

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

學校志工參與志願服務經驗之研究-以高雄市某國小為例

A STUDY OF SCHOOL VOLUNTEERS AND THEIR EXPERIENCE :

THE CASE OF A KAOHSIUNG CITY ELEMENTARY SCHOOL

指導教授： 陳慧如 博士

ADVISOR : HUI-RU CHEN Ph.D.

研究生： 蘇建倉

GRADUATE STUDENT : JIANN-TSANG SU

中 華 民 國 1 0 4 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

學校志工參與志願服務經驗之研究-以高雄市某國小為例

研究生：蘇建倉

經考試合格特此證明

口試委員：呂朝霞

李志宏

陳慧如

指導教授：陳慧如

系主任：葉國忠

口試日期：中華民國 104 年 06 月 06 日

## 謝 誌

這本論文的誕生，是我認識志願服務者的一個美好的開始。

能完成這本論文，我要感謝許多人對我的幫助。首先感謝指導教授陳教授 慧如，在繁忙的教學研究工作中，能不棄愚憨，大力提攜；不但對論文內容提出巨細靡遺的指正，更能支持並包容我的研究方法與方向，並邀請兩位教授審閱我的論文，以求本文論述更臻完整嚴實。

在學習過程中，非常感謝同班同學連發兄的大力協助，在我在沉重的壓力之餘，能感受到溫馨的同學愛之外，更幫助我激勵自己，能及時參加同班同學這一場精采的學術成長競賽。而學習過程的點點滴滴，怎不讓人驚嘆躬逢其盛與有榮焉！

還要感謝各界賢達對於訪談提供了許多寶貴的資訊，並且無償的允許研究引用，感謝受訪者無私的奉獻，讓論文的論述得以圓融。

最後要感謝的是我的家人，賢內助潔鈺一直陪在我身旁，無怨尤地支持我的研究工作；撰述論文的這段時間，多虧父母與岳父母的體諒，您們的支持讓我無後顧之憂；謝謝佩真與毓麗幫我校對論文，讓我焦慮的心情暫時得到安慰！你們包容關懷以及體貼用心，總是在我低潮時，給與最大擁抱與關懷。我想沒有你們加油打氣，我無法走到終點。在這裡我將把這份榮耀與成果與你們共享！

建倉 謹誌 104.06.06

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

103 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：學校志工參與志願服務經驗之研究-以高雄市某國小為例

研究生：蘇建倉

指導教授：陳慧如 博士

論文摘要內容：

本研究旨在以學校志工參與志願服務經驗為研究主題，探究學校志工參與的動機、志工團的運作歷程，並將志工團面臨的困境及使用的策略進行分析，以及志工參與服務後個人與家庭的改變。研究發現，家人的支持、同儕互動關係良好、學校能配合志工服務時間給予即時的回應及滿足個人的內在需求，使其產生的認同感與歸屬感則是志工持續參與服務的因素。依據結論，本研究建議個案學校應結合校內外相關進修課程，滿足學校志工需求，強化志工團運作機制與開發、整合人力資源。學校志工則要發自內心參與服務並遵從組織規範，並持續參與進修提昇個人專業素養與服務品質。未來研究可朝向學校志工專業知能或技能提升之研究。並輔以量的普查方式進行研究，針對學校志工全面調查，提升研究的推論性與參考價值。

關鍵詞：學校志工、志願服務

Title of Thesis : A Study of School Volunteers and Their Experience :  
the Case of A Kaohsiung City Elementary School

Department : Master Program in Nonprofit Organization Management ,  
Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2015                      Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Jiann-Tsang Su              Advisor : Hui-Ru Chen Ph.D.

## **Abstract**

This qualitative study is set to understand school volunteers' motivation and analyze what allow volunteers to participate continuously. Via semi-structured interviews, the study identifies the process of the volunteers' service participation, and also a variety of problems and difficulties in providing services. Various factors are found to enhance volunteers' cohesion and their willingness for continual services, such as family support, positive peer interaction, as well as attitude and commitment from the school administration.

Based on the findings, the study suggests school volunteer program should be designed in a holistic approach, allowing both resources (such as human resources, and training resources) flow across school boundary. Enhancing the service quality and upholding volunteering value are also key factors. Future research could move further on the ability and skill of schools volunteers and related professional training.

Keywords: school volunteers 、 voluntary service

# 目 錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目 錄	.....	iii
表目錄	.....	vi
圖目錄	.....	vi
第一章 緒論	.....	1
1.1 研究背景與動機	.....	1
1.2 研究目的與問題	.....	4
1.3 研究範疇界定	.....	5
1.4 研究範圍	.....	5
1.5 章節安排	.....	6
第二章 文獻探討	.....	8
2.1 志願服務意涵與理論	.....	8
2.2 參與動機與持續動力之理論	.....	12
2.3 學校與志工合作之關係	.....	17
第三章 研究設計與實施	.....	26
3.1 個案學校背景介紹	.....	27
3.2 研究架構	.....	29
3.3 研究對象	.....	30
3.4 研究工具與資料處理	.....	32
3.5 研究倫理	.....	35
3.6 研究信度與效度	.....	35
第四章 資料分析與討論	.....	37
4.1 學校志工參與動機與志工團服務發展歷程之分析	.....	37
4.2 學校志工團經營的困境與因應策略之分析	.....	47
4.3 學校志工參與服務後的改變之分析	.....	57
4.4 學校志工持續參與服務的因素之分析	.....	61
第五章 結論與建議	.....	68

5.1	結論	68
5.2	建議	71
參考文獻	中文部分	75
附錄	附錄一訪談同意書	78
	附錄二問卷訪談大綱	79

## 表目錄

表 2.1	國內外研究者及機構對志願服務的意涵	8
表 2.2	國內外學者對動機的定義	12
表 3.1	受訪對象基本資料	32
表 3.2	資料編碼意義說明表	34

## 圖目錄

圖 2.1	志工、機構與服務對象關係	17
圖 3.1	研究架構圖	29

# 第一章 緒論

近年來，社會環境變遷劇烈，在教育改革與多元文化的發展思潮下，學校不再是封閉的組織，其教育效能與品質在社會大眾期待之下皆須持續提升，因此學校在組織編制員額難以擴增的情況下，校園裡的志願服務人力資源便顯得愈加重要。

本研究試以「學校志工參與志願服務經驗之研究」為主題，鎖定學校志工為研究對象，探討志工們參與志願服務的經驗歷程。本章共分五節：第一節說明本研究產生的背景，由實務工作經驗進入研究現場，探索學校志工置身其中的志願服務經驗歷程，歸納聚焦出本研究動機。第二節依據研究動機發展出來的研究目的與研究問題。第三節本研究的重要研究範疇作明確界定。第四節說明研究範圍。第五節章節安排說明。

## 1.1 研究背景與動機

越來越多人來自各個不同的角落、階層，以不同的理由、不同的形式，參與學校教育，貢獻一己之力。他們多半藉由非營利組織提供專業人力，進入校園提供協助的服務，這樣的志工人員在學校編制的組織中，可在學生家長會組織、導護工作、學校社區圖書館管理、校園綠美化、專長師資、安全巡邏、活動支援、個案輔導、補救教學、學校承辦大型活動…等非傳統教學工作中，看見志工的身影，以多元的姿態，參與及介入教育的領域；幾乎校內每一個領域都能找到志工活躍的身影。

志工進入校園，也改變了教育現場的氛圍。志工活躍的身影，在學校相關老師與人員的帶領下，產生了許多揚名杏壇的芬芳事蹟。整體而言，在追求公共利益的前提下，「志願服務」可以透過許多不同形式的行

動詮釋個人理念的自由，帶來新的活力解決學校的困境，成為學校經營的隱性資產與政策合作的民意基礎。「志工」帶來社會多元觀點，同時也呼應校園改革開放的需求，成為家長、教師、政府之外對於教育另一股影響勢力。其明顯不同於家長與教師的定位，雖然暫時仍不足以取代教師與專任職員的角色，但若能善加運用志願服務的義務工作者，將對於提升辦學經營有莫大的助益。

志工服務在學校已耕耘多年，也產生具體的成果，卻因志工不求回報，學校常常忽略了他們的地位與價值，更少見專文討論。本研究發現，許多志工追隨高瞻遠矚的校園領導者，他們認同學校的教育政策，不求回報、出錢、出力，這股力量逐漸改變了學區的教育生態，挑戰了一切環境的不利因素，發揮堅實沉默的善念，志工成為社區民主參與校園的正向管道，也成為改變未來的重要能量。

學校在政府各項教育改革方案與組織效能創新的要求下，面臨著公眾事務的績效責任上昇、社會監督「政府效率」越趨嚴苛，公眾事務往往需要依法行政、公開責信、接受民意督導等，再加上目前校園民主風氣盛行，開放校園後面臨社區居民的要求，也成為辦學者的「額外壓力」；然而行政資源有限，難以應付無限上綱的績效要求，其中最昂貴的是人力。正因如此，學校志工成為與教育工作者共同經營學校的正向伙伴，有著志願服務的自由，同時具備無限發展的想像空間、公正第三方及民意的身分，在學校的小型社會中扮演著積極、主動的角色，也解決了許多燃眉之急。

研究者服務於教學現場多年，長久以來，以志工身分參加個案學校舉辦的假日學校遊學活動，對於志工扮演的社會角色有深刻的認識。有感於志工組織對學校非常重要，志工參與的服務經驗，若能透過傳承，

轉變成可再利用與借鑑的資源，必須留下經驗的論述與回饋，才得以吸引更多公民起身投入學校志工建立永續發展的制度。

校園像是縮小版的社會，透過地域性的地理人文探討，以行動、結構、文化、權力及組織來理解當今的國小校園裡的事務，可以見微知著。在當前學校遭遇教育改革及少子化的浪潮，直接造成學校人力資源日益枯竭，引進志工人力，確實有著難以言明的困境。志工的定位與存在價值，也是思考學校教育服務體制重要的一環。正因如此，深入研究志工服務對校園所產生的影響，已成為刻不容緩的重要議題。

本研究將志願服務者的訪談，透過立意取樣，開啟行為動機的訪談調查，將志願服務工作當作社會運動來關注，探索現今台灣教學現場，在國家教育政策與學校行政指導的前提下，觀察學校的立場與社區官方（區公所等政府機關）體制間的關係與矛盾。當校園志工以巨大的服務能量，喚起了社區成員長期的加入，成為地方公益組織固定基層成員時，其基於自主意識選擇從事服務公共事務的行為，在社會互動的脈絡中所建構出的獨特意義，將全面闡述志工服務經驗的多重價值與成果。

透過志願服務者的訪談，收集與詮釋志願服務者主觀的發言，是為了探索背後複雜的意涵。透過質性方式探索，從自身任教的學校場域取樣，往往不容易保持客觀超然的立場。在取樣上跨越了不同的學校，並找尋以非家長為主的學校志工來深入探索志願服務的多元意義，建構校園服務志工的質性研究脈絡關係與資料庫，更全面省思志工參與的重要意義。

在國小的教育現場中可以發現志工在學校所扮演的角色具有其特殊性。不管是學校積極參與教育改革、教師評鑑、中長程教育發展……等總體計畫，校長基於自身是學校負責人的觀點，將招募志工當作二級人

力加以經營組織，形成潛在優勢增加隱性資本。除此之外，若予以理性計算價值，化無形的人際網絡為有形的人力資源或是衡量績效，當作地方民意來免費行銷運用的設想，就如同企業組織經營的操作。研究者藉由參與個案學校主辦的活動，將研究場域（旗津）關係人所引發人與人連結在一起，透過社會化的形式學習自治自覺的管理，在發生的事件中感覺到擁有共同管理、自治、自決、共同參與公共事務的歷程。

## 1.2 研究目的與研究問題

本研究透過文件分析、訪談等方法，探究個案學校之志工組織運作情形。

就學校來說社區就是學區，是學生生活的場域，也是學校提供教育的所在地。社區原本由英文 community 一詞翻譯而來，後來被社會普遍用於行政事務的專有名詞與日常生活中對生活空間的引用。傳統認為社區是規範在固定地域中的一群人所共同生活的環境，然而時代的進步伴隨著交通的便捷、大眾傳播的興盛與資訊科技的發展，社區的邊界難以地域界定，漸漸以共同特性做為社區組成的重要方向（林瑞欽，1997）。

本研究的具體目的如下：

1. 瞭解學校志工之參與動機與志工團服務發展歷程。
2. 瞭解學校志工團經營的困境與因應策略。
3. 分析學校志工參與服務後的改變。
4. 探討學校志工持續參與服務的因素。

依據上述研究目的，本研究所要探討的問題如下：

1. 學校志工參與志願服務的動機與志工團服務發展歷程為何？
2. 學校志工團經營的困境與因應策略為何？

3. 學校志工在志願服務歷程中有哪些改變？
4. 學校志工為何願意持續參與服務？

### 1.3 研究範疇界定

為了對本研究所關涉的範疇，故將學校志工界定如下：

依 2001 年志願服務法定義「志工」：民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。本研究以旗津國小的志工，作為研究對象。這些「學校志工」都具有以下重要的共同點：一、積極參與學校活動的民眾，擁有服務熱忱，願意付出時間、能力，不以獲取金錢、物質報酬為目的的參與者。二、依其自由意願，主動為學校提供服務，以實際行動參與學校各項活動，從事關懷、照護、社區服務等相關工作。

當志工參與志願工作行列後，將受到組織所賦予的使命與任務，接受任務付諸行動並且完成任務取得績效。校園志工可參與的活動，總結說來，擔任的是履行服務校園、支持機關政策與關懷校園學子或是以志工身分提供學校經營與改善的建言，以及透過實際的服務，建構社區對學校的認同感。志工服務的內涵，包括當事人以自身實務經驗和服務的立場，自己的想法與感受、建言等，也成為本研究重要的紀錄重點。

### 1.4 研究範圍

研究者從事教育工作多年，希望能藉由本研究了解學校志工的服務經驗歷程，茲將本研究之研究範圍說明如下：

## 1. 研究地區

本研究以高雄市旗津國民小學的學校志工，作為研究對象，探索他們參與學校事務與影響，分析學校志工參與的現況。

## 2. 研究對象

本研究係以質性研究的方法，探究學校志工參與志願服務的內在經驗，並了解其如何建構和解釋經驗的意義。本研究取樣選取六位學校志工，這些志工已經參與志願服務工作均有十年以上的經驗。研究者盡量讓研究參與者呈現真實的資料，並以客觀的角度檢視分析資料。但受限樣本數小，本研究未能呈現一個放諸四海皆準的普及化結論，僅將研究結果回饋給個案學校，希望對校方的整體教育規畫，有具體的幫助，更可成為招募志工時，重要的參考依據。

## 1.5 章節安排

本研究共分為五章，茲將章節安排簡要說明如下：

### 第一章 緒論

本章主要說明本研究產生的背景，如何由實務工作經驗進入研究現場，發展學校志工探索置身其中的志願服務經驗歷程，歸納聚焦出本研究動機，再依據研究動機發展出來的研究目的與研究問題，並將本研究的重要研究範疇作明確界定與說明研究範圍和章節安排。

