

國立台東大學教育學系（所）
教育行政在職專班碩士論文

學校志工人力資源管理之個案研究
——以台東縣一所國小為例

研 究 生： 郭宏忠 撰

指導教授：何俊青 先生

樊明德 先生

中華民國九十八年七月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系(所) 教育行政碩士在職專班(夜)

本班 郭宏忠 君

所提之論文 學校志工人力資源管理之個案研究——以台東縣一所國小為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

黃翔翔

(學位考試委員會主席)

蔡明彥

(指導教授)

何俊青

(指導教授)

論文學位考試日期：98年 07月 03日

國立台東大學

附註：1.一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2.本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 教育學 系(所)
教育行政在職進修專班 九十七學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：學校志工人力資源管理之個案研究—以台東縣一所國小為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☒	☐	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

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

☒ 同意 ☐ 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內
得再授權第三人進行資料重製。

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

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

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

指導教授姓名：何俊青 樊明德 (親筆簽名)
研究生簽名：郭宏忠 (親筆正楷)
學 號：1796005 (務必填寫)

日 期：中華民國 98 年 7 月 23 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.ntu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲
於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2008/05/29

謝 誌

做為一個"老"學生，將要重拾書本的那一刻其實內心是五味雜陳的，歡喜教育專業縱深即將在兩年研究所生涯中日漸展延、加深加廣；卻也憂慮不知該如何應付隨之而來的課業壓力……

所幸，關關難過關關過，在東大師長提攜照顧之中、在同班同學相互扶持之下，同時也在家人無怨無悔關照下，不管是課業上的或論文撰寫過程中所遇到的難題，皆能在大家鼓勵、協助下逐一解決。如今，論文寫作即將暫告一段落之際，在欣賞甜美果實的此刻，要感謝所有在我研究路程中鼎力相助的師長、同學、家人及所有研究參與者，僅以此書表達我最誠摯的謝意！

首先，要感恩師何俊青教授、樊明德教授的悉心指導並且能忍受包容我的弩鈍，在一次又一次的提點研究方向、校正研究內容過程中，讓我能初窺學術研究殿堂並一探學術研究之堂奧，感謝您們！另外，大仁科大黃湃翔教授由論文計畫口考至論文學位口試所提供之寶貴意見，亦是使論文更臻成熟之一大助力，感謝黃老師！

謝謝張憲耀主任、邱富美團長、林秀英副團長、李秋碧總幹事、梁珠彬校長、王瑞惠主任、江文誠主任、劉筠瑄主任、雷新俊老師、童惠裡老師、卉瑜同學、家欣同學等提供第一手資料及相關文件資料的受訪夥伴，沒有您們，我的研究進行將無以為繼。

感謝我的家人，你們是我求學求知過程中之動力來源，盼望所有努力所得與榮耀皆能與你們分享！

感謝上蒼！感謝一路相伴的同學們！謝謝鼓勵我、幫助我的所有好朋友們！僅將此論文獻給您們 祝福滿滿……

郭宏忠 謹誌 2009.7

學校志工人力資源管理之個案研究

—以台東縣一所國小為例

作者：郭宏忠

國立台東大學教育學系所

摘要

個案學校愛心志工服務團成立迄今已第十七年，服務品質有口皆碑，服務績效卓著，志工對學校的直接服務因備受各界肯定而益加彰顯其價值，因而，志工人力資源管理制度議題的探究就更值得受到重視。

本研究採用質性研究方法進行資料的蒐集與分析，針對志工與學校人員十二位進行深度訪談，本研究旨在瞭解個案學校之學校志工人力資源管理制度中人力的獲取、維護與激勵、運用與發展的現況、與影響因素，從中發掘志工與學校人員對現有學校志工人力資源管理制度的觀點，志工與學校人員在志工人力資源管理制度中有何分工，以及目前學校志工人力資源管理制度所面臨的困境，最後蒐集歸納志工組織未來發展的方向。

根據研究結果，本研究提出相關研究建議：一、於志工人力資源管理制度方面有，志工招募的條件應放寬、培訓方式考慮以職代訓、建立具體績效評估指標、確立在職訓練參與規則、調整獎勵標準質量並列。二、對學校志工組織方面有，學校志工團能有深入交流的機會、獨立運作分權增能、對內增加服務項目、對外擴大服務範圍。三、對學校與主管機關方面建議：建立溝通對話平台、經費挹注激勵士氣。四、對未來研究之建議有，針對各個單一層面作更深入的探討與剖析，研究對象方面可以擴增研

究範圍至各個學校志工組織，以瞭解整體性的人力資源管理制度，研究方法方面兼顧「質」與「量」的研究，將使最後困境的解決與組織發展方向的提出更為周全。期待透過本研究提供學校在志工人力資源運用及管理上的不同省思。

關鍵詞：學校志工、人力資源管理



A case study on human resources management of parent volunteers-took an elementary school of Taidong County as an example

Hung-chung Kuo

Abstract

The parent volunteer service group of case school have been established for 17 year until now. The service quality has won all praise and had outstanding achievements. Volunteer service to schools has been demonstrated increasingly its value by affirmation from all walks of life. Therefore, the subject of volunteer human resources management system is worth to take seriously.

The study used qualitative research methods for data collection and analysis by interviewing with 12 parent volunteers and school staff. The purpose of this research was to understand school volunteer human resources management system in the case school's manpower acquisition, maintenance, incentives, the use and development of the current situation and its influencing factors. It tried to find the points of view of interviewees on their operation and difficulties of volunteer management system. The final collection would consider to be future developing direction for the volunteer organization..

According to the findings, this research proposed the related suggestion as following. First, in the volunteer human resources management system aspect: the conditions of volunteers should be relaxed. And, volunteers can run their duty directly to replace the training. Besides, to establish specific performance indicators, in-service training participation rules and the reward standard adjustment have to be done. Second, in school volunteer

organizations aspects: the school volunteer groups should have more communicative opportunities to each others. Groups need independent operation and strengthen decentralization, increasing services items for either inner or external fields. Third, suggestion to the school and official authorities aspect : to establish a platform for communication, encourage morale by sponsoring group's funds. Forth, the suggestions for future study: the researchers can have a depth discussion and analysis in just single point, the number of research subject can increase to all school parent volunteer groups in order to understand the overall human resources management system. Furthermore, to combine with both quantitative and qualitative methods will make the final solution and organization developing more complete and helpful. Looking forward to this study can provide the different reflections on parent volunteer human resources and management for all schools.

Key words: parents volunteers, human resources management

目 錄

摘 要	I
目 次	V
表目次	VII
圖目次	VIII

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與背景	1
第二節 研究問題與目的	3
第三節 名詞釋義	3
第四節 研究範圍與限制	4
第二章 文獻探討	7
第一節 學校志工人力資源管理的內涵	7
第二節 學校志工人力資源管理理論與模式	11
第三節 學校志工人力資源管理相關研究	18
第三章 研究設計與實施	27
第一節 研究架構與研究流程	27
第二節 研究設計	32
第三節 研究個案的選擇介紹	34
第四節 研究者的角色	36
第五節 資料蒐集及分析方法	37
第六節 研究的信度與效度	41
第七節 研究倫理的考量	44
第四章 研究結果	47

第一節	志工服務的人力規劃-----	47
第二節	志工招募培訓與遴選-----	58
第三節	志工在職訓練與實際服務-----	73
第四節	志工績效評估與獎勵輔導-----	83
第五節	志工維護與學校關係-----	92
第六節	志工運用與發展-----	109
第七節	綜合討論-----	120
第五章	研究結論與建議-----	125
第一節	研究結論-----	125
第二節	研究建議-----	132
參考文獻	-----	137
一、中文部份	-----	137
二、英文部份	-----	141
附錄		
附錄一	訪談大綱-----	142
附錄二	訪談同意書-----	143
附錄三	個案學校愛心志工服務團組織準則-----	144

表 目 次

表2-1 國內外學者機構對志願服務的定義-----	8
表3-1 訪談對象一覽表-----	38
表3-2 符號意義說明表-----	40
表4-1 學校志工團人力配置情形及工作內容-----	54
表4-2 志工招募條件-----	58
表4-3 志工培訓階段與課程-----	70



圖 目 次

圖2-1 CORPS 模式	-----17
圖3-1 研究架構圖	-----28
圖3-2 研究程序甘梯圖	-----30
圖3-3 研究流程圖	-----31
圖4-1 月例會會議記錄	-----102
圖4-2 月例會會議記錄	-----103
圖4-3 月例會會議記錄	-----118



第一章 緒論

本章主要說明本研究之研究背景與動機、問題與目的、名詞釋義、研究範圍與限制，共分四個部份。第一部分針對本研究主題的重要性與實際影響及目前現況說明，針對本研究所要探討主題的背景作一陳述，並說明何以激發研究者的研究動機；第二部份說明研究目的與問題；第三部份針對本研究中所提及的重要名詞作一解釋；第四部份為研究的範圍及限制。

第一節 研究背景與動機

由於教育基本法、教師法、師資培育法的頒佈施行，對於整個學校教育生態產生本質的改變；國民中小學九年一貫課程的實施，對於學校教育人員的工作內涵更會產生根本影響。多元社會必須認同多元價值，志工或家長參與校務有其必要性與價值。校園中擔任教學工作之執行者為教師，惟學校志工除擔任安維、環境整理工作等等之外，是否可擔任非學科之教學或者說進行相關課程教學？如晨光時間到班說故事、領讀、經驗分享等，如果可行或成效是顯著的，志工對學校的向心力及志工團成員之間的凝聚力又是否會更高？對學校貢獻是否因此更多？學校在運用社會資源以提升教育品質之成效是否更顯著？會想要做此一研究，是因為有「非教育專業人員不應進入教室從事教學活動」之論點，無專業背景之志工只能做安維等工作？同時，因此之故可能引發志工退出校園之聲音，若志工真的因而退出校園對學校利弊得失為何？學校志工為校服務時，內部關照面為何？何種意念與驅策力使得學校志工團運作得以成功，組織效能為何能受到校內外一致肯定。對學校志工多一份瞭解就能多一份魚幫水、水幫魚的效果。因此，有必要務實探討、瞭解志工對自我、對學校及社會的真實想法，因此志工與學校人員對學校志工人力資源運用與管理的觀點與想法有何出入或異同，讓研究者想要一探究竟，此為研究動機之一。

「公共關係」自從二十世紀興起至今，一直被企業組織所重視，但是因為公立學校的經費及學生來源受到保護及學校教育人員對公共關係的誤解等，致使學校公共關係一直被學校所忽略（陳慧玲，1994）。由於我國政治的民主化與法制化、經濟環境的自由化與國際化、社會的開放化與多元化，促使我國社會環境產生急劇的變化。若以系統理論（system theory）

的觀念來剖析，教育是屬於社會大系統的一個次級系統，教育雖然具有獨特的功能，但是與政治、經濟及社會等有密切的關係，因此學校是一個開放的系統必然受到社會大環境的影響（顏國樑，1997）。而今新的教育思潮不斷的湧現，政府廣納民意，積極推行「創新教學九年一貫課程」、「多元入學方案」、「教訓輔三合一整合方案」、「家長參與學校教育」等的大型教育改革，連帶著「課程統整」、「學校本位課程發展」、「教育相關法規」等均進行改革與修訂。這種教育政策上的發展與演化，是因應時代潮流與社會趨勢而進行的，若能同時鋪陳出一個瞭解與支持的社區文化，則能收事半功倍之效。在許多相關研究中發現，公共關係的推展皆強調對外或對內的雙向溝通（楊如晶，1993）。可是在民主、自由，科技高度發展的現代社會中，人與人之間的關係日漸疏離，學校內部成員相互因溝通不良引至衝突、對社區事務缺乏溝通技巧或人際關係的專業能力，亦時有誤解或衝突，甚者造成成員士氣的低落，影響學校組織效能至巨。而在教育上的動態發展若不藉由公共關係活動來加以說明、爭取公眾支持，恐怕不僅無法引起共鳴，更可能造成莫大的誤會（陳慧玲，1994）。因此，研究者認為如何做對外的公共關係，凝聚校內成員的向心力，建立成員共識，提昇服務品質；同時，強化溝通管道，爭取社區的支持與理解，建立學校辦學的支援系統應是學校當前需要特別重視的課題。

綜上所述，學校志工來自社會各個階層，因此有效能的志工管理與和諧的學校、志工關係，亦為學校與社區維繫良好公共關係的一個管道。同時，研究者認為平日公共關係的建立和維持，應可適度降低危機威脅並有效的管理危機。在學校志工人力資源運用與管理中績效產出之極大值，關鍵在於志工與學校人員是否能彼此互相信任、充分合作，其分工合作情形為何亦值得探究，此為研究動機之二。

近年來在國內志工服務的發展趨勢上，出現了志工人力資源運用與管理的一些困境。個案學校志工團成立迄今已十七年，在發展上遇到瓶頸勢不可免，其所面對的困難與挑戰亦將逐一浮現；諸如志工參與的志願服務倫理的議題、學校方面管理者理念問題、缺乏規劃人才及評估能力等困難，而面臨的挑戰方面，諸如較好的服務品質與優質的內部管理能力之要求、人員流失讓組織許多工作無法持續推展、志工缺乏訓練以致錯失學習成長的機會、志工與學校之間的衝突等等，若能瞭解其實際情形，將有助於解決未來志工人力資源管理所可能面對困境，此為研究動機之三。

第二節 研究問題與目的

基於上述經驗及相關研究結果，本研究將以學校相關人員與志願服務人員的觀點，來瞭解學校志工人力資源管理暨制度運作情形並且有進一步的探討。故本研究的研究問題如下：

- 一、學校人員與志工對志工人力資源管理制度的觀點及感受為何？
- 二、學校人員與志工在志工人力資源管理制度中如何分工合作？
- 三、目前學校志工人力資源管理制度所面臨的困境為何？

期待透過對上述問題的探究能有助於學校志工未來在志工管理模式、志工運用方向有所參考之依據，並可作為各學校志工運用之省思。故本研究之進行，希望達成下列目的：

- 一、瞭解學校人員與志工對志工人力資源管理制度的看法。
- 二、瞭解學校人員與志工在志工人力資源管理制度中的分工與合作。
- 三、瞭解學校志工人力資源管理制度實際運作情況及困難。

第三節 名詞釋義

本節就相關文獻探討後，對學校志工與人力資源管理做以下定義：

一、學校志工

教育部依據志願服務法，頒訂「教育業務志願服務獎勵辦法」中第二條：志工，係指志願參與學校教育服務者。一群依其自由意願與興趣，有熱忱願付出、不求私人財利回報，以具體的行動參與、投入學校服務活動，所作所為皆配合學校需要之人。為兼顧法源及學校實務，本研究對象涵蓋志工、義工兩種涵義不作區隔，而將學校志工界定為：依個人自由意願，有熱忱、願付出、不以獲取報酬為目的，以具體的行動參與投入學校服務活動，到學校參與學校教育事務相關志願服務工作之學生家長或社區民眾。

二、人力資源管理

人力資源管理（Human Resource Management；HRM）這個名詞，隨著經濟發展期程與人事工作本質的改變而改變以經濟發展而言，「人類在18世紀中葉以前，屬於農業經濟階段，在這階段中，經濟活動焦點在土地和

勞力；而自18 世紀末至20 世紀末，則屬於資源經濟階段，焦點在能源與資金；進入21 世紀後，人類進入知識經濟階段，此時知識取代土地、勞力、原料和資金。」進入21 世紀知識經濟時代前之人力資源管理，稱為人事管理（Personnel Management ； PM）或人事行政（Personnel Administration ； PA）亦稱為傳統時期人力資源管理。根據英國人事管理協會在1963 年對人事管理所做的界定：「人事管理主要在處理工作中人的問題和人與企業的關係，換言之，它包括所有管理人的責任。」學者繆全吉等人指出，人事行政係指「政府機關為達成任務及目標，對人員的考試、任用、銓敘、考績、級俸、陞遷、獎懲、撫卹、退休、養老、訓練、管理等行為與措施」。從以上兩個定義看起來、人事行政係指政府組織中人與人關係的全盤調整和所有人事政策的制定，層次上比「人事管理」為高，範圍亦較廣，但二者的本質是相同的。進入21 世紀的知識經濟時代，人力資源管理有著本質的改變，學者馬奇斯和傑克森（Mathis and Jackson，1998）認為，「人事管理」是一組活動（activities）著重在組織中人力資源的持續性管理，故其重點在於持續性及例行性的工作；而人力資源管理則與策略規劃（Strategic Planning）有密切關係」。進入知識經濟時代，傳統金字塔型科層組織，受到全球化、自由化與網際網路的影響，靜態的科層組織將漸漸轉型為具有高度創造價值與分配價值的扁平化動態組織。人力資源管理，隨著組織發展調整管理策略，化被動為主動重新調整人力甄補、培育、激勵、獎酬等人力資源管理策略，使人才具有創造價值及應變能力，讓組織繼續保有競爭力。

綜上所述，接著再對人力資源管理下一註解，人力資源管理就是各類組織中人力資源的管理。具體的說，人力資源管理乃是指一個組織對人力資源的獲取、維護與激勵，以及運用與發展之全部管理的過程與活動。志工團是學校組織運作一環，學校志工人力資源管理就是對志工人力資源的獲取、維護與激勵，以及運用與發展之全部管理的過程與活動。

第四節 研究範圍與限制

本研究根據上述之研究目的，將研究範圍與限制分述如下：

一、研究範圍

本研究以台東縣一所國民小學志工團人力資源管理之情形為研究範圍，探討整個管理運作的現況。在內容上以訪談學校督導人員、教師、志工、學生的資料為主，並輔以觀察所得及相關檔資料，期能描繪該校志工人力資源管理之圖像。一般來說，質的研究集中深入地研究精心選擇、數量較小的樣本，有時甚至只有一個個案（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。因此，本研究在取樣上以最瞭解個案學校志工人力資源管理各面向之志工與學校人員為原則。

二、研究限制

以下從研究的對象、方法、結果三方面說明本研究的限制。

（一）在研究對象方面

本研究除了使用觀察法及文件分析法蒐集志工團人力資源管理的資料之外，另以深度訪談方式，對學校督導人員、教師、志工及學生蒐集資料，雖然訪談題目之文字敘述已根據受訪對象之不同而修正，但是訪談對象或許因個人因素而無法完全明瞭研究者的問題，所以研究者所蒐集到資料的深度與廣度，或許仍有不足。唯若能輔以相關文件資料及研究者平時觀察省思所得，或可解決深度訪談資料不足之限制。

（二）在研究方法方面

在本研究中，研究者採用開放式訪談輔以觀察、檔案文件分析等方法進行研究。在研究過程中，研究者試圖儘量不影響研究情境，然而，研究對象可能因研究者在現場，而有異於平常之表現。或者，因研究者主觀的詮釋，讓研究結果失之客觀，此皆因研究方法而產生之限制。因而，在訪談進行前即需告知受訪者，不可因與研究者關係而對議題有先入為主及以偏蓋全的看法，需真實呈現對問題的觀點。另外若研究者主觀意見若經驗證後有高度價值，亦不需因噎廢食排斥研究者本身主觀想法。

（三）在研究結果方面

本研究屬於個案研究，研究者將盡可能把事實呈現，但不作通則上的推論，因此對於本研究結論或建議的引用，要考量其適用性。



第二章 文獻探討

本研究係為針對學校人員與志工，在志工人力資源管理制度方面的看法與分工合作加以探討之研究，因此，蒐集相關的文獻資料以協助瞭解本研究的主題，本章共分三部分，第一節學校志工管理制度的內涵，第二節探討學校志工人力資源管理理論與模式，第三節針對學校志工人力資源管理的相關意涵、要項及困境加以瞭解，以下分別就各節內容加以陳述。

第一節 學校志工人力資源管理的內涵

在本研究開始進行研究前須先對學校志工管理制度的內涵，做一通盤瞭解以求更能釐清研究主題。茲就就學校志工志願服務的意涵、學校志工志願服務特性、志工人力資源管理的意涵分述於下。

一、學校志工志願服務的意涵

(一)志願服務的意涵

所謂志願服務，就是出於個人自願，以服務社會，貢獻所長或付出時間、勞力及知識協助別人而未收取其他報酬的一群人，是志願（Willingly）、不支薪（Without payment）、未被強迫的（Without being forced）前提下對組織或個人提供服務。由於福利國家觀念的發展，志願服務之由來已久，使得志願服務活動也愈加盛行，聯合國更在一九九七年時把西元二〇〇一年定為國際志工年（International year of volunteers），來鼓勵更多人加入志願服務的行列，志願服務可說是個人秉持著內心自由的意願參加，需要實際具體的行動參與服務貢獻社會，利用工作之餘的閒暇時間參與，但並不是正式性的工作，而是有輔助性的功能，不具金錢的收益，來回饋於社會，志願工作者係來自社會各階層並擁有各種才能之人力資源，對機構而言，志工之人力具有可以開發之無限潛能。

研究者引用蔡佳螢（2001）的研究，將志願服務的理念歸納如下：

- 1.志願服務是出自內心的意願自由的結合，而非強迫參與的組織。
- 2.志願服務的貢獻不以物質為限，而須人力的配合。
- 3.志願服務是部分餘暇時間的奉獻。
- 4.志願服務是輔助、擴充而非取代專任人員的工作。

5.志願服務是須具體行動的表現，完成組織目標並促進社會進步的工作。

有關志工的定義有不同的詮釋，茲將不同定義分列如下：

表2-1 國內外學者或機構對志願服務的定義

學者或機構	定 義
蔡漢賢（1990）	是個人本濟世的胸懷，以其有餘助人之不足，對社會提供精神或物質的力量，致力於改造或促進的服務。
Smith, Cranny & Stone（1993）	志願服務者係指那些奉獻時間，直接幫助他人在衛生方面、社會福利、住宅、教育、休閒復健等範圍，提供服務的人。
簡志文（1994）	志願服務係指個人自發性意願，本著濟世助人胸懷，奉獻自我智慧與能力，積極參與社會公益之服務。
方祥明（1995）	個人、團體或福利組織，在自由意願下，以非專職的方式所從事的一種利他、互惠、互助且不求酬償的整合性社會服務工作。
賴兩陽（2002）	歸納志願服務是一群志願奉獻自己時間與能力的人，「自發自願」、「利他行為」、「不計酬勞」、「餘暇奉獻」與敬業的表現。
劉淑瓊（2002）	志願服務具有濃厚慈善、奉獻利他的精神，是個人與非營利事業組織維繫社會功能、推動社會變遷、促進社會正義的一種途徑。

資料來源：研究者自行整理

（二）學校志工的意涵

學校志願服務工作者，是志願為學校從事服務性質的志願工作者，成員大都為在學學生家長居多、其次成員包含曾經在學學生家長和熱心教育家長，或者認同學校教育的社區民眾及退休教師等，簡稱學校志工，或有人稱為學校義工，在本研究中，兩者視為相同的參與對象，不作區隔。林萬億（1993）提到志工為「貢獻時間，協助有支薪員工，提供服務，但不求金錢回報的人們」。學校志工基於對學校教育的關心、持續和學校保持良好聯繫、認同學校作法、自我成長與發展、行善積德、表達社會責任、反應他人期望、追求社會認可等種種理由（吳秋莉，1995），而自願奉獻個人的時間、精力及智慧，不求金錢回報，主動為學校提供服務，故亦應符合上述志願服務的定義。

綜合上述所言，本研究將學校志工定義為一群依個人自由意願，有熱

忱、願付出、不以獲取報酬為目的，以具體的行動參與投入學校服務活動，到學校參與學校教育事務相關志願服務工作之學生家長或社區民眾。

早期國內家長參與學校的活動，僅是被動的受邀參加學校所舉辦的如母姊會、教學參觀日、媽媽教室及運動會等活動；後來才又有托兒所、幼稚園、殘障特殊學校，有部分家長參與學校教學活動，如民國七十四年起，臺北市教育局率先在國小推動計畫性之家長定期參與活動，仁愛、東門、蓬萊、劍潭等若干學校先行實施，並頗有成效；接著媒體報導、資訊傳播之後陸續有許多學校成立家長志工組織（陳志福，1990）。台灣省政府教育廳於民國七十九年三月，為推動「結合社會人力資源，促進教育發展」革新方案，呼籲學校積極推展「學校志工制度」，因而發函至各國中、小學，指示推展志工制度，並頒布「台灣省推行義工制度實施原則」，以達成下列兩大目標：

- 1.鼓勵家長及社會人士，積極主動關懷、回饋社會、協助學校，充實學校人力資源，激發學生感恩心理與行動，以擴大教育效果。
- 2.為學生樹立行為楷模，為家庭帶來新的活力、促進學校與社區的和諧關係，革新社會風氣。

從八十一年起由台灣省政府教育廳每年舉辦「協助學校推展教育有功人員表揚大會」，並自八十三年起，由台灣省政府教育廳為志工投保平安保險，政府精省後，各縣市政府也陸續重視志工的服務，台南縣政府也自九十年起每年為學校志工之交通導護志工投保平安保險及每年辦理績優志工表揚，這一、二年甚至擴大舉行表揚大會，學校志工服務更受肯定與重視。

二、學校志工志願服務特性

學校志工的服務項目與角色學校志工服務的內容是多樣化的，因應服務學校的本位發展與區域性的不同，每個學校所要求的志工服務項目不盡然全部相同，而且考量其推展項目的進度、各校人力需求、社區資源而有不同等因素，學校志工服務的項目是多元化的。

陳志福（1990）指出，家長與教師認為國小志工較可行的服務項目，包括交通導護、愛心服務、協助教具及圖書管理、社區聯絡、批改有固定答案的作業或測驗等。

陳清溪（1994）指出，教育廳針對台灣省國民中小學推展志工制度實施狀況普查結果，得到下列結論學校志工服務的項目很多，最多的是交通服務，其次依序為辦理學校運動會、學生校外生活指導、綠化美化工作。

吳秋莉（1995）的研究指出，國中志工的服務項目包括協助交通導護、圖書管理、教具管理及社區聯絡等。

研究者歸納上述，認為學校志工服務就服務地點而言，仍以學校為主；就服務項目而言，以安全服務、校內生活照顧、環境綠美化為主；就角色扮演而言，以協助輔導，配合教師延伸學習為主，不涉及專業教學與輔導角色。學校志工服務的基本精神是本著奉獻、利他、助人和服務的精神，盡一己之力，因此，不論所提供的是精神或物質的服務，其最終的目的乃為了服務學生與學校，增進學校教育功能。

三、志工人力資源管理的意涵

人力資源管理就是組織中人力資源的管理。具體的說，人力資源管理乃是指一個組織對人力資源的獲取、維護與激勵，以及運用與發展之全部管理的過程與活動（吳復新，2003），而人力資源管理是組織的一部分，它注重於組織中人的面向。組織是由人所構成的，獲得其服務、發展其技能、激勵其較高的績效，以及確信其持續對組織的承諾，是達成組織目標所必要的（黃源協，2002）。

社會工作的工作環境，所面臨的是一個多變且複雜的社會，若未能適時調整與增進工作知能，則很可能會因與現實環境的脫節，而使得工作屢遭挫折，甚而降低服務品質（黃源協，2002）。志工通常是機構中重要的人力資源，許多機構如果沒有志工的支援，幾乎難以推動服務工作。在現今人力資源管理觀點上，有良好的管理才會有良好的服務績效產生，否則機構人員容易淪為一盤散沙，浪費了人力資源；另一方面也可藉由良好的人力資源管理制度達成組織永續發展的目的，將服務的理念得到極致的發揮。志工專業化的管理已是不可避免的趨勢，組織的完備與有效的管理，乃是志願服務要行之久遠的必要性（曾華源、曾騰光，2003），而志工管理係指非營利組織如何良善管理志工的過程；易言之，決定非營利組織志工之使命和目標，促進組織資源之運作，並引導組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程（江明修，1999）。其目的是將機構所需求之志願服務人力其取得、運用和維護等均能透過適當的管理，以完成機構整體之目

標，加強機構服務能量，並為案主提供更好的服務（潘中道，1997）。因此，志工管理可以達成兩個重要的目標：一是使機構的服務更有效能，並讓志工對於工作滿意，二要平衡機構和志工之間的需求，如果任一方有過高的期待，都會使志工管理的目的無法達成，對於志工、機構和服務對象都會造成困擾（曾華源、曾騰光，2003）。也就是透過志工管理，讓機構、志工與服務對象都能相互滿足，並達成各自期待。

志工管理的工作，看起來好像很簡單亦不複雜，但實則不然，志工管理的重點就是「在機構的服務目標下，讓適當的人，擔任最適當的職位，做適當的事」。若管理不善不僅是組織內資源的浪費，也可能會造成組織及志工彼此的傷害及風險增加，亦是損失了最寶貴的人力資源。因此要把對志工的服務及管理並重，才能將組織與志工的交流及關係妥善，進而充分運用其能力，來增進機構服務品質（曾騰光，1997；曾華源、曾騰光，2003）。

綜而言之，學校志工人力資源管理是為了要使提供服務的志工工作滿意，並讓服務學校的效能提升，進而提供服務對象更完善的服務。促使學校與社區能同時獲益，志工、學校教職員與學生能夠達到三贏的境地。

第二節 學校志工人力資源管理理論與模式

本節就學校志工運用的理論、學校志工人力資源管理的模式、CORPS 模式，分別敘述於下：

一、學校志工運用的理論

學校志工由於服務學校各自發展面向的不同，工作項目也不相同，加上志工成員社經背景、教育程度、性別、婚姻等差異性大，因此對於學校運用志工的人力資源，也就沒有一定地統一標準，就志願服務的實務層面，並沒有單一的理論可用來解釋志願服務的發展。

本研究依據人力資本理論（Human Capital Theory），交換理論（Exchange Theory），國內林勝義（1980）、曾士雄（2001）提出一般運用志工的理論有三種因素即：參與論、地區論、多元論，說明學校運作志工人力的理論基礎，研究者整理分別說明如下：

(一)人力資本理論

人力資本是強調付出與獲得的關係，以及投資概念的應用思維，學校志工從參與活動的付出中，獲得個人目的的滿足；學校也從經營志工團體付出中獲得人力資源的助益。Wilson（2000）根據行為學者的假設，志願服務的個人層級理論認為人們之所以決定參與志願服務，是根據對於所花費的成本以及所得到的利益之間的權重考量，意即工作能力是根據所能獲得的資源而定。

張火燦（1998）則認為解釋為：人力資本是用來說明人們花費成本所獲得的才能與知識，有助於生產與服務的過程，進而發揮增值的能力或技能。

陳泰元（2003）認為運用投資的概念來強調付出與收穫之間的關係。就志願服務人員而言，付出服務的同時，也可經由志願服務機構所提供的機會，獲得專業、半專業的知識與技巧，因此是提高其人力資本的投入。綜合上述，人們為了想得到這些效益，或想獲得一些知識、技能等，進而產生參與志願服務的動機。

(二)參與論

參與論主要認為志工是一種「非政府」和「志願性」的活動。而這種活動是基於自己參與公共事務的決定，從而形成民主理念，是民眾參與志願服務的主要因素來源。以事情本身而言，參與學校志工可視為一種目的，或達成目的的一種手段。參與學校志工組織的動力，在「參與論」的基礎中是因為有參與的需求，從參與需求中，自然而然能監督學校是否用心辦學？子女是否得到良好的安置？是否能提供教學後盾？是否建立良好關係？從而形成一種需求。

(三)地區論

地區論主要認為民眾對公共事務的參與，帶有地方化趨向。此即為運用志工，要以地區化的理念，作為志工存在的基本原則。學校是當地社區居民所共有的公共財，必須結合當地人力資源共同發展，學校運用志工以本社區居民、家長，有社區居民，真正關心地區性事務，學校轄區內家長關心學校事務與未來發展，才能切合學校和社區的需求，進而促進學校和社區之共同發展，形成良善的互動，相輔相成。

(四)多元機會論

多元機會論主要認為權利係廣泛分配，沒有任何部門，可以壟斷多數

的權力。因此，對於社會中可運用的資源與機會，必須具備平等的措施，否則權力團體將控制整個局面，絲毫不受社會中弱者的左右。所以學校必須提供平等機會，讓民眾有機會參與學校校務發展，開放校園的志願服務機會是給不同階級、不同背景、不同動機的民眾，依期意願參與志願服務的工作，符合社會的期望。

(五)交換理論

在Homans 的交換理論中，酬償的概念乃交換理論的基石。交換理論相信個人的行為是自我中心且利己的，故在交換過程中，交換的雙方若不能得到滿意的結果獲利潤時，則無交換的必要。溝通心理學中提及「交換理論」，是「相互交換」、「互惠」、「互饋」的；人們都希望從幫助別人中給予自己一些「幫助」，在我們獲得別人給予「正面幫助」和「正面酬償」後，我們也會給對方相互的「正面回饋」，來增進雙方的情誼。

交換理論與效用理論相似度大，皆將個人行為的「代價」和「利益」列入考慮，不同的是，交換理論亦將「時間」的因素列入考慮範圍之中。交換理論是從成本效益的觀點，即個人行為的付出與獲得之間的比率，做為衡量其是否參與志願服務的標準（陳泰元，2003）。

依據研究者對學校志工組織的觀察，學校在引進運用學校志工人力資源，首先要廣開校門，迎接願意參與校務發展的學校志工資源是第一要務，讓學校志工瞭解學校用心辦學、子女得到良善的安置。其次學校主動爭取志工的人力資源的投入，提供參與學校事務的機會，一方面獲取志願服務人力，協助學校業務的推展；一方面獲取社區的瞭解與關懷，以便繼續支援學校教育活動的推展，文獻上顯示，運用學校志工雖然有部份負面效果，但總體來說仍然是利多於弊，因此學校應開放參與學校志願服務的機會，平等對待滿足志工的參與需求，妥善參照理論基礎，融合人力資本理論、參與論、社區論、多元機會論、交換理論的實施，使志工進到校園參與學校志願服務工作，瞭解學校，貢獻心力為學校服務。

