

南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩士論文

國小愛心志工流失因素之探討

~以中部某國小為例

A Study of Factors Influencing the Turnover of Parent Volunteers in the  
Elementary School : The Case of One Elementary School in the Central  
Taiwan

研 究 生：陳 慧 英

指 導 教 授：涂 瑞 德 博 士

中 華 民 國 一 〇 三 年 五 月 十 四 日

# 南 華 大 學

非營利事業管理學系

碩 士 學 位 論 文

國小愛心志工流失因素之探討-以中部某國小為例

研究生：陳慧英

經考試合格特此證明

口試委員：涂瑞德

卜正球

呂朝賢

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：洪嘉聲

口試日期：中華民國 103 年 05 月 14 日

## 謝 誌

非營所二年的學習，在學業及視野的轉變，著實讓我成長不少，這段時間以來的點點滴滴，有回憶，有不捨，儘管在工作繁忙中，還得撥出時間進修是辛苦的歷程，但能有機會繼續進修，除了抱持惜福、感恩的心之外，更是充滿了深深的感謝。

首先感謝我的指導教授涂瑞德博士，以其豐富的學識，細心、耐心指導我論文寫作，在論文撰寫過程中，給我非常多的指導與鼓勵，使本論文得以順利完成，在論文口試期間，承蒙口試委員呂朝賢老師與卜正球老師，對於本論文句斟字酌、立論周延，不吝指教，提供許多寶貴的建議，使本論文能更臻完備周延，在此致上最高的敬意與謝意。

感謝南華大學非營所的每一位師長，在我求學過程中給予許多的教導。

感謝麗香，工作之餘的熱心協助與支持，讓我能順利完成學業與論文。

感謝無私接受訪談並提供資料的受訪者，謝謝你們的支持與協助。

最重要的是要感謝我最愛的家人，有你們在旁支持與鼓勵，是我向前邁進最大的動力來源。

最後，僅將這份完成碩士學業的榮耀與喜悅獻給我最敬愛家人們（父母、老公、兄弟姐妹、孩子），謝謝你們。

陳慧英謹誌於

南華大學非營利事業管理所

中華民國一〇三年五月

## 摘 要

本研究以曾是中部某國小志工為研究對象，旨在探討國小愛心志工流失之原因與因應策略，主要研究目的有三：一、瞭解國小愛心志工參與動機；二、分析國小愛心志工流失原因。三、歸納愛心志工流失之因應策略。

為達上述目的，首先採文獻分析及深度訪談來進行研究，在文獻分析上蒐集志工管理與志願服務等相關文獻資料，及國內外期刊論文、書籍、碩博士論文、政府出版品、各個相關網站、及中部某國小組織規章與內部文件等，用以作為理論與實務分析評述之依據。

再將訪談所要的議題及配合本研究的問題與目的，以提綱挈領方式設計訪談大綱，並採自然且半開放式的訪談方式。愛心志工訪談之後，本研究獲得許多豐富資料，在這些資料中也逐漸出現規律性，可以歸納共同現象。於是，結束正式訪談階段，開始進行資料的處理與分析。經分析結果獲致下列結論。

- 一、國小愛心志工參與服務之重要影響因素與動機。
- 二、「全面性的支持」是學校實施志工制度成敗的關鍵。
- 三、國小愛心志工流失之原因是多重的。
- 四、營造快樂的志願服務環境是最佳因應策略。

關鍵字：小規模學校、學校志工

# Abstract

This study has taken volunteers who used to be volunteers at the central area of Taiwan as the object of the study. The purport of this study is to explore the causes and countermeasures for the turnover of parent volunteers in the elementary school. There are three targets of this study: (1) To understand the motivation of the volunteers for participation in elementary volunteer service.(2) To analyze the reasons for the turnover of the school volunteers (3)To conclude the countermeasure strategies of the turnover of the school volunteers.

For achievement of the targets above, first, documents analysis and deep interviews have been taken to conduct this research. In the analysis of the documents, related documents such as work management and volunteer services, domestic and international journal articles, books, PhD theses, Government publications, various related websites, and the organization regulations and internal documents of some elementary school at the central area of Taiwan have been gathered for analysis as the basis for the theory and practice of comments.

Then match the subjects of interview to the issues and problems with the purposes of this study, in order to design the interview focused on the vital Outline, and using natural and semi-open interviews. After school volunteer interviews, this study received many copious information in these materials. In these materials, some materials are also emerging regularity, can be summed up common phenomenon. Therefore, at the end of the formal interview, begin processing the analysis of data. After analyzing the results ,we got the following conclusions.

First, the motivation of elementary school volunteers to participate in volunteer service is an important factor.

Second, the "comprehensive support" is the key point to the success of the school to implement a volunteer system.

Third, the reason for the turnover of school volunteers are multiple.

Fourth, creating a happy volunteer service environment is the best coping strategies of the turnover of volunteers.

Keywords: Small-scale Elementary School , school volunteers

# 目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	2
第三節 名詞解釋	3
第二章 文獻探討	5
第一節 志願服務與學校志工之涵義	5
第二節 學校志工參與志願服務的發展概況	11
第三節 學校志工參與志願服務的理論與動機	12
第四節 學校志工流失的相關研究	20
第三章 研究方法	52
第一節 研究對象	52
第二節 資料蒐集方法	57
第三節 研究實施	59
第四章 結果與討論	65
第一節 國小愛心志工參與志願服務的影響因素	65
第二節 國小愛心志工參與動機初探	71
第三節 國小愛心志工流失原因之初探	76
第四節 國小愛心志工流失之因應策略	83
第五章 結論與建議	90
第一節 研究結論	90
第二節 研究建議	92
第三節 研究限制與後續建議	94
參考書目	96
附錄一 訪談同意書	101
附錄二 訪談大綱	102
附錄三 志願服務法	104
附錄四 教育業務志願服務獎勵辦法	110
附錄五 台中市○○國小愛心志工服務隊組織章程	113

## 表目次

表 2-1-1	志工與義工之分類表	7
表 2-1-2	學校志工相關定義	9
表 2-2-1	學校志工之發展	11
表 2-4-1	學校志工功能	21
表 2-4-2	學校志工實施之困境	32
表 2-4-3	志工招募方式	35
表 2-4-4	國民小學志願服務的相關研究	47
表 3-1-1	研究對象的描述	53
表 3-1-2	中部某國小愛心志工人數一覽表	54
表 3-1-3	中部某國小 92 學年度學校志工服務內容分類	56
表 3-1-4	中部某國小 102 學年度學校志工服務內容分類	57
表 3-3-1	譯碼概念表一：國小愛心志工參與志願服務的的影響因素	62
表 3-3-2	譯碼概念表二：國小愛心志工參與志願服務的動機	62
表 3-3-3	譯碼概念表三：國小愛心志工實施之困境	63
表 3-3-4	譯碼概念表四：國小愛心志工流失之因應策略	63
表 3-3-5	訪談引述編碼範例表	64
表 4-1-1	國小愛心志工參與志願服務影響因素	69
表 4-2-1	國小愛心志工參與志願服務動機表	74

## 圖目次

圖 3-1-1	中部某國小愛心志工人數分布圖.....	54
圖 3-1-2	中部某國小志工隊組織架構圖.....	55





# 第一章 緒論

本研究旨在瞭解國小愛心志工流失之因素。本章分為三節：第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的與問題，第三節為名詞解釋。

## 第一節 研究背景與動機

聯合國大會於一九八五年正式宣布每年的十二月五日為國際志願服務日，並呼籲各國政府、民間，共同來慶祝志願服務工作的成效；目前全世界已有半數以上的國家都已將這天訂為志願服務日。此外又訂二〇〇一年為國際志工年。我國早期的志願服務制度，可以說是僧侶、士紳所提供的慈善救濟為主。像古代的施藥、放賑等活動，即是志願服務工作的雛型（吳美慧、吳春勇、吳信賢，1995：21）。而我國志願服務法於民國 90 年 1 月 20 日奉 總統頒布施行至今已逾 12 年，國內志願服務工作漸受重視；內政部 2012 年資訊網統計資料顯示 97 年 12 月底參與志工總人數為 50 萬餘人，98 年 12 月底志工總人數為 59 萬餘人，99 年 12 月底志工總人數增至 72 萬餘人，100 年達 70 萬餘人，截至 101 年 12 月底已有 89 萬餘人投入志願服務工作領域。由以上統計資料顯示，國內志願服務工作日漸蓬勃發展，已經受到社會大眾的肯定與認同，已經蔚為一股熱門風潮。

台灣省教育廳於民國七十九年三月三十一日頒布「台灣省推行義工制度實施原則」，將「義工制度的實施」列為各級學校教育視導重點項目之一，並於 77 年 5 月及 78 年 10 月兩度發函各級學校，積極推展「學校義工制度」。西元 1996 年行政院發表「教育改革總諮議報告書」中，強調家長應該參與學校事務，民國 95 年 07 月 06 日國民教育階段家長參與學校教育事務辦法第 9 條規定家長得參與班級或學校教育事務。於是義工制度在各級學校便逐漸的推展開來，由於義工制度在學校的推行，增進學校家長、社區民眾的多元參與和教育的多元發展，因而學校的義工組織便形成了存在於學校組織中不可或缺的一環（李進霖，2004）。

研究者到臺中市某國小服務之初，當時職務領域未能於實際生活上幫助學童，自己從小在此社區長大，深知大部份家長每日為生活奔波，無暇照顧孩子、陪孩子學習，將孩子教育的責任交給學校，有些是單親或是被疏忽亟需關心的孩子，那怕是摸摸頭、梳梳頭髮、綁頭髮、拉拉小手、幾句噓寒問暖就讓學童開心

不已，更遑論一對一陪其唸書寫字，此想法一直在心中盤旋。之後有幸擔任訓輔工作即積極運用社區人力資源，推展愛心志工一對一陪伴需要幫助之孩子學習，且避免標籤化。

我國志願服務法於 2001 年通過，此法律的制定為愛心志工參與學校事務找到法源依據，更有效鼓勵家長投入學校志工的行列；志願服務法中明定志工之權利、義務、招募、教育訓練、獎勵表揚、福利、保障等，而管理學大師彼得·杜拉克（1993）在《管理的實踐》一書中提出：資源中唯一能擴大作用的唯有人力資源，只有人力資源能成長和發展。換言之，組織有無能力提昇人力資源，將成為影響未來勝負的關鍵（引自陳燕齡、黃慧茹、游淑妃，2010）。所以學校志工制度的實施，志工管理人員具有關鍵性的主導地位，要有計畫有系統規畫志工教育訓練，志工可以在工作中獲得成長及學習，提昇志願服務之參加意願與成效。

## 第二節 研究目的與問題

台中市某國小是一所 8 班的鄉下小學校，學童人數約 151 人，多年前在工作上開始接觸訓輔工作，當時學校愛心志工人數不多且面臨逐漸減少的困境，所以當下除了原有服務項目外，以關懷弱勢與學業低成就學童為主，增設小恐龍媽媽一對一服務組，並將志工服務的時間增設午休時段，當時招募不少新志工，學童也樂當小恐龍呢，幾年過去了，這些熟悉的面孔一直陪孩子學習，雖然我換了跑道轉至教務工作，她們仍笑談與我的約定，一同於學校退休、一同牽著孫子的手陪學校的孩子學習，這樣的服務情懷另人感佩。

近年來面臨少子化，就讀本校之學生逐漸減少，而村莊因航空站設置受「禁建」之影響，鮮有外來人口搬入，更遑論有建商願意在村莊投資，因此不斷有居民搬離，致使減班的壓力一直存在，而 95、96 學年度尚有志工 35 人，97、98 學年度志工約 25 人，99、100 學年度志工人數減至 10 多人，截至目前 102 學年度志工僅餘 10 人，本校愛心志工漸減已成為學校的一大隱憂。雖少子化就讀本校之學生減少，但社會變遷下，弱勢家庭卻越來越多，志工之需求卻與日俱增。

依據志願服務資訊網之志願服務全國成果統計結果指出，教育類志工人數在 97 年計 68,733 人，98 年計 118,401 人，99 年計 159,087 人，100 年計 146,735 人，101 年更增加至 425,574 人，由以上資料顯示教育類志工一年一年不斷增加，

但卻發現某些小規模國小愛心志工有逐漸減少趨勢，而學校志工之需求卻與日俱增，在志工業務評鑑中志工流失率是評鑑項目之一，可見志工流失的問題是受到教育當局重視的，故探討國小愛心志工流失之因素，招募更多愛心志工投入，實為現今之重要課題。

基於上述研究背景與動機，本研究希望探討國小愛心志工流失之因素？以作為國小志工業務推展之依據，增進國小志工參與意願。本研究的目的及問題如下：

### 壹、研究目的：

- 一. 瞭解國小愛心志工的參與動機。
- 二. 分析國小愛心志工流失的原因與實施困境。
- 三. 歸納國小愛心志工流失之因應策略。

### 貳、研究問題：

依據研究動機與目的，本研究所探討之研究問題如下：

- 一. 國小愛心志工參與動機與影響因素為何？
- 二. 國小愛心志工流失之原因為何？
- 三. 國小愛心志工流失之因應策略為何？

## 第三節 名詞解釋

### 壹、小規模國小：

係指班級數 12 班以下之國小。（依據教育部統計處 101 學年度重要教育統計資訊）

### 貳、學校志工(school volunteer)：

「學校志工」也稱「愛心志工」，乃家長與社區人士出於自願參與學校義務工作的服務，與志願服務理念的結合，而發展出來的一種服務模式（顏憲文，2005）。

「學校志工」或「學校義工」，並不加以區分，但配合志願服務法，統一稱為「學校志工」，故將「學校志工」定義為：學生家長社區民眾依個人自由意願，不以獲取報酬為目的，利用空閒時間或特別安排時間，到學校參與學校行政與教學相關志願服務工作。（林以鏞，2010）

## 參、志願服務

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



## 第二章 文獻探討

本章共分為四節：第一節志願服務與學校志工的涵義，第二節學校志工參與志願服務的發展概況，第三節學校志工參與志願服務的理論與動機，第四節探討學校志工流失之相關研究。

### 第一節 志願服務與學校志工之涵義

政府自民國七十一年即正式以創新方案，積極規畫倡導推展社會福利志願服務，透過理念宣導、啟迪，將服務融於生活中，從而樹立正確的服務意念；象徵榮譽之服務標誌、終生榮譽的服務證照、提昇士氣的服務歌曲、有形約束的服務法規草案、無形規範的服務守則、保障權益的服務保險；獎勵鼓勵的增進福祉，彼此貫連運作；在有組織體系之下相互激勵，有制度推展中相得益彰，已經蔚為風氣。

政府為弘揚志願服務，塑造服務文化，自民國七十五年起相繼訂有獎勵興辦社會福利事業及志願服務相關法規多種，藉以獎勵補助號召結合民間資源共同有計畫、有組織地闡揚志願服務，其服務領域、項目各有不同，而其服務理念、制度模式、策略取向、措施導引都能兼容並蓄，相互串聯成善的連鎖；以致力深度，開拓廣度，研究精度，使志願服務達成「人人可參與，處處可展開，時時生作用，物物可捐獻」的全面性，並與國際志願服務方案相呼應，更顯我國志願服務工作不只國情化，也具國際化。因此在政府及社會大眾的努力之下，志願服務將提昇我國社會風氣及國民生活品質。

#### 壹、志願服務的定義

志願服務法第一條指出為整合社會人力資源，使願意投入志願服務工作之國民力量做最有效之運用，以發揚志願服務美德，促進社會各項建設及提昇國民生活素質。社區家長是學校活動支持者且可協助學校辦理諸多事務，學校可整合社區人力資源以解決人力不足的困境，提昇教育品質。

##### 一、志願服務的定義：

對於志願服務的定義，研究者摘錄公部門或學者如下之意見：

1. 臺灣省政府社會處（1988）「志願服務工作手冊」對志願服務的定義為：志願

服務，是出自於己願，本著人類互助的美德，不求報償，利用餘時、餘力、餘財、餘知來表達對社會的愛意，對同胞的關懷，提供精神與物質兼有的服務。


(引自吳美慧等，1995：6)

2. 美國社會工作百科全書記載：志願服務是指那些沒有報酬，自由奉獻志願服務組織的人們，從事各種類型的社會福利活動。(引自嚴幸文，1993)。
3. 陸光(1994)認為：志願服務泛指民間為增加社會福祉而自願提供不計報酬的各項服務，為推動社會福利工作主要力量的來源。
4. 聯合國認為，志願服務為「有組織、有目的、有方法地在調整與增進個人對環境的適應」的工作，稱為社會服務。(引自吳美慧等，1995：6)
5. 吳美慧、吳春勇、吳信賢(1995)認為志願服務乃是一種非專職性的、重視組織的動態過程，並強調參與者的非物質性收穫，亦即自我成長發展的活動。
6. 潘中道認為志願服務的意涵：(1)志願服務是一種個人主動志願貢獻其時間與精力的一種服務活動；(2)參與志願服務的個人非以金錢利益為出發，是超越個人生活所需所從事的活動；(3)志願服務可運用之範圍很廣，因此亦產生志願服務工作內容之多樣化特性(潘中道，1997：49)。
7. 陳武雄(1998)認為志願服務是滿足民眾心理、精神需求之重要方式，因為它是一種溫馨的回應，可以傳達人與人間的關懷與互助；它是一種意念的結合，可以幫助個人開拓生活空間，改變價值觀念。
8. 依志願服務法(2001)第三條，志願服務定義為：民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。
9. 陳秋蓉(2001)表示志願服務是出於個人自願及興趣而形成的服務，透過有目標和計畫的籌謀，利用空閒之餘、盡己之力，不求回報給於直接和長期的付出。
10. 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。
11. 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。
12. 曾華源與曾騰光(2003)認為志願服務不全部都是慈善性質的活動，也不是宗教性的活動；志願服務是一種奉獻的行為，但不需要攜牲，所以要行有餘力的

參與，才值得肯定，服務別人充實自己已成為生活上一種型式。

13. 內政部統計處的內政統計名詞定義中（2007）將志願服務定義為：Volunteer Services，秉持利他德操、濟世胸懷，以餘知、餘時、餘力、餘財所從事的一種不求報酬的服務。

14. Levin（1977）認為志願服務是泛指那些沒有報酬，自由奉獻志願服務組織的人們，從事各種類型的社會福利活動，包括家庭、兒童福利、教育、心理衛生、休閒育樂、社區發展及住宅與都市更新等方面的工作。（引自黃碧月，2011）

綜上所述，可知志願服務是出於個人自由參與的行為、助人的動機、是閒暇時間的服務、利用餘時、餘力、餘財不計酬勞不求回報的非專職服務、與「志願服務標誌」圖意說明不謀而合。志願服務標誌雙手自然組合，襯托出一顆關懷的心，象徵從事志願服務者，秉持內心助人意願為動力，可化為服務利他的行為。人只要願盡一己之力，就能造眾人之福，彼此串連起來，蔚為風氣，就可產生「助人最樂、服務最榮」的人生觀，也可引導我們的社會漸臻溫馨祥和之境。

## 二、志工與義工之異

### （一）志工與義工之分類

「志工」與「義工」這兩個稱呼，目前都歸類為無報酬，無償付出，蕭翠惠（2007）做以下之細分：

表 2-1-1 志工與義工之分類表

類別 項目	志工	義工
定義	志願、志趣	休閒、空餘
法源	志願服務法	無
性質	所願為	所當為
範圍	無窮	有限
內涵	志願服務工作	義務服務工作
屬性	服務	責任
報酬	車馬費、誤餐費	無
英文	volunteers	chivalrous people

資料來源：蕭翠惠（2007）

## （二）「志工」與「義工」釋義

「志工」與「義工」的詞義，星雲法師有著不一樣的想法如下：

時代進步了，人類的心靈文明也跟著提升了！有的人化私為公，有的人大公無私，有的人為公奉獻，有的人公而忘私。所以，現在社會上蔚成一股風氣，許多人都主動的投身當義工，還有的人做志工。

同樣都是為社會公共服務，所謂「義工」與「志工」，一字之差，此中的意義卻是大有不同！古人尚義，例如，升斗小民對社會有貢獻者，稱為義民；士林學者春風化雨，義務興學者，稱為義教。軍人仗義，保國衛民，稱為義軍；俠客行世，除暴安良，稱為義俠；甚至劫富濟貧的小偷，也稱之為義賊。

動物中，也有義犬、義牛、義馬、義鴿等。古人更有義井、義亭、義村、義田、義糧、義山等慈善福利設施；今人則以義診、義演、義唱、義賣等方法，協助社會公益事業的推展。總之，凡是能對社會人類有貢獻、利益者，都稱之為「義」。

人，都希望要有「義」，希望自己做一個有情有義的人。過去忠臣孝子、義士俠客，都為人所尊敬，所以很多人都發心當義警、義消、義僕、義母（愛心媽媽），希望以義來表達自己為人的價值，所以當義工的人就趨之若鶩了。

現在的社會，固然有一些令人爭議之處，但從現在社會上的義工之多，看起來我大中華有了這許多尚義之人，國之精神，國之骨氣，所謂浩然正氣，足使我中華民族能夠傲然立足於廿一世紀，領導群倫，無有愧也！

然而，現在也有一些社團，不曰義工，而稱志工；一字之差，其意義實在相距很遠！因為「志」之一字，有善有惡，偉大的人物固然立志；江洋大盜，為害社會的敗類，也不能說他們無志。例如汪精衛先生說：「做人不能流芳百世，亦當遺臭萬年。」此即「志」之一字最好的解釋：立志流芳百世，也可以立志遺臭萬年！

「義」和「志」之不同，正如佛經所說，般若智慧和聰明知識之不同。因為知識有善有惡，聰明也會被聰明誤，而般若智慧純是善良的。如世間的科學，即為知識，有利有弊；而般若純是讓人圓滿、昇華，是純善、純淨而無染汙的。因此，有「志」於什麼事，不一定是最好的事；有「義」於什麼事，那必定是好事。從常識上論斷，義與志之不同，不言而可以明矣！所以星雲法師認為「義工」稱呼比「志工」要適切。資料來源：星雲大師，《星雲文集》第五冊〈人生加油站〉。



而有人認為：志工是為了某件事情「還願」，而來替大家服務；至於義工，就是單純服務大家造福社會。有人認為：志工就是「智工」，是有智慧做好事的人，義工就是「益工」，是樂心公益的人。也有人認為：以往都叫做義工，後來有些慈善團體認為他們是立志要作慈善事業，不指是義務工作，因而許下心願自動做好事，所以就有志工這個名詞出現了。還有人認為：志工可以有酬勞，就像服「志願役」的阿兵哥，有薪水；義工沒有酬勞，就像服「義務役」的阿兵哥，沒有薪水。(林勝義，2006:181)。

以上所述，稱為「志工」或「義工」各有其論點，見仁見智。

### (三) 「志工」與「義工」正名

「Volunteer」的中譯為志願者或義工，部分學者認為兩者不同，稱為「義工」是義務工作，而「志工」是志願工作(陳武雄，2001)；學者司徒達賢(1997)認為義工和志工兩者間並無差別。對志願工作者的稱呼，稱為義工或稱為志工各皆有所本，其在性質上皆指貢獻時間與精力，為不支薪的志願性工作人員。(引自蔡梅燕，2007)

「志願服務法」在2001年總統公布，在第三條的名詞定義運用「志工」一詞之後，於學校中「義工」漸漸改為「志工」但其服務內容並無改變。

## 貳、學校志工的涵義

「學校志工」或「學校義工」是結合「家長參與」與「志願服務」的精神而衍生，家長或社區人士，不計利益酬勞，自願參與學校義務工作的一種服務模式。因服務項目不同，也會有不同的稱呼如故事媽媽、愛心媽媽、愛心爸爸、恐龍媽媽(課業輔導)、環保志工等。以下表 2-3-2 為其他研究者針對學校志工定義之論述。

表 2-1-2 學校志工相關定義

作者	定義
吳秋莉(1995)	在學校研究中提到志工是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，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。
王貴瑛（2001）	在研究中提到，學校義工是指利用閒暇或特別安排時間到學校義務協助、辦理各種事務工作的學生家長或社區民眾。
曾士雄（2001）	將學校志工定義為自願且不計報酬，利用工作閒餘，貢獻時間、精力、知識為學校服務，協助學校支薪人員推展學校教育業務者。
林利俐（2003）	學校志工是指家長志願性、無酬勞地參與學校活動，以協助學校各種事務工作。
顏憲文（2005）	指出「學校志工」一詞乃家長與社區人士出於參與學校義務工作的服務，與志願服務理念的結合，而發展出來的一種服務模式。
劉鎮寧（2009）	國民小學志工，係指無償的奉獻工作時間，志願服務及協助學校相關工作的推動，例如：交通導護、補救教學、圖書服務、輔導諮商、親職教育、午餐服務、社區連絡、資源回收、學習活動、營繕工程等不同類型的工作。
林以鑑（2010）	學生家長社區民眾依個人自由意願，不以獲取報酬為目的，利用空閒時間或特別安排時間，到學校參與學校行政與教學相關志願服務工作。

資料來源：顏憲文（2005） 本研究者補充整理

志願服務法（2001）第二條：「志工，係指志願參與學校教育服務者」。因此法源上，以「學校志工」一詞來統一稱謂，而近年來「志工」之稱呼也漸普遍。本研究對象涵蓋志工、義工兩種涵義，而將學校志工界定為：「學生家長、社區居民或有志之士，出自個人意願，不以其它利益為目的，以造福學童及協助學校為出發點，利用時間到學校參與學校相關教育服務工作」。

## 第二節 學校志工參與志願服務的發展概況

隨著社會的變遷與大環境的變化，「少子化」「老年化」「資訊化」「國際化」已牽動整個學童的教育。家庭結構的改變，小家庭及雙薪家庭日益增多，學童乏人照顧或是隔代教養，引發親子關係疏離、社會脫序、青少年犯罪等等問題，此生活教育、家庭教育端賴學校教育發揮正面教育功能。學校志工制度法令依據及發展概況如下：

### 一、法令依據

1. 民國七十七年五月及七十八年十月教育廳函文各級學校，呼籲積極推展「學校義工制度」。
2. 民國七十九年三月三十一日頒布「台灣省推行義工制度實施原則」。
3. 民國八十一年起教育廳舉辦「協助學校推展教育有功人員表揚大會」。
4. 八十三學年度起教育廳為學校交通導護志工投保平安險。
5. 民國九十年一月二十日我國志願服務法公布，明定志工訓練、基本權利義務等。

