

公共圖書館與博物館志工管理 比較研究

A Comparative Study of the Volunteer Management
for Public Libraries and Museums

何秀娟

Hsiu-Chuan Ho

國家圖書館約聘助理

Contract Assistant librarian, National Central Library

楊美華

Mei-Hwa Yang

國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所教授兼所長

Professor, Graduate Institute of Library Information and Archival Studies
National Chengchi University

【摘要 Abstract】

二十一世紀是志願服務的新世紀，台灣地區的文化機構，早自民國 70 年開始，即陸續運用志工協助機構推動業務，本論文旨在了解國內公共圖書館與博物館本身特有的屬性、定位、發展歷史與功能等差異，導致其志工制度及運用志工資源之不同，來探討二者對於志工管理的政策、發展過程、現況、優缺點等異同。本研究發現公共圖書館與博物館之志工管理制度最大之不同為志工的專長與教育訓練課程，公共圖書館志工的專長以說故事、團康活動、資料整理、電腦操作為主；博物館志工的專長以美術、手工藝、導覽解說為主；二者依照工作屬性的需求，安排不同的專業教育訓練課程，圖書館的專業教育訓練課程，如說故事技巧、英語課程、電腦研習、服務禮儀等；博物館以導覽解說技巧、展覽前的特訓、讀書會為主，還有相關藝術、科學、美術知識方面的課程，如素描、水彩、陶藝等。

The 21st century is the new century of voluntary services. Since 1980, The cultural organizations in Taiwan had been using the volunteers effectively. This thesis first traced the differences between the volunteers in public libraries and museums, in terms of attributes, positioning, history, and function, etc.

Then investigated the diversity between the management system of volunteers, such as policies, evolution, present situation, strengths and weakness, etc. This research showed that the most significant difference are the professional specialty and educational training programs. The professional specialty of the volunteers in public libraries are stories telling, groups' health activities, data management, and the computer operation; Whereas the specialty in the museums tend to be tour guides, exhibitions display, fine arts talents, and handicraft. As for the education training programs, public libraries emphasized English courses, computer operation, service etiquette, etc. The museums mainly focused on the skills of the guide to the exhibition, the book clubs conducting, and some art courses of science and fine arts skills, such as sketch, watercolor painting, pottery art, etc.

〔關鍵詞 Keyword〕:

公共圖書館；博物館；志願服務；志工；人力資源管理

Public Libraries; Museums; Voluntary Service; Volunteers; Human Resource Management

壹、前言

二十一世紀是志願服務的新世紀，有將近半數的美國人曾擔任過志工，且平均每週擔任志工時數約四小時，聯合國大會於 1985 年正式宣佈每年的 12 月 5 日為「國際志願服務日」，西元 2001 年為「國際志工年」，我國於民國 90 年 1 月 20 日頒布「志願服務法」，明確訂定志願服務運用單位之職責、志工之權利及義務、促進志願服務之措施及志願服務之法律責任等，台灣的志工正與世界同步蓬勃發展，向「志工台灣」的理想境界邁進（註 1）。

圖書館與博物館都是非營利的文化機構，扮演著人民生活中精神糧食的角色，公共圖書館為推廣社會教育及辦理文化活動的機構，其功能為服務社區民眾、滿足讀者娛樂、休閒、教育和資訊之需求；而博物館則為提供社會文化性的活動，及人類提升生活品質的場所，其功能為保存文

化、研究文物及傳達給大眾，均具有提供民眾終身學習的任務，與民眾之關係密不可分。

台灣地區的文化機構，如文化中心、博物館、圖書館、美術館等，早自民國 70 年開始，即陸續運用志工協助機構推動業務（註 2）。公共圖書館與博物館於研究、教育、展示、文物維護、宏揚文化等具有相互支援互補的功能，公共圖書館有提供展示的功能，博物館也有圖書室的設備，二者之間的關係十分密切，圖書館與博物館由於經費有限、人力不足，如能有效運用志工資源，除了可以紓解人手不足的問題之外，同時還可以增強服務效能，擴大社會參與，及行銷圖書館與博物館，充分發揮社教與行銷服務之功能，十分具有意義。

本研究擬就我國公共圖書館與博物館本身特有的屬性、定位、發展歷史與功能等差異，導致其志工制度及運用志工資源

之不同，來探討二者對於志工管理的政策、發展過程、現況、優缺點等異同，諸如：公共圖書館與博物館是否可以依據其屬性設計出一套最合適的志工管理政策？公共圖書館與博物館志工的來源是否相等主題，來做更深入地探討與研究，希望可以提供國內各個公共圖書館與博物館在訂定志工管理政策時一些建議，使其能更有效運用志工資源提升其服務品質，並達到社會教育與行銷之目的，促進我國文化事業的發展。

研究目的為探討國內公共圖書館與博物館運用志工資源的發展與現況；比較國內公共圖書館與博物館在志工管理政策、特色與發展的瓶頸等方面的異同；進而比較國內公共圖書館與博物館志工特性的不同，以區隔目標市場，並互相借鏡。

貳、文獻探討

一、圖書館與博物館運用志工的緣由

在美國圖書館協會（American Library Association, ALA）1971 年發佈《圖書館運用志工資源指南》（Guidelines for Using Volunteers in Libraries）之前，John Dewey 已於 1930 年推動公共圖書館運用志工資源的概念，並有成功的計劃，如：明尼蘇達州（Minnesota）St. Paul 公共圖書館與學校合作成立圖書館青年志工團，教導讀者如何使用圖書館資源，像線上目錄、光碟產品等（註 3）。

1974 年美國學者 Alice Sizer Warner 與 Elizabeth Eddison 的報告提出，公共圖書館應招募志工，以幫忙櫃台的工作並支援開放時間的延長（註 4）。美國學者

Loriene Roy 認為公共圖書館利用志工的動機包括：1. 增加新的圖書館服務；2. 紓解有限的經費；3. 促進公共關係；4. 提供免費的人力資源等（註 5）。

民 81 年，秦裕傑指出博物館徵募運用志工，除了為獲取免費之人力，尚有下列四項意義：1. 組織的—增加人手，強化組織功能；2. 經濟的—精簡受薪職員，降低營運成本；3. 社會的—引導社會剩餘人力於正途，免於浪費或向不當處發展；4. 教育的—使成文教種子，散佈、茁長於社會（註 6）。