### 第二章 文獻探討

本章主要探討志願服務、參與動機與持續動力、學校與志工合作之關係等相關研究，並將文獻資料加以彙整，從文獻中找出與研究題目有關的理論以充實研究資料的完整性。

### 第三章 研究設計與實施

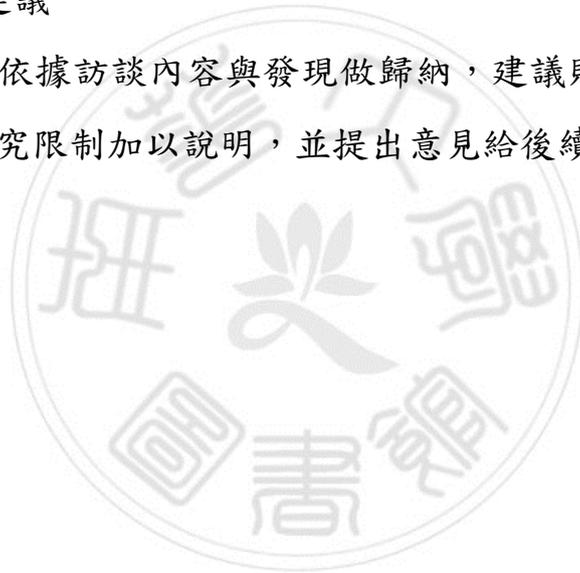
本章介紹個案學校背景，並針對研究架構與研究對象的選取標準、研究工具、資料處理、研究倫理、研究信度與效度一一說明。

### 第四章 資料分析與討論

本章依據訪談內容將學校志工參與動機與服務發展歷程，學校志工參與服務的困境與因應策略，學校志工參與服務後的改變，學校志工持續參與服務的因素等問題，逐一分析與理論相關之處，以強化研究效度之強度。

### 第五章 結論與建議

本章結論是依據訪談內容與發現做歸納，建議則是針對本研究未能觸及的部分與研究限制加以說明，並提出意見給後續相關研究者參考。



## 第二章 文獻探討

本研究旨在探討學校志工參與志願服務的動機、困難與需求以及參與志願服務歷程中所得到的學習成長之經驗依據。本研究所蒐集的文獻資料簡述如下：第一節探討志願服務的理論與相關研究；第二節探討參與動機與持續動力之理論；第三節說明學校與志工合作之關係以作為本研究的理論基礎。

### 2.1 志願服務意涵與理論

志願服務其由來已久。早期社會中便有民間自發性的互助行為或是宗教性的慈善行為（潘中道，1997）。聯合國更將2001年訂定為國際志工年，台灣也在2001年通過「志願服務法」，成為世界各國極少數訂定志願服務法的國家，來鼓勵更多人加入志願服務的行列。以下將探討志願服務的意涵與理論。

#### 2.1.1 志願服務之意涵

聯合國將西元2001年制定為『國際志工年』；我國志願服務法亦於同年通過此法律的制定，促使志願服務成為21世紀的新潮流。由於志願服務受到不同的時代背景、信仰與文化的影響，進而發展出各種不同的形式和定義。因此，將國內專家、學者、團體針對志願服務所提出的定義，茲整理表2.1國內研究者及機構對志願服務的意涵以做為參考：

表2.1國內研究者及機構對志願服務的意涵

陸光 (1994)	認為志願服務是指民間為增加社會福祉而自願不計報酬提供各項服務。
--------------	---------------------------------

吳美惠、吳春勇 吳信賢 (1995)	視志願服務為一種非專職性的、重視組織的動態過程，並強調參與者的非物質性收穫，亦即自我成長的發展活動。
聯合國 (2001)	志願工作者，是一種有組織、有目的、有方法，在調整與增進個人對環境的適應，其志趣相接近，不計酬勞的人。
陳武雄 (2001)	志願服務應是人類一種愛與關懷的自然行為，可拉近人與人間的距離，對於減低社會存在的疏離感及強化人際關係的歸屬感應有一定的幫助。而志願服務的推廣可有效運用社會充沛的人力資源，用以彌補、加強及發展各項服務之不足，以促進社會之健全發展。而志願服務的發揮光大應是公民意識的培養與凝塑。
志願服務法 (2001)	志願服務是民眾出於自由意志，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。
呂朝賢 (2002)	民眾在自由意志下，所從事之有益他人或社會的無報酬行為，不過主管單位或運用單位可視情況貼補其執事所需之支出費用。
曾華源 曾騰光 (2003)	志願服務是自發性的社會活動，透過社會性的參與，志願服務者在組織中與其他成員互動、共同行動，以增進人際關係、降低社會疏離感。志願服務是一種助人的美德及福利活動、組織性的利他行為、基於社會公益責任的參與行為。

資料來源：研究者自行整理

綜合多位學者之觀點，可發現志願服務是出於自由意志，依據參與者個人意願與興趣，非基於個人之義務或法律責任，並以追求公共利益為前提服務社會大眾。在服務過程中不以求薪給或物質酬勞為目的，而是以促進自我成長，達到自助助人，增進公共利益的社會服務之行為。

## 2.1.2 推展志工組織的具體作法

王永年（2009）根據周佑民（1997）研究發現，提出志願服務之運作功能要充分發揮達到預期效果，可有以下之具體作法：

### 1. 健全志工組織

學校要設計一個志工組織，必須要考慮參與的志工和所投下的時間和技術，是否能得到更好的利益，因此如果組織的設計不良，招至較差的運作，將傷害到志工改進政府服務的潛力，同時組織的規劃和執行如果未能予以足夠的注意和關切，可能會造成志工的心神衰竭或士氣蕩然及職員們憤恨不平或挫折不斷，要避免這些現象，必須要小心而周詳的去進行組織的設計。

### 2. 強化教育訓練

教育是擴及，訓練是充實。教育訓練是推動志願服務的重要環節，更是提昇志願服務品質的最佳途徑。唯有透過教育訓練才能促使民眾經由學習認知，進而產生興趣與持續參與。所以，唯有透過教育訓練才能使參與服務者擁有榮譽心，更使接受服務者產生安全與信任。

### 3. 激勵民眾參與

首先，借重教育功能，從小培養量力而為、自助助人的觀念，養成踴躍參與志願服務的優良習性。其次，運用各種傳播媒體加強宣導與行銷，帶動全民的參與熱潮，蔚為「助人榮己」的善良風氣。加強志願服務組織之聯繫配合與健全發展，凝聚團隊成員的向心力與參與感，減少志工的流動與疏離。同時，編印志願服務宣導簡介，將溫馨感人的成功案例，製作宣導短片或宣導小冊，有計畫、有系統的宣揚報導，增強志工參與服務的成就感與榮譽感。並加強辦理志願服務績效展示觀摩競賽，增加觀摩學習機會，交換服務資訊與分享工作心得，強化個人參與

意願。

#### 4. 適時具體獎勵

張英陣（1997）認為激勵可提高士氣，當士氣提高可以使個人目標與組織目標融合為一。若能瞭解志工從事志願服務的動機，並且適時對其動機有所回饋，當志工覺得其需求獲得相對回應，其行為得到加強，可能較願意繼續從事志願服務。唯獎勵應特別堅守的原則是，務必確實做到公正客觀、寧缺勿濫；否則，未能獲得正面的效果，尤恐產生負面的回應。

#### 5. 整合社會資源

社會資源涵蓋有形的資源與無形的資源，前者包括財力、物力、天然資源與活動空間等，後者包括人力、知識、技術與合作協調等，志願服務預期順利展開工作，有效達成目標，有賴充分發掘與運用社會資源。財力的捐獻、物力的提供，固然最為需要，而人力的支持、技術的運用，應該不容忽視。

綜上所述，近年來志工的服務人數在政府的鼓勵下有明顯的增加，在相關法規逐漸完善下，參與志願服務的志工組織的規模也逐漸擴大，而志工、學校、服務對象（學校師生、社區）三方的互動會影響志工組織之發展，學校行政單位必須將志工的人力資源做有效的分配，妥善安排適合志工專長與能力的工作。因此，健全的志工組織，可提升居民參與社區活動的意願，增進志工的人際網絡。教育訓練可提升志工的服務績效。在激勵參與方面，適時的給予具體獎勵可增強凝聚志工的向心力。整合社會資源，可強化志工組織的獨立運作能力，並建立資源流通管道並將組織制度化及管理專業化，可讓志工的價值與意義得到最充分的發揮。

## 2.2 參與動機與持續動力之理論

隨著社會的變遷，志工投入志工服務的動機，會因其生活背景、人格特質、成長環境、教育、宗教等因素而有所不同，動機成為行為發生動力的主要因素，也是人類一切活動的驅動力，動機會影響個人從事工作的理念，亦會影響日後工作的成果與信心。所以有必要對志工參與志願服務的動機加以探討、了解志工的參與動機，將有助於招募志工，而且可強化他們持續從事志願服務的意願。

### 2.2.1 動機之定義

Motivation一字可稱為動機或激勵，動機是傾向於內在的心理歷程或特質，激勵是傾向於外在環境對個體的心理作用。動機是由拉丁文 *movere* 而來，是指引起個體活動，維持已引起的活動，並導致該活動朝某一目標的一種內在歷程，也是行為的原動力，可用來解釋個體行為發生的原因或理由（張春興，1991）。對於動機，國內外學者因為研究取向不同，對動機的定義也有所不同，因此將本研究做為參考的動機定義整理如表2.2：

表2.2 國內外學者對動機的定義

Maslow (1954)	動機是源於某些需求未獲得滿足，而這些需求可能來自於生理方面，或說是一種內在驅力，普遍存在於人類的人格特質中。
張春興 (1991)	動機是指引起個體活動，維持已引起的活動，並促使該活動朝向某一目標行為的內在歷程。

資料來源：研究者自行整理

國內外學者對於動機之論點，主要是以心理學的角度出發，期望能

瞭解個體產生該行為的原因，進而解釋其行為意向。因此，志工參與志願服務的動機並不是單一因素所能解釋，其動機的背後可能受到包括利他、利己及相關情境等因素所影響，因此研究志工們的參與動機，除了可以瞭解志工們的內在的心理歷程及外在的行為外，也可提供學校在志工管理上的參考，透過瞭解志工們的參與動機，適時做出回饋或反應，增加志工志願服務的持續性。

### 2.2.2 參與動機理論

志願服務參與動機的各派理論，會因研究者的觀點與研究項目而有所不同，本研究將透過馬斯洛（Maslow）需求滿足理論來說明志願服務工作者的動機：

美國心理學家馬斯洛（Maslow）於1954在《動機與性格》一書中提出需求層級理論，把人類的生理需求、安全需求、社會需求、尊重的需求，以及自我實現的需求由下而上的呈現。提出人們滿足基本生存需求後，更需要自我實現的心理需求。從事志工，即是滿足非基本生存需求下的產物。志工若以滿足生理及安全之基本需求，則可藉由志願服務的過程得到社會性歸屬、受到尊重及自我實現等需求。

### 2.2.3 參與動機之類型

由於參與動機非常多元，國內學者如林勝義、陸光(1990)兩人也將志願服務的參與動機分成：

1. 主動：乃因個人的興趣喜好，個人意願所抉擇之主動參與，具有機動性。
2. 被動：受環境、機構及他人的要求或鼓勵，比較無自主彈性空間與機

動性。

參與志願服務的目的為追求人際互動脈絡關係，滿足自我成長、及實踐自我的能力機會，因此主動性地參與志願服務才可使其服務行為延續且持久。

吳美慧、吳春勇與吳信賢（1995）將志工的動機分為：

#### 1. 內在動機

以工作活動本身為目的動機，不考慮是否對本身有益處，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；又細分為社會責任感、回饋社會、宗教因素與好奇心等。

#### 2. 外在動機

以工作本身為手段、與工作有關之事務為目的的動機，不全是利他因素，會考慮到自己的利益或收穫；此類動機可細分為求取經驗增加知識、改善目前生活、社會接觸需要、自助互助需要、自我實現，或無明顯動機。

綜上所述之研究，可發現志工持續參與志願服務的動機是多重的。因此上述理論架構可以做為研究志工參與志願服務動機的理论基礎，有益於增加我們了解志願服務的改進方向。

### 2.2.4 參與志願服務的收穫與影響

志工在服務過程中，個人社經背景不同，所獲得體驗亦會有所差異，但最終受益者還是志工，無論對個人、對家庭、對組織而言都是有影響。

Eyler 和 Giles(1999)指出服務學習對個人發展上的幫助有：促進自我認知、心靈的成長、協助他人獲得酬賞、拓展人際關係、增進領導技能、與他人合作的能力、提昇自我效能、增加問題解決的能力、社會問

題的感受、新觀點的開放、培養公民責任（陳幸梅，2005）。

蔡美玉(2002)認為高齡志工的服務學習收穫有：獲得服務工作相關知能、改善個人想法與態度、擴展學習領域、生活充實有意義、有益家庭、精神愉快、受到重視與肯定、擴大人際交往、身體健康、修養個性、學習豐收感、持續學習的動力、有益社會。

張素真(2008)發現婦女志工服務學習的收穫與影響包括：社會的肯定與生命價值的展現、展現家庭教養的功能。

廖宮鳳(2004)亦發現婦女志工的服務學習對個人心境、家庭親職關係、婚姻品質、社會適應均有正面的影響及滿足感。

賴榮正(2009)歸納來自資深志工的服務的學習收穫有：對個人觀念及態度上的影響、增強適應環境的能力，促進社區發展培養公民素養。

綜上所述，志工會因為參與志願服務而改變了原本的生活模式，而產生了不同面向的思考，當個人在精神、知識技能、價值觀和家庭等各層面有了不一樣的思考模式後，是會改變志工自我原來的認知模式與生活型態。志工參與服務除了可促進志工個人的成長及發展，周遭的家人、朋友亦會受到間接的影響。

### 2.2.5 持續動力之理論

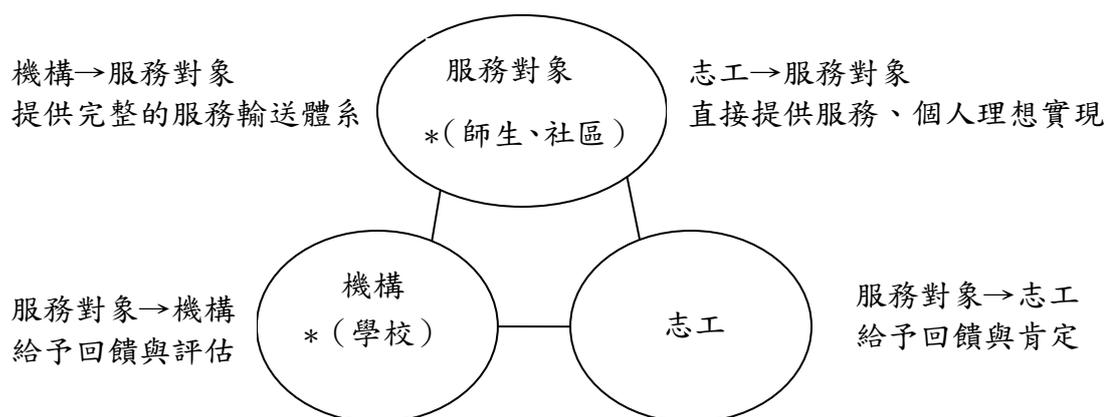
目前大多藉由其他理論或工作滿足度來探討志工持續服務之關係。對機構而言，工作滿足可減少志工的流動，並對於服務輸送更加完善積極。志工的持續參與是假設當志工在服務過程中獲得滿足，則會促使志工繼續留任於機構中付出。持續服務的主要原因，是透過被某種因素激勵所產生決定持續的動力。志工管理與一般機構管理最大的差異來自於志工的服務目標不是在追求績效與獎勵，而是更多不同層面的因素所組

