

世界女童軍運動政策與發展

許家愷

中華民國台灣女童軍總會

前言

1909年水晶宮檢閱(Boy Scout Rally)時，有一群女生穿著童子軍(Boy Scout)制服出現，宣稱自己是女童軍(Girl Scout)，也想要參加童子軍活動，於是貝登堡勳爵(Lord Robert Baden-Powell)於1910年正式創立女童軍運動(Girl Guides Movement)，並交由妹妹艾格尼絲·貝登堡(Agnes Baden-Powell)領導。經過百餘年的發展，世界女童軍總會(World Association of Girl Guides and Girl Scouts, WAGGGS)是全世界最大的女孩與青年婦女組織，有超過一千萬名的會員，分佈於152個國家與地區。女童軍與童軍都是世界六大志願性青少年組織(Big 6)之一，各自發展也互有合作。

自貝登堡創立女童軍運動以來已有超過110年的歷史，雖然與童軍運動(Scout Movement)皆源自於創始人相近的基本理念，但由於兩者參與的對象與關注的議題不同，經過長時間各自獨立發展，即便許多會員組織(Member Organisation, MO/ National Scout Organization, NSO)，是男女童軍同一個總會(Scout and Guide National Organisation, SAGNOs)(依不同性別分別向兩個世界總會登記)或是在世界上大部分的國家皆同時有女童軍、(男)童軍的組織，但兩者實際上有許多差異之處。

女童軍運動的論述

女童軍運動經過多年的發展，面對社會環境的改變以及許多新的挑戰，必須在組織、策略與內容上進行調整，也必須提出新的論述，以滿足現代社會中青少年的需求與社會的發展。2014年世界女童軍總會出版「透過學習成長茁壯(Learning to Thrive)」，提出明確的論述：「女童軍是一種非正規教育，運用女童軍教育方法，發展價值觀以及生活所需的技能，使女孩得以完全發揮她們的潛能，並採取行動改變世界」(Verhoeven, 2014a)。

在 Learning to Thrive 書中也指出了，女童軍運動的三個核心價值是：誠信正直(Integrity)、公民資質(Citizenship)與靈性(Spirituality)；五項女童軍教育方法為：小團體的學習方式(Learning in small groups)、我的道路我的腳步(My path, my pace¹)、做中學(Learning by doing)、與他人做連結(Connecting with others)及與我

¹ 即學習者主導

的世界做連結(Connecting with my world)等；以及六種 21 世紀生活所需的能力 (6Cs)：品格(Character)、創造力(Creativity)、公民資質(Citizenship)、溝通 (Communication)、合作(Collaboration)與承諾(Commitment) (Verhoeven, 2014a)。

而在這個論述下，要怎麼讓各國總會重新檢討與發展新的活動方案，並將運動的教育方法與新的要素落實到第一線的活動與女童軍體驗？怎麼樣讓各國重新對焦，適應現代的社會卻又不會偏離原理原則？而又將朝向什麼方向發展？可以從世界女童軍總會近期，特別是 2014 年之後所提出的重要政策指引與文件一窺其全貌。

高品質女童軍體驗

「女童軍體驗(Girl Guide & Girl Scout Experience)」是青少年在參加女童軍活動期間所經歷的一切。也就是做了什麼活動與課程(What)？這些活動如何進行(How)？這些活動中運用了哪些方法與領導方式？透過這些活動學習了哪些技能？建立了哪些能力？為什麼要建立這些能力(Why)？這些能力做些什麼？怎麼樣改變了女孩們的生活？帶來了什麼樣的影響(Impact)？而這些影響又是如何的改變了世界？世界有沒有成為女孩們所期望的樣子？。回到政策層次也就是女童軍的「教育性進程活動方案(Educational Programme, EDP)」。

