

三十而立，攜手同行—— 志工協會三十周年回顧與展望

■ 呂憶皖

國立故宮博物院志工團隊於今（2020）年成立已屆三十周年，歷經過去三十年來的淬鍊成長，故宮志工團隊站在第一線始終是本院推動觀眾服務及教育推廣的好夥伴，一路走來服務成果斐然，也為國內博物館志願服務工作樹立典範。謹以本文回顧本院志願服務協會北部院區分會近十年來的發展及成果，並向志工夥伴無私辛勞的奉獻致上最深的感謝！

國立故宮博物院志工團隊的成立，可以追溯自1989年，當時為善用社會人力資源，推展博物館教育推廣工作，並鼓勵社會大眾參與博物館志願服務，由時任展覽組組長的周前院長功鑫女士開辦。開創之初，以志工成長團隊的方式帶領，將志工視為博物館教育推廣的一環，提供志工終身學習的機會，並給予多元訓練，鼓勵其不斷學習成長，並將所學發揮於博物館教育推廣工作。1989年

7月本院通過《志願服務人員實施要點》，第一批導覽志工的招募培訓於焉展開，自此一群喜愛故宮文物且充滿服務熱誠的志願服務者加入故宮，成為博物館不可或缺的生力軍。其後，三十年來志工團隊新血持續不斷加入，這些來自四面八方的志工夥伴，背景多元，且各具專業背景及豐富的社會歷練，參與本院各項第一線服務，持續為本院教育推廣能量注入活水泉源。



圖1 | 2019年志工大會與吳密察院長合照。教育展資處提供

欣逢國立故宮博物院志願服務協會北部院區分會成立三十周年慶，北部院區分會自2019年底陸續推出一系列慶祝活動，包括時光走廊、知時講堂、三十周年紀念款識別證設計比賽、「走過三十」歷屆會長分享及舊

照片、年度志工大會等活動熱烈歡慶此一重要的里程碑。本文謹此回顧北部院區分會近十年來成長的軌跡及努力的成果，並向志工夥伴對於故宮的付出及貢獻致上謝忱。（圖1～4）



圖2 | 於志工中心展出「走過三十」回顧歷史照片及歷任會長分享。 作者攝



圖3 | 志工創作「走過三十」的情景。 作者翻攝



圖4 | 為慶祝三十周年，由教育展資處徐孝德處長代表本院致贈志工紀念款識別證。 作者提供

近況發展

本院志願服務協會目前分為北部院區分會、南部院區分會，其中北部院區分會教育展資處志工現有成人志工近 500 位，分為 14 個小組，每週固定時間到院值勤，屬於長期志工；短期志工則有高中志工及國小高年級的小志工，每年分別於暑假、寒假招募培訓，一年招募一期，值勤時數達到標準即授予服務時數證明。截至今年，本院北部院區已陸續招募成人志工 19 期。2001 年則開始招募第一期高中志工，迄今已招募共 18 期；2009 年開始以國小五、六年級學生為對象招募第一期小志工，至今已招募 11 期。其間曾於 2011、2012 年嘗試招募國中志工，但因國中學子課業繁重，參與度較低，故未持續推動。整體而言，故宮期待藉由志願服務為媒介，匯集社會多元人才，吸引有志於社會服務的各年齡層觀眾加入故宮，不僅達成個人學習成長的目標，也和同好者形成學習社群，彼此交流互動，產生社群合作的動能，一起與故宮攜手服務社會公眾。

在例行性志工服務方面，由於本院編制內導覽人力有限，不足以為每年數百萬來自世界各地的遊客提供完善的服務，因此成人志工的一線服務及導覽扮演了重要的角色。目前北院志工除服務臺諮詢外，亦協助國內外貴賓、學生參觀團體導覽，擔任華語、臺語、英語、日語、韓語等語言的導覽服務。舉凡每日華、英語定時導覽、兒童學藝中心導覽、張大千紀念館導覽、周末親子導覽、身心障礙導覽、貴賓導覽服務等，皆借重志工的導覽專長，為觀眾帶來耳目一新的博物館學習體驗。在例行服務之外，志工也熱心參與院內各項教育推廣活動、支援特展開幕晚會的貴

