

高齡志工的輔導策略與退場機制

林勝義

壹、前言

高齡志工，是指 65 歲以上從事志願服務之人。65 歲以上的高齡者，絕大多數已從職場或家務中退休。這些退休人員和家庭主婦，是志工團隊招募志工的兩大來源。其中，高齡者擔任志工，隨著年齡的增加，可能「器官退化、知識老化、思路僵化」，比較容易衍生一些問題，而影響志願服務工作，又成為志工團隊想要勸退，卻難以勸退的頭痛人物。因此，運用高齡志工，就好像一則廣告所說：「又愛，又怕受傷害」。

曾經，有一位志工管理者表達運用志工的心得：首先，我必須考慮如何招募他們；接著，我必須考慮妥善運用他們；最後，我必須經常想辦法把他們弄走 (Oster 著，孫碧霞等譯，2001)。

這種情形，用來觀察高齡志工，也相當貼切。因為，招募時，常不知有意願擔任志工的高齡者在哪裡？運用時，有些高齡志工需要更多關注和輔導；退場時，有

些七老八十的「超高齡志工」認為自己還能服務，不要逼他退出，而我們必須想辦法讓他們心甘情願地離開，這樣志工團隊才得以推陳出新，補充新血，常保生機，提高效益。

無論如何，高齡志工是志願服務的重要資源，鼓勵老人參與公共事務、由初老服務中老和老老、推動世代融合服務，也是當前志願服務的趨勢和政策。因此，有計畫地運用高齡志工，不僅必要，而且志願服務法第七條亦規定：志願服務計畫應包括志願服務人員之招募、訓練、管理、運用、「輔導」、考核及其服務項目。目前，志願服務法修正草案預定在第七條之中，再增加「並得訂定退場機制」一項 (賴兩陽，2015)。

基於此種體認，本文將聚焦於志工的「輔導」與「退場」兩個面向，首先說明高齡志工常見的問題，並採借學校輔導學生的方式，提出輔導的策略；接著，探討高齡志工退場的基準，並引用社會工作管理的要素，建構退場的機制，然後綜合提

出輔導與退場的實施原則。

貳、高齡志工常見的問題

相信絕大多數的志工，都是真心服務，沒有什麼問題，但是難免還是有少數志工，偶而會出現一些問題，造成運用單位和志工團隊的困擾。

志工的問題，約有兩種：一種是志工本身的問題，例如：家庭失和、健康欠佳、經濟拮据、個性孤僻；另外一種是志工在服務過程中「製造」的問題，例如：遲到早退、無故缺席、批評志工夥伴、批評運用單位、破壞團隊名譽、傷害服務對象。其中，志工本身的問題，雖然會影響他的服務工作，但是個人的問題或家務事，我們不宜過問，也無從過問。

至於志工在服務過程「製造」的問題，可能發生在年輕志工身上，也可能發生在高齡志工之中。就高齡志工而言，比較常見的問題，可依其情節輕重歸納為下列三種：

一、不符期待的行為問題

在志願服務基礎訓練課程中，討論志願服務倫理時，授課者經常會提及一些社會不期待志工出現的行為，鼓勵志工有則改之，無則，嘉勉，以期塑造志工的良好形象。

這些不被期待的行為，包括：作秀、掛羊頭賣狗肉、蜻蜓點水、虎頭蛇尾、來去自如、尸位素餐、湊熱鬧、耍特權、傲慢、爭功諉過、光說不練、貪小便宜、斤斤計較、公器私用、挑撥離間、搞小圈

圈、自命不凡、好高騖遠、不知分寸、喧賓奪主、走火入魔、欺負菜鳥、口是心非（陳武雄，2015）。以下僅就筆者所知，列舉三則發生在高齡志工的事例（林勝義，2015）：

