成就感。



國美館文化近用服務發展進程圖，圖片來源：本文作者提供。

2. 複製成功模式但加深加廣後續任務範疇，且同時不間斷地提供相關知能的培力與實作機會，為達成美術館的社會教育使命累積實踐力：

受國美館成功以「非視覺探索計畫」專案小組志工推展視障服務示範館的建置目標之啟發，館方在朝向「全人友善博物館」的進階教育推廣使命前進過程中，複製

且優化了「視障服務示範館」建置過程中的志工人力資源運用模式，除了持續辦理各類型的近用知能研習課程，更鼓勵志工踴躍參與館方主辦之館際／國際研討會等，促進專案志工成員更多與國內外友館人員交流的機會，藉此了解國美館之使命目標與定位，進而形成認同感與成就感；實務活動上並且具體以擴大服務族群來提升館方特殊需求族群的近用服務品質、促進共融藝術參與，並厚實專案志工的友善平權素養。總計國美館自2013～2019年提供館內志工（及相關領域工作者）254個小時的進修課程（詳如下表統計），持續平均每年至少36小時的文化近用專業研習。

國美館歷年辦理文化近用相關專業培訓課程一覽表

| 活動日期                                 | 研習主題  | 專業講師                         | 研習時數 |
|--------------------------------------|---|------------------------------|------|
| 2013年5月6日                            | 視障服務之專人導引研習課程行動預備篇  | 趙雅麗、楊聖弘                      | 6    |
| 2013年5月13日                           | 視障服務之專人導引研習課程觀念深耕篇  | 趙欣怡、劉德祥                      | 6    |
| 2013年9月4日                            | 口述影像導覽研習工作坊   | 趙欣怡                          | 6    |
| 2013年<br>8月29日、<br>9月5日、<br>9月8日     | 六大非視覺性創作類型的視障美勞研習工作坊  | 趙欣怡                          | 18   |
| 2014年<br>10月22日~25日                  | 友善平權服務素養提升講座<br>(除了視障，亦含括心智障礙與聽障族群的服務項目)                              | 黃英雄、趙欣怡、關佩偉、<br>趙又慈、王興嬋      | 18   |
| 2015年6月24日                           | 博物館與高齡者共舞——博物館服務高齡族群專業知能發展專題講座與論壇<br>(本活動為國美館與國立台南藝術大學博物館學與古物維護研究所合辦) | Yoko Hayashi、吳麗娟、<br>湯麗玉、劉婉珍 | 8    |
| 2015年10月6日                           | 博物館與高齡者共舞——博物館服務高齡族群專業知能發展工作坊<br>(本活動為國美館與國立台南藝術大學博物館學與古物維護研究所合辦)     | Carolyn Halpin-Healy         | 6    |
| 2015年<br>12月7日、<br>12月17日、<br>12月21日 | 友善平權服務人才培力工作坊<br>(除了視障，亦含括聽障的服務項目)                                    | 趙又慈、王興嬋                      | 12   |

