



世界童軍 成年成員政策

世界童軍政策



SCOUTS®
Creating a Better World

童軍成年成員管理



SCOUTS[®]
Creating a Better World

© World Scout Bureau
童軍成年成員管理
2018年2月

World Scout Bureau Global Support Centre,
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17
Menara Sentral Vista
150 Jalan Sultan Abdul Samad
Brickfields
50470 Kuala Lumpur, MALAYSIA

Tel.: + 60 3 2276 9000
Fax: + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org
scout.org

中文譯本已獲世界童軍組織授權，版權由香港童軍總會所有，歡迎以任何形式轉載用作推動童軍運動，但須註明出處。

如中文譯本之文義與英文原文有歧義，概以英文原文為準。





世界童軍 成年成員政策

世界童軍政策





釋義	6
簡介	8
成年成員的參與周期	12
1. 招募	14
評估需要	17
吸引及甄選	18
整合	20
雙向協議	21
委任	22
2. 績效表現	23
就任指導	25
訓練	26
在職支援	29
表現管理	30
表彰	33



目錄

3. 決定未來	35
續任	37
重新委任	37
退任	37
保留成員	38
附錄	40
背景	41
《世界童軍成年成員政策》的主要原則	44
政策實施	47
政策檢討及更新	49
青少年活動與童軍成年成員管理	51
架構 — 角色及責任	53
相關文獻	57



釋義

童軍成年成員管理（Adults in Scouting）是特為支援成年人而設的一個系統性方法，以提高成年領導團隊的成效、承擔和動機，為年輕人在提供和參與童軍活動時作出更佳的支援，同時促進童軍組織的整體成效和效率。

年輕領袖（Young leaders）是為其他青少年成員提供青少年活動的青少年成員，支持其他成年人的角色或職能，或參與童軍組織中的架構。在這種情況下，「領袖」一詞是界定其在童軍組織所扮演的角色或職能，但例如在樂行童軍支部的小組領袖，這定義並不適用。然而，如果他們在支部內具有其他角色或職能，他們也可能被稱為年輕領袖。

義工（Volunteers）是指不圖金錢報酬（可退還的直接開支除外）而參與不同活動的人士。這種參與完全是在個人自由意願下進行。儘管義工也會從參與活動中獲益良多，但最終仍以支持達成童軍運動的使命為目標。



專業領袖（Professional staff）是在童軍運動中以受薪形式聘任的特定角色或職能，通常為全職人士。無論他們是否已作出童軍宣誓，他們都承諾堅守童軍運動的使命及價值觀，並優先考慮所屬童軍組織的工作需要。除履行受薪的角色或職能外，專業領袖亦可擔任與其受薪角色或職能沒有衝突的義務角色或職能，以支持童軍運動。

國家／地區童軍組織（National Scout Organizations）負責管理、發展及支持所在國的童軍運動。每個國家／地區童軍組織轄下可能設有多個稱為國家／地區童軍會（National Scout Associations）的童軍成員組織。就本文的目的而言，我們會統稱為「國家／地區童軍組織」或「組織」。世界童軍組織（The World Organization of the Scout Movement / WOSM）在一個國家只會提供一個會員資格（membership）給一個國家／地區童軍組織，為年輕人提供童軍活動。



簡介

《世界童軍成年成員政策》(World Adults in Scouting Policy) 及《世界童軍青少年活動政策》(World Scout Youth Programme Policy) 的目的，是支持童軍運動的使命。這是透過向所有成年成員提供更好的支援及管理，令各級的領導才素質得以提升，以達到為年輕人提供更好服務的目的。

總的來說，數以百萬計的成年成員在全球推行童軍運動的過程中是不可或缺的，他們大都是以義工的身份，長期透過廣泛不同的角色和職能支持童軍運動。本政策的涵蓋範圍包括童軍成年成員擔當的所有角色及職能，以及履行有關角色及職能所需的各方面的能力。

童軍成年成員的角色可分為三類：

- 設計、開發、協助或推行切合不同年齡組別及特定情況的年輕人活動的人士
- 直接與管理、領導、訓練及支援成年成員角色及職能的成年人共同工作的人士
- 建立及營運組織架構、提供後勤、財務及行政支援的人士



國家／地區童軍組織的有效運作包括三大策略範疇：青少年活動、童軍成年成員管理以及組織發展。童軍成年成員管理的執行，有賴國家／地區童軍組織的遠見和領導能力，並且必須與每個組織的策略規劃互相結合。

舉例說，在青少年活動方面便確定了成年人參與（例如：在職能上）的需要，以及決定了在開展活動時對後勤支援的需要。在組織發展方面，則確定了為組織提供行政及財務的支援架構，從而使活動得以開展。

童軍成年成員管理就是把這些職能「轉化」為相關的能力，以及確定培育這些能力所需的訓練經驗。這同時決定轉化過程有效運作所需的後勤支援（例如是執行訓練的條件，以至整個成年人管理系統的運作），並需要組織的整體支援。

成年成員在實踐我們的使命方面扮演和發揮主要角色及職能。青少年活動的質素以及童軍運動在社會上所產生的影響，端賴為我們履行使命的成年成員的質素。

實施童軍成年成員管理在策略上的成果包括：

- 為年輕人提供更好的活動（青少年活動）
- 提升成年領導團隊的成效、承諾及動機（童軍成年成員管理）
- 成為更有成效和效率的組織（組織發展）
- 對社會或整體外部福祉帶來競爭優勢及影響力



釋義

「童軍成年成員管理」是特為支援成年人而設的一個系統性方法，以提升成年領導團隊，從而為年輕人在提供和參與童軍活動時作出更佳의 支援，同時促進童軍組織的整體成效和效率。

《世界童軍成年成員政策》是一套用以加強世界童軍運動團結一致的工具。這套政策是基於世界童軍組織自願遵守原則及在世界童軍會議（The World Scout Conference）上通過採納的決議案而制定的。

這套政策對所有組織有一系列的共同要求，但每個國家／地區童軍組織可因應其本身的特定情況而保留一些靈活彈性。

《世界童軍成年成員政策》以一套有關義工參與的清晰價值觀為基礎，該政策：

1. 認定及促進一個以青少年為中心、以義工為本、由義工領導的童軍運動。
2. 重視義工為達成童軍運動目的所作出的獨特貢獻。
3. 確認義務工作對於成年人、年輕人及其所在廣大社區，均是一個有所裨益的體驗。
4. 進一步加強世界童軍運動各層面的參與，確保在我們所有日常運作中，都能夠提供平等機會以接觸高質素義工服務，以及提供平等的義工待遇。
5. 強化童軍運動需要包融各階層的成員，鼓勵、認可及表揚成年人以及年輕人的成員多元化，和確保成員的組成足以反映每個推行童軍運動當地社區的構成組群。
6. 提供一個用以管理專業領袖的框架，並肯定他們支援義工所作出的貢獻。

目標對象

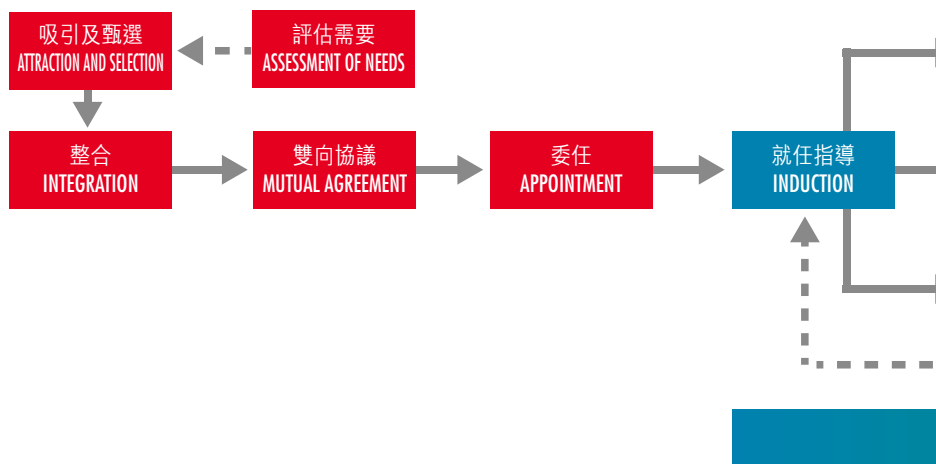
本政策的目標對象是所有成年成員，尤其是負責在國家層面制定、實施和檢討成年人管理系統和程序的成年成員。作為一項重要的資源，所有成年成員均應直接或間接運用本政策支持童軍運動的使命。