民 89 年，黃光男在《如何開發博物館的社會資源》一書中，指出志工為博物館重要的人力資源來源，由於博物館公共資金的減少、私人資助的競爭性增加、營運成本不斷的增加及稅務優惠與其他補助的減少或刪除等因素，社會資源的取得對於博物館營運而言是很重要的，而志工就是其中的一項人力資源，可彌補正式人員的不足，因此志工組織往往是博物館營運能否成功的有力因素（註 7）。

民 91 年，程良雄在「一座理想中的公共圖書館」一文中，提到公共圖書館宜妥善運用志工的社會資源，如退休公教人員、家庭主婦、學生家長及學生等，利用空閒時間，協助部分服務工作，以減低人力不足的困擾（註 8）。

民 91 年，林育瑩的碩士論文〈公共圖書館運用志工資源之研究—以台中地區圖書館為例〉中，發現公共圖書館運用志工資源最主要動機為節省圖書館人力，館長和館員皆認為圖書館運用志工資源是相當重要且具有意義的，並且對於志工的表現給予高度的滿意。另外，公共圖書館運

用志工可以作為圖書館的行銷策略，以及和民眾溝通的橋樑（註9）。

2002年，Steven Howlett 調查研究英國各五百間的圖書館、博物館和檔案館，發現圖書館、博物館和檔案館運用志工的動機為：志工的參與可以推動原本機構不可行的活動、行銷與吸引更多的使用者、提供更多加值的服務、提供民眾參與社會服務的管道、及節省經費等等（註10）。

民92年，曾淑賢在「公共圖書館之人力資源發展—以台北市立圖書館員工與志工教育訓練為例」一文中提出，國內公共圖書館的人力普遍不足，志工的加入服務除了可使圖書館持續提供免費與優質的讀者服務外，更可擴張圖書館社區教育及休閒文化功能，進而促進圖書館與社區間之互動關係。具體而言，運用志工的的原因有：1.解決人力不足問題；2.引進特殊專長人才；3.增進民眾參與、建立良好社區關係；4.增進民眾對圖書館的了解與利用知能（註11）。

民92年，黃光男「由專業人才與經費預算談台灣博物館營運的省思」一文中提出，志工的招募可減輕預算的開支，當志工力量投入博物館之後，不僅引發社會公益的參與意願，更能發揮社會群體服務的力量（註12）。

由此可知，圖書館與博物館運用志工的**最大動機**為經費與人力不足，其次則為可增進公共關係、提供教育功能、加入新的服務、發揮社會群體服務的力量等。

二、圖書館與博物館志工個人特質

1992年，Hedley 和 Smith 研究發現女性比男性更容易參與志工的工作；最理想擔任志工的年齡約為35到44歲之間；

志工活動與社會經濟層級有很明顯的關係，愈高社會經濟層級的團體對於志工的參與率愈高；與教育程度也有關係，受過大學教育的人比較喜歡參與志工活動（註13）。

民82年，林萬億所著的《現行公務機關義工人力運用情形之探討》一書中，指出圖書館自民72年、文化中心與國立自然科學博物館自民75年開始使用志工，圖書館使用志工的人數不一，從2個人到40人都有，圖書館的志工約有290人，工作為協助圖書借還、圖書登錄上架、推動社教活動、指導兒童活動、編輯整理資料、特種資料及有聲圖書錄製及圖書出版報銷工作等；美術館、博物館等約有419名志工，工作為美工設計、定期舉辦工作檢討、行政支援、協助辦理專案活動、導覽解說、觀眾服務等（註14）。

民86年，石淑惠的碩士論文研究發現公共圖書館志工個人特質為：女性志工參與者顯著多於男性；以大專學歷者居多；宗教信仰以佛教居冠；職業以家庭主婦的比例最高；服務年資以一年至二年最多，其次是二年至三年；將近六成者以公共圖書館為第一個志願服務單位；除說故事外，以圖書加工及上架工作為多；絕大部分的志工至圖書館的交通時間不會超過半小時；至於問及離開圖書館志工職務意念時，約三分之一的志工表示想離開（註15）。

民91年，林育瑩的碩士論文研究發現目前公共圖書館的志工資源以女性、家管居多，年齡層以41至60歲為主，不過志工流動率大及志工素質參差不齊，成為部分圖書館未運用志工資源的主要因素

(註 16)。

民 92 年，林淑容的碩士論文研究發現，參與高美館之志工的主要基本特徵為：女性占大多數、年齡以 51-60 歲為主、家庭狀況以人數為 4 人的家庭為最普遍、且家中有小孩的家庭，其小孩的年齡也普遍居 15 歲以上、有工作者占大多數、而職業方面則以公教單位為主、教育程度則集中於專科及大學、志工資歷方面則以 1-3 年為最多(註 17)。

大英博物館從 1989 年正式開始運用志工，目前約有 400 位左右的志工，志工作具有多元的身世背景及經驗，年齡層從 10 幾歲的青少年到 80 幾歲的老年人(註 18)。

由此可知，圖書館與博物館均有運用志工的情形，而且有愈來愈多志工的傾向，圖書館女性志工參與者顯著多於男性，志工作內容則更多元化。

三、圖書館與博物館志工的參與動機

1991 年，《Volunteers in Museums and Heritage Organisations: Policy, Planning and Management》一書中提出博物館的志工作發展比其他類型的志工作分散，人們被吸引到博物館和美術館當志工作的主要動機為對機構資源的承諾而不是由於機構人力不足，其他如喜歡藝術的人、打發時間、運用專長、終身學習等等(註 19)。

1993 年，Fischer 和 Schaffer 提出八大類志工作參與動機的理论與研究，包括利他、受意識形態引導、利己、獲取有形報酬、提昇社會地位、建立社交關係、打發休閒時間、追求個人成長的動機(註 20)。

民 86 年，石淑惠的碩士論文研究發

現志工的參與動機，以社會責任動機最強，其次為自我成長動機，社會接觸動機再次之。志工的參與動機愈強其工作滿意度愈高(註 21)。

民 92 年，林淑容的碩士論文研究發現，在參與動機方面，主要以擴大生活圈以及服務社會為主，而參與的管道，以透過館內成員介紹為最高，其次為透過媒體宣導，而在參與志工作之後，個人覺得最大的收穫，以擴展人生經驗為最多，而且幾乎所有志工作在未來一年均傾向繼續參與高美館志工作，且大多數志工作最近一年有捐款行為，且最常捐款對象為社會服務及慈善團體(註 22)。

