

# 圖書館的志工運用、管理制度及教育訓練

曾淑賢 臺北市立圖書館館長、輔仁大學圖書資訊學系副教授

【內容摘要】本文針對圖書館在人力及人才不足的情形下，如何運用社會資源，招募志工，協助推動館務，加以介紹。除界定志願服務的意涵、志工的定義、志工的素養外，並說明民眾加入志願服務的動機、擔任志工的收穫、圖書館運用志工的原因、志工在圖書館的服務項目、圖書館志工的管理制度及志工的教育訓練等。最後，提出志工管理的建議。此外，介紹臺北可立圖書館運用志工的概況，以供圖書館界參考。

關鍵詞：志願服務；志工；人力資源；臺北市立圖書館

## 前言

非常高興有這機會與大家分享我的個人工作經驗。對於圖書館志工運用，在不同類型的圖書館，事實上有不同的適用方式及模式，公共圖書館、專門圖書館及宗教圖書館，在推動志工的招募、管理制度或是一些相關的問題上，可能會有一些差異，今次主要是提供公共圖書館的經驗，請各位指教。

## 圖書館的人力資源問題

在圖書館的經營上，圖書館的業務也這幾年不斷蓬勃發展，雖然經濟不景氣，但也沒有聽說哪一

個圖書館因為經濟不景氣而關門，這倒是和與其他國家有些不同。以美國來講，尤其是社區圖書館往往因為地方稅收的減少而縮短開放時間，或是將館舍空間暫時關閉，例如，有些圖書館在稅收減少後，原來每天開放的館就將開放時間減少，如甲館是一、三、五開館，乙館是二、四、六開館，人員裁掉一半，留下的人就一、三、五到甲館，二、四、六到乙館。胡歐蘭教授特別提到一個例子，波士頓附近一個社區，因當地稅收減少，圖書館無法在開放時間上滿足社區民眾的需求，於是做了部分的調整，但是當地的民眾經過投票願意多付一些稅收，讓圖書館開放時間延長。這是地方稅收減少後民眾經由投票的方式，願意多付一些稅收來支援圖



書館，讓當地的圖書館開放時間比其他地區長，不過鄰近地區的民眾在他們自己的圖書館不開的時候也都去利用那個地區的圖書館，當然也造成那個地區使用者的抱怨。

這個例子也說明了人力不足的問題。一直有圖書館存在著，雖然我們的圖書館並沒有因為不景氣的關係而減少開放時間，或者關閉其他館，但是我們必須維持原來開放時間，以及原來的服務水準，甚至希望做更多事情的情況下，人力不足的問題也必須要想辦法。過去我們經常聽到圖書館服務的朋友說，當你增加開放時間，或者增加新的服務，向上級單位或是主管單位爭取人力時，通常得到的回應是「No！」而且告訴你：「為什麼不用志工？」像臺北市立圖書館已經有39個分館、14個民眾閱覽室，分館不斷的在開設，但是人力並沒有增加。以今年來講已經精減9個人，可是今年已經新開了2個民眾閱覽室，還有3個分館要增加，然而我們得不到增加的人力，我們就必須想辦法。

## 北師大的成功案例

在此先說明三個今年發生的案例：恆安民眾閱覽室、思恩圖書閱覽室、邁美圖書閱覽室。

恆安閱覽室是今年一月三十日新開放的民眾閱覽室。臺北市立圖書館雖然已經有這麼多分館及民眾閱覽室，可是民眾還是覺得不夠，希望每個里都能有一個圖書館或圖書閱覽室，這是一件好事，我們儘量設法利用社會資源、運用志工完成。恆安民眾閱覽室的案例是由臺北市立圖書館將當地叫中國小荒廢的舊校長宿舍改建成五個樓層的館舍，每樓層約五、六十坪。之後，人力

的問題就來了，要用委外招人的方式辦理，但是招生方式意見很複雜，於是與當地里長協調，由里長去組織社區書香志願隊，這件事情很順利。其實每個社區有不同的特質，可能在甲社區可以完成，在乙社區不見得可以完成。這個書香志願隊是負責整館的運作，與臺北市立圖書館一樣，每週開放時間78.5小時。在每週開放78.5小時之下，從一月三十日到目前為止一直正常運作，完全沒有脫班，志工們按表運作，非常正常。這是由我們提供館舍、圖書資料、設備，但是在整個運作經營方面，包括所有服務，都由當地書香隊來進行，當然在開放之前有讓他們接受一些教育訓練等，或者帶他們實習。