本文件確定的原則、要求和指引均構成《世界童軍成年成員政策》的一部份，此政策制定國家／地區童軍組織以及世界童軍組織轄下不同的世界性及地區性組織架構各自的責任。



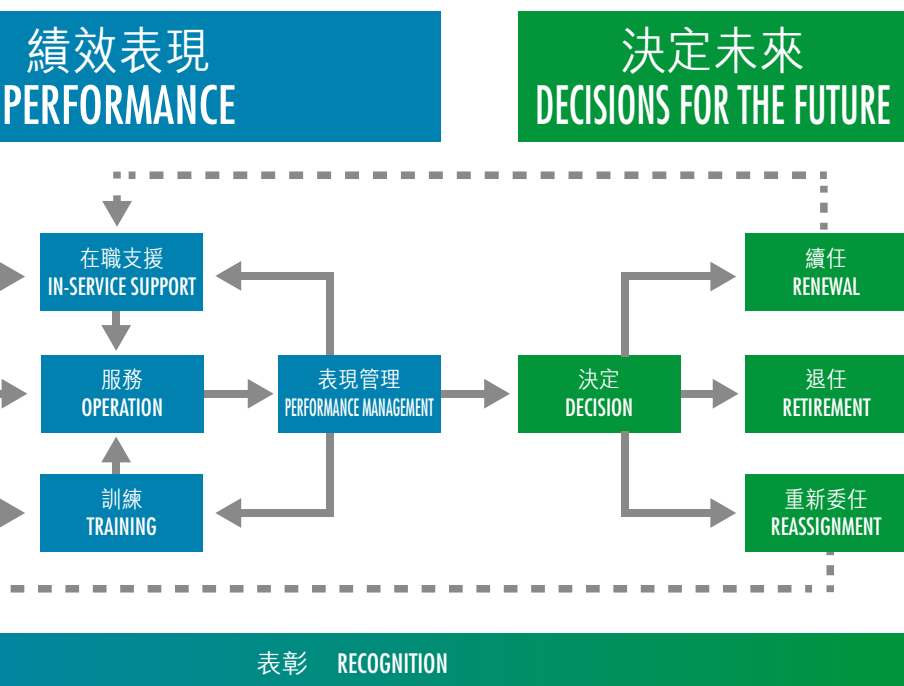


招募 RECRUITMENT



成年成員的參與周期

《世界童軍成年成員政策》展現的方法，是確認童軍成年成員的角色或職能皆有其參與周期。這個全面及系統性的方法經已仔細考慮對童軍運動中的成年人各方面的管理，包括吸引我們所需的成年人、支援他們的角色或職能，以及協助其個人發展和對未來參與的抉擇等。一個或多個周期均涵蓋一個成年人在參與童軍運動期間必經的各個階段和組成部份。



1. 招募

- 1.1 評估需要
- 1.2 吸引及甄選
- 1.3 整合
- 1.4 雙向協議
- 1.5 委任





招募

為了達成童軍運動的使命，國家／地區童軍組織均須具備一支使運動有效開展和運作的成年領導團隊。要建立及維持一支質量俱佳的成年領導團隊，國家／地區童軍組織必須清楚了解其組織本身的需要同時設立清晰的招募程序，並為每個角色或職能向成年人進行明確的招募活動，例如：針對性招募（targeted recruitment）、「同心圓」（concentric circle）或「氛圍」模式招募（ambiance recruitment）和「暖身」招募方法（warm body recruitment）等。

這方法強調一個策略性的規劃，確保各階層可持續獲得具備支持童軍運動不同角色所需技能的成年人的參與。

確認童軍運動的使命是致力培育年輕人，因此，成年領導團隊必須包括具有職責角色或職位的年輕人。此外，他們的參與應代表社區內所有不同群組。



童軍運動應提供一個男女共同發展和分擔責任的環境。換言之，國家／地區童軍組織均需在其社會及文化情境下，反映性別差異與性別平等的矛盾議題。尤其在性別平等機制不存在或較薄弱的情況下，促請各國家／地區童軍組織在其招募策略中，為女性提供更佳的選擇。

為配合世界童軍組織的重點政策，國家／地區童軍組織應特別致力提高成年領導團隊的多元性，強調為社會各個階層提供參與童軍運動的機會。國家／地區童軍組織有責任辨識和處理未能反映組成當地社區的不同組群（例如：不同文化、宗教信仰及信念）的委員會或其他支援架構。唯有這樣才能在每個社區內真正讓年輕人獲得參與童軍運動的機會。



1.1 評估需要

國家／地區童軍組織應該因應各自的策略規劃，透過評估需要定期檢討其運作及架構，以開列出一個列明角色或職能及其所需才能的完整清單，確認義工或許在專業領袖的支援下，將會出任大部份崗位或職位。評估必須確定組織對長、短期職位以及臨時職位的需求。

這份清單應與實際領導團隊的新設角色及職能、空缺、調任、辭任等情況作出比較，同時考慮組織的未來發展，以評估中短期內對成年人參與的需求。

組織應該為有志在特定任務或活動中支持童軍運動的所有成年人，提供短期、臨時或「職務分工」(job-share) 等崗位，這有助投入時間不多的成年人參與義務活動，同時有助招募一些傳統上不會成為童軍運動義工的成年人。

童軍成年成員的管理是以「團隊取向」為基礎，所以在招募方面有需要容許若干彈性。無論一同參與運作的是單位階層的年輕人或其他成年人，成年成員都是以團隊方式工作，同時不應要求任何個別成員具備全部才能。無論如何，這些才能應是整個團隊內相輔相成的集體成果。

角色及職能的鑑別是基於國家／地區童軍組織的需要而定的。

在制定義工角色細則及運作架構時，必須考慮短期及臨時等不同的義務工作模式，以及義務工作中特有的社會趨勢。

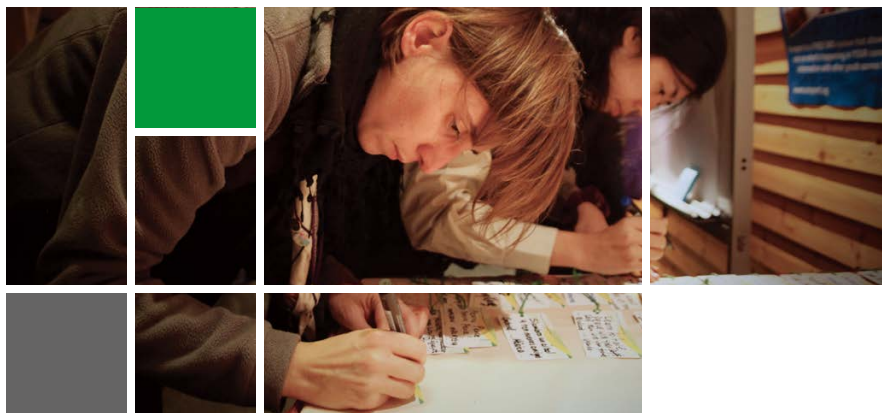
1.2 吸引及甄選

我們強烈鼓勵國家／地區童軍組織採取積極主動的態度，推行系統化的成年人招募活動，以特定成年人團隊所需完成的清晰角色細則為基礎，按其特定職能進行招募。重要的是，組織在招募成年成員時抱持一套合宜態度和方法，明白成年成員可透過學習獲得所需的技能和知識。

在招募過程中，必須向成年人說明組織的期望，同時給予他們機會表達個人對組織的期望。所招募的成年人的信念及個人價值觀，必須與童軍運動的使命相符。

在招募程序和策略方面，需要考慮每個社區內成年人的多樣性，不但要着力發展專門方法和工具以吸引和招募來自社會特定階層的成員（例如代表性不足的群組），同時需要顧及其他成年人的期望和志趣。

世界童軍組織的目的，是通過童軍方法為年輕人提供一個安全、平等和受尊重的環境，以進行使其充分發揮潛能的童軍活動。因此，組織招募成年成員的過程，其主要功能是要確保只有合適的成年人才得以招募為成員。