成。

曾華源、曾騰光（2003）根據Schindler-Rainman和Lippit(1975)對於志工持續參與的原因提出以下可能性：

1. 成就感的獲得：感受到有能力改變事情，在參與和投入過程中，覺得可以改變或協助他人的生活，甚至影響到國家的政策或國際事件。
2. 受到重視和激賞：得到激賞並對於共事者和工作情境有影響力。他們的建議和觀點被採納、受邀參與計畫，他們得到信任並且委以更多的責任。
3. 自我實現感的獲得：做了想做的事情、覺得更有能力勝任工作、學習新事物、把學習經驗轉換成自己生活的一部份。
4. 重要他人及團體的支持：如朋友、家人、雇主的支持和肯定。
5. 組織的支持：配合志工做調整以適合他們的時間，以各種方式支持志工的參與、提供聚會場所、補助交通費等必要費用。

曾華源、曾騰光（2003）的研究結果指出個人內在的滿足、機構志工的制度、環境、人際支持和回饋，以及社會參與度和工作都會影響志工持續服務。以體系之觀念而言，志願服務的內在動態系統包含了志工、機構、服務對象，三者形成一個完整的三角互動關係，透過各項活動為機制，以維繫三者的關係，志願服務能否持續與發展，其關鍵在於三者之間的轉換系統是否能滿足雙方的預期與需求。



機構→志工（招募、工作規劃、分派、訓練、督導、激勵、回饋）  
 志工→機構（人力增加、服務多樣）

圖 2.1 志工、機構與服務對象關係

資料來源：曾華源、曾騰光（2003），志願服務概論，台北市：揚智文化。

\* 處為研究者自行增加

透過上述相關文獻可知，機構（學校）、服務對象（師生、社區）的認同與支持是志工願意繼續參與志願服務、協助尋找相關資源的因素。由文獻理論可發現，志工透過對學校師生、社區提供相關服務時，將可拉近彼此的關係。因此，本研究將以學校志工為研究對象，探討其參與動機與持續服務之關係，以期提供學校未來在志工管理上的依據。

## 2.3 學校與志工合作之關係

在開放教育的思潮下，學校不再是封閉的組織，行政院教育改革審議委員會(1996)提出的「教育改革總諮議報告書」中指出，在整體學習社區營造的觀點下，為提供學生完善的學習網絡、營造豐富自由的學習生活空間，學校人員、家長及社會人士都應熱心參與，以建構聯合家庭、

教育機構及社會資源的支持性網絡系統，協助兒童獲得身心健全發展的教育。所以學校的創新經營，須結合學校內外成員、家庭、及社區人士的共同合作，才有可能順利進行(張明輝，1999)。

### 2.3.1 團體的形成

Smith(1967)認為一個團體是由兩個或兩個以上的成員所組成，團體成員彼此相互影響與相互依賴，為了完成特定的目標而結合，成員不僅認同其所在的團體，也會遵守該團體的規範(呂婉瑜，2000)。

Tuckman 和 Jensen(1977)歸納出依據成員間的互相依賴程度劃分團體發展的過程，分別為形成期、激盪期、規範期、執行期、與中止期五個階段，雖然這五個時期的長度和強度不一定相同，但基本上會依序出現(李菁芬譯，1994)。

#### 1. 形成期

特點是團體存在的目標、結構、與指揮的從屬關係，還相當不穩定。團體成員之間的互信度低，所以團體成員對於誰該負責該團體的領導權及進行方式，普遍持著保守觀望的態度，並不斷嘗試何種行為會被接受。當成員開始認為自己是團隊的一部份時，並產生一領導者來滿足團隊之領導需求時，此一階段即隨之結束。

#### 2. 激盪期

團體內還存在著相互衝突的階段。團體中的成員雖然已接受了團體的存在，但還會抗拒團體對個人所施予的約束。此外，成員還會試煉領導者的政策，所以在這階段會出現權力衝突的爭議，如次團體的形成，或延遲之類的間接抗拒行為。當團體中產生出較清楚的領導階層後，第二階段即隨之結束。

### 3. 規範期

特徵在於團體凝聚力的出現。成員對團體的認同感加深，成員間的情誼也隨之轉濃。當這個階段完成時，團體的結構大致成形，對成員的行為表現，也會有共同遵守的規範。

### 4. 執行期

團體的結構開始被接受和開始發揮功用，成員們不僅投入所有的力量專注於工作任務上，不再用來瞭解彼此，但仍存在著溝通、合作、和互助的行為，而團體凝聚力和成員個人對達成團體目標的奉獻行為，更發揮綜效功能，使團體的效能遠超過任何一成員的個別績效。

### 5. 中止期

團體之所以存在的目標已完成，但團體成員在經過這一段共同努力之時期，有些人會因團體的成就而感到十分高興，有些人卻會因為即將解散而出現失落感，所以領導者必須藉助如慶功宴等的儀式活動，來幫助團體成員再度回到獨立自主、不受團體約束的狀態。

在以上這些階段中，團隊將受到許多無法確定的因素所影響。如果碰到困難無法解決，遇到衝突無法平息，那麼團隊的生命週期就會受到影響。團隊架構的改變通常暗含著退回到某一個前面的階段，這種轉換的比率會因改變的範圍與程度而有所變化。在組織理論的研究中，組織架構的改變可以使一個團隊保持積極的精神，因為新的成員在思想意識上可能十分新穎，他們一般不堅持以前團隊所發展起來的陳規陋習。他們使團隊有機會重新考慮那些無人質疑的舊做法，實際上也給予了團隊一個繼續學習的機會。

### 2.3.2 學校與社區之關係

林明地（2002）指出將學校與社區關係定義為：「學校與其內、外公眾之間以相互尊重為立場而進行有計劃的、系統的、持續的、雙向的以及真誠的溝通歷程管理，強調利用溝通媒體、參與、資源互惠、彼此合作、及相互服務等方式提升相互了解的程度，以使學校運作良好，提高教育品質，獲致家長與社區居民的支持與協助，並使學校教育能適當地符應社會的需求。」

林明地（2002）依地域而言，學校是社區中的一部份，而社區是學校的所在地，兩者相互依存；依教育而言，學校肩負辦理教育課程協助社區兒童、青少年、外籍配偶、老人等，對社區教育的發展影響甚鉅。但社區對學校亦有提供志工團體、社區資源，協助學校辦理親職教育演講或照顧弱勢學生等活動，可見教育學生的重責大任還是得需要學校、家長與社區共同努力才得以完成。

林振春（1997）研究指出，學校和社區互動的模式有以下五種：

1. 將對方視為相互競爭的對手：將社區民眾納為學校的教育對象。
2. 將對方視為可用的資源：了解社區可用資源，運用社區資源達成教育目標。
3. 將對方視為共同工作的伙伴：建立溝通管道，在地位平等和相互尊重的原則下進行資源的交流和工作的相互配合。
4. 將對方視為服務的對象：協助解決社區問題，邀請民眾使用校園各項設施。
5. 將對方視為生命共同體：以漸進式發展，雙方先互為可運用的資源，接著進階至互為服務的對象，然後是互為共同工作的伙伴，最後，進展到生命共同體的境界。

### 2.3.3 學校與社區資源合作之策略

秦秀蘭（民86）指出，美國政府官員在1987年國際教育實施計畫研討會議中提到，除了強調有效的領導策略之外，最重要的是加強親師合作，培養學校與家長之間對學校的認同感，提出了社區參與學校事務的三種策略：

1. 社區對學校生活教育的參與
2. 社區對教學工作的參與
3. 社區對學校規劃的參與

林明地（2002）提出學校已從原本僅邀請學生家長參與學校教育，漸漸地發展到家庭參與（不限於父母），到目前「社區參與」已漸被接受，歡迎社區居民（不一定有小孩子就讀該所學校）進入學校，學校教育人員也漸漸能接受這樣的理念：參與學校活動與事務是社區公民（並不限家長）的權利與義務。

從上述的研究與訪談資料整理後可發現，學校目前推展的志願服務內容主要工作有以下二種：

1. 教學：晨光時間說故事、低成就學生補救教學、運動、母語教學、藝文等社團活動指導。
2. 行政：交通導護、校園綠美化、圖書整理、突發事項的聯繫，臨時交辦活動業務之協助。

整體而言，學校志工是學校中「人力資源銀行」重要的代表人物（林海清，1990）。家長與社區民眾無私無我的奉獻及無怨無悔的付出，皆可彌補學校人力、物力、財力資源的不足。

### 2.3.4 學校推行志願服務的困境

柴在屏、李嵩義(2006)整理參與學校志工服務的相關研究發現，王完(2002)的研究指出，學校志工人力來源，以性別區分是女性居多，佔85.47%；王貴瑛(2001)的研究指出，學校志工人力中女性佔97.8%，詹秋薇(1997)、陳秋蓉(2001)的研究也提出，學校家長志工以婦女居多；曾春霞(1999)的研究亦指出，母親傾向比父親重視學校親職教育。由以上諸多研究中可以肯定，目前學校女性志工是學校志工的主力。

學校志工制度從民國七十九年明文規定落實推展至今，推展之後對於親職教育、協助學校活動之貢獻亦獲各界的肯定，但在運作的過程中，也會出現許多困境，柴在屏、李嵩義(2006)根據(陳志福，1990；吳秋莉，1995；吳美慧，1995；詹秋薇，1997；張訓迪，1992；洪困村，1992；宋維煌，1993；陳清溪，1994；李慶泰，1999)，將學校志工發展的困境歸納如下：

#### 1. 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，亦或名義上成立，但對於志工的管理、回饋幾近於零，如此的作為常令有心參與家長卻步。

##### (2) 人力不足，缺少專責單位

目前學校辦理志工制度的業務，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，因而有的學校反映推展志工制度，會增加行政人員的工作負擔，而缺少推行的意願。

##### (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參與活動，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，或認為志工素質良莠不一，讓其參與有外行領導內行的不舒適感，也常造成志工裹足不前，缺乏參與意願。

## 2. 組織運作造成的困境

### (1) 志工招募不易

由於國人對參與志工的觀念尚未普及，因而一般人缺乏這方面的認知、動機自然不強。因此學校透過各種管道、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

志工的定向即是志工加入學校組織後，提供有關活動的計畫、目標、政策和程序的資訊，一般是透過志工成立大會，或志工指導手冊來指引志工值勤，但一般學校由於人力不足往往省略這項活動，因此造成志工獨自摸索影響工作效率。

### (3) 志工訓練不一

志工家長的程度不一，因此如何安排訓練課程常令學校頭痛。又由於其屬於志願服務為協助性質，所以有許多學校沒有提供訓練課程，以防止志工因訓練過程的繁瑣而失去參與興趣。就服務內容而言，有屬於庶務性，亦有屬於教學或輔導比較專業的工作，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

志工人員是志願的，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志工人員，因此造成部分志工出席狀況不佳，甚至做出有損志工聲譽的事。此為志工管理的一大死角。

### (5) 經費與設施不足

志工組織運作，有時需要經費辦理相關活動，但政府未補助學校，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. 志工本身的因素

### (1) 角色定位不正確

志工參與學校工作，由於其角色認知不夠清楚，無法掌握權限分寸，因此發生有些志工干預行政、教學的不良現象，常造成學校困擾。

### (2) 參與時間不能配合

由於志工們身兼數職，為人妻、為人母、為人媳婦等，甚至現在的家庭型態，學生父母都要上班。因此，其參與的時段，要能配合各種志工的需求，否則志工們常會因參與時間不方便而影響參與意願。

### (3) 志工留任意願不高

志工的工作是無酬的，經過長時間之無條件奉獻之後，容易有倦勤的情形，如果組織未能適時給予精神回饋，將會造成志工流失。

### (4) 志工家人不支持

家人的態度，影響志工成員的服務情緒，與繼續留任的動機甚大。而家人無法支持緣於其對志工工作認識不足，及志工們擔心會帶給先生壓力。

呂朝賢、鄭清霞（2005a）針對中老年人參與志願服務的影響因素分析，以意願、能力與機會等三面向，研究結果發現老人志願服務的參與深受個人意願、所擁有的能力及可接觸志願服務機會多寡所影響。個人意願高、所擁有的能力愈強、可接觸的志願服務機會愈多者，志願服務參與機率愈高。而50-64歲人口，未來志願服務參與傾向，則受到世代、志工經驗（意願因素）、教育程度與工作收入（能力因素）、團體與宗教

活動參與（機會因素）及性別等因素的影響。

綜上所述，志工團隊要持續經營，對於招募志工入團參與服務之前，志工團幹部是需要事前與學校進行溝通，妥善規劃目標後再與執行相配合。在執行時，有問題或困難應予以記錄，等召開會議時及時進行檢討與改善，以利吸引更多人願意投入服務工作，在招募志工過程要積極與社區民眾建立雙向的聯繫與溝通機制，才能發揮志工的功能，提昇服務的品質。



### 第三章 研究設計與實施

本研究以「學校志工參與志願服務經驗之研究」為主題，透過質性研究詮釋志願服務，了解與描述學校志工行動的主觀意義，以半結構式問卷訪談的方式搜集學校志工訪談文字稿，將長期擔任學校志工的獨特與重要內隱知識發表，藉探討學校志工服務的經驗歷程，透過事件描述做為行動證據來了解個人參加志願服務發生的脈絡，以及置身其中的行動者所付與他的意義。從訪談中理解其個人參與學校志工的動機、目的、收穫與感想；並佐以志工訪談觀察記錄、參考學校歷史、社區相關資料；檢視、志願工作實際出勤服務、工作成效、衝突困境的實際案例等，透過訪談整理，形成一個完整的事件記錄，用故事脈絡以理解學校志工參與志願服務經驗對其在生活上的改變。

本研究採取質性研究的方法論，可讓研究者在自然的情境下，以觀察、訪談或分析文件廣泛蒐集資料，以瞭解被研究者的生活，試圖去理解其個人的故事，比較能深入剖析被研究者的內心世界與價值觀問題（胡幼慧，1996）。研究者將觀察與訪談資料收集好，再對這些資料加以整理、歸納、分析，進而以文字說明研究發現的事實，可凸顯不同於量化研究的學術成果（胡幼慧，1996）。

訪談的方法在質性研究中，亦是蒐集資料一種重要方法。尤其是透過深度訪談，可以了解到研究對象內心深處真正的想法與感受（胡幼慧，1996）。訪談法往往可以蒐集到比一次評量（如問卷調查）更廣泛、更深入且更意想不到的結果資料。

### 3.1 個案學校背景介紹

旗津國小位於高雄旗津區，具有 117 年的創校歷史，跨越日治、國民政府多個朝代。志工引進校園的歷史，已相當久遠。因為地理形勢的特殊（旗津島東西寬 200m 南北長 11km），旗津成為打狗開發歷史最悠久的區域。高雄市旗津區旗津國民小學，前身為「打狗第一公學校」校內有一棟民國 103 年甫完工的市定古蹟：「忠孝樓」代表著高雄地區在日治時期日人在台實施初等教育重要的基址（陳啟仁，2012）。校內保存了日治時期迄今的重要國民教育史料。從日治時期開始，「一公」作為地區的重要學校，號召鄉親參與各項大小事物，日治時期如「打狗公」師生一同參與旗津島北側防波堤的興建工程等，近期如 2012 年學校舉辦建國百年教育展，動員全校參加支援相關展覽活動，學校機器人比賽募款……等。這些活動能夠引起廣大的迴響，學校志工功不可沒，他們共同參與教育發展的活動，更積極參與社區發展的工作，遺憾的是，學界很少討論或保留志工參與的紀錄。