接著二月份開了一個思恩圖書閱覽室，這又是另一個不同典型。這是在內湖區有一個里長，他希望在他的里附近有一個圖書館或是民眾閱覽室，但找一個新館要地有錢，短時間不可能達成。不過，這個需求在今年十二月被提出，今年二月就完成了，因為我們很幸運地找到一個教堂，教堂很棒、設備非常好，而且是新的建築，其中原來就有一個小小圖書室在內，但只限教友使用，並未對外開放。我們與他們詳談後，發現牧師很支持這件事，他願意把心提供給臺北市立圖書館設一個對大眾開放的圖書閱覽室，所以就去年底開放。這個案例和恆安民眾閱覽室是不同的，因為恆安的館舍是由臺北市立圖書館提供，但是思恩圖書閱覽室的館舍空間是由教堂提供，其間的設備包括書架、圖書、期刊、雜誌、電腦是由臺北市立圖書館提供；人力的部分，有一部分是志工是由教友擔任，由教堂招募，另外一部分是我們與當地三位里長協調，招募社區的朋友來擔任圖書館開放時間的服務。



作。這是第二個案例。

第三個案例是邁美圖書閱覽室，也是在內湖，邁美里里長也希望有一個圖書館或圖書閱覽室，可是當當地我們實在找不到適合的地點，於是里長搜尋到當地派出所的二、三樓，派出所也願把空間提供出來。《聯合報》曾刊載，「政府沒有錢，你有二十塊嗎？」那就是為了邁美民眾閱覽室的設立，里長招募款，結果很幸運募到一百多萬，於是邁美圖書閱覽室的所有設備全部是新的，而圖書、期刊、雜誌、電腦的部分，則由臺北市立圖書館提供。因為里長很希望用自動化的方式來管理，如借書、還書、查詢，所以最近我們還幫忙買一個小型電腦系統，完全由志工運作。在人力方面，也完全由里長招募社區人力組成志工隊，全部的開放時間內，完全由當地民眾來負責營運。

這是今年度的三個案例，到現在也只不過是三個月而已，就有三個不錯的案例。我的意思是說，雖然我們之前也向上級爭取人力時，常常得

到的回應是叫我們別忘記，我們一定很不滿意，因為忘記不一定那麼好用。過去我們市政府或市議會要爭取人力時，最討厭財政局長官要我們忘記，我一定會很生氣的瞪他，因為忘記會有很多問題，尤其我們的同仁要花很多心力，不管是招募、訓練、後續管理的部分，以及怎樣與忘記維持較良好的互動關係，我們都要付出很多，才會得到後面的成果。不過，一開始先舉三個案例參考，表示和過去忘記運用的方式是不同的，而且是比較成功的案例，先提供給各位參考。當然後面會陸陸續續再介紹一些我們個別的服務，例如：怎樣協助圖書館排架、整理書、加工，甚至提供說故事、閱讀指導、讀書會等活動。

## 志願服務的意涵

接著從志願服務法和聯合國志工宣言概介志願服務的意涵。

## 志願服務法

在志願服務法上對志願服務的意涵有一些規範，提供給各位參考。志願服務當然是出於民眾自由意願，自由意志的背後可能會有蠻多的動機，其動機可能是我們知道，也可能是我們不知道的，不管怎樣，這些民眾出於自由意志以個人的知識，有的是付出個人的專業知識、專業才能，或是個人的體能、勞力、過去經驗、技



▲曾淑賢館長於座談會專題演講（編輯組提供）



術、時間來貢獻給社會，而且強調的是不以獲取報酬為目的，更重要的是希望提高公共事務的效能及增進社會公益所做的各項輔助性的服務。可是我們現在對志工 的運用，已經不是輔助性，而是完全交由他們來負責。

### 聯合國志工宣言

聯合國志工宣言提到，志工服務一直是每個文化與社會當中的一環，被界定為非營利、不支酬和非專職的行動，個人廣泛地針對他的鄰人、社區或社會從事的善行義舉。有很多表現的方式，從傳統習俗的互助到社區危機及時的處理，並且致力於解除痛苦、解決衝突與撲滅貧窮。

這是聯合國從比較大方向對志願服務所作的界定。

### 志工的定義

美國全國志工協會對志工的定義，就是一群人追求公共利益，本著自我意願與自由選擇而結合，稱為志願團體，參與這種團體工作者稱為志願服務人員。

### 志工基本素養

1. 是 (being) 志工，而不只是做 (doing or becoming) 志工。
2. 是民主素養的行動，而不是積功德的善行。
3. 是專業素養的服務，而不是隨便做善事。
4. 是增進公共利益，而不是累積個人聲望。
5. 是強化社會的團結，而不是分化團結的社會。
6. 榮耀歸給社會，功勞歸給別人，快樂歸給自己。
7. 在志工服務中，經常讚美和享受別人的優越

性，也珍惜和表現自己的獨特性。

### 加入志願服務工作的動機

志工加入志願服務工作的動機有很多，列出其中的九大項：1. 利他動機；2. 受意識型態引導的動機；3. 利己的動機；4. 獲取有形報酬的動機；5. 提昇社會地位的動機；6. 建立社交關係的動機；7. 打發休閒時間的動機；8. 追求個人成長的動機；9. 多重的動機。當然可能有很多人的動機不在這九大項之中。