國家／地區童軍組織也需要顧及成年成員的權益。由於成年成員與兒童和年輕人有相對緊密的接觸，成年成員必須經過合適篩選，並適時接受相關訓練，以便他們避免讓自己處於被指控行為不當的情況，這一點非常重要。組織有責任為成年成員締造最佳和最合適的條件，使參與童軍運動的成年成員，無論是義工或專業領袖，均可充分發揮其積極正面的教育工作者的功能。

強烈建議國家／地區童軍組織為招募和甄選成年成員制定一套程序，當中包括適當收集和小心儲存相關資料，部份資料可能屬於機密性質。有意為童軍運動提供義工服務的成年人均需由具社會地位的人士提供薦書，其中之一應是來自童軍運動以外的社會領袖。在成年成員的委任過程中，必須參考這些薦書作為考慮因素。

每個國家／地區童軍組織必須設定不同的工具和方法，以確保成年成員的招募程序，能夠貫徹組織保護青少年免受傷害政策以及其他保護兒童及青少年相關的指引。

每個國家／地區童軍組織應有一套為所有義工而設，大家接受而又適用於不同角色和職能的招募和甄選程序。有關程序應能反映平等機會的最佳實踐。

國家政策應訂明國家／地區童軍組織招募義工的方法，並着重如何讓社區各層面的人士能得到成為義工的機會。

童軍運動中的成年成員（以及青少年成員）會籍應反映每個社區的組成，和包含每個社區各個層面的代表。

成年成員必須意識到他們的權利和責任，並接受適當的訓練，使他們在接觸年輕人時，避免讓自己置身於被指控行為不當的處境。



1.3 整合

招募程序的目的，不僅是讓成年人辨明其工作、角色、為童軍使命作出貢獻和對組織的期望，同時需要考慮成年人將會投入工作所在的特定環境。

整合期是為所有成年成員提供機會，使他們找到和學習自己在組織內可能擔當的角色，確定發展和個人成長的機會，並促使他們更了解在組織內所扮演的角色。應該給予每位成年成員充分的時間進行整合。

為達成整合的最終目的，就是向成年人提供機會，使他們與團隊、當地群組和社區等實際環境直接接觸。為確保成年成員完全整合在童軍運動之中，必須向他們提供適當的建議和支援。



1.4 雙向協議

雙向協議是基於協商原則，讓組織與成年成員就有關服務期限、國家／地區童軍組織和成年成員之間對等的義務和權利等方面，達成清晰的協議。

雙向協議強調透過互助文化和共同價值觀，就成年成員的個人動機、期望和議題作出適當回應，從而達到追求組織目標的一個共同承諾。

相向協議同時為每個組織提供機會，以闡釋所有成員均須遵守的內部和外部政策、規例及規則。

國家／地區童軍組織應確保這協議是雙向的，以確定成年成員和童軍運動之間達到各取所需的目的。在雙向協議中列明組織期望成年成員投入的程度、受訓的責任以及組織可提供的支援等，作為未來績效表現管理的基礎。

各個國家／地區童軍組織須設定及實施其個別的書面程序，投放必要資源以建立一個雙向協議的程序並作出支援，同時確保已顧及所有潛在成員。

雙向協議是一份清晰記錄雙方期望，並在雙方同意有關期望後所簽署的文件。



1.5 委任

國家／地區童軍組織可根據以下普遍原則，全權負責提名和委任成年人出任所有職位：

1. 只有組織內負責相關事務的人員有權委任成年人擔任組織內的任何職位。
2. 每項委任均以組織與被委任人之間的相互承諾為基礎。
3. 每項委任均有指定任期。
4. 每項人事任命的檢討以至在有需要時終止委任，均有明文規定程序。獲委任人士的續任、重新委任或退任等未來狀況的決定條件，均須有明確規定。
5. 投訴及申訴的處理均有明文規定的程序。

國家／地區童軍組織需要為各階層的成員進行註冊登記。



2. 績效表現

2.1 就任指導

2.2 訓練

2.2.1 訓練系統

2.2.2 資格認可

2.3 在職支援

2.4 表現管理

2.4.1 評核

2.5 表彰

績效表現

國家／地區童軍組織有責任為各個階層所有崗位及職能的童軍成年成員（無論屬制服或非制服成員），設計和推行一套訓練和發展系統。該訓練系統的設計必須切合所有成年成員的需要，同時顧及個別成員的多元社會背景和差異。

該系統應：

1. 包括新成年成員的整合、初步和特定的正規訓練、非正規與持續學習，以及整個委任期內的支援。
2. 不僅包含完成每項職務所需的知識與技能，同時具備成年成員的個人發展元素。
3. 具備靈活彈性並考慮成員過往的經驗和能力。
4. 認可在童軍運動以外所學得的現行通用及相關的技能。
5. 容許學習所屬職能以外的知識和技能，以便日後調配到不同職位。
6. 為已完成一個訓練計劃的成年成員提供延續訓練的機會及支援。

訓練活動明確包含童軍成年成員的個人發展作為訓練的一部份，並必須強調訓練系統的靈活彈性。

多元共融、青少年參與決策以及保護青少年免受傷害等項目課題，都是訓練的主要元素，故必須把這幾方面視為訓練程序、內容及預期成效的一部份。



2.1 就任指導

《世界童軍成年成員政策》要求為成年成員提供一個有系統的就任指導期，讓他們在這段時間了解其角色或職能的責任以及所需的訓練。換言之，所有支援其他成年成員的人，也要就執行政策所需的主要技能接受訓練。

組織會在就任指導期內向成年成員介紹其崗位，提供訓練、支援、協助和輔導，以便個人與團隊融合。每位成年成員會因應其個人的需要、期望及挑戰，得到所需的指導和支援。組織會盡早在就任指導期開始時委派一名個人顧問，負責為新成員提供指導和支援。有關崗位的前任人員亦應參與這過程。

設定就任指導期有助評估被委任人獲配置相關職位的合適程度及進展，同時及早解決可能出現的問題。一份政策綱領有助確保程序實施一致，以及向新成年成員闡釋落實這項措施的原因以消除疑慮。

應向每位成年成員適當介紹他們將要承擔的工作，並提供一切所需資料，使他們有信心執行工作。國家政策應促使組織致力提供一個適當的就任指導程序。



2.2 訓練

為成年成員提供訓練的目的，是讓其掌握達成童軍運動使命而作出重大貢獻的方法。訓練應以成員的個別需要以及對其過往經驗的詳細分析作為基礎，以切合個別角色或職能和個人狀況。

訓練應被視為一個持續的機制，成年成員在團隊內的定期接觸和活動，亦必須視為學習過程的一部份。各國家／地區童軍組織必須制訂一套系統化的程序，以支援和確認這些非正規訓練。

訓練能使成年成員發展他們的能力。國家政策應確保成年成員有公平和均等的機會接受訓練及發展。



2.2.1 訓練系統

國家／地區童軍組織必須為所有成年成員的角色及職能制定一套訓練系統並進行定期檢討，當中除職務要求的所有能力外，還必須包含成年成員的個人發展元素在內。訓練系統必須作為一項策略性工具，國家／地區童軍組織必須讓架構內所有成年成員參與訓練過程，以提升集體能力。

最後，這個以學習型組織為原則的訓練系統，不僅注重內部需要，而且能夠對社區以至廣大社會的趨勢加以識別和作出回應，這有助國家／地區童軍組織制訂一個真正的發展策略。

訓練系統必須具備靈活彈性，並在頻密程度、地點安排以及登記條件等各方面，確保方便成員參加訓練。這或許需要一個分散式的訓練，並包括年輕人等更多不同人士的參與，以便共享所長。

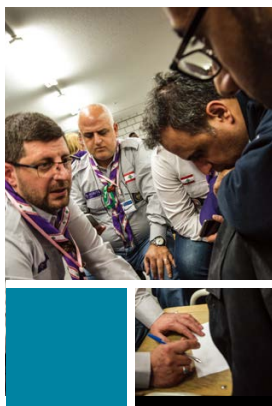
組織內負責童軍成年成員管理的人士，負責協調所有階層的訓練，同時物色和組織訓練隊、為訓練隊設計及安排培訓，以及開發和管理訓練資源等。換言之，這有助轉化一個性別比例更平衡、背景真正多元化的成年人團隊，以及讓年輕領袖有真正參與的機會。

必須視訓練系統為一個持續性的循環周期，當中包括界定訓練目標、分析訓練需求、推行訓練活動和評估反應、衡量最終訓練成效及更新訓練系統等。成員人數增長正可視為有效推行訓練以支援有質素的童軍運動的一個指標。

