

志工督導關係中的倫理議題： 適任考核與處理實務

長榮大學 社會工作學系 助理教授

蘇文彬

0915-638-829

wenpin@mail.cjcu.edu.tw

志工督導

1. 督導、業務承辦人：熱忱、觀念、知能、行動與績效的結合。
2. 督導關係：督導和志工間的互動狀態。
3. 追求雙贏：非「控制」或「討好」，而是「對話」與「共同發展」。

督導與志工間維妙的關係

1. 關係導向：
2. 期待落差：
3. 經驗主義：
4. 權責盲區：
5. 兵隨將轉：

督導和志工間

1. 兩方意見相歧，如何協調？
2. 督導面臨質疑，如何因應？
3. 如何能又尊重志工，又顧及立場？

與志工共事的心態

1. 懷抱熱情：
2. 適時尊重：
3. 耐心溝通：
4. 接納多元差異：
5. 善盡責任：
6. 記錄通報：
7. 對事檢討：
8. 分享經驗與意義：

運用志工

1. 養兵千日，用在一時？
2. 志工參與團體活動的意願低落，怎辦？
3. 如何降低志工參與的期待落差？
4. 運用單位須否一一照顧到志工的需求？



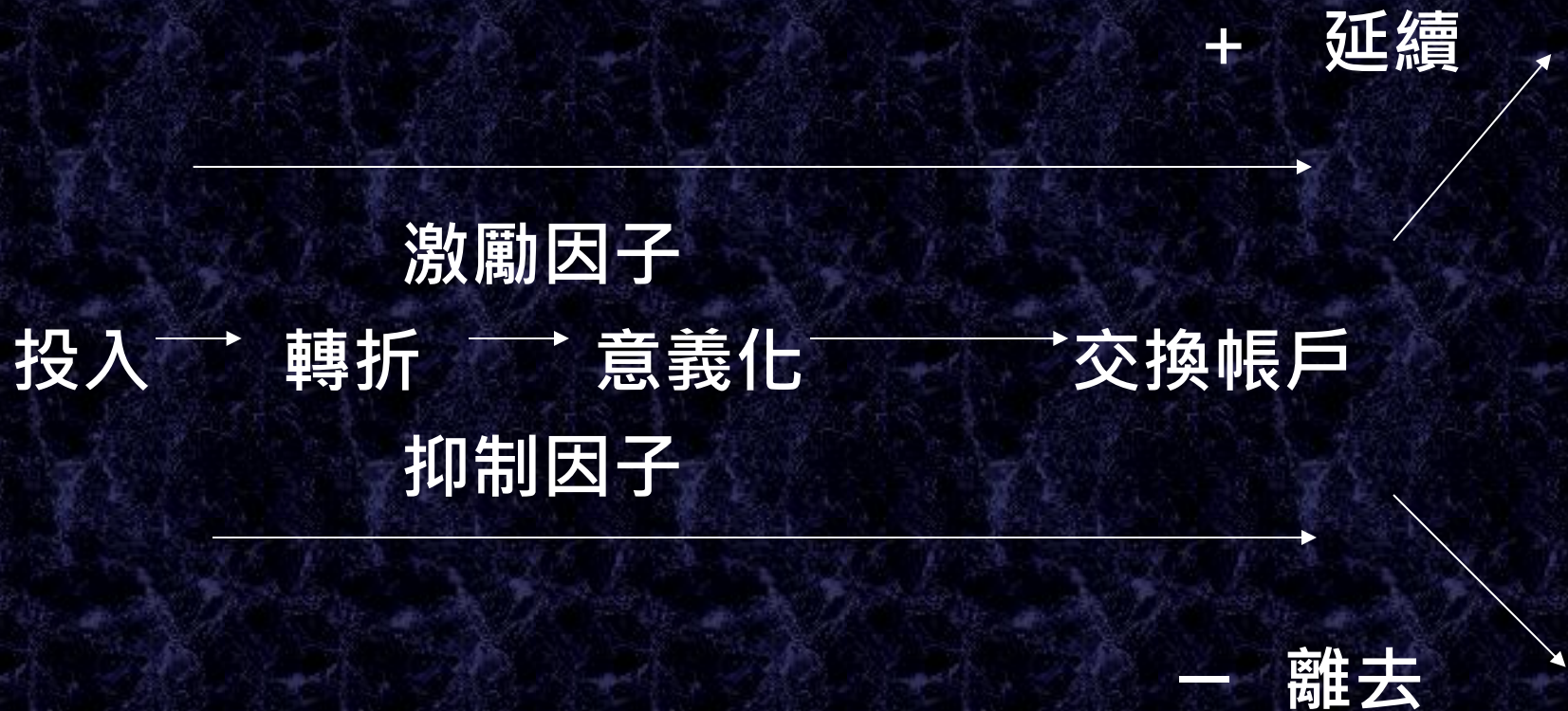
志願參與的理想與現實

組織的訴求
督導的期待

The diagram consists of two large, orange, arrow-shaped boxes pointing towards each other. The left box contains the text '組織的訴求' and '督導的期待'. The right box contains the text '志工的動機' and '交換的需求'. The background is a dark blue, textured surface.

志工的動機
交換的需求

志工參與的動態交換歷程



動態交換

1. 洗衣球：內在需求的轉變與交換。
2. 洗衣筒：外在生態的轉變與刺激。

服務的延續

1. 正向歸因：
2. 意義化：自我對話、說服、堅信、行動...
3. 過關的成就：平順—曲折—平順—曲折...
4. 被需要感：
5. 創價的舞台：