民 93 年，陳琬瑜的碩士論文研究博物館志工的參與動機與實際服務經驗層面的因素，並以國立歷史博物館志工作為例，發現史博館志工的參與動機呈現多重屬性，主要包含個人、外在及多重等三因素，其中又以個人因素之「學習與成長」為首要；志工作參與志願服務之角色定位與社會、組織、個人有關，並以組織導向中的「文化藝術與志願服務工作推廣者」的角色為重；參與志願服務過程中，對志工作最大影響是「促進自我成長」，所遭遇的困擾則以服務過程中的「人際互動」因素為主，志工作們多採取自我調適的方法因應；持續參與的動機與志工作個人、服務歷程及動機實現因素有關，其中，又以服務歷程因素之「伙伴間的感情」及「可獲得學習機會」為主(註 23)。

由此可知，圖書館志工作參與動機以社會責任動機最強；博物館志工作的參與動機具有多重屬性，包含個人、外在及多重等三因素，主要為學習與成長、擴大生活圈

及服務社會。

四、圖書館與博物館志工工作滿意度

民 81 年，許素梅的碩士論文，以台北市立圖書館的志工為研究對象，針對圖書館志工組織環境、工作滿意與離職傾向來研究，結果顯示自主程度、機構認同、工作本身、社會參與、福利獎賞、服務年資、督導滿意、溝通滿意、環境滿意、才能發揮、同事情誼、工作特性等十二個變項呈負相關，代表志工在自主程度等十一個變項的感受或滿意度愈高，其離職傾向愈低；且服務年資愈久，其離職傾向愈低。而婚姻狀況呈顯著正相關，代表已婚者其離職傾向較低。影響離職傾向的最佳預測變項為機構認同、福利獎賞、服務年資與婚姻狀況（註 24）。

民 86 年，石淑惠的碩士論文研究發現志工的工作滿意度，以人際關係的滿意度最高，其次為自我成長滿意度，滿意度最低的為工作特性。個人特質與工作滿意度差異分析：1.性別、年齡、年資及離職意念與工作滿意度達顯著差異；2.婚姻狀況、教育程度、宗教信仰及職業等個人特質與工作滿意度無顯著差異存在（註 25）。

民 89 年，詹麗珊所發表的「非營利機構之義工工作滿意度研究」，顯示科工館志工工作滿意度最高的為工作伙伴，彼此有認同感、互動良好；最不满意的為福利獎懲，博物館要如何有限的經費下來策劃對於志工的福利獎懲，以提升志工的滿意度是很重要的。整體而言，科工館的志工對於該館十分支持與鼓勵（註 26）。

由此可知，圖書館與博物館志工工作滿意度皆以人際關係最高，志工之間互動良好、彼此有認同感。

五、圖書館與博物館志工的服務品質

民 85 年，蔡政哲的碩士論文，以高美館志工及專職人員進行問卷調查，獲得以下結論：1.館方與志工對服務品質認知在有形性、信賴性、迅速性有顯著差異。2.館方服務品質認知與志工服務傳遞有缺口產生。3.年齡 41-50 歲及受過獎勵的志工在服務傳遞上表現較佳。4.工作特性：志工對觀眾期望服務品質認知，不會因個人特質不同有差異性產生。5.男性及擔任導覽的志工，績效衡量指標與其服務品質有較高相關。6.女性及擔任展覽的志工，有較高程度的角色模糊。7.工作特性、績效評估，與志工服務品質、服務傳遞有顯著性正相關。8.角色壓力與志工服務品質、服務傳遞沒有顯著性相關（註 27）。

民 88 年，李盈盈所發表的「非營利機構之服務品質研究—以國立歷史博物館展覽組義工運用為例」一文中，發現博物館館方較志工重視服務品質；志工服務品質有多項無法達到館方要求；已婚志工較能體會觀眾的需求、較能彼此相互合作、較具有專業能力等（註 28）。

民 91 年，詹麗珊所發表的「非營利機構之服務品質研究—以國立科學工藝博物館觀眾服務義工運用為例」一文中，發現科工館管理者最重視觀眾服務品質構面為「信賴性」，觀眾服務志工則是在「有形性」表現最佳（註 29）。

目前國內尚無關於圖書館志工服務品質的研究，博物館館方與志工對服務品質認知在有形性、信賴性、迅速性有顯著差異，志工服務品質有時無法達到館方要求。

六、圖書館與博物館志工管理制度

1970 年以後，大多數美國的公共圖書館開始有正式的志工制度，如：馬里蘭州（Maryland）的 Baltimore County Public Library，在 1974 年開辦志工制度；明尼蘇達州的 Minneapolis Public Library，在 1978 年建立獨立的志工辦公室；伊利諾州（Illinois）的 Chicago Public Library，在 1971 年指派第一位志工服務督導的主管，而且有文獻報告開始對使用志工資源做研究，在公共圖書館志工使用的學術導向的研究已被接受；加州（California）Los Angeles County Public Library 報告顯示，在 1978 至 1979 年間，志工在圖書館服務的時間增加 40%，而在 1978 至 1981 年間，志工工時統計增加了 30%。從 1980 年起，志工制度穩固建立，而成為美國公共圖書館的一部分（註 30）。

1991 年，《Volunteers in Museums and Heritage Organisations: Policy, Planning and Management》一書中提出志工管理政策、志工組織的重要性，及如何規畫執行志工管理，如招募就包括宣傳、工作設計與工作描述、簡章、徵選、給予相同機會、志工協議書及保存志工相關資料等工作，還有訓練、督導、評鑑、表揚等該如何來進行（註 31）。

1993 年，Rashelle S. Karp 所發表的「圖書館志工」（Volunteers in Libraries）一文中，提出圖書館為志工喜歡工作的地方，並且可以為館員帶來非常大的利益，志工可以執行很多不同類型的工作，如書籍維護、教英文、資訊參考服務、說故事、發展口述歷史工作、提升圖書館公眾的形象、輔導教師、流通等等。如何發展

和維護一個成功的志工計劃，可以分成六個步驟，分別為計畫、招募、選用志工的決策、介紹圖書館與訓練、評鑑、表揚等（註 32）。

民 82 年，嚴鼎忠所發表的「公共圖書館設置義工之業務探討」一文中，提出公共圖書館在設置志工之業務，如設置前的考量、招募遴選、職能訓練、授證與任期、工作安置、督導與考核、福利與獎勵、職誼、留任意願等，以圖書館實務工作的觀點說明運用志工的業務（註 33）。

