

# 如何培育发展社区社会组织

——以北京市西城区大栅栏街道社区营造实验为例

文 | 梁肖月



青海格桑花教育救助会在藏区学校开展“培养良好卫生习惯”健康教育项目。

供图 / 青海省民政厅

**城**市社区是居民生活的地方。然而,当前不少社区除了有商业业态和政府部门提供相应的服务外,社区居民之间的互动变得越来越少。社区工作遇到的首要挑战就是社区居民参与率不足的问题,不论是社区工作者还是社会组织到社区从事服务项目的专业社工,往往会用各种方法调动社区居民参与它们组织的活动,如通过发放小礼品等方式,吸引社区居民参与。笔者曾经观察过社区居民参与社区事务的案

例。以一个常住居民为6000人的城市社区为例,社区里经常参与社区活动的居民人数约在100人左右,非常积极参与社区公共事务并且可以承担一部分社区工作的约在50人左右,占比约占社区总人口数量的1%。笔者通过后期的观察发现,类似这种现象不是个案,具有一定的普遍性,提高社区居民参与社区公共事务的积极性显得尤为迫切。

在提高社区居民参与社会公共事务积极性中,社区社会组织无疑可以发

挥其独特作用。当前,我国社区社会组织的培育与发展存在哪些问题?对于社区社会组织应该如何培育并促进其发展?本文以北京市西城区大栅栏街道社区营造实验为例,尝试对这些问题进行探究。

## 当前我国社区社会组织存在的几个问题

### (一)与社区居委会之间边界不清

根据《中华人民共和国城市居民委

员会组织法》的规定，社区居民委员会是居民自我管理、自我教育、自我服务的基层群众性自治组织。在民政部发布的《关于大力培育发展社区社会组织的意见》中明确指出，社区社会组织是由社区居民发起成立，在城乡社区开展为民服务、公益慈善、邻里互助、文体娱乐和农村生产技术服务等活动的社会组织。

社区居委会在很大程度上起到了服务居民的作用，然而社区居委会与社区社会组织之间又有所区别和联系，有时会出现社区居委会与社区社会组织边界不清的问题。本应由社区社会组织处理和解决的组织内部事务，有时候会寻求社区居委会的解决，而社区居委会有时候也会找社区社会组织来帮忙。久而久之，组织间的边界不清、责任不明，致使某些矛盾产生，影响社区居民参与社区公共事务的意愿和积极性。

## （二）培育方式不明

在民政部《关于大力培育发展社区社会组织的意见》中提到“培育发展社区社会组织，有利于激发基层活力，促进居民有序参与社区事务；有利于引导多方参与社区服务，满足群众多样化需求；有利于加强社区矛盾预防化解，助力和谐社区建设”。随着三社联动工作的推进，越来越多的社区居委会探索社区社会组织的培育方法，然而培育的路径却有所差别。

有些社区居委会在社区党委的引领下，开展社区公益项目认领。例如北京市东城区龙潭街道左安浦园社区，很好地将社区居民的需求梳理成服务清单，并鼓励社区社会组织以项目方式将

服务进行认领，从而达到培育社区社会组织并服务于社区居民的效果。

然而更多的社区居委会则不会进行社区社会组织的培育工作，或是仍然用输血式的方式进行社区社会组织培育，社区社会组织缺乏关注组织外公共事务的能力和意识，无法起到调动更多居民参与和加入的效果。

## 大栅栏街道社区营造实验中的社区社会组织培育

### （一）社区营造视角

社区营造，是指政府引导、民间自发、社会组织帮扶，使社区居民自组织、自治理、自发展，共同解决社区所面对的公共议题。简而言之，社区营造所倡导的是社区居民同在一起共同行动的过程，并且也是一种由少部分人的志愿精神而起，逐渐扩大到更大范围的群体，从而共同解决社区所面临的公共问题，例如环境问题、养老问题以及文化保育等问题。以“谁主张、谁负责、谁受益”的理念作为出发点，鼓励社区居民自己行动起来，从以前的“要我做”变为“我要做”，主动提出自己的主张，并且通过大家的行动力承担事务处理过程中的责任，并最终使大家都从中获得社会效益。

社区社会组织的培育方式，通过社区营造视角，也将一改“输血式”培育方式变为“造血式”培育方式。并且在此过程中，培育方不断为社区社会组织提供帮助，提高社区社会组织内部组织共治能力、活动或项目设计及执行的能力、对外关系协调和资源筹集的能力，社区社会组织将会经历从种子、小苗、小树到大树的发展过程。

### （二）进入实验场域

在清华大学社会科学院信义社区营造研究中心以及清华大学社会学系的支持下，大栅栏社区营造实验团队从2014年2月开始进入北京市西城区大栅栏街道，并开展了一场长期的行动社会学实验。实验采用社会学干预的方法，研究者同样也是行动者，并且会为研究对象进行培力和陪伴，以期提升研究对象在某一领域的专长和能力，起到改善社区现状的积极作用。

大栅栏社区营造实验团队在大栅栏街道的整体社区营造实验包括社区自组织孵化器、院落空间调整以及文化创业产业联盟。笔者主要负责社区自组织孵化器的条线工作，以社区营造的视角，使用自组织过程理论，通过项目制的方式，对培育社区社会组织进行社会学干预研究。

