

教师领办社工机构之“怎么做”

主持人：

本刊记者 李芳

嘉宾：

易松国 深圳大学社会学系教授、深圳市鹏星社会工作服务社理事长

童敏 厦门大学社会学与社会工作系教授

赵立新 江汉大学法学院院长、武汉楚馨社会工作服务中心理事长

教师领办的社会工作服务机构（以下简称社工机构）一方面承担着服务实践和机构建设示范、理论与实务创新研究、培养人才、推动社会工作发展体制机制创新、开展社会工作政策倡导等使命和责任，另一方面也必须面对与其他社会力量兴办的社会工作服务机构一样的生存和发展压力。在这种状况下，教师领办社工机构如何发挥自身优势、及时扭转误区，从宏观和微观层面同时推进这一中国社会工作本土实践更好地实现其初衷呢？

主持人：在社会工作高速发展的十年，教师领办社工机构起到积极的推动作用，但高校教师的资源和能力优势使得一部分机构的发展对此产生依赖倾向，教师们的精力也“深陷其中”。请问未来的发展中，在教师抽身于“跑项目”和“忙于一线实务”，向着在实践经验总结提炼和实践问题研究方面发挥更多作用方面转换，应该做出哪些努力？

童敏：教师从直接的“一线实务”和“跑项目”中抽身出来，这是机构和实务发展的必然要求，意味着中国本土社会工作需要走向实务和研究并重阶段。为此，教师首先需要转变实务的视角，把实务经验的及时总结和新问题的及时探究作为实务深入必不可少的部分，从“小实务”走向“大实务”的视角，即“实务+研究”，把实务做精、做深；把实务和研究结合起来，避免传统的在实务场景外开展研究，导致实务和研究相互分割，甚至对立；建立实务研究团队，让实务人员与研究人員定期在实务场景中进行交流，形成实务和研究的协同关系；注重服务经验的规范化和标准化，出版一些比较实用的操作手册和服务指南，带动整个领域服务水平的提升，反过来又能推动研究的深入，使实务和研究形成良性的循环。

易松国：中国社会工作教育协会高校教师社工

机构专业委员会对领办社工机构的高校教师所做的问卷调查显示，在行政任职方面，53.4%的教师担任机构总干事或主任，3.7%的教师担任副总或副主任，22.2%的教师担任督导，4.2%的教师担任机构顾问，3.7%的教师担任其他职务，12.7%的教师未在机构任职。由此可见，高校教师在其领办的机构中所承担的角色各不相同，不一定都是在“跑项目”和“忙于一线实务”。高校教师在其领办的机构中的角色定位及其转变不能一概而论，而应根据机构所在地区的特定环境以及机构发展的不同阶段进行界定。另外，行动者和研究者并非是两个冲突或对立的角色。高校教师既可以作为行动者，同时也可以可以在行政和实务工作的基础上开展学术研究。对于作为行动者的领办教师来说，重要的是需要处理好行动和研究的时间和精力分配问题，并且沉下心来做点研究。

赵立新：要实现从目前的跑项目、忙于机构运营事务的行动者向社会工作实践经验的总结提炼者和实务问题的研究者角色的转化，领办机构的教师们首先需要尽快培养成熟的机构管理和项目运营人才，从而让自己跳出日常事务性工作圈，站到社会工作事业发展必需的行业分工高度，重新进行自我使命定位，完成身份角色转换。其次要围绕理论范式与本土实践的沟通衔接、实务模式与社

会政策的互动协调,项目成效与社会问题的回应关系等几条主线,梳理经验提炼与问题思考的基本脉络,收集、整理各地试点服务模式 and 专业化服务案例、数据,利用网络平台,推动文献库建设,为实务研究工作提供基础支撑。此外,教师还应发挥其长期穿行于高校、社工机构、行业组织、基层社区和政府部门的关系资源优势,瞄准关键问题和重点领域,以问题为导向,发起经验总结和问题反思攻关行动,并积极参与研究成果的分享交流活动,推动各方共同开展总结反思。