例如：利他的動機，有些純粹是因為想幫助人而自己，我想大部分都是這樣的一個動機。而利己的動機，可能是要追求個人成長，或是要追求有形報酬，或是要提昇個人的社會地位等。

我想從事志願服務工作對某些人來講，對社會地位的提昇是有某程度上的幫助。假如你告訴人家去圖書館當志工，別人的反應一定是「哇！」接下來就是讚美，我覺得這是一種好現象。因為過去圖書館給人的刻板印象比較差一點，我想現在圖書館的形象改變之後，人家也比較能認知圖書館的功能、服務，肯定它存在的意義和價值，肯定它對所服務對象在工作、生活上或實際的學習成長上，都有非常大的幫助。而且很多人會以加入這個團隊，以身為這個團隊的一分子為榮。尤其也許在原來的工作中沒有辦法得到這樣的成就感、滿足感；或者原來並沒有從事任何工作，可能是一個家庭主婦，或者是退休之後，也需要獲得這樣的認同，或是一些成就和滿足感。所以，我想這是一個相當吸引一部分人投入志願服務工作的地方。當然，也有人是為了建立社交關係，或是為了工作關係，或是為了到國外申請學校，一個志願服務工作經驗對他們相



當有幫助，不過我想這些都是少數。另外，也有為了打發休閒時間的，這些都是參加志願服務工作的可能動機。

## 擔任志工的收穫

政大人有一份碩士論文，「公共圖書館與博物館志工管理之比較研究」，本次介紹的相關資料，有一部分是從這份論文研究的結果呈現出來的，並不是我憑空去猜測的。

經志工問卷調查所得擔任志工的收穫，有：學習新知、增加知識、擴展視野，自我成長，擴展人際關係並結交好朋友，得到快樂，獲得成就感，肯定自我價值，能力提升，溝通技巧變好，提升工作效能，人生觀的改變等。

我們必須從這個結果去思考志工、願服務工作上應該做什麼樣的改善，或應該做什麼樣的加強。例如：他覺得學習新知、增加知識，是很大的收穫，因此我們是不是應該在志工的教育訓練上，讓他有機會成長，如此就牽涉到單一館員是否有能力去舉辦成長課程，如果單一館員的人力少，志工也不是那麼多，是不是可以結合其他圖書館一起舉辦教育訓練課程。像臺北市立圖書館這三年來，因為志工有九百多位，所以每年教育訓練課程除了自己辦之外，同時也照顧臺北縣和基隆市的志工，如果他們願意，我們課程都免費開放給他們參加。用這樣的方式能夠提供周邊的縣市圖書館志工一些成長的機會，因為我們發現這部分是他們非常在乎的。

## 公共圖書館運用志願服務人才的原因

接下來講公共圖書館運用志願服務人力的

原因：

### 1. 解決人力不足問題

解決人力不足問題是運用志工的一個很大因素。我相信圖書館的人員，都是希望能做更多的事，所以沒有錢，就想辦法去募款；沒有人，就找志工。

### 2. 引進特殊專長人才

目前的館內人員沒有某方面的專長，所以就引進特殊專長人才，如說故事活動。其實說故事是一項非常專業的服務工作，因為透過說故事不僅可以實施閱讀指導、語言教育，以及和兒童之間的互動，甚至請他們到圖書館、指導利用圖書館，都可以透過說故事活動來達成。可是從南到北任何一個圖書館的館員都不說故事，都是由志工來說，這是需要檢討的地方。在美國的圖書館課程裡，說故事是非常重要的課程，台灣好像只有台大有開過類似的課程。此外，讀書會、閱讀指導也都是用志工來做。那圖書館員做什麼？上架、借書、還書、排架，把最需要專業知能的部分都給志工做，自己所做的，在外人眼裡卻不是具專業知能的工作，所以圖書館的形象到現在都一直沒有改善的原因在此。

總而言之，當有一些服務是需要特殊專長的人來從事，可能館員沒有勇氣或不願意嘗試的時候，就必須引進一些特殊專長的人才。

### 3. 增進民眾參與、建立良好社區關係

這個部分對圖書館的幫助蠻大的，民眾會因為參加圖書館工作，而認識圖書館。以前民眾會覺得圖書館哪有那麼多事可做，應該只要桌子、椅子一擺就可以開放了，完全不知道圖書從採



購、處理到上架，會有這麼多的程序，且管理的一部分、古各項服務的規劃、活動的規劃、辦理等部分，是需要投入很多的心力。所以引進志工，可以增加民眾對圖書館業務的了解。

也因為民眾的了解，進而讓社區和圖書館建立良好的關係，這個是我覺得古運用志工上很大的收穫。

#### 4. 增進民眾對圖書館的了解與利用知能

每個人不管是古工作上、生活上、成長上的需要，都可以利用圖書館。透過舉辦圖書館利用教育不但可以增加民眾對圖書館的了解，還可以增加他們利用知能。但由於我們經常要辦一些圖書館教育並不是那麼容易，比較容易實施的對象是兒童，不過畢竟不是學校的老師，要讓小朋友能乖乖的坐古那上課，聽您介紹圖書館的參考工具書、資料庫的檢索等，除非又唱又跳的，且活動之後又有問答，效果就會很好。

