



保留童軍成員的要訣

在新冠肺炎疫情期間
七種加強保留成員的簡單方法



SCOUTS[®]
Creating a Better World



SCOUTS®
Creating a Better World

© World Scout Bureau Inc.
組織發展
2021年2月

World Scout Bureau, Global Support Centre
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17
Menara Sentral Vista, No 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

中文譯本版權屬香港童軍總會所有，
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。

保留童軍成員的要訣

在新冠肺炎疫情期間
七種加強保留成員的簡單方法

保留童軍成員的要訣

在新冠肺炎疫情期間

七種加強保留成員的簡單方法

童軍成員為何退出？	2
七種加強保留成員的簡單而有效的方法	4
1. 以童軍方法為基礎	4
2. 提供優質活動以吸引和保留成員	9
3. 設計合宜的啟導活動以保留成員	10
4. 為領袖提供適當訓練及鼓勵	12
5. 加強家長參與	14
6. 強化成員間及與社區的連繫	15
7. 改善晉團安排	16
七大增長元素如何與保留成員策略連結	17

“A Scout is never taken by surprise; he knows exactly what to do when anything unexpected happens” - Lord Baden Powell

「一名童軍永遠不會被意外嚇倒；他知道面臨任何突發情況時應該做的事。」
—貝登堡勳爵

增加成員的最簡單方法莫過於確保現有成員繼續參與童軍運動。如果沒有把「保留成員」視作「成員增長策略」中的核心部份，所謂「持續增長」的目標不單難以達致，更遑論予以維持。卓越且吸引的青少年活動和足夠的熱心領袖有助青年人獲得所需支援和關顧，而這正正是保留成員的關鍵。

本指引主要幫助讀者反思改善保留成員的方法，既適用於總會領導層，亦可以作為前線領袖的有效工具。

童軍成員為何退出？

在深入探討強化保留成員的策略之前，我們必須先了解童軍成員為何離開童軍運動。此乃規劃我們策略的關鍵步驟，而各國家／地區童軍組織亦應大力投放資源於此。於制定保留成員策略前，向離開童軍運動的成員作「離團調查 (EXIT SURVEY)」，了解成員的年資和他們在哪一刻決定離開童軍運動都是非常重要的資料。

在以往的一些研究(包括一個由世界童軍組織統籌、共有56個國家／地區童軍組織(NSO)參與的調查)中，我們了解到童軍成員離開主要有以下因素：

影響保留成員的主要因素：

- 童軍活動未能符合青年人的需要
- 領袖不足，或領袖未具備所需的訓練或技能
- 欠缺家長參與，且家長們未能了解童軍運動的價值
- 童軍運動未能向外界展現良好或其所應許的形象
- 難以參加童軍運動(財政成本、只針對特定群組)
- 太多其他活動佔用了青少年的餘暇，且供青少年選擇的活動與日俱增
- 晉團安排欠缺或不足
- 管理層欠缺領導能力
- 外界對「保護童軍成員免受傷害」方面的顧慮或負面印象

在疫情期間，讓你的成員持續參與童軍活動極具挑戰性，且比以往更加重要。2020年10月，世界童軍組織進行了一項調查，確認以下與新冠疫情相關的因素對保留成員影響更深：

與新冠疫情相關，而影響保留成員的主要因素：

- 缺乏提供予青少年的活動
- 青少年對重覆而單調的網上集會感到無趣，亦不被吸引
- 網上活動未符青少年期望，亦面對龐大競爭
- 領袖須調整與青少年互動的模式（訓練需要予以調整）
- 活動忽略了童軍方法的元素
- 需調整童軍運動的表達手法，以建構青年人和家長對童軍運動的合理和實際期望（如：性格塑造、領導才等）



七種加強保留成員的簡單而有效的方法

1. 以童軍方法為基礎

童軍運動的教育方式乃透過童軍方法實施。此方法是一個以促進自我教育、賦權與合作學習的原始教育系統。正如其他教育方式一樣，童軍方法是幫助青少年邁向預期學習果效的工具。

童軍方法由八項相依相承的元素組成，並融和一體。在此八項同樣重要的元素的協同作用下，形成一個具凝聚力的系統；並且以組合而平衡地貫徹實施及按照不同年齡層而調適，令童軍運動變得獨樹一幟。

