

國立台灣師範大學公民教育與活動領導學系

學生事務在職專班碩士論文

指導教授：何英奇 博士

e 世代青年帶領服務學習之敘說研究

-----以中原大學四位大學生為例

研究生：袁明城 撰

中華民國 103 年 08 月

## 謝 誌

進入職場 20 年後又再度進入校園當起學生，這是一個奇妙的旅程開始，每隔周末一大早搭車北上趕著八點上課，這種年輕人獨享的特權，能夠重新體驗學生生活卻也是人生一大樂事，這應該是一種帶有中年人的傻勁吧。

進入師大公領系首先要感謝的是黃玉老師的引領，讓我對學生事務產生了莫大的興趣，黃老師更開啟了服務學習這扇門，跟我這幾年來所從事的社區服務有了密切的聯結，進而產生了這篇論文的動念，因黃老師已事先言明不再收研究生，正在苦惱之時何老師適時答應指導我，這篇論文也才能繼續寫下去，對何老師最感到歉疚的是論文拖得太久了，每隔很長的一段時間去造訪何老師時，總會帶著一顆忐忑不安的心，但是何老師總是回饋讓我踏實，這個年紀終於感受到何謂「一日為師，終生為父」的真義了。口試委員妙桂老師與錦珠老師妳們有著學務人的特有精神，每次見面總是給我加油與鼓勵，謝謝妳們的支持。

論文能有題材也要感謝曾經就讀中原大學的四位參與者，是你們的許多服務學習故事讓我想要好好研究他，本研究雖無法朝著驗證理論去發展，結果卻也發現團體發展過程的有趣現象，就如同拆開禮物時，發現一個不是你預期中的禮物，但仍是喜愛的，感謝我們曾經一起努力奮鬥過。

冗長的研究過程一直陪在我身旁的伴侶 MONICA 最辛苦了，體諒我打字速度慢，工作之餘須經常幫我打字和討論文本，要不然論文產出會更慢的。論文最後關頭面對 APA 格式總是讓我心煩，錦珠老師推薦我請教育逢，我總是一直不敢啟齒，還好在最緊要關頭時育逢二話不說，答應幫我搞定格式。

最後我要再一次感謝所有支持我的師長與朋友們，能讓這篇論文順利完成。

袁明城 謹識 2014 年 8 月

# e 世代青年帶領服務學習之敘說研究

## -----以中原大學四位大學生為例

### 摘 要

本研究主題在探究一群 e 世代青年學子如何經由課程實作機會，接觸社會服務，在服務中應用所學，投入社區服務與關懷，進而激發出後續自主服務學習方案。本研究針對下列五個問題進行研究：一、e 世代青年參與服務學習的動機與價值改變為何？二、e 世代青年如何籌組團隊及運作？三、e 世代青年在服務學習過程中領導風格為何？四、e 世代青年在團隊運作過程中，如何面對事件的衝突與因應？五、e 世代青年參與服務學習對他們就業有哪些幫助？

研究採質性敘說故事的方法，以立意取樣四位參與者，進行深度訪談，由杜威關於經驗理論中所衍生出來的觀點，以三度敘說探究空間，包括時間向度、人和社會向度及空間向度進行分析，對四位參與者進行內外探索，探索他們的內在情感認知與外在社會環境觀感；透過時間向度，探索他們在領導團體持續追求價值認同歷程中，認知朝向高層次的發展。

研究後所得出的結論：這群青年在服務個案中歷經艱困與挑戰，逐步萃練出堅定的勇氣與抱負，憑藉著熱忱與理想，由鄰近社區的中小學數位教學服務、社區產業行銷數位服務，更走入泰緬邊境難民營協助數位教學服務。青年們已離開校園進入社會，他們仍憑藉理想與信念，持續帶領自己為追求社會公平與正義，深耕公益服務，善盡地球公民責任。

他們的服務學習經驗是一個良好的典範，透過服務學習的體驗，演變對社會自主的貢獻，此一經驗歷程是青年學子學習的標竿，更是我們服務學習工作者努力邁進的方向。

關鍵字：e 世代、服務學習、敘說故事

# A Narrative Study on the Service Learning Leadership of e-generation Youth – A case of Four University Students in Chung Yuan Christian University

## Abstract

This paper researches the progress of four e-generation youths started social services by way of the practices from courses. Learning by implementing community services and getting involved in community service with concerns, then they even developed further autonomous programs afterwards. This project research aims to the five subjects below: 1. What are the motivations and value e-generation youth participate in service learning? 2. How does e-generation youth organize and run a team? 3. How's the leadership style e-generation youth participating in service learning? 4. What should e-generation youth do while facing clashes the in the progress of running a team? 5. What does the experience of service learning help the e-generation youth in obtaining employment?

In this research, narrative qualitative research method was used to record the four participants' depth interviews. According and extension to Dewey's(1938b) point of view about experiential education, explore space with three commonplaces of narrative inquiry: analyze temporality, human and sociality, and place. Take human and sociality analysis to explore the four participants, for understanding their inner emotional cognition and outer perception of the social environment. Exploring the story of how they pursued of value recognition process while leading the team, gradually towards to a higher level of cognitive development via temporality analysis.

This is the conclusion for this research: After encountered obstacles and trials, the youths gained more courage and ambition on devoting providing services. With their enthusiasm and ideals, they started at the beginning from providing digital teaching and digital community industry marketing services to the elementary and junior high schools in the neighborhoods. Furthermore, they visited refugee camps in Thai-Myanmar border for providing digital teaching services to the victims. Even graduated from college, they keep their ideals and faith on pursuing social equity and justice by continuously charity welfare. Fulfill duties to the world as global citizens.

The experience of the four participants is a fine standard. From participating in service learning to contributing to the society autonomously, this is exactly the criterion experience for students to emulate. And it's also the destination for service learning workers to carry on.

Key words: e-generation, service learning, narrative inquir

# 目錄

表目錄 .....	iv
圖目錄 .....	vi
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景 .....	2
第二節 研究動機 .....	8
第三節 研究目的與問題 .....	10
第二章 文獻探討 .....	13
第一節 服務學習概述 .....	13
第二節 服務學習相關理論 .....	20
第三節 社會改變模式領導力發展 .....	26
第三章 研究設計與實施步驟 .....	29
第一節 研究設計 .....	29
第二節 研究工具 .....	37
第三節 研究流程各項工作 .....	39
第四節 研究參與者 .....	44
第五節 文本及資料分析 .....	46
第六節 研究信實度 .....	48
第七節 前導研究後的省思 .....	51
第四章 故事的開始 .....	53
第一節 我進入故事中 .....	53
第二節 來了一群的小獅子 .....	55
第三節 我們一起去服務學習 .....	59
第五章 小洲的資料分析 .....	63

第一節 小洲的經驗故事 .....	63
第二節 小洲帶領服務學習發展歷程及相關因素 .....	90
第三節 小洲改變社會模式領導力 .....	97
第六章 小宗的故事 .....	101
第一節 小宗的經驗故事 .....	101
第二節 小宗帶領服務學習發展歷程及相關因素 .....	122
第三節 小宗改變社會模式領導力 .....	129
第七章 微笑的故事分析 .....	133
第一節 微笑的經驗故事 .....	133
第二節 微笑帶領服務學習發展歷程及相關因素 .....	146
第三節 微笑改變社會模式領導力 .....	152
第八章 志緯的故事分析 .....	155
第一節 志緯的經驗故事 .....	155
第二節 志緯帶領服務學習發展歷程及相關因素 .....	166
第三節 志緯改變社會模式領導力 .....	172
第九章 四位參與者生命故事之綜合歸納與討論 .....	175
第一節 四位參與者之參與動機及其認知改變 .....	175
第二節 如何籌組團隊 .....	177
第三節 參與者的領導風格 .....	178
第四節 服務過程中的衝突因應 .....	179
第五節 服務學習對他們就業的幫助 .....	180
第十章 結論與建議 .....	183
第一節 結論 .....	183
第二節 研究建議 .....	188
研究者反思 .....	191

參考文獻 .....	195
中文部份 .....	195
西文部份 .....	198
附錄 .....	204
附錄一 訪談同意書 .....	204
附錄二 前導性訪談大綱 .....	205
附錄四 訪談大綱 .....	211
附錄五 研究參與者資料調查表 .....	213
附錄七 研究檢核函 .....	216
附錄八 –MBTI 人格類型分析 .....	217

## 表目錄

表 2-2-1 服務學習價值發展模式階段與學生認知發展理論.....	21
表 2-2-2 服務學習發展價值模式架構.....	24
表 3-3-1 訪談日期與時間表.....	42
表 3-4-1 參與者背景.....	45
表 5-1-1 小洲參與者服務學習經歷.....	64
表 5-1-2 媒體採訪報導彙整表.....	73
表 5-2-1 籌組團隊分析.....	92
表 5-2-2 小洲參與服務學習領導類型對照表.....	93
表 5-2-3 重要衝突事件與因應.....	94
表 5-2-4 小洲經驗應用對照表.....	96
表 5-3-1 為小洲改變社會模式領導力發展編碼.....	97
表 6-1-1 小宗參與服務學習經歷.....	102
表 6-2-1 籌組團隊分析.....	124
表 6-2-2 小宗參與服務學習領導類型對照表.....	125
表 6-2-3 重要衝突事件與因應.....	126
表 6-2-4 小宗經驗應用對照表.....	128
表 6-3-1 小宗的改變社會模式領導力發展逐字稿分析編碼.....	129
表 7-1-1 微笑參與服務學習經歷.....	134
表 7-2-1 籌組團隊分析.....	148
表 7-2-2 微笑參與服務學習領導類型對照表.....	149
表 7-2-3 重要衝突事件與因應.....	150
表 7-2-4 微笑經驗應用對照表.....	152
表 7-3-1 微笑的改變社會模式領導力發展逐字稿分析編碼.....	152

表 8-1-1 志緯參與服務學習經歷.....	156
表 8-2-1 籌組團隊分析.....	168
表 8-2-2 志瑋參與服務學習領導類型對照表.....	169
表 8-2-3 重要衝突事件與因應.....	170
表 8-2-4 志緯經驗應用對照表.....	171
表 9-5-1 社會改變模式領導力發展 7C 分布.....	180

## 圖目錄

圖 2-1-1 與課程結合的服務學習三大關鍵要素圖.....	19
圖 2-3-1 7C 構成的重視層次.....	27
圖 3-1-1 研究流程圖.....	36
圖 3-3-1 白蘭部落農場網站首頁.....	59
圖 3-3-2 白蘭部落網站內頁.....	59
圖 5-1-1 白蘭部落文化生態體驗.....	71
圖 5-1-2 績優團隊獲獎.....	74
圖 5-1-3 服務學習畢業典禮.....	75
圖 5-1-4 為小朋友的畫作.....	77
圖 5-1-5 中華汽車與中原大學簽署合作儀式.....	79
圖 5-1-6 小洲的服務學習經驗故事發展歷程.....	89
圖 5-2-1 小洲帶領服務學習發展歷程及相關因素.....	90
圖 5-3-1 小洲改變社會模式領導力發展.....	99
圖 6-1-1 捐贈募集的電腦.....	117
圖 6-1-2 小宗的服務學習經驗故事發展歷程.....	121
圖 6-2-1 宗帶領服務學習發展歷程及相關因素.....	122
圖 6-3-1 小宗改變社會模式領導力發展.....	132
圖 7-1-1 微笑的服務學習經驗故事發展歷程.....	145
圖 7-2-1 微笑帶領服務學習發展歷程及相關因素.....	146
圖 7-3-1 微笑的改變社會模式領導力發展.....	154
圖 8-1-1 韓國 PAS 太平洋亞細亞協會來台交流訪問.....	157
圖 8-1-2 出席公共參與獎研討會.....	158
圖 8-1-1 志緯的服務學習經驗故事發展歷程.....	165

圖 8-2-1 志緯帶領服務學習發展歷程及相關因素.....	166
圖 8-3-1 志緯社會改變模式領導力發展.....	174

# 第一章 緒論

回憶 1995 年深秋山中的偶然問路，結識了一群泰雅族居民，從此開啟了我的服務學習旅程。這群熱情又好客的原住民朋友，激發了我們想要幫助他們的心，我們花了六年的時間，進行著一趟漫長又充滿悲歡離合的服務之旅，研究者由一個旅人轉變成一個導遊的角色，繼續引領著更多參與者進入這趟旅程。漫漫旅程中，許多位參與者漸漸的也蛻變成為導遊的角色，繼續引領更多的服務參與者，由校園走入社區，探索多元的服務學習活動，我們的足跡遍佈在許多社區角落裡，也走入偏遠地區的窮鄉僻壤中，幫助原住民行銷水蜜桃、協助部落發展生態文化旅遊、到泰緬邊境縮短數位落差教育工作……等，從兒童教育問題、種族文化議題、身心障礙關懷、進而擴展至國際關懷……等服務，每一段服務旅途，充滿了驚奇與考驗，累積了許多寶貴的經驗與美麗的回憶，每當憶起過往時，眼裡的淚珠兒溫潤的再度泛出，那些服務過程又再次悸動著心靈，久久揮之不去。

六年間所堆積出來的服務故事，有溫馨歡樂、有心酸撼動、有感動與淚水交織其中，我將這些撼動人心的服務經歷，以說故事的方式，在研討會上或志工教育訓練時，以敘說經驗故事的方式分享給聽眾，期盼這些感動人心的生命歷程，能吸引更多的青年來參與服務，為社區或少數族群謀取、創造更好的發展。這些服務學習豐富了我們的人生閱歷，讓我們不再以刻板印象或帶有優勢文化的眼光去看待所有事物，而且在我們這群夥伴心中，都有一個共同的承諾，要為這多元文化的社會，盡一己之力去追求社會公平正義，並願意讓這個服務旅程持續走下去。

雖然我心中仍隱藏著許多的迷惘與疑惑，歷經多年後仍無法忘懷，每當夜深沉靜時刻，思緒總會乘著時光隧道，回到當時的情景再一探究竟，我們堅持了什麼、承諾了什麼造成今天的我們，這也將開啟本研究的一段探索之旅。

## 第一節 研究背景

### 壹、草莓族與 e 世代

現今的社會有著各個世代的人群，以我服務的大學校園，就同時存在著三個世代，有嬰兒潮世代（1946-1964）、後嬰兒潮世代（1964 之後）及新世代，前兩個世代角色扮演多為師長，在現處的世代屬少數族群，而大學學生都屬於新世代，在現處的世代屬於多數族群，這三個世代的生活習慣與文化，明顯存在著階級認知落差，就以「草莓族」一詞在校園被廣泛地使用來說，顯然是針對新世代的特別用語。然而，「草莓族」這個名詞被廣泛運用，卻很少有人知道它的來歷，要了解這種年齡偏見，就需從字源去探尋，臧聲遠（2008）在草莓的由來一文中提到：最早「草莓族」是 Career 就業情報董事長翁靜玉，在 1991 年提出的，其原意並不是指現在的六、七年級生，而是指當時 30 歲以下的年輕人，也就是現在的五年級生，這些稱做為「後嬰兒潮世代」，不論是價值觀或工作觀，都和先前的世代，出現明顯的裂變，這種現象並不是台灣獨有的，在當時美國稱「X 世代」，日本稱「新人類」，韓國所稱的「386 世代」，都跟台灣的「草莓族」一樣，都是指 1964 年代後的出生者。這些反映世代的差異現象，當時曾在全世界激起熱烈討論，對年輕世代來說社會對他們有所偏見，他們被貼上「草莓族」的標籤，這是對整個世代集體污名化。在台灣，甚至有人形容，現在的就業市場，「年輕」成為一種「原罪」，意即「草莓外表光鮮亮麗，卻經不起壓力」，這在全世界卻是罕見的現象，顯見台灣對本地年輕人充滿歧視，這是很奇特的現象。「在台灣所有世代中，五年級生的機會最多，堪稱空前絕後；但工作倫理之差，也堪稱空前絕後」，翁董事長當時提出對草莓族的批評，可說是一針見血，有先見之明，但曾幾何時，草莓族交棒了，變成六、七年級生的專有名詞，以及在媒體炒作世代議題時，成了現成的廉價標籤，更荒謬可笑的是，我經常看到與我同齡的五年級主管，用草莓族的概念，數落六、七年

級生的不是，卻忘了自己其實才是第一代草莓族。

在亞洲最早投入「世代」觀念研究的日本作家界屋太一以「新人類」一詞來詮釋西方所謂的 X 世代，並將 X 世代明確定義為 1965 年之後出生的人口(馬家輝，2002)。另外小說「X 世代」，以較為辛辣的筆調描繪出一個新世代的輪廓：「當嬰兒潮世代在社會佔盡好處的時候，X 世代只能做一些爛工作」，或者更極端一點說，即「X 世代只能撿嬰兒潮世代不要的工作」。

下一世代 (The Nexters)：也被稱為千禧年世代、Y 人類、2001 世代、任天堂世代、網路世代、網際網路世代……等，所指的是出生於 1980 年與 2000 年之間的人。就是近年來國人所稱的七年級生、八年級生，甚至是九年級生。這些 15-24 的青少年為新新人類。比起 X 世代，他們更重視享樂與自我，並儘可能粉碎權威的色彩。英國人稱之為「新現實主義者」，認為他們做事只有五分鐘熱度。其實新新人類有一套獨特的思考方式、生活型態、人生哲學、性格特質及價值觀……等，不同於以往的「舊人類」(徐增圓，2001)。學者 (Mannheim, 1997；Kupperschmidt, 2000；王美娟，2007) 的見解，世代是在社會與歷史發展的過程中，一群年齡相近的人受限於特定的經驗領域、思想、經驗模式及獨特的行動類型，因而在社會上具有「共同位置 (common location)」，明顯呈現出與其他年齡層不同型態的價值觀、偏好、態度與行為。

e 世代是大家耳熟能詳的用語，然而 e 世代的定義為何，有一說是：某個新穎時代下的某種「新穎的人類」。例如：

有人說下個世紀會是個以電腦為生活重心的時代，因此新一代的人類又稱為 e 世代。

此外，另一種定義是：某個「新穎的時代」例如：

放眼所及，報章媒體、商業廣告大篇闊論的「e 世代」---電子數位時代，簡而言之，就是一個講求『新速、多元與效能』的生活現況，……

(朱杜君、林奇賢，2000:19)、e 世代可說是一個資訊密集的時代，……

(林淑玫, 2001)、人們用「e 世代」來稱呼二十一世紀, 一個講求快速的電子通訊科技時代, …… (黃蘭雯, 2001)。

綜合上述學者專家之定義, e 世代所呈現的是一種社會現象, 是一種善用數位資訊的社群, 也是一群突破傳統價值觀的人。所謂 e 世代, 指的是電子的時代 (Electronic), 生活充斥各種電子或數位產品、網路與生活更是密不可分的時代, 甚至連事情決策都必須透過電子運算才能決定的時代。e 世代青年與網路有了密切結合, 造就了「宅文化」與「宅經濟」, 在網路上與虛擬情境互動久了, 有的成為「宅男」、「宅女」, 他們的人際互動, 身心健康發展都受到了影響, 對校園公共事務參與的意願低落。e 世代青年處在後現代主義的思潮裡, 對網路與資訊掌握擁有相當的優勢, 這是跟嬰兒潮世代最大的分野嶺。由於網路世界的發達, e 世代青年可以善用網路得到資訊, 掌握世界脈動, 但也有很多青年沉迷於網路遊戲, 對虛擬環境成癮, 甚而廢寢忘食、曠棄學業時有所聞, 這也是 e 世代青年所要面臨的誘惑。

## **貳、GYSD (全球青年服務日) 開啟服務學習浪潮**

服務學習最初乃起源於英國大專生之社會服務, 但將社區服務與學習結合在一起卻是緣自於美國, 且在美國發揚光大, 並將之推行至各個教育層次與階段中。在美國有兩個全國性的組織, 它鼓勵並支持服務學習的。一個是美國校園聯盟 (Campus Compact), 它是由學院和大學校長聯盟所組成; 另一個是全國服務聯合組織 (Corporation for National Service), 它以報導指標性服務學習資訊及促進服務學習普及化為主。而服務學習在美國社會發展的關鍵因素有兩個面向, 第一: 歷史傳統價值觀是經驗取向的教育 (Alt & Medrich, 1994;)。第二: 是源自於社會因素, 社區服務日益受到美國民眾的重視, 在社會的需求以及多位總統支持立法並通過法案的影響下, 終致使服務學習在美國開花結果 (黃玉, 2002)。

教育部訓育委員會（2003）指出大學服務性社團的社會服務開始積極地蓬勃發展，起始於 1970 年「釣魚台事件」的爆發及我國退出聯合國事件，當時國家的政治與外交雙重挫敗，讓台灣的青年們甦醒了，大學生覺悟了，認清只有付諸實際的服務行動才是確實的。1973 年一群台灣大學熱心、愛國的學生們喊出了「百萬小時奉獻運動」，呼籲全國大專學生要走出知識象牙塔，將年輕人內心對社會的愛與愛國心，化作行動奉獻給社會大眾，組成社會服務隊下鄉服務，此乃大學生的社會服務工作具體成形並與社區服務開始結合。

台灣解嚴後，在生活富裕、社會開放及價值多元化的發展下，新一代的年輕人，利己主義及功利主義色彩濃厚，表現出「對人不感激、對事不負責、對自己不要求、對社會不關心」的態度，令教育者非常憂心，因此部分大學及中學開始提出將勞動服務或公共服務納入學校課程，以培養學生自律負責、勤勞合作、人文關懷、參與公共事務及回饋社會的精神（蘇文彬，1999；溫貴琳，1999）。

大學生參與社區服務由 1971 年台灣退出聯合國時，當時青年基於愛國情操與義憤，紛紛響應救國團推動青年返鄉服務活動，歷經 30 年隨著兩岸氣氛漸漸緩和之後，這股服務熱潮也漸漸消退。及至 2002 年在青輔會林芳枚主委大力推動青年參與聯合國 GYSD（全球青年服務日）活動，鼓勵青年主動組隊參與社區、關懷社會之活動。

### **參、教育部推動「服務學習方案」**

服務學習活動由青輔會開始帶動之後，陸續在校園中蔓延紮根，但要在校園裡開設服務學習課程，是青輔會無法觸及與干涉的。大學最高的主管單位教育部相較於青輔會，卻是遲遲未有動作，直到 2006 年教育部終於召開了幾場公聽會議，最後一場審查會邀請了師大、政大、高師大的學者專家，及 NPO 代表有世界展望會、紅十字會、荒野保護協會……等，研究者代表學校與會，在會議中幾經討論爭辯，高教司才委請黃玉老師給方案重新定義，至此，服務學習

方案在高教司何司長主持下拍板定案。

## 一、高等教育服務學習現況

2007年教育部通令「大專校院服務學習方案」列入相關訪視、評鑑、獎勵機制及獎補助經費重要參考，期程由2008-2010年，將成效納入校務、系所評鑑及訓輔訪視指標。計畫指出：服務學習是透過有系統的設計、規劃、督導、省思及評量來達成設定的學習目標，是「服務」與「課程學習」的相互結合。相關研究指出服務學習可以（1）增進傳統課程的學習，（2）促進個人發展，（3）培養公民意識與責任感及（4）貢獻社會（Waterman, 1997）。許多學者提出服務學習應是公民教育的有效教學法，而服務學習更是提升高等教育效能的有效方案。最新的實證研究亦顯示服務學習的確可促進學生個人發展、人際發展、瞭解及應用知識、批判思考能力、觀念轉變及公民能力（Astin & Sax, 1998; Eyler & Giles; 1999）。Fertman, White & White（1996）也特別指出透過服務學習可以讓青少年的角色改變，過去的青少年被認為是被動的資源使用者與服務的消費者，而透過服務學習的參與，青少年變成主動的資源提供者、學習者及社會轉變中的領導者，這才是新世紀需要的未來公民（教育部，2007）。

教育部以政策導入模式，期望各大學全面推動服務學習方案，列入相關訪視、評鑑、獎勵機制及獎補助經費重要參考，導致各校參與服務量的急速擴增，但質的成果卻未見相對成長，因具有領導服務學習經驗之人才太少，且在2002-2007年間青輔會推動服務學習期間，因教育部尚未將服務學習正式納入高等教育評鑑指標中，這群e世代青年大都基於個人熱誠、情操以自願服務模式投入服務學習行列中，這些青年帶領者來不及建構好傳承體制，就陸續的畢業、離開校園，且此期間服務學習成效多未列入教師升等之考量，只獨留幾位熱心的老師持續在支撐著，在研究者所服務的大學裡，就很清晰的觀察到這個現象。

透過政府的政策導向來推動服務學習，固然是讓這群熱心的教師們感到欣

慰與支持，但仔細審視教育部「服務學習方案」內容，方案所及之處皆在要求量的增加，對質的要求卻未強調，研究者所服務的大學，雖然自 2002 年即開始推動服務學習，但這麼多年來都偏重在結合專業課程方案的執行，並未對團隊領導人或師資做有計畫的培訓。因此，隨著教育部推動服務學習方案後，也快速突顯出國內專業人才嚴重缺乏的窘境。

綜合上述，青輔會積極推動青少年參與志願服務工作，並透過 GYSD 全球青年服務日活動，希望達到提供青少年多元服務管道、建立青少年正確價值觀、人生觀、搭起學校與社區橋樑、活化志願團體組織四個目的，從 2001 年至今也產生了許多成效，但依據內政部（2001）祥和計畫內容，在針對參與服務者所提供的訓練，共有基礎教育訓練、進階（特殊）訓練、督導訓練及領導訓練，近年來研究者參與青輔會運作，惟獨在領導訓練上無法順利推動，第一個原因是大學生的服務學習生涯歷程，在大三後即面臨升學壓力必須暫告一段落，第二個原因許多參與服務學習的學生乃因校方政策性配合，在服務學習認同上，尚有段差距，以致學生心態發展變成有做過就好了。

## 二、研究者個人反思

要成就一位服務學習領導者，必須經歷長時間的參與社區服務，遇到問題時會不斷尋求解決與突破的決心，對知識技能的學習是不間斷的，對公民素養的認知與追求更甚於一般人，對公民社會更有著「承諾」，以追求社會正義為己任，方能成為一位具有前瞻性的領導者。許多參與服務學習的帶領者，在畢業後仍持續投入社會工作行列之中，這些展露頭角的服務學習帶領者，他們大都是在校園體制外所發展出來的，因為教育部 2007 年「服務學習方案」的政策導向，才讓這些帶領者被發現與被重現（教育部，2007）。

## 第二節 研究動機

本研究動機如下：

- 一、本研究在探究一群被稱為像榴槤一樣尖銳的e世代青年，他們是如何運用資訊優勢，去協助相對弱勢的少數族群，協助少數族群透過網路學習知識或透過網路行銷傳統農業，這群e世代青年以非營利的角色從事服務學習，歷經多年的努力後，不僅成功協助少數族群改善了生活，更讓偏遠地區孩童透過網路連結外面世界，在資訊時代裡，為這些數位落差的少數族群創造了機會均等環境，他們是怎樣做到的呢？在那些艱辛的旅程中，他們是如何引導與帶領參與者，堅定的走下去呢？這是本研究的動機之一。
- 二、GYSD 是跟全球接軌的有意義活動，它帶給青年人耳目一新的清新感，青年人紛紛組隊參加，當年中原大學即動員資管系一年級二個班級，籌組了11隊參加，於是這群e世代青年就這樣帶著新奇與好奇的心情，開始投入服務，歷經了一個學期的服務後，這群e世代青年大都對服務表現出無奈與不屑，無奈的是因為這是一門必修課程，就非自願還是要去完成，不屑的是當活動結束後，面臨經費補助申請，因結算程序要符合會計規章，對他們而言這項工作顯得艱困，他們開始退縮並紛紛向開課老師發牢騷，並自行決定大家掏腰包分攤了事，當時他們所呈現出來的文化氣息，在遇到困難時就決定放棄的作風，真是十足草莓味，還造成彼此緊張的氣氛，最後經由我跟開課老師及同學們協商，並一組一組地協助他們完成結算工作，事情才告一段落，經過半年的潛沉與反思，這群升上大二的學生，居然自發性的帶領著大一的新生，又開始玩起GYSD活動，回顧他們在這一中心路歷程是如何改變的，又是如何由反對排斥非志願的服務學習，蛻變成服務學習帶領者，他們經歷了哪些感動或產生什麼認同，也是研究者想探究的動機之一。

三、研究者身為服務學習倡導者與推動者角色，在這段經驗歷程中，也不斷的經歷挫折困境，思考突破與解決困難，期間夾雜著不斷的參加各類相關研討會與學習，才累積出可應用的技能與知識，研究者自覺要領導服務學習並使其發展，除了知能與技能求新、求精進外，更需要堅定的信念與價值觀來支撐。然而，本參與者的經驗與故事是敘說著他們怎麼讓服務學習不死，及在畢業後仍然保有信念讓服務學習存活在心中，這個區塊正是研究者要探究的主要動機。

### 第三節 研究目的與問題

本研究問題屬於「特殊性問題」，參與者集中在同一所大學中，故事發生在 2002 年至 2008 年間展延，然而在這群大學生相繼畢業、離開校園後，校園內就未再出現類似的精采故事，服務學習被這群學生將之推到高峰後，隨之結束消失了，讓我心裡產生很大的失落感，這些學生就在我身旁突然消失飛散而去，後來的同學並沒有延續他們的腳步，傳承也不見了，在我習慣的環境中頓覺失去了秩序感，故而，研究者想從這個時間軸中，試圖以描述性與解釋性的方式來探究事件的始末，並由其中發現豐富且不為人知的經驗故事，透過敘說呈現給讀者，期望將這幾位成功帶領自己，也成功領導服務學習團隊的他們，將他們在這段在學期間，經服務學習所創造出來的感人事蹟再次呈現。

青輔會與教育部由 2002 年開始陸續推動服務學習活動與課程，研究參與者由 2002 年開始，經過六年以上的社區服務學習參與，累積了許多寶貴的服務經驗與成果，由 2004-2008 年間，皆陸續獲得青輔會資訊服務績優獎項，表現相當優異。他們的服務學習歷程，在成果發表會上，深刻的描繪出與社區互動過程，如何將其專業貢獻於社區的需要，達到改善社區發展，參與者也由服務中獲得學習並增長，雙方互惠。在故事的背後，這群 e 世代青年剛開始是因課業的要求，部分學生是非自願參與服務學習的，看他們由非自願而轉變成自願，再轉變為將之視為己任，及他們是如何在課業與服務之間做好管理，以達兩者兼顧，擔任領導服務學習團隊者，更須肩負起服務學習成敗的責任，他們的認知發展成熟與否？是否因不自覺的過度投入服務而荒廢課業？他們在長期的社區服務學習歷程中，是如何帶領團隊共同朝目標邁進並達成使命，這期間的領導風格，及所面臨的人際互動、溝通協調、風險管理與危機處理……等問題，是如何做到的；他們的使命感與價值觀又是怎被型塑出來，而願意長時間去追求社會的公平與正義，為「少數族群」發聲，並能長期的從事服務學習工作，

他們的環境背景少有專業的理论做為支撐，那麼，他們的經驗歷程就是最值得探究的題材。

## **壹、研究目的**

綜上所述，如果學生為學習的主體，e 世代青年帶領服務學習的進行，所依賴的理念為何？他們如何建構出領導能力來達成使命？他們的內在認知歷程是如何經歷與發展的？故臚陳本研究目的如下：

- 一、探究 e 世代青年參與服務學習的動機與價值觀改變為何。
- 二、探究 e 世代青年參與服務學習如何籌組團隊及運作。
- 三、探究 e 世代青年在服務學習過程中領導風格為何。
- 四、探究 e 世代青年在團隊運作過程中對事件的衝突與因應為何。
- 五、探究 e 世代青年參與服務學習對他們就業有哪些幫助。

## **貳、研究問題**

- 一、e 世代青年參與服務學習的動機與價值觀改變為何？
- 二、e 世代青年如何籌組團隊及運作？
- 三、e 世代青年在服務學習過程中領導風格為何？
- 四、e 世代青年在團隊運作過程中，如何面對事件的衝突與因應？
- 五、e 世代青年參與服務學習對他們就業有哪些幫助？

## 第四節 研究之重要性

### 壹、提供實務工作者參考

服務學習融入教學課程內容或由課外活動推動服務學習方案，透過參與者現身說法，將經驗歷程故事再次呈現，以質性研究之歸類，發展出核心編碼，將經驗歷程中的要素與意義透過詮釋，提供實務工作者參考，以改善日後推行服務學習領導人才培育之參考。

### 貳、建構服務學習在領導課程之指標

本研究有助於大學在推動「服務學習」融入課程或社團服務學習方案時，對參與服務學習的學生其經驗發展歷程，可作為學校推動全人教育成效之評估、評量參考依據。e 世代青年帶領服務學習團隊的發展歷程中，是否已發展出相關服務學習領導理論基礎，唯有胸懷理想與抱負之服務學習領導者，會秉持其一貫的熱誠與對社群的承諾，所謂群龍無首是不行的，唯有培育出更多優秀的領導者，才能提供更多後進服務學習參與者，一個追尋與學習的典範，這對本校大學生從事服務學習與領導能力發展與建構，是非常值得參考的。

## 第二章 文獻探討

本章主要在探討與研究主題相關的理論基礎，全章分三節呈現：第一節為服務學習概述，探討服務學習之起源與本土發展之關聯；第二節為服務學習相關理論，探討服務學習認知、關懷、道德與價值發展，探究服務學習帶領者在服務學習中發展脈絡；第三節為社會改變模式，探討服務學習帶領者在個體、團體與社群間如何逐步發展其領導力。

為探討本參與者帶領服務學習之經驗歷程，將思考大學生在參與服務學習經歷過程中，會有哪些重要的因素產生，參考學者徐明對認知-結構發展觀點與服務學習所述，認知發展理論是描述學生如何思考及思考的過程，人類思考由簡單到複雜，從具體到抽象，在認知發展理論中有六個認知模式與大學生服務學習有關。

在服務的過程中，帶領者可能觸及心智與倫理的觸發，在帶領服務團隊過程中，可能面臨許多道德兩難的抉擇，另外女性同學在經歷相同過程中，她的關懷倫理發展跟男生的認知是否相同，以 Perry 的心智與倫理發展模式以及 Kohlberg 正義觀點的道德認知發展與 Gilligan 關懷觀點的發展認知，對照參與服務學習的效果，並探討其參與服務學習經驗歷程中，價值觀的發展及帶領服務學習其領導力的發展。

### 第一節 服務學習概述

#### 壹、服務學習緣起

服務學習於 1960 年代，因為美國高等教育以及學生參與社會正義的需求和呼聲日漸殷切，同時配合杜威（Dewey）經驗教育的論述，1970 年代服務學習開始在許多校園中蓬勃發展，到 1980 年代末期，在許多深信服務學習具有極大教育潛力的有識之士努力下，美國教育委員會結合了校園盟約（campus compact）

的力量，將 1,000 所大學及學院結合，正式奠定服務學習的理念與做法。1993 年美國聯邦政府通過服務行動法 (Service Action)，更奠定了服務學習可以永續發展的正當性。1994 年柯林頓總統親自致函全美各大專院校校長，請託他們鼓舞學生，建立學生為國家社會提供服務的精神，至此，服務學習波濤洶湧地推廣到全球有心學習的國家與地區 (教育部服務學習網；2014)。

台灣雖極早就已有勞動教育，以東海大學為首，或類似服務教育之做法，但運用服務學習之概念，推動教育，並進而成為一種新的教學法，乃從 2000 年前後開始，在輔仁大學、靜宜大學、台灣大學與中原大學……等大學中，稍具雛型，但隨著社會對高等教育的期望提高，教育部 (2007) 遂推動，直至今日服務學習已漸成潮流。一開始許多學校在接受概念後採行實驗措施，在質疑、檢視過程中摸索前進，後來對於服務學習採用結合專業、從做中學、於參與服務後反省內化的紮根設計，持正面看法，也深覺服務學習之推動，應有助於教學中「知、情、意、行」目標之達成，故推動之意願與決心慢慢在大學校園中蔚為風氣。

## 貳、服務學習意涵

「服務學習」，就是「服務」與「學習」的相互結合，也就是在「服務」過程中獲得「學習」的效果，同美國教育家杜威(Dewey)所提的「從做中學」(learning by doing)。除了要學習與服務並重外，還要將服務與課程相結合。因此在學校開設服務學習相關課程，既可以教育學生關懷社區，也有驗證所學的效果；另外學校與社區的互惠活動，可使得社區獲得學校的人力資源，學生從中獲得自我成長和增加了解社會的機會；而反思活動，可以幫助學生將社區活動與課程學的知識，在服務過後做反省與內化思考，省思所學之價值與可改善之處。

服務學習之定義多元而分歧，而「服務」與「學習」二者關係與比重亦有不同類型。Jame Kendall (1990) 聲明：她參加了上百次關於用在結合服務與學

習措辭的討論，”這種辯論可能會一直進行下去”。她說在她閱讀過的著作中，她遇見過 147 種名詞，在今日甚至有更多種這種名詞正在被使用。或許很多學校提供一般的志工活動，偏重服務工作，但是服務內涵與課程多無關，也少有、甚至毫無教師或督導在服務過程中提供相關指導與反省。也有像大多數系所開設之實習課，學生實作過程多偏重在學習專業相關知能與增加實務工作經驗，重點不在服務對方，更無所謂激發學生未來關懷社會之責任感。然而，真正的服務學習，應是服務與學習並重，設計具有服務意涵的目標，注重學生的熱情和參與興趣，學生也會從中獲得專業的發展。

所以，服務與學習這兩者在課程中是具有某種程度的平衡關係，這也是服務學習一辭常見中間有連字符號與英文大寫字體，如（SERVICE-LEARNING）「服務學習」，其代表平衡與並重的觀念。學生可以將服務活動與專業或任何知識的學習自我整合；但這種整合或平衡關係的達成，必須藉由過程中最核心的「反思」才能獲致。因此，任何一種欲使學術性專業知識或任何課程的學習，和服務活動相結合的課程，透過反思及不斷地檢視與修正、學習與成長，皆可視為服務學習。

### **參、服務學習之發展**

近年來國內服務學習之推展，透過許多倡議者與實務工作者的努力，已累積出許多文獻可供參考，經整理與彙編，可得到七類，依照由低課程聯結到高課程之服務學習活動區別，包括：（1）以學校社團組織所發起之服務學習活動；（2）學校提供學分吸引學生參與的志工服務活動；（3）為特殊任務或事件吸引學生參與之志願服務工作；（4）與社區服務性課程結合之服務學習活動；（5）與現有課程結合之服務學習專題設計；（6）與課程主題完全結合，兼顧服務及學習內容的課程設計；（7）由學校政策主導，要求全部同學參與之服務學習課程。以上任何一種設計，皆是近年來國內推展服務學習，只要符合服務與學習

的二種功能並重，且具有深刻反省與內化作用的歷程，均可發揮服務學習之功用。

隨著教育部（2007）通令「大專校院服務學習方案」列入相關訪視、評鑑、獎勵機制及獎補助經費重要參考，國內各大專校院，均戮力推展服務學習課程或活動，三年期中程計畫由 2008-2010 將告一段落，屆時將會產出許多執行成效與相關研究成果，這是國內高等教育在服務學習推展上的重大政策，這三年中服務學習這個名詞已普遍在大學校園中，被師生廣為討論著。

## 肆、服務學習之功能

西方國家對服務學習有幾個重要的學派，如 Jacoby 在 *Service-learning in higher education*. 探討服務學習如何在今日的大學裡發展 (Jacoby, 1996); Cress, C. M., Collier, P. J., Reitenauer, V. L., & Associates. (2005). *Learning through serving-A Student Guidebook for Service-Learning Across the Disciplines*. 主要在探討團體動力如何融入服務學習；Eyler, J., & Giles, D.E., Jr. (1999) *Where's the learning in service-learning?* 針對服務學習與認知發展間的關連性；Daloz Parks, L.A., Keen, C.H., Keen, J.P., & Parks Daloz, S. (1996). *Common fire: Leading lives of commitment in a complex world*. 敘說「服務之火炬」如何在社群中發展，並以更精細的認知發展來探討領導者的心路發展歷程。

由上述學派歸納出服務學習具有：為公民準備、符合全人教育的學習模式、追求社會正義、培養謙遜的觀點、連結就業.....等功能與效果。James Coleman 到 David Kolb，從 John Dewey 到 Donald Schon—他們都指出：我們的學習是透過思想和行動、反思和實行、理論與應用的組合。不同的服務學習計畫強調不同的學習目標：智力、公民、倫理、道德、文化、事業或是個人。最新的實證研究亦顯示服務學習的確可促進學生個人發展、人際發展、瞭解及應用知識、批判思考能力、觀念轉變及公民能力 (Astin & Sax, 1998; Eyler & Giles; 1999)。

在美國服務學習是一種經驗教育的模式，是透過有計劃安排的社會服務活動與結構化設計的反思過程，以完成服務的需求，並促進服務者的學習與發展。黃玉（2002）依據美國推展服務學習的經驗與實證研究結果作成結論，認為服務學習的功能可從對學生、學校、及社會（社區）三方面：

一、就學生方面：服務學習可促進其社會與公民責任、政治功效、服務技能、自尊及人際能力發展、及在真實生活情境的學習能力，反思學習能力與批判思考能力。

二、就學校方面：服務學習可帶來師生關係的改變，使學生成為主動的學習夥伴，而非只是被動的知識接受者，師生之間互動更多，學校氣氛成為更開放、積極、成長與關懷的學習環境，學校也從社區得到不少資源與支持。

三、從社會（社區）方面：學生提供直接服務帶給社區實質的幫助與問題解決，也帶給社區（機構）新的思考，再者，因為參與帶給學生正向的成長經驗，會促使他們繼續投入社會服務，成長後積極參與社會及國家事務。

## 伍、服務學習實施類型

服務學習的實施類型分為：單次與短期服務學習經驗；持續性的；密集性服務學習的經驗；融入的課程四個類型，本研究四位參與者皆屬於融入專業課程之類型，當服務學習與課程目的相吻合時，此是服務學習是最有效的，如果服務僅是附帶，而非經過精心設計來達成課程的目的，或者無法幫助學生學到課程的內容，那將會減低學術課程的完整性。教授可以選擇服務體驗與教育目標的價值相連結，例如環境意識、多元文化與多變性、衝突之和平解決、以及社區的改造.....等。服務學習也包括教師考慮他們的訓練、教學、研究與社會問題及困難的關係。服務學習不只是學生的學習，同時也是有效地滿足社區所需，以及增加服務價值之專業知識的運用。

Williams（1998）更進一步指出與課程結合的服務學習方案的目的為：

- 一、學生藉由積極主動參與學校與社區共同詳盡規劃的務經，驗不僅讓自己得以學習和發展，社區或學校的需求也得以滿足。
- 二、社區服務融入學生的學習程，提供學生結構化的學習時段，讓他們思考、討論、撰寫服務活動的所見所聞。
- 三、服務工作提供學生機會，應用習得的知識技能與真實的生活情境中。
- 四、藉由延伸擴展學生的課堂學習，提升教學與學習效果，並形塑和發展關懷他人的知覺。

然而怎樣的課程才可以稱與課程結合的服務學習方案？Rhoad 與 Howard（1998）以學校與社區互惠的教育夥伴關係基礎，提出與課程結合的服務學習必須涵蓋六大要素：

- 一、學生提供的是有意義的服務。
- 二、學生所提供的服務要能滿足社區的需求與目標。
- 三、學生所提供的服務應考量社區居民的需求。
- 四、學生服務的內涵必須符合課程目標。
- 五、課堂討或作業分析報告，必須能將服務經驗反思整合設計於課程中。
- 六、所安排的服務必須進行有效的評估與評量，以證明服務所帶來的學習成效。

Howard（2001）進一步整合 Rhoad 與 Howard 的概念，提出與課程結合的服務學習三大準則（Three necessary criteria for academic Service-Learning），茲以圖 2-1-1 與課程結合的服務學習三大關鍵要素圖說明如下：

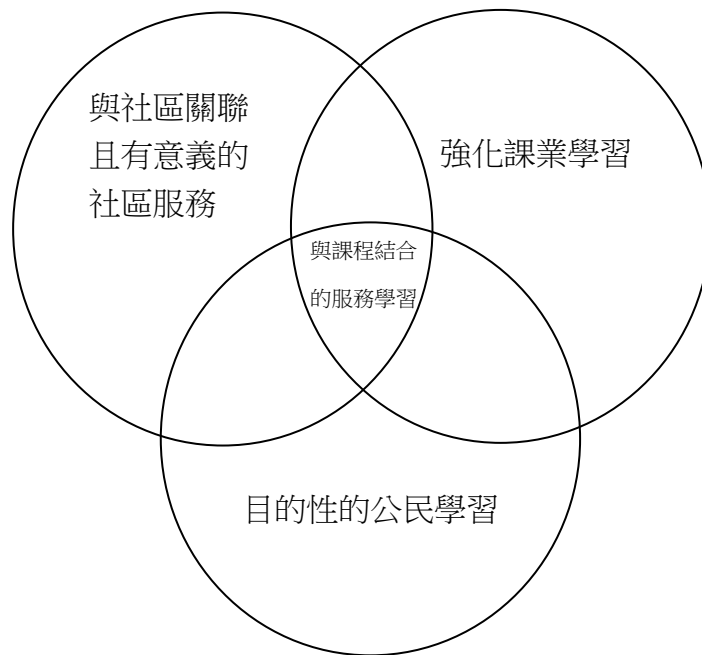


圖 2-1-1 與課程結合的服務學習三大關鍵要素圖

資料來源： Howard，(2001)

服務學習做為公民教育之準備，課程目標也能與道德發展、公民意識能力或重要的思考技巧之開發等互相結合，因為這些目的常被視為大學教育的一般目標，許多教授並未明確地將它們定為課程目標，當課程與服務學習之間要能周詳且緊密的結合時，也會促使教師對其所要達到的結果作更廣泛的思考。

## 第二節 服務學習相關理論

### 壹、認知發展 Cognitive Development

認知發展理論說明學生如何思考、如何以結構性的方法作判斷，以及他們思考的程序。認知發展模式是以皮亞傑（Jean Piaget）的理論為基礎（張春興，2013）。Knefelkamp、Kidick 和 Parker 認為，認知發展是「一段不可逆的發展階段，在這段過程中，個人對於其所處世界的覺察與思考方式也逐漸轉變」，每個階段的發展都與前一階段不同，「超越了前一階段」，集先前所有發展階段之大成。雖然個人已發展出較複雜的思考模式，但他（她）還是有可能延續以前所用過的思考模式，有時候也會以較不複雜和較抽象的方式來思考（Knefelkamp L, Widick, C. & Parker, C. A.，1978）。

特別吸引大學生和服務學習的三個認知發展理論是 William Perry（1970）的智力與道德發展理論；Mary Belenky、Blythe Clinchy、Nancy Goldberger 和 Jill Tarule 的女性學習方法論（women's way of knowing）（Belenky, M.F., B.M. Clinchy, N.R. Goldberger and J.M. Tarule. 1986），以及 Marcia Baxter Magolda（1992）的兩性智力發展理論。這些理論對於服務學習有兩項見解：（1）學生會發展出較複雜的思考模式；（2）由於認知發展階段的差異，學生對於服務學習也會有不同程度的理解。

隨著服務階段的深入，學生在價值發展上由探索階段逐漸邁向澄清階段、理解階段、活化階段到內化階段的過程中，呈現出階段的進展，如表 2-2-1 服務學習價值發展模式階段與學生認知發展理論：

表 2-2-1 服務學習價值發展模式階段與學生認知發展理論

服務學習 價值發展 模式階段	學生認知發展理論		
	Perry	Kohlberg	Gilligan
階段 1： 探索階段	二元階段 1： 視權威為絕對，毫無疑問 二元階段 2： 事情有絕對黑白、對錯， 知識是絕對的，權威者可 告訴你我們對的答案	前成規期 1： 以避罰就賞規範其行為， 獲得滿足 前成規期 2： 能工具性地滿足自己及他 人需要的行為，就是對的	層次 1： 自我生存 導向
階段 2： 澄清階段	多元階段 3： 答案是變化的，有更多灰 色部分。沒有錯的意見， 所有意見都有道理	成規期 3： 人際關係取向，尋求別人 心中的好男、好女 成規期 4： 法律與秩序取向，盡自己 責任，維持社會秩序，規 範永遠是對的	轉換 1： 自我中心 到責任
階段 3： 理解階段	多元階段 4： 開始見到自己未曾考慮和 應該看到的一面，知識是 相對的	後成規期 5： 規範社會契約，個人人 權，人類尊嚴是最基本權 利，法律是為保護權利， 建立共識規範	層次 2： 善是自我 犧牲

續上頁

<p>階段 4： 活化階段</p>	<p>相對階段 5 和 6： 知識是由其內涵以及脈絡 決定 重新建立標準去做選擇與 判斷</p>	<p>後成規期 6： 社會契約（繼續），不合乎 正義的法律，可透過共識 與理性討論改變</p>	<p>轉換 2： 善就是真 實</p>
<p>階段 5： 內化階段</p>	<p>承諾相對階段 7 到 9： 在多元社會中肯定自己與 責任 建立自己的自我認定 行動與自我統整言行合一</p>	<p>後成規期 7： 普遍倫理道德遵守規範， 依主觀、抽象原則，關心 公平、正義、互惠、平等、 共識達成，奠基在人類價 值、平等、尊嚴上</p>	<p>層次 3： 無傷害的 道德</p>

資料來源：Delve, Mintz & Stewart (1990)

本研究假設大學生參與服務學習時認知發展由二元發展開始，隨著參與服務-學習，並面臨團體遭受困境，領導者領導力之考驗與衝擊，進而發展出較高層次之認知，故採用 Perry 的理論基礎來針對 e 世代青年進行探究。

大學生參與服務學習課程的歷程中，過程中是否經歷了經驗認知層次，嚐試以 Perry 的理論代表個體從具體和簡單的思考方法，進展到更抽象和複雜的思考模式，四位參與者進而達到「承諾」並推動發展後續的服務歷程。當參與者達到承諾（commitment）（第七到第九階段）時，學生開始對自己有所期許（如職業、終生伴侶、生活型態.....等），或擁有某種信仰或態度（如社會正義、政治、宗教）；然後，學生會逐漸對這些抱負有所體會，往後學生仍會對自己作出承諾，並且一一體驗（Perry, 1970）。

參與者在帶領團隊前進過程中，面對團體中的利益衝突因應，或面臨決策時的道德兩難時，此時以 Kohlberg 道德認知發展（Theory of Moral

Development) 作為它們決策或帶領的指標，將讓他們的領導行為呈現典範或是遭受挑戰的參考依據 (張春興，2013)。

Kohlberg (1976) 將道德發展分為六序階，每兩序階組成一個層次共三層次：前成規期 (preconventional level)、成規期 (conventional level)、後成規期 (postconvention level)。每一層次代表個人和社會規範間的進展關係，隨著階段提升象徵道德推理更複雜與抽象化。