二、學校志工人力資源管理的模式

要發揮學校志工最高效能，不能只靠愛心的結合，最重要的是建立一套良好的管理模式（陳政智，1999），學校志工不是免費的人力資源網，也不是不要成本的人力培訓中心，要使學校志工志願服務能充分發揮，需

要一個有效率的規劃、管理、組織訓練及一套良好的管理模式，因為有機會成本、訓練成本存在的因素，才能有效的運用志工資源，以達到機構使用志工的目的。學者Kotler & Andersen (1991) 研究指出將志工當成「顧客」需求角度去處理，而考慮平衡組織和志工的需求，如果組織將志工當作消費者而且使用行銷的原理去吸引和維持志工，可達到雙方互惠的效果（引自林利俐，2003）；張英陣（1997）研究指出志工的過程需要專職人員的參與、管理階層的支援、社區的參與；陳金貴（1994）研究指出慎重地選取志工是對組織負責，也是對志工的尊重；曾華源（1993）研究指出要重視志願服務團隊領袖人才之選拔，另外志工組織亦須健全才能引發參與；潘道中（1997）研究指出學校取得所需求的志願服務人力，透過適當的管理、運用和維護，以加強機構服務能量，完成機構目標；陳金貴（1994）、黃皇凱（1997）、及吳寧遠（2000）研究指出重視志工績效評估的方式與志工、學校教師、志工協調者的三者的關係需平衡；羅清寶（2000）、王貴瑛（2001）研究指出學校志工以激勵和學校教師關係的管理等過程。

綜合學者的研究整理，研究者將志工管理運作區分為下列階段：志工服務人力的規劃、志工招募、志工的遴選、職前訓練、實際服務、在職訓練、績效評估、獎勵輔導等項目，分別說明如下：

（一）志工服務的人力規劃

讓參與組織的成員認識學校志工志願服務的意義與特質（曾華源，1998）。在規劃設計志工服務總體計劃前，應先確定服務學校的發展目標、服務對象及服務等，並決定是否確實適合志工參與服務。再依據學校需求與志工組織的實際運作狀況，提出志工的服務的人力、工作、類別、成長、預算等來規劃表、組織架構及其整體服務方案等，透過志工組織成員並全面參與討論決策，讓志工服務總體規劃案形成全體志工的共識。

（二）志工招募

羅清寶（2000）指出可透過個人直接邀約、演說者傳播方式、開放參觀、郵寄宣傳品、通訊函、郵寄宣傳品、通訊函文宣促銷、大眾媒體的運用、公開展示、建立志願服務網路、聯合志工招募博覽等方式進行招募工作。招募的技術則依組織的規模和資源來決定招募技術的型態（林利俐，2003）。另外招募工作的進，太多或太少人報名都會造成困擾，因此相關的配套規劃，要事前推演，而學校志工的招募，仍以透過特定人士或組織，以情感訴求為主要號召。

（三）志工的遴選

學校進行志工遴選時，應配合學校發展需求及志願工作項目內容，遴選適當人選，如須具專業性服務者，上可透過如面談、實作、測驗等方式進行志工的篩選；而一般學校志工服務，以具備品德端正、態度正確及持續服務的基本需求，但在進行學校志工遴選時，仍須秉持謹慎、認真負責的態度。慎重地選取志工是對組織負責，也是對志工的尊重，這是招募志工時需有的觀念（陳金貴，1994）。

（四）志工職前訓練

經過招募及適當遴選後，為使志工能熟悉服務項目及基本認識，加強服務知能的提升，對於志工應輔以職前訓練。透過解說、示範、演練、討論等方式進行，以志工的基本常識、服務須知、安全教育、服務技能及服務網路連結運用等為主要練習項目。學校志工訓練除了職前訓練外，尚應包含平日的工作檢討，定期的志工成長營等訓練，以達到相互成長的目的。

（五）志工實際服務

實際服務過程中，學校行政人員及志工領導員扮演關鍵角色，事前可透過見習、資深志工帶領、督導協助，使志工能順利參與服務工作；事後可透過考核、工作檢討來瞭解志工服務表現的優缺點，一起討論如何來改進問題。張英陣（1997）研究指出志工的過程需要專職人員的參與、管理階層的支援、社區的參與，另外重視志願服務團隊領袖人才之選拔，健全志工組織的參與措施，建立專人負責志工的管理工作，關心組織運作情形，以學校行政支持並給於主動協助，形成完整的服務體系。

（六）志工在職訓練

要使服務能持續進行，志工要能不斷成長，因此志工組織應規劃相關知能與發展，建立階段性、制度性之在職訓練成長課程，達成志工與組織的相互成長目的。研究顯示，建立志工的在職訓練，提升志工的學習程度，是滿足志工需求與期望的一大良方，也是志工服務關鍵成功的要素之一。

（七）志工績效評估

學校志工進行績效評估，主要目的不在於檢討志工執行的績效，而以對計畫及組織運作進行討論和修改。一般而言，學校志工管理較少對組織內的個別志工進行績效評估，主要擔心造成負面效應，但績效評估是趨勢也是進步的動力之一，透過志工績效考核的共同參與，可加強與志工組織的關係，強化志工服務品質的再提升。

（八）志工獎勵輔導

學校志工服務雖然不求金錢物質上的酬勞，但適當的獎勵措施，是激勵士氣的不二法門，學校平時仍應配合節慶活動、親職教育、校慶、運動會等，對志工進行公開式的感謝活動；而主辦教育的上級機構，更應對自願奉獻的學校志工表示鼓勵之意，進行如感謝狀或績優志工的表揚、參觀等活動，使志工具具有被肯定重視感覺，加深榮譽感，提升志工服務的尊榮與持續服務的使命感。

綜合上述，一套完善的學校志工人力資源管理模式，無疑是要提昇志工及志工組織的服務效益，希望志工藉由在工作服務的過程中獲得滿意、成長、成就與期望實現，能繼續維持參與服務的熱誠，引發內在的志願服務參與動力和服務動機的作用，進而引起持續的服務行為。學校志工管理的模式在各階段中應是相互作用，且互補的。因此在志工的管理上，如何強化志工的參與動機、如何改善志工不良因數、如何達成志工期望與需求、如何加強志工參與服務工作的激勵，如何增加志工的成功因素，如何運用良好的管理策略，如何提升志工組織的競爭優勢等，都是學校志工人力資源管理應努力思考的議題。

三、CORPS 模式

（一）「CORPS」模式的要素

司徒達賢(1999)研究指出，所謂「CORPS」是五個英文字母的縮寫，分別代表非營利組織運作中的基本要素：

C：clients（客戶），即服務之對象。

O：operations（操作），即創造價值之業務運作，含規劃與組織。

R：resources（資源），即財力與物力資源。

P：participants（參加者），亦即參與者。

S：services（服務），即所創作或提供之服務。

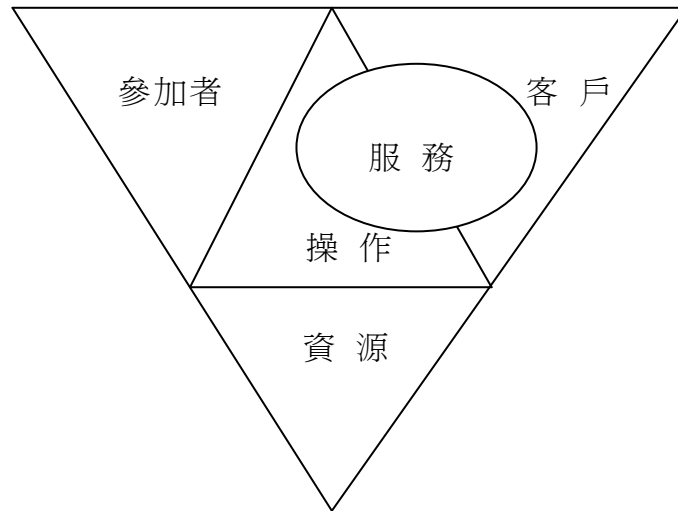


圖 2-1 CORPS 模式

資料來源：非營利組織的經營管理(P.11)，司徒達賢，1999，臺北，天下。

在學校裡，C 就是學生；O 就學校組織與計畫；R 就是經費預算；P 就是教職員工、學生以及學生家長，當然也包含學校志工；S 就是行政服務、教學服務。

(二)CORPS 模式的基本運作程式

CORPS 模式的基本運作程式，就是：「結合人力資源(P)、財力與物力資源(R)，經由某一些有組織的活動(O)，創造某一些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人(C) 之目的。」

以學校情境來看，運用 CORPS 模式運作，就是：「結合教職員工(P)、經費預算及社會資源(R)、經由計畫、執行、考核的組織運作(O)、創造有價值、有創意的各種教學活動(S)、以服務學校中的每一位學生(C) 之目的。」

綜上而言，CORPS 模式應用到學校組織中，不管是正式組織或非正式組織，有其功效所在。其理論基礎之一是，結合人力資源與物力資源，因此，學校志工團的運作不僅在建構學校的公共關係上有其必要，若能結合人力資源與物力資源，不管是學校組織的運作或學校志工團的管理當能更具效能，就看學校組織是否妥善運用。

第三節 志工人力資源管理相關研究

隨著志願服務的發展，志工成為非營利組織人力資源的重要來源，因此志工人力資源管理也是非營利組織管理中重要的工作要項。本節將分別針對志工管理的內容以人力資源管理的面向加以探討，再則整理目前志工人力資源管理所面臨的困境。研究者蒐集以學校志為研究主體同時輔以其他志工人力資源管理相關研究，將其研究方與發現彙整如下：

一、學校志工參與志工工作動機之研究

社會人士或家長願意到學校參與服務工作，各有不同之動機構面，以研究者平時之觀察瞭解得知，有些志工是抱著服務他人、關懷社會的心，有些人則為了方便就近照顧在校子女，動機不一而足。邱明崇（2006）的研究提到，學校志工的參與動機有以下十三個構面，茲分述如下：

1. 自我成長動機：意指志工希望透過服務機會，讓自己的人格有所成長心智更趨成熟的動機。
2. 成就感動機：意指志工希望能從工作中獲取成就感及自我實現目標的動機。
3. 社會需求動機：意指志工希望能從服務過程中結識朋友、增進人際關係、擴充生活圈、獲得愛與歸屬的動機。
4. 知識技能動機：意指志工希望能從服務過程中獲取新知識、技術、技能或經驗的動機。
5. 社會責任動機：意指志工希望能服務他人、回饋社會及盡自己對社會責任的動機。
6. 意願實現動機：意指因受親友影響，或因與所學相關，希望能夠學以致用的動機。
7. 機構特質動機：意指是因服務機構特殊的吸引，或領導人特質，或機構理念目標和自己認知相符合，進而加入志工行列之動機。
8. 宗教道德動機：意指志工受到宗教教義的感召、或因發願實現而進行服務之動機。
9. 特定報償動機：意指志工欲藉由參與志願服務，希望得到現實中報酬或未來的特定報償。
10. 自助助人動機：意指志工藉由參與志願服務，是基於助人理念

的實踐，也可以從助人的善舉中，同時得到正向的回饋。

- 11.職業需求動機：意指參與志工服務，是基於工作上的要求或職務上的必要性而從事自願服務。
- 12.政策趨勢動機：參與志工服務是因為政策的重視程度，社會趨勢形成而被動參與。
- 13.享受樂趣動機：意指參與志工服務，基於興趣使然，在多方客觀條件允許下，享受志願服務的樂趣。

綜合上述研究，研究者發現，每位志工的參與動機都不盡然相同，不同對象、不同需求、不同期望下，個別志工參與動機是有所差異的。要完全符合所有志工的需求與期望幾乎是很難以做到的，研究顯示：參與動機除在不同對象及不同的需求與期望，包含服務區域、服務學校的目標、工作項目、志工的個人特質、領導方式及志工組織的成長訓練等，都是影響志工參與動機的因素。因此瞭解這些相關因素後，也得以讓本研究釐清其中一個研究方向，亦是本研究後續所要加以探討的方向。

二、學校志工的功能之研究

學校志工為學校有限人力提供無限的支援，不僅達成「結合社會人力資源，促進教育發展」，提升學校教學活動成效，對於家庭功能的提升，學生人格發展的標竿學習，展現正向、積極的影響力，學校志工對於社會發展的功効不容小覷。學校志工制度的功能，國內外許多學者的研究發現分述如下：

美國南卡羅那州教育學系（South Carolina State Department of Education, 1985）所發表的研究報告中，對學校志工制度功効有：

- 1.提高學生的學業成就。
- 2.提供學生更多個別學習的機會。
- 3.建立學生和志工的自尊。
- 4.加強學校和社區的聯繫。
- 5.減輕教學工作中與教學無關的工作量。
- 6.使課程內容更豐富多樣(因為可運用有特殊專長志工，協助教學或社團活動)。
- 7.提供學生與職場實際接觸的機會(如：建教合作)。
- 8.提供積極的成人行為模式給學生當作榜樣。

- 9.提供社區民眾瞭解學校課程安排的機會。
- 10.提供親職教育的機會。
- 11.提高學校內成人/學生的比例。

王貴瑛（2001），在對學校志工的個案研究中，針對以實務的角度，列舉出學校志工制度的功能：

- 1.符合開放教育理念，發揮教育統整功能。
- 2.可以促進學校與社區兼良好的公共關係，促成學校社區化的理想。
- 3.擴建社區人力、物力、資源檔案、以增進社區資源的有效運用。
- 4.可使家長更關心教育。
- 5.學校可以獲得家長的認同與支援。

吳秋莉（1995）指出學校志工的功效有：

- 1.改善學校人力不足的窘境。
- 2.為學生樹立良好的模範。
- 3.為家庭帶來新的活力。
- 4.促進學校與社區的和諧關係，並進彼此的瞭解與認同。
- 5.藉由學校志工家長的成長課程，間接提昇社區的人力素質。

洪福財（1996）認為能對學校教育發揮五項正面功能：

- 1.幫助教師瞭解學生的需求。
- 2.建立家長對學校的信任。
- 3.增加學校的社區資源。
- 4.豐富師生的教學經驗。
- 5.增進學生的學習成效。

綜合上述研究，研究者歸納學校志願服務工作有以下六點的正向功能：

- 1.支援性的功能：雖然社會服務工作範圍甚廣，對於學校眾多需求仍難以全數滿足。儘管社會大眾有認識到服務社會的必要性，但是長期來已經習慣要求政府負責舉辦相關社會服務事業。此時學校志工團體透過服務來擔當，即可發揮支援性的功能，使服務工作更為健全。
- 2.補充性的功能：學校教育中有許多專業性、藝能性的教育服務工作，或許需要專業人士來延伸學習服務，此時志工即可提供較低層次的服務工作，發揮補充性的功能，彌補教師人力不足的窘

境，讓專業教師能更有時間適性指導。

- 3.替代性的功能：學校志工初期提供較低層次的服務工作，唯志工若接受完整且計劃性的專業訓練，即可具備替代專業人員之不足的功能，提供更豐富、更具專業知能與技術的服務內容。
- 4.社會環境提昇的功能：學校教育並非僅是教育學生，學校也兼具社會推廣教育的職責使命，志願服務團體除提供相關之直接性服務之外，對於社會教育、社區發展和家庭教育議題等，同時可以扮演倡導者的角色。積極宣導政策理念，使觀念價值可以落實於下一代身上。因此，在彌補社會既有之缺陷外，志願服務團體更可提供社會發展的理想與目標，進而提昇整體社會環境。
- 5.實用性的功能：志願服務工作最基本的表現就在於提供簡易且直接的服務，學校志工延伸教育服務的時間與項目，以滿足服務對象的需求。透過此種實際的協助工作，給予了最即時且實用的服務。
- 6.整體性的功能：學校經營並非獨斷獨行，所推動服務項目仍須和相關機構如警政、文教、社福等單位協同合作，志工組織兼具協調者、合作者及整合者多項角色扮演。儘管彼此組織特性有異，但服務社會的本質是相同的。彼此合作，不僅凝聚了個人與團體，也凝聚了整體社會。學校志工協助學校教育，擔任教師教學的支援，對學生的影響力不亞於學校教師的角色，透過各種類型的參與支援方式，家庭與學校的價值得以良好的銜接與連續，研究指出，有意義的參與，對於學生、家長與學校及老師助益良多，因此應該善用學校志工的功效。

引入學校志工支援時，也須謹慎拿捏介入程度，有研究發現，過度或不當的引入，甚至長期的合作與接觸，產生過度信任與權責不分，造成無所謂的溝通不良及衝突，都會為彼此間的合作關係，產生負面的效果。

郭明科（1997）歸納對志工所產生的負面影響，提出以下的整理內容：

- 1.牽制行政幹預教學部分：有時會幹預行政運作或教師的教學內容，甚至對學校進行批判，不但打擊學校校譽，也影響教師在學生心中的地位，更降低學校行政人員與教師士氣。

- 2.家長教育權和教師專業權的衝突：家長意識的抬頭，家長教育的提升，教育選擇權受到重視，當家長和教師因為彼此的理念、認知意識型態而有所差異時，就會出現家長教育權力與教師權力何者為重的問題。
- 3.溝通不良造成誤會：目前家長間的溝通聯繫仍欠缺，親師間的溝通管道也有所限制，也因為參與的人數不普及，容易造成少數意見即為決議的情形，而造成誤會或對學校的不諒解，造成對學校失去信心。
- 4.模糊身份造成困擾：學校志工原本支援教學，但是有些學校教師可能造成依賴、反而怠惰而疏忽自己教學的本質，使志工參與學校教育的好意盡失。
- 5.缺乏包容造成競爭：志工參與學校教育應將全校師生均視為服務的範圍，但部分卻只為自己孩子的班級師生爭權利，甚至造成其他學生的犧牲，在校園中形成一股派別紛爭。
- 6.利用特權幹擾校務：長期的合作與接觸，部分志工產生過度信任與權責不分，甚至有恃無恐，更利用本身之便，要求擁有特權關係，至此負面效果可能甚於正面效果。

雖然有以上諸多的負面影響，但諸多實徵研究證實學校志工參與學校教育，是提升學校效能及教師教學效果不可或缺的主要因素，有其重要性及功效的正面意義，因此，學校在運作學校志工組織時，應考量其工作性質、成員間個別差異、透過工作規範及管理運作，在學校志工、教師與學校行政三者間宜形成相互合作的共識，透過良性組織運作與管理，謀求學童的最大利益，達成學校志工、教師、學校行政、學生與家長多贏的局面。

三、志工工作滿足與志工人力資源管理之研究

一般說來，非營利組織在志工的運用上是相當普遍的，有某些類型的機構甚至是非常仰賴志工的協助，另外有許多機構為了迎合時代潮流，也開始運用志工，這將使得非營利組織在志工管理的工作上更加複雜（陳政智，1999）。可見得志願服務工作的發展已成世界之潮流，也是民間資源最佳之運用；而非營利組織運用志工則為必然之趨勢（林聯章，1998）。事實上以現階段來說，非營利組織已經與公部門、私部門並駕其趨，成為整體社會的三大部門，而志願服務組織更是構成非營利組織的重要核心（陳

定銘，1999）。可見志工儼然成為現代非營利組織成長的指標，因此志工管理的特殊性可見一般。目前志工的人力資源普遍存在於公部門與非營利機構之間，學校、醫院、法院、各是財團法人等等，處處可見。

Heidrich（1990）認為對於志工在人力資源管理的運用上，應走向「專業化的管理」，其專業化的程度則視機構對志工管理各種策略的專業化程度而定。

呂又慧（1994）針對臺北市心路文教基金會的機構管理與志工方案評估的研究指出志工的性別與服務內容，影響了志工的參與滿意。而影響志工繼續留在機構服務的主要可能性，乃在於機構是否能提供某種程度的機會，使志工感受到環境中開放與關懷的訊息（而非機構能否提供完善的工作環境）。該研究已有針對管理滿意度進行初步研究。

方祥明（1995）則於研究中指出，機構屬性與人力資源管理策略，對組織承諾有顯著相關。曾騰光（1996）於組織承諾與人力資源管理策略的研究中指出，人力資源管理策略是增進志工組織承諾的重要因素。而採用家庭式的管理策略能增進志工對機構的組織承諾，也就是說運用專業的人力資源管理策略來提昇組織氣氛，就能進一步提昇志工對機構的組織承諾。

何永福、楊國安（1996）則指出志工的人力資源管理策略應包括：甄選、訓練、任用、評估、薪酬等。且機構透過專業的志工人力資源管理作業，能夠加深志工對機構的組織承諾。

張貴傑（1996）針對全省家庭教育服務中心，研究影響社區輔導機構志工訓練因素的結果指出，性別對選擇服務機構的考量具影響力，此外志工受訓時間不足、講師問題、私人因素、課程設計為影響志工訓練的主要因素。另外並發現各縣市的督導制度建立並不完善，必須加強各項專業管理制度之建立。

梁慧雯（1996）其以祥合計劃為例，針對老人居家服務志工持續參與服務因素之研究指出，機構的志工管理制度中，吸引志工持續參與的主要因素為服務品質，大部份志工認為機構之主動改善服務品質、主動與志工溝通和建立完整的培訓制度等措施是影響其持續參與的因素。此外，擔任幹部與否，對志工持續參與服務的主要因素具有顯著差異。該研究並建議，應訂定居家服務志工之獎勵標準與方法，且機構應朝向專業化管理，而人力資源管理上應聘請專業管理志工者，以及策略性的招募、親和性的督導管理、及合宜的服務績效評估。

吳旻靜（1998）以台中市青少年福利機構為例，研究人力資源管理策略對志願工作者組織承諾的影響，該研究將組織承諾區分成：情感承諾、持續承諾與疏離承諾三個構面；通常志工的情感承諾均高，持續與疏離承諾則偏低，但機構的志工管理策略可以影響持續與疏離承諾，並且在組織承諾與個人特質對組織承諾之間扮演調節作用的角色。此外，該研究尚指出，人力資源管理的設計和運用是否恰當，將直接影響志願工作者工作的行為與信，也會改變志願工作者對於組織的看法和承諾；因此必須針對志工制定完善的管理策略以鞏固其組織承諾。換言之，該研究認為人力資源管理策略愈專業就更可能提昇志工的組織承諾，但未針對管理滿意度做進一步討論。

黃怡姿（1998）於員工之組織信任的形成與影響研究中指出，員工對組織人力資源管理滿意度，確實影響著員工對於組織的信任與不信任，且研究結果亦證實員工對於組織的信任與不信任確實透過組織承諾影響離職意願，而專業化的管理策略可能有助於提昇志工的組織承諾。

綜合以上研究，我們可以發現，性別、籍貫、婚姻狀況及服務年資是人口變項中對志工的工作滿足最具影響力的因數，而督導功能、人際關係、在職訓練與組織氣氛等外在因數則對志工的工作滿足亦具有預測力（黃蒂，1987；鍾任琴，1989；黃舒玲，1993；呂又慧，1994）；另外欲提昇志工工作滿意度，專業管理及專業督導之必要自不待言，換言之，非營利組織的志工管理朝向專業化管理將是未來的趨勢（黃蒂，1987；Heidrich，1990；張貴傑，1996；吳旻靜，1998；梁慧雯，1998）。

四、志工運用與管理的困境

近年來在國內志工服務的發展趨勢上，出現了志工人力運用的一些困境，曾華源研究與發現如下（曾華源，1997）：

- 1.機構主事者的偏差觀念：許多機構專職人員反對運用志工，其理由是運用志工有害專業發展。但一個有效的人群服務的管理者必須貢獻其精力，使志工們成為人們與管理過程之間整合的一環，能否善用志工是人群服務組織管理者的管理效能之表現。
- 2.工作規劃適當性不足，缺乏志願工作規劃人才：發現許多地方的志願服務工作的做法是一致的，缺乏反應當地社區需求和特色，且參與志願服務人力相當不足。必須重視志工規劃與專業

管理人員的培育。

- 3.「職業」志願工作者的出現：有越來越多的志工過份投入工作，甚至可能他們在機構時間長於新進專職人員，而干涉其行政工作，忽略了權責差異要相互尊重的工作倫理。因此，在志工倫理守則方面，很多的陳述應該化為可以實際操作的行為指標，以作為約束志工行為的依據。
- 4.志願工作者組織與選舉：許多地區在規劃運用志願服務工作時有背後動機，希望能在選舉時發揮功能。此種做法有傷志願服務之理想，在志願服務倫理上應嚴加禁止。
- 5.對志願工作者的評估與獎勵：在志工管理上，較少機構願意進行志工的評估。因為一般機構不願意去瞭解如果做好評估對組織的助力，也有可能根本沒有能力做評估。簡言之，除了在志工參與的志願服務倫理的議題外，在機構方面尚有管理者理念問題、缺乏規劃人才及評估能力等困難，需要克服與努力。

此外，隨著社會的變遷，志工人力資源管理方面也面臨了許多挑戰（顏君玲，2004）：

- 1.員工能力專業化的需求：當志願團體面臨同性質團體的競爭及有限資源的爭取時，必須以創新的內容、較好的服務品質與優質的管理能力來因應，所以工作人員必須要能以專業經營的態度、能力使組織有效的運作。
- 2.人員流動大：志願團體的工作特性總是錢少事多，且又缺乏強而有力的精神感召，所以員工與志工常未能久任其職，使得組織好不容易培養好稱職之人員，卻又流失，讓組織許多工作無法持續推展，也造成人力資本投資方面的困境。
- 3.志工缺乏訓練的機會：許多組織可能缺乏資訊，或工作人員太忙，或不在意訓練的效果，甚至不滿過去的訓練情形，因此未能派遣志工或員工接受適當的訓練，錯失學習成長的機會。
- 4.無效人力處理的困難：無效人力是指組織中缺乏工作意願或無法適應新工作型態的人員。對這些人員的缺乏處理，不僅妨害工作的推展，也會影響其他人員的工作情緒。
- 5.工作中角色衝突的困境：管理階層與志工之間，因為彼此職責、立場和觀念不同，常有角色衝突的現象。

6.組織管理型態轉變的衝突：當組織面臨新的挑戰，而加入新的管理觀念時，除要求較明確的績效外，也訂定種種的新規定，對以往習慣彈性運作及寬鬆管理的員工與志工產生不順應的心理，使得新管理方式的推動效果不佳。

7.工作人員缺乏認同感：組織認同感是凝聚員工的向心力，願意為組織認真打拼的最重要因素。但現代工作人員並不將此當成終身的志業發展，阻斷其對組織強烈認同的追求心理，不願意在工作上多費心思及力求改進，且常有求去的心態。

綜合以上所述，除了專業人員的專業性、穩定度及認同感的挑戰外，亦需面臨志工缺乏訓練、管理者與志工的關係衝突及管理型態轉變的壓力等，皆是在志工人力資源管理方面所要面對的議題。然而志工管理有其特殊性，是不同一般的職工管理，因為志工不依賴志願服務機構維生，可以隨時離開，而不受任何約束，因此他們要求服務項目有選擇性、時間安排有彈性、減少規範的限制，使得機構運作時對志工管理極為不易，極須要有高度智慧及管理技巧（徐淑靜，2006）。再則，在管理者方面，顏君玲（2004）研究發現因為志工人員手上都接了許多事業務，故在對志工管理與經營上，會有人力不足、不能全心投入的問題產生。而且陳政智（1999）表示機構中的志工管理者一般都認為一方面要強調情感，一方面也要重視制度的建立和責任的劃分，這在實際執行時是有困難的，要把理性的制度與感性的互動整合在一起並非易事，難免顧此失彼，而且常會陷入何者為重的兩難抉擇中，使得志工管理在執行時增加許多困難。志工人力資源管理在志願服務人力的運用上是可行且有助益的，不過由於其包括多種組織型態，各具特色，因此在採用管理方式時，應考量各機構的需求及成員所承受能力，擇取其中對機構最有幫助的措施，並加以調整修改，使其能真正的有利於機構。

綜合本章所述，本研究希望透過對志工人力資源管理中學校人員與志工之分工合作情形、志工與學校人員對學校志工人力資源管理制度的觀點、志工人力資源管理的困境三者的掌握與瞭解，提供志工團持續運作之建議，讓學校志工組織永續發展，本研究之重要性即在此。

第三章 研究設計與實施

本研究旨在瞭解學校志工人力資源管理與運作的現況與影響，並探討學校志工人力資源管理的困境與促進策略。根據研究目的，探討相關文獻，並選擇台東縣某國民小學為研究個案，以質性研究法進行研究。本章分為七節，包括研究架構與研究流程、研究設計、研究個案的選擇與介紹、研究者的角色、研究資料的蒐集與處理、研究過程的信度與效度、研究倫理的考量等。

第一節 研究架構與研究流程

為清楚瞭解整個研究的脈絡，本節包括研究架構與研究流程兩部分，茲將研究架構與研究流程分別說明於下：

一、研究架構

本研究在確定「學校志工人力資源管理」的研究主題後，之後再確定研究範圍及研究方法，最後確立本研究之研究目的與研究問題。所以，本研究先探討學校志工人力資源管理之相關文獻，蒐集個案學校志工人力資源管理之相關資料，並與個案學校之教師、督導人員、志工、學生進行非正式訪談。依據初步訪談資料，擬定訪談大綱，再與指導教授商討之後，進行正式訪談，以瞭解個案學校志工人力資源管理的現況與影響，以及探討學校志工人力資源管理的困境與促進策略。本研究擬定之研究架構如圖 3-1。

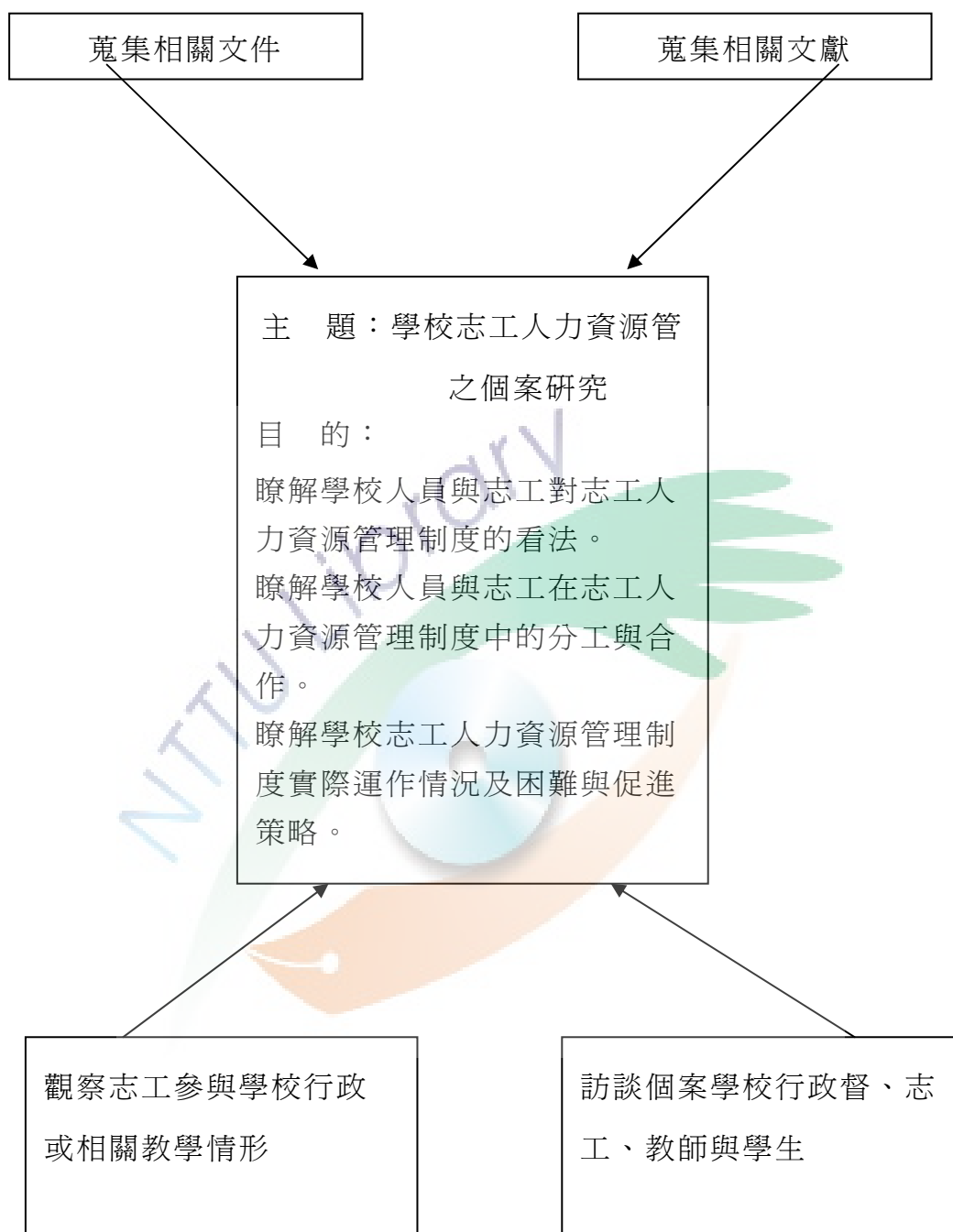


圖 3-1 研究架構圖

二、研究流程

本研究在確定研究主題後，首先蒐集學校志工人力資源管理相關文獻，經過文獻分析、歸納，對學校志工人力資源管理之意涵、內容、功能、影響、困境與促進策略有了初步的瞭解。爲了補充文獻的不足之處，並對研究主題做更深入的探討，經與指導教授討論後，選擇台東縣某國小作爲研究個案，採用質性研究方法進行研究。