因此，參加圖書館志願服務工作的人就可以當做是圖書館的種子。因為志工加入圖書館的團隊後，我們就會給予一些教育訓練，他們就會比一般人了解圖書館。然後透過他們的協助，對於家人（如臺北市立圖書館有 900 位志工，他們家人就有多少了？）、朋友等，一層一層擴散出去，就有相當大的幫助。

所以，上述四點是我認為運用志願服務人力非常重要的原因。

#### 志工在圖書館的服務項目

志工在圖書館可以服務的項目非常多，如閱覽、導覽、諮詢、推廣、資訊、視聽、圖書加工、

綠美化等。

1. 一般志工：負責圖書流通、新書加工處理、修補圖書、圖書上架整架、展覽及活動支援。

例如：有一位老人家固定每次到圖書館的採編組做圖書加工，數十年如一日。還有一位老先生專門做圖書修補，他就是對圖書修補的工作很有興趣。還有些是我們最討厭做的，如排架，有一位志工每次幫我們兒童室排架，大家都知道星期六、日之後的兒童室，就像颶過風一樣，該古架上的書都不古了，她就做分類整理，她是這麼可愛的人，每次都做同樣的事，已經做非常多年了，這樣的志工是非常難得的。另外，有些是資源展覽方面的，我們也把它歸類古一般志工。

2. 義務林老師：古總館及各分館為小朋友說故事及舉辦節慶活動。另外還成立說故事劇團，每年演出大型舞台劇一至二次。

3. 啟明志工：大概有 180 位，古啟明分館專門為視障朋友提供報讀、讀報、製作點字書、錄製有聲書及中心輸入等服務。

例如：本館設立專線，提供視障讀者打電話來，由志工讀報給他聽，其中讀報的內容以股票最多，還有運動比賽期間很多人要我們讀體育新聞等。他們有這樣的需求，我們也儘量讓他們和一般人一樣，古圖書資訊需求上能夠得到滿足。另外，還有很多服務，如書香宅急便，雖然一般人是古三月九日施行，但盲人的部分早在古三月前就開始提供這項服務了，而且是全省性的。這是免費服務，不管是古高雄或花蓮，借書當天就利用宅急便送到家；以前是使用郵局郵寄的方式，後來改用宅急便的方式送到家。

所以，啟明志工就是提供讀報的服務。報讀，



就是幫忙錄製有聲書，以及讀給盲人聽，盲人到圖書館來有專門的人替他們讀書，還有錄製有聲書，另外每月發行有聲月刊。

4. 資訊志工：提供電腦使用、網路查詢及資料庫檢索的指導服務，協助民眾解決資料檢索上的問題。
5. 愛書人：撰寫參考工具書摘要。
6. 讀書會帶領人：帶領兒童讀書會、成人讀書會運作行政事務。
7. 英語志工：以英語為兒童說故事、帶領讀書會、閱讀指導及協助小小世界兒童外語圖書館。

例如：有一位銀髮族 80 歲很可愛的老先生，以前是經建會的副主委，每天都來。我們圖書館有不少過客是去政府部門服務，有很高的職位，除了老先生，還有像戴瑞明，他過客是總統府副秘書長、駐敦廷大使。這位老先生自從被我們的研究員察覺到他的英文很好，看的都是英文報紙、英文雜誌、英文書，他會嫌我們的書不夠專業，會和師大圖書館比較我們的雜誌，說我們的雜誌都比師大圖書館晚一個禮拜到。各位知道前陣子新聞報導臺北市立圖書館有一個長的很像大 S 的館員，他是我們的研究員，長的很甜美，所以我們很多英文文件都透過那位甜美的研究員，請老先生幫忙審查修正。這是從讀者變成志工的關係，他就是特別為我們改英文文件、宣傳品。所以，各種可能都有。

8. 走動式志工：在各個閱覽室內，指導民眾利用各項服務及查詢資料。

我們有一種志工叫「走動式志工」。因為有一些民眾來圖書館會有很多疑難問題，但不見得會到櫃檯或參考諮詢室詢問，尤其是圖書館有不

同樓層時，例如：本館的參考諮詢服務在三樓，圖書閱覽室在四、五、六樓，這時就常常看到民眾很徬徨、很茫然的在書架中穿梭，但就是不會去問。我經常在星期六、日時，在圖書閱覽室穿梭，就會去問他們需不需要幫忙，有一次問，幾乎都有需要被服務協助的，有的是不會用 OPAC，有的是在 OPAC 查到索書號但架上可能找不到，有的可能是主題性的需求，但不知如何從架上找到資料。給他們協助之後，他們都非常的感謝，尤其是家長帶孩子來查資料的，當你幫他們解決疑難問題之後，他們會很開心，覺得圖書館真的好棒，可以找到資料。但因為我們同仁和我都不大可能經常起來走動，因此我就希望能成立走動式志工，讓他們可以在各個樓層間穿梭，主動去問讀者是否需要幫忙，這一部分是值得去做的。