在疫情期間，提醒我們童軍方法的重要性和反思如何應用，更形重要。

童軍方法的元素	與新冠疫情的關聯
童軍誓詞與規律 <i>誓詞與規律是童軍方法的核心，是個人對一套共同價值觀的自願承諾，也是童軍成員一切行為及目標的基礎。</i>	童軍誓詞與規律是我們在疫情期間的道德規範！ 你可以使用誓詞與規律作為童軍成員的啟發與動力。在疫情期間，我們不妨自我提醒曾作出的承諾並反思如何可以竭盡所能去支援家人、朋友和社區。
從做中學習 <i>利用實際行動（現實生活經驗）及反思來促進持續學習及發展。</i>	每個社區的疫情各有不同。無論我們如何調適童軍活動的施行方式，從做中學習必須是我們吸引成員的基礎。 • 網上集會不宜太過正規化或形式化。 • 不用告訴成員要做甚麼。讓他們嘗試自己設計能夠幫助他們從做中學習的活動。 • 年青人需要空間去探索及決定他們想做的事情。 • 要有樂趣（也要有目標）！

個人進度性訓練 一種漸進式的學習旅程，重點在通過各式各樣的學習機會激勵及挑戰個人不斷發展。	個人進度性訓練是吸引青少年成員和有助他們發展成為有滿足感及富積極性的公民的關鍵。 在疫情期間，我們需要在以下各方面持續推動： • 要繼續保持有進度性的訓練！個人計劃和目標須予以調整以配合實況。 • 靈活調整時限及方法，讓他們得以完成挑戰項目和獎章。 • 疫情期間可以是學習新技能和新知識的好時機。 • 給予青少年的嘉許，可透過小規模儀式或於網上進行。重點是切勿延後舉行及謹記這是成員的個人時刻，並應邀請小隊成員出席。 • 疫情終會過去，我們必須專注於在未來的重要活動上。譬如：策劃刺激的旅程、活動和挑戰，籌募活動資金和設定新的歷險目標。
小隊制度 小隊制度是一種參與協作學習的模式，旨在培養有效的團隊合作、人際關係技巧、領導能力以及建立責任感和歸屬感。	在疫情下，小隊制度是應對各種挑戰的良好方法。它把成員分成小組，既可保持社交距離，亦有助在疫情期間提供互相支持的環境。 即使網上或實體集會受着種種限制，小隊制度始終能確保團隊甘苦與共，無人跟不上進度。 • 保持分工合作。每個隊員必須有自己須負責的事工，並各施其職。嘗試創立新的崗位或任務，令活動更加有趣和有意義。 • 互相照顧，讓彼此討論和分享大家所面對的挑戰，並互相扶持。 • 網上平台（和遊戲）能成為協作工具，讓成員一同面對挑戰。善用它們以維繫和激勵小隊。 • 保持歸屬感和目的。設計活動讓成員分享他們的成就（如在網上展現成果），讓他們感受到自己是小隊一員。

成年人的支援 成年人能促進及支援年輕人創造學習機會，並通過合作夥伴關係文化將這些機會轉化為有意義的經歷。	我們的成年領袖是受疫情影響最大的群體之一。在此充滿挑戰的時刻，我們必須予以支援！ • 與領袖交談並提供支援。他們當中有些或已失去了工作或親人，有些則在不同崗位上掙扎中。聆聽他們的傾訴，並引導他們，讓他們變得更好。 • 對成年成員的認同和鼓勵比以往更加重要。可舉行活動以嘉許他們的卓越服務，以示慶賀並謹記這是屬於他們的個人時刻。 • 疫情是個人發展的絕佳時機，為你的領袖提供新的訓練或籌劃一些有意義的活動吧。 • 調適領袖訓練，幫助他們獲得與當前環境相關的新技能。 • 透過開發可與青少年聯繫的數碼平台，讓領袖成為年青人的聆聽者。
具有象徵意義的訓練架構 一個主題及象徵意義統一的架構，以促進建基於童軍獨特身份的學習及發展。	嘗試找出能讓你的童軍旅感受到歸屬感的事物，也回顧一下在你的環境裡有甚麼能讓領袖和青少年成員對自己作為童軍一員而感到自豪。善用主題和象徵意義架構亦有助啟發年輕人的想像力、創造力和創新能力，而這些也是推動和吸引他們參與活動的強大力量。 • 展示歸屬感的網上資料，如橫額，在社交媒體上找到的童軍設計及徽章和與童軍有關的新聞等。 • 籌辦虛擬營火會和童軍儀式。邀請童軍擷取一些活動精華片段並和家人分享。 • 找尋具吸引力和玩味的主題，以作為活動設計的藍本。

