Advances in Social Sciences 社会科学前沿, 2026, 15(11), 259-268
Published Online November 2026 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/ass
https://doi.org/10.12677/ass.2026.1511922

Hans汉斯

社区工作介入社区志愿者培育的策略分析

王芝芊

浙江工商大学公共管理学院，浙江 杭州

收稿日期：2026年9月24日；录用日期：2026年11月2日；发布日期：2026年11月17日

摘　要

社区志愿者培育是提升社区治理效能的重要支撑。本文以杭州市A社区邻里坊为研究个案，分析社区工作介入社区志愿者培育的实践过程与创新策略。研究发现，A社区通过资源整合与平台搭建、导师结对、达人志愿者培育和项目化运作等策略，在志愿者能力提升、组织化程度增强和社区服务品牌形成方面取得一定成效。本文基于优势视角理论，本文提出组织动员与骨干带动、社工引领与志愿者协同、社区能人挖掘与培养、互助网络构建、项目化和品牌化运作、激励保障与社区文化营造等策略，并讨论优势视角在本土化应用中的文化适配、行政化张力、专业关系与伦理等调适问题。研究认为，社区工作介入志愿者培育应在问题解决与优势发展之间保持平衡，推动志愿者从被动参与向主动参与转变，从经验服务向专业服务转变，为社区志愿者培育的系统化、制度化和可持续发展提供实践参考。

关键词

社区志愿培育，优势视角理论，社区社会工作

A Strategic Analysis of Community Work Intervention in Community Volunteer Cultivation

Zhiqian Wang

School of Public Administration, Zhejiang Gongshang University, Hangzhou Zhejiang

Received: September 24, 2026; accepted: November 2, 2026; published: November 17, 2026

Abstract

The cultivation of community volunteers is an important support to improve the effectiveness of community governance. This paper takes the neighborhood of A community in Hangzhou as a case study to analyze the practical process and innovative strategies of community work involved in the

文章引用: 王芝芊. 社区工作介入社区志愿者培育的策略分析[J]. 社会科学前沿, 2026, 15(11): 259-268.
DOI: 10.12677/ass.2026.1511922

cultivation of community volunteers. The study found that A community has achieved certain results in the improvement of volunteer ability, cultivation of skilled volunteers and the formation of community service brand through the strategies of resource integration and platform construction, mentor pairing, the increased level of organization and project-based operation. Based on the theory of advantage perspective, this paper puts forward strategies such as organizational mobilization and backbone drive, social worker guidance and volunteer coordination, identification and cultivation of capable community members, mutual aid network construction, project-based and brand-oriented operation, incentive guarantee and community culture construction, and discusses the cultural adaptation, administrative tension, adjustment issues concerning professional relationships and ethics in the localization of the advantage perspective. The research holds that the intervention of community work in volunteer cultivation should maintain a balance between problem solving and advantage development, promote the transformation of volunteers from passive participation to active participation, and from experience service to professional service, so as to provide practical reference for the systematic, institutionalized and sustainable development of community volunteer cultivation.

Keywords

Community Volunteer Cultivation, Advantage Perspective Theory, Community Social Work

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

在社会治理现代化持续推进和居民需求日益多元的时代背景下，志愿服务越来越受到重视。机构改革中社会工作部门的组建，将全国志愿服务工作的统筹规划、协调指导、督促检查等职责加以整合，我国志愿服务事业进入新的发展阶段。这一职责整合不仅为志愿服务制度化、规范化、专业化发展提供了支撑，也为基层治理下志愿服务融合模式明确了方向。从治理实践看，志愿服务已成为社会治理的重要组成部分，对志愿服务的重视程度不断提升，也反映出志愿服务在新时代社会治理发挥着越来越重要的作用。从发展要求看，志愿服务将更加注重居民需求与社区骨干所长的结合，推动志愿服务与基层治理深度融合，探索志愿服务的融合模式，提升志愿服务的参与率和活跃度。