在圖書館工作就是這樣，看到很多人去看書或查書就會很奇妙的感動，看到人家去查資料就會很開心。像有一次看到一個志工衝進來，去看樓層指示板，那時候我在一樓，看他不知該怎麼辦，就問他：「想找什麼資料？」他告訴我他去找室內裝潢的資料，我就告訴他去哪一類、哪個樓層，他很高興說謝謝就上去了。但是我很好奇，我這樣告訴他之後，他真的能找到他要的資料嗎？於是我很好奇的跟上去，過了十分鐘後，我看他還在書架中穿梭、徘徊，不知道該怎麼辦，我就問他：「有沒有找到你要的資料？你剛才不是說要找室內裝潢的書嗎？」他說：「不是啦！其實是要找焊接方面的書。」他覺得是室內裝潢，因為他做的是室內裝潢裡面的焊接，但是你用室內裝潢方面去找和用焊接方面去找，相差很多。於是我就幫他從電腦上去查，並帶他去書架上



找。多好啊！一個人為了解決他工作上的需要肯上圖書館找，這是多讓人感動的事情。所以，我覺得需要有些走動式的志工來幫助這些讀者。

9. 園藝志工：協助圖書館進行綠化工作及花草維護。

例如：我們有園藝志工，每次專門來圖書館澆花、修剪花木，因為有些人特別喜歡，他有這方面的專長，對花草維護是有幫助的，尤其現在講究整個閱讀空間的氛圍，氛圍就必須做綠美化，這部分志工就可以做。

10. 公共服務學徒：協助整理書籍、好書交換活動及處理圖書。

把公共服務的學徒當成志工來用也很好。這些學徒每個學期都要做八個小時，不太會挑別、也不太介意做什麼工作，因為只要做完八個小時而已，和志工固定每個月、每個星期都要來，是不同的。每個分館給他們做的幾乎都是排架的工作，因為公共圖書館的書使用率很高，經常要有人來維護。公共服務的學徒對我們最大的幫助就是這個部分，有時候好書交換的活動會請他們幫忙。

其實，在任何情況下都可用志工，甚至有一陣子我們很瘋狂，想起過北投有一種服務就是騎摩托車接送人到特定地方，我心裡想北投是否也可以組成這樣的志工隊，任務就是騎摩托車送書，譬如送書到一些盲人家裡，或送書到一些身體不方便到圖書館來的人，我們也和一個里長談過，當初在座談會他有做這樣的承諾，後來他又後悔了，這件事情就沒有做成。不過，我們常會想一些很好玩的，也可以從這些創意措施當中得到很多的成就和滿足感。所以，圖書館不是只能像傳統那樣做，而是可以改變用另外一種方式來做的。

## 圖書館志工的參與動機

在上述政大那份碩士論文中，提出一些圖書館志工參與動機，包括：充實知識並獲取資訊，有助於自我成長；本身對圖書館或博物館有興趣；回饋社會；參與社交活動，促進人際關係；打發時間；受志工感動；規劃退休後的生涯；紓解生活上的壓力；與讀者互動覺得很快樂；喜愛閱讀；培養自己的興趣。

剛才我們談到銀髮族規劃退休後的生涯，這部分是我們可以去開發的一個很重要資源，因為過半是 65 歲退休，可是現在很多人 55 歲就退休了，而且現在人家的觀念不太一樣，像現在退休每個月可以領月退俸，幾乎和上班領的薪水一樣，為什麼要那麼辛苦上班，乾脆退休領月退俸，非常多這樣子的朋友們。可是 55 歲退休真的是很早，他要做一些什麼事情？圖書館一方面可以為這些人思考要做什麼服務，一方面可以充分利用這些人，因為這些人原來可能在公教部門就很有專長，尤其是老師的部分退休的更早。所以，用這些人協助圖書館是有很大的幫助的。

## 圖書館志工的個人特質

圖書館志工的個人特質，我認為要看圖書館的類型，就性別來講，女性多於男性。為什麼會女性多於男性？年齡多於年少嗎？如果說是年齡的話，也是女性多於男性嗎？就女性多於男性而言，可能是因為有些婦女沒有工作，所以會參加志願服務工作；可是若對年長者來講，男性則比較多，這是很奇怪的現象。每一個館都是一般志工是女多於男，年長銀髮族的志工是男多於女，





我們館也是，如：龍山分館有一位老先生每天來櫃檯服務志工，可是他會教訓他看不慣的讀者，還被讀者告到市長信箱。有時候會有一些政治意識的不同，在櫃檯上起一些紛爭，這也是用志工上產生的一些問題。可是我發現對市長來講是男多於女，這部分我們可以從特質上分析，可以就某些工作來講，怎樣去吸引不同性質的人參加圖書館的服務工作。