本研究蒐集資料的方法主要爲訪談、觀察及蒐集檔資料，並將所得資料進行轉錄，再將轉錄後的資料作彙整與分析，最後撰寫成論文報告。此外，本研究將採用「重疊與回溯」模式，也就是在每次彙整、分析資料後，若有疑惑或者新發現，則在下一次蒐集資料時，作更進一步的探討。如此反覆循環的過程，直到研究結束爲止，以使研究結果更加深入而完整。本研究之研究程式甘梯圖如圖3-2。



時間 工作進度	2008						2009					
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
擬定題目	●	●	●									
文獻探討		●	●	●	●	●	●	●				
研究方法設計		●	●	●	●	●	●	●				
形成訪談大綱						●	●	●				
論文計畫發表							●					
實施正式訪談								●	●	●		
資料整理分析組織				●	●	●	●	●	●	●	●	
撰寫論文				●	●	●	●	●	●	●	●	
論文發表												●

圖 3-2 研究程式甘梯圖

本研究之研究流程如圖3-3。

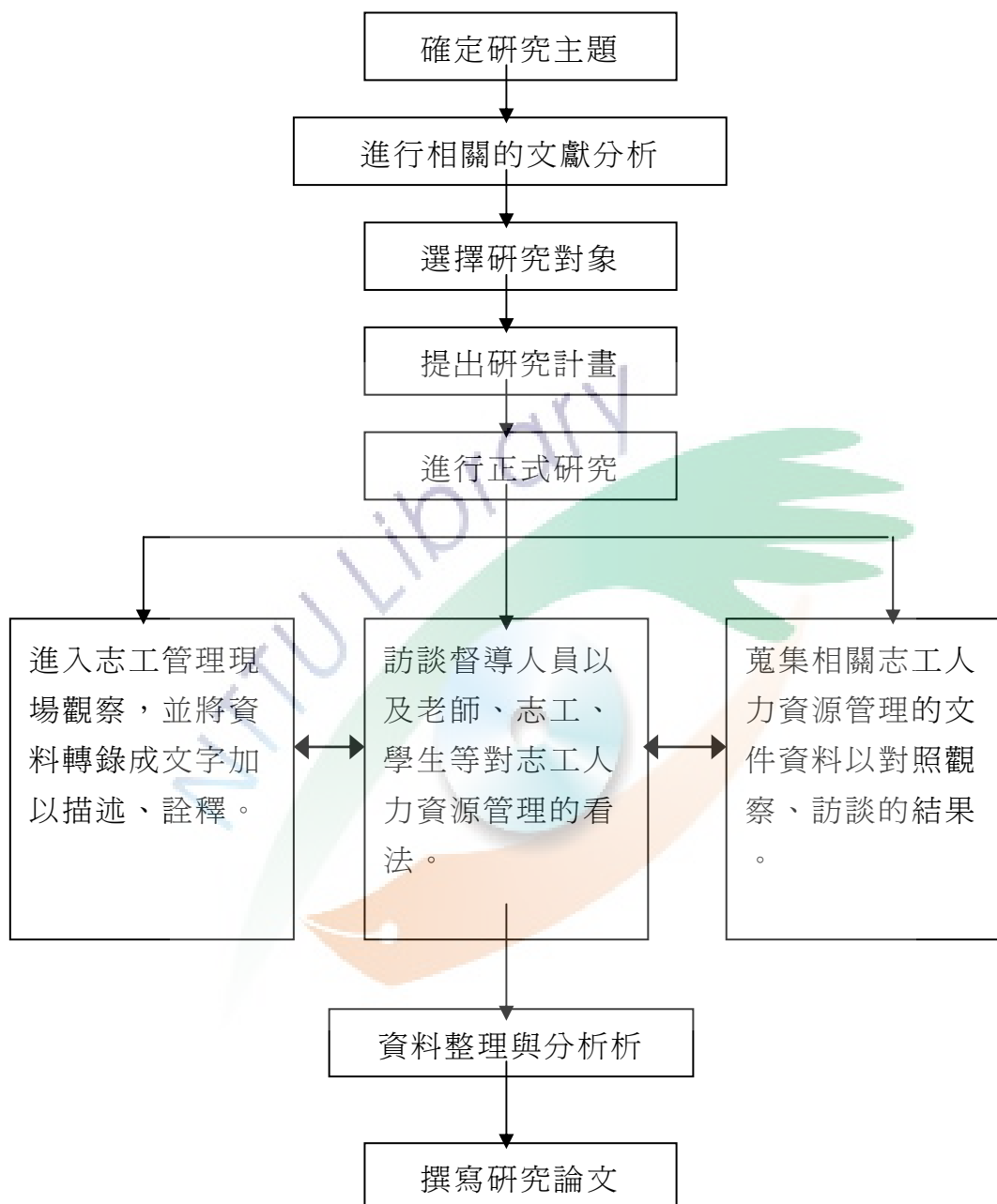


圖 3-3 研究流程圖

第二節 研究設計

本節說明研究設計，首先針對何以選擇質性研究方法加以論述，再說明本研究採用個案研究的原因。

一、研究方法的選擇

穆佩芬（1996）指出，實證主義的研究方法將人類思想及經驗中異質性的、個別化的、變幻不止的特性加以剝除隔離，只保留了不變的「通性」，將複雜的人類生活世界現象以某種特定的定律將之簡化，藉由抽離出來的抽象知識來推演、解釋人類複雜的思想和行為，其間削去太多真實的現象，以致人類複雜的思想和生活世界，並未被真實的呈現出來。因此，質性研究便以故事代替數據，以參與觀察、現場記錄方式，透過語言的描述，擬情的理解，還原現場的本質，保持現象所表達的一切，忠實地完整呈現原貌。這是實證主義者的研究無法解釋和呈現所有的人類生活世界中的現象。要瞭解有文化差異，不同生活背景的人，質性研究主張有兩個方法可以達成。首先是尋求對話：盡可能瞭解對方的生活模式，去體驗對方的感受；其次是面向行動：把焦點放在生活週遭的問題上，尋求生活經驗的共同意義和生活世界的本質。質性研究法是以探索、發現和歸納的邏輯為導向，著重於資料的詳實與概念性的歸納，發現資料中重要的範疇，及範疇與範疇間的交互關係，不做事前的假定。研究者透過與當事人的訪談參考架構明白其動機、態度與感受，以其解釋與動機為依據，整理、分析與歸納出理論性概念，洞察社會現象之內在意義（趙善如，2002）。質性研究法基於開放式的特性以及實用性的考量，講求設計的彈性，強調以研究對象為中心，接受研究對象主觀意識的存在，符合學校志工多元且充滿挑戰性的生活面，學校志工服務生活經驗與週遭問題非經深入研究難以體會箇中奧祕，本研究擬透過與學校志工及業務參與者的深度對話，藉由研究對象的眼睛看世界，重視描述，重視過程，保持彈性，面向學校志工的生活世界，以擬情的理解去體驗學校志工的生活經驗，詮釋生活經驗的共同意義，企圖將學校志工的本質完整呈現。這些特色正是質性研究的理念依據、方法的運用以及態度的保持。

綜合上述各種考量，本研究希望能深入瞭解學校志工人力資源管理與志工參與學校事務的現況、對學校的影響，以及學校志工人力資源管理的

困境與促進策略，並獲得真實情境下的資料，以達成研究目的，所以，本研究選擇以質性研究來進行研究。

二、採用個案研究的原因

個案研究係指採用各種方法收集有效的完整資料，對一個人或一個有組織的單位作縝密而深入的研究歷程（陳李綢，2000）。本研究是研究者對台東縣某一所國民小學，運用開放式訪談、觀察、檔蒐集分析等研究方法，作長期且深入的探究，以瞭解學校志工人力資源管理與志工參與學校事務的現況、對學校的影響，以及學校志工人力資源管理的困境與促進策略。

以下從研究主題的必要性、研究目的的適切性與研究者的立場，說明本研究採用個案研究的原因。

（一）研究主題的必要性

如先前所言，21世紀是知識經濟的時代，人力資源管理有著本質的改變，有效的人力資源管理策略，使人才具有創造價值及應變能力，讓組織繼續保有競爭力。學校與社區志工通力合作能提升學校效能，因此有關學校志工管理的研究還不少。但是，針對此主題的單一個案研究卻付之闕如。既然人力資源有效管理是時代的趨勢，即有必要從各種不同的角度、面向進行探索與微觀的研究，冀能挖掘出更多的真相，以瞭解學校志工人力資源管理之特性。陳李綢（2000）認為，個案研究是採用各種方法，蒐集有效的完整資料，對一個人或一個有組織的單位作縝密而深入的研究歷程。林進材（1999）亦認為，個案研究法主要在於瞭解被研究的單位或個人重複發生的生活狀態、生活事項、生活事件，或各種結構之間的重要脈絡，進行深入其境的探究與分析，形成研究解釋，以描述各種事件在變遷、改變或成長的影響因素及發現的現象。因此，本研究採用個案研究法，希望從不同的角度探討學校志工人力資源管理的情形是有必要的。

（二）研究目的的適切性

個案研究強調過程而非結果，重視情境脈絡而非特定變項，在乎發現什麼，而非驗證什麼，希望能夠整體、有意義地呈現真實脈絡中的事件，並建立豐富的概念系統（邱憶惠，1999）。本研究的目的在於建構個案學校志工人力資源管理的圖像，希望能實際解決研究現場之問題，而非發展普世的法則。質性研究強調在事件脈絡中發現真實意義，而個案學校志工

團之獨特性，即可提供研究者深度瞭解學校志工人力資源管理之現況、對學校組織之影響、組織發展的困境，進而發展出促進策略，解決方案，因此採用個案研究是較適切的。

(三)研究者的立場

研究者為現職教師，在教育職場工作超過十年，自進入學校服務起即對學校志工團的運作現況有實際的體驗、觀察、接觸，對於志工的熱情無私的奉獻有很深的瞭解與感佩。而質性研究強調在自然情境中瞭解過程、建構意義，非常適合教師進行發展策略、以改進為目的的研究，因此若因研究者的些微點研究貢獻，而讓學校及志工組織效能提升，這便符合從事教育相關研究工作的初衷。無論是什麼個案，當研究者對於研究個案有持續性的熱情，才能夠獲得更詳實而完整的資料。

第三節 研究個案的選擇與介紹

個案研究在研究對象的選取上，注重資訊的豐富內涵，希望所選取的研究對象可提供深度和多元的資料。本節先針對研究個案的選擇作說明，再針對研究個案作介紹。

一、研究個案的選擇

質性研究主要針對少量的樣本做集中深入的分析與探討，所以本研究的抽樣方法採用立意抽樣法。立意抽樣的邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之個案做深度的研究，因為這些個案含有大量對研究目的相當重要的訊息與內容（吳之儀、李奉儒，1995；簡春安、鄒平儀，1998），因此，希望透過選取有豐富資訊的受訪者，以獲取與研究主題較符合的重要經驗。

由於本研究試圖探討學校的行政人員與志工之間在志工管理方面的合作與觀點，研究對象必須對服務機構的志工管理制度有一定的瞭解，並且實際參與其中，因此本研究的研究對象選取為學校主要負責志工管理業務的行政人員及從事志工工作且參與志工管理之志工，其他學校成員，教師與學生，對志工團的服務與運作也有一定認知，因此本研究訪談與觀察的對象即包括上述成員。學校成員與志工每位各進行一次的深度訪談。

選取研究對象的方法有差別，如同Jorgensen（1989）的看法，在質性研究的過程中，研究問題和研究場所間的關係可分為兩種取向：第一種是

「從問題到現場」，指研究者進入現場之前，對於想要研究的問題已經有一般性的概念或瞭解，這個問題可能來自研究者個人的興趣、某個抽象的知識或理論、或是其他研究尚未發現的主題；第二種是「從現場到問題」，指研究者不先界定一個研究問題，再去找一個適當的研究場所，而是每日的生活或工作中，曾經參與某個現場，因而從中發展學術研究的興趣和問題（引自黃瑞琴，1991）。就本研究而言，研究問題的決定是屬於後者，因為研究者為一現職教師，有長期與志工等接觸的經驗，對於研究主題的相關內容，對志工人力資源管理與運作及與學校互動，已經有相當程度的瞭解，但是在研究過程中，對於問題的設計、現場資料的蒐集、詮釋與分析等，也保持開放的心態，期望做到公正、客觀。

基於上述專家學者對研究對象及場所所提之建議，本研究考量研究者工作時間、地點及人脈的方便，加上研究個案資訊的豐富性與研究參與者的良好配合，而選擇研究者目前服務的國民小學為個案研究對象，期能兼顧到研究內容的深度與廣度，以便對相關議題作深入探討與分析。

二、研究個案的介紹

本研究所選擇之個案學校為研究者服務之小學，位於台東縣台東市，學校地廣闊，校地面積達3.37公頃，校園內花木扶疏，景色宜人，環境十分優雅，而四周環街，交通極為順暢。學校至今已有五十一年歷史，現有班級數計26班，以本縣而言，屬於都會區較大型之小學。近年來，為了因應社會變遷與教育改革，努力營造「健康、安全、快樂、學習」為學校願景，學校配合社區特性、家長需求，積極發展學校本位課程。

學校為因應組織革新、永續發展，善用各種形式人力資源並妥適管理，家長會、志工團等社區人力資源的運用，效能卓著。特別是學校志工團志工因表現優異，屢獲表揚。學校志工團成立至今已有十七年，歷任十任志工團負責人（團長）、五任校長與五位行政督導（輔導主任）。

目前學校志工團運作的情形如下：

- (一)規畫、編排、推展、協調及巡視交通志工服務情形。
- (二)規畫、編排、推展、協調及巡視安維志工服務情形。
- (三)規畫、編排、推展、協調及巡視圖書志工服務情形。
- (四)規劃及協助學校總務處修剪學校花木。

- (五)彙整志工專長，提供教學資源、美化校園及學生代表學校 參加校外藝文活動之美髮、美容等服務工作。
- (六)規劃會場佈置（志工座談會、聯誼餐會、志工看板）、策劃及執行本團志工研習進修及旅遊參觀活動事宜。
- (七)協助輔導處辦理志工團團務事宜。

第四節 研究者的角色

在本研究中，研究者扮演觀察者、學習者、資料蒐集與分析者的角色，本節分別針對這三種角色加以說明：

一、研究者也是觀察者

Raymond Gold（引自王文科，1995）將研究者對研究現場參與的程度分為四種：完全觀察者（a complete observer）、參與觀察者（a observer-as-participant）、觀察參與者（a participant-as-observer）、完全參與者（a complete participant）。在對個案進行觀察時，研究者大都扮演參與觀察者的角色，儘量不影響研究情境。

二、研究者是學習者

研究者為現職國小教師，基由研究興趣與工作需要，對於「學校志工人力資源管理之有效性」有高度興趣，希望藉由對於所服務學校志工人力資源管理的運作與影響、困境與有效策略之探討，建構學校志工人力資源管理的圖像，提供給志工、學校、教育行政機關、社福機關等作參考。因此，基於此動機，研究者在研究進行當中所扮演的是不斷反省的學習者角色。

三、研究者是資料蒐集與分析者

質的研究以研究者作為研究的主要工具（林佩璿，2000），Lincoln和Guba（1985）則認為：以人作為研究的主要工具，主要是基於質的研究中充滿不確定性和可變性，只有以研究者本身作為研究工具，才能順應這種多變的研究情境。Merriam（1988）則指出：一位個案研究者要隨時掌握及找尋機會，以蒐集並提供有意義的資訊。因此一位研究者必須要能容忍不

確定，培養敏感性，並學習成為良好的溝通者。本研究中，研究者透過訪談、觀察、檔分析等方法蒐集相關資料，並保持對研究現場人、事、物的敏感度，並且在研究過程中不斷的反省與檢視，期使資料更具真實性與客觀性。

第五節 資料蒐集及分析方法

質性研究資料的來源及蒐集，對研究問題的瞭解與分析具有關鍵性的作用（陳伯璋，1989），而且，質性研究常常強調研究者是蒐集資料和分析資料的一種工具（黃瑞琴，1991）。這意味著：當研究者從事質性研究時，必須廣泛應用自己的經驗、想像、智慧和情感，以公正、客觀、詳實的呈現資料。因此，質性研究者必須採用多種不同的方法蒐集豐富的資料，並且對所蒐集到的資料進行交叉檢核，以探討相關問題的意義及脈絡。本節即針對研究資料的蒐集與處理作說明。

一、資料蒐集方法

本研究採用訪談、觀察、檔分析等方法蒐集資料，期能真實反應學校志工人力資源管理的現況。

（一）訪談

以下介紹本研究的訪談大綱、訪談方式、訪談對象。

- 1.訪談大綱：運用研究者設計的開放式的訪談大綱，進行訪談的資料蒐集，並經受訪者同意下使用錄音設備詳實紀錄受訪過程的對話，以獲取詳實地研究資料。
- 2.訪談方式：研究者親自與受訪者面對面的訪談方式，每次訪談時間約進行一至二小時左右，至於訪談地點則在各受訪者熟悉的學校內進行訪談。
- 3.訪談對象：本研究將以訪問個案學校中志工團核心幹部與工作時間較長之志工為主，為求資料之完整豐富，並輔以教師、督導人員及學生之訪談。在志工部分，共計訪談志工團核心幹部與工作時間較長之志工四人。另外，在學校的部分，訪談校長一人(退休校長)、督導人員三人、教師二人、學生二人等，共計八人。所以，本研究之訪談對象共有十二人，其中，第一位

受訪志工代號為V1，中年婦女，經營小店鋪，是現任志工團團長。第二位受訪志工代號為V2，中年婦女，家庭主婦，是現任志工副團團長。第三位受訪志工代號為V3，私人公司員工，上班時間多為午後，是現任志工團總幹事。第四位志工為個案學校退休教師並兼任輔導處主任多年，志工團之所以能成立，V4可以說居功厥偉。第五位受訪人員為前輔導處主任，於輔導處任職兩年，其間亦負責督導志工團業務。第六位受訪人員亦為前輔導處主任，在輔導處任職亦是兩年，在個案學校服務已有十五年，對志工團之了解甚深。第七位受訪人員為退休校長，除在校時負責督導志工團外退休後亦加入志工團，對學校繼續提供服務。第八位受訪人員為個案學校現任輔導處主任，目前負責督導志工團團務。第九位受訪人員為個案學校教師並兼任生教組長職務，負責事務與志工服務多有連結，如交通與安維工作等。第十位受訪人員為個案學校教師並兼任衛生組長職務，學校衛生工作需與志工協調時多由Tc2出面。第十一位受訪人員為個案學校學生，其家長長年擔任個案學校志工，其代號為S1。第十二位受訪人員亦為個案學校學生，其家長也擔任個案學校志工，對志工服務性質與內容較一般學生清楚，其代號為S1。今將受訪人員簡要資料整理如表3-1。

表3-1 訪談對象一覽表

代號	性別	訪談日期	身分	地點
V1	女	98/02/20	現任志工團團長	輔導處
V2	女	98/02/24	現任志工副團團長	輔導處
V3	女	98/02/27	現任志工團總幹事	輔導處
V4	男	98/03/01	前志工團團長	輔導處
Ad1	女	98/03/05	前輔導處主任	輔導處
Ad2	男	98/03/10	前輔導處主任	辦公室
Ad3	男	98/03/16	退休校長	辦公室
Ad4	男	98/03/20	輔導處主任	教室

Tc1	男	98/03/25	專任教師	教室
Tc2	女	98/03/31	專任教師	教室
S1	女	98/04/07	高年級學生	輔導處
S2	女	98/04/15	高年級學生	輔導處

(二)觀察

爲了增加資料的正確性與可靠性，研究者將對個案進行觀察，以便將觀察所得與訪談結果相對照，使本研究所蒐集的資料更周延與正確。本研究觀察的項目爲志工團實際運作情形，如會議、志工訓練、服務等情形。本研究在觀察時，依需要錄音、紀錄觀察日記，並將進行觀察時與受訪者的非正式訪談，一併紀錄在觀察日記中。

(三)文件蒐集

質性研究中，檔的主要用途是檢核和增強其他資料來源的證據，如果研究者發現檔和觀察訪談所得資料互相矛盾，即需立刻進一步探究原因(黃瑞琴，1991)。換言之，檔在研究中不僅能和觀察及訪談的資料相印證或補充，並且有助於探索一個現象的順序、時間背景，以及爭議性的問題（林佩璿，2000）。

本研究所蒐集之檔包括：志工團組織章則、志工團月例會會議紀錄、志工團團長名冊、志工名冊、有志工參與之活動計畫、活動紀錄及照片等檔案資料、志工列席校務會議等紀錄、學校簡介、學校行事曆、其他相關之各種會議記錄與文件資料。這些文件的蒐集，有助於研究者更加瞭解個案學校志工人力資源管理暨運作的情境及脈絡。

(四)研究工具

- 1.研究者：研究者本身即研究工具，研究者在研究現場與被研究者共同建構，以得到學校志工人力資源管理之圖像。
- 2.依研究問題設計之訪談大綱：參考附錄一。
- 3.錄音機：事先得到受訪者允許，在訪談過程中錄音，隨後將錄音內容轉成逐字稿，以利事後之資料分析。
- 4.觀察日記：將觀察所得紀錄下來，成爲研究資料。
- 5.研究日誌：研究者現場觀察之省思，用以增加研究者觀察之敏銳度，同時在研究過程中，可不斷的省察自己的角色。

二、資料分析方法

質性研究之終極目的並非蒐集資料的過程本身，而是分析、詮釋以及呈現發現結果。質性研究的挑戰性在於要從大量的資料中尋找出意義之所在，減少訊息的數量，辨別出對所研究之事物具有重大意義的組型，並為展現資料所揭示的實質內容建立出架構（吳之儀、李奉儒，1995；簡春安、鄒平儀，1998）。所以質性研究過程中所收集到的任何資料，都必須轉化為文本資料，才能進一步作為資料分析與詮釋（潘淑滿，2003）。

本研究將針對深度訪談的資料為主，輔以研究者的觀察、研究日誌筆記與檔資料，依下列步驟進行分析：

（一）將語言資料轉換為文字形式

本研究於訪談之後將12份訪談錄音的語言資料進行逐字稿謄寫，轉換為文字形式供研究者閱讀及資料整理分析之用。在資料轉換過程中將受訪者相關辨識資料以匿名保密的方式處理。

（二）建立分析計畫

詳細重複閱讀訪談逐字稿資料，在閱讀過程中紀錄下重要議題及想法，協助研究者做進一步的描述及闡釋。

（三）暫時性分類的過程

在資料閱讀過後，將重複出現或概念相近的資料暫時性歸類與命名，並檢視分類項目間的周延性及互斥性。

（四）歸納與分類

將所有研究對象的資料皆依上述過程歸類完成，再度檢視所有研究對象的分類，找出相同與相異之處，進行更進一步的歸納與分析。

（五）找出重要議題與形成主題

將上述歸納分析的結果完成後，找出重要的議題而形成主題，並舉出代表性的實例，以研究對象的原始敘說內容加以引證說明。

綜合上述，本研究在詮釋資料時，將不斷的從受訪者觀點及參與觀察結果等，歸納可能性，並透過研究者實務經驗的省思，使詮釋工作能更真實的反映現場情境，以顯現出其內在意涵。本研究將把訪談、觀察及蒐集檔所得之資料，逐字檢核其可能呈現的意涵，並將字句或話語進行編碼分類，逐一歸納，最後再彙整成研究報告。茲將本研究所出現之符號意義說明如表3-2。

表 3-2 符號意義說明表

研究資料	符 號	意 義 說 明
訪談紀錄	訪_980220V1	表示研究者是在98年2月20日訪談第一個志工的紀錄
	訪_980305Ad1	表示研究者是在98年3月5日訪談第一個行政督導的紀錄
	訪_980325Tc1	表示研究者是在98年3月25日訪談第一個教師的紀錄
	訪_980407S1	表示研究者是在98年4月7日訪談第一個學生的紀錄
觀察紀錄	觀_980220	表示研究者是在98年2月20日進行的觀察記錄
相關文件	文_971225	表示研究者是在97年12月25日所蒐集到的第一件文件資料
研究日誌	省_980420	表示研究者是在98年4月20日進行研究或觀察後的省思
研 究 者	研	指研究者
受 訪 者	訪	指受訪者
省 略		指省略部分話語
補充說明	()	補充說明受訪者語意

第六節 研究信度與效度

質性研究強調的是對研究歷程與意義的瞭解，以及人們在不同、特有的文化社會脈絡下的經驗和解釋（胡幼慧、姚美華，1996）。因此，傳統量化研究在統計學上的信度及效度的考驗方法，並不適用於質性研究（王貴瑛，2001）。LeCompte、Prissle 和 Tesch 等人在1993 年採用後實證主義的觀點，將質性研究的信度與效度分為內在信度、外在信度、內在效度和外在效度，並提出如何提高信度和效度的具體可行方法（引自盧焜煌，2003）。以下是本研究將運用此方法提高信度及效度的做法。

一、研究的信度

研究的信度分為內在信度與外在信度，茲分述如下：

（一）內在信度

內在信度是指不同的研究者，在同一個研究與同樣的情境下，用相同

的研究方法，所得結果的一致性。LeCompte 等人（1993）提出五種提高內在信度的方法是：低推論的描述、使用多位研究者進行觀察、以參與者為助理、和其他的研究者或同事分別檢證研究結果、運用機器來記錄資料等。

本研究為提升研究的內在信度，將採用以下四種作法：

- 1.儘量使用原始資料，如各項會議記錄、訪談逐字稿、志工運作與管理的各項活動的觀察紀錄和文件等，避免作過度的推論。
- 2.和研究參與者共同檢驗結果或觀察紀錄，完成逐字稿時，也可以請受訪者過目，以降低偏誤。
- 3.事先徵求受訪者同意，使用錄音機錄下訪談資料，並整理成逐字稿，以真實反應研究情境。
- 4.研究過程中，研究者不斷的省思，避免有主觀、先入為主的缺失。

（二）外在信度

外在信度是指不同的研究者，在不同的研究與同樣的情境之下，用同樣的研究方法，所得結果的一致性。LeCompte 等人（1993）認為五種提高外在信度的方法是：對研究者的角色、資訊提供的選擇、社會脈絡、分析概念與前提、資料的蒐集與分析給予清楚的交代。

本研究為提升研究的外在信度，所採用的作法如下：

- 1.研究者明確說明研究學校、志工、教師及學生的背景，以及其在研究現場中所扮演的角色與所處的地位。
- 2.研究者詳細描述主要訊息提供者，以及選取的理由。
- 3.研究者明確描述蒐集資料的時間、地點、情境，以清楚呈現研究脈絡。
- 4.研究者結合實務經驗，詳實說明對資料分析的想法及所持的觀點。
- 5.研究者詳細說明資料分析與詮釋的方法。

二、研究的效度

（一）內在效度

內在效度是指研究發現真正能代表真實的程度。LeCompte 等人（1993）認為提高內在效度的五種方法是：考慮歷史變化與被研究者的成熟度、考慮觀察者效應、考慮選擇和迴歸的影響、考慮被研究者的折損率、確定結

論的真實性等。

本研究就內在效度的提升上，採取以下做法：

- 1.為了確保資料的完整，研究者對於資料的系統性加以建檔及歸類，而訪談的逐字稿，亦根據意義加以編號分類。
- 2.考慮資料的時效性及適切性，以避免資料引用的謬誤或偏失。
- 3.研究者說明選取研究參與者的過程與方法，使研究結果達成預定目標。
- 4.以誠信原則與參與者保持良好關係，確保資料之蒐集持續。
- 5.忠實轉錄資料、詳實作觀察筆記，儘量減少研究者的主觀性及選擇性，期能獲得資料呈現的真正意義。

此外，三角測量法（triangulation）也是提高內在效度的重要方法。研究者如能針對同一現象，使用不同的方法蒐集不同來源和型態的資料，可以減低或避免研究者的偏見，增加其判斷的正確性（黃瑞琴，1991）。Patton（1990）提出四種形式的三角測量法，分別是：

- 1.方法（method）三角測量：採用不同方法蒐集資料，以檢驗研究發現的一致性。
- 2.來源（sources）三角測量：在同一方法中，檢驗不同資料來源的一致性。
- 3.分析者（analyst）三角測量：使用多個分析者重新審查研究發現。
- 4.理論—觀點（theory—perspective）三角測量：使用多種觀點和理論去詮釋資料。

本研究為提高研究結果的正確性與研究效度，採用方法三角測量，即運用訪談、觀察與檔分析等方法蒐集資料，進而檢驗研究發現的一致性。並採用來源三角測量，即針對同一議題，分析志工、教師、督導人員及學生所提資料的一致性。另外還採用分析者三角測量，將研究資料給與其他研究者分析，以避免偏誤。

（二）外在效度

外在效度是指研究結果能適用於相同情境的程度。LeCompte 等人（1993）認為提高外在效度的四種方法是：詳述團體和現場質與量方面的屬性、留意資料建立的正確性、對於研究對象的背景必須深入的分析與探討、以及研究者應盡量保持客觀立場。

本研究針對此建議，採取以下做法：

- 1.對於個案學校背景、志工、教師、督導人員、學生的資料，以及各項檔，將作深入的描述。
- 2.研究者透過研究日誌，隨時自我檢證，以避免偏見。
- 3.對於研究目的、架構、流程、與實施方式詳加說明，以呈現事件的真實脈絡。

此外，本研究尚以下列二種方法提高研究的外在效度：

- 1.受訪者檢核：研究者每次將訪談內容轉譯成逐字稿後，請受訪者檢核資料，以確定所描述的內容符合受訪者原意。
- 2.專家檢核：研究者將所得資料與指導教授討論，經由教授的回饋，產生新的思考角度，有助於研究者保持客觀的立場。

第七節 研究倫理的考量

本研究是以觀察、訪談及檔分析的方法蒐集相關資料，因此需要與研究參與者進行互動，以得到真實資料。在此過程中，亦須以謹慎的態度對研究倫理做一番考量，避免損及參與者的權益。以下就本研究對研究倫理方面的考量加以討論：

一、研究進行前

- (一)詳細說明研究的設計、目的、問題、流程，以及結論的處理等，以消除研究參與者的疑問。
- (二)事先給予訪談大綱，詳細說明對受訪者權益的保障及尊重，比如受訪者可以拒絕回答某些題目，或是在錄音前必須獲得受訪者的許可等。

二、研究進行中

- (一)尊重受訪者的情緒及感受，不管是場地的選擇、時間的決定，以及個人隱私權的維護等，都要儘量替受訪者設想周到。
- (二)受訪者有權利隨時中止訪談，不需要有任何理由或解釋。

三、研究進行後

- (一)訪談資料的呈現，一律以假名出現，儘量不要有與個人身份相連

結的線索。

- (二)訪談資料的分析和詮釋，必須要呈現事實的真相，避免誤解及過度的臆測。
- (三)當研究者的專業追求與研究參與者的權益有衝突時，應該以後者為優先考量。
- (四)透過研究過程的進行，會與研究對象交流不同的觀點與經驗，訪談結果整理之後與研究對象分享，使他們共同參與研究成果，並將研究報告提供受訪組織參考分享，以利日後業務的推動。





第四章 研究結果

本研究邀請了學校人員與志工團志工一起參加研究者的研究，經由深度訪談瞭解他們對志工團的志工服務的人力規劃、志工招募、職前訓練、志工的遴選、在職訓練、實際服務、績效評估、獎勵輔導、志工維護與關係、志工運用與發展等學校呈現志工人力資源管理制度的看法及意見。本章依據訪談資料進行分析，研究者將研究結果與發現分為第一節志工服務的人力規劃，第二節志工招募、培訓與遴選，第三節志工在職訓練與實際服務，第四節志工績效評估與獎勵制度，第五節志工維護與學校關係，第六節志工運用與發展，第七節綜合討論等七個部分加以敘明呈現。

第一節 志工服務的人力規劃

學校暨志工團在運用志工時，必須先讓成員瞭解志願服務的意義與特性，並考慮學校是否實際需要志工的服務，之後再對志工工作內容及人力配置做一妥適規劃。本節根據志願服務法及台東縣仁愛國民小學「愛心志工服務團」組織準則並分析訪談學校人員與志工之觀點，將志工及學校人員對志願服務的意義與特性、學校實際需要、志工服務方案的看法及意見分析如下：

一、志願服務的意義與特性

經由訪談資料瞭解，志工及學校人員對志願服務的意義與特性有其看法及意見，受訪的志工及學校人員對志願服務的意義及特性皆有相當程度的認知，其看法分別呈現於下：

(一) 志工看法

受訪四位志工認知一致，也較深入：

志願服務在我認為來講，你說要深層瞭解它的意義我不敢說，但是在我個人來講，我認為既然是志願的，就不是被逼的，也不是被勉強，也不是屬於雇主之間的問題。都是出於你自己意願，所以你來這個團體裡面，你到底要求有什麼回饋，我想應該不是你要進入這個志願服務的時候的條要件，而既然是志願那就是無

條件付出。（訪_980220V1）

志願服務的特性，就是它是沒有報酬，然後沒有強迫、是自願參加的。（訪_980224V2）

志願參加，沒有求私人財力的回報，完全是付出！以實際的行動來投入學校的服務，這樣！（訪_980227V3）

志願服務的意義，大概總括來講，大概就是一群不求物質回報，還有自願奉獻自己的時間，還有能力來配合機構，譬如我們學校的話，配合學校，並且以積極的行動來投入所提供的服務，例如我們志願參加學校服務的工作，讓小朋友在學校裡面能夠比較安全，比較好的一個學習環境。這個就是我們統稱的志願服務。那特質的話，大概是依照個人自由的意願，來做選擇，他自動自發的精神，來發展利人利己的參與活動的理念，我在想就是一個特質。（訪_980301V4）

