

國立台灣大學運動志工的培訓、服務與展望

蘇瑞陽 國立台灣大學體育室助理教授

林聯喜 國立台灣大學體育室講師兼法醫校區體育組組長

前言

志工是非營利部門的重要人力資源，在多元化社會裡不可或缺，而政府部門為了提昇公共服務品質及擴大民眾參與，也大量引用志願服務人力（張英陣，2008）。教育部即鑑於提升校園運動風氣，推展學校運動指導、運動賽會服務、課後照顧及體育相關活動（教育部，2007），亟需具運動專長的大專學生的參與。

自教育部公布「教育部學校運動志工實施要點」並列專案推行迄今，成效斐然。雖因專案補助培訓單位數額有限，而爭取培訓的學校年年增加，五年來曾參與志工培訓雖已達59所大專院校。100年1月中旬台大在體育室提供場地設備、人力，及相關經費支援下，成為第60所參與培訓運動志工的學校，而教育部歷屆培訓志工累積人數也因此突破9,000人。寒假期間台大羽球和壘球兩隊志工分赴彰化縣朝興及和東兩國小，辦理運動體驗營，並

開創校隊承辦校外公益活動的先例。有感於培訓和服務過程的觀察、體驗，及對未來的規劃與展望，皆相當值得交流、分享、期許，特撰本文。

培訓的實施

台大運動代表隊計20項男女共37隊，是帶動校園運動風氣的主力，除每學年定期承辦新生盃、台大盃外，尚主辦一些邀請賽，及協辦院系運動友誼賽，校隊成員具運動志工之實，只是未曾參與志工培訓而無其名，因此辦理運動志工培訓使之名實相符，並以之擴展服務領域和對象，加入全國大專運動志工的行列，乃必要之舉。

一、招募對象

由於本校未設有運動相關系所，首次培訓對象即設定運動代表隊、運動性社團和具運動、傷害防護及口譯專長者為優先（國立台灣大學，2011），採取海報公開、電子信箱通知及教練鼓勵三種管道，因決議籌辦已近期末

考，多數校隊已安排寒假行程，僅計有羽球、手球、壘球、籃球和柔道5個校隊共55位成員報名，54位完成培訓。因此日後培訓志工應考慮每年於學期中定期舉辦，將之列入體育室和校隊行事曆中。

探究參加培訓的原因，主要來自教練的積極鼓勵，對無體育相關科系的綜合型大學而言，教練應是運動志工成敗的主要因素之一，如該隊參與志工人數達10人以上，有必要聘其教練為督導，方能有效運用該隊志工。

報名後未參加培訓的1位，非屬前述五個校隊成員，可見同儕夥伴關係的重要。因此邀請教練遊說鼓勵該隊隊員成群參與，或由已加入志工的學長招募新進隊員或系所同儕和學弟妹，是可運用的途徑。

二、培訓課程

運動志工培訓課程依規定區分為一般課程12小時和特殊課程4小時。

（一）一般課程

包含志工服務有關的倫理、內涵、法制、發展趨勢等四門認知課程，及快樂服務、經驗分享等兩門情意課程。

1. 認知課程：由參與運動志工專案多年的李坤培、蘇瑞陽、林聯喜三位教師分別講授，內容與圖像多新穎和豐富，過程中發現在舉實際案例討論、發言，或是觀賞動

態影片時，較能引起學員關注，講述的時間一長，學員的專注力即減弱。

究其因乃初放寒假學生習慣晚睡，或正處於集訓期間，而靜態認知課程又排在兩天的上午。改善之道除調整課程時段外，上課之初帶領學員做伸展運動，課間穿插小遊戲、說故事、影音，並以議題討論的方式互動，應較合乎學員的需要。或可改以第一日中午至第二日晚上的課程，利用集訓中心集中住宿，並安排聯誼交流活動。

2. 情意課程：原台北體院志工家族指導現轉任政治大學的黃正全老師，實務經驗豐富又頗具創意，有關「經驗分享」和「快樂志工」的課程，在他佐以豐富生動和故事情趣的服務影片的講解下，頗得受訓成員的好評，確能激發參與服務的樂趣。因此檢討會時，學員們建議若能將情意課程排在第一堂，先具體了解運動志工的服務性質、內容、方法，和感受那一股服務的熱誠與情趣，將有助於激發學員們的動機與興趣。

（二）特殊課程

多數辦理運動志工培訓的單位，特殊課程是以運動傷害的防護課程為主。台大籌辦小組則基於校外運動營隊以國中小學生為主，而大學生在帶領「團康韻律遊戲」和「活動氣氛」

的技能與經驗較欠缺，因此特安排此兩領域的專家蕭喬云老師，傳授「臨場氣氛帶動與掌控」、「團康活動領導技巧與實務」。

在蕭老師豐富的肢體語言、表情動作帶領下，學員們隨著音樂律動、遊戲，佐以學習氣球造型和道具製作，增添活動的藝術美與樂趣，可說是相當成功和令人回味的課程。其缺點是在於教授的韻律樂曲和動作太多，如能精挑五、六首反覆練習，更易於能直接派上用場。因此兩課程的影音檔和教材說明，於課後即收錄於台大體育室網頁上，以方便志工閱覽和複習。