賓接待及導覽等任務，此外更積極走出故宮，投入協助本院各項教育推廣的外展服務。

隨著故宮近年不斷轉型變革的腳步，志工團隊亦在歷任會長（表一）的號召下，集結分會幹部、各小組長及志工夥伴的努力，與故宮一起面對新挑戰。以下整理近十年（2010 年至 2020 年）本院與志工團隊一起攜手與時俱進，共同努力的成果。

表一 歷屆志工會長名錄

教育展資處整理

屆別	任期（西元年）	會長姓名
第一屆	1992-1993	李渝齡
第二屆	1994	蔡梅玉
第三屆	1995-1996	熊玲玲
第四屆	1997-1998	黃美惠
第五屆	1999-2000	洪金冠
第六屆	2001-2002	詹于佳
第七屆	2003-2004	陳愛菊
第八屆	2005-2006	李孔昭
第九屆	2007-2008	方秋富
第十屆	2009-2010	梁惠生
第十一屆	2011-2012	曾淑芸
第十二屆	2013-2014	朱崇葉鳥
第十三屆	2015-2016	張怡慶
第十四屆	2017-2018	羅慎姮
第十五屆	2019-2020	何昭姬

一、健全志工組織法規與制度

為因應本院南部院區開館試營運，2015 年本院著手修訂「國立故宮博物院志工管理作業要點」，該要點訂立國立故宮博物院志願服務協會組織架構，轄下設置北部院區分會、南部院區分會共兩個分會，由本院副院

長擔任總督導，並設置「志工審議委員會」制度，研訂考核、退場機制及志工福利等事項，同時亦增修《國立故宮博物院志工管理及值勤須知》，明訂志工值勤、請假、考核等規定，使志工管理考核相關機制更趨完備，全院志工組織架構及法規制度更為健全。此一組織制度之建立，也是本院志願服務協會的重要里程碑。（圖5）



圖5 北部分會透過向志工徵稿及線上投票，於2017年完成的logo。設計以志工制服領口結合故宮logo，領口有英文字母V的意象，代表Volunteer，也象徵主動積極。國立故宮博物院志願服務協會北部院區分會提供

二、加強新進志工培育及多元訓練

志工培育是志工團隊經營非常重要的一環，其中又以導覽專業最需要長期的培育，因此延續過去著重志工培育的傳統，本院新進志工從招募、培訓到通過考核，需要一年以上的養成時間。新進志工除了接受院方安排的各项培訓課程之餘，還必須廣泛閱讀與個人研修，培訓課程內容則兼具深度及廣度，涵蓋服務倫理、服務禮儀、導覽技巧等初階培訓，以及故宮文物知識課程（包括青銅器、陶瓷器、玉器、珍玩、書畫、佛教藝術、圖書文獻等科目）、兒童教育理念、外語導覽、身心障礙觀眾服務、張大千紀念館等進階培訓。培訓過程中還安排了不同類型的見習與考核，並由資深志工帶領讀書會等方式，提攜新進志工，培養良好的文物解說基礎，並發揮多元化的志工專長，以期提供故宮觀眾更為優質的服務。（圖6）



圖6 培訓課程中，志工自製觸摸圖，並練習為視障者進行口述影像導覽。教育展資處提供

三、鼓勵志工建立學習組織的文化

在 2018 年北部院區志工大會一項名為「故宮好實(10)用」票選活動中，志工們針對加入故宮志工團隊的動機進行投票，票選結果第一名是「學習用」、其次是「自我實現用」，第三名是「服務用」，足見追求學習成長及服務社會是志工夥伴們共同的目的。近年來志工培訓課程除了配合新展的策展人走場、新展培訓課程之外，也為志工安排了主題及形式多元化的培訓課程，以因應現代博物館與時俱進所扮演的社會角色，包含美感教育、博物館學、視障導覽口述影像技巧、身心障礙觀眾服務等訓練課程，以提升志工在第一線服務所需的多面向能力。