在这一背景下，社区志愿服务作为基层社会治理的重要支撑力量，其专业化、制度化和品牌化发展成为必然趋势。构建志愿服务与社会工作服务联动融合机制，推动形成专业社工引领志愿服务的工作格局，显得尤为重要。通过专业社工的指导培训，能够有效提升志愿者的专业素养与服务水平，推动志愿服务从依赖经验向依靠专业转变，实现志愿服务科学、系统发展。因而，社区工作凭借其专业优势和系统方法在社区志愿者培育方面开展实践创新，既是响应政策导向的必然选择，也是推动基层社会治理现代化的重要路径。

1.2. 研究意义

1.2.1. 现实意义

社区工作介入社区志愿者培育的实践与创新研究，具有重要的现实意义。社区志愿服务作为居民参与社区治理的重要形式，其专业化、制度化和品牌化发展，是推动社区治理现代化的重要支撑。通过社

区社会工作的介入，可以提升志愿者的服务意识和专业能力，增强其在社区治理中的参与度和影响力，从而推动社区治理发展。其次，当前社区志愿服务在实践中仍面临诸多挑战，社区社会工作通过系统化的培训、科学的激励机制和专业的服务方法，能够有效提升志愿者的组织化程度和服务质量，推动志愿服务从“经验驱动”向“专业驱动”转变，提升志愿服务的科学性和可持续性。此外，社区工作介入社区志愿者培育，有助于推动“社工 + 志愿”融合模式发展，实现志愿服务与社区治理的深度融合。通过专业社工的引导和培训，可以提升志愿者的服务意识和能力，增强其在社区治理中的参与度和影响力，从而推动社区治理的精细化、人性化发展。

1.2.2. 理论意义

从理论层面来看，社区社会工作介入社区志愿者培育的研究，不仅有助于丰富和发展社会工作在社区治理中的实践路径，也为推动社会工作理论与实践的深度融合提供了新的视角和支撑。社会工作作为一门以人为核心的专业，强调通过专业方法和理论指导，提升个体的自我价值感和参与能力。在社区志愿服务中，社会工作通过与志愿者建立平等合作关系，关注其优势和需求，能够有效提升志愿者的服务能力和参与意识。本文运用优势视角理论赋能社区志愿者，通过系统性地挖掘和提升其优势和能力，增强其在社区治理中的主体性与主动性。通过社会工作的专业介入，不仅能够提升志愿服务的专业化水平，还能为社区治理中的多元主体协同、资源整合与能力建设提供新的实践路径和理论支撑。

1.3. 研究方法

1.3.1. 个案研究法

本文采用质性研究取向下的个案研究法，选取杭州市 A 社区邻里坊作为研究个案。个案研究法描述特定情境与实践过程，能较好呈现志愿者培育中的多主体互动、资源整合、专业介入与策略形成过程。案例选择主要基于五点理由：其一，典型性。邻里坊是社区服务的重要平台。其二，信息丰富性。案例涉及社工、社区两委、普通志愿者、骨干志愿者、达人志愿者、居民及合作单位等主体，服务涵盖文化体育、养老助残、社区治理等领域。其三，问题代表性。A 社区虽有一定志愿服务基础，但在参与动力、保障激励、管理规范和行政依赖等方面仍存在普遍问题。其四，可及性。研究者与 A 社区邻里坊建立了较好的合作与信任关系，可在遵守研究伦理的前提下进入社区开展访谈和观察，保证资料收集的可行性与真实性。

1.3.2. 半结构访谈法

半结构访谈法用于了解不同主体对社区志愿者培育的经历、感受、评价和建议。访谈对象采用目的性抽样和滚雪球抽样相结合的方式确定，共访谈 30 人次。其中：社区社工 8 人次；社区志愿者 12 人次；社区居民 10 人次。访谈围绕志愿者参与动机、服务经历、培训体验、资源支持、社工角色、行政依赖等问题展开。

1.3.3. 参与式观察

参与式观察用于补充访谈中难以完全呈现的实践场景和互动过程。研究者进入 A 社区邻里坊，对志愿者培训、服务活动、例会、表彰活动和项目运作等场景进行观察。观察内容包括社工与志愿者的互动方式、志愿者参与状态、活动组织流程、居民反馈及社区资源链接情况。

1.4. 优势视角理论概述

优势视角理论起源于 20 世纪 80 年代的西方社会，它突破了传统社会工作以“问题视角”为出发点的模式，将服务对象视为具有发展潜力的个体，能够通过自身努力实现改变。优势视角并非忽视问题的