Kohlberg 道德認知理論對於服務學習的啟示有三；第一，道德推理的複雜性在於道德思考的內容而非道德判斷與決定，服務學習宜經有意的設計來幫助學生反思，讓他們有機會說明道德判斷的理由。第二，由於道德發展可經由對話與互動提升，服務學習宜設計像團體討論的互動機會，使學生能深思熟慮檢驗他們在服務學習中所遭遇的道德兩難。最後，服務學習在反思的設計上要以學生現階道德認知層次為基礎，並能給其高一層次 (plus one) 的認知識挑戰 (Jacoby, 1996)

## 貳、女性關懷倫理

Gilligan (1982) 女性道德發展理論 (Theory of Women's Moral Development)，她認為女性依循道德三層次及二轉換階之發展順序，其每一層次代表女性對自我與他人更複雜關係的瞭解，每一轉換階代表自私責任間構成體悟。

Gilligan 理論對服務學習的啟示為女性需要在關懷自己與關懷他人間求取平衡，在服務學習課程中，關懷他人可經由社區服務表達，關懷自己可經由勤與服務獲致，不過 Gilligan 也指出，在服務學習中，「關懷與不傷害」和「權利與義務」的必要性常是相互競爭的 (Gilligan, 1982)。

## 參、服務學習價值發展

Delve、Mintz 和 Stewart (1990) 提出服務學習價值發展是由參與

(intervention)、承諾 (commitment)、行為 (behavior)、平衡 (balance) 四個變項，以及探索 (exploration)、澄清 (clarification)、理解 (realization)、活化 (activation)、內化 (internalization) 等五個階段所構成。

## 一、價值發展的四個變項

此服務學習發展階段的構成，由下列四個變項組成：

- (一) 參與 (Intervention)：是指參與方式與參與情境，前者可分為個人式或團體式；而後者意指個人和服務對象的關係，又分為直接、非直接、與間接三種。直接 (Direct) 是指個人與服務對象面對面的接觸；非直接 (Non-Direct) 指個人在服務機構，但作的服務不直接接觸服務對象，而間接 (Indirect) 則指個人雖參加服務，但服務地點不在服務機構。
- (二) 承諾 (Commitment)：包含活動的頻率與持續性，前者指學生多久參與一次服務活動，而後者的持續性，則指是否從短期持續到長期、終生。
- (三) 行為 (Behavior)：包含參與服務的動機及結果，前項意指學生參與服務學習活動的動機；後者指活動完成後，對個體所產生的影響。
- (四) 平衡 (Balance)：包含挑戰與支持兩個分類，挑戰來自個體向前一階段邁進時遇到的困難；而支持則是予個體力量，使之能面對挑戰，以達成平衡而向後一階段邁進。

## 二、價值發展的五個階段

服務學習要由以慈善觀點走向社會正義觀點，服務學習方案設計必須能幫助學生由探索階段走向行動及內化階段 Delve, Mintz & Stewart (1990) 以下表說明此五階段服務學習模式架構如表 2-2-2：

表 2-2-2 服務學習發展價值模式架構

發展變項	探索階段	澄清階段	理解階段	行動階段	內化階段
------	------	------	------	------	------

參與					
1 方式	團體	團體	團體／個人	團體／個人	個人
2 情境	間接( Indirect), 非直接 ( Non-direct )	間接／直接／ 非直接	間接／直接	間接／直接	間接／直接
承諾					
1 頻率	一次	參與數次活動 或數個場所	持續	持續	持續
行為					
1 動機	參與有誘因的 活動	團體友誼與認 同感	參與活動場 所、議題	倡導議題	提升價值感
2 結果	覺得舒適與滿 足	團體隸屬感	瞭解活動場 所、議題	改變生活型態	生活在自己價 值、個人的價值 中
平衡					
1 挑戰	突破進入參與 圈	多重選擇與團 體的動力	多元挑戰及突 破團體	質疑權威回應 同儕反應	持續生活在自 己價值中
2 支持	無威脅、結構化 的活動	團體的認同、固 定的活動	服務協調者、督 導與志工	同儕、被服務者 及志工	團體內心的和 平
目標轉移					
從個別到團體					

資料來源：Delve，Mintz & Stewart（1990）

茲依據上表，將此五階段發展簡述如下：

（一）探索階段（Exploration）：學生參與的動機是什麼，這個誘因產生的結果則為學生在參與活動中的經驗所帶來的個人滿足，無威脅性結構化的活動會支

持學生繼續參與。

(二)澄清階段(**Clarification**):學生可以選擇直接或間接的方式參與團體服務,且在團體中獲得認同和友誼,而主要支撐學生繼續參與服務活動的原因是學生隸屬於團體的安全感、認同感及連續參加團體的固定活動等。

(三)理解階段(**Realization**):參與的主要動機是興趣,而收穫則是對問題的瞭解,並以之為生活的取向。學生最大的挑戰得面對各式各樣的人與環境,因此必須由其他參與同一服務活動與提供協助的成人給予支持。

(四)行動階段(**Activation**):學生轉為積極參與問題討論者、反對權威,尤其是較大與複雜的問題。大部份的學生會持續與服務對象接觸,且以團體或個人的方式處理社區議題或問題。對自己認同的議題能提供終生的承諾,支持則來自於和同儕、社區成員的經驗與承諾的分享,及學校相關人員的協助。

(五)內化階段(**Internalization**):有些學生完全能將其社區服務經驗統整於生活中,形成其價值觀並作為生活型態與職業選擇的依據。並將個人價值觀融入生活中。

### 第三節 社會改變模式領導力發展

1993年UCLA高等教育研究所獲得美國教育部艾森豪領導發展計畫補助,計劃目標在進行大學生領導發展模式的開發。命名為”賦權下一代:領導力與領導發展新途徑”補助計畫,作為其以校園為基礎,描述與學生事務專業協同合作設計與測試的獨特模式。此計劃的主要假設是領導力最終在「改變」,以及有效的領導者是那些能夠正向影響改變他人與社會的人。

這個計畫是近年來針對服務學習領導的最佳典型計畫,計畫模式清楚地闡釋並點出”領導過程”重視公平(**equity**)、包容(**inclusion**)與服務(**service**)的原則。

本計劃對應個體、團體與社區三者間的互動脈絡,在團隊裡每一個人所考量的領導發展模式的重要核心價值也變得更清楚。

由 HERI (Higher Education Research Institute, HERI, 1996) 提出的社會改變領導模式，是後工業社會領導典範的一項產品，將有助於探討大學生的領導能力及領導的性別優勢.....等議題。

社會改變領導模式是專門為大學生設計，並基於社會責任與公共利益為學生領導能力的主軸，此模式的領導能力發展重點在於增加大學生個人自我了解 (self-knowledge) 的程度，並且有能力去激勵他人協同合作。透過個人、團隊以及社會層次的交互發展完成包括：自我意識 (consciousness of self)、真誠一致 (congruence)、承諾 (commitment)、協同合作 (collaboration)、共同目標 (common purpose)、以禮相爭 (controversy with civility)、公民資質 (citizenship) 七項核心價值，以及透過此以上核心價值而造成的改變 (change)，共八項核心價值。

這七個價值稱為 7C，構成的重視層次於圖 2-3-1 7C 構成的重視層次：

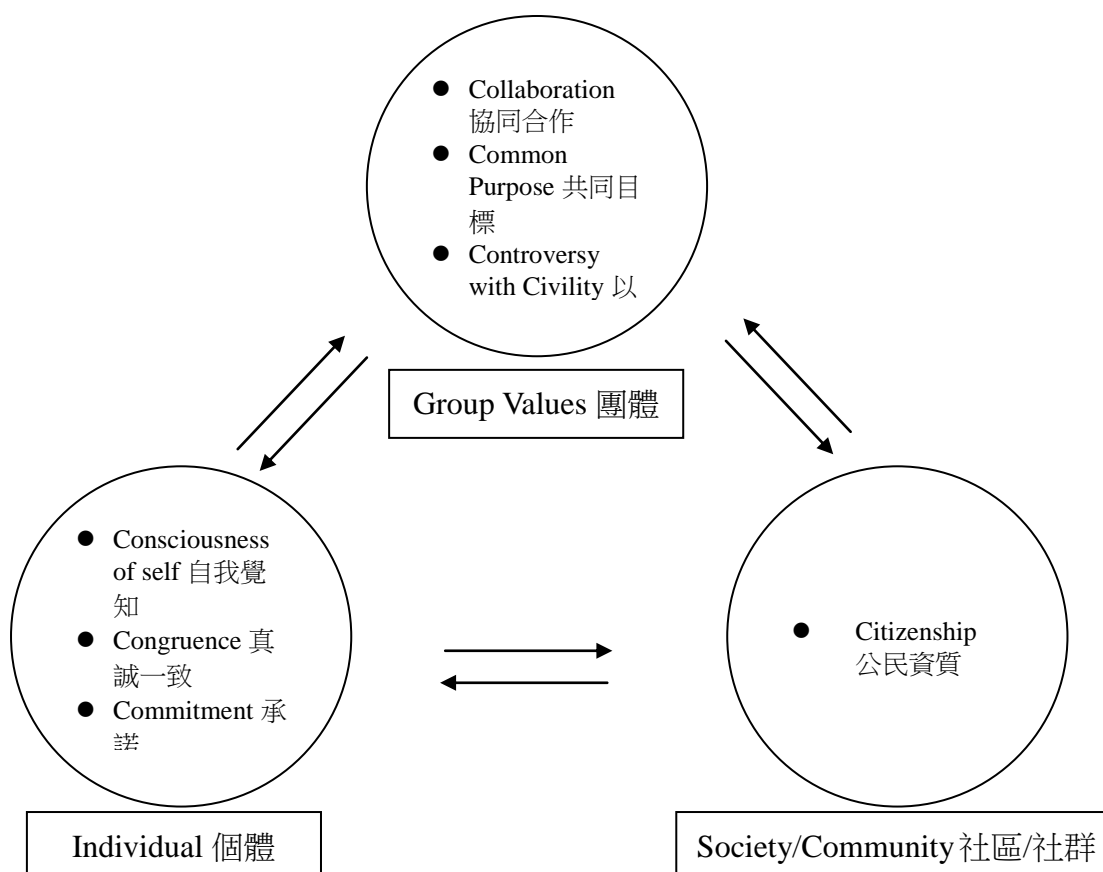


圖 2-3-1 7C 構成的重視層次

資料來源：Astin, Helen S. and Alexander W. Astin. (1996)

e 世代青年在帶領個人進行服務學習的經驗歷程中，由個體連結團體與社區三者間，隨著服務的深度延展與接觸社群的廣度擴散，他們是否也發展出上述七個價值，亦是本研究值得進行分析與比對的重要價值。

本研究之目的在運用社會改變領導模式作為一種概念架構，檢視 e 世代青年的領導風格，特別是藉由此模式的八項核心價值，探討 e 世代青年在從事服務學習歷程中如何形塑其領導力，並檢視此八項核心價值發展在他們身上產生了哪些質變，並作為他們個人認知由二元邁向承諾之高層次認知之對照。

## 第三章 研究設計與實施步驟

本章主要介紹本研究設計與實施步驟。第一節說明研究設計；第二節介紹研究工具；第三節陳述研究流程；第四節介紹參與者；第五節為文本及資料處理；第六節為研究信實度；第七節為說明研究者的反思與倫理。

### 第一節 研究設計

#### 壹、研究方法的選取-質性研究

本研究為針對一群投入服務學習長達3年以上經驗的帶領者，以他們帶領服務學習的經驗故事做為研究主題，在思考研究方法時，Dewey (1938b, 1963) 的理論提供了本研究的基礎，所使用的詞彙是個人與社會（互動）；過去、現在和未來（連續）；並且結合了地點的概念（情境）建構了隱喻上的「三度敘說探究空間」，本研究主要在探究e世代青年如何帶領服務學習之經驗歷程發展，他們與研究者之間乃一變動、連續發展的經驗過程，其經驗存在於三度敘說空間之中，本研究著重當事人的詮釋、感受與觀點；因此，若要以量化研究的方式，難以蒐集研究資料。

質性研究特別強調研究者必須以開放的研究態度進入研究對象的生活情境中，且「殊相」甚於「共相」，喜歡依附於情境的脈絡知識，因此個體處於不同的情境脈絡下，受到文化的獨特性與差異性的影響，將有不同的情境故事與經驗歷程；所以，質性研究強調現象背後意義的詮釋、重視主體經驗、以及對於社會環境脈絡的處理、日常生活的關懷等特質互相契合（Rossman & Rallis, 1998）；因此，本研究選擇以質性方法著手進行研究，希望從中捕捉當事人的觀點與感受。

近二、三十年來，由於受到歐陸思想的衝擊，各科學的研究已逐漸對主流實證論量化研究有所批判，並嘗試發展質性研究的典範，以匡正量化研究如輕

忽受試者主觀意識、對人類行為僅從少數幾個變項去分析等種種的缺失，在此潮流下質性研究漸受各學派的接受與重視（陳伯璋，2000；葉重新，2011）。質性研究強調歸納的過程，理論植根於資料，而不應是研究者單方面的建構，理論的建立並非是從下而上，而是在對話的過程中研究者與參與者共同建構而成的，研究者的先前理解，影響其如何理解世界並選取資料。在研究過程中，研究者的自我反省扮演著極重要的角色（畢恆達，1996b：35-36）。

質性研究的訪談法是屬於深度的訪談，具有下列五項基本原則（Lincoln & Guba, 1985）：一、重視日常生活的實際經驗；二、從受訪者的訪談內容中探索其意識與行動之間的關連；三、將訪談視為互動的過程，是研究者與研究對象間的互為主體性（inter subjectivity）；四、研究過程與結果具有彰權益能的潛力；五、研究者對於自己的立場具有反思性（self-reflexivity）。

此外，質性研究在訪談的程序中，研究者與參與者是互為主體性的過程，研究對象的看法會影響研究者；而研究者也可能在自覺與不自覺的層次影響著參與者，這種影響在理想的層次而言應具有彰權益能的潛力，而研究者也應站在反思的立場檢討其成效。另外，質性研究資料的蒐集來自大量的語言資料，要分析這些資料的方法相對的顯的特別重要；因此，當前發展最快速的質性研究分析法就是「敘說分析」（narrative analysis）（胡幼慧，1996）。

綜合上述，本研究欲探討服務學習帶領者在服務過程中的實際生活經驗，並探知帶領者的行動意識為何，在這些經驗歷程中隱藏著太多的「what」、「so what」、「now what」，就必須以質性研究的方式進行。

另一方面，本研究企圖對服務學習帶領者的心理社會發展與認知發展與經驗歷程，是否發生緊密互動關係，皆與質性研究強調現象背後的詮釋、重視主體經驗，以及對於情境脈絡的處理等特質相互契合，因此，基於本研究的主旨，故選擇以質性方法來進行研究。

## 貳、 取徑敘說研究

### 一、敘說研究的意義

「敘說研究」(narrative inquiry)為質性研究的一種，其含括了學科領域的研究，涉及引伸與分析生命經驗的故事(例如生命史、敘說訪談、日誌、日記、回憶錄、自傳和傳記.....等)，敘說(narrative)是把「人」當成統整的隱喻，把「人」視為「文本」的閱讀，把「人」隱喻為「故事」(吳慎慎，2003)。換言之，敘說是將人比喻成「說故事者」，個體成為「自己專屬的發表者」，敘說著屬於自己的生活經驗，生活經驗就是故事，而且是「個體自己的故事」；不同於以往的心理測驗，這樣的生活經驗故事是主觀的經驗建構，是個體對自己經驗的回顧，也是意義的賦予。

認為敘說是：「蒐集並說出關於生命的故事，並且寫下經驗。」Sabin (1986)認為故事即敘說，說故事是一種古老而共通的人類研究方法，當我們敘說時，看到了現在自過去中所浮顯的知覺現實。另外，敘說研究強調研究者將「生活故事和對話」本身視為「研究問題」加以剖析，透過實踐的取向呈現生命的發展脈絡與理解的研究方式。研究者不僅是將所聽到的故事、說辭、對話視作「社會真相」(social reality)，而是當作經驗的再次呈現(representation)。

Bruner (1992)認為敘說是人類用以表徵(representing)事實、建構事實的方法；敘說是我們整理自己主觀經驗與記憶的主要方法，只是它遵循的不是「否認程序」，而是「文化上慣例」(convention)或「敘說的必要性」；因此，此程序無意達成「客觀的事實」，它只是達成敘說的「逼真性」(verisimilitude)。因此，敘說者是以其個人的經驗為中心「自然」地說出其故事，研究者可以從社會文化以及歷史脈絡的觀點來詮釋個人的經驗，所獲得的理解具有多層次穿透連貫的特性；其中敘說者的主觀性與脈絡性是被允許的，也是被強調的

(Clandinin & Connelly, 1999)。

林美珠(2000)認為：「人類是天生最佳故事敘說者，而人可說無時無刻都在說故事。人們在說故事中賦予生命經驗意義，故事也提供了一個經驗的凝結欲連續，並在我們與他人的溝通中佔有核心的角色。」Wiherell & Noddings (1991)也曾提及同樣的要素，認為我們所聽到的故事與我們所講述的故事塑造了我們生命中的每個階段與時機的意義和結構。換句話說，語言已經不是「透明」的傳達或反應媒介而已，而是一種「表達行動」(胡幼慧，1996)。

每一位服務學習帶領者在旅途上都帶著經驗故事，每一則故事背後都有敘說的無限可能；本研究希望透過參與者將過往帶領服務學習的生活經驗，敘說故事的過程，找出其生命故事的轉折點，從訪談資料的直接陳述裡，找出參與者的服務學習發展脈絡與帶領服務學習的核心能力所在，並且透過敘說的詮釋，敘說者可以把研究者帶入過去的時間裡，對自身經驗賦予新的意義及價值觀，將自己再度建構成一個統整的自我，讓服務學習經驗歷程重新活出的可能性。

且研究者與參與者同時在服務歷程的時間線上互有交錯，合作或分別進行不同的服務學習方案，皆各有主體性，在個人與社群間也有許多重疊交叉，這些內心的認知，必須經由敘說來呈現真實文本。

## 二、採用敘說研究的理由

英國作者 A.S. Byatt 出版了一本關於緒說的論文集，她在書中聲明敘說是人之所以成為人的核心，她宣稱敘說對人而言「就跟呼吸和血液循環一樣重要」(Byatt, 2000:21)。

敘說最主要的功能就是為無秩序帶來秩序：說故事的時候，說故事的人嘗試組織無秩序事件，並賦予意義。當我們嘗試對日常生活秩序的挑戰賦予意義時，「一致」與「混亂」之間的緊張變會持續存在。事實上，敘說本身的緊張會

持續到敘說分析，這通常是暫時的，開放給更進一步的挑戰。

Ricoeur (1984) 把這種恢復秩序的核心歷程加以概念化，並稱為「情節化」(emplotment)，意思就是把一串事件組織進情節裡。這一串事件可以很簡短，也可以毫無限制，我們可以說一個去購物的小故事，也可以說一個創造宇宙的大故事 (cf. Polkinghorne, 1996)，共通的想法就是要把事件串成故事。事件不會只是發生發生而已。再敘說裡必然有一個從開始到結束的內部關聯順序。無論如何，敘說者開始建構故事以前，事件都已經發生過了、結束了。Freeman (1993) 提醒我們：

重新思考「回憶」(recollection) 這個字，re 代表與過去有關，collection 代表一個現在的行動，這個行動……把可能已經分散或遺失的，收集在一起。(p.40)

當我們試著理解日常生活秩序的中斷時，敘說的使用就會特別的明顯 (Becker, 1997)，我們都遭遇過生活常規的中斷，包括個人問題、家庭問題、經濟問題和健康問題，常規的中斷激起人們想要恢復一些秩序感和企圖心。敘說就是恢復秩序感的主要手段。

根據敘說理論 (Murray, 1999; Sarbin, 1986)，我們降生在一個故事世界，並且透過創造故事、交換故事而生活。敘說可以被定義成對一連串事件賦加組織的解釋，包含賦予故事角色能動性，以及推論事件的因果關係。最常見的故事經典公式包含三個成分：開始、中間和結束，在我們的世界裡，如 Becker (1999) 所說的，數字三有其特別的意義。舉例來說，不像直線的開放性，三角形是封閉的、會結束的。同樣的，敘說是事件的整合性描述，不像論述有開放性的特性，敘說有一個結束的結構。我們不一定會在每天的對話裡完整、詳細的呈現「開始」、「中間」、「結束」的敘說結構。甚至在某些脈絡下，敘說的結局被安排成「未結束」，不過，其實這只是把「結束」的工作交給了觀眾和讀者。

(一) 試圖呈現敘說者的主體性

Moore 亦提出“儘管我相信經驗學習 (experiential learning)”的教育潛能，但我現在相信有更多以此為名的研究者，因為缺乏品質的實證研究問題而受苦 (Howard, J.P.F., Gelman, S.B., & Giles, D.E. 2000)。因此，其他評量方式的需  
求，包括質性研究和以目標為主的敘事研究 GBSs (Goal-Based Scenarios) 的評  
量工具開始廣被接受與使用 (Schank, et al., 1999)。

透過敘說的方式，可以產生豐富的思考，讓參與者完整呈現自己的生命故事 (life history)，e世代青年帶領服務學習經驗故事的研究旨在於描述帶領者如何應對社群中的經驗和事件，並從帶領者自己的情感和觀點去詮釋其處理社會正義經驗的脈絡，並且以第一人稱敘說參與者的服務學習經驗歷程故事，Stephens 指出，「生命故事」是一種混和體，混合著研究對象所敘說的生命故事和研究者歸納整理的資料。換句話說，e世代青年服務學習帶領者的生活經驗故事是根據個人或是少數人的深度訪談而寫成，在服務學習生活經驗故事的訪談中，研究者試圖瞭解e世代青年在帶領服務學習生活中的顯著經驗和他對這些經驗的定義，並以他們自己的話呈現他們對經驗的看法；透過生命故事研究個人的主觀生涯，能顯示個人對工作和生涯目的所持的態度的多樣性和複雜性(黃瑞琴，2004；Lincoln & Guba, 1985)。

## (二) 讓敘說者的經驗故事重新活出可能性

經驗敘說的方式著重於探究服務學習帶領者，對特定服務方案的社會觀點，深度瞭解帶領者在服務學習經驗中最有意義的一面，而並非廣泛地探究其整個生活史，尤其透過在三度空間裡的經驗敘說方式，特別適用於有資源和時間限制的研究，因此，乃採用敘說探究的方式進行現場文本資料的蒐集。研究者除了能從訪談的過程當中獲得最真實的文本資料，並且將敘說資料轉化成可以讓讀者閱讀的敘說文本，讓讀者可以與敘說者進行相互交流與詮釋，產生新的建構與意義，呈現出參與者帶領服務學習的生活經驗故事；同時研究者可以從中獲得敘說者的價值觀、從事服務學習的緣由、領導技能、追求社會正義使

命.....等，並且讓研究結果呈現出具有時間順序的獨特意義。

另外，研究者需具備三方面的敏感度，包括了敘說者的聲音通常是藉由錄音帶或文本呈現、理論架構是提供解釋的要素工具、閱讀與解釋之間的相互反映，即覺察自資料中所做的任何關乎結論的決定；這三個部份交互影響，使得研究者更能貼近敘說者的意義（李島鳳，2003）。因為意義是在自我、訴說者、傾聽者、記錄者、讀者、分析者彼此之間的互動過程中出現，雖然情境中的每一個人企圖要達到原本的真實，但事實上所有的個體都是站在自己的世界理解別人的敘說，透過敘說的方式，個體可以呈現出不同文化脈絡所形塑而成的生涯發展，所以，敘說研究關於經驗的意義是模糊的，因此透過三度空間之敘說，將研究者與參與者置於時間、人和社群、地點三個向度上，來回交叉穿梭，試圖將經驗故事重新活出可能性。

服務學習帶領者經歷了漫長的旅途，將所有服務團隊順利的帶到預設的終點，服務歷程中的悲歡離合、喜怒哀樂、不管失敗了或是成功了，還能持續前進這股前進的動力背後隱藏了何種信念與勇氣，唯有透過參與者親自敘說經驗故事，才能一探身為服務學習帶領者的價值觀與信念為何。

### **參、研究流程**

針對研究背景之存在現象發展出研究目的，透過目的欲探究之問題，以假設之問題進行深度訪談，由訪談中萃取經驗脈絡進行情境分析與類碼分析，依分析資料進行結論用以解釋現象，由確認研究問題開始至結論與建議據以此流程設計本研究流程，如圖3-1-1：

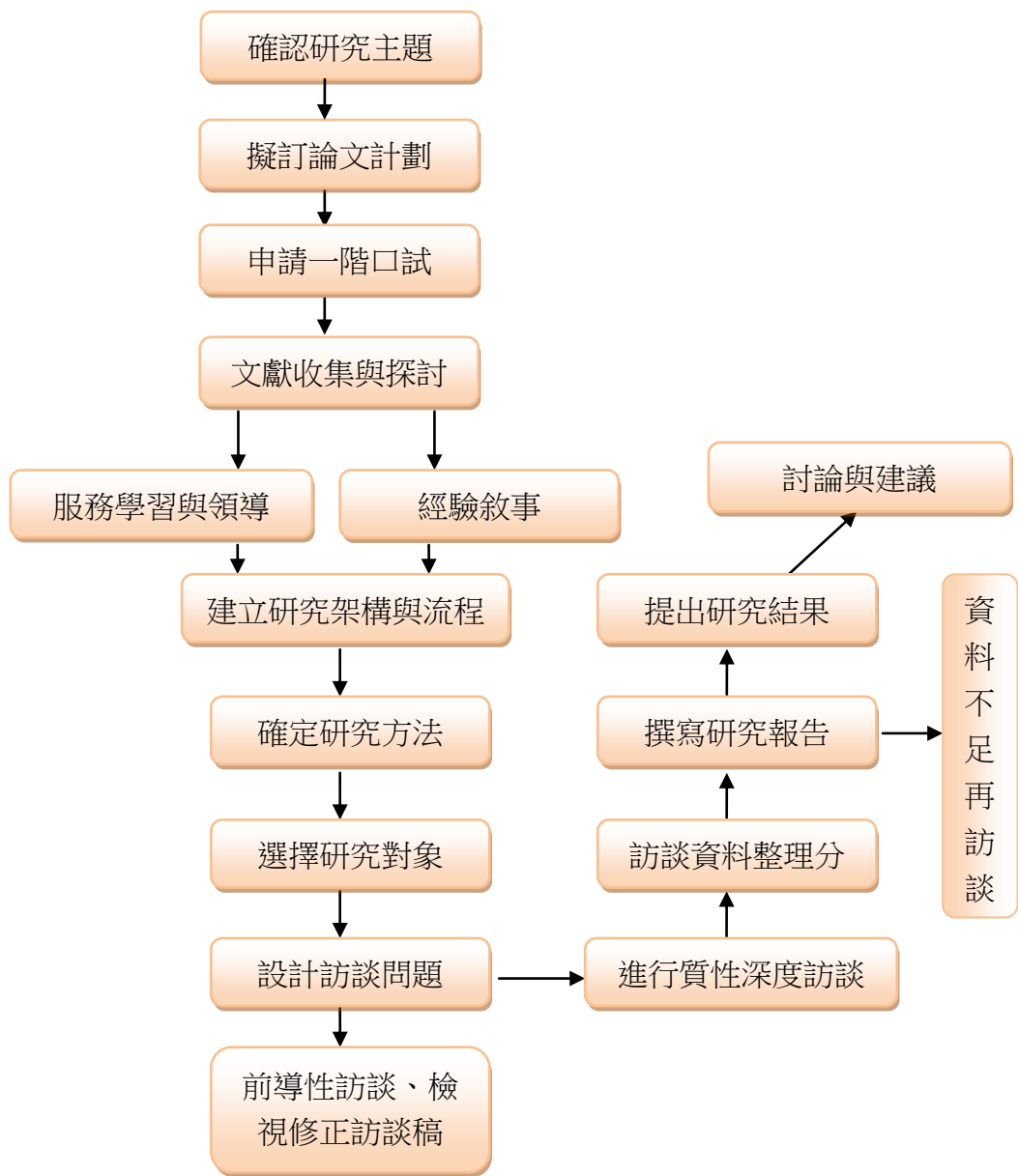


圖 3-1-1 研究流程圖

## 第二節 研究工具

研究工具係指：訪談同意書、田野札記、訪談大綱、訪談輔助工具、相關文件、研究資料檢核函、參與者檢核表、協同編碼員、錄音設備及研究者角色.....等工具茲合述如後。

### 一、訪談同意書

訪談同意書（附錄一）的訂定，主要是基於尊重參與者之權益，在進行訪談之前，研究者會將事先擬定好的訪談同意書交給參與者，請參與者詳細閱讀研究目的、研究過程與保密倫理之後簽名同意，才進行訪談工作。

### 二、訪談札記

在每一次訪談結束之後，研究者會隨時寫下訪談札記（附錄六），將訪談過程、時間、地點與訪談心得一一記錄下來，尤其是參與者的口語以及非口語所傳達出來的訊息，詳實地記錄每一個細節，以避免遺漏重要訊息；除了作為研究過程中反思之外，也是日後進行訪談時的重要線索根據。

### 三、訪談大綱

訪談大綱之設計乃依 Lieblich.....等人（1998,p.25）提出：研究者可以在訪談初始，請研究參與者「列出人生階段的大綱」，例如研究者可以說：「每個人的生都可以寫成一本書，現在我希望你思考你的人生，就好像你要寫一本自傳。先想想看你將如何安排書中的每一章，.....你想寫幾章都可以，只要他們適合描述你的人生即可」在專注經驗之後，研究者持續運用產生敘事的問題，讓受訪者述說經驗：在訴說經驗時，受訪者已將事件重新組合，成為其內在的體驗，因此如何表達、組織順序、訴說過程，以及說給什麼人聽皆有其意義存在（Riessman,1993）。

研究者在進入前導性訪談之前先擬定初步的前導性訪談大綱（附錄二），

直到前導性研究資料分析完成之後，研究者進一步根據相關文獻修正前導性訪談大綱後做為正式訪談大綱（附件四），以更符合本研究所探討問題所需收集之資料，以作為正式研究使用，其中訪談大綱主要分成服務學習經驗故事與訪談大綱兩個部分。

#### **四、訪談輔助工具**

在進行訪談的過程中，除了紙筆的紀錄之外，輔以錄音機作為訪談的輔助工具。基於研究倫理與尊重參與者，研究者在使用錄音機之前應事先告知參與者，並且徵求參與者的同意，簽訂同意書後，在自然溫和的狀態下使用之。透過輔助工具錄音機的使用，能夠完整記錄下整個訪談內容，協助捕捉現場紀錄及文本來不及留下的蛛絲馬跡，讓研究者建構文本資料時資料更為充分。

#### **五、相關文件**

除了訪談之外，研究者也要針對參與者蒐集與參與者相關的重要文件，作為訪談結束之後探究的證據，同時能與訪談內容相互印證或補充，有助於探索一個現象的背景、影響因素以及所爭議的問題（林佩璇，1999：213）。因此，在進行訪談的過程中，徵求參與者的同意之後，研究者會向參與者蒐集相關的文件資料，例如服務學習企劃文稿、執行方案、反思日誌、照片、成果資料及正式官方文件，透過文件資料與訪談內容進行比對，作為檢驗訪談內容之對照，以補充訪談過程的不足。

#### **六、研究資料檢核函**

質性研究為了提高研究內容的信實度，研究者開始進入研究現場之前，先擬定一份研究資料檢核函，在研究報告撰寫完畢之後，隨即寄發給參與者進行研究資料的閱讀，讓參與者檢閱研究內容是否與事實相符，並且附上回郵信封，以方便參與者能儘速將研究資料檢核函寄回，並且給予研究者相關的研究建議。

## **七、協同編碼員**

在質性研究過程裡，研究者的主觀涉入有助於文本的詮釋和理解，為避免主觀涉入太深，影響研究內容的真實性，因此，本研究將委請有經驗研究生擔任協同編碼員，其曾經修習相關理論與質性研究課程，並且以質性研究方法完成碩士論文。在每次完成逐字稿編碼的資料分析之後，研究者隨即將編碼的結果與協同編碼員討論，作為修正編碼內容之參考依據，並且與其討論兩人不同觀點，避免沈浸在文本的時間過久，對文本的編碼過程產生過度的主觀。

## **第三節 研究流程各項工作**

本研究流程分前置作業階段、前導性研究階段、正式研究階段、資料檢核與報告撰寫階段等，分述如後：

### **壹、前置作業階段**

#### **一、確定研究目標**

研究者在閱讀相關的文獻與資料之後，參考國內、外研究結果，以及瞭解該問題的研究可行性，形成研究問題與初步的研究目標。

#### **二、進入研究場域參與活動**

研究者長期接觸參與者的服務學習歷程，並置身於研究場域當中，扮演連結過往共同參與服務學習情境角色，充分瞭解進入正式研究時必須注意的重要事項。

### **貳、前導性研究階段**

#### **一、擬定訪談大綱**

為了讓前導性研究有更明確的方向，研究者初步擬定前導性訪談大綱，作

為前導性研究使用，大綱如下：

- 1.可否請先沉澱一下，將您多年來的領導服務-學習歷程，先用紙、筆列出階段性的大綱，就如同要寫一本書時，您將如何安排這些章節？
- 2.可否針對您所安排的章節，逐步的敘說過程及內容？
- 3.在這些歷程中有哪些讓您印象深刻的事件？
- 4.在這些印象深刻的事件中，有哪些事情帶給您或團隊愉快的？
- 5.在這些印象深刻的事件中，有哪些事情帶給您或團隊感到不愉快或難過的？
- 6.在參與或領導服務-學習這麼多年當中，帶給您最大的收穫是什麼？
- 7.剛開始是在什麼機緣下接觸服務-學習的，服務-學習帶給您最大的改變是什麼？
- 8.可否談一下，從事或領導這麼冗長的服務-學習經驗歷程，需要哪些信念或毅力來支撐嗎？
- 9.我們學校的教育目標強調「全人教育」並推動師生參與服務-學習工作，請問您的看法？

待完成前導性研究之後，再依據所遇到的困難做問題的進行修正訪談大綱。

## **二、進行前導性研究**

2009年4月，先徵求一位曾參與「拉拉山水蜜桃行銷方案」達三年歷程之學生，進行前導性研究，以開放性訪談進行資料的蒐集，進行訪談時間為1.5小時，受訪者與我有多年的服務學習互動經驗，對勾勒出彼此的共同經驗有很直接的幫助，前導性研究不但提供了研究者進一步的思考方向，透過前導性訪談的經驗學習，讓我對質性研究的訪談技巧有了進一步的認識與體驗。

## **三、分析前導性研究**

研究者在完成前導性研究之後，隨即展開資料分析的程序，謄寫訪談逐字稿，並且與協同編碼員討論，經過詳實的資料分析之後，發現參與者對完全開

放式的訪談，無法事先整理出階段性經驗歷程，會採取跳躍式敘說，經向專家討論後，逐漸釐清前導性研究所面臨的困難與挫折，同時尋求問題的解決之道，將採多次訪談方式，逐步收集現場文本資料，以利日後正式研究能夠順利進行。

#### **四、修正訪談大綱**

訪談大綱主要是根據前導性研究的資料分析，並且參考相關的服務學習與領導文獻作為訪談大綱的修正依據，因參與者生平第一次接受完全開放式訪談，雖事先告知可以想像要寫一本自傳的方式來敘說，當正式訪談開始時，參與者敘說變成跳躍式的只敘說經驗歷程中的重大事件，而未將經驗歷程作結構性脈絡敘說，所以修正訪談大綱，重新修訂訪談方式，並在參與者完全熟悉敘說要領後，再做一次整體敘說，以協助增進我的訪談技巧。

### **參、正式研究階段**

#### **一、選定研究參與者**

在前導性研究資料分析結束之後，研究者發現該樣本性質的條件所能提供之研究內容有限，隨即修正樣本挑選的條件、數量與性質，並且以電子郵件與電話聯絡所有的正式參與者，讓他們瞭解整個研究流程與目的，同時告知訪談過程，將採用錄音的方式蒐集資料，並且細心回答參與者的疑問，讓參與者能夠放心的投入參與本研究。

#### **二、正式訪談**

正式訪談分為多次進行，每次訪談的時間約1.5小時至2小時不等，在訪談進行之前，研究者會再次說明研究注意事項與流程，同時與參與者開始建立起良好的互動關係，創造一個自然的訪談環境。訪談的過程當中，由協同編碼員負責錄音與記錄相關的資料，研究者則專心聆聽參與者的敘說並在產生新問題處適度追問內容，以獲得更進一步資料。下列表3-3-1訪談日期與時間表：

表 3-3-1 訪談日期與時間表

訪談日期	受訪者	訪問地點	訪談工具	訪問次數
98.11.16	小洲	小洲住家	錄音筆、訪談稿 訪談札記	第一次
98.11.23	小洲	小洲住家	錄音筆、訪談稿	第二次
99.04.20	小宗	小宗辦公室	錄音筆、訪談稿	第一次
99.04.30	小宗	小宗辦公室	錄音筆、訪談稿 訪談札記	第二次
98.10.18	微笑	微笑辦公室	錄音筆、訪談稿	第一次
98.10.22	微笑	微笑辦公室	錄音筆、訪談稿	第二次
98.12.30	志緯	研究者辦公室	錄音筆、訪談稿	第一次
99.4.22	志緯	台灣高爾夫俱樂部	錄音筆、訪談稿 訪談札記	第二次

### 三、資料分析

資料分析主要先謄寫逐字稿，並且採用「情境分析」與「類碼分析」並用方式，與協同編碼員共同進行資料的分析工作，在不斷地閱讀文本資料、沈澱，並且拋開個人主觀意識，凝聚出概念並且找出群聚予以命名，最後進行研究者與參與者的經驗故事撰寫。

### 肆、資料檢核與報告撰寫階段

#### 一、寄發研究檢核函

研究者在進行資料分析結束之後，立即將資料分析的結果寄給參與者閱讀，同時附上研究檢核函（附錄七）讓參與者填寫，直到所有的研究檢核函皆回收完畢之後，研究者才進行撰寫研究報告。此外，基於研究倫理與尊重參與者，於連絡時告知參與者有權利更改故事內容。

#### 二、撰寫研究報告

研究者在撰寫研究報告的過程中，將撰寫過程所遇到的問題與協同編碼員共同討論，在研究報告完成之後，研究者請其他曾經完成質性研究者相關研究

人員參閱，希望能夠讓研究內容的閱讀更為順暢。

## 第四節 研究參與者

Lincoln 與 Guba (1985) 指出，抽樣應該以多餘性 (redundancy) 為選擇的分界點 (引自 Jones, 2002)。質性研究選取的樣本是以能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」資料為標準，與量化研究中，以能代表人口並推論到人口母群體的樣本為抽樣原則有所不同 (胡幼慧、姚美華，1996：148) 因此，在目的性抽樣中，樣本大小由資訊因素所決定，樣本的大小並不是考量的重點。質性研究的精神及重點，在於蒐集豐富的資料，以及對現象的描述與了解，目的並不在於做推論性的解釋，所仰賴的是參與者所持有的資訊豐富程度，以及研究者的分析能力。由於質性研究的精神首重當事人的主觀意義、當事者的內在觀點、自然情境的脈絡、以及理解人們解釋其經驗世界的過程，目的不在於作推論性的解釋；因此本研究擬定小樣本進行深入的訪談，然而在研究者能力與時間有限的情況之下，以目的性抽樣的方式，選取曾經帶領服務學習 3 年以上經驗的本校學生作為本研究的參與者。

### 一、參與者選取

研究初始的重要工作是尋找適合的參與者，經多方徵詢與確認參與者之可行性後，以熱忱邀請他們共同參與研究。

首先進行聯絡事宜，於聯絡過程中說明本研究的性質、個人權益、研究進程序、訪問進行的方式，與保密原則.....等，並於訪談前寄發邀請函、訪談大綱，約定第一次訪談的時間與地點，同時於第一次訪談時簽署訪談同意書，正式成為本研究之參與者。

本參與者選取原則，由本校 2002-2008 年間曾與研究者共同或協同合作參與服務學習課程或服務方案，連續服務達 3 年以上經驗者，在服務歷程中曾扮演過不同角色，對帶領服務學習團隊能順利完成方案，並曾獲得公益團體、青輔會或教育部表揚者，共四人為研究對象。

## 二、參與者背景

本研究採用目的性抽樣四位參與者，因與參與者熟識多年，在彼此認可的默契下，同意以真實姓名或外號出現於研究文本中，背景資料為：姓名或外號、性別、在學期間、參與服務學習期程、獲獎紀錄經驗歷程資料之呈現以參與服務學習歷程、參與服務學習歷年獲獎紀錄作為呈現，如表 3-4-1：

表 3-4-1 參與者背景

背景 / 稱呼	小洲	小宗	微笑	志緯
性 別	男	男	女	男
年 次	1982	1983	1983	1986
現 職	喜瑪拉雅基金會助理研究員	首機網路股份有限公司主任	教育部菁英來台辦公室	僑委會海外替代役男
MBTI 人格類型	INFJ (作家型)	ISTJ (公務型)	ENTJ (將軍型)	ENFJ (教育家)
在學期間	2000-2005	2002-2007	2002-2007	2004-2008
就讀學系	資訊管理系	資訊管理系	資訊管理系	應用華語系
服務-期程學習	2003-2008	2002-2007	2002-2007	2006-2008
獲獎紀錄	2 次	7 次	7 次	3 次

## 第五節 文本及資料分析

質性研究者必須對於資料中的細微變化保持高度的敏覺力 (sensitivity)、對曖昧的容忍度 (tolerance for ambiguity)、設計的彈性 (flexibility in design)，以及大量的創造性 (creativity) (吳芝儀、廖梅花譯，2001：42)。

本研究為敘說經驗歷程之探討，文本來自現場訪談錄音、正式與非正式文件、田野札記以及訪談逐字稿，依序處理之。

### 一、資料整理

資料整理工作包含兩部分，分別是訪談日誌以及訪談錄音的整理。對於進入現場的記錄，不管是錄音記錄轉譯成逐字稿，或是現場札記，都應該立即輸入電腦，以免時過境遷，記憶模糊 (黃光雄譯，2001：158)。

#### (一) 訪談札記

訪談札記是針對每一次的訪談期間進行的紀錄，內容包括現場情境脈絡、主題事件以及訪談的發展過程、訪談時當下所理解的言外之意、訪談後自我情緒、想法的反思紀錄。這些資料有助於日後分析資料時，隨時回到事件情境的想像當中，思考研究的問題以及研究的發展方向，或針對先前訪談的部分作進一步的事實求證與澄清。

#### (二) 訪談錄音

每次訪談皆採取語音錄音，為使正確掌握訪談當時的感受與主體概念，在每次訪談之後，立即將語音錄音轉譯成逐字稿，以利日後資料分析之進行，並根據訪談所錄下的語音錄音，反覆聆聽，依主題事件將逐字稿進行情境與類碼分類，作為撰寫文本之重要證據。

### 二、謄寫逐字稿

在每一次的訪談結束之後，立即把當天訪談記錄轉譯成逐字稿，並且仔細

聆聽錄音的訪談內容。另外，聽取訪談錄音時，研究者隨時提醒自己拋棄個人的主觀意識，以開放的心態融入參與者的敘說故事當中，同時反覆閱讀訪談逐字稿，知覺參與者所敘說的意義，並對參與者的生涯發展獲得一個整體感，以繪圖方式呈現脈絡架構，以利日後分析資料時可供對照或尋求相關連結之參考。

### 三、逐字稿編碼

以下將呈現逐字稿編碼的過程，主要分成三個步驟。第一個步驟從逐字稿當中找出意義斷句並且畫底線，形成「重要敘說」；第二個步驟則是以開放式編碼萃取出共同的「要素」；第三個步驟則是將這些共同的「要素」集結在一起並予以命名，發展成「共同主題」（胡幼慧，1996；Hycner, 1985）。

編碼小洲以A代表、小宗以B代表、微笑以C代表、志緯以D代表，第二位數字代表次數，第三位數字代表頁數，例如A-1-1為小洲第一次訪談第一頁內容。

### 四、研究檢核函的使用

研究檢核函（附錄七）主要是希望受訪者在接受訪談之後，根據故事敘說文本的內容，檢視其與參與者自身經驗的相符程度，讓他們辨認研究結果是否可以表達其原來的真實性，並且瞭解參與者參與研究之後的感受，同時提供相關的研究建議作為日後研究修正的依據，以增加本研究在分析資料過程之信實度。

## 第六節 研究信實度

本研究採三角檢正、參與者檢核、同儕審視、厚實敘寫、持續與參與者建立信任關係、配合適當的訪談地點，以及研究者自我角色與主觀意識省察.....等方式，作為提高研究信實度的檢證方式，以檢視資料分析是否把握參與者的主體性、是否正確詮釋研究者與參與者的想法、是否符合服務學習整體認知之發展，並探究服務學習帶領者的領導力發展脈絡。

### 一、三角檢正

三角檢正是質性研究資料檢證的重要的方式之一。Patton 指出三角檢正的方式有四種：(一) 多元方法的三角檢正，採用不同資料蒐集方法，以檢驗研究發現的一致性；(二) 同一方法不同資料來源的三角檢正，在同一方法中，檢驗不同資料來源的一致性；(三) 多個分析者的三角檢正，採用多個分析者審查研究發現；(四) 多種理論觀點的三角檢正，使用多種理論及觀點詮釋資料（吳芝儀、李鳳儒譯，1995）。

本研究採取同一方法不同資料來源的方式，除深度訪談之外，亦蒐集研究參與者的相關文件，例如：參與某項活動的記錄檔案或照片、正式文件、非正式文件、成果資料、反思日誌.....等文本，協同同儕審視以檢驗參與者於訪談資料中，言論表達與觀點前後的一致性。

### 二、參與者檢核

於正式訪談前，先將訪談大綱寄給參與者參考，並討論訪談的方向與內容。訪談結束後，將訪談稿加以分析，歸納出要素與核心主題，最後撰寫出訪談詮釋文，將訪談詮釋文本再寄給參與者，並附上「參與者訪談詮釋文本確認回函表」如（附錄七），請參與者檢核研究者對於訪談內容的詮釋是否有誤，並針對有疑義之處加以修正，進一步討論釐清或再敘說。

### 三、厚實敘寫

研究者對於研究資料的厚實敘寫，將有助於讀者了解研究結果是否具轉移性（transferability）（Baxter Magolda, 2001）。本研究將對研究者與參與者的經驗情境故事，透過三度空間敘說來探究，例如：參與者就讀學校的教育理念與、服務學習經驗故事、同儕之間如何分工合作、如何凝聚理想與目標、參與服務的動力為何……等，以幫助讀者連結其生活情境是否亦具有共同特徵，而可將此研究發現應用於後續服務學習工作推展之參考。陳向明（2002）指出：

近年來，越來越多的研究者採用第一人稱的敘述體方式報點研究結果。第一人稱的敘述角度在心理上比較接近讀者，容易在讀者心中產生共鳴。讀者不再感到有一個無所不知、無所不在、萬能的「上帝」在那裡「客觀地」陳述著「客觀的真理」；與他們對話的是一個和他們一樣的人，一個有血有肉、有情有慾的人。這個人與他們互相尊重、互相認可、互相理解，彼此之間可以平等的對話。（p.293-294）

在這裡，作者（研究者）、讀者（研究服務的對象）和文本（研究結果）三者之間產生了一種互動，讀者獲得了一種比傳統意義上的讀者更加主動的地位，讀者與作者間的「所知」和「期待視界」可以比較自然的融在一起。我考慮面對後現代的讀者自我特質，對距離感有所保持，也基於上述兩位學者之見解，故決定本研究文本採用「第一人稱」進行撰寫。

### 四、建立研究者與參與者信任關係

質性研究為研究者與參與者共同建構理論的過程，因此，在訪談的過程中，與參與者建立信任、互賴的關係，讓參與者能在輕鬆、無負擔的狀態下，分享自身的經驗，並增進研究資料的可信度；例如：為更進一步了解參與者的興趣，我們經常相約一同去爬山、打球或餐敘，在過程中可以更輕鬆的分享經驗，以做為訪談資料不足部分的補強。

## **五、選擇訪談地點**

質性研究強調進入現場 (being there)：因此，訪談地點選在參與者所認可的場所中進行，此乃參與者喜歡或覺得最舒適的地方，且同一參與者的訪談在固定地點進行，能讓參與者在最輕鬆、自然的情境中，與研究者產生良好的互動，增進資料蒐集的信實度，並實際觀察參與者與人際互動；但是在過程中地點仍會因不確定因素而有所改變，例如：志緯由菲律賓短暫回國休假時，臨時約在就近高爾夫球場休息室進行訪談。此外研究者在訪談前，先透過網瀏覽參與者指定或選擇場地的網頁，了解環境功能需求，預先做好準備，以利訪談及資料蒐集之進行。

## **六、研究者自我角色與主觀意識省察**

質性研究中，研究者即是資料蒐集的工具。研究者的主觀意識與經驗不可避免地會涉入於研究過程中，影響到研究資料的詮釋與分析。因此，採取主觀意識省察的方式，於研究過程中不斷反思自我角色及定位，澄清研究者之經驗背景、所帶之理論觀點與預設立場，以避免過於主觀的詮釋與偏見。於研究之前，即記錄自我的反思日誌，於研究過程中，再加以反思，一方面自我澄清，研究者能夠看清自己的觀點與詮釋，一方面透過反思，於研究過程中適時調整不當之處，以利研究的進行。

## 第七節 前導研究後的省思

為使本研究方向與內容，能更有具體的方向，故進行前導性訪談（pilotstudy），作為改善後續資料蒐集之參考依據，在正式研究之前，先邀請一位合作多年服務學習的夥伴進行前導性訪談，訪點地點選在參與者的辦公室，因考量上班時段要處理公務，所以時間約在下班後，共訪談二個小時。初始時擔心選在辦公室訪談，是否會造成參與者會分心，因參與者的辦公室裡設有晤談室，實際訪談發現，該空間規劃非常良好，不會受其他人員干擾，訪談互動情形良好，錄音的品質非常清晰，對事後整理逐字稿異常順利。

經過這次的前導性訪談，對訪談這件事已不再覺得陌生與緊張，反而發現跟這位多年的夥伴坐下來聊聊內心世界，是一件很棒很享受的事，尤其這次的訪談是為了學術研究，雙方都覺得很有意義，彼此收穫良多。透過本次前導性訪談在研究方向上，或是訪談大綱的修正上，都提供了有效的參考價值。訪談過程中，參與者談到由心態的轉變，轉而主動投入關懷社區發展，並在實際服務過程中，也提出能力不足時，無法適時解決問題的窘境，對學弟妹的參與態度，呈現出不投入，隨便、應付、敷衍感到不愉快與難過，凸顯了團隊領導者的使命與責任感很強，充分呈現領導者的特質「承擔」。