志工團隊成員皆為學習共同體的一員，志工協會多年來也自發性的組織各類學習團

體，培養志工樂於分享與積極求知的組織文化。例如，成立學習資源組、e化小組等，由志工幹部整理文物資料，共享學習資源；此外也積極組織讀書會，舉辦關懷系列講座、示範導覽等活動，來促進志工彼此學習交流，精進文物導覽知能。自 2016 年起，第 14 屆志工幹部也運用網路社群媒體，特別建置了北部院區志工專屬的臉書社團，作為志工彼此聯繫情感、發布訊息、分享學習資源的平臺。

四、表揚績優志工及多元創新服務

本院志工歷年來表現優異，備受社會各界肯定，因此可說是衛生福利部、文化部績優志工等獎項的常勝軍，除個人獎項獲獎無數之外，本院志願服務協會曾於 1998 年、2001 年榮獲全國文化機構績優志工團隊獎。自 2010 年至今，本院北部院區志工個人獲頒



圖 7 | 2014年榮獲第21屆全國文化績優志工團隊獎及個人獎。 譚培韻攝

衛生福利部、文化部等單位各類獎項者達 124 人次，2014 年亦榮獲文化部頒發全國績優文化志工表揚獎勵活動團體獎。（圖 7）

本院為表揚績優志工，每年一度的志工大會除了頒發年資獎、全勤獎，以及公開表揚中央部會志願服務績優獎項之外，自 2017 年起增設多種獎項，表彰志工多元創新的服務表現。舉例而言，表彰志工協會歷任會長貢獻之「最佳貢獻獎」、獎勵培育新進志工的「育苗領航獎」、支援走出故宮的教育推廣活動的「志在四方獎」、熱心投入身心障礙教育推廣活動的「愛無礙獎」，於人力短缺時機動支援的「最佳救援獎」、尊榮八十歲以上高齡志工的「八徵耄念獎」等等，期望透過公開表揚，感謝志工辛勞無私的付出及貢獻。（圖 8～10）

本院資深志工卓越的表現也受到媒體的關注，例如 2017 年《遠見雜誌》第 347 期「樂在 80 後，酷老時代來了」以專題報導本院資深志工孫若澂女士。孫若澂老師教職退休後，加入故宮志工團隊，曾於 2016 年榮獲第 23 屆全國績優文化志工最高殊榮金質獎，年逾 80 歲仍樂在學習，熱心參與故宮文物導覽服務，不僅展現志願服務生命的光彩，也為國內長者活躍的樂齡生活，樹立了美好的典範。

五、整合南北資源，發揮服務能量綜效

本院南部院區創建初期為培育充足的志工人力，即於開館前展開志工招募培訓的工作。為整合南北院區資源，2015 年由北部院區資深志工前往協助培訓及考核的工作，傳承導覽解說經驗及服務經驗，並於開館期間實地支援現場服務工作。本院南部院區開幕



圖 8 | 2019 年志工大會中由吳密察院長表揚榮獲中央部會獎的志工。 作者攝

最佳貢獻獎

歷任志工協會會長

李渝齡 詹于佳 梁惠生
熊玲玲 陳愛菊 曾淑芸
黃美惠 李孔昭 朱崇棠
洪金冠 方秋富 張怡慶



圖9 | 2017年曾頒發最佳貢獻獎，感謝歷任志工會長的貢獻。 作者攝

八徵耄念獎

80歲以上樂齡志工

羅卓雄 溫世暘 葉鈞 陳欣欣
孫若澂 張美華 林宗澤



圖10 | 2017年度志工大會表揚八十歲以上高齡志工。 作者攝



圖 11 動員志工支援南部院區開館活動。教育展資處提供

期間，亦投入近 50 名北部院區志工實地支援南部院區開館活動，並協助開館初期的導覽服務。（圖 11）及至今日，仍有四位北院志工身兼南院志工之職，持續前往南部院區值勤，其熱心服務的精神及付出令人感佩。