民 83 年，陳聰民所發表的「談圖書館義工制度的規劃」一文中，提出圖書館志工制度的規劃，可以分成下列幾個方向進行：1. 所需志工類型的界定；2. 志工的遴選；3. 實施職前講習；4. 志工的考核；5. 培訓志工對機關的認同感；6. 相關福利措施的推行。良好的志工制度才能激發志工的工作潛能，克服圖書館人力不足的問題（註 34）。

民 88 年，蘇孟秋的碩士論文研究我國公立美術館志工管理，了解我國公立美術館之現況及其志工運用情形，包括：國立臺灣美術館、臺北市立美術館、高雄市立美術館之現況，比較其不同的管理制度，以問卷調查及訪談之實證分析，主要針對個案的問卷調查，展開訪談與調查，進行三所公立美術館志工角色與管理滿意度之實證分析。並運用 Steve McCurley 和 Rick Lynch 所提出志工管理要素為主要操作變數，包括：招募、甄選、迎新與訓練、工作設計、督導與激勵、績效評估、志工與正式人員關係七項，研究個案之志工管理情況（註 35）。

民 89 年，劉德勝所著《如何建立義

工制度》一書中，分別介紹志工徵募、宣傳與甄選、志工組織與運作、志工訓練、輔導管理、聯誼和福利、考核與表揚等主題。博物館志工的角色功能為機構的參觀民眾、協助館員推動業務及提昇工作效能、行銷策略中最適合的執行者（註36）。

民 89 年，陳金貴所發表的「台灣地區文化志工的管理」一文中，提出文化志工團體的實際運作中，面對時代快速變遷的挑戰，也存在著許多的問題，這些問題可分三方面來瞭解：1.人員管理的問題：含志工徵募、志工訓練、志工評估、志工倫理、志工激勵、志工與機構職員的關係、志工流動等方面。2.組織管理的問題：許多志工組織在長期運作中，受到附屬性組織的限制，無法突破組織發展的現況，產生了試圖解脫附屬性角色，追求自主發展的角色困擾情況；包含組織職責、結構、溝通、認同感、團隊的運作、知識管理的應用等方面。3.活動管理問題：由於民眾的教育水平提昇及受大量視聽媒體的影響，對文化活動的認知水準超過以往，新的服務品質與觀念就必須要教授給志工。問題包含策略性規劃、活動的創新、公共關係及行銷、活動評估等方面（註37）。

2002 年，美國圖書館學會《管理圖書館志工：實用手冊》(Managing Library Volunteers: A Practical Toolkit) 一書主要在描述有關圖書館志工的計劃、志工招募、志工的訓練和發展、獎賞與表揚、志工制度與訓練及志工保持的記錄等，志工逐漸成為民主社會和社區圖書館的心臟（註38）。

民 92 年，林淑容在其碩士論文〈志

工管理—以高雄市立美術館為例〉中，研究發現：1.志工需求評估：有賴於志工小組長與服務員小組長之間協調志工人力的配置與調度。2.工作設計：包含志工簽到時間、工作調配、請假事宜、用餐規定、值勤時注意事項、以及值勤例行性工作等。3.志工招募：一為透過朋友告之，二為透過媒體發佈招募消息。4.面試與協調：館方透過面試來了解志工對志願服務的看法、對館方的認知情況，以及意願。5.引導與訓練：館方採取全體館員一齊加入管理工作，以便使得許多管理問題得以有效解決，塑造一良好的志工組織氣氛；在訓練方面，則包含職前訓練以及在職訓練。6.激勵與福利：給予志工最好的激勵方式就是讓志工增長知識，給予志工學習的空間，讓志工自覺能把活動辦得很好。福利方面包括提供服裝、保險、便當、硬體設備、以及自強旅遊等規劃。7.績效評估：大多以服務時數來作為績效的評估標準，並以三個月的試用期淘汰不適任者。8.專業人員的參與：志工小組長擔任督導兼受理處理問題，面對急迫性之問題，則由服務員配合著志工業務的推展執行（註39）。

由此可知，圖書館與博物館均有志工管理制度，包括志工需求評估、志工招募、宣傳與甄選、志工組織與運作、志工訓練、輔導管理、聯誼、激勵與福利、績效評估與表揚等內容，及在其志工管理時所遭遇到的問題等，圖書館與博物館該如何建立完善的志工制度及做好志工管理，是十分重要的，唯有良好的志工管理制度，才能充分運用志工資源。

七、圖書館與博物館志工教育訓練

民 81 年，劉德勝所發表的「談博物館的義工訓練」一文中，提出志工訓練是運用社會人力資源、發揮志工功能的一項支持性技巧，可以是實務性，也可以是前瞻性的，其功能在於增進志工專業知能和對工作的認同感，提昇服務工作的品質，是達成機構目標與個人成長的有效方法。從博物館的專業地位、志工應徵動機與社會教育需求、博物館的實務需求三個角度探討志工訓練的必要性，並就如何籌劃志工訓練活動，依實施的時程，計分需求調查、訂定訓練目標、研擬實施方案、執行與評估等階段提出實務上應該考慮的問題和作法（註 40）。

民 85 年，劉德勝所發表的「談圖書館義工訓練之規劃」一文中，提出規劃圖書館志工訓練議題，依實施時程分需求調查、訂定訓練目標、研擬實施方案、執行與評估（含訓練時間、訓練類型、訓練主題與內容）等階段有關事項，志工制度是運用社會資源最有效的方法，為了增進志工在圖書館的專業知能和工作的認同感，必須有適切的訓練。無論是從圖書館的專業、志工應徵動機、社會教育需求或實務工作的需求等方面，志工訓練在志願服務人力的運用過程中是個重要的工作（註 41）。

民 87 年，李澄如在其碩士論文〈台北地區社教機構義工教育訓練模式之研究〉發現：1.社教志工教育訓練可以採借成人學習理論作為理論基礎；2.大多數社教機構都已實施志工職前與在職訓練，但實施內涵不盡相同；3.有關社教機構志工職前訓練與在職訓練的 12 項內涵，多數項目皆達重要程度，但其重要程度，會因