必須為所有成年成員提供持續發展的機會，使他們能維持和完善履行角色或職能所需的知識、技能和態度等各方面的水平。因此，應把持續發展鞏固成為訓練和發展活動的一部份。

成年成員接受基本訓練後，應在童軍運動的參與周期內進行持續學習。這過程應以成年成員的個人發展為主，也許包括他們對將來在組織擔任其他角色和職能上的個人志向。

在專門的範疇，可由國家／地區童軍組織認許的外界機構提供訓練活動。





2.2.2 資格認可

對個別成員進行資格認可可是國家／地區童軍組織的專責。國家／地區童軍組織可根據成員在一個角色或職能所展示和運用的能力，發出具有有效期及期滿日子的資歷證書，以清楚列明有關成員接受培訓和學習的成果。

證書應盡可能由負責施訓的單位簽發及紀錄，以記錄成員參加及／或完成課程或其他訓練活動。組織應同時確認和記錄成員透過其他途徑學習以及獲得的能力。

如成年成員能展示更新的能力，證書可在有效期不變的情況下予以更新。

每個國家／地區童軍組織均有責任保管所有成員的資歷紀錄。成年成員應以個人紀錄手冊保存個人資歷紀錄。

木章

頒發木章以作為認可成年成員已完成國家／地區童軍組織規定的訓練。建議使用木章標誌作為童軍運動團結統一的象徵。

2.3 在職支援

成年成員在履行童軍運動中的角色及職能時，如有需要，必須得到直接及適當的支援，包括：技術、教育、物質、精神和個人支援。成年成員應能安心投入任務、有效率地推行並圓滿地完成他們所負責的活動。

這代表每位成年成員必須得到鼓勵、聆聽、指導和支援，他們需要從當前的團隊以及其他成年成員中獲得支援。成年成員透過定期會面以識別訓練需要和發展機會，從而加強其個人動機、調適行為表現、改變對問題的取向以及克服困難等，故有需要委任一名個人顧問，作為提供支援的關鍵角色。

同時鼓勵國家／地區童軍組織設立適當的途徑，了解每個社群內成年人的特別需要，確保處理方式切合其需要並適用於所有成員。

獲得定期支援和督導是維持有效能和動力的成年人的關鍵。雖然成年人需要支持及督導的程度因人而異，並會因應不同的角色或職能而有所差別，但國家政策應促使組織致力為每位成年成員安排一名個人顧問以提供支援，例如透過教練方式或師友方式向他們提供指導。

國家／地區童軍組織必須留意由不同社區所組成的群體的需要，並確保其處理方式適用於所有童軍成員。



2.4 表現管理

要有效管理童軍成年成員，必須對他們已完成的工作作出評鑑，以全面了解他們過去所學及所達成的成果。重要的是要清晰了解成年成員實際投入的工作，以幫助他們在角色及職能上發揮更大的自主性，從而對自己的發展和績效表現負責。

績效表現管理是一個持續、全面而當然的管理程序，進一步闡明相互期望及成年成員所需的支援。

績效表現管理以三個階段流程為基礎：

- 規劃階段（為成年成員的投入作出規劃）
- 發展階段（成年成員透過接受訓練和支援培育技能）
- 表現階段（成年成員履行其角色或職能的工作）

這同時強調直接管理其他成年成員和團隊的人士的支援角色，他們以顧問角色促進流程而並非執行正式評估。績效表現管理的重點在於規劃未來以及對個別成員的支援。

提升成年成員和團隊的績效表現，對改善國家／地區童軍組織的成效表現至關重要。這是在一個共同設定規劃目標、標準和技能要求的框架下，透過相互理解和績效表現管理，以達致獲取更佳成效的方法。

績效表現管理同時有助成年成員增加對所需達成目標的了解，和闡明對角色的責任和問責性、技能和行為的期望。這方法有助提升成年成員的動機和責任感，以培育他們的個人能力和貢獻童軍運動。



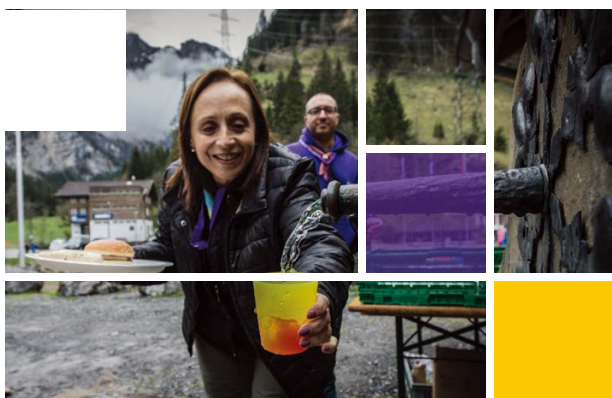


2.4.1 評核

評核是管理組織內成年成員的常規元素，有助評估成年成員就其角色或職能要求、積極性等方面的達標程度，以及評估是否有需要調整角色。

表現評核是基於一系列成年成員已知的預設目標而進行，並且是有建設性、可參與、具透明度和支援性的，使他們能夠從經驗中學習和培育所需的技能。

評核旨在確定成年成員在培育內容和方法上的需要，包括與他們的角色或職能相關的能力和個人發展兩方面。評核的資料將作為參考，以提供適當的訓練和支援，從而調整其績效表現的規劃。



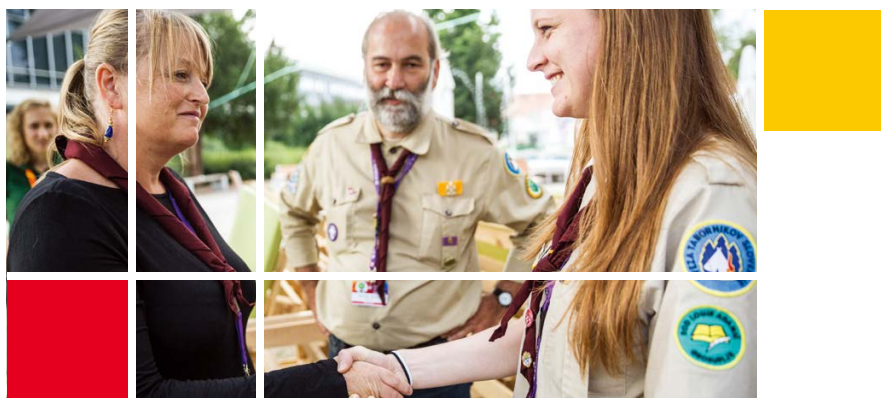
應保存個人及團隊的貢獻和成就的紀錄，以確保有效監察其成效。

組織必須作出安排，以公平、公開、有效的方法處理表現有問題的成年成員。同樣地，成年成員亦應有適當的程序表達他們對工作或管理上的不滿，此舉旨在保障所有相關人員同時維持良好的關係和效率水平。國家／地區童軍組織應把申訴不滿的過程予以記錄並供所有成員取閱。

檢視成年成員的績效表現是童軍成年成員的參與周期內的一項常規程序。建議國家／地區童軍組織採用360度全方位的方法，以及每年最少進行一次評核。評核應以成就及能力培育為重點，並為每位成年成員以及童軍組織整體的未來着想，尋求一個最接近其願望、興趣和才能的選擇。

個人評核應是成年成員個人發展和成長的重要部份。因此，任何國家／地區童軍組織可選擇使用的「評核文件」(appraisal documentation) 均應體現正面情況，而不是採取一個經常被視為負面的評核方式。





2.5 表彰

童軍運動的獨特性正是招募和保留成年成員的最大優勢。

創造機會使更多人獲得表彰，以及感謝他們以義工或專業領袖的角色或職能對童軍運動作出貢獻，這方面的重要性絕對不容忽視。

本政策中「表彰」一詞，是指靈活和迅速並切合個人需要的正式和非正式表彰過程管理。適時的正式和非正式表彰，都是在國家／地區童軍組織內一個正常和固定的程序。

非正式表彰不需要特別的規則或標準。我們在每次聚會時，均可使用這種方式對個人、團隊和工作小組作出表彰。我們必須經常與義工和專業領袖溝通，以持久真誠的態度感謝他們良好的工作表現。對成員的表彰應該公平、有特殊意義，並能激勵組織內的成年成員，同時應作為向社會大眾發出一個訊息的途徑，以反映我們的價值觀和共同承諾。

