

社区积极行动者培育系列指南

如何识别和培育 社区积极行动者

[作者] 黎玉婷



前言

《社区积极行动者培育系列指南》是由广东省千禾社区公益基金会（以下简称“千禾”）于2024年启动的一项实践知识生产工作，旨在为一线社区工作者提供可操作的社区积极行动者培育指南。本系列指南的开发者都是理论基础扎实、实践经验丰富的社区一线工作者，千禾有幸和他们合作，资助他们将理论和实践融汇成实用的行动指南，以供同样在一线耕耘的伙伴参考使用。

千禾自2009年成立以来，始终致力于支持社区里的组织和个人，建设一个关爱、公正和可持续的社区。与一线组织携手在社区培育具有公共意识并能推动多元协作的“积极行动者”一直是千禾的核心目标之一，因为我们坚信，只有每个个体的公共参与，才能推动社区向着公正、良善的方向转变。然而，在合作中我们发现，尽管各地在培育积极行动者时涌现出很多创新方法，但如何将实践过程提炼成可供推广的行动经验、如何将社区整体的发展目标和个体积极行动者培育目标有机结合等，依旧是伙伴们面临的普遍挑战。为此，我们邀请了多位资深的社区工作者，一起走访不同类型的社区、梳理一线需求清单，一起讨论内容框架、写作风格，最终形成了首批行动指南：《社区工作的基本理念与价值观》《如何识别和培育社区积极行动者》以及《如何从儿童教育议题切入社区工作》。手册从开发之初即秉持在地性、实用性和知行合一的原则，希望能够契合一线社区工作者的实际需求，促进社区工作更具成效。

这些小册子只是一个起点。我们观察到，社区积极行动者的培育路径多元且动态变化，有的伙伴直接通过议事协商等公民教育的方法培育骨干，有的伙伴则通过养老、环保、艺术、建筑、文保等议题行动推动行动者成长。未来，我们将持续拓展合作网络，开发更多主题的行动指南，回应不同社区的场景需求，并应用于合作网络的培训与学习中。

我们也深知，通过培育积极行动者促进社区的良善发展是一个持续的学习过程，任何经验都并非放之四海而皆准，但将它们呈现出来，能够促进更有意义的探讨和对话。因此，我们真诚邀请更多经验丰富的一线社区工作伙伴加入知识共创行列，通过分享自身独特而珍贵的经验，共同充实社区工作的实践知识库，欢迎您与我们联系（zhangyi@ghfmail.cn）。

在每一册指南中，我们都对作者进行了介绍，如果没有其慷慨分享，这些行动智慧难以凝聚成册。此外，我们也特别感谢为手册提供专业编辑的廖雪红、卢喜兰和设计师黄海澜女士。本手册由南都公益基金会提供资金支持，在此特别感谢！

我们坚信，一个公正、关爱和可持续的社区依赖于每个具有公共关怀和公民素养的积极行动者，愿本系列指南能够为一线行动者带来思考、启发和帮助。

广东省千禾社区公益基金会社区领导力部门的伙伴

周鹏 张怡



本册 概要

作为《社区积极行动者培育系列指南》的重要一环，本册聚焦积极行动者的识别与培育方法论，旨在探讨如何通过系统性路径激活居民主体性，破解社区原子化困境。本册内容既回应了“为何培育”，也解析了“如何培育”，涵盖从建立信任、兴趣撬动到自组织孵化、引导持续参与社区公共事务的实操建议，助力社区一线工作者从“服务者”转型为“协作者”及“陪伴者”。

作者黎玉婷为启创社会工作服务中心联合创办人及执行总监，自2005年起从事社会工作，在大湾区的城市商品住宅小区、老旧小区、新农村等不同形态的社区推动社区治理，具有多元化的社会服务和管理经验。

