6年、2000余小时、服务1000人次……

浦西首家“助聋门诊”讲述“无声”故事

浦西首家助聋门诊志愿者陪同听障病患就医

□法治报记者 季张颖

昨天下午，听障病人马老伯来到上海市第八人民医院，从进门登记、预检、挂号，再到门诊……一系列如常的就医流程，在志愿者和手语翻译全程陪同之下，马老伯很快就在眼科门诊看上了病。“真是太方便了！我很感谢他们。”结束就诊，马老伯激动连连地向记者打着手语表达自己的欣喜之情。

让听障人士看病变得不再难，这得益于八院联合徐汇区残联、区聋协 6 年前为听障病患专门开设的“百雁”助聋关爱门诊。记者从采访中获悉，六年来，“百雁”助聋关爱门诊开放近 200 次，600 余人次的助聋志愿者参与，累计服务时间 2000 余小时，服务门诊患者近 1000 人次，为 50 余名听障人士提供了个性化的住院服务。作为徐汇区提升助残服务水平的一项重要举措，今年，“百雁”门诊进一步将服务触角向社区延伸，让听障人士在“家门口”中也能享受到就医服务。

从“书写沟通”到“有人代替说”

马老伯家住徐汇，最近几日时常觉得眼睛有些不适，因为此前陪朋友来八院的助聋门诊看过病，马老伯对此也是熟门熟路。

“老伯伯你哪里不舒服?”在登记台，志愿者张敏热情地迎了上去。简单几下手语沟通，张敏便理解了马老伯的基本就医需求，协助其完成流行病学调查，帮助他挂上了眼科门诊的号。

“我帮你挂上绿色通行就医的胸牌，我和手语翻译一起陪你去看病。”与此同时，手语翻译吴微也已经就位。在陪同去门诊的过程中，吴微又进一步对马老伯的就医情况进行了问询。

此后，从初检、视力眼压检查、做眼部 B 超、再到医生诊断……在两名志愿者的陪同与沟通下，马老伯的整个就医流程就和普通人一样顺畅。

“以前没有助聋门诊的时候，和医生之间的沟通只能依托于手写，这是一个很费时间的事情，听不明白不说，有时候在后面排着长队的其他病人也会不耐烦，我也挺不好意思的。”对比起如今的便利性，马老伯开心地竖起了大拇指。

志愿者:“百雁南行”中的“前雁”

能让助聋关爱门诊真正实现爱与沟通的桥梁作用，像张敏和吴微这样的志愿者功不可没。

八院社工部主任张瞩雯告诉记者，最早，八院的志愿者队伍建设其实是世博精神的一种延续，“我院非常注重患者就医体验的提升，当时，我们借着后世博时代这一契机，主动打开医院大门，让更多的社会爱心志愿者能够走进来参与助医服务。”张敏就是医院最早的一批“老牌”志愿者之一。

在这之后，八院在收集便民惠民服务举措民意调查的过程中，决定将无障碍就医服务深化，于是便有了当初浦西第一家“百雁”助聋门诊。“‘百雁’一方面是取自‘八院’上海话的谐音，更重要的一方面，因为大雁南行总是有最前面的‘头雁’，而志愿服务这件事，也必然是有人冲在前面。”

张瞩雯向记者解释，在帮助听障病患就医的过程中，院方也希望志愿者们像大雁一样带领着他们,给予这些特殊群体爱与关怀。

事实上，在服务与被服务的过程中，志愿者与听障病患们之间也自然形成了一种似朋友似家人一般的特殊情感。

家住襄阳路的七旬老人徐奶奶就是张敏在志愿服务中结识的朋友。2015 年冬天,徐奶奶第一次来院看病,张敏全程陪同不说,在徐奶奶住院期间，更是经常利用下班时间前来探望,陪老人“说话”缓解疾病带来的紧张不安情绪。久而久之，二人建立了深厚的友谊，志愿服务成为助力医患沟通的桥梁。