志工的團體動力

- 共同感：促進互動、互助、共同參與
- 志工間的意見或意氣之爭：
- 如何提昇志工熱情？
- 如何促成志工對機構的認同？尋找感動的元素...

講清楚，說明白

- 從一開始就要講清楚：
- 過程中也需要：
- 哪裡有歧見，也要溝通：
- 理念不合，怎辦？

志工離場機制

- 志工流失的迷思：流失是不好的嗎？
- 當志工的需求和機構發展有衝突時...

志工經營的要項

- 一、需求評估：
- 二、工作規劃：
- 三、督導分工：
- 四、明訂辦法：
- 五、召募計畫：
- 六、宣導說明：
- 七、教育訓練：
- 八、人員遴選：
- 九、訂約聘用：
- 十、工作安置：
- 十一、聯誼活動：
- 十二、督導考核：
- 十三、激勵制度：
- 十四、處理去留：
- 十五、成效評鑑：

督導考核：為什麼督導不予以糾正？

1. 不知？(沒有察覺、觀察、發現這件事)。
2. 不會？(知道這件事，但不知如何處理)。
3. 不能？(有能力處理，但基於某些原因而不處理)。
4. 不願？(有成見、厭惡、...，以致不想講)
5. 不敢？(害怕什麼？為什麼我們害怕面對緊張與衝突？)

指正志工

並非為難，而是讓志工清楚機構的期待與界限。

1. 個別談話：
2. 誠懇認真：
3. 就事論事：
4. 用語明確：
5. 回饋感受：
6. 三明治批評法：
7. 重點清楚：
8. 總結要旨：

激勵志工的迷思

- 多給福利？
- 少給壓力？
- 多點鼓勵？
- 少點犀利？

處理去留： 研訂志工的退場機制

1. 定義「退場」：
2. 定義「不適任志工」：
3. 「不適任志工」輔導與處置：

離職與解聘

1. 主動與被動：
2. 能明訂定不適任標準嗎？
3. 如何拒絕「不適任」人選：
4. 「不適任」的相關議題：
5. 如何啟口？

單位運用志工常見的問題

1. 輕忽運用志工的前置作業：
2. 未落實對志工督導考核：
3. 缺乏「不適任志工」有效離場的機制：

離場機制五大程序

- 一. 前置作業—規章書面化：
- 二. 鄭重邀聘—聘用契約化：
- 三. 合議考核—考核客觀化：
- 四. 明確溝通—回饋具體化：
- 五. 尊嚴離場—離退制度化：

