



甸柳一居最初为社区老人开办的餐厅，如今已发展到人人都可在此用餐。本报记者 张中 摄

# 首次引入专业社工，整合资源实现共享 这30年，她让社区舞台无限扩展

本报记者 张刚 张九龙

## 改变了一种认识

在社区的一次“我心目中的社区”节目活动中，郭晓晨知道了陈叶翠这个名字，当时她已是年近半百。但第一印象是：年过半百不落伍，思想很新，从此，他们就经常一起探讨如何做社区居民工作。

都说社区群众工作难做，那时大家对居委会仍然没有摆脱“红袖章，发通知，动动嘴，跑跑腿”这个固有的认识，而有些社区的治理水平的确落后，社区治理的年轻化、知识化、专业化仍然远远不够。

当时，甸柳一居的治理水平已经走在了济南的前列，可陈叶翠并没有就此止步，她还要把社区放在全国、全球的视野去发展。2006年，国家提出了发展社区工作的号召，引起了陈叶翠的重视。当时的社区工作在国外已较成熟，但因起源于西方，那些晦涩难懂的专业名词搞得她一头雾水。

在一次民政局组织的会议上，陈叶翠结识了山东大学社工系主任高鉴国教授。陈叶翠抓住机会，向专家请教社区该如何发展、社区服务该怎么提升、居民自治该如何走下去。“当时驻济高校的社会工作专业还停留在学术研究层面，简单交流后，双方对社工落地都很感兴趣。”高鉴国说。此后，陈叶翠慷慨地提供了场地，给社工孵化创造条件。

同时，她顶着很大压力，引进黄智雄先生的社工治理理念，当时也有担心，能行吗？一个老旧小区，基础设施不发达，能和国外社区比吗？但陈叶翠珍惜机会，跟着专家们亲自到国外看，学习先进的社区治理经验。有一次，陈叶翠参观了国外的一个社区服务中心，面积达到两千多平方米，这在那时的济南还不敢想象。

“陈主任很激动，她说社区服务中心是宣传的阵地、服务的阵地，居委会是为居民服务的，留给居民活动的空间越大越好，回去以后我们也要这样



趵突泉街道办事处副书记郭晓晨这些天在帮助处理陈叶翠的后事，悲伤的心情并没有得到缓解。他一支接一支不停地吸烟，慢慢梳理着陈叶翠30年来工作的历程与方式方法。“2005年，我任济南市历下区民政局基层政权科科长，从那时起，与陈叶翠有了工作上的交集，这些年来我的工作有过几次调整，但是，陈叶翠主任的一些工作创新包括取得的荣誉，我最了解，这些年，她成了我的大姐，也是我最知心的朋友，更是我工作上的好伙伴！”

改造。”同行的山东师范大学管理与工程学院MBA导师、济南山泉社会工作服务社监事刘学民回忆说。

这让陈叶翠认识到，要摆脱贫委会大妈“红袖章”的标签，就要引进现代治理观念，正是由于她第一个“吃螃蟹”，引领了济南市社区治理，开创了开放、共享的时代。在她的引领下，甸柳一居还从一个普通的居委会，被带入了国际视野。

郭晓晨深有感触地说，社工为什么在甸柳一居率先找到了生存的土壤？这里的关键就

是陈叶翠的开放胸怀和超前的意识。

## 总结出一套方法

社工只是一个亮点，然而社区工作的主体是广大居民，如何把居民从家里请出来，让他们成为社区治理的主体？对此，陈叶翠有过困惑，也有过迷茫。她认为，关键就在于组织群众，从“组织”两个字上做文章。于是，陈叶翠在工作中一步步摸索，总结出社区治理是“四位一体”，即“党建为引领、组织为方向、文化为灵魂、服务为根本”，后来又加了一条“和谐为目标”。

但是对居民说这些，居民很难理解，要通过实际的工作去让居民慢慢感受，怎么办？一户户敲开党员的门，先动员党员骨干，请他们从家里走出来，后来，甸柳一居成立了“八大员”，全是党员带头，组成八个小分队，担任调解员、巡逻员、宣传员等。

要扑下身子做这些，身为社区书记，就首先要自己带头，把自己先变成“一盏灯，一杆旗、一张网、一团火”。这12个字，最早是历下区民政局给陈叶翠的定位。但是现在回过头来看，这12个字，已从陈叶翠个人的引领作用，放大到对社区所有党员、基层党组织和社区党委的要求上。