存在，而是倡导从更积极、更平衡的角度看待服务对象，关注其在困境中的能力和优势，助力服务对象实现积极的改变。优势视角理论是一种关注个体和社区内在力量与优势资源的理论，它强调在社会工作实践中，应将焦点从问题和缺陷转移到个体和社区的积极方面。该理论认为，每个人和每个社区都拥有独特的潜能和优势，这些优势是实现自我价值和目标的关键[1]。社会工作者的角色是通过识别和利用这些优势，帮助个体或群体实现自身的发展和成长。在社区志愿者培育中，社会工作者应挖掘其内在动力。通过建立信任关系，发现他们的优势和潜能。基于这些优势，社会工作者可以设计和实施个性化的培训和发展计划，帮助志愿者提升专业能力和服务水平。

2. 文献综述

2.1. 社区志愿者培育的现状

当前社区志愿者培育呈现政府主导与社会组织逐步参与的基本格局。原珂、赵建玲(2025)指出，近年来社区志愿服务发展较快，志愿者规模扩大、能力提升，服务内容丰富、方式多元，法治化规范化进程加快；政府在制度供给、政策引导和资金支持方面发挥核心作用，而社工机构等社会组织在培育中逐渐发挥独特优势[2]。从队伍构成看，志愿者以退休老年人为主，女性居多，青年参与率较低。志愿服务内容已从卫生巡查、文艺表演、走访慰问等向文化体育、教育科技、卫生健康、养老助残、应急救援等领域拓展。总体而言，社区志愿者培育在政府主导下逐步形成社会组织参与、内容拓展、资源支持体系完善的发展态势，但仍面临能力、资源与持续性等方面的挑战。

2.2. 社区志愿者培育存在的问题

2.2.1. 志愿者参与动力不足

曾凡军与蒙清璇(2024)指出，许多志愿者在参与志愿服务时，缺乏持续的动力和内在驱动力，往往因缺乏成就感、归属感或社会认可而难以长期坚持[3]。齐从鹏(2024)指出制度、资源、空间、能力约束导致供给与需求结构性错位，影响持续参与[4]；关成华和张佑辉(2018)数据显示社区志愿者年均服务时长不足 20 小时，中青年参与率仅 5%左右；参与动机多为任务驱动而非价值驱动[5]。

2.2.2. 志愿者的保障不充分

社区志愿者在参与志愿服务过程中，缺乏必要的保障措施，如人身安全保险、必要的物质支持等。同时，社区志愿者注册登记制度不健全，流程复杂，缺乏统一的管理平台，导致志愿者的权益难以得到有效保障。此外，志愿者在服务过程中缺乏必要的健康保障和心理支持，容易因工作压力大、情绪波动等问题而影响服务质量。同时，志愿者在服务过程中缺乏必要的休息和恢复时间，导致身心疲惫，影响其持续参与的积极性。

2.2.3. 志愿者的激励不到位

志愿服务的激励机制不健全，导致志愿者在服务过程中缺乏成就感和归属感。目前，社区志愿服务的激励机制主要依赖于物质、精神鼓励，但实际效果有限。毕素华(2011)从个人和组织两层面分析，指出激励形式单一、依赖物质和精神鼓励，缺乏系统性和可持续性，反馈机制不明确。志愿者在服务过程中缺乏明确的激励路径和反馈机制，导致其难以感受到服务的价值和意义，从而降低其参与的积极性[6]。

2.2.4. 志愿者管理机制不完善

社区志愿者的管理机制不健全，导致志愿者队伍的组织化程度低、流动性大。纪天田和苏立宁(2015)认为，目前社区志愿服务缺乏统一的招募、培训、激励和评估体系，导致志愿者管理松散、缺乏规范[7]。

此外，志愿者的培训和管理缺乏系统性，导致志愿者的服务能力参差不齐，难以满足社区日益增长的多样化服务需求。

2.2.5. 志愿服务活动形式单一

社区志愿服务活动形式较为单一，缺乏系统性和创新性。虽服务活动已有一定的拓展和延申，但依旧缺乏系统性和创新性。大多社区志愿服务活动缺乏系统性规划，社区志愿服务活动形式较为单一，同质化严重，难以满足居民日益增长的多样化需求。

