

浅谈乡镇社工站“非专业背景”社工专业化的经验与启示

作者：佚名 来源：长沙市三和社会工作服务中心 发表时间：2020-04-10

2015年湖南省民政厅关于印发《关于加强社会工作专业队伍建设的实施意见》的通知，为湖南省社会工作专业队伍建设提供了有力的政策支持。2018年湖南省民政厅先后出台《关于推进政府购买服务加强基层民政经办服务能力的实施意见》和《湖南省乡镇（街道）社会工作服务站项目实施方案（试行）》，各地乡镇（街道）社工站建设纷纷提上日程，短期内社工人才需求量大幅度增长，而目前省内社工人才数量较少，导致所招聘的社工站人员大部分为非社会工作专业背景出身，为保证乡镇（街道）社工站的服务质量和服务水平，培养社工站社会工作专业人才成为运营机构的首要课题。本文将结合具体实践，简要谈谈乡镇社工站“非专业背景”社工专业化的经验与启示。

一、情况概述

2019年3月，长沙市三和社会工作服务中心所承接的长沙县乡镇社工站项目正式落地实施。本社工站项目为二、三标段，共包含8个社工站，社工站全部位于长沙县北部的农村地带，地点偏远，交通不便。每个社工站配备2名驻站社工，共计16名社工，且16名社工均为农村当地居民，均无社会工作专业教育背景，仅2人拥有社会工作相关从业经验。

对于本机构而言，乡镇社工站建设和农村社会工作都是全新的领域，在新领域如何开展新服务，如何保证社工服务质量，如何达成社工站的建设初衷，是机构亟待解决的问题。社会工作是服务性工作，服务质量主要依靠开展服务的人——社工来保证，为此，本机构聚焦于如何将“非专业背景”社工专业化，为乡镇社工站建设提供人才保障。

二、主要措施

（一）明确招聘条件，稳定站点人员

本机构运营的乡镇社工站地处长沙县农村地带，距离城区较远，公共基础设施较

差。社工站建设前期，40%的社工为外地社工，他们虽拥有社会工作教育背景、相关从业经验，但由于语言、风俗习惯、工作条件等原因，外地社工较难适应农村的工作环境，使得建站前期社工离职率偏高，第一季度人员异动率高达37.5%。机构及时调整招聘策略，明确招聘基本条件为：学习态度积极、学习能力良好、认同社会工作专业价值观、拥有交通工具，在满足招聘条件的基础上，优先选择本地居民。本地社工相比于外地社工，更了解本地风土人情，更熟悉居民关系，且语言沟通无障碍，这有利于社工快速适应工作环境，在一定程度上提高了社工站人员的稳定性。而所设置的招聘基本条件，保证了社工的学习态度和学习能力，为后续的专业人才培养提供了态度保障和智力保障。

（二）督导支持先行，重视人文关怀

督导支持先行，即社工站建设前期，机构对社工的培养以督导支持为主，其他培养方式为辅，在督导过程中重视对社工的人文、情感关怀，帮助社工保持稳定的工作心态。自社工站落地到乡镇之后，社工们面临着来自民政局、镇政府、服务对象、甚至家人朋友等多方的压力，由于社工站社工缺乏相关专业教育和工作经验，不知如何解释社工站工作、无从下手开展专业服务，极易出现自我效能感低，引发负面情绪，进而丧失职业自信心，选择离开社工行业。相比社工行业内的其他人才培养方式，督导方式可根据社工的不同特点、不同需求有针对性地、及时地提供专业指导和支持。本机构督导者通过提前与社工电话沟通、查看社工站点每日工作汇报内容等，收集和了解社工的督导需求，继而根据需求内容的不同，采取电话督导或实地督导的方式提供督导服务。社工站建设前期，社工们反馈给督导者的最大问题是不知道如何开展专业工作、不知道如何与相关方建立关系等，在督导过程中，通过深入了解社工反馈的问题、记录社工的反馈频次、观察社工的语气神态等方式，督导者在回应具体问题的同时，更注重耐心倾听社工的话语，引导社工宣泄因工作不顺、心理压力大而导致的焦虑、急躁等不良情绪，稳定社工工作心态。2019年3月-7月，本机构内部督导者对社工站社工共计开展实地督导47次，电话督导百余次，从专业知识讲解、实务能力提升、工作难题解决、负面情绪疏导、人际关系提升等多方面多角度提供督导支持，使得社工从难适应、难开展社工站工作，到独立、高效、超额完成社工站建设任务。

（三）内外培训并重，提升专业能力

内外培训并重，指一方面机构针对社工不同成长阶段的实际需求，确定阶段性培训主题，开展具有针对性的内部集体培训，短期内集中解决多数人的共性问题；另一方面机构充分利用外部资源，鼓励社工根据自身需要有选择性地参加外部优质培训。本机构社工站建设前期，社工对机构文化、社工行业、专业知识等均不了解，且社工站位置较分散，社工难以对机构形成向心力，团队氛围营造较困难，故前期以内部集体培训为主，重点帮助社工了解机构文化、融入团队氛围、认识社工行业、初步掌握社工实务技能。社工站建设中期，社工已积累一定的专业知识和工作经验，参加培训能够更有效的吸收知识，此时，机构积极鼓励社工参与外部培训，有重点地选择与自己实际情况相匹配的培训，快速提高自我的专业能力。3月-8月，本机构共开展内部培训3场，共计45人次参加；8月-11月，社工站社工参与外部培训7场，共计56人次参加。