六、走入校園與偏鄉，參與文化平權

藉由參與各項教育推廣活動，志工跨出博物館的有形疆域，突破博物館既有的服務框架，積極參與社會關懷活動，為博物館志工服務展現無限可能。透過本院志工團隊投入各項偏鄉及弱勢觀眾的服務，不僅擴展志工服務的面向，亦使志工人力運用更為創新活化，擴大博物館教育推廣向外擴散的效益。

2013 至 2016 年期間，由導覽志工到臺北市十二個行政區的公私立學校進行「故宮文

物到校服務解說課程」，並輔以影片播放、文物及展覽介紹、APP 互動遊戲、有獎徵答等方式，帶領學生由故宮文物進行美感學習。

志工自 2008 年起即開始支援本院「跨越障礙·觸摸美麗」身心障礙參觀導覽及到校服務推廣活動。過去十年來，志工仍積極投入身心障礙參觀導覽服務，由訓練有素的資深志工，協助視障或身心障礙觀眾觸摸等比例的複製文物，輔以口述影像導覽、觸覺地圖或點字參觀手冊等輔具，或在志工引導協助下實地參觀展覽。此外，志工也積極參與身心障礙到校服務推廣活動，和故宮教育人員一同走出故宮，進入國內各縣市特殊教育學校或身心障礙機構，實地服務不易到院參觀的身心障礙學生。（圖 12、13）



圖 12 志工走出故宮，熱心參與身心障礙到校服務推廣活動，圖為協助場佈工作。 作者攝



圖 13 為視障學生進行口述影像導覽。 作者攝



圖 14 志工參與故宮國寶動動操MV的演出。 取自國立故宮博物院youtube頻道：<https://www.youtube.com/watch?v=8SIPz16ud0>，檢索日期：2020年5月8日。

同時，志工也參與本院近年來與社政、司法及醫療單位合作，到偏遠地區及少年矯正機構辦理的巡迴展及文化平權專案活動。本院志工也長年熱心服務樂齡觀眾，協助本

院樂齡教育推廣活動，如頤苑自費安養中心、至善老人安養護中心、臺北市社區老人服務中心等舉辦關懷系列講座與活動，或是 2019 年由專業職能治療師與資深導覽志工合作，



圖 15 | 東南亞語導覽種子培訓由志工擔任講師，傳承導覽經驗。 作者攝

由故宮文物創意發想為長者設計的「故宮國寶動動操」，志工也實際參與動動操 MV 的演出（圖 14），透過這些活動的參與，以實際行動挹注關懷，使故宮文物更加貼近各觀眾族群的生活。

為培育博物館跨文化導覽人才及推廣文化友善平權理念，本院於 2019 年辦理「最佳女主角——東南亞語導覽種子培訓計畫」，該計畫以東南亞語系新住民、第二代或僑生為招募對象，來培育東南亞語的導覽人才。培訓過程即是邀請資深導覽志工共同參與課程的規劃設計，並參與執行整個訓練課程。（圖 15）由資深志工分享導覽經驗，示範如何成功轉化文物知識為內容充實又生動有趣的口語導覽，並一對一實地演練和考核，帶領這群充滿學習熱誠的新住民朋友逐步進入藝術堂奧，最後能以自己的母語登場導覽，服務母國的鄉親好友。