整體而言，這次前導性訪談是順利的，一如預期搜集到了理想的文本資料，對整個訪談過程中發現有：參與者願意暢所欲言，對過往的經歷願意分享不藏私，讓研究者更能窺視與探究參與者的內心世界，對建構服務學習帶領者的特質將有所助益之優點；但是針對一次的訪談，參與者會以跳躍式回答經驗歷程，讓原先欲探知的歷程，無法完整建構；另外在訪談時以領導稱呼，參與者會覺得較專業，無形中已設限無法與之聯結。

訪談之後，與指導教授討論分析之後，更加確立研究的內容，以及文獻蒐集的方向。依推估所邀請之參與者社會成熟度相近，對訪談內容認知不致產生明顯落差。依此，將前導性訪談大綱略加修正，將領導改為帶領，訪談大綱第

一問題跟第二問題合併，題目由原先的 9 題改成 8 題，並加註（以單一個案回答）並跟參與者協商，達成增加訪談次數，直到文本資料達到飽合為止。

經過這次經驗，深刻體會到研究者與參與者之間微妙的關係，共同合作去建構出理論，彼此是協同合作（collaboration）、互惠的關係，在一種輕鬆自然、彼此信任的氣氛中，分享其生活經驗，不僅僅對於研究者個人的研究很有幫助之外，參與者也在訪談的過程中，去回憶自身的經驗，再思考、澄清，彼此都從訪談過程中成長。同時，感受到參與者對此研究目的的認同，與研究者一同用心地在完成這項研究工作。

## 第四章 故事的開始

關於服務學習的故事是如何在我們彼此間開始的，本章將分三節敘說之，第一節為我個人參與服務學習的起因：「我進入故事中」，第二節為我與 e 世代青年之聯結「來了一群小獅子」，第三節為「我們一起去服務學習」敘說我與一群被稱為獅子的 e 世代青年們在服務學習開始之初的一些摸索與學習概況，以此三節分別敘說之。

### 第一節 我進入故事中

有許多事情的，像這樣在生命中突然發生的，2002 年我因工作輪調，由原先擔任康樂性社團輔導工作，轉接續服務性社團的輔導工作，因為業務上的需求，開始接觸許多與「志願服務」相關的訓練課程，當年 11 月參加靜宜大學所舉辦的「全國大專校院志工知能研習推展觀摩會」，在研習會中生平第一次接觸何謂「志願服務」這個專業，當時的研習課程包括：志願服務倫理、自我了解與自我肯定、志願服務的內涵、志願服務的發展趨勢、志願服務法規的認識以及志願服務經驗分享，在這場研習會中，有位講員分享了一個真實的志工故事，深深的打動了我的心，故事的開始是這樣的：

有位媽媽育有三個還在唸小學的孩子，第二個小女孩因罹患先天萎縮病症，必須躺在醫院裡接受治療，這家庭的經濟能力不是很好，經濟來源大部分依靠孩子父親的收入，但不幸的是，這位父親卻在一場車禍中喪生了，家裡的經濟突然失去依靠，孩子們的母親必須一肩扛起經濟重擔，因此，每天必須做 3 個工作來賺取家用，她每天凌晨先去作第一份工作，然後趕回家叫小孩起床，打理好後將老大跟老三送到學校去上課，之後又趕到醫院照顧二女兒，在醫院照顧孩子的時間中還要抽空再去做另兩個工作，整

個生活過的非常艱苦。這些情況被醫院裡的志工們發現後，志工們便主動去協助照顧小女孩，並勸這位媽媽出來做志工，但是這位媽媽總是回答「我這個樣子要拼命工作來養活這個家，哪有時間跟心情去做志工呢！」，其實志工們是別有用心的，志工們不希望這位媽媽一直處在如此氣氛中，這樣她將走不出這苦悶的心境，志工群們有計畫的把照顧小女孩的工作接手過來，將這位媽媽移開這個困苦情境，讓她試著去擔任志工，也因此改變了這個家庭的命運。

事後，據這位媽媽透漏，她有好幾次想從醫院的窗戶跳樓自殺，幸好志工群們，將她帶離那困苦的情境。當這位媽媽開始在醫院擔任志工工作，跟其他病人分享她的生命故事時，激勵了許多病患重燃生命希望，因為這位媽媽面對如此艱困的生命，都能去面對它，其他病患還有比她更苦的遭遇嗎？這位媽媽因為志工的專業與關懷，讓她勇敢的面對生命，並重新站起來，透過志工們的分擔與協助，讓這位媽媽又活過來。(靜宜大學 91.11.21)

在研討會中，聽完這個故事後，心裡激盪不已，眼角餘光，發現左右兩邊有好多學員也正擦拭著眼淚，那時的我內心面臨若大的悸動，顧不得形象，淚水徹底解放，有那殺時間，整個世界停頓了，講員停頓了、時間停頓了、學員們心情也停留在那故事裡，唯一不停的是拭淚的手，從那一刻起，我那長久被冷漠壓抑的內心因受到感動又活過來了，我知道我該做甚麼了。

隔著那場終生難忘的研習一個月後，在 2002 年 12 月下旬，用心籌辦一場「中原大學 91 學年度第一期志工知能研習」號召旗下服務性社團有：羅浮群、慈暉社、基層文化服務團、春暉社.....等成員相挺，只想將「志願服務」的偉大價值分享給他們，為了鼓勵這群冷漠的 e 世代青年來參加研習，所以舉辦多場說明會，只要有聽眾，我就開始分享，經常講到喉嚨沙啞發炎，所幸在開課前

有了 52 位成員願意來參加研習，這些成員中幾乎都是大三、四的學生，且幾乎都是服務性社團成員，奇特的是有兩位資管系一年級的小男生也參與其中，詢問得知他們兩人正在執行種子基金會光點數位服務方案，知道學校有這個訓練課程，就主動報名參加，最終這場研習順利舉行，學員也相當配合的全程參與學習，我的信念得以實踐。

## 第二節 來了一群的小獅子

環顧當時國內青年從事社會服務工作，也正處在一個轉戾點上，青輔會廢除「青年參與社會服務」補助要點，推出青年參與「GYSD（全球青年服務日）」活動，改變了以往經費補助方式，我所輔導的服務性社團都有二、三十年的歷史，他們長期從事著傳統的「社區服務」工作，面對青輔會經費補助規則的改變，許多社區服務隊卻不願面對改變，雖在這場「志工知能研習」極力宣導了青輔會的方案與補助措施，但對這些服務性社團卻沒有發生任何的影響，還好在靜宜大學的那場研習會中，已被灌輸了「我們都在做播種的工作，這粒種子何時發芽，我們願意等待」這個觀念。內心只能期待他們願意改變，這些服務性社團成員仍然依循著原來的模式，繼續規劃與執行傳統的社區服務工作，但是它們也正面臨一個共同的困境，就是加入服務性社團的成員越來越少了，當時網路交友與網咖遊戲正流行，這個現象也成為招生困難的藉口與擋箭牌。

倒是那兩個資管系一年級的小男生，在研習會之後就密切的跟我接續，詢問一些補助相關的辦法與措施，他們告訴我：他們兩人利用假日騎著摩托車到偏遠復興鄉的巴陵國小，協助該校小朋友建置「雲端的部落」網頁，因為希望基因發展協會數位小英雄計畫給的補助有限，想問他們這個服務方案是否符合教育部訓輔經費的「社團帶動中小學」專款補助，剛好正愁著這筆專款用不完，要繳回教育部，真是太好了，就很高興的回答可以補助他們；這兩位學生又問：如果系上有同學也想申請補助可以嗎？當時我真是高興，直說「好啊，歡迎來

申請補助」，真是沒想到原來要給服務性社團使用的經費，居然要靠非服務性社團的學生來執行預算。

這兩位同學在那一陣著經常跑來找我討論，說他們一年級有兩班正在上一門課叫做「管理學」的課，因為下學期就要出隊去服務了，經費很缺乏，問我有何方法協助他們，當時想到青輔會的 GYSD 方案，就跟承辦人通了電話，詢問該會的補助經費可以跟教育部的經費整合使用嗎？承辦人回答說：「可以，沒有限制」，當場三個人高興的不得了，這兩個學生馬上跑回系上跟老師報告後，很快的又跑回來跟我說：「他們的老蔡『管理學授課老師』，希望請我到系上跟他們同學做說明會」，並依約定時間，就過去為這兩個班，連說兩場說明會，在互動過程中，因此知道資管系是以「獅子」作為吉祥物，在系上老師眼裡，這些學生就如同小獅子一樣，而他們的老師正以服務學習課程作為火圈，讓這群學生們開始練習「跳火圈」。

就這樣開始了合作關係，才開學我的辦公室開始忙碌起來，資管系一年級兩個班共組成 11 支隊伍，報名參加 GYSD 服務方案徵選，我們的約定是：要盡力爭取青輔會的補助款，如果還不夠的部份就用教育部的訓輔經費來補助，大夥就在這樣的默契下各自進行著，所有補助方案申請由我負責彙整及發文，在補助經費未核定下來之前，同學們已開始執行他們的「帶動中小學~數位教學活動」在這段期間，大夥都一直注意著青輔會的消息，內心皆懷著期待獲得補助的心情，一直等待著，因為如果沒有獲得補助的話，那就得學員們自己掏腰包來支應了，好消息終於發佈了，11 支隊伍有 9 隊獲得青輔會補助，這個好消息讓我們高興得互相奔走告知，我發覺這些小獅子們更加使勁的在執行他們的服務方案。

消息傳遍了資管系上上下下所有師生們，接著該系大三的「專題組」也跑來諮詢，詢問著有沒有服務對象可以提供給他們，做為他們「專題服務」對象的參考，正巧我認識新竹縣五峰鄉的一個原始泰雅族部落，部落正由傳統的農

業要轉型經營民宿，需要協助行銷，學生有了初步的了解，約好了時間，利用假日我開車載這群大三的學生上山去看看部落可否為他們專題服務的對象，這次上山受到原住民熱情的招待，捉來放山土雞跟山野美味，擺滿豐盛的一桌，賓主盡歡後，還帶了許多蔬菜回家，這群學生回來後，跟同學們分享山上的風景多美麗，原住民多麼熱情，後續又帶著其他同學去了 2、3 次，原住民朋友一樣是熱情的招待，但是卻一直等不到同學的回答，問明原因，得到的答案是：「那個地方是不錯啦！就是太遠了點，交通很不方便，況且專題提案截止日還沒到，我們想再多看看其他的服務對象」，當時我心情真是盪到谷底了，因為我知道那群原住民朋友們，是多麼的需要與期待我們的協助。我不因此放棄，利用假日再邀約慈暉社的山地服務隊上山去看看，一樣的場景再次上演，原住民把最好的食物拿出來招待我們，再次賓主盡歡，回到學校後，雖然我提出所有服務經費我來張羅，但山地服務隊經開會討論後，告訴我因為某某某原因，無法到那麼遠的山區做服務，那陣子的希望、落空、希望、落空……著實讓我難過了好久。

日子一天天過去，大一的學生忙碌著他們的數位教學服務，大三的專題提案也要截止了，就再某一天上班時間「小洲」跟他的同學相偕來訪，告訴我他們這組專題生最後決定，要嘗試做山上的部落行銷，這個訊息使我相當興奮，當場打電話將這個好消息告訴山上的原住民們，然而相對的學生們提出的條件是要我負責開車接送專題組上山服務，這時我怎能拒絕呢？

二月到五月真是忙碌啊，假日都忙著載專題組上山服務，但專題組成員七個人卻同時要做三個方案，其中一部份人力被分到拉拉山去做水蜜桃行銷，山上這組人力變少了，顯得有氣無力的，我很害怕萬一又沒人做好這個專題，那怎麼辦呢？只好盡力的討好這幾位同學，每次上山都細心的陪伴並提供支援，在雙方建立起良好關係後，才看到有明顯的進度，我當時大膽提出幫部落建置一個「網頁」來行銷的概念，獲得了同學們的認同與支持，大夥就朝著這個方

向分工進行，其實當時的我對網頁並不是很了解，只想要透過網路能讓外界知道這個美麗的部落就好了。

期末來臨時大一學生組的 GYSD 要結案了，又開始忙碌的跟團隊討論如何結案，因學生在使用經費時，有很多單據不符合青輔會結算規定，以致有很多小細節必須要跟青輔會協商，這群小獅子們很沒耐性的去跟他們的老師告狀：說受到諸多刁難，老師也很生氣的打電話來跟我理論，我想這些誤會的發生，可能老師只聽到學生單方面的說法，短時間內在電話中是無法解釋清楚的，當場只能先致上歉意，並承諾會協助各組作帳及結報，才平息這一場紛爭。

這個事件告一段落後，學生們已陸續完成結案獲得補助款後，有些學生表示「早知道手續這樣麻煩，我們打算自己掏腰包分攤解決就好了。」的確大一的學生還帶有孩子氣，遇到繁瑣的事情時比較會情緒化，這些情緒在我仍是學生時也曾經有同樣的認知，以過來人的心境將心比心，雖然承受了這些孩子的氣，但能看到這群孩子們完成他們的服務方案，我願意承擔這些增加的責任，並且確定這一切是很值得的。

### 第三節 我們一起去服務學習

專題組的「白蘭部落農場網頁」終於誕生了，網頁就掛在資管系上的伺服器，當專題組同學第一次在電腦上秀出這個網頁畫面給我時，真實的畫面讓我感動的泛出淚水，這個網頁的誕生讓我有「即期待又怕受傷害」的感受，這段期間我內心跟部落還有專題組同學們的關係，已像臍帶般緊密的聯結在一起，彼此互相牽動著，為了能讓任務順利發展，對任何一方都投以細心呵護，深怕任何一方受挫或氣餒而退出合作，心想如果失敗了那會很沒面子的。

這個網頁稱不上華麗，但其中蘊藏著我們的許多心酸、信念與勇氣才誕生的，雖然初期運轉時經常會斷訊，不敢有報怨與責難。這個網頁的美編設計，非常符合我們當時的心境，大家都表示很喜歡它，網頁畫面呈現出：藍天下有美麗的雲海，滿山遍野綻放著乳白色的馬告花，站在雲端上，俯瞰山谷有七家民宿散佈其間，我們稱它為「白蘭美樂地」。網頁的樣貌是這樣的：如圖 2-3-1 及圖 2-3-2：



圖 3-3-1 白蘭部落農場網站首頁



圖 3-3-2 白蘭部落網站內頁

雖然這只是一個網頁，但這網頁背後卻有我們許多的經歷與故事在裡面，歡愉的笑容後面總是隱藏許多堅持的心酸在其中，這些只有親身經歷的人最能了解箇中滋味。

隨著網頁上線後，部落裡陸陸續續有遊客到訪，對每位到部落來的訪客，我們都想知道他們是如何知道這個地方的，大部份初次到來的遊客反應是透過網路搜尋找到這裡的，這些回答支持了我們所做的努力獲得了回報，部落裡的原住民朋友此時卻還是似懂非懂的，甚麼是網頁、網路啦，他們仍不清楚，但他們肯定與感謝這群大學生透過所學專業，將遊客帶到部落裡來，讓他們的民宿經營有了起色，從原住民真情流露的神情中，我知道我們成功了，原住民們看到了希望。

學期結束，學生的功課告一段落後，真的需要好好休息一下，跟學生互動少了，上山也少了，偶爾就以電話聯絡一下，了解彼此狀況，互相關心一下，這個感覺很奇妙，一起工作時總是恨鐵不成鋼，分開後卻總是掛念彼此，人就是這麼奇怪的動物。偶爾會上網看看網頁的訪客留言，發現又斷訊了，趕緊聯絡專題組的「小洲」，告訴他網路又斷訊了，得到的回答又是「系上的伺服器又掛了」，負責管理伺服器的同學也搞不定它，知道操心也是沒用，只要部落持續有遊客會去，對自己的良心勉強算是有交待了，處在這種情境中，除了祝福與祈禱外，唯一能做的就是好好的過日子吧，想太多也是沒有用的。

這年底快接近農曆過年前，突然接到「小洲」的來電，他說：老蔡的「手機王」公司要認養「白蘭部落農場」網站，當時我正驅車在南部的鄉間道路上，馬上將車停在路旁，走出車外，好好地給它高興的大吼大叫一番，我在電話中告訴「小洲」謝謝他的努力，這是那個農曆年我收到的「最棒的禮物」，回想這一年來大家共同努力、克服困難，終至獲得的果實，我們的內心充滿了喜悅與感恩，這一年對我們來說，真是太有意義了。

過完農曆年，剛開學，白蘭專題組的夥伴，到辦公室來跟我拜年，真詫異，

這些孩子變得懂人情世故，跟一年前的大少爺個性完全不同了，更驚訝的是 bozen 跟小洲一搭一唱的說：他們覺得心中過意不去，想在六月畢業前再把這個服務案，做得更好一點，顯然他們來找我之前，已經先詳細討論過了，甚至這次的行銷方案名稱也想好了，叫做「發現白蘭-知性之旅」將以泰雅文化生態體驗活動來行銷部落，幫助部落增加收入。聽了他們的提議，馬上將這個好消息告訴部落，我們一拍即合，二話不說，便開始分頭募款及擬定服務計畫，有了一次的經驗後，這次的分工順利且輕鬆愉快，很快的這個案子就獲得青輔會專案補助。

更巧的是才隔沒幾天，小宗也跑來找我，說他們現在想幫一群脊髓傷殘的朋友做一個「有愛·無礙」的服務方案，因為經費需要 20-30 萬元，希望我能幫忙想辦法，我一直以來就是個不太懂得拒絕學生的，於是就將募款責任攬下來，這個募款計劃碰巧符合教育部訓委會新推出的「特色主題計畫」內涵，在大家的分工努力下擬妥計畫跟教育部提出申請，過程出奇的順利，並獲得了活動經費補助。

這群學生們歷經一年的磨練與體驗，從剛開始排斥志願服務，蛻變成要主動自願的要去服務，這些經歷的發生是那麼的順理成章，怎忍心拒絕他們呢，好像這些事就是我的事，以前怎都沒發現自己是那麼熱忱的想助人，或許在靜宜大學的那場感動，同樣的發生在這群學生身上，只是他們在服務體驗中經歷了什麼觸動了心靈，我無法一一參與分享便不得而知。（現在回想起來服務的經驗分享應儘可能地邀請所有參與、關心及支持的人一同參與）

這群學生點燃了服務的火圈，火圈烈火熊熊，正如同他們的老師為他們設下的目標一樣，這群被比喻為「獅子」的資管系學生們，經歷了一年磨鍊，現在他們變得更有膽識與信心，跳火圈對他們來說已是輕而易舉的事，技能更加熟練與優雅，隨著舞台的移動他們的服務融入了學習的內涵，每一隻獅子都在說：嘿，你現在做哪個服務學習，我在做哪個服務學習，是的，他們的步履沒

有停下來，他們的足跡，由鄰近國中、小延伸到偏遠地區的國中、小、由本島到離島、由國內到國外、由泰北難民營到國際舞台，看著他們以服務學習的方法，善盡地球村民的責任，也成功帶領自己，真為他們感到驕傲。

以下分四章依序來描述四位參與者之服務學習之生命故事，並進一步進行文本的分析與歸納。

## 第五章 小洲的資料分析

本章共分三節詳細分析小洲的服務學習經驗歷程，第一節為小洲的經驗故事，第二節為小洲帶領服務學習發展歷程及相關因素，第三節為小洲改變社會模式領導力。

### 第一節 小洲的經驗故事

#### 壹、人物速寫

這一年小洲是本校資管系大三學生，因系上專題課程必須結合服務動進行，他透過系上老師得知可到課外組尋求協助，所以我就跟小洲有了第一次的見面，當時我建議他兩個服務個案，一是協助本地怡仁愛心基金會建構一個網站，另一個是協助新竹縣偏遠山區的白蘭部落建構一個旅遊網站，小洲並沒有在短時間決定要做哪一個，而是專題必須要提計畫時，幾經思考才選擇了白蘭部落服務計畫。

據說小洲大一的時候染了一頭金髮，十足的 e 世代酷樣子，加上身材高大魁武又胖胖的，系上老師就稱他「小洲」或「毛爺爺」，其實小洲一直都不喜歡被這樣稱呼。而「BAISU」這個泰雅族名字，是小洲在白蘭部落服務時，由原住民長者幫他取的，「BAISU」在泰雅族語的語意是「勇士」，而且是必須親自狩獵過山豬的人才能以此命名，但是我不確定他在何時有獵過山豬，倒是經常看到他上山服務時喜歡吃山豬肉，小洲在多次場合中表示還滿喜歡這個稱呼的。本研究在進行訪談時，小洲極力表示不喜歡「小洲」或「毛爺爺」這樣稱呼，基於尊重當事人的倫理原則，故於以下敘說以小洲或 BAISU 這個原住民名字作為代表稱呼。

#### 貳、小洲參與服務學習經歷

表 5-1-1 是小洲參與服務學習經歷，這些經歷呈現小洲參與服務學習的重要

歷程發展：

表 5-1-1 小洲參與者服務學習經歷

稱 呼	小洲 或 BAISU
參與服務學習歷程 (以年份遞延)	◆2002 年：白蘭部落旅遊網站製作（數位服務）－組長 ◆2003 年：「圓一個部落的夢-發現白蘭知性之旅」計劃－組長 ◆2004 年：「重返桃花源」計劃－組長 ◆2005 年：「中華汽車-發現白蘭美樂地」計劃－組長 ◆2006 年：「教育部金門數位機會中心輔導」計劃－專案經理（工作） ◆2007年：「夢想延續.愛在蔓延」計劃－專題指導
參與服務學習歷年 獲獎紀錄 (以年份遞增)	◆2003 年：青輔會 GYSD 活動-桃竹苗區績優團隊 ◆2008 年：行政院國家青年公共參與獎－入圍個人組
媒體採訪或報導	◆廣播電台◆e 天下雜誌◆中國時報
相關成果 或學術發表	GYSD 績優團隊成果納入青輔會 2003 年宣傳光碟

### 叁、故事之核心主題「越挫越勇的小洲」

下列經驗歷程為小洲的敘說，及我長期以夥伴關係的觀察，加上媒體的相關報導來呈現小洲的服務學習經驗故事，歷程中透過任務階段性與事件發生的順序，佐以小洲的內心反思來呈現整個歷程：

#### 一、參與服務只是為了功課交差

##### 為了功課

小洲一開始為什麼會去做服務學習，原因是大三時系上專題這一門課要自

己去找一個服務對象做服務，且要能跟資管系課程所學的能結合，因為資管系讀的就是商業、會計、寫程式，但我們對服務其實沒有什麼概念，也不像服務性社團或社福系的同學，知道有哪些人需要被服務，或者有哪些弱勢團體在哪裡，但由於老師任務交代下來，所以我們只是想說隨便地去找一個對象，在這學期將服務做完，反正只要能讓我們可以拿到這個學分，這個課程有過就好。

於是我們到課外指導組找袁大哥，袁大哥給我們兩個提議，一個是怡仁愛心基金會，他們需要一個自己的官網，及資訊發佈系統；另一個是在新竹五峰鄉的原住民部落，我們可以從這兩個對象挑一個來做服務，當時我們直接跟這兩個地方做了接觸，看看他們有什麼地方是需要我們服務，而我們能力又可以為他們做到什麼，於是先去了怡仁愛心基金會，後來又去了部落，最後我們選擇服務對象為部落，決定的原因其實也很簡單，因為上大學之後也很少有機會去郊外走走，在還沒去部落之前，我們就想說不然選擇來這裡進行我們的服務好了，可以藉由服務來部落遊玩，到部落做一些訪談，拍一拍照，收集整理一下，回去做一個網站，透過網站介紹部落民宿，好像也不是那麼困難的事，這門功課應該很好交差，還記得當時是袁大哥開車載我們去，從學校中壢出發，開車車程近兩個小時，那天天氣很好，隨著車子開近山路，進到部落，覺得這裡真是漂亮，當下就決定選擇在這裡做服務了，然後我們開始帶著愉快的心每週上山去拍些照片，那時部落主要有七家民宿，每次一去就是六、日兩天一夜，也都會一家一家民宿去拜訪，當時我們事先擬定一些問卷，針對問卷內容去詢問主人這裡有哪些跟休閒、觀光比較有關的資訊，一方面我們把這些文字紀錄下來，將文字轉換成旅遊網站的基本內容，透過訪談我們收集到了文字資料，同時也請當地的民宿主人帶我們去這些景點實地走一走，民宿主人會介紹這裡有哪些好玩的景點，我們也一邊拍照，但其實進度並沒有想像中的快，而且並非每次去都是能拍照的好天氣，有時天候不佳沒辦法拍到漂亮的照片，就只能做訪談了，那學期花了三、四個月的時間，陸陸續續訪談下來，還沒到學期末

整個網站就架上線了，這就是我們一開始接觸這個服務個案的過程。

### **探索不同的文化**

其實這也是我第一次跟原住民接觸，在這過程中也發現，哇塞，原住民比想像中還熱情，第一次見到他們，什麼話還沒講，就半請半強迫要先將這杯小米酒喝下去，大學三年級的我其實不太會喝酒，每當上山要做專題服務時，常常是還沒工作，一杯小米酒下肚就得先去休息一下，休息好之後才能開始做事，那時我們第一個接觸到的民宿主人是巴棍，巴棍除了很熱情、很好客之外，還有就是他很會說故事，第一次見到他時，他就把你當成熟識的朋友那樣跟你相處，讓我覺得去那邊服務很自在，我們不但能達到老師交付的任務也可以與原住民變成好朋友，當這學期進入尾聲時，網站已經上線了，學期末我們再回去部落，部落裡開始出現一些遊客，我們好奇的問他們怎麼知道這個部落的，遊客們回答我們說是看到網站才知到這個地方，而那個網站正是我們做的，那時候聽到遊客這樣講，心裡覺得蠻開心的，因為剛開始只是抱著交差了事的心態，在老師要求下我們就照做，以這樣的心態上來服務，過程中也想著反正來這邊可以接觸大自然，可以跟這些原住民交朋友也不錯，沒想到學期結束後，發現我做的這些事情，對我來說微不足道，沒想到卻可以帶來遊客，幫助原住民經營民宿，你的付出只是拍拍照，做一些訪談，做一些文字紀錄，然後把它弄成網站，沒想到就可以對他們有所幫助，這樣子的感覺其實是還蠻不錯的，可能也是因為這樣子的體驗，激起對服務的熱情。

當這學期的服務接近尾聲時，我們假日依舊上山去走走，跟這些原住民朋友話家常，順便觀察一下遊客資訊，隨著山上氣候逐漸寒冷起來，遊客彷彿減少了，整個部落漸漸瀰漫出秋冬景像，接著進入了寒假假期，這也意味著這個學期密集的上山服務將劃下句點了。

## **二、由非自願到志願的轉折-「發現白蘭，知性之旅」**

## 發現自我價值

從遊客陸續進到白蘭遊玩，我們知道自己的作為對這個地方是有幫助的，因為初次就輕易嘗到服務的成果，讓我們勇於對朋友承諾及負起責任，當我們知道原住民們投下積蓄搭蓋民宿，卻苦無行銷管道，且這已造成他們經濟困境時，之前跟部落相處一個學期後，這些原住民已經成為我的朋友了，我們想要幫助朋友，於是我們開始想，如果對我們來說只是做一個網頁就能吸引到遊客進來這個部落旅遊，那我們可以做的其實還有更多，我們資管系學的不只是網站架設，還有網站行銷.....等，或許這些學習都可以應用在這個地方，或許我們可以透過課程所教的數位行銷的方法，實際提昇進入部落觀光的遊客，我只是付出一點點所學、一點點時間，如果可以讓朋友經濟負擔輕一點，我們都很願意去做，所以第二階段我們就想繼續做這個服務，並把這個計畫的名稱叫做圓一個部落的夢，在一開始我們滿腔熱血及理想，然後善用這些科技，就好比初生之犢不畏虎，我們學的東西並沒有很多，但是看到了一些成果，我們信心大增，天真的以為像第一階段只是做個網站就可以有成果，所以第二階段一開始我們寫了企劃書、找了很多民宿推廣相關資料，有善於經營民宿的成功案例，例如說宜蘭哪裡的民宿經營的很好，民宿主人怎麼把他們的民宿經營的那麼成功，也收集一些失敗案例，例如說很多的原住民為了做民宿觀光的推廣，但卻對原本的文化或生態造成許多的衝擊.....等，有這些前車之鑑我們希望幫這個部落去推廣他們的旅遊，那時我們把這些資料拿出來跟部落裡的原住民朋友一起討論，希望可以讓大家一起進步。當時的想法真的很天真，自覺我們懂很多，而部落裡都是不懂的人，然後我們懂的人就進去教他們，他們得以進步，民宿經營就可獲得改善，加上我們的網路行銷，這個部落觀光就會變的很好，就是很單純的想法。

## 知易行難

後來實際要以這個企劃去執行，幫助他們，確完全不是那麼一回事，之前

找了很多成功或失敗的案例，進到部落裡面要跟他們談時，他們並不會就這樣認同，或是即便他們認同，但他們也不想這麼做，部落裡民宿經營實際的運作狀況是有些原住民蓋了民宿之後，當遊客來臨，他只是把鑰匙交給遊客，他覺得這樣就是在經營及服務遊客了，那時我們都會費心跟他們解說民宿經營應該要怎麼樣……，不能只是將鑰匙交給遊客，讓遊客自己去想我來這裡要做什麼，而那些原住民他們聽了之後可能懂，但後來他們仍然沒有照我們的建議去做，我們仍不懈地嘗試了其他的溝通方式，但是願意接受建議的，且經營比較好的，就永遠都是那二三家，其他民宿經營者就一樣按照他們原本的方式對待遊客，我們以遊客的立場試想「這個部落離都市很遠，而且只有七家民宿，從各地進來這個部落車程至少要開二個小時的車，若可以每一家民宿都能去串串門子，對於遊客來講我是來到一個部落而不單單只是一家民宿，因為部落裡的觀光資源是豐富的，如果我只能進到一個民宿住宿，那可獲得的收穫是很有限」。所以，我們大膽建議七家民宿嘗試合作，也就是說不管今天遊客進來他選擇哪一家民宿，我們建議遊客在部落遊走，並可參觀各家民宿，與民宿主人聊天，因為每一個主人都有他的故事跟經驗可以跟遊客做不同的分享，對遊客來講多了很多體驗，而不是進來部落後，只單單待在一家民宿耗時間，同樣的住宿費，但他藉由閒逛遊走他能有更多的獲得。

部落既然有七家民宿，我們可以把部落的資源重新做個排列組合，可以辦一些跟部落文化有關的活動，用整個白蘭部落的文化、生態或者是泰雅傳統的生活方式去包裝，吸引外面的遊客，那它的效果絕對會比單獨一家民宿如：巴棍農場或是馬雅竹軒來的有吸引力。我們先就手上的資料設想如果我們要辦這樣子的活動，我們可以從各家民宿去想他們各別的特色，例如：烤山豬肉或打獵式夜遊，體驗晚上在森林裡遊走，由當地的原住民解說這裡的生態或動物的習性、說說原住民故事，這樣子的體驗方式去包裝旅遊活動。

### **坦然自願面對挑戰**

原本以為提出這個案子大家應該會很樂意的去合作，因為大家一起做就可以去吸引到遊客，如果民宿能住滿，那他們的收入就能提高，但沒想到開會之後雖然大家都說贊同，但其實他們並不想合作，可能因為民宿之間有一些利害關係或衝突，導致他們不願意合作，所以那時我們花費了很多時間、精神去跟那些原住民做溝通，一家一家個別去談，每家民宿都花 1-2 小時去談為什麼要合作，為什麼要找出這裡的特色，為什麼要聯合起來一起去吸引遊客，為什麼不能只做自己民宿不要管別人的，好不容易遊說成功，七間民宿終於有了第一次的共同會議，往前邁進了一大步，會議上大家決定那個禮拜的工作進度，就是每間民宿都要試著去訂一個跟泰雅文化或是部落生活習慣有關的主題，然後下禮拜開會時將這些主題設計成活動，大家當時的反應也都很贊同，可是沒想到下次開會時，大家並沒有將上次會議決定的工作進度做好，結果造成我們再次到部落來時，才又帶領大家將自己的主題想好。最後討論出：巴棍農場提供狩獵陷阱示範與教學、馬雅竹軒提供原住民木馬體驗、白蘭山莊是弓箭及木槍體驗、望月小築有自己種的花草茶體驗、浮雲杉林用竹子做童玩教學體驗……等，我們協助每一家民宿找到自己的特色後，接著要找出部落的特色，大家想到白蘭部落五月時會有很多螢火蟲，結論是：就用這個特色及 7 個民宿的體驗活動，加上原住民最著名的營火晚會來包裝整個活動，並且為這次活動命名為「發現白蘭知性之旅－泰雅螢火蟲季」，因為這是部落第一次的特色活動，所以我們用發現白蘭，讓那些遊客發現有白蘭這個地方，當整個活動都設計好後，我們就開始進行網路行銷，要以網路方式讓大家知道有這個地方。

這時候做這個計畫，已經不是第一階段的環境，沒有老師用課程學分去限制你，及促使同學跟著你做，現在做這些事全部都是發於自願，而我要用什麼方式號召一群人來做這些工作，計畫以數位行銷的方式執行，表示我們要辦活動、做宣傳、設計網站……等，這些都需要很多人手，即便你已經找到人來做這些事情，然後辦活動要每個禮拜到部落去確認進度準備如何？那頻繁的進出

部落，需要很多的經費，要住宿、要吃飯、要交通，需要很多的錢，那這筆錢要怎麼來，再者，一直以來數位行銷或是上的課程學教對我們來說都是理論，我們沒有實做過，而這次我們要把所學理論應用在這次的旅遊活動中去實踐，風險在於如果我們的行銷理論應用得失敗了，這是部落的第一次也是我們的第一次整合行銷，而部落為了這次活動做了那麼多準備，結果沒有客人來，那之前我們對於部落承諾的團結合作辦活動會更好……等不就不攻自破了，而且會失去部落對我們的信任，或者是說部落會否定對自己的努力，因為第一次就失敗了，即便這些人手、錢、行銷問題都解決了，我們成功的把遊客都找來了，訂房爆滿了，但是部落裡的衝突、習慣、或者是個性的關係，導致部落沒有準備好，就像原本應該要做好的事，結果一上山才發現他們什麼事都沒有做……，這樣子的問題怎麼辦，要擔心的真的是太多了，從部落內部到社會大眾、到我們團隊自己都有太多的問題待解決，當初的想法是不是太單純了，那時我正處於大三下學期，除了這個服務之外，仍有很多的課業及專題要做，壓力真的很大，連睡覺都夢到什麼事還沒有交辦，什麼事還要連絡，這個專案我是組長，在其他科目我也都是組長，所以很多的溝通協調都是我身上，那時候真的是吃飯在想，睡著、睡不著都在想，所幸這些困難與問題在當時有袁大哥、及系上的老師做後盾，老師會說錢的事情不用擔心由老師或系上先出，我們先寫計畫申請；交通的問題，則由袁大哥每個禮拜載我們上山；要找人手的部份，老師讓我們團隊在他的課堂上說明有這麼一個活動可以讓大家可以參與，然後他再幫我們找到那些熱情的人，同時課指組也透過服務性社團找到很會辦活動的康輔社、慈暉社、童軍社的夥伴來支援活動；行銷的部份，剛好老師及學長有「手機王公司」的資源，所以很多事本來覺得很困難，但是大家的協助下慢慢迎刃而解，我們的活動有四個禮拜，為了能讓第一個禮拜就成功，「手機王」把部落裡約七成的房間都包下來，所以第一個禮拜民宿訂房全部都爆滿，也因為第一次參與活動的幾乎都是自己人動用自己人，所以在活動執行上的壓力就比

較小，執行也很順利，當時我們還邀請了很多媒體上去做宣傳，一直到第 2~4 禮拜的活動都很成功。

部落透過這次的活動有了第一次七家民宿合作的經驗、第一次部落將泰雅文化跟部落生態結合、第一次整個部落民宿客滿.....，對我們團隊來說我們將學校教的行銷、理論.....等課堂上的東西在這次活動實踐了，在這麼多成功的第一次，我們活動算是圓滿畫下句點。下圖為與原住民部路協調討論規劃出來的「白蘭部落文化生態體驗」系列活動，如圖 5-1-1：



圖 5-1-1 白蘭部落文化生態體驗

### 三、服務過程中的衝突

#### 來自活動的壓力

回想這一路走來應該是隱藏著很多的困難跟危機，我現在有印象的是當下很困難、壓力很大，我記得我那時是壓力大到睡不著，還去看醫生吃安眠藥，因為腦子一直想說到底要怎麼做，有太多的事情，學期末要交專題的功課，而

且我擔任這些組長，沒有先做好第一步，其他第二、第三步都不能做，全部的事情都卡在我這邊，我無時無刻不在想這些事。原住民這個案子的活動都透過討論版，資訊都很透明公開的，有很多的遊客或其他不相關的人或是學姊，有的會進來給你建議、給你批評，我記得像學姊都說你的事情怎樣、怎樣……，然後哪些事還沒做趕快去處理，那時我心裡想說：「你都光出一張嘴」，我事情這麼多快執行不來了，而且我又沒收部落的錢，我們團隊只是想要幫部落做一些事，以目前的時間及人力只能做到這一步，我們也沒拿別人好處，都已經做這麼多了，還被人說風涼話。

在推廣民宿活動中，我們比較會去協助經營能力較弱馬雅竹軒民宿，其他民宿像巴棍農場很會經營，我們就比較少著力在協助，但討論版上我們就會看到學姐說：巴棍這裡只差一間大家趕快幫忙，但我們的想法是要把訂房率分散到其他民宿，其他民宿可能有九成房間都是空的，我們要先幫他們吸引遊客來訂房，但學姐一直講說：巴棍怎樣，巴棍怎樣的，我們是覺得巴棍只有一間房空著已不錯了，但總不能讓其他家民宿只有一間民宿有人住，那他們以後可能就不會想合作了，我們想把訂房率平均，不去獨厚一家。

### **引領部落會議**

活動成功結束之後，我們也跟部落檢討，為什麼可以爆滿，是不是合作的關係，這一次活動跟你們以前做的有什麼不同，以前辦的有這麼熱鬧嗎？遊客的滿意度有這麼高嗎？遊客來這邊可以同時玩到巴棍的陷阱、吃到尤外的烤山豬肉，每家民宿都一起在晚上合辦大型營火晚會，遊客能有這樣的體驗嗎？這次能這麼多人，真正的原因在哪裡，只是因為宣傳好嗎？應該不見得吧，如果你的蘋果不好吃，即便你的宣傳單發給一千人，一千人都來吃到蘋果，他們覺得不好吃之後，第二次也就不會再來了，所以活動成功的原因應該是說，部落要去幫遊客設想，遊客滿意度就會好，然後再帶著原住民去思考這些問題，包括生態的部份，螢火蟲是吸引遊客來部落的關鍵，如果原住民們希望明年或後

年還有螢火蟲的話，在生態保育這塊應該要很努力的去做經營，及部落生活上習以為常的文化，這種文化對遊客來講是很有吸引力的，因為他們沒有體驗過.....等，建議大家可以從這次經驗裡試著去想，還有其他什麼可以再重新包裝，給遊客體驗，同時這些文化也可以藉由這樣的活動去傳承下去，他們總覺得以前那些東西沒有用了，而且年輕一代都去外地工作了，這些文化沒有人可以延續下來，但是今天遊客到部落來，你會發現巴棍在講陷阱或是其他主人在講木馬或射箭的時候，從遊客的眼神或反應可以看出來其實他們都是很重視這些文化的，那在無形之中就可以給在地的原住民去重視肯定自己傳統的習慣或文化，也因為傳統的文化重新被包裝後，由遊客的滿意得到肯定跟實質上的收入後，那你就可以跟自己的小孩說，只要把這些文化好好的包裝，這裡還是可以創造一些就業機會，或許有機會回到自己的家鄉（地方）工作，把傳統的文化流傳下去，部落文化不會因為這麼年輕人的離開而失傳，我們這樣的引導他們去思考部落的觀光旅遊及部落的傳統文化之間如何去找到平衡的解決方式，並由他們自己決定。

這次活動結束之後我們就要離開，畢業了，接下來你們可以自己決定第二年是否要合作，要不要把傳統的文化重新拿出來包裝，或者大家也可以把其他沒有民宿，但是有意願參與的人拉進來一起做整體部落行銷，部落後續的發展大家都可以自己決定，我們留下這個問題讓他們自己去思考，對我們來說這次服務是自願性的，我們透過努力有了成果，讓部落看見我們成功實踐我們的想法，於是這個服務到這裡告一個段落。

### **活動落幕跟著畢業了**

活動由 4 月開始到 7 月結束，透過網路行銷與資源有效的應用，過程中吸引了大批媒體紛紛報導，以下為媒體採訪報導彙整表，如表 5-1-2 媒體採訪報導彙整表：

表 5-1-2 媒體採訪報導彙整表

日期	媒體	標題
4/22	自由時報 14 版	螢火祭將登場,白蘭部落亮起來
5/10	中國時報 7 版	發現白蘭 山中美樂地
5/13	中央日報	學生之愛發現白蘭部落之美
5/13	中天、東森、中視新聞台	新聞報導
5/14	漢聲廣播電台	空中專訪袁明城（圓一個部落的夢）
5/15	News 98 電台	張曼娟 幸福號列車
6、7 月	ToGo 旅遊情報	白蘭旅遊專輯介紹

活動結束後，因為本活動有向青輔會申請經費補助，在桃竹苗志工中心賴主任的鼓勵下，我跟博仁隨即報名參加青輔會舉辦的 GYSD 績優團隊選拔，在經歷了一番的資料準備並經過演練後，幸運的我們獲得青輔會 GYSD 活動-桃竹苗區績優團隊，得獎對我們團隊來說是一種正面的肯定，績優團隊獲獎如圖 5-1-2：



圖 5-1-2 績優團隊獲獎

整個白蘭部落服務在同學們精心安排特別的服務畢業典禮中畫下句點，這一年所有上山服務的同學以資管系同學為主體，慈暉社、康輔社與羅浮群，有

全程參與活動的同學們，都一起參與了在山上舉辦特別的服務學習畢業典禮，如圖 5-1-3：

這是一場別開生面的畢業典禮，因為這群應屆畢業生為了籌辦活動，花了許多時間在山上，已經無暇去參加學校為他們舉辦的應屆畢業典禮。

隨著畢業典禮的落幕，暑假來臨，或許是在媒體的推波助瀾下，部落迎接著一波波遠道而來的觀光客，盡情揮灑原住民的熱情，加上部落優美的生態環境，民宿經營也步上軌道，這學期結束時大家都帶著豐盛滿足與感恩的心。



圖 5-1-3 服務學習畢業典禮

#### 四、「艾利」颱風的衝擊

##### 成果被颱風摧毀

五月底活動完美的落幕，由於成果不錯，在七、八月份時，部落原本打算再自行舉辦「水蜜桃季」來吸引遊客，後來因為一場颱風而取消，這場颱風過後在八月底，又來了一個「艾利颱風」，這次的颱風造成了整個新竹五峰鄉災情慘重，桃山村更遭受土石流重創，土場部落更因為土石流造成許多家庭天人永隔。白蘭部落是桃山村的部落之一，之前好不容易部落民宿經營有了起色，大家燃起了希望，沒想到一個艾利颱風便把大家的希望給打破了，有些親人在風

災中受難過世，有的房舍被土石覆蓋，對外的道路也因遭到大雨沖刷而嚴重損壞，當時政府因為安全考量，便將所有桃山村村民全數撤離。

白蘭部落原住民被安排收容在「楊梅宏武營區」，我們得知原住民們的消息後，吳主任就帶著我們來到收容中心，看看能幫居民什麼忙，希望多少給他們一些幫助。來到了收容中心後，我們才知道了，除了村民之外，桃山國小也因為土石流的關係，校園已不能使用了，整個國小的學生目前也都被安置在這個收容中心集中上課，把軍營當成臨時的小學來使用，我們觀察了村民在收容中心的生活環境，並且和桃山村的各部落村民代表召集一個座談，希望可以詳細了解他們的問題或需求，以便提供協助，原住民們也表示很不習慣平地的生活。討論過後，大概知道他們的心聲和需求，最主要的還是經濟的問題，耕作者一但離開了自己的土地，就等於失去了工作，沒有了收入怎麼負擔生活所需呢？更何況山上的房子和農地多半被土石流沖毀了，需要錢來整修甚至要重建，這將是一筆非常大的負擔。另外，桃山國小的學童們，雖然在收容中心上課，但是要去適應新的環境，調適心情，因此學業也落後了許多。

從收容中心回來後，學校做了評估，我們決定首要協助的便是給這些小學生做課業的輔導。再來，因為風災過後，新聞報紙就很少再報導這裡的消息了，社會大眾開始忘了他們，我們需要再做一個網站，透過網站來做部落對外的資訊橋樑，在網站上以新聞媒體的角色持續報導部落內的訊息讓外界知道。接著，在這個網站上做線上義賣或募款，所得或許不多，但若能善加利用，對他們來說也是會有幫助的。

### **再次展開關懷行動**

2003年9月15日這一天，我們又來到了收容中心，為這些小朋友上一堂畫畫課，希望小朋友能藉由畫畫來走出風災的陰影，透過畫畫和活動讓小朋友們的心情能開朗一點，我們發展出一個主意，想把這些小朋友的畫，當成義賣品在網路上義賣。圖 5-1-4 為小朋友的畫作：



圖 5-1-4 為小朋友的畫作

2004 年 9 月 16 日是中原大學開學日，照往常的有一場開學演唱會，我們特別邀請桃山國小的所有師生一起來同樂，相信對小朋友來說，一定是一個很新奇的經驗，希望這群小朋友們能漸漸走出風災陰霾。

由於七月份我們系上其他的團隊在桃園復興鄉也成功的協助光華、巴峻部落，在網路上銷售了五百萬的水蜜桃得成功經驗，10 月到 11 月是山上甜柿的採收季節。2004 年 10 月在系主任吳肇銘帶領下，師生共同進行「重返桃花源，再造白蘭美樂地」網路計畫，盼募集到一千萬元的數位機會經營基金，協助原住民朋友重建家園。這一年全資管系都一起同時進行五峰鄉與復興鄉全體原住民的農產物資網路商店專題，我們在網路上銷售，並將十分之一的收入提撥作為桃山村數位機會經營基金，交由桃山村與桃山國小共同管理。

這場風災讓許多孩童失去了親人，災情讓我們的心彼此糾結在一起，更多的同情與憐憫蜂擁而至，中原資管系全體動員，分工協助孩童課業輔導、農產品網路義賣、兒童手繪卡片義賣，要幫災民籌措生活費與兒童教育經費，災民心懸故鄉的心更激發我們要幫助他們重返家園。

## 五、與中華汽車的合作「重返桃花源」

## 與企業合作的公益行動

2005 年 4 月在確認災區已無安全顧慮後，政府讓這批被收容長達半年的原住民回到他們的原生地。中華汽車原住民文教基金會主動與本校資管系數位服務團隊提出攜手合作，首開企業與大學攜手合作公益活動的新模式，共同執行「中華汽車原住民數位機會與關懷服務計畫」，促成合作的原因是，中華汽車一直持續觀注我們這群青年所做的服務，在獲得認同的情況下，希望透過中原大學資管系數位服務團隊協助，並邀集中華汽車車主的共襄盛舉，一同為經歷風災受創的桃山村白蘭部落重新再出發。

活動的設計為中華汽車動員旗下虱目魚車隊（台語發音）50 部車，擔任接送災民返鄉車隊及媒體宣傳，學校則負責規劃「重返桃花源」活動，這次的活動中我們見識到企業界的龐大資源，活動當天有兩台中型巴士載運媒體記者一同上山，所有的活動均在中華汽車公關的緊密掌控中進行，當天中午的記者會，我們特地安排了泰雅原住民「手抓飯」來接待媒體記者，許多媒體記者回應他們跑新聞多年，不知道在台灣這塊土地上居然有「手抓飯」這項原住民文化，在我們協助他們返鄉並舉辦營火晚會時，所有的返鄉活動立即在電視新聞直播，讓全台的觀眾目睹這個行動，隔天早上多家報紙也同時報導這個活動訊息，這是一次完美的合作，這次合作中華汽車為我們上了一堂專業媒體行銷課程，劉世豪老師還說：「一個公關就抵過我們，真是佩服」，我們感謝中華汽車帶來的關懷與協助，這次合作機會也是畢生難得的經驗，下圖為中華汽車與中原大學簽署合作儀式，圖 5-1-5：



圖 5-1-5 中華汽車與中原大學簽署合作儀式

白蘭部落村民成功的返回家園，我們也卸下心頭的重擔，連續三年的服務之後，其實這時大家都很累，我們決定讓部落自立運作，接下來的日子我們會在一旁觀察，除非必要時才參與協助，我們想知道當我們放手時，部落居民是否可以走出自己的路。

## 六、參與教育部 DOC（數位機會中心）專案

### 第一份工作又碰觸服務學習

金門數位落差與數位機會，會進到這間公司是因為以前有做過白蘭部落的服務，老蔡那時候說「你進來這家公司看看」，那時沒想太多也懶得找工作，於是陰錯陽差進入這家公司。

我在這家公司並不是一開始就接觸專案，進去工作後，公司標到一個金門數位學習專案，那時我覺得這個案子對公司來講不算是一個好案子，因為遠在金門，而且在投標時發生了很多讓他們困擾跟麻煩的事情，後來我被動接下這個專案，職務算是 PM，但是在規劃專案時我都還來不及參與，專案內容主要是教育部要縮短數位落差（DOC），在這個案子我的工作是对金門的 PM 及對教育部報告，在金門的 PM 需負責督導十個金門當地人，金門有五、六個鄉鎮，每

個鄉鎮一個數位機會中心，這十個當地人分散在五個數位機會中心，一個 DOC 配兩個人，一個輔導員、一個駐點人員，而我就是管理金門的 PM 及對教育部報告，組織架構大概就是這樣子。

### **夾在擺爛的 PM 之中**

因為這個案子常常都會有臨時的要求，長官可能提到一個什麼，承辦人就會將臨時性的要求傳達給我，我就要傳達給金門的 PM，金門的 PM 真的很沒有責任感，常常就是電話就不接、不然就說他生病了、他在讀研究所要考試，反正就是有事的時候，你根本找不到他，導致我完全沒有辦法把教育部交待的工作完成，這樣子持續了半年，我一直被教育部的承辦叮得滿頭包，因為金門這個 PM 讓教育部認為我是一個很糟的人。