目录

P01 / 为什么要识别和培育社区积极行动者？

P03 / 如何识别和培育社区积极行动者？

P04 第一步：接触居民，吸引居民走进社区

P06 【锦囊】活动举办技巧

P07 第二步：推动社区参与，激发公共精神

P09 第三步：推动建立居民自组织

P11 【案例】友邻妈妈编织乐

P12 第四步：回应社区发展，实现持续参与

P13 【锦囊】社区微创投大赛工作流程

P15 / 结语

封三 / 延伸学习资料



为什么要 识别和培育 社区积极 行动者？





① 谁是社区积极行动者？

愿意为自己生活的社区出一分力，参与社区互助，或参与社区公共服务的居民，都可以称之为“社区积极行动者”。

社区积极行动者没有高低之分，居民可以根据自己的意愿和能力选择参与的程度，也可以根据自己的关注点或特长选择参与的内容。

② 社区积极行动者为什么重要？

地区发展模式提出，透过建立社区支持网络，加强社区居民间的互动和交往，培养社区居民的归属感，推动社区居民自助互助并广泛参与到社区事务中，挖掘社区内部资源，以实现社区问题的解决和整体社区福祉的提升。社区积极行动者正是社区内生力量的重要持分者，是建立“人人有责、人人尽责、人人享有”的社会治理共同体的关键力量。

社区越来越原子化，人與人之间关系疏离，在社区的归属感和安全感不足的情况下，潜藏在社区的积极行动者未必愿意“冒出来”，需要工作者努力营造一个安全的、友好的环境，让有意愿、有责任、有担当的积极行动者被看见。

社区发展需要激发居民的公共精神，从“我参与是为了解决自己的问题”到“与大家一起参与，与大家一起改变我们的生活”。居民参与社区需要各种能力，如活动策划能力、议事协商能力等，这些能力并非每一位积极行动者都具备，需要工作者透过培训赋能，协助其更好地提升能力，参与社区发展。

如何识别和培育社区积极行动者？

工作者进入社区，可能是在政府的资金支持或基金会等其他社会资源支持下，参与到社区工作中。无论是何种情况下进入社区，工作者都需要与社区内的各生态系统打交道，如不同服务对应的政府部门、社区（村）党委、小区物业公司、小区业主委员会等。我们不能撇开这些系统去谈社区积极行动者的识别与培育，因为这些生态系统也是社区发展的重要持分者，社区积极行动者的培育过程也是与各生态系统有机合作的过程。

第一步

接触居民
吸引居民走进
社区

第二步

推动社区参与
激发公共精神

第三步

推动建立
居民自组织

第四步

回应社区发展
实现持续参与

第1步

接触居民，吸引居民走进社区

工作者进入社区后，要设法更广泛地接触居民，让居民走出家门，走进社区

1. 建立社区关系

工作者在进入社区初期，要多点在社区走动，增加曝光度。在社区走动的时候，工作者可以与在社区内的居民多点聊天，了解居民日常的生活状态，也积极向居民介绍自己的工作身份，让居民认识你，增加对你的熟悉和信任，建立基本的社区关系。



↑ 社区工作者可以通过社区游园等活动，更广泛地接触居民、建立关系



↑ 以音乐等共同兴趣为引子，容易吸引志同道合的居民“走出来”



2. 举办兴趣活动

工作者可以举办丰富多样的兴趣活动，以兴趣爱好为引子，是吸引居民走出家门，促进居民间互动交流的门槛最低、最容易被居民接受的方式。

居民是否愿意“走出来”参加活动，与活动自身的设置有很大关系——活动开展的时间是否符合社区居民的生活作息時間，活动地点是否便捷，活动内容是否吸引，活动过程是否满意等等，都会大大影响居民参加的意愿。



3. 增加参与空间

工作者可以运用“简单事情复杂做”的方法，创造居民的参与空间，增加居民的参与机会。“简单事情复杂做”就是把工作拆解，把原本工作者可以一人完成的事情，拆解成需要多个居民参与的步骤。例如，兴趣活动的开展工作，可以拆解为场地桌椅的摆放、签到、活动前的通知、活动期间物资的派发、活动后的场地复原等步骤，工作者可以把部分工作分配给一些积极参与的居民，让居民在这个过程中有参与感，不只是来享用服务。