七、培育文化新苗，美感素養向下扎根

在服務兒童觀眾方面，除了學校參觀團體的學生導覽、為親子家庭設計的週末親子導覽之外，志工也積極參與本院兒童教育推廣活動，舉例而言，自 2009 年起為提供兒童更多樣化的教育推廣服務，以及為志工打造更多元化的成長學習舞臺，開始招募培訓故事志工，並於院內的兒童學藝中心舉辦「志工爸媽說故事活動」及兒童劇演出。這些活動配合特展主題，由熟悉文物又擅長兒童教育的志工發揮創意撰寫腳本、做道具，透過操偶、戲劇等多元化的文物詮釋手法，親自擔綱演出，不僅贏得許多親子家庭的喝采，也成功地拉近文物與兒童的距離。（圖 16）

在本院培育文化新苗的過程中，資深志工始終扮演了重要的角色。自 2017 年起「小志工」及「高中志工」轉型為「導覽小志工」及「故宮青少年文化大使」，其培訓即是以



圖 16 | 2012年小故宮故事劇場，由志工爸媽為兒童講述商周歷史神話故事。 劉家倫攝

大手牽小手的策略，由經驗豐富、擅長兒少教育的成人志工擔任輔導老師，在學習過程中給予引導及協助，以活潑且具深度的示範教學、實作討論、小組合作等方式，並結合多元主題的培訓課程，培養下一代的新志工。

因應年輕世代核心素養的新趨勢，本院「導覽小志工」及「故宮青少年文化大使」的培育理念，即是透過博物館公民志願服務與教育推廣實務，以問題導向學習法，經由小組討論、團隊合作的歷程，引導年輕學子自主學習，轉化為社會參與的行動。培訓課程不僅是傳遞正確的文物知識，也鼓勵年輕學子發掘自己和故宮文物的連結，結合戲劇、角色扮演、藝術創作等形式，展現多元且富創意的詮釋觀點。故宮也開放年輕學子更多活躍的舞臺，以實際投入博物館教育推廣的行動，來深度參與故

宮，例如實際在創意導覽活動為民眾解說，參與故宮不思議事件簿、祖父母節、故宮 × 青春電影首映會等活動，推薦遴選為本院「兒童暨青年事務推動諮詢會」諮詢委員，參與博物館業務的規劃與推動。（圖 17 ~ 19）

八、善用故宮典藏資源，熱心社會公益

本院文物典藏資源豐富，2019年本院「720° VR 走進故宮」及故宮 youtube 頻道，結合志工的導覽專長，於展廳虛擬實境及網站上線十支志工導覽影片，由五位導覽志工以華語、英語解說精選藏品，使國內外觀眾也可以在 720° VR 虛擬實境空間裡，猶如親臨現場，聆聽志工生動且深入的導覽解說。（圖 20）又如 2019 年配合 518 國際博物館日，邀請故宮老中青三代志工拍攝影片，挑戰極限速度導覽、有問必答，再再展現故宮志工的活力與內涵。



圖 17 「導覽小志工」以光影戲演出大年夜燒火盆的習俗。 教育展資處提供



圖 18 「故宮青少年文化大使」翻轉過去的培訓方式，著重自主學習及團隊合作。 教育展資處提供



圖 19 2019年「玉見故宮，青春飛 YOUNG！故宮青少年文化大使結業典禮暨成果發表會」，由吳密察院長頒發獎項及授證。 教育展覽處提供

北部院區志工團隊也主動應用數位科技，以創新、親民的活動型態推廣故宮文物。例如 2017 年北部院區分會規劃辦理的「夏日沙龍——遇見國寶·全民講座」，針對一般大眾喜愛的故宮文物及主題，由具有豐富一線導覽經驗的資深志工，以生動活潑的演講，帶領觀眾悠遊國寶文物之間。演講結束後，參與民眾可攜帶志工特別設計的 QR Code 推薦導覽地圖入館參觀。後續 2018 年、2019 年皆持續辦理夏日沙龍，並以網路直播擴大推廣效益，深受社會大眾好評。自 2017 年每年配合年度特展，於夜間延長開放時段推出星光導覽，為民眾搭起國寶文物賞析的橋樑。