三、培訓過程的檢討

此次培訓過程中，有二個缺失值得提出：

（一）器材整備未複檢

我們往往習慣於交付工作，但對工作實際成效卻疏於檢視，而失禮於講授的老師，也令學員有準備不周之感。如在開訓前數日，雖囑咐館方人員檢視各項電腦、音響和影音器材，但並未親自逐一檢視，於課堂中才發現無法上網擷取影音，又無法播放CD，雖替代教室就在隔室，但仍應視為重要教訓，因為在從事公益服務時，不應該出現類似的缺失，必須養成確實檢查各項準備工作的習慣。

（二）課程編排未以學習品質為本位

我們習慣於優先顧慮外聘老師在場的時

間，把其授課的兩課程安排在一起，而忽略依據課程的內容性質、情境氛圍加以穿插編排，讓受訓學員享有最佳的學習品質。

服務的收穫

台大運動志工隊成立後首度任務即至彰化田中、和美辦理「寒假運動體驗營」，彰化縣政府並於100年1月19日召開「彰化縣100年寒假八大學區運動體驗營起跑」記者會，台大羽球隊1月24、25日在朝興國小，壘球隊2月9、10日在和東國小，分別辦理羽球、壘球體驗營，其它六學區分由大葉大學、明道大學、建國科技大學、國立彰化師範大學（二學區）、國立台灣體育學院承辦。從八學區運動體驗營活動的錄影、訪問和成果報告中可看出，志工們在服務的過程中，真正感受到「服務—學習」的真髓：學到、得到的遠比付出的多。

一、激盪腦力展現創意

志工們為了如何分班分隊、編排設計教學內容，讓小朋友們既玩得開心，又能學到技能，可說絞盡腦汁；為了如何應付調皮搗蛋、情感脆弱、黏人糾纏的小朋友而苦思對策。為了增添趣味和強化學習效果：壘球隊利用室內網球、橡皮筋和膠帶，設計製作安全方便又自動彈回的打擊場；羽球隊設計利用頭頂臉盆接

羽球的遊戲。

二、志工精神正是優質服務的基石

一次又一次的行前會議，從協調聯繫、分工分組、課程編排、教學教法進度、器材採購整備、教具設計製作、食宿安排、安全維護、學員報到接送，到各式問題探索、狀況模擬，大家群策群力逐一思索各項細節，分派任務解決問題，可說從小到大從未如此認真過。

特別要感謝協辦學校校長、主任和老師們的熱心協助，無私的釋出各項資源與地方人脈鼎力相助，成為志工隊最佳的後勤支援，使我們在極有限的經費下，創造出令壘球105位學員、羽球90位學員與家長高度滿意的服務品質。志工與國小師長們，這種負責、熱誠、無私、奉獻的志工精神，恰恰是優質服務的基石。

三、追求更好須勤做功課和轉化創新

此次服務讓志工們真正體驗到「事前勤做功課是成功的必備條件」、「不要做一塊只能吸收的海綿，要做一個能夠消化的胃」，不斷地「選擇—吸收—消化—轉化—創新=更好」（蕭喬云，2011）。

所謂計畫永遠比不上變化，中餐時間即檢討上午活動的優劣得失，晚餐再檢討整日的各種狀況，提出因應調整的策略和方法：如壘球營分守備訓練、打擊訓練、啦啦隊訓練三站循

環，啦啦隊的歌曲、口號練習一久，學員即感無趣而易現亂象，檢討後輔以九宮格、地墊投準教學，學員馬上興致勃勃。又如羽球營精心設計有助於羽球學習和團隊和諧的遊戲，使活動的過程充滿歡樂的氣氛。

四、凝聚團隊精進球技

服務不僅激發出志工的潛能，感受到施比受更有福的滿足，團隊成員間透過一再討論、互動的過程，彼此更加熟稔與親近，特別是羽球隊與壘球隊配合體驗營安排移地訓練，整整一週大家日夜在一起，精進球技的成效優於在校內的訓練。

未來展望

史帝夫·麥克理（Steve McCurley）和瑞克·林區（Rick Lynch）指出：若希望有效利用志工，就必須有完整的志工計畫作後盾，各類志工計畫有不同的風格，其兩種極端：一是結構嚴密，由支薪員工充分監督，另一種極端主要由志工自行組織管理。且志工計畫的風格必需配合機構的文化，並有系統地進行志工管理，應有專責的志工管理人，計畫並協調與志工管理有關的所有活動，分派給志工們適當的工作。志工的動機來源是成就感與歸屬感，提供他們更多機會參與該機構的活動，對他們而言就是最大的肯定，因此學校管

理階層必須給予志工管理人更多尊重、支持和資源，並將志工視為重要的成員，依據志工的專業、才能，為其等設計工作（李淑珺，2000），以滿足志工們的價值、成就感與歸屬感。