而在金門的工作人員他們也覺得我很煩，一下說文件規格是這樣，依要求做好了後送教育部，過兩天教育部長官又意見說現在必須用另外一個規格，我必須請金門再依規格做修改，就這樣我一直夾在上下中間，致於金門那個不負責任的 PM，他不喜歡當壞人，就是裝皮皮，十個工作人員也覺得這個主管是好人，所以這個案子很難搞。這個 PM 常常會提要辭職，但公司都會挽留他，因為公司覺得派一個人過去無法管理金門那十個人，而且對當地的人脈也不了解，所以公司會盡力慰留他，但這個情況持續半年之後，這個 PM 還是繼續提出辭職，公司再也受不了老是在慰留他，就讓他辭職。

這個專案經費是一千兩百萬元，因為數位機會中心不是只要做電腦教學，它必須要去根據在地鄉鎮的特色，比如說文化、產業或是社區的發展項目去結合，也就說所以這個 PM 必須了解每個鄉鎮、在地社區、鄉鎮特色在哪裡，才能幫他們把數位跟學習課程做結合，他們的薪水都是由這個專案來支薪的，據知那個 PM 的薪水一個月至少有五萬，當時用他是考量他可以去管當地人及他在當地有人脈，對金門也熟悉。

### **臨危授命去金門接爛攤子**

後來公司允諾他辭職後就變成我要常駐在金門，要取代他的位置去管那十個人，其實我真的還蠻不想過去的，但沒辦法老闆叫我去我就要去，過去時我要把之前的那些情況全部改善，不能讓教育部覺得換了人還是跟以前一樣，於是我過去金門就會叮著他們把該做的事做完，即便連我有時也覺得教育部交辦的事情三不五時再換不是那麼合理，但不管如何案子還是要繼續，所以我會要求他們要做事，不管怎麼樣都要完成。

他們年齡層從 20~50 歲都有，對他們來講我就是壞人，我比他們年輕許多，他們覺得我這台灣來的年紀這麼輕，然後把以前的主管踢走，而且以前的主管對他們很好，他們不會就會幫他們做，或是說沒關係，但是我過去之後他們現在說不會，我還是會要求他們把東西做出來，必要時會要求他們加班或是什麼之類的，所以我跟他們有衝突。

他們的觀念及想法有點像白蘭案子的原住民，以我認為的常理認為他們應該要怎樣才對，但進到那個地方之後，發現當地的文化、習慣及做法，你熟悉的常理在當地變成不尋常，一直在都市生活的我，覺得那裡的人工作態度太散漫，例如：明明講好的進度他們就是慢慢來、明明上班時間要開會，他們也可以提出開會地點好遠這個理由，或早就訂好的開會時間，臨時也會有人說：要幫家裡的人處理某事，所以不能來，但是那件事可能是日常的鎖事，例如說：他媽媽可能叫他弄什麼東西，然後不能來，在我的觀念裡這是上班時間，家裡的事也不是急事，我很納悶他怎麼講得那麼理所當然，好像我若不允許他就是不通情達理，而其他的成員也覺得這件事情他對啊，他的家裡需要幫忙，所以他不能來這很正常的，類似的情況還蠻頻繁的，我認為的常理好像不是常理，處於那個環境的我，顯的跟他們格格不入。

#### **面對不同工作文化的衝擊與整合**

剛開始過去時覺得他們很散漫，不像在工作，而他們也覺得我急急忙忙，什麼事都快！快！快！我覺得這是一種文化不同的衝擊，所以我很不習慣他

們，他們也很不習慣我，而且我覺得這個團隊非常混亂，這個專案執行是很糟的，整個團隊散漫的完全沒有組織。我認為他們不是很了解整個計畫的進程、進度跟目標，所以我就重新再跟他們說這個數位機會中心的目的地是什麼，希望他們體認我們這麼做是要幫助當地人，而當地人就是他們自己，這個資源爭取進來執行完成後，受益對象是在地的人，不是我，也不是台灣的人，希望可以讓他們對這個案子積極點，也告訴他們：「如果說你們不想做，這樣子也是 OK 的，反正大家一起擺爛，我不知道你們這個地方下次還能不能爭取到這樣的資源，你們可以做選擇，對我來講做不好了不起就被 fire，我還年輕再去找下一個工作就好了，那你們做不好，這個資源第一次來這邊搞砸了，第二次金門能不能申請到一樣的資源來幫助當地的人去提昇他們的數位機會或是數位能力，我真的不知道，不如我們就把這件事情做好，留下好口碑」，很多事情我覺得可能因為他們的工作經歷或是知識水平，沒有到那個職務上應該要有的程度，因為說實在的普遍留在當地的人，多半教育程度或競爭力相較台灣可能比較不足，所以真的有一些事情，他們做起來會比較吃力，即便是我自己也是一樣，因為這是我進入社會的第一份工作，我自己都覺得接手 PM 對我而言超出我的能力範圍，好在我之前有在白蘭部落的經驗，處理社區衝突、利害關係……等，不然我覺得這些事，我也沒有辦法處理。

首先我還是先把團隊整頓了一番，團隊上軌道後，開始遇到社區跟社區之間的衝突，我記得數位發展中心分設於五個鄉鎮分別為，金城、金陵、金湖、太武山、烈嶼，而這五個鄉鎮其實都有他們各自的勢力，各勢力間有不同的衝突，可能是黨派上的衝突、在地資源上的衝突……等，我們希望整合這 5 個數位中心，整合老師的資源或是整合辦活動，我們希望能把他們兜在一起辦。

這個案子的工作內容是，一年之內要在數位機會中心開 140 個小時的電腦課，然後這些課程是需要跟當地的特色、社區的發展、生活或產業可以做結合的，當開課面臨沒有老師時，各鄉鎮的數位機會中心是不會去找跟他們有利害

衝突的老師，即便那個老師願意，他們也寧願不開或是再去找別人，但是他們又找不到其他人來教學，而且這個案子是要大家一起合辦活動，他們會說我不想跟他們合辦，如果那個人來參加我就不參加，這樣子的情況常常發生，所以我又面臨要分別協調，跟白蘭部落一樣，耗去很多溝通協調的時間，常常周旋在各個勢力之間，要讓他們放下先前的衝突或是成見，一起合作。

這是社區合作的問題，而在個人工作態度的問題是，他們常常都會說這個我不會做那個我不會做，把問題踢回來給我而不去想辦法解決問題，當初公司會聘用這十個人的原因，不是因為他們的觀念跟技術，而是因為這十個人是當地人，他們在當地有人脈或是跟當地資源有關係，所以才用他們，但對於當地的人脈、資源，他們卻也無法提出解決辦法，以找師資這個例子來說：他們常說不會找，找不到老師，就把問題丟給我，而我心裡常想，我是當地人嗎？當他們說找不到老師就來找我，那我人生地不熟的要去找誰，但對他們來講我是個主管，要去幫他們解決這個問題，所以我還是跟他們說你可以先去從這 5 個社區發展中心的主管著手，先去請問他們有哪些推薦的老師，或是去找當地的學校，例如說：當地的中學、小學、大學，看他們有沒有建議的師資，然後我們再去拜訪那些老師。

一年裡每個駐點要開 140 小時的課程，那邊的老師要邀請真的不容易，可能當地老師的福利比較好，再來我覺得當地人他們不缺錢，我們給的講師費對他們沒什麼吸引力，這一筆外快，對他生活上的幫助沒有太大差別，所以我們在找師資時都是要用人情拜託的。

### **不合理的待遇跟不愉快的經驗**

按照這個案子教育部的支薪標準：輔導員是二萬五千元，駐點人員是兩萬元，之前那個 PM 他薪水是 5 萬元，我過去接那個 PM 的工作，他以前沒有做好的事情，我把他所有的事情完成，但我的薪水還是停留在二萬三千元，我跟金門的人說：在這個專案裡，我是專案的負責人，我不只要做好我的工作，我

還要幫你們做好你們的工作，但是我領的薪水是二萬三千元，而你們領的薪水是二萬五千元。我讓他們知道這個事情，不要讓他們覺得說自己不會，就想要這樣子打混過去。

金門的工作經驗對我來講我不覺得它是一個愉快的經驗，但它還是一個珍貴的經驗，在這個經驗當中還是可以學到很多東西，這也是當初沒有選擇辭職的因素，對我來講這是一個很好的機會去學習、去挑戰。以一個大學的畢業生很難得有機會可以去帶領一個工作團隊，要不是那些資深的前輩不想做，這件事情不可能讓我來執行。因為它對我這個青澀剛畢業的人，是一個累積經驗的機會，即使我離鄉背景、被排擠，我還是強迫自己留下來了，不然我要等到什麼時候，才可以有一個帶領 10 個人的經驗.....，一定要等到工作好幾年之後吧，所以我那時候雖然不喜歡這群人，他們也排擠我，但我必須要讓這群人完成他們的工作，讓他們認清這工作不是領薪水在辦公室打雜而以，而是他們是在幫在地人做好事情。

在這個專案時程裡，陸陸續續地幾乎每個人都有來跟我提過辭呈，連我都要說服自己這對我這是一個學習的機會不要輕易辭職，所以我也說服他們不要辭職，其實他們一辭職，任務就很難做下去，因為一個點就 2 個人，少了 1 個人工作落在另 1 個人身上，那個人可能也待不久了，而且要再找新的人也很難。我會害怕他們辭職，所以說服他們留下來把事情做好。那時候一下他跟我提辭職，一下她跟我提辭職，為了這個案子我不斷去挽留他們，挽留他們的原因也不是因為他們是好人才，而是這些人走了就沒有人幫你做事了，因為公司找不到其他的人，因為金門不像台灣，你要找人就有一堆的人排隊來應徵，等著讓你挑。我在這個案子裡遇到很多挑戰，很多事情其實我也不懂，我也不會，我也沒有經驗，但是因為我是他們的主管，當他們說不會的時候我就必須跳出來去幫他們解決問題，即便這件事情可能我也沒有經歷過，我還是要想辦法幫他們解決。

## 忙中有錯

在結案報告的前幾天，我面臨不可犯的錯誤，我錯把結案資料的硬碟刪掉了，那時候已經要結案了，結案報告的文件跟投影片都做好了，然後想說要燒錄出來做好備份，所以就把其中一個硬碟 FORMAT，然後再把這些重要的資料搬移進來，就在 FORMAT 的時候弄錯硬碟了，資料全部刪掉了，再過幾天就要去做結案報告，所有的資料要再從別處留有原始檔案的地方拿回來全部重做，從 FORMAT 一事發生到結案報告當天我都一直在熬夜，公司對這個意外沒有責備，但是我必須把它做出來，然後我先跟主管報告，再由總經理去向教育部報告。記得結案報告時間是下午一點，我做到當天早上六點，但仍只有完成投影片而已，沒有結案報告書，因為這是一千兩百萬的案子，在結案時呈現的只有一部投影片，沒有結案報告，也想說這樣是不是會被扣錢，那時候真的還蠻害怕，硬著頭皮帶著投影片由總經理去教育部跟委員報告，並坦白說明過程，告知在趕工的情況下現在也只有一部投影片，後來教育部同意投影片報告的部份沒有問題，但限幾天之內把結案報告文件交出來，我忘記是幾天了。

所以當投影片報告完我休息了一下又開始熬夜做結案報告，我回頭去找以前的資料，重新整理，最後把報告送出去，那份報告記得有 100 頁吧，因為之前已做過一次，製作是沒有很難，大概知道怎麼樣做，沒有花太多的時間再想內容要怎麼寫，但是要花時間重新再編排，最後在時限內交了結案報告，這個案子也順利的結案了。教育部也知道金門實際的問題及情況是比較特殊的，所以這個案子要完成是比較不容易的。

## 痛苦中的甜蜜回憶

在案子中我幫 5 個地方都辦了一些活動，然後再辦 1 個聯合成果展，然後聯合成果展之後，又辦了 1 個金門當地的攝影展，這個攝影展結合金門縣政府 1 個大型旅遊活動。活動辦理我都會為公司節省開支，雖然資源很少，但是做出來的成果，絕對是當初那個 PM 都做不到的，成果展最後很成功，數位中心成

果展是很多金門人都來參與的，但是公司並沒有給你額外的獎勵，順利結案之後也沒有獎勵。

案子結束之後，我跟沒有跟金門的人連絡了，但是不是因為我跟他們相處不好的原因，是因為我個性的關係，我比較不會主動去跟人連絡，就算是我朋友，或是老蔡，我幾乎都不會主動去連絡別人，都是別人來找我。而且我原本就打算這個案子一結束我就要離職了，結果案子一結束公司說還是要繼續投標，我想說那把投標的工作做好，因為在那邊待了一段時間知道當地的情況，可以幫公司寫投標的計畫書，當投標書完成後，我就要離開了。

## **七、面臨工作抉擇的衝突**

### **公司還想再玩 DOC**

當下一年的 DOC 標案再次開始時，公司認為這樣的工作如果找 NPO 來合作，角色會比較適當，必竟數位機會中心不像營利單位，很多都在學校做，所以公司就去找喜馬拉雅基金會，因為它是旭聯（公司）的股東之一，所以經理帶我去拜訪基金會，簡報案子及邀請合標，基金會也同意合作，之後基金會江執行長有來旭聯，那時候認識了基金會的江執行長，之後我跟江執行長一起去教育部投標，最後結果是金門技術學院得標。

過完年那個農曆年，江執行長就問我要不要去基金會工作，我本來就打算要換工作，但並沒有考慮要到非營利組織，本來計畫要到另一家企業工作，後來會去基金會的原因，是因為喜馬拉雅基金會在我印象裡面是一間很大的機構，好像很有名，我本來沒有打算要去非營利組織，但衝著它是喜馬拉雅基金會，就進去試試看，因為之前已經跟公司說好了，即便得標也會離開公司，所以轉換到喜馬拉雅基金會，旭聯這邊也可以理解，離職的過程公司並沒有為難我。

### **面臨現實問題與工作挫折**

現在這個年齡，工作的承諾當然很重要，但還是必須要考慮薪水問題，如果說公司的薪水不符合你需要的，還是要考慮去找其他符合你薪水要求的工作，換地方工作，還是可以盡責任，若覺得公司在薪水方面一直在委屈你，與其這樣不如跳去別的地方，不要讓自己處在受委屈的環境。

雖然薪水不符合我的需求可以換工作，但我在基金會也有我想要做的事情，我看到這個媒和平台，我就覺得這個平台是基金會一個很重要的資產，覺得是一個機會，會很有發展的，對社會或是對 NPO 是有很多幫助的，而且這個平台的建立也是別的 NPO 想做也很難做到的，一樣的東西別的 NPO 去做，可能沒有人會去鳥他，但是喜瑪拉雅基金會來做就不一樣了。我一直在找機會去跟同事講這個平台的構想，可是基金會其他人沒有看到這一面，或是不支持，每次講完得到的回應就是不被認同，或是不被接受。這時我也猶豫要不要放棄，可能基金會的人永遠不會認同這件事情，因為他們已經習慣這樣的環境或是舊有的工作方法。不支持的問題不在教育程度而是專業背景不同，例如說：一個學文學的人跟學資管的人背景就是不一樣，NPO 背景出來的人，可能就看不到數位資訊這一塊的趨勢跟發展會有怎樣的無限可能，他們就是不懂 FACEBOOK 為何一下子全球幾億的人口都在用，他們無法想像。所以我去跟他們提一個類似這樣的構想時，或許構想還沒有很健全，我提一個類似雲端這樣的一個構想，基金會裡面的人就覺得說：啊這個東西以前就試過了，你根本就沒做功課，你沒有去把基金會以前做的事情先了解過，現在提出這個以前就提過的東西。但其實這個構想在以前的環境不可能並不代表以後不可能，因為以前的資訊環境或是技術還沒到，所以以前做的事情跟現在的樣子都不一樣了，但是當大家都在講雲端趨勢的應用時，你看都還沒看就說這個不可能，我覺得他們用以前的經驗，以前環境去看這些事情，才會覺得這不可能。

## 八、持續深耕白蘭部落

## **重回白蘭部落深耕服務學習**

2007 年受資管系蔡老師委託，帶領專題生和研究者共同討論，以「當蘋果遇見甜桃-夢想延續、愛在蔓延」，向蘋果日報社會福利慈善事業基金會的「學生服務團體支持計畫」提案，獲得一年 262,800 元的經費補助，延續白蘭部落的數位服務，藉由計畫提升居民數位能力培育與網路行銷，在這一年我跟袁大哥扮演的角色為督導，所有計畫都由專題生 7 個人去執行，在整個計畫結束後，我們也報名參加了青輔會舉辦的青年公共參與獎，入圍 2008 年個人組，雖然最後沒有獲得那唯一的一個獎項，但是我們都覺得入圍即是一種肯定，並不會減損我們樂意助人的信念，最近的幾次大家見面場合，都會彼此分享工作中的喜樂，似乎只要觸及服務的話題時，我們內心就會洋溢著快樂。

## **肆、小洲的服務學習經驗故事發展歷程**

透過小洲的經驗故事，將其故事歷程分為七個階段，以探究歷程中的情境轉折，提供一個直觀透視印象，讓讀者能深入淺出的進行閱讀，請參閱圖 5-1-1 小洲的服務學習經驗故事發展歷程：

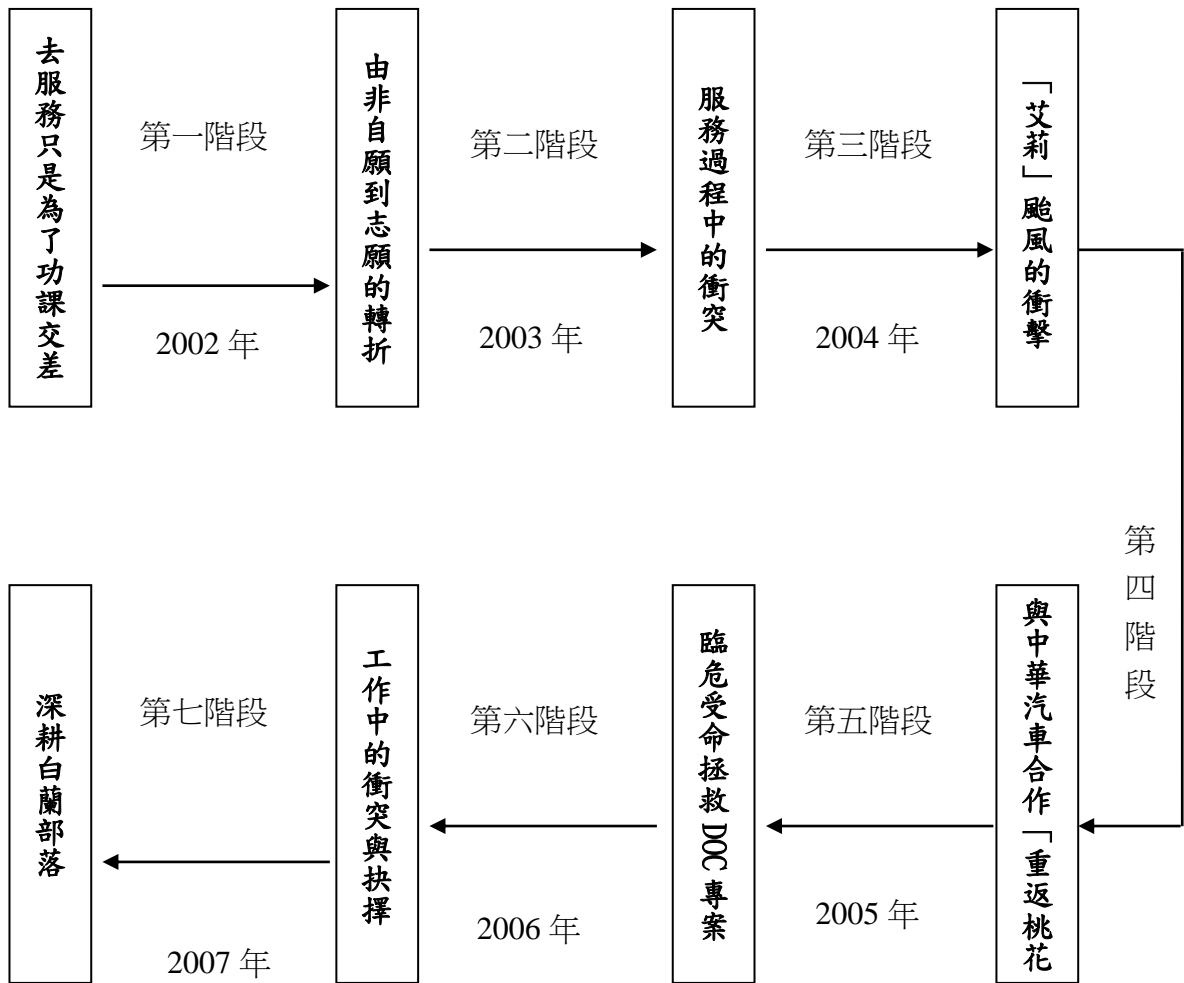


圖 5-1-6 小洲的服務學習經驗故事發展歷程

## 第二節 小洲帶領服務學習發展歷程及相關因素

根據小洲的生故事進行歸納後，其服務學習的歷程及相關因素如圖 5-2-1，

並將歷程中各階段分述如後：

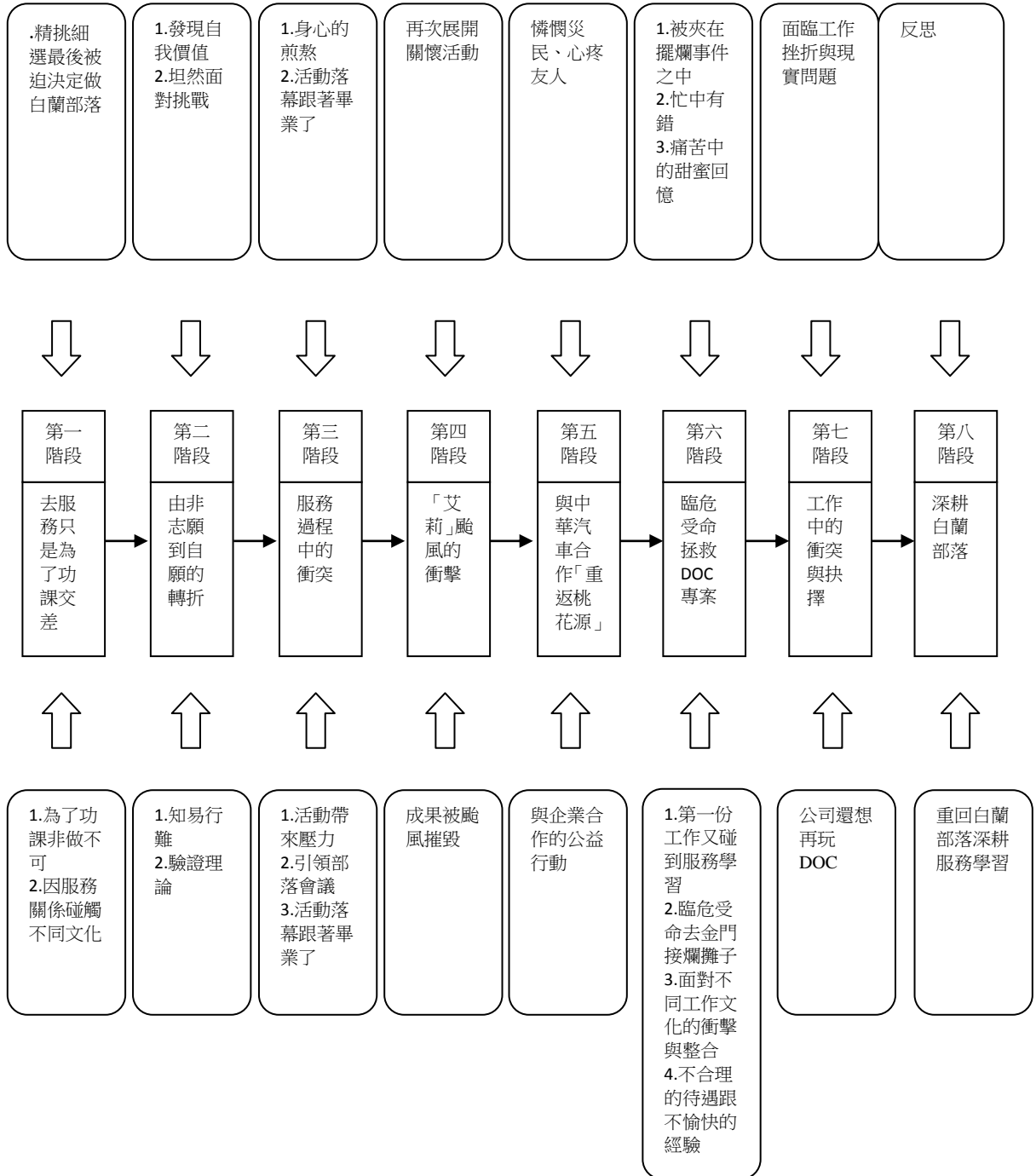


圖 5-2-1 小洲帶領服務學習發展歷程及相關因素

## 一、參與服務學習的動機

(一) 時間前後：2002 年~2007 年

(二) 事件開始：小洲來辦公室詢問我有哪些個案可以去做，幾經考慮與挑選在時間壓迫下，無奈的只好選擇白蘭部落做數位行銷專題。

(三) 主要行動：

2002 年在白蘭部落旅遊網站製作時，小洲因大三課程需要之因素，系上專題這一門課要自己去找一個服務對象做服務，且要跟資管系課程所學的能結合，本階段的動機為滿足課業的需求。

前一年製作的旅遊網站經過一年的發酵在 2003 年已發揮效用成功吸引遊客前往，小洲也跟當地居民建立感情，此時的他自發的想運用自己的專業幫助部落更進一步發展。另一方面經過一年沉澱也覺得過意不去，想把網站做得更好。而主動參與「圓一個部落的夢-發現白蘭知性之旅」，本階段的動機為發現學有所用，樂意助人。

2004 年因為一場「艾利」颱風將前一年的成果完全摧毀，心繫受災的朋友們，這時小洲全系卯起來網路義賣災區農產品，籌措孩童教育基金及部落居民返鄉經費。於是重返桃花源計劃重啟。2005 年系上所有師生的努力獲得中華汽車文教基金會的大力支持，動員旗下車隊助災民返鄉，並舉辦一系列文化生態活動，期能為部落重新帶來生機，於是產生「發現白蘭美樂地」計劃，本階段的動機為意識到對社區的責任。

2006 年小洲踏出社會的第一份工作，負責的是教育部金門 DOC 在台灣的聯絡人，因金門那邊的承辦人出狀況，小洲臨危受命到金門接手「教育部金門數位機會中心」任務，2007 年小洲受系上老師委託帶領專題小組，向蘋果基金會提出白蘭部落服務計畫申請，獲得該案最高額補助，持續以縮短數位落差，協助部落居民學習電腦及網路資訊，讓部落居民自主籌辦生態文化活動。開始

「夢想延續·愛在蔓延」，本階段的動機為服務經驗得以發展應用。

## 二、如何籌組團隊與運作

(一) 事件始末：這一組專題雖有 7 個人，但最常上山的就只小洲跟沙努，其他同學只負責寫網頁程式，在艱困中終於完成網頁製作，並透過遊客得知是看到網頁才知道這個地方，由此驗證了理論是有效的，遊客的回饋讓小洲更加肯定自己，而開啟志願再繼續服務下去。

(二) 主要行動分析如下表 5-2-1 籌組團隊分析：

表 5-2-1 籌組團隊分析

人力資源	經費資源
小洲第一年的服務因屬結合課程，所以人員編組由班上成員組成，不會有找不到夥伴的問題。	第一年因為是專題，統一跟青輔會 GYSD 活動提出申請獲得經費補助。
第二年服務因屬志願性，這時已沒有課程同學可協助，所以他說服系上好朋友一同籌畫，志工找課外組協助找山地服務隊協助志工人力。	第二年人力透過社團青輔會申請補助，課外組也有補助，所有經費由手機王先墊付，活動結束因得獎把獎金 3 萬元拿來補貼。
第三年「艾利」颱風過後中華汽車合作，吳老師的班級學生全班參與，課外組袁大哥協助找慈暉社、童軍協助。	中華汽車文教基金會負擔全部活動費用。
第四年休息一年，放手讓部落自行運作，仍會定期上山觀察與探視部落朋友。	間隔一年，無經費支出。
第五年恰逢蘋果基金會要推動公益服務，小洲帶領蔡老師專題組 7 人，像蘋果基金會提出服務計畫。	獲得蘋果基金會最 24 萬元高額補助。

### 三、參與者的領導風格

(一) 事件始末：服務活動擔任主持開始有了美好的成功經驗後，就主動想要把計畫做得更好，在歷來的計畫也都擔任主持人，但越求好心切背負的壓力就越大。

(二) 主要行動如表 5-2-2 小洲參與服務學習領導類型對照表：

表 5-2-2 小洲參與服務學習領導類型對照表

進程	服務學習個案	團隊屬性	擔任職務	決策型態
2002 年	白蘭部落專題行銷計畫	自籌團隊	組長	主持人
2003 年	圓一個部落的夢-發現白蘭 知性之旅	自籌團隊	組長	主持人
2004 年	重返桃花源計畫	自籌團隊	組長	主持人
2005 年	中華汽車-發現白蘭美樂地 計畫	合作計畫	組長	協同主持人
2006 年	教育部金門數位機會中心 輔導計畫	計畫案	專案經理	個案主持人
2007 年	夢想延續.愛在蔓延計畫	自籌團隊	專題指導	指導

### 四、衝突因應

(一) 事件始末：白蘭部落的第二年服務活動，因為求好心切動用系上所有資源，過程中與學長的意見衝突，以及金門帶人的不愉快經驗。

(二) 主要行動如表 5-2-3 重要衝突事件與因應：

表 5-2-3 重要衝突事件與因應

進程	衝突事件	因應
2003 年	<p>白蘭部落的壓力最大,因為牽連很多人,要面對部落,面對遊客,面對支援的社團夥伴負責,因為我想讓整個部落都能平均發展,那時是壓力大到睡不著,還去看醫生吃安眠藥,一直想說到底要怎麼做,因為太多事情,專題也要做完,學期末要交的東西,我都是組長,沒有先做好第一步,其他第二第三步都不能做,等於全部的事都卡在這邊,你每天都在想說要做什麼,醒著都在想這些事。</p> <p>還被別人做風涼話,在辦活動中我們會強調去協助比較不會經營的馬雅或其他家民宿,像巴棍很強很會經營,但我們都會在討論版上看到學長說巴棍這裡還有一間空房間,大家趕快幫忙,但我們都會想要把遊客吸引到白蘭其他家,可能他們有九成房間都是空的,或可能只有住二至</p>	<p>事情會放在心裡隨著時間慢慢釋懷</p> <p>跟老蔡及袁大哥講過之後,情緒會找到出口。</p>

	<p>三成，我們要先幫他們把遊客接起來，但學長一直講說巴棍怎樣巴棍怎樣，就覺得巴棍有一間空著就算了，但總不能讓其他家只有一間有人，不然以後他們就不會想很合作了，我們都會想把其他小的拉起來，不去獨厚一家，對學長的碎碎唸會覺得討厭。</p>	
2006 年	<p>金門 PM 擺爛，因為公司派我去接下金門案子，下面的人說走了一個好人主管，但是來了一個要求做事的不好主管...，那種氣氛很不好，而且許多案子都延後了。</p>	<p>如果都沒有人問，我不會跟人講，因為內心想以後不會再共事，在內心中對這些不愉快的事不會去理他。</p> <p>會把人跟事分得清楚，而且目前看事情角度，也改變了。</p>

## 五、服務學習對他們就業的幫助

(一) 事件始末：在校方的協助下以及過去兩年的風評，獲得中華汽車原住民文教基金會認同，決議攜手執行「重返桃花源，再造白蘭美樂地」計畫，本計畫吸引了國內所有媒體記者關注與參與體驗，在媒體的曝光下活動非常順利。

(二) 主要行動如表 5-2-4 小洲經驗應用對照表：

表 5-2-4 小洲經驗應用對照表

服務中的學習	應用
<p>當初到各民宿挨家挨戶拜訪，促成聯合舉辦部落活動的經驗中磨練出：</p> <p>1、溝通技巧，並學習提出共同的目標、願景。</p> <p>2、在服務過程中面對各種問題而產生的擔憂、害怕，進而促成心態上的改變。</p> <p>3、當時面對不確定性的心態時知道大概目標、大概方向 邊走邊調整或邊改變，比起因害怕而走別人給的目標來得有意義，因為都不能保證不失敗或必成功。</p> <p>4、從事多年的公益活動與工作，非常重視企業社會責任，想好自己的角色定位，再從能力內的小處著手，從各種利害關係人來思考問題。</p>	<p>1、大學之前只有讀書與考試，人際圈只有認識自己及同學，接觸服務之後社群變大了，有了不同的體驗。目前創業尋找合作夥伴時不會一開始即以價格為考量，會以品質與理念為考量做為合作的重要依據。</p> <p>2、尋找創業夥伴會以長期合作為前提。</p> <p>3、創業過程中對未來還是會感到害怕，因在服務中經歷過害怕與恐懼，所以現在自己會設定目標，心中會踏實多了，相信可以達到目標。比較能面對不如預期的事情。</p> <p>4、創業商品考量會以對人體無害的會考量公益與企業責任。</p>

### 第三節 小洲改變社會模式領導力

小洲在服務學習的歷程中，個人面對所領導的團體，以及被服務的社群間，產生了哪些改變，表 5-3-1 為小洲改變社會模式領導力發展，逐字稿分析編碼如下：

表 5-3-1 為小洲改變社會模式領導力發展編碼

重要敘說	要素	共同主軸
A-2-9 如果你希望明年或後年還有螢火蟲的話，在生態保育這塊應該要很努力的去做。	發現部落的優勢	部落文化認同
A-2-6 我們協助每一家民宿找到自己的特色後，再找部落的特色，我們就想到白蘭部落五月會有螢火蟲。	找出部落共同的特色	部落團體領導
A-2-8 這次的活動部落第一次七家民宿合作一起辦活動，也是第一次將泰雅的文化跟部落做結合，然後也跟生態解說做結合。	第一次將部落的資源整合	團體合作
A-2-8 像巴棍很強很會經營，但我們都會在討論版上看到學姐說巴棍這裡只差一家大家趕快幫忙，但我們都會想說要把遊客吸引到白蘭其他家可能他們有九成都是空的，或可能只有住二至三成，我們要先幫他們把遊客接起來。	希望整個部落的利益為重	團體決策
A-2-3 他們的態度就比較偏向說有什麼工作你們就去，然後回來要我做什麼我就負責做，例如我就負責寫程式，那我不要去部落我不要做這些。	只做自己想做的部分	協調分工合作

續上頁

<p>A-2-7 課指組也透過服務性社團找到很會辦活動的康輔、慈暉、童軍社的朋友來幫我們活動支援。</p>	<p>課外組協助找到合作夥伴</p>	<p>同儕夥伴關係合作</p>
<p>A-2-7 剛好有老師還有學長是手機王資源，我們的活動有四個禮拜，為了能讓第一個禮拜能成功，第一個禮拜幾乎都是手機王把部落裡大概七成房間都包下來。</p>	<p>活動獲得老師及學長的認同而大力支持</p>	<p>社會夥伴關係合作</p>
<p>A-2-9 活動成功結束之後，我們也是會跟部落檢討，為什麼可以爆滿，是不是合作的關係，這一次活動跟你們以前做的有什麼不同，以前辦的有這麼熱鬧嗎？有遊的滿意度有這麼高嗎？遊客來這邊同時玩到巴棍的陷阱，吃到尤外的烤山豬肉，每家民宿都可以在晚上辦大型營火晚會，遊客能有這樣的體驗嗎？那這次能這麼多人，真正的原因在哪裡，只是因為宣傳好嗎？應該不見得吧，如果你的蘋果不好吃，即便你的宣傳單，印給一千人，一千人都來吃到蘋果，覺得不好吃之後，他第二次就不會再來了，所以重點應該是說，因為部落很多東西都有去幫客人想到，客人滿意度好活動才能成功。</p>	<p>成功的帶領部落達到行銷</p>	<p>成功的部落領導</p>
<p>A-2-7 除了這個專案是組長，其他科目我也都是組長，所以很多的溝通協調都是我身上。</p>	<p>身兼多職必須擔起溝通協調</p>	<p>帶領團體</p>

由上列改變社會模式領導力發展編碼分析，抽取要素及發展出共同主軸，

繪製出圖 5-3-1 小洲改變社會模式領導力發展圖：

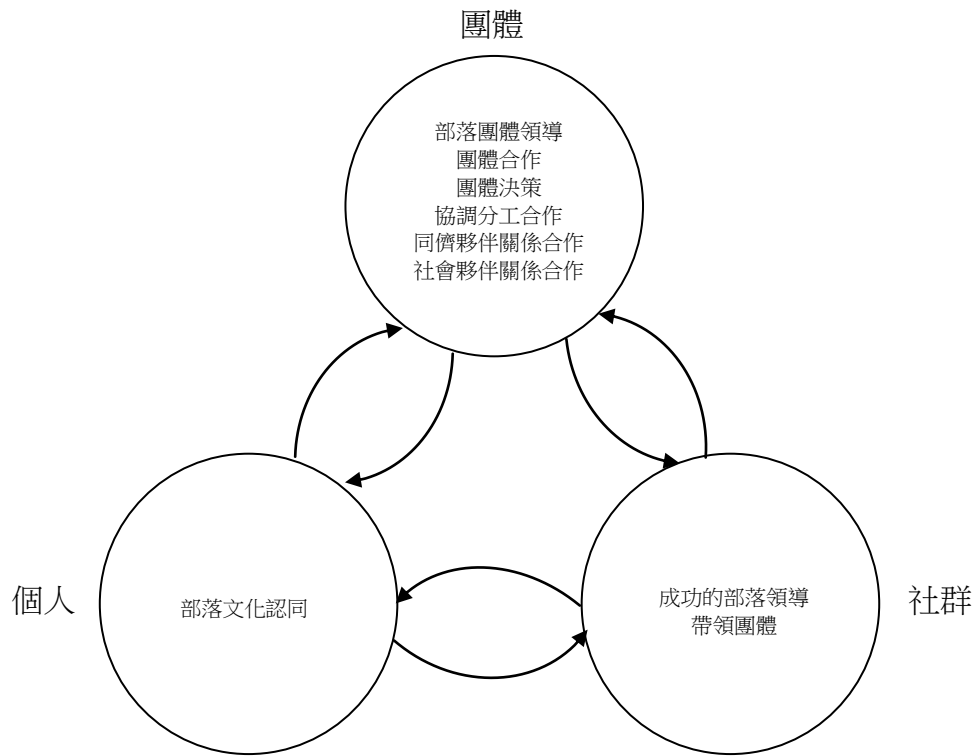


圖 5-3-1 小洲改變社會模式領導力發展

由上圖來看小洲的領導力發展歷程，個人領導力來自於對部落文化認同，團體領導力發展是他學習最多的部份，對社群的領導力來自於活動的成功，進而產生部落認同，而願意持續第 4 年及第 6 年的服務學習。



## 第六章 小宗的故事

本章共分三節詳細分析小宗的服務學習經驗歷程，第一節為小宗的經驗故事，第二節為小宗帶領服務學習發展歷程及相關因素，第三節為小宗改變社會模式領導力。

### 第一節 小宗的經驗故事

#### 壹、人物速寫

小宗這年是本校資訊管理學系大一新生，外表斯文帶著眼鏡顯得文靜的小宗，第一次跟他見面時帶給我蠻大的衝擊，由他口中得知，正跟另一位同學在拉拉山的巴陵國小做數位教學的服務，他來詢問是否有相關經費可以補助他們做服務的費需求，看到一個大一的學生有這樣的作為，很欣然的答應補助他的經費需求。

後續 2-3 年小宗陸續來找我時，都是來詢問我有哪些訓練或經費資源，可供其申請，而他這些需求都是要拿去做服務的。

#### 貳、小宗參與服務學習經歷

表 6-1-1 是小宗參與服務學習經歷，這些經歷呈現小宗參與服務學習的重要經驗歷程發展：

表 6-1-1 小宗參與服務學習經歷

稱 呼	小 宗
參與服務學習歷程 (以年份遞延)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2002-2003 中華民國希望基因發展協會數位小英雄計畫 (桃園縣巴陵國小)</li> <li>◆2004 教育部、青輔會教育優先區暑期營隊服務(桃園縣羅浮國小)</li> <li>◆2004-2005 教育部縮減城鄉數位落差—青年資訊志工團隊計畫(桃園縣巴陵國小)</li> <li>◆2005 原夢雙龍數位合作計畫(桃園縣巴陵部落.脊髓損傷病友)</li> <li>◆2005-2006 教育部縮減城鄉數位落差—青年資訊志工團隊計畫(連江縣東引國中小)</li> <li>◆2005-2009 協助泰緬邊境縮減數位落差計畫</li> </ul>
參與服務學習歷年 獲獎紀錄 (以年份遞增)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2004 GYSD 績優團隊桃竹苗區社區貢獻獎</li> <li>◆2005 第一屆 B 電台大專社團公益獎首獎</li> <li>◆2005 GYSD 績優團隊社區志工資訊服務類第三名</li> <li>◆2005 教育部 94 年度優秀青年資訊志工個人獎</li> <li>◆2005 聯合報系文化基金會 13th 大專青年社會服務獎 (中原大學資管系學會)</li> <li>◆2006 救國團 95 年度全國大專優秀青年</li> <li>◆2008 青年公共參與獎志願服務(團體組)</li> </ul>
媒體採訪或報導	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆TVBS◆年代新聞◆東森新聞◆大愛新聞◆公視新聞</li> <li>◆聯合報◆中國時報◆自由時報◆天下雜誌◆遠見雜誌</li> </ul>
相關成果 或學術發表	張利安、賴樹盛(2007)。《台灣青年走向海外服務專業之路：以泰緬邊境資訊志工團為例》行政院青輔會「青年公共參與議題」研究獎助。

## 叁、故事之核心主題「勇往直前的小宗」

### 一、參與數位小英雄計畫

還沒進中原前最早是在雷倩那個協會服務，因為之前有參加過一些網頁相關的比賽，認識一些辦這種活動的單位，知道國內有一群人想去做原住民的服務，因為這個活動的主辦單位想要找過去有參加過相關服務經驗的學生，對象主要鎖定在大學生，希望能夠找一些大學生到部落去對學童做一些電腦教學，剛好在他們有需求的時候，我接觸到這件事情，友人詢問我們有沒有意願，當時也沒想那麼多，就抱著去看一看的心態。

那時候我們就選桃園的巴陵國小去做教學，計畫沒有說一定要多少人才能執行，一開始我跟另外一個同學一起做，桃園縣復興鄉這個學校希望有幾個人去認養教學，於是我跟恩偉就認養了這個學校，而元智大學的社團認養了三光國小，認養教學合作模式大概是，只要自己有意願都可以組隊去認養，或者透過跟學校社團合作，當然也有一些是跟系合作的，我們這組比較特殊就是人數比較少，只有兩個人，當然也有其他團隊也大約是 2-3 個人的，這個計畫為期大概半年的時間，配合當地學校的學期，還有活動規劃的時程。

### 二、大一課程巧遇 SARS

#### （一）課程要求做服務學習

大一上學期在巴陵國小計畫剛好快結束的時候，遇到系上要推動一個課程的結合，就是將專業課程導入服務學習的課程，那是大一下學期的管理學課程，課程的要求是要自己找服務的對象，並提出服務計畫，當時我們想到這跟之前自己在做的服務有點類似，差別在於以前是自己主動做，現在變成是學校的課程導入，我們之前有過這樣的經驗，當然就持續去做，相較於其他同學，我們跟服務對象已經熟悉了，要去做當然也會更好做。

#### （二）遇上 SARS 來干擾

只是過程中發生太多外在因素，那年剛好遇到 SARS 所以到底要不要組隊，光這件事情就有很多疑慮，再來就是我們選的點是在所有團隊中交通算是最不方便的，因為是在偏遠山區，當然也有其他同學是選在新竹縣，不過在交通上比起我們都算便利的，我們選的那個地點，服務的時間又恰逢颱風季節，只要下雨交通就會有安全顧慮，所以，這學期的服務學習課程，我們沒有把它做完，只能做到紙上談兵的部份。很可惜計畫階段所需要的資源都到位了，有規劃要怎麼做，甚至去跟山上的學校討論內容，並延續雷倩那一個案子，雷倩那個服務案屬前半段服務，那後半段是學校管理學相關的，跟學校申請經費也有著落，人力部份，我這個團隊從原本的 2 個人到增加其他一些同學的進來，人員也有了，雖然有些人一開始時就對課程不很認同了，但是因為沒辦法，他必需要找到一個組來完成課程，所有資源都到位了，但是因為外在因素還是無法執行。

這個課程是有服務學習的概念，老師有描述一下，只是沒有很清楚定義說這些課程結合服務就是服務學習，但是它的學習動機其實是很強烈的，我現在反過頭來看它其實就是一個典型的服務學習。那一年我們是申請教育部社團帶動中小學的案子，然後因為大家對 GYSD 也比較陌生，再來 GYSD 這個東西，一開始的申請流程是混亂的，不只我們這麼認為，其他組在申請 GYSD 的過程中也都遇到這樣的問題。

下學期各組開始出隊時，我們這組就因為颱風的狀況遲遲無法出隊，我在課堂上變成只能聽到別人報告他們在做什麼事情，而我每個禮拜去課堂上報告卻只能說我們接下來要去做什麼事情，因為下雨路坍了，無法上山服務，等待恢復可能是遙遙無期，但我們這組還是會規劃，也因為 SARS 發生的時間，剛好落在各組開始陸續出隊時，有一些隊伍確實因為 SARS 停擺了，可是在停擺之前，是有陸陸續續出去服務的，但是從頭到尾沒有出去的大概也只有我們這一組而已，那一年碰到這種狀況是覺得蠻遺憾的啦，我們知道有之前的經驗如

果接下來繼續再做的話，在操作這個計畫應該都很容易，但是沒想到會有這種狀況比較可惜，這學期我們沒有實際成效可以跟其他同學分享。

### 三、大二巴陵國小請託繼續做

#### (一) 跑去修大三的課

大二的時候，系上的課程就沒有服務學習這樣的課程，同學都去修專業性質的課程，學一些系上資管專業課程，但是我還是跟幾個同學去選修蔡老師的課，這個課原本是開給高年級的，就是金毛豬學長他們，這是三、四年級的課，這門課是虛擬社群行銷，它不完全是在講服務的東西，但是它一樣是透過課程，去學習像 GYSD 的計畫，比較有印象的案子，就是金毛豬的白蘭部落方案，也有一個財法系的跟幾個外系的同學的案子，他們的案子是去幫忙更生人網路行銷水餃之類的，海外的馬來西亞僑校也是在那個課程推動的。在課程裏我們自己也弄一個計畫，是去設計一個部落的網站。

巴陵當地的教會幫山上部落的巴陵國小申請到原住民學電腦的相關計畫，巴陵國小那邊有訊息過來，想找看看有沒有老師願意幫忙教電腦的，可能學校老師都沒空，後來他們就找上我們，我們會從學校走到社區，也是因為剛好放暑假，所以我們在暑期的時候就去巴陵幫他們上課，教當地的居民學習一些電腦。

這個計畫是縣政府的原住民的部落讀書站計畫，當時我們做了一個網站，計畫結束後，想再擴充這個網站的功能，後來就再找幾個同學去實際收集一些素材，大概那一年都在拍照片，做一些文字資料及訪談，例如：了解店家跟民宿的特色所在、民宿的價位、民宿發展的過程，然後幫他們找特色做介紹，在製作這個部落網站過程當中，因為跟當地互動比較密集，陸續收集很多當地的故事，也開始慢慢知道當地有一些狀況、問題，同一時間在課程上面，也知道金毛豬學長們在白蘭部落推動旅遊、行銷民宿的概況，剛好這個案子可做為我

們的參考。

## **(二) 轉變成賣水蜜桃**

後來資管系開始要去光華國小以網路行銷協助賣水蜜桃，那時我在執行巴峻國小的案子，知道這個訊息後，上巴峻部落裡也聽到中原大學協助對面山的光華部落行銷水蜜桃計畫，巴峻的原住民就問我：「有沒有可能學校幫光華賣，也可以幫他們賣」，當時我就去找蔡老師看有沒有可能一起幫忙行銷巴峻部落的水蜜桃，因為我在巴峻那邊也服務過一段時間，跟當地居民也建立了感情，想說是否能有一些資源進來協助巴峻，蔡老師也很樂見這件事，但是前提是要有人來執行，後來光華部落的水蜜桃就變成蔡老師、劉老師他們的網站在賣，蔡老師再找其他老師和專題生來幫忙我執行巴峻部落這邊，我們也用這個網站幫巴峻原住民部落賣水蜜桃。

我們在拉拉山巴峻這邊幫原住民賣水蜜桃時，原住民自己也組一個團體，有人擔任窗口，有人負責額度分配，剛開始是蔡伯南同學協助弄那個網站，然後另一些同學在弄專案行銷水蜜桃，水蜜桃季結束之後，最後就剩我還在做山上的服務，皮老師的專題生有留下來幫忙一段時間，然後服務就結束了。

一開始到現在每一個服務案都跟網站有關係，應該說這個就是自己的專長，因為這個專長背景，所以別人找我來協助這樣，也因為我們有這個專長才有辦法做。

## **四、大三上的系統分析課程**

微笑的加入是在我們大三那一個時期，在劉老師的系統分析課程時，這個課程比以前做的系統開發更專業一點，以前是所有的同學大家共同在幫業主做系統開發，例如今天的業主是手機王好了，那大家就一起幫手機王做，比誰開發的最好，之前課程都是這樣運作的。

### **因為風災改變課程方向**

但後來改變方向了，在劉老師賣完光華部落的水蜜桃之後，五峰鄉桃山村遇到風災，因為災情慘重，資管系全部動員起來做網路商店，要幫災區籌措重建基金，它有急迫性，所以那一年我們所有的組都在經營網路商店，大家都在賣甜柿、賣香菇、賣農特產品...等，就是比誰真的運用課程所學的東西使銷售成績比較好，對我們來講這一門課是非常重要的，而且是很恐怖的一門課，因為要花很多時間，而且這跟下學期的專題有連帶關係，那時候我們在找夥伴時就很有趣了，很多人都說不要找自己很熟的朋友，因為在做這些東西時可能會有一些爭執，當時有些組他們已經找好了一些人，會問我要不要加入，我一開始也沒想那麼多，想說時間到了再去找人籌組團隊就好了，所以沒那麼積極找人加入。