（一）爭功諉過：

本來，志願服務是誠心奉獻，不求回報的付出，應該沒有什麼功勞可爭取，也沒有什麼過錯可推諉。不過，在辦理績優志工獎勵表揚過程，曾經發生某位高齡志工自以為他年齡較大，應該優先獲得獎勵。然而，獎勵有一定的條件，至少包括服務時數和具體表現。這位高齡志工得獎的期待落空，竟然寫信向評選單位「告狀」，指稱機構推薦績優志工名單，是黑箱作業。這種自曝其短的作為，表示機構在志工管理上也有所不足，結果造成兩敗俱傷。

（二）斤斤計較：

也許，志工的背景不同，經驗不一，在處事觀點或待人方式，可能也有所不同，但是他們對於志願服務的熱誠，應該沒有多大差異才是。偏偏有少數高齡志工，對於服務項目的繁簡，斤斤計較；對於工作空間的大小，處處比較，希望其他志工能夠尊老敬賢，禮讓他們優先挑選。這種自以為是，強人所難的行為，不僅破壞志工的人際關係，而且因為過度計較和比較，害得自己晚上睡不著覺。

（三）喧賓奪主：

志願服務是一種助人的工作，志工的

角色是從旁協助需要服務的民眾，處理疑難雜症。或者協助運用單位，處理一些簡單的事務。既然志工只是從旁協助的身分，應該尊重當事人的意見，而不宜代為決定。然而，在實際服務的場域，還是有少數高齡志工，自認見多識廣，經驗豐富，而喧賓奪主，擅作主張，幫服務對象出主意，提建議，甚至推薦「密方」；或者越俎代庖，「指點」承辦人員和志工隊長做這做那，甚至宣稱有事他負責。如果真的出事，他老人家一走了之，留下濫攤子，造成機構和志工團隊難以善後。

二、傷害團隊運作的問題

志工團隊係由運用單位的全部志工所組成。推究志願服務之所以採取團隊的方式提供服務，乃在整合志工的力量，提升志願服務的效果。既言整合，必然期待團隊志工能協力合作，凝聚共識，形塑團隊文化。然而，有些志工可能因為某種因素，有意或無意傷害了團隊的運作。這種傷害，如果是志工無心之過，可以包容或寬恕；如果是志工故意為之，就不能等閒視之，必須查明問題發生的原因，採取適當的補救措施，包括對當事人進行必要的輔導。這種情形，可能發生所有志工身上，包括高齡志工在內。

舉例言之，有一位李姓志工大姐，現年 66 歲，參加老人福利機構的志願服務多年，曾當選志工隊幹部，因為犯錯而被免除幹部職務。沒想到她竟然利用她對志工業務的了解，在不值勤的時間，冒充服務對象，享用機構設備，而

且誇耀她知道機構許多秘密，知道如何爭取老人福利，因而被服務對象拱為「地下隊長」。甚至，在某些服務對象因故起哄時，火上添油，大聲指責機構的不是，故意跟志工團隊唱反調，成為機構與團隊的亂源，完全忘了她自己也是這個機構的高齡志工。遇到這樣的志工，只有一句話可以形容「請神容易，送神難」（摘自桃園市非營利發展中心，2018）。

三、嚴重違背倫理的問題

每一行都有行規。行規是各行各業的「行」為「規」範，也就是倫理。將「倫理」用之於志願服務，就是志工與相關人員之間應有的合理行為。

我國志願服務倫理守則第十五條，規定志工應有的義務。其中，第一項是遵守倫理守則之規定，第二項是遵守志願運用單位之規章。此外，志工倫理守則第七條指出：我願配合志願服務運用單位，遵守規則，不喧賓奪主。推究這些規定的用意，無非是要求志工自我約束，在服務場域的言行舉止，都能符合倫理原則與機構規定。

衡諸事實，多數高齡志工都會遵守倫理規定，但是違背倫理規定，造成嚴重傷害問題的高齡志工，仍然時有所聞。

以筆者親自聽聞的一件故事為例。有一次受邀擔任績優志工團隊評審工作，赴臺灣北部某教學醫院實地了解該院所屬志工隊的運作，在送交評分成績之後，利用午餐時間與該院志工業務承辦人，就志工管理問題交換意見，得知該院志