個案學校為了解決輔導困境，開發了許多多元文化融合的課程；因為地處港埠中心，旗津具有高雄市最高密度的外配子女，衍生許多文化衝突與家庭教育問題。學校在解決衝突與困境中引進許多專業社工，動用志工發展許多特色教學（如印尼母語、越南母語）。學區有單親隔代教養及低收入戶的比例高，造成部分學生的偏差行為，也成為輔導問題的隱憂。旗津為離島，島上的學校是社區的教育場域，若不能仰賴鄰里社區的社會控制與扶持系統，將會造成貧富差距、城鄉差距的問題加大，也讓資源受限的教育問題，更加惡化。散漫無組織的社區風氣，不利社區的因素，更會連帶影響學童偏差的行為。

正因如此，學校正向的風氣、社區安寧與社區經營，常是一體兩面

的問題。學校領導人正視教育扎根的問題，積極引進志工進駐校園活動，開發社區志工認養學童，辦理志工研習發展志工組織，漸漸改善了學生的學習風氣，接著，學校引進非營利團體組織辦理課後輔導、個案輔導與小團體治療及社工訪視等等，以更積極的態度將許多的非營利事業組織的人力與資源，引進社區資源進駐校園。如開辦成人教育、樂齡學習資源中心成立、引進社會局早療據點……等介入社區環境，形成學校經營策略聯盟。

許多旗津人，都是從這兒畢業的學生。許多志工會回到母校，都是感念當初師恩浩蕩而重返校園。雖然旗津不再風華絕代，離島本身難以逃離的封閉性，逐漸淪為港都的邊陲，但返鄉擔任校園志工們，仍然持續經營著這一片杏壇芬芳。

旗津國小的老師，可以說是匯集了許多當代菁英。在 60-70 年代當地外來移民眾多，連結多個族群與歷史背景，各種專業人力聚焦於此彈丸校園，老師們各顯神通，想擴充校園更開闊的現代視野，也積極謀劃許多活動，讓社區與校園的關係更為緊密，讓更多專業的志工進入到校園。

直至高雄市政府在 2009 年爭取舉辦世界運動會，研究者因躬逢其盛，積極地參與個案學校舉辦世運體驗，也見證學校志願服務已發展到近似完熟的狀態。很明顯的，2009 年世運推廣在地化，責付民間志工團體認養，讓研究者有機會了解志工參與活動的動機。研究者把握難得的機會與部份志工進行訪談，探索社區居民如何透過各項參與活動潛移默化的影響校園與社區互動連結的記憶。

旗津區非營利組織非常多元，包括校友會、家長會、志工團、旗後長老教會、旗津天后宮、天聖宮、中州同心行善會、華遠兒童課後輔導、

長老教會漁民服務中心、流木居…。由此可看出，各界賢達、民間公益團體出錢出力，戮力於社區服務與教育服務。當學校有所需求，而提出請求時，這些團體便無私奉獻，不是出錢，就是出力，協助學校完成了許多任務。本研究探索學校志工參與志願服務經驗的範圍、工作內容與影響，因受採樣區域性的限制與人數受限，難以全面深入採訪，僅能以最具有代表性的團體如「旗津國小志工團」、「旗津國小家長會」、「流木居」……等團體進行訪談，作為了解旗津地區校園組織與非營利組織之間的相關運作與架構等相關議題。

### 3.2 研究架構

本研究旨在了解學校志工參與動機與服務發展歷程、探討學校志工參與服務的困境與因應策略、分析學校志工參與服務後的改變、探究學校志工持續參與服務的因素，作為研究架構之主軸方向，進而依此主軸與受訪的學校志工進行半結構式訪談，作為資料蒐集與分析的方法，藉此回答本研究所提出的研究問題。本研究架構如圖3.1所示：

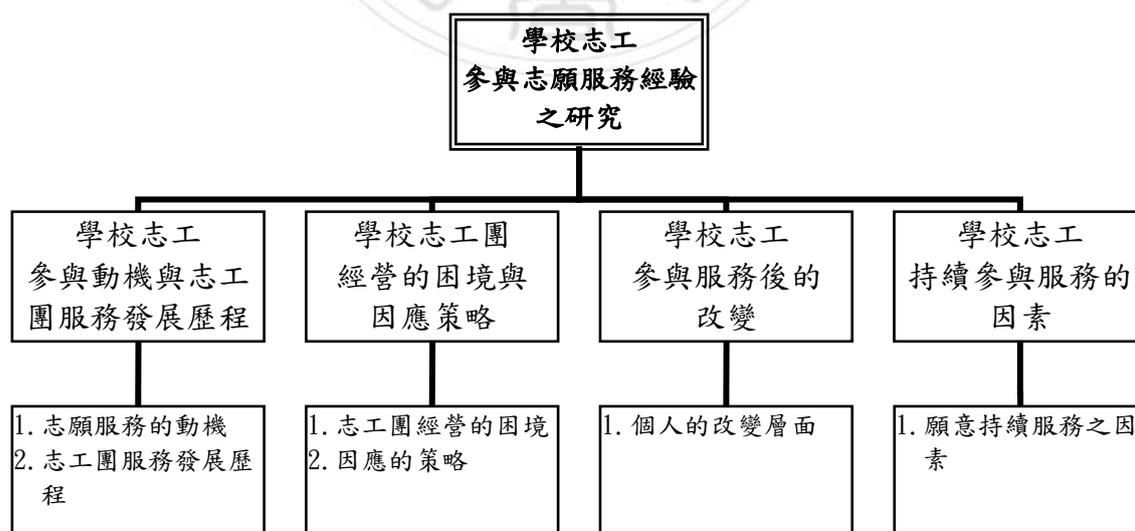


圖 3.1 研究架構圖

為達成研究目的，進行相關文獻蒐集、閱讀與訪談。前者依據學校志工參與志願服務經驗，分別蒐集有關志願服務、參與動機、學校與社區合作等文獻作為學理的基礎架構，並以此文獻資料所得的問題重點及研究取向省思，加以整合分析與詮釋釐清研究的核心議題。後者依據研究者自編之「學校志工參與志願服務經驗之研究訪談大綱」(見附錄二)，進行受訪者訪談，再透過反覆檢視紀錄，加以整合分析與詮釋，整理出研究對象的真實體驗並與文獻資料相互印證。

### 3.3 研究對象

訪談是一種人與人之間相互溝通的方式，透過這種交互的行動，訪問者可得到所需要的資料、亦可從訪問過程中，得知他人的想法、意見，進而藉此過程獲得資料的一種方法。

本研究採取立意取樣，依據研究者的判斷、研究目的而決定的取樣方式。立意抽樣之邏輯與效力在於選擇資訊豐富的個案做深度的研究(吳芝儀、李奉儒，1995)。基於研究者對某一母群體的了解，知道研究對象容易由哪些人或哪些特定群體中取得適合的樣本，而個案的選擇則依研究者設立的條件限定。

研究者為了解學校志工參與志願服務經驗，選擇六位資深且能夠提供豐富內涵的學校志工為本研究的受訪者。由於參與志願服務的歷程是複雜、充滿變動的，受訪者的生活型態背景也皆有所不同，累積的人生經驗與對外在環境的各種感受也大不相同。期望能完整的呈現這些受訪的學校志工，探討影響他們從事志願服務的動機和持續參與的因素、服務歷程、服務後的改變，以及在服務過程中所體悟到的感受，瞭解參與志工之基本特質與身心的改變、發展、志願工作的環境與個人的感受等

層面，期待從中尋求豐富資料且能深入研究探討的樣本，以確保研究品質。

### 3.3.1 研究對象選取

本研究選取六位受訪者進行深入的訪談，主要以參與學校志願服務的學校志工為研究對象。訪談個人資料中，針對居住地、工作、家庭、宗教、參與地方事務的身分、子女教育情形、年齡、性別訪談資料，均視個案意願紀錄呈現。

這些志工參與志願服務工作，已有超過十年以上的時間，目前仍持續接受所服務的學校所開設之訓練課程，更實際參與志願服務的工作，可說是校園裡的資深志工。此外，六位受訪者在參與志願服務的過程中，對志工服務校園的各式實際內容，有最深刻的感受，對於現今志願服務工作環境的感受與期待，提供許多寶貴的資訊。

### 3.3.2 樣本的選擇

本研究採立意取樣，其對象經研究者整理須具備以下條件，且有意願受訪者，為研究者選取的樣本：

1. 參與志願服務十年以上之服務年資，對志願服務角色具有認同感。
2. 參與服務活動的機會頻繁、服務的型態多元。
3. 持續參加社區或學校的各項志工訓練課程或研習。
4. 願意分享志願服務心路歷程。
5. 無親屬在學校就學。

參與本研究之學校志工基本資料如下(詳見表3.1)，本研究對參與研究者一律冠以編號或其他代稱，保護受訪者的個資身分與隱私。為讓讀者方便閱讀，避免因化名再次引起無謂的困擾，以保有對參與研究者的尊重，研究者將受訪者的代號、性別、宗教信仰、持續擔任學校志工年資、婚姻狀況及其職業整理成表3.1：

表3.1 受訪對象基本資料

受訪對象 代號	性別	宗教信仰	持續擔任 學校志工年資	婚姻狀況	職業
W1	女	道 教	15年	已婚	服務業
W2	女	基督教	20年	已婚	家 管
W3	女	道 教	20年	已婚	服務業
W4	女	道 教	10年	已婚	家 管
M1	男	基督教	13年	已婚	造船業
M2	男	道 教	10年	已婚	運輸業

資料來源：研究者自行整理

### 3.4 研究工具與資料處理

為達成本研究目的，分項重點工作在於蒐集與閱讀相關文獻及對受訪者進行訪談。因此，本研究之研究工具主要如下：

#### 3.4.1 訪談大綱

本研究採用半結構訪談，訪談大綱的題目緊扣研究目的。訪談大綱內容包括：

1. 背景資料
2. 志工參與動機與服務歷程
3. 參與志願服務所面臨的困境與因應的策略

4. 在志願服務歷程中的改變

5. 願意持續服務之因素

### 3.4.2 訪談同意書

在研究進行前，先尋找服務年資十年以上的學校志工，詢問接受訪談之意願。在訪談同意書中，詳細地跟受訪者說明本研究之目的、重要性、進行方式及其對接受訪談者的權利及隱私的保障。

### 3.4.3 錄音工具

在訪談前，研究者詳盡說明使用錄音工具的原因，並徵求受訪者的同意，並在訪談過程中尊重受訪者的意見，隨時暫停錄音。

### 3.4.4 訪談紀錄

在訪談過程中，除了錄音之外，也針對訪談的情境及受訪者的動作、表情在一旁用筆紀錄，以彌補錄音所無法呈現的資料。並於訪談結束後，盡快繕打逐字稿整理紀錄，確認內容詳實無誤。

### 3.4.5 回饋表

研究者將訪談錄音檔案及非語言紀錄繕打轉為逐字稿，經過資料的處理分析與歸納，整理出屬於受訪者個別的訪談內容摘要回饋及學習經驗文件。最後，研究者會把訪談回饋函，一併送達，讓受訪者充分閱讀後，並請受訪者回覆資料的符合程度、對本研究的心得及建議意見。這些回饋的意見，將作為研究者進一步修改資料分析的依據及參考。

### 3.4.6 相關資料分析

本研究除訪談資料外，亦參考志工組織的各種相關資料，包括：相關成果報告、招募和培訓資料及服務工作內容等；另外經由研究者參與觀察所紀錄的資料，與志工的訪談資料做對照驗證。

### 3.4.7 編碼方式

資料的編碼分析工作是將資料分類、篩檢和建構成各種類別，這個過程是辯證的，因為質性研究者必須透過對整個情境脈絡的瞭解，掌握該句話或事件真正的意涵和功能，再加上有關研究問題的文獻、現有理論概念與持續累積的現場觀察經驗等的啟發，不斷思考如何分類和修正類別（吳芝儀、廖梅花譯，2001）。由於以觀察紀錄、訪談紀錄、研究日誌所得的資料是偏向質性化，為配合第四章資料詮釋分析的實際需要，面對龐大的文字資料，研究者首先將蒐集的原始資料經轉譯編碼分類，編碼類別主要是以時間、順序、或觀察內容為標題進行編碼工作，將編碼方式的意義舉例整理如表3.2 所示：

表 3.2 資料編碼意義說明表

概念類別	概念層次	概念指標
學校志工參與動機	內在動機	*基於服務學校的責任感 *發自內心想參與活動協助弱勢兒童 *回饋社會
	外在動機	*因為孩子而加入學習 *為了瞭解孩子而參與服務 *為了增加與他人互動

資料來源：研究者自行整理

### 3.5 研究倫理

本研究是以觀察、訪談及文件分析的方法蒐集相關資料，因此需要與受訪者進行互動，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，避免損及受訪者的權益。為了增進研究的嚴謹性和尊重受訪者的權利與保障其隱私，研究者須遵守以下數點：

1. 取得受訪者的同意後，始可錄音，隨手筆記紀錄之資料應妥善保管。
2. 會準備一份大字體的訪談大綱給受訪者，讓受訪者可輕鬆閱讀。
3. 安排受訪者在樂齡教室進行訪談。
4. 訪問完會詢問受訪者是否欲知道研究結果，如需要將影印一份給受訪者。
5. 本研究所呈現之資料，均需注意到保密性。受訪者個人資料的保密，以編碼或匿名呈現，重視受訪者的隱私；另外，在訪談過程均不對受訪者的回答進行任何批判或介入，只針對問題加以呈現，不以研究者自身的角度、價值觀、或標準，針對受訪者的經驗感受做出任何評論。
6. 研究結束後研究者將錄音檔、相關筆記、訪談紀錄、觀察記錄進行銷毀，以保障受訪者的隱私權。

### 3.6 研究信度與效度

質性研究常被質疑是不夠嚴謹和過於主觀的研究取向，特別是在於信度與效度的問題爭議。因此胡幼慧（1996）參考Lincoln和Guba（1984）所提出之控制質性研究信效度的方法，將信度與效度檢核面分為：確實性、可靠性、可轉換性。本研究以此為基礎，檢視和確保研究的信、效度：

1. 確實性：即內在效度，可信度。指研究者收集資料的真實程度，在本

研究中，將同時採深度訪談法和參與觀察法兩種方法蒐集資料，相互比照以提高確實性。研究者將訪談內容製成逐字稿，經由受訪者確認後再進行詮釋、分析。

逐字稿舉例說明：

……我有個理念：希望把志工團的人力資源建置好，再配合家長會的經費，給學校運用……。 (W1-1030403)

2. 可靠性：即外部效度。指研究者個人經驗的重要性與唯一性。研究者如何運用有效的資料收集策略去收集到可靠的資料。本研究，研究者會與被研究者進行訪談，訪談次數不限直到資料收集飽和，除了在研究場域中進行參與觀察的紀錄，訪談也利用錄音和筆記方式紀錄所蒐集之資料。
3. 可轉換性：即內在效度，可轉換性。訪談所收集之資料，對於被研究者的感受與經驗可以有效的轉換成文字陳述。研究者將訪談之錄音檔轉為逐字稿，並在訪談後紀錄每次的訪談心得，並輔以參與觀察的紀錄，紀錄被訪談者的潛意識或無意識透露出的弦外之音。

為了提高本研究效度，研究者在訪談前，先確定受訪者對研究主題有充分的了解，才進行資料蒐集。對研究場域情境採客觀的角度觀察、多方蒐集資料並檢查資料來源可靠性等，又在觀察與訪談中詳實紀錄現象與對話。資料整理後，再與研究對象確認，以確保資料的正確與完整。研究者隨時檢視編碼與分析方式，逐步澄清主題項目與內涵，以增加分析的客觀性與一致性，分析結果真實呈現研究個案的面貌等。