大自然 善用在戶外學習的機會，鼓勵接觸大自然，並深入了解與大自然的關係。	沒有大自然的童軍活動實在教人難以想像。世界不同角落(包括大城市)的童軍旅都成功地將大自然作為一個重要元素以融入他們的活動當中。其實，在疫情期間，善用大自然不單只是在戶外進行活動，最重要是把這元素與你的活動融和一體。 • 大自然是最好的學習環境，而且也提供了充裕的社交距離！如果你居住地的法例容許你在公園、樹林附近甚至小花園進行小組活動，你便可以多舉辦一些實體但非接觸式的活動。 • 如果你不能走進大自然，那就籌辦一些活動把大自然帶到家中吧。例如在你的花園裏或以小玻璃箱種種花、種種菜，或在你的花園架起天幕吧！ • 深入了解大自然之奧秘：大自然的精神面貌遠比戶外活動更深更廣。試籌辦一些活動，了解大自然對你的成員的深層意義，並討論一下如何在家中引入自然的感覺。
社區參與 積極探索並致力於參與社區及廣闊的世界，促進人與人之間的互諒及理解。	在疫情期間你仍然可以回饋和貢獻社區！試問一下：你可以怎樣幫助你的社區？ • 先從小規模開始：能讓成員在家中做到的事情。 • 「以家庭作支援」可以是支持社區的好方法。早前我們就見到童軍成員因為透過製作口罩、防護裝備和訂定防疫措施等為社區作貢獻而令人鼓舞的故事。 • 在很多國家，樂行童軍已在社區的前線支援居民訂購日用品、配給和分發物資。 • 在社區參與的層面上，世界童軍組織的「世界添美好計劃(BETTER WORLD FRAMEWORK)」提供了不少很好的提議。就讓你從家中、花園裏以至鄰舍間開展你貢獻社區的計劃。



典範經驗：新加坡童軍

在2020年，新加坡提升了社交聚會的限制，實施了兩個月的「閉環管理措施」（半封城），戶外童軍活動因而無法進行。網上童軍活動卻在資源許可的童軍之間如雨後春筍般發展。在日常生活飽受干擾之際，持續的童軍活動卻帶來宛若日常平和生活般的慰藉。

我們對領袖和青少年成員在虛擬媒介中應用童軍方法饒富信心。

除了將不同支部的訓練營地轉為虛擬模式外，我們還避免作出過多規限，並轉而提供資源讓童軍成員在小隊層面進行各項活動。此後，青少年成員便在自己的社交媒體或網上會議平台繼續進行不同的童軍活動。

這種分散式的**成年支援**強調**小隊制度**，因為青年人主動地互相支援、並**繼續成長**。

變化／限制：

網上童軍活動容易造成「屏幕疲勞」，特別是與**大自然**活動對身體的恢復效果對比，更形顯著。

幸運地，新加坡政府統籌了疫情的應變工作。童軍成員毋須為政府提供基本需要的服務和分發維生物資（事實上不容許童軍成員參加）。我們最理想的「**社區參與**」方式便是配合社交距離規定，留家抗疫。

2. 提供優質活動以吸引和保留成員

青少年活動是童軍運動的核心。一個具質素的活動提供引人入勝、具挑戰性和刺激的童軍經驗。定期更新活動有助保持新鮮感和有意義。這些正是吸引和保留你的成員的最重要因素，也是任何保留成員策略的重要基石。