工作者在初始阶段
更多吸引到的居民也有其个人特点：

如在个人性格上
更外向、活泼、热情，
或更愿意发展个人兴趣；
若本身自我支配时间较多，
如长者、家庭主妇、自由职业者，
则更容易被活动吸引，
成为首批参加者。

锦囊

活动举办技巧



01

活动主题

居民所喜好的

工作者在举办活动前，应多走进社区，观察居民的生活方式、不同年龄层的居民出没的时间、居民在社区的活动形式。工作者组织的兴趣活动可以顺应居民的喜好去举办。例如，社区中有些妇女会经常拿着毛线边钩针边聊天，那么我们可以举办一些关于编织的兴趣活动；有些长者经常下午聚在一起下棋，那么我们可以举办一些棋艺活动，等等。

02

活动设计

连续性、互动性

活动的设计不要单次性的，最好是连续系列式的，可以是连续性的“课程”或不同难度的进阶活动。这样的活动设计可以让居民增加参与频次，一方面可以让工作者更多地更深入地接触居民，建立信任关系，进一步识别积极行动者；另一方面也可以增加居民之间的熟悉度，建立社区归属感。

另外，活动的设计应当增加居民间互动交流的环节，如参加者互相认识、互找相同点、相互欣赏作品等，加深居民间、居民与工作者之间的情感联结。

03

活动地点

室内外相结合

工作者在举办活动的时候，不需要拘泥于是在工作者的活动空间内，还是在社区的公共空间。如果居民比较多是在广场上或社区公园内集聚，那我们的活动就可以优先在居民聚集的公共空间举办。例如，如果工作者要举办亲子阅读会，周末的早上比较多的亲子家庭聚集在社区公园里，那我们可以把地垫带到社区公园，把亲子阅读会举办在周末的社区公园里。此阶段的工作目标是吸引更多的居民参加，初期我们可以多在社区的公共空间举办活动，后期我们可以吸引居民回到工作者的活动空间举办，这样可以增加居民对空间的归属感。

兴趣活动具有类似粘合剂的作用，使兴趣相投的居民聚集。居民在过程中不仅满足个人兴趣发展，还自然地找到社区里有共同志趣的朋友，逐步建立社区归属感。兴趣活动只是引子，它是工作者广泛接触居民的工作方法之一，为工作者识别积极行动者奠定了基础。

第2步

推动社区参与，激发公共精神

开展系列兴趣活动后，社区内气氛逐渐活跃，越来越多居民开始互相建立联系。作为工作者不能只沉浸于欢乐的气氛中，需要时刻记住自己的工作目标是识别积极行动者，促进其社区参与。居民从参与兴趣活动、满足个人利益需求，到参与社区服务、回应社区公共利益需求，是一个从“个益”到“互益”的过程。

1. 引导力所能及的参与

该阶段，居民行动者可能有意愿为社区“做点事情”，但未必能够清晰自己“可以做什么事情”，因此需要工作者作出适当的引导。工作者可以引导居民行动者发挥个人兴趣所长为社区提供服务，例如：以社区中秋活动为契机，引导歌唱小组提供节目表演；鼓励有意推广书法的长者社区提供儿童书法公益课程，等等。