100 多年來，女童軍運動「賦權年輕人創造基於他們的價值觀所想望的世界」的目的從未改變。但隨著時間的推移，歷史、傳統讓成人領袖²緊握不放那些已經無效的習慣與做法，漸漸著重在手段(means)，而非目的(ends) (Verhoeven, 2014b)。創始人員登堡勳爵說：「讓我們在訓練童軍時，朝著前方更崇高的目標前進而不是專注於腳下的步伐。不要讓技巧超越道德。...野外生活、露營、旅行、日行一善、大露營、伙伴情誼...都只是手段而非目的。目的是具有目的的品格 (The end is character with a purpose)」。而這些手段：活動、制服、活動、儀典...等，應該要改變而且必須改變，以適合現今的女孩。如果沒有改變，女孩將會離開，或是不加入。我們將失去賦權他們達到我們「目的」的機會 (WAGGGS, 2019)。

有許多的成人領袖，雖然在活動中，運用了遊戲、對話、參與式活動...等非正規教育的方法，但是仍然是由成人領袖「由上而下」的決定內容與目標，這樣貌似非正規教育，但學習者並不會有非正規教育的感覺，更不會被賦權。貝登堡說：「健全教育的秘訣是讓每個學生自己學習，而不是在刻板的系統中透過將灌輸知識來指導他³」。因此，非正規教育必須採取「由下而上」的方式，賦與學習者學習什麼以及如何學習的決定權，鼓勵終生學習的文化，讓青年人學會學習(learn to learn)，才能夠面對未來的挑戰 (Verhoeven, 2014b)。

² 自 2018 年起，女童軍總會發佈之正式規章辦法中，已將「服務員」一詞更換為成人領袖。

³ Headquarters gazette, January 1912

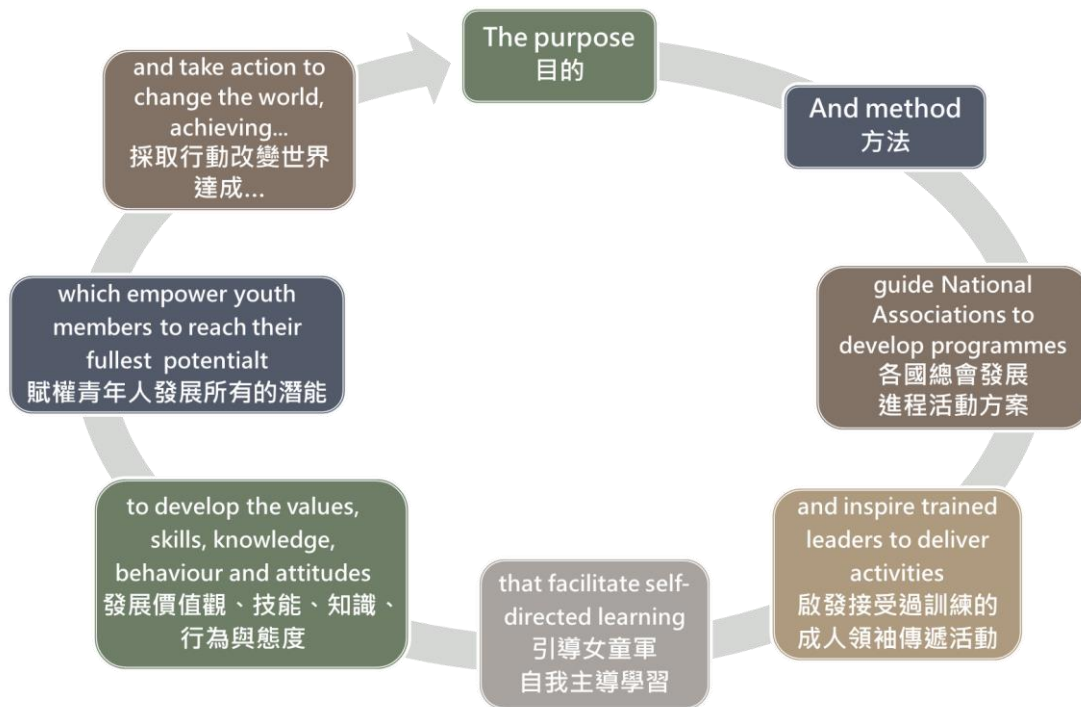


圖 1 女童軍教育方法。

資料來源 Prepare to Learn, Prepare to Lead (Verhoeven, 2014b)