一、台大志工計畫的風格

台大不同校隊間成員少有互動機會，教練、隊長或技術傑出的學長是影響該隊成員的主力，因此各隊志工的管理與運作必須以其等為核心，建議由教練組成如監事會（督導小組），設一召集人，並指定其中一位具行政職者擔任志工管理人；由各隊代表組建如理事會（志工團委員會），建立志工團為主、督導小組為輔的組織和分工模式。台大志工有能力又具創意，能規畫出令人驚喜的方案，但畢竟有管理才能發揮志工最高效益，有督導才能保障品質（萬育維，2001），每個球隊都需要教練，管理與督導正如同教練工作，讓每一位志工適得其所、恰如其分，確保服務工作能順利圓滿成功。

二、需求導向的方案

「需求導向」即是從行銷的觀點經營志工團隊，好的志工方案要讓志工實際參與，且應了解受服務者的需求，只有專職人員的決策注定要失敗（張英陣，2001）。因此由委員會規畫服務方案前，應納入受服務單位主管

和有關人員。而要成為一個既能分進合擊的堅實有效團隊，更需要體育室行政體系的支持和資源的挹注，如：提供一間志工辦公室，賦與有意義的例行性任務（魏希聖，2001），將體適能檢測室委託給運動志工社團經營管理，為學校師生和體育館會員提供價廉便捷的體能檢測，也給予各隊志工營造如家族般情懷的機會，建立歸屬感。

三、提升現有體育活動的安全、品質

台大每年舉辦運動會、校園馬拉松、游泳賽，志工服務的目的不應用於節省人力成本，而應用於補救活動的安全漏洞，及提升活動的品質，如協助交通管制、引導自行車停放、安全觀護……以展現服務的價值感。

四、規畫辦理公益體育活動

台大自85年辦理收費性質的寒暑期少年運動育樂營，99年開始提供中低收入戶子女免費名額。如今運動志工隊的成立，可運用體育館集訓中心和場地設施，增辦優惠的如城鄉體育交流活動、家庭弱勢學生運動營隊……將能嘉惠更多的國中、小學生。

同時配合校隊赴外縣市移地訓練時程，規畫辦理當地鄉鎮或區域的運動體驗營或課業輔導營。但此類營隊所需經費，有賴相關部門補助，或在地企業或仕紳捐助，並需各縣市政府教育局處協調合辦的中小學，及提供價廉簡

便的住宿房舍或免費的教室。體驗營期間壘球隊志工雖住在教室以睡袋禦寒，但在參與公益服務的價值、成就和歸屬感下，志工們甘之如飴，不以為苦。

結語

台大運動志工承辦運動體驗營初始，曾讓合辦的國小老師們質疑，但當見到準備的器材、圖表、名牌、球帽，井然有序的報到分班分組，緊密的分站循環教學流程，特殊學生和狀況的處置，餐具殘餘的環保處理，學員分組分項獎勵制度，所展現的充分確實的準備，和快樂服務、熱誠奉獻的態度，老師們由質疑轉為肯定與欣賞。正所謂「台上十分鐘，台下十年功」，志工們的資質和能力毋庸置疑，需要的就是在教練們的督導與管理，及體育室的充分尊重與支持下，積極地做好計畫、訓練、組織、分工與準備工作，自助而人助，從服務中學習，展現快樂服務的美德，進而贏得社會的肯定。

參考文獻

李淑琇（譯）（2000）。*志工實務手冊*。台北市：張老師，2008，24、31-34。

教育部（2007）。教育部學校運動志工實施要點，台體（一）字第0960188868C號，

2007.12.14。

張英陣（2000）。邁向專業化的志願服務管理，導讀。*志工實務手冊*。台北市：張老師，3-5。

張英陣（2001）。需求導向的志工管理，推薦序一。*志工招募實戰手冊*。台北市：張老師，2001，4-7。

萬育維（2001）。帶我們一窺志願服務之美，推薦序二。*志工招募實戰手冊*。台北市：張老師，2001，8-12。

魏希聖（譯）（2001）。*志工招募實戰手冊*。台北市：張老師。

國立台灣大學（2011）。*體驗營成果報告*。2011月08日20日。取自教育部學校運動志工資訊服務平台，<http://volunteer.bodyculture.org.tw/index-TrainsData.php?id=38>。檢索日期，2011.08.20。

蕭喬云（2011）。臨場氣氛帶動與掌控。台灣大學99學年度學校運動志工培訓研習會手冊（未出版）。



圖1 認知課程「運動志工的招募」

圖2 特殊課程「臨場氣氛帶動與掌控」

圖3 羽毛球體驗營「製作寶劍汽球」

圖4 羽毛球體驗營「頭頂接球遊戲」

圖5 羽毛球體驗營「羽毛球反手拍教學」



圖6 壘球體驗營「伸展運動」



圖7 壘球體驗營「分組對抗賽」



圖8 壘球體驗營「下課休息時壘球隊志工仍被纏著不放」



圖9 彰化縣和美區壘球體驗營大合照（於和東國小）