

# 社区协同治理中老年志愿者的角色培育路径研究

杨若萱

北京建筑大学人文与社会科学学院，北京

收稿日期：2025年11月19日；录用日期：2026年1月15日；发布日期：2026年1月27日

## 摘要

在基层治理向现代化转型的阶段，老年志愿者作为社区治理的关键参与力量在角色培养中面临认知偏差、技能脱阕及制度支持欠缺等结构性难题。本文依托“问题诊断－能力建构－制度赋能”分析框架，借助关键事件访谈法，发现老年志愿者在治理参与中存在象征性投入、技术隔阕、角色矛盾等现实困境。文章提出以议事协商能力培育为核心要点，通过“认知重塑－技能提升－价值涵养”三维路径，打造涵盖个人能力增强、社区权力赋予与制度保障的立体化培养机制，为新时代社区协同治理提供老年人力资源开发的全新路径。

## 关键词

社区协同治理，老年志愿者，角色培育，议事协商，基层治理

# Research on the Role Cultivation Path of Elderly Volunteers in Community Collaborative Governance

Ruoxuan Yang

School of Humanities and Social Sciences, Beijing University of Civil Engineering and Architecture, Beijing

Received: November 19, 2025; accepted: January 15, 2026; published: January 27, 2026

## Abstract

During the transition from grassroots governance to modernization, elderly volunteers, as key participants in community governance, face structural challenges such as cognitive biases, skill gaps,

and lack of institutional support in role development. This article relies on the analytical framework of “problem diagnosis - ability construction - institutional empowerment” and conducts in-depth interviews with relevant personnel to find that elderly volunteers have problems such as symbolic investment, technical barriers, and role contradictions in governance participation. The article proposes to cultivate the ability of deliberation and negotiation as the core point, and to create a three-dimensional training mechanism covering personal ability enhancement, community power empowerment, and institutional protection through the “cognitive reshaping - skill improvement - value cultivation” three-dimensional path, providing a new path for the development of elderly human resources for the construction of community collaborative governance in the new era.

## Keywords

Community Governance Community, Elderly Volunteers, Character Cultivation, Deliberation and Consultation, Grassroots Governance

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

### 1.1. 研究背景

立足国家治理体系与治理能力现代化的战略布局，作为国家治理“最后一公里”的基层治理，其重要性正持续增强。党的二十大报告清晰提出“完善社会治理体系，健全共建共治共享的社会治理制度”，这表明我国基层治理已进入多元主体协同治理的崭新阶段。《“十四五”城乡社区服务体系建设规划》进一步指出，到2025年要实现“社区志愿服务制度化、规范化、常态化”的要求，为社区治理创新提供了方向引导。在这样的形势下，我国人口老龄化程度持续加重。国家统计局数据显示，到2024年时，60周岁及以上老年人口规模已达到2.8亿，在全国总人口中占比18.7%，且这一占比仍在稳步上升。数量庞大的老年群体不仅是社会服务的受益对象，更是社区治理领域的重要潜在力量。实践结果显示，老年志愿者凭借丰富的生活经验、深厚的社区情感与充裕的闲暇时间，在社区服务、矛盾调解、文化传承等领域发挥着独特作用。

当下老年志愿者在社区治理中的角色发挥仍面临诸多难题，传统治理模式下老年群体常被视为被动的服务享有者，且其参与社区治理的主体身份未得到充分认同，同时存在象征性参与现象，数字技术快速发展形成的“技术鸿沟”使老年志愿者在使用智能议事平台、参与线上治理等环节面临操作困难，老年志愿者在处理邻里关系与公共事务时还时常陷入情感与理性的冲突，进而影响其治理效能的发挥[1]。

### 1.2. 研究目的

本研究着力深入探讨社区协同治理建设过程中老年志愿者的角色定位与功能价值，梳理剖析老年志愿者参与社区治理环节中遭遇的现实困境，以社会学习理论和角色理论为基础搭建一套科学可行的老年志愿者角色培育体系，借助制度性赋能、工具性赋能与价值性赋能的协同效应[2]助力老年志愿者从“边缘参与者”向“核心治理者”转变，切实增强其在社区治理中的参与深度与效能，为破解基层治理难题提供全新的思路及解决方案。

## 2. 分析框架

### 2.1. 社区治理共同体多元协同的治理结构

#### 2.1.1. 核心内涵

其核心内涵体现在三个层面：一是共同体意识的培育，通过构建共同的价值认同与利益纽带，增强社区居民的归属感与责任感；二是多元协同的治理结构，打破政府、社会组织、居民等主体间的壁垒，形成优势互补、协同共治的局面；三是治理效能的提升，以解决社区实际问题、满足居民需求为导向，实现社区的可持续发展。