以上的論述，明確地指出了女童軍「為什麼要建立那些價值與學習成果？為什麼要這樣做(Why)？」以及「要達成什麼目的？帶來什麼影響(Impact)？」。女童軍運動學習發展的方向與目標更加鮮明。而如何去達成這些目標，世界女童軍總會提出各會員組織應以改變理論(Theory of Change)作為教育性進程活動方案設計的方法。改變理論源自於社會運動組織所使用為了促進社會變化的規劃工具，它先定義長程目標，然後逐步倒推規劃確認其必要條件。

因此，訂定一個會員組織女童軍的教育性進程活動方案，等同訂定一份課綱，各國女童軍總會必須以研究為基礎，在全人教育的架構下，運用改變理論架構，設定其最終教育目標，送世界女童軍總會審查通過後，拆解為階段性教育目標(Sessional Learning Outcomes)，並依據改變理論設計相應之教育性進程活動方案，創造高品質之女童軍體驗⁴。而其設計理論源於「改變社會」的架構，更明確揭示女童軍運動的目的。

改變理論不僅應用於各國總會教育性進程活動方案的訂定，更運用到第一線團領導人員依據教育性進程活動方案設計女童軍各項活動上，團領導人員在設計女童軍體驗時，應先確認其所要達到的學習目標(Learning outcomes)為何？要達成學習目標時所要「發展」的「價值觀、態度、行為、能力(values、attitudes、behaviors、competences)」為何？而要發展出這些「價值觀、態度、行為、能

⁴ 2017.2 世界女童軍總會亞太區來台辦理之 Prepare to Learn, Prepare to Lead Workshop

力」所需「學習」的「技能、知識、想法、思維模式(skill、ideas、knowledge、mindsets)」又為何。才能夠以此為目標設計出許多運用女童軍方法且「實用、刺激、易於參與以及學習者主導(Relevant、Exciting、Accessible、Learner-led, R.E.A.L.)」的活動，提供女孩「高品質的女童軍體驗(Quality Girl Guides and Girl Scouts Experience)」。

在實施層面，2014年世界女童軍總會出版以第一線的成人領袖為對象撰寫之「準備學習，準備領導(Prepare to Learn Prepare to Lead)」一書，向成人領袖介紹女童軍教育的方法以及如何進行教育性進程活動方案的規畫(Verhoeven, 2014b)。接下來，由第一線的成人領袖依據進程活動方案的階段教育目標設計許多運用女童軍方法的活動，創造實用、刺激、易於參與以及學習者主導的高品質女童軍體驗；使女童軍得以透過體驗學習到技能、想法、知識與思維模式，而發展其價值觀、態度、行為、能力；最終使其被賦權，去創造一個她們所期望的世界。

世界女童軍領導發展架構

「領導力的培養」很早就女童軍運動中被提出並且重視。早在1932年，WAGGGS就開始辦理茱麗葉羅研討會(Juliette Low Seminar, JLS)，這個每三年輪流在各世界女童軍活動中心(World Centers)辦理的研討會透過跨國際、跨文化的體驗使青年女性跨出舒適區，為下一世代的領導者提供成功領導所需的領導思維與實踐；2019年JLS擴大至全球17個中心(Hub)同時辦理(我國亦為其中之一)，共有來自於全世界102個國家的600餘位青年女性參與，世界總會並提供了超過700筆的參加費與旅費補助，將參加人員跨洲分散送至不同的中心以確保研討會的多元性與國際性。1986年起於瑞士我們的雪莉(Our Chalet)世界活動中心，每年也都會舉辦海倫史特羅研討會(Helen Storrow Seminar)，旨在培養青年女性的領導才能與重改變的能力，特別是針對環境永續議題。這兩個旗艦的領導力發展活動主要是針對20-30歲與18-25歲的青年女性。