## 第四章 資料分析與討論

本章主要將個案學校在研究取樣期間的訪談資料、觀察紀錄、實際參與的過程分析與彙整具體呈現出來。第一節主要說明學校志工參與動機與服務發展歷程。第二節介紹學校志工參與服務的困境與因應策略。第三節探討學校志工參與服務後的改變。第四節瞭解學校志工持續參與服務的因素。旨在探討本研究之問題，從而加以整理與推演研究的結果與討論。茲就所得資料整理並陳述於下。

### 4.1 學校志工參與動機與志工團服務發展歷程之分析

隨著社會的快速變遷，每個志工投入志工服務的動機並非都是單純、單一的，會因其生活背景、人格特質、成長環境、教育、宗教等因素而有所不同。動機是行為發生動力的主要因素，也是人類一切活動的驅力，動機會影響個人從事工作的理念與日後工作的成果與信心。影響志工們投入志願服務的因素很多，除了個人主觀意識及外在人事物的影響外，其原始動機的類別與強弱也深深影響志工服務的投入程度、持續性以及滿足程度（林利俐，2003）。

#### 4.1.1 參與動機

志願服務乃是一群不計報酬、自願奉獻自己的時間和能力，來參與各種公益慈善工作的社會成員，所提供的服務；它可以彌補各種公私福利服務人力之不足，也可以協助推行各項福利措施。就教育立場而言，社區居民透過志願服務成為學校志工可以彌補學校人力及資源的不足、減輕教育成本負荷、增進社區與學校的信任感及認同感。

根據Maslow的需求層級理論對個人動機層次進行分析：將參與志工動機分為內在動機和外在動機。前者指為較高層次需要為滿足的動機，例為了興趣、抱負、自我實現，後者指較低層次需要為滿足之動機，例為了求報酬、求生活保障……等（張春興，1991）。

研究者從六位訪談對象所參與志工服務的原因加以分類探討，分為內在動機和外在動機。茲說明如下：

### 1. 內在動機

工作活動本身即為目的動機，不考慮是否對本身有益處，完全是出自於內心一股熱忱，以改善社會為最終心願。所以內在動機包括了社會責任感、回饋社會、宗教因素與好奇心等。

進入學校是因為外子擔任學校的家長會會長，後來找不到繼任的人選，換我接手，剛好又遇到志工團又改組…，經由討論後，我才接任志工團團長。（W1-1030403）

……當初是學校的L主任和T主任為了協助弱勢兒童開發的藝術課程而彼此結緣，因為據我所知現在已經很少有老師願意犧牲假日帶著學生東奔西跑，只為了開發孩子潛能的亮點，所以當他們請我一起協助時，只要能力所及，我也會義不容辭的協助課程的教學活動，知道他們缺經費也會替他找贊助資源……。（M1-1030715）

…學校的T主任要做遊學行的活動來訪問我這家全臺唯一的蔣公廟而熟識，當時和他相談甚歡，而且自己又剛從職場退下來，時間比較多，在訪談的過程中知道學校比較缺男性志工，也覺得學校綠美化的工作比較

粗重……。(M2-1030716)

學校志工對於參與服務的動機以利他回饋的程度最高。參與的志工從一連串的服務過程中所得到回饋和滿足勝過其他物質的資助，這與Maslow 的需求理論，從最底層的生理、安全需求至關係、愛與隸屬需求到最高層的自我實現需求的理論相符合。

## 2. 外在動機

以志願工作本身為手段，考慮到自己的利益或收穫，以利人利己為出發點；此類動機包括了求取經驗增加知識、改善目前生活、社會接觸需要、自助互助需要、自我實現或無明顯動機。

……一開始是因為小孩子來學校讀書而加入，加上我本身個性比較活潑外向，喜歡接觸不同面的事務……。所以我特別抱著學習的態度加入志工……。(W2-1030602)

……剛開始是小孩在這裡求學，為了可以就近了解小孩在學校的情況……。 (W3-1030706)

……學校的環境比較熟悉、單純…。在家裡也是蠻無聊，就想跨出第一步增加自己和別人的互動……。 (W4-1030707)

學校志工的人力資源幾乎是來自家長，大多數的學校志工會在兒孫就讀小學期間，因為想陪孩子一起成長的動機需求，而加入學校志工志願服務的領域。根據邱明崇（2006）的研究也指出學校志工以小孩子為出發點的參與動機最為普遍，希望因為參與志工能幫助小孩得到特殊的

照顧。而拓展人脈加入志工組織，認識一些志同道合的朋友則是參加志工組織的另一項重要因素。

陳儀珊（1989）提出內在動機包括了社會責任感、回饋社會、宗教因素和好奇心；外在動機則以志願工作本身為手段，兼顧考慮自己的收穫，以利人利己為出發點，是一種較符合人性的服務動機和人道原則。蘇信如（1985）的研究指出志願工作者參與服務的行為，有可能是由數種內外動的動力交互作用而成的，而非指單一動機而已。其參與的動機形形色色，而動機也可能隨時間之轉移、參與程度之深淺變化而發生改變。謝秀芬（1992）根據研究顯示發現志工參與志願服務並非單純只為服務他人，而是也會將個人自我成長、吸取知識等因素考慮在內。若動機是屬於個人性的，可以反映出一個人的興趣與需要，可能是利他，也可能是利己，但也可能兩者皆有。

#### 4.1.2 志工團服務發展歷程

由家長會長擔任志工團的召集人，組織志工一起進入學校參與服務，經過幾年的經營，更從一開始單純的愛心媽媽轉變成十項全能的志工團。每學年雖然有家長會固定贊助團務經費，團員也會主動自籌經費，加上資深志工對於參與服務有強大的持續動力，讓團務得以順利運轉。

Tuckman 和 Jensen(1977) 主張以成員間的互相依賴程度劃分團體發展的過程，分別為形成期、激盪期、規範期、執行期及中止期等五個階段，雖然這五個時期的長度和強度不一定相同，但基本上會依序出現（李菁芬 譯，1994）。本節將以志工團發展歷程分別說明如下：

## 1. 形成期

團體存在的目標、結構與指揮的從屬關係，還相當不穩定。團體成員間的互信度低，所以團體成員對於誰該負責該團體的領導權及進行方式，普遍持著保守觀望的態度。在這階段中，團體最終會產生領導者來滿足此團體領導需求。

學校為了加強親師合作，培養學校與家長之間對學校的認同感，透過班親會招募各班家長組成了愛心志工隊後，再由家長自選服務項目到各班支援晨光時間，像說故事、母語教學、藝文等活動指導，由於學校並未規畫服務的各種細節，加上沒有一個固定的組織領導人，團員之間也缺乏定期的互動與聯繫。後來是因為召集人是學校的家長會長同時兼任志工團團長，熱心地把大家找回來，想把這股服務力量做有效的延伸。

…經常是各做各的，誰也不服誰，也不想接受其他人的指揮走…。  
(W2-1030602)

……送孩子到校後，我大部分時間都是留在教室擔任老師的小幫手，協助早自修老師還沒到教室的空窗期，那時候沒有像現在有這麼多樣化的活動…… (W3-1030706)

……我有個理念：希望把志工團的人力資源建置好，再配合家長會的經費，給學校運用……。(W1-1030403)

此時期的志工團在組織規範方面仍未完善，其組織的結構鬆散，團員之間的凝聚力不足，也導致服務績效不佳。此狀況一直延續到幹部改

選，由家長會長接手志工團團長才得以改善。會長接任之後幾乎是全心的投入，學校行政也開始著手協助志工團組織章程之建立，協助志工團之運作走向制度化。

## 2. 激盪期

團體內還存在著衝突的階段。團體中的成員雖然已接受了團體的存在，但還會抗拒團體對個人所施予的約束。此外成員還會試煉領導者的政策，所以在這階段會出現權力衝突的爭議，如次團體的形成或延遲之類的間接抗拒行為。團體要有制度化就必須建立可依循的章程及規範，才能持續的進步，志工團的成員經過一段時間的摸索後，慢慢建構出志工團的發展規劃藍圖。在學校的協助下，他們必須參加志工初階、進階的培訓課程，以提高團員提高服務品質。

……在討論的過程中難免會意見不合，不過，因為大家都是想把事情做好，相處久了就比較知道對方的底限在哪……。 (W3-1030706)

……空間不足啦！每次開會我都要先和主任敲好地點時間，當然也要準備點心邀請校長、主任列席，大家一邊吃一邊討論氣氛就會緩和一點，火藥味太濃時，我就會請大家中場休息……。 (W1-1030403)

……一直拒絕團長的邀約不想成為正式的團員，……，後來樂齡課程展開後發現學員和一起服務的團員有重複，自己也不排斥和他們一起相處，所以等團長再次邀約，我才正式加入接受志工服務訓練課程……。 (W4-1030707)

……志工的初階、進階課程我很早就通過了，……有些人會因為要參加培訓課程而卻步，所以團裡的事前溝通很重要……。 (M1-1030715)

……有上過課比較知道服務的內涵，有臨時交辦的事務要協助，團長會立刻號召團員規劃，領頭羊很重要，有沒有心想要去推動這一塊是蠻重要的……我覺得現在整個志工團的運作有比一開始更順暢……。 (W2-1030602)

在團長的帶領下，志工團開始會定期聚會，卻沒有固定形式與聚會地點；其組織運作方式與團員互動也沒有固定的模式可言，但學校行政人員會開始支援與配合，團長則成為召集人負責聯絡所有的事情，大家憑藉一股熱誠在學校內進行服務，看似簡單的服務，卻已逐步的凝聚志工們的向心力。

### 3. 規範期

此時期的特徵在於團體凝聚力的出現。成員對團體的認同感加深，成員間的情誼也隨之轉濃。在這個階段團體的結構大致成形，對成員的行為表現，也會有共同遵守的規範。經由訪談、參與觀察發現，志工們會依據組別的需求安排不同的值勤時間、定期聚會，即使聚會沒有特定討論主題，他們也能在一起分享生活中的酸、甜、苦、辣，同時也讓學有專長的伙伴一展長才，也在彼此的互動中，提升了個人的能力，也聯繫了感情，豐富了生活。

……現在志工團會定期召開幹部會議或行政會議，討論近期有什麼活動或是各組志工有沒有什麼想法建議，……團長也很用心，隨時都會問組長在執行上有沒有什麼問題、關心一下大家，我覺得整個團隊的氣氛變得更好……。 (W3-1030706)

……不管是執行綠化工作，還是團務的行政工作我都能樂在其中，除了可打發時間之外，又能認識更多的夥伴。……星期一和星期五，大家都會盡量來學校上瑜珈課，有健康的身體才有體力從事更多的服務，大家也會找時間聚餐，一起見面聊天，……志工服務早已融入自己的生活當中了。 (W2-1030602)

……學校參加挪威的機器人大賽經費短缺需要募款，我立即聯絡一些企業來捐款，但是爲了不讓學生有不勞而獲的想法，老師、家長、學生、志工連續好幾週都在海水浴場舉行義賣會，而這些活動也讓學校的凝聚力更加緊密……。 (M1-1030715)

……少子化、學校教育經費又不足，許多吃力的環境整理工作相當不易完成，當然，服務的工作是辛苦的，但是看到學校的環境變得井然有序，除了完成任務自己會感到快樂，相信學生也會提昇學習效率。 (M2-1030716)

……才開學，我們就會拿到一整年的行事曆，再依據需求進行會議的討論主題，每個人在這學期該做些什麼事，都一清二楚……。 (W4-1030707)

成員之間經過前兩階段的磨合，開始能理解對立和差異，對不同的觀點或看法可以容忍。訊息在團隊內部得到分享，團隊成員逐漸接受了現有的工作環境，同時開始形成一種共同的責任感，合作成了團隊的核心。

#### 4. 執行期

團體的結構開始發揮作用，成員們不僅專注於工作任務上，彼此間還存在著溝通、合作和互助的行為，而團體凝聚力和成員個人對達成團體目標的奉獻行為，更發揮綜效功能，使團體的效能遠超過任何一位成員的個別績效。

……學校經費一直不足，家長會會贊助，志工團會透過義賣來幫學校籌措經費……。 (W3-1030706)

……只要志工團裡年紀符合參加樂齡計畫的，我都把他們通通拉進來，參加志工服務也一起參加樂齡課程，學手工藝，成品還可以義賣協助學校……。 (W1-1030403)

……學校免費的提供穿堂供我們練氣功，所以有需要我們也很樂意來幫忙……。 (M2-1030716)

……現在我們也會跨出學校，像區公所、衛生所辦活動缺人，團長會聯絡可以參加的人。……魚幫水，水幫魚，所以學校有需要，公部門也會盡量幫忙……。 (W4-1030707)

……從黃槿樹下（閒置空間再利用）協助藝術教育課程到現在流木居（漂流木創作據點），只要是學生有需要，我會立刻協助找資源，大家要合作才是學生之福。（M1-1030715）

……人不可以一直關在象牙塔裡，像私立托兒所缺場地、缺人力，我們也會出動，其實也是幫學校做另類的行銷啦！（W2-1030602）

站在學校創新經營的角度而言，學校教育目標必須透過人脈串連起學校內外成員、家庭、及社區人士的人際互動網絡。學校提供的資源分享的內容以學校的場地、設備為主，社區資源分享則偏重人力、財力資源及運用組織的關係。學校與社區彼此積極互動，保持良好密切關係、暢通溝通管道，社區將以學校為文教中心，願意為孩子的發展投入更多心力與學校共同合作支持學校校務的發展。

#### 4.1.3 小結

綜上所述，可發現受訪者皆是基於個人自主意願加入學校志工行列。由於學校志工的志願服務屬於無給職的工作型態，因此，願意主動投入志願服務工作的人，多半具有熱心公益的人格特質，重視主動參與和犧牲奉獻的精神。志工參與志願服務工作，其理由動機相當的複雜，開始可能是個人興趣及奉獻意願，之後可能轉變為希望獲得自我實現與成就，其動機隨著參與的時間和層次而有所不同，而延伸出其他動機。參與的志工亦可能在同一時間擁有多重動機。

陳振東（2006）研究發現團隊的發展在每一個階段都有成熟與不成熟的兩個方向，當各種內外阻礙因素出現，團隊在發展的過程將可能會發生停滯，甚至失敗。志工加入志工團後，其團隊的組織動力逐漸

增強，透過會議協商除了擬定組織章程、團員的職前、在職訓練的共識等等，其制度逐漸成型，參與服務的志工也各有不同特色與專業，交織成一個具有規模的團體。學校志工是群體力量的匯集，任何具有長期性、持續性的服務活動，都是由團體的互動過程來統合各種資源，協助學校完成活動。學校志工是參與學校事務的主要角色之一，是學校活動的支持者、協助者、學習者，是學校、社區的聯絡人，也是學校、社區夥伴關係建立的橋樑。

## 4.2 學校志工團經營的困境與因應策略之分析

林明地（2002）指出從家長參與學校教育的發展來看，其趨勢已從學校原本僅邀請學生家長參與學校教育，漸漸地發展到家庭參與（不限於父母），目前「社區參與」已漸被接受，歡迎社區居民（不一定有小孩子就讀該所學校）進入學校，學校教育人員也漸漸能接受這樣的理念：參與學校活動與事務是社區公民（並不限家長）的權利與義務。

### 4.2.1 困境

學校志工制度從民國七十九年明文規定落實推展至今，推展之後對於親職教育、協助學校活動之貢獻亦獲各界的肯定。然在運作的過程中，也出現許多困境，柴在屏、李嵩義（2006）綜合相關研究結果（陳志福，1990；吳秋莉，1995；吳美慧，1995；詹秋薇，1997；張訓迪，1992；洪困村，1992；宋維煌，1993；陳清溪，1994；李慶泰，1999），將學校志工團發展的困境歸納如下：