因為之前有賣水蜜桃的經驗，所以大三那一年賣香菇成績還不錯，記得一開始是有幾個同學先問我到時候系統分析課程有沒有興趣同組，因為那個課程還蠻恐怖的，它是跟專題課程有連帶關係，通常相處較好就會一直做下去，相處不好就解散掉。那個課程每一組都有對應的農家，有的農家可能賣香菇，有的農家可能是甜柿，當時我們對應到賣香菇的農家，剛好也是之前我有合作過的農家，在溝通上之前就有形成機制了，互動方式就很清楚了，所以比起其他組來講我們很快進入狀況。但這個課程要怎麼進行呢？我們怎麼幫農家行銷農產品呢？這個課程的感覺像是在競賽，為了要在短期裡面，比哪個組賣的比較多，一開始很多同學就像賣保險那樣透過人際關係先找親朋好友兜售，透過這樣方式確實在短時間是最快看到銷售成績的，很多組做法都是這樣，我們這一組當然也有會透過自己的關係用人情去賣，但是我們很清楚如果真的要銷售上占優勢的話，就必需真的以課程的方法去做到網路那一塊，很多事情因為沒有經驗或是害怕才會逃避，但我們這一組有執行過的經驗，我知道網路行銷可以的帶來很多訂單，所以我們的方向很清楚一定要在網路上面賣，我們沒有花太多心力跟親朋好友做兜售，就直接把之前賣水蜜桃的經驗套用進來，賣的比

較好也是我們很幸運的遇到對的時機也成功的在產品上面做包裝例如：

「那時剛好快過年了，就想到把它的包裝弄的有年味，包裝過的價格可以賣的比那種零賣的價格還好，利潤也是比較高，我們在禮盒包裝上費了一些心思，因為香菇這種產品它沒辦法像水蜜桃的包裝盒那麼硬，乾香菇它很脆弱，所以我們去找現成的盒子這可以節省包裝的成本，而且這個盒子必須要有氣泡海綿包覆，讓香菇不會受到重力及撞及的影響破壞了賣相，解決了包裝的問題之後，接下來再想運送的成本，到底要用郵寄便宜還是宅急便比較便宜……等，我們在行銷過程當中去想所有的問題，再搭配一些媒體上面的宣傳，雖然價位訂的比較高，但剛好遇到過年所以販賣得也比較順利，大概一兩個月時間農家的香菇就都賣完了，共賣了 10 幾萬。」(B2-10)

協助行銷前我們有試吃那個農家的香菇，它比一般的香菇還香。當時還特地請農家帶我們到山上去看如何生產製造的過程，因為我們都不知道香菇到底是怎麼種出來的，後續怎麼處理，還有煙燻的過程……等，在了解過後我們才有辦法去做介紹及知道怎麼賣。

在網路上賣香菇比水蜜桃單純，沒有太多客訴的問題，因為香菇是乾貨，而且我們在包裝上改善了運送碰撞的問題，郵寄的費用也不高，所以我們銷售價格是包含運費的。消費者都知道復興鄉的香菇品質還不錯，只是市面上有些香菇是掛復興鄉的名字在賣，有很多香菇都是後山拿到前山來賣，不然就是南投的送到復興鄉來賣，但我們賣的是道道地地復興鄉的香菇。他們也會質疑我們香菇的來源，我們都會很有自信的據實以告，為了有公信力，我們也在網路上有留電話。

團隊就是在那個時間大概形成的，這個是我們比較完整的一個作業，雖然銷售做的不錯，但是那一年的課程競賽成績只是得第二名而已，第一名是隔壁班的隊伍，那一隊是行銷甜柿，但是銷售成績沒有我們好。必竟它是系統分析

課程，它不是網路行銷課程，所以可能有一些考量還是在系統製作方面面向的東西。它的評分重點是在系統做得好不好？或者應該這樣講，因為評審是由老師找一些研究生來評，像這種競賽成績，完全都是看評審他想要的是什麼，對某些評審或老師來講，他可能不知道這一堂課它最終執行目標到底是什麼，所以他考量的面向會落在這個系統是不是實用或是什麼之類的，我們沒有拿到第一名當然感覺是難過的，但也不錯啦比較不會被成就沖昏了頭。大家都知道我們做的不錯，我們也做出效果來，照理來講當然會得第一名跑不掉的，但是我覺得：

你系統做再好，如果賣不出去那沒有用嘛，假設你系統做的不好，那真的都能在網路上面賣，那一定是這系統一定是很符合適合一般 USER 使用的嘛，因為可能是學系統的人覺得他做的不夠好，但是 USER 覺得他這樣就滿足了。

名次完全取決於評審是用什麼觀念去看，沒有拿到第一名有點遺憾，包括其他組員都會覺得怎麼會這樣，還好因為還有很多事情要做，接著就過年放假就去了，重心就轉移了。

## 五、大三下的專題課程

下學期就開始跟蔡老師做專題，蔡老師給我們的方向很清楚，作業是這樣的，就是我們在上學期做的那些東西有沒有可能繼續運作，繼續運作時有沒有可能是換不同的方式，漸漸的把學生協助的角色淡化掉，找這些傳統上認知比較是弱勢族群的，不管是中年婦女啦，或者是外籍配偶好了，或者是一些像這種居家作業者，想說有沒有可能由他們在網路上幫忙賣，有沒有可能讓這些人找到工作機會，由這些人取代學生的角色，那時我們就想找脊髓損傷患者，我們的企劃是像是這樣，做的東西都差不多，只是要把原先的模式做改善，系統上面也要配合做一些修改之類的，那時候是蔡老師請世樞學姐來寫這個計畫，

後來世樺學姐因為有事情要忙，就變我接手，後來又換麵包接手，這個團隊同時有好幾個計畫在 RUN，我們專題組有 7 個人，其中有 2 個是要準備考研究所的，剩下的 5 個人要去做 5 個計畫，我們在專題裡面扮演的角色是每人擔 1 個計畫。

### （一）找飛鷹人合作

回到剛剛的專題，第一個計畫我們要找一些團體合作，老師給我們方向可以去找脊髓傷殘團體，老師說現在社會上有很多這種團隊，「飛鷹人」就是一個典型的，於是我們開始跟他們連絡，也在線上會議溝通，表達我們想把之前在網路上操作經驗轉移給他們，然後我們要向外去找合作、申請經費，大概談的差不多確定要合作了，第一次見面的時候蔡老師也有去一起討論要怎麼做，那年剛好 B 電台有大專社團公益獎比賽，我們向 B 電台提這個計畫，以「弱勢族群數位合作計畫」去提案競賽，後來順利拿到第一名，但是在領獎過程當中出現一點狀況，狀況就是：

開始我們談好合作的對象，很清楚這個計畫要找脊髓損傷患者合作，由他們來接手網站販售，在原住民那一方我們也跟他們溝通，我們希望這個網站它可以一年四季都在賣東西，水蜜桃產季賣水蜜桃，香菇產季賣香菇，隨著不同產季賣不同農產品，以這種模式運轉，而原住民也很熱心，願意脊髓損傷患者們參與這項計畫，然後撥出網站銷售成交金額志緯給協助經營網站的人，那當然志緯的錢沒有很多，但溝通之後他們也願意，於是就與飛鷹人合作，但是到了後期飛鷹人突然間跟我們中斷合作關係。

這個時間點在我們確定合作後，計畫就送到 A 電台那邊參加競賽，且在比賽簡報的時候也得了第一名，「飛鷹人」就突然間抽手喊停，中止合作關係。

### （二）遇到突發狀況

我們後來有想中止合作關係背後的原因，或許是第一次蔡老師有出來溝通，帶我們互相認識，做比較粗淺禮貌性的見面及了解計畫怎麼進行之後，後面的交涉都是由我們學生自己來處理，因為蔡老師剛好借調到資策會也比較忙，而且他做事的方式我們很清楚，他只要起頭，後面的工作細項他不會去管那麼多，學生只要跟他報告，讓他知道目前進度就好，所以後面的交涉過程都是我們自己去談的，進行中對方可能比較 CARE 說為什麼蔡老師沒有在這個部份扮演很重要的角色，就只是讓學生出來處理這些事情，他們可能覺得沒有保障而產生疑慮，後來就提出結束合作關係，可能他們覺得被忽略，他們覺得應該是對等的，我們跟負責人開會，他們覺得蔡老師應該也要參與，而不是只讓這群學生去做，所以他們覺得沒有對等，因為飛鷹人的老師都有出來，負責人理事長是教授，還有另外一個社工，那社工還有他們的一些輔導的對象等都有出來開會，那我們這邊都只有我們學生而已。但是後來也得獎了，那這個獎金怎麼辦呢？

### **(三) 改變計畫**

計畫是一定要執行，後來中華汽車的參與是因為我們同步也還在找 SPONSPER 合作對象，後來中華汽車加入成為合作對象，而因為跟「飛鷹人」工作執行的合作中止，我們只好再找別的協助，那時我想到特教系每年都會邀請一個脊髓損傷患者的作家叫余秀芷到學校演講，也常在電視上看到一些她的相關報導，知道她一開始也是做網拍，然後寫書這樣，我想搞不好會她會有興趣參與這個計畫，於是透過特教系就開始跟她連絡，問她有沒有興趣想做這樣的工作，後來她推薦她在復健過程當中認識的兩個朋友，而這兩個朋友他們剛好在潛能發展中心做職訓的，那我們跟他們聊一聊之後就覺得這兩位也適合，於是趕鴨子上架，他們邊做邊學這樣。

B 電台的 20 萬獎金處理的方式，有一部份是支付給他們的薪資，我們給他們一個月一萬，他們有兩個人去分，總共做三個月，共支出了三萬元，他們另

外還可以再從網站農產銷售交易的金額再抽志緯，而我們也把獎金拿去買水蜜桃分送給一些機關團體，有點算是用這個向政府單位或公司做宣傳，讓他們知道這件事情，水果盒裡我們會附 DM、新聞稿，再來我們付給秀芷一筆代言費用，她幫我們寫一些推銷文章，這個計畫執行花費不到 20 萬，剩下的部份我們拿去做泰國的服務。

中華汽車有幫忙做媒體宣傳，他們找了中國時報李姓記者做採訪，結果他寫出來的報導標題是飛鷹人賣水蜜桃，問題是「飛鷹人」是那個團體的稱呼，並不是所有的損傷患者都叫「飛鷹人」，記者下錯了標題，記者寫報導的那一天，我們剛好帶水蜜桃去跟「飛鷹人」拜會，我們想雖然沒辦法跟他們合作，但在過程中認識這個長者也不錯，所以我們去他們辦公室拜會一下，也聊天聊了一個下午，跟他們說我們這個計畫還順利在進行。

隔天報導出來了，「飛鷹人」認為我們設計他們，利用他們的名義行銷，而送水蜜桃給他們這件事是給他們賠罪的，他們解讀我們會送水蜜桃這個行為，是因為我們知道做錯事情了，所以才會送水蜜桃給他們，但是前一天送水蜜桃的時間是下午，報導還沒出來，而記者寫的那篇報導我們並沒有看過，因為我們也是信任李記者是很資深的記者，大家很熟，若做這樣的要求會造成這些尷尬，而計畫一開始的名稱是「圓夢飛鷹計畫」，後來雖然飛鷹人中止合作換人執行，但這個計畫名稱並沒有改，我們沒有把飛鷹改成雙龍，因為後來這兩位協助經營的朋友，名字都有一個龍，本來要叫圓夢雙龍，因為老師也認為說不用改，確實也沒這個必要啦，反正我們知道在做什麼就好了。

但是就在記者報導出來後有一些誤解，李記者用到他們的專有名詞了，而他們已中止合作了，所以他們認為名義被冒用了，但是飛鷹也不見得是他們的專有名詞，只是「飛鷹人」認定那是他們的特色，這件事引起了他們的誤解與不悅，我們計畫也趕快改，在 DM 上面宣傳什麼都把飛鷹改掉，原本以為「飛鷹人」只是打電話來報怨，沒想到後來他們把事情鬧大了，他們的社工打電話

給 B 電台，然後去 B 電台說要找執行長，還跟 B 電台說我們這些人詐騙，冒用他們的名義行騙，說從頭到尾都沒有跟我們合作，他們把這件事情講的很難聽，好在與「飛鷹人」的連絡從談合作到合作中止的過程當中，所有的會議都有紀錄跟錄音，B 電台基金會執行長也來問怎麼會這樣，B 電台只是想辦一個活動怎麼會搞成這樣，原本我們在那一晚拿到獎金也買一堆水蜜桃要去送給 B 電台，一方面我們用獎金去買水蜜桃可以增加銷售業績，一方面也可向 B 電台表示感謝，但是這個事件的發生，他們就拒絕不敢收。

「飛鷹人」一直說他們沒有跟我們合作，要我們提出證據，於是我們要把圖片影音都整理出來，包括整個過程發生的時間點，及金錢的運用支出...等，都弄的清清楚楚的，甚至我們都願意把計畫剩下的錢都捐給「飛鷹人」，而辦這個活動單位也被弄得很無奈、莫名其妙，基於尊重對方，他也很耐心的去聽對方抱怨這樣，最後我們清楚表明立場，因為這個事件，我們不會再去碰這個計畫，原本的計畫後面還有很多的延續，可能透過或立法，可能跟勞委會或是政府機關申請一些像這樣個案的補助，可能辦公聽會或有沒有辦法變一個方案，做成一個政策性的補助，它可以大量去複製像這樣的個案，適用在原住民或中年婦女或失業勞工，那時候我們的規劃是這樣子的。但是發生這樣子事情後，我們很清楚跟 B 電台講，我們願意把錢捐給「飛鷹人」，我們也覺得這個事件自己沒有處理的很好，那這個案子我們也不會再去做了，就現有的計畫結束之後，我們就不在推任何跟脊髓損傷相關的計畫了。

我們那時候賣完水蜜桃，接下來就是要去泰國做服務，去完泰國我們又去馬祖東引，計畫是都安排好的，一個人負責一個計畫，小黑他負責安排東引，另外小沃他負責泰國，我就是負責水蜜桃案子，原本隔年還要去柬埔寨，好像是微笑負責的，從大三那年起微笑已經在我們這一個專題組了，我們這個組後來還是有人新增進來，而且沒有散掉。

#### **（四）帶著受傷的心**

水蜜桃計畫執行完後，第二年、第三年我們都試著不去參與、干涉他們，這就是我們的計畫要讓學生的協助淡出，讓他們可以獨立，沒想到原住民農家跟兩位損傷患者，再加上一位秀芷，他們還有繼續在做，我們這些學生成功的淡出了，一直到第三年他們也都還有合作，不需要我們的存在，有沒有我們其實都沒差了。我們角色扮演從輔導他們到他們不需要別人輔導，他們能成功站起來，我們誠心的祝福他們，我們知道自己不可能永遠像第一年那樣一直協助他們，雖然後來他們彼此間的合作還是結束了，但是那是因為是水蜜桃樹已屆停產年齡，農家沒有水蜜桃可以賣的關係。

「飛鷹人」這件事情後我們跟 B 電台溝通，國內這些損傷患者，我們覺得應該要讓有專業背景的社工來做，我們沒有那個背景，我們不敢去做，所以無法繼續做下去，也因為這樣很順利的我們把重心移到海外。

我覺得大二學習到最多東西，但大三感覺是最強烈的，大三因為要面對原住民的想法，又要面對脊髓損傷患者，兩邊到底要怎麼串起來，或者可能他講的跟他想的，怎麼樣的溝通方式讓彼此能夠理解，兩者中間有什麼樣的問題，是怎麼造成的，我都要試著去想辦法解決。反思，其實計畫進行中都已經有在思考、調整了，所以計畫能在修正中很自然的做完，要說計畫結束之後再回過來反思，其實比較少，但是可能隔一段時間接觸到不同東西，才會回過來看之前的做法。

以前會寫反思日誌，後來沒有時間就不寫了，但是會自己跟內心對話或者跟其他人討論看他的想法跟我的想法是不是都一樣，對一件事情是不是有同樣的看法，但是我們比較少說今天要對這個事情做反思，比較會是大家在閒聊的時候在話題上面會討論到，就好像最近怎樣、怎樣之類的，比較少說我們今天來開會，我們來檢討這件事情。我們的反思可能是隨時隨地的，並不會定時要開會做檢討，或是有例行性會議，比較少這樣，比較多的情況是可能突然想到什麼事然後大家討論一下。

## 六、出走到泰緬邊境

### (一) 協助另一個專題

泰國是沃展的案子，因與 TOPS 的人認識，而有了這樣的機會，在要升大四的那年暑假我們去了泰國，那時候想法比較簡單，只是想說要去場勘看看而已，我們在網路上面都找不到什麼相關的訊息了，訊息很有限，所以我們嘗試去現場實地看看這樣。當去看過之後，發現跟台灣有很大的不同，帶給我們很多的震憾，我們看到了一些景象，那些景象可能我們只能在看復古電視或電影時才會看到，有點像台灣 5-60 年代那種場景，這種畫面、場景在現在的台灣很難可以親身接觸到，所以蠻多震憾的。

出發前所有關於當地的訊息，我們只能由一本書上看到，那本書就是在寫這個診所跟創辦人的事，但書上有很多意思我還看不太懂，因為自己沒有接觸過，也因為前一段時間都花在處理水蜜桃的事，再加上這個計畫一開始也不是自己在弄的，所以一開始對裡面的內容不是很了解，所有的資訊都是來自於那本書，還有幾個去過的人有跟我們說明，那一本書是中譯名叫「辛希雅與梅道診所」。這個診所在泰國境內，難民營外，這個診所較特別的地方是診所裡有住著一群醫生跟醫護人員、也有收容病患，這一群病患大都沒有合法身份證，因為這個診所受到很多國際單位資助，所以泰國政府也不會特別去管。有很多國際單位的人在這邊協助診所，所以官方也不會特別進來干涉。我第一次是跟手機王的一位學長一起去的，我們就做一些簡單的教學，因為是自己第一次出國所以感覺蠻新鮮的，手機王的學長有幫當地做一些電腦維修之類的，後來去看這個診所的一個電腦教室，那場景跟我們想像中的電腦教室有很大的落差，就是主機裡面沒有光碟機，或是沒有鍵盤、滑鼠，缺東缺西的很凌亂沒有完整的，只有少數幾台是可以使用的，但是多數可能已經沒辦法使用了，一些堪用的電腦都在辦公室做行政業務使用。所以診所也提出一些需求希望我們來協助，那

時我們也不曉得有沒有那個能力能幫上忙，他們提出希望我們能募一些電腦過去，我們也在經費裡支用費用讓他們在當地買電腦，後來突然間那個診所又提出希望我們多弄幾部電腦這樣的需求。

其實難民營也在泰國境內，差別是在這些難民是集中在營內的，這個診所是在營外的鎮上還蠻熱鬧的地方，而難民營可能都在泰國郊區山上。在泰國那邊繼續服務還蠻有趣的，因為異國很多場景都覺得很特別，那很快的就覺得其實就跟過去接觸原住民一樣，感覺自己也很自然就融入，對當地文化沒有覺得有所謂的衝突，心情還蠻愉快的，生活步調跟台灣不一樣，在泰國很輕鬆，也不是說是輕鬆應該是步調慢，這是它吸引我的原因，團隊在做這件事情過程當中，也蠻是有趣的，有那種認同感。

去泰國的費用是由 B 電台剩下來的部份支付，我們搭飛機有過濾選擇最便宜的荷航，連簽證都自己去辦比較省，所有的手續都自己去辦，也才知道人家是怎麼辦的，去泰國服務費用比國內龐大，需要募款，還好有 B 電台的獎金，年底又拿到聯合報 3 萬元獎金，還有參加 GYSD 也拿到第三名獎金。

第一趟從泰國回來之後、我們寒假又去了、春假又去了、暑假又去兩次，來來回回總共 5 次，因為第一次是去場勘，沒有別的目的只是先去看去了解，他們提出需求後，我們回來後有評估是否真的能做到，因為在當地都有感受到，做這件事情能夠給他們一些協助、一些幫忙，甚至在觀察了解這個診所是怎樣的單位，它的背景與過去如何，如果真的要幫忙，那要怎樣做。回國之後，透過一些朋友介紹，認識宏碁裡面的人，就向宏碁提出電腦的需求，我們也去做簡報，大概在年底的時候很順利的募到八台電腦。但是那一年只募到電腦而不是錢，後來二月都確定這些電腦都有了，可是我們在想什麼時候要運送過去，再來費用的問題，剛好我們沒有費用了。後來所幸我們在四月時申請到新光基金會的經費補助，所以四月我們又去了泰國。

後來想到說不可能只是捐個電腦硬體這樣，有沒有可能提供一個平台，讓

更多人透過這個管道，出去做這樣的服務，因為我們都知道這樣的體驗過程會有很多的收穫，有可能很多人去了一趟後，可以增加自己的視野或能力，我們抱持著這個想法，我們開始在校園裡面找一些人，慢慢的帶一些學生過去，也在當地做一些軟體教學。



圖 6-1-1 捐贈募集的電腦

我們在四月結束泰緬服務回來之後，就想五月我們要再招募一批人進來，當時課外組舉辦「95 煦馨啟擘社團領袖培訓營」，主辦人妙妙要我幫他們培訓營上課，講行銷的個案、國外的個案，那時志緯就在培訓營裡聽了我的分享，他覺得還蠻特別有趣的，能跟企業做一些合作，那跟學的也有一些相關這樣，後來他就來看有沒有機會參加，我之前剛好也有參加過他們社團辦的活動，有了之前的互動彼此更熟悉了，後來志緯就加入了，那年暑假拿了新光、青輔會的補助就帶著志緯一起過去。

## (二) 不期而遇的收穫

在泰國當地我們認識了一些華人組織，我們會去他們開的店買東西，有一個伯伯自己跑來用中文跟我們聊天，他說這家店是他開的，然後他也開華語學校，剛好志緯也在旁邊，因為志緯是應用華語系聽到華語學校，就想說那有沒有機會去參觀一下，伯伯囑咐我們要回去前去找他吃飯，那時因為覺得伯伯只是講一講客套話而已，後來我們一直到要回台灣前都沒有去找他。

再次去泰國時，我們有再去那個商店買東西，我們都是吃過晚飯後才去買東西，因為當地人的店都比較早打烊，結果我們又到伯伯的店，伯伯蠻親切的我們又聊了起來，他說你們怎麼還在這邊，因為他不知道我們其實中間已回去台灣又來，後來我們向他說明他才明白，他說找一天要帶我們去參觀他的學校跟吃飯，這次我就跟志緯講好啊，不然就去參觀一下他開的學校，這學校是當地私人創辦的華語學校，有幼稚園跟國中部，伯伯是以前的校董負責人，他還在當地開「散堂」，就是救濟的地方，當地都叫「散堂」，我們這邊都叫 NPO，所以他在當地華人是蠻重要的角色。

那後來他也帶我們去參觀當地的廟、華語學校，聊得過程還蠻有趣的，因為我們之前服務的可能都比較偏遠的，不然就是設備上比較簡陋，那我們有機會去接觸當地比較正式的學校，雖然是私立的但也算蠻有規模的，當地在蓋大學分校的時候伯伯也有幫忙，他跟當地的關係算蠻不錯的，因為我們有機會去認識接觸到這些，我們就想有沒有可能出一團有關華語的服務團隊，讓志緯自己帶去，就有點像過去我們在做專題的方式，一個人負責一個專案。

我們之前跟微笑暑假去過寒假又去，寒假去過暑假又去這樣，但都是同一批人，因為我們有革命情感在，我們這一群人也累積了很多經驗。那後來跟志緯也有點像透過這樣的模式，因為這種透過專題的方式傳授給志緯是能讓他的成長最快的方式，不過他比較可惜的是，他跟他的同學雖然也去了兩次，但是他的同學最後並沒有留下來，可能是因為去唸研究所的關係，當然這種合作夥伴本來就不好找了，他目前主要是有一位同學，一位跟他一起去越南當老師的

同學，那個同學現在跟他配合的還不錯，他們曾經一起去泰國北部、又去南部、又去西部，去很多地方。

志緯第一趟去的費用是我們這邊挪經費給他，他們自己也負擔一部份這樣，到暑假他們就是靠一些政府的補助，因為他的計畫特色不夠強，跟政府勉強還可以申請到一些補助，要跟企業申請補助可能就比较困難，因為他們計畫還是停留在那種短期服務性質的，沒有建構整年要做什麼樣的事情，或是比較有發展性的，以他之前做的幾次個案來講，都是像短期性的，特色比較難突顯，那我是有鼓勵他說這是他自己要去思考跟面對的問題，如果這是你想做的，你應該花時間去想你要怎麼做，那這件事情你能夠發揮到什麼樣的程度，這個應該是你才有辦法去想出來的，我不是華語那個領域的人，只能提供一些自己經驗給你，可是那不見得能夠適用。

## **七、創立台灣青年數位服務協會**

其實最早蔡老師也想要弄一個這樣的組織，但是後來並沒有很積極去弄，我自己是有意識到若興趣在這裡，要嘛就可能有點像創業這樣，我自己來創一個組織，不管有沒有工作，我自己有事情做，我自己的想法是這樣，那時我們這些同學都還沒有想說要弄一個組織的事，後來我想著、想著愈覺得這是可行的，於是主動跟其他人討論，問他們有沒有意願一起來弄這個組織。暑假之後我們討論並開始申請組織，一方面是感受到我們以組織可以很快的掌握到資源，還有我們做那麼多個案，累積了一些經驗或一些資源在手上，有了一些能量。

### **為了延續泰緬的服務**

再說做泰國這個個案做到後面，我們很清楚想要繼續去推動，但怎麼做？另外一方面我們也感受到學校的發展，必竟服務是配合著課程去發展，所以不見得所有的服務能夠一直持續 RUN 下去，學校的服務還必須以課程教學為目

標，如果跟課程做結合，我不確定我們想做的服務的走向最後會變成怎麼樣，如果我們沒辦法把握的話，那乾脆就是自己成立一個組織來做，會比較好一些，那時候想法是這樣的。

之前做的那麼多的東西，它可能被定義是學生社團或者是學生在弄的，它可能比較難被突顯我們的特色，所以我們做的服務開始慢慢跟學校做一些切割，這個切割也是考驗我們有沒有辦法在沒有學校頭銜的光環下，外部的資源仍然可以進來，不要讓大家認定說：「只有中原的學生才會這樣做」，我們想讓這個團體更加豐富，所以才會去弄一個組織，如果有一個組織我們也比較好去外面做長期性的運作，能一直累積一些東西下去。

我們在辦召募徵選時，已經同步在進行申請成立組織了，後來志緯進來參與我們的活動了，理所當然他也變成會員，我們的會員比較像是說有參與我們活動的才能算是會員，並不是說付費就能成為會員，因為他有參與，我也強迫他成為我們會員這樣。

所以當時想法是因為之前在學校做很多服務，可能大家的認定這些服務活動就是中原做的，或中原某系做的，如果說我們這群人想發展什麼事業，或是想要共同做一些什麼事情，可能還是要有一個團體在裡面累積一些能量，所以那時候服務計畫開始慢慢跟中原做切割，組織創立時間花了差不多半年，申請流程其實還好，就利用暑假開始跑行政流程，之後在等待內政部回覆時我就去當兵了。

#### **肆、小宗的服務學習經驗故事發展歷程**

透過小宗的經驗故事，將其故事歷程分為六個階段，以探究歷程中的情境轉折，提供一個直觀透視印象，讓讀者能深入淺出的進行閱讀，請參閱圖 6-2-1 小洲的服務學習經驗故事發展歷程：

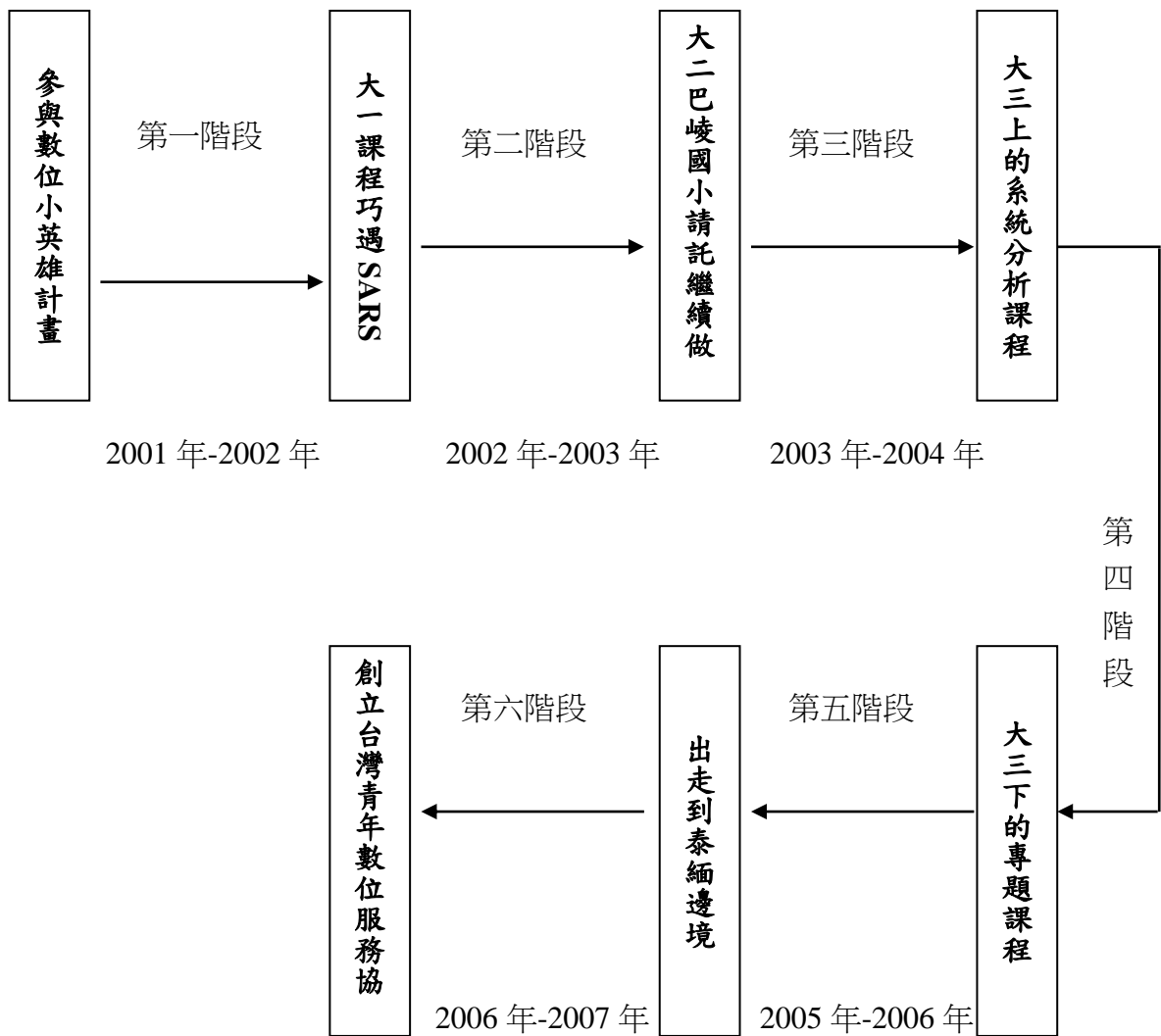


圖 6-1-2 小宗的服務學習經驗故事發展歷程

## 第二節 小宗帶領服務學習發展歷程及相關因素

根據小宗的生故事進行歸納後，其服務學習的歷程及相關因素如圖 6-2-2，並將歷程中各階段分述如後：

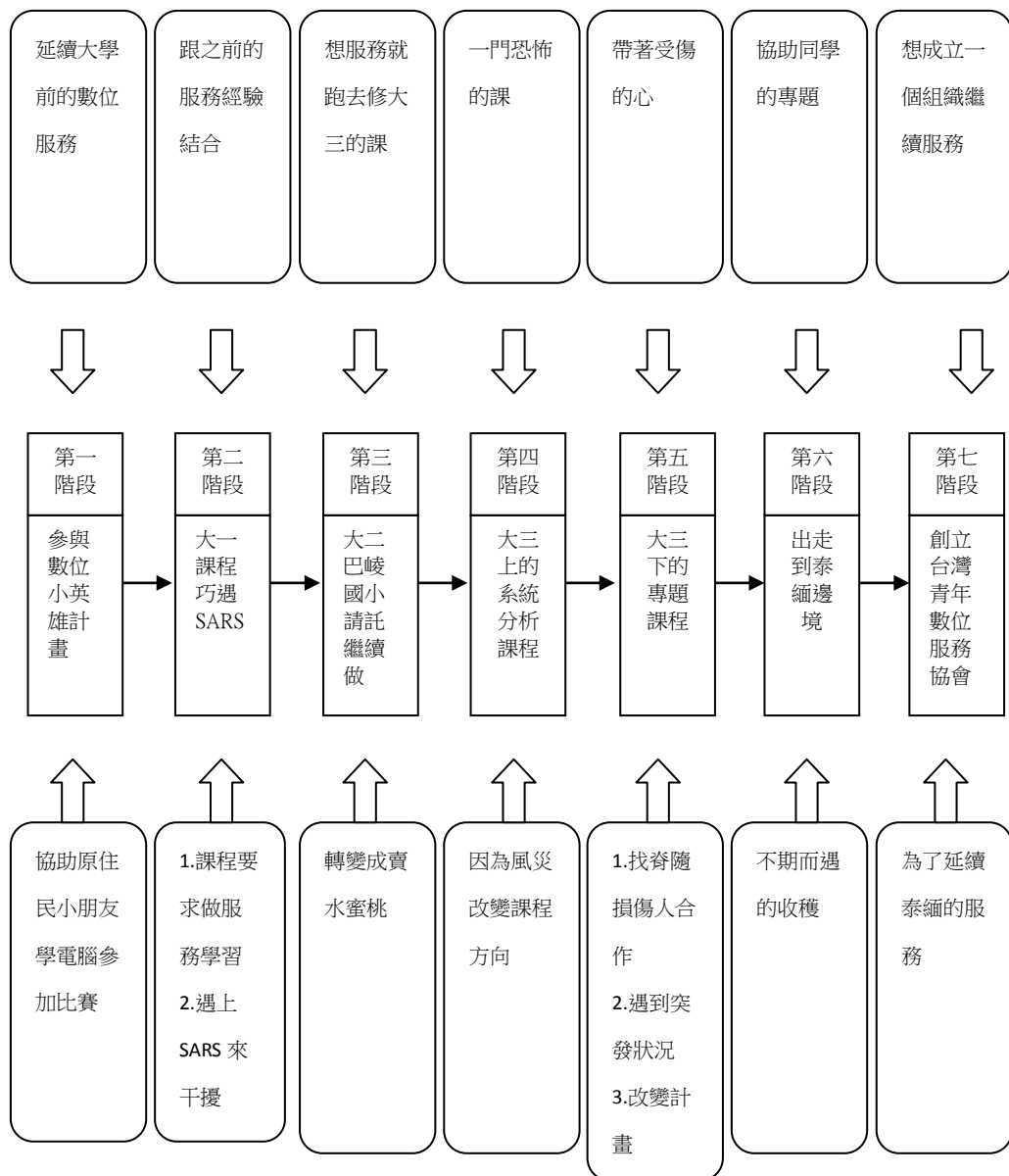


圖 6-2-1 宗帶領服務學習發展歷程及相關因素

### 一、參與服務學習的動機

(一) 時間前後：2002 年~2007 年

(二) 事件開始：由進入大學前參加網頁相關比賽經驗，進而認識一些夥伴，透過夥伴介紹，去參加雷倩的希望基因發展協會數位小英雄計畫，並與大一管理學聯課進行。

(三) 主要行動：

2002-2003 年小宗未進入大學前就在巴陵國小擔任數位教學服務，教導小朋友製作與設計網頁，讓小朋友行銷他們自己的故鄉，該群小朋友因此還獲得國際網頁設計白金獎，讓他跟另一位同學，更加願意投入當地的社區網路教學服務，去連結前一個服務中華民國希望基因發展協會「數位小英雄計畫-桃園縣巴陵國小」，本階段的動機為個人興趣。

2004 年系學會第一年成立數位服務組，小宗擔任組長，就以系學會名義繼續申請一個暑期的服務計畫，主要以電腦教學、文書處理及影像處理並結合地理環境教育。教育部、青輔會教育優先區暑期營隊服務桃園縣羅浮國小，本階段的動機為滿足課業的需求。

2004-2005 年當地的教會幫巴陵國小申請到原住民學電腦的相關計畫，想找學校老師幫忙教電腦的，因老師都沒空，他們就找上小宗，這個計畫是縣政府的原住民的部落讀書站計畫，計畫結束後，小宗想再擴充這個網站的功能，就再找幾個同學去實際收集一些素材來介紹當地店家與民宿，此時系上老師要到對面光華部落協助銷售水蜜桃，幫小朋友籌募教育經費，小宗主動跟老師請求可否讓他也在巴陵這邊幫當地原度住民賣水蜜桃，老師欣然接受後，並指派專題生協助，小宗就以這個網站來協助當地賣水蜜桃。教育部縮減城鄉數位落差—青年資訊志工團隊計畫桃園縣巴陵國小，本階段的動機為個人興趣。

2005 年原夢雙龍數位合作計畫~桃園縣巴陵部落脊損傷病友。

大三專題課程將原來在拉拉山經營的社區網站跟脊椎傷殘人士進一步結合做網路行銷農場品，由每一筆成交金額中提撥比率金額，作為脊椎損傷病友的薪資，本階段的動機為滿足課業的需求。

2005-2009 年大三協助專題組同學沃展的個案，第一次到泰緬邊境時被那裏類似台灣 5~60 年代的復古景色吸引，因當地駐站提出電腦需求，小宗返回台灣後積極募得電腦，又在去了泰緬前後 5 次的短期服務，後來擔心畢業後這群人會分散，因不捨這麼多次的服務就此中斷，就相約夥伴成立台灣青年數位服務協會，持續對泰緬邊境進行數位落差服務至今，本階段的動機為團隊理想。

## 二、如何籌組團隊與運作

(一) 事件始末：小宗在大一的管理學課程，老師要求方案要跟服務學習結合，小宗就想延續之前所做過的原住民小朋友數位教學，就選定了復興鄉的巴陵國小，服務期間常遇到下雨導致道路不通，更遇上 SARS 而無法實際去服務，最後只能紙上談兵來結束這一學期的課程。

(二) 主要行動如表 6-2-1 籌組團隊分析：

表 6-2-1 籌組團隊分析

人力資源	經費資源
<p>大一下的課，有找一些同學加入，規劃說要怎麼做，跟學校談好我們想去做怎樣的內容。剛好遇到 SARS 及連續颱風造成交通中斷，這年只能紙上談兵，沒有實際服務。</p> <p>(B2-99.04.30)</p>	<p>經費透過課外組及青輔會 GYSD 申請有著落，但因為實際出隊服務，所以沒有經費支出。</p>
<p>大二跟恩偉繼續到拉拉山巴陵地區教會協助國小電腦教學服務。</p>	<p>教學課程經費由當地教會向縣政府爭取補助，另項課外組申請帶動中小學經費補助。</p>

續上頁

<p>大三專題組同學 7 人互相支援協助脊椎傷殘人士透過網路行銷水蜜桃自力更生，結束後一組人用暑假期間到泰緬邊協助數位落差服務專題。</p>	<p>跟教育部提出特色主題計畫獲得補助，同案參加 B 電台公益競賽獲得 20 萬獎金，其中一部份獎金作為泰緬邊境服務基金。</p>
<p>大四專題組成員自願，繼續利用寒、暑假及校外學習週，在泰緬邊境從事縮短數位落差服務工作，擔心畢業後人員會分散，所以成立台灣青年數位服務協會持續對泰緬邊境進行服務，主要人力有微笑及志緯。</p>	<p>因海外服務經費龐大，小宗開始大量寫服務計畫提案申請，獲得新光基金會每年 50 萬元補助。</p>

### 三、參與者的領導風格

(一) 事件始末：要升大二那年暑假，復興鄉上巴峻要找學校老師去山上教電腦課程，因為老師都沒空就找上小宗去該社區教電腦，期間因為系上老師專題要幫光華部落行銷水蜜桃，小宗將訊息告知上巴峻的居民，居民也希望中原大學能幫上巴峻賣水蜜桃，所以小宗就找老師幫忙一起行銷水蜜桃。

(二) 主要行動如表 6-2-2 小宗參與服務學習領導類型對照表：

表 6-2-2 小宗參與服務學習領導類型對照表

進程	服務學習個案	團隊屬性	擔任職務	決策型態
2002-2003	中華民國希望基因發展協會數位小英雄計畫-(桃園縣巴峻國小)	自籌團隊	副組長	2 人組織

續上頁

2004	教育部、青輔會教育優先區 暑期營隊服務（桃園縣羅浮 國小）	自籌團隊	組長	主持人
2004-2005	教育部縮減城鄉數位落差 －青年資訊志工團隊計畫 （桃園縣巴陵國小）	自籌團隊	組長	主持人
2005	原夢雙龍數位合作計畫（桃 園縣巴陵部落.脊髓損傷病 友）	自籌團隊	組長	主持人
2005-2006	教育部縮減城鄉數位落差 －青年資訊志工團隊計畫 （連江縣東引國中小）	自籌團隊	組長	主持人
2005-2009	協助泰緬邊境縮減數位落 差計畫	自籌團隊	執行長	主持人

#### 四、衝突因應

（一）事件始末：大三上學期小宗上系統分析課程，因為碰到艾利颱風重創五峰鄉，所以老師改變以往課程模式，讓所有同學經營網路商店，好幫災區籌湊重建基金，所以小宗賣完水蜜桃後又接著賣甜柿跟香菇。

（二）主要行動如表 6-2-3 重要衝突事件與因應：

表 6-2-3 重要衝突事件與因應

進程	衝突事件	因應
2005 年	當時剛好有一個新聞處理的部份，是中華汽車幫忙做媒體宣傳，找一個中	1、會隨著時間漸漸淡忘 （情緒上）

	<p>國時報記者做採訪，結果那一天他就寫出來脊隨損傷人賣水蜜桃，問題是脊隨損傷人是那個單位的稱呼，並不是所有的損傷患者都叫脊隨損傷人，就是記者下標下錯了，那我們就想那既然沒辦法跟他合作，我們也覺得認識這個長者也不錯，我們那時候剛好在榮總那邊拜會他們辦公室，也帶水蜜桃送他，也跟他們講說我們這個計畫也順利在進行，就一個好意啦，就想說有水蜜桃，所以想說帶過去拜會一下……隔天報導出來造成誤會，然後他說我們把他設計，就是說我們會送水蜜桃這個行為給他說是賠罪用的，是因為我們做錯事情了，所以才會送水蜜桃給他。</p> <p>(B-2-19)</p> <p>原本想說他只是打電話來報怨這樣，後來事情鬧大了，就是他們那個社工打電話給 B 電台，然後又去 B 電台大樓說要找執行長，說我們這些人詐騙啦，冒用他們的名義行騙啦，說從頭到尾都沒有跟我們合作啦，把這件事情講的很難聽。(B-2-20)</p>	<p>2、經驗上會引以為戒。</p> <p>3、透過跟老師還有團隊溝通。</p> <p>4、透過課程分享以案例作為探討。</p>
--	---	--

## 五、服務學習對他們就業的幫助

(一) 事件始末：大三下學期的專題課程，老師希望在原有的基礎上，要小宗這一組去跟公益團體合作，所以就找脊隨損傷組織合作，來行銷復興鄉的水蜜桃，這個專題也報名參加 TVBS 的大專社團公益獎獎競賽，在獲得第一名同時，合作單位臨時要拆夥，引發了許多誤會，小宗這一組趕緊做了危機處理，但是傷害已經造成，小宗只能帶著受傷的心轉進到泰緬邊境，去協助同學的專題。

(二) 主要行動如表 5-2-4 小宗經驗應用對照表：

表 6-2-4 小宗經驗應用對照表

服務中的學習	應用
<p>1、在歷年的服務過程中，為能順利的募集到活動經費，練就出企劃撰寫能力。</p> <p>2、參與原住民部落及身障人士及泰邊境多年的服務經驗，對各種種族文化的協助與認同，培養出跨越多元文化的謙遜觀點。</p> <p>3、共同成立台灣青年數位服務協會擔任執行長一職，每年持續選訓外派志工，持續對泰緬邊境支援縮短數位落差服務。</p>	<p>1、經常在各類型志工培訓或青年領導工作坊中，去分享企劃撰寫技巧。</p> <p>2、歷年服務面對原住民、脊椎損傷病友、泰緬甲良人的接觸經驗，培養出國際視野，應用在現今工作上恰如其分。</p> <p>3、透過協會每年舉辦志工與青年領導培訓，持續為社會培育人才。</p>

### 第三節 小宗改變社會模式領導力

小宗在服務學習的歷程中，個人面對所領導的團體，以及被服務的社群間，產生了哪些改變，表 6-3-1 為小宗改變社會模式領導力發展，逐字稿分析編碼如下：

表 6-3-1 小宗的改變社會模式領導力發展逐字稿分析編碼

重要敘說	核心編碼	共同主軸
B-1-3 如果要讓它完成，當然一定要盡可能做的.....把事情有達到一個成果。	要做出成果	自我領導
B-1-8 但是可能你要領導，它可能是含蓋很多東西的嘛，它一定是你要具備一定的知識吧，才有辦法跟人家溝通，跟人家溝通也要有一些溝通能力，或是你可能有一些額外領域的經驗，才有辦法跟其他人做其他的分享啦，那這些可能變相為你在領導上面的重要基礎，因為不可能是空有領導，但是你可能沒有這些其他的經驗判斷的上面的。	對經驗的看法	個人知覺
B-2-24 中間有什麼樣的問題，為什麼會怎麼造成的，要試著去想辦法解決。	解決問題	解決問題
B-2-28 那突然間就是那個診所他們希望說，我們幫他們多弄幾部電腦這樣的需求。	診所要求電腦	被需求
B-2-33 他可能在這邊這個團體裡面也能負責一個專案，而不是說都是一個參與的角色。	角色轉換	成長訓練
B-2-37 應該說對事情會有比較多高度的興趣，培養自己可能對不同領域的認識了解這樣。	服務的成長	跨領域認同

續上頁

<p>B-1-5 如果說對外溝通的話我們還是盡量，我指的是團隊間我們先取得共識，然後去跟業主去做溝通吧。</p>	<p>團隊先取得共識再對外溝通</p>	<p>團隊溝通 協調</p>
<p>B-1-6 因為學校課程然後慢慢發展出來，他們大概都是同班同學，但慢慢有一些像志緯或學弟妹進來的，然後就開始有收一些人進來 甚至有一些社會的人士進來這樣。</p>	<p>因學校推動，陸續有人進入核心組織</p>	<p>團隊發展</p>
<p>B-1-9 不是說我只是帶領組織成長，我只是帶領自己成長，可能要考量就是說那其他人他能不能達成他在這邊的願景。</p>	<p>用遠景來帶領夥伴</p>	<p>重視夥伴發展</p>
<p>B-1-10 採行的方式會比較像做中學，就剛講的可能從他的一個參與者到變成一個規劃者. 主導者,那要讓他成為規劃者.或主導者一定要實際給他一個很清楚要做的事情，那事情可能是他認同，那他要從一個參與者跨到一個規劃者跟主導者，那一定是他自己認同要做這件事情。</p>	<p>培育新人的方式</p>	<p>培育領導發展</p>
<p>B-1-9 要帶給下面的人給他一些訓練，給這些人有一個在這邊的一個自我期許，就像有一些人我們可能一開始都是參與者，但慢慢我們可能慢慢讓他變成規劃者，或者主導者，那就是讓他在不同的時期給他不同的期許跟目標讓他自我成長這樣。</p>	<p>創造一個目標與提供學習的環境</p>	<p>領導發展 轉換模式</p>

續上頁

<p><b>B-1-10</b> 那他要跨到這個地方來講也不是這麼容易，一定有很多經驗上，必須要有去帶人，那我們的方式都是比較鼓勵他可以再去另外再找一群人，我們過去的發展過程，就是這一群人大家共同做一些事情，就會做這件事情的情感在，再來就是說可能每個人他都要負責，做一個獨立的個案，那其他人幫忙他完成做這件事情。</p>	<p>帶領新人學習 是用專題分工的模式</p>	<p>領導新人</p>
<p><b>B-1-8</b> 他可能必須扮演的是給參與這個組織或是參與這個團體的願景，就可能這邊有一群人，你要很清楚的去告訴他們，接下來要把他們帶到哪裡，如果這個組織沒有很明確或者接下來要做的事情，這些人沒有很清楚的目標跟願景，他最後會自然解散。</p>	<p>目標導向的領導</p>	<p>目標跟願景的領導模式</p>
<p><b>B-2-28</b> 蠻有趣的是因為異國很多場景都很特別，其實就跟過去接觸原住民這樣，就是當地很多文化，沒有所謂的衝突，感覺自己很自然的就溶入，所以自己也覺得心情還蠻愉快的。</p>	<p>感染異國文化帶來的愉快</p>	<p>文化認同</p>

由上列改變社會模式領導力發展編碼分析，抽取要素及發展出共同主軸，繪製出圖 6-3- 1 小宗改變社會模式領導力發展圖：

## 團體

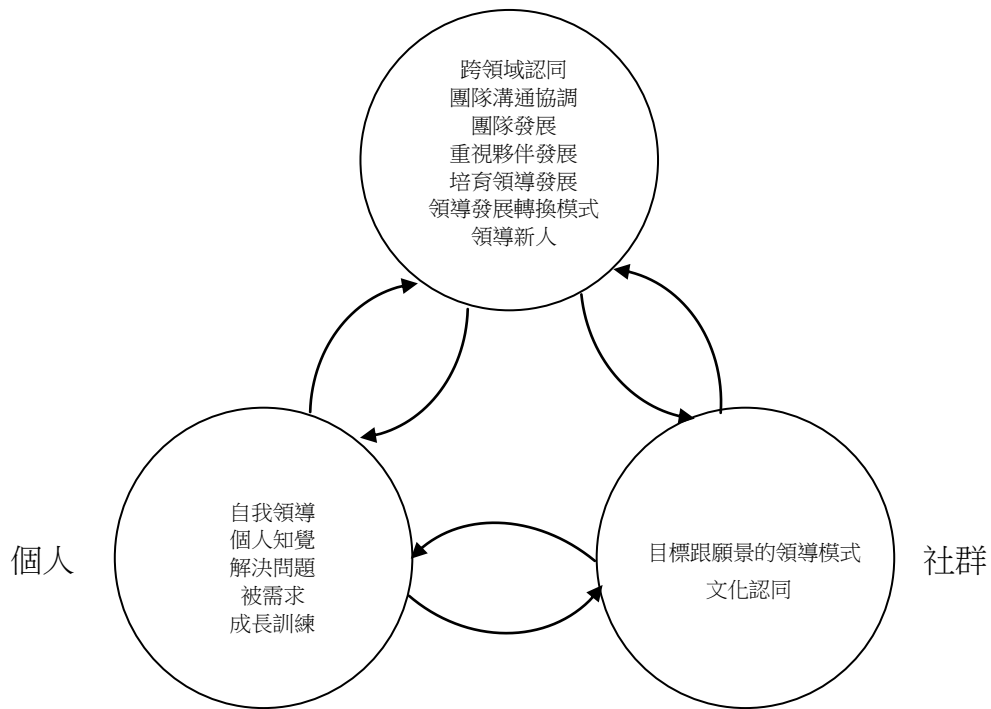


圖 6-3-1 小宗改變社會模式領導力發展

由上圖領導力發展得知，小宗在個人領導力與團體領導力有較多的學習，個人領導能力在自我知覺（被人及社群的需求）、自我領導與解決問題的能力，並不斷的透過訓練讓自己能成成長。在團體領導呈現，強調團隊溝通協調（重視夥伴發展），對團隊發展有深遠的目標，培育後進領導能力發展，在跨領域認同整合能力表現優異。在社群領導力的展現是以文化認同、目標跟願景的領導模式來對社會及社群持續貢獻服務。

