

博物館教育推廣大使 國立故宮博物院南部院區 志工培訓與願景

國立故宮博物院目前正積極推動南部院區籌建計畫，在興建博物館建築的同時，對於軟體的規劃亦是不遺餘力，為了因應開館的重大挑戰，國立故宮博物院南院處的同人們於民國九十八年起即進行第一期志工招募的工作，其目的不僅是為了加強博物館的軟實力，也是為了提供嘉義民眾一個終身學習的場域，進而培養其對亞洲藝術文化的喜愛。希冀透過志工的培訓增加館方優質的人力資源，也期待透過志工的加入，拉近嘉義民眾與博物館的距離。

邁向學習型組織——國立故宮博物院志工的成長團體

國立故宮博物院（以下簡稱故宮）的觀眾服務在臺灣博物館界富有盛名，其中志工背後辛勤的付出更是功不可沒。志工團體於七十八年成立，於同年七月通過「義務服務人員實施要點」，接續進行志工的招募與培訓，七十九年正式對外招募中文志工，成立志工協會。（註一）故宮志工團體成立迄今已經二十餘年，目前人數高達四百餘人，並持續增加中，志工的種類，除以成人志工為大宗外，尚有高中志工、小小志工等等，涵蓋的層面可說非常多元。

故宮的志工除提供一般的民眾諮詢、支援教育推廣服務外，也擔任文物導覽工作的重任，依據九十九年度施政報告資料顯示，故宮年參觀人數約三百四十四萬餘人，針對一般民眾、貴賓團體、學生團體，投入五千三百九十九人次志工人力，包含各類外語導覽，共計服務名十萬五千三十名觀眾。除院內既有的導覽員配置外，多數的導覽服務是由志工

群們所達成。與歐洲體系的博物館相較，導覽志工在歐陸國家並不盛行。

以法國為例，自二十世紀五十年代起，導覽員逐漸成為博物館專業的一環，他們需要紮實的學科素養並需通過考試取得工作資格，並逐漸發展成今天訊息傳遞（la médiation）的概念（Cailler, 2000, 引自張婉貞 2005）。法國博物館的導覽工作是由國家考試認證的導覽人員（guide-conférencier）肩負，每年透過國家考試招聘，類似台灣的導遊證照資格，每個博物館並不設有專職的導覽員，而是導覽員依任務及學術專長取向，同時兼任其他博物館的工作。因國家考試甚為困難，且博物館經費有限，因此無法提供充足的導覽人力。相較之下，本院的志工在系統性的培訓下提供了更多元且深入的服務，不僅成為博物館充沛的人力資源，也為博物館節省大量的營運成本，對於博物館的永續經營扮演不可獲缺的角色。

此外其能不斷擴充並穩定成長，且流動率甚低，探究其因乃是本院將志工培訓視為博物館教育推廣的一

環，提供志工終身學習的環境。因此志工在博物館服務除可獲得工作上的成就感，也藉由本院的文物培訓課程，不斷提升智識的成長，同時經由志工間的交流，也可獲得友誼與情感上的支持，建立起良好的人際互動。

管理大學師彼得聖吉（Peter Senge）認為「學習型組織」為組織中的個人能持續的擴展能力、創造真正滿意的結果，並培育出新的且具延展性的思考型態，使共同願景得以實現，成員不斷學習如何一起學習。因此故宮的志工團體無疑是一種學習型組織，在多年的經營之下，故宮志工人群已將博物館服務的優質化視為共同願景，為期能提供最佳服務，已從原來背動地接受文物研習課程，進而主動籌組讀書會以共同研習文物知識，彼此激勵共同學習。在經過積年累月的經驗累積，近幾年來故宮的志工也跨出博物館的有形疆域，積極參與社會關懷活動並至博物館以外的地區推廣文物知識，脫離博物館既有的服務框架，為博物館的志工服務展現無限的可能。（註二）



楊芳綺

序號	講題
1.	日本歷史文化概論
2.	藏傳佛教藝術
3.	韓國歷史文化概論
4.	日本佛教藝術
5.	中國佛教藝術
6.	台灣宗教藝術
7.	東南亞佛教藝術（一）
8.	東南亞佛教藝術（二）
9.	亞洲藝術概論
10.	亞洲貿易陶瓷
11.	嘉義地方志
12.	嘉義魚寮遺址與板頭村遺址考古挖掘
13.	韓國佛教藝術