### 二、發展概況

學校志工制度已經實施多年，各項權利義務也漸臻完備，以下為學校志工之發展：

表 2-2-1 學校志工之發展表

年代	階段	學校志工服務內容
1980 年以前	萌芽期	1. 家長參與學校活動，多是利用母姐會、媽媽教室、家長參觀日。
1980 年 至 1990 年	發展期	1. 家長開始參與學校活動，1985 年起台北市推動家長定期參與活動，各縣市跟進，建立家長志工組織初步雛型。 2. 1989 年台灣省中小學推動義工制度實施原則。 3. 1990 年教育廳規定家義工協助交通導護工作。
1990 年 至 2000 年	發展期	1. 開始有系統、有計劃、有組織的運作方式。 2. 1992 年各縣、市舉行協助學校推展教育有功人員表揚。

2001 年以後	法治期	1. 1999 年「教育基本法」第八條第三項家長有參與學校教育事務之權利，家長依法參與學校正式組織。 2. 2001 年頒布志願工作服務法。 家長委員會：為法定組織。 學校志工團體：為半法定組織。 班親會：家長成員為義務職、不支酬勞、志願參與。 教育業務志願服務獎勵辦法
----------	-----	--

資料來源：林以璇（2010）

隨著社會變遷，教育不斷改革下，早期家長由母姊會參與學校事務開始，現已是學校教育不可或缺的社區人力資源，藉由家長參與學校志願服務使學童獲得更好的教育與照顧。

### 第三節 學校志工志願服務的理論與動機

志工參與志願服務工作，背後一定會有某一種或多種動力存在，而且如果知道自己真正的動力，對志工工作就能真心投入與付出。學校運用志工要知道為什麼運用志工，這樣才能確實瞭解志工參與志願服務的動機，有效執行志工工作，而學校志工參與志願服務的理論，因個人角度不同，所持觀點互異，綜合有關文獻歸納為下列幾個理論分述如下：

#### 壹、學校志工參與志願服務的理論

##### 一、運用志工的理論

國際社會福利會議（International Conference on Social Welfare）在英國舉行第 21 屆年會時，副主席史考特（David Scott）在「志工工作」（Volunteer Work）的主題報告中，首先揭櫫機構為何要運用志工的三個理論：民眾參與理論、社區化理論、多元機會論（林勝義，2006：165），而在志願服務之志工人力組織與運用中，人力資源管理尤其重要，因此人力資源管理的理論，如何巧妙適切運用在志工組織之中，是一大課題。

針對運用志工的一般理論與志工的人力資源管理理論分述如下：

##### （一）運用志工的一般理論

運用志工的三個理論：一、民眾參與理論。二、社區化理論。三、多元機會

論。以下擇要說明如下：（林勝義，2006：165-168）

#### 1. 民眾參與理論：

民眾參與理論簡稱參與論，其主要論點，認為志願服務是一種「非政府」和「志願性」的活動。這種活動是基於對民眾參與公共事務的決定意識日增，從而形成民主理念，成為民眾參與志願服務的主要權力來源。就參與者本身而言，民眾參與志願服務工作，可視為一種目的，或達成目的的一種手段，一般認為民眾參與普及，機構所能提供的服務也越有效。家長參與學校志工隊的動力，基於參與的需求，學校應主動積極爭取社區人力資源的投入，提供社區家長走進學校，參與學校事務的機會。

#### 2. 社區化理論：

社區化理論：簡稱社區論，其主要論點，認為民眾對公共事務的參與，帶有社區化趨向。此即為運用志工的機構，必須以當地社區的志工人力緊密結合。學校是當地社區居民所共有的機構，出身於本社區的志工，比較能夠真正關懷本社區的公共事務，透過社區人力較切合地方實際需求，促進學校和社區之共同發展，學校更能有效運作。

#### 3. 多元機會理論：

多元機會理論簡稱多元論，其主要論點認為民主化社會的權利應該廣泛分配，沒有任何一個部門或任何俊彥之士可以壟斷多數的權利。因此，對於社會中可運用的資源與機會，必須具有平等分享的機制，否則握有權利者可能控制全局，而忽略了社會弱勢者存在。所以學校應提供平等措施，讓民眾都有平等參與志服務的機會。開放多元管道讓不同階級、不同背景、不同動機的民眾，依其意願參與志服務的工作。

基於上述的觀點，學校運用志工理論的依據，其一基於民眾參與理論，普遍運用志工，以因應社區民眾需求。其二基於社區化理論，就地運用義工，其三，基於多元機會論，廣納各類義工，以提供民眾多元參與的機會。

### （二）人力資源管理理論

在志願服務中義工人力的組織與運作，最重要的即是進行義工人力資源管理，也就是將機構所需求的志願服務人力之取得、運用和維護均能透過適當的管理，以加強服務的能量，完成機構目標（潘中道，1997）。茲將志願服務中之人力資源管理理論的運用方式分述如下：

潘中道（1997）就志願服務之組織與運作提出以下的模式：

1. 澄清機構目標、政策、服務對象所需及工作內容等，決定是否確實適合義工參與服務。再依據預估所需服務人數、義工工作類別，義工流失率、機構能力、預算等來規劃所需義工人數、組織架構及整體服務方案等，並將其製作成義工手冊。
2. 義工招募：透過說明會、參觀、成果展覽、學校社團活動等集體招募的方式，亦可透過傳播媒體、義工推薦、發函等方式進行個別招募。
3. 義工遴選：透過詳細資料表格的填寫、面談、撰寫自傳等方式，選擇足以完成服務對象所需之義工，並非前來報名的義工照單全收。
4. 職前訓練：經過招募及適當遴選後，對於義工應施予職前訓練。將機構內部組織、使命、目標、義工執行的工作內容、即與其他部門之關係與配合等事項做詳細說明，過程可透過講解、演練、示範、討論、指定閱讀等方式來進行。
5. 義工安置：應依工作性質、工作內容與義務興趣分別妥善安排。並透過見習、資深義工帶領、督導之協助，使義工能參與服務。
6. 實際服務：實際服務過程中可透過職務輪調減低義工倦怠感，並應建立完整的督導制度，由專人負責義工管理，關心義工的服務情形，使其能得到行政、情緒支持、教育支持，並作為績效考核之一部分。
7. 在職訓練：為使服務能持續進行，義工能不斷成長，機構應依工作所需之相關知能及義工發展，規劃制度性、階段性之在職訓練課程，並作成績效卡，作為績效考核之一部分。
8. 績效評估：績效評估可分為對個別義工、服務對象的滿意度、機構同仁對義工計劃的成效、及機構對志願服務成效的綜合評鑑，並以此作為獎勵及修改義工計劃之參考。
9. 獎勵輔導：可依年資、服務績效等分級分類敘獎，使義工具有被肯定重視感覺。

曾華源（1997）也就義工人力運用之規劃，認為應著重在下面幾個面向：

1. 認識義務服務的意義與特質。
2. 志願工作者工作與制度之規劃。
3. 義工之徵募。
4. 義工之教育訓練。
5. 教育訓練之內容包括知識、態度與技能，而教育訓練的種類則有職前訓練、在

職訓練及職外訓練等。

6. 義工的福利制度與獎勵。例如：考慮服務工作之安全、提供保險服務、義工急難救助等。
7. 志願工作團隊之建立：志願服務工作要能夠有效發揮首先要重視志願團隊領袖人才。

## 二、參與志願服務的理論

志工參與志願服務工作的理論，綜合有關文獻歸納為下列幾個理論分述如下：（林勝義，2006：160-164）

### （一）利他主義（altruism）：

這是長久以來被認為是人們參與志願服務最直接的認知就是「做好事」，也就是做一些有利於別人的事。

### （二）期望理論（expectancy theory）：

這是弗洛姆（Vroom）於1964年所提出的理論，其基本論點是「回報」。他認為一個人選擇或努力從事某項工作，通常是取決於這種工作能否達成他所預期的目標。就志願服務而言，當志工從服務中所得的回報，與原先的期待相符合，則比較願意投入，並且持續參與。

### （三）效用理論（utility theory）：

其立論的基礎是追求「效用極大化」，就志願服務而言，如果一個人從他所參與的志願服務之中，可以得到他心中最大的滿足，他必將「無怨無悔，樂在其中」。

### （四）人力資本理論（human capital theory）

這是借用經濟學上「投資」的概念，討論一個人的付出與獲得之間的相互關係。就志願服務而言，人們往往想獲得或增進知識、工作技巧、健康，甚至增加收入，而參加志願服務工作。

### （五）交換理論（exchange theory）

這種理論是社會學家豪門斯（Homans）於1974年所提出的概念，認為「代價」的付出與「利益」的回收，是人們行動的主要考量因素。就志願服務而言，個人付出代價與回收利益之間的比率，是衡量其是否參加志願服務的標準。

### （六）社會化理論（socialization theory）

採自社會學的理論，認為一個人的行為是受到社會化結果的影響所致。人自

出生到死亡，不斷進行社會化，以學習所處社會的價值觀念及行為模式，並內化為自己生活的一部份。就志願服務而言，一個人對於志願服務的態度，大部分是來自其他人的影響。

#### (七) 需求滿足理論 (need fulfillment theory)

這是美國心理學家馬斯洛 (Maslow) 於1971年所提出的理論，他曾指出：人類的需要是一個金字塔型的分布，由下而上依序為：生理需求、安全需求、愛與被愛的需求、自尊與被尊重的需求、自我實現的需求。他認為需求滿足理論最足以解釋人們參加志願服務的動機，通常一個人在滿足生理需求與安全需求之後，會進一步追求更高層次的滿足，參加志願服務便是其中一種方式。

#### (八) 增強理論 (reinforcement theory)

這種理論源自心理學家斯金納 (Skinner) 的行為理論，強調賞罰與學習兩者對於個人行為的影響。就志願服務而言，要鼓勵社會大眾踴躍參加志願服務，並且把服務工作做好，則在志工服務的機構或環境中，必須提供正增強的事物，例如提供福利、獎勵、成長機會，以及創新服務項目，擴充服務領域，安排休閒活動，使志願服務工作擴大化、豐富化，這些都有助於鼓勵及維繫志工的參與。

#### (九) 目標設定理論 (goal setting theory)

這種理論，認為目標設定及其達成的慾望，對於人類的行為有很大的影響。就志願服務而言，志工對於運用單位所設定的服務目標有明確的認知，或者志工被鼓勵參與服務目標的設定，則志工參加志願服務的意願愈強，其服務表現的結果越好，目標達成的程度也愈高。

綜觀上述志工參與理論，難免有些相互重疊的地方，顯示一個人參與志願服務的動機不是單一的因素使然，可能是兩種或多種因素交互作用的結果。上述志願服務理論中，尤以「利他主義」、「需求滿足理論」、「社會化理論」此三項理論最足以說明志願工作者的動機，因為「利他主義」是種助人為樂的胸懷，「需求滿足理論」則代表著個人在基本需要滿足後，對個人成就感、自我實現的需求，而「社會化理論」則說明了在人與人互動頻繁的今天，個人行為可能受到周遭親朋好友的影響、啟示，而加入志願工作者的行列。

## 貳、學校志工參與志願服務的動機



朱立廷(2008)研究中指出現代人生活過於忙碌，工作壓力大，容易造成生活緊張。所以一個人在工作之餘，正可好好休息，以便在休息之後可以走更長的路。但是有些人卻放棄休息或休閒，擔任志工，而且滿臉笑容，愈做愈快樂。這是值得我們深思的課題(林勝義，2006：3)。瞭解志工的參與動機，滿足其背後的需求，可提昇社區居民投入學校志工之意願，減少志工流失的人數。

## 一、動機之意涵

學者張春興(1996)，將動機(motive)釋義為能引起個體活動，並引導使該活動朝向某一目標行為進行的一種內在歷程。陳秋蓉(2001)認為動機(motive)是激起某一種行為的心理歷程，其程度大小視行為後所能獲得的報酬或滿足感而定，我們無法由個體的外表反應直接看出，但可經由個體所表現的行為來判斷和推測。張菁芬(2003)指出人們參與志願服務的動機相當分歧，在文獻中大多以個人的參與動機來解釋為何參與志願服務。

Steers與Porter(1987)認為動機應包括激發、引導及持續人類行為三個基本要素(引自朱立廷，2008)：

- (一) 激發人類行為：此力量引導人們採取某一特定方式的行為。
- (二) 引導人類行為：引導人類行為的力量指引目標的取向，個人的行為受引導而朝向某種方向。
- (三) 持續人類行為：為了要維持人類行為並使其持續進行，周遭環境必須增強個人驅力或力量的密集強度和導向。綜上所述，動機(motive)是為激發人類行為、引導人類行為、持續人類行為而存在於內心的一種複雜歷程，能激發個人並維持其自願性活動，以導引達成目標。

## 二、動機之理論

志願服務工作的動機根據佛蘭斯、曼塞、施嬭娟等多位專家學者的說法可分為內在動機(Intrinsic motives)和外動機(Extrinsic motives)(吳美慧、吳春勇、吳信賢1995：47-50)，分別說明如下：

### (一) 內在動機：

內在動機是指工作活動本身為目的之動機，完全不考慮對自己是否有益處？是否有影響？完全出自於內心一股熱忱以改善社會為最終心願。又細分為：

1. 社會責任感：中國自古有句名言「個人自掃門前雪，莫管他人瓦上霜」，因

為他們開始注意週遭的事務，注意社會、家庭問題，關心他人，並實際的參與各種公益活動。

2. 回饋社會:此類型婦女多半經歷過不少災難、變故，有感生命之脆弱、短暫，基於回饋社會的心理，參與服務工作。
3. 宗教因素:宗教在人類生活、歷史文化中佔有重要地位，其信念、精神亦深深影響每個人的行為及社會活動。此類型婦女即是抱著「知恩圖報」的理念，與「推己及人」的信念，將個人的福分，廣泛宣揚。
4. 好奇心:每個人都有好奇心，對於自己不熟悉的事物，總保持一份新鮮感，此類型婦女主要是想瞭解服務機構在做些什麼？參與感不強。

## (二) 外在動機：

外在動機是指以工作本身為手段，與工作有關之事物為目的之動機，即不全是利他的因素，而兼或考慮到自己的利益或收穫。可細分為：

1. 求取經驗、增進知識:以年輕的婦女居多，正值Erikson所謂的自我統整期，對增進自我了解、自我認知的課題特別感興趣，又因步入社會不久，更覺吸收新知識特別重要。
2. 改善目前生活:生活上種種有形無形的壓力，常形成婦女跳脫家庭的動力，希望藉著換環境，改變目前生活的型態，而加入服務性的工作，盼能從幫助他人而肯定自己，重新尋回自己存在的價值。
3. 基於社會接觸的需要:每個人都有追求友誼、認識朋友，避免孤獨感的需要，這就需要接觸社會的不同動態，而加入志願服務工作的行列，是最佳的途徑。
4. 基於自助互助的需要:此類型一方面將自己慘烈的經驗化成助人的動力，另一方面則以參與倡導的方式，喚起社會大眾的注意。
5. 基於自我實現的需要:洛賓(Loeser, 1974)和魯賓(Rubin, 1970)的研究中指出:很多志願服務者透過志願服務的過程，達成自我實現的需要(Jenner, 1987:1136)此類型志願服務者往往在生活上已沒有特別的困擾，且認為自己具有特別的專長，因而藉著參與輔導性質的志願工作，來達成自我實現的目標。
6. 缺乏明顯動機:有些志願服務者不清楚自己參與志願服務的動機，只基於一般印象，認為團體應不會是不良組織，參與的人應沒有邪惡念頭，自己加入這樣的組織，也沒有什麼危險性，於是不明就理的參加了。

志工參與的動機國內外學者皆有不同認同，蔡啟源(1995)綜合國外學者的研

究，將志願服務的動機分成三大類：

1. 自我型動機：以自我認識、自我興趣、自我實現為取向，藉由服務他人，贏得具體之獎賞，以獲取自我心裡滿足與樂趣。
2. 利他型動機：以服務為取向，是傳達對別人照顧與關懷之具體表現；想為社會盡力，想從事有意義之工作，對社會責任有認同感。
3. 社會型動機：是藉由服務他人，達到實踐社會性接觸、擴展人際關係之目的，藉由服務活動之參與以填補生活上之空虛，減少心理上之寂寞感，多認識不同年齡層之朋友，以拓展生活空間，或因社區居民參加志願服務之風氣鼎盛，亦跟著來參加（引自吳麗香，2012）。

### 三、志工參與的導向

美國學者史欽德與雷曼（Schindler & Raiman）曾分析志工參與志願服務的動力，認為一般志工參與的動力，大致可分為三種導向，分述如下：（林勝義，2006：158-160）

#### （一）自我導向（self-directed）：

這種導向的志工，決定是否參與志願服務的主要考量，是基於個人的感覺、判斷和價值觀。這也就是說，志工參與志願服務的決定因素，是來自於個人的內在，所以也稱為內在導向。例如，認為：「服務工作本身很有意義」、「希望學習一些新的工作技巧」、「希望能回饋社會」，因而促使他們參加志願服務工作。

#### （二）他人導向（other-directed）：

這種導向的志工，其決定是否參加志願服務，是來自其他人的影響。例如他們認為：「父母經常告訴我，能夠幫忙別人的時候，就要盡量去幫忙」，或者是「因為朋友在這個機構擔任志工，他邀請我來，我就來」，因而決定參加志願服務工作。

#### （三）情境導向（situation-directed）：

這種導向的志工，其決定是否參加志願服務，是來自所處的社會情境，包括社會變遷的特殊因素，以及個人參與服務的機會等因素。例如，他們認為：「機構需要志工參與的時間，剛好自己有空」，「服務的場所就在住家附近」，因而決定參加志願服務工作。

了解每個志工的動機，是推展志工工作的關鍵，唯有先了解一個人為什麼想擔任志工，才能幫助他達成使命，事先預防參與動機減弱，樂於志願服務工作。

## 第四節 學校志工流失的相關研究

### 壹、學校志工參與志願服務的角色與功能

#### 一、學校志工的角色

學校志工的角色，如能依志工不同個性與特色，妥善運用其專長，有計畫性推展志工制度，善用志工，發揮其角色功能，則有助於資源的募集和運用，且更多元更切合被服務者需要的服務，在現今的社會中，學校志工其所扮的角色有很大的彈性。

林海清（1990）論述學校志工的角色，包括直接服務、間接服務、行政、決策諮詢、社會倡導、橋樑等不同的角色。

##### （一）直接服務的角色：

即直接對學生提供必要的協助，如晨光讀經、故事志工、晨間教學、上下學的交通導護、圖書管理、資源回收等。

##### （二）間接服務的角色：

即間接支援服務，如提供感恩活動策劃與協調、經費的籌募、運動會人力支援等。

##### （三）行政的角色：

包括大型典禮會場佈置如畢業典禮、母親節感恩活動、教具設備的維修、校史資料的保存等。

##### （四）決策諮詢的角色：

提供學生校外動態訊息，學校校園規劃、辦理社區推廣服務、建立社區家長人才資源網等供諮詢，以提供學校建設之參考。

##### （五）倡導的角色：

學校志工可透過不同的管道，反應學校的需求，或基於維護學校的權益，進行倡議、宣導，創造有利學校發展之條件。

##### （六）協調者的角色（Coordinate Role）：

擔任學校與社區、學校與家長、教師與家長之間的溝通管道，居間調解親、師糾紛，協助解決師生衝突……等。

學校志工因能力個性不同有其多重的角色，雖深具服務熱誠和愛心，但基於身分角色仍限於擔任學校專業人員的協助支援服務者。

## 二、學校志工的功能

志願服務的功能，在實際的運作下，現已經超越它傳統的角色，提昇了單純助人的功能，使得志工對社會貢獻有更進一步的意義。國內外另有多位學者對學校志工志願服務的功能提出研究，茲分述如下：

表 2-4-1 學校志工功能

作者（年代）	學校志工功能
美國南卡羅那州教育學系(South Carolina State Department of Education, 1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提高學生的學業成就。</li> <li>2. 提供學生更多個別學習的機會。</li> <li>3. 建立學生和志工的自尊。</li> <li>4. 加強學校和社區的聯繫。</li> <li>5. 減輕教學工作中與教學無關的工作量。</li> <li>6. 使課程內容更豐富多樣(運用有特殊專長志工，協助教學或社團活動)。</li> <li>7. 提供學生與職場實際接觸的機會(如：建教合作)。</li> <li>8. 提供積極的成人行為模式給學生當作榜樣。</li> <li>9. 提供社區民眾了解學校課程安排的機會。</li> <li>10. 提供親職教育的機會。</li> <li>11. 提高學校內成人/學生的比例。</li> </ol>
吳秋莉（1995）	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 改善學校人力不足的窘境。</li> <li>2. 為學生樹立良好的模範。</li> <li>3. 為家庭帶來新的活力。</li> <li>4. 促進學校與社區的 和諧關係，並進彼此的了解與認同。</li> <li>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。</li> </ol>
王貴瑛（2001）	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 符合開放教育理念，發揮教育統整功能。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>

	<p>4. 可使家長更關心教育。</p> <p>5. 學校可以獲得家長的認同與支持。</p>
顏憲文 (2005)	<p>1. 可彌補學校人力及資源不足。</p> <p>2. 更活絡教育的生態環境，豐富了教育資源的多元性。</p> <p>3. 使學校教育的情境更富人情味，並促成學校與社會間較頻繁的互動與均衡調適的關係。</p> <p>4. 就學校而言，可促進學校與社區的關係，改善學校人力不足的窘境，有效運用社區資源，並且符應開放教育的時代趨勢。</p> <p>5. 就教師而言，可減輕教師部分的工作負擔。</p> <p>6. 就參與家長志工而言，可因成長課程，提升素質、增加自信心及親職教育的知識。</p> <p>7. 就學生而言，可提高學生的學業成就，建立學生信心，為學生樹立良好的模範。</p>
朱立廷 (2008)	<p>1. 可減輕教師教學與行政工作負擔，提昇教學品質。</p> <p>2. 提供學生更多元與更多樣的教學資源，豐富學習內容。</p> <p>3. 結合社區教育資源，提供多樣化服務，改善學校人力資源不足的窘境。</p> <p>4. 擴大家長學校參與的機會，提昇親職教育的能力。</p> <p>5. 增進學校社區互動與和諧，建立良好學校公共關係。</p> <p>6. 擴大人際視野，促進志願服務者心理與知識技能的成長。</p> <p>7. 展現人性犧牲、奉獻、服務人群精神，為學生建立良好楷模學習。</p>
林以鏞 (2010)	<p>1. 支援性的功能：不管是志工的人力或財力皆發揮支援性的功能。例如：晨光說故事志工等。</p> <p>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，此時志工即可發揮補充性的功能，彌補教師人力不足的窘境，讓教師能更有時間適性指導。例如：藝術教育志工、課業輔導</p>

	<p>志工等。</p> <p>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。例如：交通導護志工、圖書館志工等。</p> <p>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，進而提昇整體社會環境。例如：環保志工、協辦親職講座等。</p> <p>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，給予最實用的服務。例如：健康中心志工、專線志工等。</p>
--	---

資料來源：林以鏞（2010） 本研究補充整理

綜上所述，學校志工的推展，對學校、教師、家長、學生都能發揮正面的效用，就學校方面而言，不但可以彌補學校人力及資源不足，還可以促進學校與社區的關係，以教師來看，可減輕教師工作負擔，就參與志工而言，參與成長課程，提升自我、增加自信心。就學生而言，學生的學業成績進步，且多了關懷的人。在這麼多的功能益處下，學校志工的推展應長期推展有計劃實施。

## 貳、影響學校志工參與志願服務的因素

學校志工隊是教育政策上為鼓勵親師合作下所衍生的團隊，成員大多為社區家長或居民，不僅可減輕教師部份負擔，也使學生獲得更多的照顧，學校組織效能因而提升。究竟影響學校志工參與志願服務之因素為何？從（呂朝賢、鄭清霞，2005：8-17）在臺大社工學刊中老年人參與志願服務的影響因素分析，敘述如下：

### 一、意願因素

民眾不參與志願服務的因素包括：1. 不知其好處；2. 知其好處但不想參加，

或無習慣做；3. 不知自己可以做等理由所致。在經驗研究中，有關志願服務意願的指標變項，大致以世代經驗、慈善行為經驗、宗教信仰、性別等變項來代表，其相關研究結果如下：

#### （一）世代經驗

Robert Putnam 認為人與人之間的信賴感，合作解決共同問題的集體行動意願，皆需透過面對面的溝通來培養，且深受成長過程中的經驗所影響（Putnam 1995a）。

#### （二）慈善行為經驗

人們會傾向維持其偏好、態度與行為的穩定，若年輕時候有參與志願服務者，在其年老時期時，亦會有較高的參與意願（Utz et al. 2002）。

#### （三）宗教信仰

宗教信仰有助於培養人們的利他精神、萌發參與志願服務的意願，而投身於志願服務中。（Wilson 2000; Fischer and Schaffer 1993:60）事實上，許多宗教團體，如：慈濟，即以志願服務活動當作是信眾體驗宗教使命的重要儀式。這意謂著，宗教信仰有助於培養人們的利他精神與利他行為，並有助於培養社區凝聚（community cohesion）與對他人的責任感。

#### （四）性別

在相關經驗研究中亦常指出，女性較男性更傾向於選擇志願服務作為未來生涯的主要日常生活活動。我們認為這與女性社會化過程有關，女性經常被教導或被視為照護提供者（caregiver），她們在惻隱之心（empathy）、利他精神（altruism）上，皆高於男性（Oswald 2000; Wymer and Samu 2002; Wuthnow 1996）；或者說，相對於男性而言，女性在生活態度、價值與行為的衡量中，賦予惻隱之心與利他行為較高的權重（Wymer and Samu 2002; Dietz et.al. 2002）。簡言之，因志願服務所展現出的精神和女性的生活習性與價值較貼近，志願服務工作可作為女性自我實現的工具，並可從中得到較男性更多的回饋與滿足（Wymer and Samu 2002; Sokolowski 1996），這使得女性參與志願服務的意願高於男性，傾向選擇志願服務做為未來退休生活的主要活動。

## 二、能力因素

有時民眾係因自我能力（capability）的限制，致無法參與志願服務，而非不願意參與志願服務。影響自我能力的要素包括：1. 時間因素—因照護責任、工



作時間彈性等理由，無法撥出足夠的時間參與志願服務；2. 健康因素：雖然有時間，但因為身體狀況不佳，而無法參與志願服務；3. 技術能力門檻：因為某些志願服務有工作能力的限制，如：需要會使用網際網路，而使沒有這項技能的民眾無法參與志願服務。

#### （一）時間因素

在研究上，通常以家庭所得／工作薪資概念來表達時間因素對志工參與的影響。換言之，高所得者因其已經獲得「溫飽」，所以有時間參與志願工作，低所得者因為顧肚皮都來不及，所以沒有「閒工夫」來參與「無酬」的志願服務；但另一種可能是，所得愈高者因其工作忙碌或單位時間的薪資高，而沒有時間參與志願服務；相對地，所得較低者因無須加班或單位時間薪資低，所以反倒有時間參與志願服務，然而經驗研究結果卻相當分歧。