## 1. 志工招募不易

過去學校志工的人力資源大多數來自於學生家長，招募的宣傳方式也以發傳單為主。但是社會型態改變後，大部份的雙薪家庭也難有時間可以參與學校服務，而少子化的現象，也讓學生家長數量銳減，造成學校志工招募的數量嚴重不足。

……就是召不到人，雖然已經透過各種宣傳管道，但是有心參加的人很少，而加入的成員往往有些只想掛名享受福利，一拿表就會說，別的志工單位福利很好，那學校有嗎……，如果學校有經費當然可以，問題是現在學校經費真的是很不足啦！有些則是想建立人脈壯大自身的事業，像直銷、拉保險……。 (W1-1030403)

面對招募不易的困境，現在學校也努力的改變招募的方式，除了發傳單的之外，亦會透過網路、跑馬燈……等多媒體的宣傳。在招募對象方面，除了家長之外，亦向社區及社會人士廣為宣傳或與社會團體合作，增加志工的來源及數量。志工是學校重要的人力資源，了解志願服務參與者的背景與參與動機及特質，有助於學校招募學校志工及其實際運作時的參考。

## 2. 志工家人不支持

家人的態度，影響志工成員的服務情緒，與繼續留任的動機甚大。而家人無法支持，緣於其對志工工作認識不足及志工們擔心會帶給先生壓力。

……做志工背後一定要有家人的支持，像有的媽媽、阿嬤已經是進入空巢期很想出來付出，但是還要看老公、公婆、小孩的態度。……在這裡最困難的應該是改變觀念，讓大家在行有餘力之下，願意樓頂招樓腳，阿公招阿爸，做陣來做志工……。 (W2-1030602)

……很多成員會因為家人不了解，抱怨他們來做志工，雖然後來媽媽們回去有分享他們的志工經驗，但是不明就裡的人，就會懷疑我們這樣付出，一定想圖利什麼……只要風吹草動，謠言就會滿天飛，好不容易找到的團員就會被迫退出……。 (W3-1030706)

因為我不是在地人，在地人對於志工服務也不甚了解，所以在服務的過程中要不斷的溝通理念說服其他人一起加入服務的行列。(M1-1030715)

學校會在期初的志工大會中安排座談會邀請新任志工與家屬參加，由資深志工與新任志工有機會在座談會中提出對服務工作的疑問與建議事項，協助志工對服務價值澄清，資深志工亦可分享學習經驗，學校有舉行茶敘、聚餐等會邀請志工家屬一起參加，盡量讓家屬彼此有機會互相認識對方，以利志願服務工作的推動。

### 3. 參與時間不能配合

由於到校服務的志工仍以女性為多，而女性志工經常必須身兼各種角色，如妻子、母親、媳婦等角色，甚至現在有些家庭型態是雙薪家庭。因此，參與服務的時段，要能配合各種志工的需求，否則志工們常會因參與時間不方便而影響參與意願。

……目前雙薪家庭多，來參與學校的男志工部份偏少，大概只有綠化組或與導護組有，其實導護與綠化部份，是更需要男性志工來參與，光靠女性志工來參與是不夠……。(M2-1030716)

……導護組本來有招到兩位新進的志工媽媽，不過，學期中就來說抱歉了，因為她們白天要上班，晚上又要讀夜校，一大早要起床執勤實在起不來……。(W4-1030707)

……這裡外籍媽媽多，有的很辛苦要幫忙賺錢養家，原本說好的，最後為了拚經濟，還是沒辦法來……。(W1-1030403)

由於學校志工參與的時間必須要配合學校平日的上課時間，有時連假日都必須支援，因此學校志工常會因參與時間不方便而影響參加的意願。加上志工的工作是屬於無酬、志願性之服務，經過長時間無條件的奉獻後，難免會有倦勤的現象。因此經濟不景氣、雙薪家庭激增，也是導致志工人數逐年流失的重要因素。

#### 4. 志工能力不足

呂朝賢、鄭清霞(2005a)提出限制民眾參與志願服務的因素大致以意願、能力與機會等三面向，個人意願高、所擁有的能力愈強、可接觸的志願服務機會愈多者，志願服務參與機率愈高。現今社會受服務者的需求，已非單一性的服務，志工的專業知能若是不足，將導致服務內容匱乏，不但使服務的效能遞減，也會造成服務資源的浪費，難以吸引眾人的支持與參與。

……現在的資訊實在太發達了，一下子孤狗，一下子非思不可…，我年紀比較大，對於3C產品的操作能力不好，……所以當初要加入也是考慮很久，怕自己拖累別人的工作進度……。(W4-1030707)

……在學校現場最常碰到的就是親師溝通，因為這裡單親、隔代教養、新住民的比例相當高，當雙方有衝突時，我就得當潤滑劑，……有時也要與校長溝通經費的運用，這時溝通的能力就很重要了……。(W1-1030403)

……有些Y嬭級有時間，也願意付出，可是要她們加入，大家都怕自己能力不夠……，往往只願意在辦活動時當臨時志工，這樣就沒辦法讓他們享受志工應該有的福利……。(W2-1030602)

學校志工並非之正式教職員，在引入志工支援時，學校必須考量其工作性質、志工之間的個別差異，協助志工團幹部透過工作規範及管理運作，讓志工、教師與學校行政人員三者間形成相互合作的共識，以謀求學童的最大利益為目標，達成學校志工、教師、學校行政、學生與家長多贏的局面。

#### 4.2.2 策略

在招募志工之前，學校應先要瞭解所要招募的志工其追求的是什麼，一般招募志工時的規定，除了年齡、學歷或性別等條件；另外也需要具有責任心、奉獻及服務熱誠的精神等種種考量。因此，招募工作重點其實就是確定應徵者的資格符合，並使志工人數及條件與所需工作能互相的配合（李淑琚 譯，2003）。

王永年（2009）根據周佑民（1997）研究發現，提出志願服務之運作功能要充分發揮達到預期效果，可有以下之具體作法：

### 1. 健全志工組織

有效能的志工組織必須要小心而周詳的去進行組織的設計。同時在規劃和執行面上給予團員足夠的注意和關切，避免志工的心神衰竭或士氣蕩然及職員們憤恨不平或挫折不斷，志願服務必須結合群眾力量才能積沙成塔，眾志成城。

……我是覺得自己的責任感重。身為團長，我喜歡出錢出力盡量找資源，不喜歡說為了評鑑什麼的而做，我自己的能力可以做好的，我就會使命必達，發揮自己的能力做到底，不要只是表面上、形式上做一做而已，其實物以類聚，肯留下來的都是有一顆願意付出的心。（W1-1030403）

……只要有來學校值勤，大家一見面一定會互相聊天，說說Y雜的代誌……。（W4-1030707）

……有些人比較不能固定參加，我會盡量留下他們的聯絡方式，有適合的就line一下他們……。（W3-1030706）

學校行政人員並未對志工服務有強制性的規範，目前研究發現團長與團員平日會彼此的關懷與聯繫，若能主動了解隱性志工的內在需求，有效的聯繫志工出勤，再依據增能需要調整課程安排與任務的編組慢慢地從中引導，使其感受到關懷與溫暖，讓志願服務習慣成自然。

## 2. 強化教育訓練

教育是擴及，訓練是充實。教育訓練是推動志願服務的重要環節，提昇志願服務品質的最佳途徑。透過教育訓練能促使民眾經由學習認知，進而產生興趣與持續參與，使接受服務者產生安全與信任。

……現在教育日新月異，一會兒要與世運會結合，一會兒是學校假日遊學，要參加研習才能跟上學校的腳步……。 (W2-1030602)

……有和其他地區交流過才知道自己很不足，難怪熊大會一直想辦法申請經費找講師來幫我們上課……。 (W3-1030706)

……有聽老師上過課，導護值勤時比較知道要注意哪些細節對小朋友比較好……。 (M2-1030716)

……經濟不景氣，教育經費也都被砍光了，真的需要還是會和家長會協調，請會長撥經費聘請老師……。 (W1-1030403)

……有時團裡不一定能有老師來上課，大家也會趁機互相分享經驗，互相倒垃圾，有好料的也會到相報……。 (W4-1030707)

雖然志工已有法定的志願服務增能研習時數的規定，但是學校招募志工後依舊要事先做好志工執勤前的職前教育、在職教育，讓志工團能獨立自主、經營管理，避免外界總認為志工團只是學校的附屬單位；志工團目前仍持續與家長會攜手合作，共同參與教育事務，協助學校、老

師不足的地方，但是甄選志工時是沒有限制有無受過志願服務基本訓練，只要有心就能進來。進來後再接受職前、在職訓練，才能執行勤務。

### 3. 提供獎勵激勵參與

張英陣（1997）認為激勵可提高士氣，當士氣提高可以使個人目標與組織目標融合為一。若能瞭解志工從事志願服務的動機，並且適時對其動機有所回饋，當志工覺得其需求獲得相對回應，其行為得到加強，可能較願意繼續從事志願服務。

……說真的，我覺得有耐心的反覆溝通是很重要，像電視上那些洗腦式的廣告和歌曲，播到最後即使沒有購買，腦海也會不時閃出廣告的畫面，不自覺的哼起旋律，一不小心也會衝動的購買類似的產品。……我想，對於有潛力的人力資源，還是可以透過學校臨時性的活動不斷的提供他們更加認識志工服務的機會……。 (W3-1030706)

這裡比較不發達啦！以前我也不懂志工來學校可以做什麼？……慢慢接觸才知道……。 (W4-1030707)

……之前的校長很會用運動會、班親會，一些大型活動表揚志工和介紹志工團的服務內容，有改變大家的看法……。 (W1-1030403)

……我們會確實的登記執勤的時數，出門參觀時團員就可以利用服務卡免費參觀一些地方……學校很厚禮數，會安排志工上台領獎狀，連聚餐都會邀請我們，讓我們感到學校有在用心……。 (W2-1030706)

……有幾次的參觀不錯，像土溝那一次，可以讓我知道別的社區是怎麼做綠美化……當志工後，生活不見得就會事事順心。不過，每次完成任務後的成就感是我繼續服務的動力。(M2-1030716)

…校長的一句誇獎、夥伴的相互鼓勵，還是學生的感謝，都會讓我開心很久…。(M1-1030715)

志工的動機通常是多元且混合的，了解志工複雜的動機，再依照需求而來做激勵，加上服務的活動多樣化內容豐富有意義，志工在參與的過程中比較能獲得工作的滿足，吸引他們持續參與並努力投入服務。

#### 4. 整合資源

社會資源涵蓋有形的資源與無形的資源，前者包括財力、物力、天然資源與活動空間等，後者包括人力、知識、技術與合作協調等，志願服務預期順利展開工作，有效達成目標，有賴充分發掘與運用社會資源。財力的捐獻、物力的提供，固然最為需要，而人力的支持、技術的運用，更應該不容忽視。

……其實不方便時，一通電話，組長就會立刻找人支援，像圖書、學生健康檢查需要跨組支援，需要志工的數量就會一下子多出很多。……期初會議就會依學校行事曆調整，不過，還是會考慮志工感受，盡量依個人興趣和時間讓我們自己選組。(W4-1030707)

……義賣的物品不夠，我會盡量找人來贊助提供，……人力方面有時得請教會的教友幫忙，以前在流木居（漂流木創作據點）服務學習的志工，我也會把它們通通拉進來……。（M1-1030715）

……互相啦！之前別人有活動需要有人去支援，我們立刻友情贊助，換我們時，他們也是來又宴，有來有去啦！（W1-1030403）

……每次區公所、衛生所缺人手就會來這裡找我們幫忙，久了也比較熟，學校活動需要宣導，他們也會派人過來……。（W3-1030706）

志願服務必須有意願、有時間，對於有意願卻沒有時間，無法經常性值勤服務的志工，可建立支援性志工組織網絡，經過組訓且列冊備用，大型展演或臨時性任務即可採機動性的支援方式，以發揮志願服務最大功效。

#### 4.2.3 小結

由於志工團的團員經常是來自不同領域，同時具備不同的專長，在團隊中仍能透過服務時間相互交流，彼此分享經驗與情緒支持。但學校志工參與服務要發揮功能與工作績效，並非單打獨鬥即可完成，工作任務能否完成仍是需要集眾人之力，學校希望志工有效率的達成任務，提升服務品質及績效，志工團的成員就必須自主管理，並建立完善的組織章程與服務規範，凝聚團員的向心力與信任感建立共識。由於政府並未補助學校辦理志願服務的職前、在職與專業進階訓練之相關經費，一切經費需求皆須由學校自行籌措，因此，學校在每學年期初時，應協助志工

團規劃志工聯誼或相關進修活動，使學校志工對學校有歸屬感，願意為學校付出。

### 4.3 學校志工參與服務後的改變之分析

志工參與學校志願服務是屬於無薪酬的工作型態，因此，會主動投入志願服務工作的人，多半具有熱心公益的人格特質。學校志工在長期服務的過程中，會因為個人經歷不同，所獲得體驗亦有所差別，廖宮鳳(2004)亦發現婦女志工的服務學習對個人心境、家庭親職關係、婚姻品質、社會適應均有正面的影響及滿足感。以下就研究者訪談的六位學校志工參與志願服務後改變的層面加以探究。

#### 4.3.1 改變

吳美惠(1995)提出志願服務可提供個人自我實現及自我成長的機會，可以提供個人更多工作機會、豐富退休後的生活、填補工作間的空檔，亦可增進個人自信心減少個人的問題，例如：酗酒、迷亂、憂鬱、家庭問題…等等。林美珠(1994)的研究結果則發現家庭主婦志工可以經由參與志願服務學習到的助人服務的態度及技巧，獲得自我成長與增進親子與夫妻關係。黃曼婷(2001)的研究也發現，家庭主婦參與志工後對其社會支持、親子與夫妻關係都呈現良好的互動與品質。

##### 1. 個人層面

志工參與志願服務後，對其個人而言是一種服務體驗與學習，在過程中對其在人際互動、自信心、價值觀、生活態度及服務知能等方面可能會帶來一些影響與收穫。

……來學校後，認識了這些志同道合的朋友，謝謝她們的傾聽，讓我有地方倒垃圾，每次聚會講完了，我的心情就會變開朗，又可以重新面對家庭和工作……。 (W3-1030706)

……我選擇離開服務很久的慈善團，……重新規畫的流木居（漂流木創作據點）雖然小而美，另起爐灶看起來自己像個傻瓜，但是我感覺自己更上一層樓……。 (M1-1030715)

……在做志工的日子裡，我成長不少，收穫也頗多，不同的學習課程也激勵著我不斷地學習和改變。人的所做所為只要朝著善的方向而行，主動去付出，對人真誠、釋出善意與關懷，就能夠將志工服務視為享受，……。 (W1-1030403)

……在整個服務的過程中，我變得更樂觀，天底下沒什麼不能解決的難題，做任何事，用心去做就對了，人要活到老學到老，不管是志工服務還是進修專業知能的課程都是學習的好時機，都是充實自己的好機會……。 (W2-1030602)

……從一開始接觸了非正式志工服務接著參加樂齡課程到正式參與志工學習課程成為正式團員，其實服務的時候就增加自己學習的機會，而且每項課程都是有規劃的，只要認真去參與都會有收穫，……最大的收穫是認識很多新朋友，接觸不同領域的人，生活圈擴大……，資訊多會相互傳播，刺激自己接受新知……。 (W4-1030707)

Lammers 於 1991 年提出學習或許不是志工參與服務的主要動機，但參與過程中所獲得的學習感受、會不自覺的影響志工參與志願服務的評價，而獲得愉快學習的經驗者，通常會更願意持續提供服務（林虹似，2007）。