以下是一些有助你為活動增添趣味和使它們更具吸引力的策略：

- 諮詢你的成員甚麼才是他們想要的
- 賦予成員責任並盡量讓他們參與其中
- 讓活動包含冒險的元素
- 經常將進度和嘉許融入活動中
- 要使活動有趣！

疫情應對建議：

調適你的活動以吸引成員！每個地方處理疫情的方法各有不同，但對童軍運動而言卻有一個共同需求：確保你的童軍成員持續參與並為他們提供具吸引力和有趣的活動。

- 規劃活動時，應以滿足青年人的需要為目標，因此，你可以先與青年人溝通，了解他們的實際需要。
- 在適當的平台和方式去進行活動對活動成效尤為重要。在規劃活動時應以創新精神考慮如何吸引你的成員參與活動，及你的活動與在這段期間舉行的其他活動的分野。
- 儘管我們轉變了活動的模式，童軍活動的教育角色依舊不變。我們應該特別留意這一點，亦要鼓勵成員繼續邁步向前。

典範經驗：巴西童軍

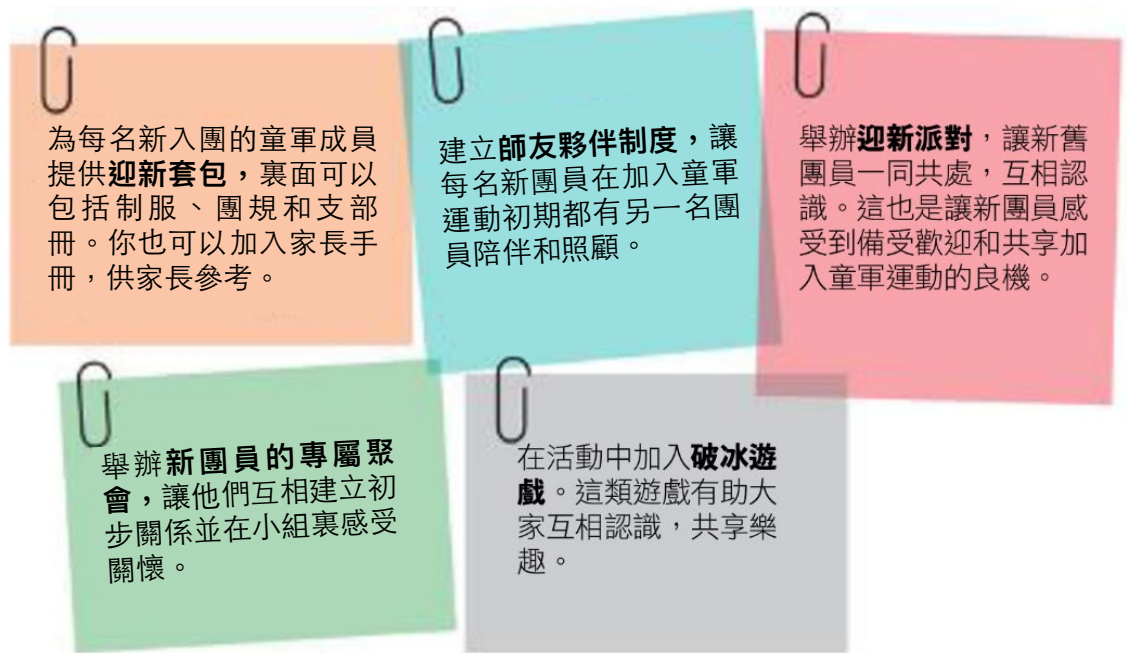
3. 設計合宜的啟導活動以保留成員

在新成員加入兩個月以後，有多少人已經離團而去？有超過50%的新成員會在加入童軍運動後六個月內因為迎新體驗欠佳或未能融入於小隊而離團。營造一個友善的環境並能提供充足的個人支援有助令成員感到寬心。

從一開始就培養新隊員是小隊一員的感覺，讓他們發展友誼、建立緊密的聯繫，使他們能更長的時間地參與童軍運動。

小隊制度為迎新活動提供絕佳的環境。以下是一些能幫助你開展良好啟導活動的方法：

- 按照隊員的潛能，各賦其職
- 建立「夥伴制度」，讓隊員分組合作進行事工
- 為成員提供「早期獎勵」和一嚐冒險活動的體驗
- 了解成員所喜愛的活動
- 為隊員之間提供團隊建立的機會，透過有趣的團體遊戲增進小隊精神
- 預先介紹於不久將來舉行並極具吸引力的活動（讓成員有所期待）
- 擬備活動年曆，臚列各項冒險體驗和活動
- 活用具有象徵意義的訓練架構讓成員感受歸屬感（正式的旅巾或徽章頒授儀式等）
- 為新加入成員提供足夠的基本資料，讓他們在參加首次活動時感到安心
- 提供個人化的經驗！