## 第七章 微笑的故事分析

本章共分三節詳細分析微笑的服務學習經驗歷程，第一節為微笑的經驗故事，第二節為微笑帶領服務學習發展歷程及相關因素，第三節為微笑改變社會模式領導力。

### 第一節 微笑的經驗故事

#### 壹、人物速寫

微笑這年是本校資管系大一學生，研究者經常在跟小宗在討論活動計畫時，會不時的聽到「微笑」這個名字，直覺「微笑」應該是小宗這個團隊中重要的成員，第一次跟微笑碰面的情境是，大一一的時候，微笑是參與帶動中小學活動與 GYSD 活動的成員之一，那時只在計畫送件審查及經費結案時有見過面，對當時大一的她印象是模糊不清的，直到第三年，她在執行脊髓損傷病友行銷水蜜桃專案時，需要跟教育部申請專案經費補助這時才又再來辦公室找我。

微笑有一張常掛著笑容的甜美臉蛋，笑容帶給人親切感，跟她見面幾乎都在討論服務的經費如何申請、如何結報，她就像是團隊裡的財務總管，因為見面的次數不多，一年也只有幾次，她的名聲很響亮，經常會聽到很多學生提到「微笑」這個稱呼。

#### 貳、微笑參與服務學習經歷

表 7-1-1 是微笑參與服務學習經歷，這些經歷呈現微笑參與服務學習的重要歷程發展：

表 7-1-1 微笑參與服務學習經歷

稱 呼	微 笑
<p>參與服務學習歷程 (以年份遞延)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2004 教育部、青輔會教育優先區暑期營隊服務(新竹縣芎林國中)</li> <li>◆2004-2005 教育部縮減城鄉數位落差—青年資訊志工團隊計畫(桃園縣巴陵國小)</li> <li>◆2005 中華汽車原住民文教基金會/原夢雙龍數位合作計畫(桃園縣巴陵部落.脊髓損傷病友行銷水蜜桃專案)</li> <li>◆2005-2006 教育部縮減城鄉數位落差—青年資訊志工團隊計畫(連江縣東引國中小)</li> <li>◆2005-2006 菲律賓僑校縮短數位落差華語教學專案</li> <li>◆2005-2009 協助泰緬邊境難民營學童縮減數位落差計畫</li> </ul>
<p>參與服務學習歷年 獲獎紀錄 (以年份遞增)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2004 GYSD 績優團隊桃竹苗區社區貢獻獎</li> <li>◆2004 中華民國希望基因發展協會傑出服務獎</li> <li>◆2005 第一屆 B 電台大專社團公益獎首獎</li> <li>◆2005 GYSD 績優團隊社區志工資訊服務類第三名</li> <li>◆2005 教育部 94 年度優秀青年資訊志工個人獎</li> <li>◆2005 聯合報系文化基金會 13th 大專青年社會服務獎(中原大學資管系學會)</li> <li>◆2008 青年公共參與獎志願服務(團體組)</li> </ul>
<p>媒體採訪或報導</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆TVBS◆年代新聞◆東森新聞◆大愛新聞◆公視新聞</li> <li>◆聯合報◆中國時報◆自由時報◆天下雜誌◆遠見雜誌</li> </ul>
<p>相關成果 或學術發表</p>	<p>南庄東河國小~偏遠地區國小學童數位學習線上課輔英語學習個案探討</p>

### 叁、故事之核心主題「始終如一的微笑」

#### 一、高中就開始服務學習

我接觸服務跟領導的開始是在高中的時候，那一段時間一直有在當班長、副班長的角色，常常大家會找我幫忙，我也有一點雞婆，常常很想要幫忙大家。

記得高中的時候，政府推了一個活動要學生去做一些服務的事情，一個學期要服務八小時，當時同學都會抱怨，幹嘛要學生去做這些，但我那時的反應跟大家不太一樣，我覺得這件事還蠻好玩的，我認真的去想、去找有哪些單位是可以去服務的。大部份的同學都只是去幫忙掃地，幫忙撿垃圾這一種的，我就覺得應該可以做到更多，做一些比較有意思的事情，記得那時我們幾個同學的服務是去動物園，因為動物園的門對殘障人士來說太窄了，需要透過專用的門進出，而假日的時候遊客又很多，對殘障人士來講常常找不到方向，所以我們去做幫忙引導的動作，當時並沒有想到什麼服務學習或什麼東西，只是單純覺得就是去做一個服務，可能政府希望我們有一點什麼貢獻吧，但是其實也沒有明確的知道是為什麼。

#### 二、大一的管理學課程

進入大學之後老師開了一個課程，要我們去做一些服務的事情，而且要自己去找單位做服務，那是第一次覺得好像真的是去要幫人家去做一些事情的時候，所以同學們就開始在找有需求的單位。現在回想起來，覺得那個時候做的服務好像只是為了做而做，並沒有去想說到底為什麼要做這一件事，我們只是單純的去找一個新竹縣芎林國中做一些資訊融入鄉土地理教學，服務的層面很淺，也沒有特別去想還有什麼後續的服務。

大一下學期的時候主要在做這個，自己覺得這樣子就完成一門課程，沒有什麼太大的感覺，那時有看到有一些同學，像利安他去做拉拉山服務的部份，覺得還蠻有趣的，還蠻想要去做這一塊，但是就好像沒有什麼機會，畢竟大一

那時候什麼也不熟，所以也不會特別想要去幫忙做什麼，那大二就落了一年就是都沒有做服務。

### **三、大三專題課程**

大三的時候系上開始推一些有關數位服務的課程，也看學長、姊做的一些東西好像還蠻有趣的，所以大三的時候，對我的服務歷程是一個關鍵期。

#### **(一) 面臨興趣的抉擇**

那時我們開始要做專題，大家覺得要選技術導向的專題，但是我那時候覺得既然自己對於技術不是那麼有興趣，還不如選一些偏向管理的，那時我們的專題老師，告訴我們要做的比較偏向服務性質的事情，我個人覺得還蠻喜歡接觸人的，去做一些服務也覺得不錯，而且可以利用自己的資訊技能去服務幫助別人，覺得有成就感吧，如果只是單純寫程式，自己也沒辦法寫。

一開始做的服務就是幫忙賣水蜜桃，後來發現怎麼大家都在賣水蜜桃，我們那時想要有點區別，所以找脊椎損傷者一起進來做電子商務這塊，跟別組的區別是我們幫助原住民建置網站，但我們找脊椎損傷者進來進行持續的電子商務，有一種團體幫助弱勢團體的感覺，我們的角色變成是一個單純的輔助，案子一開始我們有協助，後來他們彼此幫忙還是一直有營運下去，我覺得我們只是給他們一個機會，幫他們撮合在一起，讓他們可以互利，我覺得我們最大的服務是提供他們一個互利的機會，而不是自己費了很多心力親身去做幫助的事情。

許多案子是同時開始的，之後就做泰緬邊境的案子，中小學的資訊服務、離島馬祖地區的案子，我們這組為什麼可以一直做下去，原因是組員的關係，我們大家沒有一直去想服務這件事，而是我們一直想可以去另一個地方，去看看當地的環境，可以認識那邊的朋友，我們單純的這樣想。大家當時只是覺得說我們到底要做什麼教學，就是去教他們，後來我覺得已經沒有什麼要去幫助

別人的那種感覺了，而就是真的只想去看看增廣見聞吧。

## **(二) 天啊！要做四個專題**

大三時大概有四個案子同時在 RUN，那時候還蠻忙的，那四個案子就是泰緬、賣水蜜桃、協助脊髓損傷者賣蛋糕、另一個就是去離島的東引國小，其實老師的目的就是為了要訓練我們每一個人都可以去管理一個案子的概念，每個人自己要去寫一份企劃書，自己去籌錢，當時團隊裡面有七個人，有兩個人是比較不碰專題的，因為他們要考研究所，我們五個人就是沒有特別想要考研究所，只是單純的想做喜歡做的事情，我們這組顯然有兩個對技術比較有興趣，那其他五個對管理比較有興趣，七個人一起做四個案子，我第一個想到是人力很吃緊，還好我們並沒有四個案子同時進行，而是一個案子接一個案子，到後半段大家對案子比較熟了，我們的分配就變成是幾個人去做一個案子，例如蛋糕的案子，我們就兩個或三個去做場勘訪問農家，不用全部一起出動。大家同時都有很多事要做，我那時最常做的就是溝通，兩個案子的訂貨都會找我，我有時候也會突然想說這次電話是要訂什麼，是水蜜桃還是蛋糕，就會有點忘記這種現象。

## **(三) 團體中必然的小磨擦**

很忙的時候，我們就從早到晚全部都待在那個專題教室裡面，大家一起熬夜，我曾經是兩三天只睡五個小時，大家就是還蠻忙碌的，那時候大家都一起一直喊累，但也就這樣子過了。

當時有一個例子是，我們裡面有一個男生他美工在是比較好的，但我們對他設計的東西有時候仍不滿意，大家就會念他，有次他就跑到廁所去哭，因為他同時要做好多個網站的美工，很多東西都卡在一起，當他設計的不是很好時，我們也很心急，所以變成大家講話都很直，就直接批評說那個地方不好什麼的，結果他跑去廁所哭，我們有一個同學就有去看他，這件事最後也和平解決了，當時只是大家心急，可能講話會比較衝一點，或者是有人壓力太大受不了這些

事情，其他都還好，有問題就大家會一起解決這樣子。

#### **四、加入泰緬邊境服務**

泰緬邊境服務衝擊的地方是比較多，畢竟那是我第一次出國，而且也遇到比較多不同的問題，然後也讓自己看到比較不一樣的面向，去那邊然後聽到那些當地的小朋友講的一些話，自己產生了很多的衝擊。

看到當地的六年級小朋友就要開始討生活，那時我就開始有反思，我覺得泰緬這個案子是讓我反思最多的，以前的服務可能服務完就沒事，頂多檢討看哪裡沒做好，但是泰緬服務的案子，我會有反思的動作，我們聽到他們的一些想法，我就會想之前自己是不是也是這樣，譬如說他們六年級可能就要出去工作，那我們就會想我們六年級的時候在幹嘛，我們是不是應該要怎麼做，當時就比較會反思，就是改變自己。

##### **（一）不同的文化衝擊**

我們剛去泰緬做小朋友的服務時，聽到一個有關小朋友班長的事，那個班長已經六年級了，他是全校最優秀的學生，被選為是學校的 leader，當時我們有去幾戶人家拜訪聊天，有天晚上我們去這個 leader 的家，那個小朋友真的很優秀，以我們的想法會鼓勵他繼續升學，那個小朋友也說他還蠻想念書的，但是沒辦法，因為泰國是母系社會他，必須要嫁到另外一個人家裡去，所以男生要嫁到女生家去幫忙做事。我一聽到這件事就覺得還蠻衝擊的，因為自己就會想那我六年級的時候在幹嘛，連現在都已經上大學了，我都還沒有想到要幫忙工作這個問題。

當時我就覺得唉..他是那麼優秀，居然只能去人家家裡幫忙工作，沒有辦法繼續唸書，自己看到人家那麼小都已經在工作了，那我們自己還在那邊一直玩樂浪費，所以後來自己就會想，不可以像以前這麼混。

回來台灣以後，我們團隊仍會一起聚餐吃飯，有食物吃不完的時候，我們

就會說：「喂！你看，泰緬的小朋友都沒有東西吃了，還不趕快把它吃掉，然後大家就會很認真的默默把它吃掉」。

## **（二）與難民營的第一次接觸**

第一次去泰緬時我看到一大片難民營，只是經過我們沒有進去，就看到裡面那些人沒有辦法出來。

第二次再去時他們就帶我們進去難民營，那不是一般人可以進去的，必須要有人帶，需要經過溝通才能把外面的人帶進去，進去之後發現其實裡面就跟一般的小村落一樣，那時候看到難民營就感覺，這些人可能一輩子都只能待在這裡面，雖然它面積很大，但全部的房子看起來都是重疊的，那個街道也就是像桌子這樣寬而已。

當時我想自己是很自由的，因為我要去哪裡就可以去哪裡，我不會像他們永遠只能待在那個村莊裡面，生老病死就都在裡面，難民營裡的人都一直講一件事，就是不知道什麼時候才可以回家，因為他們雖然是緬甸人，現在成為流落到泰國的難民，即使他們想走出營區去透透氣都不行，那時我覺得自由真的太可貴了。

## **（三）難民營外的梅道診所**

因為我們沒有辦法隨意進去難民營，所以難民營的服務不是我們做的，我們做的是梅道診所這部份的服務，其實梅道診所裡面有很多人也都是難民，他們都沒有身分證，是一間難民診所吧。

相對於難民營裡的難民，梅道診所的難民，他們算是比較自由的人，只要不被警察抓到的就好了，我們的目標就是去建構梅道診所的數位機會中心，診所裡面有很多人是要進去難民營和邊境，去幫難民們做醫療的，有個叫做什麼醫生的..我忘記那個名子了，他們就是要去幫邊境的人看病的，他們需要做一些教材，或是印一些東西，我們做的那一間電腦教室就是可以提供給他們使用的。

我們坐車去 Mae Sot 的時候，它中間有一個檢查站，那個檢查站的人有時

會上來檢查你的護照或是身份證，接著就會看到一些人被趕下車，那就是沒有身分證的難民，在泰緬邊境這個地方很多都是這樣子的人，這些難民就被抓到貨車裡面，然後用上鐵鍊送去關起來。聽說他們去關個幾天然後付錢，或是有認識的人來付錢，就會讓他們出來。我不確定會不會有人再被送回難民營裡，畢竟難民營離 Mae Sot 市區還蠻遠的，梅道診所在難民營的外面，那 Mae Sot 這個地方要到外面去，還有一個檢查哨，一般來講，他們可以從難民營出到這個邊境，但是要再進到泰國的內部就不容易了。

大三到大四持續一直在做泰緬邊境的案子，整個大四都在做。大四的時候，就不知道為什麼大家就一時興起想要用一個協會，其實現在有點忘記為什麼了，就是當時大家說...不然我們來弄一個協會，到時我們要募款什麼的，就可用協會的名義來進行，因為畢業後沒辦法靠系上幫我們做這些事了，我們就只能靠自己去做。可能去泰緬太多次了，就真的會想要弄一個單位，可以繼續做泰緬這個案子，但是我現在真的已經想不起來是為什麼了，只是有人講起，然後大家就說好，就有人去幫忙弄這個弄那個，然後一直持續到現在。那大四其實基本上我們好像也都是一直都在做大三的东西，然後跟創立這個協會，那真正開始服務學習就是從畢業以後了。

## **五、研究所與服務學習**

大四剛畢業我就直接進入研究所，那時候比較少接觸服務，但跟系上專題老師的互動還蠻多，那時專題老師有帶學生去做一些服務，老師請我去幫忙帶專題學生，因為研究所要做的是遠距英語教學的研究，就藉著帶老師的學生，同時也做研究探討學生用遠距教學到底效果好不好，這是研究所裡第一個有服務跟研究的部份。接著專題課程學弟妹們要出國去做服務，因為我有執行的經驗，變成是站在領導的角色，帶著他們場勘、看著他們寫計畫書、去服務、最後到結案。我覺得以領導者去看他們做服務，會看到比較多的缺點，也會及時

告訴他們說：不能怎麼樣，不能怎麼做這樣子。

### **（一）服務學習是針對需求而非弱勢而已**

菲律賓僑校讓我對服務產生了改觀，因為我們以前服務時都會想說就是要去服務一些比較貧窮，或是跟你好像有一些差距的人，當我們去菲律賓僑校時發現，僑校是一個超有錢的單位，在服務的過程裡我們整個過的太好了，就是吃好的住好的，然後有人接送。

這跟我認為的服務完全不同，因為一直以來在做服務的過程中，什麼都要靠自己，要省錢，吃的也不是很好。但是在僑校服務，因為他們缺乏一些資訊的技能，我們就像是老師帶小朋友的那感覺帶他們，而不是像我們傳統的那種服務模式，所以這讓我對服務有另外一個不同的看法，我發現就不是在什麼幫助弱勢的感覺。

### **（二）學習獨當一面**

我覺得很多事情都會有學習的地方，你去完成這個案子，一定會從裡面看到什麼要學的東西，這見聞就是我的學習，讓我對舊有的看法產生改觀。

菲律賓其實是一個可以把英文拿來練習的地方，我自己英語沒太好就跑去國外，當時已經沒有人帶領我，而是我要去帶領他們，很多事情需要語言的溝通，所以變成由我去跟他們校長或是校長夫人溝通，說明學生他們的狀況，或者是我們應該怎樣做教學，以及我們最後要呈現的成果是甚麼。溝通的時候語言表達障礙讓我覺得有點怕。另外還有一點是，僑校其實還蠻重視成果的，最後他們要辦一個成果發表會，所以那時候我最大的成長，就是學習到要怎樣講話才是對的，怎樣溝通才是好的，而不能像以前是小孩一樣講話不修飾。我覺得那一次的學習跟以往的服務學習是不同的，服務對象的層級有點不同，但是這樣講起來會不會感覺不是服務中的學習。

### **（三）認知服務學習的真諦**

我覺得服務學習應該是要去服務需要被服務的人，但是那個需要被服務的

不見得是一個經濟貧窮的人，他可能是一個高社經地位的人，他只是因為缺乏這項技能，或是缺乏那些專業，所以你去服務他。或者應該是說，他是技能貧窮或是專業貧窮的人。

我們之前去教小朋友遠距學習英文，我覺得我的英文不是很好，如果今天有遠距學習英文這樣子的東西，我可能就變成是一個被服務者，我覺得我有這個需求。一般人的觀點來看歐美的英文比臺灣好，那歐美可能會覺得他們來這邊就是幫助我們，那他是教我們英文，於是我們就變為是一個被服務者，所以被服務者不是因為他貧窮或他瀕臨低等，而是他缺乏那一項技能而需要被服務，那其實每個人都是可以是一個被服務者。

## **六、在數位服務協會的角色**

現在每年還是正常派隊出去，有時候一年出隊不到四次，我們定義的四次設定兩次是學生團隊，兩次是社會青年團隊，因社會青年真的很難募集，所以有的時候會變成三次，出隊四次的機率蠻很少的幾乎沒有過。

### **（一）必須承擔組織的責任**

我們對於安全問題的要求很嚴謹，去年泰國內部有動亂的問題，我們要被派去泰緬的團員都會一直問到底要不要去啊，會不會危險啊.....。我們也一直問當地那邊的狀況，而他們回覆說其實還好，是泰國曼谷那地方比較危險，可能是媒體報導太過了，那我們考量過後，最後我們還是派他們去了。

我們現在主要都跟政府單位，像青輔會、外交部去募款，另外新光人壽基金會也一直有合作，我們會多方募款，也一直在拓展募款單位，我們一直寄刊物給一些對於這議題比較有興趣的單位，我們一直狂寄計畫書，跟計畫有相關的都盡量寄，寄的還蠻積極的，但最後回應的不見得那麼的多，最基本的就是政府一定會有補助，再來新光人壽基金會也會給我們補助，現在台灣民主基金會也開始有補助我們。

在這麼多年的服務裡面，沒有因為經費短缺而造成沒辦法出隊的情況，因為我們的團員必須要負擔自己的一些費用，我們一開始會先跟志工說：不能覺得你是志工可以直接出去你就不必負擔費用，這個服務要繳個一萬塊，那是支付你自己的部分費用，其他不足的部分我們會募款來補足，所以目前看起來經費是沒問題。

辦活動想過跟其他學校合作，只是一直到現在還沒有合作過，我們之前舉辦成果分享會時，詢問我們派出去的志工他們所屬的學校，或是其他的學校看有沒有興趣一起來合辦，但詢問之後好像沒有很大意願，所以我們就先放棄合作這一條路。

這個協會的成員大家都很忙，所以真正堅持想法在做事的只有兩個人，就我跟利安，主要都是利安在執行，之前他在當兵時還好，現在退伍開始工作了，變成我們都忙於工作，我覺得工作忙碌是我們要去克服的問題，但我們一直沒有很積極的去想解決這個問題。

## **(二) 進入社會工作的兩難**

我覺得畢業後理想很難持續，因為大家都有各自的發展，一開始因為小宗他在當兵，當時我只覺得說能幫忙多少就幫多少，現在我也蠻想再繼續投入在協會裡面，只是已經在工作了，沒有辦法再去擔任外派的志工，只能做一些後勤的工作，以後如果真的有機會能出去，自己還是很想出去。現在的我跟初接觸服務時的看法不同了，當初自己想要怎麼做就怎麼做，但是現在帶著其他新進的人要去做服務，角度不同了，層面也比較廣了，會去觀察大家做事的方式，而不是只關心課程，會開始注意到服務環境或是志工人際關係，然後最重要的是志工的安全顧慮。

以前自己還是志工時，覺得要出去服務就出去啊，完全沒有想到安全的問題，但是現在有了協會，而自己是組織的一員，當自己在安排志工服務時，服務有沒有做好是一回事，但是志工安不安全是很重要的，這時候就想到他們的

安全問題。

身為協會的一員就會有角色扮演的問題，這是職位賦予的責任，有一些團員可能會說，除了他做的這個服務外，還可以做其他以外的事情，我們都知道出發點是好的，但是組織會考量的更多。譬如說：上次有一個案子，有一位非組織內的人突然跨進組織來要去做服務，是我們的團員臨時引進組織外的那個人去教學，我們團員提出這個問題的時候，隔天就需要那個人去教學，協會認為這樣處理是不妥的，一方面因為提出這樣的要求太突然了，另一方面常駐在那邊的工作人員，事前跟被服務的單位溝通過，這樣的臨時引進可能會產生被服務單位的困擾，所以協會最後的決定是「不要」，因為這關係到組織定位的問題。

這件事如果事先知道或事前溝通，或許是可以去解決的，團員也會問說：我們去那邊不就是要幫助他們嗎？能多一個人教為什麼不讓他去教？為甚麼就要侷限我們。我嘗試站在團員的角度去想，他們一定都會覺得為什麼你要這樣？組織真的有這麼重要嗎？但是組織有組織運作的模式，這就是為什麼組織能成為組織，我們試著跟他們解釋，有一些人能了解，但有一些人無法了解。

## 肆、微笑的服務學習經驗故事發展歷程

根據微笑的生故事進行歸納後，其服務學習的歷程及相關因素如圖 7-1-1，並將歷程中各階段分述如後：

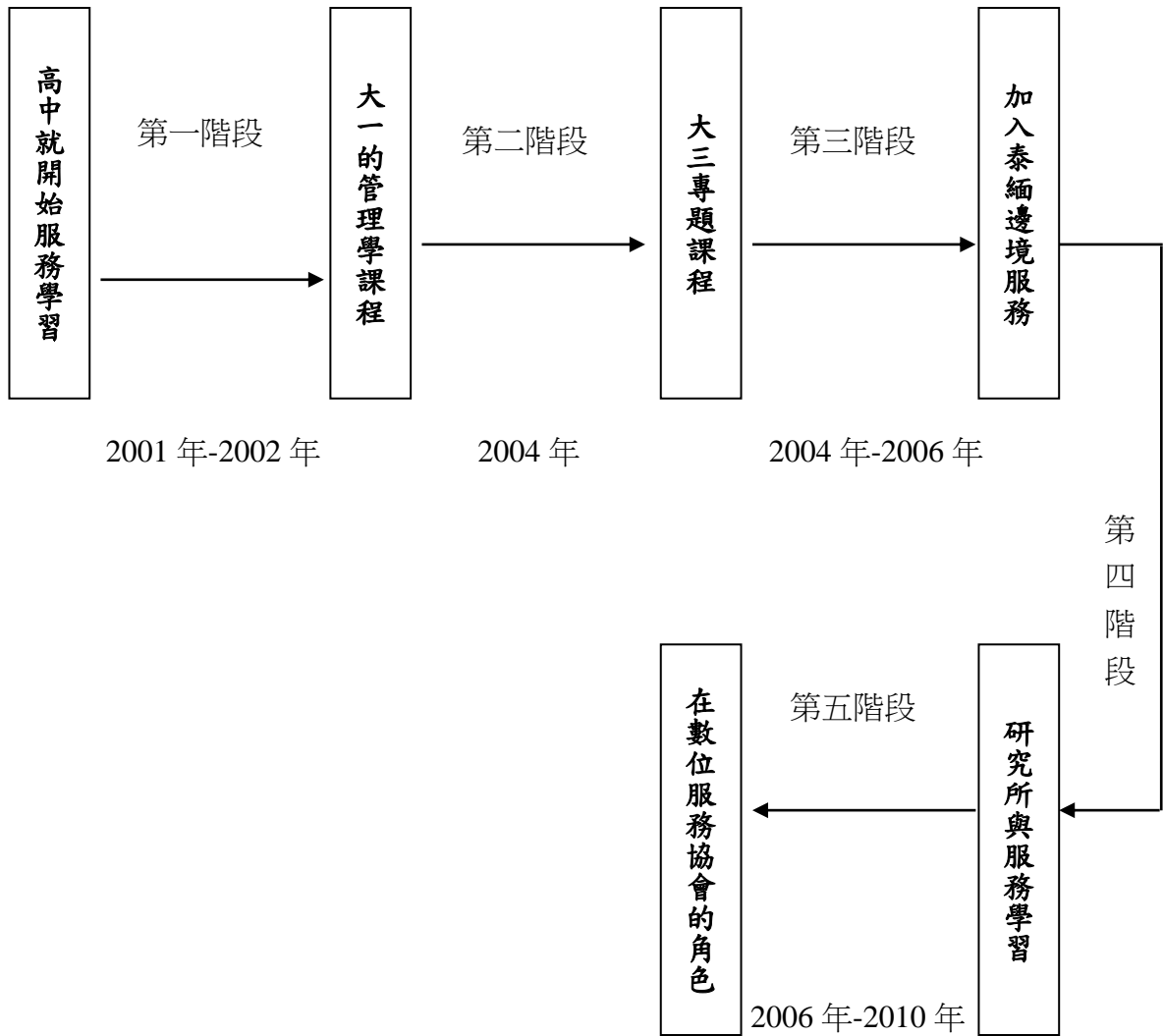


圖 7-1-1 微笑的服務學習經驗故事發展歷程

## 第二節 微笑帶領服務學習發展歷程及相關因素

根據微笑的生故事進行歸納後，其服務學習的歷程及相關因素如圖 7-2-1，並將歷程中各階段分述如後：

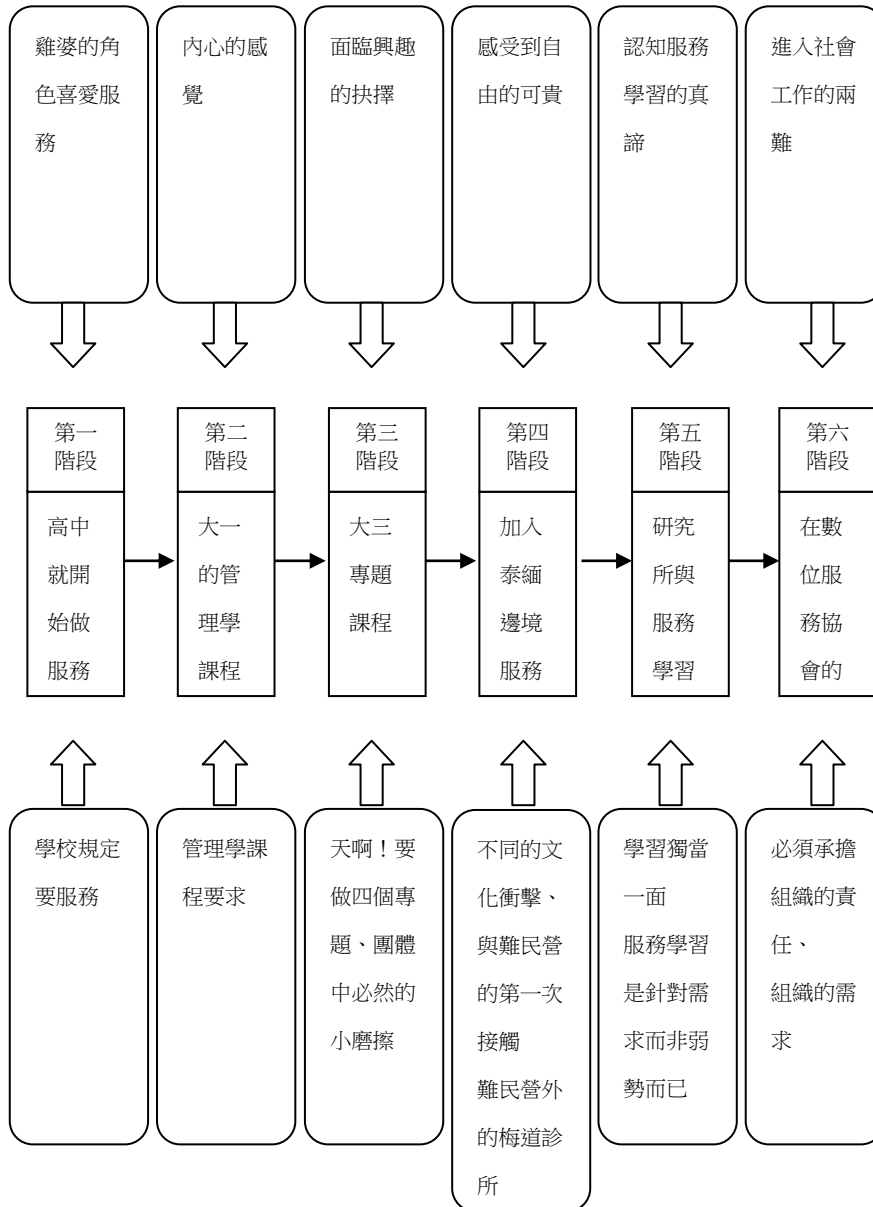


圖 7-2-1 微笑帶領服務學習發展歷程及相關因素

### 一、參與服務學習的動機

(一) 時間前後：2001 年~2002 年

(二) 事件始末：高中時期的時候微笑都是擔任班級幹部，個性也比較主動常扮演雞婆的角色，當時台北市的學校規定高中生都要去從事社區服務累積服務時數，微笑總是主動積極認真的去服務。

(三) 主要行動：

2004 年教育部、青輔會教育優先區暑期營隊服務（新竹縣芎林國中）大一系上管理學課程結合服務，本階段的動機為課業需求。

2004-2005 年教育部縮減城鄉數位落差－青年資訊志工團隊計畫桃園縣巴陵國小，志同道合跟小宗同組。2005 年與中華汽車原住民文教基金會原夢雙龍數位合作計畫桃園縣巴陵部落.脊髓損傷病友行銷水蜜桃專案，本階段的動機為課業需求。

2005-2006 年教育部縮減城鄉數位落差－青年資訊志工團隊計畫連江縣東引國中小，專題課程結合服務進行，本階段的動機為發現學有所用。

2005-2006 年菲律賓僑校縮短數位落差華語教學專案，研究所時老師的專案計畫，本階段的動機為課業需求。

2005-2009 年協助泰緬邊境難民營學童縮減數位落差計畫，本階段的動機為團隊理想。

## 二、如何籌組團隊與運作

(一) 事件始末：微笑一下的管理學課程，老師要求要跟服務學習結合來做，微笑就跟同學一起找服務單位，那也是微笑第一次感覺真的要去幫助人。

(二) 主要行動如表 7-2-1 籌組團隊分析：

表 7-2-1 籌組團隊分析

人力資源	經費資源
大一管理學課程要跟服務結合所以課程編組就找新竹縣芎林國中作數位教學服務。	申請教育部及青輔會教育優先區暑期營隊服務經費補助。
大二時參加小宗跟恩偉在拉拉山的電腦教學服務計畫，組員共三人。	教學課程經費由當地教會向縣政府爭取補助，另項課外組申請帶動中小學經費補助。
大三專題教育部縮減城鄉數位落差一青年資訊志工團隊計畫連江縣東引國中小	申請教育部及青輔會教育優先區暑期營隊服務經費補助，以及課外組經費補助。
菲律賓僑校縮短數位落差華語教學專案	活動經費由老師計畫及當地僑校負擔。
協助泰緬邊境難民營學童縮減數位落差計畫，及共同成立台灣青年數位服務協會持續對泰緬邊境進行服務，主要人力 3 人。	B 電台公益競賽部分獎金支付，另外跟其他基金會募款，獲得新光基金會補助。

### 三、參與者的領導風格

- (一) 事件始末：微笑大二時順應系上的課程安排，沒有繼續做服務學習，直到大三時才又接觸跟課程有關的服務學習，因為微笑對技術（程式）比較沒興趣，所以選擇跟管理有關的專題，她這一組同時要做 4 個專題，因為壓力所以小組內會產生一些摩擦。
- (二) 主要行動如表 7-2-2 微笑參與服務學習領導類型對照表：

表 7-2-2 微笑參與服務學習領導類型對照表

進 程	服務學習個案	團隊屬性	擔任職務	決策型態
2004	教育部、青輔會教育優先區暑期營隊服務（新竹縣芎林國中）	合組團隊	組員 小隊輔	被領導 領導
2004-2005	教育部縮減城鄉數位落差－青年資訊志工團隊計畫（桃園縣巴陵國小）	自籌團隊	組員	被領導
2005	中華汽車原住民文教基金會/原夢雙龍數位合作計畫（桃園縣巴陵部落.脊髓損傷病友行銷水蜜桃專案）	自籌團隊	組員 聯絡人	被領導 協調人
2005-2006	教育部縮減城鄉數位落差－青年資訊志工團隊計畫（連江縣東引國中小） 菲律賓僑校縮短數位落差華語教學專案	自籌團隊	專案負責 人  學姊帶領 學弟妹	主持人   團隊領導
2005-2009	協助泰緬邊境難民營學童縮減數位落差計	自籌團隊	組員	協同領導

#### 四、衝突因應

（一）事件始末：微笑剛到泰緬邊境的時候，接觸到他們男生要嫁到女方家的文化，給她帶來蠻大的衝擊，接著又進到難民營中，發現這些難民可能一輩子都無法再回到家園去，此時為校內心感受到自由的可貴。

（二）主要行動如表 7-2-3 重要衝突事件與因應：

表 7-2-3 重要衝突事件與因應

進程	衝突事件	處置
2005 年	<p>大三專題時，因為我們從早到晚全部都待在我那個專題教室裡面，大家一起熬夜，曾經就是兩三天只睡五個小時，就是大家還蠻忙碌的，所以大家就只是一直喊累，但是也覺得就這樣子過。我們當時要做網站的時候，一個男生他美工是比較好，但是我們對於他的設計的東西有時候不太滿意，大家就會唸他阿什麼的，那他自己有一次就跑到廁所去哭了，因為被我們大家一直罵，因為他同時也是做好多個美工的東西，變成很多東西都卡在一起，他設計也不是很好，我們也很心急。所以我們大家就是講話都很直，就直接批評說那個地方不好，結果後來我們知道他跑去就是廁所哭阿什麼的，然後就有去看他，那最後大家就也和平解決就好了這樣子。(C-2-10)</p>	<p>微笑面對衝突事件的處理方式，會在事發之後的是當時間，以關懷的方式去處理。這是女性關懷倫理的特質。</p> <p>對於事件也會透過團體討論的方式，來取得處理的共識。</p>

續上頁

2006 年	在菲律賓僑校服務時衝擊蠻大的，一直以為被服務者都是相對貧困的弱勢族群，那我們去菲律賓僑校，僑校其實是一個超有錢的一個單位，在服務的時過程裡面我們整個過的太好了，就是很好吃好的住好的，然後有人接送。	那我覺得那樣子的服務是因為他們可能缺乏一些資訊的技能，而我們就是帶給他們，就很像是老師帶小朋友的那感覺，而不是像我們傳統想的那種服務的感覺，所以這是讓我對於服務這件事有另外一個不同的想法。此時我也反思到自己的英語能力，是相對弱勢，也需要有友人來幫助我。
--------	--	--

## 五、服務學習對他們就業的幫助

(一) 事件始末：唸研究所時幫老師帶專題生到菲律賓僑校擔任數位教學服務，跟以往的經驗不同，現在要獨當一面負責整個服務團隊跟對方交涉與溝通，在僑校服務期間，也領悟到服務學習並不是只針對弱勢族群，而是針對有需求的人，此時微笑也覺得自己的英文有被服務的需求。

(二) 主要行動如表 7-2-4 微笑經驗應用對照表：

表 7-2-4 微笑經驗應用對照表

服務中的學習	應用
<p>1、在歷年的服務工作中，最重要的工作是聯絡工作財、務經費管理及活動結案工作。</p> <p>2、越南僑校的數位教學服務工作，擔任領隊需跟僑領溝通與協商，需學習獨當一面。</p> <p>3、與小宗共同成立台灣青年數位服務協會擔任小宗在當兵期間，一肩扛下 Yes 的工作與責任。</p>	<p>1、在團隊中負責專題聯絡、財務管理及成效結報，培養出耐心與責任及溝通能力在工作上很受依賴。</p> <p>2、因在東南亞的服務經驗，在教育部菁英來台辦公室期間，協助國內各大專院校媒合東南亞學生至台灣就讀。</p> <p>3、微笑的關懷與責任特質，給團隊帶來安定感，但是面對決策時也有全觀的思維。</p>

### 第三節 微笑改變社會模式領導力

微笑在服務學習的歷程中，個人面對所領導的團體，以及被服務的社群間，產生了哪些改變，表 7-3-1 為微笑的改變社會模式領導力發展，經過逐字稿分析編碼如下：

表 7-3-1 微笑的改變社會模式領導力發展逐字稿分析編碼

重要敘說	核心編碼	共同主軸
C-1-15 所以我覺得是自己就是會去講，就是慢慢透過這樣一直講、一直講，可能就慢慢有一些領導的特質，大家就會聽我講吧。	主動不斷的去講	主動積極去溝通的領導模式 (1)
C-1-19 我覺得這都是一種學習耶，因為我們當初有過那樣的經驗，所以我後來去告訴他們，剛好那一群人他們其實可能想法沒有那麼的多，就變成說他們全部都聽我的。	用之前的經驗引導後進新人	經驗領導 (1)

續上頁

<p>C-1-21 我覺得對他們的責任可能就是在他們做不對的時候，然後告訴他們對的，然後還有就是讓他們有更多的想像空間，而不是自己一直去做。</p>	<p>領導同儕的責任是以指導的方式</p>	<p>領導者的責任(1)</p>
<p>C-1-17 如果今天有上面的這個領導者在的時候，他其實是可以告訴你考慮的其實不夠周全，就是至少可以帶領著下面的人就是慢慢導向一些想的比較周延的一些概念吧。</p>	<p>自己以領導的角色來引導其他人的概念發展</p>	<p>同儕領導模式(1)</p>
<p>C-1-18 如果我們真的有一個領導者出現的時候，那個領導者的力可能也還沒那麼大，因為我們大家都是一起的，就是有點平起平坐那種感覺。</p>	<p>同儕互相領導</p>	<p>互為領導(1)</p>
<p>C-1-5 當初我們就是會分兩邊，但是他也會支持我們這邊，那他就是很努力的去用研究所，然後幫我們寫程式，然後我們就很專心的去做我們的服務。</p>	<p>分工合作</p>	<p>協同合作(1)</p>
<p>C-1-25 或是你辦這些培訓，所以你就會藉著這個機會一直告訴別人說，我以前是怎麼樣、怎麼樣，然後就是講自己的經驗，就告訴他可以怎麼做。</p>	<p>透過培訓工作傳承經驗</p>	<p>社區經驗領導(1)</p>

由上列改變社會模式領導力發展編碼分析，抽取要素及發展出共同主軸，繪製出圖 7-3- 1 微笑的改變社會模式領導力發展圖：

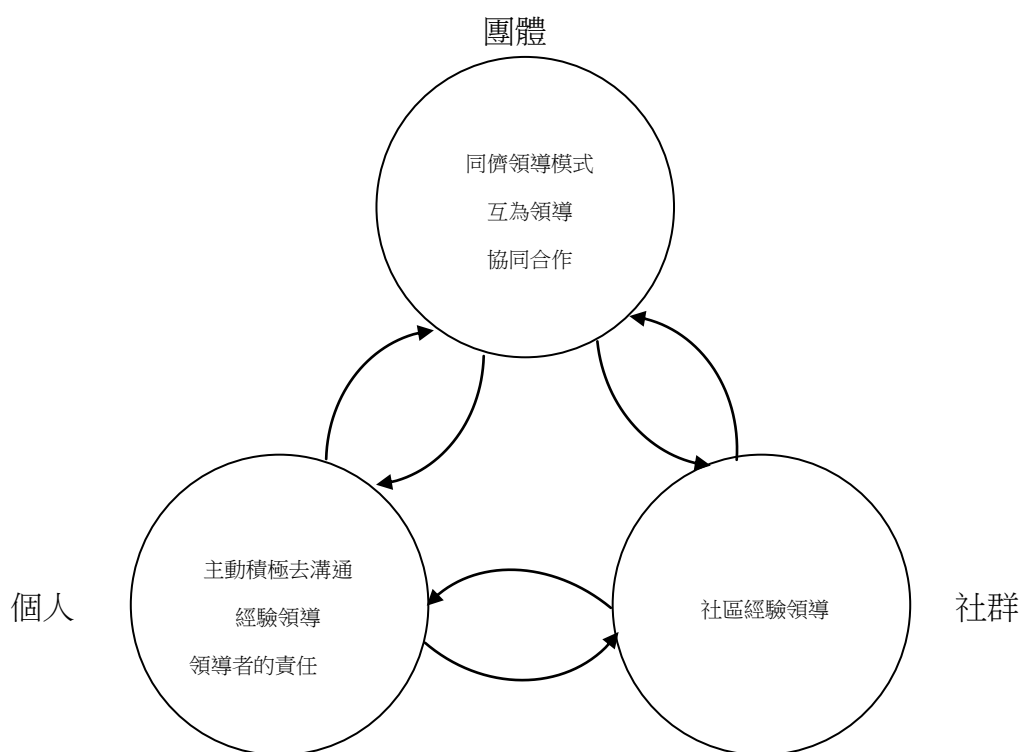


圖 7-3-1 微笑的改變社會模式領導力發展

由上圖領導力發展得知，微笑的個人領導力在主動溝通協調，以經驗作為個人領導力，視領導為個人的責任。在團體領導力方面呈現同儕領導模式，在專題實作中以互為領導，在組織中重視協同合作。社群領導力是以多年累積的社區領導經驗為主。

## 第八章 志緯的故事分析

本章共分三節詳細分析志緯的服務學習經驗歷程，第一節為志緯的經驗故事，第二節為志緯帶領服務學習發展歷程及相關因素，第三節為志緯改變社會模式領導力。

### 第一節 志緯的經驗故事

#### 壹、人物速寫

志緯這年是本校應用華語文學系大三學生，同時也是國際事務研習社社長，我第一次跟志緯碰面的情境是他到我的辦公室洽詢有關服務學習的相關資訊，志緯留著一頭刺蝟髮型，個子不高臉上泛著青春痘，精明幹練的神情讓人眼睛為之一亮，碰巧當週青輔會將在台北國際會議中心舉辦青年公共參研討會，我就問他想去嗎？他居然爽快的答應一起去，還讓我蠻錯愕的。

跟志緯相處會感受到他的積極與進取心，當時他擔任本校國際事務研習社社長一職，充分表現出對公共事務的熱情，讓人覺得他不只專業、對人溫情、反應敏捷、具責任感、敬重師長、喜好社交，在同儕團體喜歡協助他人，具有鼓舞他人的能力的特質。

#### 貳、志緯參與服務學習經歷

志緯是應用華語文學系的學生，也是國際事務研習社的社長，在大三時的一次社團幹部訓練課程中，聽到了小宗的國際志工經驗分享，而開啟了他想要加入的年頭，這一年他的國際事務研習社受託要接待韓國青年文化團，在這之前已接待過一次相同團體，但僅限於校區內的文化交流形式，因這年韓國青年文化團要求在交流過程中是否可安排服務行程，為此志緯特別到課外組找我討論，因資管系仍在協助拉拉山水蜜桃行銷計劃，我建議志緯可跟資管系服務隊商討合作可能，進而促成了志緯後續一系列的服務學習歷程，表 8-1-1 是志緯參

與服務學習經歷，這些經歷呈現志緯參與服務學習的重要歷程發展：

表 8-1-1 志緯參與服務學習經歷

稱 呼	志 緯
參與服務學習歷程 (以年份遞延)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆2006 協助韓國太平洋亞細亞協會青年文化團到中原大學進行文化交流，及陪同到桃園縣復興鄉光華部落進行服務學習。</li> <li>◆ 2006 年泰緬邊境縮減數位落差計畫資訊志工服務，角色扮演為志工。</li> <li>◆ 2007 年泰國智民學校華語教學實習計畫，角色扮演為領隊。</li> <li>◆ 2008 年泰國地區華語巡迴教學暨師資培訓計畫，角色扮演為領隊。</li> <li>◆ 2008 年菲律賓海外僑校服務－資訊、華語教學計畫，角色扮演為專案負責人。</li> </ul>
參與服務學習歷年 獲獎紀錄 (以年份遞增)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 2007 年中原大學「校園服務學習達人」</li> <li>◆ 2008 年青輔會國家青年公共參與獎志願服務-團隊組</li> <li>◆ 2008 年中原大學全人標竿獎</li> </ul>
媒體採訪或報導	泰國世界日報、台視、中央廣播電台
相關成果 或學術發表	<p>論文發表：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆2008 年 20th IAVE 國際志工年會「國際志工論壇」方案發表人（巴拿馬）</li> </ul> <p>論文摘錄：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆2008 年 宋如瑜「全人教育下的華語文師資培育模式－中原大學為例」</li> <li>◆2008 年 錢奕華「泰國華語教學的過去、現在與未來」</li> </ul>

### 叁、故事之核心主題「見賢思齊的志緯」

#### 一、接觸韓國學生的衝擊

2006 年以前，我第一次參與服務學習是在學校的社團活動，它叫國際事務研習社，當時我是社長，連續 1-2 年都有接待韓國學生來台，韓國學生組成一個團體到台灣從事志願服務及進行文化交流，我就是在那時了解到這群韓國大學生，進而受到他們的影響，他們的目的除了到台灣的原住民部落去從事志願服務，也傳達韓國文化，對外宣揚他們的風俗民情。跟韓國的大學生交流那段時間我受到了衝擊，心想：為什麼韓國大學生可以走國際，而且走出來除了從事志願服務之外，還可以宣揚自己的文化，那時候我就想別人可以，那是不是我們台灣的年輕人也可以，因為這個衝擊，我打定主意如果有機會我也一定要出去看看，甚至出去從事服務。



圖 8-1-1 韓國 PAS 太平洋亞細亞協會來台交流訪問

#### 二、參加青年公共參與獎大會

當袁大哥知道有國際事務研習社，他好奇的與我聊了起來，隨後袁大哥就說這個禮拜有一個國際參與的活動要不要一起去，而小宗他們團隊要去領那個活動的公共參與獎，因為那次的因緣際會，開始接觸了資管系的學長、學姊，

這個轉折點，播下了之後參與服務學習的種子。圖 8-1-2 為出席公共參與獎研討會時，跟小宗、麵包、袁大哥還有青輔會鄭麗君主委合影。



圖 8-1-2 出席公共參與獎研討會

### 三、因緣際會加入泰緬邊境服務

2006 年的時候我擔任國際事務研習社社長，因參加課外組舉辦的「煦馨啟曄社團領袖培訓課程」，課堂上有學長分享他從 2001 年到泰緬邊境去做數位落差的計劃與經驗，看到他們做出成果、成就來，引起我對服務的興趣，也因為這是一個走出去的機會，而且是以台灣青年的身份走到第三世界國家，用自己的資訊專業去協助當地的人縮短數位落差。當時他們正對外徵選新人，我看到這樣的一個訊息就迫不及待去參加徵選，很幸運的通過徵選，在 2006 年的 7 月我也有幸成為他們一起去泰緬邊境的一員，到了那個地方對我而言又是一次的衝擊，我看到外面的世界是這麼大，如果沒有走出去真的不知道世界有這麼多的事情正在發生，因為這一次出去讓我的世界更加開闊，我看到很多國際的 NGO 組織在當地，針對當地的難民，緬甸或泰國的小孩子做很多教育方面的專案計劃，甚至教導當地的人民一些生存方法，一些技巧，看到 NGO 組織及貢獻，開拓了自己的視野。

#### 四、在泰緬服務中發現新需求

就這樣 2006 年 8 月又再去一次，服務團隊裡面大家學的都是資訊管理，只有我的專長是華語文教學，在泰緬的時候有機會認識當地的一個華人，他是華文學校的理事長，在他熱情邀約下，我們到他的學校參訪，也因為這樣的機會，產生了一個轉折點，我想到我們來這裡可以做資訊服務之外，也可以用華語專長這個專業做華語文教學，帶著這方面專業的學生來泰緬服務跟學習，那也因為這樣的關係，我從原本資訊服務變成到海外推廣華語文教學。

2007 年 1 月我第一次號召自己班上的同學，同時也是畢業專題組的同學，還有之前國際事務研習社的學弟一起去泰緬邊境的華文學校服務，為什麼會找學弟呢，是想藉由這樣的活動來做經驗傳承，我們是國際事務研習社，會有外國的大學生來台做交流，但我們都沒有走出台灣，所以我希望有一個不一樣的風氣，於是帶學弟出去看看。

2007 年 8 月我們同一批的人馬又去了一次泰緬，後來同學們都畢業或是去考研究所，這時我一直思考，要透過什麼方式沿續這樣的活動呢？

2008 年的 7、8 月我們第一次對外招募對象，很順利的招募了六位志工，除了應用華文學系之外，有一位是商業設計系，也有一位是中山大學企管系的學生，就這樣我們一起去，這是第一次有不同學校的夥伴一起參與，從這樣的一個參與過程裡，我從原本的參與者轉變成一個活動的規劃者，除了規劃整個活動的細節，在活動中也要讓自己變成是一個領導人，因為從事志工服務最重要的是行前教育，我有義務讓他們去了解當地的社會情況及文化，我必須學著去帶領別人，藉由這樣的過程，讓我學習到領導，那要怎麼去教人，怎麼去帶人？我用之前我被教被帶的方式，同樣那一套，就這樣的去教去帶別人，甚至想要培養有同樣興趣的夥伴，可以一起來做這樣的事。