### 实验过程及案例分析

大栅栏社区营造实验团队在进入场域之后，开展了资源调查、社区营造培训、微公益创投项目、培育和评估社区社会组织等工作。经过4年（2015年至2018年）的时间，大栅栏社区营造实验团队共开展了4届微公益创投项目和1届社区民生议题讨论会项目，探索出了在组织发展过程中的四个主要的培育方法，包括社区公益宣讲会、“第一桶金”项目大赛、社区民生议题讨论会以及美好社区供需协商会，共培育了42个社区社会组织。在此过程中，大栅栏社区营造实验团队发现，从社区能人到社区社会组织再到社区自组织协商平台，存在一定的变化规律及涌现现象。

现以 QX 社区为例,分析社区社会组织发展变化的过程。2015 年, QX 社区共有 3 个种子进入培育阶段,分别是 KD 公园、YQ 协会、TZ 艺术团。2016 年, QX 社区共有 4 个社区社会组织进入培育阶段,分别是 TZ 艺术团、YQ 俱乐部、ZL 服务队和 YH 舞蹈队。经过两年的培育过程, 4 个组织基本具备了组织管理能力、项目设计及实施能力、资金编制使用及报销能力。

2017 年, 4 个社区社会组织均参加了社区民生议题讨论会。在 5 个月的时间内举办了 8 期讨论会,除了最后一期总结会不申请项目活动外,其他 7 次讨论会, ZL 服务队参加 6 次,服务对象均为老年群体; YQ 俱乐部参加 5 次,服务对象均为养犬户; TZ 艺术团参加 4 次,服务对象分别为老年党员、老年团员、高龄妇女以及社区居民; YH 舞蹈队参加 3 次,服务对象分别为老年群体、残障人士以及社区居民。

在社区民生议题讨论会期间,除了每个社区社会组织根据自己的专长举办服务活动外,还出现了 4 个社区社会组织之间联合举办服务活动的现象。4 个社区社会组织联合申请的活动项目是整个社区的节庆活动。在项目设计之时, 4 个社区社会组织就在一起商量讨论希望举办的活动内容,并确定申请的主题和实施计划。在举办活动前召开核心团队例会,共同商议分工及安排,由 ZL 服务队接送高龄老人, YQ 俱乐部负责街巷分会场的绿色环保宣传活动以及主会场环境卫生工作, TZ 艺术团作为节庆活动的设计团队, YH 舞蹈队主要负责排练及表演。

2018 年 QX 社区又新增了一个社区社会组织,并且继续开展五个社区社会组织的联合活动。

QX 社区基于组织以上的变化,逐渐养成了五个组织定期开会的习惯,也是搭建社区自组织协商平台的基础。2018 年初,大栅栏社区营造实验团队观察到 QX 社区的发展和变化情况,为了鼓励社区内的社区社会组织联合,既有分工又有协作,避免不良竞争现象,尝试使用美好社区供需协商会的方法,鼓励社区内部搭建社区自组织协商平台。

在最初搭建社区自组织协商平台的时候,其功能定位是用于项目计划协商、组织合作协商以及搭建社区内部资源平台。而协商平台的工作模式则主要是以会议的方式开展,包括项目设计协商会、月度协商交流会以及汇报展示分享会等。参会方包括多个社区社会组织、社区“两委一站”以及大栅栏社区营造实验团队。社区党委引领社区社会组织开展社区公共服务项目,社区居委会及社区服务站根据本社区中心和重点工作,与社区社会组织开展合作,联合解决社区公共事务或公共难题,并协调场地等资源支持社区社会组织的发展。大栅栏社区营造实验团队以及其他外来第三方社会组织,为社区社会组织进行能力建设与陪伴式培力,促进社区社会组织各方面能力的提升。

### 思考和总结

通过以上案例分享可以看出,从社区能人发展成为小团体,再到具有稳定的组织架构,最后达到组织间联合的状

态,是一个长期变化的过程。每个阶段都离不开组织内部和组织之间的关系和行动。

社区社会组织往往由社区能人之间的关系动员开始,想做事的人找到与其志趣相投的伙伴,由他们之间的邻里关系、亲友关系开始,动员更多的伙伴一起加入进来,做能人们希望做的事情。随着人数不断增加,慢慢形成成员较为稳定的组织形态,并且通过组织内部约定俗成的规则,开展一系列集体行动,例如申请一个短期的活动或项目。当组织发展到一定阶段时,组织形态相对稳定,组织活动相对固定,组织则开始逐步与外部产生联结,开始与外部进行互动,开始了和其他组织的联合活动,具备了外部资源筹集的能力及意识。在组织具备了一定的管理能力、项目运作能力、资源筹集能力的基础上,社区内部出现多个组织的联合关系,并开展社区范围的集体行动,例如多个社区社会组织联合举办社区级大型节庆活动,在社区党委的带领下,由社区社会组织进行活动策划、活动实施以及活动宣传,并且使更多社区居民参与进来。

社区社会组织生发的过程也是一个规律性的过程,对于社区社会组织的培育方来说,要顺应社区社会组织的自然规律,通过陪伴了解社区社会组织的自然规律,通过陪伴了解社区社会组织的自然规律,通过陪伴了解社区社会组织的自然规律,并且通过观察预测社区社会组织下一步发展的动态倾向,从而为社区社会组织提供更精准的支持和赋能。●

(作者单位:清华大学社会科学学院)