機構特性、個人因素，而略有差異；4.社教機構志工教育訓練可以參考教育訓練系統模式，作為建立社教機構志工教育訓練的架構（註 42）。

民 87 年，林勝義所發表的「公共圖書館義工資源的開發與訓練」一文中，提出如何開發與訓練志工人力，有效運用社會資源，具體的做法是加強圖書館志工資訊的宣傳、開發青少年志工和團體志工、塑造志工服務文化、培訓潛在的圖書館志工；建立圖書館志工訓練準則，確定目標、調配課程、慎選方法、安排師資、進行評量，有效訓練志工，協助公共圖書館推展各項活動（註 43）。

民 92 年，劉德勝所發表的「公共圖書館志工的教育訓練」一文中，提出公共圖書館辦理志工教育訓練的策略與實施辦法，與志願服務法頒布之後在課程內容規劃上的彈性作法，並提出未來公共圖書館在有限的資源下，如要辦理志工教育訓練並能永續經營，可加強以下的行動策略：資訊網路教學、建立區域性合作的圖書館聯盟、培訓機構內種子教師資料庫、館際觀摩或實習交流模式（註 44）。

民 92 年，林勝義所發表的「圖書館義工教育訓練模式之分析」一文中，引介成人教育訓練的模式，用以規劃及實施圖書館志工的訓練，有關成人教育的模式，大致上可以歸納為三個層面：教育訓練需求預估、教育訓練計畫的擬定及實施、教育訓練效果的評鑑。作者提出圖書館志工教育訓練的模式，是參考成人教育訓練模式修改而成，其基本假設是圖書館的志工多數已經成人，圖書館對於成人志工教育訓練的規劃及實施，可以採借成人教育訓

練模式（註45）。

民國92年，麥琇婉的碩士論文歸納出科學博物館志工教育訓練的參考模式，並提出幾點具體建議：1.主管人員在志工教育訓練上的支持；2.確立志工教育訓練政策；3.建立激勵志工教育訓練的體系；4.營造志工學習氣氛；5.促進志工自我導向學習；6.培養推動訓練人員的專業規劃能力；7.尋找外聘師資管道，並建立內部師資資料庫；8.加強內部講師的教學與專業能力；9.增加訓練單位人員強化訓練組織功能；10.落實需求分析制度；11.建立成效評估制度，並徹底落實；12.定期舉辦科學博物館志工訓練研討會；13.實施科學博物館志工訓練評鑑與輔導，並給予適當的獎勵（註46）。

由此可知，圖書館與博物館均十分重視志工的教育訓練過程，依實施時程分需求調查、訂定訓練目標、研擬實施方案、執行與評估（含訓練時間、訓練類型、訓練主題與內容）等階段來實行，及選擇志工教育訓練之模式，以適合自己館內志工來使用，以達到志工訓練的目標。

志工與公共圖書館的關係十分密切，由於公共圖書館人力不足、經費有限，大部分的都會運用志工的資源來彌補人力，提供讀者更好的服務，因此如何建立一套完善的公共圖書館志工制度是十分重要的，特別是志工的招募、教育訓練、管理、評鑑等方面；志工為博物館一種有價值的協助資源，在許多方面提供服務，管理志工時，博物館要明確劃分其職責、訂定管理政策、說明工作內容，並確認志工之期待為何（註47）。博物館對外招募志工，是和觀眾保持良好溝通的有利管道，

志工制度在國內外博物館都很普遍。博物館在徵選志工後，依不同需要，施以不同時間與課程的職前訓練，經實習即可協助館內工作，亦可將服務推廣到館外，不僅是成人再教育的理想方式，同時也有利於博物館教育功能對外的推廣（註48）。

參、研究方法及資料分析

本研究運用「文獻分析法」、「深度訪談法」及「比較研究法」，來探討國內公共圖書館與博物館志工管理之比較研究。研究對象為三個大都會區台北市、台中市及高雄市，其志工管理制度較為完善及具有代表性的公共圖書館與博物館，故選擇台北市立圖書館、國立歷史博物館、國立台中圖書館、國立自然科學博物館、高雄市中正文化中心、及高雄市立美術館，訪談對象為這六館的志工業務承辦人與志工組織的幹部，共二十六位。研究結果分析如下：

一、志工基本特質

本研究受訪志工的性別均以女性為多；年齡大多介於40-60歲之間；以退休人員與家庭主婦居多；教育程度為大學及專科最多；參與動機以自我成長、喜愛圖書館或博物館活動、回饋社會、擴大生活圈居多；擔任志工的收穫以學習新知、增加知識、擴展視野、自我成長與擴展人際關係最多；能一直擔任志工的動力以人際關係的因素居多。公共圖書館與博物館的志工最大的差異為其個人的專長與興趣，由於圖書館與博物館之屬性與功能有所不同，導致其所需志工的專長與興趣也不同，由研究結果可以得知，公共圖書館志

工的專長以說故事、團康活動、資料整理、電腦操作為主；博物館志工的專長以美術、手工藝、導覽解說為主。

二、志工組織

志工經過專業的教育訓練，公共圖書館與博物館志工的定位已從支援性的人力，漸漸變成館內替代性的人力；志工組織都是附屬於母機構之下的組織；志工組織架構為隊長、副隊長及小組長等幹部組成，其職責是扮演館方和志工之間溝通重要的橋樑，代表館方關懷與連繫志工，還有幫助館方召集人力，支援協助各項活動業務。圖書館志工組織的特色為志工向心力都很強、館方都十分支持志工，給予志工發揮的空間；志工對於公共圖書館主要的影響為加入新的服務及增加與民眾互動，可以使圖書館提供更多的服務。博物館志工組織的特色為志工組織及志工管理制度較健全完善；對於博物館的影響為建立良好形象及提升服務品質最多。

三、志工管理

志工管理方面分招募、教育訓練、福利制度、考核、獎勵與激勵、館方與志工之間的互動等部分來探討。

1. 招募

公共圖書館與博物館在招募志工時，並沒有嚴格限定志工的類型，只要有熱忱、認同館方、及時間能配合最重要，每位民眾均有相等機會可以參與志願服務的工作；沒有限制志工的專長與特色；最常遇到的問題是志工無法配合排班時段、招募不到合適的志工。公共圖書館與博物館依照其館方對於志工人力的需求，進行招募，有的館是定期招募，有的館則為不定期，定期招募可以讓民眾有期待的心情，

