

“一起来”金斗理想社区营造项目自我评估报告

福州市台江区金斗社区居委会

福州市海风社工服务中心

项目名称	“一起来”金斗理想社区营造
执行机构	福州市海风社工服务中心
项目周期	2018年11月01日至2019年10月31日
金 额	10万元（壹拾万元整）
社区配套资金	22000元（贰万贰仟元整）
报告期间	2018年11月01日至2019年10月31日

一、人员与组织管理情况

1. 组织内部如何决策？通常，哪些人参与项目重大事项的决策？

项目由海风社工服务中心理想社区营造项目部负责运营。项目部由秦小花社工、何丽琴社工（2019年7月始）、财务管理员、社区居委会工作人员、福建师范大学社工研究生等构成。项目的开展主要由海风社工秦小花负责；项目的运作获得金斗社区主任陈艳的大力协助，包括协助挖掘社区当中的能人、培养社区当中的自组织团队；海风社工何丽琴协助自组织的培育，主要协助自组织活动的开展；福建师范大学的研究生实习团队（2019年7月始），负责自组织发展研究、自组织的推进、社区活动的举办等。

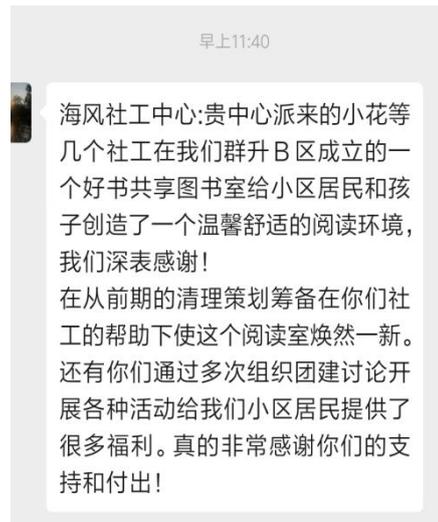
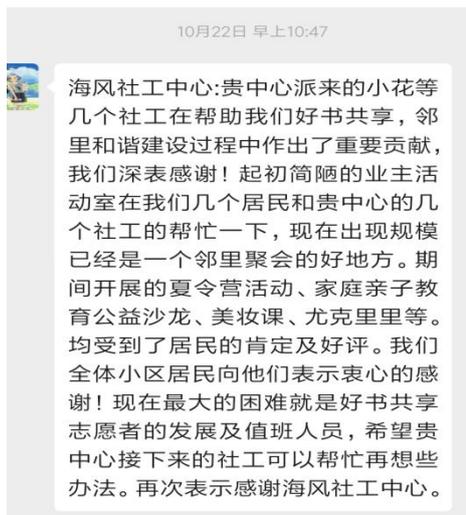
针对项目当中的重大事项，主要包含：（1）项目的规划设计，项目的边界，项目的进度等；（2）社区营造当中大型活动的开展、空间营造当中的物品购买、自组织培育当中出现的问题等等，均有项目社工和社区主任、海风社工服务中心原理事长温谋富一起讨论寻找解决问题的途径与方法。

2. 服务对象对项目的评价：

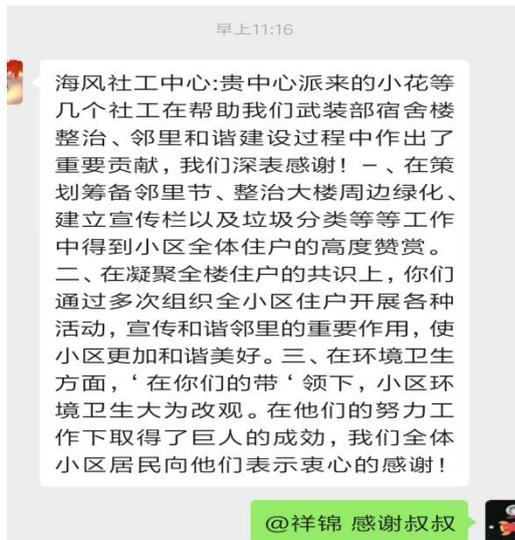
各社区自组织成员及其它服务对象都给予本项目组很高的评价，认为项目的服务为他们带来很多收获。我们可以从他们的微信反馈中看到这点：