2009 年的出隊準備，除了在校內招募志工，更擴大到校外去招募，這次召

募參與的志工有社會人士、小學的在學老師、也有師大、東吳大學以及新竹教大的學生一起來參與，這個服務團隊的發展，由原本自己社團專題組組成開始，到有校內其他科系的成員加入，一直延伸到各個大專院校去，我們就這樣一直沿續在泰國這個地方服務。

## **五、籌組輸出華文服務學習**

因為 YES 本來就是一個參與平台，它本來就是有很多人很多東西，我的加入只是多出了華語這一塊，讓它更多元。2008 年的 8 月時有外系的和外校的夥伴加入，我變成是這個專案項目的負責人，我要全盤負責，包括行前的籌備、募款、培訓的工作，甚至參與過程中的心得撰寫，還有回國分享會，整個項目都要全包，我的身份由剛開始的參與者轉變為規劃者、主導者，轉變的過程就要請教學長、姊，因為他們比較有經驗，就在這樣的過程中慢慢地邊做邊學。

在國外看到的服務團隊，都是各個學校做自己設定地區的服務，機會提供給自己學校的人，而沒有對外開放，而我會想要把機會讓大家來參與，因為海外的需求很大，但是提供參與的機會比較少，很多人都想參與，只是苦無機會，這是我這幾年來的發現，於是我開始提供平台讓不同學校、不同領域，只要想參與的人都可以參與，希望可以結合更多的單位、更多的學校。

我會做華語服務，就是希望把台灣的文化帶出去，因為在國際上大家不一定知道台灣，藉由華語服務把台灣的軟實力帶出去，增加台灣的影響力，甚至在國際上給人家友好形象。我們每一次出去都會有民俗技藝的夥伴跟隨，去年就有一位學武術的夥伴，這也是有文化的東西，藉由那個夥伴把武術文化帶出去，在當地我們教他們武術或是教他們做元宵節及天燈，或是過年包紅包這個習俗，除了語言之外，我們要把台灣的文化帶出去，或是介紹台灣美麗的風景，以及到台灣遊留學的一些獎學金申請管道。

## **六、在菲律賓的衝擊**

我想，做華語文不能只做泰國這個地方，一定要擴展到其他地方，因為當初會想要推動華語文，除了這是我本身的專業之外，也希望可以藉由向外推展華語，順便把台灣的文化去對外傳播，讓國際社會知道台灣這個地方，我希望推廣華語這樣一個專案一個計畫，讓更多人來認識台灣，華語是一個軟實力，藉由這個軟實力來讓更多人認識台灣，影響他們願意到台灣來旅遊或是到台灣來讀書、進修，不只是我們走出去也要有人進來，這才是一個雙方面的文化交流，國際人士進來台灣，對台灣的國際發展會有正面的意義及提升，我們常在說台灣國際化程度不足，這可能是因為台灣政治環境的關係，很多的國際組織活動都不能參與，相對的我們國人也就比較少去關心這個領域，所以我想用不同的方式吸引更多人進來台灣，讓台灣國際化提升，這個是推整個華語計畫的主軸，甚至說讓台灣的年輕人有更多的機會去學習，可以在在學期間去看看不同的地方，看看不同的文化，讓自己的視野更加增強。

2009年我到菲律賓去服替代役，在菲律賓期間到現在，我服役的地方是一個華人學校，看到海外的華人也是離開自己的國家台灣或中國，但是他們在海外對於推廣華語投注了相當多的時間與金錢，很多老師他們現在都已經 70-80 歲了，但是他們也都沒有退休，還是繼續在他們的崗位上教中文或是推廣中華文化這個工作，這對我又是一個衝擊，發現原來維繫一個文化是多麼重要的，文化就像是我們的根本一樣是不能流失的，即使他們是在海外，對於推廣或是維繫文化語文還是很有熱情，即使到了 70~80 歲他們還是很有活力，因為他們是在做自己喜歡的事，所以同樣的我也覺得我讀這個科系如果我只是去教書而已，那這影響力就比較小，因為就只是多我一個老師而已，所以我想藉由這個機會來推動讓更多的年輕人來參與，他進來參與可以再擴散出去，唯有不斷的擴散才會有影響力，於是我提供這樣的一個平台，讓台灣的年輕人增加參與的機會，去嘗試這樣的事情，所以我在菲律賓服役的期間，也招募了一位師大的同學，一位中原的同學，就讓他們到我在服役的地方去做實習的工作，綜合來

講就是提供平台讓年輕人可以利用他的專業去參與國際事務。

## 七、面對棘手的事件

2009 年到 2010 年間的時候，我們派遣一位女性志工去泰國為期一年的服務，她有去參加短期師資的培訓班，大概 100 多個小時完成畢業，具有華語師資的資格。在她參加我們活動之前，她從英國剛唸碩士回來，她的觀念受到西化，文化背景與我們有點不同，她在泰國服務的時間發生了一件事，她跟中國志願者有個人情感的問題，然後當地學校的主管有向我們反應，說她跟中國志願者的關係，因為他們的行為太過招搖，而泰國是一個佛教國家，比較保守所以這樣的行為可能在工作上不適合公開高調進行，被服務學校當時向我們反應這個問題，身為派遣單位我們就去處理，於是跟這個志工說：泰國是個比較保守的國家，不允許他們有這樣的事情，派遣單位對於個人的情感不會禁止，但是這些行為必須低調處理，當時她認為我們沒有跟她站同一陣線對我們也有不服。我們認為她曾受到西化，然後去泰國服務，摻雜在泰國與台灣之間，我們文化有落差，也衝擊著她，所以造成她的不服。

因為她的年紀比我大一點，我會選擇這個人擔任志工也是因為她的社會經驗都比我們豐富，當初在挑選志工的時候，我還年輕可能經驗尚不足，這也是我們的危機，但我覺得這個不是問題，因為我們是在做對的事情，也是在告知對的事情，那個處理是針對事情而不是針對人。

這件事情我們也有疏忽，有沒盡到責任的地方，因為我們沒有派遣長期志工的經驗，之前派去的志工都是短期的，個人情感的問題在短期可能就比较不會發生，那時間一長，情感累積下來，也導致這個問題的發生，這是一個活生生的教材，可以做為我們的改進，及後續志工培訓的教材或志工派遣的行前教育。

## 八、擴大華語輸出

最近寫了一個專案，叫做「台灣青年推動全球華語工作」計畫，如果通過的話我們會到越南、韓國，還有泰國這三個國家，跟這三個國家的相關單位建立一個合作的關係，送年輕人到國外去實習，也希望吸引國外的青年朋友來台灣。這個計畫在未來 3-5 年，就是要將台灣青年、台灣擴散出去，到更多的國家推動華語，還有在東南亞地區華人經濟影響力很大，但是他們有一個問題，就是當地的員工對華語可能沒有那麼熟悉，所以這個計畫就是要跟他們合作，請他們支助我們的計畫，而我們協助他們訓練當地員工的語言能力，或者請他們提供獎學金，辦一個華語演講比賽或是歌唱比賽，號召當地的大學生來參加這個比賽，對華語有興趣的，由企業來提供獎學金，讓他們到台灣進修，那這些學生歸國之後可以回到當初贊助他們去進修的企業工作，成為華人企業的人材，這些培訓的人就是海外會講華語的人，這是這個計畫另一個重點，培養海外的華語人材，因為語言可以通的話，可以讓華人企業減少管理成本。

台商在中國沒有語言溝通問題，那在菲律賓、泰國的台商他們就會面對語言溝通的問題，雖然說我們台灣的企業管理人也有會講當地的語言，但這還是會出現一個隔閡，所以藉由培育當地的人材學習華語，訓練他們成為幹部，另一方面也可以從在當地學校讀中文系這些學生著手，因為他們會中文所以未來比較可能進入華人企業工作，所以我們想要請企業來贊助或合作，讓這些在學又優秀的學生有機會到台灣去進修。

這一次我帶了一些的菲律賓的學生，這些學生是僑商的孩子，我帶著他們到台灣來學華語，這也是一個把華語輸出的方法，另一方面把國際上形形色色的人帶進來台灣，增加國際視野，培養我們青年有參與國際事務的能力，或許未來他們可以到國際舞台上發展，那把國外的人拉進來台灣，讓更多人來認識台灣，甚至讓台灣這個社會更國際化、更多元。

有很多來報名參加志工的人都是在待業中，甚至說他想要轉換跑道，這是我們這幾年來看到來報名的人的現象，他們都對自己的現況不滿意，甚至說他

想給自己一個不一樣的嘗試，所以他想要藉由這樣的平台，讓他去看一看外面的世界，有的則是剛畢業的年輕人，想要一畢業就到國外去體驗，很多人發現有這樣的平台，其實都想參與，我覺得這個對未來都是正面的力量，因為台灣是一個海島的國家，當我們願意出去外面才知道在世界的其他角落，還有人這樣的生活著，我到泰緬邊境看到很多的緬甸政治犯或是泰國難民逃到這個地方來，他們為了理想成為反抗軍，出來在別的國家組織一些活動，而出來後就回不去了，他們希望能達成理想並早日回到自己的國家去……，也看到在國外服務一待就五年十年甚至在當地落地生根的台灣人，也有接觸到不同國家的國際志工，有的年齡才高中而已，就已經在外地旅行當背包客或是做服務，這些高中生有來自於美國、英國或是瑞典……等，他們很年輕就已經可以自己獨立，他們之所以會這麼早出來，是因為他們在高中畢業，讀大學以前會給自己一個空檔，用這一年的時間去別的國家探索，在進入大學以前，在自己人生目標還沒有清楚自己未來要幹嘛，就利用高中畢業大學前一年去外面看一看，國外有這樣的風氣，他們的政府非常鼓勵學生出走，也提供很多的經費申請辦法，讓他們出去體驗。

除了歐美國家，最近韓國的年輕人也很多，我在泰國、越南、菲律賓，看到很多的韓國人都非常年輕就出去，我覺得這樣的風氣很好，那台灣現在也開始有了，之前在海外看到到處都是韓國人，除了韓國政府政策鼓勵之外，他們自己也願意出去外面闖盪、探索，我們的年輕人如果在只是把自己鎖在台灣裡面，那在未來的競爭力會差很多，所以我要鼓勵台灣青年出去看各國文化趨勢、國際關係。

### **服務學習帶來夥伴關係**

現在的工作是「教育部菁英來台留學辦公室」，協助國內各大學募集國外的學生到台灣來唸書，這個工作跟我之前在做的服務有一些重疊，我告訴現在辦公室主任 POLO 我之前在越南服務的那個學校的事，那個學校每年都會有很多

學生會到台灣來讀書，他知道的時候很高興，就找時間去越南拜訪那所學校，就這樣促成了那個越南的學校跟中原大學的合作關係，記得我當時在越南學校教過的學生，今年就來了 20-30 個到台灣來讀書。

### 肆、志緯的服務學習經驗故事發展歷程

根據志緯的生命故事進行歸納後，其服務學習的歷程及相關因素如圖

8-1-1，並將歷程中各階段分述如後：

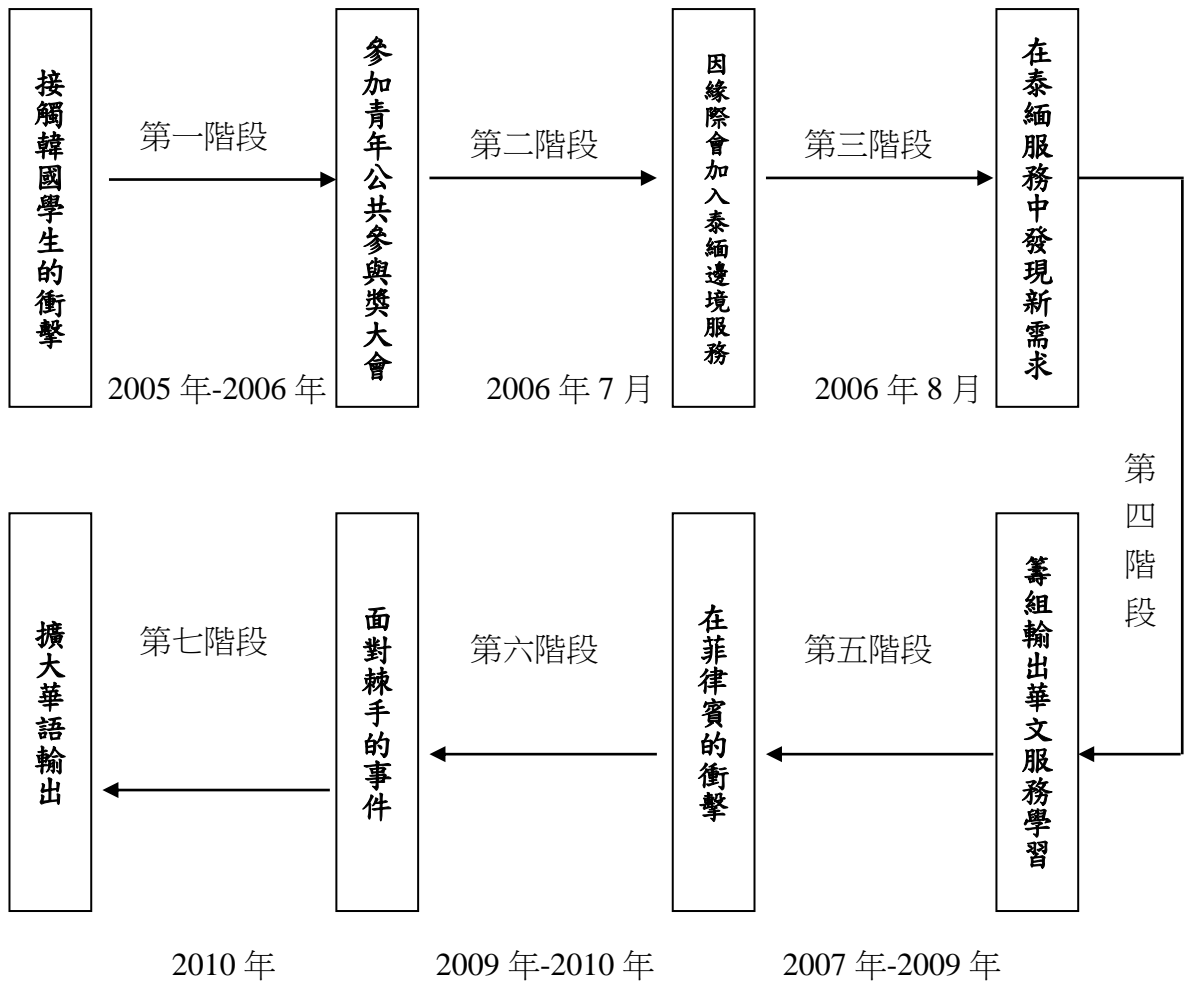


圖 8-1-1 志緯的服務學習經驗故事發展歷程

## 第二節 志緯帶領服務學習發展歷程及相關因素

根據志緯的生命故事進行歸納後，其服務學習的歷程及相關因素如圖

8-2-1，並將歷程中各階段分述如後：

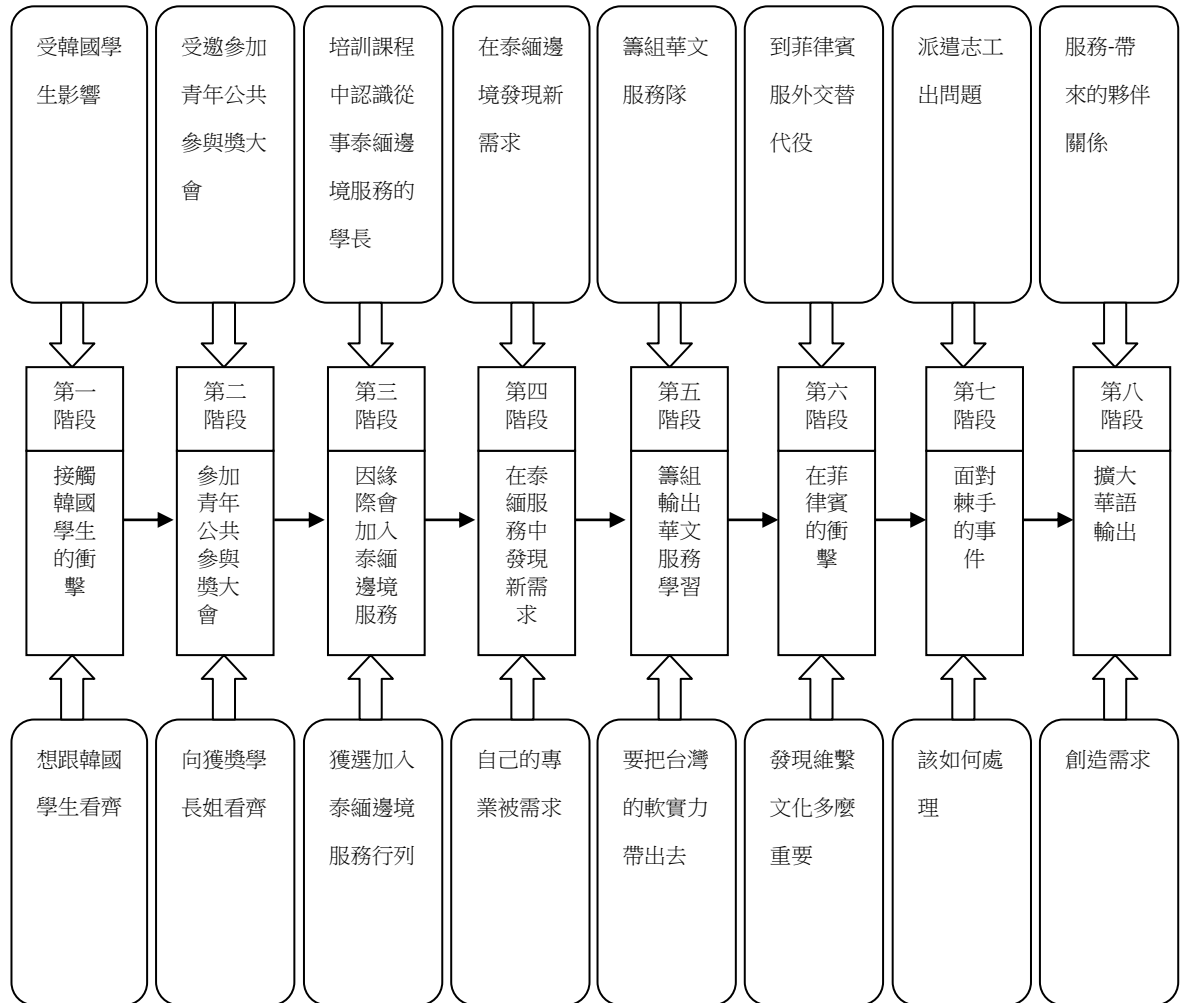


圖 8-2-1 志緯帶領服務學習發展歷程及相關因素

### 一、參與服務學習的動機

(一) 時間前後：2006 年~2008 年

(二) 事件始末：志緯在國際事務研習社期間，連續兩年接待韓國青年訪問團，看到韓國大學生到台灣從事志願服務工作，還有宣揚他們的文化，對志緯產生了影響，身為社長的他心想韓國大學生可以這樣做，有機

會也要把台灣的文化帶出去。

### (三) 主要行動：

2006 年協助韓國太平洋亞細亞協會青年文化團到中原大學進行文化交流。結合國研社成員陪同韓國青年文化團到桃園縣復興鄉光華部落進行服務學習，本階段動機為社團服務。

2006 年泰緬邊境縮減數位落差計畫資訊志工服務，角色扮演為志工。

因為在幹部訓練時聽到小宗分享泰緬邊境服務 7 月時跟著小宗的團隊共 7 人到泰緬邊境難民營擔任縮短數位落差服務工作，本階段動機為個人興趣。

2007 年泰國智民學校華語教學實習計畫，角色扮演為領隊。帶學弟去是華語教學第一次出團(2007.01)，也是我首次嘗試帶隊 8 人到海外實做，本階段動機為學有所用，樂意助人。

2008 年泰國地區華語巡迴教學暨師資培訓計畫，角色扮演為領隊。主要我們去了以後發現當地老師進修管道有限，所以我們把一些教學技巧帶過去讓他們運用在課堂教學，那次服務去了 6 位。2008 年菲律賓海外僑校服務－資訊、華語教學計畫，角色扮演為專案負責人。僑委會希望有志工去指導他們電腦 還有訓練學生參加華語演講比賽。那時候已經知道之後要過去那邊服外交替代役，所以想趁那個機會先了解當地狀況，本階段動機為團隊理想。

## 二、如何籌組團隊與運作

(一) 事件始末：志緯因為協助韓國青年訪問團到復興鄉從事志願服務，來找我詢問社團經費補助，恰逢青年公共參與獎即將在台北舉行，便詢問他有興趣一起去嗎？志緯馬上答應一起去，在成果分享會看到得獎學姊的分享，深受感動決心要加入她們的團隊。

(二) 主要行動如表 8-2-1 籌組團隊分析：

表 8-2-1 籌組團隊分析

人力資源	經費資源
第一年參加台韓兩地青年文化交流，配合韓國青年要求安排到拉拉山協助水蜜桃行銷及參與水蜜桃之夜活動志工服務。	經費由韓國青年文化服務團負擔。
第二年參加小宗的泰緬邊境數位服務隊，在當地發現華語需求，所以就找學弟籌組了華語團到泰緬境作華語教學服務。	經費的話請當地僑領贊助。
巡迴華語教學及師資培訓那次就對外招募 不限自己社團活動班上，找專題組同學以及開放外校同學參加。	開始找政府和企業贊助，一部分自費。
菲律賓僑校服務方案，人力就僑委會和 Yes 內部各派一人，一位資訊一位華語專長，加我共 2 人。	經費由僑委會全部負擔。

### 三、參與者的領導風格

(一) 事件始末：志緯參加課外組為社團幹部舉辦的「煦馨啟擘」領袖培訓營活動，會議中聽到小宗學長的泰緬邊境經驗分享，產生了極大興趣，就去參加泰緬邊境服務隊員徵選，接著如願的獲選加入這個團隊。

(二) 主要行動如表 8-2-2 志瑋參與服務學習領導類型對照表：

表 8-2-2 志緯參與服務學習領導類型對照表

進程	服務學習個案	團隊屬性	擔任職務	決策型態
2006	協助韓國太平洋亞細亞協會青年文化團到中原大學進行文化交流，及陪同到桃園縣復興鄉光華部落進行服務學習。	協辦團隊	組長	主持人
2006	泰緬邊境縮減數位落差計畫資訊志工服務	協辦團隊	志工	被領導
2007	泰國智民學校華語教學實習計畫	自籌團隊	領隊	主持人
2008	泰國地區華語巡迴教學暨師資培訓計畫	自籌團隊	領隊	主持人
2008	菲律賓海外僑校服務－資訊、華語教學計畫	政府委辦團隊	專案負責人	主持人

#### 四、衝突因應

(一) 事件始末：志緯在 2006 年 7 跟 8 月去了泰緬邊境兩趟，從事縮短數位落差教學服務，在當地期間認識了一位僑領，這位僑領在當地開設華與學校，志緯認為這事一個機會，就主動詢問是否可以來從事華語教學服務，獲得僑領的同意後，志緯就由數位教學服務轉到華與教學服務。

(二) 主要行動如表 8-2-3 重要衝突事件與因應：

表 8-2-3 重要衝突事件與因應

進程	衝突事件	處置
2009~2010	<p>我外派一位老師去泰國一年，在服務的過程中，發生一些問題，就是跟中國志願者的老師，有一些個人情感的問題，然後當地學校的主管者有向我們反應，說她跟中國志願者的關係，這個是正常，但是他們的行為太過於招搖，因為泰國它是一個佛教國家它比較保守，所以這樣的行為可能在工作上不適合公開高調進行，對方的學校有向我們反應到這個問題，那剛好我們就要去處理。(D-2-11)</p> <p>我跟這個志工說：泰國這個國家算是比較保守，那不允許他們有這樣的事情，那我們是允許你有個人的情感，但是不要那麼高調，那當時她就很不服我們對他這樣做，因為她的年紀比較大一點，當初會選擇的這個人，是社會經驗都比我們豐富，那會選出這樣的人就回歸到當初我在挑選的時候，我們比較年青可能看得東西可能沒那麼周全，所以有時候在選人這一塊，我們還沒有看得那麼透，我覺得目前的危機應該是說我們自己的社會經驗還不足，但是我覺得這個不是一個問題，因為我們是在做對的事情，是在告知對的事情，那個是針對一件事情而不是針對人。(D-2-12)</p>	<p>因為這個外派老師年紀比志緯大，也考量 2 邊的國情和文化不同</p> <p>所以我們在當地就應順應和尊重。</p> <p>其實現在回頭想起，都是好事，讓我更有經驗做危機處理。</p> <p>還是會因為它變成之後要外派過去的志工的教材之一。</p> <p>是的但警惕不是不要有男女關係，而是避免太高調。</p>

## 五、服務學習對他們就業的幫助

(一) 事件始末：志緯變成華語教學項目負責人，便肩負起籌備、募款及人員培訓工作，在學長姐的經驗傳承下，由 2007 年寒假到 2009 年暑假期間，決心要把台灣的軟時力帶出去，共進行了 4 次的華語教學服務。

(二) 主要行動如表 8-2-4 志緯經驗應用對照表：

表 8-2-4 志緯經驗應用對照表

服務中的學習	應用
<p>1、回想過去的海外經驗，因 2 邊的國情和文化不同，常須面對危機處理，所以我們在當地就應順應和尊重。</p> <p>2、外派志工的男女感情問題，與當地民情衝突問題，那次的危機處理經驗也是很好的學習。</p> <p>3、前帶志工團或拿經費某種程度也是開創性和整合資源，因為自己去跟海外的合作單位建立關係，讓我更有開創性開發及整合資源開創性指我會一直去嘗試新的商業模式。</p> <p>4、在 Yes 台灣青年數位服務協會累積的工作經驗一直持續到現在。</p>	<p>1、把這些海外的服務經驗，當作志工訓練的教材之一。</p> <p>2、現在對外派志工的的感情問題會採取警惕的方式，但不是不要有男女關係，而是避免高調。</p> <p>3、覺得現在在職場這樣的特質更明顯其實現在的老闆有點像給我經費去創業，所以我得自己招募人員、自己找人合作、自己開發業務。</p> <p>4、然在職場現在還是有持續服務的工作，Yes 變成是顧問的角色，協助新人找資源和提供專案指導。目前在菲律賓也參與台商會青商會的服務工作，最近想促成菲律賓的開發商到台灣辦展，會主動去接觸不同的開發商然後找到核心的決策者或董事成員。</p> <p>(103.06.07)</p>

### 第三節 志緯改變社會模式領導力

志緯在服務學習的歷程中，個人面對所領導的團體，以及被服務的社群間，產生了哪些改變，表 8-3-1 為志緯的改變社會模式領導力發展，經過逐字稿分析編碼如下：

表 8-3-1 為志緯改變社會模式領導力發展逐字稿分析編碼

重要敘說	核心編碼	共同主軸
D-1-9 但是很多東西，特別是在海外很多因素都是自己沒辦法掌控，因為文化語言不同，所以很多部份要靠自己去一邊摸索那如果有教練在旁邊提攜，這樣的話會讓你有更好的表現。	有教練在一旁提攜，表現會更好。	同儕領導
D-1-10 我覺得我是後天的，我一開始也不覺得自己是領導者，因為一步一步慢慢做，後來有了相關經驗，我才到今天這個位置，然後我才慢慢去學習說怎麼樣去領導，怎麼樣成為一個領導者，我一開始也不是設想自己是領導者，我算是後來學習再加上一步一步慢慢做然後到了這個位置。	透過學習與成長，才慢慢成為一個領導者。	後天學習才慢慢成為領導者

續上頁

<p>D-2-13 因為在東南亞地區華人經濟影響力很大，但是他們會有一個問題就是他們的員工對中文可能沒有那麼熟悉，所以我們就是想要跟他們合作，然後他們支助我們這樣的計畫，我們協助他們訓練當地員工的語言能力，或者請他們提供獎學金，辦一個華語講演或是歌唱比賽，號召那個地區的大學生來參加這個比賽，由企業來提供這個獎學金，讓他們到台灣進修，那等於說他們學生歸國之後回饋給當初贊助他們的企業，讓當地的企業增加他們的人材</p>	<p>創造需求</p>	<p>創造需求 社群領導</p>
<p>D-2-13 之前台商在中國，那在中國他沒有管理語言這個問題，那現在台商有人去投資在菲律賓，泰國都有，那他們就面對到語言溝通的問題，雖然說我們自己台灣企業也會講當地語言，但是這都會出現一個隔閡，所以就希望說培育當地的人材，訓練他們的幹部，甚至說他們讀中文系這些人，因為他們會中文未來可能比較會入到這些企業工作，所以就跟企業合作來贊助這些在學又優秀的學生有機會到台灣去進修。</p>	<p>看到未來的需求</p>	<p>未來的需求 社群領導</p>

由上列改變社會模式領導力發展編碼分析，抽取要素及發展出共同主軸，繪製出圖 8-3-1 志緯的社會改變模式領導力發展圖：

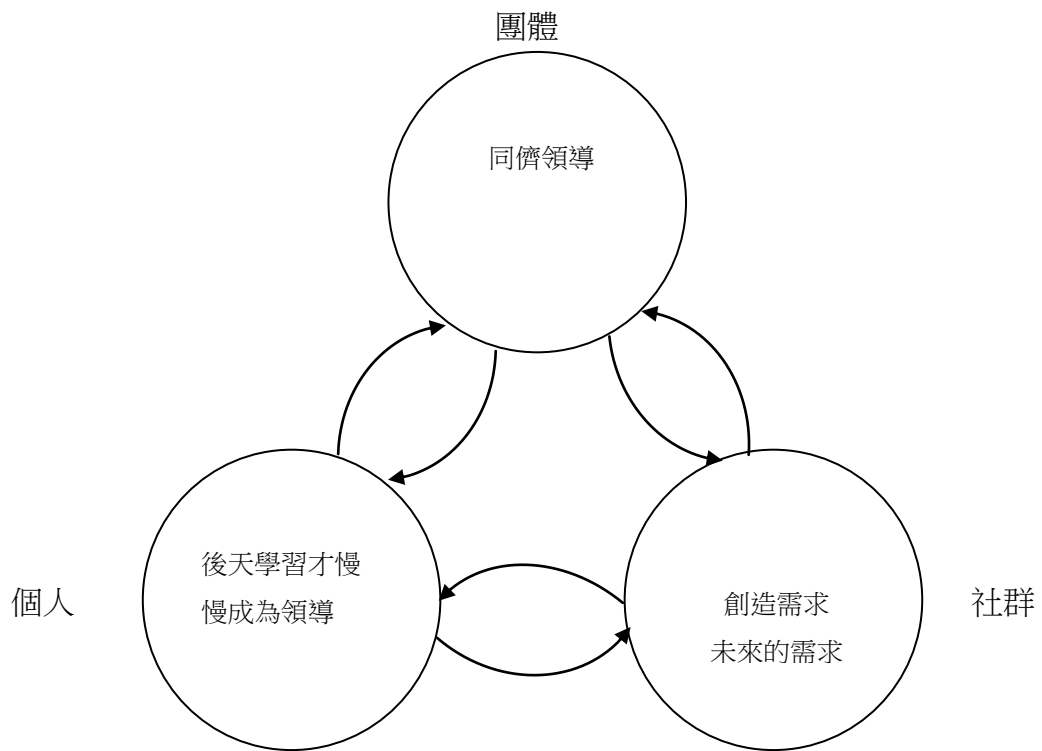


圖 8-3-1 志緯社會改變模式領導力發展

由上圖領導力發展得知，志緯是位非常謙虛的學生，其對個人領導力的學習必須透過新奇的事物衝擊後，才會產生學習動機，看起來是處在較被動的狀態，但是一旦是它有興趣的事，他的衝勁是很大的，這種擇善固執的特質，也成就他迎頭趕上的原因，志緯在團體領導上非常強調同儕領導，不居功的特質非常明顯，縱然他在華語文輸出這塊的成績做得不錯，仍謙虛的追隨小宗與微笑的領導。在社群領導部份志緯以成功開拓華語文輸出，在這個領域是為值得稱許的標竿人物。

## 第九章 四位參與者生命故事之綜合歸納與討論

本章針對四位參與者之敘說故事中的經驗歷程，試圖找出個人之歷程脈絡，本章共分為六節：第一節為四位參與者之「參與動機」綜合討論，第二節為「如何籌組服務團隊」綜合討論，第三節為「領導風格」綜合討論，第四節為「衝突因應」綜合討論，第五節為「服務學習對他們的就業幫助」綜合討論，第六節為「研究者之反思」。茲分述之：

### 第一節 四位參與者之參與動機及其認知改變

2000 年全球發生網路泡沫化，一夕之間造成數位科技產業崩盤，網路科技不再受業界的青睞，網路科技頓時失去舞台，此時受潮流衝擊資管系的老師們百思如何為這群學生找出一條活路，遂將課程轉型去跟公益與服務座結合，以下引述資管系蔡老師的回應：

後來剛好碰到網路泡沫化，所以這個課程突然學生就消失了，那時候我們在整理的時候是說：為什麼一個知識這麼的短暫……所以我們重新在想，我們到底要不在要現在課程裡面再找一個比較能長久而且比較有共識的，這個長久跟共識是來自於社會……如果目的達不到的話，所以我們才會想在手段上面來改良，所以我們才想說好，那我們在專業課程裡面找到一個手段，這個手段當然就是服務學習……所以為什麼之前我們不管創業課程或者後來服務學習，其實我們這個手段的目的都是希望他們願意主動接觸外界……服務學習是，我們去服務別人去了解別人怎麼運作的，所以概念上還是回到教學，只是我們運用這個手段，那另外因為服務學習幫助別人，也比較容易進入到人家的領域去……因為總覺得服務本身能去的地方比較多。(990625T1)

#### 一、四位參與者動機類型

四位參與者持續三年以上服務學習，其動機歸納：

1、第一階段大學生涯初次接觸服務學習是因課程要求，其參與動機屬被動性，其動機內涵又分為：(1) 樂意但無目標，(2) 不知為何而作，也無目標。小宗與微笑在高中階段已接觸服務學習，其第一階段動機為：(1) 樂意但無目標；小洲為(2) 不知為何而作，也無目標。其反思：因為其實一開始只是抱著交差了事 (A-2-2)

2、第二階段因發現「社區需要我的服務」及「資訊專業能幫助人」進而持續進行服務，其動機屬性為主動性，感受到自身對社群的責任且目標強烈。

研究者長期陪伴與觀察四位參與者發現：動機的改變需要時間的沉澱，至少需半年至一年的時間，參與者在服務歷程中親身的體驗，與被服務者的互動衝擊，在群體中是否被需要與肯定，在服務告一段落之後，因上列因素會產生接受會不接受之兩極行為，四位參與者因被需要與被肯定，進而對社群產生認同，而改變了服務的動機。

## 二、四位參與者對服務學習的價值觀

四位參與者在服務進程中其動機由被動性轉為主動，他們所接觸的服務活動涵蓋不同的多元文化背景，在持續服務 1~2 年後出現對後續服務的承諾或責任，我們對照 Preey 的經驗認知發現四位參與者，在大三至大四時，對他們所主導的服務活動，均產生承諾行為，相對於服務學習價值發展模式答內化階段，四位參與者對服務學習與多元文化的認同趨於一致。

服務學習依其服務時程，分為一次或短期的服務學習、長期的課外學習、與課程結合的服務學習和密集經驗的服務學習 (Jacoby,1996) 因密集經驗的服務學習會讓參與者有較長時間與服務對象相處，帶給參與者強烈且直接的衝擊，有助於引導參與者價值發展由探索進入理解及活化階段。

研究者長期陪伴四位參與者的觀察發現：在服務歷程中參與者完成第一階段服務後，已明顯感覺到和社群已建立有誼，發自內心了解服務是不夠的，有責任要再做得更好，此部分價值發展吻合學者 (Jacoby,1996) 論述。

小結：

結合專業課程的服務學習方式，讓參與者一開始是被動的參與服務，然而在服務的過程中，接觸不同的文化或連結高中的服務經驗，漸漸在過程中內化為興趣，深入服務後，欲發生困難及種種挑戰，也因為一一克服後，產生成就感進而轉化為持續參與的動機。

## 第二節 如何籌組團隊

團隊組成考量因素有目標的考量，當然有了目標以後人力的招募及經費的籌措，都是影響每一個活動成敗的關鍵，如何獲得經費的支援為第一考量，如果沒有經費的資助，將嚴重影響初次參與者之意願，對持續參與者來說經費也會影響其目標之達成率。

四位參與者籌組團隊之歸納：

- 1、大一、結合課程實施及自組之服務團隊，人力由課程同學編組而成，服務對象及目標由團隊討論決定，因經費需求不大循校內支援系統申請，顧慮參與者之意願，以不自掏腰包方式鼓勵參與服務學習。
- 2、大三結合專題課程之服務團隊，人力由課程同學編組而成，服務對象及目標由團隊討論決定，因每組七人須作四個專題經費需求大，已開始向教育部、青輔會及公益組織進行募款，並參與服務競賽來籌募經費。
- 3、大四之服務階段，已脫離課程約束與規範，團隊籌組重心以整合基金會、政府部門及社會資源為主，人力透過網站及網路方式招募志同道合者，此時團隊主導力進入協同合作模式進行，團隊能力必須被贊助者肯定，服務目標須符合贊助者的宗旨與理念。
- 4、理念與工作結合及成立台灣青年數位服務協會做為平台持續服務，專責志工培訓與外派，與政府部門及基金會建立長期合作關係，重心由執行朝規劃發展。

綜合上述，結合課程的服務學習活動，在人力、經費與活動資源有校方的系

統支援，團隊籌組運作過程中面對問題較少，對初接觸服務學習的同學，能增加參與的意願；當沒有課程結合時，人力、物力及經費的籌備相對難度高，此時服務帶領者，就必須具備崇高理想與成功的執行經驗，才能獲得參與者獲資助者的青睞。

小結：

初期透過課外組協助，讓其與服務性社團成員合作，採分工方式運作，並有學校師長的支持與指導，漸漸學會組織活動與課程結合，藉由資源的尋找，發展出與公部門及社會團體共同合作，創造了可以幫助更多人的服務方案，累積而來的經驗演變成自主運作的服務模式，再藉由將成功經驗透過分享的方式，鼓動後進者加入團隊，使得服務學習成永續進行。

### 第三節 參與者的領導風格

本節針對四位參與者之敘說故事中的領導經驗，歸納出參與者領導類型或特性如下：

- 1、類型分為金字塔型領導與雁行領導。
- 2、其特性為： 金字塔型領導類型，永遠站在最高點，面對所有成敗的責任，所以壓力大，對的最底層的成員狀況，相對不是很熟悉，所以溝通上較常出現衝突，參與者小洲屬於此類型；雁行領導類型的團隊成員，採輪流在前方擔任領導人。
- 3、在團體中領導採過往累積的經驗法則。四位參與者對領導的定義為：在團隊中對職務上應盡的責任，對領導技巧或技能相對陌生。由經驗上累積出來的領導方式為：溝通協調。

小結：

由於參與者領導風格的不同產生團隊不同的氛圍，金字塔型的領導特性會獨斷且要快速決定目標，缺乏溝通團隊內部較易產生摩擦，所有責任落在領導人身上；雁行領導則藉由團隊討論方式決定目標，重人性化管理，營造良性競爭，團隊士氣高。

## 第四節 服務過程中的衝突因應

四位參與者在多年的服務歷程中，要承擔服務方案規劃與執行，過程中無法避免對人、事、物密切的接觸或摩擦，難免會產生出衝突事件，這些衝突事件隱藏在每個人的內心，研究者藉由互動的談話中嘗試進行對談，有人願意放鬆心防的娓娓道來，有人只是點到為止，但在觸及最深層的內在感受時，很明顯地參與者會畫出一道界線，可見在事件衝突中確實留下了一道傷痕，時間經過了數年，還是無法釋懷。

衝突因應之歸納：

- 1、團體內部對理念不同的衝突，對衝突的爭執點，可透過團隊內部溝通協調解決，不滿意的一方會在中途或告一段落時離開團隊。
- 2、合作對象對理念不同的衝突，雙方會合作即表示各方擁有對方所需要的資源或能力，理念不合時會堅持各自的主觀優勢，衝突發生時回立即中止合作關係。

綜合上述，小洲及小宗，在事發當時隨即會跟團隊討論衝突事件，並向老師報告，老師在理解後也會在情感上給予支持，所以情緒會獲得舒緩，另外在訪談過程中口述之後，也發現深藏內心中的情緒有獲得舒展，這種對信賴的人「告解」的方式，在認知層次上可以發揮療癒心情的功效。微笑面對衝突事件處理的方法，採女性較擅長的關懷方式來處理，不會把不愉快的事情一直放在心上；志緯因個性因素，會把衝突事件放在心中，隨著時間慢慢淡化。另外屬於合作對象的理念衝突，在缺乏更有利的第三方介入調停。

小結：

課程內的學習造成內部成員的衝突，無法透過溝通協調獲得解決，成員會在課程結束後離開團隊；合作對象的理念衝突無法透過溝通協調來化解，造成合作立即終止，這也是課程尚待改進的缺失，因應不完善的情況，是未來要改進的地方。

## 第五節 服務學習對他們就業的幫助

小洲、小宗與微笑三人在社群學習都呈現較少，由服務的經驗歷程觀察，發現被服務之社區，有其各自文化認同，的確較難改變，反觀志緯創造出華語教學服務，契合僑校的需求。

### 一、服務中的能力改變

由 HERI (Higher Education Research Institute, HERI, 1996) 提出的社會改變領導模式，是後工業社會領導典範的一項產品，將有助於探討大學生的領導能力及領導的性別優勢.....等議題。

社會改變領導模式是專門為大學生設計，並基於社會責任與公共利益為學生領導能力的主軸，此模式的領導能力發展重點在於增加大學生個人自我了解 (self-knowledge) 的程度，並且有能力去激勵他人協同合作。透過個人、團隊以及社會層次的交互發展完成包括：自我意識 (consciousness of self)、真誠一致 (congruence)、承諾 (commitment)、協同合作 (collaboration)、共同目標 (common purpose)、以禮相爭 (controversy with civility)、公民資質 (citizenship) 7 項核心價值，以及透過此以上核心價值而造成的改變 (change)，共八項核心價值。

四位參與者在服務過程中在個人、團體及社群中的改變如表 9-5-2 社會改變模式領導力發展：

表 9-5-1 社會改變模式領導力發展 7C 分布

	個人 Individual	團體 Group Values	社群 Society/Community
參與者	Consciousness of self 自我覺知	Collaboration 協同合作	Citizenship 公民資質
	Congruence 真誠一致	Common Purpose 共同目標	
	Commitment 承諾	Controversy with- Civility 以禮相爭	

續上頁

小洲	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 部落文化認同</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 部落團體領導</li> <li>➤ 團體合作</li> <li>➤ 團體決策</li> <li>➤ 協調分工合作</li> <li>➤ 社會夥伴關係合作</li> <li>➤ 同儕夥伴關係合作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 成功的部落領導</li> <li>➤ 帶領團體</li> </ul>
小宗	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 成長訓練</li> <li>➤ 被需求</li> <li>➤ 自我領導</li> <li>➤ 個人知覺</li> <li>➤ 解決問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 領導新人</li> <li>➤ 領導發展轉換模式</li> <li>➤ 跨領域認同</li> <li>➤ 團隊溝通協調</li> <li>➤ 團隊發展</li> <li>➤ 重視夥伴發展</li> <li>➤ 培育領導發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 目標跟願景的領導模式</li> <li>➤ 文化認同</li> </ul>
微笑	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 主動積極去溝通</li> <li>➤ 經驗領導</li> <li>➤ 領導者的責任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 同儕領導模</li> <li>➤ 協同合作</li> <li>➤ 互為領導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 社區經驗領導</li> </ul>
志緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 後天學習才慢慢成為領導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 同儕領導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 創造需求</li> <li>➤ 未來的需求</li> </ul>

歸納：

- 1、個人的價值發展較少時，在團體中的學習就越多，所面臨的挑戰就越多，要達成社群目標越艱困。
- 2、個人價值發展越多元時，在團體中的學習成相對發展，達成社群目標阻力越小。小宗在團體的學習中最多，個人學習次之，社群也是較少的；

小洲在團體的學習中最多，與其協助改變部落發展符合，對社區的學習次之，對個人學習是較少的，學習較少的原因跟小洲金字塔領導有關，缺乏被領導時的溝通協調；小洲在服務學習中的學到溝通技巧、訂定目標、勇敢面對自己的內心的擔憂與害怕，目前創業過程中會選擇符合公益且產品是無害的事業來發展。

小宗很謙虛的認為：服務學習讓我提早接觸與面對社會問題，在進入職場後縱使遇到挫折也能以正面態度面對，由於過程中受到不少友人的幫助，因此抱持著互相幫助結善緣的態度在職場工作。

微笑的特質在關懷與責任，但面對決策時也有全觀的思維，在初期的服務中擔任協調工作，培養出良好的溝通能力，在教育部菁英來台辦公室工作期間，主要負責東南亞僑校的聯絡工作；

志緯之前在社團期間擔任社長，個人能力發展良好，在服務時會比較順應討好大家的方式，現在進入職場後會比較稍偏強勢，堅守原則和底線，但會跟大家協調過我們為什麼要這麼做，志緯很謙虛地覺得還在學習領導階段，但比較會用願景吸引人加入工作團隊固守原則，但也會給與彈性。

綜合上述，不同的個人能力發展基礎，在同時進入社區進行服務學習的過程中將激發出不同的能力改變，小洲屬於歸納 1，小宗、微笑及志緯屬於歸納 2。

小結：

參與者長期關懷與協助社區相對弱勢族群，在艱困的環境中磨練出遇到挫折時能以正面的態度來面對問題，對多元文化及種族認同培養出他們「謙遜」的態度，亦使得進入職場後不會嫌工作辛苦及待遇高低，對事情主動積極的態度，能獲得上司賞識，並將服務學習所獲之溝通協調、資源整合、危機處理能力迅速在工作上展現。

## 第十章 結論與建議

本章將研究發現與資料分析作一整體性概述後，提出結論與建議，共分為二節加以說明，第一節為結論，針對本研究結果，作一概括性總結；第二節為本研究之建議，依據研究結果提出具體建議，供學校機構及服務學習參與者參考。

### 第一節 結論

本研究旨在探討四位參與者之參與服務學習動機、如何籌組團隊與運作、服務學習的領導風格、衝突因應、對就業的幫助，以質性研究之敘說研究方法，由系統化的資料收集、分析交互運行的方式，最後歸納出四位參與者帶領服務學習發展之結果，茲分述如下：

#### **壹、持續性結合專業課程的服務學習，透過認知發展將服務內化為興趣，動機由被動轉為主動。**

結合專業課程的服務學習方式，讓參與者一開始是被動的參與服務，然而在服務的過程中，接觸不同的文化或連結高中的服務經驗，漸漸在過程中內化為興趣，深入服務後，欲發生困難及種種挑戰，也因為一一克服後，產生成就感進而轉化為持續參與的動機。

因為資管系的管理學課程與專題實作融入服務學習一起實施，讓所有學生必須走入社區，在社區的服務過程中長時間與社區居民互動，進而產生良好互動，隨著服務時間的延續，學生與社區形成夥伴關係，對於人力資源或物力資源之交流與應用，起了很大的加乘效果。

以小洲在白蘭部落長期服務為中原大學博得好名聲，部落居民更歡迎中原大學師生到山上度假，並給予優惠折扣，學校舉辦活動時，有要向上原住民提出需求，二話不說一定下山支援。以小宗在拉拉山的服務，當脊椎損傷病友面臨謀生問題時，小宗跟當地農民提出希望能讓脊椎損傷病友協助網路銷售農產品，再由

交易金額中挪一部分作為酬勞，農民欣然接受，如此創造出社區農民與脊椎損傷病友雙贏的計畫。

當五峰鄉遭受「艾利」颱風摧殘後，因長期建立的夥伴關係，資管系全體師生卯足全力開設網路商店，將所有服務個案資源作一整合，募款作為災區復建基金，從此服務不再是服務，而是成為家人的關係。

在社會改變模式之領導力發展上，四位參與者在個人能力有明顯學習，小宗及微笑在高中時即參加服務方案，在進入連續性的服務學習歷程中，個人能力發展更多元，對團體價值的互動是相對應的，產生對社群目標之達成的效益。

服務學習依其服務時程，分為一次或短期的服務學習、長期的課外學習、與課程結合的服務學習和密集經驗的服務學習（Jacoby,1996）因密集經驗的服務學習會讓參與者有較長時間與服務對象相處，帶給參與者強烈且直接的衝擊，有助於引導參與者價值發展由探索進入理解及活化階段。

四位參與者在服務歷程中參與者完成第一階段服務後，已明顯感覺到和社群已建立有誼，發自內心了解服務是不夠的，有責任要再做得更好，此部分價值發展吻合學者（Jacoby,1996）論述。

## **貳、初期透過校內資援協助，在產生服務信念後，逐步學會結合外部資源投入服務學習。**

初期透過課外組協助，讓其與服務性社團成員合作，採分工方式運作，並有學校師長的支持與指導，漸漸學會組織活動與課程結合，藉由資源的尋找，發展出與公部門及社會團體共同合作，創造了可以幫助更多人的服務方案，累積而來的經驗演變成自主運作的服務模式，再藉由將成功經驗透過分享的方式，鼓動後進者加入團隊，使得服務學習成永續進行。

參與者在大一結合課程實施及自組之服務團隊，人力由課程同學編組而成，服務對象及目標由團隊討論決定，因經費需求不大，循校內支援系統申請取得補助，此時其處在一個較安全的環境中學習。

大三結合專題課程之服務團隊，人力由課程同學編組而成，服務對象及目標由團隊討論決定，因每組七人須作四個專題經費需求大，已開始向教育部、青輔會及公益組織進行募款，並參與服務競賽來籌募經費。

大四之服務階段，已脫離課程約束與規範，團隊籌組重心以整合基金會、政府部門及社會資源為主，人力透過網站及網路方式招募志同道合者，此時團隊主導力進入協同合作模式進行，團隊能力必須被贊助者肯定，服務目標須符合贊助者的宗旨與理念。

畢業之後為延續理念與工作結合，成立台灣青年數位服務協會做為平台持續服務，專責志工培訓與外派，與政府部門及基金會建立長期合作關係，重心由執行朝規劃發展。

四位參與者對團隊資源整合，由初期單一的社區服務計畫，所需金額不大，向校內計畫爭取經費，即能滿足，隨著服務計畫由本島走向外島時，交通費用造成經費逐漸擴大，團隊對目標也更明確，此時需要多方面的募款管道，才能滿足活動所需，所以對政府部門或基金會的整合募款為此階段的，在成功的外島數位教學後轉進到泰緬邊境，此時要維持一組人員所需經費，機票費用是很龐大的，此時經費一次短期的服務約需要 50 萬元，為能持續的投入服務，找到有意願支持的金主，透過媒體行銷成功的服務案例、網路社群的擴散能力以及募款企劃、執行成效已具備相當水準，才能在眾多的競爭者中脫穎而出獲得青睞。