2.2.6. 资源与支持不足

目前社区志愿服务的资源与支持体系不完善，资金短缺，导致志愿服务的可持续发展受到限制。社区志愿服务的资源匮乏，政府、社区、社会组织、企业等多方力量未能有效整合，导致志愿服务项目的实施效果大打折扣。部分社区虽然拥有丰富的在地资源，但由于缺乏统筹配合和宣传，资源未能充分发挥作用。此外，志愿服务资源的分配不均，部分社区资源丰富，而另一些社区资源匮乏，导致志愿服务发展不平衡。

2.2.7. 行政化与依赖性问题

社区志愿服务的行政化倾向明显，导致志愿服务的自主性和灵活性不足。此外，社区志愿服务过度依赖社区工作人员和社工，缺乏志愿者的主动参与和自我管理，不利于社区志愿服务的内生性发展。王欢和费婷(2022)指出当前志愿者培育需逐步培育其自主能力，减少对社区工作人员和社工的依赖[8]。

2.3. 社区工作介入志愿者培育的相关研究

社区工作介入志愿者培育是社会工作与志愿服务交叉领域的重要议题。国内研究主要从培育路径、联动实践展开。谢丹(2022)通过分析志愿者队伍存在的问题探索培育路径，总结社区志愿者队伍培育的实务经验[9]；张小莉(2019)认为社区治理中社工与志愿者联动工作的实践有效，探索社会工作培育社区志愿服务的路径[10]；曾君兰(2021)基于增能视角，指出社会工作和社区志愿服务因类同的服务群体、服务理念互为支撑，二者高度融合得到政策的大力支持[11]。因此，专业社会工作介入有助于提升社区志愿者队伍的组织化与专业化水平。而国外研究更关注专业社工与志愿者协作关系的建构条件。Rumping 等(2021)探讨了青年社会工作人员与志愿者、家长及其他专业人员的协作问题，表明专业社工与志愿者的协作关系并非自然形成，需要外界支持[12]。

2.4. 研究述评

已有研究在社区志愿者培育的现状、问题上积累了丰富成果。现状层面，研究者关注到政府主导与社会组织参与的基本格局，以及志愿者队伍老龄化、服务内容拓展、资源支持体系逐步完善等趋势。问题层面，参与动力不足、保障不充分、激励不到位、管理机制不完善、活动形式单一、资源支持不足及行政化依赖等问题已被系统揭示。但已有研究仍有补充空间：一是问题诊断多、策略建构少，缺乏整合性的培育策略框架；二是将优势视角系统应用于社区志愿者培育的实证研究有限；三是本土化社区工作介入志愿者培育调适讨论不深入。综上，本文以优势视角为理论基础、以 A 社区为实证案例，构建系统性策略框架并反思本土化应用，回应已有研究在策略整合等方面的不足。

3. 社区工作介入社区志愿者培育的过程分析

本案例聚焦于杭州市 A 社区邻里坊在社区工作介入下的志愿者培育实践，深入剖析社区工作如何有效促进社区志愿者培育，通过资源整合、导师结对、达人志愿者培育以及项目化运作等多维度策略。

3.1. 资源整合与平台搭建

杭州市A社区邻里坊作为社区服务的核心平台，在社区工作的有力介入下，形成了较为完善的志愿者培育体系与运作模式，为社区志愿服务的持续开展提供了有力支撑。邻里坊作为社区服务的重要载体，承担着丰富居民生活、促进邻里关系、等多重功能，其中志愿者培育是邻里坊工作的重点之一。杭州市A社区通过整合社区内外资源，为志愿者培育搭建了多元化的平台。社区与周边学校、医院、企业等建立了长期合作关系，使得社区志愿者能够在辖区内进行多样化的志愿服务。同时，A社区利用自身场地资源，如社区活动中心、日间照料中心等，为志愿者提供实践场所。此外，A社区还积极争取政府和社会组织的支持，获得了公益创投项目资金，用于开展志愿者培训和社区服务项目。社区社工扮演资源链接者和平台搭建者角色，把分散资源转化为志愿者培育的支持条件，使志愿者的能力有施展空间，体现了优势视角对社区内在资源和关系网络的关注。