#### （二）健康因素

多數研究皆支持愈健康者愈傾向投身於志願服務（Caro and Bass, 1997; Fischer et. al. 1991; Choi 2003; Bowen et. al. 2000; Gallagher 1994; Danigels and McIntosh 1993）。這是因為個人的健康是所有社會活動／生活自理行為的基礎，其所代表的個人身體能力，是很難被其它資源所取代的，對志願服務這一偏向勞力密集的工作而言，身體的健康程度將影響個人對該活動投入多寡的可能性與範圍。

#### （三）技術能力門檻

欲從事志願服務工作除需有時間、有健康的身體外，個人的技能與專業亦會影響個人志願服務參與的機會。多數研究以教育因素來充當個人技術能力的指標，高教育者志願服務參與率高於低教育者。

### 三、機會因素

若有意願與能力，但沒有適當的志願服務參與機會，亦會使民眾無法投入志願工作中。民眾可能因：1. 未受人徵詢—沒有朋友在做、沒有壓力催促投入；2. 不知有志願服務訊息—參與社團少、與外界接觸較少；3. 區域中沒有適當的志願服務機會等因素，而不參加志願服務。在經驗研究中，所採的指標變項包括：社團參與、居住區域、宗教活動參與等等。

#### （一）社團參與與宗教活動參與

從多位學者研究中可以發現，宗教活動是臺灣社會老年人最主要的社團參與型態（行政院主計處 2004a），政府的志願服務法令若能更積極的看待與支持此

一開發老人志工的平台，相信將可為臺灣的志願服務增添一股生力軍。

## (二) 居住區域

與區域志願服務機會有關的因素為脈絡因素，其主要指標為個人居住地點（人口密度或人數）對於老人志願服務參與的影響。研究指出，鄉村或小社區，因為人與人之間的社會連結較深，社會壓力或社會責任較高，故較可能促使老人投入與社區有關的社會活動（Mueller 1975; Sundeen and Raskoff 1994; Kim and Hong 1998）。

而在蕭翠惠（2006）也提出影響家長參與學校志工的因素，茲從家長、學校制度、學校人事、子女、政府機關及其它方面分述如下：

### 一、家長方面

影響家長參與學校志工的因素在家長方面有：1. 家長個人的健康因素。2. 家長的信念、觀念與態度。3. 家長的工作與時間。4. 家長的學歷、能力與語言文化。5. 家長過度干預校務。6. 家長與學校溝通不良。7. 家長社經地位與生活環境。8. 家長會組織不健全。9. 家長不知道、不了解志工訊息。

### 二、學校制度方面

影響家長參與學校志工的因素在學校制度方面有：1. 行政階段學校科層體制的保守性。2. 組織計劃的健全與否。3. 教育訓練計劃是否完整。4. 學校經費、設備與設施。5. 工作網路平台是否健全。6. 績效評鑑制度是否完善。

### 三、學校人事方面

影響家長參與學校志工的因素在學校人事方面有：1. 校長角色與態度。2. 學校負責人能力不足。3. 教師的教學效能、責任感、價值與態度。4. 教師的時間與能力。5. 教師教學的自信心。6. 是否為夥伴關係。

### 四、子女方面

影響家長參與學校志工的因素在子女方面有：1. 弱勢家庭（單親、原住民、隔代教養等）。2. 子女身體病弱需照料。3. 另有幼小子女需照顧。4. 子女的表現不佳。

### 五、政府機關方面

影響家長參與學校志工的因素在政府機關方面有：1. 家長參與的相關政策、制度與法規。2. 家長參與的經費支援。3. 相關人員的訓練。

### 六、其他方面

影響家長參與學校志工的因素在其他方面有：1. 中國人觀念保守，家長參與校務較少。2. 社會變遷、多元文化及教育觀歧異。3. 民眾缺乏公德心、主動精神與服務態度。4. 外力的不當介入(政治、選舉)。5. 學校所處社區環境(鄉村、偏遠、農業區)。6. 交通工具等。7. 未重視家長參與的評鑑與研究。

隨著社會的變遷及家長知識水準的提高，家長和教師之間的關係有了改變，家長順應時勢開始踏入學校、走進教室，以往不少的家長忙於工作，將教育子女的責任交由教師負責，如今教師與家長之間的互動日趨頻繁，良好的親師合作是提昇教育品質的第一步，所以家長與社區居民加入學校志工團隊，是學校運作的一大助力。

學校校長、行政人員、教師應了解上述之影響學校志工參與志願服務之因素，藉以作為日後經營志工組織之依據。使家長成為學校和教師得力的助手或工作夥伴。

### 叁、學校志工實施困境

雖然學校推展志工服務組織是現今趨勢，但因社會、學校或志工本身之各種問題，學校志工制度之實施也面臨許多困境，以下就志工離職影響因素、志工實施困境分述如下：

#### 一、志工離職影響因素

在志願服務概論一書中指出導致志工離職因素相當多，有些是不可抗拒的因素之外，離職原因也是因人而異，有時不是單一因素所造成，而是數個因素所共同造成的。(曾華源、曾騰光，2003：348-350)，分析整理如下：

離職原因可從個人處境的變動及個人內心產生倦怠感二方面說明：

##### (一) 個人處境的變動

指個人在身不由己的情形下，無餘時餘力來助人，不得不暫時或永久退出志願服務工作行列。如結婚、懷孕及調職等。

##### (二) 個人內心產生倦怠感

造成倦怠感的來源很多，通常是工作上遇到長期挫折，而無法調適，或個人最初參與需求獲得滿足，而又無法引發新的動機，分為下列二個方面來說明：

##### 1. 個人因素方面：

- (1) 個人需要獲得滿足，不再感到好奇，而機構又無新工作可帶來吸引力，或個人覺得工作性質與內容與當初想像不同，而萌生退志。
- (2) 缺乏正向回饋，對自己是否適任工作產生懷疑或衝突，而又無法得到幫助。尤其家人、同事言語或非言語帶給志工主觀的感受，如能力有所不逮、被批評無法做好或自我期望過高等，其結果常遭致無力感或挫折感。
- (3) 無法實現抱負與理想，或參與工作少，能力無法貢獻，以及對工作產生之價值與意義產生懷疑，而導致無意義感的產生。
- (4) 個人人格因素無法溶入團體，經常與工作夥伴發生爭吵，被拒絕或排擠，或內心需要他人的讚美與注意，但卻得不到，以致產生孤立感。
- (5) 對機構期望過高，過分投入與認同，因此機構無法依其意願與期望行事時，造成個人的反感與不滿。

## 2. 組織因素方面：

- (1) 機構工作環境不良，影響工作進行與品質，從而引起志工的負向感受。
- (2) 制度不健全，機構目標、政策、功能、體制組織與程序等不明確，使人無所適從，而導致無規範感的產生。
- (3) 機構內組織氣氛不佳，負向組織士氣和工作情境因素，對於志工工作會有影響。
- (4) 專業人員通常扮演工作的引導和諮詢角色，在志工組織融入上有催化的功能。但有很多專業人員並不重視志工，讓志工有不愉快的感受，使督導關係的發展受到影響。
- (5) 機構招募志工時所給予的期待並不真實，或對志工期望過高，超出能力範圍之外。這種失望是當初參加的期望和實際參與之後有矛盾。
- (6) 機構缺乏在職訓練與限制參與工作之內容與範圍，而使志工無法獲得成長。

由此可知，志工在實際參與服務過程中有許多心理需求要被滿足，有許多工作上的困難需要被協助處理，有許多對機構之感受與意見需要被瞭解和反應。因此志工參與工作過程中，督導工作實有其必要性。

## 二、學校志工實施困境

在義工制度的理論與實施一書中指出學校實施志工制度可能遭遇之困難(吳美慧、吳春勇、吳信賢 1995：158-160)，整理如下：

### (一) 行政支持方面

1. 校長不支持、不鼓勵。
2. 行政人員不支持、不配合。
3. 家長會推動不積極

#### (二) 教師認同度方面

1. 嫌麻煩、增加工作負擔。
2. 影響教師地位與尊嚴。
3. 志工素質良莠不齊，造成學校、老師、家長間困擾。
4. 不能決定那些工作可讓志工參與。
5. 輔導學生，老師、志工觀念無法一致，學生無所適從。

#### (三) 民眾因素方面

1. 缺乏主動參與精神。
2. 教育水準較低，不易溝通。
3. 很難找出參與時間。
4. 家長對子女教育關心度低。
5. 家長走出家庭，參與社區教育觀念尚待加強。
6. 缺乏參與工作的能力

#### (四) 志工本身方面

1. 對自身之角色認知，不夠清楚。
2. 對自身之權限分寸，無法適切掌握。
3. 極少數參加志工團，動機動機不單純。
4. 未能得到家人親朋高度支持。
5. 幹部職務傳承欠佳，銜接困難。
6. 長時間之無條件奉獻，易產生疲憊感
7. 開會出席狀況不佳。

#### (五) 行政管理方面

1. 無足夠人力，處理訓練、管理事宜。
2. 無具體可行之實施計畫。
3. 缺乏系統性、制度化的組織管理。
4. 缺乏正式規章來管理約束。

#### (六) 設備與經費方面

1. 學校場所及設施不足。
2. 缺乏辦理有關活動之經費與物質。
3. 環境維護不易。

綜上所述，分析學校實施志工所面臨之困境可分為「人」、「事」、「物」三大面向，在「人」方面包含行政人員支持、教師認同度、民眾因素及志工本身四項困境，在「事」方面包含行政管理項目，在「物」方面包含設備與經費項目，可見實施志工之困境「人」方面之因素不容小覷，學校應朝可能遭遇之困難尤其是「人」方面，多努力尋找解決之方案。

王貴瑛（2001）的研究，將義工組織發展的困境歸納如下：

（一）學校人員造成的困境：

1. 學校主事者的偏差觀念：許多學校行政人員，尤其是校長擔心家長參與變干預。因此除非家長強烈要求，否則即抱持多一事不如少一事的心態。
2. 人力不足，缺少專責單位：目前學校辦理義工制度的業務，權責不一，有由訓導處負責，也有由輔導室辦理，大多均屬於兼辦性質。
3. 教師認同度不足：教師對於家長進入班級或學校與其共同與活動，心理仍未能適應而持冷漠、抗拒態度，深怕家長的，加入影響其教學權威。

（二）組織運作造成的困境：

1. 義工招募不易：學校透過各種管道、策略招募成員，但仍經常有應徵者太少，或找不到適當人選的困擾。
2. 定向輔導未落實：一般學校由於人力不足，往往省略義工的定向輔導活動，因此造成義工獨自摸索，影響工作效率。
3. 義工訓練不一：義工家長的程度不一，因此如何安排訓練課程常令學校頭痛。就義工的服務內容而言，有屬於庶務性，亦有屬於教學或輔導較專業的工作，訓練與否的分寸，常令行政人員無所適從。又由於缺乏專職人員掌理訓練事宜，更讓訓練流於形式。
4. 缺乏規章約束管理：義工人員是志願的，而且是屬於協助性質，所以學校對其通常不敢要求，更別論及訂定規章來管理義工人員，因此造成部分義工出席狀況不佳，甚或作出有損義工聲譽的事。
5. 經費與設施不足：政府未補助學校經費，而由推動的學校自行籌措，因此常有

巧婦難為無米之炊的困境。

(三) 義工本身的困境：

1. 角色定位不正確：義工參與學校工作，由於其角色認知不夠清楚，無法掌握權限分寸，因此發生有些義工干預行政、教學的不良現象。
2. 參與時間不能配合：由於義工們身兼數職，為人妻、為人母、為人媳婦等，甚或現在的家庭型學生父母都要上班。因此其參與的時段，很難配合各種義工的需求。
3. 義工留任意願不高：義工持續的維持工作動機是困難的，因為義工的工作是無酬、志願之服務，經過長時間無條件奉獻之後，容易有倦勤的情形。
4. 義工家人不支持：家人無法支持緣於其對義工工作認識不足，及義工們擔心如果自己成長後會帶給先生壓力，遭致「沒有把家照顧好」的罪名等障礙。

在103期國小校長儲訓班專題研究成果中，也針對國小推展學校志工服務制度所面臨之困境，探討如下：

(一) 政府之推動與支持，仍顯不足：

政府欠缺有效專業督導或管理之方法及能力，支持亦嫌不足。

(二) 觀念傳統，運作體制尚未健全：

組織缺非營利行銷經營之觀念或方法，及有效管理運作體制，未能因應時代變遷之創新變革。

(三) 激勵措施欠缺，服務活動流於形式：

學校內部欠缺具有熱誠及使命感之管理人才，使得推展學校志工活動流於形式，並且無法適時激勵志工。

(四) 人力不足，流動率過大：

學校志工之人力，多數為學生家長，學生畢業後即不再參加，流動率亦嫌過高。

(五) 欠缺經費支持，影響推展活動：

組織之財務，受到經濟景氣影響，雖然各校大力支持與推展，欠缺經費以及會員之募集困難，造成學校志工教育之活動無法有效推展。

綜合上述研究結果，是探討學校志工組織發展的困境及可能遭遇之困難，整理如下表：

表2-4-2 學校志工實施之困境

1 學 校 人 員 造 成 的 困 境	(1)學校主事者的偏差觀念	多一事不如少一事的駝鳥心態。
	(2)人力不足，缺少專責單位	權責不一，有由訓導處負責，也有由輔導室辦理，大多均屬於兼辦性質。
	(3)教師認同度不足	教師未能適應家長進入班級或學校，而持冷漠、抗拒態度，深怕家長的加入影響其教學權威。
2 組 織 運 作 造 成 的 困 境	(1)義工招募不易	學校透過各種管道、策略招募成員，但仍經常有應徵者太少，或找不到適當人選的困擾。
	(2)定向輔導未落實	學校人力不足，往往省略義工的定向輔導活動，因此造成義工獨自摸索，影響工作效率。
	(3)義工訓練不一	義工家長的程度不一，且服務項目不同，因此如何安排訓練課程常令學校頭痛。
	(4)缺乏規章約束管理	義工人員是志願的，而且是屬於協助性質，所以學校對其通常不敢要求，更別論及訂定規章來管。
	(5)經費與設施不足	政府未補助學校經費，而由推動的學校自行籌措，因此常有巧婦難為無米之炊的困境。
3 義	(1)角色定位不正確	義工參與學校工作，由於其角色認知不夠清楚，無法掌握權限分寸。



工 本 身 的 困 境	(2)參與時間不能配合	義工們身兼數職，為人妻、為人母、媳婦等，參與的時段很難配合各種義工的需 求。
	(3)義工留任意願不高	義工持續的維持工作動機是困難的，因為 義工的工作是無酬、志願之服務，經過長 時間無條件奉獻之後，容易有倦勤的情 形。
	(4)義工家人不支持	家人無法支持，緣於其對義工工作認識不 足，及義工們擔心如果自己成長後會帶給 先生壓力，遭致「沒有把家照顧好」的罪 名等障礙。

資料來源：王貴瑛（2001） 本研究者補充整理

綜合上述，學校推展志工制度仍面臨許多的困境，也是學校志工無法長期且持續付出導致志工不斷消失之原因。學校校長、主事者、行政人員、教師、家長、社區居民的參與觀念，對志工制度的推展不容小覷。除「人」方面，另外「組織運作」方面也須多研究努力，找出適合解決辦法，讓社區民眾能更多、更有效幫助學童與學校。

## 肆、國小愛心志工流失之因應方式

為減少國小愛心志工流失，站在人力資源的立場，志工人力的運用過程，可以歸納為招募、訓練、激勵、維持等四個步驟；也就是對於志工人力，如何獲得他們（getting them）、裝備他們（preparing them）、激勵他們（stimulating them）、維繫他們（keeping them）（林勝義，2006）。

### 一、志工招募

志工的管理從招募開始，志工招募（Volunteer recruitment）主要目地，是找到肯服務願意付出的志工，以便配合運用單位的需要而提供服務。是降低愛心志工流失比率首要工作，而招募方式與招募技術更是招募之實務性工作，分述如下：

#### （一）招募方式：

志願服務運用單位招募志工的目標不盡相同，其所採用的招募方法也各有不

同，在志工實務手冊（李淑琚譯，2000：90-120）以及志願服務與志工管理（林勝義，2006：225-228）書中整理分析共有七種招募方式：

1. 暖身招募：所謂「暖身招募」（warm body recruitment），是為了某項活動的暖身活動而招募志工。如在特殊奧運擔任一天志工。優點是短時間可招募到較多的志工，缺點是志願服務時間很短，在志工管理上較難施展，需要志工自動自發，自我約束。
2. 目標招募：所謂「目標招募」（targeted recruitment），事先確定哪些人會想做這些服務工作，然後直接針對這些人進行招募。如智障者家長總會要招募志工，可直接向特殊教育系學生或相關社團進行招募。優點是招募對象明確，缺點是招募範圍較狹隘。
3. 結合暖身及目標招募：設計暖身招募活動時，運用目標招募的方法，迎合潛在志工的可能動機，藉此吸引人數較多，既有興趣，又夠資格的民眾前來應徵志工。優點是擴大目標招募範圍，使更多人有機會參加服務。缺點是兩種招募方法擔心顧此失彼。
4. 同心圓招募：所謂「同心圓招募」（concentric circle recruitment），是由已經跟機構有關聯的志工或員工，往外擴散，設法找到所需的志工人選。優點是原有志工對機構較了解，請他們幫忙說服力與可靠度較高。缺點是因現有志工或員工邀請，未被錄用，較難交代。
5. 團體招募：所謂「團體招募」（ambiente recruitment），就是再團體中塑造一種志工文化，讓其成員相信擔任志工是非常有意義的事，一旦認同這種價值觀，就會尋求擔任志工的機會，運用單位可直接請該團體成員擔任志工。優點是招募成本降低，志工認同感較高，會自動服務自我管理。缺點是團體志工風氣未開，能招募到的團體不多。
6. 尋求專業機構協助招募：就是聯絡某些以提供志工給社福團體為宗旨的組織，請其介紹志工前來服務或者請期待為招募所需志工。優點是節省招募成本，缺點是專業機構管轄範圍大，較難介紹在地志工。
7. 聯合招募：就是運用志工單位聯合起來，定期集中辦理招募工作。優點是單一窗口宣傳擴大，效果較佳。缺點是通常一年辦理一次，緩不濟急。

招募合適的志工是推展志工制度的第一步，所以了解各種招募方式及優缺點，就可找出適合自己機構之招募方式招募志工。為了更清楚有條理，了解志工

招募方式，將上述資料整理如表2-5-5如下：

表2-4-3志工招募方式

招募方式	意義	優缺點
暖身招募	為了某項活動的暖身活動而招募志工。	優點：短時間可招募到較多的志工。 缺點：志願服務時間短，在志工管理上較難施展，需要志工自動自發，自我約束。
目標招募	事先確定哪些人會想做這些服務工作，然後針對這些人進行招募。	優點：招募對象明確。 缺點：招募範圍較狹隘。
結合暖身及目標招募	設計暖身招募活動時，運用目標招募的方法，迎合潛在志工的可能動機，藉此吸引人數較多，既有興趣，又夠資格的民眾前來應徵志工。	優點：擴大目標招募範圍，使更多人有機會參加服務。 缺點：兩種招募方法擔心顧此失彼。
同心圓招募	已經跟機構有關聯的志工或員工，往外擴散，設法找到所需的志工人選。	優點：原有志工對機構較了解，請他們幫忙，說服力與可靠度較高。 缺點：因現有志工或員工邀請，未被錄用，較難交代。
團體招募	就是在團體中塑造一種志工文化，讓其成員相信擔任志工是非常有意義的事，一旦認同這種價值觀，就會尋求擔任志工的機會。	優點：招募成本降低，志工認同感較高，會自動服務自我管理。 缺點：團體志工風氣未開，能招募到的團體不多。
尋求專業機構協助	聯絡某些以提供志工給社福團體為宗旨的組織，請其介紹志工前來	優點：節省招募成本。 缺點：專業機構管轄範圍大，

招募	服務或者請期待為招募所需志工。	較難介紹在地志工。
聯合招募	運用志工單位聯合起來，定期集中辦理招募工作。	優點：單一窗口宣傳擴大，效果較佳。 缺點：通常一年辦理一次，緩不濟急。

資料來源：林勝義（2006）

以上志工各種招募方法，各有其優缺點，運用單位必須依據招募的目標，選擇一種適當之招募方法，克服招募上之優缺點，善用招募技術，發揮志工招募的最大效率和效益。

## （二）招募技術：

對於志工招募的技術，（魏希聖譯，2001）、（李淑珺譯，2000）以及（江明修，2003）（林勝義，2006）等學者論述頗多，綜合說法，提出常見幾項：

1. 當面邀請：由機構人員當面、口頭邀請民眾來參加志願服務，這是最有效的一種招募方式。
2. 個別接觸：民眾擔任志工，大多出於自願，透過個別接觸就是直接邀約親戚朋友或所認識的人參加，一對一，面對面的雙向溝通，最能讓人感受到被尊重，也比較容易體會到招募單位的用心和誠意。所以負責招募的人員應該加強個別的對話、溝通、協調。
3. 現任志工協助宣導：透過專人演講的方式，向目標團體說明運用單位的情況，是招募團體志工的重要方式。至於演講、說明或宣導的人選，應由現任志工來招募志工。
4. 提供個別化資訊：一般招募志工的單位會透過郵寄或傳真的方式，將招募志工的簡章或傳單送給相關團體，請他們轉告有意擔任志工的人，或者直接寄給可能的志工人選。若不想被當成垃圾信件處理，有關招募志工的資料或訊息，一定要個別化處理並且資料必須隨時更新。
5. 開放參觀：將運用單位有志工服務的部門開放給可能的志工前來參觀，並且由現場服務的志工親切地接待、引導、解說。讓參觀者了解機構的環境以及志工服務情況。可以讓參觀者得到機構提供服務的感覺，也可以增加他們加入志工的興趣。
6. 服務成果展示：在招募期間在適當的場所，將機構最近幾年有關志願服務的成

果公開展示，藉以提高機構的知名度、讓社會大眾了解志工的貢獻以及招募志工的需求。

7. 發行通訊函：運用單位發行一種報導機構各項服務工作的通訊函件，其內容可酌增志工招募的相關訊息。不僅快速地讓組織內部的成員知悉協助招募，而且有助於爭取相關單位的支持。
8. 運用公益廣告：依據有線電視法之規定，必須提供10%免費服務的時段給非營利組織。運用單位應善加利用，主動提供志工招募的訊息，給有線電視、廣播、報紙、刊物播放或刊登，或以跑馬燈方式循環宣傳。
9. 辦理特定活動：規模較大的組織，有時會在志工招募之前，推出一系列的特別活動，藉以吸引民眾踴躍參加，也強化志工招募的宣導。
10. 加強招募行銷：將志工視為消費者，從志工的需求面出發，再運用行銷（marketing）的技術，去吸引民眾來擔任志工。

以上這些志工招募的技術，主要是針對長期志工的招募而言，至於短期志工的招募，比較適合於以現有的志願服務形態來吸引民眾，必要時也可以採取當面邀請、個別接觸、辦理特定活動等技術，來啟動民眾參與志願服務的動機。

過去學校志工招募大多來自於家長，宣傳方式也不夠多元有創意，近年來少子化也間接的影響了學校志工招募的數量，再加上社會型態的改變，年輕一代家長忙於工作與家庭，學校招募志工更是不容易。

面對招募不易的困境，學校應努力的改變招募方式與技術。招募對象方面，除了家長外應擴及社區及社會團體合作，增加志工的來源及數量。招募技術方面，除了透過辦活動順勢宣導招募外，也可透過網路、跑馬燈、刊物等多媒體方式宣導。

## 二、志工訓練

訓練就是要提供志工必要的技能，以執行某類型的工作（李淑珺譯，2000：164），陳金貴（1994）也指出，志工在工作一段時間後，可能因為任務的改變、新技術的出現、新趨勢的需要，必須接受再訓練。Vancouver School Board（1982）指出，認識學校、政策及志工本身應注意的事項，是成為志工角色的第一個步驟。雖然志願服務法之制定，已提供各機關學校執行志願服務業務之根據，但在政策實施上，仍須明確實施細則；各校皆設有志工服務辦法，但條文內容大都籠統模糊規範，各校應建立更明確的志工制度施行細則，並確立權責單位，形成完備的

志工服務制度。

志工的教育訓練是志願服務機構運用志工的重要步驟，而志工教育訓練的目標通常可以區分為認知、技能和情意三個層面，因之，志工的教育訓練，宜把握下列三個目標：（林勝義，2006：236-237）

1. 認知志願服務的內涵：有關志願服務的認知層面，包括：了解志願服務的意義、服務機構成立的任務、服務機構的內部組織、志工的工作項目等內容，其目標乃在協助志工盡快認識服務環境，及早進入狀況。
2. 熟練志願服務的技巧：有關志願服務的技能層面，包括：熟練個人、團體、社區的服務方法，以及建立人際關係、運用社會資源、組織自治團隊、進行溝通協調等技巧，以便提高服務品質，維護服務對象的權益。
3. 啟發志願服務的精神：有關志願服務的情意層面，主要包括體認志願服務的價值，養成正確的服務態度，信守志願服務的倫理、塑造志願服務的文化等情操，其目的乃在協助志工體認「為善最樂、服務最榮」的真諦，以便真心投入志願服務工作。

志願服務法第九條規定為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理下列教育訓練：

（一）基礎訓練：基礎訓練課程由中央主管定之。

1. 志願服務的內涵 2小時。
2. 志願服務倫理 2小時。
3. 自我了解及自我肯定 2小時。
4. 志願服務經驗分享 2小時。
5. 志願服務法規之認識 2小時。
6. 志願服務發展趨勢 2小時。

合計 12小時。

（二）特殊訓練：特殊訓練課程共 12 小時，由各目的事業主管機關或各志願服務用單位依其個別需求自行訂定，如志工各項工作詳細實務、急救訓練、相關技術指導等。

除基本訓練與特殊訓練外，鄭淑萍（2010）也將非營利組織志工之教育訓練為幾個部分：

1. 認識組織：在認識組織方面包含了讓新進志工認識組織的宗旨、目標及服務對

象，使志工熟悉未來之工作環境，也提早讓志工做好心理準備。

2. 專業課程：組織將提供志工專業的訓練，如人際關係、溝通技巧、服務方式之演練、團隊學習等方式，讓志工提昇本身的能力，增進專業的服務內容，也確保受服務者能得到適當的服務。
3. 終身學習：除了專業的學習課程外，志工到非營利組織除了服務他人外，也在追求本身的成就感，透過不斷的學習內容，使志工對自身滿足，也能提供更好的服務。