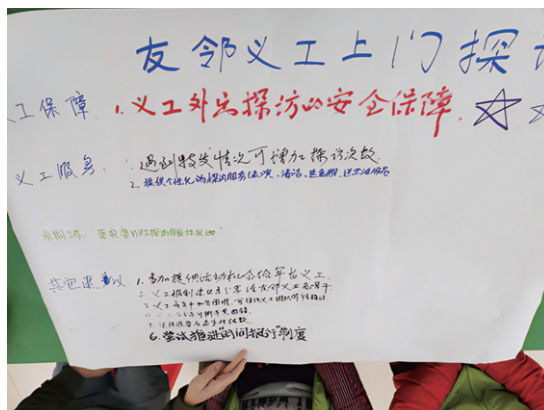
2. 尊重居民的发展意愿

因居民的兴趣点、关注点或能力不同，从个人兴趣出发到社区参与的过程也会出现不同的进程，有些居民行动者只会参与活动的协助，有些居民行动者会成为活动的发起人。无论是哪种角色，工作者都应该尊重每个居民行动者自身的选择和发展阶段。例如，在社区开展的关于可持续生活的分享活动中，一名居民受到启发，主动提出在社区内举办亲子跳蚤市场的想法，以此来提升亲子家庭的协作能力，实践环保公益的理念。于是该名居民积极主动成为跳蚤市场的发起人，招募多对亲子家庭成为活动筹委，定期在社区内举办跳蚤市场活动。当然也有一些居民的信心和能力不足，对参与社区却步，需要工作者更多鼓励、陪伴和赋能。

3. 参与决策，接受肯定

从关注个人到为社区其他居民提供服务，大部分居民过往都未曾有过相关的经验，因此让每一位愿意做服务提供者的居民在过程中获得良好体验非常重要。良好的体验包括：

- ① **参与决策获得拥有感。**让居民行动者共同决策，而非工作者简单地分配安排工作，这个过程会让居民行动者认为这个工作是自己参与决定的，对此工作会有拥有感，也会对此工作具有责任感。
- ② **接受肯定提升信心。**让居民行动者的工作受到居民间相互的肯定，在参与社区的过程中产生成就感。工作者可以在活动结束后，组织参与的居民行动者进行服务复盘，并鼓励行动者相互表达对成员欣赏的地方，加强积极行动者的信心。



这个阶段识别出来的社区积极行动者，通常有如下特点：

- 参与2次或以上的社区服务，
- 乐意与其他居民交往，
- 在服务策划和复盘时乐意表达意见
- 甚至积极思考服务改善方法，
- 愿意分享自己的见解，
- 认为自己在社区参与中有收获成长，
- 也能找到志同道合的朋友伙伴。

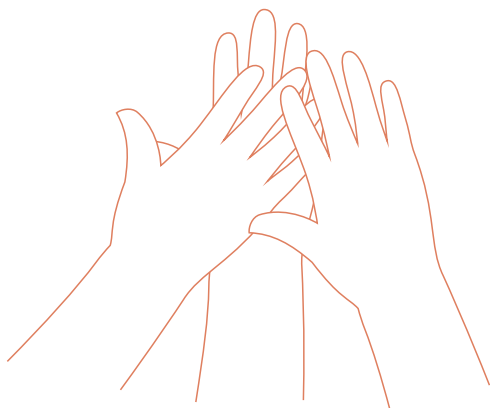
第3步

推动建立居民自组织

有了居民互助共益的基础后，工作者在此阶段动员重点是推动关注共同议题的积极行动者成立自组织，实现社群互助参与。需留意的是，此时就算已出现积极行动的居民，也未必会主动提出成立自组织的构思，工作者可适时主动与居民商议提出成立自组织的建议。

1. 兴趣吸引

透过社区日常观察/活动参与，找到一群拥有共同兴趣爱好的居民，开展兴趣小组，在过程中加强居民互动，建立友谊及互信，产生组织雏形。



←

居民从参与兴趣活动到参与社区服务，从“个益”到“互益”