3.2. 志愿者与导师结对

杭州市A社区给每位新志愿者配备一名经验丰富的导师，导师负责对新志愿者进行一对一的指导和帮助，从服务流程、技巧运用到问题解决等方面给予全方位的支持，确保新志愿者能够快速适应志愿服务工作，并在实践中不断成长。此外，社区还会定期组织志愿者交流分享会，让志愿者们分享服务经验、交流心得感悟，促进彼此之间的学习与成长。通过导师结对机制，有效提升了志愿者的专业能力和服务质量，同时增强了志愿者之间的凝聚力和归属感。导师的服务经验、实践技能和社区关系被视为可传递的优势资源，新志愿者则被视为具有学习意愿和发展潜能的个体。社工通过结对机制推动优势传递，使新志愿者在真实服务中增强自我效能感。这体现了优势视角强调的“发现优势、运用优势、促进成长”的逻辑。

3.3. 志愿者培育达人化

3.3.1. 达人招募与筛选

社区工作通过日常活动和居民互动，主动发掘具有特殊才能和兴趣的志愿者，将其纳入“达人志愿者”培育计划。社区工作人员会对候选人进行综合评估，包括才艺水平、沟通能力、服务意愿等，确保选拔出真正能够为社区服务的达人。邻里坊在这一过程中发挥了关键作用，通过组织社区活动和居民互动，精准识别和选拔出具有潜力的达人志愿者。

3.3.2. 达人培训与提升

针对筛选出的达人志愿者，社区工作介入提供系统的培训与提升机会。一方面，组织内部培训，邀请专业人士对达人志愿者进行相关培训，帮助达人更好地将自己的技能传授给社区居民；另一方面，鼓励达人参加外部培训和交流活动，提升专业水平。例如，A社区曾组织达人参加市文化馆的舞蹈编排培训、区老年大学的书法课程等，使达人的才艺得到提升。社区作为培训的组织者和协调者，为达人提供了丰富的学习和发展机会。

3.3.3. 达人激励与表彰

社区工作通过多种方式激励达人志愿者持续为社区服务。在精神激励方面，社区在活动课表上特别标注“达人志愿者”身份，突出其贡献，增强荣誉感；定期举办志愿者表彰大会，对其服务进行公开表彰。在物质激励方面，社区为达人志愿者提供一定的教学补贴和经费支持。此外，社区还通过居民反馈和参与度评估，对表现优秀的达人给予额外奖励，如优先推荐参加更高级别的培训或活动等。

3.3.4. 达人服务与社区联动

培育出的达人志愿者积极参与社区服务，形成了社区服务的特色品牌。例如，社区的“走秀”项目

就由一位优秀志愿者牵头组织，吸引众多社区居民参与，不仅丰富了居民文化生活，还增强了社区凝聚力，目前已成为一个志愿品牌，其经验推广至很多社区。社区通过组织各类活动，为达人提供展示平台，同时将达人志愿者服务与社区治理相结合，如达人志愿者通过组织活动调解邻里纠纷等，发挥了志愿者在社区治理中的积极作用。

3.4. 项目化运作与联动机制

杭州市 A 社区将志愿者培育与社区服务项目紧密结合，采用项目化运作模式，通过开展各类社区服务项目，为志愿者提供实践平台和锻炼机会。在项目实施过程中，充分发挥邻里坊的组织协调作用，整合社区内外资源，形成社区、志愿者、社会组织、企业等多方联动良好局面。通过项目化运作和多方联动，不仅丰富了社区服务内容，提升了社区服务品质，也为志愿者提供了更多元化的服务场景和实践机会，促进了志愿者能力的全面提升，使社区志愿者能够有系统、有模块的参与社区志愿服务，同时也为志愿者提供了丰富实践机会和成长空间。

4. 社区工作介入社区志愿者培育的创新策略

4.1. 具体策略分析

社区工作介入社区志愿者培育，应以优势视角为理论基础，把志愿者和社区视为拥有资源、能力与潜能的主体。以下策略分别侧重组织动员、专业协同、能人挖掘、互助网络、项目运作、激励保障和文化营造。

4.1.1. 组织动员与骨干带动策略

社区内生力量的培育，需以组织化动员和骨干带动激活居民参与动能。社区应鼓励社区骨干、积极分子和骨干志愿者在社区亮身份、做表率，以示范效应带动普通居民从旁观者向参与者转变。