疫情應對建議：

在疫情期間仍然可以招募新成員，重要的是了解到此刻青少年人比以往更需要童軍活動，是我們為青少年提供既有的童軍活動的好機會。由於實體活動受到限制，在疫情期間迎來新加入的成員則更是一大挑戰。但我們可以調整策略，盡力吸引我們的成員參與其中活動。

典範經驗：新西蘭童軍

4. 為領袖提供適當訓練及鼓勵

成年領袖的領導力是青少年人選擇並持續參與童軍活動的重要因素。領導團隊的技巧和能力是青少年活動成敗的關鍵。如果領袖未獲培訓去建構、發展和執行具質素、吸引而又刺激的活動以為青少年成員提供具挑戰、刺激又具激勵性的活動，你的成員便會很快流失。

以下是一些有助你為領袖營造一個具激勵性的環境的建議：

- 為青少年提供具挑戰性和刺激的體驗，意味着我們要為成年領袖提供合宜的訓練和個人支援以及適當的資源和工具。
- 與領袖們就他們能付出的時間和彼此的期望坦誠交流，有助雙方建立清晰明確的事工和角色協議。

投入資源於增加活躍領袖並為他們提供所需的培訓、資源、材料和支援以籌辦高質素的童軍活動，誠乃各國家／地區童軍組織在促進和持續成員增長的最佳投資。保留領袖和成員的關鍵均在於「動力」。這其實完全取決於：

- 將國家／地區童軍組織的需要和他們的才能配合
- 所需的訓練和支援
- 適時的資訊和明確的期望
- 適度的靈活性以讓領袖們得以遊走於工作、學習、家庭生活與及童軍領袖的不同角色中
- 有意義的義務工作機會讓他們感受到他們的工作正改變世界
- 為領袖提供發展技能、知識與才能的機會，如：領導才能、團隊合作等
- 對他們付出的時間，工作和承諾作出認可
- 有趣的義務工作環境、發展社交網絡和與其他義務人員聯繫的機會
- 安全的工作環境
- 設立師友或教練制度讓領袖們可跟足可信任的人分享心聲或獲取建議

疫情應對建議：

我們須時刻對成年成員的參與周期保持關注。如果你不能夠在此段時間持續激勵你的領袖團隊，他們的參與度勢必減少。所以最大的問題是：你有何妙法激勵你的領袖團隊持續參與直至他們對重新服務童軍感到安全為止？

保持對使命的熱衷：大部份領袖參與童軍運動乃因他們希望成為承擔童軍運動的使命，分享共同價值的一份子。時刻強調這些價值和使命。把「為何」放在前頭。在未來，「如何」達致使命或會改變，但「為何」要達致使命，則永恒不變。

溝通、溝通、溝通：確保領袖及時獲得所需資訊。若果平日沒有把足夠的資訊提供給領袖，便不要期望他們可以順利完成所交付的事工。要通傳更新資訊和各項須知。在通訊時切記要預留回應和答問時間。

與領袖舉行虛擬會議：你可以使用 ZOOM, FACEBOOK LIVE, MICROSOFT TEAMS 或 SKYPE 等應用程式作小組溝通。在虛擬空間會面，分享更新資訊、作出鼓勵、共渡時光、分享願景並提供適切、相關的培訓。

聆聽：不論你是在虛擬空間抑或實體會面，緊記要給他們空間表達所思所想、傾訴憂慮、分享意見和見識：

—是甚麼驅使你有上升或下降的動力？

—現在的情況對您和家人有甚麼影響？

—我有甚麼可以幫助你或你的家庭？

支援他們維持童軍單位的運作：與他們分享保持青少年成員持續參與的小竅門和方法，確保領袖知道如何與青少年人連繫並讓童軍活動持續進行。

典範經驗：英國童軍

5. 加強家長參與 (在年紀較小的支部)