於固定時間來報名面試，並可以節省宣傳的費用及節省館方人力與經費。

2. 教育訓練

由於「志願服務法」的規定，每個館皆必須安排基礎教育訓練課程，如「志願服務的內涵」、「志願服務的發展趨勢」、「志願服務法規之認識」、「志願服務倫理」、「快樂志工就是我」或「自我了解與自我肯定」等六項共需 12 小時的課程，讓每位新進志工具具有基本志願服務概念。其相異點為公共圖書館與博物館依照其志工工作屬性的需求，安排不同的專業教育訓練課程，圖書館的專業教育訓練課程，如說故事技巧、英語課程、電腦研習、服務禮儀等；博物館以導覽解說技巧、各個展覽前都有特訓、讀書會為主，還有相關藝術、科學、美術知識方面的課程，如素描、水彩、陶藝等。

3. 福利制度

公共圖書館與博物館均提供志工保險，購買館方出版品或於館方福利社及餐廳用餐有折扣優待，提供一系列專業的教育訓練，及舉辦聯誼活動，增進志工向心力與情感等。其相異點為，公共圖書館志工福利尚包括可借閱書籍冊數與館員相同、交通津貼、誤餐費、年終禮品等；博物館志工福利包括贈送書籍、憑志工識別證進出館皆不用門票費、誤餐便當、生日禮品、或是去圖書室借閱書籍等。

4. 考核

公共圖書館與博物館志工考核方式主要是依據其值勤出席時數、服務態度來評量，及具有特殊貢獻表現等，考核人員以館方人員為主，如志工業務承辦人、各組或各分館主任、負責帶領志工的館員或服

務員等。其相異點為歷史博物館考核時還會要求志工的學習時數必須達到，才能給予獎勵，要鼓勵志工增加學習的機會與時數，以充實自己，提升專業；高美館還會有由志工幹部推薦表現良好的志工，再經由館方組成的評審小組來鑑定。

5. 獎勵與激勵

公共圖書館與博物館均有公開表揚、贈感謝狀、推薦接受外界表揚、薦送到館外相關機構參加研習活動或續任本館次期志工等。博物館的志工獎勵方式尚包括贈送館內出版品。

6. 館方與志工之間的互動

公共圖書館、博物館與志工之間的互動關係均十分良好，互動的管道型式多元，如參與志工活動、給予指導等等，志工業務承辦人更是扮演重要的角色，必須時常關懷志工，表達館方的重視，給予志工尊重，並有效管理分配志工人力資源，經由研究者的觀察發現，各館的志工業務承辦人都具有幾項特點，如笑臉迎人、待人和善、體貼親切、心思細膩、主動積極等，也必須具有圓滑的溝通技巧，才能勝任志工管理的工作。

四、志工管理的困境及未來發展

1. 困境

公共圖書館與博物館志工管理面臨最大共同的問題為經費不足，每個館的志工人數逐漸增加，但經費卻逐漸減少，如何運用有限的經費來經營、管理志工組織是很重要的問題；另外一個問題為志工排班的問題，像假日志工就常常不足，或流動率高，館方必須加以克服。公共圖書館的問題還有志工連絡困難；博物館的問題為志工溝通及不適任志工的處理，另外，如

何讓資深志工可以持續對館方具有服務熱忱、向心力及高配合度，及如何再次培訓資深志工，使其更具有專業性等，都是目前志工管理所遭遇到的問題。

2. 未來發展

展望未來，培養志工團隊朝獨立自治的團隊邁進，讓優秀的志工可以獨當一面，以節省館方管理人力；每位志工都能有所學習成長，志工除了付出時間來服務之外，館方希望志工能從圖書館與博物館學習到不同的知識與資訊，充分發揮社會教育及提供終身學習的功能；另外，還有志工組織架構再健全、志工招募篩選更嚴格、規劃符合志工的課程及落實志工的績效評估，建立一套完善的志工管理制度，隨著時間、環境及志工組織而有所更新。

公共圖書館希望能規劃符合志工的課程，加強志工的教育訓練，讓每位志工更具有專業性，並與社區結合，公共圖書館與社區有密不可分的關係，可以吸引社區居民來參與志工服務，辦更多活動藉由志工推廣到社區，進而提高圖書館服務品質及建立良好形象；博物館則是希望志工可以提供創意點子給館方，幫忙館方策畫活動，提供多元化的服務給觀眾，及開發更多社會人力資源，如團體志工、學生志工、夫妻檔志工等，提供均等機會給所有對於博物館有興趣與熱忱的人來參與其活動。

肆、建議事項

對於我國公共圖書館與博物館於運用志工資源及進行志工管理時，提出下列幾點建議，以供參考。

一、建立公共圖書館或博物館志工聯盟

國內未來可以成立公共圖書館志工聯盟及博物館志工聯盟等機構，類似美國的「博物館志工協會」(American Association for Museum Volunteers, AAMV)，由一個具有權威及影響力的組織或聯盟來主導，一起分享各館志工管理的經驗，共同開發建立一套最合適的志工管理制度，共同培訓志工業務承辦人，以有效管理國內圖書館與博物館之志工。

二、固定專職的志工業務承辦人

志工業務承辦人於志工管理上扮演重要的角色，必須適當地傳達館方的旨意，又必須耐心聆聽志工的意見反應，其必須具有溝通技巧、了解志工的需求、管理領導能力等等，如果承辦人常常調換，館員必須花費時間去熟悉相關業務，最重要的是要重新與志工建立感情與信任，這是比較困難的，如果有固定的志工業務承辦人，其在志工管理上可以節省較多的時間，與志工之間的互動與信任關係良好，可增強志工的向心力與凝聚力。另外，志工業務承辦人應該時時自我充實學習，性質相似的機構可以彼此進行志工管理意見溝通交流、經驗分享、傳承等，成立「公共圖書館與博物館志工管理者網站」，將各館不同的志工管理經驗、困難、解決方法等記錄下來，供其他館參考、互相學習、借鏡。

三、開發多元化志工人力資源

由於參與志工的風氣愈來愈盛行，民眾的教育水準及素質涵養都逐漸提升，未來進行招募時可以更加嚴格，於招募簡章上，應註明對於志工專長與背景的要求，以招募到合適的志工。志工的適任、穩

定、專業及效能是最重要的，公共圖書館與博物館目前志工人力資源以家庭主婦及退休人員居多，未來可以開發不同來源及類型的志工，如年輕志工、學生志工、團體志工、夫妻檔、全家福、姊妹檔、兄弟檔志工等，針對不同類型的志工，可以設計安排不同的活動計畫，為館方帶來不同的活力與創意，並提供更多加值的服務。