| 活動日期  | 研習主題  | 專業講師  | 研習時數 |
|---|---|---|------|
| 2016 年 6 月 9 日  | 美術館取向藝術治療體驗及團課協助須知講座<br>(本案是針對國美館失智長輩活動前一年的實施檢討，並在新年度活動開始前，專為內部友善服務志工小組成員辦理的教育訓練) | 陳美伊   | 3    |
| 2017 年 9 月 7 日  | 口述影像面面觀國際論壇<br>(本案為文化部專案專款辦理)   | Celia M. Hughes、<br>趙雅麗、趙又慈                                       | 6    |
| 2017 年<br>9 月 8 日~10 日                                    | 視覺藝術口述影像志工培訓初階工作坊<br>(本案為文化部專案專款辦理)   | Celia M. Hughes   | 21   |
| 2017 年<br>10 月 31 日~11 月<br>1 日                           | 文化近用與社會共融——英國與臺灣的博物館實踐國際研討會<br>(本案為文化部專案專款，並與英國文化協會合作辦理)                          | Alice Fox、巫雲鳳、Erin Barnes、羅欣怡、劉婉珍、Helen Nicholson、陳美伊、陳佳利、游貞華、李靜芳 | 12   |
| 2017 年<br>11 月 1 日~2 日                                    | 文化近用與社會共融——實務實踐工作坊<br>(本案為文化部專案專款，並與英國文化協會合作辦理)                                   | Alice Fox、<br>Erin Barnes、<br>Helen Nicholson、<br>劉婉珍             | 6    |
| 2018 年<br>9 月 5 日~7 日                                     | 視覺藝術口述影像進階工作坊<br>(本案為文化部專案專款辦理)   | Celia M. Hughes   | 18   |
| 2018 年<br>9 月 25 日、<br>10 月 7 日、<br>10 月 9 日、<br>12 月 1 日 | 失智友善基礎培訓四重奏<br>(本案為文化部專案專款辦理，並與醫界專家合作)  | 許碧珊、劉建良、郭慈安、林惠雅   | 9    |
| 2018 年<br>10 月 2 日、<br>10 月 16 日                          | 失智友善核心培訓<br>(本案為文化部專案專款辦理，並與醫界、社會工作者)   | 劉婉珍、郭慈安、<br>陳美伊、李開敏   | 5    |
| 2018 年 10 月 26 日  | 口述影像與文化空間友善服務論壇<br>(本案為文化部專案專款辦理)   | 趙雅麗、Joel Snyder、<br>林思瑜、楊聖弘、趙又慈                                   | 6    |
| 2018 年<br>10 月 27 日~28 日                                  | 從影像到語言：(動態)口述影像初階工作坊<br>(本案為文化部專案專款辦理)  | Joel Snyder   | 12   |
| 2018 年<br>11 月 2~3 日、<br>11 月 9~10 日、<br>11 月 16~17 日     | 文化空間口述影像導覽設計工作坊<br>(本案為文化部專案專款辦理)   | 趙又慈   | 36   |



| 活動日期                   | 研習主題                                   | 專業講師  | 研習時數 |
|------------------------|--|---|------|
| 2018 年 11 月 27 日       | 博物館失智及高齡者友善行動全國論壇<br>(本案為文化部專案專款辦理)    | Lorena Bradford、<br>蔡雅純、吳麗娟、<br>Bairbre-Ann Harkin、<br>程文宏、林惠雅  | 6    |
| 2018 年<br>11 月 28~29 日 | 博物館失智及高齡者友善行動實務工作坊<br>(本案為文化部專案專款辦理)   | Lorena Bradford、<br>Bairbre-Ann Harkin  | 10   |
| 2019 年<br>11 月 3~6 日   | 第一屆全人文化近用與社會共融國際研討會暨工作坊 (本案為文化部專案專款辦理) | Betty Siegel、Evgeniya Kiseleva、Molly Bretton、Christena Gunther、Annie Leist、Roberto Daniel Devela、西島亜木子、葉璞、陳彥璘、鄭嬋琦、楊慧珊、陳俊宏、趙又慈、吳麗娟、李靜芳、林思瑜、巫雲鳳、呂理政、羅欣怡、康琇蘭、辛志寧、陳美伊、楊純鑾、王長華、楊聖弘 | 24   |

圖表來源：本文作者提供。

## (二) 墊腳石：分齡分眾的近用服務專才培力計畫

憑著「視障服務示範館」專案服務志工小組的同心協力，國美館累積了逾七年的近用活動實務經驗，也奠定了周四近用專案活動日的口碑。然而要如何擴大專案小組人力的經驗效益，突破週四專案活動日之侷限，是國美館在「全人友善博物館」的願景架構下首當其衝必須面對的課題。

2020年適逢文化部文化近用政策中程計畫的最後一年，眾所期盼的公共建設計畫也終於起步追求館舍空間與服務設施上的整建優化。然而工程不免影響到展覽檔期與展場及教育活動空間的調度分配，再加上新冠肺炎疫情的影響，在在都對教育活動推展及志工士氣產生了收束的影響。然這卻也正是全面厚實內部志工基礎能量並凝聚共識與向心力的絕佳時機。