## 2. 家庭層面

參與志願服務是在行有餘力的狀況下安排時間提供服務，當志工的角色與家庭角色互有衝突時，志願服務可能就會被迫中斷，因此當角色衝突產生時，參與志願工作者必須重新調整服務腳步，以使其雙方面取得平衡，才能延續服務。

……先生曾經當過家長會長，當我在分享服務過程遇到的困擾時，他也都非常能同理我的煩惱，夫妻之間的話題增多外，也不時提供我不同的思考方向，……小孩都長大了，和父母的話題也變少了，有時我也會在晚餐時刻，說一些我值勤遇到的趣事，家庭氣氛改變許多。而且他們覺得媽媽在學校幫忙，讓他們覺得很光榮，直到現在都還記得當初機器人大賽義賣的點滴，……一路走來，小孩變得比較有回饋的心和責任感，家長的身體力行，是小孩最好的典範……。 (W1-1030403)

……做了志工這些年，孩子和我的互動變得更多，以往只要看到家人就是對他們嘮叨瑣事，孩子寧願關在房間上網也不想和我聊天，……現在聊天的話題都是和志工服務相關，女兒最常取笑我的是『做志工一條龍，在家一條蟲』，連麻煩他們幫我上網傳訊息，也可以逗家人哈哈大笑……。 (W4-1030707)

……有聚會、活動我也會盡量帶著老公和小孩一起參加，做志工這件事其實有影響到孩子，現在孩子在醫院實習對病人也更有耐心和同理心……。(W2-1030602)

……家人的支持是一股很重要的力量，有了全家人的認同，在志工的這條路上就勇往直前的去奉獻、服務……。(M1-1030715)

王貴瑛(2001)的研究中指出：「義工人力以婦女為最大來源，可促成自我成長、增進家庭關係、開展婦女社會生活等效益，間接推動婦女教育。」志工長期加入服務的行列後，雖然會變得比較忙碌，但是持續的參與服務讓他們的生活變得更充實，無形中也會增進家庭成員之間的良性互動。

#### 4.3.2 小結

綜上可知，參與志工服務可促進志工個人的成長及發展，對周遭的家人、朋友亦會有間接影響。學校志工透過志願服務的歷程與學習參與，促進了彼此的互動及學習，而團體特有的支持網絡，提升了志工的生活品質及自我成長。在志工團中，志工們有共同的語言、類似的生活經驗，均可促使團體與個人的連結更緊密。在家庭層面可發現，學校志工透過參與服務間接的改善了自己與家人的互動關係，提升了夫妻之間親密度與支持度，也讓孩子願意主動分享自己的情緒與想法，促進了家庭的和諧。

## 4.4 學校志工持續參與服務的因素之分析

許多研究發現，志工參與服務的動機並非單一因素，往往在服務一段時間後，會出現不一樣的因素成為持續服務的動力。心理學家Maslow（1954）的需求階層理論也提出人的需求呈現金字塔形狀，當較低層次的需求獲得滿足後，就會衍生新的動機，再去追求更高層次的滿足（張春興，1991）。

研究者訪談六位學校志工，企圖瞭解是何種力量支持他們願意繼續在無子女、親屬在校的情況下，仍持續參與服務工作，以下就志工持續參與服務的動力加以探討。

### 4.4.1 志工持續參與服務的動力

目前大多藉由其他理論或工作滿足度來探討志工持續服務之關係。但是志工管理與一般機構管理最大的差異來自於志工的服務目標不是在追求績效與獎勵，志工願意持續參與服務往往是由其他不同層面的因素所組成。曾華源、曾騰光（2003）根據Schindler-Rainman和Lippit（1975）研究提出影響志工持續參與的因素：

#### 1. 成就感的獲得

感受到有能力改變事情，在參與和投入過程中，覺得可以改變或協助他人的生活，甚至影響到國家的政策或國際事件。

……人的生命有限，現今社會風氣敗壞，人若不多做好事，未來怎麼會有希望，旗津一直是城市開發過程中被遺忘的角落，許多能離開的家庭都離開這裡了，剩下的都是無法離開的，教育可以改變孩子的未來，但

是現在的教育經費幾乎是被砍光了，缺錢的學校只能拚命的往外找資源，而旗津就是如此，所以我這個外地人決定在此深耕，目前流木居（漂流木創作據點）還是持續協助學校在環境藝術方面的推動，我很珍惜這種服務的機會……。（M1-1030715）

……導護執勤時，看到小孩子安全過馬路，開心的笑容，我們也覺得欣慰，自己也得到無形的回饋……。（M2-1030716）

……機器人大賽雖然打敗各路高手獲得參賽權，但要遠征挪威對旗津的孩子與家庭來說出國的費用實在太高了，最後在大家的努力下，終於在教育局提出的期限內，透過義賣、募款替孩子籌出足夠的旅費，讓他們可以安心的參賽……（W1-1030403）

志工以奉獻、服務他人之精神，主動對社會上需要照顧之弱勢族群提供必要協助，使學校獲得實質的幫助，進而學校弱勢族群的兒童或其他需要幫助的人，有機會得到志工的幫助，從訪談過程中發現，志工對小孩子有一份特殊情感，更從自己的孩子擴及到學校所有的小孩，使學校得以在面對教育經費不足的無奈中實際的將問題解決。

## 2. 受到重視和激賞

得到激賞並對於共事者和工作情境有影響力。他們的建議和觀點被採納、受邀參與計畫，他們得到信任並且委以更多的責任。

…校長很急，都開學很久了，還是一直找不到人擔任家長會長，最後我也是拖著卸任很久的老公一起去拜訪了很多人，才讓家長會長順利產

生……。(W1-1030403)

……從黃槿樹下(閒置空間再利用)到流木居(漂流木創作據點)，一路走來，只要學校要幫忙義賣、募款，T主任會聯絡我們進駐幫忙……，…漂流木的環境藝術也會配合假日學校在地遊學的需要進行……。

(M1-1030715)

……因為會長和委員的信任，而且各方的捐款都是得之不易，我們希望這些錢要用在刀口上，所以要從這裡申請的經費，我都會仔細的把關，有問題會立刻提出是希望避免被資源濫用……(W3-1030706)

學校經營必須與當地社區居民、學生家長建立良好的互動關係。志工除了協助學校解決問題，面對家長對於教育辦學方針與學校經營生態的疑惑時，學校志工也盡量從參與的活動中提出令人信服的數據，強化社區與學校的連結，讓家長更能瞭解學校的教育理念或教學品質等，來自團體環境及他人正向的回饋是學校志工持續參與的動力之一。如同邱明崇(2006)所言：「參與動機，是認同學校的觀點，或和學校有感情，希望與學校建立良好關係。」由此可見，受到重視和肯定是學校志工持續服務的重要動力。

### 3. 自我實現感的獲得

做了想做的事情、覺得更有能力勝任工作、學習新事物、把學習經驗轉換成自己生活的一部份。

……整理花草是我的興趣，而且也可以活動筋骨，看到這些花草樹木枝

繁葉茂時，我的心情就會跟高興起來……。 (W2-1030602)

……就將導覽受訓的經驗延伸到生活中，……身體力行將漂流木的再利用的理念推廣到校園，成效不錯，……。 (M1-1030715)

……導護工作看起來好像很簡單，上了老師的課後才知道眉角，現在自己在陌生的環境，就會多一分謹慎……。 (W4-1030707)

綜上所述，可了解學校志工持續服務的動力之一，是希望自己在行有餘力之下，多多幫助他人，雖然不一定有回報，或得到報酬，但自己卻能因此而得到快樂的感受，學校志工回饋社會的心，除了利他也同時利己。

#### 4. 重要他人及團體的支持

如朋友、家人、雇主的支持和肯定，是一股重要的支撐力量。

……做志工就是要抱持著這種快樂和無憂無慮的心情，讓社會上每一個角落都有愛與關懷。我可以持續的服務，主要是有家人的支持，尤其是我老婆……。 (M1-1030715)

……家裡經濟無虞，小孩也大了，而且做志工也不是壞事，我先生自己也很支持我到學校服務……。 (W1-1030403)

……在志工團裡，我交到了很多的好朋友，我覺得擁有志趣相投朋友是

我可以持續參與的一個因素，這些夥伴會在我需要與人分享時，耐心的傾聽，彼此互相關懷，這種溫馨的感覺，是很難用金錢衡量的。

(W2-1030602)

……每次做完綠化工作後，大家就會每個人出一道菜，一起到○○的家聚餐，這麼久了，大家還是數十年如一日彼此互相鼓勵支持……。

(W3-1030706)

……就女兒說了算，所以家裡的人反而是不斷的鼓勵我要走出家庭，久了也習慣和團員一起在固定的工作、上課，也會跟著一起去旅行……，連小孫子和我視訊時都會問我有沒有去當志工……。(W4-1030707)

志願服務是一種長期性工作，家人、朋友對志願服務的認同與支持，是影響志工能否持續參與的重要因素。因此，由上所述，發現志工持續參與服務的動力，家庭成員扮演著關鍵的角色。當家庭讓志工無後顧之憂時，志工就不會為了遷就家庭需求，而中斷持續服務的機會。志工加入組織後，團體的成員幫助新成員快速的融入團體，瞭解團體的運作方式，並提供有關志工其他資源的服務亦是志工持續服務的因素之一。

## 5. 組織的支持

配合志工做調整以適合他們的時間，以各種方式支持志工的參與、提供聚會場所、補助交通費等費用。

……要搬家了，忠孝樓一驗收完畢，學校就會在忠孝樓幫志工團規劃

休息室，以後不管是開團務會議、休息，就有一個適合的空間供我們使用……。(W1-1030403)

……有時服務時間需要調整，主任和夥伴們會告訴我盡力就好，能做到幾分是幾分，這些在其它人的眼中看似平凡的舉動與關心是支持我持續當志工的動力……。(W3-1030706)

…ㄟ…就很不好意思啊！經常讓T主任和我們一起忙，還讓他自掏腰包犒賞我們，所以我們暑假去玩也準備了很多名產要回來送他們。  
(W2-1030602)

……學校會辦理志工表揚大會，來表示對志工的重視透過頒發獎狀與餐敘，慰勞志工平日付出的辛苦，……另外，運動會也會製作T恤給志工，……。(W4-1030707)

……學校會針對志工安排一些自我成長課程，雖然服務是無薪水，但是自己也因課程吸收了一些原本自己不懂的知識……。(M2-1030716)

……澳洲青年參訪團要造訪旗津，流木居（漂流木創作據點）負責接待、翻譯，因為機會難得，我也馬上將訊息傳給T主任，T主任二話不說立刻帶旗津兒童一起加入導覽的行列，讓孩子有機會和國際友人交流……  
(M1-1030715)

根據訪談觀察可發現學校方面會盡量配合志工的服務時間，在互相尊重的前提下，負責業務的相關行政人員對志工所提出的問題會立即給予回饋的訊息並透過實質的鼓勵與參與，使志工有被信任和重視的感覺，加上主動了解志工的需求，並盡量給予協助，讓志工的服務理念得以實踐，滿足了學校志工個人的內在需求，同時也提升了志工持續參與學校服務的支持力量，成為提高志工持續服務的關鍵因素。

#### 4.4.2 小結

綜合上述，可發現志工的持續參與服務動機複雜且多層面。志工能在工作獲得成就感與個人的自我實現，是持續參與志工組織的動力之一，而服務機構的團體氣氛、服務機構內的軟硬體設施、團隊內的友伴情誼及他人有形無形的正向回饋也是重要的影響關鍵。受訪的志工在年齡屬於較為年長、服務年資長，在自我概念方面是屬於比較積極，在工作上比較能自主性並受到重視，其成就感也就相對提高。

受訪的這六位資深志工，在參與服務的過程中親人皆屬於傾向支持、鼓勵的，在服務的過程中與同儕互動關係良好，凝聚了志工對組織的向心力，提升志工參與學校服務的支持力量，讓志工的服務理念得以發揮，是滿足志工個人的成功關鍵因素。組織除了能配合志工服務時間給予即時的回應及滿足個人的內在需求之外，志工個人的自我概念與人際關係的發展、和受服務對象的互動所產生的認同與歸屬感也成為持續參與服務的因素。而學校即將設置的志工休息室，也成為多數志工共同的期待，未來可以成為提供志工情感與經驗交流之處所。

## 第五章 結論與建議

本研究係透過訪談與觀察來瞭解學校志工參與服務的動機與歷程，分析目前學校志工參與服務面臨的困境，並進一步探討突破困境的策略，以及參與服務後個人的收穫，探究學校志工人能持續參與服務的因素，以瞭解學校志工的經驗歷程與需求，作為學校招募志工參與服務的模式參考，以發揮學校志工更高的價值與意義，據以提出結論與建議。本章共分二節，第一節結論部分是依據第四章研究結果做整理，第二節建議部分則是針對本研究未能觸及的部分與研究限制加以說明提出意見給後續相關研究者參考。

### 5.1 結論

根據本研究的研究問題，透過個案訪談結果的分析討論，歸納彙整出本研究的研究結論。

#### 5.1.1 多元的參與動機與服務發展歷程

由本研究結果可以發現，受訪的學校志工都已無親屬在校就讀，但仍願意到校服務，這顯示學校志工皆是基於個人自主意願加入志工行列。曾華源、曾騰光(2003)亦提出志願服務是自發性的社會活動，透過社會性的參與，志願服務者在組織中與其他成員互動、共同行動，以增進人際關係、降低社會疏離感。志願服務是一種助人的美德及福利活動、組織性的利他行為、基於社會公益責任的參與行為。

由於學校志工的志願服務屬於無給職的工作型態，其參與志願服務理由的動機相當的複雜，動機會隨著參與的時空背景和層次而改變，因

此每個人的參與動機也有所差異。

志工團在運作的歷程中與 Tuckman 和 Jensen(1977)所提出的理論類似，團隊在每一個階段都有受到許多無法確定的因素所影響。在形成期、激盪期、規範期、執行期的階段中，志工團會因為新成員與舊成員在思考模式與觀點有所不同，而發生衝突。當各種內外在此的阻礙因素出現時，整個團隊碰到困難無法解決時，在發展的過程的確會發生了停滯的現象。因此學校負責相關業務的人員與志工團的幹部皆須提升自我溝通協調的能力，提升志工團執行服務的效率。

### 5.1.2 志工團經營的困境與因應策略

因志工成員來自不同的成長背景，在一開始參與服務工作前大都未接受職前訓練，開始服務後在推動時難免會有困境產生，經訪談發現志工團在運作的歷程中遇到的困境有：志工招募不易、志工家人不支持、參與時間不能配合、志工能力不足。

志願服務之運作功能是否充分發揮達到預期效果，端視其運作方式是否妥適，因此策略的運用是非常重要的，目前學校主管單位與志工團採取的策略與王永年（2009）依據周佑民（1997）所提出的健全志工組織、強化教育訓練、提供獎勵激勵參與、整合資源等策略與本研究發現相符。

現代的學校教育已是個開放的系統，教育無法不食人間煙火，獨自在校園中閉門造車。學校必須透過系統性的計畫與長期性的雙向溝通，形塑學校良好形象，爭取社會大眾對學校的認同，並結合社會資源，擴充人力與財力。因此，學校與社區的公共關係若是良好，則能得到越多的社區居民的認同，進而建立起合作關係。無論是合作或者是資金的贊