(1) **绘声绘色故事家**，该组织由社工推动成立、社区青年妈妈自发组织组成的，为社区中的儿童提供形式多样、活泼生动的绘本阅读服务的志愿服务组织。该组织的成员认为：活动促进了邻里之间的关系与连接，小朋友之间可以相互认识和了解增加玩伴，同时可以在每两周一期的活动当中学习一些绘本当中的知识；家长和小朋友可以不再闲赋家中，长时间的面对电子产品；在活动当中，家长朋友可以报名协助开展互动，比如拍照、前期的宣传招募、活动协助和后期活动推文的制作，家长朋友学习了新的知识，同时也提升了价值感与荣誉感，推动社区居民参与社区活动。

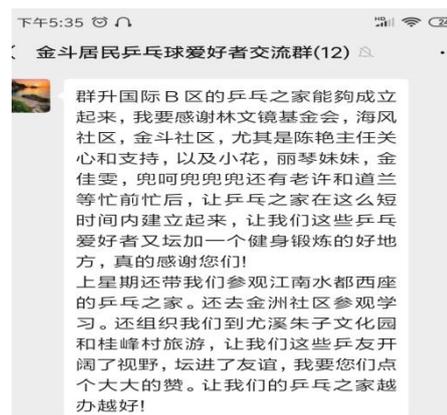
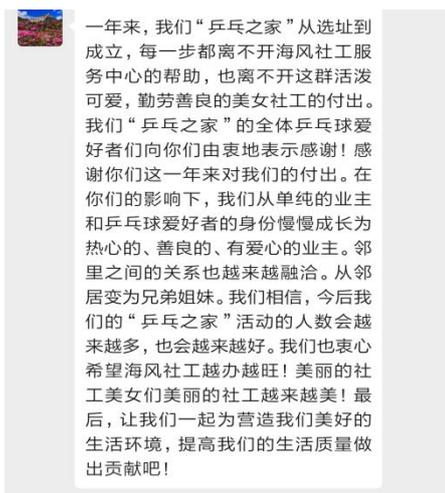
(2) **好书共享图书室**：是由居民自己打造的公共活动空间，该空间为我们社区当中的孩子们提供了一个非常好的去处，在空间里面小朋友可以看自己喜欢的书，还可以学习如何地下象棋、围棋等等；家长朋友也可以陪伴孩子一起看书，真正实现有效的沟通。空间的营造受到家长朋友的一致好评。



(3) **武装部宿舍自管会**：该自组织的成立推动了小区居民自我管理与服务，不论是从自管会成员的筛选到自管会的成立，还是从居民的渴望节日到愿望的实现，都促进了邻里之间的互帮互助。在推动自管会的成立与开展活动的过程中，社工和自管会一起开展了邻里节的活动、宣传栏的建设和花圃的整理，极大地提升了自管会在居民当中的信服力。居民对于邻里节的开展感到非常的开心，从物资的采购、场地的搭建、美食的烹饪等等，都积极主动地参与，活动极大地提升了居民的幸福指数。对此活动的开展，居民希望年年都有这样的活动：



(4) **乒乓球俱乐部**：该自组织是居民了解到好书共享空间的一点点变化后，自己主动找到社工，在社工的协助下成立起来的一个居民健身、体育互动的组织。成立过程中，居民自己寻找社区当中的公共活动空间，与物业进行简单的交涉，并在社区的协助下，最终获得成功；之后，居民自己动手整理，完成电路、电灯的维修工作；最后，居民自己捐赠乒乓球桌，完成该空间的营造与场域的建构。在整个过程当中，社工陪伴俱乐部的成长，让他们更有信心去完成自主化。这个空间满足了成年居民自我的需求，也实现了邻里之间的沟通。社工的服务获得了认同：



(5) **阳光丽景健康小站**：该社区空间是鲲鹏三社联动项目的服务中培育起来的老年自我服务的社区自组织。社工努力地寻回曾经的积极分子，推动他们组织起来。在此过过程，社工提供了各种帮助与协助，因此老人们表示：“后来海风社工