（二）學校人員看法

學校人員當中，行政督導人員較清楚志願服務的意義與特質，一般教師及學生看法就比較直接了：

志願服務的意義就是說，它是出於自願等等這些，然後它的特性就是說，依自由意願參加不強迫這樣子，不收取任何的酬勞。（訪_980305Ad1）

基本上，大概就是參考內政部的吧！至於志工服務的內涵大部分就是志願參加的。基本上，以我們學校來講，第一、願，第二、要身體健康，第三、參與度要高。不然，掛個名也沒什麼意義。（訪_980310Ad2）

出於本人的意願，完全沒有那種利害關係，完全沒有，將來做我們的義工才有意義，像是說，有些人才有存心說因為我去當義工，去學校對老師比較接近對我孩子有什麼利益呀！有這種心態的話

，不太恰當，你既然做志工，純粹就是出於自己的願意，哪麼，來協助這個團體，有更好的成果表現。（訪_980316Ad3）

意義的部分就是，他志願參與學校的教育服務，因為我們是屬於教育類的志工。在特質部分，是由一群他們自願付出，而且有熱忱的一些夥伴來服務學校，他們不求私人的財務回報，用具體的行動來參與服務。（訪_980320Ad4）

係指志願且無償，並以具體行動參與學校教育服務者。（訪_980325Tc1）

儘管同樣身處於學校場域，或許是因為學生與教師本身並非志工，因而對志願服務的意義與特性了解情行究較有限了。

個人出自自己的意願去服務社會大眾、不求回報。（訪_980407S1）

不是被強迫的，是自由意願的。（訪_980415S2）

綜上所述，受訪的志工及學校成人員都能清楚志願服務的精神，對學校來說，志願服務的意義係指依個人自由意願志願參與學校教育務者，以具體的行動參與投入學校服務活動，到學校參與學校教育事務相關志願服務工作，而其特性乃是有熱忱願付出、不以獲取報酬為目的。而據研究者觀察與瞭解，志工本身在加入志願服務工作行列前，即已清楚熟悉志願服務的意義與特性，實際服務當中更未聽聞志工對學校有所求，而個案學校人員在與志工往來接觸過程中亦已清楚志願服務的意義與特性。

二、學校實際需要

在規劃設計志工服務總體計劃前，應先確定服務學校的發展目標、服務對象及服務等，用以決定是否確實適合志工參與服務。經由訪談資料瞭解，志工及學校人員對學校是否確實適合志工參與服務有其觀點及意見，分析如下：

（一）學校的實際需求

針對志工進入學校服務能不能對學校有實質的幫助，志工與學校人員

有一致的看法，志工的觀點為：

學校很適合、也需要志工大力的來支援學校，像學校老師每個禮拜二如果說要開會的話，校園的安全性問題。還有小朋友的上學跟放學安全性的問題，還有圖書方面，如果沒有志工在那邊編輯或是借書還書的一些志工在配合的話，我想你一個學校如果沒有這些志工在支援學校的話，我想學校也沒有那麼多的人力，因為老師也有老師的行政工作、教學工作。以這些角度看的話學校確實有需要志工進入服務。（訪_980227V3-1）

同樣以人力支援及分工合作角度觀之，另一位志工亦有相同觀點；同時他也提及，以社會資源運用觀點而言，學校是該以開放角度支持志工進入學校從事志願服務，其看法如下：

以本校為例，我在想，很適合我們志工來投入，因為第一個就是志工的來源，可以說非常多元，最多的就是我們目前學生的家長，甚至他的家屬，也是一個很好的志工的來源。第二個就是我們退休的教師，他們本身就對學校的文化，怎樣來協助學校會很瞭解。第三個就是有一些社會的熱心教育的人士，所以我在想，學校來推展志工服務，這樣的制度可以說先天條件非常好。」（訪_980301V4）

同樣以人力支援及分工合作角度觀之，學校人員觀點如下：

學校場所看什麼性質，像圖書館可以，或是說體育器材室，只要有志工在那邊管理的話真的也不錯阿！（訪_980305Ad1）

我是覺得滿適合的。因為繼剛才以上、上面所講的就真的可以幫助學校在人力不足的情況下，做一些協助跟幫忙。學校難免有一些空窗期，像老師開晨會時，空窗期的時候我們不可能同時有那麼多人力投入，那我們也可以在這個時候，請志工在這方面給我們協助。（訪_980305Ad2）

學校確實適合志工參與服務，學校的人力不足，而志工團的成員大多是學生的家長或社區裡的熱心人士（部分為退休人員），成立志工團不僅能解決學校人力不足的問題，也能提供志工一個服務的機會，甚至能結識新朋友，學習新事物，充實自己，讓生活更多采多姿。（訪_980325Tc1）

若善用學校志工這項人力資源，必能減輕學校教師的行政負擔，也使學生獲得多方面的服務，學校組織效能因而提升。
（訪_980331Tc2）

學校小朋友很多做不到的事情，可以由他們來做。（訪_980415S2）

經由以上訪談資料得知，學校現有的教師人力或者是其他教職員的人力，事實上，有時候是不太足夠，而為因應目前環境變遷，學校其實是需要多一點社會其他部門的人力投入，那就看學校要怎麼規劃。

另外，學校這邊其實也有利用社會資源的一種需求，實質幫助當然是不用講！就是實際的幫助，像導護，像安維的工作的需求，當然就不言而喻，同時若再考慮志工本身的需求方面，像退休人員亦需要一個舞臺，或者是說服務大眾的一個平臺，而學校正好可以提供這樣一個平臺。因此從社區資源整合、運用以及學校實際需求兩方面而言，學校確實有志工進去服務的需要。

（二）志工服務的正面功能

志工進入學校服務正面的功能，志工與學校人員有其看法，志工的觀點如下：

彌補學校能力不足的部份，可能就是有支援性的功能。
（訪_980220V1）

如果更多人願意投入這個服務的行列的話，可以彌補教師人力不足，算是互補性。參加全國志工大會的時候，我們志工結合社區的發展，然後他把志工放在社區裡面，就感覺到社區辦的活動會

更多，而且會有人去參與的話，志工的成長會更多，學的也很多，然後志工跟社區裡面的人互動，或者是老師學生互動，這些個互動真的有很大的功能讓社區更和諧、更溫暖能（訪_980224V2）

學校附近有些路口交通導護，還有故事媽媽這些工作或教學活動都是學校裡面可以由志工擔任的，其他還有圖書管理，都是非常實際的！」（訪_980227V3）

在志工服務的正向功能上面，另一位志工講述的最完整：

我在想，我們擔任本校的志工，以目前的組織，還有它的功能來講，大概有幾個方面：第一個就是可以讓學生增強他的安全，比如說我們交通導護就是一個很典型的護送學生上下學。第二個就是可以協助學生的學習方面，比如說老師教職員朝會的時候，教室沒有老師在場，我們志工進入教室裡面來協助閱讀、說故事，甚至做課業輔導，這些大概都是。第三個就是在圖書館管理的部份，來協助圖書館管理人員的整體的不足，來做借書、還書，或者是訓護的工作。第四個就是學校美化、綠化的工作，在種樹木、修剪花草，這些大概都可以發揮到目前我們組織到功能。」（訪_980301V4）

其中學校老師提到志工服務也具有全面性功能：

善用學校志工這項人力資源，必能減輕學校教師的行政負擔，也使學生獲得多方面的服務，學校組織效能因而提升。
（訪_980331V3Tc2）

綜上所言，學校志工團透過服務來擔負學校相關教育事務，即可發揮支援性的功能；志工提供日常、基礎性質的服務工作，發揮補充性的功能，彌補教師人力不足的窘境讓專業教師能充裕更有時間致力於教學工作因此具有互補的功能；而志工進入學校服務能連結社區與學校對於社會教育、社區發展和家庭教育議題等，時機成熟時可以扮演先行者的角色，因此具

有社會重新建構的功能；最顯而易見、有實質作用者為，透過此種實際的協助工作，給予了學校最即時且實用的服務，所以也有實質性的功能；最後者，誠如教師所提，若能善用志工人力即能使學校組織整體效能提昇，所以志工服務亦有全面性功能。

（三）志工服務的負面影響

引入學校志工支援時，也須謹慎拿捏介入程度，有研究發現，過度或不當的引入，甚至長期的合作與接觸，產生過度信任與權責不分，造成無謂的溝通不良及衝突，都會為彼此間的合作關係，產生負面的效果。依據訪談結果，志工與學校人員大抵對志工服務持正向看法，但學校成員中也有一些負面聲音出現：

到目前為止，志工方面，我們當初章程裡面是說我們是純粹服務性質的工作，所以學校的行政方面我們從來是不干預的。

（訪_980227V3）

我們曾經有做一個調查，就是老師對於我們志工的看法，我們本校的，還有志工對行政人員，或者老師這樣的看法，我們可以得到，當然有少數的老師他希望做好本位，這樣的話就夠了，有的不一定要由志工來參與。最主要原因，瞭解就是說，怕參與的話難免會有幹預，或者是會佔用老師的一些時間，有時候要做討論的工作，也許老師怕時間不足，可能會有這樣負面的，當然這是屬於少部份。大體的話，班級還是希望志工來協助，甚至是一些教室的班級經營事情。」

（訪_980301V4）

我這樣子擔任輔導主任將近一年以來，在協助志工的工作上面，我是沒有遇到有關於比較負面的情況，大概都是比較正向的。（訪_980320Ad4）

個案學校教師倒是有些不一樣的觀察與遭遇，志工或家長可能於編班時有介入學校行政的舉動，如將自己子女安排於喜歡之教師班級等，諸如

此類舉措可能會造成學校困擾。

但有時志工團若過於熱心，再加上溝通不良，有可能會干預教學，進而影響校務，這是志工團有可能產生的負面影響。

（訪_980325Tc1）

也可能會產生負面的功能，如可能會干預老師的教學或編班時，會要求給某某老師教。（訪_980331Tc2）

負面影響的機率較小，因為志工本著服務學校的心，即使有不一樣想法也會試著先解決再說。（訪_980407S1）

比較沒有，因為他們都是做幫助學生的事。（訪_980415S2）

綜上所述，受訪的志工及學校成人員對志工服務學校大多持肯定態度，即使有諸如干預學校行事與教學等也是少見，以研究者之觀察，大抵也都能透過恰當方式平和解決，不影響志工團後續組織運作。

三、服務方案

根據個案學校「愛心志工服務團」組織準則第三章職掌及任務顯示，將個案學校志工團人力配置及工作內容整理如表 4-1：

表 4-1 學校志工團人力配置情形及工作內容

團 長	對外代表本團、策畫團務工作、與本校、志工團幹部聯繫溝通及主持團務會議。
副 團 長	襄助團長處理團務，團長不克出席之會議或活動時由副團長代理之。
總 幹 事	聯絡、協調及執行各組服務工作及管理本團基金。
交通組長	規畫、編排、推展、協調及巡視交通志工服務情形。
安維組長	規畫、編排、推展、協調及巡視安維志工服務情形。
圖書組長	規畫、編排、推展、協調及巡視圖書志工服務情形。
園藝組長	規劃及協助學校總務處修剪學校花木。
資源組長	彙整志工專長，提供教學資源、美化校園及學生代表學校參加校外藝文活動之美髮、美容等服務工作。

活動組長	規劃會場佈置(志工座談會、聯誼餐會、志工看板)、策劃及執行本團志工研習進修及旅遊參觀活動事宜。
行政組長	協助輔導處辦理志工團團務事宜。

資料來源：研究者自行整理

經由研究發現，受訪的志工及學校成員對於志工團人力配置情形及工作內容有以下觀點：

（一）人力配置情形

依據受訪資料分析，志工團的人力配置在「志工團愛心服務手冊」裡面是固定、常態化編制的，團長、副團長、總幹事之外下設七個小組長帶領志工從事服務工作，但實際工作時是有彈性的，而人力的規劃也相當完備，以下是志工及學校人員的看法：

人員的分配上，在實際服務前就會先登記會參與哪一組，列冊登載於工作手冊上。如果說，人要調配的時候，我們就會互相聯繫，例如打電話給交通組的組長，安維組也大同小異，大概是這樣！可是安危維組和交通組有時候是會重複，就是同時登記於兩個組別。（訪_980220V1）

是比較有彈性的，就互相支援，你今天沒空我就跟你互相支援這樣子。所以其實進行到現在這麼多年，我覺得這方面應該都很OK，應該還沒有碰到瓶頸。（訪_980220V1）

拿安維組來講，它大概每週一次，看班級數，以我們學校來講，我在的時候是25班，所以每週是25人次。那這25人就是當年度的常態化編制。（訪_980305Ad1）

現在的運作來講都還滿順利的，也沒有說需要再多增設組別或少設組別的情況。（訪_980316Ad2）

而志工團實際運作之前人力規劃主要是由先行成立的行政組主導擬稿，於幹部座談會時邀請學校行政督導參與，而若要增設組別，以事先在幹

部會議上先行提出討論為原則：

我們是有幹部會議，那這個組別我們也是在幹部會議上面做過一個溝通。依我們現有需求層面，哪裡需要人力的一個資源，我們就把它規劃進去（訪_980320Ad4）

這個主要在擬稿的部份，組織的章程，大概是由我們行政組這邊負責。那個時候，我還沒有退休之前，是負責擬這個草稿，然後經過幹部再討論，就是我們的團長，我們各組的組長再討論，然後在座談會中，我們在一次座談會中的成員，大家一起來討論。（訪_980301V4）

座談會會有教務主任，還有學務主任，或是組長會加入，然後大家集思廣益，之後我們在請校長來核示。（訪_980301V4）

（二）清楚工作內容

對於工作項目內容，受訪的志工及學校人員都相當清楚，志工及學校人員的看法為：

瞭解，他們有不同的工作性質，像交通組就是在維護路口、護送小朋友上下學；像安維組就是早自修的時候幫忙教室的維護，有更進階的就幫忙講故事，變成故事媽媽，如果沒有的話至少就是幫忙管理班級的安全和秩序。（訪_980305Ad1）

通常會提供交通導護、圖書管理、校園安危、校園美化綠化…等方面的協助。（訪_980325Tc1）

例如：導護服務、圖書館服務、協助補救教學、晨光時間說故事、環保服務、健康中心服務、美化綠化服務、輔導諮商服務等。（訪_980331Tc2）

會在圖書館、馬路、校門口、中華路等等看到志工在幫忙。（訪_980415S2）

綜合本節研究資料顯示，志工及學校人員對志願服務的意義與特性有其看法及意見，受訪的志工及學校人員對志願服務的意義及特性皆有相當程度的認知。學校人員當中，行政督導人員較清楚志願服務的意義與特質，一般教師及學生看法比較直接，對內涵掌握較淺薄，受訪的志工及學校成人員都能清楚志願服務的精神，志願服務的意義係指依個人自由意願志願參與學校教育務者，以具體的行動參與投入學校服務活動，到學校參與學校教育事務相關志願服務工作，而其特性乃是有熱忱願付出、不以獲取報酬為目的。而據研究者觀察與瞭解，志工本身在加入志願服務工作行列前，即已清楚熟悉志願服務的意義與特性，實際服務當中更未聽聞志工對學校有所求，而個案學校人員在與志工往來接觸過程中亦會逐漸志願服務的意義與特性。

以人力支援及分工合作角度及社會資源運用觀點而言，學校應該以開放角度支持志工進入學校從事志願服務，因而從社區資源整合、運用以及學校實際需求兩方面而言，學校確實有志工進去服務的需要。學校志工團透過服務來擔負學校相關教育事務，即可發揮支援性的功能；志工提供較低層次的服務工作，發揮補充性的功能，彌補教師人力不足的窘境讓專業教師能充裕更有時間致力於教學工作因此具有互補的功能；而志工進入學校服務能連結社區與學校對於社會教育、社區發展和家庭教育議題等，時機成熟時可以扮演先行者的角色，因此具有社會重新建構的功能；透過實際的協助工作，給予了學校最即時且實用的服務，所以也有實質性的功能；若能善用志工人力即能使學校組織整體效能提昇，所以志工服務亦有全面性功能。對志工服務而言，志工與學校人員大抵持正向看法，但學校成員中也有一些負面聲音出現，像幹預學校行事與教學等，可是志工與學校雙方也都能透過恰當方式平和解決，不影響志工團後續組織運作。

而志工團實際運作之前人力規劃主要是由先行成立的行政組主導擬稿，於幹部座談會時邀請學校行政督導參與，而若要增設組別，以事先在幹部會議上先行提出討論為原則，之後再由校長來核可施行。目前個案學校志工團的人力配置是固定、常態化編制的，團長、副團長、總幹事之外下設七個小組長帶領志工從事服務工作，但實際工作時是有彈性的，而人力的規劃亦相當完備。對於工作內容方面，志工及學校人員都相當清楚。

以研究者觀點，志工也好、學校人員也是，要能瞭解學校的目標，確立學校適合志工參與服務，並能掌握志願服務的特性、清楚它的意義，而

人力的規劃必須與時遽進，配合環境變遷與新時代的要求。

第二節 志工招募、培訓與遴選

個案學校志工團已有相當完善的志工服務方案。後續，本節將根據訪談志工與學校人員之觀點，將志工及學校人員對志工招募、培訓與遴選的看法及意見分述於下：

一、志工招募

根據所訪談個案學校之「愛心志工服務團」組織準則第二章得知個案學校志工團志工的招募條件大致可分為「年齡」、「個人身心狀況」、「服務意願及配合情形」等三個項目，加上研究者增列之「學經歷」、「語言」二項目，整理如表4-2：

表 4-2 志工招募條件

條 件	內 容
年 齡	滿十八歲，六十五歲以下。
學 經 歷	個案學校「愛心志工服務團」組織準則無相關規定
語 言	個案學校「愛心志工服務團」組織準則無相關規定
個人身心狀況	思想純正、身心健康。
服 務 意 願	熱心學校教育，具備服務熱忱。願意接受培訓，實習滿一學期，能參加志工團有關之服務、會議、進修及聯誼活動。

資料來源：研究者自行整理

經由訪談資料瞭解，志工及學校人員對於招募條件有其觀點及意見，分析如下：

（一）年齡方面：

根據個案學校「愛心志工服務團」組織準則資料顯示，學校志工招募對象之年齡限制為十八歲至六十五歲，受訪的志工及學校人員對於年齡條件限制，普遍認為必需訂定基本的年齡條件，但是志工及學校人員也有人有不一樣觀點，認為最高年齡的限定與否可以採更佳彈性做法，年齡調降可使志願服務向下延伸，讓青少年人也有志願服務機會，茲分述於下：

1.年輕志工身份不宜能力不足

針對志工的年齡條件，有受訪談的學校人員表示生命線志工團的志工不宜太年輕，因為年輕缺乏社會歷練且人際關係也不嫻熟，身份不宜能力恐也不足。社工學校人員有以下的看法：

我覺得因為年輕的爸爸媽媽，他們大概都是處於要去工作，要負擔家境，所以他們其實並沒有辦法那麼多的時間。

（訪_980305Ad1）

我希望起碼年滿18歲，已經出社會了，學生基本上對我們來說都不太適合。（訪_980310Ad2）

太小也不好！又沒有足夠的能力。（訪_980316Ad3）

同樣的，受訪的志工亦認為年齡太輕容易因加家庭因素、經濟因素，恐怕也容易分身乏術，以致影響服務工作或服務意願，志工的意見是：

年輕人的熱忱並不比我們這些中生代或年輕一代的還少，可是有的年輕人有很多的事情要煩，比如說像做為家庭照顧者，可能要煩很多家裡事。（訪_980220V1）

2.調降年齡條件可以使志願服務向下紮根

可是，近年來由於志願服務精神推廣向下紮根，許多學生志工亦需有志願服務的體驗及機會，因此，有志工認為年紀輕何妨？年輕學子也能對人群、社會做出貢獻，志工人員意見如下：

因為每一個人都有他不一樣的貢獻，就算年紀小，他也會有他年紀小的貢獻。（訪_980224V2）

以目前的社會的氛圍來看，其實也要求年紀輕者也投入志工的服務工作，最近我們台東縣志願協會，也是在推展青少年志工制度，我在想讓年輕人甚至來陪伴，來為學校，為母校，或者為我們小朋友做一些攜手計畫，這樣的話，也許對我們學校的小朋友，也

能提供非常好的幫助可以提供，或許身教或許言教，年輕人對年輕人，可能溝通更順暢容易。（訪_980301V4）

3.彈性調整不需限定最高年齡

從訪談過程中發現志工普遍認為招募年齡不需要設定最高的限制，應依個人意願及能力、體力許可狀況、沒有安全上的顧慮而自我決定，志工有以下觀點：

對，都可以參加，只要他有那個熱忱的話都可以。身體健康，有服務熱忱，這兩個是最重要的。（訪_980224V2）

六十五歲以內，我在想這只是一個原則，現在因為一般人，保健，注重養生，六十五歲在身心健康方面還是非常好的，對學校的服務工作還是能勝任愉快，所以我在這個年齡的部份，根據服務者他的身心狀況很好，比如說不致於發生有一個安全上的顧慮，或者是會造成對學校的一些困擾，我在想年齡稍微在放寬，比如說在七十歲以下，我在想也可以做這樣的考慮。（訪_980301V4）

受訪談學校人員也有相同看法，學校人員的觀點為：

超過六十五歲，基本上是要看他身體的負荷狀況，如果他六十五歲身體還很好的話，我覺得也不錯，像張主任，他經驗什麼都不錯，我覺得如果是這樣的話，應該是OK，就是他自己考量他的身體狀況。（訪_980303Ad2）

我們會考量他的身體狀況，基本上，如果他身體健康，且對學校事物很熱切，從以前服務到現在對學校很熟悉的話，我們都很歡迎他加入學校志工的團體。（訪_980310Ad2）

綜而言之，志工團組織準則對於志工年齡的基本條件是以年滿十八歲至六十五歲為原則，考慮到身份的不恰當及能力不足問題，受訪的志工與學校人員覺得志工團所招募的志工，如果太年輕會缺乏相關能力及經驗，

以致影響服務品質。但志工亦認為為了使志願服務精神向下延伸，可以考慮調降年齡已推展青少年志工制度，讓青少年也有服務學校與社會的機會。此外，受訪的志工普遍認為志工招募之最高年齡條件應依個人意願及能力、體力許可狀況而由志工自我決定參加與否，學校或志工團不需要設定最高限制，但仍以身體健康為原則。

究竟年滿幾歲則視為太年輕？受訪者也沒有肯定絕對的答案。年輕的定義並無絕對的客觀標準，而將年齡的老少視為能力評斷標準是否合理？以研究者觀點認為兩者不能等同論之，能力可能與個人成長背景、家庭環境或學習、生活經驗等相關，有些十五六歲的學子卻已具備讓人折服的才幹，相對地有些人年紀已高卻生活簡單、閱歷單純，因此，研究者認為在年齡方面的條件應視服務對象工作內容而定，也就是讓有能力、有意願投入學校服務工作者能適才適所才是最該考慮者，而非年齡高低，年齡的上下限規定是不是限縮了某些人的熱誠？

（二）學經歷方面

經由研究發現，個案學校志工團「愛心志工服務團」組織準則資料中並無志工招募的學經歷條件規定；而受訪的志工與學校人員對招募的學經歷條件意見，分述如下：

1.學經歷條件依服務性質而定

有受訪志工學校人員認為學經歷高低多寡不是核心問題，志工對學校所能提供的服務並非單一項目，如何衡量學經歷背景安排恰當工作，才是考量學經歷條件的關鍵點，其觀點為：

學經歷的高低、多寡，我覺得跟他的服務性質有關係，因為剛好我們學校分很多種，如果他是要進到班級去做班級的維護那種安危的話，那可能他要有一定的，像高中以上會比較好，他才能夠懂得如何。其他的像站路口，或者什麼，我覺得有熱心就可以，那跟學歷好像比較沒什麼關係。（訪_980305Ad1）

因為學歷高的，我們有一些需要比較高學歷的工作，那學歷低的我們也有。大家都會在他們各自的崗位元上學歷的部分，我們倒

是沒有看到什麼比較不一樣的。（訪_980320Ad4）

同時，亦有志工認為學經歷高低多寡對服務品質影響不大，學經歷條件高低不是很重要，專業能力、專長、服務性質較重要，意見如下：

學歷方面我們是不注重，最主要是說你有什麼專長。

（訪_980227V3）

學經歷方面的多寡，大概要看你服務的性質來定，有一些當然不一定要比較高的學歷，比如交通方面，他懂得怎樣做交通的指揮，安全的維護，有一些可能需要比較多專業能力。（訪_980301V4）

2.提高學經歷條件以提升服務效能

然而，也有志工與學校人員認為認為提高學經歷條件可以提升服務效能，受訪的志工認為：

學經歷高一點當然對工作、對學校幫助更多，比如說有時候進入班級裡面，如果要做比較高深的課業輔導，比較高年級的數學，可能學歷要高一點，或者是閱讀指導，或者是志工團組織計畫的規劃，這個部份可能大概閱歷要多一點，可能會更圓滿。大致講起來，我們也不能說嚴格的做學歷跟經歷的限制，當然要考量的是看你服務的性質，服務的內容是什麼，有一些可能是需要比較高，對於學校、學生方面幫助可能會更大一點。（訪_980301V4）

同樣的，學校人員亦認為學經歷的提昇是有助於提升服務效能的，其觀點是：

如果志工在故事表達方面很厲害，我們學校如果有小朋友要參加演講比賽的話，我們可以藉助他的專才來幫忙；或者是，學校有電腦比賽的話，如果他有電腦專長的部分，我們可以請他指導。所以，學經歷不是說不好，我覺得是熱忱最重要，學經歷好的話則具有加分作用。（訪_980310Ad2）

綜上所述，針對志工招募的學經歷條件標準，志工與學校人員看法非常接近，容或稍有不同但也不衝突，大部分受訪者認為，學經歷高低多寡不是核心問題，能依服務性質去分工才是至關緊要的，有受訪者認為有提升學歷的必要性，學經歷好的話對服務品質則具有加分作用。

對學經歷條件一項，研究者認為學經歷的高低多寡對於服務能力的影響實在難有說服力，學歷增加了學識背景，但卻不等同於服務能力、意願、態度的提升，現在大學畢業生滿街跑。因此，研究者認為提升學經歷條件雖符合現代社會背景，但不該因噎廢食，像個案學校志工團裡面就有許多高中畢業同時又是單純的家庭主婦，在志工團服務多年具備相當實務經驗以後，這些很多都被推舉為重要幹部，包括團長、總幹事等職務。至於志工的學經歷條件與提供服務的能力之間的相關性，則需進一步做實證的研究。

（三）語言條件

經由研究發現，個案學校志工團「愛心志工服務團」組織準則資料中並無志工招募的語言條件規定；而受訪的志工與學校人員對志工招募的語言條件之看法及意見，分述如下：

1.具備基本表達能力，需能達到溝通目的

針對表達能力問題，受訪志工與學校人員似乎有程度差異上之意見，或許是因為志工是以一個服務者角度，而學校人員是站在一個受服務對象之立場，志工自我要求高，也怕造成與學校之間的誤會，除此之外，志工在學校服務，一舉一動學生都看在眼裡，言行舉止也必須成為學生學習的模範。而學校人員則採較包容角度對待，志工與學校人員之看法與意見如下：

受訪志工普遍認為表達能力需相當程度以上：

當然，表達能力有他的要求，因為表達能力不好，可能會造成衝突，這應該是比較嚴重的部份，嚴重的話應該也就不太會參與這樣的志工的部分，因為他自己本身可能自己自覺到他沒有那個能力，我想他要來參與這個團體。（訪_980220V1）

表達能力真的很重要，因為有時候，一件事情如果你表達不對的話，那個用意好像都不對了。（訪_980227V3）

我在想，我們志工為學校服務，一定會接觸到老師還有學生，所以在語言表達方面溝通這個部份非常重要。最主要就是表達的好，溝通能力也許可以做一個好的助人者的角色，於我們這個老師、行政人員，也許有一些問題，或者有一些擦的部份，也許可以做一些很好的溝通，然後可以化解很多問題，甚至可以做學生很好的示範。（訪_980301V4）

學校人員則表示能溝通即可，他們的看法如下：

基本的禮貌跟應對進退就可以了。（訪_980310Ad2）

表達能力很重要，但是只要能有基本的溝通，只要表達能力夠就可以了。（訪_980320Ad4）

但也有學校人員認為，學校事務並非只是單純交通導護或環境整理：如花草修剪等等，因此，仍需依工作性質而做不同程度要求，其意見如下：

如果他是要進到班級去，可能我們對篩選跟要求就會高一點；如果說他只是做路口或者做我們校園的這些服務，釘桌子、幫忙推草，我覺得那就還好。（訪_980305Ad1）

2.不需太多熟悉語言

經由研究發現，受訪的志工與學校人員對招募條件的熟悉語言種類多寡有不同的看法及意見，有受訪者認為只要熟悉通用語言，能溝通就好了，其意見如下：

我覺得當志工只要有一種語言能夠溝通就可以了！像國語我們都沒有問題，沒有其他語言當然是無所謂！我的想法是這樣。（訪_980316Ad3）

其他語言的能力倒是不需要，只要表達能力夠就可以了。

（訪_980320Ad4）

3.熟悉多種語言，提升服務效能

前面提過，志工參與學校事務並非只做單純交通導護或環境整理工作而已，有受訪者認為以現代知識水準觀之，多會一種語言就能產生更佳服務效能，服務類型跟內容就會變得更豐富，志工與學校人員意見如下：

以服務學校來講，他如果外語好的話，我覺得還是加分。以英文來講，三年級就開始學英文了，那他可以幫我們指導小朋友；如果他也有鄉土語言，鄉土語言也不錯的話，我是覺得他可以幫忙老師推動這些，這都是一些加分的效果。（訪_980310Ad2）

比如說以英文來講，在說故事的時候，你懂得英文的話，說不定有時候英文的繪本，或者是學生在課業的英文上有一些問題有時候會來問我們，我們也可以做回答。（訪_980301V4）

綜上所言，針對志工招募的語言條件，志工與學校人員看法就略微分歧了，志工跟志工之間看法不一，學校人員之間亦各有不同看法與意見，志工與學校人員同時存在著不一樣見解。

部分志工與學校人員認為只要能夠溝通，能完整陳述意見，表達順暢，熟悉語言多寡非重點；部分志工與學校人員認為，若以工作性質區隔，欲提升志工服務工作效能，能熟悉多種語言或運用其他語言，像國際語言－英文，其實是有必要在語言條件上做要求的。

以研究者的觀察及意見言之，晨光時間志工到班級說故事或做安維工作，若志工具備第二語言能力，比如外語，那對小朋友語言學習方面是有助益的。但語言條件以目前個案學校來說，是沒辦法限定為招募條件的，只能把它界定在未來志工組織發展的方向，因為這個方向必須是循序漸進的。

（四）個人身心狀況

根據個案學校「愛心志工服務團」組織準則資料顯示，學校志工招募對象之個人身心狀況條件為：思想純正、身心健康。受訪的志工及學校人員對於個人身心狀況條件的設定，皆認為必需嚴格把關，以下是志工及學校人員的看法及意見，茲分述於下：

1.個人身心狀況必需嚴格把關

以志工服務場域觀之，運用單位主要受服務對象為學齡兒童，其屬較無行為能力族群，身心正處於發展階段，需受更多保護，特別是在學校學習期間更必須讓其遠離危害風險，因為，志工的一舉一動，有時候學生也會觀察、模仿，這時，服務者身心狀況攸關學生身心健全發展，同時，為排除學童安全的顧慮，此點要求不得不嚴格把關，志工及學校人員看法如下：

那身體健康，我剛剛講的，你參加志工健康是主要條件，因為有健康的身體，你才能夠服務。其實這個問題來講，如果說身體不健康，我想你也很難進來當志工。（訪_980220V1）

我在想這一項非常重要，因為我們一個身心健康的人，在服務上會有熱忱，會精神愉快，尤其在學校裡面，他面對的就是我們老師、學生，所以我們志工的一舉一動，有時候學生也會觀察、模仿，所以我們身心健康，在我們學校的志工，可以說是非常重要。第一個就是說，作為一個榜樣，第二個身心健康，避免有時候在學校造成困擾，或者是安全上有一些顧慮。（訪_980301V4）

因為志工是要跟小孩子接觸的，當然不能說有一些精神疾病，那當然是很可怕，身心健康是最起碼的標準？（訪_980305Ad1）

我覺得很重要，非常重要！身心不健康不但沒有服務還帶給人家困擾，更麻煩！（訪_980316Ad3）

身心健康、思想純良方能服務他人，才不會危害校園師生安全。

(訪_980325Tc1)

身體健康想法正確很重要。(訪_980407S1)

身心狀況要求幾乎是受訪人員一致認定之標準，以研究者平日之觀察觀之，個案學校對此一條件確實是採嚴格把關態度的。

2.動機不單純，恐產生負面效應

這方面的疑慮到並非指服務的志工有精神或身體有狀況，而是就服務後怕在與小朋友接觸過程中，無意甚或有意的將個人非專業的思想、價值等傳遞給學生，以下是志工及學校人員的意見：

思想不純正的話，還有政治如果有介入學校的話，我就覺得很不好。(訪_980204V2)

曾經有一陣子，我們校長在這個部分也有自己的一些想法，就是有一些疑慮，怕志工身心狀況影響小朋友，特別是言行部分，所以像晨光時間是不是就純粹是管理秩序就好，別說故事。(訪_980320Ad4)