另外，自願多於藍領嗎？答案是對的。而藍領的部分是不是可以開發的？對於職業類別的部分，是不是某一種職業類別的人，會特別願意投入志願服務工作，或者有一些志願服務工作不見得是針對個人的部分，而是針對團體的部分，像去積體的員工，會利用星期六、日到偏遠地區的學校，為孩子們說故事或指導他們閱讀，這也是一種方式。還有像我剛才提到恆安民眾閱覽室，其實裡面有一批很棒的慈濟志工。這個例子有一個很重要的因素，就是運用團體。一個宗教團體或一個組織團體，有它的持續性和本身的凝聚力，這時就變成組織和組織的關係，因此，志工的力量不見得是個人的部分，也可以說是組織對組織的關係。

## 圖書館志工的管理制度

圖書館志工的管理制度包括：1. 招募；2. 甄選；3. 面試與媒合；4. 迎新與訓練；5. 督導與激勵；6. 績效評估。

其實管理制度會因為館的不同而有所不同，要看本身的資源及條件而有所不同。以招募來講，我們剛剛提到有這麼多類型的志工，你們需要什麼類型的志工，期望這類的志工有什麼樣的條

件，於是去招募條件上就做一些規範。但是坦白說透過招募進來的志工會有一些問題，譬如我們發現有一些志工特別會抱怨，甚至有些兒童志工會偷東西等，又或者有一些志工他本人會來抱怨說影響他們家庭生活的問題出現。這些都是我們的責任嗎？其實有很多問題，我們事先會想到用什麼方式去防範。

關於本館去管理志願服務工作上的作法，我們有特別在網頁上設計一個志工園地，讓志工們可以在這邊獲得一些相關的訊息，一般民眾想要參加志工行列也可以從這裡獲得，作為志工間彼此交流的一個方式，還有關於志願服務工作及獎勵說明，包括有哪些類型服務需要志工、服務時間的規範、類型的介紹等。各位可以參考北市圖網站的志工園地（<http://www2.tpml.edu.tw/chinese/volunteer/volunteer.htm>）。

## 志工管理的困境

關於志工管理上的困境，包括：1. 人員管理的問題；2. 組織管理的問題；3. 活動管理問題。這是會引起大家的共鳴。

## 志工管理問題

志工管理制度上有很多問題，包括經費不足、志工不足、志工流失、志工不適任、志工幹部不適任、志工溝通不良、志工抱怨無改善、志工督導鬆散、招募不到合適的志工、教育訓練課程不適合、志工連絡困難、志工排班問題、志工服務報酬不平均、維持志工服務熱情不易、館方所能提供的空間及資源有限。

就經費而言，既然是志工為什麼還要談經



費，不就是志願服務工作嗎？但現在有一些單位是有給志工津貼的，如三小時給 110 元，尤其現在經濟不景氣，有的志工就會因為這 110 元來，吃個便當也只不過 50 或 60 元，他還可賺 50 或 60 元。過去我們圖書館也有這種情況發生，就是發現有一個志工每次都來，即使不用他來時，他也坐在那邊，他來對你有幫助當然好，問題是他來會消耗那些經費，而那個經費是用完為止的，所以每次到下半年就不夠了。有些人會因為這因素來參加志願服務的工作，可是為什麼上半年來服務有津貼，但是到了下半年就沒有？這些都是要事先讓志工們知道的情況。不過，也有些志工是完全不領這份津貼的。此外，有些報酬是給刊物或古門票上優待。像博物館有禮品店、商品店，可能會打折優待，類似這樣的方式。

另外，有的志工曾向我抱怨，來圖書館時，館員臉上沒有表情，也不會和他們打招呼，覺得沒有溫暖就不再來了。其實和志工的互動很重要，不要把志工當作工具來使喚。志工加入這個團隊，就是希望和團隊有互動，被看成是團隊的一分子。這份認同感是非常重要的，不能將志工看成只是來幫你做完事後就沒有任何關係的人。所以，和志工是要做很多互動的。

還有排班的問題，是一個比較重要的問題，就是希望他來的時段都沒有人來，如早上很清閒的時候來了 3、4 個志工，但是他沒有辦法解決你古比較忙碌的時段的需要，如星期六、日。

這些問題是可以透過志工組織、志工團隊之間的協調溝通解決。志工是需要管理的，如果要特別有一個人力去管理志工，他要做很多事，如時數的登記、聯繫、教育訓練等，但是像我們有

900 個志工，一個人力根本不夠。所以，要利用志工本身的組織，讓他們組織成一個團隊，可以有隊長、副隊長、各組組長等，有一些分工，有些工作是聯繫溝通，包括刊物發行，甚至像網站，也由他們自己去做內容的維護等。這樣才能真正解決圖書館人力不足的問題。

## 志工招募問題

關於志工招募的問題包括：花費過多人力、花費過多物力、無法招募到合適的志工、專長無法配合業務需求、無法配合排班時段、招募不到假日志工、拒絕不合適應徵者、篩選不夠嚴格等。