主动地帮助我们，给我们购买一些活动所需要的物品，让我们找到了归属。我们三个人的能力是有限的，希望可以吸纳更多的社区能人参与到我们的小站当中，让我们小站越来越丰富多彩。”

2. 在本项目的执行过程中，组织中都有哪些部门的哪些人参与该项目的工作？人员投入的数量、质量与效率是否与预期一致？

在该项目的执行过程中，海风社工服务中心及金斗社区居委会及福建师范大学社区实习团队均积极地投入了该项目。海风社工中心的原理事长温谋富帮助梳理了社区营造当中自组织的培育发展历程；海风社工秦小花全权负责整个项目的运营与管理，海风社工何丽琴协助整个项目的运营；福建师范大学社工研究生协助参与服务，并在服务当中进行研究。

原计划人员的投入与实际投入人数没有偏差，人员投入的质量和效率基本一致。原定投入社工 1 人，实际投入社工 1 人。不过，项目运营当中发现，随着项目内涵不断地延伸，自组织成长过程中遇到的问题也越来越多，1 名社工的力量是有限的，如果有 2 名社工投入，后期项目可以运行地更顺畅。

3. 在本项目执行过程中，合作部门的哪些人参与本项目？承担了哪些具体工作？

金斗社区主任以及相关的社区工作人员协助开展活动，社区主任协助挖掘社区当中的能人，以及帮助社工与居民搭建桥梁，实现沟通与互动，从而进一步的建立了社工与居民之间的关系。在每一支自组织的培育当中，社区主任都起到决定性的作用，帮助自组织的筹款、宣传以及资源的对接等等。

在项目执行期间，各个自组织分别连接了不同的资源，列表如下：

序号	自组织名称	链接的资源	备注
1	绘声绘色故事家	晋安区消防大队、三坊七巷讲解员、西湖观鸟老师、辖区内的固德口腔、福州二中老师、福州市儿童福利院、财经广播、区妇联、福建省环保志愿者协会	
2	好书共享图书室	乐硕科学实验课、鹏辰主任、生命教育讲师、厦门银行、幼儿园教师、美妆老师、尤克里里老师	
3	武装部宿舍 自管会	福州市社会组织（社工）创业园；光大银行	
4	乒乓之家	仓山金洲社区	

4. 机构的项目管理是否有需要进一步完善的地方，在下一阶段项目实施中，贵机构打算如何完善项目管理？管理上有什么经验和教训？有什么事情需要在项目监测和评估中跟进吗？

项目管理是包括章程、计划、时间、质量、范围、人、财、物、团队等在内的管理过程。由于该项目处于第一年，且资金量比较小，项目管理比较简单；不过，本机构非常重视项目的管理问题。经过一年的实践，在该项目上的管理经验与教训有以下这些：

(1) 成功的地方：项目一开始，便由多专业合作，制订项目方案，做好项目的主题及计划。项目组确定了一年的进度，也制订了项目执行的方向。在未来一年的项目执行当中，项目执行人能够在不迷失方向的前提下，努力按照自己的设想，按照目标的设计，根据实践中的具体情况不断开拓服务内容。

项目能够成功，很大一方面是因为以多专业合作的方式进行。本项目组虽然只是一个社工在执行方案，但社区居委会的工作人员、高校的老师与社工专业学生都一齐参与，形成合力；社区主任全方位支持项目的开展，不仅提供社区居委会资源，帮助寻找社区公共空间，寻找社区内人力物力资源，还主动对接社区外资源，为项目的执行提供了最大可能的努力；高校则主要提供了实习生等人力资源，并从知识支持、智力支持、情感支持等方面进行有力的支撑；另外，由基金会提供的督导服务，给了社工较多的理想社区营造方法论上的知识，基金会提供的各种培训也支持了社工前行。

