

# 學校運動志工之參與動機與經營

葉麗琴 崇右技術學院休閒事業經營系副教授

## 前言

學校運動志工是教育部為整合學校資源，鼓勵學校熱心之教師、學生能走出校園服務社區，提供運動指導、賽會服務及支援體育活動所推動的計畫。教育部及相關單位投入大量資源在推動學校運動志工的培訓，然而，投注資源單位都希望培訓後能獲得相對的成效，期待這些培訓的志工們能投入社區服務，更希望運動志工們能長期從事運動相關志願性服務。礙於過去實務經驗顯示志工流失的比率偏高，林慧亭、林明宗、邱翼松（2006）即提到如果可以掌握運動志工的參與動機，試圖了解其參與志願工作服務的考量因素，迎合其需求、投其所好，讓運動志工可以發揮所長，從服務的過程中獲得成就、享受志願服務的樂趣，是提升參與意願關鍵。有鑑於此，於是了解學校運動志工的參與動機、滿足需要及有效的經營策略就更顯得重要。

## 以自我決定理論來探討學校運動志工之參與動機

為了要了解運動志工們的參與動機，自我決定理論（Self-Determination Theory, SDT）（Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2002）可能會是一個十分可行的理論架構。Allen and Show（2009）也認為自我決定理論提供了清楚的理論架構，可以用來了解動機、服務行為、滿意度、工作表現以及持續意圖等關係存在。除此之外，過去國內也有研究以自我決定理論來探討志工的參與動機（范良誌，2008；陳韻婷，2010），用來探討志工的動機、服務行為、滿意度和持續意圖等。

自我決定理論為一個宏觀、整合性的理論，其結合認知評價理論（Cognitive Evaluation Theory）、有機體整合理論（Organismic Integration Theory）、因果取向理論（Causality Orientations

Theory)、基本心理需求理論(Basic Psychological Needs Theory)和目標內容理論(Goal Contents Theory)五個次要的理論,它提供研究者對人們動機、行為能有更好的了解(Ryan & Deci, 2002)。自我決定理論下不同的次要理論對行為動機關注的角度各有不同。認知評價理論較關注內在動機,其特別提出內在動機會受社會情境因素所影響,以及外在獎賞和人際控制、自我涉入對內在動機和樂趣的影響;認知評價理論強調勝任感和自主支持是促進內在動機的關鍵因素。而有機體整合理論則進一步關注社會情境因素對行為內化提供的是促進還是阻礙的影響。根據機體整合理論,自我決定理論認為動機是一個多面向的結構,它呈現出一個連續性的狀態,依據整合內化的程度,將動機分為三大類型,分別是無動機(amotivation)、外在動機(extrinsic motivation)、內在動機(intrinsic motivation)。有機體整合理論特別強調自主性支持和關係感在行為內化的重要性。另外,因果取向理論則是用來幫助人們確認心理需求滿足和影響動機的因素,根據因果取向理論觀點,認為個人會依據自己社會線索做不同的解釋,而個人對社會影響因素的詮釋會對後續的行為產生影響。另外,基本心理需求理論則認為心理需求:勝任感(competence)、自主性(autonomy)和關係感(relatedness)是自我決定理論中非常重要的概念,其認為人們的行為是由這三個心理需求所構成,而這些

心理需求是與生俱來、是人們健全發展不可或缺的要素。自我決定理論認為心理需求的滿足是滋養健全成長、發展和幸福感的必要條件(Deci & Ryan, 1985),而心理需求的滿足與否,影響著人們身心的健康和後續的行為。最後,目標內容理論則在區別內在、外在目標,以及內在外在目標對動機和幸福感的影響,外在目標諸如財富、外表、受歡迎和名望;內在目標,如親密關係、個人成長等,外在目標則很有可能與較低的幸福感和不健康有關係。