## 志工福利制度

志工的福利制度包括：保險、交通津貼、誤餐費、午餐便當、折扣優待、贈閱書籍、借閱書籍優待、教育訓練課程、聯誼活動、年終紀念品、生日禮物或賀卡、招待券。這部分論文中所調查的出來的，是幾個圖書館及博物館所提供給志工的福利，不是每個館全部都有。有的給誤餐費；有的給折價券，如門票折價或購買商品禮品折扣；有的辦聯誼活動；有的古年終時請他們吃尾牙。我們就很羨慕動物園，因為動物園的收入很多，他們年終尾牙都是古餐廳舉辦的，甚至全部志工都要請；而我們是請外燴來圖書館辦，我們有 400 多個員工，如果再加上 900 個志工，可能要租一個大操場才夠，問題是沒有這樣的經費，但有些志工是很在乎這些事情的，所以我們只好用一些替代方式，譬如我們每古會辦志工檢討會，他們可以拿到一些紀念品，又如我們做的環保袋，雖然有些志工會要求更多，像是環保袋應



該做更大一點，讓他們能放大本書，要有防雨效果等。雖然有些志工會要求很多，但是起碼你有為他們做一些事情，他們是可以感受得到的。如果可以從外面爭取到經費，我們也會盡量給他們一些福利，像我們會帶志工到動物園、到苗栗陶窯等戶外參觀研習。我們沒有錢，但儘量爭取相關補助款來支應，每月至少會有機會帶志工到比較有意義的地方去做參訪，如美術館或三峽的陶博館等。

## 志工考核制度

志工考核制度的項度包括：1. 值勤時數；2. 學習時數；3. 服務態度；4. 具特殊貢獻事績；5. 其他。

## 志工獎勵制度

志工獎勵制度的項度有：1. 公開表揚；2. 贈感謝狀；3. 贈館內出版品；4. 推薦接受外界表揚；5. 薦送館外相關機構參加研習活動；6. 續任次期志工。

## 館方與志工的互動情形

館方與志工的互動情形包括：會員大會、聚會活動、聯誼活動、建置網站、運用電子佈告、出版刊物、讀書會、慶生會、跳蚤市場、參觀研習、合唱團。

我們有一個刊物，作為志工之間彼此的訊息公布、交流的方式。我們也建置網站，尤其是義務林老師的網站做得很棒，由他們自己製作，把很多訊息、很多重要的活動、教案設計放在網站上，譬如印館做了這個活動，把教案放上來，乙

館就不需要再重新設計就可利用了，如律動活動表，是要如何帶律動；「眸子裡的春天」童詩集錦，是關於春天的童詩的設計，這是文山分館做的，把它放到網頁上，提供其他分館甚至給其他公共圖書館參考。美勞活動的部分，也有一些製作的步驟，這些都在網頁上，是很好的資料來源。

我們也幫志工建立一些教具和資源教材，就是幫他們收集教材，當他們說故事活動或閱讀活動需要用的時候，可以向我們資源庫借教材，還有專業性的書籍，這些都可以在網頁上看到，歡迎各位上來瀏覽。另外，有一個留言板可以上來留言，志工有帳號就可以來瀏覽這些留言。

## 志工教育訓練課程

志工教育訓練課程包括：基礎課程、認識環境、工作業務職能說明、工作手冊、導覽解說技巧、特展培訓、服務禮儀、自我了解、美術基本素養、電腦操作、生涯規劃、危機處理。這些是我們每月度的志工教育課程，尤其是新進的與資深的志工要分開，新進志工有新進的課程，資深志工有進階課程。

## 志工教育訓練的重要性

志工教育訓練的重要性包括：1. 增進志工對圖書館工作環境及業務的認識。2. 增進志工對志願服務倫理及精神的了解。3. 增進志工對組織的認同及加強與組織的聯繫。4. 傳承資深志工的經驗及增加志工的聯誼。

## 教育訓練對象

北市圖針對不同類型志工的服務性質要求，



規劃設計適用的課程包括：1. 一般志工；2. 義務林老師；3. 讀書人帶領人；4. 林老師劇團；5. 資訊志工；6. 啟明志工；7. 英語志工。

專業課程部分，是針對不同服務性質要求來規劃課程。

### 教育訓練辦理單位

教育訓練辦理單位包括：1. 自行辦理；2. 參加專業學術機構舉辦；3. 參加其他政府機構。

### 教育訓練辦理方式

教育訓練辦理方式包括：1. 分區會議；2. 參訪觀摩；3. 演講；4. 講習；5. 研討會；6. 網路教學；7. 示範（補習）；8. 國內外進修；9. 國內外參訪。

