**志愿者队伍建设**

编辑者：王富帅   日期：2018-12-25

　　摘 要： 高校志愿者队伍是开展志愿服务活动的基础，因其灵活的组织形式，存在人员流动性过大、团队凝聚力不强、管理方式粗放单一的问题。针对这些问题，可以从志愿者筛选与培训、分工与合作、鼓励与奖励入手，加强高校志愿者队伍建设，采取大学生志愿者注册制度、志愿服务经费管理制度、项目化志愿服务运作制度，志愿服务基地建设制度，实现志愿服的常态化运行。   
　　关键词： 高校志愿者队伍建设 制度化 管理策略   
　　大学生志愿服务面临两个局面：一是高校团委大力呼吁学生参与社会服务，并利用“志愿者打卡器”等APP，将服务时间与学分挂钩，从而提升参与度。近年来高校志愿服务类活动迅速发展，成为大学生接触、认识社会最有影响力的方式。二是某些大学生对志愿服务活动存在认识误区，缺乏兴趣和热情，他们参与是为了达到学校的要求。因此，完善高校志愿服务组织体系仍面临一些问题，只有从学生需求出发，加强队伍建设与管理，才能将高校开展志愿服务工作的意义最大化。   
　　1.高校志愿者队伍建设及管理中存在的问题   
　　1.1人员流动性过大   
　　高校志愿者队伍在人数上占有绝对优势，这一方面是因为高校积极鼓励大学生参加志愿服务，另一方面是因为高校志愿者队伍的组成方式具有很强的灵活性，主要表现在志愿者队伍内，成员数量不固定，角色地位不明确，关键依靠共同的活动主题相互联系，自发组织起群体。这种非正式群体的组织形式便于在需要时招募到足够多的大学生，也可以用于组成五至十人的小型队伍。   
　　对高校志愿服务工作来说，灵活的队伍组织形式有助于开展活动，但引发人员流动性过大、活动持续性不强的问题。在帮困助弱类志愿服务中，人员的流动性更加明显，他们往往是一次性体验，活动结束后便会脱离队伍。因此，某些社区和公益机构常有大学生志愿者拜访，但每次都是新面孔，极少有志愿者能够维持稳定的志愿服务关系，这对受助者来说也是伤害。同时，人员流动性过大也增加了人数控制、人员培训、团队建设、安全监管的难度。   
　　1.2团队凝聚力不强   
　　高校志愿者队伍为大学生提供了一个良好的人际交往平台，其初衷是通过志愿服务活动，发挥同辈影响力，带动团体协作，为社会奉献力量。但在实际操作中，高校志愿者队伍的团队建设却存在疏漏。第一，缺少职责分工。某些高校志愿者队伍是以团支部为单位进行活动的，这种志愿者队伍内的人际关系很难打破原有状态，经常是团支书总揽活动，参与者各自为营。由于没有细化分工，责任到人，容易出现任务的交叉和缺漏。第二，缺少团队磨合。部分高校志愿者队伍的成员来自不同班级和专业，彼此之间并不熟悉。将这些学生组织起来开展活动，需有一定的适应期。但是很多活动在招募志愿者后没有考虑到这一点，只要求志愿者们积极参与，熟练工作，忽视团队内部关系。第三，缺少协同合作。高校志愿者队伍内部相对松散，凝聚力不强，这不仅会影响志愿服务的效果，更容易在组织过程中产生混乱，埋下安全隐患。   
　　1.3管理方式粗放单一   
　　有效的队伍管理是高校志愿服务工作的重中之重。在长期发展中，各高校已形成相对完善的管理体系，主要由学校团委下辖的志愿者总会对各二级学院的志愿者分会、独立协会进行统一管理，再由志愿者分会对各团支部的志愿者小分队进行管理。这种管理体系便于全校大学生有组织有目的地参与常规性的志愿服务，达到学校对学生志愿服务时长的要求，但容易引发志愿者供需不平衡的问题。某些学生在达到学校要求后，便不愿再参与其他活动，直接造成志愿服务的人数缺口。究其根本原因在于粗放的管理方式与学生的活动需求不相适应。某些大学生希望在志愿服务中锻炼自身的专业能力，实现自我价值，而在学校组织下，大多数志愿者参与的活动为强可替代性的工作，例如交通协管、文明宣传等。这已经不能满足大学生对志愿服务活动的期待。此外，在经费、物料和活动流程的管理上，志愿服务常作为社会实践活动的一个分支存在，无法形成规模。   
　　2.高校志愿者队伍建设策略   
　　2.1筛选与培训相结合   
　　大学生参与志愿服务有不同的动机。一是为了完成学校要求，争取推��等奖励。二是为了见识新事物、扩大人际交往圈。三是为了帮助他人、奉献社会。对大学生的诉求进行分析，有针对性地建立高校志愿者队伍，在活动开始之前做好人员的筛选和培训工作，才能有效实现队伍的人员规划。   
　　第一类队伍目的在于鼓励全体大学生参与社会活动，培养社会服务的意识，达到志愿时长要求，因此以班级团支部分组安排的形式最有效，以社区劳动、政策宣传等简单内容最易推广，但每次活动的队伍人数应控制在10至15人，以保证团队的最佳状态。第二类队伍面向周期性社会公益活动，要求志愿者具备认真负责、持之以恒的态度，并具有一定的专业素养，能自觉约束行为，配合团体协作。为此可采用招聘和面试相结合的方法，以二级学院志愿者分会或者社团的形式建立队伍，活动内容上可以更加专业化、特色化。第三类队伍旨在建立具备社会奉献意识、具有高度责任感、荣誉感的模范志愿者团体，可以从学生干部、学生党员、优秀志愿者中选拔，从而开展寒暑假偏远地区支教等特殊活动。   
　　高校志愿者队伍人员筛选需要与培训相结合，一方面通过团队训练，让志愿者彼此熟悉，在集体中增进成员对志愿服务的理解，提升思想觉悟，端正活动态度。另一方面对志愿者的自身素养进行培训，加强安全急救、情绪管理、专业技能等系统课程的学习，以适应某些志愿服务活动的需求。   
　　2.2分工与合作相结合   
　　当代大学生思维活跃，充满活力，有强烈的成长和发展需要，渴望自我价值的实现。他们个性很强，不崇尚权威，害怕被束缚。这对建立志愿者队伍来说，既是优势又是挑战。优势在于学生的风格不同，带来了志愿服务活动的创新；挑战在于如何让个体协调配合，这离不开良好的分工与合作。   
　　高效的团队包含九种潜在角色，分别是创造者――产生想法，倡导者――拥护想法，评价者――分析可行性，推动者――提供实施方案，实施者――执行方案，监督者――检查实施细节，维护者――处理矛盾冲突，汇报者――整合全部信息，联络者――协调各个环节。因此，作为志愿服务的指导教师，应敏锐地感受到学生的个体优势，并根据其特长，匹配适当的团队角色，减少由于角色重复而产生的矛盾。举例来说，在“学雷锋进社区”志愿服务中，只有个别人进行策划、组织，承担创造者、推动者的角色，而大部分则被分配工作，被强迫承担实施者的角色。这种角色比例的失衡，再加上缺乏维护者和联络者的协调，极容易导致参与的学生刻意懈怠，产生内部纠纷。