



- 心和公益基金会 / 资助
- 满天星青少年公益发展中心 / 执行
- 北京七悦社会公益服务中心 / 编写

中国儿童阅读领域 公益组织发展研究报告



2021年3月

心和公益基金会
XinHe Foundation

满天星公益
STAR'S YOUTH DEVELOPMENT CENTER

北京七悦社会公益服务中心
Beijing Qiyue Social Public Service Center

导读

这是一份关于当前国内儿童阅读公益领域整体发展状况的报告。

研究团队在对行业内40多家相关公益组织深度访谈后收获巨大,其中不仅仅包含关于阅读领域内的相关思考,也反思了当前儿童阅读甚至更广泛领域的行业发展。我们也在斟酌这份报告最重要的是需要反馈、传递给大家什么,才能担得起获得的这份沉甸甸的收获。

于是有了这样一份报告,但是有些部分读起来可能会略显“吃力”。

因为我们不仅仅是做行业现状的扫描,而是希望大家能够有足够的洞察力去看当前儿童阅读公益领域大家行动背后的深度逻辑,并掌握如何剖析一个阅读推广项目的方法。

报告一共分为五个部分:

第一部分,研究概述。这部分简要说明研究的背景、目标、方法和基本发现。

第二部分,分析框架。这部分是整个报告的难点,该部分提供了剖析阅读项目的外部视角和内部视角。外部视角指的是从外部去解剖阅读项目的好坏以及可以如何做,当许多项目在表面上看都较为同质时(例如都是开展图书递送、教师阅读培训、校园阅读活动),我们该如何通过节点问题法进行梳理和鉴别其中专业性方面的差异。内部视角指的是阅读机构本身如何从内部搭建其阅读的价值加工链,理清阅读项目过程中可以(或想要)产生的价值,该价值是如何通过专业化的“产品”生产体系加工而成,背后的机理是什么。价值加工链有利于团队内部看明白项目动作背后的内在原理和行动意义,而不是陷入到对当前行动的怀疑或迷茫之中。

第三部分,行业扫描。这部分通过对阅读领域发展脉络、行业生态位的梳理和数据分析等方式呈现行业整体发展状况,包括机构的规模、服务对象、项目特征、具体行动内容、面临挑战等等,力图让大家对整个行业形成一个整体性的认识。

第四部分,发展格局。这部分是报告最核心的内容,借助于分析框架,报告梳理出当前阅读公益组织的三个发展阶段:原始阅读型、自然生态型和成熟项目型。这部分不仅描述了阅读公益组织三种不同发展状态下的表现,以及如何能够从起点处进入到更专业成熟的发展状态;同时让大家开始关注专业化的公益产品打造,而不是沾沾自喜地停留在某个“靠天吃饭”却表面繁荣的状态。在这个基础上,报告也反思了当前行业内关于阅读项目流程化以及可能的一些假大空的现象。这些现象或许已经被部分先行者意识到了,或许大家可能会被一些表面的挑战所迷惑却看不到背后真正的原因,报告将其鲜明的点出,希望能够让我们有所反思甚至是造成观念上的冲击。

第五部分,行动建议。这部分结合前面四部分的分析分别针对一线执行机构、行业资助者及支持者提供行动建议。

此外,在附录部分,我们提供了一部分阅读公益组织的简要信息(未来或许可以进一步开源建设成行业动态地图)、部分阅读项目节点问题和阅读案例库,这些都将会结合报告主要内容和行动建议配套使用。

整份报告的核心落脚点点在公益组织的阅读项目,这是行业回应儿童阅读领域社会问题的核心“产品”,以此为核心延伸关注机构本身的运作、资源格局等等。当然,报告并不能回应当前阅读公益组织所有的挑战,在侧重点方面也有所取舍,无法顾及多个方面,但我们试图通过报告回应当前行业最具有挑战性的问题,希望能够对一线行动者有所帮助,同时行业的资助者或其他相关方能通过这份报告对行业有所认识。



● 01 第一章:研究概述

- 01 一、研究背景
- 02 二、研究目标
- 02 三、研究方法
- 03 四、基本发现

目录

Contents

● 06 第二章:分析框架

- 06 一、阅读公益的逻辑起点:价值理念
- 06 二、考察阅读的外在视角:使用节点问题法进行提问
- 09 三、考察阅读的内在视角:阅读的价值加工链
- 13 四、一个综合性考察

● 14 第三章:行业扫描

- 14 一、行业历史发展脉络
- 16 二、行业发展现状

● 44 第四章:发展格局

- 44 一、阅读公益组织的三个发展阶段
- 51 二、一个特殊的发展状态:阅读过程流程化
- 57 三、反思行动中可能产生的“假大空”现象

● 59 第五章:行动建议

- 59 一、对一线执行伙伴的行动建议
- 63 二、对资助方和行业支持者的行动建议

● 66 致谢

● 67 图表目录

● 68 附录1:参与调研公益组织名单

● 78 附录2:调查问卷

● 82 附录3:项目节点问题列表

● 83 附录4:典型案例



第一章：研究概述

Research overview



一、研究背景

当前，儿童阅读领域公益组织逐渐从零星的萌芽状态不断发展壮大，已经成为教育公益领域的主要分支之一。此间，该领域经历了两个大的发展阶段：差不多20年前，一批先行先试的组织围绕孩子缺少优质图书的社会问题，开展了长期稳定的图书捐赠与递送服务。随着社会教育水平与阅读意识的逐渐提高，约10年前一批深入探索的公益组织在捐书的基础上，意识到孩子们缺少高品质的阅读引导和支持，因此引入阅读协助者（即老师、家长或志愿者）这一支持角色，并为他们提供相应的能力培训。这些诸多探索为中国儿童阅读推广贡献了重要的力量。

二十年后的今天，儿童阅读公益领域正处于机遇与挑战并存的关键时期。一方面，宏观政策的支持与科技水平的发展带来越来越多的机遇。十八大以来，“全民阅读”已提升至国家战略高度，《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》不仅明确强调保障农村留守儿童、城市流动儿童、贫困家庭儿童等儿童群体的基本阅读需求，还提出了建立社会力量参与机制，培育一批在社会上具有广泛影响力的儿童阅读和阅读推广公益组织^[1]。此外，互联网技术日新月异，为阅读领域开展相关的线上课程、线上培训乃至儿童阅读大数据分析提供了丰富的可能。