社区居民群体是社区治理的根基与核心力量，其参与水平直接影响社区治理工作成效。老年志愿者群体凭借丰富生活阅历、浓厚社区情怀和充足时间条件成为联结政府、社会组织与居民的重要纽带，该群体了解社区历史文脉与人际网络且能敏锐捕捉居民诉求，在矛盾化解、政策宣传、社区服务等方面发挥不可或缺作用[3]。

#### 2.1.2. 治理过程的协商与互动

沟通协商与多方互动是社区治理共同体的核心运作方式，借助搭建“利益诉求表达－共识集中凝聚－决策落地执行－效果收集反馈”的闭环流程保障多元主体充分投入、高效沟通。老年志愿者在这一过程里发挥独有作用，作为“本土权威力量”，他们在矛盾调和工作中具备天然信任优势。老旧小区加装电梯这一具体案例中协商阶段老年志愿者通过弄堂夜谈、阳台议事会等本土化协商模式用情感打动居民、用道理说服居民，让居民反对率大幅下降，这类协商治理形式既尊重居民主体身份又高效化解矛盾冲突，推动社区和谐建设[4]。

### 2.2. 角色培育三维模型：认知－技能－价值的协同建构

#### 2.2.1. 认知维度

认知层面的核心在于培养老年志愿者对社区问题的诊断能力，让他们拥有“显微镜”和“望远镜”的双重观察视角。“显微镜”视角要求老年志愿者深入社区日常，敏锐察觉邻里矛盾、设施陈旧、安全风险等具体问题并剖析问题出现的根源，比如借助日常和居民的交谈互动发现独居老人面临的生活难题或安全隐患。“望远镜”视角侧重让老年志愿者具备宏观思考能力，能把社区问题和国家政策方向、社会发展走向关联起来，以垃圾分类工作为例老年志愿者不仅要留意垃圾投放的具体情况，还需认识垃圾分类对生态文明建设的重要价值，把这些意义转化为居民容易接纳的宣传内容助力政策的有效落地。

#### 2.2.2. 技能维度

技能维度聚焦于老年志愿者协商议事能力的培养。基础层包括沟通表达、信息收集与规则认知这三项核心能力。沟通表达能力要求老年志愿者掌握倾听技巧与叙事化表达方法，能够清晰传达观点，有效倾听他人意见；信息收集能力强调通过入户走访、问卷调查等方式，准确获取居民需求；规则认知能力则要求老年志愿者熟悉议事流程、表决机制等基本规则。

进阶层的包括矛盾调解与资源链接能力，是老年志愿者参与社区治理的关键技能。矛盾调解需要平衡各方利益，疏导对立情绪；资源链接则考验老年志愿者对社会网络的利用能力，以及与外部资源的对接洽谈能力。创新层的数字治理与文化营造能力，是适应新时代社区治理需求的高阶技能。数字治理要求老年志愿者掌握线上议事平台操作；文化营造则侧重于挖掘与传承社区记忆，塑造社区文化特色。

#### 2.2.3. 价值维度

价值层面聚焦培育老年志愿者的公共意识，通过“三感培育”提升其角色认同度。归属感培育借助

搭建社区记忆馆、银龄荣誉墙等载体增进老年志愿者对社区的情感认同及主人翁观念；效能感培育通过呈现治理成功案例让老年志愿者直观体会自身行动给社区发展带来的积极作用，增强个人自我效能感；意义感培育将老年志愿者参与治理的行为与“积极老龄化”“代际正义”等宏观价值相联系，赋予其超越个人奉献层面的社会价值，激发其持续参与的内在驱动力[5]。

### 3. 研究方法

本研究运用关键事件访谈法，就老年志愿者参与社区治理的实际状况展开深入研究，借助对特定事件的细致回顾和剖析收集丰富且有深度的信息，揭露老年志愿者在治理过程中面临的真实问题及困境。本研究实际访谈阶段第一步采用目的性抽样，挑选不同职业背景(教师、工人、退休干部)、参与年限(1~5年、5~10年、10年以上)的老年志愿者作为访谈参与者。第二步进行数据分析，逐字逐句阅读转录稿进行一级编码，对与老年志愿者参与治理相关的行为、感受、认知和困境进行初步标签化，形成自由节点。然后进行二级编码将自由节点进行归类与合并，寻找节点之间的关联，形成更具概括性的范畴。例如，将“提了意见但没被采纳”“会议只是走形式”等节点归类为“象征性参与”此阶段最终凝练出6个核心范畴。第三步在核心范畴的基础上，进一步抽象出贯穿多个范畴的核心主题，最终确立“象征性参与、技术鸿沟、角色冲突”三大主题，构成研究发现的主体框架。分析过程中，不断回溯原始访谈文本，确保主题根植于经验材料。