為了具體將當代「以人為本」的博物館學中心思想灌輸館內志工，結合現行館方的志工人力資源分組運用制度，與美術館教育推廣「分齡分眾」之原則，「分齡

分眾的近用服務專才培力計畫」更細緻區分觀眾的特殊需求為五個主題課程，包括視障、聽障、心智障礙、兒童，與失智及高齡者等，提供各服務組別志工依個人勤務崗位需求、專長背景、興趣或其他考量擇選進修方向。課程並分級為基礎與應用；基礎課程偏向對各目標族群的認識與展場接待注意事項的了解及演練；應用課程則提供服務各目標族群時所需的解說及導覽溝通技巧，期能涵養全館志工「參與式共融及分享」的文化平權觀念、協助館方更常態性推動文化近用，並更普及落實全人友善的服務能量於每個開館的日常，而不再僅限於行之有年的週四文化近用專案活動日，讓各族群觀眾也得以更自由自主地規劃自己的參訪行程，讓近用參與真正正常態化（吳麗娟，2020）。

而為能凝聚所有志工對「全人友善博物館」之願景的共識及同心，開放主題課程報名之前，館方特別規畫了兩梯次各為期兩天、以平權近用素養為內涵的通識課程工作坊。工作坊聘請擅長審議溝通對話的主持人，以活潑互動的形式（如大風吹表述、同心圓表達……等等）主持。兩梯次第一天並安排近用業務承辦人報告館方歷年來在文化近用業務上的推展成績，也邀請參與其中的專案志工與跨組支援的志工到場分享心得及心聲，都讓大多數未曾接觸過平權近用業務的志工們對此議題更加有感，也增加館員與志工的互動及了解，更強化美術館與志工對政策願景的對焦，藉以凝聚向心力、齊一服務共識。

兩梯次工作坊的第二天則分別請到前中華民國博物館學會理事長張譽騰教授針對博物館與人權近用議題發表專題演講、以及博物館學會友善平權委員會主任委員／史前館王長華館長，分享在平權近用的理念之下，如何擘劃推動史前館的常設展更新，並進一步實踐在館舍整建工程之中。相關內容既拓展志工的視野，更有助於大家在工作坊的最後階段進一步想像及描繪未來個人在國美館志工崗位上各別所能做出的貢獻，以及提出在此之前期待館方提供的支持與配套作法。這樣的計畫前導

工作坊，在活動內容之餘，以參與形式提供一種士氣上的有感激勵，也有助於消弭館方與志工在政策方法上的理解斷層，俾利開展目標一致的後續服務行動。



分齡分眾的近用服務專才培力計畫通識前導工作坊，以活潑的大風吹活動，聆聽志工伙伴對近用議題的理解並促成溝通及共識，圖片來源：國立臺灣美術館提供。

以小組腦力激盪的形式，激發參訓志工的熱情與動力，圖片來源：國立臺灣美術館提供。

#### 國美館分齡分眾的近用服務專才培力計畫實施紀錄

| 計畫名稱                | 課程名稱         | 活動日期  | 參與總人次 |
|---------------------|--------------|---|-------|
| 分齡分眾的<br>近用服務專才培力計畫 | 通識課程工作坊      | 06/08~09、07/04~05   | 180   |
|                     | 視障服務基礎課程工作坊  | 07/12   | 37    |
|                     | 視障服務應用課程工作坊  | 07/13、08/01、08/02、08/18<br>08/19、09/06  | 80    |
|                     | 聽障服務基礎課程     | 07/20   | 67    |
|                     | 聽障服務應用手語研習   | 07/27、08/03、08/10、08/17<br>08/24、08/31、09/07、09/14<br>09/21、09/28、10/05、10/12<br>10/19、10/26、11/02、11/09<br>11/16、11/23、11/30、12/07 | 600   |
|                     | 心智障礙友善服務基礎課程 | 09/07、09/11   | 49    |
|                     | 心智障礙友善服務應用課程 | 9/15、9/29   | 34    |
|                     | 兒童友善服務基礎課程   | 09/11   | 34    |
|                     | 兒童友善服務解說應用課程 | 09/12   | 17    |
|                     | 兒童友善服務互動應用課程 | 09/19、09/20   | 26    |
|                     | 高齡及失智友善基礎課程  | 11/19、11/23   | 60    |
|                     | 高齡及失智友善應用課程  | 12/08、12/14~15、12/21~22   | 90    |