四、具體的招募策略，主動出擊

各館應建立具體的招募策略，以有效招募到合適的志工，了解館方志工人力的需求與限制，主動去招募合適的人選，而不是被動地等民眾來報名參加，如到學校去招募相關係所的學生或老師來加入等方式，以選擇更適才適任的志工，以符合館方的需求，並避免招募過程人力物力的損失。

五、建立完整的志工溝通與資料保存制度

志工來自四面八方，有上班族、家庭主婦、學生、退休人員等不同職業的民眾，其到館工作服務時間均不一樣，如果館方有重要事項或訊息要公布，要在短時間之內連絡到每位志工是很困難的，館方必須加強與志工連繫溝通的管道，如利用公布欄、志工刊物、志工網站、e-mail 等，由於網路科技的進步發展，志工網站及 e-mail 可以提供館方與志工之間無時間、空間限制的溝通與交流，除了避免遺漏通知的困境，造成彼此溝通上的問題，也可以增加雙方的互動。還有，志工資料保存完整是十分重要的，可以有助於館方管理志工，如志工個人基本資料、志工值勤記錄表、志工教育訓練課程表、志工聯誼活動等相關資料，當資料能有效保存建檔，未來可以建成志工資料庫，進行志工

資料加值分析整理，可以為館方帶來許多不同的加值功能，如安排志工班表、搜尋志工個人資料、統計分析志工工作時數等，協助館方更有效及快速管理志工。

六、設計線上教育訓練課程

提供合適志工的教育訓練課程是很重要的，如何替志工安排及設計課程，吸引志工來參與及提升其學習效果，除了特殊教育訓練之外，也可以安排危機處理、生活化的課程，才能使志工更具有專業性、充實自我及豐富生活，提升其服務品質，使志工能有所學習成長，並達成機構目標，充分發揮公共圖書館與博物館社會教育的功能。由於網際網路的發達，未來可以設計網路教學的課程，放置於志工網站上供志工自行學習，由於上課時間固定，有些志工如果時間不行配合就無法上到教育訓練的課程，如果可以運用 e-learning 的方式，將可以使更多志工不受時間空間的限制，增加學習的機會及管道，並可建立圖書館或博物館合作性的聯盟，可以一起舉辦共同的課程、分享師資、觀摩學習及進行交流，共同設計出一套最適合圖書館或博物館的專業教育訓練課程，於志工學習之後，可以運用系統進行簡單的評估，如基本概念的測試、繳交心得報告等，以了解志工的學習成效。

七、提高誘因，留任人才

如何留住志工人才，是各館於經營志工時重要的課題之一，特別是針對資深志工，館方可以為資深志工進行工作輪調，使其可以接觸不同的工作，或聘請資深志工負責帶領新進志工，以增加其新鮮感並可以感染新進志工的熱忱；館方可設計多元有趣的教育訓練課程，以吸引資深志工

再學習的興趣；在考核與激勵資深志工時，館方可試著有所創新與變更，替資深志工設計一套評量標準，加強要求其服務品質及自我學習成長，其獎勵品可以改成實用的物品，每年有所不同，使資深志工有期待感，以爭取榮譽及增加成就感。

八、志工組織獨立自主

公共圖書館與博物館的志工組織，目前的定位為附屬於母機構之下的團隊，未來可以朝獨立自治的組織邁進，館方充分授權給幹部，可以節省館方的管理人力與資源，志工來自各個不同領域與背景，具有不同的專長與才華，可以為公共圖書館與博物館帶來很多新的創意與活動，讓志工幹部去負責帶領與管理志工，志工組織獨立運作，可以使志工有更多學習與發揮的機會，如策畫活動、設計教育訓練課程、主持會議、募款基金等，志工組織走向獨立自主，讓志工充分發揮其能力。

九、健全志工網站內容，以發揮其功能

充實及健全的志工網站內容可以有效發揮志工管理的功能，除了提供館內有關志工的訊息資訊之外，可以提供更多的加值服務功能，如提供線上報名、成果展現、數位學習、線上意見交流、E-mail 等，可以達到宣傳的效果，增加館方與志工之間的互動關係，提供更多相關資訊使有興趣的民眾來了解並進而參與志工的活動。

十、志工成為有效資產，而不是負擔

志工為圖書館與博物館重要的資產之一，圖書館與博物館可以提供良好的環境及資源，讓志工有機會來學習與服務，充分發揮社會教育及終身學習的功能；而志工可以發揮本身的才能，透過學習服務的

過程提供服務與奉獻，更重要的是促進自我的學習與發展，並且可為機構提供更多新的服務、提升服務品質、開發社區更多資源、及為機構帶來新的創意等，未來圖書館與博物館於經營與管理志工方面，應視志工為有效資產來運用。

伍、結論

公共圖書館與博物館均為保存人類文化活動、提供教育學術、傳播知識及提供休閒娛樂的重要場所，其功能相似、服務對象皆為社會大眾、皆為非營利文教機構等；公共圖書館與博物館之相異處在典藏品質、業務活動和工作人員的學養、技術與經驗等方面。圖書館的典藏以出版品為主，其所提供的服務以流通閱覽、參考服務及其他推廣有關資訊素養的活動為主，博物館的典藏品則以實物為主，主要是提供展示與教育活動，館方注重觀眾的導覽解說服務及相關展覽的活動，並強調其研究的功能。

本研究發現，公共圖書館與博物館皆十分重視志工資源，而且志工人數愈來愈多，各館均有訂定志工管理政策及志工組織章程，並不定期修訂其內容，以符合館方與志工的需求。公共圖書館與博物館志工的專長與教育訓練課程有所差異，志工可以為館方節省經費與人力，增加與民眾互動，建立良好的形象、帶來活力、增加新的服務，提高圖書館的使用率及博物館參觀人數，提升服務品質等，達到行銷推廣的作用。完善及健全的志工管理制度可以提升志工管理的效能，館方與志工都有所依據而行事，並共同遵守其規章，隨著