工隊有三位高齡志工發生嚴重違背倫理的問題，不知如何處理。事情的發生，是該院座落於市郊，腹地寬廣，常有鴿子飛來覓食。高齡志工看到鴿子找不到東西吃，同情心油然而生，不顧旁邊樹立「禁餵野鴿」的警告牌，每天私底下丟豆類、麵包屑，給鴿子吃，導致鴿子越聚越多，而且吃喝之後，隨地拉撒，引起病人及家屬強烈抗議，驚動副院長下令徹查，準備嚴辦違規的志工。這三位高齡志工自以為有愛心，沒有錯，承辦人也不知如何是好？

綜觀上述三個有關高齡志工「製造」的問題，第一個問題的事例，只是不符一般期待，問題不大；第二個問題的事例，已對機構和志工團隊的運作，造成傷害，屬於中度問題；第三個問題的事例，已對機構名譽和服務對象的權益，造成嚴重傷害。然而，問題無大小，只要高齡志工有問題，志工管理者（志工督導或業務承辦人）就應及時介入，妥善處理，以免積重難返，無法善後。

參、輔導高齡志工的策略

面對發生問題的高齡志工，如何介入和處理？可能不是給予警告、訓誡、「留隊察看」，或者直接「開除」、「永不錄用」，那麼簡單。一來，必須考慮高齡志工有豐富歷練，又重視尊嚴，對於處分是否心服口服，就此罷休？二來，人才靠培養，志工亦然，未到最後關頭，不要輕言

放棄任何一位志工。

再者，依據前引志願服務法第七條之規定，有關志願服務計畫的內容，應包括志願服務人員之召募、訓練、管理、運用、輔導、考核。這意味運用高齡志工之後，如果他們發生問題，必須先行「輔導」，再經過考核的程序，以決定是否啟動「退場」機制。

現在有一個難題是，志工業務承辦人訓練或志工督導訓練，似乎很少探討如何「輔導」志工的議題。所幸，現在的承辦人或志工督導，在國民中小學階段，都讀過「輔導活動」或「綜合活動」的課程，對於輔導的三個實施領域—學習輔導、生活輔導、生涯輔導，或多或少應該還有印象。也許，我們可以採借學校輔導學生的方式，作為輔導高齡志工處理問題的參考架構之一。

早期，學校輔導學生的方式，強調三級預防—初級預防、二級預防、三級預防。2014年11月，新的「學生輔導法」公佈施行，第6條規定，學校應視學生身心狀況及需求，提供發展性輔導、介入性輔導或處遇性輔導之三級輔導。

王麗斐等人(2013)曾參與國民中小學三級輔導體制強化計畫之研究，並提出「WISER輔導工作模式」，用以說明發展性、介入性、處遇性的三級輔導機制，這個機制已列入國民中學與國民小學的學生輔導手冊之中。在這裡，配合高齡志工的輔導，略作修改，如圖1：