(2) 不足的教训：该项目的项目管理存在一定的不足，主要包括财务管理知识不足、配合方人员流动较大、时间管理不到位、团队建设比较少的问题。财务管理主要是缺少规范的出纳登记条目及登记表，没有做到网络化管理，不够专业；人力管理方面，项目社工对项目团队建设不够重视，不重视跟非直接执行者之间的沟通问题，也缺乏跟机构之间的沟通；时间管理不科学，没有借助时间管理的工具，也缺少时间管理的概念；监测与评估方若能协助提供时间进度管理工具、质量监测量表，会使该项目执行的过程更为科学与规范。

二、项目实施进度

1、项目计划执行情况对照表

项目计划	实际活动	备注
<p>主题 1. “公益播种” 计划 走访社区居民，调查了解社区居民信息； 收集社区现有资源； 邀请“绘声绘色故事家”成员在社区进行茶话会，并将他们的活动进行宣传； 现有公益组织（春雨公益、营养师协会）在社区开展活动时，宣传社区营造的概念，并初步发布金点子计划； 公益微创投“公益森林”系列培训，由社工在参加活动的服务对象中寻找能人，培育各类骨干； 开展“公益森林”计划启动仪式，进行公益微创投认领； 乐妈约谈，协助乐妈探索社区阅读空间的营造。</p>	<p>实际活动是在服务过程中发掘骨干的。乐妈活动中，发掘了7个骨干，由骨干们自行组织活动，社工协助骨干开展了30多期的绘本阅读活动。让更多的青年妈妈成为骨干志愿者。社工与绘声绘色故事家一起，至少策划活动方案10起，协助制作微信公众号10个以上。</p> <p>在社区主任的带领下，项目社工通过参与小组讨论、参与讨论“好书共享”图书室的公共空间设计、装饰，参与乒乓球室的清扫，轻松与其建立关系。社工还通过微信群、走访、一起吃饭等方式，建立了互信、互助的关系，形成定期交流的机制。</p> <p>给予4支自组织队伍每年一定的经费，支持其认领开展相应的活动。以上具体信息，见附件的信息统计表。</p>	基本一致
<p>主题 2: “公益育苗” 服务 由社区能人组织进行社区交流参访，向其他社区学习交流可用的营造方法； 对现有的“绘声绘色故事家”组织进行培训； 由社区居委会召集开展达人会，由社区能人初步形成对社区公共事务有兴趣的小组。</p>	<p>组织了乒乓球志愿者到金山及尤溪参观学习和团建，交流如何组队、如何管理等。</p> <p>社区居委会协助社工选择了绘声绘色故事家与好书共享图书室的骨干，并协助组建了兴趣小组。并通过“请进来学”、“交流中学”和“走出去学”相结合的方式，对自组织骨干进行培训；其中，故事家团队平均每两个月开展一次团建，联络感情，并在团建中逐渐明确组织的未来发展方向，该组织绘本阅读计划已经完全实现，已基本能自主运行提供公益服务。</p> <p>另外，还成立了以公共空间运营与小区自我管理为主的三个自组织。</p>	基本一致
<p>主题 3: “公益灌溉” 服务 引导党建联盟进行资源链接，活动分享，参与到公益微创投当中； 联动社区居委会，党建联盟以及社工共同与社区骨干组织召开社区议事会。</p>	<p>搭建了“绘声绘色故事家”志愿服务平台；组建了“好书共享”图书室作为邻里互动、交流的平台；还策划了由武装部宿舍的热心骨干一起执行的邻里节、中秋节、重阳节等活动；共同商讨武装部宿舍的卫生及环境整治等事宜。</p>	基本一致