另一方面，儿童阅读的现实情况仍然不容乐观，尤其是存在着巨大城乡“鸿沟”亟待弥补。2018年《乡村儿童阅读报告》的调查显示，中西部贫困地区儿童的课外阅读资源整体匮乏，高达74%的受访乡村儿童一年阅读的课外读物不足10本^[2]。这一数据与2016年《中国城市儿童阅读调查报告》中显示的“64.2%的城市儿童年阅读量超过10本”形成鲜明对比^[3]。如何设计系统有效的方法让更多处境不利儿童读上好书并从中受益，这是公益组织面临的更大的挑战。

为了帮助公益组织更好地迎接机遇与挑战，本研究尝试从项目模式与价值链的视角对该领域的公益组织和公益项目进行深入地了解，梳理并展示行业发展的整体情况，促进行业的共同发展。

二、研究目标

第一，对儿童阅读领域内公益组织^[4]进行行业调研，了解行业发展状况、典型模式和发展脉络；

第二，引入分析框架，对行业内公益组织的发展路径、发展阶段、专业能力等进行深度剖析，为未来的行业建设提供基础；

第三，针对行业内的发展状况和面临的困境提出具体行动建议。



三、研究方法

●（一）文献资料收集

已有研究文献、政策资料、项目资料等进行分类、梳理和研读，了解既有研究基础：1. 儿童阅读相关的研究文献，具体内容包括阅读与儿童发展、国内外儿童阅读推广研究、阅读专业技术手法、与阅读相关的社会服务技术手法等；2. 我国儿童阅读相关的政策文件等；3. 访谈公益组织项目的公开信息资料和行业内的其他新闻资料等。

●（二）深度访谈

项目团队通过半结构化访谈和开放式访谈的方式，与行业内47家一线执行公益组织、资助方和其他相关方（如行业内研究类公益组织、社会企业、商业公司等）围绕组织基本发展情况、项目模式、面临的挑战等内容进行深度对话，一方面获取并梳理各组织在阅读项目中的行动做法和发挥的作用与效果，另一方面与组织共同探讨项目的专业发展思路和未来发展方向。（访谈对象基本覆盖了当前国内该领域的主要公益组织，访谈对象汇总表详见附录1）

^[1] 国家发展和改革委员会。中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要[J]。领导决策信息，2016(12):2-71。

^[2] e线图情。首个“乡村儿童阅读报告”发布 聚焦中西部贫困农村儿童阅读现状[J]。内蒙古图书馆工作，2018，000(001):P.57-58。

^[3] 李丽芳。首发《中国城市儿童阅读调查报告》[J]。出版视界，2016，000(004):17-18。

^[4] 本次调研的儿童阅读公益组织主要指的是有具体执行的儿童阅读相关公益项目，并将儿童阅读作为主要业务范畴的一线执行型公益组织。

● (三) 问卷调查

在访谈的基础上,通过问卷调查广泛了解儿童阅读领域一线执行公益组织整体发展情况,问卷采取滚雪球抽样的方式。基于心和公益基金会、满天星青少年公益发展中心和北京七悦社会公益服务中心三家公益组织对行业典型组织的整理为起点,专门定点联系和行业扩散,基本能够保障该样本代表当前儿童阅读领域公益组织的整体情况。调查问卷主要面向一线执行机构发放,最终问卷实际发放82份,回收有效问卷80份,有效回收率为97.6%。

问卷内容分为两个部分,第一部分由公益组织基于实际情况填写,这部分有效问卷数量为80份,第二部分是在深度访谈基础上,由访谈员结合数据及访谈情况进行深度判断填写,这部分有效问卷为40份,后者主要为有关公益组织运作专业能力等内容的判断。若无特殊说明,所采用的数据为80份有效问卷。(调查问卷详见附录2)

● (四) 焦点小组

2021年1月,项目团队参与心和公益基金会主办、满天星青少年公益发展中心承办的2021年阅读推广支柱机构共创会,与行业内近二十家公益组织开展焦点小组,围绕阅读领域的项目模式及专业性,与行业内的一线组织和支持型组织进行深度讨论。

四、基本发现

● (一) 儿童阅读领域公益组织基本情况概览

通过问卷调查,看到儿童阅读领域公益组织的大体情况如下:

- 1.大部分公益组织在东部注册(72.50%),但关注中西部省份(67.50%)儿童的阅读成长。
- 2.公益组织以服务小学生为主(91.25%),其中农村儿童居多(58.75%)。
- 3.公益组织主要通过校长或教师进入学校来开展阅读项目(56.25%)。
- 4.85.00%的公益组织提供图书等资源,87.50%的公益组织提供阅读协助者的支持,81.25%的公益组织提供直接面向儿童的阅读服务。可见,大家已经逐渐从硬件物资递送层面转入到软性阅读服务层面。

5.57.50%的公益组织认为目前项目模式完全或基本成熟,40%的公益组织认为项目模式创新或迭代速度比较快,67.50%的公益组织认为项目模式的改进需求很紧迫。

6.公益组织希望获得能力建设方面的支持主要是传播与品牌(87.50%)、项目评估(83.75%)、筹款(82.50%)。但事实上,通过深度访谈发现,大部分的公益组织在项目模式方面还有较大的改进空间,表面上的传播、评估和筹款方面的问题背后都有项目模式方面的需求,当前47.50%的公益组织能够落地化清晰地知道阅读项目的价值,但仅有7.50%的公益组织不仅能够看到阅读项目的价值,而且能够看到价值的加工链条和内在逻辑。

● (二) 阅读项目可归类为三种价值产出

第一,物质性递送。即给缺乏书或优质书、缺乏阅读场所的儿童进行书本的递送、阅读场所的建构,比如图书室、图书馆等。

第二,让儿童从阅读本身受益以及其中的专业操作手法,后者包括如何让儿童对阅读产生兴趣,如何给阅读协助者(教师、家长、志愿者)提供支持,如何进行阅读理念推广落地等等。