小洲的白蘭部落在第二年服務時，同樣透過媒體報導行銷，並善用網路社群工具行銷部落觀光資訊，為部落帶來觀光客，幫助部落創造出前所未見的商機，更於「艾利」風災後動員系上師生，為災區兒童進行課業輔導，並結合系上所有專題組開設網路商店，義賣農場品籌措拆後重建基金，因而獲得中華汽車文教基金會長期經費補助。

參與者由單純的課程學習，逐步發展為結合課堂外人力與支援進行後續服務工作，更進一步與工作結合持續服務方案，其團隊籌畫、資源整合、方案執行、

服務理念與公益，呈現階梯式的向上發長。

### **參、不同的領導矩陣的領導風格，組織氛圍分成緊張與和諧兩種。**

由於參與者領導風格的不同產生團隊不同的氛圍，金字塔型的領導特性會獨斷且要快速決定目標，缺乏溝通團隊內部較易產生摩擦，所有責任落在領導人身上；雁行領導則藉由團隊討論方式決定目標，重人性化管理，營造良性競爭，團隊士氣高。

金字塔型領導，領導人高居塔尖，以制度化和法規化嚴格建構等級制度。以能力來劃分工作，組織成員，也因為由領導人做最後決策方式，亦易受到來自四方八面的衝擊，成員若有不同意見，內部產生摩擦，會導致團體處於高危險狀態。領導人事必躬親肩負團隊目標成敗責任，參與者小洲是屬於此類型的領導風格。

雁行領導，如大雁成群結隊在高空飛行始終保持 V 形隊形，由於集體飛行所產生的氣流，比起單飛的效率增加了百分之七十。領頭雁帶領著累了會換另一隻到前頭來帶領團隊，這種互相支援的模式，能共同分擔責任，藉由人性管理、營造良性競爭、提高團隊士氣來達成目標，參與者小宗、微笑與志緯是屬於此類型的領導風格。

### **肆、理念若無法達成共識，造成內部成員出走及合作對象終止合作關係。**

課程內的學習造成內部成員的衝突，無法透過溝通協調獲得解決，成員會在課程結束後離開團隊；合作對象的理念衝突無法透過溝通協調來化解，造成合作立即終止，這也是課程尚待改進的缺失，因應不完善的情況，是未來要改進的地方。

小宗與微笑大三專題為脊椎損傷病友尋求就業機會的服務學習方案中，因碰到合作夥伴的底線，造成對方的誤會，憤而中止與該組織的合作關係，當時雖

然有跟老師報告，但老師未親自出面跟對方較高層級領導人磋商，導致誤會加深，小宗的團隊只能在被誤會中帶著悲傷的心轉進到泰緬邊境，當服務重心投入泰緬邊境後，也連帶提供了志緯將華語教學帶到當地，提供更多樣性的海外服務學習方案。

## **伍、在長期的服務環境中磨練出職場所需技能，多元社群互動淬鍊出謙遜態度，更加順利融入職場。**

參與者長期關懷與協助社區相對弱勢族群，在艱困的環境中磨練出遇到挫折時能以正面的態度來面對問題，對多元文化及種族認同培養出他們「謙遜」的態度，亦使得進入職場後不會嫌工作辛苦及待遇高低，對事情主動積極的態度，能獲得上司賞識，並將服務學習所獲之溝通協調、資源整合、危機處理能力迅速在工作上展現。

小洲在服務學習中的學到溝通技巧、訂定目標、勇敢面對自己的內心的擔憂與害怕，目前創業過程中會選擇符合公益且產品是無害的事業來發展。

小宗很謙虛的認為：服務學習讓我提早接觸與面對社會問題，在進入職場後縱使遇到挫折也能以正面態度面對，由於過程中受到不少友人的幫助，因此抱持著互相幫助結善緣的態度在職場工作。

微笑的特質在關懷與責任，但面對決策時也有全觀的思維，在初期的服務中擔任協調工作，培養出良好的溝通能力，在教育部菁英來台辦公室工作期間，主要負責東南亞僑校的聯絡工作。

志緯之前在服務時會比較順應討好大家的方式，現在進入職場後會比較稍偏強勢，堅守原則和底線，但會跟大家協調過我們為什麼要這麼做，志緯很謙虛地覺得還在學習領導階段，但比較會用願景吸引人加入工作團隊固守原則，但也會給與彈性。

## 第二節 研究建議

### 壹、對學校的建議

- 一、開設結合專業之服務學習課程，除專業課程學習外參與者對社區的文化與人文接觸，會產生認知及價值觀的轉變，應考量學生的接受度，服務難易度應由淺而深設定階段目標，讓參與者能適應並願意去挑戰與突破，增加他們的成就感，而願意持續投入服務學習工作。
- 二、團隊籌組與運作過程中，最需要的是經費及物力的支助，校方宜整合公部門、私部門及第三部門之補助訊息，並適切搭配服務團隊的服務宗旨擔任媒合橋梁，促成合作機會，另團隊服務期間所需器材除單位內可支援器材，更可向課外活動組協商器材分享機制，如此可降低服務團隊尋找資源之困難，更有利後續服務學習方案發展。
- 三、持續性服務團隊運作過程中，領導人須有效帶領團隊訂定服務目標，透過協同合作方式，有共識的討論出團隊服務目標，而不是很隨意指定一個負責人，由他去為團體訂目標，造成團隊內部理念不一，增加執行的難度與阻力。團隊在運作過程中難免遭受挫折與困境，屬於持續性且較具規模的活動，須整合資源與人力之服務方案，可採用「雁行領導」模式將團隊成員依其能力及興趣，輪流負責一個分案活動領導人，讓其體會領導與被領導之差異性，如此能增加同理心，也會產生互相學習與互補的效果。團隊領導人肩負理念的追求與達成目標的使命，服務過程中的風險管理與危機處理、決策、企劃能力、效益評估……等，應適度規畫為不同層次之訓練課程，供有心於此的領導人主動參與學習，鼓勵其勇敢接受挑戰，去突破現狀追求社會公平與正義盡一己之力。
- 四、針對團隊內部的理念衝突及團隊合作對象理念衝突時的因應技巧，必須在訓練階段加以教導與學習。
- 五、符合興趣的持續性的服務學習歷程，對個人帶來知覺的喚醒，澄清個人與

社群的相互依存關係而產生責任感，將帶領團體進行改變社區狀況的服務學習，歷程中面對團體與社區的溝通協調能力，願意分享權力的協同合作認知，為達成合作雙方的目標衍生出有形與無形資源的整合能力，為達成目標成效會透過網路平台以及吸引媒體的報導來增加服務方案的成功機率，這些透過學習而產生的能力與理念，對連結後續就業產生了很大的影響力。

#### 六、給服務學習規劃者之參考：

四位參與者會成功的原因有：

- (一) 給資源：對初次接觸的團隊給予適當的經費與物力，增加其成功的機會，對後續更進一步擴大的服務方案，可提供更多募款管道，並由校方出面媒合，成功機率會更高。
- (二) 給彈性：不要限定團隊的服務對象，讓團隊主動去發掘有興趣的服務對象，可帶來後續繼續合作的可能。
- (三) 給機會：主動提供服務機會與媒合，善用社區網絡，讓參與者能透過體驗後的良好感受，進而持續投入服務學習行列。
- (四) 規劃者應考慮參與者本身所學專業，符合被服務社區需求作密切的結合，讓學生提早認識社區的概況，可帶來就業機會。

七、以說故事分享方式成功經驗，透過故事中親身參與反射出的情感連結，最會感動人心，增加聽者加入服務學習的最佳方法，學校在辦理訓練課程時，應邀請符合理念與目標的成功領導人做經驗分享，誘發學員動機發揮跟進的效果。

## 貳、對未來研究上的建議

成功的服務學習帶領者，須經過多年的服務歷程淬鍊而出，歷程中累積的經驗與動人故事無法以理性分析來詮釋，透過敘說的方式可得到：

1、可幫助澄清參與者澄清自己的生命故事更會有成就，但研究者發現在經驗故

事中仍有許多精采的部分未被抽取出來討論與分析實屬可惜，建議後續研究者勿受限於研究問題，而忽略寶貴資料可呈現出更精彩文本的可能。

2、本研究雖未驗證理論，卻發現團體動力處處存在服務過程中，領導與被領導同時並存，團隊成員都必須共同承擔團隊責任，並透過分工合作達成目標，這是服務學習多樣性與協同合作的最佳寫照，對後續研究者對服務學習中的團體動力理論建構，是具有參考價值的。

## 研究者反思

### 壹、我們有相同的密碼，從沒打算停止會一直做下去

研究者與四位參與者同屬一個學校，我們的故事由開始至今一直沒有停過，雖然四位參與者都已進入職場，小洲在喜馬拉雅基金會及智邦文教基金會工作期間，一直戮力建構一個公益整合平台，可將國內公益組織的垂直與橫向需求在平台上整合運作，卻在創辦人年老無力經營下而結束了基金會，小洲繼續以這個理念進入智邦文教基金會，期望能繼需發展整合平台，無奈該基金會對這個平台沒有很大的興趣，未投入所需資源，無望下小洲選擇離開智邦基金會自行創業，其創業理念深受服務學習之影響，他的手工皂產品堅持採用無毒對人體無害的素材來做基底，這是很讓我感動的。

小宗在手機王公司擔任執行長，更將其商業網站與公益作結合，持續支援社會公益活動平台。微笑離開了工作多年的教育部菁英來來辦公室，目前進入遠傳通訊公司公關部門，推動社會企業責任工作，志緯到了菲律賓從事台商進入菲律賓的投資顧問工作，期間戮力媒合兩地青年商會成員互訪交流活動，他們三人目前還是台灣青年數位服務協會重要成員與推手，持續對泰緬邊境及海外僑胞提供數位及華語服務工作。

最初由資管系同學採接力方式的投入服務學習，當部落的豐富文化與美麗生態與資訊科技結合後，讓世人看到了這個美麗的桃花源，當白蘭部落成功的成為原住民部落自主經濟發展標竿後，研究者已入籍白蘭部落融入當地族群，持續為社區整體營造盡一己之力。

### 貳、收穫最多的是服務者本身

研究者跟小洲從 2003 年至今皆投入白蘭部落的服務工作，期間小宗與微笑也多次協助白蘭部落的行銷活動，我們經常在不同的時空與空間中也都會參加彼此的服務工作，彼此間亦師亦友的相處在一起，看著他們的成長經驗歷程，

研究者以「Common Fire」一書的七個經驗歷程作為圓一個部落的夢作為反思：

1995 年秋天的山中問路，結識了這裡的原住民，結下今生不解之緣，從此每年柿紅季節必定上山訪友敘舊。921 地震之後，原住民們想走出日漸凋零的傳統農業困境，他們依靠單薄的想法與傻勁，全家動員搭蓋起傳統小木屋，希望朝民宿經營發展，當民宿落成時問題也來了，遊客在哪裡呢？

### Connection and Complexity（錯綜複雜與連結）

這是一個錯綜複雜的時代，一群 e 世代「犬儒主義者」是如何走進這個部落，是展現它們的公民義務或是只為了功課有所交差。

### Conviction（信服力）

耕耘了一年，部落開始有遊客了，這樣也算有所交代了。2004 年 2 月，這群即將要畢業學生卻告白說：「心中覺得過意不去，想把這個案子做得更好一點。」就以“發現白蘭-知性之旅”泰雅文化生態體驗活動來行銷部落，參與者由被動轉化為主動的精神與理想，幸得手機王、青輔會相助得以順利執行。

### Community（社群--擴大了）

2004 年二月到五月期間，成功的數位行銷活動，學生以專業協助部落創造了 70 萬元的收入，更吸引媒體爭相報導。中原大學校長、師生大力響應主動參加服務工作，攜家人在山上共渡體驗一個美好假期。那一年這群學生們全班在山上舉辦了一場難忘的「服務學習畢業典禮」。本服務獲得 2004 年青輔會 GYSD〈全球青年服務日〉志工服務，桃竹苗區第一名殊榮。

### Courage（服務需要勇氣）

兩年的服務因為經費有限，學生需要我開車接送，2 到 10 月假日都在山上，歷程中內心的煎熬與吶喊，至今難忘，這股勇氣就一直藏在大夥心中，誰都沒說出口，因為我們想幫部落圓一個夢；如今驅車在這條路上時，我不再感覺擔憂與恐懼，心中反而會泛起一種回家的感覺。

### Compassion（同理心與憐憫）

2004 年 8 月底「艾莉颱風」重創五峰鄉，許多人失去了親人，災情讓我們的心彼此糾結在一起，同情與憐憫蜂擁而至，中原資管系全體動員、協助孩童課業輔導、農產品網路義賣、兒童手繪卡片義賣，要幫受災者籌生活費與教育經費，災民心懸故鄉的心更激發我們要幫助他們重返家園。

### Confession（告解~心內的結）

2005 年春天獲中華汽車基金會鼎力支持，籌辦了「重返桃花源」系列活動，動員旗下車隊協助，將村民送回別離半年的家鄉。要如何找回遊客恢復生計呢？大家心中都懷著一份擔憂與害怕，所幸活動進行順利，電視媒體現場實況報導，隔天各大平面媒體也爭相報導這個感人故事，再度將大眾的目光聚焦在這裡。

### Commitment（服務需要承諾）

2007 年資管專題組再以「當蘋果遇見甜桃數位教學服務計畫」獲蘋果基金會專案補助來協助部落發展數位能力。幾年來學生們一屆一屆的相互接力，共同承諾陪伴部落成長，看著爺爺、奶奶們用功的敲打著鍵盤，學習使用電腦，讓我們也看到了資訊科技與全人關懷在群鹿聚集的地方開花結果，共造人間桃花源。

研究者對冗長的服務歷程以自我覺知透過歷程反思自我「告解」而跨越了內心中最堅固的那道痛苦壁壘，現在我能敞開心胸面對任何挑戰也不會覺得辛苦，內心的快樂來自於「告解」之後所帶來的坦然。

## 參考文獻

### 中文部份

- 王美娟 (2007)。不同世代員工的人格特質及其對工作滿足、組織承諾與離職傾向之影響。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。高雄市：未出版。
- 內政部 (2001)。廣結志工拓展社會福利工作—祥和計畫。台北市：未出版
- 朱杜君、林奇賢 (2000)。e世代的師生關係，師友，400期。
- 李島鳳 (2003)。依戀愛情關係的女人之敘說研究。國立台灣師範大學教育心理與輔導論士論文。台北市：未出版。
- 林淑玟 (2001)。e 世代的「無障礙」觀。特殊教育季刊，78 期。
- 林美珠 (2000)。敘事研究：從生命故事出發。輔導季刊，36 (4)，27-34。
- 林佩璇 (1999)。學校本位課程發展的個案研究：臺北縣鄉土教學活動的課程發展。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。台北市，未出版
- 吳芝儀、李鳳儒譯 (1995)。質的評鑑與研究。台北市：桂冠。
- 吳芝儀、廖梅花譯 (2001) 質性研究入門—紮根理論研究方法。嘉義市：濤石文化。
- 吳慎慎 (2003)。教師專業認同與終身學習:生命史敘說研究。國立臺灣師範大學社會教育研究所博士論文。台北市：未出版。
- 胡幼慧 (1996)。質性研究。台北市：巨流。
- 徐增圓 (2001)。新世代工作者之工作價值觀、期望報酬類型暨兩者相關因素與組織承諾之關係。國立政治大學心理學系碩士論文。台北市：未出版。
- 畢恆達 (1996b)。物情物語。台北市：張老師出版社。
- 張春興 (2013)。教育心理學教育心理學-三化取向的理論與實踐 重修二版。台北：東華出版社
- 黃玉 (2002)。從服務中學習—服務學習的理論與實施。發表於東吳大學主辦：

- 學校與社區活動教育研討會。台北：東吳大學。
- 黃玉（2002）。服務與學習的連結—台灣師大公訓系「服務學習」課程設計理念與經驗分享。發表於輔仁大學法管學院發展委員會主辦：大學院校推動服務—學習（Service-Learning）之回顧與探討研討會，新莊區：輔仁大學。
- 黃光雄譯。（Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. 原著）。（2001）。質性教育研究：理論與方法。嘉義市：濤石。
- 黃河醒（2003）。探索 E 世代的秘密花園。學生輔導，89 期，32-41。
- 黃瑞琴（2004）。質的教育研究方法。台北：心理。
- 黃蘭雯（2001）。網路人際印象，於國立政治大學心理學系主編《e 世代心理學》。台北：桂冠圖書。
- 陳雅玲、張毅君、賀先惠（2005）。思考，深思考。商業周刊，943 期，128-134。
- 陳向明（2002）。教師如何做質的研究。台北市：洪葉。
- 陳伯璋（2000），葉重新（2001）。質性研究方法的理論基礎。中正大學教育研究所主編。質的研究方法(25-49 頁)。高雄市：麗文。
- 溫貴琳（1999）。公共服務教育—建國中學經驗談。訓育研究，38(3)37-38 頁。
- 蘇文彬（1999）。服務教育與青年志願服務～以長榮管理學院為例。訓育研究。38(3)，31-36 頁。
- 董小英（1994）。再登巴比倫塔：巴赫金與對話理論。北京：三聯。
- 陶蕃瀛（2004）。行動研究：一種增強權能的助人工作方法。應用心理研究，23 期，33-48。
- 教育部訓育委員會（2003）。大專校院社團活動指導手冊。台北市，未出版。
- 教育部(2007)。大專校院服務學習方案。台北市，未出版。
- 教育部服務學習網（2014）。[tps://servicelearning.yda.gov.tw](https://servicelearning.yda.gov.tw)。
- 臧聲遠（2008）。年輕世代出頭天，六、七年級生，你為何不生氣。檢索自 Career

就業情報330期雜誌。台北市：天化文化。

蔡敏玲、余曉雯中譯（2003）。敘說探究-質性研究中的經驗與故事。台北：心理。

## 西文部份

- Alt, M. A., & Medrich, E. A. (1994). *Student outcomes from participation in community service. Paper prepared for the U.S. Department of Education Office of Research. Berkeley, CA: MPR Associates.*
- Astin, Helen S. and Alexander W. Astin. (1996) . *A Social Change Model of Leadership Development Guidebook Version III.* The National Clearinghouse of Leadership Programs,
- Astin, A. W., & Sax, L. J. (1998) . How undergraduates are affected by service participation. *Journal of College Student Development, 39* (3) , 251-263.
- Baxter Magolda, M. B. (1992) . *Knowing and Reasoning in College: Gender-Related Patterns in Students' Intellectual Development.* Hardcover, NY.
- Belenky, M.F., B.M. Clinchy, N.R. Goldberger and J.M. Tarule. (1986) . *Women's Ways of Knowing.* Basic Books, NY.
- Becker, G. (1997) . *Disrupted lives: How people create meaning in a chaotic world.* Berkeley, CA: University of California Press.
- Becker, B. (1999) . Narratives of pain in later life and conventions of storytelling, *Journal of Aging Studies, 13*;73-87.
- Bruner, J. (1992) . *Narrative construction of reality.* In H. Beilin & P. Pufall (Eds. ) .
- Byatt, A.S. (2000) . *On histories and stories: Selected essays.* London: Chatto & Windus.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry :Experience and story Inqualitative research .*
- Clandinin, D. J. & Connelly, F. M. (1991). *Narrative and story in practice and*

- research. In D. Shon (Ed.), The reflective turn: Case studies in educational practice (pp. 258-81). New York: Teachers College Press*
- Connelly, F. M., & Clandinin, D. J. (Eds.) (1999). *Shaping a professional identity: Stories of educational practice.* NY: Teachers College Press.
- Cress, C.M., Collier, P.J., Reitenauer, V.L., & Associates. (2005). *Learning through serving: A student guidebook for service-learning across the disciplines.* Sterling, Virginia: Stylus Publishing.
- Dewey, J. (1938b, 1963) . *Experience and education.* N.Y.: Collier Books.
- Delve, C. I., Mintz , S. D. & Stewart , G. M. (eds.) . (1990) Promoting values development through community service: A design. In C. I. Delve, S. D. Minty & G. M. Stewart (Eds.) , *Community service as value education.* (pp. 7-29) San Francisco: Jossey-Bass.
- Delve, C. I., Mintz , S. D. & Stewart , G. M. (1990) “Promoting values development through community service: A design.” In C. I. Delve, S. D. Minty & G. M. Stewart (Eds.) , *Community service as value education.* New Directions For Student Services, no.50. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daloz Parks, L.A., Keen,C. H., Keen, J.P., & Parks Daloz, S. (1996) .*Common fire: Leading lives of commitment in a complex world.* Boston: Beacon Press.
- Eyler, J., & D. E. Giles, J. (1999). *Where's the Learning in Service-Learning?* San Francisco: Jossey-Bass.
- Fertman, C. I., White, G. P. & White, L. J. (1996). *Service Learning in Middle School: Building A Culture of Service.* Columbus, Ohio: National Middle School Association.

- Freeman, M. (1993) *Rewriting the Self: History, memory, narrative*. New York: Howard
- Howard (2001 summer) . *Michigan Journal of Community Service Learning: Service-Learning Course Design Workbook*: The University of Michigan: OSCL Press. P.12.
- Howard, J.P.F., Gelman, S.B., & Giles, D.E. (2000) .*From yesterday to tomorrow : Stratgic directions for service-learning research. Michigan Journal of Community Service Learning, (Special Issue) , (5-10) .*
- Higher Education Research Institute. (1996) . *A social change model of leadership development: Guidebook version III*. College Park, MD: National Clearing-house for Leadership Programs.
- Hycner, R H (1985) "Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data," *Human Studies* 8, 279-303
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice : psychological theory and women's. development*. Cambridge, MA: Harvard University Press,
- Jacoby, B. & others. (1996) . *Services-Learining in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jame kendall (1990) . *Service-Learning: A Catalyst for Constructing Democratic Progressive Communities* ( pp. 26)
- Kendall, J. C., and others (Eds.) . (1990) . *Combining service and learning: A resource book for community and public service. Vol.1 Raleigh, N. C.: National Society for Experiential Education.*
- Knefelkamp L, Widick, C. & Parker, C. A.(1978). *Applying new developmental findings. New Directions for Student Services,4*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kupperschmidt, B. R. (2000) *Multigeneration employees: Strategies for effective*

- management. *The Health Care Manager*, 19 ( 1 ) , 65-76.
- Kohlberg, L. ( 1976 ) . Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. Om T. Lickona ( Ed. ) , *Moral development and behavior: Theory research and social issues* ( pp.31-53 ) . New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. ( 1985 ) .*Naturalistic Inquiry* .Beverly Hills: Sage.
- Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *A new model for classification of approaches to reading, analysis, and interpretation*. In A. Lieblich, R. Tuval-Mashiach, & T. Zilber (Eds.),Narrative research: Reading, analysis, and interpretation. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murray, M. ( 1999 ) ‘The storied nature of health and illness’,in M. Murray and K. Chanberlain ( eds ) , *Qualitative Health Psychology:Theories and Methods*.London:Sage. pp.47-63.
- Mannheim, K. ( 1997 ) The problem of generations. *In Essays on the Sociology of knowledge*, 276-332.
- Murray, M. ( 1999 ) ‘The storied nature of health and illness’,in M. Murray and K. Chanberlain ( eds ) , *Qualitative Health Psychology:Theories and Methods*.London:Sage. pp.47-63.
- Maxwell, J. ( 1992 ) , Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, 62, 279-300.
- Magolda, P. M. & Baxter Magolda, M. B. (Eds.) (2011). *Contested issues in student affairs: Diverse perspectives and respectful dialogue*. Sterling, VA: Stylus.
- Polkinghorne, D. ( 1996 ) ‘Narrative knowing and the study of human lives’, in J.C. Birren, G.M. Kenyou, J.-E. Ruth, J.J.F. Schroots and T. Svensson ( eds ) , *Aging*

- and Biography*. New York: Springer. pp. 77-99.
- Ricoeur, P. (1984) *Time and Narrative*. Vol. I. trans. K. McLaughlin and D. Pellauer. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Riessman, C. K. (ed.). (1993). *Qualitative Studies in Social Work Research*. Thousand Oaks, CA. : Sage Publications.
- Rossmann, G. B. & Rallis, S. F. (1998). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Rhoads, R. & Howard, J. (Eds.)(1998). *Academic service learning: A pedagogy of action and reflection*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sarbin, T. (ed.) (1986) *Narrative Psychology: The Storied Nature of Human Conduct*. New York: Praeger.
- Schank, R. C., Berman, T. R. & Macperson, K. A. (1999). *Learning by doing*. In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional Design Theories and Models: A New Paradigm of Instructional Theory* (Vol. II) (pp. 161-181). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, S. J. & Bogdon, R. (1984) *Introduction to Qualitative Research Methods*. (2nd. Ed.) New York: Wiley.
- Van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Viney, L. L. & Bousfield, L. (1991) . Narrative Analysis: A Method of Psychosocial Research for Aids-Affected People. *Social Science and Medicine*. Vol. 32, No. 7. pp. 757\_765.
- Waterman, A.S. (1997). *Service learning: Applications from research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Williams S.W. C. (1998) *Expanding Teacher Education through Service Learning*

Handbook. Washington, DCL American Association of Colleges for Teacher Education.

Perry, William G., Jr. (1970), *Forms of Intellectual and Ethical Development in the College Years: A Scheme* (New York: Holt, Rinehart, and Winston).

Woos, P. ( 1985 ) *New Songs Played Skillfully: Creativity and Technique in Writing Up Qualitative Research*. In Robert Burgess ( Ed. ) *Issues in Educational Research* . Philadelphia: Palmer Press.

Witherell, C., & Noddings, N. (1991). *Stories lives tell: Narrative and dialogue in education*. New York, NY: Teachers College Press.

# 附錄

## 附錄一 訪談同意書

經由研究者說明該研究目的與性質之後，我同意參與e世代青年帶領服務-學習之敘說研究---以中原大學為例，並且同意協助研究者以下事項：

- 1、 願意接受每次一至二小時的面對面訪談。
- 2、 基於研究者對於訪談內容的保密，願意接受全程錄音。
- 3、 有關受訪者的研究資料，包括了訪談錄音帶、文字敘述、訪談記錄.....等，均以原名或外號的方式呈現。

除了學術上的應用，除非經過我同意，均不能任意作商業出版之用。

參與者:\_\_\_\_\_ (簽名)

研究者:\_\_\_\_\_ (簽名)

日期: 年 月 日

## 附錄二 前導性訪談大綱

### e 世代青年領導服務-學習之敘說研究----以中原大學為例

#### 前導性訪談大綱

##### 一、訪談大綱設計原則：

本訪談重點在於引導受訪者專注於經驗，刺激受訪者的主要敘事，找出經驗的特殊事件或片段，而此專注於經驗的歷程端賴受訪者從經驗的整體內涵中加以選擇。研究者要引導的是受訪者有興趣說的故事，而非研究者自己有興趣的故事，研究者的角色是提供一種開放、互動的情境，促發受訪者訴說的欲望

(林美珠，2000；Clandinin & Connelly,2000)

故本訪談大綱之設計乃依 Lieblich.....等人(1998,p.25)提出：研究者可以在訪談初始，請研究參與者「列出人生階段的大綱」，例如研究者可以說：「每個人的人生都可以寫成一本書，現在我希望你思考你的人生，就好像你要寫一本自傳。先想想看你將如何安排書中的每一章，.....你想寫幾章都可以，只要他們適合描述你的人生即可」

在專注經驗之後，研究者持續運用產生敘事的問題，讓受訪者述說經驗：在訴說經驗時，受訪者已將事件重新組合，成為其內在的體驗，因此如何表達、組織順序、訴說過程，以及說給什麼人聽皆有其意義存在 (Riessman,1993)。

##### 二、訪談大綱：

- 1.可否請先沉澱一下，將您多年來的領導服務-學習歷程，先用紙、筆列出階段性的大綱，就如同要寫一本書時，您將如何安排這些章節？
- 2.可否針對您所安排的章節，逐步的敘說過程及內容？
- 3.在這些歷程中有哪些讓您印象深刻的事件？
- 4.在這些印象深刻的事件中，有哪些事情帶給您或團隊愉快的？
- 5.在這些印象深刻的事件中，有哪些事情帶給您或團隊感到不愉快或難過的？
- 6.在參與或領導服務-學習這麼多年當中，帶給您最大的收穫是什麼？
- 7.剛開始是在什麼機緣下接觸服務-學習的，服務-學習帶給您最大的改變是什麼？
- 8.可否談一下，從事或領導這麼冗長的服務-學習經驗歷程，需要哪些信念或毅力來支撐嗎？
- 9.我們學校的教育目標強調「全人教育」並推動師生參與服務-學習工作，請問您的看法？

## 前導性研究訪談逐字稿範例

以下（Q 代表：研究者；A 代表：研究參與者）

前導性訪談逐字稿內容	發現問題
<p>Q：可否請先沉澱一下，將您多年來的領導服務-學習歷程，先用紙、筆列出階段性的大綱，就如同要寫一本書時，您將如何安排這些章節？</p> <p>A：首先稱為領導實不敢當，只是負責做幾個自己認為該做的服務而已。我的歷程大綱是這樣的：</p> <p>緣起 - 第一次的服務是因為課業上的交差心態，熱情的部落和民宿主人讓服務變有趣好玩，小小的成果激發出更多的責任和理想。</p> <p>接著撩下去 - 圓一個部落的夢，滿腔熱血和理想、初生之犢，過於理想的計畫，文化上的衝突與溝通，現實與困難的挑戰，師長的支持和鼓勵，找人手、找資源壓力的接受、面對、克服，第一次的小小成功，活動的圓滿結束，成果檢討與反省。</p> <p>人算不如天算 - 重返桃花源，艾莉颱風的打擊與重創，關懷行動，募款、義賣，新的開始 - 中華汽車發現白蘭美樂地，激發信心第一次向企業提案合作，展開招兵買馬，之後看到部落的成長與進步，再做一次時駕輕就熟，時光匆匆，成果檢討與反省。</p> <p>金門的數位落差與數位機會，也是一種緣分，混亂的團隊&amp;糟糕的專案執行，這就是社會和工作的現實嗎？被派駐邊疆，金門人都這樣嗎？重整團隊，職員、主管，差很大，以身做則，克服萬難，成果檢討與反省。</p> <p>Q：可否針對您所安排的章節，逐步的敘說過程及內容？</p> <p>A：這個部份跟第一題有許多類似，大致已回答。</p> <p>Q：在這些歷程中有哪些讓您印象深刻的事件？</p> <p>A：嗯！這個嘛.....連續兩個月每個星期六日都上山時，身心都感覺累。第一次和部落一起共事，對文化和習慣感到很大的差異時。民宿主人的熱情接待，和第一次感受到小米酒的威力。</p> <p>Q：在這些印象深刻的事件中，有哪些事情帶給您或團隊愉快的？</p> <p>A：印象深刻的事是指同一個案或是不同個案？</p> <p>Q：先以同一個案回答好了。</p> <p>A：那就以「白蘭部落」這個服務案作為回答：和團隊一起努力、面對問題的過程。把好友拉進來一起協助活動，當工作人員。帶學弟妹上山服務，看著他們好像當時的自己時。問題、挑戰一一克服解決的成就感。看見</p>	<p>不認為是領導</p> <p>會參與服務是為了交差了事</p>

部落最後有所改變時。

Q：在這些印象深刻的事件中，有哪些事情帶給您或團隊感到不愉快或難過的？

A：部落內各家民宿與農場的不團結。還無法調適不同文化差異帶來的衝突。成員對專案不投入，隨便、應付、敷衍。自己能力不足、無法解決問題時。

Q：在參與或領導服務-學習這麼多年當中，帶給您最大的收穫是什麼？

A：學習如何溝通、帶領團隊一起往目標前進。學習如何面對壓力、問題、挑戰，並試著靠自己或帶著團隊去解決。學習團隊合作的重要，一個人無法成事，所有的成功都是要靠大家的力量才能達成。在離開學校之前，就能先擁有一個完整且實際的社會經驗。充實有意義的生命、每個過程中的回憶、對自己和對生命的認同感。

Q：剛開始是在什麼機緣下接觸服務-學習的，服務-學習帶給您最大的改變是什麼？

A：讓自己覺得身為社會的一份子，在行有餘力時，可以試對對社會或別人做點什麼，進一份社會責任，即使自己的一些小小力量，也可以對別人或社會產生小小的貢獻。

Q：可否談一下，從事或領導這麼冗長的服務-學習經驗歷程，需要哪些信念或毅力來支撐嗎？

A：適度理想化—適度理想化、讓大家懷有期待感的計畫目標。相信—相信計畫若能執行完，可以得到預期的成果。熱情、堅持、—只要有一點改變的可能性，只要有熱情，即使面對到問題與困難，都可以想辦法堅持下去。

Q：我們學校的教育目標強調「全人教育」並推動師生參與服務-學習工作，請問您的看法？

A：很支持學校推動這件事情。讓學生能在這段過程，有一段實際的歷練，去尋找自己、了解自己，也能在離開學校之前，了解現實的社會。在服務的過程中，能在年經人的心裡，種下一顆關懷社會關懷別人的小種子、小幼苗，這些年輕人踏入社會後，或許不見得每個人心中的小種子都能順利的發芽，但經過十年後，當這群年經人在社會各地角落，成為社會中堅時，只要每有一顆種子成功長成大樹，對企業也好、對社會也好，都會成為一鼓改變的力量。

編碼對照表

目的	要素	挑戰與支持
<p>學生參與動機是想獲得什麼誘因，產生的結果則為參與活動中的經驗所帶來的個人滿足。 支持則是無威脅性結構化的活動。</p>	<p>探索階段</p>	<p>吸引力 好玩有趣 好奇 嘗試說服</p>
<p>可以是直接或間接的方式參與團體的服務。 在團體中獲得認同和友誼。 主要的支持是隸屬於團體的安全感、認同感及連續參加團體的固定活動等。</p>	<p>澄清階段</p>	<p>心態轉變 獲得認同 發現問題 師長支持 自我肯定</p>
<p>參與的主要動機是趣，而收穫則是對問題的瞭解。 最大的挑戰得面對各式各樣的人與環境。</p>	<p>理解階段</p>	<p>同理心 外在壓力 認清事實 顧慮與擔憂</p>
<p>學生轉為積極參與問題討論者、反對權威。 會持續與服務對象接觸 對自己認同的議題能提供終生的承諾。</p>	<p>行動階段</p>	<p>成就感 心態轉變 行動 課程需求 功課交差 跟課程結合 資源整合 解決問題 嘗試說服</p>
<p>服務經驗統整於生活中，形成其價值觀並作為生活型態與職業選擇的依據，將個人價值觀融入生活中。 因為金錢與資源的分配，會對個人的承諾和價值觀影響。</p>	<p>內化階段</p>	<p>認同與支持 有所行動 想要幫忙</p>

<p>第一階段，學生還未意識到他人不同的意見。</p>	<p>二元論</p>	<p>第二階段，學生開始意識到不同的意見（有對有錯），並向專家尋求正確的答案，這些專家可能是老師、同儕、家長或書籍。</p>
<p>第三階段，學生會覺察到對的、錯的或未知的不同意見，強調以正確的程序獲取知識；學生所關心的是公平與否，並認為質與量一樣重要，他們已開始習慣多元的觀點。</p>	<p>多樣性</p>	<p>第四階段，學生接受「人不可能十八般武藝樣樣精通」這個觀念，也因此相信某些知識是已知的、有些知識尚待學習，有些知識你可能永遠都不知道。這個階段強調正確的思考方法，或相信所有的知識都同樣令人信服，每個人都有權利發表自己的意見。</p>
<p>第五階段，學生開始了解到有些人的意見和知識優於其他人，知識是在某種情況下所發展和理解得來，且「好的」知識來自於正確的事證、理由和既有情境裡，學生能了解各種情境裡的知識（knowing）</p>	<p>相對主義</p>	<p>在第六階段，學生開始體會到承諾（to make commitments）的必要性。</p>
<p>此時，學生開始對自己有所期許（如職業、終生伴侶、生活型態等），或擁有某種信仰或態度（如社會正義、政治、宗教）</p>	<p>力定志向</p>	<p>學生會逐漸對這些抱負有所體會（如：當記者是什麼滋味，或住在城市裡的感覺如何）。往後，學生仍會對自己作出承諾，並且一一體驗。</p>
<p>自我覺知是模式的根本價值因為模式組成的必要條件是瞭解所有其他人的價值。</p>	<p>自我知覺</p>	<p>自我知覺與領導發展自我知覺</p>

真誠一致指的是在對待別人時，言行都可以表現出一貫的真誠。	真誠一致	個體的真誠一致 團體的一致
承諾是為了發展領導能力，投入相當的時間、體力和心力。	承諾	承諾，從心出發 除了承諾，還要行動 承諾讓共同目標得以發展 <b>注意！逐漸失溫的承諾</b>
在協同合作的過程中能透過啟發團圓的潛力及擬出一些具創意性的方案。	協同合作	最後還須要團員具有某些個人特質與溝通協調能力。
共同目標是指與他人為了相同的目標而共同努力。	共同目標	讓人們可以相信願景的實現以及說服人們此願景是我們的共同創造的。
爭吵幾乎都可以在一般的人際互動中或是團隊發展中看到。 <b>以禮治「團體」</b>	以禮相爭	藉著賦予團員責任去了解爭吵的本質並設法有禮貌的找到解決方法，團體會提供令人安心的環境來去和隊友達真誠一致（congruence）並且增進彼此的了解 （knowledge of self and of others）。
指的是社會或團員的責任。就是這種價值，讓被領導者和領導者可以深深的連結在一起，去形塑出更大的社群或社會。	公民資質	個體被看重為社群的成員之一.... 社會責任（social responsibility）和為了世界公民做準備（preparation for citizenship）。更多的機構也把公共服務（public service）或是社區服務（community service）當成是他們的中心思想之一。

## 附錄四 訪談大綱

### e 世代青年帶領服務-學習之敘說研究----以中原大學為例

#### 敘說經驗故事及訪談大綱

敘說經驗故事設計原則：

本訪談重點在於引導受訪者專注於經驗，刺激受訪者的主要敘事，找出經驗的特殊事件或片段，而此專注於經驗的歷程端賴受訪者從經驗的整體內涵中加以選擇。研究者要引導的是受訪者有興趣說的故事，而非研究者自己有興趣的故事，研究者的角色是提供一種開放、互動的情境，促發受訪者訴說的慾望（林美珠，2000；Clandinin& Connelly,2000）。在專注經驗之後，研究者持續運用產生敘事的問題，讓受訪者敘說經驗：在訴說經驗時，受訪者已將事件重新組合，成為其內在的體驗，因此如何表達、組織順序、訴說過程，以及說給什麼人聽皆有其意義存在（Riessman,1993）。

故本訪談大綱之設計乃依 Lieblich.....等人（1998,p.25）提出：研究者可以在訪談初始，請研究參與者「列出人生階段的大綱」，例如研究者可以說：「每個人的人生都可以寫成一本書，現在我希望你思考你的人生，就好像你要寫一本自傳。先想想看你將如何安排書中的每一章，.....你想寫幾章都可以，只要他們適合描述你的人生即可」

一、經驗故事敘說步驟如下：

請先沉澱一下，將您多年來的帶領服務-學習歷程，先用紙、筆列出階段性的大綱，就如同要寫一本書時，您將如何安排這些章節。針對您所安排的章節，逐步的敘說過程及內容，在這些歷程中有哪些讓您印象深刻的事件？在這些印象深刻的事件中，有哪些事情帶給您或團隊愉快的？在這些印象深刻的事件中，有哪些事情帶給您或團隊感到不愉快或難過的？在參與或帶領服務-學習這麼多年當中，帶給您最大的收穫是什麼？服務-學習帶給您最大的改變是什麼？

## 二、訪談大綱：

- 1、您覺得 e 世代代表的的意涵是甚麼？e 世代青年的特質又是甚麼？
- 2、你是在何種情況下參與服務-學習的？
- 3、你是如何帶領自己來從事服務-學習的？
- 4、在服務過程中面臨不同世代的合作對象時，是如何進行溝通的？
- 5、在服務-學習過程中遭受阻力時，如何克服或解決？
- 6、在服務-學習中如何累積出領導技能？
- 7、對服務-學習領導者職位的看法？你是用何種方式帶領其他夥伴的？
- 8、身為服務-學習帶領者，對社會的責任為何？有產生何種的承諾嗎？
- 9、在團隊中你如何激發同儕學習，或協助發展？
- 10、身為服務-學習帶領者，你如何傳承經驗？
- 11、針對多元文化的社會，在族群、文化上有哪些認同？
- 12、從事這麼多年的服務工作後，對個人有產生哪些哲學觀呢？
- 13、請問這麼多年來，讓你能延續服務-學習的原因是甚麼？

## 附錄五 研究參與者資料調查表

### e 世代青年領導服務-學習之敘說研究~以中原大學為例

#### 研究參與者資料調查表

親愛的夥伴們，自從各位畢業後，我們好久沒能聚在一起暢談與分享彼此在服務-學習中的點點滴滴跟樂趣了，大哥目前的研究欲探究各位過去歷年來領導服務-學習的經驗歷程，目的為形塑本校在服務-學習課程中如何有效培育出優秀領導者。您所提供的個人經驗資料，將有助於研究內容的豐富性跟精彩度，本研究為質性研究的「第五時期」，採用敘說探究方法，乃透過時間、人、地點三度敘說空間，並透過向內、向外及向前、向後兩個面向來研究各位的領導經驗歷程，也為過去幾年來的努力，做一個註解與定義。期望您能提供下列資料，以力研究順利進行，在此先致上萬分感謝。

姓名	
性別	
別名（文本用稱呼）	
參與服務-學習歷程（以年份簡述之）別擔心！如有遺漏可隨時增列	例如： 91~92 從事○○○縮短數位落差資訊志工服務，角色扮演為○○○ 92~
參與服務-學習歷年來獲獎紀錄（包含校內外）請以年份遞增	1. 2.

曾獲得哪些媒體採訪	
相關成果展示或學術發表	
<p>請挑選幾張在歷年服務中，具有代表性與意義的數位照片，(簡述背景) 作為敘說經驗故事之參考，別擔心！照片可隨時增列或修正</p> <p>例如：</p> <p>照片一： 泰緬邊境難民營兒童學習照片</p> <p>照片二：</p>	

**PS.**表格採自動延伸方式陳述，因時間較急迫請於 6 月 17 日前回傳。

中原大學課外組 袁明城 敬上 98.06.1

## 附錄六 訪談札記

### 訪談札記

訪問日期		訪問地點	
受訪者		訪談工具	
訪問次數		備註	

#### 一、受訪者的觀察與描述

(一) 訪談技巧適當性

#### 二、訪談地點觀察紀錄

(二) 研究者與受訪者的互動

#### 三、訪談摘要

(三) 問話內容的適當性

#### 四、研究者的自我省察

(四) 對於訪談問題的掌握

(五) 研究者的反思

(六) 改進之處

## 附錄七 研究檢核函

### 研究參與者訪談詮釋文本確認回函表

本人\_\_\_\_\_在閱讀完研究者所改寫的訪談  
詮釋文之後，認為

(請打√)

完全同意研究者的描述

有部分需要修改或補充，已於原文中，以紅色  
字體加以註明修正或補充之處

研究參與者\_\_\_\_\_

中華民國 年 月 日

## 附錄八 –MBTI 人格類型分析

### 「INFJ」（作家型）小洲的人格類型

分析：

尋求思想、關係、物質.....等之間的意義和聯繫。希望瞭解什麼能夠激勵人，對人有很強的洞察力。有責任心，堅持自己的價值觀。對於怎樣更好的服務大眾有清晰的遠景。在對於目標的實現過程中有計劃而且果斷堅定。 INFJ 型的人生活在思想的世界裡。他們是獨立的、有獨創性的思想家，具有強烈的感情、堅定的原則和正直的人性。即使面對懷疑，INFJ 型的人仍相信自己的看法與決定。他們對自己的評價高於其他的一切，包括流行觀點 和存在的權威，這種內在的觀念激發著他們的積極性。通常 INFJ 型的人具有本能的洞察力，能夠看到事物更深層的含義。即使他人無法分享他們的熱情，但靈感對於他們重要而令人信服。 INFJ 型的人忠誠、堅定、富有理想 。他們珍視正直，十分堅定以至達到倔強的地步。因為他們的說服能力，以及對於什麼對公共利益最有利有清楚的看法，所以 INFJ 型的人會成為偉大的領導者。由於他們的貢獻，他們通常會受到尊重或敬佩。因為珍視友誼 和和睦，INFJ 型的人喜歡說服別人，使之相信他們的觀點是正確的。通過運用嘉許和讚揚，而不是爭吵和威脅，他們贏得了他人的合作。他們願意毫無保留地激勵同伴，避免爭吵。通常 INFJ 型的人是深思熟慮的決策者，他們覺得問題使人興奮，在行動之前他們通常要仔細地考慮。他們喜歡每次全神貫注於一件事情，這會造成一段時期的專心致志。滿懷熱情與同情心，INFJ 型的人強烈地渴望為他人的幸福做貢獻。他們注意其他人的情感和利益，能夠很好地處理複雜的人。INFJ 型的人本身具有深厚複雜的性格，既敏感又熱切。他們內向，很難被人瞭解，但是願意同自己信任的人分享內在的自我。他們往往有一個交往深厚、持久的小規模的朋友圈，在合適的氛 圍中能產生充分的個人熱情和激情。

適合的領域：諮詢、教育、科研、文化、藝術、設計.....等領域

## 「ENTJ」（將軍型） 微笑的人格類型

分析：

坦誠、果斷，有天生的領導能力。能很快看到公司/組織程序和政策中的不合理性和低效能性，發展並實施有效和全面的系統來解決問題。善於做長期的計劃和目標的設定。通常見多識廣，博覽群書，喜歡拓廣自己的知識面 並將此分享給他人。在陳述自己的想法時非常強而有力。ENTJ 型的人是偉大的領導者和決策人。他們能輕易地看出事物具有的可能性，很高興指導別人，使他們的想像成為現實。他們是頭腦靈活的思想家和偉大的長遠規劃者。因為 ENTJ 型的人很有條理和分析能力，所以他們通常 對要求推理和才智的任何事情都很擅長。為了在完成工作中稱職，他們通常會很自然地看出所處情況中可能存在的缺陷，並且立刻知道如何改進。他們力求精通整個體系，而不是簡單地把它們做為現存的接受而已。ENTJ 型 的人樂於完成一些需要解決的複雜問題，他們大膽地力求掌握使他們感興趣的任何事情。 ENTJ 型的人把事實看得高於一切，只有通過邏輯的推理才會確信。ENTJ 型的人渴望不斷增加自己的知識基礎，他們系統地計劃和研 究新情況。他們樂於鑽研複雜的理論性問題，力求精通任何他們認為有趣的事物。他們對於行為的未來結果更感興趣，而不是事物現存的狀況。ENTJ 型的人是熱心而真誠的天生的領導者，他們往往能夠控制他們所處的任何 環境。因為他們具有預見能力，並且向別人傳播他們的觀點，所以他們是出色的群眾組織者。他們往往按照一套相當嚴格的規律生活，並且希望別人也是如此。因此他們往往具有挑戰性，同樣艱難地推動自我和他人前進。

適合的領域：工商業、政界、金融和投資領域、管理諮詢、培訓、專業性領域

## 「INTP」（學者型）小宗的人格類型

對任何感興趣的事物，都要探索一個合理的解釋。喜歡理論和抽象的事情，喜歡理念思維多於社交活動。沉靜，滿足，有彈性，適應力強。在他們感興趣的範疇內，有非凡的能力去專注而深入地解決問題。有懷疑精神，有時喜歡批判，常常善於分析。INTP型的人是解決理性問題者。他們很有才智和條理性，以及創造才華的突出表現。INTP型的人外表平靜、緘默、超然，內心卻專心致志於分析問題。他們苛求精細、慣於懷疑。他們努力尋找和利用原則以理解許多想法。他們喜歡有條理和有目的的交談，而且可能會僅僅為了高興，爭論一些無益而瑣細的問題。只有有條理的推理才會使他們信服。通常INTP型的人是足智多謀、有獨立見解的思考者。他們重視才智，對於個人能力有強烈的欲望，有能力也很感興趣向他人挑戰。INTP型的人最主要的興趣在於理解明顯的事物之外的可能性。他們樂於為了改進事物的目前狀況或解決難題而進行思考。他們的思考方式極端複雜，而且他們能很好地組織概念和想法。偶爾，他們的想法非常複雜，以致於很難向別人表達和被他人理解。INTP型的人十分獨立，喜歡冒險和富有想像力的活動。他們靈活易變、思維開闊，更感興趣的是發現有創見而且合理的解決方法，而不是僅僅看到成為事實的解決方式。

## 「ENFJ」（教育家）志緯與研究者的人格類型

分析：

溫情，有同情心，反應敏捷，有責任感。非常關注別人的情緒、需要和動機。善於發現他人的潛能，並希望能幫助他們實現。能夠成為個人或群體成長和進步的催化劑。忠誠，對讚美和批評都能做出積極地回應。友善、好社交。在團體中能很好地幫助他人，並有鼓舞他人的領導能力。ENFJ型的人熱愛人

類，他們認為人的感情是最重要的。而且他們很自然地關心別人，以熱情的態度對待生命，感受與個人相關的所有事物。由於他們很理想化，按照自己的價值觀生活，因此 ENFJ 型的人對於他們所尊重和敬佩的人、事業和機構非常忠誠。他們精力充沛、滿腔熱情、富有責任感、勤勤懇懇、鍥而不捨。 ENFJ 型的人具有自我批評的自然傾向。然而，他們對他人的情感具有責任心，所以 ENFJ 型的人很少在公共場合批評人。他們敏銳地意識到什麼是（或不是）合適的行為。他們彬彬有禮、富有魅力、討人喜歡、深諳社會。 ENFJ 型的人具有平和的性格與忍耐力，他們長於外交，擅長在自己的周圍激發幽默感。他們是天然的領導者，受人歡迎而有魅力。他們常常得利於自己口頭表達的天份，願意成為出色的傳播工作者。 ENFJ 型的人在自已對情況感受的基礎上做決定，而不是基於事實本身。他們對顯而易見的事物之外的可能性，以及這些可能性以怎樣的方式影響他人感興趣。 ENFJ 型的人天生具有條理性，他們喜歡一種有安排的世界，並且希望別人也是如此。即使其他人正在做決定，他們還是喜歡把問題解決了。 ENFJ 型的人富有同情心和理解力，願意培養和支持他人。他們能很好地理解別人，有責任感和關心他人。由於他們是理想主義者，因此他們通常能看到別人身上的優點。

適合的領域有：培訓、諮詢、教育、新聞傳播、公共關係、文化藝術