“我本身就是一个喜欢热闹的人，在帮助别人的过程中，我感受到他们是真的很需要我。”在张敏的耳濡目染之下，她的儿子从部队退伍后，也主动加入到了医院志愿者的服务行列。

线上志愿与社区志愿“再升级”

在区残联的支持下,目前,八院助聋就诊团队已从最初的 29 人发展壮大到 50 人及一支 12 人组成的上海政法大学志愿服务队。

疫情期间，“百雁”还开通了在线志愿服务，开展指导预约就医、提供翻译设备、解答复诊咨询等“无接触”就医协助服务。为了更加方便听障人士就医，门诊开设的频率也从过去每两周一期变成了每周二下午的固定门诊。

让八院和徐汇区残联感到欣喜的是，目前，“百雁”助聋关爱门诊项目已经成为了将助残服务融于医疗系统的典范，越来越多的医院效仿学习，相继开设助聋门诊，帮助听障人士共享医疗发展成果。

据悉，今年，“百雁”助聋关爱门诊项目还进一步升级了“预防、治疗、康复”一体化的“医联体”模式，将健康讲座送入听障人士所在社区，帮助听障人士打消就医的种种顾虑，提升健康意识，助力签约家庭医生，建立听障病患健康档案，让听障人士在社区中也能享受到延伸服务。

助聋门诊的背后，是徐汇区多措并举提升残疾人获得感幸福感安全感的真实写照。记者从徐汇区残联获悉，近年来，徐汇区聚焦需求创新方式切实提升助残服务水平，在不断夯实残疾人基本保障水平的基础上，优化残疾人培训项目，积极促进残疾人就业增收。在康复服务方面,徐汇区大力强化残疾人康复服务效能，积极将康复资源送到“家门口”,在全市率先建成“智慧阳光康健苑”。此外,徐汇区还注重残健融合,努力丰富残疾人精神文体生活,针对残疾人群体的实际需求，多方联动促进残疾人服务精准化。

提升乡村治理能力的现实路径

——村支书何以实现村庄治理的“平战转换”?

【内容摘要】2020 年春节期间,新冠疫情爆发,对基层治理能力,尤其是村务治理能力形成了严峻挑战。从疫情防控结果来看,农村疫情防控工作虽普遍存在医疗资源短缺、人员不足等问题,但依然成功应对了疫情的冲击,及时遏制了疫情的蔓延,实现了疫情防控工作从混乱到有序的转化。而促成这一转化的关键行动者就是承担村庄核心领导功能的村党支部书记。

【关键词】乡村精英 村党支部书记 村庄治理 平战转换

□蔡飞跃

一、问题缘起:村支书何以实现村庄治理的平战转换

所谓村庄治理的“平战转换”是指村庄遭到突发事件的外部冲击时，村庄秩序遭到破坏,为化解村庄危机,村庄常态治理模式转化为应急管理模式，使村庄从混乱无序转化为常态有序运转的过程。在这一过程中,村党支部书记作为村庄的领导核心，是如何实现村庄治理的“平战转换”的?

二、调研发现:有效的村务治理模式是实现村庄治理“平战转换”的关键

在调研中我们发现，村支书是从众多乡村精英中选拔出来，主持治理活动的代表，在村庄治理中发挥关键性的领导作用。正是由于乡村精英所具备的突出能力，使其能够成为承担村庄核心领导功能的村党支部书记。乡村精英在取得村庄正式化的领导地位后，根据村治环境制定领导管理策略和资源配置策略，建立有效的村务治理模式，是村庄遭受突发事件的外部冲击时，实现村庄治理“平战转换”的关键。