McCurley與Lynch（李淑珺譯，2000：p164-173）提出志工訓練課程可以三種形式進行：

1. 正式訓練課程：正式訓練在於給予志工足夠的準備，以執行某項工作。而訓練課程可能包括聽演講、閱讀、討論、參觀、座談會、示範等方式進行，訓練人員通常會運用好幾種方法，使學員保持高度興趣。
2. 一對一指導：是用來教導或增進某些工作技能。通常指導者是志工的主管，或者是資歷較深的同事。指導通常包括三種步驟：專人示範指導與增強技能、學員嘗試，指導者觀察、指導者對學員的表現給予評論。
3. 諮詢顧問：諮詢顧問的作用在協助志工瞭解困難所在，負起改善責任，進而解決問題或增進志工能力。

綜上所述志工訓練主要的目的在於使志工具備專業的工作能力，並且將其工作能力與組織策略相結合，提供需要幫助者最好的服務與照顧。

### 三、志工的激勵

激勵（motivation）是一種行動的誘因，它導引一個人行為的方向及其持續性。（林勝義，2006：272）激勵也是一種管理活動，管理者規劃適當的工作環境，以誘導和激發員工產生工作熱誠，使志工發揮個人潛能，有效的達成組織的目標（曾華源；曾騰光，2003：204），志願服務者在參與服務的過程中，不是單向的付出，而是雙向的從服務中獲得成就感或是學習到新的技能。如何讓志工維持服務的意願，樂在其中，則需要適當的激勵。否則，志工招募進來之後，無法留住他們，再好的招募與訓練也沒有意義。

#### （一）志工的激勵的必要性

林勝義（2006）認為機構運用志工的目的，無非是為了引進志工人力，以增加機構的助力。因而對於志工的激勵有其必要性

1. 滿足志工的動機：一般而言，志工之所以願意奉獻自己，而服務他人，其背後必然有某種動機使然。有動機就需要滿足。因而，在志工加入志願服務之後，機構必須給予適當的激勵，使其當初擔任志工的動機可以實現，或者感到滿意。這樣，他才會繼續留下來服務。
2. 提高志工的士氣：志願服務是一種心意，會誠心誠意想把服務工作做好。可是任何人長期做同一件事情，難免會有倦怠感，因而需要激勵。
3. 減少志工的流失：志願服務不是正式的工作，有些志工因各種原因而中斷服務，在所難免。除了繼續招募以補充志工之外，必須加強激勵措施，設法維繫志工持續服務的意願，從而減少志工流失。
4. 增進服務的績效：根據心理學家的研究，一般工廠或辦公室之中，員工平均只用三分之一的能力來生產，但實施激勵措施的單位，其生產力可以提高十倍（張英陣，1997）。同樣的道理，志工所作所為，如果能及時獲得激勵，必然可以帶來正向增強的作用，使服務更有效率和效益。

## （二）激勵的因素

茲以「激勵」因素探討激勵志工的因素（林勝義，2006：275-276）：

1. 成就感（achievement）：對於志工的激勵，應該讓他有事做，不閒散，且能協助服務對象解決問題，看到自己的工作有具體的成果。
2. 受賞識（recognition）：對於志工的激勵，一方面要重視志工所提意見，能接納的，從善如流；無法接納的，說明緣由。另一方面，對於志工的 effort，機構主管及督導人員應該隨時注意，並對其付出表示感謝，對其服務成果，表示肯定，則志工在服務上必然更加賣力。
3. 工作本身（work itself）：對於志工的激勵，應該協助他體會志願服務的意義及價值，並且盡量按照志工的興趣及專長來安排服務工作，必要時實施志工輪調，讓志工有機會參與多樣的服務工作。
4. 責任感（responsibility）：對於志工的激勵，在分配服務工作之後，應盡量讓志工有自主性，相信他一定能夠把事情做好，也願意為工作成敗負責。對於資深、優良的志工，應該有機會讓他擔任志工團隊的幹部，或者在相關活動之中，分享他的服務經驗。通常一個人受到器重，他就會更加努力。
5. 成長的可能性（possibility of growth）：對於志工的激勵，應該規劃並鼓勵志工參加相關的訓練及觀摩活動，藉以增廣見聞、拓展視野、增進人際關係，



以及實現自我理想。志工在服務過程中有許多成長的機會，不但協助他人，也成長自己。

### (三) 激勵的方式

面對多元的志工需求，必須規劃多元的激勵措施，包含正式的激勵方式與非正式的激勵方式。

#### 1. 正式的激勵方式

在外國，常見的正式激勵方式，包括：舉辦餐會、茶會、國際志工日慶典、機構的年度大會、工作人員與志工的聯誼餐會、平時的茶點時間（Macduff, 1993；張英陣，1997）。在臺灣依據志願服務法所提及的促進措施，包括：獎勵服務優良的志工、發給志願服務榮譽卡、發給服務績效證明書。此外，志願服務運用單位為了感謝志工的協力，有時也提供一些福利措施。以下擇要說明（王良泰，2004；林勝義，2006；陳冠英，2006）：

- (1)辦理績優志工選拔獎勵：志願服務運用單位大都訂有志工獎勵表揚的實施辦法，每年定期辦理績優志工的選拔，並公開頒獎表揚。
- (2)舉辦志工聯誼活動：為感謝志工的協助，運用單位通常會定期或不定期舉辦志工聯誼活動，包括：年終聚餐、迎新茶會、自強活動等。
- (3)提供志工福利措施：大多數機構都會提供一些回饋的福利措施，包括：辦理意外保險、交通津貼、誤餐費、出版品贈送、圖書館借書等。
- (4)核發志願服務榮譽卡：運用單位依據志願服務法第二十條之規定，對於志工服務滿三年，服務時數達三百小時以上，而申請志願服務榮譽卡者，得向地方主管機關申請核發。志工憑志願服務榮譽卡，得以免費進入公立風景區、未編定座次之康樂場所及文教設施。
- (5)核發志願服務績效證明：志願服務法第十七條之規定，運用單位對於參與服務成績良好之志工，因升學、進修、就業或其他原因需志願服務績效證明者，得發給服務績效證明書。此項證明書，對於在學青少年參加升學推薦甄選有加分作用，而對於一般志工也是一種肯定，都具有正面的激勵效果。

#### 2. 非正式的激勵方式

除了正式的激勵方式之外，有些機構的主管、督導及其他職員在與志工的日常接觸中，隨時對志工的 effort 表示肯定，並感謝志工的協助，其實也可以滿足不同志工的多元需求。一般非正式的激勵方式，可以歸納為下列幾項（王良泰，2004；

林勝義，1986；陳冠英，2006）：

- (1)關心志工的生活：讓志工感受到機構是有情有義的地方，而不是只知利用免費的勞力。例如：機構員工見到志工時，能立刻叫出志工的名字。有空的時候，跟志工聊聊天，聽聽志工的心聲。
- (2)提供適當的空間：為志工安排一個舒適的空間，讓他們來值勤的時候，可以存放個人的物品；休息的時候，有個地方歇腳、聊天。
- (3)器重志工的專長：主動邀請志工參與活動或提供意見，讓他們有受到重視的感覺，更樂於為組織效勞。例如，提供機會讓志工擔任重要會議的司儀或記錄、協助編寫或修改重要的文書案件。
- (4)關心志工的成長：提供志工在職訓練，或者推薦志工參加其他機構所辦理的訓練或研習，讓志工不斷地充實及成長。
- (5)體念志工的家人：志工參加服務，能夠獲得家人的「加持」，其服務興緻可能會更高。例如，邀請志工的家人來參加機構所辦理的活動。

非正式的激勵，就是平常要跟志工「搏感情」，隨時對志工表示關心和感謝。這種平時、非正式的肯定，其效果有時不亞於正式的激勵（張英陣，1997）。

總之，志工激勵的最終目的，積極面在於提高志工的士氣，發揮服務的效能；消極面則在維繫志工的動力，減少流失的比率。因此，在志工激勵的內容上，必先了解志工的需求，針對激勵因素，掌握志工激勵的重點；在志工激勵的過程上，則必須了解志工的感受，針對其不滿的可能因應方式，建立志工激勵的公平程序。然後，經由正式與非正式的激勵方式，滿足不同志工的多元需求。（鄭淑萍，2010）

#### 四、學校如何推展「義工制度」

吳美慧、吳春勇、吳信賢（1999）在義工制度的理論與實施中提出推展義工制度的方法，據以作為減少愛心志工流失因應策略，分述如下：

##### （一）尋求全面性的支持（包含校長、行政人員、教師、社區居民）

尋求全面性之支持應從推廣、強化普遍志願工作之觀念著手，讓大家都深刻體悟到義工工作之重要性，做法上可以從幾個角度進行推廣宣導。

1. 服務性的角度。
2. 自我成長之心理需求。
3. 宗教性的角度。
4. 人文關懷的角度。

5. 回饋社會的角度。

#### (二) 調查、了解學校與義工志願服務的需求情形

志願服務要做得有績效，要發揮它的功能，應調查了解學校與義工志願服務的「供」與「求」兩方面是否達到適當的均衡，並進一步了解志願服務工作、性質，適合何種人員參與，如此才能針對需求使志願服務工作切合實際需要。

#### (三) 建立系統化、制度化之組織

1. 招募、培訓、組織及分配志願服務人員。
2. 編製指導手冊。
3. 實施義工定期之在職訓練。
4. 提供義工成長、學習機會。
5. 了解義工需求困難所在，予以支持輔導。
6. 了解義工之專長背景，讓其適才適所發揮長才。
7. 配合義工服務意願，做適當之工作分配。
8. 以團體榮譽、精神象徵引導工作服務。
9. 保障與回饋：對有危險性之工作，提供保險。學校師生應予以義工適時鼓勵打氣。視義工為學校成員參與學校慶生聯誼活動。
10. 回饋方式力求多樣化、活潑化，讓義工能深刻領略被尊重的溫馨感受。

#### (四) 編列籌措支援經費

1. 志願服務工作不應再被視為廉價勞工，而必須考慮其福利及權益，經費應編入服務預算中。
2. 經費來源：(1)縣市政府編列預算(2)家長會支援。

#### (五) 強化義工與教師合諧巧妙的合作關係

1. 編印義工與全校教職員之通訊名冊。
2. 透過校刊或其他相關刊物介紹義工工作概況。
3. 公開場合給予義工表揚。
4. 教職員工之公開聚會，邀請志工共襄盛舉，聯絡情感。
5. 義工就服務項目上之疑惑或學生個別問題狀況，能適切與相關人員或該該班導師溝通諮詢。
6. 請學校教職員能熱忱、適時給予義工回饋與鼓勵。

#### (六) 不斷提昇義工之品質

1. 招募義工的傳單上，應載明義工所需具備之條件與修養。
2. 有意參加之義工，學校應透過面談、訓練之流程，審慎延選適當之人選。
3. 訓練內容應側重：讓義工確認自己所扮演的角色。讓義工明瞭自己權限範圍。發給義工守則，再次強調義工人員應有的修養與服務態度。施予義工與工作相關之基本知能或技能訓練。強調義工全面參與之正確觀念：並非值勤時間才是正式之義工工作，與義工相關之會議、成長學習進修活動應克服困難全面參與。

#### (七) 貫徹計畫、執行、督導、考核，提昇執行績效

政府及相關人員均應充份瞭解義工團體運作之狀況、服務之情形，並加以考核，凡有不合法令或不符服務精神者，均應適時予以糾正；而辦理認真、績效良好之團體與個人，亦應給予適當之獎勵，如此方能使義工服務工作更普遍化，制度化，及精緻化。

### 五、學校如何有效留任志工

學校對於愛心志工不斷流失感到困擾，志工不能持續服務，相對的學校也損失了培訓成本。因此除了必須深入了解志工流失因素外，對於如何維繫志工讓其持續服務，最重要的一個課題。McCurley與Lynch（李淑珺譯，2000：p282-294）提出維繫志工、有效留任志工的方法如下：

#### (一) 維繫志工，為志工創造能產生自尊的氣氛

維繫志工的關鍵就是要確保志工透過工作經驗，滿足他們獨特的動機需求，也就是說，如果志工在工作經驗中感到愉快，就會想繼續從事志願工作。能增強志工自尊的環境，最能使志工感覺愉快。如果一個人的自尊能在工作經驗中增強，不管事支薪的工作或志願工作，都會感到愉快，而期待來工作。

心理學家克來曼斯（Harris Clemes）及賓恩（Reynold Bean）曾對自尊研究多年，他們發現高自尊的人必定同時享有三種感覺：聯繫感、獨特感與權利感，分述如下：

#### 1. 聯繫感

聯繫感就是一個人有歸屬感，擁有與他人之間的關係。屬於一個工作團隊的感覺就可以滿足這項需求，使志工成為快樂健康的人。在一項針對一千五百名曾體會過正面聯繫感的聽眾進行調查，他們最常提到會產生聯繫感的原因包括以下幾點：共同的目標、共同的價值觀、互相尊重、互相信任、感覺團隊中每個人的優缺點可以互相截長補短

#### 2. 獨特感

「覺得世界上沒有第二的人跟我一樣。覺得自己獨一無二的，是結合了許多特質的獨特個體。志工管理人可以藉著肯定團隊成員每個人的成就，讚美他們個人特質，協助建立他們的獨特感。另外還可以鼓勵每個人表達自己的想法，授權他們思考不同工作方法。給予成員一項需要他的專長的任務、鼓勵志工個人發展，也會增強他的獨特感。

### 」3. 權利感

權利的意涵之一是「有效果」，讓志工感覺自己的努力能改變現狀。要讓志工感覺自己有貢獻，就要讓他從事重要工作。如果志工做的是支援工作，例如裝信封，那麼他們應該被告知這些信件的目的，可能藉此達成的成果，這樣他們才會覺得自己為有價值的事奉獻了一己之力。

#### (二) 有效留任志工

留住志工比招募志工更重要。與其專注招募工作上，還不如集中力量，留住目前志工人力。長時間下來，志工經驗老道，招募成本大減，機構將是最大的獲益者。以下三種方法可以使志工的工作更有趣，更吸引人投入。

##### 1. 給他們好的工作環境

要使工作更吸引人，對每位志工和每份工作，應該都有不同作法，但有些作法可以適用於所有情況。其中之一是創造好的工作環境，有令人滿意的設備與正面的人際關係。志工跟我們每一個人一樣，希望工作環境友善，充滿支持，富有效率。

一項針對「園藝大師」(Master Gardener) 志工計畫所做的調查，列出三項擔任志工最重要的的好處：接收新知訊，獲得新的園藝知識以及有機會接觸專家。三項皆是經由工作和訓練獲得，對自己有用的報酬。

##### 2. 滿足志工的欠缺

另一種使工作有趣的方法是試著從志工的角度來看，問問看什麼是他們從支薪工作中得不到，而希望從志願工作中得到？有一項研究假設有些人之所以擔任志工，是為了滿足他們在支薪工作中無法滿足的需求，而對三間社福機構做了調查。調查發現無法支薪工作上獲得心靈成長的志工，對於能滿足這類需求的志工工作，特別感到滿意。

##### 3. 給他們愉快的時光

另一個留住志工的好方法是讓志願工作變得「好玩」。韓德森(Henderson)曾指出，志願工作也可以被視為一種「休閒活動」---自願從事不期待金錢報酬的事情。

而且志願工作跟休閒活動有類似的可預期回饋：「每個人都想做有趣的事，認識新朋友，玩樂，學新東西，放鬆並且充電。」上述幾點都可以拿來檢驗志願工作加強的地方。

美國波特蘭州立大學Executive Leadership Institute知名的教授Marcus Ingle就提出非營利組織留住人的關鍵在於「人的關係」，更具體來說，組織如何經營與志工的關係，將是留住志工的重要關鍵。

美國波特蘭的非營利組織Albertina Kerr Center 訪談500位志工的經驗，歸納出有效留住志工的策略須涵蓋6個面向（引自鄭淑萍：2010：22）：

- （一）給予適時及中肯回饋：針對志工表現給予志工適時的回饋及肯定。
- （二）創造快樂及有趣的工作環境：創造一個有趣好玩的工作環境，讓志工在參與過程找到樂趣，快樂參與。
- （三）持續不斷的成長：提供志工一個持續不斷成長的環境，包含持續的教育訓練、工作歷練或發展領導統御等。
- （四）與志工發展良好的人際關係：志工不僅是工作好伙伴，也是生活上的好朋友。
- （五）賦予明確工作事項：讓志工清楚明白工作內容與事項，清楚知道工作目標，有明確的工作目標，也較容易為志工創造工作成就。
- （六）發展團隊支持：志願服務過程不應該是孤獨的，所以必須透過團隊工作的方式，讓志工學習如何團隊工作以及如何相互支持，一起發展志工生涯。

綜上所述，研究者認為要讓志工持續留任服務，除重視志工的價值外，應包含多元有效招募、適合且有計畫性的訓練、正式非正式的激勵、有效留住志工策略等，以吸引愛心志工持續為學校服務。

## 伍、學校志工的相關研究

從先前的研究中(參見表2-5-6)發現，大部份有關學校志工的研究在於學校志工參與動機、工作滿意度、志工領導、組織承諾等議題探討，其研究發現有助於學校推行志工制度。國內的研究中較少探討學校愛心志工流失之現象，而在國小志工業務評鑑中，志工流失率是評鑑項目之一，可見志工流失的問題，是受到重視的，本論文特以此為研究方向。

表2-4-4 國民小學志願服務的相關研究

研究主題	研究者	研究方法	研究對象	研究發現
國民小學家長參與學校義務工作的動機和滿意度研究	陳秋蓉 (2001)	問卷調查	台北市國小學校義工	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國民小學家長義工具有高度參與動機與的工作滿意度。</li> <li>2. 國民小學家長義工，不同子女數、教育程度以及義工工作項目的家長在參與動機上具有差異。</li> <li>3. 國民小學家長義工，不同教育程度、義工工作項目在工作滿意上具有差異。</li> </ol>
學校義工個人特質參與動機與工作滿意之研究-以高雄市國小為例	曾士雄 (2001)	問卷調查	高雄市國小學校義工	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校義工個人特質，其個人背景有同質且集中之傾向。</li> <li>2. 學校義工參與動機，因年齡、有無就讀子女、教育程度、義工經驗而有部分不同。</li> <li>3. 學校義工參與動機因學校規模、離職意念而有不同。</li> <li>4. 學校義工工作滿意度因性別、職業、年資、義工經驗而有部分不同。</li> <li>5. 學校義工工作滿意度因學校規模、教育程度、離職意念而有不同。</li> </ol>
家長參與學校義工組織個案研究	林俐俐 (2003)	個案研究	山山國小	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 家長義工有高度參與動機及熱忱</li> <li>2. 家長義工有高度的工作滿意。</li> <li>3. 家長義工是學習型的義工團隊。</li> <li>4. 學校義工團隊的性質與其他志工團隊不同。</li> </ol>
國民小學義工	李進霖	訪談	曙光	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校實施義工制度的成敗關鍵在於</li> </ol>

組織之個案研究以屏東縣某國民小學為	(2004)	與觀察分析	國小	<p>義工行政人員的服務熱忱，全體員工的熱情參與，以及校長的大力支持。</p> <p>2. 家長及社區民眾持續參與義工組織的最大動力，是能夠在工作中獲致成就感與個人不斷成長。</p> <p>3. 學校需要建立一套屬於學校本身的義工組織理論。</p>
國民小學學校志工工作滿意與組織承諾關係之研究	顏憲文 (2005)	量表調查	台南縣市之公立國民小學學校志工為研究对象	<p>1. 學校志工工作滿意度，不因子女是否就讀國民小學、服務學校所在地而有所不同。因不同教育程度與服務年資、是否參與其他志工活動而有部份不同。因性別、年齡、學校規模而有不同。</p> <p>2. 學校志工的組織承諾，不因服務學校所在地不同而有所不同。因性別、年齡、教育程度與服務年資、是否曾參與其他志工組織、是否有子女就讀國小、服務學校規模而有不同。</p>
學校志工的參與動機與關鍵成功因素之探討-以臺南縣國小為例	邱明崇 (2006)	訪談	臺南縣國小志工及負責業務老師	<p>1. 志工間良好關係維繫，建立志工團組織內部的運作模式，凝聚志工的向心力，是滿足學校志工組織內部的關鍵成功因素。</p> <p>2. 健全志工制度，尋找適合學校的招募方式，提供多樣成長訓練課程，適時解決志工問題、重視獎勵回饋方式及提升志工參與士氣，是學校對志工管理的關鍵成功因素。</p>
國民小學志工	陳美如	問卷	臺灣 23	<p>1. 志工夥伴彼此樂於在團體中相互分</p>



參與動機之研究	(2007)	調查	個縣市公立國民小學學校志工	<p>享知識與經驗。</p> <p>2. 有重大活動時，志工夥伴會齊心協力共同完成，如有急難，團體中的夥伴們往往能予以協助。</p> <p>3. 學校積極努力推行志工制度，主動協助各項志工服務活動之發起與召集。</p> <p>4. 學校的行政措施給予志工相當大的配合，學校主管與志工組織間關係良好。</p> <p>5. 擔任志工是一件快樂的事。</p> <p>6. 家人都很支持擔任學校志工。</p>
學校志工領導與志工工作滿意度之相關研究	蔡梅燕 (2007)	問卷調查	嘉義地區95學年度公立國民小學志工	<p>1. 志工個人背景變項、志工領導者轉型及互易領導行為中，以「互易領導」「權變獎賞」「年齡」變項對志工各項工作滿意構面最具正向預測力；聯合預測率為7.2%-19.6%。</p> <p>2. 預測率不高的可能原因，是因志工本著服務犧牲奉獻的精神到學校進行志願服務，因此這些「物質的」或「外加的」權變獎賞也只能預測一部份的工作滿意。</p>
學校志工組織運作個案研究-以高雄縣某國民小學為例	朱立廷 (2008)	個案研究	參與服務學校志工與負責志工業務行政人員	<p>1. 學校志工成員主要來自家長志工，其中以女性志工比，男性志工多。</p> <p>2. 家長志工主要參與動機是關心子女教育，與非家長志工參與動機出發點不同。</p> <p>3. 多數志工共同的期待學校設置一個溫馨志工中心，作為志工情感與經</p>

				<p>驗交流之處所。</p> <p>4. 透過專業、專責人員之管理，提昇組織制度化運作。</p>
<p>高雄市國民小學志工招募與留用策略規劃之研究：以平衡計分卡觀點</p>	<p>鄭淑萍 (2010)</p>	<p>問卷 調查</p>	<p>98 學 年 度 高 雄 市 國 小 學 之 所 屬 志 工</p>	<p>1. 學校志工對各學校志工招募與留用策略規劃持肯定的態度，提供學習與成長的機會，更能提高志工參與的動機及減少流動的機會。</p> <p>2. 學校志工訓練、志工激勵及志工考核對於志工留用皆具有影響性；「志工考核」呈現負向顯著影響，學校應強化志工考核觀念及制度。</p> <p>3. 高雄市國民小學管理學校志工之策略規劃與志工留用情形呈顯著正相關，但學校單位在志工管理的策略上，對於財務與非財務性量度的整合，仍有很大的改進空間。</p> <p>4. 不同背景變項的志工對國民小學志工招募與留用實施現況覺知的差異情形大多不具顯著差異。</p>
<p>學校志工服務之學習歷程研究以新竹市一所國民小學為例</p>	<p>葉瑞枝 (2010)</p>	<p>訪談</p>	<p>五 位 學 校 志 工 四 位 承 辦 志 工 業 務 的 相 關 行 政 人 員</p>	<p>1. 學校志工服務中學習動機多元且因人而異。</p> <p>2. 學校志工服務中學習的過程，以符合個人和學校需求為考量。</p> <p>3. 學校志工服務中學習的方式是成長自我的重要歷程。</p> <p>4. 學校志工團業務的統整與規畫是服務學習面臨的困境。</p> <p>5. 學校志工自我導向學習與尋求他人協助是服務學習困境的因應策略。</p>

				<p>6. 學校志工有正向積極的生活態度，是服務學習的深層體現。</p> <p>7. 學校志工期待建置服務中學習的交流機制。</p> <p>8. 學校志工服務中學習的成果，涵蓋知識、技能與情感的豐富提昇。</p>
臺中縣市國民小學學校志工擔任志工的動機與工作滿意度之研究	林以鏞 (2010)	問卷調查	臺中縣市國民小學學校志工	<p>1. 學校志工個人背景有同質且集中之現象。</p> <p>2. 學校志工具具有高度擔任志工動機。</p> <p>3. 學校志工具具有高度的工作滿意度。</p> <p>4. 學校志工擔任志工的動機不因性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、職業、是否有子女就讀國小、服務年資而有所不同；但因每週服務次數而有部份不同。</p> <p>5. 學校志工擔任志工的工作滿意度不因性別、婚姻狀況、教育程度、是否有子女就讀國小、服務年資而有所不同；但因年齡、職業、每週服務次數而有部份不同。</p> <p>6. 學校志工擔任志工的動機與工作滿意度有高度的正相關。</p>
臺中市國民小學學校志工參與動機與組織承諾	黃碧月 (2011)	問卷調查	臺中市國民小學學校志工	<p>1. 學校志工表達社會責任、曾經有子女就讀服務學校的參與動機最強，自我成長學習參與動機次之。</p> <p>2. 學校志工以研究所以以上、每週服務時數5小時以上、曾經有子女就讀服務學校的組織承諾最高。</p>

資料來源：台灣博碩士論文知識加值系統全文資料庫 研究者整理

## 第三章 研究方法

本章共分為三小節包括研究對象、資料蒐集方法、研究實施。研究者以曾任中部某國小愛心志工為研究對象，透過訪談描述了解某國小愛心志工之參與的因素與動機、志工流失的原因與因應策略；資料蒐集方法則說明如何利用深度訪談及次級資料來蒐集研究資料；資料分析方法說明編碼的方式；研究實施方面則說明研究者的整個研究過程。

### 第一節 研究對象

#### 一、研究對象來源

本研究以曾擔任中部某國小愛心志工現已離職，且目前尚在其它非營利團體擔任志工者為主要研究對象，而此所指「愛心志工」也稱「學校志工」，乃家長與社區人士出於自願參與學校義務工作的服務。而「學校志工」或「學校義工」，並不加以區分，但配合志願服務法，統一稱為「學校志工」（林以鏞，2010）。因此本研究以「愛心志工」稱之。