主持人:教师领办的社工机构在发展过程中也呈现出分化,一些机构项目忙不过来,一些机构由于没什么项目陷入僵尸状态,而“疲于项目”和“少有项目”都对教师领办的社工机构拓展教学实践平台造成一定负面影响。请谈谈在更好地实现教师领办社工机构的实践教学平台作用方面,应该怎么做。

易松国:中国社会工作教育协会高校教师社工机构专业委员在问卷调查中发现,教师领办社工机构有23.7%的没有专职社工,47.8%的没有专职社工助理,近半数(48.4%)没有专职行政人员。从机构的资金收入来看,12.2%的没有任何收入,15.9%的机构全年收入不足10万元,32.8%的机构年收入在10万—50万之间,12.1%的机构收入为51万—100万,20.1%的机构收入在101万—500万之间。年收入超过500万的机构只占5.8%。由此可见,大部分教师领办的社工机构都具有规模小、服务少、对政府依赖严重等特征。教师需要积极寻找资源,发展服务项目,但同时要避免两种倾向:



一是贪多求大,二是急躁焦虑。后者是缺乏项目或项目不稳定的机构教师的普遍心态。对于教师领办机构及其领办教师,我的观点是:有所为,能则为。

童敏:实务与研究不同,受实际不可控因素的影响很大,出现“疲于项目”和“少有项目”是非常自然的事。作为教师,如果出现“疲于项目”,除了需要适当控制项目的发展之外,还需要根据自己的时间和精力从现有的项目中挑选出有开发前景的部分项目,结合实务和研究的要求,建立“实务+研究+教学”的综合实践教学平台。当然,这样的综合实践教学是有一些要求的,首先,需要采用项目制,围绕项目的申请、生成、执行、评估等环节开展研究和教学,使研究和教学的节奏符合实际项目推进的要求。其次,需要采用问题导向的研究和教学方式,由实务问题引导研究和教学开展,这就要求教师具有跟进实务,并且能够把实务问题转换成研究问题和教学问题的能力。如果机构出现“少有项目”,教师就可以将学校的实习教学的经费或者课题经费与实务衔接起来,选择有前景的项目开展研究和教学。受经费和人力的影响,领办机构的教师可以适当地将实务进行聚焦,找到其中最具有推广价值的项目活动部分首先开始实务探索,并由此链接教学和研究,及时总结经验,带动实务新项目的开发。

赵立新:为更好地实现教师领办机构服务实践教学的平台作用,教师首先应当把机构从全力投入承接服务项目的惯性中牵引出来,适度调整机构的宗旨使命、发展战略、日常管理制度以及资源配置导向,强化其所领办机构的实践教学服务功能,进一步提升机构的实务教学能力。其次,领办机构的教师还应当积极推动高校社会工作专业的人才培养方案和课程教学计划,以实务工作能力需求为导向,强化学校社会工作专业实践教学与机构实务活动在知识、方法和具体环节上的对接机制,立足社会工作实务的各项能力要素,全方位开发实践教学课程,设计专业教学活动,促进教学过程的精细化管理,引导学校教学资源精准投放到社工机构的实践教学能力建设之中,充实实践、实训基地建设内容。此外,还应当推进机构与高校的双向人员交流机制,引导机构的实务工作者走进课堂和从事理论教学的教师走入机构一线实务过程,推动“双师型”教学队伍建设。

主持人：法人治理是社会服务机构最重要的组织架构，对机构的发展起到奠基和领航作用。按照民法规定，社工机构属于民办非企业法人，但目前我国相关法律法规对民办非企业法人的法人治理规定较为原则和滞后。在社会工作发展初期，社工机构人力资源的缺乏使得机构理事会与执行层互相交织明显，而从长远来看，这对现代社会服务机构建设非常不利。请谈谈在尚缺乏制度顶层设计的情况下，教师领办的社工机构如何在理事会与执行层边界清晰、各司其职等机构建设方面做出示范引领。

易松国：调查发现，教师领办的社工机构一般都建立了理事会，其中，74.3%的教师担任理事长，12.6%的教师担任副理事长，6.3%的教师担任理事。很多教师都是身兼数职，同时承担机构决策、管理、督导和服务等职能。机构理事会的作用并不明显。