第三,以阅读为载体,在其上承载更多、更值得期待的儿童发展方面的价值。即有些公益组织借助于阅读过程及相关活动的开展,帮助儿童建构起同伴关系、师生关系和亲子关系,让儿童能够收获更多额外价值等。此外,项目还可能产生一些额外的对相关方(教师、家长)的影响。

● (三) 三种形态的阅读推广项目

阅读公益组织从一开始的将阅读项目推行起来的阶段逐渐进入到不断优化和改善阅读过程的阶段。前一阶段主要是让孩子们粗犷式的有书、有阅读环境、有阅读活动等,而当前已经到了需要不断精细化改善阅读项目,让其中充满更高的专业性水平。在这里专业性不仅仅包括阅读专业本身在教育等学科领域方面的专业,还包括公益组织将阅读项目推广落地涉及到的有关社会服务、组织动员、活动开展、学生和教师激励等方面的专业性手法。

在这个转变过程中,出现了三种形态的阅读公益项目,我们将其概括为原始阅读型、自然生态型、成熟项目型。这三种形态可能表面的项目活动类似,但背后的专业加工程度存在着一定的差异,理清这三种形态以及之间的演化规律有利于整体布局阅读公益项目的深化和推广。

● (四) 儿童阅读领域公益组织面临的挑战

虽然阅读公益组织当前已经在规模和运作手法上取得了很多成效,但是整体而言,还有一些共同面临的挑战:

1. 形成专业化阅读公益产品的挑战

如何立足当前发展状态,梳理自身项目产品的价值链、背后的机理及实现路径,将十分关键。虽然可能很多公益组织觉得当前在筹款、传播和评估方面存在需求,但更大的挑战实际上在于项目产品本身,包括公益组织拥有更高的专业性,项目拥有更大的价值产出,公益组织需要不断改变和提升自己的项目质量,而不仅仅是停留在量的规模扩展上。项目产品的专业化打造可以让公益组织有更高程度的自我认知,并因此而激励自己的团队,让行动者看到自己的价值,同时公益组织可以更清楚的说明自己的项目运作价值并运用于传播,更好的与捐赠人对话并提升资金使用弹性空间。

2. 规模化、筹款传播等方面的挑战

一些公益组织可能会陷入到不断需要扩展自身规模,同时又面临着较大的筹款压力,甚至存在团队成员负荷较大且有时候迷失行动方向等公益组织发展方面的挑战。这些挑战不仅仅只是资金、渠道等方面的因素造成的,这只是表面原因,深层次的原因是公益组织还未厘清自身项目运作逻辑和价值产生机理,从而表现出的效果难以展示和说清楚。在收集到的数据中,有两个较为矛盾的数据从侧面反映出这一现象。占比约57.50%的公益组织认为自己的项目模式基本(甚至完全)成熟,但67.50%又认为自己的项目模式的改进需求“很急迫”,为什么有相当一部分认为自己项目模式已经基本(甚至完全)成熟的公益组织仍然有“很急迫”的改进需要呢?结合访谈情况来看,由于公益组织对于项目模式存在不同的认识,大部分公益组织往往简单地认为项目模式就是项目动作的组合,因此他们将项目模式的成熟等同于执行过程中动作的熟练或成熟,但这并不代表他们真正理清了项目内在的运作逻辑和价值产生机理,动作的成熟实际上属于自然生态型,与真正的成熟项目型则相距甚远。同时,对于组织未来发展思路的清晰认识,在有了核心专业公益产品和前进思路的基础上,再叠加筹款、传播等专业方法是可能的一种应对策略。而仅仅是机械化地学习筹款、传播技巧等或许不一定能解决问题。

3. 在项目评估方面的挑战

很多公益组织把测量评估当成是“救命稻草”,认为通过测量评估可以解决包括效果证明、效率提升等系列问题。但事实上,当评估仅仅是测量项目成效,而无法通过效果区分出“假大空式的运作执行”、“没有形成技术积累的运作”、“专业技术和模式积累到一定程度的运作”这三者之间的区别时,评估对于解决公益组织相关问题的效果有限。如何通过内外部评估方法的恰当使用,对于回应公益项目模式本身的梳理、优化和改进十分重要。

第二章：分析框架

Analytical framework



一、阅读公益项目的逻辑起点:价值理念

公益组织开展儿童阅读项目的逻辑起点通常是基于自身背后的价值理念。例如,有的人坚信,读书对于孩子发展的积极作用是无可取代的;也有人由于从小缺乏图书,而立志要为图书匮乏的孩子提供服务,让他们通过书本看世界等,理念是公益组织做事的出发点,也是行动的目标方向,有时也是一种具体的愿景,被转化为使命的方式行表达或激励团队。

而各种各样的价值理念需要落地执行,于是转变成公益组织的具体行动。例如,有的公益组织递送图书,有的则搭建图书角或图书馆,这些是提供硬件类的公益项目;还有一些组织开展阅读推广活动,激活包括儿童、教师、家长、志愿者甚至教育主管部门等相关方,让他们重视阅读,爱上阅读或养成阅读习惯等,这些是偏向于软性服务的公益项目。在此之上,公益组织还可以有更多、更复杂的活动方式。

二、考察阅读的外在视角:使用节点问题法进行提问

理念仅是行动的起点。当公益组织真正开展阅读推广活动时,发现并不容易。人们有时会认为,只要将书提供或递送到位,接下来孩子们直接进入阅读流程就可以了。

但是让孩子们自由获取优质童书仅是其中一环,其中或许有一部分孩子可以直接卷入阅读,但对于许多孩子来说,进入阅读存在一定难度。基于阅读循环理论⁵,除了图书资源之外,还需要有阅读能力的大人协助引导以及让孩子们在阅读过程中获得收获、回应和输出。所以很多公益组织在提供图书到了一定阶段后,发现仅仅提供硬件支持,可能“道路走不通”,无法实现理想效果。

于是,软性服务便开始展开,包括阅读理念的推广、阅读协助者培训以及各种形式的阅读激发或引导活动等。这时候,又出现了一些困惑:软性服务在形式上都递送过去了,相关项目动作在外表上都做出来了,但却可能是“有名无实”或效果不佳,又或是在形式上很热闹,但实质上却无从判断。