中部某國小為12班以下之小規模國小，民國90年開始招募志工，學校及社區家長初次進入校園服務，參加人數約20人，在小學校而言，參與意願頗高，當時設有(1)交通導護組(2)圖書室管理組(3)環境花木整理組(4)晨光教學組(5)營養早餐管理組(6)資源回收組(7)健康保健組，後因社會變遷、家庭結構變化，學童亟需關懷人數漸增，學校為增加人力關懷學童，增設午休時段一對一小恐龍關懷學習組，當時志工加入許多年輕媽媽，於93年人數增為30多人，當時志工參與風潮漸受到社會各界重視。近年來少子化及雙薪家庭等因素影響，學童人數漸減，志工人數也慢慢減少，目前愛心志工減少至10位，且有逐漸減少的跡象。

#### 二、研究對象選樣之標準與基本資料

本研究所選取之5位受訪者，選取原則基本上是以曾擔任中部某國小愛心志工達5年以上，後未能持續擔任某國小愛心志工，對某國小志工隊有一定之了解，且目前仍在其他非營利機構擔任志工。期能更深入了解志工逐漸流失之實際狀況後，再就所蒐集之資料結果進行分析。為保護及尊重受訪者的隱私權，將研究者以英文字母為代號，並將受訪者的代號、年齡、家庭成員、教育程度、宗教信仰、健康情形、興趣、是否參加其它志工團體等基本資料整理成表如下：

表3-1-1 研究對象的描述

本研究訪談對象的基本資料

代號	A	B	C	D	E
性別	女	女	女	女	男
婚姻 狀況	已婚	已婚	已婚	已婚	已婚
教育 程度	高中	高中	高中	高中	國中
宗教 信仰	道教	道教	道教	道教	道教
健康 情形	良好	良好	良好	良好	良好
興趣	烹飪	看書	聊天	逛街	園藝
加入 年資	5	9	8	8	6
參加 其他 志工 團體	○○志工隊	消防婦宣隊	消防婦宣隊	消防婦宣隊	○○志工隊

研究者整理

表3-1-2中部某國小愛心志工人數一覽表

愛心志工人數分布(學年度)

92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102
25 人	30 人	35 人	35 人	35 人	28 人	25 人	20 人	16 人	13 人	10 人

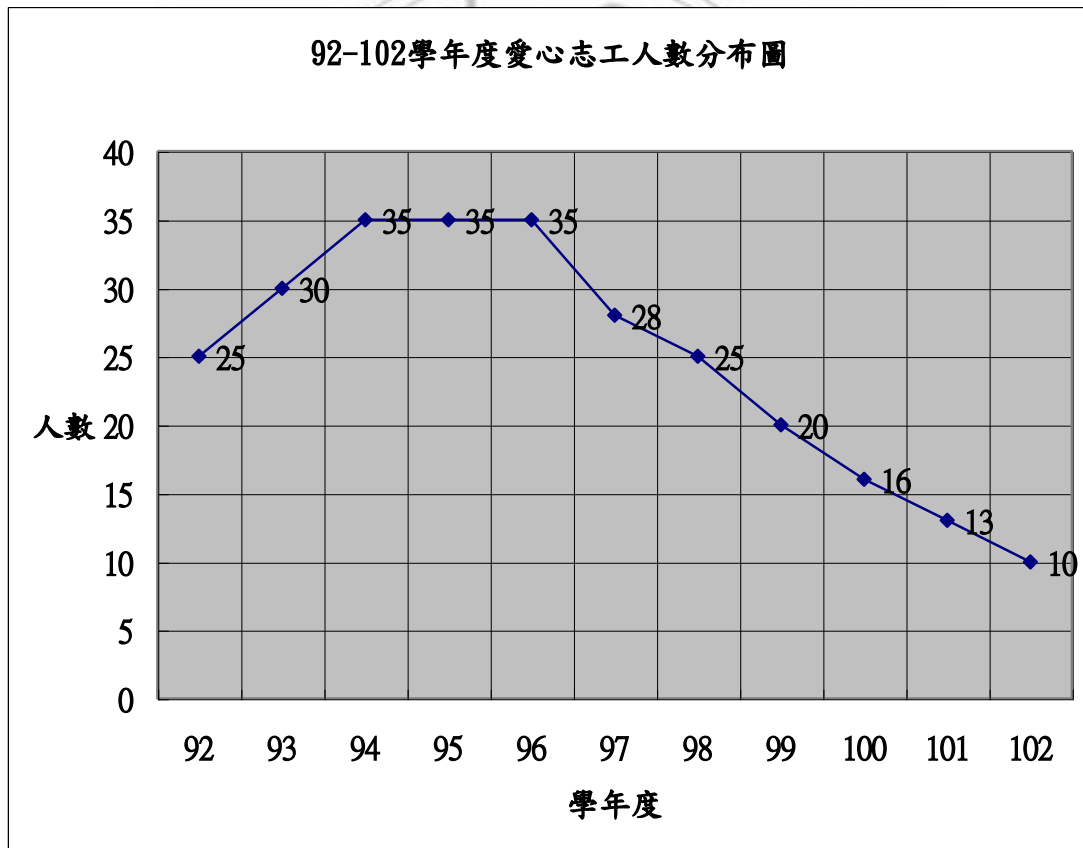


圖3-1-1 中部某國小愛心志工人數分布圖

資料來源：中部某國小 92-102 學年度愛心志工人員名冊

## 二、志工組織架構

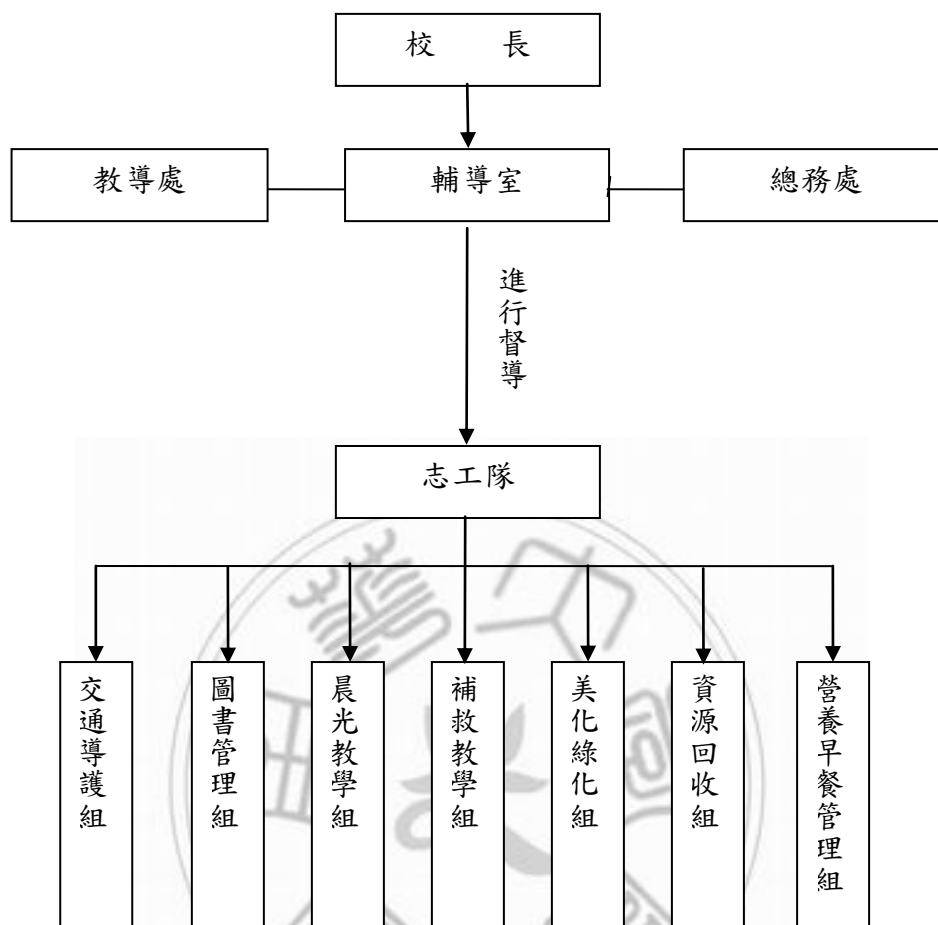


圖 3-1-2 中部某國小志工隊組織架構圖

資料來源：92 年中部某國小志工隊組織

### 三、志工服務內容

表3-1-3 中部某國小92學年度學校志工服務內容分類

負責處室	組別	地點	協助事宜	輪值時間
教導處	交通導護	學校 大門 口	協助導護老師執行交通導護工作，維護學童上學、放學安全事項。	週一至週五 早上 7時10分至7時30分 下午 3時50分至4時20分
	圖書管理	圖書室	圖書室書籍整理及圖書借閱相關工作 圖書室環境整潔工作	週一至週五 早上 7時30分至7時50分
	晨光教學組	各班 教室	協助語文百寶箱(論語古詩名言佳句背誦)	週一 早上 7時50分至8時30分
輔導室	補救教學 (小恐龍 輔導組)	專科 教室	課業低成就兒童給予補強(一對一輔導)	週三、週四 早上 7時50分至8時30分 週一、週五 12:40-13:10午休
總務處	美化綠化	校園	協助環境維護	不定時
	資源回收	資源 回收 室	資源回收室整理	不定時
	早餐管理	專科 教室	營養早餐打菜與整理	週一至週五 早上 7時30分至7時50分

資料來源：中部某國小志工服務組織章程



表3-1-4 中部某國小102學年度學校志工服務內容分類

負責處室	組別	地點	協助事宜	輪值時間
教導處	交通導護	學校 大門 口	協助導護老師執行交通導護工作，維護學童上學、放學安全事項。	週一至週五 早上 7時10分至7時30分 下午 3時50分至4時20分
	晨光教學組	各班 教室	協助語文百寶箱(論語古詩名言佳句背誦)	週一 早上 7時50分至8時30分
輔導室	補救教學 (小恐龍 輔導組)	專科 教室	課業低成就兒童給予補強(一對一輔導)	週四、週五 早上 7時50分至8時30分 週一 12:40-13:10午休

資料來源：中部某國小志工服務組織章程

## 第二節 資料蒐集方法

### 壹、質化研究法

本研究因考量研究主題與對象，採用質性研究方法，以訪談法為主要研究方法，探討愛心志工參與學校服務的情形，以中部某國小離開學校愛心志工行列者為研究對象，研究分析愛心志工為什麼後續不參加志工之因素並探討因應之道，首先文獻分析了解志願服務的背景、沿革、義涵、學校愛心志工參與的動機、志工的角色與功能、學校愛心志工流失的相關研究及實施困境與因應之道，作為本研究之基礎。希望透過選取之研究對象，以深度訪談方式，對訪談對象及研究主題有更深入的探討，以獲得相關本研究之資料，透過觀察法統整資料之蒐集，依相關文獻來分析並檢視相關文獻之論點，獲取研究之結果，達成本研究之目的。

#### 一、文獻分析法

文獻分析法是透過文獻的蒐集、分析、研究，來提取所需資料的方法。本研究蒐集志工管理與志願服務等相關文獻資料、國內外期刊論文、博士論文、書籍、政府出版品、各相關網站、及中部某國小志工組織章程、內部文件等，據以作為理論與實務分析之依據。

## 二、半結構性深度訪談法

本研究以半結構性深度訪談法，針對曾是中部某國小愛心志工，進行訪談對象選取後訪談，選取原則基本上是以曾擔任中部某國小愛心志工達5年以上，後未持續擔任某國小的愛心志工，對某國小志工隊有一定之了解。期能更深入了解志工逐漸流失之實際狀況後，再就所蒐集之資料結果進行分析。

半結構化開放式訪談是根據訪談大綱，讓受訪者依問題依序回答，在訪談過程中，專注傾聽、觀察、探索與綜合訊息，且給予適當的引導與連結，並從其中找尋有價值之資料。而採取深度訪問法的優點為可用於調查文盲及低教育程度者，提高被調查者的回答興趣，代表性較高，較具彈性，所蒐集到的資料較為豐富。其缺點是所需時間及人力較大，且容易受訪問員的特性所影響，資料誤差較大，無法使受訪人員有匿名的感覺，私生活的問題及深奧的心理資料難以蒐集。

而談話可以是以結構方式進行，也可以是以非結構方式進行；談話可以是面對面的，但也可以透過不面對面方式來進行，一般訪談法分（1）結構式的訪談，以預先設好的問題去了解受訪者的想法、意見和態度；（2）無結構式的訪談，毋須預先設計一套標準化的訪談大綱作為引導；（3）半結構式的訪談，必須根據研究的問題與目的，設計訪談的大綱，作為訪談的指引方針。當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談是非常適合運用的方式（轉引黃淑惠 2008）。

本研究採取半結構訪談，訪談大綱的問題是依據研究目的與文獻探討編擬，並經由指導教授校閱、審訂。

訪談內容有：

- （一）受訪者基本背景資料？
- （二）受訪者參與志工的動機？
- （三）愛心志工流失的原因？
- （四）愛心志工流失因應策略？

訪談大綱的完整內容，詳見附錄二。

## 貳、資料蒐集

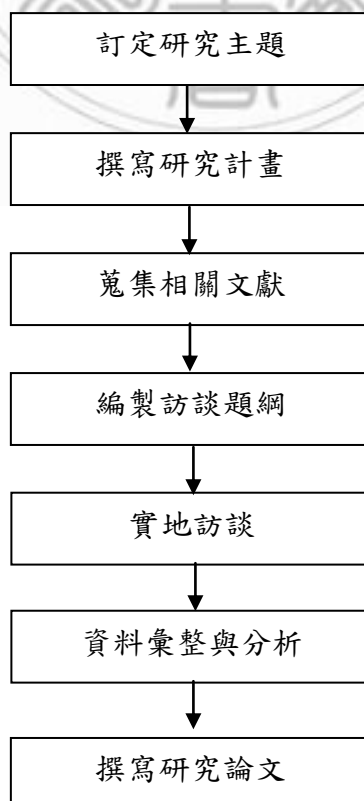
本研究在資料蒐集方面利用半結構式的訪談，資料來源也會從當時所留下的任何物品記錄，如日記、信件、會議記錄或報導等。檔案記錄及資料、各種組織的結構圖或預算表、圖表、各種名冊、名錄以及調查資料，甚至連個人的記錄如日記、行事曆、電話號碼簿等。在整個資料蒐集過程，研究者必須深入被觀察者的情境，透過互動過程，深入體驗、傾聽和觀察被研究者的行為或事件。

本研究使用一些書面上的文獻，及次級資料的蒐集，如中部某國小志工組織章程、內部文件、出版品及相關的訓練手冊等，作為額外的參考資料。

## 第三節 研究實施

本研究採文獻分析及深度訪談進行研究，探討愛心志工參與學校服務的情形，在文獻分析上蒐集志工管理與志願服務等相關文獻資料、國內外期刊論文、博士論文、書籍、政府出版品、各相關網站及中部某國小志工組織章程與內部文件等，據以做為理論與實務分析，深度訪談則是以離開中部某國小愛心志工行列者為研究對象開始進行。

研究步驟如下：



## 一、研究主題訂定階段

研究者有感於志工對學校之重要性，在蒐集閱讀國內外文獻並與指導教授討論後，訂定研究主題，編擬研究計畫。於論文計畫口試後，依據口試委員提出的建議，修正研究計畫，確定研究主題，以中部某國小離開學校愛心志工行列者為對象，以質性研究方法進行，深入瞭解學校愛心志工流失的原因。

## 二、文獻探討分析階段

研究主題確定後，本研究蒐集志工管理與志願服務等相關文獻資料，及國內外期刊論文、書籍、碩博士論文、政府出版品、各個相關網站、及中部某國小愛心志工實施計畫與內部文件等，用以作為理論與實務分析評述之依據。在研究進行中，文獻的閱讀與分析仍持續進行，同時為深入瞭解學校愛心志工流失的原因，據以編擬訪談大綱。

## 三、編擬訪談大綱階段

在編擬訪談大綱之前，預先選定兩個個案進行試探性訪談，以瞭解訪談大綱的內容及方向是否可行？訪談結果是否能達到研究目的？流失的志工是否能接受訪談？而研究者本身應如何扮演適當的角色？之後，再與指導教授討論並修改訪談大綱。

## 四、訪談對象選取階段

研究者訪談對象選取，基本上是從自己接觸學校志工後所認識的愛心媽媽中選出，為了更深入了解志工流失之原因，著重於選擇擔任中部某國小志工至少五年之志工進行訪談，再就所蒐集之資料結果進行分析。

## 五、正式訪談階段

本研究之訪談採一般性訪談法，事先將訪談所要的議題及配合本研究的問題與目的，設計訪談大綱，採自然且半開放式的訪談方式，為了獲得完整的訪談內容，採全程錄音的方式，為防範錄音失敗的機會所以準備兩台錄音筆，在訪談之初除說明訪談目的、進行方式，及匿名守密、誠實等研究倫理之外，需請受訪者在正式訪談之前閱讀訪談同意書，也對研究對象再次說明，讓受訪者有被尊重及安心感，以減低自我防衛心理，並取得受訪者在訪談過程中接受錄音之首肯。因與受訪者皆熟識，所以像聊天般自在的接受訪談。訪談工作由研究者擔任，訪談時間以一個小時為原則，而訪談次數則依實際情況與研究需要做彈性調整。為了

讓受訪者能在輕鬆、自由的情境下，談論自己的觀點，訪談地點尊重受訪者的意願，由受訪者依據他們的立場與方便性，而決定訪談的時間及地點。五個訪談個案中，有二位選擇在自家，二位選擇在工作地點，一位選擇在學校。訪談後獲得許多豐富資料，這些資料逐漸顯現規律性歸納共同現象，於是進入結束正式訪談階段，開始進行資料的整理與分析。

## 六、資料處理階段與分析

研究者將訪談錄音檔打字整理為逐字稿，再做重點摘要，先針對逐字稿內容進行概念類別、概念層次及次層次、概念指標意義單元的編碼等資料處理，再進行資料的編碼與分析，整理由受訪個案的訪談內容摘要與本研究問題及目的做整體比較與分析。

- (一) 訪談錄音檔：訪談後將錄音檔存檔並把檔案輸入受訪者名字、訪談日期、時間和地點並且儲存多處以防止檔案毀損。
- (二) 訪談逐字稿的轉騰：訪談之後隨即將錄音資料轉騰為逐字稿，將訪談錄音檔的內容，逐字騰錄為訪談逐字稿，在口語與文字轉換的同時注意非口語的訊息。如：動作、沉思、肢體、音調、笑聲、表情與當時之情境加註於後，作為其後對文本理解的參考訪談紀錄，補足相關的訊息及意義。另外，受訪者需以代號處理，並反覆聆聽。
- (三) 檢核：避免漏失重要的語言與非語言的訊息。
- (四) 多次聆聽訪談錄音檔：重複聽訪談錄音檔騰寫為逐字稿後也反覆的閱讀訪談紀錄，達到更深入了解受訪者所回答的深層意義。
- (五) 次級資料的應用：從研究的機構中獲得的資料如計畫或內部資料，研究者用以獲得的資料、訪談資料作對照及驗證，以求正確和完整的呈現。
- (六) 訪談內容的分析：
  1. 反覆的閱讀訪談紀錄的逐字稿內容，歸納出和本研究問題及目的有關的概念。
  2. 根據本研究的主要內涵：愛心志工參與志願服務的影響因素、國小愛心志工參與志願服務的動機、國小愛心志工實施之困境和國小愛心志工流失之因應策略，進行意義單元的初步編碼。

表3-3-1 譯碼概念表一：國小愛心志工參與志願服務的的影響因素

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
愛心志工參與志願服務的影 響因素	意願因素	※ 子女就讀 ※ 就近照顧子女 ※ 慈善行為經驗 ※ 服務對象 ※ 家人支持 ※ 力量與信念
	能力因素	※ 時間 ※ 健康狀況 ※ 專業技能才藝
	社會因素	※ 居住地區 ※ 人際互動

研究者整理

表3-3-2 譯碼概念表二：國小愛心志工參與志願服務的動機

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
國小愛心志工參與志願服務 的動機	內在動機	※ 社會責任感 ※ 回饋家鄉社會 ※ 宗教因素 ※ 好奇心
	外在動機	※ 求取經驗、增進知識 ※ 改變目前生活 ※ 基於社會接觸需要 ※ 自助互助的需要 ※ 自我實現的需要 ※ 缺乏明顯動機

研究者整理

表3-3-3 譯碼概念表三：國小愛心志工實施之困境

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
國小愛心志工實施之困境	志工本身造成的困境	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 角色定位不明確</li> <li>※ 時間安排或衝突不能配合</li> <li>※ 繼續留任意願不高</li> <li>※ 家庭因素造成</li> </ul>
	學校行政造成的困境	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 學校政策</li> <li>※ 學校主事者不重視</li> <li>※ 學校支援不足</li> <li>※ 與教師互動認同度不足</li> </ul>
	組織運作造成的困境	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 志工招募訓練不足</li> <li>※ 管理者態度不足</li> <li>※ 開會出席狀況不佳</li> <li>※ 幹部組織分組不明</li> <li>※ 經費運作不足</li> </ul>

研究者整理

表3-3-4 譯碼概念表四：國小愛心志工流失之因應策略

概念類別	概念層次及次層次	概念指標
國小愛心志工流失之因應策略	志工本身	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 配合服務意願與專長</li> <li>※ 適當時段安排</li> <li>※ 提昇志工品質，持續成長</li> <li>※ 保障與激勵</li> <li>※ 適時回饋</li> <li>※ 獎勵</li> <li>※ 團隊支持，發展人際關係</li> </ul>

	學校人員	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 尋求全面性的支持</li> <li>※ 主事者正向觀念</li> <li>※ 管理者積極態度</li> <li>※ 增加服務組別</li> <li>※ 強化志工與教師和諧合作關係</li> </ul>
	組織制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 建立系統化、制度化之組織</li> <li>※ 多元招募</li> <li>※ 完整培訓制度</li> <li>※ 編列籌措經費</li> <li>※ 辦理聯誼活動</li> </ul>

研究者整理

表3-3-5 訪談引述編碼範例表

代號	概念	逐字稿內容摘錄
A	進行 事前 規劃	<p>二、參與志工的動機</p> <p><b>Q6. 是什麼力量與信念，支持您從事志願服務工作？</b></p> <p>A：因為會看到一些付出的人不求回報，當然啦我也會想是不是要跟他一樣，雖然在經濟上無法大數目的捐款，我們可以做一些小小動作，就像我在社區服務或在學校服務自己快樂又可服務到學生。</p>
訪談引述範 例		<p>例：看到一些付出的人不求回報，雖然在經濟上無法大數目的捐款，我們可以做一些小小動作，就像我在社區服務或在學校服務自己快樂又可服務到學生。。(A-2-6)</p> <p>A (受訪者) 2 (第二大題) 2 (第六小題)</p>



## 第四章 結果與討論

本章共分成四節：第一節是愛心志工參與志願服務的影響因素第二節是國小愛心志工參與動機初探；第三節是國小愛心志工流失之原因初探；第三節是國小愛心志工流失之因應策略。

### 第一節 國小愛心志工參與志願服務的影響因素

家長或社區居民基於自己的意願，主動加入學校愛心志工的行列，每個人家庭生活背景、個性及人格特質、能力皆不同，參與志願服務的動機更是不盡相同，有著不同的目標與期待。

#### 壹、意願因素

學校志工是學生家長、社區居民或有志之士，出自於個人意願，不以其它利益為目的，以學校為出發點，利用時間到學校參與學校相關教育服務工作。

*在其他愛心媽媽的解說與邀約下，心想就試試看吧！(C2-2)*

*當初加入學校志工隊是因為孩子去小學讀書，看到路口沒有志工幫忙，覺得危險，我就主動向學校說要幫忙。(E2-2)*

志工本著付出服務的精神，有意願加入學校志工隊，為了解志工個人參與志願服務意願之不同背景，在研究中，大致以是否有子女就讀國小、就近照顧子女、世代經驗、慈善行為經驗、家人支持、力量與信念等變項來代表。

#### 一、是否有子女就讀國小

林佳靜(2005)指出學校的學生來自社區，因此學校的發展自然會受到社區的影響，所以身處社區中的學校，肩負著多重責任，由於家庭對孩子教育日漸的重視，使得家長開始跨入校園。所以是否有子女就讀國小是家長參與學校志工之重要因素。

*當初因為某國小一年級要增班，班級人數需增加，學校才透過長輩拜託就讀。(A1-3)*

*我當志工時小兒子就讀國小一、二年級。(B1-3)*

*我在小兒子入國小一年級時，加入國小愛心媽媽。(C1-3)*

擔任國小志工期間，大女兒已國小畢業，小女兒是讀同樣國小。(D1-3)

我有兩個孫子當時在國小讀書。(E1-3)

## 二、就近照顧子女

家長進入學校擔任志工，不但可以幫助學校，協助小朋友，也可就近了解子女在校學習狀況，適時照顧子女。陳冠英（2006）研究結果亦指出志工是服務性質且無給職，家長參與學校志工，多半是因為自己的子女就學，能夠就近照顧。

因為可以陪小朋友學習，也可就近了解兒子在校學習情形啦 (C2-4)

剛好學校主任邀請當志工，心想早上還蠻有空，不如到學校去幫忙，如小女兒在學校有什麼事，也可就近幫忙，就這樣加入國小志工隊，(D2-2)

## 三、慈善行為經驗

從國內外的經驗研究中發現，有從事過志願服務的人對志願服務的認同也會增加。

在消防婦宣隊擔任志工 (B1-7)

我曾在社區環保志工隊當志工。(C1-7)

我現在在消防婦宣隊當志工。(D1-7)

我在○○基金會擔任志工。(E1-7)

## 四、服務對象

小朋友天真可愛，讓人疼愛，社區居民或家長會因服務對象是小朋友而更樂於擔任志工。

國小志工隊以照顧學童為主，屬於與小朋友接觸，我還蠻喜歡。(B2-4)

我比較喜歡營養早餐組，我喜歡看小朋友吃飯快樂的樣子。(C1-6)

當初擔任的組別有營養早餐組，幫忙小朋友打菜，另外還小恐龍媽媽組陪小朋友讀書、寫字。只要是陪孩子我還蠻喜歡的。(D1-6)

## 五、家人支持

家人是最親近也是生活上互動最緊密的人，家人認同志工服務理念進而支持擔任志工，則無後顧之憂。

支持啊，只是有時候比較忙時，會說有必要弄得這麼忙嗎。(A2-3)

家人很支持啊，比較不會干涉我的事，只是不希望太累。(B2-3)

算是支持啦!但是當初有答應家人不可以影響家庭。(C2-3)

家人還蠻贊同。(D2-3)

家人不會反對，反而有時候會帶家人參加基金會舉辦的活動，如獨居老人居家照顧活動，幫忙整理老人住家環境。(E2-3)