从优势视角看，居民并非缺乏参与意愿，而是具有参与潜能和互助意愿。这一判断以优势评估替代问题标签，不再把居民视为“被动等待动员的对象”，而是将其视为具有参与意愿和互助能力的主体。骨干带动不是自上而下的行政动员，而是发现社区积极分子等已有优势资源，将其视为社区改变的动力源。社工可运用社区调查、焦点小组等方法，精准对接居民需求与个人特长，设计多元化项目，提升参与的价值感和成就感。这一过程体现合作对话原则，社工与居民共同界定需求与项目方向，而不是单方面设计后动员执行。可借鉴并升级 A 社区“导师结对”经验为“伙伴成长计划”，视志愿者为自身需求和经验的专家，从其兴趣和特长出发促进个人成长，增强主动参与，缓解被动参与问题。

4.1.2. “社工引领 + 志愿者协同”发展策略

提升志愿服务专业水平是解决志愿者能力欠缺和服务质量参差不齐的关键。社区工作者可在社区内构建三级培训体系：基础通识培训，涵盖志愿服务理念、伦理和安全知识；专业技能培训，根据服务领域开设技能提升课程；专题提升培训，针对骨干志愿者进行进阶培养。构建层次分明、逐级提升的志愿者培育体系，确保志愿者在不同阶段获得相应培训和支持，全面提升社区志愿服务的质量与效能。

在这过程中应体现优势视角对志愿者已有经验、技能和潜能的承认。社工是使能者而非替代者，协助志愿者发现和运用自身优势。社区社工还应开展定期团体督导、个案督导和同伴支持小组活动，为志愿者提供持续的情感支持与专业指导，缓解服务压力。督导与同伴支持强调合作、对话和希望，把志愿者视为有能力的学习者和服务者，而非被动接受培训的对象。差异化培训体系尊重志愿者的优势差异，推动志愿服务向专业化转变，提升服务效能和社会认可度。

4.1.3. 社区能人志愿者挖掘与培养策略

优势视角认为，社区能人并非需要被改造的对象，而是拥有技能、经验和社区影响力的宝贵资源。社会工作者可通过社区调研和居民推荐，主动发掘手工艺人、退休教师、心理咨询师等能人。社工以合作者、资源链接者和支持者的角色与能人建立信任关系，邀请其参与志愿服务，把“发现优势”作为介入起点。

具体而言，这一策略在以下方面体现优势视角原则：第一，视社区能人为专家。能人拥有才艺、经验、社区知识和生活智慧，是自身技能与社区需求的专家；社工是合作者、资源链接者和支持者。第二，发现内在资源。手工艺人、退休教师、心理咨询是社区资产和潜在服务提供者。第三，优势评估替代问题标签。通过社区调研和居民推荐发现其优势。第四，增能发展。在此基础上，为挖掘出的社区能人提供专业培训和资源支持，帮助其进一步提升专业技能和组织能力。通过优势视角理论，社会工作者可以增强志愿者的自信心，使其在志愿服务中获得成就感和满足感。第五，优势扩散。鼓励社区能人作为志愿者发挥带头作用，把个体优势转化为群体能力和社区资本，实现从“被服务者”向“服务提供者”和“社区领袖”的转变。

4.1.4. 社区志愿者互助网络构建策略

互助网络是社区志愿服务的重要组成部分。优势视角认为，社会支持网络本身就是重要资源。将面对相同问题或具有相似兴趣、能力的人聚合起来。社区社工作为资源整合者和协商者，可通过与政府、企业、社会组织、学校等建立合作，拓展互助网络的广度和深度，联合开展“志愿服务培训”，提升服务专业性和影响力。

同时，可搭建线上和线下互助平台，方便志愿者发布需求、提供帮助、分享经验。定期组织支持小组和互助服务活动，提升志愿者的互助能力和心理调适能力。社工不是替代志愿者解决问题，而是促进其相互支持、分享经验，视志愿者为彼此的支持专家。线上平台和支持小组促进对话合作，把外部支持转化为社区内部支持系统，形成互助、合作、支持的志愿者网络，体现优势视角对社区内在资源和集体增能的重视。