而陈叶翠一直在社区工作中用行动践行着这12个字，把自己作为联结政府跟普通社区居民之间的坚实桥梁。比如，各级政府有时会给困难群众发补助，这钱从上面发下来，直接转给困难群众，那社区只当个二传手，居委会的作用怎么发挥？一杆旗怎么引领？陈叶翠就会主动召开民主协调会，让困难群众知道政府的政策，不然，可能有些困难居民拿了补助金都不知道是谁给的。

## 搭建了一个链条

郭晓晨在回忆陈叶翠的工作方式方法时形象地说，陈叶翠对大学资源的整合，为甸柳一居的治理建成了一座智库。而陈叶翠

本人就是一个链条，联结起了高校资源。山东大学、香港中文大学、山东财经大学、山东师范大学、济南大学等5所大学都在这里建了社会实践基地。

说起陈叶翠的这些努力，曾任甸柳街道办事处党工委书记的曾素燕深为敬佩。她说，陈叶翠有些事拿不准，包括扩建居委会、加建二楼扩大社区活动室给社会组织用，让高校的专家教授来开论坛，有时会遇到资金压力等困难，经常找她商量。

“老大姐思路太活泛了，她来找我，要发展这些活动项目，要找高校，要找资源，我就说，你的想法我都支持，只要为居民好，给居民办好事，只要百姓愿意，你就大胆去干！咱们要让专家来给咱们社区服务，你大胆干吧！街办支持你！”

有一次本报记者去采访，正遇上高鉴国教授在社区里组织论坛活动，随后陈叶翠拉着本报记者和高鉴国，在居委会旁边的一个小饭店里点了几样快餐，一起坐下来聊社区资源的共享和挖掘，并要把报社的文化资源也引进社区，一聊就是一个下午。

那时高鉴国、李芹夫妇，已是社会学的名家，但是经过陈叶翠的不懈努力，基爱社工、山泉社工等一系列专业化的服务，很快在甸柳生根发芽。后来，类似社工项目又在济南遍地开花。而甸柳一居安居乐业的优美宜居家园，也吸引了来自美国、加拿大、德国、瑞典和中国香港、中国台湾等十几个国家和地区的社会工作专家前来参观考察。

组织落地、服务落地、留住人才、服务提升，济南每一个社工事业的发展环节，都留下了浓郁的陈叶翠印记。“陈主任是济南乃至山东由社区干部转向社区工作者的第一人，她留下的经验是一笔宝贵的财富。”高鉴国表示。

## 留下了一笔遗产

现任历下区社会组织培育发展中心主任燕操，曾是甸柳一居首批社工。

2007年，甸柳一居在全市

率先将山泉、基爱两家社工服务机构的专业社工引入社区，社区治理开始朝着专业化、职业化方向不断发展，这一年成为济南社工服务元年。燕操回忆说，陈主任帮他们首批社工在社区探索开拓服务项目，链接各类资源，把社区当成一个开放的平台，在这个开放的舞台上，实现了资源共享、社区共治，这也是陈叶翠在社区治理上的贡献之一。

眼下，志愿服务积分兑换在济南不少社区能看到，而它的源头正是来自甸柳一居。2014年，通过政府购买社工服务的模式，甸柳一居率先建起了“道德银行”。对居民道德行为实施量化，仿照银行的形式，把社区居民在家庭、社会和单位的道德行为兑换成一定的积分，“存”入社区道德银行。当道德积分达到一定分值，便可兑换奖品或社区免费服务。这种“付出、积累、回报”机制不仅符合国际社工专业理念，而且与社区的居民现实状况相结合，让更多的社区居民加入志愿者服务队伍，“奉献社区、服务他人”的良好氛围逐渐浓厚起来。

济南港华燃气有限公司就在甸柳辖区，其相关负责人回忆起这些年与甸柳一居的合作共建，充满了无限的怀念。这些年来，港华燃气多次在甸柳一居开展“燃气安全进社区”活动，先后开展了安全知识讲座、消防演习等多个活动。而在每一个活动现场，永远少不了陈叶翠的身影。在2013年，港华燃气还与居委会优势互补、资源共享，共同签订了《共建文明社区 共创文明城市协议书》，类似的单位还有很多，大到公交公司、辖区银行，小到社区菜店都签了这份协议书。这样的“第一个”在甸柳一居还有很多，陈叶翠开放办社区、服务专业化理念功不可没。

“社区治理全靠政府是不现实的，需要社会各方全员参与。”在刘学民看来，保持一种开放共享的姿态，敞开大门办社区，广泛吸纳社会资源，实现人人都去参与贡献。“她把社区舞台的边无限扩展，这才是社区发展的方向。”