一、前置準備—規章書面化

1. 真的需要志工嗎？
2. 確定需要的志工條件：
3. 訂定具體的管理規範：
4. 澄清彼此認知與期待：

二、鄭重邀聘—聘用契約化

1. 單位先發出邀聘函：投影片 12
2. 志工同意後，簽署應聘回函：投影片 13
 - ① 認同與承諾：
 - ② 提昇榮譽感：
 - ③ 自動解職離場：
 - ④ 事前心理建設：

志工離場機制流程圖.doc

三、合議考核—考核客觀化

- 降低志工督導者主觀判斷，亦避免督導者獨自承擔壓力。[志工離場機制流程圖.doc](#)

「適任與否」的認知差異：

- ① 指標差異：
- ② 標準差異：

四、明確溝通—回饋具體化

- 明確回饋考核結果，並和志工進行雙向確認與溝通。[志工離場機制流程圖.doc](#)
- 1. 掛號寄件，逐一通知志工：
- 2. 提供志工申覆機會：

五、尊嚴離場—離退制度化

1. 維護離場志工的自尊：
2. 營造是當事人自己不再續任的意願：
3. 配套同步進行：
 - ① 同步寄出考核通知函：
 - ② 讓離場志工自己發聲：

投影片 14

離場機制可能引發的質疑

1. 只是當志工，有必要如此大費周章嗎？
2. 志工精神可嘉，為何還要接受考核？
3. 哪些人有資格考核志工？
4. 執行離場機制，會不會使志工數量銳減？
5. 是志工不適任，還是運用單位的考核委員不適任？

結語：建立模式與預期效益

1. 明訂規則，促進單位與志工互相瞭解與尊重。
2. 簽訂聘約，促進志工敬業與承諾。
3. 層層機制，營造「過關感」，促發榮譽感。
4. 載明聘期，設停損期，避免「萬年志工」。
5. 維護尊嚴，離場機制的巧妙程序，降低衝擊。

(單位全銜)志願服務隊 擬聘函

本單位經一系列甄選程序，擬聘_____君
擔任本單位志工，負責(工作內容)。聘期自
年 月 日起至 年 月 日。惠請詳閱隨附
本單位「志願服務隊服務管理辦法」(或相
關規章名稱)，如蒙同意遵行，請填具下列
應聘函擲回本單位志願服務隊督導，俾便辦
理聘用相關事宜。

擬聘單位：單位全銜

單位負責人章
中華民國 年 月 日

(單位全銜)志願服務隊志工 應聘回函

本人同意應聘擔任(單位全銜)志願服務隊志工，
任期自__年__月__日起至__年__月__日。本人已
詳閱 貴單位「志願服務隊服務管理辦法」(或
相關規章名稱)，並同意遵行之。擔任志工期間
若有違前述相關規範，同意接受 貴單位志工考
核委員會之決議處理。

此致

(單位全銜)

應聘志工：_____ (簽名蓋章)

中華民國 年 月 日

(單位全銜)志願服務隊志工 考核通知函

某某先生(女士)：

首先感謝您多年來擔任本單位志工，貢獻時間與心力，讓本單位的服務工作得以延續。基於服務品質的控管，本單位必須依據志工管理辦法對志工的服務進行考核。您的服務表現經志工考核委員會討論，決議如下：

(摘錄考核決議書面記錄，並條列考核不通過理由)

由於您本年度的服務表現未達到管理辦法所訂之標準，我們必須誠懇而慎重地通知您，下年度未便再聘用您擔任本會志工。儘管這份通知或許會引起您某些負面的情緒與反應，但為了維持本單位的服務品質，我們必須做出如此決定，尚祈諒察。

本單位特別要要感謝您歷年來的協助與付出。我們並承諾本函內容與您在本單位的個人資料絕對予以保密，敬請放心。對於未能在下年度繼續擔任本單位志工的朋友，本單位面對志工同儕或其他單位的詢問，將一律回應「當事人是基於個人意願，未便再擔任本單位志工」，希望此舉能降低閣下的困擾。再次表達我們竭誠的謝意，並獻上深深祝福。

單位全銜 代表人暨志工考核委員會全體敬上
中華民國 年 月 日