在成年成員的參與周期之中，任何成員如能成功達到就其角色或職能而設定的共同承諾，就應加以表彰。這可以是非正式的表彰，但當非正式表彰不足夠時，則需要向獲授權單位提名頒發正式表彰。

國家／地區童軍組織對成年成員的正式表彰制度（例如：獎勵制度）應有正式紀錄、公布及定期檢討，以確保表彰足夠、適當和有效。

童軍表彰不是基於「職位」或「個人升遷」，而是基於所展示的表現和能力。這對於鼓勵成員參與至關重要，長遠而言可達到保留更多成年成員繼續投身童軍運動的目的。表彰並非單以獎勵為主，而大部份都是非物質的。





3. 決定未來

3.1 續任

3.2 重新委任

3.3 退任



決定未來

在國家層面委任一個人或團隊以協調童軍成年成員管理的整體管理和運作，在其他層面亦應相應委任個人或團隊以處理相關事務。

為確保角色和職能的流動調配，《世界童軍成年成員政策》倡議分散程序和為所有職位設定委任期限。這方面可透過建立一個網絡，以提升或在合適情況下取代很多組織仍然沿用的層級制度和線性系統。重點在於網絡架構相對層級制度而言，提供更大靈活性和更多機會以參與各階層。

強烈建議以實據評鑑作為決定基礎，並集中以成年成員擔當的角色職能的表現為主。相關程序和實施方式應由國家／地區童軍組織負責制定。

應致力做好離任程序，使童軍運動長遠而言能夠有機會在成年人的直接或間接支持下受惠。為年輕人提供更好的活動、成員人數的增長和保留，都是一個優良成年人管理系統的指標。因為唯有一個運作良好、靈活彈性應對需求、高度重視支援童軍成年成員的優質成年人管理系統，才有機會獲得這些成果。



3.1 續任

成年成員的角色或職能是在取得滿意評核，並與直接負責其委任的人員或團隊（通常是團隊領袖）討論後才予以續任。在這過程中，成年成員會得到建設性的回饋，以及有關他們在童軍運動未來發展的建議。

我們強烈建議國家／地區童軍組織向負責績效評核的人員提供支援和訓練，以協助他們避免出錯和克服困難。同時建議將評核範圍推廣至支援個人發展過程的團隊或其他人員。

3.2 重新委任

在童軍運動內重新委任一名或多名成員至另一角色或職能，是刷新團隊、給予個人發展機會，或嘗試為有關人員物色更適合其個人技能、才能或投入水平的角色或職能的一種方法。

成年成員在進行績效評核後，可能因為個人決定或表現未如理想而獲重新委任一個新崗位或職能。在任何情況下，嚴重不符合要求並非重新委任的理由。作為重新委任程序的一部份，成年成員提交調任至另一職位或職能的候選申請，然後被挑選。

3.3 退任

在某些情況下，退任可能是成年成員的最佳選擇。成年成員可能因為下列情況從組織中退任。

- 成年成員自願決定（例如：他們希望投入另一些事務，或他們認為自己不適合在童軍運動擔任角色）
- 童軍組織和負責跟進的成年成員評核確定其表現有嚴重不符合要求
- 該崗位或職能不再存在

負責管理委任的人員或架構單位應適當地更新正式紀錄，同時應該適當記錄有關成員完成服務的年資，並在合適情況下考慮就該成年成員對童軍運動的貢獻作出表彰。

保留成員





保留成員

國家／地區童軍組織的成年人管理系統需要清楚列出保留成年成員的策略。有可能影響保留童軍成年成員的五大因素：

1. 成年成員需要信任組織和感到組織對他們的信任、尊重和支持。
2. 成年成員需要對國家／地區童軍組織有承擔感。
3. 成年成員需要定期得到學習的機會。
4. 成年成員需要不斷發展其領導才能。
5. 成年成員需要就他們在童軍運動的角色或職能得到成就感以及獲得表彰。

這方法強調對所有成年成員的貢獻作出定期而有意義的表彰。就長遠保留成年成員而言，這意味着準備向成年成員提供調配角色或職能的可能性，使成年成員可以：

- 持續發展他們本身的技能和知識
- 讓他們的工作保持挑戰性
- 在個人發展方面有所進展
- 與時並進和對改變持開放態度
- 進一步為童軍運動作出貢獻



附錄

背景

《世界童軍成年成員政策》
的主要原則

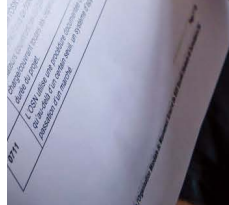
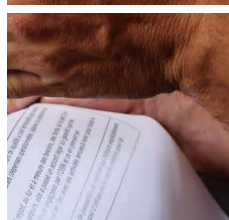
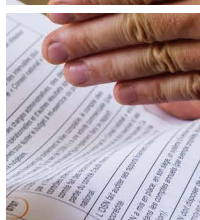
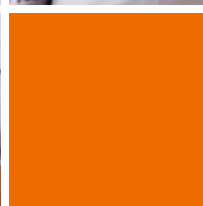
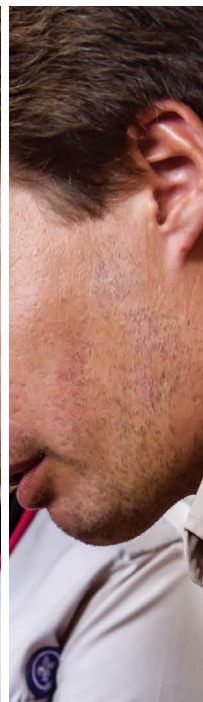
政策實施

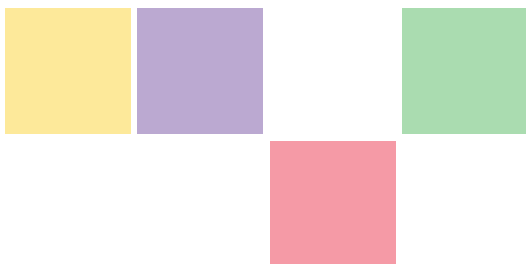
政策檢討及更新

青少年活動與童軍成年成員
管理

架構 — 角色及責任

- 國家層面
- 地區層面
- 世界層面





背景

在1990年，世界童軍會議（第5/90項決議案）議定一項有效管理童軍成年成員的方法，並於1993年的大會採納《世界童軍成人資源政策》（World Adult Resources Policy），其主要目的在於通過一個系統性的成年人資源管理計劃，以支持童軍運動的成年成員。

自1993年（第04/93項決議案）以來，雖然部份國家／地區童軍組織面對文化和語言的障礙，但各個組織已全面或局部實施《世界童軍成人資源政策》。同時，成人領袖訓練的政策和程序已自然地成為成年人資源管理範疇的一部份。對《世界童軍成人資源政策》的修改建議，代表童軍運動把重點轉變為一個涵蓋招募、訓練、個人發展及成年成員管理等範疇的全面性取向。

在2011年（第11/11項決議案），《世界童軍成年成員政策》就童軍成年成員管理原則提供了一個綜合和最新的理解，納入其他相關的世界童軍組織政策，鼓勵以團隊方式支援成年成員，並建基於學習型組織的原則之上。《世界童軍成年成員政策》應作為管理專業領袖的框架。







是次會議

- 重申肯定過往各屆世界童軍會議以童軍成年成員管理為題的第4/93項、第10/05項、第12/08項和第13/08項決議案。
- 考慮就世界童軍組織最近採納的主要政策和其他重要方法（例如：「性別政策」、「保護兒童」、「開放普及」等）予以整合的必要性。
- 強調成年人在支持童軍運動發展所扮演的重要角色。
- 歡迎聯合國於2011年慶祝「國際義工年」十周年紀念。

- 欣然接受世界童軍委員會（The World Scout Committee）和世界童軍協會（The World Scout Bureau）更新《世界童軍成人資源政策》的工作成果。
- 確認於1990年採納的童軍成年成員管理框架適用於管理童軍運動的義工和專業領袖。
- 採納《世界童軍成年成員政策》作為世界童軍組織對成年成員的招募、保留、訓練、個人發展和管理政策。
- 就過往大會決議案而制定有關成年成員的招募、委任、支援、訓練及保留的政策和程序，將按《世界童軍成年成員政策》所採納的條款予以修訂。
- 籲請各國家／地區童軍組織實施《世界童軍成年成員政策》的條款。
- 促請世界童軍委員會在世界童軍會議結束後，盡快制訂和推出支援實施《世界童軍成年成員政策》的指引，包括領袖木章訓練系統以及適用於專業領袖的政策。