時間、環境、及志工組織人數與結構之不同，而必須有所修訂與變更，以符合志願服務時代趨勢之潮流。

附 註

- 註 1 劉德勝，「談圖書館義工訓練之規劃」 佛教圖書館館訊 7 (民 85 年 9 月)，頁 7。
- 註 2 劉德勝，如何建立義工制度 (台北市：文建會，民 89)，頁 16。
- 註 3 G. Edward Evans, Anthony J. Amodeo and Thomas L. Carter, *Introduction to Library Public Services*, 6th ed. (Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1999), p.20.
- 註 4 Joseph Carvallho, "To Complement or Compete? The Role of Volunteers in Public Libraries" *Public Libraries Quarterly* 5: 1 (1984), pp.35-39.
- 註 5 Loriene Roy, "The Use of Volunteers in Public Libraries: A Pilot Study" in *Public Libraries Quarterly*: 8: 2 (1997/88), p.134.
- 註 6 秦裕傑，博物館絮語 (台北市：漢光文化，民 81 年)，頁 203。
- 註 7 黃光男，如何開發博物館的社會資源 (台北市：文建會，民 89 年)，頁 27、39-47。
- 註 8 程良雄，「一座理想中的公共圖書館」在 2002 年海峽兩岸公共圖書館實務研討會論文集 (台中市，民 91 年 12 月，國立台中圖書館編)。 <<http://www.ptl.edu.tw/libr/>

- seminar2002/papers/paper3_18.pdf>
(檢索日期：2004/1/3)。
- 註9 林育瑩，公共圖書館運用志工資源之研究—以台中地區圖書館為例（碩士論文，國立中興大學，民91年）。
- 註10 Steven Howlett, “Volunteering in Libraries, Museums and Archives” in *Cultural Trends* Vol. 12: 46 (2002), pp.39-66.
- 註11 曾淑賢，「公共圖書館之人力資源發展—以台北市立圖書館員工與志工教育訓練為例」 書苑季刊 55期（民92年1月），頁1-21。
- 註12 黃光男，「由專業人才與經費預算談台灣博物館營運的省思」在危機與轉機：新世紀的博物館—2003博物館館長論壇論文集 台北市，民92年10月22日，國立歷史博物館編（台北市：編者，民92年），頁14。
- 註13 R. Hedley and J. Davis-Smith, (eds) *Volunteering and Society: Principles and Practice* (London, Bedford Square Press, 1992), pp.76-77.
- 註14 林萬億，現行公務機關義工人力運用情形之探討（台北市：研考會，民82年）。
- 註15 石淑惠，公共圖書館義工個人特質、參與動機與工作滿意度之研究（碩士論文，私立淡江大學，民86年）。
- 註16 同註9。
- 註17 林淑容，志工管理—以高雄市立美術館為例（碩士論文，南華大學，民92年）。
- 註18 The British Museum, “Volunteer” <<http://www.thebritishmuseum.ac.uk/friends/volunteers.html>> (2004/4/17)
- 註19 Office of Arts and Libraries, *Volunteers in Museums and Heritage Organisations : Policy, Planning and Management* (London, H.M.S.O., 1991), p.21.
- 註20 L.R. Fischer & K.B. Schaffer, *Older Volunteers: A Guide to Research and Practice*, (Newbury Park, C. A.: Sage, 1993), pp.44-45.
- 註21 同註15。
- 註22 同註16。
- 註23 陳琬瑜，博物館志工參與動機之研究：以國立歷史博物館為例（碩士論文，臺北市立師範學院，民93年）。
- 註24 許素梅，圖書館義工組織環境、工作滿意與離職傾向之研究—以台北市立圖書館為例（碩士論文，中國文化大學，民81年）。
- 註25 同註15。
- 註26 詹麗珊，「非營利機構之義工工作滿意度研究」 科技博物 4卷5期（民89年9月），頁29-49。
- 註27 蔡政哲，非營利機構的服務品質之研究—以高雄市立美術館義工運用為例（碩士論文，國立中山大學，民85年）。
- 註28 李盈盈，「非營利機構之服務品質研究—以國立歷史博物館展覽組義工運用為例」 國立歷史博物館學報 13（民88年6月），頁127-

- 170。
- 註 29 詹麗珊，「非營利機構之服務品質研究—以國立科學工藝博物館觀眾服務義工運用為例」 科技博物 6 卷 1 期 (民 91 年 1 月)，頁 32-46。
- 註 30 Mary Jo Detweiler, "Volunteer in Public Libraries: The Cost and Benefits" in *Public Libraries* 21: 3 (1982), pp.80-82.
- 註 31 同註 19。
- 註 32 Rashelle S. Karp, *Volunteers in Libraries* (Chicago: American Library Association, 1993), pp.1-10.
- 註 33 嚴鼎忠，「公共圖書館設置義工之業務探討」 書苑 16 期 (民 82 年 4 月)，頁 81-86。
- 註 34 陳聰民，「談圖書館義工制度的規劃」 社教資料雜誌 196 期 (民 83 年 11 月)，頁 1-2。
- 註 35 蘇孟秋，我國公立美術館志工管理之研究 (碩士論文，私立東海大學，民 88 年)。
- 註 36 同註 2。
- 註 37 陳金貴，「台灣地區文化志工的管理」在千禧年文化志工研討會論文集 台北市，民 89 年 12 月 16 日至 17 日，行政院文化建設委員會編 (台北市：編者，民 89)，頁 39-46。
- 註 38 Preston F. Driggers and Eileen Dumas, *Managing Library Volunteers: A Practical Toolkit* (Chicago, Ill: American Library Association, 2002), p.1.
- 註 39 同註 16。
- 註 40 劉德勝，「談博物館的義工訓練」 博物館學季刊 6 卷 4 期 (民 81 年 10 月)，頁 51-59。
- 註 41 同註 1，頁 7-14。
- 註 42 李澄如，台北地區社教機構義工教育訓練模式之研究 (碩士論文，國立師範大學，民 87 年)。
- 註 43 林勝義，「公共圖書館義工資資源的開發與訓練」 台北市立圖書館館訊 16 卷 2 期 (民 87 年 12 月)，頁 1-7。
- 註 44 劉德勝，「公共圖書館志工的教育訓練」 台北市立圖書館館訊 20 卷 4 期 (民 92 年 6 月)，頁 24-32。
- 註 45 林勝義，「圖書館義工教育訓練模式之分析」 台北市立圖書館館訊 20 卷 4 期 (民 92 年 6 月)，頁 14-23。
- 註 46 麥琇婉，科學博物館義工教育訓練模式之研究 (碩士論文，國立高雄師範大學，民 92 年)。
- 註 47 Timothy Ambrose 著；桂雅文譯，新博物館管理 (台北市：五觀藝術管理，民 90 年)，頁 112-113。
- 註 48 黃光男，博物館之營運與實務—以國立歷史博物館為例 (台北市：史博館，民 89 年)，頁 133。