邀請家長參與童軍活動是強化保留成員的好方法。

很多家長只會接送兒童參加童軍集會，當中卻只有少部份人了解到集會僅僅是童軍活動的一部份：我們還有很多的機會給家長們參與不同的角色。維持當地童軍的茁壯發展對社區而言也有實際助益。

必須特意撥出時間，委派領袖在每個集會開始前和結束後，積極地與家長溝通、聊天，嘗試探索：

- 他們可能有興趣參與的義務工作
- 他們能力所及而又願意承擔的事情
- 他們擁有的技能
- 他們可幫忙的時間

當你了解到這些事情後，你將可以為他們度身訂制配合他們期望的角色，繼而鼓勵他們更多參與童軍活動，樂在指派的角色當中，並願意用更多時間參與童軍活動。

典範經驗：英國童軍

《[童軍家長指引 \(Parent's Guide to Scouting\)](#)》中的資源可為家長提供更多童軍運動的資訊和家長可以參與的方法。這是開啟話匣子的好幫手。經驗證明，邀請家長參與露營或渡假營是招募家長義工的最佳方法。更多資訊及資源，請參閱《[善用宿／露營招募家長領袖指南 \(Using Camps to Recruit Parents\)](#)》。

疫情應對建議

家長是疫情期間的最重要持份者。他們直接飽受來自多方面的負面影響，又要決定如何應對新的境況。這也影響到他們個人和孩子的時間安排。

與家長們保持溝通和邀請他們繼續參與非常重要。與他們商討，解釋疫情下進行各項活動的新方法，授予他們新崗位（如果還沒有的話）。在此困難時期，讓他們保持與童軍運動的緊密關係有助你保留成員。以下是一些可行的選項：

- 提供免費活動並豁免（或減收）會費
- 與他們分享發展機會
- 邀請他們參與活動規劃、籌募或類似活動

6. 強化成員間及與社區的連繫

童軍運動是在其運作地點所在的社區中不可或缺的部份。你與社區所建立的聯繫將對你希望為青少年成員創建的環境有舉足影響。以下是幾項可以支持你保留成員的建議：

- 與社區常年保持有效的雙向溝通
- 讓大家知道我們能帶來甚麼、大家可以如何獲益，並分享我們的目標和成就
- 就關乎你所屬成員的重要事項進行溝通交流
- 善用社交媒體平台以教育、參與及構建童軍成員間和他們與社區間的互動
- 出席社區的重要活動（按情況親身出席或線上參與）
- 讓童軍成員分享他們的故事和童軍活動帶來的裨益（如：訪問、發表感言）

7. 改善晉團安排

支部之間的晉團(包括在晉團前後)是青少年成員最常會離開童軍運動的時刻。幫助成員暢順地晉團，讓他們感到自信，既可減低退團的可能，亦有助成員的成長。更重要的是，這也可確保青少年成員不會錯過新支部所帶來的緊張刺激冒險活動的機會和各種體驗。

以下是一些可以改善晉團的建議：

- 為預備晉團的成員提供下一個支部的「嘗鮮活動」，並為他們舉行盛大的歡迎活動。
- 設立晉團獎勵讓成員在晉團前數週體驗下一個支部的挑戰
- 舉行晉團儀式。這種儀式必須為晉團成員提供獨特的經歷，因為這個儀式對晉團成員來說十分重要，並將會成為他們的珍貴回憶。
- 為各支部安排時間，讓新舊成員都能了解晉團安排，當中他們亦可以個別地諮詢並了解晉升支部後的主要轉變。
- 成員晉團時通常都會感到憂慮。他們從舊支部最有經驗的成員突然變成新支部裏最年輕、最沒經驗的一員。謹記在晉團期間要給予他們自信，為他們指派一名夥伴和提供友善的氛圍。

當青少年成員漸次成長，他們或會對現在所屬支部所提供的活動感到既沒趣又缺乏挑戰。對年青人來說，僅僅數週時間便足以令他們對所等待的新挑戰感到不耐煩。而這正正是不少年青人離開童軍運動的原因。通過讓他們稍稍了解下一個支部的活動內容，讓他們看到未來的新挑戰、歷險和不同的機會，你將會鼓勵更多青少年成員繼續參與童軍活動。這可以透過邀請成員在正式晉團前參加下一個支部的集會而達致。這將幫助他們對日後的活動感到興奮，亦使日後正式晉團變得更加順利。