注：备注部分主要说明项目实施与计划是否一致，如果不一致，原因是什么？

调整之前是否征得林文镜慈善基金会的同意？

2、项目目标及目的的达成情况，有哪些具体及可量度的成果

序号	预期目标	达成的目标	目标达成具体表现	目标达成程度
1	挖掘并培育社区骨干。深入挖掘有才能、有闲时且愿意参与活动女性，并在其中发展 10 名左右的骨干女性；挖掘物业、老年志愿者、社区能人等个体，培育骨干的积极性、保养骨干的热情。	形成“绘声绘色故事家”、健康小站、“好书共享”等社区居民自组织，发展了一批社区骨干。	成立 10 个核心志愿者的“绘声绘色故事家”，每两周开展一期绘本活动，总计 35 期活动，服务 700 多人次 好书共享图书室，开展了乐硕科学实验一节、幸福家亲子教育课 6 节、遇见更好的自己生命教育夏令营 5 天、尤克里里音乐班 6 节、美妆课堂 6 节。发展了 8 个核心骨干志愿者。	超过预订目标 300%
2	搭建 3 个到 4 个的不同对象居民的长期活动平台(如创建妈妈、青少年群组等)，活动相关讯息可藉由此平台发布，同时为社区居民相互认识与了解提供机会与载体；将他们引入当前已有的社区党建联盟平台，让社区居民与社会工作者及社区工作人员有个相互交流。	建立了“好书共享”图书室、健康小站、乒乓俱乐部等居民活动的平台 3 个。	建立了“好书共享”图书室，每周一-周五：4:00-6:00；每周六周日：早晨 9:00-11:00、下午 3:00-6:00 空间常态开放，骨干成员妈妈轮流到图书室值班，提供阅读与交流服务，每天大约 5 个孩子到图书室看书，不少于 70 人次 乒乓球室的体育活动公共空间，由居民骨干自发进行了场地清理，包括清空空间、打扫卫生、安装电灯…… 健康小站，每周一、三、五上午 9:00-11:00，帮助居民测量血压、称体重、帮社区给居民发垃圾袋。	提前实现了方案所订三年目标
3	培育与陪伴 3 到 5 个不等的社区自组织。协助居民自组织订立运行规范、成立制度化运作体系，推动自组织积极为居民提供服务、团结、发动社区居民。	武装部宿舍 5 人自管会、“绘声绘色故事家”、乒乓球爱好者小队等	如前所述，都已经正常开展活动，且内部都制订了规章制度，成员都比较活跃。	已经提前实现方案所定三年的目标
4	建构起居民互助、互爱关系，营造邻里友善、互助共管的社区文化，帮助提升社区居民的社区归属感及参与意识，丰富居民的日常生活。		武装部宿舍已经举办了邻里节，做好了花圃清理种植、宣传栏修建，制订了宣传栏内的内容每一个季度更换的制度。邻里之间互动增强，共管意识初步呈现。 球室每天大约 2 人到乒乓球室进行切磋锻炼，总计 60 人次。阅览室每天都有人来阅读，且已经成为中年妇女举办讲座、开展女性话题知识培训、家庭生活知识教育等的阵地，甚至已经成为女性互相支持、情感互动的场所。社区的氛围已经初步呈现。	已经实现三年目标的 30%。

3、请简要说明下一步项目实施过程中，是否存在变更计划的打算？如果有的话，打算变更什么？原因是什么？

在下一年的项目实施当中，将不会对项目的方向做大的变更，但会在细节方面作些调整。比如增加自组织培育的数量、举办自组织间交流的活动、搭建自组织交流的平台等。因为看到自组织活跃性及自组织骨干培育的艰难，需要对服务活动作些调整。另外，项目组成员发生了改变，可能在服务方面会有所不同。

三、下一阶段的活动

1、下一阶段活动的时间表

时间	任务	备注
2019年11月	独立面对整个项目，与已有的5支自组织建立良好的关系，对下一年度的项目做好长期规划。 第六支自组织处于萌芽阶段，需要长期性的进行跟进，与成员保持密切联系。	原工作人员离职，新工作人员开始接手整个项目。
2019年12月	金斗社区自组织年会及表彰大会。与需要扶持的自组织签订协议，并对2019年度的优秀志愿者进行表彰。	这是一个自组织之间相互学习和了解的好时间，抛出社工对近一年的计划和打算，以及金斗理想社区营造的期望，也就是我们的社区议事会。
2020年1月—10月		根据我们的项目书作出具体的打算。