2. 服务体验

鼓励居民学以致用，从协助简单的社区活动开始，发挥自身特长、累积成功经验，培养居民参与社区服务的信心。



3. 组织形成

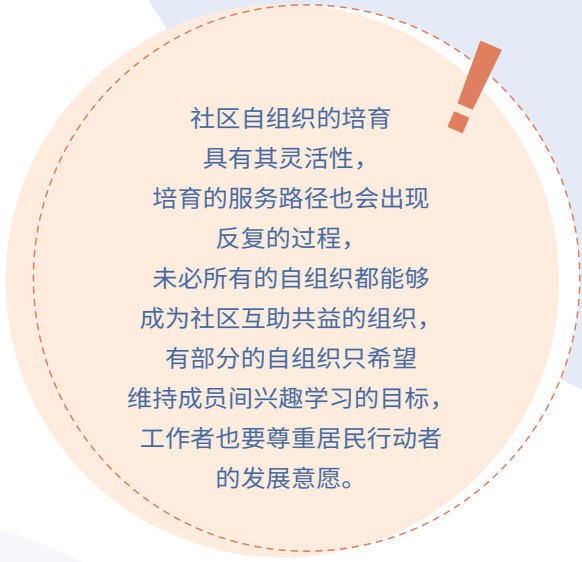
通过成立仪式，赋予组织意义，制作各种组织标识，如徽章、服装、旗帜等，增加队伍士气。初步确定组织的结构、宗旨和理念等，形成规章制度。同时，确立组织的年度计划，定期进行总结评检。

自组织的成立以组织“命名”为标志。有组织名字、组织成员、负责人、服务内容这几方面已能够支持自组织的成立。在自组织成立的早期，居民行动者大多数不愿意让自组织建立严格的规范，担心对自身造成“负担”。在此阶段巩固组织的归属感和使命感反而更为重要，工作者可以通过结合活动机会为组织举办成立仪式，抓住成立的契机让组织成员协商制定服务开展计划并执行，以每次的行动陪伴逐步加深成员对自组织、对社群互助的认同，居民的公共精神由此也逐步被唤醒和激发。



4. 支持引导

组织成立后，工作者要循序渐进开展一系列工作：持续提供实践平台和小额资金的支持，引导组织成员身份的转变，从服务协助者转化为服务策划、执行者；引导组织成员关注不同的社区需求，提升社区意识，向互益型、服务型组织方向发展，提升社区居民自组织的公益性，有助于组织转型；面向组织骨干和成员开展关于组织自我管理能力、组织开展服务能力和组织资金管理能力的培训，赋能自组织发展。



社区自组织的培育
具有其灵活性，
培育的服务路径也会出现
反复的过程，
未必所有的自组织都能够
成为社区互助共益的组织，
有部分的自组织只希望
维持成员间兴趣学习的目标，
工作者也要尊重居民行动者
的发展意愿。

案例

友邻妈妈编织乐

“友邻妈妈编织乐”是由一班热爱编织的社区妇女组成的居民自组织，她们用编织的共同爱好支持自己，也支持着社区长者和弱势群体的发展。

这群原本零散的社区妇女，是怎样开始一步步发展成为自组织的呢？一切均是从兴趣开始。工作者走访社区时发现社区内有些妇女会在空闲时间编织小手袋，于是工作者便开展了系列的编织兴趣活动，把社区妇女聚集起来。

通过系列的兴趣活动，这群原本互不认识的妇女慢慢地熟悉起来，从只会与工作者聊编织，到慢慢与成员分享自己的家庭故事。随着成员间的感情加深，妇女们除了参加工作者组织的活动外，日常也会相约一起喝早茶、逛街等。

工作者看到成员间已经建立了一定的凝聚力和归属感，于是提议小组建立自己的社群名字。成员间经讨论后，为自己的社群命名为“友邻妈妈编织乐”。

随着参与成员和编织作品的增多，自组织的管理问题也愈发明显。但自组织的成员碍于关系，不好随便提意见。工作者观察到此情况后，分别与成员进行单对单的轻松谈话，了解其需求和意见。妇女们普遍提出编织物资缺乏管理、作品包装不统一、资金费用管理等问题和看法，工作者鼓励她们在组织聚会中表达意见，共同探讨解决方法。在接下来的小组会议上，工作者引导大家有序表达意见，并提出有用的建议。经成员的一致协商决议后，“友邻妈妈编织乐”增加了如下新的内部管理办法：制作登记表格以完善产品及物资管理、规范编织物尺寸以保障产品质量、参与各项评选以获得更多资源支持自组织发展等。另外，关于如何透明、合理管理自组织的经费问题，编织小组还决议开通属于“友邻妈妈编织乐”的存折，把自组织的活动经费都存进统一账户，由专人管理，支出明细每月向所有组员公开。