綜合上述理論,我們可以得知滿足個人的勝任感、自主性和關係感的支持與需求,鼓勵重視個人的自我成長,有助於內在動機與發展自主性行為的養成。而Deci and Ryan(1985)也認為人們是有主動追求個人成長和幸福傾向的個體,藉由參與挑戰的過程,可以讓個人的潛能發揮和激發、精進自我技能,以達到個人自我成長之目的。換個話說,我們可以透過理論的實務運用,在實際運動志工的服務操作過程中,滿足其勝任感、自主性和關係感的需求,鼓勵學生展發個人內在的自我成長。如此,不僅可以讓學生的潛能得以發揮,且也有助於學生長期的投入志願服務工作,更可以幫助學生追求自我成長。

### 理論與實務的結合

就自我決定理論觀點,心理需求的滿足與否,影響著人們身心健康和後續行為,換句話說,當個人的基本心理需求可以得到滿足,

就可導引出較正向的行為結果。所謂勝任感是指個體在與社會環境持續互動中，所經驗到在活動中展現的能力，亦運動志工在進行服務的過程中，對自己行為結果可以有效的掌控的程度，是個人對活動有信心的感覺。自主性是個人感覺他們行為的自發性，並有完全出自於自己選擇的感覺，意即運動志工參與志願性的服務是由其內在意願所引發。最後，關係感是指自己與別人的關聯，是一種在意別人、同時也希望能夠感受到為他人所在乎的感受，也就是運動志工在服務的過程中，感受到的歸屬感，及其他伙伴及工作同仁的關係。過去，Gagné（2003）即曾指出當個人的基本需求可以獲得滿足，有助於個人引發利他行為，進而關注他人。而Vallerand（1997, 2001）所提出的自我決定的內、外在動機階層模式（hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation）即指出個人所處的社會脈絡會影響個人的心理需求滿足感，進而會影響個人的自我決定動機，而愈具自我決定的動機型態（如內在動機），就愈能導致愈正面的行為結果。范良誌（2008）研究結果顯示體育志工在參與過程中所獲得的支持與鼓勵愈多，其基本心理需求就愈能滿足；體育志工在參與的過程中，所感受行為的自我決定程度愈高、知覺自己是有能力的、並且能和其他人產生良好的互動，其動機型態是愈能自我決定；個人的動機型態愈趨於能夠自我決定，其留任的意願就會愈高，離職意願就較低。換句話說，若我們能努力滿足運動志工勝任感、自

主性和關係感的需求，則有助於激發其參與運動志工服務的內在動機，進而引以帶來正面的行為結果與持續運動志工的參與。另外，Weiss, Ebbeck, and Horn（1997）也指出個人若知覺工作是有價值的，個人就會有願意去執行它，也會願意投入心力去提升執行工作的能力。而謝文偉（2010）研究指出運動志工皆希望能在良好愉悅的工作環境下服務，因此，有良好的組織制度與環境，是提升運動志工人口參與及成長的關鍵。

綜合上述文獻，我們可以得知，如果我們希望所培訓出的志工願意投入於運動志願工作的行列，我們有必要宣揚運動志願工作的真諦與意義，讓志願工作者了解到他工作意義和他們在這工作中的重要性；在工作安排、行前訓練的過程中，依志工們的意願、興趣與能力分配工作；在工作的過程中，肯定志工們的每一個小進步與感謝他們對工作的付出；在籌組和工作的過程中，重視成員間關係的聯結與情感的經營，讓參與的志工有歸屬感，對組織有凝聚力；塑造愉悅的工作環境與完善的制度，以利志工長期之經營。

### 學校運動志工的現況與因應策略

教育部推動之學校運動志工，雖已有具體之成效，然而，志工服務的範圍大都集中於各級學校，特別是中小學，而服務的時間也大都集中於寒暑假。學校運動志工若能多與縣市政府、縣市體育會、單項運動協會和委員會及社區聯繫，當能廣大其服務範圍，如此，不僅能