## 六、力量與信念

基於心存善念、助人不求回報等之力量與信念，支持自己擔任志工。

當志工純粹自己的想法、自己的理念、就只有單純想要服務。(A2-5)

因為會看到一些付出的人不求回報，當然啦我也會想是不是要跟他一樣。(A2-6)

心存善念，這也是幫助人的一種方式。(B2-5)

從事志工是多學、多幫助別人、多接觸人群，認識更多朋友，希望盡小小一己之力，能幫助更多的人，也希望能影響更多人，無條件幫助別人。(B2-6)

從事志工幫助弱小，除了多學習也希望當孩子需要別人幫助時，能有人適時幫助她。(D2-6)

我覺得有能力有空能當志工，回饋鄉里回饋社會也很不錯。(E2-2)

## 貳、能力因素

「志願服務法」第三條定義：「志願服務」係民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益之各項輔助性服務。

### 一、時間

有空閒時間才能有餘力幫助別人，否則只是空談，無法身體力行。

當時就是單純想幫忙，只要時間上允許，談不上喜不喜歡。(B1-6)

心想孩子上學以後，空閒時間多了，想說參加學校志工也不錯，學校是教育單位，覺得可以學到東西 (B2-2)

我比較喜歡營養早餐組，我喜歡看小朋友吃飯快樂的樣子，當然時間上還蠻配合，離上班工作時間還很久。(C1-6)

### 二、健康情形

擁有健康的身心，才有愉快的心情，正向的人生觀，踏入志工行列。

目前的健康狀況還不錯，可能喜歡運動吧！(A1-4)

目前的健康狀況很好。(B1-4)

目前的健康狀況很好喔!(C1-4)

目前的健康狀況不錯。(D1-4)

目前的健康狀況還好。(E1-4)

### 三、專業技能才藝

有一技之長或才藝，是自己助人的工具，也能更有效幫助學童。

做○○是我的興趣，不曉得算不算是才藝或專業，有時其他單位辦活動都會找我負責辦理，雖然辛苦但也甘之如飴，如果學校須要我幫忙，有空我也會幫忙。(A1-5)

嗯... 做○○應該算是我的專業與才藝，雖然現在沒在學校當志工，但是如果小朋友需要我幫忙，我也可以抽空幫忙。(C1-5)

○○是我的工作，可算是我的專業嗎。(D1-5)

## 參、社會因素

### 一、居住地區

中部某國小學區僅○○里1里，訪談中之五位志工，就有四位居住在學區內。

目前住在沙鹿區○○里 (B1-1)

沙鹿區○○里 (C1-1)

現在住○○里。(D1-1)

居住在○○里社區。(E1-1)

### 二、人際互動

擔任志工可認識更多朋友，擴大生活圈，增進人際關係，充實生活。

帶孩子上學，認識許多家長，常會聊學校相關話題，感覺對學校熟悉很多。(B2-4)

從事志工是多學、多幫助別人、多接觸人群，認識更多朋友。(B2-6)

後來到學校當了志工以後，認識了許多志工媽媽，與老師也漸漸熟悉，每個愛心媽媽都很好也有很多才華，老師也很親切，漸漸覺得自己變得更開朗。(D2-2)

表4-1-1 國小愛心志工參與志願服務影響因素

動機 代號	意願因素						能力因素			社會因素	
	子 女 就 讀	就 近 照 顧 子 女	慈 善 行 為 經 驗	服 務 對 象	家 人 支 持	力 量 與 信 念	時 間	健 康 狀 況	專 業 技 能 才 藝	居 住 地 區	人 際 互 動
A	V		V		V	V		V	V		
B	V		V	V	V	V	V	V		V	V
C	V	V	V	V	V		V	V	V	V	
D	V	V	V	V	V	V		V	V	V	V
E	V		V		V	V		V		V	

研究者整理

## 肆、小結

經過訪談，依照受訪者回答、參酌受訪者的生活背景、個別資料歸納出共通性，發現以下國小愛心志工參與志願服務之影響因素如下所述，有意願因素、能力因素及社會因素並做統整分析。

### 一、意願因素

#### 1. 子女就讀國小：

A、B、C、D和E之五位受訪者當初願意加入中部某國小擔任志工都是該子女或孫子就讀該國小，所以子女是否就讀該國小是志工參與之一大重要因素。

#### 2. 就近照顧子女：

C和D受訪者剛開始僅與工作相關的人接觸，較少與社區居民、學校接觸，為就近照顧子女、瞭解子女在校學習情形，加入國小志工隊。

#### 3. 慈善行為經驗：

A、B、C、D和E之五位受訪者，除A和E受訪者一開始就先在其他非營利機構擔任志工，B、C和D三位受訪者，皆是加入國小志工隊，藉由其他愛心志工隊員鼓勵，

才加入其他非營利機構擔任志工，有這些慈善行為經驗累積，加深在國小擔任志工的意願。

#### 4. 服務對象：

B、C和D三位受訪者喜歡孩子、願意幫助孩子，加入志工行列是因為服務對象是小朋友。

#### 5. 家人支持：

A、B、C、D和E之五位受訪者當初願意加入某國小擔任志工，皆是得到家人支持。

#### 6. 力量與信念：

力量與信念是影響一個人做事之動力，有A、B、D和E之四位受訪者受到自己的力量與信念激勵，加入國小志工。

## 二、能力因素

### 1. 時間：

B和C受訪者是因為時間上變多或允許下決定參與志工工作。

### 2. 健康狀況：

A、B、C、D和E之五位受訪者，願意加入某國小志工隊當時身體健康狀況都不錯，有能力幫助學校。

### 3. 專業技能才藝：

A受訪者喜歡○○，曾到機構學習、C受訪者喜歡○○、D受訪者喜歡○○，三位受訪者皆願意以自己的技能才藝幫助小朋友。

## 三、社會因素

### 1. 居住地區：

五位受訪者有B、C、D和E之四位受訪者皆居住在學區中，以地區性來說是四位受訪者擔任某國小志工是很重要因素之一。

### 2. 人際互動：

B和D受訪者以多結交朋友、多接觸人群，增進快樂氛圍，加入某國小志工團隊。

綜合上述結果分析，可知A和E兩位受訪者參與志願服務因素顯示在意願因素方面，而B和D受訪者參與志願服務因素則意願因素、能力因素、社會因素皆有，C受訪者則是著重在意願因素和能力因素。

## 第二節 國小愛心志工參與動機初探

Nanzy Macduff (魏希聖譯, 2001) 在志工招募實戰手冊中指出, 動機激勵是志工管理的一項關鍵因素, 「動機」跟「學習」一樣, 你既看不到也聽不到, 但可以感受的到, 都是在腦袋裡的事。動機會影響到志工的工作表現、生產力、出席率和工作完成量。邱明崇 (2006) 指出動機是學校志工組織成功之重要關鍵因素。

吳美慧、吳春勇、吳清山 (1995) 在義工制度的理論與實施一書中綜合各家說法將志願服務的動機分為內在動機 (Intrinsic motives) 與外在動機 (Extrinsic motives)。

### 壹、內在動機

內在動機是指以工作本身為目的之動機, 出自於內心一股熱誠, 以改善社會為最終心願。

#### 一、社會責任感

注意身邊事務, 關心社會問題、家庭問題、關心他人, 並實際參與公益助人活動。

*當志工純粹自己的想法、自己的理念、就只有單純想要服務。(A1-5)*

*學校看起來女志工較多, 幫忙看交通的志工較少, 我就多幫忙看路口。(E1-6)*

*當初加入學校志工隊是因為孩子去小學讀書, 看到路口沒有志工幫忙, 覺得危險, 我就主動向學校說要幫忙。(E2-2)*

#### 二、回饋家鄉社會

基於感恩惜福的心擔任志工, 覺得行有餘力能幫助別人、回饋鄉里是一件快樂的事。

*我覺得有能力有空能當志工, 回饋鄉里回饋社會也很不錯。(E2-2)*

#### 三、宗教因素

宗教在人民生活佔有重要地位, 其信念、精神往往會影響投入志願工作行列。宗教信仰有助於培養人們的利他精神、萌發參與志願服務的意願, 而投身於志願服務中。(Wilson 2000; Fischer and Schaffer 1993:60) (呂朝賢、鄭清霞,

2005)。

不會侷限某一宗教的想法，心存善念，這也是幫助人的一種方式。(B2-5)

應該有一些相關，宗教是勸人為善心存善念，拜祖先有慎終追遠，感恩的心，所以去當志工是無私的幫助別人，也是一種善舉。(C2-5)

從事志工服務，是助人我很願意，宗教宣揚之惡有惡報、善有善報我也很贊同。  
(E2-5)

#### 四、好奇心

人都好奇心，對不熟悉事務，都會想試試看，有著一份新鮮感。

也不知道我當國小志工可以幫忙什麼，也就這樣既期待又怕受傷害的加入某國小志工隊。(C2-2)

## 貳、外在動機

外在動機是指以工作本身為手段，與工作有關之事物為目的之動機，即不全是利他的因素，而兼或考慮到自己的利益或收穫。

### 一、求取經驗、增進知識

加入志工，希望藉由服務過程增長經驗、增進知識。

想說參加學校志工也不錯，學校是教育單位，覺得可以學到東西。(B2-2)

從事志工是多學、多幫助別人、多接觸人群，認識更多朋友。(C2-6)

我老了，但是我希望活到老、學到老、有能力幫助別人，我很感恩，也更有自信  
(E2-6)

### 二、改變目前生活

生活上可能因空閒或壓力，希望藉由換環境，更改目前生活，從幫助別人而肯定自己。

結婚後一直待在家，以家庭婦女生活為主，很少參加社區活動，孩子的導師一直鼓勵我、拜託我幫忙班上晨光教學，有兩位愛心媽媽也一直鼓吹，心想孩子上學以後，空閒時間多了，想說參加學校志工也不錯。(B2-2)

想到白天一直在家做家事不如改變現狀，一些時間到學校幫忙，就這樣加入國小志工隊。(B2-4)

### 三、基於社會接觸需要



人都有接觸人群、認識朋友增進人際關係之需求，加入志願服務可接觸社會不同動態。

沒想到做了學校志工，也愛上做志工，也認識更多的人。(C2-2)

後來到學校當了志工以後，認識了許多志工媽媽，與老師也漸漸熟悉 (D2-2)

#### 四、自助互助的需要

藉由加入志工行列，可以互相幫助，不但幫助自己也幫助別人。

應該說幫忙其他小朋友，又可以讓自己小孩看見是很好的身教。(C2-2)

從事志工幫助弱小，除了多學習也希望當孩子需要別人幫助時，能有人適時幫助她。(D2-6)

#### 五、自我實現的需要

Emily Kittle Morrison (蘇瑞琴譯，1998) 在志工領導一書中，提到自我實現是將自己的能力發揮的淋漓盡致。就是以自己認為的專長幫助別人，達成自我實現的目標。Maslow (1954) 指出，在人的心理需求層次上，在滿足生物性的基本生理需求之後，接著就會朝向高層次的心理需求發展。

如果小朋友要去比賽需要幫忙，我也可以幫忙。(C1-5)

小朋友要表演我也可以幫忙 (D1-5)

做○○是我的興趣，不曉得算不算是才藝或專業，如果學校須要我幫忙，有空我也會幫忙。(A1-5)

#### 六、缺乏明顯動機

有些志工不清楚自己參與志願服務的動機，只基於一般印象，認為服務團體應不會是不良組織，參與的人應該沒什麼邪惡念頭，自己加入這樣的組織，也沒什麼危險性，不明就理的參加了。(吳美慧, 吳春勇, 吳清山, 1995: 50)

當志工純粹自己的想法、自己的理念、就只有單純想要服務。(A2-5)

想說參加學校志工也不錯，學校是教育單位，覺得可以學到東西，其實說真的當時我也不知道後來為什麼加入。(B2-2)

表4-2-1 國小愛心志工參與志願服務動機表

動機 代號	內在動機				外在動機					
	社會 責任 感	回 饋 家 鄉 社 會	宗 教 因 素	好 奇 心	求 取 經 驗 增 進 知 識	改 善 目 前 生 活	基 於 社 會 接 觸 需 要	自 助 互 助 的 需 要	自 我 實 現 的 需 要	缺 乏 明 顯 動 機
A	V								V	V
B			V		V	V				V
C			V	V	V		V	V	V	
D							V	V	V	
E	V	V	V		V					

研究者整理

### 參、小結

由表4-2-1中發現大部份志工在回答參與動機時，傾向有多重理由，而最原始動機也可能隨著時間改變，或志工參與志願服務工作後，動機也可能不同。經過訪談，依照受訪者回答、參考受訪者的生活背景及個別資料找出共通性，發現國小愛心志工參與志願服務動機如下所述，並做動機之統整分析。

#### 一、內在動機

##### 1. 社會責任：

有A和E二位受訪者，其共通點為兩位受訪者，皆花較多時間於志願服務，不僅只在國小也在基金會、教會、社區發展協會擔任志工，社會責任感深厚。

##### 2. 回饋家鄉社會：

E受訪者平時對孩子的教育不遺餘力，希望自己有能力的孩子長大後，能回饋家鄉社會。

### 3. 宗教因素：

B、C和E三位受訪者是信奉道教，皆認同宗教宣揚之心存善念、惡有惡報、善有善報。

### 4. 好奇心：

B受訪者剛開始擔任志工，就是在國小從事志工，平常在家做代工，所以對國小志工有一份好奇心。

## 二、外在動機

### 1. 求取經驗、增進知識：

B、C和E三位受訪者學歷都不高，希望藉由志願服務能增加生活經驗、增進知識，彌補當年求知慾。

### 2. 改善目前生活：

B受訪者婚後一直待在家、以家庭婦女生活為主，鮮少參加社區活動，加入國小志工以來改善目前生活。

### 3. 基於社會接觸需要：

C與D受訪者平時全心全意在工作上，在鄉下地方認識的人有限，加入國小志工能認識更多不同層面的人。

### 4. 自助互助的需要：

C與D是較傳統婦女非常關心孩子，希望自己做善事幫助別人，也希望自己和別人能幫助自己的孩子。

### 5. 自我實現的需要：

A、C和D三位受訪者皆是有專長才藝的志工，藉由自己的才藝發揮在志工服務上，得到認同與自信。

### 6. 缺乏明顯動機：

A、B和二位受訪者都是單純想為社會服務。

綜合上述結果分析，發現A、B和D三位受訪者參與志願服務動機顯示在外在動機，C受訪者參與動機，內在、外在動機皆有，而D受訪者參與動機則是呈現在內在動機方面，可見學校志工參與志願服務工作動機是多樣化的。

### 第三節 國小愛心志工流失原因之初探

本節探討國小愛心志工流失之原因，志工在擔任某國小愛心志工後，因各種原因導致離開某國小志工隊，從學校推展志工業務困境角度據以分類為志工本身的困境、學校行政的困境、組織運作的困境三種類型，並以此三種類型為方向以及五位曾是某國小志工訪談內容，找出國小愛心志工流失之原因。

#### 壹、志工本身的困境

志工不是正式人員，可能因為工作、身體、家務、遷居或倦怠等因素而流失。(林勝義，2006：264)。從五位受訪者之訪談內容，歸納志工本身的困境如下

##### 一、志工的角色定位不明確

「歡喜做，甘願受」是許多志工加入志願服務自我期許與勉勵自我的信念，但在服務過程中對於自己角色定位，除需了解自己之權限分寸外，五位受訪者都覺得服務單位人員支持與重視是重要的。

志工是志願服務的，但感覺也很重要，學校要重視志工本人，該有的活動、福利理應讓全部志工知道參與。(A3-1)

我覺得學校要多重視志工隊、重視愛心媽媽，要讓愛心媽媽覺得學校需要她們幫忙。(B3-1)

有時候會覺得自己能力不夠好，是不是能真正能幫助學校，幫助學童，幫助老師，自己又不是專業，會擔心給老師或學校造成不便而不自知。久了就會對當學校志工打退堂鼓。(C3-1)

我女兒早已從國小畢業，一直留在志工隊，有時候會擔心社區有些人會閒言閒語說孩子都畢業了，家長還留在學校，所以很矛盾，怕會因為自己而影響學校在校生家長加入志工的意願。(D3-1)

在國小當志工，因工作關係只有一大早有空，一大早的服務，大概只能交通導護，對學校的幫助不知夠不夠。(E3-1)

##### 二、時間安排或衝突不能配合

五位受訪者中就有四位受訪者，因服務時間上衝突，無法繼續服務，後來找到規模大福利不錯的工作，時間上有衝突，無法繼續擔任志工工作。(A3-2)

時間安排較沒影響，因為選服務組別時，我會找自己有空時間，時間安排有衝突時我會以家裡事情為主，比如說我要拜拜，如果找不到當忙的人我也會請別的志工媽媽幫忙。(B3-2)

我能到學校服務的時間大部分是早上約11點前，而中午午休小恐龍一對一輔導，時間上因工作關係不能配合，路口導護時間上也太早，後因學校營養早餐停辦，營養早餐協助部分也停止，慢慢的能到國小服務的時間就更少了，慢慢也提不起勁。(C3-2)

女兒高職畢業後到工廠上班，我必須每天載她上班，所以後來時間不允許，就沒辦法繼續到國小幫忙。(D3-2)

因工作地點較遠，只能每星期二天到學校幫忙，其他組別時間我也沒辦法幫忙。(E3-2)

### 三、個人留任意願不高

志工在服務過程中，遇到各種挫折，導致心境上不願繼續擔任志工。上班後比較累，而且又在其他單位擔任志工，孩子畢業後就逐漸減少國小志工服務。(A3-3)

擔任小恐龍媽媽時，有時候會覺得輔導的學生沒那個心學習，讓我覺得浪費時間，現在小孩子不好教，所以我比較不喜歡輔導小朋友，站路口或幫忙借還書我都可以。(B3-3)

到學校當志工是快樂的、不求回報的，但感覺也很重要，學校要讓志工感受到受重視，若讓志工感受到學校不認同、可有可無，那我就會失去到學校服務的動力，無意願繼續擔任學校志工。(C3-3)

我是很有意願繼續到國小幫忙，就怕自己幫不了學校甚麼？只是現在早上要載孩子上班，接著要忙工作，以後有時間，如果學校還需要我，我會很樂意到學校幫忙。(D3-3)

時間上沒辦法每天早上到學校幫忙，一個星期大約能有2天的早上到校服務，後來學校找到其他志工幫忙，有人可以幫忙就好，我也比較不擔心，所以後來我也慢慢的離開學校志工崗位。(E3-3)

### 四、家庭因素

從訪談結果分析，志工因家中事務以致無法到學校擔任志工。

我還是堅持自己的想法，家人有時會說一定要這麼忙嗎！要把自己搞的這麼累嗎？我樂在其中，而且我覺得我可以。(A3-4)

沒有，都尊重我的做法。(B3-4)

大女兒讀高中後，因要到較遠地方就讀，需搭很早的公車，所以我要很早起來準備早餐，女兒兒子上學後，因太早起床，覺得較累？所以到學校做志工就漸漸減少。(C3-4)

就是要載孩子上班，沒辦法他太單純。(D3-4)

兩個孩子就讀國中後，需要更多時間注意他們的學習狀況，所以比起之前就更忙了。(E3-4)

## 貳、學校行政的困境

### 一、學校政策

依據訪談結果分析，因為學校政策改變，以致減少志工服務項目，也未再增加其它服務項目，導致志工服務時間受限，無法繼續幫忙，而學校政策上開會次數太少，無法凝聚志工向心力，應檢討改進。

學校之前有營養早餐服務組，每週一至五早上固定排三到五位志工媽媽幫忙，當時投入早餐的志工人數蠻多，後來學校也不知道什麼原因，營養早餐就沒辦理。後來又傳出許多營養早餐的事，我不太清楚，也聽說許多志工後來比較忙，就沒辦法繼續到學校服務。(A3-5)

本來有週一至週五晨光媽媽時間，但後來學校也改成週一早上一天，營養早餐協助部分因學校營養早餐停辦，也沒辦法繼續幫忙。(C3-5)

學校實施的政策我會盡量配合，不會影響我當當志工，大家要多聚在一起也可透過開會、學習活動增加相處時間，否則大家會不熟絡。(D3-5)

### 二、學校主事者不重視

學校主事者在學校是具有重大意義與重要地位的人，依據訪談結果分析，志工到校服務若受到學校主事者的重視與讚賞，則會更加肯定自己的付出是有價值的。

學校政策都不錯，學校要讓志工感受到重視被需要，因為志工們會擔心自己幫不學校什麼忙，這樣才會有信心繼續服務。(B3-5)

到學校當志工是快樂的、不求回報的，但感覺也很重要，學校要讓志工感受到受重視，若讓志工感受到學校不認同、可有可無，那就會失去到學校服務的動力，無意願繼續擔任學校志工。(C3-3)

### 三、學校的行政支援不足

依據訪談結果分析，學校行政人員在志工業務支援上不夠積極，造成志工負面感受，影響其擔任志工意願。

學校老師主任都很親切，學校也會幫志工辦理意外保險，而有次我發生意外事故，學校可能太忙了，沒告訴我可以申請保險，是事後我提出要申請理賠，我和學校老師較熟，了解他們太忙了，不會在意。(A3-6)

學校的行政支援都還不錯，要求幫忙廣播或找學生等等他們都很樂意。(B3-6)

學校行政支援上若能多與志工聊天多鼓勵、多認同，這樣志工們自信心會大增，會更願意或更有方向為學校付出。畢竟學校這個環境，對行政或老師而言都是熟悉的了解的。(C3-6)

學校的行政支援都不錯，不會影響我當國小志工。(E3-6)

### 四、與教師互動認同度不足

依據訪談結果分析，有些教師對志工認同度不足，導致與志工互動欠佳無法相互配合，降低志工服務之意願。

我在某國小是擔任晨光教學媽媽，要帶小朋友讀經，每週一只有30分鐘帶讀，而讀經是需要每天複習，就算每日5分鐘複習，效果都會不錯，但有幾位老師可能較忙，無法配合每天複習，大部分學生又很被動的，無法和導師溝通，這樣單方面努力，成效不大，當志工就興趣缺缺。(A3-7)

與學校老師的相處與互動大致來說都還好，只是有一次向老師反映未教國字筆順的事件，老師好像不太高興，我當時有種被潑冷水的感覺，不是很好。當時好後悔喔！(B3-7)

學校的行政人員或老師都很親切，只是有時學生管理或晨光時間班級老師與行政推動有時理念較不同，如晨光時間班級老師希望晨光愛心媽媽能陪孩子算數學，可是行政上教務處也安排全校讀論語或唐詩讀經，這時會有無所適從的感覺，但又不知如何解決，又怕會得罪人，就會覺得算了，不要做了。(C3-7)

與老師相處互動良好沒甚麼問題。(D3-7)

### 參、組織運作的困境

#### 一、學校對於志工的招募與訓練不足

志工的管理，從招募開始，訪談之五位志工，認為學校在志工招募不夠積極，要多方招徠。志願服務法第九條：「為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理下列教育訓練：一、基礎訓練。二、特殊訓練。」完整的培訓制度也是志工參與志願服務獲得成長機會的重要因素，也是志工參與志願服務的一個重要誘因。

學校志工招募好像都在新生入學時，可以多方招募，志工基礎訓練，我不是在學校訓練是在社區消防隊時接受訓練。(A3-8)

多找一些在學家長，融入學校活動幫忙，拜託班級導師鼓勵該班家長加入志工隊，說不定效果會更大，畢竟導師最清楚了解家長是否有空有心教育。(B3-8)

我認為學校在志工招募方式上，可透過辦活動主動找家長或社區居民一起參與活動或幫忙，我有參加志工基礎訓練與進階訓練。

進階訓練。(C3-8)

學校志工招募我比較不清楚，但是要多找一些新人，才有更多力量，我參加的是志工基礎訓練與進階訓練，進階訓練因性質不同，所以我在基金會和學校都接受過訓練。(E3-8)

#### 二、學校對於志工的管理與輔導

##### (一) 管理者的態度不足

志工也不分年齡，只要有心想參加，當志工提出建議時管理者可以參考，因每個人的想法都不同，可以集思廣益，讓志工有所發揮，當你尊重重視他人，自然他會竭盡所能協助學校。(A3-9)

在志工管理上學校不會給志工壓力，如志工遇到服務時間有事不能前來，志工要找其他志工代班或告訴志工管理人，儘量不要沒告知就直接沒來，造成許多困擾。(C3-9)

這個我比較不清楚，不過管理志工要公平，這很重要。(D3-9)

##### (二) 開會出席狀況不佳

學校對志工很好，輔導方面到還好還蠻信任我們，只是每學期開會時，來的志工人不多。(B3-9)



(三) 志工幹部職務分組不明

學校應有訂合理的管理制度，如有組長就可以找組長幫忙。(C3-9)

### 三、學校對於志工的獎勵與表揚

獎勵之作用在激勵志工的服務動機與士氣，所以獎勵要公平、公開、公正，就要有實際績效或事蹟作為根據。張英陣（1997）指出有些志工不喜歡被考評，該如何建立公平的考核評估制度相當重要，激勵措施可以是精神層面的表揚，也可以是具體報酬。所以表揚是讓受表揚的對象一再地去想到自己對組織的貢獻。

從受訪者訪談結果中，發現學校在獎勵與表揚方面，處理的不夠周延，造成對志工不公平的現象。

在某國小擔任志工約5、6年了，學校每年辦理之母親節感恩活動，會有志工表揚感恩活動，縣市政府教育局每年也會辦理全縣市的表揚活動，學校每年約二位志工前往接受表揚，學校好像以輪流方式，縣市我還沒輪過，不過沒關係，表不表揚都沒關係。(A3-10)

我有參加過志工表揚，學校辦的或市府辦的都有，這不是我不再繼續擔任學校志工的原因。(B3-10)

學校在母親節活動，有志工表揚感恩活動，學校以輪流方式讓志工接受縣市政府表揚，我也參加過一次全縣表揚活動，不過參加志工是出於個人志願，有沒有表揚或獎勵，不會影響我參與志工的意願。(C3-10)

有沒有獎勵或表揚，我都沒關係，只是之前縣府發的榮譽卡，有些風景區不用門票，這也是一種獎勵。(D3-10)

我不會因志工的獎勵與表揚而不擔任某國小志工，但我比較忙沒參加學校辦理之感恩活動，我沒參加過市府表揚。(E3-10)

### 四、運作經費與法規

運作經費是辦理各項訓練或聯誼活動所必需的，除縣市政府提撥外，家長會在經費上的贊助與支持，是志工運作之大功臣。

學校運作經費，我比較不清楚。(A3-11)