⁵ 艾登·钱伯斯(Aidan Chambers)的“阅读循环圈”理论阐明了儿童阅读推广的诸多要素。该理论认为,儿童的阅读由阅读选择、阅读行为、阅读反馈三个相互连接的因素构成“阅读循环圈”。在阅读学习的过程中,儿童无法自我发觉书本的喜悦,需要靠“阅读指导能力的成人”把书引入他们的生活,帮助他们发掘阅读乐趣。在儿童和书本之间,“阅读指导能力的成人是个不可或缺的一环”。

因而对于阅读公益项目的判断,就不能满足于表面上告诉人们的信息,或者项目建议书上的相关内容,即使是单纯的效果评估,按照这种方式也不能解决关于内部专业体系设计的问题。这里可以使用节点问题法^[1]进行针对性的提问,这是项目评估过程(包括为了成长而进行的自我评估)中经常使用的手法。

以下内容以阅读项目为例来进行节点问题法的提问,从而介绍阅读活动中有哪些节点问题,以及该怎样使用节点问题法进行思考和项目设计。

● (一)节点问题举例

第一个常见的节点问题:我们将图书送到学校图书馆或孩子手中后,孩子们能主动阅读吗?当无法有效回答它时,递送图书的公益行动价值便打了折扣。或许,我们默认存在着这样的因果链条:递送图书→孩子阅读图书→特有的阅读价值实现。这一链条却可能在后一环节中断,即虽然递送了图书,但孩子不容易获取到(学校限制借阅)或孩子本身并不一定阅读,因此特有的阅读价值便不能实现。

第二个常见的节点问题:递送的图书适合孩子阅读吗?例如一些公益组织到学校调研发现,有大量应进入废品回收站的书却依然摆放在书架上供学生借阅。或者,童书本身就价值而言也存在着高下之分,我们是否选择了最适合孩子、最具代表性的儿童读物呢?行业内有很多公益组织,他们在书单的选择和确认方面有着自身的独特体系,背后有着明确的教育学、心理学、社会服务领域等方面的专业性依据,甚至有些公益组织会组织专门的员工来研读相关专家推荐的书单,进行二次筛选等。

第三个常见的节点问题:如何让孩子们愿意阅读?也有孩子在收到图书后并没有时间或兴趣真正读完一本书,他可能快速翻阅浏览了大量绘本但却兴趣寥寥,他也可能无法从绘本阅读过渡到文字阅读。阅读不像游戏一样很容易就能吸引并产生兴趣甚至逐渐上瘾,让孩子们愿意阅读并不容易,所以需要专业性。阅读可以被形象地比喻为“爬坡”行为,如何让孩子把爬坡当成是一件有趣的“登山”,甚至最后“上瘾”,养成终身阅读的习惯十分艰巨,这对于很多父母甚至是具有阅读理念的家庭来说都不是一件易事。这一问题在整个阅读推广体系中占据核心地位,若无法回答,那么在扩大阅读规模时就会遇到障碍,甚至其阅读价值也会大打折扣。因而,这一节点问题挑战到阅读类公益组织的核心技术。

针对该问题我们可能会寻找各种方法来改善阅读推广环节,例如激发带动学校老师的阅读兴趣或增加他们的知识量,又或是让他们在阅读活动中提高组织能力、让活动环节增加更多的游戏性因素;再如让家长或志愿者进行陪

读,和儿童一起看书、聊书,又或是营造学校、家庭等儿童活动场域的阅读氛围等。而正是在这一系列的试图让学生更愿意阅读的方案探索中,让同样一个阅读活动变得越来越精细、系统且拥有专业的技术含量。(更多相关节点问题探讨详见附录3)

● (二)解决节点问题有着一套独特的运作思路和技术手法

运作思路与技术手法二者可以各自单独或以合力的方式来解决节点问题。随着节点问题的渐次解决,整个项目便可以越来越通畅地运转,将孩子越来越深度地卷入其中,使得图书阅读进入深加工的体系中。在《公益项目模式:理论框架及其应用》一书中,将节点问题的确认、针对节点问题的解决的运作思路(方案设计)以及在解决节点问题中产生出来的技术手法,合称为公益项目专业性的三个核心要素,由它们构成的项目运作体系,便称为公益项目模式^[2]。需要注意的是,项目模式是基于项目实际生长脉络而形成的结构,而非简单的项目运作步骤或流程,或基于简单的逻辑框架或理论框架演绎形成的因果关系模型。因此,也可以从节点问题解决情况来判断项目是否形成了系统的项目模式。

就阅读项目而言,书本递送给儿童后如何让他们真正阅读起来?儿童要从阅读中受益以及获得相应的价值时,需要如何有效地开展阅读?这些问题的解决思路,一定程度上可以勾勒出项目模式的大体轮廓。

● (三)小结

第一,即便是一个简单动员孩子阅读的过程,其中也并不像表面上看到的那样平常而简单。过程中包含着一系列的节点问题及解决问题所用到的思路设计和技术手法,从而让阅读项目的运作带有明显的专业性与技术含量。

第二,不同的阅读公益组织之间存在着专业性与技术含量的明显差异。

第三,使用节点问题的思维方式对习以为常的阅读活动流程进行剖析,可以挖掘出自身项目中深含着的技术要素。

第四,将那些有着长久而厚重技术积累的公益组织的节点问题及其解决方案梳理出来,可供领域内的组织相互学习使用,也可供对特定组织进行评估、鉴别和记录使用。

第五,公益组织开展阅读项目时,活动流程并不像表面认为的那样简单,并不是将孩子带到阅读场所让他们阅读就可以了。当公益组织呈现出如此顺畅简单的流程时,可以用节点问题法与其对话,从中挖掘出背后有价值的成

^[1]陶作进等,《公益项目模式:理论框架及其应用》[M],社会科学文献出版社,2020。

^[2]陶作进等,《公益项目模式:理论框架及其应用》[M],社会科学文献出版社,2020。

份,同时也可以给其他组织做示范借鉴;而当他们无法回答这些节点问题时,就需要重新考察项目顺畅的流程是不是表面上的,其中是否夹杂着明显的形式主义,或者是否价值传递的因果链条在某一环节中断。