表二 故宮南院九十九年度第二期志工培訓課程表

等，藉由座談會分享擔任志工的成長歷程，可藉此激勵新志工從事志願服務工作的持續力和向心力。

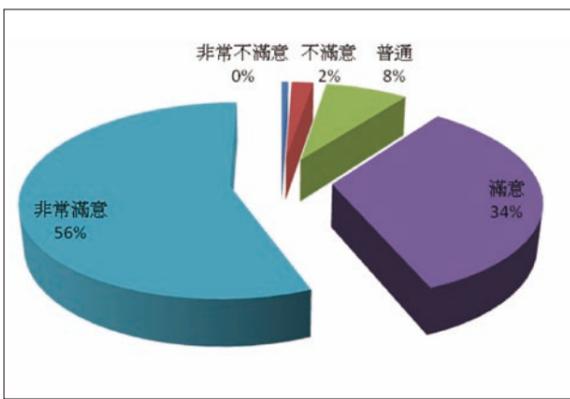
依據第一期志工培訓的問卷調查顯示，志工對於課程內容及講師高達百分之九十的滿意度（圖表一），因此在此嘉義地區的知名度漸開，第二期志工招募在短暫的時間內，即有兩百多人報名。志工來自全國各地，除嘉雲南地區外，更有遠從台北、基隆、高雄赴嘉義參與培訓課程。行業別

也是涵蓋了各階層，軍公教佔六十四名，醫護人員五名，觀光旅遊業八名，商業八名，工業二名，退休人員三十一名，家管十一名，其它行業三十名。就學歷而言，博碩士計有三十一名，專科大學以上則有一百三十一名。

為使志工獲得系統化的訓練並有實習的機會，因此第二期志工培訓配合故宮南院年度主題展覽「佛陀的故事——亞洲佛像之美特展」設計，開設系列的亞洲佛教藝術課程（表二）。

1.	故宮南院與志工服務
2.	國立故宮博物院院史
3.	日本—設計東京
4.	泰國設計—曼谷設計基因
5.	日本當代建築大師群像
6.	清香流動—品茶的遊戲
7.	伊斯坦堡—土耳其文化之旅
8.	快樂之國—不丹傳統建築
9.	亞洲陶瓷藝術交流—中國與越南青花瓷之美
10.	荷蘭人在亞洲
11.	芙蓉出水—越南青花展介紹
12.	世界遺產之旅—越南宗教建築
13.	日本傳統表演藝術
14.	日本蒔繪漆器製作與賞析
15.	日本節慶
16.	從文人雅集到全民共享的博物館
17.	伊斯蘭服飾文化
18.	印尼伊斯蘭宗教音樂文化
19.	吳哥窟建築
20.	馬來西亞的華人城市
21.	為青花瓷加彩：明代與越南瓷器加彩的問題
22.	台灣青花瓷的誕生
23.	資深志工經驗交流
24.	志工座談會

表一 故宮南院九十八年第一期志工培訓課程表



圖表一 第一期志工培訓課程滿意度調查



圖一 第一期志工培訓開訓典禮 周功鑫院長致詞



圖二 國立故宮博物院志願服務協會的會長梁惠生（左）、副會長鄭明萱（右）與故宮南院志工進行座談

傳承與延續——國立故宮博物院南部院區志工的招募與培訓

為延續故宮志工團體的優良傳統，並為國立故宮博物院南部院區（以下簡稱故宮南院）籌備充足的服務人力資源，以迎接開館時的挑戰，周功鑫院長於民國九十八年十月指示辦理故宮南院的志工招募與培訓，並且在第一期開幕培訓時表示（圖

一），故宮南院在硬體建設尚未建設完成前，即開始培訓志工乃是博物館界中罕見的特例，因文物知識的訓練與養成並非一蹴可幾，須靠時間的積累才能達成，若等開館營運再進行招募與培訓將無法提供觀眾最佳的服務品質，因此博物館的興建唯有軟、硬體齊頭並進，才能因應博物館開館的艱鉅任務。