自组织的内部管理稳定后，工作者开始引导自组织的成员把目光转向社区，把编织兴趣作为服务社区的手段。为此，工作者开始物色不同的服务机会，让成员们可以尝试体验参与服务社区，如编织小礼物上门探访长者、将编织品送给困难家庭、联合社区居委的节庆活动进行摆摊义卖，等等。终于，在一次又一次的实践、尝试中，她们萌生出对服务社区的热诚，摸索到合适自己组织的参与社区方式——以义卖编织品的所得用于社区服务。从那之后，“友邻妈妈编织乐”开始积极参加各种类型的义卖活动，得到街坊支持。通过成员的讨论，最终决定：义卖所得，扣除必要运作成本后，将全数用于支持社区弱势长者服务。



第4步

回应社区发展，实现持续参与

当社区越来越多的自组织成立，并成为社区服务策划和执行的主体时，工作者的角色逐渐由引导者转变为协作者和陪伴者，持续提供实践平台支持，引导社区积极行动者关注不同社区需求，提升社区意识，由“互益”向“共益”方向发展。

值得注意的是，在此阶段，社区内也会随着服务推进出现越来越多的积极居民或自组织，关注的社区议题变得更为丰富。居民的公共意识及能力提升后，不但会关注到文化生活、社群关爱方面的议题，也逐步涉及社区环境改善等公共议题。

为鼓励不同自组织、居民能够提出对公共事务改善的意见、实践社区参与的行动，调动社区小微资金资助具体行动是一种可行的方式方法，工作者可采用“社区微创投大赛”的方式，征集社区内积极居民、自组织的行动方案，提供实践平台和小额资金支持，既是对积极居民和自组织的鼓励，也能落实社区公共事务的改善。

“社区微创投大赛”是激励积极居民和自组织的有效方式





社区微创投大赛工作流程

流 程	内 容	工作技巧
第一阶段 确定大赛计划	设定大赛目标、大赛规则和具体资助计划	1. 大赛的主要目标是：一、提高社区积极行动者参与社区发展的意识和能力；二、促进社区发展及服务需求的满足。 2. 如社区发展处于初始阶段，建议重点提升社区积极行动者参与的信心、项目策划及执行的能力；如社区发展处于较成熟阶段，建议重点提升社区积极行动者问题分析、动员参与的能力，强调社区发展及服务需求的满足。
第二阶段 赛前宣传发动	1. 制作微创投推文和海报等相关宣传品。 2. 线上线下宣传发动，形式包括但不限于宣讲会、街展、定向走访社区积极行动者和团体等。 3. 开展微创投说明会，与有意向参加微创投大赛的积极行动者、组织、商企等多元主体进行大赛规则的介绍和明晰。	1. 进行资源盘点，分析动员对象的特性，有针对性地定向邀请积极性高、资源丰富、有特长优势的社区积极行动者参与。 2. 注意引导有意向参与的对象发现社区需要或问题、自身资源和优势，激发其项目思路。
第三阶段 组建评审会对申报团队进行指导	1. 在初评和复评（可选）前工作者需对申报团队提供相应的主题培训和指导，包括但不限于申报项目书撰写、答辩技巧、项目PPT制作等。 2. 组建评审组对申报项目进行初评和复评相关工作，评审小组成员建议有项目出资方、社区两委代表、财务代表、社工代表，与项目申报团队进行互动。 3. 开展评审组磋商会，根据各评委意见，合议并确定意向扶持项目和扶持金额。 4. 项目公示：一般为5-7个工作日。	1. 如社区发展处于初始阶段，重点培育申报团队清晰项目目标、掌握项目书撰写技巧；如社区发展处于较成熟阶段，重点培育申报团队在项目内容回应社区需要或问题的逻辑能力、资源联动的能力。 2. 提前与评审组沟通，推动评审组在评审过程中有目的地引导、建议申报团队优化项目，促使项目更有效回应社区需要或问题。 3. 根据大赛板块设定、培育目标，对申报团队进行一对一督导，促使项目优化、申报团队能力提升。