第六,当阅读公益组织试图让价值理念落地时,即便有明确的理念、充分的资源和关系网络,但落地过程仍然是一个艰巨的过程。只有将节点问题全部解决,项目流程才能像轨道一样开始由近向远铺设,否则就会遇到悬崖而绕不过去或者遇到陷阱而并没有意识到。

三、考察阅读的内在视角:阅读的价值加工链

与上一部分的外在视角不同,这里是运作方考察项目时更应该具有的思维方式。解决了节点问题才能实现路径由不通到通、动作由虚假到真实、项目由形式主义到实质有效,进而才能实现最终目标即阅读价值产生出来。换言之,只有实实在在的阅读才能产生相应的价值,有趣的是产生价值的过程就是阅读本身的过程。

● (一) 阅读过程会产生即时性的价值

阅读过程会释放出价值,我们可以观察到它,也可以切实体验到它。

第一,阅读直接带来的乐趣与价值,孩子们阅读后的喜悦便是这一过程中价值的最简单表现。有公益组织称,最简单的评判“给孩子们讲书效果”的方式是,孩子们想不想听下一本,如果孩子们不想继续听下一本就是讲书的失败。有些时候还会看到孩子们在阅读之后产生兴趣并一起讨论,甚至在读完一些科普类的读物后,他们还会回到生活中进行观察,明显增强了好奇心。当然还有些价值是发生在孩子们的内心之中的,外在未必能表现出来,比如一个书本情节可以令他们内心震撼或产生共鸣,但这种情感心理过程主要发生在他们的内心之中,这时与他们讨论对话或者询问交流,就可以将其内心的感受呈现出来。

第二,以阅读为载体产生的其他价值。这部分价值内容可以十分丰富多元。例如,如果阅读过程中伴随着同伴讨论或其他形式的同伴互动,又或是以阅读为载体来建构起轻松愉快、或知己相惜的同伴关系等,那么阅读场域下的同伴交往和关系建构则是额外的正向价值。

再如,如果老师带领孩子或与孩子一起阅读,那么师生关系也可以有新的建构方式。当这种方式是轻松、愉快和友好时,师生关系也会得到改善,甚至从原先的紧张关系变得更加融洽和相互认可。

此外,如果阅读场景搭载了亲子陪伴,在阅读过程中引导家长正确教育孩子并坚持陪伴阅读,也有助于建构起良好的亲子关系。

第三,公益价值传递给孩子的关心与愉悦。作为公益人士加入其中,不管是送书、对话交流、阅读活动等方式都与孩子有所交往,公益团队和孩子的互动会让他们有所改变,甚至还会看到孩子们由初见时的胆怯、陌生甚至是冷漠,逐渐转化为开朗轻松和热情友好。

我们可以将此简称为阅读的价值加工过程,即通过一些项目环节的设计和实施,能够看到某种特定价值(喜悦、好奇、内心丰富、视野拓展、科学精神、同伴关系等)的加工落地。其中关键的是公益组织的项目链条能够明确产生哪些价值(不是自发形成)。

● (二) 加入理论视角

将理论解读加入其中,可以更清晰地看到这一加工过程到底有怎样的价值在不断产生,以及这份价值意味着什么。

第一,当孩子们正沉浸在阅读中,他们可能抱着热情、眼睛发着亮光进行热烈讨论,心理学理论会告诉我们,此时他们的大脑皮层正兴奋地活跃着。2013年,美国埃默里大学的神经科学家格雷戈里·伯恩斯开展了一项关于阅读与大脑生理变化的研究,结果显示读完一本扣人心弦的小说之后,人的大脑会发生实际的、可监测的积极生理变化,并且这一变化会持续至少5天。人们在进行阅读时,大脑中原本处于静息状态的连接会变得活跃起来,并且还会在大脑左额叶皮层产生一种与肌肉记忆类似的神经变化⁵。当孩子们在阅读时出现这样的状态,我们无需测量也能够推测出孩子们已经沉浸其中并正在收获阅读的即时性价值,这时也能够确认达到了书本阅读的作用。

第二,理论还会告诉我们,兴趣爱好的激发会引起孩子们对物体、对世界的探索。它导向有意义的学习,能够促进知识的长期保持,并为进一步的学习提供动力⁶。当孩子们通过阅读激发某个兴趣爱好时(例如对于火箭的兴趣),这对于学习兴趣的唤醒以及未来这份兴趣的延续性表达,甚至是一生中的兴趣奠基都非常重要。

第三,从一本好书中获得的能量与价值。当把一份价值落在具体的书本上时,可以通过书的内容,也可以从理论上或从成人更有理解力的视角来解读与发现其中所蕴含着的珍贵价值。例如《活了一百万次的猫》,其中在以一种感性而有趣的方式讨论一种关于生命价值的寓意,这时我们也能够知道这本书的有效阅读在孩子这一年龄阶段的心灵中种下怎样的一种价值观与认知内容。

⁵ Berns G S, Blaine K, Prietula M J, et al. Short- and Long-Term Effects of a Novel on Connectivity in the Brain[J]. Brain Connectivity, 2013, 3(6):590-600.

⁶ 赫尔巴特. 普通教育学[M]. 人民教育出版社, 2015.

第四,从理论视角出发,可以清楚地了解同伴关系意味着什么。例如皮亚杰在早期的著作中指出,产生于同伴关系中的合作与感情共鸣使得儿童获得了关于社会的更广阔的认知视野。而在电子产品充盈却缺乏同伴关系的时代,儿童之间的交往则显得无比珍贵,甚至这一份价值比单纯进行阅读的收获还要大。因为同伴之间的交往对减弱儿童孤独感有非常重要的作用,尤其是针对更容易出现同伴交往问题的留守、流动儿童而言。同理,也有不少理论研究发现师生关系和亲子关系同样在儿童发展中起到重要作用。所以,当我们看到以阅读为载体创建了更好的同伴、师生或亲子关系后,也可以预期其中产生的价值点。若想要获得关系建构方面的价值,则需要关注在阅读项目中是否有相关设计和实操动作。

