# 无锡市新吴区旺庄街道：实施“益动旺庄”成长计划探索社区工作者阶梯式培养新模式

旺庄街道地处无锡市新吴区东南端，人口密集、产业繁荣，占地43平方公里，居住人口超20万，下辖16个社区，社区工作者167人。随着社会治理重心的不断下移，社区工作者在基层社会治理中发挥着越来越重要的作用，但是其专业化程度不足、队伍稳定性不高、社会认同度不强等问题影响了社区工作者的职业体系建设和基层治理的实效。旺庄街道开展“益动旺庄”社区工作者阶梯式成长计划，聚焦社区工作者的“六力”建设，培育出一支职业化、专业化基层社区工作者队伍。

一、主要做法

（一）精准把脉，提炼“六力”需求模型。通过问卷调查、观察访谈等方式向辖区内的社区工作者、居民等了解情况，找准症结所在。调研显示，不同层级的社区工作者问题各异。新入职社区工作者一线服务能力较弱，与居民的熟悉度、信任度不强；有一定工作经验的社区工作者缺乏专业化的服务技巧和系统化的项目服务理念；社区负责人的治理视野不够开阔，较难开展治理创新。旺庄街道以能力建设为核心，着力搭建“益动旺庄”人才培训平台，提炼出“三层级六能力”需求模型。具体而言，三层级为社区工作者中的新手、骨干、中坚不同层级，六能力即为民服务力、居民动员力、协商议事力、项目运营力、统筹协调力、治理创新力。在需求模型中，第一层级赋能旨在提高新手社区工作者的为民服务力、居民动员力；第二层级增能旨在提升骨干社区工作者的协商议事力、项目运营力；第三层级聚能旨在提高社区负责人的统筹协调力、治理创新力。

（二）传帮带育，夯基筑台助新手起航。针对新手社区工作者，开展“启航培力计划”，通过集中授课、传帮带育的方式，重点培养其为民服务力和动员居民力，进而解决新手社区工作者业务能力较弱、居民关系不稳固的问题。一是通过集中授课、考前辅导、模拟练习等方式推动新手参加社会工作师考证，培养专业理念和意识。二是举办“益创沙龙”新老社区工作者交流会，邀请经验丰富的社区工作者分享服务开展的方法流程、与居民交流的经验技巧，帮助新手熟悉业务。三是通过拓展练习、实际操作等方式教学相长，提高一线服务能力，与居民建立友好关系，调动居民参与积极性。

（三）系统设计，着力锤炼骨干队伍。挑选入职2年以上、有工作经验且愿意主动提升发展的社区工作者作为骨干，通过链接外部资源，小巷论坛交流会等方式为其提供“知、信、行”知识实践体系培育，提升其项目运营力和协商议事力。一是链接社会治理专家、教师资源，通过专家授课结合参与式学习的方式提升骨干的共建共治的理念意识；二是组织骨干赴上海、苏州、成都等城市取经，就公益创投自治项目、民主议事会等进行经验学习，掌握实操技能；三是开展“小巷论坛”交流培训会，通过案例分析、角色扮演等方式进行模拟演练，打造“旺庄小巷论坛人才资源库”。

（四）跟岗训练，打造社区中坚力量。将社区负责人（含副书记、副主任）作为第三层级培育对象，通过与上海市先进街道制定共建跟学合作计划，实施跟岗训练，开拓其治理视野，提升其统筹协调、治理创新能力，进而激发社区治理活力。一是街道通过外出参访、专家推荐等方式确定与上海浦兴路街道、彭浦新村街道建立合作计划，通过自主报名、面试遴选确定跟岗学员名单，制定学习手册，明确任务要求。二是跟岗期间，学员结合自身需求，重点学习自治管理氛围营造、统筹规划社区治理方式等。三是举办“上海跟岗训练营主题论坛”，学员将自己的跟岗内容与收获反思向街道、社区、社会组织、居民代表等进行分享。

（五）项目操演，以实践提能力。“益动旺庄”人才培养平台结合“微爱旺庄”社区微治理创新大赛，以项目化操演的形式使各层级社区工作者参与其中，以实战提升整合治理能力。一是社区负责人以创新大赛为契机，依据所学的治理经验，结合实际情况，明确微治理项目的申报方向，链接社会组织、公益慈善力量等，进行项目的统筹规划。二是骨干社区工作者与社会组织联合申报，利用项目运营的知识，全程参与并执行，在此过程中骨干与其他主体进行友好协商，不断提升协商议事能力。三是在项目活动的开展中，新手以活动为平台，积极与居民建立信任关系，在了解其特征和需求后，提供更优质服务。

二、工作成效

（一）显著提升社区工作者的治理能级。

“三层级六能力”的赋能计划显著提升了社区工作者的治理能力。截止到2021年，街道为不同层次社区工作者提供1000余人次的培训，其中7名新手成长为骨干社区工作者，6名骨干成为社区书记或副书记。相关微治理项目实践先后12次获得市区级治理创新奖项，同时在学习强国、无锡日报等官方媒体也进行了专题报道。

（二）有效实现了基层的减负增能。

分类赋能计划使社区工作者用推进自治和项目化运作的方法发掘培育百余支社区骨干团队，并将其培养成社区工作者与居民间的桥梁，切实解决了环境整治、安全隐患等急难愁盼，极大提升了居民的满意度，2020年居民满意度达85%。多元共治的治理新格局为基层工作的开展提供了重要支撑，极大减轻基层工作者的任务负担。

（三）梯度推进了基层治理能力的现代化。

接受培训的基层工作者将所学的专业理念技巧及先进经验结合本土实际进行实践应用，切实提高了社区工作者的六种能力。旺庄街道以能力建设为抓手，健全基层治理人才培育机制，提升了社区工作者的专业化程度、增强了队伍的稳定性、提高了居民的认可程度，有效推动政府治理同居民自治良性互动，充分展现中国特色的基层治理制度优势。

专家推介建议：

随着社会治理重心的不断下移，社区工作者在基层社会治理中发挥的作用越来越大，其能力提升是当前我国社区治理能力现代化、社区社会组织培育等方面的重要课题。

旺庄街道聚焦于社区工作者的“六力”建设，着重于对社区工作者的分类赋能，提升社区工作者的治理能力，利用自治和项目化运作的方法培育社区骨干队伍，推进基层治理能力的现代化。一是以需求为导向，建立了“益动旺庄”的“三层级六能力”需求模型，针对不同类别人员制定能力提升计划，对社区工作者能力建设提供了理论参考。二是旺庄街道探索的社区工作者培育体系，以社区工作者的“六力”建设为核心，形成了社区工作者能力提升方案。对新手社区工作者“传帮带育”，培养新手社区工作者的为民服务能力和动员居民能力。对于骨干人才，旺庄街道链接社会资源，主动向其他城市地区学习，提升其项目运营力和协商议事力，打造“旺庄小巷论坛人才资源库”。对于社区负责人，通过外出参访、跟岗训练等，着力提升其统筹协调、治理创新能力。

旺庄街道以能力建设为抓手，健全基层治理人才培育机制，提升社区工作者的专业化程度，对打造一支职业化、专业化基层社区工作者队伍具有较强的示范意义。

民政部门户网站2022-2-21