圖表來源：本文作者提供。

### 三、發現與建議

透過「分齡分眾的近用服務專才培力計畫」通識前導工作坊的活動設計與雙向交流發現，儘管國美館的視障服務，甚至是對其他特殊需求族群的近用推動方面，在臺灣博物館社群中，都堪稱是領頭羊的標竿，然對館內現有的625位志工而言，即凸顯了當初因志工業務承辦人破例釋出既定體制裡「行政支援」的員額所成軍但至今「未被正名的專案小組」與「志工隊」在人數上的巨大差距，與其在制度正當性上的被忽略——竟像落入社會偏見印象中「少數（5~10）人的事」之窠臼。而多數參與活動的志工甚至未曾聽聞所謂的「博物館文化近用」業務，對美術館教育推廣「分齡分眾」之原則也一知半解。實可見美術館與志工隊之間的認知落差，還有賴後繼的志工業務承辦人居中橋接，甚至可主動了解文化政策發展的方向，多辦理類似的創新活動，以促進雙方在開拓新的勤務領域、辦理相關的知識技能研習之前，凝聚目標使命的共識。然而，即便是有專職的志工業務負責人，不可諱言的是，博物館／美術館工作繁雜，專職人員往往也都兼辦多項其他業務（林宜秋，2001）分身乏術，國美館的狀況也不例外。但常言是「帶人帶心」（陳慧華，2013），要如何解決因人力的侷限，導致志工業務承辦人過度倚賴制度法規而缺乏彈性創意，無法充分發揮人性管理效能，創造出更有機蓬勃的志工發展能量，或許是更能治本的思辨方向。

此外，根據本次通識工作坊的參與志工回饋，本文也對國美館欲運用志工人力資源於全人友善的近用業務之推展提出以下建議：

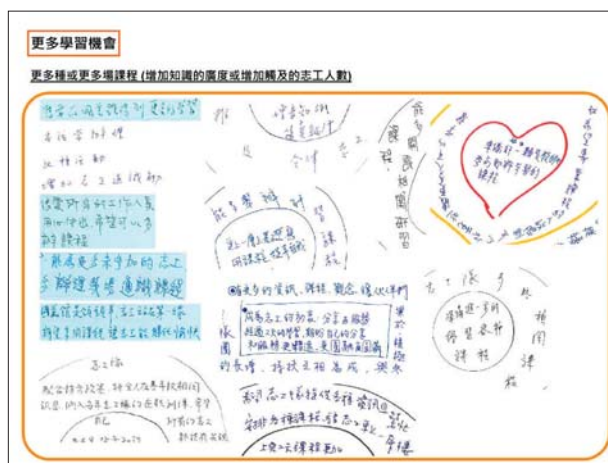
#### （一）增進跨組交流、經驗分享的機會

因工作坊學員來自國美館志工隊的各種勤務組別，且受專案小組成員及跨組支援專案的志工分享所啟發，參訓的志工表示，因為每週固定時段來值勤一次，隔組如隔山，呼籲志工隊多辦理各勤務組的經驗分享會，以利成員知道彼此職責、活動

經驗、了解彼此工作甚至相互支援。

## （二）提供更多「分齡分眾的近用服務」學習機會

1. 辦理更多種或更多場課程，以增加志工知識的廣度或增加觸及的志工人數，讓志工在第一線能更勝任友善服務。



國美館志工參與分齡分眾的近用服務專才培力計畫通識前導  
工作坊後的回饋建議，圖片來源：國立臺灣美術館提供

2. 能為更多未參加的志工多辦理幾場通識課程，甚至納入每年志工隊的在職訓練，讓所有志工都能有平權近用的共識。
3. 針對分齡分眾的近用服務建議多開專業課程（提供知識、技能、情境訓練），讓志工擔任更稱職的友善大使，使國美館朝友善場域、全人關懷目標前進。
4. 以往志工隊辦的研習課程多為單向接收演講內容，難得有志工服務實務上的經驗分享，對推廣近用服務較有號召力。