### 教育訓練主題內容

這是比較詳細的教育訓練的主題，提供給各位參考。

1. 志願服務觀念認知：如志願服務的內涵、志願服務發展趨勢、志願服務倫理、志願服務法規之認識、自我了解及自我肯定、志願服務經驗分享等。
2. 圖書館及資訊知能：
  - (1) 圖書館方面：如參考服務簡介、閱覽服務簡介、採編業務簡介、視聽服務簡介、針對不同參觀對象設計不同活動、導覽技巧及導覽禮儀等。
  - (2) 資養素養：如電腦使用規定、列複印收費規定的介紹與認識、電腦入門、WORD 文書處理、INTERNET 網際網路運用、收發 Email 等。

### 教育訓練主題內容--特殊訓練

針對服務性質而做不同的教育訓練：

1. 說故事志工：如何吸引兒童走入圖書館、說故事的技巧、從圖書書走進孩子的世界、擅用教具帶領活動、實物製作與操作、繪本欣賞、兒童的心理世界、團體遊戲、律動帶領、經驗傳承展身手等。
2. 讀書會志工：如讀書會方案設計、認識讀書會、寓言故事的帶領、漫畫的帶領、讀書會的討論、一篇文章的帶領、讀書會的評鑑等。
3. 劇團志工：如戲劇肢體初階課程、肢體創作與開發、戲劇肢體進階課程、角色模擬、即興表演。
4. 資訊志工：如本館網際網路架構簡介及簡易電腦故障判別排除、各種網路電腦常用的應用方法介紹、INTERNET 網際網路運用、收發 Email 等。
5. 啟明志工：如與視障者的溝通藝術、盲字學與字辭典探索、錄音正音、聲音保健、服務禮儀、導盲訓練、聲音表情、機器實物操作等。

這邊沒有列到英語志工，英語志工課程也很棒，有分初級及進階的兩個部分。

### 評鑑調查與課程評鑑

這個是教育訓練部分，當然會有一些評鑑，就要針對志工需要來提供一些改進，所以們會做一些調查測驗。

1. 評鑑內容：針對課程之內容、教學方式、授課講師及會場等項目進行評鑑。
2. 評鑑方式：針對課程性質，採用問卷調查、現場觀察、測驗、實作等評量方式。



## 結語：志工管理週識

最後有一些建議，其實這個建議不見得每一個館都適用，因為每一個館的條件不同、需求不同。

### 1. 設置專職志工業務承辦人員

有一個專職的志工業務承辦人員，是很重要的，他的工作不見得只做那件事，但是有一個主動的窗口，免得志工要帶說故事活動需要一些教具、器材，每次都要問不同的館員，會覺得幫圖書館做事這個也沒有、那個也沒有，這個館員告訴我們問那個館員，那個館員告訴我們問其他的館員，他們就會有被當外人看待的感覺。

### 2. 提高志工業務承辦人員的穩定性

這個人的穩定性也很重要，關係志工業務的推動。

### 3. 增加志工的預算

增加志工的預算就是剛剛所說的，經費逐年刪減，臺北市今年比去年少 30%，沒有辦法從內部來，只好利用可能的機會或是到外面去做募款的動作。

### 4. 志工招募篩選更嚴格

在志工招募篩選的部分，為了避免志工造成以後管理上的問題，或產生圖書館在運作上的麻煩，所以在招募和篩選時，要非常的嚴格，這才不會造成後面的問題。

### 5. 加強志工的訓練培育

因為我們從前面也看到他們非常在意能不能從這份服務工作當中獲得學習的機會，能不能自我成長，他們也很肯定這部分，所以加強志工的訓練培育是很重要的。

### 6. 規劃符合志工的課程

不是隨便辦一辦而已，是要規劃適合志工的課程。我們所有志工訓練課程在網頁上都有，即使沒有辦法自己辦，有些志願服務法上規定要有的課程，就可以透過我們網頁上的線上影音（線上影音就好像錄影播放一樣）播放利用教育訓練課程，可以讓志工坐在那邊聽，聽完可以給他一些時數認證。像我們去輔導鄉鎮圖書館，他自己沒有能力辦，如志工太少或沒有經費，我們就告訴他有這樣的方式。

### 7. 提供志工更多的福利

提供志工更多的福利，這也是我們要努力的地方。雖然志工是志願服務工作，我們就認為他什麼都不在乎，不在乎酬勞或任何的待遇，但是否這部分真的是有一些影響。我們為了志願服務工作能順利推展，最重要的是他能對我們業務的推動有幫助，這個部分不得不重視。

### 8. 落實志工的績效評估

### 9. 公正獎勵與表揚志工

### 10. 志工組織架構再健全

### 11. 加強志工管理

### 12. 有效開發志工人力

### 13. 落實志工服務手冊

### 14. 志工提供多元服務

### 15. 提升志工有所學習成長

### 16. 志工活動與社區結合

### 17. 志工組織獨立並策劃活動，提供創新

### 18. 志工分配適才適所

### 19. 志工資料保存完整

### 20. 發揮社會教育功能

很抱歉！因時間有限，以上諸點未能逐一說明，僅列出提供參考，演講到此，謝謝各位。