學校運作經費，我們當志工較不清楚，較沒關係，應是學校處理，當然如果可以有一些經費，為志工辦一些活動與訓練，志工彼此間可增進感情與學校老師更熟悉，在與小朋友接觸也會更有方法更有心得。(B3-11)

學校運作經費我不知道，只知道之前學校幫志工保險聽說是家長會贊助的經費，最近這幾年好像是縣市政府為志工保險。(D3-11)

#### 肆、小結

從相關的文獻中發現，學校推展志工制度所面臨的困境，不外乎志工個人因素、學校內部政策因素與志工組織運作因素等三個面向，而志工管理所面臨之困境主要是「人」的認知觀念，而「人」就包括學校行政主事者、學校教師、社區民眾、志工本身，可見「人」產生的問題，一直是推展志工制度困境之核心所在。

透過以上訪談結果加以分析，可得知志工推展困境，由志工本身面向來探討原因則是志工角色定位、時間衝突與個人意願不高。由學校內部行政方面，學校政策推行、主事者態度、行政支援及教師認同度都是造成學校實施困境之原因。再由組織運作方面來看，志工招募與訓練、管理與輔導及獎勵與表揚皆發現問題所在，所以志工漸漸流失不是一朝一夕所造成，探討出學校志工實施困境，發現志工流失之原因，尋求因應之道是志工推展不容忽視之課題。

## 第四節 國小愛心志工流失之因應策略

本節探討國小愛心志工流失之因應策略，曾華源、曾騰光（2003）指出，志願工作者並非機構受薪者，因此有高自發性和自主性需求，使管理者必須採用不同於專職受薪者的管理方法與制度，表達出相當重視他們內心情緒，使他們感受到被尊重、支持和肯定。而學校志工個人成長之環境背景及人格特質各不相同，對志工服務的需求、想法也不同，學校面對志工人數日益減少，在管理上是一大挑戰。研究者訪談5位曾是國小愛心志工，依他們的想法、看法與建議，整理如下，尋找出國小愛心志工流失之因應策略。

### 壹、志工本身方面

#### 一、配合其服務意願與專長

了解學校志工的服務意願與專長，再依服務工作、性質，適合何種人員參與，如此才能針對需求，使志工樂於服務，減少流失的機率。

做○○是我的興趣，不曉得算不算是才藝或專業，有時其他單位辦活動都會找我負責辦理，雖然辛苦但也甘之如飴，如果學校須要我幫忙，有空我也會幫忙。(A1-5)  
當初擔任的組別有晨光教學，要帶小朋友讀經，對讀經我一直贊同，我的小孩讀幼稚園時我也會陪他讀經。(A1-6)

嗯.... 做○○應該算是我的專業與才藝，雖然現在沒在學校當志工，但是如果小朋友需要我幫忙，我也可以抽空幫忙。(C1-5)

我比較喜歡營養早餐組，我喜歡看小朋友吃飯快樂的樣子，當然時間上還蠻配合，離10點美髮室工作還很久。(C1-6)

當初擔任的組別有營養早餐組，幫忙小朋友打菜，另外還小恐龍媽媽組陪小朋友讀書、寫字。都是陪孩子我還蠻喜歡的 (D1-6)。

#### 二、適當時段安排

由於學校志工身兼數種角色，如為人媳婦、為人妻、為人母，在服務時間較受限無法固定，所以學校在志工管理上對志工服務時段要彈性適當安排。

服務時段組別要增加，能讓志工選擇自己適合時段服務。(A4-15)

服務時段與組別比起以前要少，要想辦法增加，志工才會越來越多。(c4-15)

服務時段太少、服務組別也要增加。(D14-15)

現在小孩子不好教，所以我比較不喜歡輔導小朋友，站路口或幫忙借還書我都可以。(B3-3)

### 三、提昇志工品質，持續不斷成長

志工除了有樂於助人的心、奉獻的精神，透過在學校志願服務過成或訓練課程提昇志工品質，讓志工更有自信更充實。

認識許多朋友，透過晨光讀經帶讀活動，與導師學習到許多教學方法與鼓勵學生的話，也知道如何與孩子溝通，這些對於教導自己的小孩，幫助很多。(A4-12)

如果學校可以針對服務組別先規劃訓練課程，就是比較實務課程，如說故事的技巧、兒童心理、如何與兒童相處、圖書分類等等學習課程，這樣對我們志工在學校服務幫助會很大，會更有自信呢。相信學校志工就會越來越多。(B4-15)

做志工期間，學到許多與孩子相處溝通的，也知道如何帶讀經。(D4-12)

學校每學期期末都會辦理全校讀經闖關活動，學校會邀請愛心媽媽擔任關主，這個活動我覺得很有意義，可以檢測出這學期晨光教學讀經成果，看著小朋友認真背誦情形，讓我更有成就感。(D4-12)

希望學校辦理親子共學之讀經課程，可學習經典又可藉此活動招募志工。(E4-15)

### 四、保障與激勵

要預防志工流失，必須規劃多元的激勵措施如辦理聯誼活動、為志工辦理保險或透過各種活動讓志工感受到成就感、責任感、受到賞識等激勵因素，據以滿足志工參與動機，提高志工士氣，減少志工流失之目的。

固定開會聯誼活動增進感情。(A4-14)

有固定開會活動時間，志工之間感情融洽聯繫緊密。(C4-14)

做志工期間，學到許多與孩子相處溝通的，也知道如何帶讀經。(D4-12)

學校每學期期末都會辦理全校讀經闖關活動，學校會邀請愛心媽媽擔任關主，這個活動我覺得很有意義，可以檢測出這學期晨光教學讀經成果，看著小朋友認真背誦情形，讓我更有成就感。(D4-12)

### 五、適時回饋

志工的工作是無酬之志願服務，經過長時間之無條件付出之後，容易有倦勤的情況發生，學校應適時給予回饋，肯定志工付出，減少志工流失。

之前志工辦保險聽說是家長會幫忙支出，聽說台中縣、台中市合併後，市政府已

開始幫志工保險。(E3-11)

學校老師或主管要肯定志工的付出，對每一個志工要一視同仁，就是公平啦！

(A3-6)

學校老師主任都很親切，學校也會幫志工辦理意外保險 (A3-6)

## 六、獎勵

志工無償為學校付出應在精神上與物質上給予志工鼓勵，利用校刊、輔導刊物來介紹志工，向縣市政府申請獎狀感謝狀並利用適當時機公開表揚致謝，利用辦理活動如闖關活動，給於關關主禮品或為志工辦理聯誼活動。

每年辦理之母親節感恩活動，會有志工表揚感恩活動，縣市政府教育局每年也會辦理全縣市的表揚活動 (A3-10)

我有參加過志工表揚，學校辦的或市府辦的都有 (B3-10)

學校在母親節活動，有志工表揚感恩活動，學校以輪流方式讓志工接受縣市政府表揚，我也參加過一次全縣表揚活動 (C3-10)

學校在晨光教學讓愛心志工陪小朋友讀經，學期末辦理全校讀經期末闖關活動，又讓愛心媽擔任關主，看到小朋友學習成果，志工會更願意持續服務，我覺得這作法很棒，如果可以不要中斷，當時謝謝學校還準備關主禮物。(B4-15)

## 七、團隊支持，發展良好的人際關係

志願服務不應是獨自奮鬥，應結合團隊互相合作的方式，讓志工團隊工作，相互支持進而發展良好的人際關係。

我覺得團隊分工合作，讓志工之間更熟悉，感情更緊密，就越喜歡參加志工活動。(B4-14)

## 貳、學校人員方面

### 一、尋求全面性的支持(包含校長、家長會、行政人員、教師、社區居民)

尋求全面性之支持應從推廣、強化普遍志願工作之觀念著手，讓大家都深刻體悟到志工工作之重要性，進而支持志工制度，認同志工對學校之重要性。

到學校當志工是快樂的、不求回報的，但感覺也很重要，學校要讓志工感受到受重視，若讓志工感受到學校不認同、可有可無，那我就會失去到學校服務的動力，無意願繼續擔任學校志工。(C3-3)

我女兒早已從國小畢業，一直留在志工隊，有時候會擔心社區有些人會閒言閒語說孩子都畢業了，家長還留在學校，所以很矛盾，怕會因為自己而影響學校在校生家長加入志工的意願。(D3-1)

與老師取得共識，要肯定志工的付出。(A4-15)

## 二、主事者正向觀念

學校志工主事者定位為學校校長、家長會長、愛心志工隊隊長，主事者對志工隊有正向觀念，隨時關切，對推展志工業務是最大助力。

志工也不分年齡，只要有心都可參加，因每個人的想法都不同，可以集思廣益，讓志工有所發揮，當你尊重重視志工，自然他會竭盡所能協助學校。(A3-9)

## 三、管理者積極態度

曾華源、曾騰光(2003)指出志願工作者並非機構受薪者，因此有很高自發性與自主性需求，使管理者必須採用不同於專職受薪者的管理方法與制度。而學校志工個人成長背景與人格屬性不同，對志願服務之需求、態度、看法也不同，管理者需以積極態度面對。

管理志工之管理者待人處事要公平，才不會有不平之聲音。(A4-15)

在志工管理上學校不會給志工壓力，如志工遇到服務時間有事不能前來，志工要找其他志工代班或告訴志工管理人，儘量不要沒告知就直接沒來，造成許多困擾。(C3-9)

負責管理志工主任，可請會長或家長一起到志工家中拜訪，鼓勵請託繼續當志工。(D4-15)

## 四、增加服務組別

志工服務組別少，服務時段較少，如要增加志工人數，勢必需要增加服務組別。

服務時段組別要增加，能讓志工選擇自己適合時段服務。(A4-15)

## 五、強化志工與教師和諧合作關係

愛心志工到校服務可減輕老師的工作量，若志工與老師雙方相處融洽和諧，對小朋友、老師、學校都是一大福音。

學校老師或主管要肯定志工的付出，對每一個志工要一視同仁，就是公平啦！(C4-15)

我在某國小是擔任晨光教學媽媽，要帶小朋友讀經，每週一只有30分鐘帶讀，而讀經是需要每天複習，就算每日5分鐘複習，效果都會不錯，但有幾位老師可能較忙，無法配合每天複習，大部分學生又很被動的，無法和導師溝通，這樣單方面努力，成效不大，當志工就興趣缺缺。(A3-7)

學校教職員工能熱切招呼志工，多鼓勵志工 (E4-15)

## 參、組織制度方面

蕭翠惠(2003)指出學校志工推展應趨向「制度化」、「組織化」才能使組織功能彰顯，將志工視為學校的一份子，但也需清楚界定學校人員與志工在任務與角色上的不同，善加運用家長志工與建立制度化，除了可增進志工之歸屬感與參與動機，亦可減輕學校行政與教師的負擔。而黃明慧(1987)研究中指出：「組織環境」的重要因素，發現組織環境中的督導領導、同事關係、制度因素、工作結構等四方面，是影響持續服務的重要因素

### 一、建立制度化之組織

建立制度化之組織，才能使組織功能彰顯，有效推動志願服務工作，如訂定志工隊管理辦法與服務須知，詳細規定志工權利義務、服務組別、服務的時間地點、請假規定、服務記錄冊使用等項。

志工隊設隊長一人，隊長較忙應設副隊長及組長，讓隊員有向心力。(C4-15)

### 二、多元招募

志工的招募是組織運用志工的第一步，研究結果分析志工提出許多招募之方法，他們認為除了舊有隊員外應以各種方式注入新血，才能因應志工不斷流失的現象。

學校志工招募好像都在新生入學時，可以多方招募，志工基礎訓練，我不是在學校訓練是在社區消防婦宣隊時接受訓練。(A3-8)

招募上應更積極如隊長下設組長，各組組長與組員就自己認識了解之社區家長，鼓勵前來加入學校志工工作，不再只是學校單方面招募。(A4-15)

多鼓勵學童參加校外讀經闖關活動，會有更多家長支持學校讀經這個活動，無形中就會引進有心教育之家長加入國小志工隊。(E4-15)

志工招募可將現有愛心志工分組，分組鼓勵有空的家長到校服務，剛開始可以先以熟識志工媽媽帶領服務，較易進入狀況，願意繼續留下服務。(C4-15)

志工招募應先調查在校生家長有空的名單，先將範圍縮小，再由學校派人或辦活動趁機招募志工，這樣才能注入新人力。(D4-15)

### 三、完整培訓制度

縣市政府舉辦之培訓項目有志工基礎訓練12小時及針對教育之特殊訓練12小時，內容應讓志工確認自己所扮演的角色、權限、身為志工應有服務精神與態度，而學校應針對志工服務組別與興趣規畫適合之成長課程。

希望學校多辦理一些親子共學之學習課程，如繪本教學，硬筆字教學，不但可運用在學生也可幫助自己的小孩 (A4-13)

之前學校安排我們學過插花，烹飪課程這些都很好，我也喜歡。(B4-13)

在志工期間，學到了如何與孩子相處，現在孩子太聰明，有些行為或言語是需透過方法來指導孩子，在學校擔任志工期間，透過志工基礎訓練與教育類的進階訓練，學到許多與孩子相處的方法，與於教導自己的小孩有很多幫助。(C4-12)

希望學校多辦理一些學習課程，如電腦、插花、說故事、輔導學生方法等等，能讓自己更有自信幫助學童。(C4-13)

希望學校規劃電腦啦、讀經教學、跳舞也可以得成長課程 (D4-13)

我希望學一些簡單電腦操作課程。(E4-13)

我覺得教孩子做家事很重要，可培養感恩與惜福，所以我希望學校規劃一些親子共同做家事之親子共學課程。(E4-13)

### 四、編列籌措經費

志願服務工作已是社會上重要之一環，志工不應被視為廉價勞工，必須顧及志工的福利及權益。

學校運作經費我不知道，只知道之前學校幫志工保險聽說是家長會贊助的經費，最近這幾年好像是縣市政府為志工保險。(A3-11)

學校運作經費，我們當志工較不清楚，較沒關係，應是學校處理，當然如果可以有一些經費，為志工辦一些活動與訓練。(B3-11)

### 五、辦理聯誼活動

為感謝志工的協助，學校可藉由聯誼活動如聚餐、烤肉、固定開會等活動聯絡志工間之感情。

固定開會聯誼活動增進感情。(A4-14)



有固定開會活動時間，志工之間感情融洽聯繫緊密。(C4-14)

當然如果可以有一些經費，為志工辦一些活動與訓練，志工彼此間可增進感情與學校老師更熟悉，在與小朋友接觸也會更有方法更有心得。(B3-11)

## 肆、小結

研究者訪談 5 位曾是國小愛心志工，依他們的想法、看法與建議加以整理分析，以尋找出國小愛心志工流失之因應策略。由訪談結果顯示，配合志工服務意願、適當之時段安排、提昇志工品質、保障與激勵等策略，是訪談者針對志工本身方向所提出之重要見解，據以增加志工參與學校志願服務之意願。而就學校人員方面由訪談結果顯示，志工希望受到重視，不是可有可無，所以全面性的支持包含校長、家長會、志工隊長等主事者對志工的正面觀念與重視，學校行政人員、老師對志工的支援與認同，都是志工繼續留任不可或缺之策略，另外建立制度化組織、多元招募，完整培訓、辦理聯誼活動都是組織制度上所應加強之方向，除以上提出之因應方法外，五位訪談者中就有三位提出每固定開會以凝聚志工向心力之經驗，皆是做為學校日後推展志工制度、減少志工流失之重要依據。

## 第五章 結論與建議

本研究希望瞭解愛心志工本身對當初參與中部某國小志工的影響因素與參與動機，並且深入探討在中部某國小志工隊服務過程中遭遇之困境，據此分析出志工流失的原因並歸納出中部某國小志工隊志工流失之因應策略。依據研究結果做出結論與建議，以下分別敘述之。

### 第一節 研究結論

本節將就研究發現與相關文獻和訪談資料分析進行綜合性結論，得到以下結論：

#### 一、瞭解國小愛心志工參與服務之重要影響因素與動機。

探討志工流失之因素，首先要了解志工當初參與國小志工之動機與影響之因素，藉由此動機與因素開發出志工新的參與動機，使流失志工而願意繼續回任志工崗位，進而招募更多新志工。

根據訪談結果分析，受訪者大多最初都是因為子女就讀某國小，為了就近照顧子女，在家人的支持下，秉持自己服務的信念加入某國小志工。爾後因參與因素消失而降低其參與之意願，而志工的參與動機是推動志工計畫的燃料，留不住志工通常跟動機有關，而參與動機是多重的，兼顧個人與社會期望，每一個志工參加志工服務有許多內在、外在動機，這些動機的減弱是改變志工持續參與的原因。所以瞭解國小愛心志工參與服務之影響因素與動機是重要的。

#### 二、「全面性的支持」是學校實施志工制度成敗的關鍵。

在南施、麥克杜夫(Nancy macduff)著：魏希聖譯(2000)志工招募實戰手冊一書中指出非正式的表揚是另一項激勵志工的因素，對於志工的研究發現，對某些人來說非正式表揚比正式表揚還要重要。

「校長」、「家長會長」是學校兩位大家長，一言一行有著舉足輕重的影響力，對志工相關事務全力支持與配合，隨時肯定讚賞志工之各項表現，讓志工覺得有成就、受到賞識，是穩定人心之重要措施。

「學校志工管理者」具有關鍵性的主導地位，其服務熱忱能活絡志工組織，但學

校志工管理人員總是不足，所以「志工管理者」與「全體教職員工」，在百忙中熱情帶領志工團隊，即是志工持續服務最大支持力量。另外「學生」對於愛心志工協助幫忙，學習認真、懂得感謝、感恩，態度有禮，在本研究訪談結果中也是志工持續服務原因之一。

根據訪談結果分析校長、家長會長、志工管理者與全體教職員工、社區家長的「全面支持」與學生的適時回饋，即是非正式表揚的激勵，可以提高志工的士氣、減少志工的流失、增進服務績效，是學校實施志工制度成敗的關鍵。

### 三、國小愛心志工流失之原因是多重的。

造成志工流失的原因很多，依據訪談成果分析將流失之原因歸納為三類，(一) 志工本身造成之原因有 1. 志工角色地位不明確 2. 時間安排或衝突不能配合 3. 志工繼續留任意願不高 4. 家庭因素造成；(二) 學校行政人員造成之原因有 1. 學校政策 2. 學校主事者不重視 3. 學校支援不足 4. 教師認同度不足，(三) 組織運作方面造成之原因有 1. 志工招募訓練不足 2. 管理者態度不足 3. 開會出席狀況不佳 4. 幹部組織不明 5. 經費運作不足。其中以學校政策、學校主事者不重視、志工招募訓練不足、幹部組織等原因為較多受訪者提出之原因，分述如下：

1. 學校政策方面：依受訪者訴求，服務組別逐漸減少，相對服務時間有限，如營養早餐組、圖書管理組已取消，志工適合服務組別相對變少，適合服務機會就降低。
2. 幹部組織分組不明：志工未清楚設立幹部，無法形成聯絡網，志工聯繫明顯不足，缺乏緊密聯繫。
3. 主事者不重視：主事者未特別重視志工，無法有效激勵志工。
4. 志工招募訓練不足：依訪談結果分析在志工招募上明顯不足，多元招募是學校積極面對首要工作，而每學期開會次數僅一次，出席狀況也不佳，無法發揮效果，聯繫情感，相對訓練也無法有計畫實施。

志工因服務工作未如預期，缺乏成就感、滿足感，或者與志工之間接觸不深缺乏歸屬感，與未獲主事者肯定缺乏認同感等等，逐漸離開國小志工崗位，學校應針對消失原因積極面對，凝聚志工對學校之向心力，建立完整志工制度協助學校、造福學童。

#### 四、營造快樂的志願服務環境是最佳因應策略。

志工跟我們每個人一樣，喜歡在良好的環境下工作，他們希望工作環境友善，充滿支持、富有效率。在尚恩·艾科爾(Shawn Achor)著：謝維玲譯(2013)在哈佛最受歡迎的快樂工作學一書中提出「愈快樂，愈成功」的七大黃金法則，其中之職場哥白尼革命指出成功繞著快樂運轉，意思是當我們變得更快樂(擁有正向的情緒和心態)，我們才會更聰明、更有幹勁，進而更成功。換句話說，快樂才是中心，成功是繞著它運轉，而非顛倒過來。在舊有之想法認為只要現在拼命工作，將來有一天一定會成功，然後擁有幸福快樂的生活，當我們朝目標不斷努力，快樂卻漸漸變成毫不相干、可有可無之奢侈品，這樣不僅削弱自己的心理及情緒健康，也在削弱自己成功的機會。所以作者的「愈快樂，愈成功」法則中認為對於具備競爭優勢、最有成就的人並不把快樂當成遙遠的獎賞，也不用負面或冷漠的心態自我折磨，反而會在人生的每個轉角處充份運用正向思維，得到豐碩的收穫。

所以志工領導者要成功帶領志工，就要營造快樂有趣的工作環境，例如辦理讀書會、志工培訓等成長課程等，讓志工在參與過程中找到樂趣，快樂參與。藉由作者之「快樂」論點來經營志工團隊，積極以快樂優勢建立領導風格、好言好語激勵士氣、積極投入人際關係提高工作績效，據以營造快樂的志願服務環境來因應改變志工流失之現象。

## 第二節 研究建議

綜合前述的研究結論，本節將提出對學校愛心志工、學校志工運用機構及教育行政機關的三方面提出相關建議。以供學校志工本身及相關志願服務機構作為推展學校志工業務之依據。

### 一、對學校愛心志工之建議

#### (一) 肯定參與志工是有價值的、積極參與

志工決定加入志工行列，必須對自己有信心，肯定自己所選擇之志願服務是對的、是值得去做的，不要三心二意，深信只要盡心盡力，就一定能幫助學童。進而積極參與各種成長學習活動，秉持「活到老、學到老」之理念，不斷追求自我進步。

## （二）培養興趣、豐富生活

志工大多數為家庭主婦，平時忙於家中大小事務，心中想的都是老公、孩子、無暇顧及自己，興趣可以讓心靈豐富，帶給人們快樂，讓生活更美好，建議志工們走出家庭，給自己一點空間，培養屬於自己的興趣。心胸開闊了、心情開朗了，更有助於快樂從事志工工作。

## （三）肯定自己專長才藝為服務利器

志工本身有著某些專長或才藝，但有時志工們會覺得自己的這些才藝沒什麼，殊不知這些才藝可以協助學校、幫助學童，如專長是縫紉可幫助學童縫製道具、協助學校布置教室，要肯定自己專長才藝，那是服務的利器。

## 二、對學校之建議

### （一）推廣「一日志工，終身志工」理念

有些學校尤其是小規模學校，學區常只是一個里組成，對學校向心力濃厚，歸屬感高，會認為是自己的學校，有些志工可能因個人工作或家庭因素無法繼續擔任學校志工，而學校也常為志工流失而苦，建議學校藉由居民對學校濃厚之向心力，積極推廣「一日志工，終身志工」之理念，隨時歡迎離開之志工回校參加活動或繼續加入志工行列，只要是做一天志工，永遠是學校志工，讓志工知道學校的認同與善意，學校是永遠需要志工您們。

### （二）增加且固定會議時間與次數

在訪談者之訪談內容中，分享在其它非營利機構擔任志工的經驗中，都對該機構固定每個月的某一日期定期開會，除會議之外會安排不同活動有時是成長課程、有時是聯誼慶祝活動、有時是任務分組討論。藉由這些活動讓志工有歸屬感、成就感、認同感。且有固定開會日期讓志工有默契增加出席率，開會次數適當則可聯繫志工感情，增加志工持續服務之意願。

### （三）學校偕同家長會為志工隊努力

志工無私奉獻心力照顧學童、服務學校，對於志工發生之婚喪喜慶，學校應偕同家長會至志工家中表達祝福與慰問之意，讓志工感受到自己受重視，也肯定志工為學校的付出。家長會代表全校家長，可與學校共同邀約流失之志工回校參與活動或繼續回校服務，讓流失之志工感受到學校的需要。

### 三、對學校主管機關之建議

#### (一) 依地區辦理志工教育訓練

根據志願服務法規定，為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理教育訓練，訓練分為 1. 基礎訓練 2. 特殊訓練。但近年來教育行政機關辦理訓練之場次越來越少，委託辦理訓練之學校有時較遠，導致志工無意願參加，應兼顧地域性，鼓勵志工就近參與訓練，提昇教育品質，避免只願參加服務，而不願參加訓練。

#### (二) 專案提撥學校志工經費：

經費對學校推展志工而言是不可或缺，要提昇志工品質勢必考慮其福利與權益，不管是為志工辦理成長活動或獎勵，皆需用到經費。經費應每年專案確實提撥，讓學校運用志工單位有效計畫運用。

#### (三) 建立獎勵制度：

對於致力推展志工業務之學校，給予承辦人員及相關人員獎勵，以激勵學校教育人員。

## 第三節 研究限制與後續建議

### 一、研究限制

本研究對象為國小志工，因人力、經費、時間的限制，研究範圍僅選定研究者服務之小規模國小學校，研究結果無法推論至其他較大規模國小學校，且以學校愛心志工為研究對象，研究結果無法推論至其他領域的志工。

### 二、對後續研究者之建議

#### (一) 研究範圍方面

本研究因人力、經費、時間的限制，研究範圍僅限於中部某公立小規模國小，建議未來將研究範圍擴大，建立更完整、更有系統的資料，使本研究更整體。

#### (二) 研究對象方面

本研究對象僅限於曾是中部某國民小學愛心志工，且僅對流失之志工訪談研究，缺乏對學校行政單位研究對照，建議未來之研究可擴大至國小學校行政單位，以了解其差異性。

### (三) 研究方法可增加量化研究

本研究以深度訪談法進行，研究對象較少，有推論效度上的限制，若編擬相關問卷增加量化研究，以質化和量化研究共同進行，達到相輔相成之效，應可從不同而多面向的角度，去了解國小愛心志工流失之原因與其因應策略。