志工團隊也長期熱心社會公益，自主發起社會公益服務。例如志工運用導覽的專長，走到鄰近社區、偏鄉學校、安養中心等推廣本院特展及相關文物，其中包括 2011 年至 2012 年期間曾舉辦多場「故宮來了，故宮志工關心您」愛心活動，志工出錢出力走出故宮，為偏遠學校、弱勢團體服務，讓無法造



圖 20 志工導覽影片提供觀眾線上聆聽導覽的服務。取自國立故宮博物院youtube頻道：<https://www.youtube.com/watch?v=i2L9yTcQTKE>，檢索日期：2020年5月8日。

訪故宮的團體及學生透過簡報、推廣活動認識故宮文物，同時也贈送故宮文物書籍，將文化種子和志工愛心散播到社會不同角落。自 2011 年起曾舉辦多次「我是傳家寶」志工作品展，亦配合義賣活動，並將義賣所得捐給慈善機構。2014 年志工參與本院赴日本東京國立博物館的「神品至寶」展，更在熱心志工的資助下，由四位日語志工深入日本東北核災重創區，為災民介紹國寶展的內容，彌補災民未能親炙故宮國寶的缺憾。（圖 21）



圖 21 | 志工走入日本東北核災區，為無法觀展的長者介紹故宮國寶。 教育展資處提供

結語

走過三十年，感謝早期志工團隊筚路藍縷，樹立志願服務的榜樣。一路走來，志工在博物館幕前及幕後點點滴滴的付出，誠然為故宮注入了源源不絕的活水。除了外界的肯定與榮譽，更要感謝志工夥伴在第一線值勤崗位上盡忠職守，默默付出，無論是在服務臺值勤日常的細微之處，與觀眾互動時親切的笑容或是及時的協助，或是每一場為觀眾量身打造、精采生動的導覽，我們的志工夥伴都在博物館一年 365 天的日常中，不斷地為故宮累積來自社會大眾的肯定。本文礙於篇幅限制，難以一一細述志工夥伴長年來的諸多辛勞的付出及貢獻。

展望未來，期待能持續充實各類專長領域志工的參與，使故宮志工人力資源更為多元化，透過擴大社會參與，開放更多跨齡、跨域人才參與志工團隊的可能性；也期許能提升志工參與博物館服務工作的深度及廣度，歡迎更多志工發揮專業領域及專長，一同加入博物館教育推廣的行列。同時，也期盼與年輕世代更多的接軌，延續傳承資深志工的經驗及素養，為博物館培養新世代的志工。邁向未來新的十年，期待故宮與志工夥伴繼續攜手同行，一起為故宮新的願景而努力！

本文承蒙教育展資處譚培韻女士、張懷介女士、方慧潔女士、劉家倫女士協助審閱文稿及收集照片，謹誌謝忱。

作者任職於本院教育展資處

參考資料

1. 周功鑫，〈故宮南院與志工服務〉，《故宮文物月刊》，320 期，2009 年 11 月，頁 5-6。
2. 程維新，〈博物館教育推廣的生力軍——導覽志工〉，《故宮文物月刊》，245 期，2003 年 11 月，頁 76-80。
3. 張懷介，〈走入時光甬道——戲劇詮釋於博物館小志工導覽培訓之應用〉，《故宮文物月刊》，437 期，2019 年 8 月，頁 16-29。
4. 楊婉瑜，〈心鏈結·新世代——從「故宮青少年文化大使培力計畫」實踐自發、互動與共好教育願景〉，《故宮文物月刊》，429 期，2018 年 12 月，頁 104-113。
5. 劉家倫，〈博物館與志工的夥伴關係——記故宮兒童學藝中心「志工爸媽說故事活動」〉，《博物館簡訊》，62 期，2012 年 12 月，頁 22-26。