## （三）提供志工支持系統

1. 計畫推行之後也應了解志工在第一線服務上的實際困境，提供相應支持應援系統。
2. 提供後續的進階研習課程，以具體厚實第一線服務志工的應變能力。



## 參考書目

- 王精文，〈文化機構義工人力資源管理工作手冊〉，行政院文建會委託計畫，1996。
- 林宜秋，〈美術館義工的角色與功能——以高雄市立美術館為例〉，《博物館學季刊》15(1):33~40，臺中：自然科學博物館，2001。
- 林勝義，〈建立社教機構義工制度之研究〉，教育部社教司委託計畫，1990。
- 林萬億，〈現行公務機關義工人力運用情形之探討〉，行政院研考會委託計畫，1993。
- 林宜秋，〈美術館義工的角色與功能——以高雄市立美術館為例〉，《博物館學季刊》15(1):33~40，臺中：自然科學博物館，2001。
- 吳麗娟，〈博物館視障服務研究——以國立臺灣美術館「非視覺探索計畫」為例〉，《博物館與文化》第十二期，臺北：中華民國博物館學會，2016。
- 吳麗娟，〈從小眾客製化走向全人細緻化的文化近用實踐——以國立臺灣美術館為例〉，《博物館學季刊》33(3):71-95，臺中：自然科學博物館，2019。
- 吳麗娟，〈走一條邁向常態的近用路〉，《博物館簡訊》No.94，臺北：中華民國博物館學會，2020。
- 陳金貴，〈志願服務的內涵〉，《志願服務基礎訓練教材》，臺北市，中華民國內政部，2002。
- 陳慧華，〈奇美博物館志工參與發展與學習成長之初探〉，南台科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。臺南：南台科技大學，2013。
- 張哲維，〈國立臺灣博物館志工服務個案研究〉，天主教輔仁大學博物館學研究所碩士論文。臺北，輔仁大學，2016。

- 詹珮瑩，〈臺灣地區博物館志工人力資源管理之比較研究〉，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。高雄，國立中山大學，2007。
- 劉德勝，〈義工與博物館行銷〉，《博物館學季刊》13(3):53-66，臺中：自然科學博物館，2001。
- 劉德勝，〈文教機構義工之研究——人力資源管理文獻摘要〉，《博物館學季刊》15(1):25-32，臺中：自然科學博物館，2001。
- 蔡政哲，〈非營利機構的服務品質之研究——以高雄市立美術館義工運用為例〉，中山大學公共事務管理研究所碩士論文。高雄，中山大學，1996。
- 鍾瑜平，〈從人力資源管理的角度看博物館義工制度〉，《博物館學季刊》16(2):89-95，臺中：自然科學博物館，2002。
- 蕭靜萍，〈博物館義工之招募與人力運用——從「美國大都會博物館」的經驗看起〉，《聚合在地能量——2004策展實務研習營文集》，臺中：國立臺灣美術館，2004。

# Utilizing Museum Volunteers: A Case Study on the Development of Accessible Services at the National Taiwan Museum of Fine Arts

Li-Chuan Emily WU

Assistant Researcher, National Taiwan Museum of Fine Arts

## Abstract

Museums have shifted their focus from the traditional object-oriented mentality onto a contemporary visitor-oriented approach. Museum volunteers have become a necessary commodity if we seek to highlight museums' position as a social instrument and improve accessible services for disadvantaged groups and visitors with disabilities. Hence, this paper analyzes relevant literature on the utilization of volunteer resources in museums, and summarizes the results into three aspects: volunteers' individual needs, museums' goals and missions, as well as volunteer management policies.

From these aspects, this paper explores how the National Taiwan Museum of Fine Arts utilizes its volunteers, brings the full energy of project-based volunteer teams to broaden the scope of its services, and outlines its vision of building an "Inclusive Museum for All" by means of establishing the "demonstration site of services for visually impaired visitors" and organizing the regular "Non-Visual Exploration Programs." This paper concludes with practical suggestions concerning the institutional promotion of accessible services volunteers by reference to the

findings of an orientation workshop questionnaire completed before the “Professional Training Program on Age-group Classification Services” implemented in 2020 for the museum volunteers.

Keywords: volunteer, age-group classification, cultural accessibility, Inclusive Museum for All