# 參考書目

## 壹、中文部份

### 一、專書

- 江明修（2003）。**志工管理**。台北市：智勝文化。
- 吳美慧、吳春勇、吳信賢（1999）。**義工制度的理論與實施**。台北市：心理出版社。
- 林勝義（2006）。**志願服務與志工管理**。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 林勝義、洪慶峰、陳仲彥、胡觀明（1990）。**建立社教機構義工制度之研究**。台北市：教育部社會教育司。
- 曾華源、曾騰光（2003）。**志願服務概論**。台北縣：揚智文化。
- 臺灣省政府（1988）。**志願服務工作手冊**。南投縣：臺灣省政府社會處。
- 劉淑瓊（2002）。**運用志工參與社區總體營造參考手冊**。台北市：行政院青年輔導委員會。
- 張芳全（2010）。**論文就是要這樣寫—第二版**。台北市：心理出版社。
- 張春興（1996）。**教育心理學—三化取向的理論與實踐**。台北市：東華書局。
- 張菁芬（2003）。**九十一年國內青年參與志願服務現況調查**。台北市：行政院青年輔導委員會。
- 陳武雄（2004）。**志願服務理念與實務**。台北縣：揚智文化。
- 陳武雄（1998）。**志願服務理念與實務**。台北市：中華民國志願服務協會。
- 蔡漢賢（1982）。**志願服務的理論與實務**。台北市：中華民國社區發展研究訓練中心。
- 畢恆達（2005）。**教授為什麼沒告訴我—2010全見版**。新北市：小畢空間出版社。
- 謝其濬著（2009）。**服務改變世界的力量**。台北市：天下雜誌股份有限公司。

### 二、期刊論文

- 邱汝娜、王琇蘭（2003）。**從志願服務談社會關懷之實踐**。國家文官學院 T&D 飛訊，第 12 期，頁 1-12。
- 呂朝賢、鄭清霞（2005/12）。**中老年人參與志願服務的影響因素分析**。臺大社



會工作學刊，第 12 期，頁 6-17。

陸光（1994）。我國志願服務推展之過去、現在及未來。社區發展季刊，第 65 期，頁 4-10。

張英陣（1997）。激勵措施與志願服務的持續。社區發展季刊，第 7 期，頁 54-64。

曾騰光、曾華源（2001）。我國志願服務潛在問題與應有的走向。社區發展季刊，第 93 期，頁 6-16。

張德永、陳柏霖、陳書農（2006）。從志願服務中探討終身學習的實踐。國家文官學院 T&D 飛訊，第 52 期，頁 1-11。

劉鎮寧（2009）。國民小學志工服務學習與其生活滿意度關係之研究。屏東教育大學學報-教育類，第 33 期，頁 621-650

潘中道（1997）。志願服務人力的組織與運作。社區發展季刊，第 78 期，頁 48-54。

賴兩陽（2002）。台灣社區工作的歷史發展與功能轉型。社區發展季刊，第 100 期，頁 69-80。

### 三、學位論文

王貴瑛（2001）。國民小學家長參與學校事務之個案研究-以學校義工為例。台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中。

王良泰（2004）。服務志工留任因素之研究。—以國立自然科學博物館為例。逢甲大公共政策研究所碩士論文，未出版，台中。

田培林（2010）。明義國小愛心志工團發展之個案研究。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。

李進霖（2004）。國民小學義工組織之個案研究—以屏東縣某國民小為例。國立台東大學教育研究所學校行政班碩士論文，未出版，台東。

吳秋莉（1995）。國民中學義工協調者角色期望與角色踐行之研究。國立高雄師範大學社會教育學系碩士論文，未出版，高雄。

吳麗香（2012）。高齡志工在非營利組織中角色與功能之研究-以弘道老人福利基金會大林站為例。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文、未出版，嘉義。

- 邱明崇 (2006)。學校志工的參與動機與關鍵成功因素之探討-以臺南縣國小為例。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 林佩穎 (2000)。義工參與動機、工作特性、工作滿意與離職傾向關係之研究—以表演藝術團體為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 林俐俐 (2004)。家長參與學校義工組織個案研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 林以鏞 (2010)。臺中市國民小學學校志工擔任志工的動機與工作滿意度之研究。中臺科技大學文教事業經營研究所，未出版，南投。
- 施嬋娟 (1984)。志願服務人員工作動機與工作滿足之研究。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版，台中。
- 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學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃明慧 (1987)。志願服務機構組織環境與志願工作者工作滿足之研究。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版，台中。
- 黃淑惠 (2008)。影響志工參與原因-以福智佛教團體為例。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，未出版，台中。
- 葉瑞枝 (2010)。學校志工服務之學習歷程研究-以新竹市一所國民小學為例。玄奘大學成人教育與人力發展學系碩士論文，未出版，新竹。
- 鄭淑萍 (2010)。高雄市國民小學志工招募與留用策略規畫之研究：以平衡計分卡觀點。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 蔡梅燕 (2007)。學校志工領導與志工工作滿意度之相關研究。國立嘉義大學教育學院國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳冠英 (2006)。國小志工家長參與動機、工作滿意度與持續服務意願之研究。國立花蓮師範學院學校行政碩士論文，未出版，花蓮。
- 陳美如 (2007)。國民小學學校志工參與動機之研究。亞洲大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台中。
- 顏憲文 (2005)。國民小學學校志工工作滿意組織承諾關係之研究。國立台南大學教育學院經營研究所碩士論文，未出版，台南。

嚴幸文（1993）。醫院志願服務人員人格特質和工作滿意度之研究。東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版，台中。

#### 四、譯著

李淑琚（譯）（2000）。志工實務手冊。（Steve McCurley & Rick Lynch. 原著）。台北市：張老師文化。

魏希聖（譯）（2001）。志工招募實戰手冊。（Nancy Macduff 原著）。台北市：張老師文化。

蘇瑞琴（譯）（1998）。志工領導。（Emily Kittle Morrison. 原著）。台北縣：稻田出版有限公司。

謝維玲譯，尚恩 艾科爾（譯）（2013）。哈佛最受歡迎的快樂工作學。（Shawn Achor）。新北市：野人文化股份有限公司。

#### 五、網路等電子化資料

內政部社會司（2012）。志願服務全國成果統計。2013 年 9 月 7 日取自內政部志願服務資訊網。網址：  
<http://vol.moi.gov.tw/>

林佳靜（2005）。建立良好學校社區關係的最佳前鋒—教師。2013 年 9 月 12 日取自南華大學社會學研究所《網路社會學通訊期刊》，第 46 期。網址：  
<http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/46/index.htm>

何岳倫（2011）。從家長參與學校教育談學校效能。2013 年 9 月 12 日取自南華大學社會學研究所《網路社會學通訊期刊》，92 期。網址：  
<http://society.nhu.edu.tw/e-j/92/index.htm>

陳燕齡、黃慧茹、游淑妃（2010）。學校人力資本管理現況與分析—以一所國小為例。2013 年 3 月 11 日取自南華大學社會學研究所《網路社會學通訊期刊》，第 91 期。網址：  
<http://society.nhu.edu.tw/e-j/91/index.htm>

蕭翠惠（2007）。志工在國民小學的重要性。2013 年 9 月 19 日取自南華大學社會學研究所《網路社會學通訊期刊》，第 67 期。網址：  
<http://society.nhu.edu.tw/e-j/67/index.htm>

星雲大師（2001）。義工與志工。2013 年 9 月 26 日取自佛光山全球資訊網星雲文集，網址：

<http://www.masterhsingyun.org/article/article.jsp?index=20&item=94&bookid=2c907d4945216fae01454a831c9601ff&ch=1&se=21&f=1>

## 貳、西文部分

Levin. H. (1977). Voluntary organizations in social welfare.

Encyclopedia of Social Work(17th ed. ),1573-1582. Washington,  
D C: National Association of Social Work.

Wilson, John. (2000) Volunteering. Annual Review of Sociology 26: 215-240.

Vancouver School Board (1982). Adult volunteers. A Handbook for teacher-librarians  
inthe Vancouver. (ERIC Document Reproduction Services № .ED244625)



## 訪談同意書

敬愛的\_\_\_\_\_，您好：

首先要感謝您對學校、對學童無私的付出，感恩您走進校園，關心學校、協助教學及各項服務工作，成為教師教育上的夥伴，在此向您表示最誠摯的敬意。

研究者目前為私立南華大學非營利事業管理學系碩士在職專班研究生，在涂瑞德博士的指導下，針對「國小愛心志工消失之因素探討--以中部某國小為例」進行研究。您曾為學校學童的成長不遺餘力，希望藉由本研究的訪談，能分享到您從事志願服務多年學習的經歷與心得，進而建構出學校志工消失之因素，找出因應的方法。因此，誠摯邀請您參與本研究之訪談，分享您寶貴的服務經驗，期待您不吝指正。

感恩您願意參與本研究，在您分享寶貴的經驗之前，請仔細閱讀以下的內容，同時在正式接受訪談前，您可以詢問任何相關的問題。本研究程序擬進行一至二次的訪談，每次訪談時間預計進行60-90分鐘，為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；而訪談地點的選擇將與您進一步討論，以方便及自在為原則來選擇，期待在安靜不受干擾的環境中進行。

在參與本研究的訪談過程中，如有不願提及、尷尬的感覺，或是有任何不妥之處，您可以提出不想回答、想要中止或退出訪談的要求。對於您提供的珍貴訪談資料，研究者向您保證絕對不公開，僅供研究者分析討論，包含個人資料也將予以保密，將來論文的撰寫與報告時，也都以匿名的方式處理。最後，再次誠摯地感謝您對本研究的付出，也因為您的真誠分享，使得我們對學校志工有更深一層的了解，並提供學校在招募及經營志工時的參考依據，研究者在此致上深深的謝意。

最後，在研究過程中如果有任何疑慮，請隨時跟研究者聯繫。謝謝！

敬祝 闔家平安

南華大學非營利事業管理學系碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：陳慧英 敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護。

受訪者簽名：\_\_\_\_\_日期：\_\_\_\_\_

研究者簽名：\_\_\_\_\_日期：\_\_\_\_\_

## 訪談大綱

訪談時間：102年 月 日 上午 下午（ ）：（ ）

訪談地點：

受訪者暱稱：

敬愛的志工：

您好，您曾是某國小的志工，我很想了解您加入國小志工的過程、服務的經驗和心路歷程。因此我想就這幾方面和您聊聊。

### 一、受訪者基本背景資料

1. 您的年齡為何？您目前居住在那裡？您目前與誰同住？您成長地那裡？
2. 您的教育程度為何？您的家庭、婚姻與兒女現況為何？
3. 您擔任某國小志工期間，您的孩子就讀於該國小嗎？
4. 您目前的健康為何？
5. 您是否擁有一些技能、才藝與專業？可否舉實例說明？
6. 您在某國小志工的服務組別有那些？
7. 您曾在那些機構擔任志工嗎？
8. 您的興趣與休閒娛樂為何？

### 二、參與志工的動機

1. 您何時開始加入某國小志工隊？有多久時間了？
2. 您當初加入某國小志工隊的動機是什麼？可否舉實例說明？這種動機有沒有什麼樣的改變？
3. 您的朋友和家人當初支持您加入某國小志工隊嗎？他們之中是不是也有人參與呢？
4. 您目前是否還有擔任其他團體的志工？您為何選擇加入某國小志工隊？與您參加其他非營利組織之志願服務工作有何不同？
5. 您個人是否有特別的宗教信仰？與您從事志工是否有相關呢？
6. 是什麼力量與信念，支持您從事志願服務工作？

### 三、愛心志工流失之原因

#### <志工本身的困境>

1. 志工的角色定位如何影響你決定不再繼續擔任某國小志工？
2. 時間安排或衝突如何影響你決定不再繼續擔任某國小志工？
3. 個人意願如何影響你決定不再繼續擔任學校某國小志工？
4. 家庭因素如何影響你決定不再繼續擔任學校某國小志工？

#### <學校行政的困境>

5. 學校政策如何影響你決定不再繼續擔任某國小志工？
6. 學校的行政支援如何影響你決定不再繼續擔任某國小志工？
7. 與學校老師的相處與互動如何影響你決定不再繼續擔任某國小志工？

#### <組織運作的困境>

8. 學校對於志工的招募與訓練如何影響你決定不再繼續擔任某國小志工？
9. 學校對於志工的管理與輔導如何影響你決定不再繼續擔任某國小志工？
10. 學校對於志工的獎勵與表揚如何影響你決定不再繼續擔任某國小志工？
11. 運作經費與法規如何影響你決定不再繼續擔任某國小志工？

### 四、愛心志工流失因應策略

12. 您在擔任某國小志工期間，學到了什麼？透過何種方法學習？
13. 您希望在擔任某國小志工期間學習到哪些？希望學校規劃哪些成長學習課程？
14. 您參與其它非營利事業組織的志願服務，有那些作法值得學校學習？
15. 為了讓某國小志工隊越來越好，人數越來越多，您有那些建議？

## 志願服務法

90年1月20日華總一義字第9000011840號令制定公布全文25條；並自公布日施行。  
102年6月11日華總一義字第10200111631號令公布增訂志願服務法第5條之1條文；並修正第5條、第18條及第20條條文。

### 第一章 總則

#### 第一條

為整合社會人力資源，使願意投入志願服務工作之國民力量做最有效之運用，以發揚志願服務美德，促進社會各項建設及提昇國民生活素質，特制定本法。

志願服務，依本法之規定。但其他法律另有規定者，從其規定。

#### 第二條

本法之適用範圍為經主管機關或目的事業主管機關主辦或經其備查符合公眾利益之服務計畫。

前項所指之服務計畫不包括單純、偶發，基於家庭或友誼原因而執行之志願服務計畫。

#### 第三條

本法之名詞定義如下：

- 一、志願服務：民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。
- 二、志願服務者（以下簡稱志工）：對社會提出志願服務者。
- 三、志願服務運用單位：運用志工之機關、機構、學校、法人或經政府立案團體。

### 第二章 主管機關

#### 第四條

本法所稱之主管機關：在中央為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。

本法所定事項，涉及各目的事業主管機關職掌者，由各目的事業主管機關辦理。



前二項各級主管機關及各目的事業主管機關主管志工之權利、義務、招募、教育訓練、獎勵表揚、福利、保障、宣導與申訴之規劃及辦理，其權責如下：

- 一、主管機關：主管從事社會福利服務、涉及二個以上目的事業主管機關之服務工作協調及其他綜合規劃事項。
- 二、目的事業主管機關：凡主管相關社會服務、教育、輔導、文化、科學、體育、消防救難、交通安全、環境保護、衛生保健、合作發展、經濟、研究、志工人力之開發、聯合活動之發展以及志願服務之提昇等公眾利益工作之機關。

#### 第五條

主管機關及各目的事業主管機關應置專責人員辦理志願服務相關事宜；其人數得由各主管機關及各目的事業主管機關視其實際業務需要定之。為整合規劃、研究、協調及開拓社會資源、創新社會服務項目相關事宜，每年至少應召開志願服務聯繫會報一次。

對志願服務運用單位，應加強聯繫輔導並給予必要之協助。

#### 第五條之一

中央主管機關應至少每五年舉辦志願服務調查研究，並出版統計報告。

### 第三章 志願服務運用單位之職責

#### 第六條

志願服務運用單位得自行或採聯合方式招募志工，招募時，應將志願服務計畫公告。

集體從事志願服務之公、民營事業團體，應與志願服務運用單位簽訂服務協議。

#### 第七條

志願服務運用者應依志願服務計畫運用志願服務人員。

前項志願服務計畫應包括志願服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目。

志願服務運用者應於運用前，檢具志願服務計畫及立案登記證書影本，送主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備案，並應於運用結束後二個月內，將志願服務計畫辦理情形函報主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備

查；其運用期間在二年以上者，應於年度結束後二個月內，將辦理情形函報主管機關及志願服務計畫目的事業主管機關備查。

志願服務運用者為各級政府機關、機構、公立學校或志願服務運用者之章程所載存立目的與志願服務計畫相符者，免於運用前申請備案。但應於年度結束後二個月內，將辦理情形函報主管機關及該志願服務計畫目的事業主管機關備查。

志願服務運用者未依前二項規定辦理備案或備查時，志願服務計畫目的事業主管機關應不予經費補助，並作為服務績效考核之參據。

#### 第八條

主管機關及志願服務計畫目的事業主管機關受理前條志願服務計畫備案時，其志願服務計畫與本法或其他法令規定不符者，應即通知志願服務運用單位補正後，再行備案。

#### 第九條

為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理下列教育訓練：

- 一、基礎訓練。
- 二、特殊訓練。

前項第一款訓練課程，由中央主管機關定之。第二款訓練課程，由各目的事業主管機關或各志願服務運用單位依其個別需求自行訂定。

#### 第十條

志願服務運用單位應依照志工之工作內容與特點，確保志工在符合安全及衛生之適當環境下進行服務。

#### 第十一條

志願服務運用單位應提供志工必要之資訊，並指定專人負責志願服務之督導。

#### 第十二條

志願服務運用單位對其志工應發給志願服務證及服務紀錄冊。

前項志願服務證及服務紀錄冊之管理辦法，由中央主管機關定之。

#### 第十三條

必須具專門執業證照之工作，應由具證照之志工為之。

## 第四章 志工之權利及義務

### 第十四條

志工應有以下之權利：

- 一、接受足以擔任所從事工作之教育訓練。
- 二、一視同仁，尊重其自由、尊嚴、隱私及信仰。
- 三、依據工作之性質與特點，確保在適當之安全與衛生條件下從事工作。
- 四、獲得從事服務之完整資訊。
- 五、參與所從事之志願服務計畫之擬定、設計、執行及評估。

### 第十五條

志工應有以下之義務：

- 一、遵守倫理守則之規定。
- 二、遵守志願服務運用單位訂定之規章。
- 三、參與志願服務運用單位所提供之教育訓練。
- 四、妥善使用志工服務證。
- 五、服務時，應尊重受服務者之權利。
- 六、對因服務而取得或獲知之訊息，保守秘密。
- 七、拒絕向受服務者收取報酬。
- 八、妥善保管志願服務運用單位所提供之可利用資源。

前項所規定之倫理守則，由中央主管機關會商有關機關定之。

## 第五章 促進志願服務之措施

### 第十六條

志願服務運用單位應為志工辦理意外事故保險，必要時，並得補助交通、誤餐及特殊保險等經費。

### 第十七條

志願服務運用單位對於參與服務成績良好之志工，因升學、進修、就業或其他原因需志願服務績效證明者，得發給服務績效證明書。

前項服務績效之認證及證明書格式，由中央主管機關召集各目的事業主管機關及直轄市、縣（市）政府會商定之。

## 第十八條

各目的事業主管機關得視業務需要，將汰舊之器材及設備無償撥交相關志願服務運用單位使用。

## 第十九條

志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效。

主管機關及目的事業主管機關得就前項服務績效特優者，選拔楷模獎勵之。

主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單位，定期辦理志願服務評鑑。

主管機關及目的事業主管機關得對前項評鑑成績優良者，予以獎勵。

志願服務表現優良者，應給予獎勵，並得列入升學、就業之部分成績。

前項獎勵辦法，由各級主管機關及各目的事業主管機關分別定之。

## 第二十條

志工服務年資滿三年，服務時數達三百小時以上者，得檢具證明文件向地方主管機關申請核發志願服務榮譽卡。

志工進入收費之公立風景區、未編定座次之康樂場所及文教設施，憑志願服務榮譽卡得以免費。

依其他法律規定之民防、義勇警察、義勇交通警察、義勇消防、守望相助、山地義勇警察、災害防救團體及災害防救志願組織編組成員，自本法修正施行後，其服務年資滿三年，服務時數達三百小時以上者，準用第一項及第二項規定，予以半價優待。

## 第廿一條

從事志願服務工作績效優良並經認證之志工，得優先服相關兵役替代役；其辦法，由中央主管機關定之。

## 第六章 志願服務之法律責任

### 第廿二條

志工依志願服務運用單位之指示進行志願服務時，因故意或過失不法侵害他人權利者，由志願服務運用單位負損害賠償責任。

前項情形，志工有故意或重大過失時，賠償之志願服務運用單位對之有求償權。

## 第七章 經費

### 第廿三條

主管機關、志願服務計畫目的事業主管機關及志願服務運用單位，應編列預算或結合社會資源，辦理推動志願服務。

## 第八章 附則

### 第廿四條

志願服務運用單位派遣志工前往國外從事志願服務工作，其服務計畫經主管機關及目的事業主管機關備查者，適用本法之規定。

### 第廿五條

本法自公布日施行。



## 教育業務志願服務獎勵辦法

(民國 90 年 12 月 06 日 發布)

### 第 1 條

本辦法依志願服務法第十九條第六項規定訂定之。

### 第 2 條

本辦法所稱志工，係指志願參與教育業務服務者。

本辦法所稱教育志願服務運用單位，係指教育部（以下簡稱本部）及所屬運用志工推展教育業務之機關（構）、學校及本部主管之法人或經政府立案之團體。

本辦法所稱教育業務，係指有關學校教育、社會教育等工作。

### 第 3 條

志工及教育志願服務運用單位應符合下列條件，始得依本辦法規定接受推薦：

- 一、志工：於教育志願服務運用單位從事志願服務工作，連續三年以上，且服務時數累計達三百小時以上，持有志願服務績效證明書，且經志願服務運用單位考核具有績效者。
- 二、教育志願服務運用單位：訂有志工團隊組織規定，運作良好，並有定期、持續推動服務之事蹟，且團隊至少成立三年，志工人數達三十人以上，經本部評鑑成績優良者。

### 第 4 條

本辦法獎勵之方式如下：

#### 一、志工：

- (一)銅質獎：連續服務三年以上，且服務時數累計三百小時以上，頒給銅質徽章及獎狀。
- (二)銀質獎：連續服務五年以上，且服務時數累計六百小時以上，頒給銀質徽章及獎狀。
- (三)金質獎：連續服務七年以上，且服務時數累計一千小時以上，頒給金質徽章及獎狀。

(四)楷模獎：連續服務十年以上，且服務時數累計二千小時以上，或符合第(一)目條件且有特殊貢獻或事蹟，堪為全國志工之表率者，頒給三等教育文化獎章及獎章證書。

二、教育志願服務運用單位：推展志願服務，就團隊精神整體表現及服務績效等綜合評鑑為成績優良者，頒給獎座及獎狀。

#### 第 5 條

志工或教育志願服務運用單位符合前二條規定者，由推薦單位於每年二月底前，填具本部所定推薦書表，辦理推薦作業。其推薦程序如下。

一、志工：由志工所屬教育志願服務運用單位向本部推薦。

二、教育志願服務運用單位：由本部各業務單位依本辦法推薦。

教育志願服務運用單位推薦志工之名額，不得超過該單位服務滿三年年資志工人數之十分之一。但志工人數未達十人者，得推薦一人。

#### 第 6 條

依前項規定推薦之教育志願服務運用單位及志工，由本部先行初審，再邀請專家、學者及社會公正人士，組成評審委員會複審後，擇優獎勵之。前項審查，必要時得以訪視或面談方式行之。

#### 第 7 條

本辦法之獎勵，以彰顯榮譽、表揚典範為主，於每年以公開方式舉辦之，並得邀請獲獎者舉辦座談會或觀摩活動，以促進優質經驗分享及交流。

#### 第 8 條

各級主管教育行政機關及各學校得於招生辦法或招生簡章規定，依本辦法獎勵之志工入學高級中學以上學校時，得採計其優良表現列為部分成績。

依本辦法獎勵之志工，參加教師甄選時，各該學校得於甄選簡章規定其優良表現列為錄取之參考。

#### 第 9 條

依本辦法獎勵之團體及志工，其所填送之各項資料，經查明有虛偽不實者由本部公告撤銷其獎項並予追回。

#### 第 10 條

本辦法之推薦及獎勵作業，本部得委託或委任其他機關、法人或團體辦理之。

第 11 條

本辦法自發布日施行。





## 台中市○○國小愛心志工服務隊組織章程

102.9.1 修訂

### 壹、宗旨：

- 一、為擴大家長參與層面，結合家庭與社區力量，協助學校照顧學生安全與健康，維護兒童身心健全發展。
- 二、充分運用社會人力資源，關懷學校教育，積極主動服務學校，增進學校教育功能。

### 貳、實施要點：

- 一、凡本校學生家長及社區人士，經意願調查自動參與服務。
- 二、工作項目依隊員之專長興趣，先行規劃並作妥善之分掌，配合學校之需要。
- 三、愛心義工之工作為無給職，凡經核准之隊員，由學校採一年一聘為原則，期滿後，若經雙方同意則可續聘。

### 參、組織及執掌：

- 一、隊長一人：
  - (一)綜理規劃全隊工作及隊員職責之分配。
  - (二)督導工作之執行及視導。
  - (三)負責各項聯絡事宜，主持隊員工作會議，協助學校各項活動之推行。
- 二、組長三人：負責各組工作聯絡事宜。
- 三、幹部之產生經由隊員會議採不記名投票方式選出，以得票數高者擔任或由隊員推選。
- 四、幹部任期為一年，連選得連任，並於每學期末由原隊長召集改選之。
- 五、不定期舉行隊員工作會議，由隊長召集之，以利隊員聯繫及工作檢討。

### 肆、愛心義工服務時間項目及內容：

組別	地點	協助事宜	輪值時間
交通導護	學校 大門口	協助導護老師執行交通導護工作，維護學童上下學安全事項。	週一至週五 早上 7時10分至7時30分 下午 3時50分至4時20分

晨光教學組	各班教室	協助語文百寶箱(論語 古詩名言佳句背誦)	週一 早上 7時50分至8時30分
補救教學	專科教室	課業低成就兒童加強 輔導學習	週三、週四 早上 7時50分至8時30分 週一 12：40-13：10午休

## 伍、值勤守則

- 一、服務人員採輪班制，請配合編排。
- 二、依隊員來校方便之時間，給予安排服務。
- 三、每位隊員均需參加一組以上服務，以利隊務發展。
- 四、新加入之隊員需經三個月適用，即可正式聘用
- 五、隊員因事無法值勤，請自動與各組組長聯絡請假或與其他義工換班，以便安排人員值勤。
- 六、值勤時間無故不到值勤崗位三次，取消義工資格。

## 陸、志工之權利義務：

### 一、志工應有以下權利：

- (一)接受足以擔任從事工作之教育訓練。
- (二)一視同仁，尊重其自由、尊嚴、隱私及信仰。
- (三)依據工作性質與特點，確保在適當之安全與衛生條件下從事工作。
- (四)獲得從事服務之完整資訊。
- (五)參與所從事之志願服務計畫之擬定、設計、執行及評估。

### 二、志工應有以下義務：

- (一)遵守倫理守則之規定。
- (二)遵守運用單位訂定之規章。
- (三)參與運用單位所提供之教育訓練。
- (四)妥善使用志工服務證。
- (五)服務時，應尊重受服務者之權益。
- (六)對因服務而取得或獲知之訊息，保守秘密。
- (七)拒絕向受服務者收取報酬。

## 柒、獎勵：

- 一、經學校聘任之志工享有團體保險之福利。
- 二、學校辦理之成長進修活動享有優先參與權。
- 三、頒發志工證書及感謝狀以表謝忱，並適時呈報有關單位給予公開表揚。
- 四、每學期視經費情況致贈紀念品。
- 五、發給圖書室借書證，可於學校圖書館借書。

捌、本章程經愛心志工服務隊工作會議通過，陳校長核定後實施，修正時亦同。