助，對於學校的工作推展與教育工作成效也將有所提升。

由研究中可發現，學校透過各種不同的途徑，包括校園空間開放、師資、設備資源的提供，也開放學校讓家長、社區民眾一同參與學校事務，此舉不但可以與社區建立起良好公共關係，也可增進學校教育的成效。

### 5.1.3 學校志工在志願服務歷程中的改變

目前校園中的學校志工雖以女性志工居多數，但少數的男性志工，在服務的歷程中，自身也有不同改變。本研究的結果與林美珠（1994）表示家庭主婦志工在志願服務過程中，可以經由學習到的助人服務的態度及技巧，獲得自我成長與增進家庭中的親子與夫妻關係；黃曼婷（2001）提出家庭主婦參與志工後對其社會支持，親子關係，夫妻關係都呈現良好的互動與品質；廖宮鳳（2004）發現婦女志工的服務學習對個人心境、家庭親職關係、婚姻品質、社會適應均有正面的影響及滿足感相同。因為在服務的過程中除了開拓個人的視野，擁有健康的身體和正向積極的生活態度外，也間接促進家庭關係的和諧，增進夫妻、親子之間的互動機會，同時亦能得到心理方面的成就感以及自我信心，使個人在服務的過程中，達到終身學習之目的。

### 5.1.4 學校志工持續參與服務

誠如曾華源、曾騰光（2003）提出以體系之觀念而言，志願服務的內在動態系統包含了志工、機構、服務對象，三者形成一個完整的三角互動關係，透過各項活動為機制，以維繫三者的關係，志願服務能否持續與發展，其關鍵在於三者之間的轉換系統是否能滿足雙方的預期與需

求。

學校志工團體雖然屬於自願服務性質，但成員均是來自於不同環境及背景的個體，當服務對象（學校師生、社區）能對志工提出正向的回饋與肯定，志工在個人的內在感受上即能從服務過程中獲得滿足，其持續提供服務的意願也會隨之提高。而機構（學校）須認清志工並非只是免費的勞動人力資源，訂定合宜的志工招募制度、工作規劃與安排完整的教育訓練，並適時的提供協助與回饋、獎勵都有助於志工在個人成長及心理層面上獲得激勵，增加志工持續參與服務的動力。

## 5.2 建議

本節主要是依據研究結果，對個案學校與志工組織實施現況，提出建議，並針對本研究未能觸及的部分與研究限制加以說明提出意見給後續相關研究者參考。

### 5.2.1 對學校的建議

以下是研究者根據研究結論，提出個人對推動學校志工組織的建議，以提供學校行政單位之參考。

1. 因應教育相關經費不足，未來相關進修增能課程可鼓勵中高齡志工參加樂齡教育與樂齡課程相互結合，平日的學校教師研習、講座也可以邀請志工參與，既能節省教育訓練經費，也可以讓志工與學校教師有互動的機會，提升彼此的信任關係。學校行政、教師、志工若能有效整合與改善彼此的關係增加良性互動，即可促進感情的和諧性，進而開啟人際關係的結合，讓參與志願服務的人員更有效執行任務，不但解決社會問題，進而創造出人與人，人與群體、機構間的適應能力，將投入的人力資源達到高效的關係運用。

2. 學校業務承辦人在協助志工團成長方面，應朝向專業化管理，並提升自我的溝通能力增加和志工的互動，以期瞭解志工的需求，並與志工建立良好情誼與信任關係來凝聚組織成員的向心力，對於志工人力的運用應協助志工團強化組織之運作機制。瞭解志工們的參與動機與持續參與動機，可以跟成立此志工團的目標相呼應，若需要進行調整也有調整依據，深入瞭解志工參加這個志工團的動機與需求，強化志工對組織的認同感與歸屬感，可激勵志工持續參與服務。滿足志工參與動機，可減少志工流失率與志工培訓之成本，進而提升志工們的服務品質。
3. 目前學校志工以女性為多，可考量開發男性志工、學生、退休教師、校外團體等人力協助學校。
4. 志工會因為無法在固定時間配合執勤而離開，故學校在志工的組織網絡上，可將有意願服務，但無法於固定時間值勤的志工進行組訓後，再加以造冊備用，可補充學校在舉辦臨時性、大型活動時人力的不足與整合這些不同時段的志願服務人力。

### 5.2.2 對學校志工的建議

志願服務的工作能順利完成，除了學校有良好的規劃設計之外，也必須仰賴志工正確的服務理念與態度，兩者相互合作，才能提升服務績效，組織運作才能更成功。因此，研究者針對學校志工提出以下建議，以茲參考。

1. 學校志工在服務動機必須是發自於內心來服務學校師生，並考慮個人身心能負荷的底線。平日除了積極融入組織與團隊成員維持良好互動關係之外，亦應在家人支持之下，行有餘力再幫助他人。一旦參與學

校志工服務，就必須遵從組織規範，堅守志工倫理與服務崗位，成為一位甘願做，歡喜受的快樂志工。

2. 近年來，整個社會已處於知識經濟的潮流之中，因此身為學校志工，無論是基於服務的專業，抑是追求自我的成長，都應積極參與校內或校外所辦理的研習與專業成長課程，提昇個人專業素養與服務品質，回饋社會、造福學童與家人，並藉由參與多元的服務活動，體認服務的價值。
3. 可建置網路分享平台，提供志工將研習知能、聚會分享、旅遊參觀……等經驗、知識加以分享紀錄，增進學校志工以不同的分享模式達到經驗與知識的交流目的，以利強化志工持續服務的動力。

### 5.2.3 對未來研究的建議

本研究對於內容的深度或廣度，仍有不足之處。因此，研究者針對未來研究方向、研究方法與研究限制等三個層面，提出以下之建議。

#### 1. 就研究方向而言

本研究主要是從學校志工參與志願服務經驗中，瞭解學校志工服務動機、歷程、困境與因應策略、改變、持續參與的因素，從而提出學校志工持續參與之關鍵。未來在研究方向上，可以朝向學校志工專業知能或技能提升之研究，以提升服務品質或深入探討不同層級學校志工在服務參與的現況。

#### 2. 就研究方法而言

本研究是以訪談方式進行研究，訪談過程中，部分參與訪談者基於學校倫理或彼此熟識的緣故，訪談語意內容會有所保留或偏於「報喜不報憂」，而不願意表示自己內心真正感受。因此，在研究方法上，仍有

改進空間，除了採用質性研究方法外，亦可以輔以量的普查方式進行研究，針對學校志工全面調查，如此將更能提升研究的真實度，研究的結果也將會更具推論性與參考價值。

### 3. 就研究限制而言

本研究針對個案學校的學校志工，以立意取樣的方式，選取已參與志願服務十年以上經驗、無親屬在校就學的受訪者，是期待這六位受訪者能因服務年資比較長，而能有系統且彈性地說出他們的主觀感受和親身經驗，研究者再從其訪談脈絡中獲得較廣且深的獨特經驗與真實感受，以呈現更多觀察的角度。本研究期盼能由研究成果，具體呈現學校志工參與志願服務的經驗中，對校園整體發展所產生的正面與積極地轉化作用。但是，這樣的研究取樣範圍侷限在單一學校，而且研究對象只有六個人，這個的樣本並不足以代表所有的學校志工的想法與看法。然而，本研究的目的是不在推論，而在深入探討瞭解研究對象，因此研究者在取樣上做這樣的權衡，而這也正是質性研究的普遍限制。

因此，在本研究的限制中可發現研究者本身為教育人員，其身分可能會讓志工產生戒心，進而影響訪談內容之真實性。因此，研究者採用半結構式訪談、觀察分析等方法進行研究。在研究過程中，研究者不左右受訪者的觀點，但因採訪過程，難免因研究者介入教育現場，受訪者有異於平常之表現。或者，研究者雖力主客觀，卻難免透露主觀的詮釋，此為本研究現有的限制。

本研究係針對個案學校志工作為研究對象，基於研究時間因素，研究對象並未包含其他志工或學校教職員的感受，是較為可惜之處。另外，所研究之對象，是以單一個案學校為限，未能擴及區內其他學校志工組織，缺乏參考與比較之機會，研究結果與推論有其限制性。

## 參考文獻

1. 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, 台中市。
2. 王永年 (2009), 國民小學志工運用的可行性與侷限性：以清水鎮三校為例, 靜宜大學青少年兒童福利學系碩士論文, 未出版, 台中市。
3. 行政院教育改革審議委員會(1996), 教育改革總報告書, 臺北：行政院教育改革審議會。
4. 呂朝賢、鄭清霞 (2005a), 中老年人參與志願服務的影響因素分析, 台大社工學刊, 第 12 期, 1-50 頁。
5. 呂婉瑜 (2000), 功能性角色對虛擬團隊效能之影響, 國立中山大學資訊管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄市。
6. 志工實務手冊 (2000), (李淑珺譯), 台北市：張老師。
7. 吳美慧、吳春勇、吳信賢(1995), 義工制度的理論與實施, 台北市：心理。
8. 林振春 (1997), 以學校為本位推動社區文化, 台灣教育, 第 558 期, 10-19 頁。
9. 林明地(2002), 學校與社區關係, 台北：五南。
10. 林海清 (1990), 學校義工制度的探微, 師友, 第 280 期, 24-26 頁。
11. 林利俐 (2003), 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, 屏東縣。
12. 林美珠 (1994), 家庭主婦參與志願服務對家庭關係之影響, 東海大學社會工作研究所碩士論文, 未出版, 台中市。
13. 林瑞欽 (1997), 社區居民價值觀與社區意識的關係調查研究, 台灣

省社會發展研究協會。

14. 林世清 (2003)，高雄市國民小學導護義工工作滿意度與生活品質之研究，高雄師範大學工業科技教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
15. 林虹似 (2007)，高齡者參與志願服務之動機與學習成效關係之研究-以雲嘉南地區慈濟基金會為例，國立中正大學成人與繼續教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
16. 胡幼慧 (1996)，質性研究理論、方法及本土女性研究實例，台北市：巨流。
17. 秦秀蘭 (1997)，美國有效能學校經營的新鐘擺-社區參與，高雄：復文。
18. 柴在屏、李嵩義 (2006)，學校志工招募步驟及運作策略之探討，中州學報，第 23 期，179-194 頁。
19. 張春興 (1991)，現代心理學，台北：東華。
20. 張明輝 (1999)，學校教育與行政革新研究，台北：師大書苑。
21. 張英陣 (1997)，激勵措施與志願服務的持續，社區發展季刊，第 78 期，54-64 頁。
22. 張素真 (2008)，婦女志工服務學習歷程之研究-以南投縣草屯國小故事媽媽為例，暨南國際大學成人與教育繼續研究所碩士論文，未出版，南投。
23. 陳儀珊 (1989)，婦女志願工作者研究，東海大學社會工作研究所碩士論文，未出版，台中市。
24. 陳振東 (2006)，從系統動態學觀點探討虛擬團隊之生命週期，國立國防管理學院國防決策科學研究所碩士論文，未出版，台北市。

25. 陳幸梅(2005)，成人參與服務學習動機及學習成效之研究-以印度垂死之家台灣志工為例，國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
26. 陳啟仁（2012），高雄市市定古蹟打狗公學校修復工程工作報告書-期中版。高雄市政府文化資產中心
27. 組織行為學（1994），（李菁芬等譯），台北市：華泰文化出版。
28. 黃曼婷（2001），家庭主婦志願工作者社會支持婚姻滿意度親子關係之研究，國立政治大學社會學系研究所碩士論文，未出版，台北市。
29. 曾華源、曾騰光（2003），志願服務概論，台北市：揚智。
30. 廖宮鳳(2004)，婦女志工服務學習經驗之研究，國立中正大學成人與繼續教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
31. 蔡美玉（2002），高齡志工參與服務學習之研究，國立中正大學成人與繼續教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
32. 質的評鑑與研究（1995），（吳芝儀、李奉儒譯），台北市：桂冠。
33. 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，48-53頁。
34. 賴榮正(2009)，民雄文教基金會資深志工的服務學習歷程之研究。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
35. 謝秀芬（1992），實驗社區婦女參與志願服務之研究。中華民國社會發展研究訓練中心
36. 蘇信如（1985），志願服務組織運作之研究，國立台灣大學社會學研究所碩士論文，未出版，台北市。

## 附錄

### 附錄一

#### 訪談同意書

親愛的志工夥伴您好：

我是南華大學非營利事業管理學系暨碩士班的研究生，在陳慧如教授的指導下，正著手於論文的研究計畫。非常感謝您加入本研究，希望您能提供個人的想法及經驗協助本研究進行。

本研究採採質性研究，需填寫問卷與接受訪談。同時，為了日後方便資料的整理與分析，希望您同意錄音。非常謝謝您！錄音內容僅作為研究者分析資料之用，不做他用或外流，且將於下次訪談時，請您閱讀初稿並確認。基於保護受訪者的緣故，您的姓名及服務學校於論文中一律使用化名及提供保密措施，並於論文完成後，將您的資料（錄音檔及書面資料）銷毀，不再作為他用。因此，希望您能提供真實的意見，以增加研究資料的正確性。

訪談期間您可無條件選擇退出，研究者會將資料一併歸還給您（包括錄音檔及書面資料）。若您對本研究有任何建議，歡迎隨時提供給研究者，誠摯邀請您參與本研究，也很感謝您撥冗接受訪問，打擾之處，尚祈見諒。謝謝！

本人同意接受訪談

很抱歉，本人不願意接受訪談

受訪者（簽名）

中華民國 年 月 日

## 附錄二

### 問卷訪談大綱

#### 壹、個人背景資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：\_\_\_\_\_歲
3. 宗教信仰：無 有\_\_\_\_\_
4. 婚姻狀況：已婚 未婚 單親 其他
5. 職業：家庭主婦 退休人員 學生  
公教人員 其他\_\_\_\_\_
6. 教育程度：小學 國中 高中（職）  
大學及專科 研究所（含）以上 其他\_\_\_\_\_
7. 擔任學校志工已有\_\_\_\_\_年（至103.12.31止）
8. 擔任志工，平均每個月服務的時間：  
8小時以內（含8小時） 9-12小時  
13-20小時 21小時以上
9. 請問您目前是否有親屬在本校就讀？ 有 沒有
10. 請問您是否曾經參加過其他機構的志願服務工作？  
沒有 有，該志工團體名稱：\_\_\_\_\_
11. 請問您目前是否也同時擔任其他機構的志工？  
沒有 有，該志工團體名稱：\_\_\_\_\_
12. 請問您有沒有想要離開學校志工的念頭？  
沒有 有，原因：\_\_\_\_\_

## 貳、訪談內容

### 1. 學校志工參與志願服務的動機與志工團服務發展歷程為何？

- (1) 當初是在怎樣的情況下觸發您參加的念頭？
- (2) 何時開始參加志願服務工作？
- (3) 整個志工團從成立到目前有哪些改變

### 2. 學校志工團經營的困境與因應策略為何？

- (1) 您認為學校志工在參與志願服務期間最常遇到那些問題？
- (2) 您參與志願服務期間，有遇到困難而想放棄服務的經驗？
- (3) 您認為參與志願服務需要先評估自己的能力嗎？
- (4) 其他學校志工最常中斷參與服務的原因有哪些？
- (5) 您覺得面對困境有那些策略可以因應？

### 3. 學校志工在志願服務歷程中有哪些改變？

- (1) 您參加志願服務工作前，您知道志願服務有提供那些服務？
- (2) 您參加志願服務之後，個人方面有那些改變？
- (3) 您參加志願服務之後，家庭方面有那些改變？

### 4. 學校志工為何願意持續參與服務？

- (1) 您認為影響志工持續參與服務的因素有那些？
- (2) 家人對您參與志願工作是抱持何種態度？