### 4. 老年志愿者的治理参与现状

#### 4.1. 象征性参与

访谈发现，多数的受访者表示“社区叫我们去开会，主要是听听情况”，某退休教师志愿者提到：“上次讨论停车位规划，我们提的意见都写进记录了，但最后怎么改还是物业和居委会决定。”这类参与困境体现为社区治理实际开展过程中老年志愿者普遍参与议事环节却时常处于“形式参与”状态，这一情况的核心矛盾是程序参与权和实质决策权不对等。相关调研数据表明多数的社区邀请老年志愿者加入议事过程仅有一小部分的议题能切实采纳他们的意见，这类“象征性参与”呈现为三重割裂：

第一，程序参与与实质影响的割裂。老年志愿者往往成为会议流程中的“列席符号”，却难以影响最终决策。正如某退休教师志愿者在访谈中直言：“上次讨论停车位规划，我们提的意见都写进记录了，但最后怎么改还是物业和居委会决定。社区叫我们去开会，主要是听听情况，感觉说了也不算。”这种参与模式，严重削弱了老年志愿者的积极性。

第二，个体参与与组织化参与的割裂。大部分的老年志愿者以个人身份参与社区事务，缺乏正式组织的支撑与引导。一位参与5~10年的退休工人在访谈中无奈表示：“我们基本都是以个人身份去参加活动，社区有什么事就叫我们，也没有个正式组织帮我们说话。而且大部分时候，都是在矛盾出来了才找我们，平时很少有机会参与治理。”这种零散化的参与方式，导致老年志愿者难以形成集体话语权。

第三，应急参与与常态参与的割裂。社区治理对老年志愿者的调用呈现明显的“应急导向”，大部分的参与集中在疫情防控、信访事件等矛盾突发期，而日常治理机制中却鲜少为其预留制度化参与空间。这种“召之即来，挥之即去”的使用方式，使老年志愿者难以真正融入社区治理体系。

#### 4.2. 技术鸿沟

随着智慧社区建设加速推进，数字技术已深度嵌入社区治理流程，但老年志愿者群体却面临严峻的技术排斥困境，硬件操作障碍使老年志愿者被隔离在数字平台之外。一位65岁的受访者坦言：“现在社区弄了个微信公众号，我连怎么扫码签到都不会，更别说在上面提交什么东西了。那些规则，什么议程

管理、修正案提出,我看都看不懂。”这种操作困境不仅限制了参与渠道,更加剧了老年群体的挫败感。

规则理解困境进一步放大了代际沟通裂痕。年轻社工常用的“需求画像”“SWOT 分析”等专业术语,使多数老年参与者产生理解障碍。另一位志愿者抱怨:“年轻社工说的那些词,我们根本听不懂,感觉和他们沟通有很大障碍,这也影响了我们参与治理的效果。”技术语言与生活语言的断裂,导致老年志愿者难以有效参与专业议题讨论。

### 4.3. 角色冲突

老年志愿者在社区治理中常陷入多重角色冲突,其根源在于传统熟人社会角色与现代公共治理角色的价值碰撞。这种冲突主要表现为三个维度:

邻里熟人角色与公共管理者角色的冲突最为普遍。在监督站岗等工作中,一半以上的受访者存在人情顾虑。一位退休工人在访谈中透露:“看垃圾桶的时候,老王说搞不懂这个垃圾分类,我也不好硬要他分开扔,毕竟大家都是邻居,抬头不见低头见,怕得罪人。”这种情感羁绊使老年志愿者在执行公共规则时往往陷入两难境地[6]。

经验权威与专业权威的冲突在引入社会组织的治理项目中尤为突出。多数的老年志愿者自认为更懂社区,但专业团队却质疑他们缺乏现代治理理念。某位参与了 1~5 年的老年志愿者抱怨:“之前社区引入社会组织做一个项目,我们觉得自己在社区生活了这么多年,比那些年轻社工更懂社区,但他们却觉得我们缺乏现代治理理念,大家想法不一样,合作起来很不顺畅。”代际知识体系的差异,导致协同治理难以达成共识。