根據英國艾希特大學(University of Exeter)與世界女童軍總會在2018年進行「青年女性的機會與領導力研究」發現，只有37%的女孩和年輕女性認為社會支持女性領導者，88%的女童軍認為他們在女童軍運動中積極實踐領導力，80%的女童軍認為參加女童軍運動讓他們渴望改變社會。

2004年開始，世界女童軍總會開始設計一套新的領導課程，經過多年的調整與試行，於2011年出版「世界女童軍領導發展課程(WAGGGS Leadership Development Programme, WLDP)」(WAGGGS, 2011)，這是一套包括瞭解領導(Understanding Leadership)、個人發展(Personal Development)、領導團隊(Leading Teams)、多元性(Diversity)、管理技巧(Management Skills)、溝通(Communication)、倡議(Advocacy)以及設定方向(Setting Direction)等8個模組，

近 800 頁的教材。內容包含理論基礎、個人與團體演練以及反思問題的完整課程，並在各世界活動中心辦理引導員的培訓。但是由於 WLDP 是透過國際活動的方式進行，受限於名額與經濟條件等限制，每個會員組織能夠參與的人數有限，要以此模式再擴展到各國辦理「國家領導發展課程(NLDP)」培訓國家引導員團隊進行推展曠日廢時。為了擴大影響力，世界女童軍總會 2014 年決定開發更容易在會員組織推廣，並適用於從女童軍到成人領袖的領導發展課程。

2018 年世界女童軍總會推出「女童軍領導模式摘要(Girl Guide and Girl Scout leadership model Summary)」介紹了 6 個「領導思維模式(Leadership mindsets)」包括了：「自我領導-反思與自省(LEADING YOURSELF - Reflective mindset)」、「關係領導-協同合作關係(LEADING RELATIONSHIPS - Collaborative mindset)」、「創新領導-創意與思辯(LEADING FOR INNOVATION - Creative & critical thinking mindset)」、「影響領導-變革與責任的行動」、「賦權女性領導-性別平等(LEADING FOR GIRLS' EMPOWERMENT - Gender equality mindset)」以及「情境領導-多元與包容(LEADING IN CONTEXT - Worldly mindset)」(Cardona & Verhoeven, 2018)。再經過持續的發展，2021 年出版一系列世界女童軍領導模式的文件包括：「世界女童軍領導發展架構(Leadership Development framework)」、「對女性領導的聲明(Statement on Girl's Leadership)」以及「從理論到實踐(From Paper to Practice)」。至此，世界女童軍總會已將女童軍領導模式架構發展完成。

世界女童軍總會與艾希特大學的研究團隊，共同定義出實踐世界女童軍領導思維模式所能產出的 10 項領導成果(The 10 Leadership Outcomes)包括：「善待自己」、「挑戰自己的理解，並考慮到不同的觀點」、「從自己的感受與經驗中學習」、「與他人合作，創造每個人都可以充分參與的空間」、「使每位女孩與任何女孩能夠實踐領導力」、「挑戰性別期望」、「探索瞭解全貌所需要的資訊」、「讓她的行為適應環境」、「創新並創造正向影響」、「做出基於她的價值觀的選擇」(Cardona & Verhoeven, 2021)。這十項成果，將能夠幫助我們反思、評估女童軍如何培養優秀的領導者。一個好的領導者是一個終身學習者，能夠有意識地加深對不同環境的理解，汲取不同的智慧，並利用所學與他人合作以產生影響。