(一) 团体聚合型村务治理模式

吴村是典型的宗族型村庄，宗族力量强大，村民宗族观念浓厚。村支书 S 作为宗族精英，其合法性基础来源于村民对宗族权威的认同，是传统权威的代表。在村庄治理工作中，村支书 S 将村庄内活跃的宗族团体成员吸纳入正式的管理体制内，成为村务治理的执行力量，并采取纪律控制策略实现对村庄强有力的领导。在人事统筹层面，村支书 S 将村治工作都交由宗族精英组成的执行队伍负责落实。并且，村支书在长期的村务治理工作中，在村干部和村民之间形成了规范社会资本（即村规民约），使得村庄治理按照内在规范得以有序运转。

(二) 身份动员型村务治理模式

石村是典型的组织薄弱型村庄，管理组织软弱涣散，村民参与村庄治理的积极性不高。村支书 Y 是从市机关选派的政治精英，其合法性基础来源于个人的领导魅力特质，是卡里斯玛型权威的代表。在村庄治理过工作中，村支书 Y 采取领导魅力管理策略，与村干部和村民建立起紧密地联系，形成层级联动的动员模式，带动全村共同治理村庄。在人事统筹层面，村支书 Y 遵循人事匹配原则，根据工作性质安排相应能力的村干部执行任务。村支书 Y 在长期的村庄治理过程中，与村民之间建立起信任关系，在村庄内部培育了信任社会资本，塑造了以信任为纽带的村庄秩序。

(三) 规范塑造型村务治理模式

湾村是典型的组织软弱和经济薄弱双重困境型村庄，村委组织散漫无力，村集体经济薄弱，村庄内部矛盾重重。村支书 Z 是具有丰富管理经验和社会资源的经济精英，其合法性基础来源于制度和程序，是法理型权威的代表。在村庄治理过程中，村支书 Z 采取制度规范管理策略，通过制定标准化的管理制度，明确规定村委会各部门职责以及村干部的工作内容。在人事统筹层面，村支书 Z 采取定人定岗定责的原则，要求村干部遵循程序和制度执行村务工作。通过制定正式的管理制度和程序规则，村支书 Z 在村庄内部培育起规范社会资本，塑造了以规范社会资本为纽带的制度化和程序化的村庄秩序。

三、逻辑分析:村庄治理平战转换的内在机制

(一) 领导管理策略确立正式化治理地位

为取得村庄正式化的领导地位，村支书 S 在宗族型村庄采取纪律控制策略，村支书 Y 在组织薄弱型村庄采取领导魅力策略，村支书 Z 在组织薄弱和经济薄弱型村庄采取规范塑造策略，在村庄常态治理和应急管理中，实现了对村庄的有力领导。可以说，村庄在面对新冠疫情的强烈冲击时，村庄秩序的有序运转离不开村支书强有力的领导策略。

(二) 资源配置策略化解治理矛盾

村治事务繁重和人员资源短缺之间的矛盾贯穿于各项村治工作之中。为最大化利用现有人员执行村治工作，村支书 S 采取固定化策略，村支书 Y 主张调适化策略，村支书 Z 制定精细化策略，有效缓解了村庄常态治理和应急管理工作中人员资源不足的矛盾。村支书的资源配置策略为化解新冠疫情的外部冲击，恢复村庄有序运转的局面奠定基础。

(三) 社会资本保障村庄治理秩序

社会资本是实现村庄治理“平战转换”的重要保障。信任社会资本和规范社会资本可以使村民在经受新冠疫情的强烈冲击时,在混乱的村庄秩序中达成危机共识，全体村民形成利益共同体,共同参与应对突发事件,保障了村庄秩序有序运转的局面。

四、结论

乡村精英可成为村庄治理的关键领导者和行动者。他们在村庄的制度建设、自治资源的活化、属地社会规范的建构等方面发挥了不可替代的作用。因而，吸引乡村精英回归村庄发挥关键领导者和行动者的作用，成为提升乡村治理能力的现实路径。

“法治建设与社会管理创新”
调研成果选
华东政法大学研究生院 上海法治报社 联合主办