因考量亞洲藝術對於南部民眾而言，屬於較為陌生的主題，若單從文物的歷史脈絡與文物考古的角度切入，可能會使志工對於藝術的殿堂望之卻步。因此第一期培訓課程並無固定主題，從設計、文化旅遊、觀光的角度著手，希望先吸引志工對亞洲藝術主題產生興趣，再循序漸進地引導其認識亞洲文化的內涵（表一）。為方便志工皆能參與課程，因此培訓時間擇定於週六下午，每次兩堂課，廣邀國內外知名大學及博物館學者至嘉義講授精彩的課程。

為使故宮南院志工能清楚了解本院志工團體的沿革，並與本院的志工進行交流，在第一期志工結訓典禮，特別邀請國立故宮博物院志願服務協會的會長、副會長與故宮南院的志工進行座談（圖二）。資深的志工是博物館的珍貴資源，因其對博物館的組織與運作已經相當熟稔，且與志工作同樣扮演著支援博物館的角色，透過其經驗分享，可以給予有意願從事博物館志工許多相關的建議。不管在文物導覽的準備工作、志工職涯的規劃等

邀請南部院區的志工觀摩其它志工的導覽，增進其導覽技巧與文物詮釋的方法。

「佛陀的故事——亞洲佛像之美特展」於培訓結束後展開，正好提供南部院區志工一個實習的機會，也藉此檢視一年來的學習成果（圖四、圖五）。然即使研習一年佛教藝術的相



圖六 第二期故宮南院志工培訓結訓典禮 周功鑫院長致詞



圖七 朴子刺繡文化館 楊振銘攝

關課程，尚有許多志工仍深感不足，因此希望能提供更多參考資料供其進修研讀。經由實際的導覽，並與民眾互動，一方面可增進其導覽解說技巧的實務訓練，另一方面透過民眾提出的各類問題中，志工可藉此省視自身對文物的了解程度，並進而更深入的學習以補充不足的文物知識。

在引介亞洲文化藝術的同時，我們亦在思考如何與嘉義地區的文化脈絡作更緊密的結合，經故宮南院同仁們對於嘉義傳統工藝的調查，我們得知嘉義朴子地區以傳統刺繡聞名（圖七），早期婚禮嫁娶的鴛鴦對枕與婚嫁禮品多由此地生產，另一個生產的

貼近地方——活化地方傳統工藝

故宮南院志工即將在一〇〇年四月進行第三期培訓課程，本年度的培訓以亞洲織品為主軸，因本院於九九年購藏一批原由比利時米斯先生（Marcel Mis）所典藏的一二〇〇餘件珍貴的亞洲織品，經營服裝業的米斯是土耳其裔猶太人，他與太太兩人透過旅遊收集各國民族織品服飾，由於米斯先生本身對於織技甚有研究，其夫人則對圖案設計也具有高度興趣，兩人出版多本圖錄，在織品界素負盛名，因此此批收藏可說是質量均佳，是兼具工藝與美學的典藏。而此批珍貴的織品典藏，預計於年底首度在嘉義地區亮相，為能使志工對於織品工藝有較深入的認識，因此特別安排系列織品藝術的課程。

此外，由於亞洲歷史及地理在台灣的小學教育甚至是高等教育甚少被提及，一般民眾往往甚為陌生，因此課



圖三 故宮南院志工北上參觀「最接近天空的寶藏——聖地西藏特展」

可培養志工們對於造形、風格特色的觀察，更能親身貼近文物，以瞭解宗教造像工藝的鬼斧神工。另一方面，



圖五 故宮南院志工協助「佛陀的故事——亞洲佛像之美特展」親子活動



圖四 故宮南院志工協助「佛陀的故事——亞洲佛像之美特展」導覽

程也輔以亞洲的歷史、地理認識，期望志工在認識文化的同時，能對其有更深入的體會。

因亞洲佛教藝術的牽涉區域甚廣，對於某些區域的佛教藝術，台灣較少研究者涉獵，但為使故宮南院的志工能獲得完整的文物培訓，在故宮南院籌建經費有限的情況下，仍優先考量為志工培訓課程延攬國外師資。舉例而言，彭楷棟先生所捐贈的宗教造像中，有為數不少的韓國佛像，因此韓國佛教藝術是不可忽略的地域，幾經接洽，最後幸能邀請韓國龍仁大學文化財學院裴宰浩教授來講授韓國佛教等相關議題。