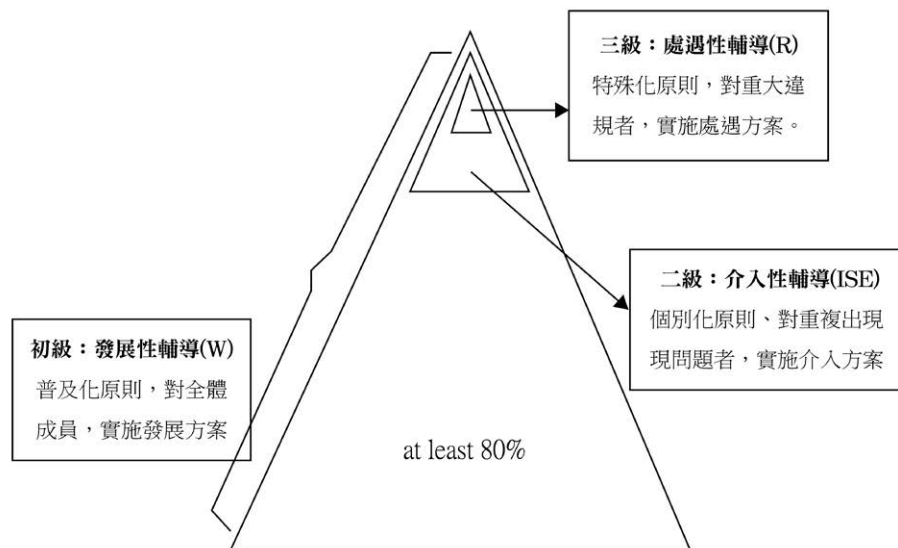


圖 1 三級輔導工作架構圖

(資料來源：參考王麗斐等，2013，P. 3，並修改文字)

茲根據圖 1 的三級輔導工作架構，參考學生輔導法第 6 條所定三級輔導的內容，略述高齡志工的輔導策略：

一、初級—發展性輔導

如果發現高齡志工有某些問題，而且是比較輕微的問題。例如，前述爭功諉過、斤斤計較、喧賓奪主等不符合一般期待的行為問題。志工管理者(志工督導、志工業務承辦人、志工隊長)在平日處理志工業務時，必須隨時留意有問題的當事人之行為，並視實際需要，及時處理或提供協助，以預防問題再度發生，並促使志願服務工作得以正常發展，。

同時，在這個層次，更具體的做法，是針對高齡志工問題的共同性質，訂定發展性的輔導方案，配合全體志工(至少 80%)可能參加的訓練、會議或活動，進行實際輔

導。如以在職訓練為例，在課程中可安排：

(一) 志工學習輔導：

著重於志願服務的新知、價值、技巧、態度之認知和學習。尤其在價值學習方面，宜結合志工倫理議題，進行討論，藉以澄清志工行為的正當或不正當。

(二) 志工生活輔導：

著重於志工服務過程與利害關係人接觸的人際關係，以及志願服務相關資源的連結和運用。尤其在人際關係方面，宜搭配志工不當行為及其影響的討論，使理念與實務可相互驗證。

(三) 志工生涯輔導：

著重於志願服務生涯的規劃。尤其預計在 65 歲以後，在服務年限、是否轉換

服務領域或項目，都預先思考和規劃，以利志工生涯順利發展。

簡言之，輕度的高齡志工問題，適合採取發展性輔導，除了對當事人隨時注意及協助外，以普及性為原則，盡量將全體志工納入，進行融和輔導或訓練，避免讓高齡志工有被貼標籤的感受。

二、二級—介入性輔導

這個層次的輔導對象，有兩種：一種是有中度問題的高齡志工，例如前述「地下隊長」故意慫恿服務對象責怪機構、跟團隊唱反調之高齡志工；另一種是經過前一層次發展性輔導，仍然無法有效改善，且重複發生問題行為之高齡志工。

對於這兩種問題的高齡志工之輔導，宜評估他們個別化的需求，訂定介入性的輔導方案，實施相關輔導活動。例如：

（一）諮詢服務：

多數高齡志在生命過程有豐富的歷練，深黯為人處世之道，何以少數高齡志工故意擾亂，或者大事不犯而小事不斷？可能有其背後因素。志工管理者宜給予個別關懷和諮詢服務。

（二）個別諮商：

評估有問題的高齡志工，是否有個別諮商的需求，必要時徵得他們的同意，就近連結或轉介諮商人員，進行諮商輔導。

（三）小團體輔導：

將有類似問題的高齡志工，組成小團

體，設計一、二個相關議題，在志工管理者或志工幹部的帶領下，進行討論或經驗分享，從成員互動中，引領他們自我覺察，自我改善。

簡言之，有中度問題或重複發生問題的高齡志工，人數不多，適合採取介入性輔導，以個別化原則，提供個別的諮詢、諮商、小團體或轉介服務。

三、三級—處遇性輔導

這個層次的輔導對象，也有兩種：一種是有高度問題的高齡志工，例如前述嚴重違背運用單位「禁餵野鴿」之規定，而對機構的服務對象造成傷害或有傷害之虞之高齡志工。另一種是經過前一層次介入性輔導，仍然無法有效改善問題之高齡志工。