个体利益与公共利益的冲突在涉及切身利益时显现。在老旧小区改造中,少数老年志愿者出现双面行为。一位受访者坦言:“我在业主群里是支持公共利益的,但涉及到我家阳光被遮挡的问题,我私下还是和邻居一起反对了,感觉挺矛盾的。”这种利益博弈中的角色摇摆,反映出老年志愿者在公共价值与私人利益间的艰难抉择。

## 5. 老年志愿者能力培育机制设计

### 5.1. 从程序吸纳到实质赋权的制度性赋能

#### 5.1.1. 参与权利的制度化建构

创设银龄议事席、长者顾问团、治理观察员三类专属席位,是对老年群体治理优势的精准定位。上海市东明路街道对“银龄议事席”的实践表明,在社区养老设施布局规划中,凭借老年志愿者对社区空间使用习惯的深刻理解,提出的 12 条修改建议并全部被采纳,带动该社区老年群体治理满意度提升 58%。这种制度设计打破了传统治理中“年轻人主导、老年人旁观”的固有模式,使老年群体的经验智慧得以充分发挥。

#### 5.1.2. 组织化参与平台建设

基层组织注重将老年群体的兴趣爱好、地缘关系和专业特长转化为治理资源。上海某社区就有此类成功案例,将原本仅用于休闲娱乐的广场舞队升级为文体自治小组,赋予其公共活动空间管理、文化活动策划等职能,使老年志愿者从单纯的活动参与者转变为社区文化治理的主体。

街道层面的老年治理者协会作为枢纽型组织,发挥资源整合、能力建设和权益保障的核心作用。可以借鉴上海黄浦区的经验,其社区协会通过开发《老年议事 12 讲》系列课程,采用理论讲解 + 案例分析 + 模拟演练的教学模式,累计培训老年志愿者超 3000 人次。与此同时,设立银龄法律顾问团,为老年志愿者在治理参与中遇到的法律问题提供专业支持。

## 5.2. 适老化技术工具与参与规则的双重适配

### 5.2.1. 数字治理工具的适老化改造

搭建老年友好型治理平台依照以用户为中心的设计思路，界面设计优化时选用大字体、红蓝高对比度配色并增设语音输入播报功能。操作流程简化成某社区应用的平台那样，把线上议事环节简化为“发现问题→语音提交(附带照片)→参与轮值讨论”，新增“代际协助”端口允许子女或社工代填复杂表单，留存线下纸质提案渠道达成线上线下相互补充。

### 5.2.2. 技术能力的培训体系

充分考虑老年群体学习特点，在数字素养启蒙阶段，采用“陪伴式教学”，编写《手机治理一本通》漫画手册，以图文并茂的形式讲解扫码签到、拍照上传等基础功能，并组织“1 名社工 + 3 名老年志愿者”的结对小组，通过每日 15 分钟“微信小课堂”，帮助老年志愿者克服对数字技术的恐惧。

### 5.2.3. 治理规则的适老化调整

构建技术理性与人文关怀的双重规则框架，是支撑老年志愿者参与数字治理的关键保障。时间规划上优先把议事时段设定在上午 9 至 11 点左右，这一时段契合老年人身体机能的黄金时段特点，单次时长限定在 40 分钟内防止出现疲劳状态。编撰《治理术语转化手册》，把“利益相关方”“SWOT”等专业术语转化成简单易懂的说法，像“涉及哪些人”“怎样对大家都好”等，减轻老年志愿者的理解负担。

## 5.3. 情感理性平衡的专业化训练

### 5.3.1. 冲突情境的角色认知重塑

借助微观、宏观与反思三个层面助力老年志愿者重新确立治理角色定位。个体角色定位阶段组织“我的治理角色卡片”活动，让志愿者从“邻居、长辈、公民”三个层面标注自己的角色权重。系统治理思维培训过程中运用问题树分析方法，引导老年志愿者从整体视角剖析问题。以广场舞矛盾纠纷为例通过剖析居民需求、治理目标，明确自己作为规则制定参与者的角色定位及需平衡的时间、音量、场地等要素，达成从邻里调和者到规则建构者的角色转变[6]。

### 5.3.2. 协商调解的专业化能力建设

从情感、理性和制度三个层面提升老年志愿者的协商调解能力。在情感维度，开发社区关系地图，标注居民亲属关系、利益关联等隐性信息，帮助老年志愿者精准把握调解切入点。同时可以训练共情式表达，比如“我知道您家孩子最近结婚用钱紧(共情)，但物业费拖欠会影响电梯维修(后果说明)，我们一起想想办法(解决方案)”，增强调解说服力。在理性维度，培训将复杂矛盾分解为事实、情绪、利益三个层面，如在物业纠纷调解中，就能区分为“卫生打扫不及时(事实) - 对社工有意见(情绪) - 担心物业费涨价(利益)”，从而制定针对性解决方案。制度维度，编制《社区治理规则速查手册》，收录几项常用条款。