4.1.5. 项目化和品牌化运作策略

破解社区志愿服务活动单一和持续性差的问题，需要深化项目运作。社区社工可作为协商者，积极推动社区、社会组织、社会工作者、社区志愿者和社会慈善资源联动，探索建立社区志愿服务基金，链接企业提供支持，促进社会组织承接运营专业项目。从优势视角看，项目化是为其提供发挥优势的平台。社工推动多方联动、链接资源，支持骨干成立服务队并赋予自主空间，体现对志愿者组织能力、自主性和创造力的信任。

社区社工可引导并支持骨干志愿者成立社区志愿服务队，赋予其自主运作空间，激励其向品牌化和专业化方向发展。品牌化是对社区优势的确认与传播，把个体优势转化为组织优势和社区资产。通过资源整合创造机会结构，使志愿者优势得以施展持续，培育社区内生力量，提升社区志愿者组织化程度和影响力，体现优势视角从“发现优势”走向“创造优势发挥的条件”。这一策略还体现优势视角对社区集体能力的信任：志愿者队伍不是被动执行项目的工具，而是能够自主规划、自主运作、自主发展的社区组织。

4.1.6. 激励保障与社区文化营造构建策略

构建精神、物质与发展三位一体的激励体系，提升志愿者获得感、归属感和安全感。精神层面，制度化表彰、社区宣传、服务证书和感谢信；物质层面，提供交通、餐饮补贴和服务装备，结合志愿时长兑换社区商户优惠、公共服务优先或实物；发展层面，优先参与高质量培训和外出交流。这些安排确认志

愿者的贡献与优势，回应其被尊重、被认可和成长的需要，使其在支持性环境中持续发挥优势。

同时，开展“志愿故事工作坊”，引导志愿者讲述个人及团队经历，通过社区媒体、公共空间展示、故事分享会等广泛传播，视志愿者为自身经验的专家，以叙事确认优势、意义与身份，营造志愿氛围。鼓励志愿者参与议事协商、矛盾调解、环境美化、平安巡逻等治理实践，使其成为社区治理主体，增强主人翁意识和社区认同感，形成崇尚奉献、友爱互助的风尚，提升志愿服务的整体形象和价值认同。

5. 优势视角理论在本土化应用中的调适与挑战

优势视角理论源于西方社会工作传统，强调个体潜能、抗逆力、成员资格和增能。将其应用于中国社区志愿者培育，需要结合本土文化、社区结构和治理环境进行调适，同时正视以下挑战。

第一，文化适配的挑战。西方优势视角强调个体自主、权利和自我实现；我国社区更重视关系本位、家庭责任和邻里互助。实践中不能只关注个体优势而忽视关系网络和社区集体优势。应将个体优势嵌入家庭、楼组、邻里和社区组织之中，把“个人能力”转化为“社区集体能力”。

第二，行政化与专业空间的张力。社区工作常承接较多行政任务，优势视角可能被简化为“发现能人干活”或“正面宣传”，忽视真正的合作对话与增能过程。社工需在行政要求与专业自主之间保持平衡，防止志愿者被工具化，确保志愿者参与出于自愿并保有自主空间。

第三，专业关系与伦理挑战。社工与志愿者之间存在权力不对称，可能以“优势”名义过度动员。需坚持知情同意、边界清晰、保密和权益保护，关注志愿者负担、休息与安全，防止增能变为增负。

第四，本土调适方向。可将优势视角与社区组织动员、网格化服务、邻里互助传统相结合；从个体增能走向社区增能；以问题解决为基础，以优势发展为方向；培育社区内部支持系统，减少外部依赖从而，推动志愿者培育走向制度化、专业化和可持续发展。

6. 社区工作介入社区志愿者培育的潜在挑战与应对

上述策略在实施中可能产生新的依赖、精英化、行政化等风险。若缺乏反思，优势视角也可能被简化为“发现能人干活”。因此，需正视以下潜在挑战并加以应对。

第一，组织动员与骨干带动可能过度依赖少数骨干。若长期由积极分子和骨干志愿者主导，普通居民可能仍处于旁观位置，甚至形成新的行政动员惯性。应对思路是建立骨干轮换、团队分工和普通志愿者培育机制，把骨干带动转化为组织能力，而非个人依赖。