● (三) 公益组织在价值加工链方面存在着明显的差异

其中有的公益组织能够看到(或注意到观察到)阅读过程中的即时性价值,但也有另外一些公益组织则并不注意相关价值的生产过程,自然也很难看到它们。

正是这两种不同的做法产生了两种不同的专业性发展结果。如果公益组织注重内部观察,梳理自身项目的价值链,便能够清楚地知道项目运作过程产生了什么样的价值,这份价值是因为什么样的环节设计而产生的,并且能够区分清楚哪些价值是自然产生的、哪些是项目做了相应的动作设计而产生的,以及背后的机理是什么。若公益组织能够观察项目的价值链并清晰清楚价值实现的路径,便可能产生一些近乎“神奇”的效果。

第一,公益项目中有类现象叫做有机生长¹⁰。许多公益组织的有机生长是瞄准特定的使命理念,继而对应着当下的价值产出而实现的有机生长。例如,阅读组织要让更多的儿童成为终身阅读者,那便要对应着每个子项目的价值产出,最终组合起来对应到终极目标的实现。这其中的即时性价值产出是项目运作正确与否的指示性标志,公益组织可以因为某一动作环节能够产生积极性的价值而捕捉到它,将它发扬光大;还可以因为某一时点上的价值产出较少或是负面的而加以纠正。例如,激发儿童阅读过程中,公益组织看到某种方式能够激发儿童兴趣,能够引导儿童产生好奇心,那便可以总结这种方式进行内部推广;或者看到大班灌输式的教师阅读培训可能效果甚微,那便要及时调整方式。所以有机生长在某种意义上就是一个组织朝向特定目标的一个试误过程。由于这样一种试误,组织可以在长达数年的时间里形成有机积累,让它的项目具有可积累性,而正是这种可积累性或许可构成一家公益组织最具竞争力的特点。

第二,公益组织可以就着这种即时性价值产出,将其与既有的相关理论研究或更广泛的社会科学研究成果结合起来,在改变优化项目模式的同时还在探索其背后的道理,让整个团队更好地理解自身运作项目的原理。这种情况可以简称为“行动研究”,而团队边行动边研究便构成了“研究型团队”,研究型团队在一些具有高端技术含量的项目模式中非常重要,它是项目成功或失败的关键性分水岭。需要注意的是,这里的团队不再是学习型团队,而是研究型团队了。学习型团队的力量远远不够,而研究型团队则可以让公益组织在公益创新初期,以及哪怕是在已经拥有先行者的成功经验之后,仍然成为比学习更为重要的一种手法,它可以助力组织快速创新发展。

第三,当团队可以很好地观察出项目的价值产出时,实际上在项目运作过程中他们就可以做最基础性的评估。团队观察到的是价值产生过程的因果链条,有时候这比最终所谓科学化测量更为落地、更为具象。当然,除此之外仅就评估而言它还有一些更多的好处,包括可以判断自己项目的优劣而并不仅仅是是否有效,也可以确认如果进行测量需要测量什么。因此,更重要的是可以将产出与项目模式的优化密切关联起来,而不仅仅是知道项目是否有效。

第四,这是一个卓有成效的团队运作激励的过程,因为能够看到自己的价值产出,所以便能在每一时间点上都感受到自己运作项目的社会价值,这份价值是实实在在的并且分布在每一个时间点和过程之中的,因此它的激励作用将更加明确和强烈。此外,如果能同时把握项目运转过程中所需要的专业技术,能够解决运作过程中的难题(即关于项目模式的把握),那么还可以产生另外一份激励,那就是掌控力或胜任感的激励,即工作人员因为对项目有掌控感和胜任感而获得激励。

第五,可以让资金的筹集与使用具有更高的弹性空间,正是因为它自己拥有了专业性,所以可以依据捐款人的不同用途而灵活调整自己的项目模式,与此同时又不丢失公益组织的价值理念。在同样情况下,专业性越高,其灵活性与弹性空间也就越大。在这个背景下,筹款中的一些挑战在一定程度上也可以被攻克。

综上所述,可以看出价值链是一种独特的观察自己项目的内部视角,也是一种运作与管理项目的方法论,一旦这种手法掌握成熟,便可以让项目发生翻天覆地的质变,在一条充满希望的道路不断有机生长。

¹⁰项目有机生长的核心是社会组织在实际过程中,从社会问题出发,开始不断生长发展,在这个过程中,自身专业能力逐步积累,对问题的思考不断加深,最终使得社会问题能够得到深度解决的一个过程。

四、一个综合性考察

以上谈了节点问题法和价值链的视角，它们分别代表一种外在和在观察项目的常用手法。二者的共同特点是将阅读不再看作是一个简单的让孩子读书的过程，而是看作充满着专业技术含量与价值生产的过程。因此，同样是做儿童阅读，不同项目又有高下之别。

我们可以把任何一个公益项目的运作过程看作是公益产品¹⁴的加工过程。当拥有该视角时，公益组织可以同时具有以下两方面特点：

第一，明确追求特定的产出并能看到由这份产出所释放出来的潜力空间。注意这里是能够由项目模式勾勒出来的潜力空间，而不是一种开放性的认为只要做到了一定会有潜力产生出来（比如认为只要给孩子提供有趣的书他们就会读，或只要孩子读书就会有价值等），所以即便我们不去测量但仍然能够依据项目模式的逻辑框架勾勒出这份潜力是什么。

第二，把整个阅读过程看作是公益产品的加工过程，因而在项目运作者的眼中，整个过程蕴含着技术、项目模式以及不断优化潜力。更具体来说，可以用节点问题法从外部拷问项目流程，可以用价值链的方法来内在地把关和理解项目运作流程。与此同时，过去习以为常的项目流程管理的思路要相对淡化甚至退出核心位置。因为按照项目的流程进行管理时容易流于表面的“形式美”，并不清楚每一步是否产生了价值以及具体的价值空间是什么，也不清楚项目最终的产出意味着什么。而这份产出是自然产生的还是项目加工运作产生的，是偶然的还是必然的，甚至能否称为项目真正的价值产出则都会变得模糊而无法解释。所以，公益组织在运作过程中需要拥有节点问题法和价值链的视角，才能不仅把项目做明白也能把项目的内在运作机理和效果看明白，从而向资助方等利益相关方说明白。

