

培育社区治理新力量:

青少年志愿服务组织的孵化实践及其经验

■ 郭茗桢 王晓慧

“

党的二十大报告明确提出“健全共建共治共享的社会治理制度”，社区作为基层治理的基本单元，是政策落实的关键载体。近年来，国家政策持续推动多元主体参与社区治理，民政部相继出台《社区社会工作服务指南》《培育发展社区社会组织专项行动方案（2021—2023年）》等文件，鼓励培育社区社会组织，鼓励青少年群体通过志愿服务融入社区治理。孵化社区青少年社会组织，既能促青少年社会化发展，又能为基层治理注入活力，具有双重价值。然而，在培育社区社会组织的实践中存在组织管理缺位、专业指导不足、资源依赖性强等问题，亟需通过社会工作参与这一关键抓手介入破解组织培育难题，激发组织发展内生动力，推动社区社会组织的可持续发展，进而提升基层治理能力和治理水平。

困境分析：青少年参与社区治理的三大挑战

个体层面，青少年志愿者的年龄偏小，认知能力和自主行为能力有限，且受学业压力影响，成员参与志愿活动的时间有限，活动参与时间体现出“季节性”特性，期中与期末考试期间活动缺席比例较高。

组织层面，作为一支新建队伍，团队内部协作不足，分工模糊，活动高度依赖社工主导，成员互动局限于熟人小圈子，跨群体沟通效率低。

社区层面，组织的发展规划和服务设计不清晰，未形成“青少年服务—家庭支持—社区共治”的闭环。同时，组织发展的运营资金依赖公益创投项目短期拨款，加上团队内部欠缺相应激励机制，队伍可持续发展的能力薄弱。

专业破局：社工介入孵化的三阶段策略

社会工作介入青少年志愿服务组织孵化是一个分阶段推进的过程，以下即围绕其“孕育—初创—成长”三阶段模型，剖析社会工作介入社区青少年志愿服务组织的孵化过程。在孕育阶段，社会工作者通过需求评估、队伍组建和能力培训奠定组织发展的基础；在初创阶段，运用小组工作方法打造品牌志愿服务项目，提升成员的服务能力和团队凝聚力；在成长阶段，重点强化组织的主体性，推动志愿服务从“被动参与”向“主动引领”转变。通过分阶段、递进式的介入路径，促其成为社区治理的重要力量。

孕育期：需求调研与组织筹备。通过访谈、观察法对社区不同群体进行深度访谈，评估社区需求及资源、组织发展情况、组织社区参与的问题和需求等，明确组织服务方向。同时，争取包括社区公益金和党群服务中心在内的多方资源支持。此外，通过社交媒体等渠道进行社区宣传招募，开展趣味小组活动吸引青少年加入志愿服务队以形成组织雏形，召开

组织成立说明会进一步明确目标和服务方向。

初创期：能力建设与服务开展。首先，选举或推选志愿服务队负责人，明确角色分工（如活动策划、宣传、外联等），增强团队凝聚力。开展志愿服务技能培训，通过开展青少年议事会等活动，提升团队成员的活动策划、沟通技巧、安全知识等专业能力。其次，开展专项小组系列活动，设计志愿服务情景模拟训练，加强团队志愿服务能力，通过小组活动提升小组成员的策划与表达能力，提升服务规范性。最后，链接社区及社区周边资源，设计并实施小型志愿服务项目，如社区环保、敬老服务等。社工全程督导，协助青少年优化服务流程，提升服务质量。

成长期：自主运作与可持续发展。首先，制定完善组织章程和成员激励方法。建立志愿服务档案和活动参与手册，及时记录组织成员的服务内容与活动表现。其次，选拔并培养组织核心骨干，提升核心成员的组织管理能力进而加强团队建设。与高校、企业等外部组织积极建立长期合作机制，链接更多专业人员

与场地支持等。最后，采用多样化分析工具评估孵化成效。善于运用满意度调查、焦点小组等方式展开问题调研与成效追踪，后期社工逐步退出主导角色，为组织提供更多自主决策与执行的空间，在其需要专业支持时提供后续支持。