讓志工進入社區服務，更能擴大其服務對象，分散及延長其服務時間。

再者，縣市體育會的各單項委員會不乏熱心社會體育運動人士及各級學校亦有許多退休之體育教師，其中更有許多體育運動專家，他們不僅有豐富的體育活活經驗、擁有術科技術專長、充沛的人脈資源及對體育活動的熱忱，如果能將他們納入學校運動志工，不僅可以有經驗傳承，更可以透過他們來提攜、教導青年學子，以補強學生志工專業、經驗之不足。

另外，大專院校每學年都在推「服務－學習」之課程，若能將學校運動志工結合「服務學習」課程，透過課程的規劃，讓學生有系統性的透過服務前的準備，加強學生服務知能，實地進行服務引導學生多元的學習、反思，不僅可讓學生多元的從服務中學習，亦可將相關的資源結果，協助學生提供服務。此外，可結合中小企業的協助，此不僅可給中小企業關懷社，塑造正面形象，亦可減輕志工的負擔。

最後，李城忠、陳益壯、陳怡方（2011）也提到有關賽會運動志工的建立，在結束後持續結合此人力，推動休閒運動風氣，辦理運動相關活動或講座，吸引民眾的認同和參與，藉以提升國人的休閒運動之風氣和品質。

## 結語

運動志工的投入與參與體育活動與賽會服務已是時勢所趨，更是體育運動活動推動的重要人力資源。基於過去有關運動賽會服務志工

的招募、訓練與聘用的經驗，鄭莉苓、畢璐鑾（2007）指出運動志工可以為組織省下不少人事經費；志工的流失與再招募，無形中會增加活動的經費支出，也浪費了大量的人力與時間，故提出思考運動志工留用的重要性。在運動志工培訓、投入相關活動服務之餘，我們不得不用心思考有關運動志工的長期留用與相關的經營管理，讓我們培訓出來的運動志工，不僅只是熱心服務，更是能不斷的累積專業技能與知識，長期的投入志願工作服務，讓我們的運動志工可以有效能、永續的經營。

## 參考文獻

- 李城忠、陳益壯、陳怡方（2011）。運動志工持續涉入、團隊認同與滿意度之關研究——以彰化縣高山青車隊為例。*運動休閒管理學報*，8（1），142-157。
- 林慧亭、林明宗、邱翼松（2006）。參與體育志工動機之初探。*輔仁大學體育學刊*，5，276-286。
- 范良誌（2008）。體育志工參與動機過程模式之研究。未出版碩士論文，國立新竹教育大學，新竹。
- 陳韻婷（2010）。青年國際志工基本需求滿足與動機自我調節之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，台北市。
- 鄭莉苓、畢璐鑾（2007）。參與聽障奧運志工前應有的基本認知。*大專體育*，89，97-104。
- 謝文偉（2010）。運動志工參與臺灣盲人棒球

賽會動機及影響因素之研究。屏東教大運動科學學刊, 6, 323-338。

Allen, J. B., & Shaw, S. (2009). "Everyone rolls up their sleeves and mucks in": Exploring volunteers' motivation and experiences of the motivational climate of a sporting event. *Sport Management Review*, 12(2), 79-90.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: The University of Rochester Press.

Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199-223.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E.

L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, New York: University of Rochester Press.

Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advance in experimental social psychology* (pp.271-360). San Diego: Academic press.

Vallerand, R. J. (2001). A hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise. In G. C. Roberts (Ed.), *Advance in motivation in sport and exercise social psychology* (pp.263-319). Champaign, IL: Human Kinetics.

Weiss, M. R., Ebbeck, V., & Horn, T. S. (1997). Children's self-perception and sources of physical competence information: A cluster analysis. *Journal of Applied Sport & Exercise Psychology*, 19(1), 52-70.



圖1 血壓與心跳

圖2 測坐姿體前彎

圖3 測驗後的評估、解說與建議

圖4 任務圓滿完成