對於這兩種問題的高齡志工之輔導，常需要跨領域資源的引入，以及整合運用，訂定處遇性的輔導方案，甚至針對重大危機或特殊個案，採取個案管理，連結不同的服務資源，提供較長時間的協助。以前述違規餵野鴿的高齡志工為例，可參考以下方法（林明杰、張英陣，2000），進行輔導：

（一）加強督導 (supervise)：

將違規的高齡志工列為重點輔導的個案，由志工管理者負責看管，隨時耳提面命，不能再違犯規定。

（二）重新分派工作 (reassign)：

調整比較適合於他們的服務項目或服務場域。例如，重新安排到醫院較高樓層

服務，阻斷他們再餵野鴿的機會。

（三）重新訓練 (retrain)：

針對志工缺失，加強在職訓練。例如，實施「志願服務法規之認識」、「志願服務運用單位之簡介」兩門課程之補救教學，強化他們對於機構使命及相關規定的了解。

（四）休息等待復出 (revitalize)：

讓違規的高齡志工休息一段時間，一則擺脫問題重複發生的風險，二則促其自我反思，調整意念之後，再回到服務行列。

（五）轉介 (refer)：

將人地不宜的志工，轉介到比較符合其興趣或技巧的機構。例如，將喜歡餵野鴿的高齡志工，轉介到動物園鳥園或野鳥保育協會，擔任志工。

（六）退休 (retire)：

暗示或明示，讓嚴重違規的高齡志工，知難而退，有尊嚴地自我請辭。

（七）解聘 (dismissal)：

經過上述輔導過程，都沒有效果，最後只好啟動退場機制，委婉辭退。

簡言之，有高度問題或嚴重違背規定之高齡志工，其人數更少，適合採取處遇性的輔導，以特殊化原則，列為重點輔導的個案。或採個案管理方式，結合多種資源進行輔導，直到輔導無能為力，只好讓

他們退場。

肆、高齡志工退場的基準

有關於志工退場的議題，近年來已有一些志願服務運用單位與志工團隊開始討論。至於哪些志工應該退場？一般人直接的聯想，可能是高齡志工，尤其是嚴重違背倫理守則或機構相關規定的高齡志工，應該優先退場。

然而，年齡並不是志工退場的唯一因素。賴兩陽(2015)在「志願服務效益評估計畫—志願服務法制化之探討」的研究報告，曾臚列參與焦點團體的成員對於志工退場的意見，並不限於年齡一項，包括：「可研擬志願服務人力之退場機制，尤其不適任志工，如何使之退場」(P.137)；「許多人受訓後，卻不來服務，期待退場機制儘快訂定」(P.138)；「有些志工初來時表現良好，但幾個月後原形畢露，此時再輔導他，讓他退場，須花很多時間」(P.139)；「退場機制部分，建議訂定年齡上限，雖說志工本於熱心、無私奉獻而提供服務，仍需考量志工體力負荷度，避免美事成憾事」(P.162)。

衡諸實際，目前雖然有些縣市已訂定祥和計畫志工「團隊」之退場機制，但是訂定「志工」退場機制者，並不多見。以下僅參考嘉義市社會處志工隊、新北市府研考會志工隊、嘉義基督教醫院志工隊、花蓮地政志工隊有關志工退場機制的要點，歸納志工退場的主要基準，如表 1：