长效之道：构建“政策+资源+意识+能力”四维支持生态

社会工作介入青少年志愿服务组织的孵化期间，虽然能够积极推动组织规范发展并提升服务实力，但在实践推进过程中仍面临不少组织内外部的结构性困境。作为新兴社区志愿组织，社区青少年志愿服务组织在孵化阶段遭遇了自主性不高、资源依赖现象突出、专业能力欠缺等多重实际限制，这些因素不仅阻滞了组织的可持续发展，同样给社会工作介入提出了更高层次要求，需要在深入剖析困境的基础上，构建“政策+资源+意识+能力”四维支持生态，优化既有的孵化模式，为探索组织参与社区治理提供实际支撑。

优化制度环境：构建政策支持框架。首先，推动建立志愿服务时间银行制度。成员可将服务时长兑换为社区教育、健身等公共服务资源，实现激励的长期性和持续性，提升组织可持续发展的能力。其次，完善“家校社”的协同机制，与学校共建志愿服务学分认证体系，开展家长工作坊，展示志愿服务组织能力成长轨迹，转变家长功利性认知。最后，简化基层政策执行流程。建立志愿服务项目审批绿色通道，缩短项目内部专项支出的审批流程，推动服务落地高效执行。

创新资源供给：构建多元支持网络。首先，建立“公益创投+社区基金+企业赞助”的混合筹资模式。推动街道将志愿服务纳入常规预算，同时发展社区慈善超市等自我造血项目。短期资源上，建立“公益创投项目池”，协调街道将3—6个月短周期项目进行主题衔接。长期资源上，与辖区企业探讨开展公益伙伴计划的可能性，企业按年度捐赠服务经费可抵扣部分税费。其次，设计“学期+假期”的弹性服务方案。与学校合作将志愿服务纳入社会实践课程，开发周末微志愿服务和寒暑假专项服务，使得社区青少年志愿服务组织有机会灵活选择时段开展服务。同时，为家长提供“志愿服务指导卡”，明确不同年龄段青少年的适宜服务内容与时间的投入建议，拓展家庭支持网络。最后，搭建区域志愿服务资源共享平台。实现活动物资、培训课程、场地资源的跨社区调度，让不同服务资源通过共享平台实现跨区域链接。

培育主体意识：构建阶梯式赋能体系。首先，实施“社工引导—骨干带动—全员参与”的三级发展模式。初期由社工采用从示范到引领再到协同的渐进式退出策略，社工从全程参与到仅提供咨询支持，在引导骨干带动的基础上，逐步将决策权转移给组织全体成员。其次，建立提案工作坊机制。积极进行社区问题与服务调研，掌握社区服务的基本供需情况，每月组织青少年进行社区问题诊断和服务设计，对采纳的提案给予小额启动资金和人力支持。最后，完善骨干培养制度。设置轮值队长岗位，配套领导力专项培训，并建立“老带新”的传承机制，及时将成熟骨干的实践经验传递给新人骨干，确保组织管理经验的可持续传递。

深化专业支撑：构建能力建设体系。首先，开发分层培训课程。基础层包含沟通技巧、活动策划等通用能力，进阶层按服务领域（助老、环保等）设置专业模块，分层培训以强化组织综合能力。其次，建立“社工+专业人士”的督导团队。专业事项由专业人士解答，如链接老年科医生为助老服务提供医疗知识支持，邀请环保专家指导垃圾分类项目，增强督导团队的专业技能，拓展组织的专业知识边界。最后，构建专业支持网络。招募不同领域的家长志愿者、退休教师、社工担任服务督导，组建“家长顾问团”“银发顾问团”，扩大组织的社会支持网络，吸纳学校、企业、社会组织代表参与决策，提升组织的整体服务效能。

（作者：郭茗桢，中国人民大学研究生；王晓慧，中国劳动关系学院社会工作学院副教授）