世界女童軍領導思維模型是建構於超過百年的學習與經驗基礎之上，相較一般的領導課程偏重於理論或技巧，女童軍領導模型更重視價值觀與態度。將這些價值觀與態度內化成為思考世界的方式，並且重視集體領導、情境領導與性別意識。總觀整個世界女童軍領導架構，世界女童軍總會期望女孩與青年女性能夠瞭解世界女童軍領導模型(model)與思維模式(mindsets)，並在日常生活中實踐，透過不斷練習，加以內化，發展出 10 項領導力成果。運用這些領導力成果於日常生活中，進一步為自己本身、周遭社群甚或是世界上每個人的生活帶來正向影響。

成人訓練、學習與發展

「成人訓練、學習與發展(Adult Training, Learning and Development, ATLD)」政策是以女童軍方法作為手段，使成人領袖獲得必要的知識、技能、價值觀和態度，確保高品質的女童軍教育性活動方案被實施。它承認和反應社會及世界女童軍總會的轉變；及考慮成年學習者的需要、經驗及期望(WAGGGS, 2012)。

政策中提到：成人訓練、學習與發展架構指引了一條提供成人訓練的路徑，以回應社會、組織及成人成員不斷變化的需求。這個架構強調以學習者為中心；學習者及訓練員/引導員在學習歷程中共同分擔責任。世界女童軍總會備受壓力，要跳脫傳統以工作任務為基礎的訓練(task-based training)，轉變為引導全人發展(whole person development)。訓練不再是一視同仁，不考慮個別的經驗、能力及資格。資通訊技術的進步使我們得以重新思考學習及訓練的方法、時間及地點。這使我們在實施成人領袖及成員訓練時，可運用不同且更有創意的方式(WAGGGS, 2012)。這些觀念的轉變，代表了成人培訓不再只是訓練成人領袖擔任某一項任務(例如團長)，而是提供學習機會，引導有意義的個人發展，協助發展因應不同的女童軍角色的實用能力，並能將這些能力運用在他們的生活中，幫助成人領袖去鑑別與發揮他們個人以及女童軍成人領袖角色的潛能。

在指引中強調，訓練員/引導員的角色已由直接傳遞內容，轉變為去引導與支持學習歷程。學習的責任已由訓練員/引導員的完全主導，轉為與學習者的共同合作，強調以學習者為中心的方式，透過引導體驗反思的經驗循環來學習。世界女童軍總會已由「提供訓練」，改變成「與學習者共同創造一個以學習者為中心的學習環境」來回應這樣的轉變。這也反應在名稱的變化上，1998年版所使用的「世界女童軍總會訓練制度」(WAGGGS Training Scheme)已不再適用，各會員組織需重新檢討重新申請認證(WAGGGS, 2012)。



圖 2 教育性進程活動方案、成人訓練學習與發展以及領導間關係

資料來源：Policy of Adult Training, Learning and Development (WAGGGS, 2012)

在世界女童軍總會(WAGGGS)在 2014 年公布的「青少年學習與活動方案(Youth Learning and Programme)」政策要點(WAGGGS, 2014)與成人訓練、學習與發展政策與指引兩份文件中，揭示了分別聚焦於女孩及青年女性，以及成人的兩大領域。而與兩者交互作用的是第三個領域-「領導(Leadership)」；三者的交集則為「引導發展活動(Facilitation of development activities)」(WAGGGS, 2012)。

「引導(Facilitation)」在這裡特別強調，意即女童軍是：在女童軍的領導模式、教育方法與價值觀的基礎上，透過有效的「引導」與發展，培訓具有能力的成人領袖；而由被賦權的成人領袖，依據進程活動方案，「引導」發展由女孩所主導的活動，傳遞高品質的女童軍體驗，創造對世界的影響。世界女童軍總會已逐漸將此論述發展為完整之架構。