2、下阶段的工作重点是什么？为什么？

(1) 做好新项目执行人员的交接工作，熟悉整个项目的运作。与各个自组织成员建立良好的关系，同时取得大家的认可与欣赏。

(2) 为自组织增权赋能，推动自组织举办活动吸引居民。一是巩固自组织成员，为自组织增权与赋能。对于已经培养的5个自组织，判断出各个自组织所处的时间段，对于相对成熟的自组织，社工需给予更多的权利，实现他们自主化的运作。相对成熟的自组织应该具备相对数量固定的核心志愿者，有一定的资源链接的渠道，要自主化的开展相应的活动，以及能够独立的完成后期的宣传。对于这样的自组织社工完全可以放权给他们，让他们实现自主化的运作是；但是，还需要关注到他们的需求，比如他们的未来在哪里，需要帮助链接同类型的自组织群体；绘声绘色故事家自组织成员的主观能动性尚不成熟，还需要帮助自组织成员开阔眼界，让他们学习别人的经验和教训，以此向着更好的方向发展。二是推动自组织增加吸引居民的活动，增强吸引居民的能力。主要是为自组织骨干举办培训会或者其它培训形式，

为骨干成员增加经验，也为自组织举办活动提供支持，增加举办活动的信心。

(3) 实施各自组织间交流的措施。一是要把现有社区公共空间营造好，让公共空间成为居民活动与交流的平台，实现交流与互动有场所；同时，将空间营造成是人际互动的平台、自我服务的场所、人际交流的场域。二是搭建自组织间交流的平台，主要是举办表彰活动、联谊活动等。

四、经验总结

1、项目经验教训

在自组织成员的挖掘当中，一定需要了解他们自身的动机，即他们是否是自己提出，自己迫切想要开展的；如果是在其他人要求下开展相应的活动，那这样的自组织的发展将一直依靠其他人；因此需要找到有想法、想要做一些东西的组织成员。自组织的培育没有办法一蹴而就，不是简单的活动式的项目就可以完成，而是需要我们社区居民进行自我管理与服务。所以在自组织的培育上面，我们需要做到：

(1) 不能操之过急。在短期内马上成立的自组织，要么是外面引进的社会组织，带动小区居民一起玩耍，要么就是社工自定义的“自组织”。外来的组织一旦撤走，小区恢复平静，自组织归零，因此没有真正意义上的自组织。社工要有抗压能力，我们的外界领导希望我们马上把有苗头的自组织成立起来，希望我们做事非常的高效率；但是，出于对自组织的考虑，有一些事情他们自己可以做，即使他们做的效率并没有那么高，但是这些简单的事情还是需要交给他们，鼓励其去完成。

(2) 保持像鹰妈妈一样的抚育态度。在挖掘骨干成员时，可以敏锐地判断出该居民是否具有领导能力、是否有奉献的精神；在自组织初显苗头的时候，要给予他们信心和勇气，时刻地关注他们；但是，在逐渐发展的过程中，社工要有意识的开始逐渐疏远他们，让他们自主讨论，自己解决所面临的问题；最终除非，社工则是观望看着自组织成长。

(3) 不是自己的事情，不轻易下结论。在自组织团队的成长过程中，总会或多或少有一些冲突的产生。在冲突产生后，社工要向双方了解真实的情况，但不完全是听之任之，时刻保持中立，对于此事做出客观的解决方案。切勿听信谣言，做到不信谣，不传谣。

(4) 判断自组织的真假需求。有时候自组织成员突发奇想，想要做一些事情。此刻社工要给予正向的引导并帮助他们进行分析，判断事件的可行性。但是，对于

他们的“突发奇想”应多给予肯定，鼓励他们多思考。

(5) 伙伴式成长，适时放手。在项目运营当中，随着自组织逐渐越来越活跃，自组织的数量越来越多，使得社工没有办法全面跟进每一支自组织，社工面临的是各个自组织的“争宠”，以及诸多自组织活动开展当中社工无法进行协助。所以，针对刚刚培育的自组织项目社工需要长期的支持与帮助；对于相对成熟一点的自组织，社工只要协助便可。自组织的培育就要像伙伴式的成长一样，该放手时候要放手。自组织的培育远远不是书本上操作化的流程，是社工与居民心与心的靠近后，伙伴式的看着慢慢的成长，终究有一天伙伴会离去这样的一个过程。这个过程是一个艰辛的过程，社工应时刻保持警惕，不是所有的需要和要求我们都要满足的，社工需要辨别真假需求和轻重缓急。