流 程	内 容	工作技巧
第四阶段 微创投 项目实施	1. 项目执行前：向项目执行团队进行财务培训，讲解财务报销、票据等相关流程和要求，确保资金管理规范；与项目执行团队梳理活动计划，确认分工、物资安排等，若执行团队的活动策划执行能力较强，则与执行团队负责人沟通对接，否则要与执行团队全体成员进行沟通对接；指导执行团队落实好活动前期宣传工作，强调宣传标识要求； 2. 项目实施中期：观察执行团队表现，包括负责人和其他成员，如团队协作、活动执行、问题解决、资源动员等方面。 3. 项目实施后期：提醒执行团队落实活动后宣传、维护居民关系、文书存档、财务报销等工作；与执行团队进行活动效果评估，引导其总结活动发现、优化活动流程、评估活动效果、思考未来服务思路。	1. 本阶段的重点工作，一是提升执行团队参与意识和能力，包括但不限于“共建共治共享”的理念、发现服务需求或社区问题、社区动员、资源联动等，二是保证服务效果，助力执行团队的项目实施能达到项目目标和预期成效。 2. 对执行团队进行参与能力分析，并做好分层分类培育计划，对执行团队进行精准指导工作。
第五阶段 微创投评估 分享会	1. 项目成效评检：组织各执行团队做服务成效评检，以促进服务能力提升。 2. 成果展/分享会：项目成效展示，邀请社区利益相关方对优秀项目进行表彰，组织优秀项目进行服务经验分享，推广优秀经验。	1. 总结服务成效和经验。对于优秀的项目，给予表彰和肯定，促使执行团队可以持续为社区服务；对于欠佳的项目，重点与执行团队评检项目执行过程，以优势视角等方式促使执行团队梳理项目欠佳的原因，促使其做好服务优化及未来服务设计。 2. 营造好“共建共治共享”的社区氛围，提高社区积极行动者参与社区服务的热情。

结语

社区工作者对促进社区居民参与起重要作用，工作者在社区工作中的主要任务是识别社区的积极行动者，协助积极行动者发挥自身的能力，促进其在社区的参与。工作者在识别和培育社区积极行动者的过程中，要尊重每一位社区行动者的意愿，给予适当的支持和鼓励。

社区工作者的角色不是直接的服务提供者，否则很容易“抢了”居民参与的空间，造成居民过度依赖工作者，从而丧失自己的主观能动性。社区工作者的角色应该是一个协作者、赋能者和资源整合者，在社区积极行动者践行社区行动中，提供情感支持和必要的专业建议，提供持续的

陪伴、鼓励，与社区积极行动者并肩作战，增强行动者的行动韧性和成功率；赋能社区积极行动者，使其具备参与社区事务、解决问题的实际能力，实现“助人自助”；帮助社区积极行动者识别和获取内部资源（如居民的时间、技能、本地知识、邻里网络）和外部资源（如政府项目信息，其他社会组织的小额资金、专业支持等），弥补社区积极行动者在信息和资源获取上的不足，增强其行动的信心和可行性。



←

学习议事规则后，居民参与社区事务的实际能力得到提升

延伸学习资料

- 1 陈伟东、陈艾，《居民主体性的培育：社区治理的方向与路径》，《社会主义研究》2017年第4期。
- 2 陈伟东、吴岚波，《行动科学视域下社区治理的行动逻辑及生成路径研究》，《吉首大学学报（社会科学版）》2018年1月第39卷第1期。
- 3 何雪松、侯秋宇，《城市社区的居民参与：一个本土的阶梯模型》，《华东师范大学学报(哲学社会科学版)》2019年第5期。
- 4 杜晔、何雪松，《从个益、互益到共益：骨干居民的身份建构与基层“公共性”的成长》，《学习与实践》2023年第7期。



千禾社区基金会
Harmony Community Foundation



本手册由南都公益基金会资助

本手册版权归广东省千禾社区公益基金会和手册作者共同所有

欢迎伙伴们充分利用手册开展共学

获得传播授权请联系：13560048954

第一次印刷 2025年8月