倡議並改變社會

為實踐由女孩主導的倡議(Girl-lead Advocacy)，並改變世界。世界女童軍總會在 2019 年出版了「為她的世界發聲 (Speak Out for Her World)」，這是一本指引女孩與青年女性啟動屬於她們的倡議行動的工具。在此，世界女童軍總會明確地指出由女孩領導的倡議是從「社會變革(Social Change)」角度切入：「社會變革是對社區、社會或更廣闊的世界產生正向影響，是關於採取行動解決所關注的一個或數個議題」。促成社會變革有三個途徑，分別是：「社區行動(Community Action)」、「倡議(Advocacy)」以及「社會創業(Social Entrepreneurship)」，世界女童軍的行動已不再滿足於童軍傳統的社區行動，而是透過倡議創造改變。對世界女童軍來說，倡議的定義是：「影響人們作出改善我們與他人的生活的決定」(GONÇALVES, 2019)。

世界女童軍總會與聯合國緊密配合，過去在世界各國積極推動千禧發展目標(MDG)，2015 年之後則接續推動目前最受重視之永續發展目標(SDGs)。2018 年，更新原以 MDG 為內容之 2014 年版，推出「改變從我做起-2030 (Be the Change-2030)」，世界女童軍總會將 17 個 SDGs 歸納為五個關乎女孩與青年女性的核心領域：每個女孩都健康茁壯(every girl is healthy and thriving)、每個女孩都是安全與被尊重的(every girl is safe and respected)、每個女孩都可以發展技能並擁有機會(every girl can develop skills and have opportunities)、每個女孩都可以享受和繼承一個宜居的星球(every girl can enjoy and inherit a liveable planet)、每個女孩都可以發聲並且被聽到(every girl can raise her voice and be heard) (Verhoeven & Nuga, 2018)，並且帶領女童軍一步步達成社區行動與社會變革。

而作為全球最大的女孩與青年婦女運動，喚起世界各地的女童軍對於全球議題的關心與意識，並發生採取行動是非常重要的責任。在每年世界懷念日(World Thinking Day)、國際女孩日(International Day of Girls)、對抗性別暴力 16 日(16

Days of Activism against Gender-based Violence)都會推出不同主題的活動方案 (Activity Pack)，世界各地的女童軍共同透過實施活動中的活動瞭解與關注氣候變遷、領導力、性別平權、指責受害者...等議題，反思並採取行動。

除此之外世界女童軍總會也陸續推出許多全球性的活動方案，例如：「快樂做自己(Free Being Me)」課程。根據統計 80%的女孩非常關心自己的外表，因為外貌感到自卑、受到嘲笑與霸凌，甚至會因為外表而退出重要的活動。世界女童軍總會與多芬基金會共同合作，推出關於身體自信與自尊的一套課程。自 2014 年以來已經幫助 125 個國家的 650 萬名青少年破除形象迷思，建立自信與自尊。

又如「停止暴力對待婦女(Stop the Violence, STV)」全球倡議活動。根據統計全世界每 10 個女孩與婦女中就有 6 個將在其一生中遭受性別暴力，暴力是全球少女死亡的第二大原因。世界各地的女童軍透過提高大眾意識、學習知識、倡議發聲、為研究和政策做出貢獻以及採取行動，來解決其社區中針對婦女和女童的暴力行為。除此之外，世界總會還有關於網路安全的「網路安全任我行(Surf Smart 2.0)」、關於營養教育的 Girl Powered Nutrition...等全球活動方案在各會員組織推行。

透過這些全球議題與活動方案，女童軍瞭解她們所在的社區，並發展對於全球議題的關注。他們建立領導與倡議的信心。她們發展的價值觀將驅使她們將所學轉變成為行動。「創造不同」是世界女童軍總會百年來的教育核心價值。在今日，我們相信，被培力的女孩能夠做的更多，她們能改變世界 (Verhoeven, 2014a)。

對未來的願景

根據世界女童軍總會的調查⁵，女孩們希望在上解決的首要問題是「環境可持續性」、「平等，特別是性別平等和社會經濟平等」、「更好的和平與安全」。而當今女孩的最大挑戰是：「性別不平等」、「不能做自己的壓力」、「感到不安全」以及「缺乏自信和自尊」。而為了要解決這些問題，2021 年，世界女童軍總會通過 Compass 2032，即 2032 年之願景(WAGGGS, 2021)：