表 1 志工退場的主要基準

層面	項目	基準
服務績效考核	服務績效	兩次志工考核，成績未達 75 分者。
	服務時數	該年度服務時數未達 120 小時以上者。
	出勤情況	該年度出勤率未達 75%，且無故連續缺勤 2 次者。
		該年度缺席時數達四分之一以上。
		該年度遲到、早退，達 10 次以上者。
	參加集會	該年度參加會議及訓練總時數未達 50% 者。
	請假情況	該年度請假時數達三分之一以上或連續請假達 6 個月（因病除外）以上者。
年齡	高齡	65 歲起一年一聘，70 歲申請退休，75 歲勸導退休，80 歲起停止服務。
健康狀況	有病在身	未檢附合格醫師發給之健康證明者。
	體力衰弱	未經家人陪同簽署同意書者。
	精神疾病	經合格醫師證明有精神疾病者。
志工倫理	對服務對象	性騷擾或行為失當，有具體事實者。
	對運用單位	洩露機構機密致生不良後果者；對外散佈不利本單位言論，經查屬實者。
	對志工夥伴	與志工團隊成員嚴重衝突，已無法和平共事者；以志工名義公開介入政治、宗教，致影響志工團體名譽及產生不良後果者。
	對志工形象	假借志工名義招搖撞騙者、行為不檢、有損志工之形象，經查屬實者。
	對社會大眾	被民眾投訴，經查屬實者。
其他	債信欠佳	銀行拒絕往來戶（企業榮譽輔導員）
	視力欠佳	無法監視電視食品廣告（衛生保健志工）。
	刑事犯罪	經刑事判決有罪者（警政志工）

資料來源：筆者整理。

由表 1 所示，如果專就高齡志工的退場而言，除了年滿八十歲必須依運用單位的規定停止服務之外，其他退場基準與

一般志工相同，包括：服務績效考核、健康狀況、其他條件（債信、視力、犯罪），不符合運用單位的要求，或者有嚴重違背

志工倫理守則的行為，經查證屬實者。不過，各個運用單位的要求，可能有所不同，這些退場基準並非一體適用。

伍、建構高齡志工退場的機制

通常，志工退場與一般受雇人員的退場，大同小異，大約有四種情況：第一種是自願離職（例如申請退休、自動辭職）、第二種屬於非自願離職（例如考績不及格、嚴重的行為不端）、第三種是因管理或財務需要而離職（例如人力縮減）、第四種是依工作協議而離職（黃源協，2014）。

如果高齡志工自願離職或退場，我們應予尊重，給予祝福；如果高齡志工有表 1 所列之退場基準者，屬於非自願退場，我們總不能說：「你明天不用來了」，就要人家走路，那是不厚道的作法，不應該出現於充滿溫暖的志願服務場域。

本質上，志工退場不是一個事件，而是一種過程，必須有一些適當的配套措施。接下來，我們將以非自願退場為討論重點，參考社會工作管理的五個要素：規劃、組織、任用、領導、控制，用以建構高齡志工的退場機制，如圖 2：