第二，社工引领可能使志愿者产生新的依赖。社工若包办培训、督导和项目设计，志愿者可能失去自主空间。防止依赖的关键在于社工角色逐步从直接服务者转向使能者和支持者，明确退出路径，培育志愿者自治能力，并通过同伴督导、骨干小组和志愿服务队自主运作，逐步减少对社工的单一依赖。

第三，能人挖掘可能带来精英化与断层风险。服务过度集中于少数能人，普通志愿者参与深度不足；能人一旦退出，项目可能停摆。应对之策是建立传承机制，把能人经验转化为团队能力，推动能人带徒弟、组团队、做培训，同时关注普通志愿者的成长通道。

第四，项目化和品牌化可能带来行政化与指标压力。项目评估若偏重活动次数和参与人数，可能挤压专业服务和志愿者的深度参与；品牌固化也可能限制创新。应对方式是采用过程性、能力建设等多元评估，鼓励志愿者参与项目决策，保持项目弹性和多样性，避免品牌成为负担。

7. 总结与展望

社区志愿者培育是提升社区治理效能的重要支撑，对增强社区凝聚力、促进居民参与和社区和谐具有不可替代的作用。在基层治理不断推进的背景下，社区志愿者培育不仅是提升社区治理水平的必然选择，也是构建多方协同、共同参与治理格局的关键环节。为实现这一目标，需要多方协同、理论指导和

科学实践。应联合政府部门、社区居委会、社会组织、专业社工机构等多方力量，发挥组织动员和骨干带动作用，深化“骨干带动 + 志愿”“社工 + 志愿”融合模式。同时，运用优势视角理论等专业理论，挖掘志愿者的内在动力和积极因素，精准对接居民需求与志愿者个人兴趣特长，设计多元化、系统化的志愿服务项目。

综上所述，社区志愿者培育在推动社区治理发展中占据关键地位。应高度重视这一工作，联合多方力量，运用专业理论与方法，创新培育策略，持续优化培育体系，充分发挥社区志愿者在社区治理中的重要作用，为构建和谐、美好的社区环境贡献力量。

参考文献

[1] 童敏. 社会工作理论[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2019: 586.

[2] 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.

[3] 曾凡军, 蒙清璇. 城市社区应急志愿服务供给模式的碎片化困境及治理策略——基于“资本-行动者-场域”的整体性分析框架[J]. 中国志愿服务研究, 2024, 5(3): 73-97, 206.

[4] 齐从鹏. 社区志愿服务的供给结构性失衡与持续性参与困境研究[J]. 中国志愿服务研究, 2024, 5(3): 98-115, 206-207.

[5] 关成华, 张佑辉. 志愿服务经济价值的测算方法及其应用——以北京市为例[J]. 北京社会科学, 2018(1): 4-13.

[6] 毕素华. 社区志愿激励机制探析: 个人和组织的两层面分析[J]. 社会科学研究, 2011(6): 86-90.

[7] 纪天田, 苏立宁. 我国社区志愿者队伍建设中的问题及对策研究[J]. 安徽行政学院学报, 2015, 6(6): 102-106.

[8] 王欢, 费婷. 社会工作介入社区内生性志愿者团队培育过程研究——以 N 市 Q 社区平安志愿者团队为例[J]. 中国志愿服务研究, 2022, 3(3): 2-21, 217.

[9] 谢丹. 社区志愿者队伍培育路径的社会工作介入分析——以深圳市 F 社区“爱要义起来”项目为例[J]. 现代商贸工业, 2022, 43(10): 77-78.

[10] 张小莉. 社区治理背景下社会工作介入社区志愿服务培育研究——以洛阳市 C 小区“邻里守望”志愿者组织为例[J]. 长沙民政职业技术学院学报, 2019, 26(1): 22-24.

[11] 曾君兰. 增能视角下社会工作介入社区志愿者培训的实务研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 华南理工大学, 2021: 28-34.

[12] Rumping, S.M., Manders, W.A. and Metz, J.W. (2021) Collaboration of Youth Social Work Professionals with Volunteers, Parents and Other Professionals. *Voluntas*: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, **32**, 846-855. https://doi.org/10.1007/s11266-021-00368-0