在第二期志工培訓期間，適逢「最接近天空的寶藏——聖地西藏特展」於本院展出，因其與年度主題關聯密切，而且西藏密教在佛教體系中也是甚為重要的一環，因此特別邀請南部院區志工北上參觀此一堪為殊勝的特展（圖三）。透過文物的鑑賞，

更貼近地方民衆的博物館，使亞洲藝術對於嘉義不再遙遠。

博物館志工團體的永續經營

故宮南院的志工團體成立今年邁入第三年，目前志工仍在培訓階段，未來尚有甄試、實習、任務編組等挑戰，如何透過甄試了解每位志工參與的動機，擇取優秀的人員加入博物館的服務團隊，進而循序漸進地賦與任務及使命將是未來的工作重心。

彼德杜拉克曾說：「非營利組織當中人力資源管理格外地不容易，



圖九 電音三太子模型 楊振銘攝

因為參與其中的工作者不單是為了生計，更是為了一種理想而來」(Peter F. Drucker, 1990, 引自劉佳琦, 2005)。因此志工對於組織的要求通常較具理想性，再以志工背景組成相當多元，志工管理越顯困難。所以博物館須將志工視為工作團隊的成員，而非可任意支配的勞力，應多傾聽志工的需求，務必使其能發揮所長，並適時的透過激勵的方式給予志工成就感，如此才能促進博物館與志工團體達成雙贏的局面。

對於故宮南院志工團體的未來，我們期盼的不僅有更多的人加入志願服務的行列，同時也希望以博物館為媒介，向嘉義地區民衆介紹亞洲藝術與文化之美，透過志工培訓課程設計，吸引更多對於藝術文化的喜愛並進而成為文化傳播的種子。即使成效無法立竿見影，但是相信開館之後，故宮南院志工應可抱持著信心，展現積累已久的文物知識，並娓娓道來自身學習的歷程，於博物館大門敞開之時，歡喜地迎接觀眾的到來。

作者任職於本院南院處



圖八 神明刺繡聖衣製作工廠一隅 楊振銘攝

品項則是神明的聖衣(圖八)、八仙彩等宗教禮俗用品。由於現今婚嫁用品國人品味已朝向西化，再加上不敵中國的低價競爭，該項產品已退出市場，如今只剩生產宗教禮俗的相關產品，近期在高雄世界運動會讓世界看見台灣生命力而著名的電音三太子服飾(圖九)則是由此地生產。

因此志工培訓課程除了將亞洲織品藝術介紹予當地民衆外，也希望能構築一個交流的平台，利用故宮既有的優勢，邀請講師給予地方工藝業者專業的諮詢，並提供文物相關的課程加深其文化的深度與廣度；地方工藝業者則是在既有的手工藝製造上加強其創意與文化的包裝，希望透過計畫促進研究者與當地的工藝業者進行交流。期盼在故宮南院籌建的過程中，透過志工培訓，引薦更多的研究者、創意產業講師與地方工藝業者交流互動，藉以活化地方的傳統工藝。或許我們可以拭目以待在未來的博物館商店陳列嘉義在地製造，深具故宮南院典藏特色的博物館商品，建構出一個

註釋

1. 國立故宮博物院的志工作制度係由現任本院院長，時任展覽組組長周功鑫女士創立。
2. 參見國立故宮博物院98年報，走出故宮系列講座，由本院資深志工擔任講師推廣文物知識。

參考書目

1. 國立故宮博物院志願服務協會，〈兩岸故宮志工交流紀實—兼介兩院志工制度〉，《故宮文物月刊》，321期(2009.12)。
2. 趙來春，〈故宮博物院導覽義工的特色與培訓〉，《博物館學季刊》，第15卷1期(2001.1)。
3. 周功鑫，〈故宮南院與志工服務〉，《故宮文物月刊》，320期(2009.11)。
4. 張婉真，〈論博物館學〉，《典藏》，2005年3月)頁136-144。
5. 劉佳琦，〈文化機構與藝術組織〉，《五南圖書出版社，2005年10月)頁265-284。
6. 彼得·聖吉(Peter M. Senge)，郭進隆譯，《第五項修練—學習型組織的藝術與實務》，(天下文化出版，2010年4月)。