健全完善的法人治理结构和制度对社工机构发展至关重要。理事会主要有以下几个方面的职能：一是机构重大决策，二是为机构寻找资源（特别是筹款），三是监督机构。理事会的构成动因可总结为三种驱动因素：价值驱动、利益驱动和情感驱动。教师领办机构如果想在组织治理方面有所作为，需要对理事会构成和治理制度非常重视。在理事会构成上，尽量邀请价值驱动或者价值+情感驱动的社会人士加入。在治理制度方面，制定完善的理事会制度，明确理事会和执行层的职责和关系。教师可根据机构的发展情况选择自身的角色定位及行为策略，较为理想的选择是决策和行政角色分离；在选择决策和行政双重角色时应考虑如何充分发挥好理事会在机构决策、资源链接和监督等方面的作用。

赵立新：法人治理结构的弱化是社会工作服务机构的“通病”，这与各地推动社会工作实务项目试点的法制环境、政策背景和社会条件有关，也与机构举办过程的发起人和机构从业人员的结构性制约因素密不可分，此外还应当看到机构在规模上普遍具有微型组织特征，在普遍存在的机构运营经费和专业管理人才双重短缺的压力之下，简化机构的组织结构、全员参与执行事务等用以降低机构运营成本，尽可能提高效率的做法就成为较为普遍的现实选择。况且我国在立法层面也未对民办非企业法人治理结构以及其相互之间的权、责、利关系做出与公司法人治理类似的详尽规定。这种情形之下，教师领办机构要在理事会与执行层边界清晰、各司其职上发挥示范引领作用，其所面临的困难可想而知。

但是仍然可以借助其相对广泛的社会关系网络，延揽一些彼此信任度较高、具有专业和资源支持能力、有志于社会工作事业发展，但不需要在机构领取薪酬的社会人士兼任理事、监事；依法完善机构章程，明晰理事会、监事会和机构执行机关的权利、义务和责任，探索现代社会服务机构健全法人治理结构的实践路径，制定权责边界清晰的管理规章和日常工作规范，逐步落实机构决策权、行政权和监督权的分工协作、相互制约机制。

主持人：面对越来越成熟的专业服务体系和精细化分工格局，教师领办的社工机构与社会力量兴办的社工机构应发挥各自优势，走差异化的道路，才能更好地形成对我国社会工作整体发展的推进力量。请谈谈在差异化发展的保驾护航方面需要进行哪些制度建设，教师领办的社工机构准备拿出哪些推进策略。

赵立新：要推动教师领办机构在实务研究、政策推动、体制创新、交流合作等方面谋求建树，首先要求政府大力拓宽服务领域，在政策和资金支持层面为这类机构提供有利于分工协作、差异化发展的生存发展的充裕空间；其次，为承担不同实务使命的社会工作服务机构，在资质和信用层面建立必要的准入机制以及组织定向采购服务，从而引导他们立足自身条件，理性选择差异化发展路径，在制度层面化解目前多数社会工作服务机构有项目资金几乎什么都做、没项目资金几乎什么都不做的困局。

而教师领办的社工机构由于面临的生存压力相对较小，所以可结合自身特质和面向的服务区域、领域，在愿景使命和专业化特色的重新定位上先行一步，有所为，有所不为，尽快在知识储备、服务团队建设、资源网络建设和项目经验累积等方面形成专业特色和核心竞争力，面向行业分工和精细化发展提前布局。

易松国：教师领办社工机构具有一些优势，如专业优势、研究优势、资源优势、政策推动优势。政府针对教师领办机构出台专门政策比较难，但教师可以根据自身优势，在机构自身发展方面有所侧重：一是机构的规范化管理；二是服务的专业性；三是服务的研发和创新；四是学术研究；五是社会工作人才培养；六是政策倡导和发展推动。然而，领办社工机构是高校教师的个人行为，我们也不能对高校教师及其机构进行道德绑架，提出过多要求。