第三章：行业扫描 Scanning



为深度了解儿童阅读领域公益组织（以下简称“阅读公益组织”）的发展现状，本研究主要通过两种方式开展。一是通过资料搜集，对阅读领域发展脉络及当前阅读领域的整体格局进行梳理；二是通过问卷调查和深度访谈的方式，对领域内的80家公益组织进行全面的信息收集与分析，主要围绕组织的基本情况、项目的运作模式等相关内容。分析得出的结论分为两部分，第一部分主要基于问卷数据和基本情况来分析阅读公益组织的发展现状，具体内容在本文第三章“行业扫描”中呈现；第二部分进入到深层领域，借助于本文的分析框架来分析行业现状背后的发展格局、不同阶段遇到的问题与破题方法，具体内容在本文第四章“发展格局”中呈现，以下详细呈现阅读公益组织的历史发展脉络和发展现状。

一、行业历史发展脉络

为了更加全面地了解儿童阅读公益组织的发展状况，我们首先沿着行业的历史发展脉络回望阅读公益组织走过的20年。

上世纪90年代，我国就有少数理念领先的公益组织目睹儿童普遍缺乏书籍的情况，并开始采取行动进行图书捐赠的相关工作。儿童阅读领域产生真正的萌动，还要追溯到2000年左右的绘本浪潮。2000年左右，中国大陆地区经历了一场绘本引进和出版的大浪潮¹⁵。越来越多的作家、出版界人士、教育学者等逐渐意识到绘本对于儿童启蒙的作用和重要性，于是出版社开始大量出版国外20世纪五六十年代以来几乎所有的获奖绘本。尽管这一时期绘本资源爆炸式丰富，社会公众对于绘本的意识尚处于起步阶段，大量读者还未意识到绘本的价值或者意识到价值也难以挑选到适合自己的绘本。因此，便催生出一代儿童阅读推广机构，他们在书籍和读者之间架起推介的桥梁，其中的代表性组织有红泥巴、日本白杨社驻北京办事处和扬州“亲近母语”实验课题组¹⁶。

¹⁴ 公益产品是指投入特定行为与资源之后，在经过以组织的专业性三要件为主要能力标志的运作，最终产出出来的新结果。公益产品可以是物资的传递，也可以是对人的影响与改变，还可以是一个新的行为体系或社会组合模式的设计与最终成型，甚至可以是评选出了一批优秀的组织等。将最终产出称之为产品的关键依据是，整个资源与行动的投入是有结构的、是相对固定的，其中包含着专业性三要件的组合，而且这些组合又具体体现为资源和行动以怎样的方式安排下来，并有明确的生产结果。其中专业性三要件为：发现节点问题的能力、解决问题的公益技术、模式设计的能力（即将特定的资源与行动组合起来，越过节点问题，通向最终目标）。

¹⁵ 张守礼：《实践教育：0-18岁儿童阅读发展路径》。

¹⁶ 阿甲：《印象1999-2007：图画书在中国大陆》。

而儿童阅读领域公益组织的大规模发展则是在2008年左右。2008年,一方面受到汶川大地震的影响,国内民众公益意识高涨,由此为民间公益的发展提供了一片沃土;另一方面,民众越来越重视儿童阅读及其作用,而前期绘本浪潮的发展也为儿童阅读推广事业的发展奠定了坚实的基础,因此一大批专注于儿童阅读的公益组织由此诞生,另外还有一小批已经成立的公益组织也纷纷把组织的发展方向定位于儿童阅读。这一时期,公益组织的主要服务内容集中于为缺乏书籍的儿童,尤其是为乡村地区的儿童提供图书。在捐赠图书的方式上,公益组织也开始探索通过捐建图书馆、图书室和班级图书角等形式为孩子提供图书;在捐赠图书的选择上,不少公益组织开始探索适合儿童的专业童书书单(具有代表性的有心和公益基金会和北京天下课教育咨询中心联合发起的“公益图书采购中盘”项目、亲近母语等)。但随着图书捐赠项目的不断深入,公益组织在反观项目的实际效果时也会陷入一连串的思考,如何让孩子们更有效地阅读图书?如何让更多的孩子喜欢上阅读?如何让图书发挥更大的作用?

2010年左右,越来越多的公益组织在执行项目的过程中发现成人协助者(尤其是老师)对孩子阅读支持的重要性,又加上钱伯斯“阅读链环”理论得到了行业内的广泛认可,于是阅读公益组织在捐赠图书的服务之上往往又叠加上老师、家长或志愿者等协助者的培训服务。同时,随着公益组织在领域内探索的逐渐深入,建设大的“阅读支持系统”来更好地发挥图书的作用也成为公益组织探索的重要方向,其中包括直接面向儿童开展阅读活动、引导儿童参与图书管理工作等¹⁴。

最近十年,同样还是围绕如何更加有效地阅读童书、吸引孩子阅读的兴趣,行业内呈现百花齐放的持续探索状态。公益组织的行动从多个方面不断拓展与创新,在服务空间范围方面,从学校已经拓展至城市社区和农村地区;在培训和服务人群方面,从重点关注老师群体已经拓展至家长、志愿者和阅读推广人群;在活动的形式方面,从热热闹闹的阅读活动逐渐发展为以儿童发展为中心、符合儿童兴趣的兼有专业设计性、目标性和趣味性的活动;在阅读推广的工具或载体方面,部分机构已经从纸质图书的提供向电子阅读器、微信小程序等互联网工具进行尝试。但大量的公益组织似乎仍然处于寻找普遍解决上述问题的答案的道路之中。经过十年的探索与发展,阅读公益组织整体的发展现状如何,我们将通过接下来的分析继续呈现。

二、行业发展现状

（一）行业生态情况

本次调研,我们首先站在宏观视角上对行业内的生态格局进行总览。根据访谈公益组织的具体情况,按照资源提供的类型对行业内的公益组织进行划分,行业整体被具体划分为四个主体:资助方、基础设施提供方、项目效果评估方和一线执行公益组织。

第一,资助方。这里特指为行业内一线执行公益组织提供资金支持的公益组织,典型代表有心和公益基金会、深圳爱阅公益基金会、陈一心家族基金会等。实际上,阅读领域中的资助方虽然仍然是以资金支持为主,但也经常为行业内提供共建共创、学习培训的机会和平台,来支持行业内的一线执行机构的成长与发展。