（四）鼓励自主学习，激发学习动机

社会工作具有极强的专业性、实践性和灵活性，社工若远离实务操作和自我学习将难以实现自身成长。教授社工站社工理论知识和专业方法固然重要，但更重要的是培养社工的自主学习意识和能力，激发其对社工专业的兴趣，内化其学习动机，使其能独立解决工作难题。

机构鼓励社工进行试误式学习，引导社工在工作中不断尝试、不断总结经验，并鼓励社工将个人经验在集体培训、督导、会议、微信群中进行分享。此外，机构建立图书角，为社工自主学习创造条件。目前图书角拥有社工专业类图书60本，自图书角开放3个月以来，借阅人次达26人次。

为了进一步激发社工的学习动机，本机构制定《季度绩效实施细则》，将社工学习情况和工作进步情况，采用多级考核的方式纳入绩效考核制度中。自社工站建站以来，机构已成功发放2019年第二季度和第三季度的绩效工资，对社工站中个人表现优秀、工作能力进步明显的社工给予了一定的物质鼓励和精神鼓励，且机构在绩效工资发放公示中，对社工的季度表现进行详细说明，努力营造团队积极向上的氛围。机构将社工的个人能力提升、工作表现进步与绩效考核挂钩，进一步调动社工学习的积极性和主动性。

三、工作成果

（一）社工稳定性提高，保障工作顺利开展

长沙县二、三标段社工站自 2019 年 3 月份正式运营以来，第一季度人员异动率高达 37.5%，其中离职人员占 25%，岗位调动人员占 12.5%。对此，机构及时调整招聘策略，在满足招聘条件的基础上，优先选择农村当地居民，此举取得了良好成效，第二季度人员异动率仅为 6.25%，而第三季度无人员异动。社工稳定性的提高，使社工站工作的顺利开展得到保障。

（二）社工专业能力提升，保证服务质量达标

截止至 2019 年 11 月 18 日，长沙县二、三标段社工站共计开展个案 71 个，直接服务 426 人次，共计开展小组 53 个，直接服务 2650 人次，共计开展社区活动 46 场，直接服务 1488 人次。个案工作、小组工作、社区工作的成功开展，为有需求的服务对象提供了精准化、精细化的社工服务。例如金井镇社工站开展留守儿童个案工作，帮助服务对象树立自信，建立良好的社交关系；果园镇社工站组织开展一系列防诈骗活动，提高居民的防诈骗意识。社工站服务质量的高低与社工的专业能力息息相关，本机构运用督导支持先行、内外部培训并重、鼓励自主学习的方法，全面提升社工的专业能力，以此保证社工站的服务质量。

（三）社工内在动机激发，实现自主学习进步

本机构为社工提供自主学习条件，将社工的学习情况、工作进步情况纳入绩效考核制度中，旨在激发社工的内在学习动机，实现社工自主解决工作难题。自机构实施绩效考核制度以来，社工的自主学习意识和能力得到大幅提高。对于工作中出现的困惑和难题，社工积极寻求督导帮助，在空闲时间，社工也会借阅专业书籍进行阅读学习。机构的工作氛围逐渐变得积极向上，主动参加社工专业培训的社工愈来愈多，截止至 2019 年 11 月 18 日，共计 45 人次参加内部培训，共计 56 人次参加外部培训。在主动学习的过程中，社工的专业能力得到提高，对社工专业的认同感也与日俱增。

四、特色亮点

（一）社工在地化招聘，保证人员稳定性

乡镇社工站社工招聘坚持在地化原则，以学习态度积极、学习能力良好、认同社工专业价值观、拥有交通工具为人员招聘条件，在一定程度上保证了社工站社工的稳定性，避免了社工流失率过大的问题，便于日后社工站工作的稳定开展。且本地居民担任社工站社工，相比外地社具有了解本地风土人情、熟悉本地居民关系、语言沟通无障碍的天然优势，减少了社工初期与当地居民建立专业关系的过程，极大地提高了工作效率。

（二）人才培养分阶段分重点，提升培养效率

长沙县社工站二、三标段社工均为非社会工作专业背景出身，87.5%的社工没有接触过相关服务活动，初涉社工领域，难免出现不适应的情况，为此，机构在人才培养方面采取分阶段分重点的策略。前期，社工站人才培养方式以督导为主，注重人文关怀，稳定社工心态；在培训上，以内部培训为主，重点培训社工对行业的基础知识、培养团队凝聚力、提升社工对专业的认可度。中后期，采取督导、培训相结合的方式，并着重培养社工自主学习能力。通过定期开展督导工作，鼓励社工根据自身需要选择参与优质培训，提升社工专业服务水平。通过培养社工自主学习能力，自主寻求解决问题方法而非等待他人出面解决，这既使社工在工作能力上快速成长，又能提升社工自我效能感，进而促进职业信心。

（三）绩效考核正向激励，内化社工学习动机

机构将社工的学习情况和工作进步情况纳入绩效考核制度中，制定严格可行的绩效考核方案并积极落实，在季度绩效发放公示中对社工的进步表现进行肯定，实现从机构制度上激励社工多学多思多做，内化社工的学习动机，不断提高社工的专业素养和专业能力，保障社工服务的高水平和高质量。