綜上所言，此招募條件可以說是最需嚴加要求的，特別是思想言行這一部分，學校是百年樹人的一個地方，站在志工、站在老師立場，沒有人希望因為部分人的影響而讓學生思想產生偏差。

近年由於自由民主的啟發，社會與政治相當開放，思想言論更加自由，而志工團成員來自四方，環境、背景各異，若有宗教動機、政治動機，學生或多或少會受到影響，志工團與運用單位在這方面不可不留意。

(五) 服務意願

根據個案學校「愛心志工服務團」組織準則資料顯示，學校志工招募對象之志工服務意願條件為：熱心學校教育，具備服務熱忱。願意接受培訓，實習滿一學期，能參加志工團有關之服務、會議、進修及聯誼活動。受訪的志工及學校人員對於志工招募服務意願條件的看法及意見，分述如下：

1.具備服務熱忱無須存疑

基本上，志工及學校人員對志工服務學校之意願皆採正面看法，會願意到學校來服務，也許基於環境因素，或許基於就近照顧在學校就學之子女等不同原因，但其服務精神則無需存疑，以下是志工及學校人員的看法：

我的想法是，你要從事這個工作，你當志工的時候心裡就要有一個，不能只是登記當志工，而是必須要瞭解一定要有強烈意願去參加志願服務工作。（訪_980220V1）

我想非常重要，因為你的服務性質、工作內容，都是自己來選定的，所以我們一定要按照時間，學校的作息來進行，而且能夠在服務的態度上，有熱忱、負責任！（訪_980224V2）

他們會依照他們的時間來處理，我覺得如果他們答應，出席狀況都還不錯。（訪_980305Ad1）

當然！他既然當志工，學校要他配合就會盡量配合。
（訪_980316Ad3）

有服務熱忱方能配合工作規劃，認真值勤，達成任務。
（訪_980325Tc1）

2.服務配合情形極佳

志工的服務須配合學校行事、學校作息、參加會議等，志工服務時皆有極高之配合度，以下是志工的看法：

對，我們志工都會盡量配合學校，然後我們志工的內部也是會有一些活動，所以你要配合我們志工的活動。（訪_980220V1）

能不能配合學校的作息以及相關服務規定，我們志工招募調查表都有寫，在個人服務意願上面有稍微做個調查，所以配合學校作

息與相關規定，不是問題！（訪_980301V4）

配合度要高，要按規定執勤。（訪_980415S2）

3.服務動機不強婉拒加入

在志工參加培訓前，個案學校志工團會先讓欲服務志工一段實習時間，有些志工初期會如期如時服務，但一段時間後就消失了，學校行政督導就會採取權宜措施，例如先暫停其職務，確認過志工真的想來學校參與服務工作時再回復其職務，其做法及看法如下：

如果他加入實習之後，基本上我們也沒有那麼多時間，可能一年之後我們去回顧，他今年怎樣，如果他都沒有來，我們再主動與他聯繫，是不是有什麼事，導致沒辦法來。如果這樣的話，我們會確定他先暫停服務，等他有空的時候再來，我們還是會有一些考核！（ADn3）（訪_980316Ad3）

綜上所言，會加入志願服務工作行列者，大抵都有服務人群、造福社會，有人一待就是十年，即使天候不佳也都能準時出勤，能配合學校行事自不待言，情形良好，而對待虛佔志工缺者，行政督導會採婉轉的做法，請他暫時離開。

二、志工培訓與遴選

根據所訪談個案學校之「愛心志工服務團」組織準則第二章得知，個案學校志工團志工的培訓與遴選方式為：經參加志工基礎及特殊訓練結業或尚未訓練，願意接受培訓者，在本校志工團實習滿一學期，具服務熱忱、績效良好，得邀請參加本團團員，由本校頒發聘書聘任之。個案學校志工團組織準則裡雖有載明志工需接受培訓始得聘用為志工，但是，但其他相關資料卻付之闕如，經由訪談資深志工得知，依志願服務法規定，取得志工資格必須通過十二小時之訓練課程，基礎訓練課程規劃主要是由縣志工協會統一辦理，特殊訓練亦可由各運用單位辦理，志工培訓階段與課程整理如表4-3：

表4-3 志工培訓階段與課程

培 訓 階 段	培 訓 課 程	時 間
第一階段：基礎訓練	志願服務的內涵、志願服務的倫理、自我瞭解與自我肯定、志願服務發展的趨勢、志願服務的法規，志願服務的經驗分享。	十二小時
第二階段：特殊訓練	服務專業的研習方面、服務士氣提昇方面	六小時

資料來源：研究者自行整理

經由訪談資料顯示，志工及學校人員對於培訓與遴選有其觀點及意見，分述如下：

（一）基礎訓練的必要性

基礎訓練課程實施的必要性，志工與學校人員認為有其必要性，原因如下：

1.志願服務法規定

志願服務法規定，要取得志願服務手冊需經過基礎訓練課程，受訪者表示：

志協他的規定，那我們就符合它的規定去上課，上課的時數需要登記。（訪_980224V2）

基礎訓練都是社會局辦的，他們有一定的程序，大概就是12小時。（訪_980310Ad2）

2.服務的基本素養

學校人員認為基礎訓練是服務的基本素養，其意見如下：

志工要有一個基本的訓練，就是關於志工的通識課程訓練。（訪_980305Ad1）

（二）特殊訓練的必要性

特殊訓練不管是由哪一機構辦理，內容不管是班級經營、輔導知能或說故事技巧，志工與學校人員皆認為有其必要性，原因如下：

1.志願服務法規定

志願服務法規定，要取得志願服務手冊需經過基礎訓練課程，受訪者表示：

志協他的規定，那我們就符合它的規定去上課，上課的時數需要登記。（訪_980224V2）

基礎訓練都是社會局辦的，他們有一定的程式，大概就是6小時。（訪_980310Ad2）

2.提昇專業知能

受訪志工表示透過特殊訓練可提昇專業知能，其看法是：

增加輔導孩子的專業知能，還有人際溝通能力等。（訪_980224V2）

（三）培訓課程的分工

培訓課程的分工目前來說大抵由志協辦理，志工與學校人認為其實是可做一分工的，就是學校一可承辦相關培訓課程，其意見如下：

就特殊訓練的一個規劃，剛剛有提到基礎訓練是由縣政府承辦，那特殊訓練的部分其實也可由我們自己運用單位規劃，教育類單位的話，其實在台東不會超過十個，那有能力承辦的其實也不多，因為也在乎所謂的志工人數的一個部分。所以，以我們學校來講是，教育類志工算辦理非常有成效的，所以我們在這四年內也承辦了兩次的一個特殊訓練這樣子。（訪_980320Ad4）

（四）遴選聘用的方式

個案學校志工團並沒有一個嚴謹的聘用標準，志工及學校人員看法如下：

培訓的整個訓練的要求其實不那麼高，他只要有意願參加，我們大概就會予以聘用。（訪_980224V2）

志工在經過特殊訓練與基礎訓練以後，就會受聘為我們學校的志工。（訪_980316Ad3）

另外有行政督導站在學校立場提出他的想法，他認為遴選聘用不需要有強制性規定，原因如下：

其實我們的考核聘用的部分，在我們的組織準則裡是沒有這樣子的一個條列式規定的，主要是他願意服務，也對我們這個組織認同的話，原則上我們是都能聘用他。那考核的部分，其實我是覺得物以類聚啦！如果他不適合這樣子的一個志工團體，他會自動退出，也不需要我們去做一些強制性的規定。（訪_980320Ad4）

綜上所言，志工培訓主要經過兩個階段，而志工與學校人員皆認為整個訓練有其必要性。因為能建構服務的基本素養並提昇專業知能。以分工角度而言，兩種訓練可委託專業機構辦理。

經由本節研究資料顯示，對個案學校志工團志工招募條件而言，志工及學校人員認為太年輕會缺乏相關能力及經驗，以致影響服務品質。但志工亦認為為了使志願服務精神向下延伸，可以考慮調降年齡。志工普遍認為志工招募之最高年齡條件應依個人意願及能力、體力許可狀況而由志工自我決定參加與否，學校或志工團不需要設定最高限制。針對志工招募的學經歷條件標準，志工與學校人員認為，學經歷高低多寡不是核心問題，能依服務性質去分工才是至關緊要的，有受訪者認為有提升學歷的必要性。針對志工招募的語言條件，部分志工與學校人員認為只要能夠溝通，能完整陳述意見，表達順暢，熟悉語言多寡非重點；部分志工與學校人員認為，若以工作性質區隔，欲提升志工服務工作效能，能熟悉多種語言或運用其他語言，像國際語言－英文，其實是有必要在語言條件上做要求的。針對志工招募的個人身心狀況條件，志工與學校人員一致認為需嚴格把關。針對志工招募的服務意願條件，志工皆具有高度的服務熱忱，配合情形良好。志工培訓主要經過兩個階段，而志工與學校人員皆認為整個訓練有其必要性。以分工角度而言，兩種訓練可委託專業機構辦理。個案學校志工團於志工遴選聘用裡頭並沒有一個嚴謹的聘用標準，另外有行政督導站

在學校立場提出他的想法，他認為遴選聘用不需要有強制性規定。

第三節 志工在職訓練與實際服務

根據所訪談個案學校之「愛心志工服務團」組織準則第二章與第六章得知，學校志工應參加志工團有關之服務、會議、進修及聯誼活動；志工團成員亦有參加本團通知之各項會議、訓練、研習活動的權利與義務，有此可知，成為正式志工後亦需接受在職訓練。志工實際服務時的工作督導制度雖不明確，可也有相當程度的分工。本節將根據訪談志工與學校人員之觀點，將志工及學校人員對在職訓練與實際服務的看法及意見分述於下：

一、志工在職訓練

經歷了培訓的課程，成為學校志工團正式志工後亦需接受在職訓練，受訪談的志工及學校人員對於目前的在職訓練施做情形有其意見及想法，以下分別就在職訓練的功能、課程規劃方式、目前的參與規定及影響參與的因素等四部分彙整其意見。

（一）在職訓練的功能

經由訪談資料顯示，受訪的志工及學校人員認為所提供的在職訓練課程，主要有下列三項功能：

1.提高服務品質

受訪的志工及學校人員表示透過在職訓練的課程，可以維持志工服務工作的品質，其觀點如下：

因為進修或參加會議的話，起碼能瞭解、掌握工作內容，確保服務的品質。（訪_980224V2）

要在職訓練！因為可以提高服務。（訪_980415S2）

2.增進志工感情

從訪談資料得知，有志工認為參加在職訓練可以增進團員間的情感交流，其意見如下：

在職訓練的精神有時不在於專業成長，還有我們團隊裡面的感情交流，課程內容不一定一定要跟專業有關，有的只是純粹感情交流其實也是一種成長。（訪_980224V2）

3.吸收新知提升專業知能

由於時代的變遷，周遭環境及事物都在變化，因此需要透過在職訓練課程提供一些新資訊，增長新的專業知能才能維持服務效能，志工及學校人員認為：

我們知道一個組織一個人也好，有成長的話，他必須要持續不斷的吸收新知增加專業知識，那就是要有專業的訓練、在職訓練等。（訪_980227V3）

可以補充一些新的東西。（訪_980305Ad1）

增加各方面的技能。（訪_980320Ad4）

由此得知，接受訪談的志工及學校人員認為透過在職訓練的課程，可以維持甚而提高服務品質，且有助於志工間的感情交流，此外更可以從在職訓練課程中不斷吸收新知識、強化專業知能，促使志工能因應日新月異的服務工作需求。

（二）課程規劃方式

經訪談發現志工團提供在職志工許多在職訓練課程，至於課程內容的規劃方式有以志工的需求為主、或由志協規劃，分述如下：

1.以志工的需求為主做規劃

課程規劃時以志工的需求為主，志工與運用單位人員開會討論，針對全體志工、針對議題、內容去做規劃，再向志協提報，受訪者表示：

在職訓練我會比較設定就是特殊訓練。那課程規劃就是由我們學

校自己提報上去，由那個志願協會那邊同意，由我們來承辦這樣。
(訪_980320Ad4)

2.縣志願協會規劃主辦

縣政府社會處或相關單位只要辦理志工服務的相關知能研習或訓練，志工及幹部只要時間許可、有意願參加，皆可參加在職訓練。

像縣政府每年、每個學期都會辦理幹部的儲備訓練，都是以縣政府辦的，團長、總幹事這每年一個學期都會有兩到三次的幹部訓練，像領導統禦課程、組織經營管理課程都有。
(訪_980227V3)

綜上言之，受訪志工與學校人對於所提供的在職訓練課程，有以志工的需求為主做規劃，針對議題、內容去做設計規劃；而縣志願協會每年、每個學期都會辦理幹部的儲備訓練，都是以縣政府辦的，團長、總幹事這每年一個學期都會有兩到三次的幹部訓練，如領導統禦課程、組織經營管理課程都有，其課程的規劃權責各有不同形式。然而，究竟哪一種規劃方式最能達到效益或符合在職訓練的功能？哪一種規劃方式才能符合機構的期待或志工的需求？而不同的規劃方式是否會影響志工的參與程度？研究者認為應該有更嚴密規劃與設計，才能達到在職訓練的用意及功能。

(三) 在職訓練的參與規定

從上述訪談的資料顯示在職訓練有其功能，且由不同組織做課程規劃，然而對於志工參與在職訓練的要求，儘管在組織準則有明定志工有權利與義務得參加在職訓練，但並無強制規定明確的參與標準，要求志工做到似乎不容易，受訪的志工及學校人員表示：

沒有硬性規定，那是自由參加。(訪_980220V1)

在職訓練，我們自己的章則有，然後他的手冊上也有，他有訓練他要寫上去。(訪_980305Ad1)

以我們學校來講，要參加在職訓練的話，人數不多，志工要跟其他學校志工配合，在時間上也很難，同時縣政府要舉辦這樣的話，大概也很不容易。志工要進修這個理想是很好，但真的要做好是很不容易的。（訪_980316Ad3）

個案學校志工團於在職訓練上雖無明確強制性規範標準，但有學校行政督導提出，若以以職代訓方式替代，其實也會有在職訓練的效果，其看法如下：

我覺得以職代訓應該是可以被接受的，就是說可由資深志工來帶領，直接參與服務工作，其實它的專業性並不是很高，都滿基礎的，經過幾次的一個執勤，我想他對於他自己工作應該會有一個大概的瞭解。（訪_980320Ad4）

經由上述分析資料可知，學校志工團組織準則雖有明訂參與在職訓練之義務，但學校志工參與在職訓練卻無訂定明確的標準規範。

究竟學校志工團志工需不需要強制規定參與在職訓練？需參與多少訓練課程才適當？這在實務中常被提出討論的議題，由訪談中學校人員與志工都肯定在職訓練有其重要性及功能，但若欲實施卻也遭遇參與度的困難。研究者則認為運用硬性規定參與，會失掉參與者的自願性，有些人可能會配合規定參與但學習動機低落，學習效果及態度將大為折損，然而若無設立規範採自行決定參與，則將面臨志工的參與意願、時間安排的考驗，有些志工根本不會參加接受訓練，如此則無法達到在職訓練的功效了。研究者認為在職訓練是維持服務態度、知能的最基本方式，透過在職訓練可以解決服務中的困境、學習新的知能、服務的省思等，因此堅信訂定在職訓練的參與標準是適當的管理方式，只是在職訓練的形式及內容認定是可待再研商的議題，就像學校行政督導所提，以職代訓方案同樣能達到在職訓練效果，學校事務難度不高，從中學不失為一個好方式。

（四）影響在職訓練參與情形的因素

針對學校內外舉辦的在職訓練課程之參與程度方面，經受訪的志工及

學校人員表示深受時間、課程、意願及經濟效益考量的影響，分述如下：

1.家庭、工作等時間限制

有學校人員及志工表示志工可能忙於家務、或沒有時間是影響志工參與在職訓練的重要因素，家裡事務過多或有的志工在上班或有自己的事難以額外撥出時間參與課程，會使志工對在職訓練的參與程度降低，學校人員及志工認為：

可能沒有時間，或者是內容沒有吸引他，兩個都有可能。
(訪_980220V1)

就家庭因素跟工作，會沒有辦法配合。(訪_980224V2)

如果有放出訊息，大部分都會參加，不會參加的人，因為要配合每一個家庭作息時間，要看個人家長的意願，主要是時間考量。
(訪_980227V3)

2.課程因素

有學校人員及志工表示，志工也有可能因為課程反覆辦理不能吸引他，或覺得課程沒有實質幫忙而不願參加在職訓練，學校人員及志工認為：

可能沒有時間，或者是內容沒有吸引他，兩個都有可能，就是說他覺得在職訓練的內容，對他來講沒有幫助，不太能夠吸引他。
(訪_980224V2)

基本上，我覺得課程也是一個很重要的因素，因為像我們學校志工有的在學校十幾年的志工，那課程反覆辦，沒有吸引力，他們參加過很多次，大概也不想參加。像我們上一次卡內基，他們還是都很踴躍要來參加，因為這個對他們來講就一個很新的課程，課程的實用性會影響他參與的決定，如果說課程真的非常好，他們也會排除萬難，如果不好，那當然就會減低參加意願。(訪

_980310Ad2)

3.缺乏意願

沒有意願參與在職訓練也是影響之一，志公有以下看法：

我在想，大概個人的因素，就是他意願的問題，就是他對這個課程提不起興趣。（訪_980301V4）

4.經濟效益考量

主辦在職訓練單位考量到經濟效益，譬如參加的人數不多不符經濟比例原則時，那在職訓練活動也就不辦理了，以下是行政督導的看法：

縣政府覺得辦在職訓練沒有多大的效益，只有某一部分的人受益，就會考慮不辦理。（訪_980316Ad3）

因此，雖然志協或學校有安排在職訓練的課程，但是並非每個志工都會參與，有的會因為志工本身事務忙碌抽不出時間而無法參與，或是家庭個人興趣方面降低參與意願，有的則因為課程不實惠沒有吸引力，另外主辦單位考慮到經濟效益，也減少了志工參加在職訓練的機會。

在志工忙碌的生活安排之際，應如何調整對志工參與在職訓練的期待？研究者認為時間忙碌是現代人必然需因應的議題，因此，須針對此特性而規劃在職訓練的時間，例如採多梯次或非固定時間性的課程安排，抑或藉由網路、錄影音等方式進行授課，使志工的受訓時間彈性化，以解決時間因素的限制。

其次，課程的實用性是不得不加以縝密設計的，大家都很忙，若再參加一個無聊的課程，無疑雪上加霜，志工更不想參加所規劃的課程了。而主管機關也不應以人數來決定辦不辦在職訓練，有時畢竟很難論斷質與量之間的平衡關係的。

二、志工督導制度

受訪的個案學校志工團經由相關的幹部培訓課程，運用資深志工擔任

督導志工的工作，統稱為幹部，其中有團長、副團長、總幹事及七個小組的組長，尤其在帶領新志工的過程中角色尤其重要，擔任督導的資深志工同時也是各工作小組的領導者、協調者，透過個別或小組的方式進行督導工作。針對志工督導的功能及推動上的問題，分別說明如下：

（一）實施志工督導制度的功能

運用資深志工擔任新進志工或其他在職志工的督導工作，可以提供多種不同的功能，使其督導制度有不同的存在價值及意義，說明如下：

1.成為學校與志工間的溝通管道

經由督導制度的實施，運用小組工作檢討的機會可以讓參與學校服務工作的志工表達對學校的意見，而幹部透過意見的彙整可以代為將建議反應給學校，促進彼此的瞭解及溝通，有志工及學校人員表示：

我們為什麼每個月要開月例會，就是可以寫下參與工作時的問題，因為你對學校有意見但又不拿出來說，然後在後面一堆有的沒有的，我覺得不好。我們常在工作場合常碰面，倒不是要去督導誰，而是人與人之間如果常常碰面，彼此更加瞭解之後，更能互相體諒，所以我們才會有每個月的月例會，然後學校的校長、老師都會參與，我們把志工們實際所碰到的困難告訴學校，校長這邊，或行政督導這邊，或者資深志工這邊，整個工作改進提出要求是有它的功能存。（訪_980220V1）

行政督導這邊正好是一個反向的角色扮演，學校這邊對志工有工作需求改進的想法時，也會經由志工督導轉達，其看法如下：

我們大概都是再上面做一個重點提示而已，我們把我們想要的告訴他們這些領導者，然後他們就會去幫我們做傳達，然後他們也會督促。（訪_980305Ad1）

2.促進志工間的互助與交流

受訪的學校志工表示在團體督導的過程中，成員可以分享自身的

經驗進而彼此學習，也可以提供情緒宣洩的空間，相互扶持而同步成長，其觀點為：

像我們在開會的時候，比如我發現學校所安排的交通路線有一些不適合家長，不適合小朋友，不適合志工處理的，經過一個我們提出看法，可以互相做意見交流；或者學校認為說，某位志工沒有做好他的工作，可我們還是要提出來，互相提醒，幫忙解決問題，因為我覺得討論是可以有進步空間的，不是說故意要去說你的不是，只是方法、語氣要比較恰當一點。（訪_980220V1）

3.提供志工間的關懷及支援

受訪行政督導及志工督導認為，督導制度可以提供志工適時的關懷與支援，當志工有某些需求時，可以及時挹注支持力量，志工及學校人員的觀點為：

資深志工會去指導初次服務的新進志工。最明顯的就是安維組，安維組因為有的部分是要講故事的，有的人不會講故事…，行政督導的部分就可能會跟他們準備一些繪本，讓他們首先先有一，起碼一些基本的東西可以講，比較容易的東西可以講。（訪_980310Ad2）

以研究者的觀察，總會看到行政督導或志工團幹部們親切的詢問服務志工們有何需要？所以與其說是去評核他們的工作績效，倒不如說是幫助他們；與其說督導，倒不如說是提供必要的關懷與支援。（觀_980321）

由此得知，透過督導制度的實施，可以成為行學校與志工間的溝通管道，讓志工有機會可以表達對學校的意見及看法，並且可以促進志工間的互助與交流，可以分享自身的經驗進而彼此學習，也可以提供情緒宣洩的空間，相互扶持而同步成長，另外，督導制度可以提供志工適時的關懷與支援，當志工有某些需求時，可以及時挹注支持力量。

其次，督導的功能有行政、教育及支持的功能，而研究者從訪談的資

料發現，受訪個案學校志工團的志工督導所提供的功能，較著重於與學校的溝通及對志工提供所需關懷協助的功能，而在經驗傳承或教育功能方面，較少觸及，研究者認為資深志工等並不一定具有相關專業學識背景，而行政督導方面，專業知能的傳授亦較匱乏，然而志工督導擁有豐富的實務經驗，就經驗分享及交流層面的角色而言是合理的，因此，將志工督導的角色功能設定在實務經驗的交流分享或是支持者角色可能較為適當。

（二）推動志工督導制度面臨的問題

實施志工督導制度有上述的不同功能，但是在實際推動過程中仍然會遭遇到不同的困難，其面臨的問題如下：

1. 督導制度的權責不清

目前個案學校志工團並無一明確志工督導制度，實質上有督導的作為，但並沒有法制化，所以這方面在權責上是較為模糊的，同時志工認為需要一個權責分明的督導制度，志工的觀點是：

講真的，目前我們志工團並沒有正式有督導這樣的一個名，當然實質上，有時候我們在值勤，在服務的時候，大概各組的組長在無形當中，似乎好像也扮演有一點督導的角色，比如說安危組來講，他可以和志工來討論，在做安危組服務的時候，怎麼樣講故事，怎麼樣來督導，怎樣維持班級的秩序，其實這個也是一個同儕督導的性質。但是我們在章程裡面，並沒有明定督導的制度。
（訪_980301V4）

我在想非常有必要明訂一個法制化的督導制度，因為志工在服務當中，比如說人際的部份，有時候在服務的時候遇到瓶頸，或者有時候在和學校互動上，遇到的一些不愉快、摩擦衝突的時候，這在在都會造成志工很強烈在服務上的要或不要的抉擇，或者是怎麼樣跳脫這樣的瓶頸，這個時候，如果適時由我們督導來介入，來協助的話，也許可以及時解決現場的問題。（訪_980301V4）

2. 受督導者之情緒反應

實施督導制度時，不僅督導者可能會因為投鼠忌器，怕影響志

工值勤情緒或繼續服務之意願，因而綁手綁腳降低督導品質，接受督導的志工也會覺得有壓力而不想被督導，會擔心曝露出自己能力不足的部分，因此有行政督導會覺得沒有必要實施志工督導制度，受訪的資料顯示：

他們同樣都來做志工，值勤時可能稍微慢了幾分鐘，講一下就好了！還要經過正式的督導，在心裡感受上比較難接受，直指其工作缺失，會讓他覺得難堪！（訪_980316Ad3）

經由受訪者得知，個案學校志工團並無一明確志工督導制度，實質上有督導的作為，但並沒有法制化，所以這方面在權責上是較為模糊的，受督導的志工亦會因督導而產生不對稱情緒反應，這些都是督導制度實施過程中所面臨的問題。

研究者認為督導制度的實施，會讓受督導者產生反彈是自然且正常的現象，可是適度的壓力及監督對志工服務時是會有自我要求，產生自我約束的成效的，因此，實施督導制度或許不必投鼠忌器，不必過份擔心志工情緒反應，它是必然存在不可或缺的措施。可是有一點不得提出來探討，志工督導與志工之間的權力互動關係，會不會引起志工團內部不當的衝突，行政督導在平衡協調的角色該如何扮演？

本節經由訪談資料得知，志工及學校人員認為透過在職訓練的課程，可以維持提高服務品質、增進志工間的感情交流、吸收新知識強化專業功能的功能。而在職訓練課程內容的規劃，則以學校衡量志工需求提出規劃案，廣泛性的對全體志工提供所需訓練，另一方面由志願協會辦理幹部的儲備訓練。

雖然志工及學校人員皆認為在職訓練有其必要性及功能，但實際執行時，參與情形卻受志工家庭、工作與時間因素、課程因素、缺乏意願、經濟效益考量及無強制性規定的參與標準所影響了。

在督導制度實施方面，個案學校志工團運用資深志工擔任督導工作，可以成為學校與志工間的溝通管道、促進志工間的互助與交流，並且提供志工間的關懷及支援。但督導制度實施卻也面臨權責不清及受督導志工情緒反彈問題。

第四節 志工績效評估與獎勵輔導

一般而言，學校志工人力資源管理較少對組織內的個別志工進行績效評估，主要擔心造成負面效應，但績效評估是趨勢也是進步的動力之一，強化志工的服務品質。個案學校志工團每學年度都會施行志工的績效評估制度，針對學校志工值勤及提供服務的情形加以評估，依據績效評估的結果而決定下年度是否予以續聘。此外，亦會依其績效評估的情形，實施學校內、外的獎勵制度，以提供服務激勵的機會，以下將分別就志工考核評鑑制度及獎勵輔導制度加以說明。

一、志工績效評估制度

根據訪談績效評估資料顯示，儘管個案學校志工組織並沒有真正落實績效評估制度，項目、標準非常簡化，但志工與學校人員對績效評估的功能、項目、標準、結果處理及所面臨的問題等方面有其觀點及做法，分述如下：

（一）績效評估的功能

經由訪談資料顯示，志工與學校人員認為年度的績效評估可以作為續聘與獎勵的依據、強化服務能力、提昇服務品質、激勵志工士氣，績效評估分別具有不同的功能，分述如下：

1.作為續聘與獎勵的依據

透過實際服務時數的登錄，會促使志工謹慎的配合服務規定，同時作為將來續聘與獎勵的依據，受訪者表示：

當時候我們有做一件事情是，我們原來的志工團團員有一百二十幾個，可是其實有一些人是從來不出現的，其實我們當時候，把那一些從不出現的，跟他確認後，我們就把他篩選掉、退除掉。若都沒登錄時數隔年就不再續聘了。（訪_980305Ad1）

獎勵也要有依據，不然的話沒有依據也不好。（訪_980316Ad3）

雖然說你有那個熱誠要來加入這個志工，若只是掛一個名在志工

團服務手冊裡面，開會、執勤都沒有看到，還要享受我們的福利，這樣我們就會將他除名。（訪_980227V3）

2.強化志工的專業態度

藉由績效評估的機會，可以讓志工更加敬業，志工與學校人員表示：

強化他的專業態度，因為有時數的規定，你就會更敬業、就會更準時，就會按照安排的時間執勤。（訪_980227V3）

會讓他們專業態度更好、更積極。（訪_980415S2）

3.提昇志工的服務品質

受訪的志工及學校人員認為透過績效評估的制度，可以提升志工團的服務品質，對於組織有正向的意義，其觀點為：

服務品質、工作態度，我們也會納入成為績效評估的一個項目，有要求、有考核，服務品質自然就會好。（訪_980227V3）

需要做績效評估工作，因為可以讓工作做得更好。（訪_980407S1）

4.激勵志工們的士氣

受訪的志工表示，經由績效評估制度的實施可以讓志工的服務成果受到重視與肯定，進而激勵士氣，其觀點認為：

能達到鼓舞士氣，激勵士氣的那個作用。（訪_980224V2）

你做一個績效評估讓大家更在乎這個工作，會有激勵成員士氣的效果。（訪_980301V4）

由此得知，就受訪的志工與學校人員的觀點得知，就志工自己及組織而言，實施績效評估制度可以作為將來續聘與獎勵的依據，讓志工檢視評

估自己服務態度，提昇服務品質並激勵志工的士氣。

（二）績效評估的項目及標準

個案學校志工團對於志工的績效評估共有服務時數、參加座談、教育研習、學校相關活動等不同項目，但評估的標準並不周詳，除服務紀錄冊可具體詳實登載服務時數之外，其他項目並沒有一個制式的評量表，而資深志工認為這也是將來極需建立以做為績效評估中量化標準的參考，經訪談資料顯示，志工及學校人員的看法如下：

1. 以服務時數為評估項目

志工服務時數是受訪認為最具參考意義的績效評估項目，受訪者皆認為服務時數是最基本需達到的評核標準，因為最實際，其認為：

續聘的時候會考慮到工作績效，那績效評估主要是用時數。

（訪_980227V3）

對，工作時數還有開會的時數會議的時數，還有參加一些活動，比如說運動會，那個也算在服務時數裡。（訪_980301V4）

登記服務時數吧！（訪_980305Ad1）

們就是在時數上面…主要是以時數，標準也是以時數來評估他工作的效能。（訪_980320Ad4）

2. 參加座談、教育研習、學校相關活動

儘管參加座談、教育研習、學校相關活動等項目為績效評估的項目，但仍舊以時數登記為主，也就是說有參加前述三項目，在績效評估時是不將活動類型與內容做為評核標準的，有參加就登記時數，就可做績效評估參考，所以，總的來說，服務時數是含參加座談、教育研習、學校相關活動的時數的，資深志工表示：

所以教育研習要求並沒有那麼明顯。不過章則裡面，或者是規定

裡面，或者是平常的運作裡面，我們是鼓勵他們去參加教育研習，但是沒有一個比較明確的要求說，你一定要參加在職訓練，他只要服務時數夠就可以了。對，工作時數還有開會的時數會議的時數，還有參加一些活動，比如說運動會，那個也算在服務時數裡。（訪_980301V4）

志願協會這邊是採取一年一聘的方式，但時數不足也沒有所謂換不換照問題，他登錄為志願協會的志工以後，就是只存在登錄時數的問題，也不會因為服務時數少，我們就不續聘或志願協會就不續聘。對，工作時數還有開會的時數會議的時數，還有參加一些活動，比如說運動會，那個也算在服務時數裡。（訪_980301V4）

由此可見，志工團的年度績效評估項目主要是以服務時數的標準為首要向度，此為最基本的評核指標。其次，參加月例會等的時數，參加在職訓練的時數以及參加學校運動會或其他活動的時間，也都納入時數計算，亦做為績效評估的參考及續聘與否的依據。

（三）結果執行與面臨問題

根據訪談的資料，在服務時數項目及標準實際執行後，若有未達標準的志工則其執行結果為何？會面臨何種問題？志工及學校人員的做法及觀點如下：

1.結果執行

根據台東縣仁愛國民小學「愛心志工服務團」組織準則第七章及受訪者的資料得知，根據績效評估的結果，針對未達到考核標準的志工會先給予通融，再無任何服務時數時，才做不續聘的決定，受訪的志工及學校人員表示：

團員無法履行本團及本校應有之任務者或一年內從未參加志工座談會、教育研習、校運會或團體聯誼活動，無正當理由者，於第二年自動除名。（文_980320）

先問他是什麼情形，然後是不是還有意願繼續來，如果他覺得他

沒有意願，那我們就把他剔除掉。（訪_980305Ad1）

我們技術上，也會用比較婉轉的方式請他離開。（訪_980316Ad3）

私下會問，會來跟他討論說一些問題，是什麼原因…
（訪_980227V3）

因此，雖然有績效的項目及標準，但是通常會給予一段調整時間後再做決定，通常是給予續聘，真的不行再除名。

2.面臨問題

若要執行不續聘決定，其實志工通常不會有意見，只是將會面臨一個大問題，就是志工人力短缺的壓力，志工及學校人員的意見如下：

因為他們沒有來，他們也覺得不好意思，他們也覺得他們不想這樣掛名，如果有來的基本上也都沒有什麼問題。
（訪_980305Ad1）

其實他在這個地方得不到溫暖的話他就會離開，不用什麼退場機制，這個會很清楚，就是說他不適合他就不會想要待在這邊。（訪_980320Ad4）

人力上真的是不夠。（訪_980227V3）

我想很實際的問題就是，招募志工的確不容易，那你如果評鑑的太嚴格的話，我們志工一定會流失很多，所以在兩者均衡之下，所以我們必須要考慮一個兩全其美的方法。（訪_980301V4）