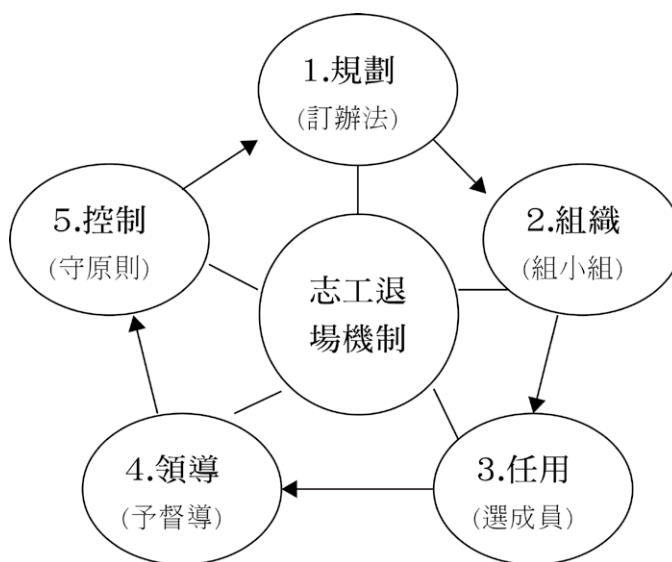


圖 2 志工退場的機制

資料來源：筆者繪製

根據圖 2 所示，有關高齡志工退場的處理程序，與一般志工退場相同（以下合併討論），必須循著：規劃、組織、任用、領導、控制等程序，次第進行：

一、規劃—訂定志工退場條文

規劃，是社會工作管理的首要工作，也是志工管理的必要過程。志願服務運用單位或志工團隊為了因應志工退場的需求，必須事先規劃，訂定或修訂志工退場

相關條文。這個階段的重點工作，包括：

（一）決定高齡志工退場的基準：

依據運用單位或志工團隊的實際需求，參考表 1 所列志工退場的基準，決定本單位或本團隊高齡志工退場的基準。

（二）修訂志工運用的相關辦法：

在運用單位或志工團隊原有的志工運用計畫實施辦法或相關法規之中，增訂「志工退場」相關條文。例如：新北市政府研考會（2018），係在其志願服務隊實施計畫第八條「志願服務人員考核」項下，增訂「四、為建立本會志願服務隊運作機制，志工如有下列情形，需依退場機制離隊。

（三）完成修法程序後實施：

將含有「志工退場」相關條文之志工法規修正案，如為運用單位，應依行政程序簽請具權責之主管核定；如為志工團隊，應提志工大會通過後公告，並依規定日期實施。

二、組織—組成志工退場任務小組

志工退場相關條文訂定之後，貴在執行，始能發揮效用。通常，基於志願服務「高度自治、低度管理」的原則，運用單位可不介入，而將高齡志工退場的相關事務，交由志工團隊以自治方式處理。至於自治性組織的形態，可視志工團隊規模的大小，彈性運用。例如：

（一）設置任務小組：

志工團隊規模龐大，志工人數多達數

百或上千人，可考慮在志工團隊內部，另組任務性的「志工退場協調小組」或「志工退場處理小組」。

（二）由內部組織兼辦：

志工團隊規模不大，志工人數不足百人，可考慮在內部原有的「行政組」或其他適當的組織，統籌辦理志工退場業務。

（三）其他適當方式：

志工團隊規模很小，志工人數僅二、三十人，可考慮由志工團隊的幹部會議，專案討論志工退場事宜，初步決定之後，由團隊長報請運用單位志工督導或志工業務承辦人，進行確認或協助處理。

三、任用—遴選志工退場任務小組成員

志工團隊如果決定組成「志工退場協調小組」、「志工退場處理小組」，或由志工團隊內部原有的組別統籌退場業務，其成員的任用，宜透過民主程序，由志工聯名推薦人選，並以推選或投票方式產生小組成員，以符合人事管理公開、公平、公正的原則，並減少可能發生的糾紛或怨懟。

四、領導—加強志工退場的督導

無論高齡志工或年輕志工，面臨即將退場的情境，可能產生：不捨、焦慮、否認、討價還價等情緒反應，而且期待：志工福利能夠持續、志工角色能夠延續（例如轉為顧問）、退場時有尊嚴（例如舉辦退場儀式）（莊宜靜等，2018：1）。因此，志工退場任務小組的領導者，以及志工督導或志工業務承辦人，對於即將退場的高

齡志工，必須加強督導和協助。例如，參考不適任教師的處理方式，分三個階段，給予必要督導：

（一）覺察期：

一方面再度查證高齡志工退場的基準和事實是否相符，另一方面對於志工退場的相關規定和處理程序，進行自我覺察與自我反思，確保程序的合法、合理、合情。

（二）輔導期：

將退場的時間和程序，提前告知和提醒即將退場高齡志工，並引領或協助他們在心理上做好準備。如果他們對於退場仍有疑問或其他意見，則坦誠溝通，或委婉說明。

（三）評議期：

帶領志工退場任務小組的成員，以客觀與平等的原則，進行志工退場事宜的評審和協議，以做成適當決定。必要時，亦可提供「申訴」機會，接受即將退場志工的申訴意見，列為評議之參考。