《世界童軍成年成員政策》的主要原則

一致性 (Congruence)：這政策系統與組織的主要原則（誓詞及規律、價值觀）相配合，並符合其他政策（例如：開放普及、保護青少年免受傷害等）和策略。

青少年參與 (Youth involvement)：推動和鼓勵符合要求及有足夠能力的年輕人，向他們提供參與不同角色或職能的機會。

性別平等 (Gender equity)：角色和職能的分配是基於能力而非性別。這項原則旨在針對基於性別做成資源分配、活動和學習以及發展機會失衡的情況，從而改變組織阻礙女性參與或擔任任何角色或職能的一貫做法。同樣地，年齡亦不應構成限制。

可持續的領導 (Sustainable leadership)：建立接任常規以帶來一個整體上穩定和具持續性的組織。組織架構應由單元組合 (matrix) 取代階層，並鼓勵成年成員「橫向發展」取代垂直發展。設計組織架構和角色或職能非常重要，以向年輕領袖推行師友式的指導，和實施個人顧問的程序。





下放決策 (Proximity in decision-making)：決策程序必須在最接近成年成員的層面進行。換言之，在提請「上層級」指示以為其作出決定之前，應盡量由本地層面作出最多的決策。例如在管理和訓練方面下放決策，有助組織內各階層之間建立信任。

學習型組織 (Learning organisation)：個人及組織學習均為參與周期的一部份，在個人參與學習和發展的同時，組織本身也會學習和發展。成年成員日常與組織內其他成員的互動，正好促進其學習過程，從而加強個人、小組和組織的學習能力。

有意義地學習 (Meaningful learning)：訓練和發展的機會應以多種角色或職能在實際行動時所需的知識、技能和態度為主，尤其是支援年輕人以切合其需要和志向等方面的角色或職能。重要的是，確保每個成年成員在整個參與周期內，在個人學習和發展方面均得到緊密的陪伴和支援。



靈活普及 (Accessibility and flexibility)：這系統必須能回應個人和組織各階層的需要，並涵蓋不同的學習模式和策略。必須讓所有成年成員得到並獲鼓勵接受來自組織內外不同的學習和發展機會。系統應同時具備多種提高能力的方法。

以能力為本 (Competency-based)：分配角色和職能是基於知識、技能和態度等能力表現。所有成年成員均應得到平等機會以持續地學習、發展和更新能力。

個人化 (Personalisation)：管理和訓練必須配合個人狀況而作出調整，同時對個人發展的需要和職能表現加以考慮。要對個人過往所獲得符合角色性質和組織要求的成績、經驗和能力加以認可。

參與 (Participation)：鼓勵每位成年成員在整個參與周期內主動投入，參與包括個人學習、發展以至管理等過程。分享決策過程有助整個組織增加相互了解、信任和透明度。

科技導向 (Technology-oriented)：科技為童軍運動帶來實踐優良管理的機會，略舉一些例子：發展網上招募策略、推行訓練、利用會員數據系統進行成年成員管理（例如儲存個人資料或訓練紀錄等）、得到遙距學習和培訓的機會、指導和團隊管理等等。



政策實施

把《世界童軍成年成員政策》推廣至所有持份者和各階層是一項共同的責任，從而提升對政策的重視和確保其得以有效實施。

整個實施過程均需要公開而清晰的溝通。制定一個通報策略以通知成員即將生效的改變，同時制定機制讓成員參與並對政策實施作出回饋，均有助改善組織的變革管理。這些都是在制訂政策推行計劃時的考慮因素。



在實施《世界童軍成年成員政策》時，組織應考慮：

1. 採納一個與《世界童軍成年成員政策》並行不悖的國家童軍成年成員政策。
2. 採納一個與國家童軍成年成員政策調和一致的管理和行政程序。
3. 召開國家童軍成年成員管理委員會，與青少年活動緊密配合。
4. 確保國家童軍成年成員管理委員會的包容性，足以代表組織內在性別、不同社會階層等各方面的組成部份，並由一位在管理及發展童軍成年成員管理系統方面，擁有突出經驗的領袖帶領。
5. 分配適當資源以實施國家童軍成年成員政策。
6. 向所有持份者提供機會，以就國家童軍成年成員政策的實施和檢討作出貢獻。
7. 策劃活動以支援在各階層實施政策。
8. 制定一個計劃以對國家童軍成年成員政策的實施進行監察、評估及報告進展。

政策檢討及更新

如實執行《世界童軍成年成員政策》所建基的原則，定期檢討政策並在有需要時進行更新。

與《世界童軍青少年活動政策》一樣，《世界童軍成年成員政策》在檢視、實施、評估以及重新審視的完整周期為三個三年期，每期分列如下：

- 第一個三年期：國家／地區童軍組織檢視和宣傳政策（包括更新政策的支援資源），並在必要時修訂世界童軍組織其他制度性文件及政策。
- 第二個三年期：國家／地區童軍組織實際施行政策。
- 第三個三年期：繼續實施政策，並由世界童軍組織架構作出全面評估和檢討。

國家童軍成年成員政策應依據所制定的時間表定期檢討和更新。雖然有些元素或程序可以在較短期進行檢討（例如圍繞組織策略的改變、相關政策的改變、政府法例的改變等），但兩次完整檢討的合理相距時間應為五至十年。





負責檢討國家童軍成年成員政策工作的人士必須考慮下列各項：

1. 法律環境或規例上的轉變會否對政策構成衝擊？在最基本的程度上，需要檢討義務工作的標準和法例、保護兒童和青少年、保護資料數據、健康與安全、人權和勞工法例（適用於專業領袖）等。
2. 政策是否有效地實施？
3. 來自組織內的問題和挑戰是否得到有效處理？
4. 是否有正式和非正式教育專家及機構的現行學術和實際研究，當中顯示的相關證據會對政策產生改變？
5. 義工和專業領袖對政策有甚麼回饋？
6. 政策有否達到預期目標？

透過三年期進度報告，讓世界童軍會議和國家／地區童軍組織得悉《世界童軍成年成員政策》的實施情況。

青少年活動與童軍成年成員管理



青少年活動是根據年輕人的興趣、需要和能力，透過年輕人和成年人合作而推行。有效的青少年活動對年輕人具吸引力，並被視為切合社會現實，同時吸引成年人致力支援有關推行工作。

從組織的角度而言，童軍成年成員管理範疇是透過下列各方面支援青少年活動的實施：

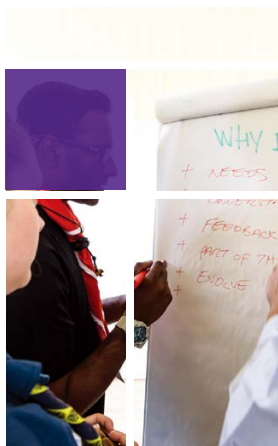
1. 識別組織就與青少年活動相關的需要。
2. 清晰設定支援青少年活動所需的工作。
3. 為所需的角色設定詳細工作說明，認識到成年成員在與不同年齡組別的成員工作時會有不同要求。
4. 提倡招募來自社區不同群組具代表性的成年人。
5. 積極訓練成年成員擔任招募工作及填補空缺的角色，範圍盡可能廣泛地遍及社會不同層面。
6. 在角色說明中鑒定推行青少年活動所需的能力。



7. 評估成年成員現有的能力，然後發掘組織內部及外間的學習機會，以協助他們提升能力。
8. 透過推行切合青少年活動特定需要的訓練，提供靈活的學習機會。
9. 為成年成員提供適當而持續的支援。
10. 為成年成員進行定期評核以識別潛在問題並加以克服。

因此，參與發展、促進和舉辦青少年活動的成年人，與國家／地區童軍組織內負責管理和支援成年成員的人的緊密合作是重要的。如果青少年活動計劃孤立發展，就不可能得到充分的支援。