疫情應對建議

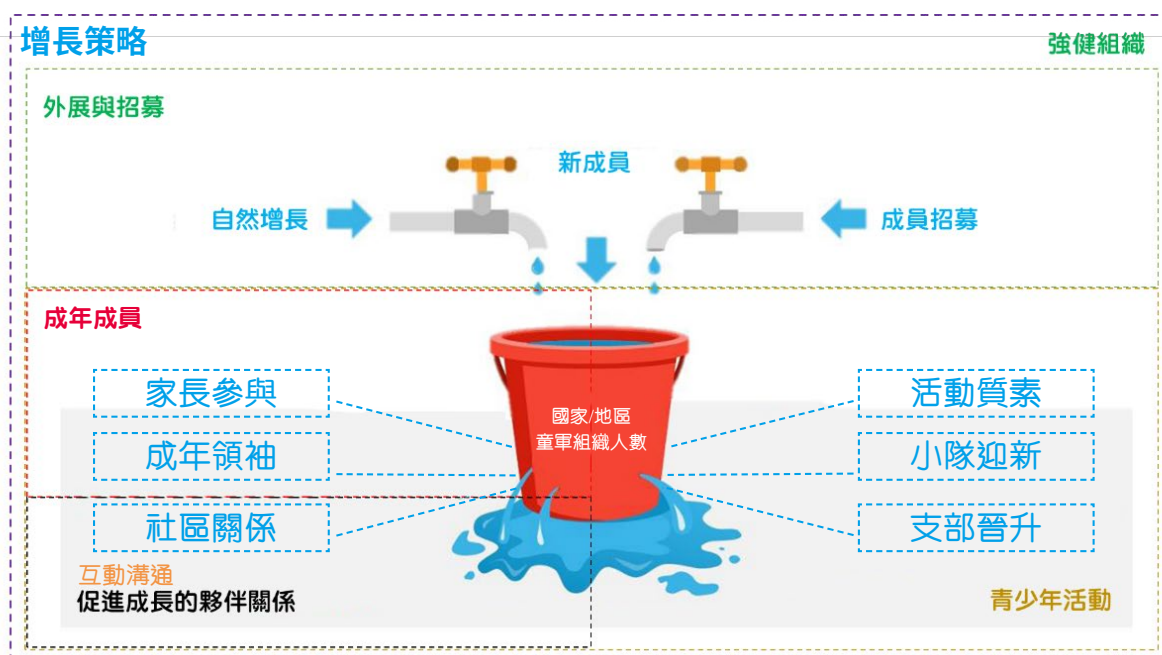
- 讓晉團變得更矚目及個人化，或舉行疫情特別版晉團儀式。
- 計劃歷險活動，以待疫情過後為新晉成員展開新篇章。

七大增長元素如何與保留成員策略連結

成功而可持續的增長有賴具策略性、整全及應用於整個組織的方法。要令此方法成功，必須努力改善組織各個層面。當中亦依賴整個組織的長遠承擔和資源投放。

為確保可持續的成員增長，集中為青少年人提供參與童軍活動的新機會尤為重要；而同樣重要的是確保現有成員獲得支援並享受其中。

下圖顯示七大元素如何構成整全的保留成員策略：



請參閱《世界童軍組織成員增長套包 (WOSM Growth Toolkit)》內載之七大成員增長關鍵元素



套包內每一部份均對應不同的成員增長的關鍵，並提出一系列活動讓各國家／地區童軍組織施行。

成員增長牽涉到整個組織的每一環節，因此按照各國家／地區童軍組織的需要及實況而作出調整各項元素尤其重要。如需更多資源或支援，請聯絡[成員增長顧問](#)。



SCOUTS[®]
Creating a Better World

© World Scout Bureau Inc.
2021年2月

World Scout Bureau
Global Support Centre
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17
Menara Sentral Vista, No 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

國際書號: ISBN 978-962-7835-12-7