五、控制—按照原則處理志工退場事宜

志工退場的處理，對於即將退場的志工，必然引發一些衝擊，尤其高齡志工的感受更加深刻，不能等閒視之，而必須按照原則，妥善處理，例如（林勝義，2018:279）：

（一）志工退場前：

對於平日志工考核資料和出缺勤情

形，都留下紀錄，並於志工必須退場之前，告知退場的時間和相關事項。必要時，亦可預先徵求臨退志工之同意，簽訂轉任「榮譽志工」的同意書。

（二）志工退場中：

明確告知退場原因、安排離職會談、對他人做好保密功夫、做好借用物品之回收工作、收回志工服務證，對於自願退場的高齡志工辦理榮退儀式。

（三）志工退場後：

志工退場之後，三年內保持聯繫與關懷，包括：寄送生日卡、賀年片、邀請參加志工團隊聯誼活動等等。

陸、結語

既然要招募高齡志工，卻又要討論高齡志工的問題、輔導和退場機制，難免讓人聯到清朝詩人蔣坦在「種了芭蕉，又怨芭蕉」詩中所言：「是誰多事種芭蕉？早也瀟瀟，晚也瀟瀟」。

無論如何，我們必須承認，絕大多數高齡志工，比年輕志工更加珍惜參與志願服務的機會，對於志願服務的忠誠度更高，更樂於分享他們的經驗智慧。而且，高齡志工對於運用單位也有許多意想不到的好處，例如：促進機構與民眾的雙向溝通、調解服務過程的紛爭、開拓新的服務項目（桃園市非營利組織發展中心，2018）。因此，我們應該鼓勵並歡迎高齡志工參加志願服務。至少，現代的高齡者

健康情況良好，從 65 歲到 74 歲初老階段，還有十年的時間，可對志願服務奉獻他們的心力。

然而，我們也不能忽略有少數高齡志工，因為某些因素，可能在服務過程「製造」一些問題，對運用單位和志工團隊造成困擾，甚至傷害服務對象。因此，對於有問題的高齡志工，我們必須依其問題的嚴重程度，提供適當的輔導策略。如果盡心盡力，輔導無效，我們也必須依據志工退場的基準，有計畫、有步驟地協助他們

順利退場。

總之，對高齡志工而言，做志工靠機會，退場靠智慧，該退就退，可留下美好的身段和背影。對運用單位與志工團隊而言，志工有進，就有退，送舊迎新，可常保團隊的活力和生機。

（本文作者為臺灣師範大學社會教育學系、長榮大學社會工作學系退休教授）

關鍵詞：高齡志工、志工輔導、志工退場機制

參考文獻

- 王麗斐、林淑芬、羅明華、楊國和、卓瑛、謝曜任 (2013)。「生態合作取向的學校三級輔導體制：WISER 模式介紹」。輔導季刊，49(2),1-8。
- 林明杰、張英陣 (2000)。工商企業輔導服務推廣計畫—中小企業榮譽指導員制度推動策略研究專案計畫。台北：中華民國管理科學學會。
- 林勝義 (2015)。志願服務與志工管理：做快樂得志工及管理者。台北：五南。
- 林勝義 (2018)。社會福利行政 (第二刷)。台北：五南。
- 陳武雄 (2015)。志願服務—理念與實務。台北：揚智。
- 莊宜靜、林宜鋒、謝麗明、楊清如 (2018)。高齡志工退場機制建立之探究—以南部某區域醫院志工為例。2018/6/30 取自 www.kuc.org.tw/download/227。
- 黃源協 (2014)。社會工作管理 (三版)。台北市：雙葉。
- 賴怡伶、李雯、陳怡璇 (2014)。「高齡志工如何看待志願服務退場機制—以嘉義基督教醫院為例」。實踐大學社工系、台灣社工教育學會 (主辦)，華人地區社會工作與社會福利志工國際研討會手冊，123-137 頁。
- 賴兩陽 (2015)。志願服務效益評估計畫—志願服務法制化之探討結案報告。臺北：衛生福利部委託專案研究。
- Oster 著，孫碧霞、廖秋芬、董國光譯 (2001)。非營利組織策略管理。台北市：洪葉出版社。
- 新北市政府研究發展考核委員會 (2018)。新北市政府研究發展考核委員會務志願服務隊實施計畫。
- 桃園市非營利組織發展中心 (2018)。桃園市高齡志工運用手冊。桃園：桃園市政府社會局。