「一個所有女孩都能成長茁壯的平等世界。到了 2032 年，我們將成為一個由女孩所主導的運動，使每位女孩與任何女孩都有信心去領導，並有能力共同創造一個更美好的世界。」

從願景中我們更能夠清楚明白，女童軍運動致力於讓每個女孩都能成長茁壯，追求性別平等的世界，讓每位女孩與任何女孩都能夠完全發揮其潛能而不會受

⁵ WAGGGS U-Report survey and focus groups conducted for International Day of the Girl 2020

到壓迫與限制。而培養女孩的自信與領導能力，為的是要創造更美好的世界。

女童軍的教育性進程活動方案創造一個女孩可以全人發展成長的安全場域。她將透過適合其年齡的各項活動，發展智能、體能、社會、情感、道德以及精神各領域。女孩能夠透過主導自己的學習旅程，練習領導、為建立自信和學習生活技能奠定基礎。他們設定自己的目標，並按照自己的步伐前進。他們開始瞭解自己並瞭解他們需要什麼才能夠茁壯成長。隨著她們的成長，女童軍運用這些體驗成為勇敢而自信的女性(Cardona & Verhoeven, 2021)。

110 多年來，女童軍運動一直在培力女孩與青年婦女作為領導者。從女孩宣誓作出承諾的那一刻起，他們就踏入了以價值觀為基礎的領導力發展之旅。對於女童軍而言，領導是一個共同的旅程，它使我們能夠共同努力，為我們的生活、他人的生活和更廣泛的社會帶來積極的變化(Cardona & Verhoeven, 2021)。

而學習與領導的目的，是為了倡議(Speak out)。世界女童軍總會透過關注對於女孩與青年女性重要的議題，鼓勵他們跨出自己的生活，發展對於寬廣世界的了解，作為一個世界公民，女童軍運動中所建立的價值觀可以使世界不同。透過由女孩所領導的倡議(Girl-Led Advocacy)對社會上需要被改變的事物發揮實質影響創造改變。最後，為了信念與理想而成為終身的志工(Volunteer)，持續改變世界，讓世界更美好。

參考文獻

- Cardona, E., & Verhoeven, A. (2018). *GIRL GUIDE AND GIRL SCOUT LEADERSHIP MODEL SUMMARY*. World Association of Girl Guides and Girl Scouts.
- Cardona, E., & Verhoeven, A. (2021). *THE LEADERSHIP DEVELOPMENT FRAMEWORK*. WORLD ASSOCIATION OF GIRL GUIDES AND GIRL SCOUTS.
- GONÇALVES, I. (2019). *SPEAK OUT FOR HER WORLD*. World Association of Girl Guides and Girl Scouts.
- Verhoeven, A. (2014a). *LEARNING TO THRIVE*. World Association of Girl Guides and Girl Scouts.
- Verhoeven, A. (2014b). *PREPARED TO LEARN, PREPARED TO LEAD*. World Association of Girl Guides and Girl Scouts.
- Verhoeven, A., & Nuga, A. (2018). *BE THE CHANGE 2030*. World Association of Girl Guides and Girl Scouts.
- WAGGGS. (2011). *WAGGGS LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMME Facilitation Guide*.
- WAGGGS. (2012). *Policy on Adult Training, Learning, and Development*. World Association of Girl Guides and Girl Scouts.

WAGGGS. (2014). Key points from Policy and Guidelines: Youth Learning and Programme. In: World Association of Girl Guides and Girl Scouts.

WAGGGS. (2019). *Leading for Her World Facilitator Handbook*. World Association of Girl Guides and Girl Scouts.

WAGGGS. (2021). *COMPASS 2032*. World Association of Girl Guides and Girl Scouts.