同樣地，參與管理及支援組織內其他成年人的成年成員，必須與支援青少年活動的人員緊密合作，以確保童軍運動的焦點，繼續保持為一個年輕人的教育運動。



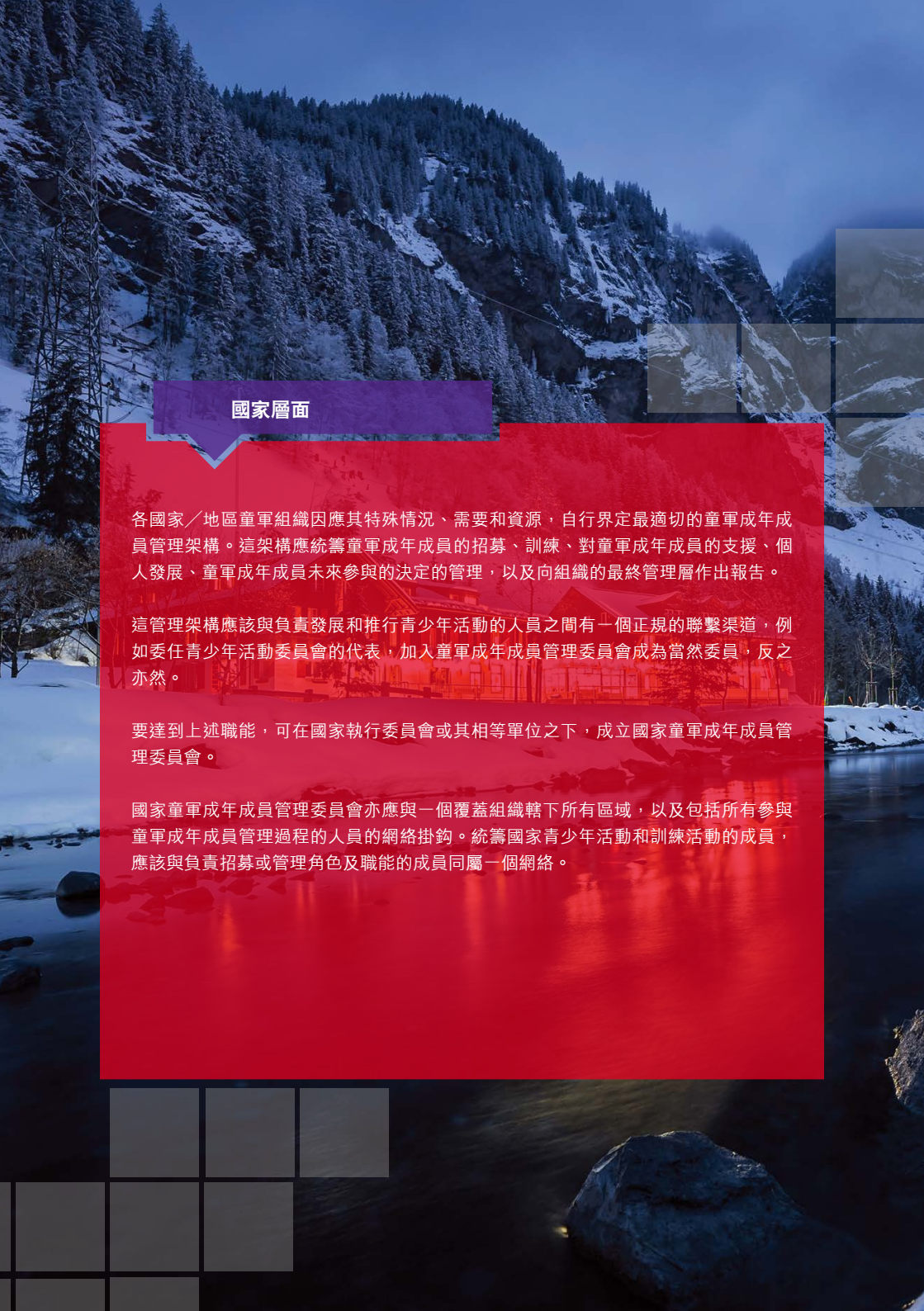
架構 — 角色及責任

在世界童軍組織的各個層面，無論是國家、地區以至全世界，童軍成年成員的管理均需要建立一個涵蓋三大範疇的特定架構，從而達至一個全球協調的管理方法：

- 在招募和保留成年成員方面，制定一套涵蓋組織內所有範疇和階層的工具並提供訓練，透過短期和長期的方法，針對社會上所有相關層面而推行。
- 根據組織的需要和個人發展期望，為成年成員提供訓練和支援。
- 為成年成員提供持續管理，包括他們在童軍運動未來參與的決定。

根據童軍運動的使命，年輕人參與組織架構各階層是重要的。必須致力確保性別和年齡的平衡。有特別需要或來自社會上不同階層的人士，必須獲賦予加入國家／地區童軍組織以及分擔責任的權利。

必須推行積極主動的方法，讓每個社區所有群組的年輕人及成年人參與運動。童軍運動的整體會籍必須能反映廣大社會和每個當地社區的成份。由於童軍運動是公開讓任何人參與的，因此，社會上不同階層的人士均必須獲賦予加入國家／地區童軍組織的權利。



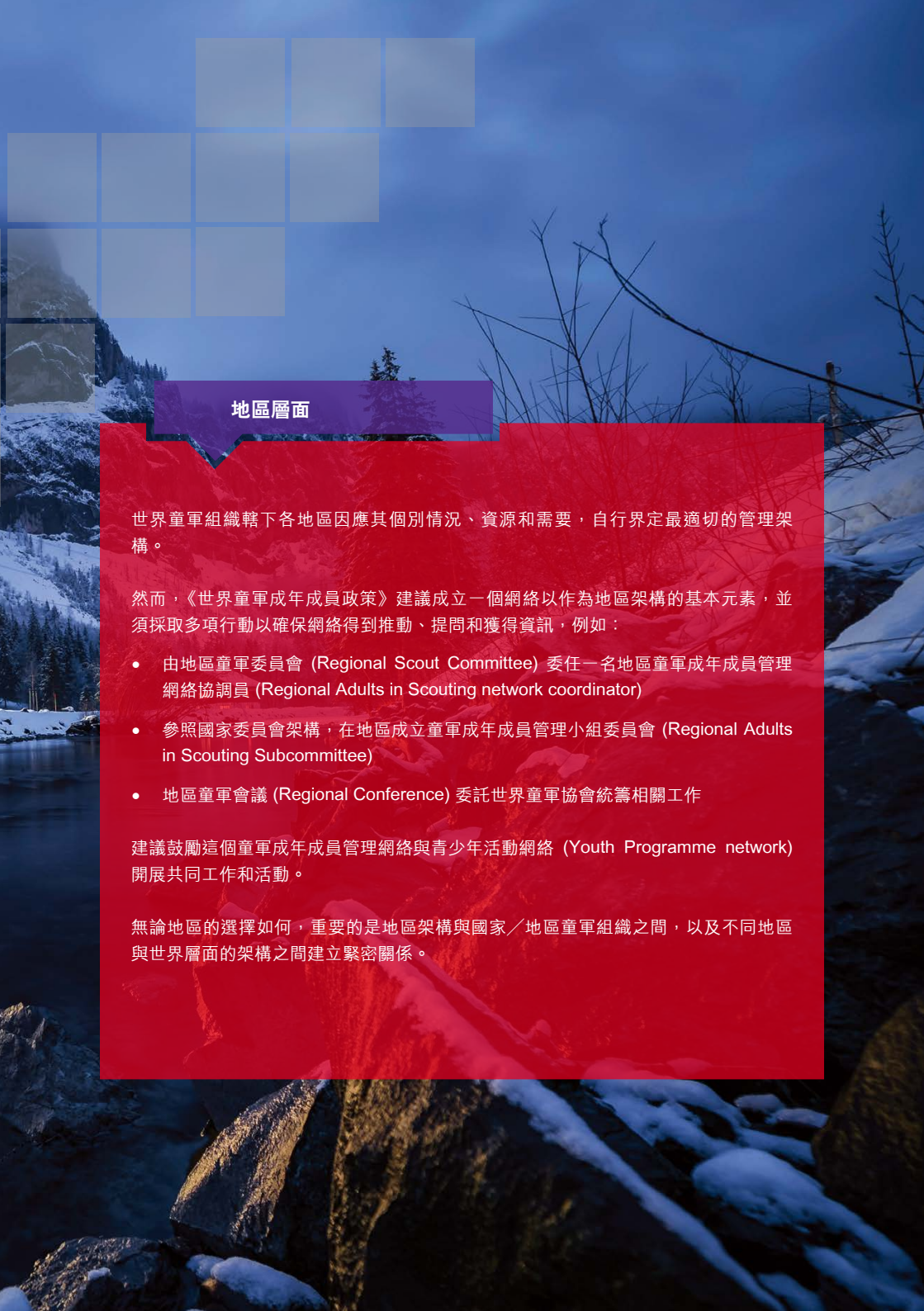
國家層面

各國家／地區童軍組織因應其特殊情況、需要和資源，自行界定最適切的童軍成年成員管理架構。這架構應統籌童軍成年成員的招募、訓練、對童軍成年成員的支援、個人發展、童軍成年成員未來參與的決定的管理，以及向組織的最終管理層作出報告。