因此，經由受訪資料得知執行績效評估制度過程中，會因顧慮志工人力短缺影響學校服務的運作而無法確實執行評核結果。此外，在考核項目及標準方面較著重服務量化的成效，難以兼顧服務品質的考核。

綜合以上資料，研究者認為，衡量學校服務的特性，志工並無取代學校人員的條件與要素，同時，來學校服務為義務性質，學校也好，志工團也好，很難真正落實績效評估的制度，但環境是變化是很難掌握的，為將來組織有效發展之故，有必要建立一個嚴謹、常態化、合理、可執行的績效評估制度，否則績效評估制度只是流於形式，無法達到警惕、評估、激勵及品質維護的功能。

二、志工獎勵輔導制度

受訪的志工及學校人員表示，除了績效評估之外，對於學校志工的服務表現亦會提供相關的獎勵制度，以下分別就志工獎勵輔導制度的權責及獎勵的標準、方式進行分析探討：

（一）志工獎勵制度的權責

經由文件資料，個案學校「愛心志工服務團」組織準則第七章及訪談的資料得知，針對志工獎勵提報工作的進行分成兩種情況，一為學校輔導處推薦至縣府，其二為志工團評審委員會推薦，建請校長公開表揚，內容如下：

團員在服務過程中，負責盡職績效顯著者，由本校依據本縣志願服務獎勵辦法，推薦至台東縣政府或有關機構予以表獎勵之。（文_980320）

服務績優及資深優良志工，由本團評審委員會推薦，建請校長公開表揚。評選委員及評選要點另訂之。（文_980320）

1.學校輔導處推薦至縣府

關於志工獎勵的名單及人選，由學校行政督導輔導室主任彙整志工資料提報縣府社會處轄下志願服務協會，接受績優志工及年度績優志工團隊表揚，另外也有教育處表揚的績優交通志工，受訪者表示：

然後志協方面，就是他會辦一等獎章、二等獎章、三等獎章，最

高階獎章是金馨獎，那個是他們志協的獎勵。（訪_980227V3）

目前我們大概是學校輔導室這邊來推薦，比如每一年，有績優志工或者是交通志工表揚，都是由我們學校這邊來推薦。

（訪_980301V4）

2. 志工團推薦輔導處提報

有受訪的志工及學校人員表示，也會利用學校年度盛事運動大會時表揚資深優良志工，獎勵的推舉及人選，由志工推薦之後再由行政督導輔導主任提報，訪談資料表示：

那我們在學校的部分就有五年、十年、十五年、二十年這樣的一個志工，如果他達到我們這樣的服務年限的話，我們就會提報為優良志工作表揚。（訪_980320Ad4）

我們一般的話，學校表揚一般都是在成立十週年、十五週年，這個算是一個週年活動的時候，我們志工團先推薦，然後給輔導室。（訪_980301V4）

由以上資料顯示，學校志工獎勵的推舉，主要是由志工團及輔導處辦理，表揚單位有社會處志願服務協會、教育處社教科以及學校。

（二）志工獎勵的方式

經由訪談得知，學校志工接受獎勵的方式分成獎勵項目、獎勵標準說明如下；而志工對獎勵也有些不一樣的觀點，說明如下：

1. 獎勵項目

經由訪談得知，有三個單位對志工服務提供獎勵，這三個單位為教育處、社會處與學校。其項目說明如下：

學校就是在運動會時表揚服務五年、十年、十五年的資深優良志工。（訪_980224V2）

教育處有績優交通志工表揚、社會處有績優志工與績優志工團隊表揚。（訪_980301V4）

2.獎勵標準

對於受獎的標準會依志工服務年資、服務時數、具體事實如服務態度等作為標準提報接受獎勵，受訪者說明如下：

學校這邊的獎勵標準忘記是滿十年，好像是滿十年公開表揚，以年資為主。（訪_980310Ad2）

志願協會標準，第一個當然根據你服務的年資，第二個是時數，還有你具體的事實，比如包括你的服務態度。如果以這幾年來，在推薦的時候來講，他服務時數高的話，一方面可以看得出來他的服務的精神，服務的態度，他願意付出這個部份。所以剛才講的就是說，他在要提報裡面，有一個具體的優良事蹟，這個部份當然也就牽涉到服務態度。（訪_980301V4）

學校表揚一般就是年資，還有服務的時數超過三年以上，三年、五年、十年、十五年就接受資深優良志工表揚。（訪_980301V4）

3.獎勵爭議

有受訪的志工表示有時獎勵的標準著重在量化的服務績效上，容易使得服務品質及工作態度等因素無法被列入考量，因為是教育類志工當次服務時數少，無法在一次服務中累積較多時數，偏重服務數量的績效忽略次數而讓服務品質佳的志工無法接受表揚，志工認為：

因為目前志工團很多，而且很多單位都不一樣，以我們學校來講的話，我們在學校服務的時間會比較短，所以我們要積那個時數會比較少，可是比如說他是在醫院當志工的話，他只要每天去，一次去就是四五六個小時，所以他會積比較多時數，所以如果以這樣子的話，兩個結合一起比的話，我們當然教育類的會比較少。

(訪_980224V2)

本校裡面是沒有，在校外的部份，比如說每年推薦金新獎，績優志工一等獎、二等獎、三等獎，這個部份在推薦的時候，往往會受到你服務時數的限制，比如推薦十個，不一定十個都，有時候只能錄取兩位、三位，很多重要的因素也就是說，我們這邊志工服務的時數太少，如果說和台東縣其他運用單位，比起來的話，有時候我們會少的很多。(訪_980301V4)

所以我在志願協會那邊標準的訂定，是不是也參酌一下服務的次數，也能做一個考量，或者是分類，就把它分類，教育類就教育類，醫藥類就醫藥類這樣，那目前來講是沒有分類所以是不是可以以分類來做評選標準。(訪_980301V4)

因此受訪的志工認為，獎勵的標準如果考量參與服務的次數，因為教育類志工他的服務次數不比其他志工團少可是服務時數相對會比較不足，另外，獎勵時是不是也考量志工團屬性然後做一分類教育類與其他類別分開，同時若只重視量化的服務成效作為獎勵標準，志工認為會使服務品質的能力無法受到重視及肯定。

本節係由訪談資料得知，志工及學校人員認為，就志工自己及組織而言，實施績效評估制度可以作為將來續聘與獎勵的依據，讓志工檢視評估自己服務態度，提昇服務品質並激勵志工的士氣。

至於績效評估的項目與標準，志工團的年度績效評估項目主要是以服務時數的標準為首要向度，此為最基本的評核指標。其次，參加月例會等的時數，參加在職訓練的時數以及參加學校運動會或其他活動的時間，也都納入時數計算，亦做為績效評估的參考及續聘與否的依據。執行績效評估制度過程中，會因顧慮志工人力短缺影響學校服務的運作而無法確實執行評核結果，此外，在考核項目及標準方面較著重服務量化的成效，難以兼顧服務品質的考核，以上皆為考核評鑑制度所面臨的困難。

研究者認為，衡量學校服務的特性，志工並無取代學校人員的條件與要素，同時，來學校服務為義務性質，學校也好，志工團也好，很難真正

落實績效評估的制度，但環境是變化是很難掌握的，為將來組織有效發展之故，有必要建立一個嚴謹、常態化、合理、可執行的績效評估制度，否則績效評估制度只是流於形式，無法達到警惕、評估、激勵及品質維護的功能。

獎勵制度方面，學校志工獎勵的推舉，主要是由志工團及輔導處辦理，表揚單位有社會處志願服務協會、教育處社教科以及學校。獎勵的標準如果考量參與服務的次數，因為教育類志工的服務次數不比其他志工團少可是服務時數相對會比較不足，另外，獎勵時是不是也考量志工團屬性然後做一分類教育類與其他類別分開，同時若只重視量化的服務成效作為獎勵標準，志工認為會使服務品質的能力無法受到重視及肯定，這是獎勵制度上需正視的議題。

第五節 志工維護與學校關係

個案學校愛心志工服務團從民國八十一年成立迄今已有十六年歷史，志工團與學校關係緊密，志工與學校及人員間有濃密之情感，許多志工從志工團成立之初即已加入，物換星移，有志工陸續離開，亦新血輪亦不斷加入，志工人力資源的維護及志工與學校關係的聯結是志工團順利、持續運作所必須關注的議題。本節將根據訪談志工與學校人員之觀點，將志工及學校人員對志工維護與學校關係的看法及意見分述於下：

一、志工維護

經由受訪的志工資料顯示，受訪的志工年資都超過十年，服務時數皆超過300小時，已獲志願服務三等獎肯定，其中一位志工服務時間已達十六年，累積服務時數更超過1200小時，即將提報志願服務獎章最高榮譽金馨獎，由此可知志工在學校維持了長時期的服務經歷，以下將分別就志工持續服務的因素、讓志工維持服務的方式與建議加以陳述。

（一）志工持續服務之因素

促使志工能持續性在個案學校提供服務而未流失的動力，根據受訪的志工及學校人員表示，有以下的因素：

1.改變生命受益良多

透過在學校服務的過程，志工本身在生命體會、人際關係或工

作上獲得良好的改變，並讓自己受益良多，促使志工願意持續留在學校志工團服務並提供回饋，受訪的志工表示：

會覺得他們來參加是為了自己的生活變得更有意義。
(訪_980310Ad2)

學校需要我，我就過來了，我直接的說，就是很快樂。因為你快樂了之後就可以改變對生命想法。(訪_980220V1)

比如我來講就好了，我去參加志工團之後，我就認識這一些朋友，然後我就一個弟弟，所以我就沒有姐妹，我就會把他們當作我的兄弟姐妹，所以我的人際關係會更廣闊，會有一個心理寄託。(訪_980224V2)

參與志願服務工作除了讓志工自己察覺自我存在的意義之外，有志工認為也能達到自我生命能量的提升，反讓自己成為受惠者：

我們在志工團服務裡面，有時候會有研習或者討論，這個時候可以互相的交流，可以增長自己的見聞，可以說自我成長。第二個來講，可以說人際的一個互動會更好，在這個團員裡面，有時候透過在志工團的活動、旅遊或者座談會，我們安危組下課大家互相的心情的交流，甚至可以分享個人服務的心得，這些可以增加我們人際的關係。第三個部份，我覺得志願服務可以讓我年輕，不是說真正年輕，我是說心理會覺得比較年輕快樂，主要是說學校看到我們的老師，尤其小朋友，他們這麼年輕、天真…(訪_980301V4)

可能是他們覺得在這個工作上，可以獲得成長的機會，或者在這個團隊裡，他們能夠認識更多元的朋友。(訪_980331Tc2)

2.實踐理想服務人群

也有志工及學校人員表示，能在學校服務是一件非常有意義的

事能實踐服務人群之理想，回饋社會、回饋母校是持續服務的一大動力：

像我參與志工，重要還是在於個人的想法和感受，就自助助人這樣。（訪_980220V1）

我認為學校志願服務，我覺得非常有意義，比如說，交通護送同學的安全，在課堂裡面說故事或閱讀，我覺得很有意義的工作。（訪_980301V4）

最後一個就是說，仁愛國小是我的母校，我一年級到六年級一個學習的地方，師長以前對我們的愛和關懷，我很希望就是說，又回到母校來服務，又擔任輔導工作的志工團，一起成長，所以我這樣的心，希望能夠在學校這塊教育的園地裡面，能夠繼續來耕耘，這是我一個很大的動力。（訪_980301V4）

也有可能是為了實踐理想等。（訪_980331Tc2）

有服務他人的理想。（訪_980407S1）

3.有助親師互動瞭解孩子

有受訪志工及學校人員認為繼續留在學校志工團，能掌握自己孩子在學校的狀況，因為跟老師的互動多了一些，其想法如下：

目前知道有參加志工的，到學校參加志工一方面能夠瞭解他孩子學習的狀況，也能夠跟老師有所互動的一個機會，這兩點是我認為他們的一個動機。（訪_980316Ad3）

我當初會加入這個志工，是因為學校發了一張…最早是張主任他發了一張公文，他說，因為那個時候志工也差不多只有三四十個，差不多是在十幾年前，因為他們那個志工的極需招募志工，因為這張的極需招募志工，讓我有一個衝動，剛好小孩子在也是要讀一年級，所以那個時候我才會加入志工的行列，就一直留到現在

了。（訪_980227V3）

4.服務團隊感情融洽

有受訪志工及學校人員提到，志工服務團隊感情融洽，大家有的相處十幾年下來，有很深的革命情感，不忍捨棄夥伴，不會離開，以下是志工及學校人員的觀點及意見：

就是參加已經十六年了，從舊的到新的，大家在一起就是有那個感情，而且我們是來自各種不同行業的人，所以只要你在每一種行業裡面各有所求的話，那一些志工就是你的貴人，就是我們的資源，所以大家感情就會很好。（訪_980224V2）

另一個很重要的原因就是我們學校有很多資深志工他們都十幾年了，他們彼此好像有一些感情。（訪_980310Ad2）

就是感情因素吧！這個團體的向心力。（訪_980316Ad3）

人手不足會讓志工不忍離開，怕傷了其他夥伴的心。（訪_980415S2）

學校志工團的志工能持續服務多年，有多位受訪者表示主要是在服務過程中讓自己體會到生命價值與意義而收穫良多，對自我的幫助很大進而想回饋社會及學校。其次是因為在學校做志願服務可以完成自己想服務人群、貢獻一己之力的理念。有孩子持續在學校受教育，基於就近瞭解孩子學習狀況，增加與學校教師之互動之因素，而使志工本身願意持續投入服務。此外，有志工及學校人員提及，志工一起工作，長久下來了培養良好的團隊默契、團隊氣氛，志工間關係和諧、感情融洽也是支持志工留在學校志工團的重要因素。

（二）讓志工持續服務之方式

受訪的志工及學校人員亦提出讓志工持續服務的方式，主要是透過主

動關照進而維繫彼此情感，並能留意志工權益避免其權益受損，以便減少志工的流失，志工及學校人員表示：

1.關照志工想法

根據訪談資料顯示，受訪志工及學校人員認為，志工的想法及感受要能及時注意到，其表示：

像我參與志工，重要還是在於個人的想法和感受。（訪_980220V1）

我覺得是制度做好一點，比如說當他想要付出的時候，學校有一個地方讓他付出，其實他就會很開心，就是彼此之間這個把他接起來，因為有些志工他們會不願意來，可能有時候他會覺得說，我來你們也不用我，因為他們來基本上都有熱忱，那學校能夠善用他，然後給他合理的制度或環境，我覺得他們就會來的蠻開心的！（訪_980305Ad1）

2.留意志工權益

根據訪談資料顯示，受訪志工及學校人員認為，志工該得權益不可以被漠視，其表示：

就是參加一些才藝的免費教學，讓我們能自我成長，就是提供一些實用課程這樣，免費的課程；月例會後的慶生活動也是，這些都是我們的權益。（訪_980224V2）

為他做好最好的一個服務，他服務學校，學校也能夠服務他們，就像我剛才講的，他的服務時數如果到達金馨獎的規定，就一定要主定幫他提報，不讓他的權利受損。（訪_980320Ad4）

3.靠情感的維繫

利用志工服務時或會開月例會時，主動表達關懷，透過情感的維繫讓志工持續服務，受訪的志工及學校人員表示：

我們可以利用值勤時、或開會碰面時關心彼此。（訪_980220V1）

我們現在有辦旅遊活動，這倒是可以維繫大家的感情，我每一年有辦兩次，這也是可以獎勵志工、維繫志工的親子關係，是獎勵也是可以維持大家的感情，慶生活動的意義也在這邊。（訪_980227V3）

（三）讓志工持續服務之建議

志工更提出學校應該能夠給予肯定、主動關懷，透過經營團隊氣氛而營造向心力，同時透過不斷的學習而有自我成長，以及協助志工得到其家人支持等建議，可以使志工持續留下來服務，訪談的資料顯示：

1.學校能夠肯定志工

根據訪談志工資料得知，學校若能給予服務工作上的肯定，志工會覺得他們在從事一個有意義的事，其表示：

所以要让志工留下来有很多的考量，第一個就是學校能夠肯定我們志工，我們有一些問題、困難，他能夠來協助。第二個部份，讓我們志工進入到我們學校裡面所做的服務工作，覺得很有意義，而且在做的時候能夠勝任愉快，比如說，交通護送同學的安全，在課堂裡面說故事或閱讀，我覺得很有意義的工作，若學校能不斷的肯定我的話…（訪_980301V4）

2.學校主動關懷志工

依據訪談資料顯示，讓志工留下來持續服務的建議，學校行政督導有其想法，其表示：

隨時都會關心到他，例如說他有沒有什麼需求，個人的部分，我們學校可以觀照到的，我們都盡量給他幫忙。（訪_980320Ad4）

3.學習成長的機會

依據訪談資料顯示，讓志工留下來持續服務的建議，志工的其他看法是：

他在學校服務的環境裡面，他不只是付出，他能夠有學習和成長的機會。（訪_980301V4）

4.團隊氣氛的經營

受訪志工認為不管是學校或志工團，對於團隊的發展性、向心力及支援性都需要經營，才能維持志工的持續服務，其表示：

要讓志工看到團體是蓬勃的發展，不是沒有未來的，這是學校的職責，學校要慎重其事。（訪_980224V2）

像前一陣子，有很多故事媽媽不能再說故事學校也不先講老實說團隊氣氛蠻低迷的這樣我們很怕對學校向心力就有傷害。（訪_980227V3）

我覺得團體間的感覺是比較重要的，當我們遇到問題的時候是不是有人可以討論，像我喜歡這樣的團體傾聽我們的聲音。（訪_980301V4）

5.得到家人的支持

依據訪談資料顯示，讓志工留下來持續服務的建議，志工的看法是：

最後一個就是他家人的支持，這個是重要的動力，如果志工團內部或學校這裡能在這方面有所著墨，我想志工一定會有留下來持續服務的強烈動力的。（訪_980301V4）

志工維護的方式不管是在學校行事上或志工的建議方面，都認為情感維繫及團隊向心力、支持性是很重要的因素，此外，更因志願服務的特性必須在管理制度上提供相當程度的彈性空間，協助排除無法持續服務的因素，讓志工不會輕易因個人因素而流失。而志工及學校人員更提出重要的觀點認為，學校除了提供服務的機會，讓志工實踐服務理想之外，尚需持續提供讓志工學習成長的訓練課程，因此在助人之餘，更應該要關注志工

的自我成長機會，才能提供志工源源不斷持續服務的動力。

二、志工與學校關係

經由受訪的志工及學校人員資料顯示，志工與學校人員間存在順暢的溝通管道，志工有意見要表達通常會以較直接的方式說出，學校行政督導也常跟志工提及，有意見可以在第一時間找學校相關人員談，志工與學校人員的關係建構在一個能充分溝通的基礎上，以下針對志工意見表達方式、學校人員回應方式及志工與學校關係等，分述如下：

（一）志工意見表達方式：

當志工在對學校服務過程中會有自己的意見及想法，因此會透過不同的方式表達與溝通，分述如下：

1.隱晦不願意表達意見

儘管溝通管道暢通，但是志工平時有意見的時候，也有發牢騷不願表示意見者，受訪的志工表示：

有的人會私底下說怎樣怎樣的啦！或是說對學校有些意見也不明講。（訪_980220V1）

平常如果他們有不滿的聲音，有些人都是私底下說，不過比較少就是了，原則上大家都蠻開誠佈公的。（訪_980227V3）

2.透過幹部及行政督導傳達

也有些志工會用較間接方式提出意見或想法，看待學校或志工團如何解決，受訪的志工及學校人員表示：

我們大部份會透過團長與總幹事，或者是直接打到輔導室，可是大部分好像是因為我們的總幹事做了很久，團長和總幹事的接觸應該是比較頻繁一點。（訪_980220V1）

會啊，就以我們的交通組來講，禁止通行那個牌子，像我們志工去服務的時候，他就是遇到那個牌子已經不好了，我們就會透過

主任，然後主任就會跟校長報告，然後他就會把那件事情解決。
(訪_980224V2)

一般我們最直接的方式就是，我們直接向輔導室表達。(訪_980301V4)

不然有時候就是到輔導室來跟我講，然後我再做…如果我可以直接回答我就直接回答，不能直接回答就轉述吧！紀錄下來轉述！然後學校行政人員會給回應。(訪_980310Ad2)

3.在座談會中直接說出

另外比較頻繁方式就是直接在座談會中提出意見，也有志工會向主任、校長及老師即時表達自己的意見，志工及學校人員表示：

因為我們每個月開月例會，月例會由團長主持，我們會請各組的組長報告，每個組長報告的內容就是把你這一個月，因為我們是每個月開一次，所以你可以把你這一個月所遇到的一些困難，或者是有什麼意見要表達的，你就是在那個時候講出來。(訪_980224V2)

表達就是每個月有月曆會，我們都會有座談會。(訪_980227V3)

和老師比較熟的話，在班級上有一些問題，他直接就和老師溝通，我現在遇到什麼問題，怎樣來解決。第二個部份就是在志工座談會當中，那時候參與的也有我們學校的校長、主任、組長，在過來就是幹部會議的時候，一般在開座談會之前，有時候我們會有志工的座談，那個時候幹部就會提出有一些什麼問題，大家先做一個討論，大家有怎樣解決的策略，或者是需要再請教學校的，不過幹部會議，一般我們輔導主任劉主任都會來參加，所以有一我們就可以在這邊做一個討論。(訪_980301V4)

嗯，他們通常會在志工座談會的時候反應，以前他們會在志工座

談會反映意見，因為我當主任的時候，我說志工座談會畢竟一個月開一次而已。（訪_980305Ad1）

有啊！月例會會提出啊！（訪_980310Ad2）

我們每個月都會開月例會，這個我是覺得我們學校做的不錯。在月例會的當中，各組或是各個志工都會把它在一個學校執勤的時候所遇到的問題跟校方反應。（訪_980316Ad3）

經由以上資料顯示，在志工及學校人員的觀點中，志工有意見想表達時，雖有不表示意見而私下抱怨、發牢騷或用間接方式表示意見，但是學校間意見表達仍舊暢通，志工最常運用直接的方式表達意見，志工相關建議學校仍以最積極態度面對解決，相關建議與學校回應處理情形揭示於圖4-1 月例會會議紀錄、圖4-2 月例會會議紀錄。

會議內容	王	小朋友早上過四維路時會因買早餐而任意橫越馬路，以前小朋友要橫越馬路時會先向志工起立，但現在是不是因為久未見面而小朋友疏忽了？
	校長答：	請會務處處理此事。
	林	一、週日夜市時是否請市公所提供擺賣流動廁所，因為週一時總會在學校圍牆旁亂丟垃圾。 二、夜市時擺攤的攤商任意灑落地面導致雨天四維路路面非常滑，造成市公所協助處理。
	校長答：	市公所已提供流動廁所，油湯也請市公所代表幫忙協助處理，但是成效不彰，攤販們都還要再教育。
	張	一、志工服務手冊請記于登錄於手冊中。 二、長崎育兒館組或其他組別伙伴願意協助巡邏者請登記？ 三、感謝楊輝能帶文章來讓各行分享，改變人與人深省，我也帶去另一級級做分享。 四、這學期以來學校小朋友的不禮貌也少了。 五、請能在八卦池旁車棚設置照明燈，這樣志工晚間巡邏時才不會過漆抹黑。
	校長答：	請會務處不負極辦理。

圖4-2 志工團月例會會議紀錄

對此研究發現讓研究者不禁思考，或許是因為這樣讓學校與志工團之間的合作關係才能如此和諧。（省_980502）

（二）學校人員回應與處理

針對志工表達意見及需求，身為負責志工管理業務的行政督導亦會採取不同的方式與以處理及回應，分析如下：

1.若不能解決則研議後處理

有受訪的行政督導表示，當志工提出其需求及意見時，學校人員沒有辦法解決曾經與相關人員研議後再行處理，資料顯示：

後續校長會怎麼做喔！好像有一些沒辦法當場答覆的就下次做一個適當的處理方式。（訪_980316Ad3）

2.積極回應馬上處理

然而也有學校人員表示，會對志工所提出來的意見或建議積極回應或馬上解決，受訪者表示：

對！隨時我們學校可以做回應處理。尤其像這個回應處理，他們的意見，這個都是剛剛你講，他們願不願意留下來的，我覺得是蠻大的關鍵，其實對他們有意見，我們學校能夠去處理，然後去改善，這個也都是他們願意留下來的很重要因素，所以你要行政上面這邊把他做好，他們就會願意留下來。（訪_980305Ad1）

校長每次月例會除非是非常特殊因素，沒有辦法參與之外，其實校長每一次的月例會都能夠出席，那對我們志工也是一個很大的支持和鼓勵。那在當場的志工所提的任何問題，校長也會在第一時間給予回應與處理，那如果說需要其他處室配合，校長也會交辦其他處室能夠在志公所提的一些問題上面，給予最大的協助跟幫忙。之後，口頭跟書面都會做成會議記錄，然後向上反應，校方的主任跟行政人員都會做處理

。（訪_980320Ad4）

負責督導志工相關業務的學校人員，對於志工維護輔助有極大責任，

因此對於志工所提出的意見則會積極傳達或處理，有執行疑慮的，討論其是否可行後，亦會做積極回應處理。

（三）志工與學校的關係

志工與學校人員在志工的服務過程中有很密切的互動關係，彼此相互看法影響志工繼續服務意願，以下將針對兩者看待彼此的觀點及志工與學校的關係，加以說明：

1.對彼此的看法

志工認為學校老師教育學生勞苦功高很辛苦，像園丁；學校人員對志工的角色看做是善心人士、是協助者，其觀點如下：

老師應該是一個園丁，小朋友像花像樹，把這棵樹、把這朵花，就是我們的小朋友，把他教育的很好，把一棵樹養的很好，小朋友出社會有前途，我覺得是這樣。（訪_9802204V1）

老師整天在教學生，當然是很辛苦，而且你一個人要面對那麼多學生，而且每一個人的個性都不一樣。比如說對學生有一些意見，如果你真的沒有辦法直接跟他表達的話，其實也可以透過志工媽媽的安危組，來安撫小朋友也可以。

（訪_980224V2）

就是一個善心人士吧。（訪_980305Ad1）

他們認為老師很辛苦，所以他們來，看看學校有什麼需要幫忙，他們都會幫忙。（訪_980310Ad2）

總而言之，學校會有人力資源不足的情況，基於服務的需要，志工來校提供所需協助，學校人員也一種感恩心情看待志工。

2.志工與學校的關係

依據訪談資料所得，志工及學校人員將志工與學校關係界定如下：志工對學校服務，實質上就是協助者與被協助者關係；但彼

此感情像家人又像朋友，也有家人朋友般的關係；學校有困難也可由志工來擔當，也有夥伴關係存在；學校提供志工發揮所長的舞臺，而志工提供直接、實質的幫忙，亦有利己利人關係。分析如下：

(1)協助者與被協助者關係

受訪志工表示，志工是屬於協助者角色，而學校人員則是被協助者角色，兩者有這樣關係在：

我在想，很像一個協助者的角色，當然有的和老師，尤其導師，互動關係好一點的話，也許他會像夥伴，甚至家人，所以這個關係的話，要看互動的層級來講，所以這個部分現在最基本的我們是屬於協助者的角色，那學校師生就是需要我幫忙的對象，甚至有的變成一個夥伴，甚至我本人來講和劉主任，變成好像家人的關係一樣。（訪_980301V4）

(2)家人及朋友般的關係

依據訪談資料顯示，個案學校小朋友在受訪時說出其最真誠的想法，他們覺得志工與學校人員之間的關係像家人又像朋友，志工在與小朋友互動中也把其關係視為朋友家人一般，其表示：

都有阿！跟小朋友互動也是朋友關係，也好像是女兒跟兒子！（訪_980224V2）

志工看起來有鮮明的服務者形象，學校與志工間有家人般的關係及像朋友的關係。（訪_980407S1）

志工是一種感人偉大的行為。什麼關係不清楚，像家人又像朋友。（訪_980415S2）

(3)工作夥伴關係

另外，志工及學校人員也把彼此關係界定為攜手合作一起

為學校努力的夥伴關係，受訪者表示：

所以雖然是隸屬的關係，有時候是朋友的關係，有時候是家人的關係，然後雙方也會因為同時成長的關係，一起受惠的因素，其實他也有一種夥伴的關係。因為志工團提供服務，那其實是助人制度，其實也有一種夥伴的關係存在。（訪_980301V4）

我覺得基本上，應該是夥伴關係。（訪_980305Ad1）

因為他們會認同這個學校，甚至於學校有什麼事情他們會願意主動跳出來。譬如說，我們學校要蓋什麼，沒有錢，那有些志工就說我可以跟你們去找我認識的某某議員，就是透過他們的力量去跟議員要一些補助款來補助學校，然後學校的就是就是我的事。（訪_980310Ad2）

(4)利己利人關係

然而，受訪者也用不同角度思考志工與學校關係，兩者關係其實是互惠、利己利人的，其表示：

彼此關係喔？我會覺得學校是給志工一個舞臺去…應該是說學校需要他們的幫忙，也剛好學校是一個舞臺，讓這些志工有他們可以發揮的空間，你說是殺時間也好，甚至於來這邊交朋友也好，畢竟對學校來講都是比較正面的力量。（訪_980310Ad2）

其實學校跟志工的關係是一種自利利人的關係，對他來講，他參加這個志工團隊對自己是有助益的，對學校來講，學校當然從他這邊獲得很多幫助吧！那就整個彼此關係來講，是互利吧！應該說互利。（訪_980316Ad3）

志工與學校人員的關係各有不同解讀，有受訪者表示將自己定位為協助者角色，學校人員則為受協助對象，也認為彼此間建立了像朋友或家人的關係及相處方式，亦有成為工作夥伴共同為學校努力的夥伴關係，同時

由另一層面觀之，彼此也存有互惠互利的關係。

根據研究者觀察認為，個案學校志工團儘管是隸屬於個案學校，學校有行政督導權責，但行政督導角度而言，志工與學校間管理與被管理者的份際似乎不存在，志工團團務非常獨立，這是不是目前所有服志工務團隊的特色？或者是教育類志工團隊是特例？又或者是個案學校如此？這些問題仍有待進一步做研究探討。（省_980415）

綜而言之，本節透過訪談的資料顯示，學校志工團的志工人能持續服務多年，有多位受訪者表示主要是在服務過程中讓自己體會到生命價值與意義而收穫良多，對自我的幫助很大進而想回饋社會及學校。其次是因為在學校做志願服務可以完成自己想服務人群、貢獻一己之力的理念。有孩子持續在學校受教育，基於就近瞭解孩子學習狀況，增加與學校教師之互動之因素，而使志工本身願意持續投入服務。此外，有志工及學校人員提及，志工一起工作，長久下來了培養良好的團隊默契、團隊氣氛，志工間關係和諧、感情融洽也是支持志工留在學校志工團的重要因素。

至於志工維護的方式不管是在學校行事上或志工的建議方面，都認為情感維繫及團隊向心力、支持性是很重要的因素，此外，更因志願服務的特性必須在管理制度上提供相當程度的彈性空間，協助排除無法持續服務的因素，讓志工不會輕易因個人因素而流失。而志工及學校人員更提出重要的觀點認為，學校除了提供服務的機會，讓志工實踐服務理想之外，尚需持續提供讓志工學習成長的訓練課程，因此在助人之餘，更應該要關注志工的自我成長機會，才能提供志工源源不斷持續服務的動力。

在志工及學校人員的觀點中，志工有意見想表達時，雖有不表示意見而私下抱怨、發牢騷或用間接方式表示意見，但是學校間意見表達仍舊暢通，志工最常運用直接的方式表達意見。負責督導志工相關業務的學校人員，對於志工維護輔助有極大責任，因此對於志工所提出的意見則會積極傳達或處理，有執行疑慮的，討論其是否可行後，亦會做積極回應處理。

學校會有人力資源不足的情況，基於服務的需要，志工來校提供所需協助，學校人員也一種感恩心情看待志工。志工與學校人員的關係各有不同解讀，有受訪者表示將自己定位為協助者角色，學校人員則為受協助對象，也認為彼此間建立了像朋友或家人的關係及相處方式，亦有成為工作夥伴共同為學校努力的夥伴關係，同時由另一層面觀之，彼此也存有互惠

互利的關係。

第六節 志工運用與發展

隨著社會的變遷，近年來在國內志工服務的發展趨勢上，志工人力資源管理方面也面臨了許多挑戰，出現了志工人力資源運用與管理的一些困境，例如，志願團體的工作特性總是錢少事多，志工常未能久任其職，使得組織好不容易培養好稱職之人員，卻又流失，讓組織許多工作無法持續推展，造成人力資本投資方面的困境。本節將根據訪談志工與學校人員之觀點，將志工及學校人員對志工運用與管理的困境及志工團組織發展的看法及意見分述於下：

一、志工運用與管理的困境

根據台東縣志願服務聯繫會報資料得知，台東縣國中小學成立志願服務團體的學校總共有八所，比例非常低，最主要的原因在於學校規模，學校規模小者，第一成立困難，因為學區小恐無相關人力，招募不易，再則學校方面亦無多餘人力協助管理、輔導，能成立志工團隊實屬不易，而團務能正常運作更加難得，但是，儘管如此，根據訪談資料顯示，目前個案學校在志工運用與管理上仍面臨許多挑戰與困境，志工及學校人員表示：

（一）人員流失與招募不易

經由訪談資料顯示，目前個案學校志工團面臨人員流失與招募不易之問題，最主要的原因在於社會因素，近年因經濟情況持續惡化，導致許多志工離開，同時為家計之故，新進人力之招募也不是很容易，以下是志工及學校人員的看法：