### 5.3.3. 公共精神的渐进式培育体系

通过个人、社区和社会三个层面的价值建构，强化老年志愿者的公共精神。在个人层面，组织治理成就展，通过运用数据可视化技术，生动呈现老年志愿者的个体贡献，比如“您去年调解的 3 起纠纷，使小区邻里投诉量下降 15%”，有效提升其治理参与自我效能感。

在社区层面，通过文字记录、影像拍摄等方式，留存老年志愿者在违建拆除、管道改造等重大治理事件中的关键作用，并将其纳入社区发展史档案。这种记录不仅是对老年志愿者贡献的认可，更能激发其历史使命感和责任感。

在社会层面，将老年志愿者事迹包装为“银发治理先锋”案例，通过抖音、视频号等媒体宣传，赋予治理参与超越社区事务的社会价值，提升老年群体的社会认同感。

## 5.4. 局限性分析

本文提出的培育机制在现实推行中可能面临多重制约。适老化平台开发、系统性培训课程实施、常态化督导支持均需要持续的人力、财力与物力投入，对许多资源有限的基层社区构成挑战。除此之外，社会对老年人能力的刻板印象，以及部分老年群体自身的被动心态，可能影响新角色的接纳与内化。为克服这些障碍，可考虑以下路径：一是采用“试点先行、逐步推广”的策略，在基础较好的社区率先实践，形成可复制的经验模式；二是强化跨部门、跨主体协作，联动民政、老龄委、高校、社会组织等多方资源，形成培育合力；三是注重过程评估与反馈调适，建立灵活的机制调整机制。

同时，必须承认本研究的局限性。访谈样本规模较小且集中于城市社区，结论的普适性有待进一步验证。未来研究可通过扩大样本量、开展城乡比较、进行长期追踪调查等方法，深化对老年志愿者角色培育规律的认识，并进一步探索代际协同、技术适配创新等前沿议题。

## 6. 结论与展望

### 6.1. 研究结论

本研究经实证分析发现，老年志愿者参与社区协同治理时角色培育的关键是打破传统上把他们看作“服务供给方”的单一角色设定，搭建他们作为治理主体的完整培育框架。认知重塑是基础，通过制度赋权和文化建设改变老年群体及社区对他们角色的看法，让他们意识到自己是社区治理的主体而非辅助者。能力提升是核心，结合老年人的身心特征和已有优势融合本土生活经验与现代治理技术的专属能力模式，尤其要强化议事协商、矛盾调解这类核心能力。制度保障是依托，建立涵盖参与途径、资源支撑、风险防范的制度框架，推动老年志愿者从“零散参与”转向“系统治理”的根本性改变。

### 6.2. 研究展望

研究在未来可在几个方面再进行进一步深化，一是探索代际协同机制，研究老年志愿者、青年社工、专业机构三者的跨代际治理共同体建构路径，弥补知识与经验鸿沟；二是推动技术适配创新，持续开发更符合老年群体认知与操作习惯的数字治理工具，破解智慧社区建设中“技术赋能”与“技术排斥”的悖论；三是构建长效评估体系，建立包含治理效能提升度、社区社会资本增值度、老年群体发展获得感等多维度的综合评估模型，科学衡量培育机制的可持续效果。随着“积极老龄化”战略的深入实施，老年志愿者有望从社区治理的边际力量成长为核心主体。

## 参考文献

- [1] 周璐. 老年志愿者参与社区治理的现实困境与进阶路径[J]. 国际公关, 2025(2): 29-31.
- [2] 李晚莲, 姚天香. 城市社区韧性治理的实践逻辑与提升路径: 基于“结构-工具-能力”的分析框架[J]. 湖南师范大学社会科学学报, 2025(3): 50-59.
- [3] 胡新琳. 赋能视角下低龄老人参与社区治理的社会工作介入研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中农业大学, 2024.
- [4] 祝铭敏. 上海市老旧小区居民参与社区治理问题研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2024.
- [5] 李传兵, 贺然. 国家与社会互构: 城市老旧社区的熟人治理机制研究[J]. 行政论坛, 2025, 32(2): 158-167.
- [6] 原珂, 赵建玲. 社区志愿服务发展成效、问题与对策探究[J]. 河南社会科学, 2025, 33(3): 80-89.