(6) 增配社工，加强引导。在未来的项目运营当中，随着自组织的数量越来越多，至少应该配备2位社工，可以相互支持、相互协助。而对于新进的实习生而言，没有办法马上与各个自组织成员建立联系，那么在这个方面需要加强引导。

(7) 陪伴成长，进退相宜。社区营造不是单一化的服务，没有固定的标准，没有必须要做的活动，没有固定的服务人群，甚至没有固定的休息时间，社工需要时刻保持耐心、专业和认真。没有一支自组织能够瞬间的成立，并且实现自主化的运作，所以社工需要一定的耐心和抗压的能力，慢慢陪伴自组织成长。社工的专业体现在我们知道什么时候与我们的自组织保持密切的关系，什么时候开始“疏远”，以及辨别他们诸多需求。

2、就项目的社会价值、项目的创新性和项目的可持续性三个方面做重点分析；

社会价值：社区营造的社会价值从社区居民、小区、社区和社会层面来讲。社区居民，邻里之间的陌生是他们想要打破的，俗话说“远亲不如近邻”，但是没有有一个契机让他们实现交流，因此社工和居民一同打造公共交流平台，实现人与人之间的交流和互助。对于居民所在的小区，邻里之间的关系逐渐亲近了，大家共同携手商量解决一些社区当中的公共问题，比如高空抛物、宠物随地大小便、社区噪音等问题；有这样和谐友好型的小区，有这样热心的邻居，有这样充满欢声笑语性的氛围，让小区变得更加的美丽。对于社区，看着居民之间的关系越来越融洽，社区在服务当中，居民也可以更好地理解社区工作者的不易，实现相互配合，共商等友好的氛围。对于整个社会来讲，有这样的社区，有这样的小区 and 这样的邻居，

人人都希望生活在这里，那人人都要有相应的行动，才会有这样美好的社区，很多这样的社区加起来，就是一个繁荣昌盛的祖国。

项目的创新性：理想社区营造，社工的角色在不断的发生变化。从发掘社区当中的能人到与其达成伙伴关系，最终实现自组织的自主化，在这个过程中，社工的作用在逐渐减弱。但是自组织的自主性在不断增强，他们凭借自己的能力，服务更多的社区居民，让更多的居民参与到社区服务当中，从而在真正意义上打破了邻里之间的陌生感，实现了邻里之间的互助。在整个项目当中，社工和居民一起打造公共活动空间，但最终的主人是社区居民自己，受益的服务对象是更多的社区居民，实现了共建、共治、共享的理想社区。

项目的可持续性：在理想社区的营造当中，我们在金斗社区培育了种类繁多的自组织，分别满足了居民不同的需求。这些自组织只要给予他们相应的支持与帮助，就有可能实现自主化运作。但是在他们成长的过程当中，依旧还是需要依靠社工给予他们支持与帮助，帮助他们连接资源，拓宽眼界等等，最终让他们有信心有能力去实现自主化。

3、对项目设计的改动建议和需要跟进的工作

针对项目书没有一个较大的改动，只是在整个项目的推动上，需要加快进度。比如外出走访，了解相关领域其他组织是如何开展相关的活动。

4、对林文镜慈善基金会的其他建议

在社区营造当中，自组织的培育需要花费大量的时间和精力。在如何培养他们的自主性上面，还需要更多的专业支撑；随着自组织数量的逐渐增加，社工将会有更多的时间花费在这些自组织的上面，如何处理自组织之间的关系、如何处理自组织与社工的关系，需要更多人力、技术的支持；而且，在社区营造当中，需要伙伴式的交流和相应的支持。因此，希望明年可以增加项目资金，增加工作人员的数量，增加区域合作单位间的交流。

五、附件

1、财务报告（财务管理制度规定需提交的财务报告）

2、与项目有关的各种报告、出版物、媒体报导或影音材料，均可作为附件放在项目完成报告后面。