我們目前最困難的還是，招募志工的部份，其實我們人員很多，我們有七、八十個，但是實際工作的，包括月例會，好像參與的就是一定的幾個人。目前我們的困境就是，尤其在經濟蕭條的時候，最容易看到青黃不接的狀況，過去以前很多人參與，現在的志工新血很少。（訪_980220V1）

譬如說，雖然你是有排時間下去，環境的關係，有的志工會因為

經濟上的關係，而離開這個團隊。另外的瓶頸就是招不到志工，因為經濟的關係，大家都是要去賺錢，新的也不好找。（訪_980224V2）

志工的想法是，由於社會大環境的影響，譬如經濟不景氣的關係，志工的流失更加遽、志工的招募會有相當的困難，志工有如下看法：

所以現在的人力就比較缺乏，像志工流動、流失比較…這幾年，這一兩年經濟不景氣也有…所以在人力方面我們也比較…現在不景氣大家為了拼經濟所以…雖然說這是義務性的事情…（訪_980227V3）

第一個困境，目前現階段來講，在招募志工好像很困難，尤其我們期待有在學的，尤其大概一到六年級的家長如果他來加入志工，他願意留著，說不定以後他可以，最少孩子在本校的時候，他可以一直擔任服務，這也是我們一直在努力的部分，所以要克服這個困境，很重要除了我們志工團來宣導以外，如果班級的導師，能夠針對本班裡面來鼓勵，瞭解家長的一些背景、能力，他們能夠擔任志工的意願，然後多加鼓勵，哪怕是一班兩個到三個，這樣的話匯集起來就蠻多了。（訪_980301V4）

現在人數減少了。（訪_980316Ad3）

其實巧婦難為無米之炊，雖然我們有很好的一個組織運作的一個程式跟章程，但是參加如果沒有人參加的話，其實空有好的一個架構其實也是沒有幫助的。我真的很希望就是我們一些學校的學生家長能夠積極的投入我們志工的工作，其實我們每一年也都會有招收新進的夥伴，可是每一年的成效已經…就是越來越少，好啦，這就是需要…（訪_980320Ad4）

人力不夠，因為經濟狀況不好，像我爸媽他們忙著工作賺錢，哪可能到學校來做志工。（訪_980415S2）

受訪者認為目前志工團組織運作的最大的困難點，在於人員流失與新血補進速度太慢而導致人力不足。根據研究者觀察，確有這種現象，而人力短缺除了經濟因素之外，有無其他原因，倒是可以進一步在做相關研究。（省_980505）

（二）績效評估制度未落實

根據訪談資料得知，儘管有人力不足的觀點，但有受訪的行政督導認為績效評估並未落實，以致有無效人力產生，同時也阻絕了新進人力加入，其觀點如下：

一群老的志工在那個地方撐著，可是我覺得相對這個也是他的阻力，因為新的進的就會很慢加進來，有的時候他們變成已經一夥了，他們有革命情感，那新進的也許…我不知道是不是這樣，新進的就是比較不能夠打進去，還是怎麼樣。（訪_980305Ad1）

老的志工佔著位置又未能發揮效能，而新進人力的補充又緩慢，抉擇上實在是個兩難，如何拿捏也是一個新的課題。（省_980505）

（三）行政督導的管理壓力

根據訪談資料得知，大部分受訪者皆認為志工團人力不足，可也有行政督導以他不同思維與經驗認為，目前志工團組織仍過於龐大，規模應該縮小，因為學校行政督導一個人督導團務實在是忙不過來其表示：

我覺得一方面他龐大，還有一方面政府用的志協這種，就是他這個組織，他有太多繁雜的行政東西，變成我們一個輔導室主任要去服務一個志工團，去處理他那些行政的東西。但是你想想看，如果我們學校以後減班，根本沒有輔導室主任的話，對處理這種團體的這些東西的話，學校好像沒有辦法。

（訪_980305Ad1）

我是覺得學校的志工團，因為志協在規定的話，就是所有的志工

團都是一樣這樣的規格，那他們是不是需要學校有一些特例，就是不要用他們那樣的規格來管理。因為這也代表，其實是很多學校他們都有志工團，可是你去看一下，沒有幾個真的成立的，為什麼他們不成立，這就是問題的原因。

（訪_980305Ad1）

為什麼他們其他學校不去成立有案的志工團，因為你一旦成立有案的志工團，變成一個團體的時候，那些後面來的那些東西，幾乎要派一個行政人員去服務他，那小學校根本不可能。（訪_980305Ad1）

因此志工團的規模到底需至多大，這倒成了一個見仁見智的問題，對志工來說人力似乎永遠都不夠；對行政督導來說，學校行政事務已經夠忙了還要幫忙照顧志工團團務，壓力自然就來了，而希望在降低志工人員數目。

（四）與學校事務難以連結

根據訪談資料得知，基於專業的考量與疑慮，學校在經過評估後是可以決定志工該不該留在教室說故事的，但受訪志工認為經過進修與專長訓練以後，協助學生閱讀志工是可以做得到的，而不只是在教室陪讀，其意見如下：

我們在服務的當中比較欠缺的是，和學校這邊的連結問題，當然有的交通的部分非常好，學務處的部分，生教組長的關懷，比如說在進入教室裡面，這個目前來講是我們安維組的組員，感到比較有志難伸，由於我們教育部在推展閱讀，有的在學校的圖書櫃裡面閱讀，在這個部分，有時候他們學生看到的書都不同，有學校這樣的規定就自行閱讀，當然我們學生閱讀上有困難，我們可以適時的給他們協助以外，當然我們在故事的繪本裡面，這邊好像比較困難。（訪_980301V4）

因為學校行事的改變，或者是學校發展方向的改變，並沒有把志

工的服務納進來，換句話說可能會讓志工失去原來一個協助者的舞臺，因為原本他們是可以在這邊說故事，這個對他服務的面向來講，可能會比較健全。那目前我們學校在推閱讀，現在志工就變成只能夠在一邊陪讀，他並沒有辦法去做像繪本的導讀，然後故事的分享，這個時間就都沒有了。那您覺得學校在考慮學校的發展，或者是工作項目的推行，其實在推行的時候應該要把志工的需求納進來，我們這樣等於是說，讓你少了一個服務的平臺，主任的意思是這樣嗎？（研_980301）

是的，現在一二年級它是開放的，是可以來繪本的導讀，三到六年級原則是以陪讀的性質，有的志工學了一些說故事或者繪本的導讀，有一些他很想來施展，當然學校也很有彈性，不是硬性說你不能說故事，不能用繪本導讀，這個可以自己做一個衡量，但是這樣設限的話，好像和原本的期望有一點落差。（訪_980301V4）

我大概懂主任的意思就是說，所謂的連結就是平臺沒有了，就是可以做更多服務的一個機制變的比較不健全，因為可能學校在做決定的時候，並沒有把志工想要服務學校的心情給考慮進來，是這個意思嗎？（研_980301）

是！（訪_980301V4）

（五）溝通對話機制的缺乏

從訪談資料中得知，有志工認為，志工進到教室服務時，對小朋友的問題較少得到老師的回應，志工與老師之間缺少溝通對話的機制，其表示：

志工可以對學校有一點要求，比如說遇到瓶頸的時候，或是理念不一樣的時候，要提供一個管道讓我們，可以納入我們的想法、興趣理念。（訪_980224V2）

像和我們學校的老師、行政人員之間，情誼的連結不是那麼強，我們到教室裡面，老師不在，下課了我們就和老師沒有實質的對話，所以這個剛才有提到。（訪_980301V4）

所以志工跟學校老師這邊，缺少對話平臺，也是志工他能夠繼續發展，繼續往前走的障礙，主任的意思是這樣嗎？

（研_980301）

對，所以在班級裡面在陪小朋友，有時候好像很少得到老師的回應，或者是鼓勵，或者是要解決什麼問題，好像這個機會很少。

（訪_980301V4）

所以就是說，志工跟老師之間，缺少對話機制。（研_980320）

對！（訪_980301V4）

（六）研習與進修活動過少

根據訪談資料得知，學校教師認為志工服務品質要能提昇、能自我成長，不可忽視研習與進修課程的安排，其表示：

本校志工團發展的困境，是如何在服務品質與成員的自我成長，因此可多舉辦研習進修活動，充實志工的知能，不僅能提升服務品質也可以增進成員間的情感交流。（訪_980325Tc1）

（七）幹部難產與青黃不接

根據訪談資料得知，個案學校志工團目前有擔任幹部意願低落的現象，有幹部一當就是十來年或沒有志工願意當團長，組織領導人的產生相當困難，因此面臨經驗傳承問題，受訪志工及學校人員表示：

我會覺得他們現在的困境就是行政組，因為行政組很重要，那行政組目前來講就是我講的那精神領袖在支撐，那他們的困境就是說，如果一旦他們的精神領袖，就是兩位嘛！一個是張前團長，另外一個是總幹事，那個張前團長是創辦者，是因為他支撐到現在，所以學校的志工團今年已經邁入了第十七個年頭；如果沒有他，我不曉得志工團現在還會不會成立。那總幹事也是很累的工

作，其實，總幹事一直說要辭，結果每次都沒有辭成，他的意思是要找接班人，但是好像一直也沒有找到接班人。(訪_980310Ad2)

個案學校張前主任一直以來都很關心志工團的發展，除親自擔任過志工團團長之外，在任期結束之後也陸續擔任行政組長等志工團相關行政職務，十多年來一直都是志工團核心成員。

好像那個選組長、選什麼…人家都真的要，他喜歡做這個服務，就是說好像組長、服務人員比較會推辭，比較不要…
(訪_980320Ad4)

綜合以上資料，研究者認為，危機就是轉機，一個機構在經營多年後理它！人會在轉角處見人生，組織的永續發展也會柳暗花明又一村的。(省_980509)

二、志工團組織發展

根據訪談資料得知，志工及學校人員對志工團組織發展有其想法及意見，他們的建議皆相當具體、務實，其表示：

(一) 獨立運作分權增能

根據訪談資料得知，學校行政督導認為，志工團已是一獨立組織，行政部分不需過度依賴學校，另外組織內部權力分散亦必須有所改善，以利組織之發展其表示：

基於我剛剛講的那個理念，我覺得志工團，因為他們分成這樣，行政還是靠我們學校，但是他們已經是一個獨立的組織了，他們是登記有案的獨立組織，我覺得他們如果要那個的話，變成他們自己在行政也是要獨立，否則的話，我覺得以後可能會有一些問題會出現，當我們沒有輔導室主任的時。(訪_980305Ad1)

因為行政工作都集中在一兩個人的身上，他們可能光掌握一些校內的事情，就滿多了，就行政方面可能需要比較多人，如果人有

來，想要擴展可能會比較容易一些。（訪_980310Ad2）

（二）建立溝通對話平臺

根據訪談資料得知，志工認為志工與教師之間建立一個常態化的對話平臺有其必要，志工的服務更能受到師生肯定，其表示：

我們增進志工和老師溝通的部分，一個對話的平臺的建立，學生部分或老師部分，我想這樣說不定我們志工，在學校服務也會受到重視和肯定。（訪_980301V4）

（三）推展自我成長課程

根據訪談資料得知，志工建議能多辦理在職訓練自我成長相關課程，或隨時將自我成長課程訊息告知志工，其表示：

還有可以去學習一些社區的成長營，比如說社區大學，他們只要有辦什麼研習，你就可以去學習，對，那也是一個成長的方式。（訪_980224V2）

我們希望能夠透過一些課程的研習，激勵、自我肯定，提升專業能力的。我在想應該有必要來辦類似這樣的研習，甚至我們來做演練，來提升我們服務的士氣。（訪_980227V3）

們志工當然就是志願服務、不求回報，如果學校這邊有一些和志工相關的研習活動，像卡內基，像有一些增進服務、自我成長這樣的課程，比如養生保健、運動，還有自我成長課程，說不定也讓我們志工知道，鼓勵我們志工參加。

（訪_980301V4）

（四）對內增加服務項目

根據訪談資料得知，雖然現在志工團工作分組已經很完備，不過為因應社會與教育環境之變遷，志工建議將學校推行之認輔制度中的認輔老師工作也能移撥一部份給志工，只要志工有輔導專長的話，其觀點如下：

以這幾年來看，目前我們在學校這邊，志工的部份剛才有提到，再增加一個認輔的制度，也許這樣無形中和學生的關係就會更密切，多瞭解孩子的話可以和老師有一些互動的機，所以未來可能在認輔的部分是不是可以變成很好的機制，說不定來多認輔一位兩位，學生的家庭的關係，他個人的學習狀況，有時候陪伴著，說不定這樣的話，不只跟老師、跟學生與家長，跟未來的連結應該會更好，而且我們志工說不定能夠對認輔的部分投入更多，無形中對志工團的凝結力也會更強。（訪_980301V4）

另外在月例會時輔導處江前主任亦曾建議，志工團是否另外增設輔導組，讓志工能參與學生認輔工作，相關建議揭示如圖4-3 月例會會議紀錄。



出席錄		第 96 學年上學期		會議紀錄	
時間	中華民國 96 年 9 月 7 日 (星期四) 下午 7 時 30 分		地點	柑仔活動教室	
出席	如左到齊				
主席	邱	楊	紀錄	徐	

會議內容	工作編組：交通組：9:50 開會，7:50 結束，7:30 下 4:00 執勤
	②行政組：有五位新志工加入，十分歡迎。行事曆一週迎新 志工。若志工在談話，每月最後一個禮拜五晚上，志工榮譽卡 只要服務滿 300 小時就能獲得。志工手冊編製，下學期開始志 工培訓。10月-志工座談會，志工大醫師。11月-第一屆志工 12月-志工秋季旅遊，學校運動會。元月-歲末聯歡(1/2)等 服務時間，志工服務大家可提出意見。志工志工服務組，統 一服務效率
	③安老組：安老組因孩子畢業離開，請大家多支援。安老組地產色提出 在該故事時會推展，出現紙類，希望想辦法跟他們合作。安 可能到該書會，運用圖書資源。故事時，由組長負責服務組級。
	④總幹事：經費請務報出 10 萬多元。
	⑤處理上學時間之前請掃因維路的事，已向公所反映。 2 歲前 4:20 放學，4:30 家長接回，志工需在 4:00 之前到齊。 3. 王主任：提升學力，在全縣排名良好時可成績，這學期升學提 升能力，加強閱讀活動，培養孩子閱讀的習慣，希望志工們能抽空 協助照顧書館。這學期有一位外籍教師，希望對該學習英語有幫助。 4. 江主任：03 名交通，交通、學組和志工組相識，願意志 費義務一小時，反所較可協助我工作的志工，讓人有親切感 由各組以內容請各位志工各閱新冊。

圖4-3月例會會議紀錄

（五）對外擴大服務範圍

根據訪談資料得知，志工及學校人員對志工團服務對象的增加有正面看法，不僅推己及人，對社會資源整合與發揮人力資源利用的效能都會有加乘效果，其看法及意見如下：

我們可以做像歌唱，或者學陶笛，我們也是可以到需要我們關懷的機構像榮民醫院精神病患這邊、安養中心，有時候適時的利用節日，去慰問或者去做表演，讓他們體會我們對他們的關懷。（訪_980227V3）

我在想推己及人，目前志願協會有固定每一年大概有一次是全縣聯合服務，比如淨灘活動到關山，或者是關懷老人，清掃鐵路步道，這些都是在校外的，另外我在想，我們志工團各有專長，所以應該從自己學校的社區做起組成一個慰問、關懷的團體，來關懷學區裡面的獨居老人、貧困的家庭，做一些清潔或者是關懷的一個經常性的服務。（訪_980301V4）

到別的單位或對象那邊去做服務工作，那這個對組織的發展上來講，志工團的發展，有無正面的效果喔？我覺得有！因為我曾經有跟他們講，如果你們有能力的話，以外面的仁愛社區那邊，也有許多家庭社經地位比較低，那如果可以的話，其實志工團也是可以關心仁愛社區的一些民眾，那這些民眾都有可能是我們學校孩子的家庭，我有跟他們講過這一塊啦！我曾經有跟他們建議，如果你們要走出第一步，就是去關懷仁愛社區。因為仁愛社區大部分很多就是仁愛學生的家庭。（訪_980310Ad2）

（六）經費挹注激勵士氣

巧婦難為無米之炊，志工覺得若學校或主管機能在經費補助上多予寬列，那麼志工團要辦理研習成長活動就更有助力，同時亦能激勵服務團隊之士氣，其表示：

我想主管機關或學校能夠多一點經費補助的話，我們也許可以自己來辦研習活動，聘請老師，所以這個對我們團都有幫助。另外

透過志協那邊的經費，來安排一些專業的課程，就是自我成長的課程，或者是寬列一些經費，由他們來辦，或者是委託其他志願辦理的單位來辦，我想這個部分要多鼓勵，對鼓舞士氣有幫助。
(訪_980310Ad2)

很多事，事在人為，只要有心，自助人助，根據既定腳步一步一步印，未來一定能昂首見藍天，就看主其事者有無決心及毅力了。
(省_980510)

綜而言之，本節透過訪談的資料顯示，個案學校志工團志工運用與管理的困境有人員流失與招募不易、績效評估制度未落實、行政督導的管理壓力、與學校事務難以連結、溝通對話機制的缺乏、研習與進修活動過少、幹部難產與青黃不接等方面，除此之外，本章前幾節所探究之志工人力資源管理制度中各面向所呈現的運用與管理困境，將會在下一章合併討論。但是一個機構在經營多年後勢必要面臨組織成長或組織轉型問題，吾等要正面看待所面對的困境。

另外，在志工團未來組織發展上志工與學校人員亦有其想法及意見，他們建議：獨立運作分權增能、建立溝通對話平臺、推展自我成長課程、對內增加服務項目、對外擴大服務範圍、經費挹注激勵士氣是未來志工團持續運作及發展的方向。

綜合以上研究發現，在學校志工人力資源管理制度中，志工與學校人員分工合作關係可說是相當緊密，彼此觀點亦有異同。經由此研究呈現彼此對志工人力資源管理制度的觀點，亦表達了志工人力資源管理制度運作過程中所面臨的困境，進而引發了下列相關議題的討論與省思。

第七節 綜合討論

經由研究發現得知，志工與學校人員在志工人力資源管理制度中的觀點有許多待進一步進行討論的議題，本節針對質與量化標準的拿捏、維持志工人力與服務品質的取舍、學校在志工人力資源管理角色扮演、研究者觀察與研究發現相差甚少等議題進行綜合討論。

一、質與量化標準的拿捏

學校志工培訓過程需經歷兩階段考核通過，始得聘用成為正式志工，考核的項目主要以量化的出席時數，參酌先期實際服務情形、個身心狀況等質化的項目為主。此外，在職志工每年需接受年度績效評估，其標準包括量化的服務時數、在職訓練時數、參與活動次數與進修時數等等。而獎勵制度的標準主要亦採用量化的服務時數計算，依累積的服務時數排定優先獎勵順序，至於在學校的服務品質則較少具體呈現列為獎勵的標準。

考核、評鑑或獎勵有其執行的必要性，然而黃源協（1999）認為社會工作服務品質難以量化的特性，使得建構出一套客觀的測量標準並不容易，此已成為社會工作領域進行績效考核的重要限制。

究竟績效評估或獎勵的標準應採用量化的項目，亦是進行質化的評估？研究者認為各有其兩難之考量，量化資料簡單具體、一清二楚，不受個人喜好、主觀價值判斷而影響標準之評斷，僅就數據資料即可達成篩選評核的目標，在人力及時間的成本上較為節省。然而數量化的服務績效卻無法呈現實質的服務能力及態度內涵，對於服務品質或能力佳的志工無法得到肯定及重視。相對的，服務質化的成效評量可以深入的瞭解及評估服務的技能及內涵，能夠獲取個別性的獨特經驗及服務概況，但是質化考核或獎勵標準沒有客觀的量化資料呈現，服務品質的考核主觀而難以具體，對於考核的結果容易有認知上的爭議，並且在考核的人力、時間及經費的成本花費上較量化的項目繁複許多。

績效評估或獎勵有其執行的必要性，但志願工作服務品質難以量化的特性，使得建構出一套客觀的測量標準並不容易，此已成為志願服務工作領域進行績效評估的重要限制。研究者亦認為單以量化的方式進行績效評估或獎勵實在無法評核出志工的服務能力的全貌，宜將服務能力及品質透過討論訂定出合適的向度及指標，至於質與量化的標準各佔多寡比例，人力及時間經費之成本效益等，亦需進一步的探究以便達成標準的共識。

二、維持志工人力與服務品質的取捨

經由本研究發現學校志工培訓的遴選聘用及年度中績效評估過程中，對於未達評核標準的志工並未直接給予不錄用或不續聘的決定，在志工培訓方面會有通融的機會，先讓志工服務一段時間在鼓勵其取得志願服務手冊，對於在職志工績效評估亦採取讓其繼續服務的方式，而當績效評估面

臨的問題中所提「志工人力短缺的壓力」時，雖然有績效評估制度，但是礙於人力不足的壓力，對於未達評核標準的處理方式總是以留住人力為主，鼓勵志工持續服務。邱明崇（2006）就認為學校志工進行績效評估，主要目的不在於檢討志工執行的績效，而以對計畫及組織運作進行討論和修改。一般而言，學校志工管理較少對組織內的個別志工進行績效評估，主要擔心造成負面效應，但績效評估是趨勢也是進步的動力之一，透過志工績效考核的共同參與，可加強與志工組織的關係，強化志工服務品質的再提升。

可是，對於組織整體服務的品質的提升要求，提供服務的人員素質、能力的提升之聲浪實不該只拘泥於「有人提供服務」，而應該把「有人提供更佳的服務」為組織發展的目標。因此對於本研究中受訪志工與學校人員認為面臨績效評估取捨的兩難問題時，究竟評核的目標該到何處為止？是只作為續聘任與否的依據，還是只提供參考、給予改進空間？研究者原本認為考核的結果若未能篩選出不適任志工，且依規定予以停職或解職決定，則無法樹立考核的威信及成效。然而研究中受訪的社工人員及志工認為考核評鑑的功能是「執勤及專業態度的警惕」、「志工服務能力的評估」、「維護機構的服務品質」及「志工士氣的鼓舞與激勵」等項目，主要目標為透過警惕、評估及激勵以達到服務品質的維護。所以研究者發現在維持服務品質的目標下，考核的過程應是提供討論回饋的機會，針對志工的服務狀況給予溝通、回應的機會，使志工能透過考核的方式瞭解進步的方向。因此，為了減少人力短缺的壓力，藉由考核提升現有志工的服務能力，其積極性應遠大於刪除未達標準的志工才是。

三、學校在志工人力資源管理角色扮演的省思

從受訪的資料中得知，學校志工人力資源管理之權責分配是相當簡明的，行政督導雖然擔任學校志工管理者，但志工團內部管理的相關事宜主要還是由志工執行甚至做決策。研究資料中顯示從運用志工培訓、考核、督導志工，甚至在職訓練課程規劃、獎勵方式的推舉等，可以清楚的看到志工與行政督導的涉入及參與，研究者發現行政督導與志工在志工人力資源管理方面形成了相輔相成的依存關係，彼此各有其擔負的角色，互助合作。

可是，從受訪資料中發現，志工對於其想法與學校事務難以連結同時

兩者間缺乏溝通平臺這兩部分，志工認為志工團有許多寶貴人力資源，如退休教師，他們退休後仍充滿對教育的熱愛與執著，有許多志工仍想在進入教育現場奉獻所長，但有時校方基於專業的考量與疑慮，在經過評估後決定志工只可在教室陪讀，對於還有滿腔熱血的退休教師與經過專長訓練的志工而言，認知落差太大，對學校行事亦充滿不解；志工進到教室服務時，對小朋友的問題較少得到老師的回應，志工與老師之間缺少溝通對話的機制。利百芳（2004）指出，重視與家長的溝通互動，營造適於家長參與的和諧氣氛，當家長資源的挹注源源不絕時，學生是最大的受益者。個案學校志工有很多都是學生家長，因此，學校在處理志工疑慮部份及志工與教師、學校認知落差部分，是不是該調整到更積極的角色？兩者聯繫的管道是不是該更明確？讓志工人力資源管理的內涵得以延伸並更為完備，學校亦會因此更得到社區與家長的支持。

四、研究者觀察與研究發現相差甚少

在研究過程中發現不管是對於志工招募、培訓、遴選聘用的標準，以及在職訓練及督導制度的實施，或是績效評估、獎勵的標準等，志工與學校人員在觀點上並沒有呈現太多的差異甚至衝突，相對地，在許多人力資源管理制度的功能及執行上更有相似共同的觀點。如此的研究發現，與研究者本身以往對個案學校志工團的觀察，其間的差異甚少，所以，志工與學校人員之間許多觀點近似是研究者在做研究前所設想的，這樣的研究結果與研究者觀察相差甚少的原因，主要有以下幾個可能性。

首先，在以往的觀察中，運用單位在志工人力資源管理的角色扮演上反倒像是客卿身份般，志工與學校人員在人力資源管理過程中彼此是相互尊重的，假定在管理上有何衝突的話，充其量不過是茶壺裡風暴，簡而言之，最多是志工間彼此看法、觀念的歧異而已，這是不至於延燒至學校部門的，不記志工希望學校能在溝通平臺的建置多所著墨之期望落差外，在研究發現上並沒有與研究者觀察與認知上的差異呈現。

其次從研究發現上得知，學校人員與志工對於人力資源管理制度的認知及執行目標、功能等有相近的意見及觀點，志工與學校人員對於人力資源管理的認知及目標原本即有共同相近的期待，就研究者所觀察，志工及學校人員對於志工團組織的運作，兩者看法大部分都是正向的。

最後，研究發現中志工的意見表達會採取私下、間接的方式溝通，即

使志工與學校人員間有些差異、不認同甚至衝突的觀點，可能也不易讓研究者得知，因此，研究者所獲取的資料與平時的觀察，其間的差距是不大的。針對以上的可能因素，研究者亦無法確切的論定，只是提供研究者更多的探究與討論空間，也讓研究者的困惑有更多檢視的機會。

本章係經由訪談內容，蒐集志工與學校人員針對現行的學校志工人力資源管理制度的觀點，將研究發現整理歸納出六個志工人力資源管理的面向加以說明，第一部份針對志工及學校人員對志願服務的意義與特性、學校實際需要、志工服務方案的看法及意見加以分析。第二部分針對志工招募條件、志工培訓課程內容與分工、聘用遴選的方式等部份加以說明。第三部分關於在職訓練的功能、課程規劃方式、在職訓練的參與規定、影響在職訓練參與情形的因素、督導制度的功能與推動志工督導制度面臨的問題分別歸納分析。第四部分則包括績效評估的功能、項目及標準、結果執行與面臨問題、志工獎勵制度的權責、方式予以歸納分析。第五部份則包括志工持續服務因素、讓志工持續服務之方式、讓志工持續服務之建議、志工意見表達方式、學校人員回應與處理、志工與學校的關係加以說明。第六個部份針對志工與學校人員對志工運用與管理的困境及志工團組織發展的意見加以歸納說明。第七部份針對研究發現進行綜合性討論。

本章彙整了志工與學校人員豐富的想法及意見，也發現志工與學校人員的觀點的異同，並且在學校志工人力資源管理制度中的角色分工情形。除了本章的研究發現外，並將本研究相關的結論及建議彙整於下一章進行說明。

第五章 研究結論與建議

個案學校愛心志工服務團成立迄今已第十七年，嘉惠無數學子與教師，服務品質有口皆碑；服務績效卓著，屢獲縣府教育處交通績優志工、縣府社會處志願服務協會績優志工與績優志工團隊表揚。志工對學校的直接服務因備受各界肯定而益加彰顯其價值，因而，志工人力資源管理制度議題的探究就更值得受到重視。

本研究旨在瞭解個案學校之學校志工人力資源管理制度中的人力的獲取、維護與激勵、運用與發展的現況、與影響因素，從中發掘志工與學校人員對現有學校志工人力資源管理制度的觀點，志工與學校人員在志工人力資源管理制度中有何分工，以及目前學校志工人力資源管理制度所面臨的困境，最後蒐集歸納志工組織未來發展的方向。

首先依據研究目的，探討相關文獻，並選擇以個案研究的方式進行研究。在研究設計中，編製研究工具—「學校志工人力資源管理之個案研究訪談大綱」，實施訪談計畫，並以訪談所獲取之研究問題相關資料為主，輔以觀察、省思與檔分析三種方式，將所蒐集資料分類編碼、分析、理論檢視與討論，最後歸納整理出志工與學校人員對現有學校志工人力資源管理制度的觀點，志工與學校人員在志工人力資源管理制度中有何分工，以及目前學校志工人力資源管理制度所面臨的困境，最後蒐集歸納志工組織未來發展的方向。本章依據研究結果歸納成結論，並提出建議供志願服務主管機關、個案學校、志工團與未來研究之參考。第一節將彙整研究結果與發現做成研究結論並進行研究討論，第二節將提出本研究之綜合性建議。

第一節 研究結論

本研究共訪談志工四人、行政督導四人、一般教師二人、學生二人，將訪談所得資料與觀察、省思及檔分析所得資料加以分析，運用三角測量法進行檢核，歸納出本研究的結論如下：

一、志工與學校人員對志工人力資源管理制度的觀點

（一）志工服務的人力規劃方面

受訪的志工及學校人員對志願服務的意義及特性皆有相當程度的認知。學

校人員當中，行政督導人員較清楚志願服務的意義與特質，一般教師及學生看法比較直接，對內涵掌握較淺薄，受訪的志工及學校成人員都能清楚志願服務的精神。以人力支援及分工合作角度及社會資源運用觀點而言，學校應該以開放角度支持志工進入學校從事志願服務，從社區資源整合、運用以及學校實際需求兩方面而言，學校確實有志工進去服務的需要。

而針對志工運用的功能方面，學校志工團透過服務來擔負學校相關教育事務，即可發揮支援性的功能；志工提供較低層次的服務工作，發揮補充性的功能，彌補教師人力不足的窘境讓專業教師能充裕更有時間致力於教學工作因此具有互補的功能；而志工進入學校服務能連結社區與學校對於社會教育、社區發展和家庭教育議題等，時機成熟時可以扮演先行者的角色，因此具有社會重新建構的功能；透過實際的協助工作，給予了學校最即時且實用的服務，所以也有實質性的功能；若能善用志工人力即能使學校組織整體效能提昇，所以志工服務亦有全面性功能。對志工服務而言，志工與學校人員大抵持正向看法，但學校成員中也有一些負面聲音出現，像幹預學校行事與教學等，可是志工與學校雙方也都能透過恰當方式平和解決，不影響志工團後續組織運作。

而志工團實際運作之前人力規劃主要是由先行成立的行政組主導擬稿，於幹部座談會時邀請學校行政督導參與，而若要增設組別，以事先在幹部會議上先行提出討論為原則，之後再由校長來核可施行。目前個案學校志工團的人力配置是固定、常態化編制的，團長、副團長、總幹事之外下設七個小組長帶領志工從事服務工作，但實際工作時是有彈性的，而人力的規劃亦相當完備。對於工作內容方面，志工及學校人員都相當清楚。

（二）在志工招募培訓與遴選方面

對個案學校志工團志工招募條件而言，志工及學校人員認為太年輕會缺乏相關能力及經驗，以致影響服務品質。但志工亦認為為了使志願服務精神向下延伸，可以考慮調降年齡。因此志工普遍認為志工招募之最高年齡條件應依個人意願及能力、體力許可狀況而由志工自我決定參加與否，學校或志工團不需要設定最高限制。

針對志工招募的學經歷條件標準，志工與學校人員認為，學經歷高低多寡不是核心問題，能依服務性質去分工才是至關緊要的，有受訪者認為有提升學歷的必要性。針對志工招募的語言條件，部分志工與學校人員認

為只要能夠溝通，能完整陳述意見，表達順暢，熟悉語言多寡非重點；部分志工與學校人員認為，若以工作性質區隔，欲提升志工服務工作效能，能熟悉多種語言或運用其他語言，像國際語言－英文，其實是有必要在語言條件上做要求的。針對志工招募的個人身心狀況條件，志工與學校人員一致認為需嚴格把關。針對志工招募的服務意願條件，志工皆具有高度的服務熱忱，配合情形良好。

志工培訓主要經過兩個階段，而志工與學校人員皆認為整個訓練有其必要性。以分工角度而言，兩種訓練可委託專業機構辦理。個案學校志工團於志工遴選聘用裡頭並沒有一個嚴謹的聘用標準，另外有行政督導站在學校立場提出他的想法，他認為遴選聘用不需要有強制性規定。

（三）志工在職訓練與實際服務方面

志工及學校人員認為透過在職訓練的課程，可以維持提高服務品質、增進志工間的感情交流、吸收新知識強化專業知能的功能。而在職訓練課程內容的規劃，則以學校衡量志工需求提出規劃案，廣泛性的對全體志工提供所需訓練，另一方面由志願協會辦理幹部的儲備訓練。雖然志工及學校人員皆認為在職訓練有其必要性及功能，但實際執行時，參與情形卻受志工家庭、工作與時間因素、課程因素、缺乏意願、經濟效益考量及無強制性規定的參與標準所影響了。

在督導制度實施方面，個案學校志工團運用資深志工擔任督導工作，可以成為學校與志工間的溝通管道、促進志工間的互助與交流，並且提供志工間的關懷及支援。但督導制度實施卻也面臨權責不清及受督導志工情緒反彈問題。