這管理架構應該與負責發展和推行青少年活動的人員之間有一個正規的聯繫渠道，例如委任青少年活動委員會的代表，加入童軍成年成員管理委員會成為當然委員，反之亦然。

要達到上述職能，可在國家執行委員會或其相等單位之下，成立國家童軍成年成員管理委員會。

國家童軍成年成員管理委員會亦應與一個覆蓋組織轄下所有區域，以及包括所有參與童軍成年成員管理過程的人員的網絡掛鉤。統籌國家青少年活動和訓練活動的成員，應該與負責招募或管理角色及職能的成員同屬一個網絡。



地區層面

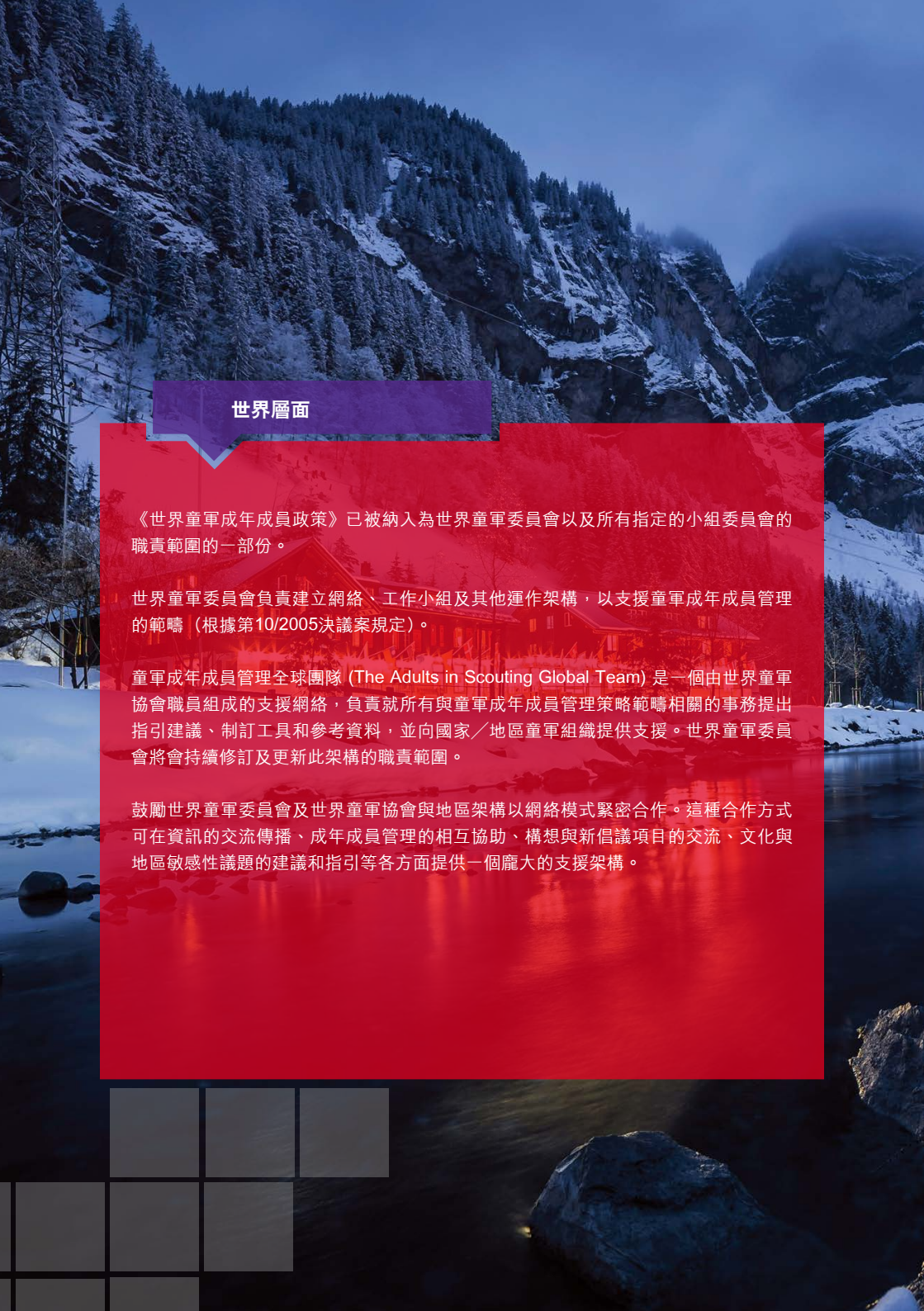
世界童軍組織轄下各地區因應其個別情況、資源和需要，自行界定最適切的管理架構。

然而，《世界童軍成年成員政策》建議成立一個網絡以作為地區架構的基本元素，並須採取多項行動以確保網絡得到推動、提問和獲得資訊，例如：

- 由地區童軍委員會 (Regional Scout Committee) 委任一名地區童軍成年成員管理網絡協調員 (Regional Adults in Scouting network coordinator)
- 參照國家委員會架構，在地區成立童軍成年成員管理小組委員會 (Regional Adults in Scouting Subcommittee)
- 地區童軍會議 (Regional Conference) 委託世界童軍協會統籌相關工作

建議鼓勵這個童軍成年成員管理網絡與青少年活動網絡 (Youth Programme network) 開展共同工作和活動。

無論地區的選擇如何，重要的是地區架構與國家／地區童軍組織之間，以及不同地區與世界層面的架構之間建立緊密關係。



世界層面

《世界童軍成年成員政策》已被納入為世界童軍委員會以及所有指定的小組委員會的職責範圍的一部份。

世界童軍委員會負責建立網絡、工作小組及其他運作架構，以支援童軍成年成員管理的範疇（根據第10/2005決議案規定）。

童軍成年成員管理全球團隊 (The Adults in Scouting Global Team) 是一個由世界童軍協會職員組成的支援網絡，負責就所有與童軍成年成員管理策略範疇相關的事務提出指引建議、制訂工具和參考資料，並向國家／地區童軍組織提供支援。世界童軍委員會將會持續修訂及更新此架構的職責範圍。

鼓勵世界童軍委員會及世界童軍協會與地區架構以網絡模式緊密合作。這種合作方式可在資訊的交流傳播、成年成員管理的相互協助、構想與新倡議項目的交流、文化與地區敏感性議題的建議和指引等各方面提供一個龐大的支援架構。



相關文獻

Adults in Scouting, 1990

World Adult Resources
Policy, 1993

World Adults in Scouting
Policy, 2011

World Scout Youth
Programme Policy, 2017

World Scout Youth
Involvement Policy, 2015

World Safe from Harm
Policy, 2017

Global Support Assessment
Tool (GSAT), 2017

21st Century Leadership
in Scouting, 2014

Position Paper on Volunteering
in Scouting, 2016

Position Paper on Child and
Youth Protection, 2016

Position Paper on Diversity and
Inclusion, 2017

World Adult Resources
Handbook, 2005

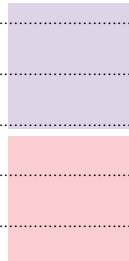
Volunteers in Scouting Toolkit 1,
2006

Volunteers in Scouting Toolkit 2,
2009

WOSM's Wood Badge
Framework, 2012

[illegible]

附註





SCOUTS®

Creating a Better World

© World Scout Bureau
童軍成年成員管理
2018年2月

World Scout Bureau Global Support Centre,
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17
Menara Sentral Vista
150 Jalan Sultan Abdul Samad
Brickfields
50470 Kuala Lumpur, MALAYSIA

Tel.: + 60 3 2276 9000
Fax: + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org
scout.org

中文譯本已獲世界童軍組織授權，版權由香港童軍總會所有，
歡迎以任何形式轉載用作推動童軍運動，但須註明出處。