（四）志工績效評估與獎勵輔導方面

志工及學校人員認為，就志工自己及組織而言，實施績效評估制度可以作為將來續聘與獎勵的依據，讓志工檢視評估自己服務態度，提昇服務品質並激勵志工的士氣。

至於績效評估的項目與標準，志工團的年度績效評估項目主要是以服務時數的標準為首要向度，此為最基本的評核指標。其次，參加月例會等的時數，參加在職訓練的時數以及參加學校運動會或其他活動的時間，也都納入時數計算，亦做為績效評估的參考及續聘與否的依據。執行績效評

估制度過程中，會因顧慮志工人力短缺影響學校服務的運作而無法確實執行評核結果，此外，在考核項目及標準方面較著重服務量化的成效，難以兼顧服務品質的考核，以上皆為績效評估制度所面臨的困難。

獎勵制度方面，學校志工獎勵的推舉，主要是由志工團及輔導處辦理，表揚單位有社會處志願服務協會、教育處社教科以及學校。獎勵的標準如果考量參與服務的次數，因為教育類志工他的服務次數不比其他志工團少可是服務時數相對會比較不足，另外，獎勵時是不是也考量志工團屬性然後做一分類教育類與其他類別分開，同時若只重視量化的服務成效作為獎勵標準，志工認為會使服務品質的能力無法受到重視及肯定，這是獎勵制度上需正視的議題。

（五）志工維護與學校關係方面

學校志工團的志工人能持續服務多年，有多位受訪者表示主要是在服務過程中讓自己體會到生命價值與意義而收穫良多，對自我的幫助很大進而想回饋社會及學校。其次是因為在學校做志願服務可以完成自己想服務人群、貢獻一己之力的理念。有孩子持續在學校受教育，基於就近瞭解孩子學習狀況，增加與學校教師之互動之因素，而使志工本身願意持續投入服務。此外，有志工及學校人員提及，志工一起工作，長久下來了培養良好的團隊默契、團隊氣氛，志工間關係和諧、感情融洽也是支持志工留在學校志工團的重要因素。

至於志工維護的方式不管是在學校行事上或志工的建議方面，都認為情感維繫及團隊向心力、支持性是很重要的因素，此外，更因志願服務的特性必須在管理制度上提供相當程度的彈性空間，協助排除無法持續服務的因素，讓志工不會輕易因個人因素而流失。而志工及學校人員更提出重要的觀點認為，學校除了提供服務的機會，讓志工實踐服務理想之外，尚需持續提供讓志工學習成長的訓練課程，因此在助人之餘，更應該要關注志工的自我成長機會，才能提供志工源源不斷持續服務的動力。

在志工及學校人員的觀點中，志工有意見想表達時，雖有不表示意見而私下抱怨、發牢騷或用間接方式表示意見，但是學校間意見表達仍舊暢通，志工最常運用直接的方式表達意見。負責督導志工相關業務的學校人員，對於志工維護輔助有極大責任，因此對於志工所提出的意見則會積極傳達或處理，有執行疑慮的，討論其是否可行後，亦會做積極回應處理。

學校會有人力資源不足的情況，基於服務的需要，志工來校提供所需協助，學校人員也一種感恩心情看待志工。志工與學校人員的關係各有不同解讀，有受訪者表示將自己定位為協助者角色，學校人員則為受協助對象，也認為彼此間建立了像朋友或家人的關係及相處方式，亦有成為工作夥伴共同為學校努力的夥伴關係，同時由另一層面觀之，彼此也存有互惠互利的關係。

（六）志工運用與發展方面

透過訪談的資料顯示，個案學校志工團志工運用與管理的困境有人員流失與招募不易、績效評估制度未落實、行政督導的管理壓力、與學校事務難以連結、溝通對話機制的缺乏、研習與進修活動過少、幹部難產與青黃不接等方面。

在志工團未來組織發展上志工與學校人員亦有其想法及意見，他們建議：獨立運作分權增能、建立溝通對話平臺、推展自我成長課程、對內增加服務項目、對外擴大服務範圍、經費挹注激勵士氣等幾個未來志工團持續運作及發展的方向。

二、志工與學校人員在志工人力資源管理制度中的分工合作

（一）在服務的人力規劃方面

在個案學校的志工人力資源管理制度中，志工與學校行政督導在管理事務上皆全程參與，在服務的人力規劃上由志工行政組長負責擬定實施草案皆行政督導會同三處主任及校長共同制訂服務人力的規劃方案。

（二）在人力招募方面

招募的文件檔案建立與印製由志工團行政組長負責，招募新進志工則於每年九月份由行政督導負責後續招募事宜，之後再交由志工團行政組長彙整名單並進行工作分組。

（三）在培訓課程實施方面

按照志願服務法規定，學校志工培訓課程分兩階段實施，分成基礎訓練與特殊訓練，原則上交由志願協會負責課程統籌、規劃、講師安排等行政事宜，學校行政督導負責函文報名新進志工培訓課程；此外，經志

願協會核定後亦可由學校辦理培訓課程，行政督導負責課程規劃、行政等事宜，志工除參與訓練者外，資深志工可擔任講師或負責帶領新進志工，彼此各司其職。

（四）督導制度實施方面

個案學校志工團運用資深志工擔任督導志工工作，實施時間通常是在實際服務時，但真正督導的作為少，提供協助是真正的用意，而學校行政督導的角色就更式微了，名為督導實則以提供協助為主。

（五）獎勵輔導方面

關於志工獎勵的名單及人選，由學校行政督導輔導室主任彙整志工資料提報縣府社會處轄下志願服務協會，接受績優志工及年度績優志工團隊表揚，另外也有教育處表揚的績優交通志工之提報。另外，利用學校年度盛事運動大會時表揚資深優良志工，獎勵的推舉及人選，由志工推薦之後再由行政督導輔導主任提報。兩種獎勵項目由志工負責提供資料，行政督導提報，分工不同。

綜上所述，學校志工人力資源管理制度必須藉由志工與學校人員共同參與始能完成，而兩者的權責劃分各有不同的形式，但就像某一位受訪行政督導所言，志工團其實是一獨立機關，雖然主管是校長是行政督導，但就實務面觀之，志工團事務運作幾由志工主導，學校人員就只做核可動作，所以許多方面主其事者是志工，這也是個案學校志工團之特色。

三、學校志工人力資源管理制度所面臨的困境

（一）人員易流失招募亦不易

目前個案學校志工團面臨人員流失與招募不易之問題，最主要的原因在於社會因素，近年因經濟情況持續惡化，導致許多志工離開，同時為家計之故，新進人力之招募也不是很容易。

（二）在職訓練的參與意願低

對於在職訓練的參與，志工可能忙於家務、或沒有時間而不想參與在職訓練，家裡事務過多或有的志工在上班或有自己的事難以額外撥出時間參與課程，會使志工對在職訓練的參與程度降低。志工也有可能因為課程

反覆辦理不能吸引他，或覺得課程沒有實質幫忙而不願參加在職訓練。另外，主辦在職訓練單位考量到經濟效益，譬如參加的人數不多不符經濟比例原則時，那在職訓練活動也就不辦理了，這讓志工在職訓練情況更形惡化。

（三）績效評估制度並未落實

儘管有人力不足的觀點，但有受訪的行政督導認為績效評估並未落實，以致有無效人力產生，同時也阻絕了新進人力，老的志工佔著位置又未能發揮效能，而新進人力的補充又緩慢，抉擇上實在是個兩難，因而讓志工實際服務之績效評估在執行上發生困難，如何拿捏也是一個新的課題。

（四）獎勵門檻過高不易達成

獎勵的標準著重在量化的服務績效上，容易使得服務品質及工作態度等因素無法被列入考量，因為是教育類志工當次服務時數少，無法在一次服務中累積較多時數，偏重服務數量的績效忽略次數而讓服務品質佳的志工無法接受表揚，對激勵士氣來說是一大扞格。

（五）行政督導面對的管理壓力

大部分受訪者皆認為志工團人力不足，可也有行政督導以他不同的思維與經驗認為，目前志工團組織仍過於龐大，規模應該縮小，因為學校行政督導一個人督導團務實在是忙不過來。魚與熊掌不可兼得，人力是志工團最寶貴的資產，如何去蕪存菁又是另一個兩難。

（六）志工想法與學校事務難以連結

志工團有許多寶貴人力資源，如退休教師，他們退休後仍充滿對教育的熱愛與執著，有許多志工仍想在進入教育現場奉獻所長，但有時校方基於專業的考量與疑慮，在經過評估後決定志工只可在教室陪讀，對於還有滿腔熱血的退休教師與經過專長訓練的志工而言，認知落差太大，對學校行事亦充滿不解。

（七）志工與教師溝通對話機制缺乏

志工進到教室服務時，對小朋友的問題較少得到老師的回應，志工與

老師之間缺少溝通對話的機制。

（八）幹部難產並出現青黃不接現象

個案學校志工團目前有擔任幹部意願低落的現象，有幹部一當就是十來年，團長常要千呼萬喚後才有當選者像趕鴨子上架般接下職務，組織領導人的產生相當困難，因此面臨經驗傳承問題。

而針對志工團組織未來的發展，志工與學校人員亦給了研究者許多寶貴建議，針對研究主題與其他相關的建議，將於第二節提出。

第二節 研究建議

根據本研究結果與結論，再參照文獻探討提出以下之建議，希望對學校志工人力資源管理制度的未來發展有所助益，並作為學校志工組織、學校與主管機關及未來研究之參考。

一、於志工人力資源管理制度方面

（一）志工招募的條件應予放寬

目前志工團成員多屬青壯未達六十五歲者，許多退休人員在加入志工團服務幾年以後，也許馬上就達志工服務的年齡要求門檻，隨著志願服務的蓬勃發展以及國人平均壽命的增加，七十歲以上有活力者相當多，服務人群的意願高者眾，建議不應在服務年齡上設限，只要身體健康、體能負荷的了，都不該阻絕其繼續或加入志工服務的行列。另外青少年志工加入服務行列亦建議鼓勵推展，學校也有很多適合青少年服務的事務，只要時間安排得宜，青少年人在服務工作上也可以有所發揮的。

（二）培訓方式能考慮以職代訓

目前要拿到志願協會的服務手冊，志願協會規定需參加三天基礎訓練課程與特殊訓練課程，之後也才能擁有代繳保險費的優惠，經訪談資料瞭解，有些志工其實已有在個案學校的服務時數，只是基礎與特殊訓練多半安排在假日，對許多人來說時間上安排不易，或者覺得課程安排太過冗長參與意願並不高，但像交通志工需站在路口指揮交通維護學生上下學安全

的工作特性，需考慮其實際服務時的風險。建議以以職代訓的方式發給志願服務手冊，就是說無須經過基礎與特殊訓練課程，只要同樣有三天的實際服務時數即發給志願服務手冊，正式登錄為志協志工，享受免繳保險費優惠，這同時亦可解決志協辦理培訓課程出席率低之窘境，減少社會資源的浪費。

（三）建立具體的績效評估指標

經研究發現，個案學校志工團並沒有一確切績效評估指標，雖然個案學校志工實際服務過程中並無服務態度差、服務品質低落的現象，而以目前環境來說，服務態度、服務品質其實也很難真正去評核，也很難以服務態度服務品質作為續聘的依據。但建議建立一最低績效評估指標－若一年內未達最低服務時數門檻即將之除名不再續聘，不過亦應擬定一套通知及說明的機制，瞭解其不願服務之原因，充分溝通後再行解聘，避免折損其志願服務的助人熱忱。

（四）確立任職訓練之參與規則

由研究資料發現，在職訓練的課程可以維持提高服務品質、增進志工間的感情交流、吸收新知識強化專業知能的功能，但參與情形卻受志工家庭、工作與時間因素、課程因素、缺乏意願等影響。儘管學校服務工作再單純不過，但在知識爆炸的年代，人與人之間接觸愈趨頻繁複雜，繁瑣的問題與困擾勢不可免，因此新知的吸收就成為解決問題的最佳良方。基於吸收新知以強化專業知能的需求，建議建立一個明確在職訓練參與規則，諸如研習進修時數的下限規定等。

（五）調整獎勵標準並能質量並列

在研究發現中，受訪者有提出績效評估及獎勵制度大多採用量化的服務績效做為依據，無法深入評估及瞭解真實的服務能力，而但如果純粹採用質化評量又害怕標準不一，在各有其優劣的衡量下，獎勵標準建議採質量並列方式。量化指標有時並未能反應其服務績效，個案學校許多志工在志工團已服務多年，但是服務時數一直未達標準，有些志工幫忙指導小朋友以藝文活動時成效卓著，績效必未能反映到他的服務時數上。因此，建議在推舉獎勵名單時應針對志工不同的服務表現予以獎勵，使得投注不同心

力的志工都能受到肯定。

二、對學校志工組織方面

(一) 與他校志工團建立交流的管道

學校志工每年可參加績優志工團隊評鑑、績優志工選拔、研習進修活動、全縣志工大會師聯誼活動等機會，讓縣內志工相互交流經驗、感情，可是年度評鑑大多遴聘專家學者進行，在這種場合志工根本沒有深入交流學習的機會。此外每年大會師聯誼活動、研習進修活動等，由於活動時間短暫，只能建立關係並做粗略性的交流，沒辦法對志願服務或相關工作內容做系統性的整體瞭解，特別是上述交流活動並無分類，教育類志工跟各類志工一起參與活動，工作現場問題可能雞同鴨講。因此，針對這一現象，建議應舉辦專門業務交流觀摩機會，譬如與縣內外學校志工團常態性交流活動之舉辦，以便對學校事務做深入的交流、學習。

(二) 能獨立運作並分權增能

從研究資料中發現，行政督導認為目前志工團組織仍過於龐大，規模應該縮小，因為學校行政督導一個人督導團務實在是忙不過來；另外，志工認為志工團目前有幹部難產與志工人力青黃不接的現象，看似兩個互相矛盾的問題，而其實看待事情總有不同角度，對行政督導來說組織龐大而產生管理上的壓力，志工對擔任幹部意願低落，有幹部一當就是十來年，而組織負責人-團長，常要千呼萬喚後才有當選者，組織領導人的產生相當困難，因此面臨經驗傳承問題。因此，建議讓權力下放，將權責分配給各小組負責人，讓各小組獨立運作以便提昇效能，並建立工作經驗移交的標準程式，這同時亦解決行政督導責任、工作一肩扛的困境。

(三) 對內增加服務項目、對外擴大服務範圍

雖然現在志工團工作分組已經很完備，不過為因應社會與教育環境之變遷，同時根據研究者在教育現場觀察所得，學校中需要個別輔導的學童變得多很多，儘管有學校雖推行認輔制度，仍有人力不足問題。建議將學校推行之認輔制度中的工作也能移撥一部份給學有專精的志工，並在志工團增設輔導組，以便挹注認輔人力。另外也建議擴大服務對象，譬如社區的服務、對其他組織提供服務等，服務家長、服務社區其實也是服務學生，

而志工若有能力服務其他對象，對志工服務生涯中專業知能的成長想必也會有建樹的。

三、對學校與主管機關方面

(一) 協助志工與教師，建立溝通對話平臺

扣除平日在校內外服務時與學生老師之接觸時間外，志工每星期有兩個早晨會進入到班級，志工來去教室少有與教師溝通班級學生問題。因此建議學校應協助老師與志工建立一溝通對話平臺，譬如規劃兩者固定對話時間等，讓志工能覺得受重視、受肯定，讓學生問題能更有效解決。

(二) 挹注經費以便激勵士氣

志工團成員平時出錢出力，辦理研習進修活動若要志工自掏腰包，實在是不盡人情，主管機關或學校若能夠多一點經費補助的話，志工團也許可以自己來聘請老師辦研習活動，對學校對志工組織都有幫助。因此，建議學校與主管機關在經費補助上能多與寬列，這對鼓舞士氣絕對幫助。

四、對未來研究之建議

(一) 在研究主題方面

志工人力資源管理制度所涵蓋的層面非常廣泛，包括志工服務人力之規劃、志工招募、培訓與聘用、在職訓練、獎勵輔導、績效評估等，每個層面又有其不同內涵，本研究因採用全面性探討各主題，無法對單一主題作深入探究，故建議未來研究可針對各個單一層面作更深入的探討與剖析。例如：志工招募的方法、志工在職訓練的影響因素等，這些學校志工人力資源管理制度相關的研究主題，值得後續研究探討。

(二) 在研究對象方面

本研究試圖瞭解學校志工人力資源的管理制度，各向度中志工與學校人員的意見與看法，實屬初探性質之研究，礙於研究者能力所及，只擇取個案學校志工與學校人員十二位為研究對象，對於其他學校志工人力資源管理制度的全面性瞭解實有所不足，因此無法呈現全體學校志工組織的豐富資料，僅能就選取的個案學校志工團進行研究資料收集而從事探索性的瞭解。因而期待未來對這研究議題有興趣的研究者可以擴增研究範圍至各

個學校志工組織，以瞭解整體性的人力資源管理制度。

（三）在研究方法方面

本研究主要採用訪談法、文獻分析法進行研究，資料分析的結果只能作個別情形的深入探討，無法代表整體學校志工人力資源管理的趨勢，亦無法推論到其他地區、不同規模大小、不同文化脈絡的學校志工組織，因此，未來若能兼顧「質」與「量」的研究，將使最後困境的解決與組織發展方向的提出更為周全。



參考文獻

一、中文部分：

- 王文科(1995)。教育研究法。臺北：五南。
- 王貴瑛(2001)。國民小學家長參與學校事務之個案研究。台中師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，台中。
- 方祥明(1995)。不同機構性質志願服務人員影響離職意願因素之研究。靜宜大學管理研究所碩士論文。未出版，臺中。
- 司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。臺北：天下。
- 江明修主編(1999)。第三部門：經營策略與社會參與。臺北市：智勝文化。
- 呂又慧(1994)。社會福利機構管理及運用志工方案之評估—以臺北市心路文教基金會為例。東吳大學社會工作研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 何永福、楊國安(1996)。人力資源管理策略。臺北：三民書局。
- 利百芳(2004)。家長參與學校事務之個案研究—以桃園縣一所國小為例。中原大學教育研究所碩士論文。未出版，桃園。
- 吳芝儀、李奉儒譯(1995)。Michael Quinn Patton 著。質的評鑑與研究。臺北市：桂冠圖書。
- 吳旻靜(1998)。人力資源管理策略對志願工作者組織承諾之影響—以台中市青少年福利機構為例。靜宜大學青少年兒童福利學系碩士論文。未出版，臺中。
- 吳秋莉(1995)。國民中學義工協調者角色期望與角色健行之研究。國立台灣師大社會教育研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 吳復新(2003)。人力資源管理：理論分析與實務運用。臺北：華泰文化。
- 吳寧遠(2000)。非營利組織法令與宗教組織法令。非營利事業管理研究所規劃研討會。嘉義：南華管理學院。
- 林利俐(2003)。家長參與學校志工組織個案研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，屏東。
- 林佩璿(2000)。個案研究及其在教育上的應用。載於中正大學教育研究所(編)，質的研究方法，239-263。高雄：麗文。
- 林進材(1999)。教學研究與發展。臺北：五南。
- 林勝義(1980)。建立社教機構義工制度之研究。臺北：教育部社教司。
- 林萬億(1993)。現行公務機關志工人力運用情形之探討。臺北市：行政院

研究發展考核委員會。

林聯章(1998)。非營利組織的志工人力規劃與志工應用。非營利組織經營管理實務粹要。臺北：臺北市立圖書館。

邱明崇(2006)。學校志工的參與動機與關鍵成功因素之探討-以台南縣國小為例。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文。未出版，臺南。

邱憶惠(1999)。個案研究法：質化取向。教育研究，7，113-127。

胡幼慧、姚美華(1996)。一些質性方法上的思考。載於胡幼慧主編：質性研究—理論、方法及本土女性研究。臺北：巨流。

洪福財(1996)。如何強化學校家長會的功能。教育資料文摘，216，148-174。

徐淑靜(2006)。慈濟基金會社區志工管理之研究—以桃園地區為例。元智大學資訊社會學研究所碩士論文。未出版，桃園。

郭明科(1997)。國民小學家長參與學校教育之理論與實際研究。台南師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，臺南。

張火燦(1998)。策略性人力資源管理。臺北市：揚智。

張英陣(1997)。激勵措施與志願服務之持續。社區發展季刊，78，54-64。

張貴傑(1996)。影響社區輔導機構志工訓練因素探討—以臺灣地區家庭教育服務中心為例。國立彰化師範大學輔導學系碩士論文。未出版，彰化。

梁慧雯(1998)。老人居家服務志工持續參與服務因素之探討—以祥合計劃為例。東海大學社會工作研究所碩士論文。未出版，臺中。

陳志福(1990)。國小實施家長義工制度推展途徑。高雄師範大學教育研究所碩士論文。未出版，高雄。

陳伯璋(1989)。教育研究方法的新取向。臺北：南宏圖書。

陳李綢(2000)。個案研究。臺北：心理。

陳金貴(1994)。美國非營利組織的人力資源管理。臺北市：瑞興。

陳定銘(1999)。非營利組織志工招募與甄選的探討。社區發展，第85期，頁128-141。

陳政智(1999)。非營利組織志工招募與甄選的探討。社區發展，第85期，頁117-127。

陳泰元(2003)。國人參與志願服務之決定性因素。南華大學非營利組織管理研究所碩士論文。未出版，嘉義。

- 陳清溪(1994)。義工制度在校園。師友，330，37-39。
- 陳慧玲(1994)。學校公共關係。台北：師大書苑。
- 陳慧玲(1999)。學校公共關係學。台北：師大書苑。
- 曾士雄(2001)。學校義工個人特質、參與動機與工作滿意度之研究—以高雄市國民小學為例。高雄師範大學工業科技教育研究所碩士論文。未出版，高雄。
- 曾華源(1993)。社會工作專業教育。臺北市：五南。
- 曾華源(1997)。人群服務組織志願工作者人力運用規劃之探究。社區發展季刊，78：28-34。
- 曾華源(1998)。志願服務工作發展趨向—以祥和計畫志願服務之推動為基礎。內政部社會司委託研究計劃。
- 曾華源、郭靜晃（2000）。志工人力資源的開拓與整合。社區發展季刊，89：128-144。
- 曾華源、曾騰光（2003）。志願服務概論。臺北市：揚智文化。
- 曾騰光(1996)。「志願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略」。社區發展，第78期，頁35~47。
- 曾騰光(1996)。輔導知能訓練對志願諮商員工作滿意度影響之研究-以臺北「張老師」為例。朝陽學報，1：1-20。
- 楊如晶(1993)。臺北縣市國民中學公共關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 黃怡姿(1998)。員工之組織信任的形成與影響。國立臺灣大學心理學研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 黃舒玲(1993)。助人協談志願服務人員角色壓力與離職傾向相關因素之研究。東吳大學社會工作研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 黃瑞琴(1991)。質的研究方法。臺北：心理。
- 黃源協(2002)。社會工作管理。臺北市：揚智文化。
- 黃蒂(1987)。生命線志願工作人員工作價值與工作滿足之研究。台中：東海大學社會工作研究所碩士論文。未出版，臺中。
- 趙善如(2002)。從平衡觀點探討老年妻子照顧者的生活適應現象。東海大學社會工作學研究所博士論文。未出版，臺中。
- 潘淑滿(2003)。質性研究理論與應用。臺北市：心理出版社。

- 劉淑瓊(2002)。運用志工參與社區總體營造參考手冊。臺北：行政院青輔會。
- 鍾任琴(1989)。救國團基層社會團務組織氣氛與義務工作同仁工作滿足之相關研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 蔡佳螢(2001)。安寧療養志願服務人員參與動機和工作滿足之研究。私立東海大學社會工作學系碩士論文。未出版，臺中。
- 蔡漢賢(1990)。志願服務論見彙編。臺北：內政部社教司。
- 穆佩芬(1996)。現象學研究法。護理研究，4（2），195-202。
- 賴兩陽(2002)。志願服務基礎訓練教材。臺北市：內政部。
- 盧焜煌(2003)。國民小學班級家長參與之個案研究。國立台中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所學校行政碩士學位班碩士論文。未出版，臺中。
- 簡志文(1994)。國家公園志願解說員制度建立之研究。中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。未出版，臺北。
- 簡春安、鄒平儀(1998)。社會工作研究法。臺北市：巨流出版。
- 顏君玲(2004)。老人福利服務志工運用之探討－以中華民國弘道志工協會為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。未出版，臺北。
- 顏國樑(1997)。教育政策執行理論與應用。台北：師大書苑。
- 羅清寶(2000)。非營利組織人力資源管理個案研究：以高雄市生命線志工為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。未出版，高雄。

二、英文部分：

- Heidrich, K. W. (1990). Volunteers' life styles: Market segmentation based on volunteers' roles, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19, 21-31.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Kotler, P., & Andersen, A. R. (1991). Strategic marketing for nonprofit organizations. *Englewood Cliffs, NJ*: Prentice Hall.
- LeCompte, M. D., Preissle, J., & Tesch, R. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research* (2nd ed.). NY: Academic Press.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (1998). *Personnel Human Resource Management*, MN: West Public Co.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage.
- Smith, P. C., Cranny, C. H., & Stone, E. F. (1993). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington.
- South Carolina State Department of Education (1985). *Setting up the school volunteer program*. (ERIC document Reproduction Service No. ED262-887)
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Reviews of Sociology*, 26, 215-240.

附錄一 訪談大綱

學校志工人力資源管理之個案研究—以台東縣一所國小為例

- 1 您對志工服務的人力規劃方案有何看法及意見？
- 2 您對於學校志工招募的條件（例如年齡、學經歷..）有何看法及意見？
- 3 您對於職前訓練的規劃及遴選考核的標準有何看法及意見？
- 4 您對在職訓練的課程規劃安排的意見及看法為何？
- 5 您對督導制度的實施之經驗及意見為何？
- 6 您對續聘考核的意見及看法為何？
- 7 您對目前的獎勵制度的意見及看法為何？
- 8 支持志工持續擔任學校志工的動力因素有哪些？
- 9 您對志工團經營的困境及發展的意見及看法為何？

謝謝您接受訪談！

附錄二 訪談同意書

我知道我參與的研究是由國立台東大學教育行政碩士班研究生郭宏忠所進行，研究目的在於瞭解學校人員與志願服務人員對於學校志工人力資源管理的意見、看法及經驗，在此，我願意將我的想法或實務工作經驗與研究者分享。

在此研究中，我基於自願參與的原則將接受研究者至少一次的深度訪談，每次約進行六十至一百二十分鐘，並依研究者實際需要增加受訪次數與時間。同時我能接受為了研究的需要，研究者將在訪談過程中錄音，且錄音內容將會被轉騰為逐字稿，以作為研究分析之用。我瞭解我的部分對話將會被直接引用於研究結果的呈現，但是關於足以辨識我個人真實身份的資料，研究者將以匿名或改變的方式呈現，以保護我個人的隱私權。

在研究過程中如果有任何疑慮，我會隨時跟研究者或研究者的指導教授聯繫，所有訪談內容僅作本論文研究之用，我所提供之資料訊息請能予以保密絕不外洩，在研究完成之後，我將會得到研究結果的摘要。

基於上述的說明，我瞭解此研究的性質並同意參與研究、接受研究者的訪談。

受訪者簽名：_____ 中華民國____年____月____日

研究者簽名：_____ 中華民國____年____月____日

附錄三 個案學校「愛心志工服務團」組織準則

97 年 8 月 25 日修訂

第一章 總 則

第 一 條：依據：本組織準則依據九十年一月二十日總統明令公佈之「志願服務法」暨台東縣政府七十九年九月二十四日教學字第七九六四八號函：「推展學校義工實施要點」訂定之。

第 二 條：名稱：「xx國民小學愛心志工服務團」(以下簡稱本團)。

第 三 條：本團宗旨：結合熱心教育之社區家長、母姊、退休教師及社會人士，積極主動關懷學校，充實人力資源，以擴大教育效果。

第 四 條：本團運用單位為「台東縣仁愛國民小學」，團址設於台東市四維路一段四〇〇號「輔導處」。

第五條：本團接受台東縣政府之指導及xx國小之輔導。

第二章 人 員

第 六 條：本團團員統稱為「xx志工」。

第 七 條：每年九月初或隔年定期公開招募團員，凡年滿十八歲，六十五歲以下，思想純正、身心健康、熱心學校教育，經參加志工基礎及特殊訓練結業或尚未訓練，願意接受培訓者，在本校志工實習滿一學期，服務熱忱、績效良好，得邀請參加本團團員，由本校頒發聘書聘任之。

第 八 條：團員為無給職，應參加本團有關之服務、會議、進修及聯誼活動。並遵從本團各級幹部之領導，亦不得有商業或不法之意圖及行為。

第 九 條：團員未徵詢本校及本團同意，不得對外以本團名義舉辦活動。

第三章 職掌及任務

第 十 條：職掌

- 一、本團設團長一人，副團長二人，團長任期二年。每年六月在團員會議中改選之。團長得連選連任一次。
- 二、團長下設副團長、總幹事及交通組、安維組、圖書組、園藝資源組、活動組及行政等七組，各組推選組長一人。(如有必要，可再增設副組長一人)，負責規畫、推展及聯絡協調服務事宜。志工座談會中得提出工作報告。
- 三、總幹事由團長聘任之，協助各組推展、聯絡、協調及管理本團基金等工作。
- 四、本團設有團務委員會，由校長、家長會長、團長、副團長、總幹事、各組長、及本校主任及相關組長組成之，以策畫團務工作。

第十一條：幹部及各組職掌

- 一、團長：對外代表本團、策畫團務工作、與本校、志工團幹部聯繫溝通及主持團務會議。
- 二、副團長：襄助團長處理團務，團長不克出席之會議或活動時由副團長代理之。
- 三、總幹事：聯絡、協調及執行各組服務工作及管理本團基金。
- 四、交通組長：規畫、編排、推展、協調及巡視交通志工服務情形。
- 五、安維組長：規畫、編排、推展、協調及巡視安維志工服務情形。
- 六、圖書組長：規畫、編排、推展、協調及巡視圖書志工服務情形。
- 七、園藝、資源組長：規劃及協助學校總務處修剪學校花木。彙整志工專長，提供教學資源、美化校園及學生代表學校參加校外藝文活動之美髮、美容等服務工作。
- 八、活動組長：規劃會場佈置(志工座談會、聯誼餐會、志工看板)、策劃及執行本團志工研習進修及旅遊參觀活動事宜。

九、行政組長：協助輔導處辦理志工團團務事宜。

第十二條：任 務

- 一、交通組：護送學生上學、放學，安全通過十字路口。
- 二、安維組：週二早上教職員朝會時，協助維持班級學生安全、課業輔導、繪本共讀、說故事、朗讀台灣諺語、靜思語、三字謠或讀經等活動。(3 到 6 年即以協助兒童閱讀為主)
- 三、圖書組：協助學生借書、還書、上架、新書編目、兒童閱讀指導、圖書維修及圖書館整潔等。
- 四、園藝、資源組：修剪學校花木。彙整志工專長，提供教學資源、美化校園及學生代表學校參加校外藝文活動之美髮、美容等服務工作。
- 五、活動組：會場佈置(志工座談會、聯誼餐會、志工看板)、執行本團志工研習進修及旅遊參觀活動事宜。
- 六、行政組：協助輔導處辦理志工團團務事宜。

第四章 會 議

第十三條：本團「志工座談會」每一月召開一次為原則(七、八月休息)，得邀請本校校長、主任及有關組長列席指導。

第十四條：本團必要時得召開臨時會議或幹部會議，共同商討相關事宜。

第五章 經 費

第十五條：本團基金之來源及管理如下：

- 一、本團所需行政、庶務費用由家長委員會、學校辦公費、社會教育單位或請熱心人士捐助。
- 二、本團經費支出如一次超過六千元以上，需經幹部會議通過後運用之。
- 三、每月補貼本團總幹事電話費及汽油費合計五百元。
- 四、每年上學期九月、一月，下學期六月由總幹事提

出本團基金收支書面報告。

五、本團基金存入金融機構，由總幹事及團長共同管理之。

第六章 權利與義務

第十六條：團員有下列權利與義務

- 一、參加本團通知之各項會議、訓練、研習活動。
- 二、得以擔任團長、副團長、總幹事及組長。
- 三、團員可以享受本團所設計之進修活動及向本校輔導處、圖書館借閱書籍、錄音帶、錄影帶及光碟等。
- 四、可獲贈本校及本團出版書刊及出版品。
- 五、參加本校教職員工康樂活動，或本團辦理之旅遊活動。

第七章 獎 勵

第十七條：本團志工獎勵與罰則要項如下：

- 一、團員在服務過程中，負責盡職績效顯著者，由本校依據本縣志願服務獎勵辦法，推薦至台東縣政府或有關機構予以表揚、獎勵之。
- 二、服務績優及資深優良志工，由本團評審委員會推薦，建請校長公開表揚。評選委員及評選要點另訂之。
- 三、團員無法履行本團及本校應有之任務者或一年內從未參加志工座談會、教育研習、校運會或團體聯誼活動，無正當理由者，於第二年自動除名。

第八章 附 則

第十八條：為提升志願服務品質，保障服務者之權益，志工應參加「基礎訓練」及「特殊訓練」，取得「志願服務證」及「服務紀錄冊」。

第十九條：「服務紀錄冊」之服務時數登錄由個人具實登錄於值

勤表，隔月月初交運用單位之輔導處，依實際服務時數登載於「服務紀錄冊」。(參加志工會議及進修活動應登入「訓練課程」欄內)

第二十條：團員服務時間應穿著整齊及乾淨的服裝，並注意自己的身體狀況及人身安全，如團員或家屬不幸發生事故，由本團成員志願前往慰問之。

第廿一條：本組織準則如有未盡事宜，須依志願服務法有關規章、幹部會議研議修訂、並經團員會議決議訂之。

第廿二條：本組織準則經團員會議通過，陳報運用單位核備後實施。