第二,基础设施提供方。这里特指为行业内一线执行公益组织提供各种基础设施服务的公益组织,具体分为四个板块:

（1）书单提供

书单提供指提供开放的专业书单供行业内的公益组织使用。典型代表是深圳爱阅公益基金会、亲近母语等。

（3）培训体系

培训体系指为行业内的公益组织提供面向老师、家长、志愿者等的培训课程及相关的资源包。典型代表是亲近母语、远川教育以及其他自主开发课程体系的公益组织。

（2）图书选配

图书选配指根据实际需求为一线执行公益组织提供相应的图书、配书等工作,典型代表是北京天下课教育咨询中心。

（4）技术支持

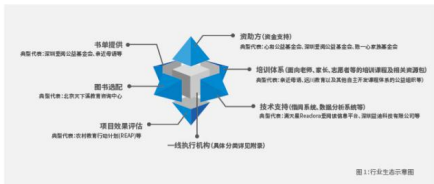
技术支持指为行业内的公益组织提供图书借阅、数据分析等硬件与软件设备、系统与服务。典型代表是满天星Readora爱阅读信息平台、深圳益迪科技有限公司等。

第三,项目效果评估方。这里指为行业内的公益组织提供项目效果评估服务的公益组织,典型代表是农村教育行动计划(REAP)等。

第四,一线执行公益组织。这里指在一线开展与儿童阅读相关的公益项目的公益组织。本部分公益组织的具体情况将在下一部分详细展开。

¹⁴徐冬梅,亲近母语研究院,2008年以来大陆民间阅读公益组织发展报告(一)。

整体来看,儿童阅读领域公益组织类型(按资源提供情况划分)数量不多,行业生态格局较为简单(具体如下图所示)。与其他行业相比,信息(数据)共享平台、研究智库、行业人才培养与发展、公益组织运作能力、筹款传播平台等生态板块目前仍然空缺,有进一步发展的潜力空间。



● (二) 一线执行公益组织现状

1. 基本信息

(1) 阅读公益组织大多集中在东南部和北京地区,且近5年成立的占比46.25%。

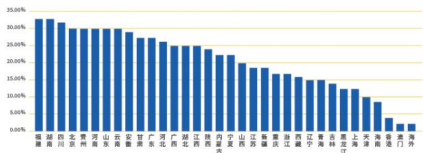
阅读公益组织(注册)所在地大多在东部(服务地许多在中西部),尤其是东南部省份和北京两地更是连片分布、数量密集,其中数量尤为突出的是北京、福建、广东、上海等经济发达的省份(直辖市)。另外,从地图上也可以直观的看到机构注册地呈现出沿海地区多,内地少的特点。



图 2: 公益组织(注册)所在地 (N=40, 单选)

从图3可看到,这些公益组织的项目实施地区则主要集中于福建、湖南、四川、北京、贵州、河南、山东、云南等省份(直辖市),占比均为(或超过)30%。整体上呈现出“中西部多、东部少”的趋势。

故而,整体上大部分还是东部的公益组织来支持中西部儿童阅读的发展,该特征符合国内公益领域的普遍规律。



调查显示,有将近一半的(46.25%)公益组织全职人员人数低于3人,将近80%的公益组织全职人员人数低于10人。由此可见,阅读公益组织全职人员较少仍是普遍现状。

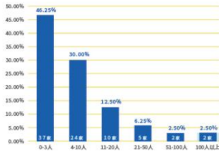


图5:公益组织全职工作人员的人数 (N=100, 单选)

(2) 阅读公益组织以服务小学生为主,其中农村儿童居多

调查显示,阅读公益组织的服务对象主要集中在4-6岁的学龄前儿童以及小学生,其中中小学生的比例最高(占比为91.25%),其次是4-6岁的学龄前儿童(占比为65%),再次是初中生(占比为50%)。而现阶段对于0-3岁的学龄前儿童、高中生、成人、大学生及其他人群开展服务的比例较少。这一数据也和访谈的结果符合,访谈中发现,阅读公益组织在小学阶段花费的力气最多,对于初高中介入的相对很少,而出现这种阅读断层现象的原因可能有两个,第一是学生到了初高中以后升学压力大,没有太多的时间进行阅读,甚至有些公益组织也认为,小学阶段是培养阅读兴趣较好的时间,孩子年龄大了以后很多习惯都已经养成了,难以培养;第二是阅读公益组织自身难以跨越阅读的一个门槛,即小学阶段往往是以绘本为主的图画书,或趣味性文字书,而基于图画和书本本身的趣味性是很容易激发孩子的阅读兴趣,因此小学阶段也是相对容易做的,而初中需要上升到思维类书籍的阶段时,很多公益组织是没有方法做到激发孩子阅读兴趣的,更难让孩子通过阅读收获真正的价值。这也是在访谈中很多机构提及的当前对于激发儿童阅读兴趣的困惑和难点。

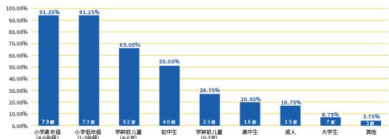


图6:阅读项目服务对象的年龄 (N=85, 多选)

阅读公益组织主要的服务对象为农村儿童(不做是否留守的区分),占比为58.75%,整体呈现出向教育资源更为匮乏的农村地区倾斜的态势;其次,服务于流动儿童、城市普通儿童的公益组织占比均为36.25%;另外,在“其他”选项中还有个别的公益组织针对孤儿、特殊儿童、病房学校儿童等群体开展阅读服务。结合访谈来看,在阅读领域中的服务群体是相对比较分散的,即城市儿童也需要阅读。但是不同的群体,难度系数是不一样的,通过阅读叠加的内容也是不一样的。一方面阅读是与家长或成人协助者息息相关的一件事,因此,家长的重视程度和投入程度决定了公益组织运作项目的难易程度,教师的精力和水平也决定了项目被接受和推进的程度;另一方面,从资源的匮乏性和供需程度来讲,或许流动儿童和农村儿童是更需要通过阅读进行某一方面改变的群体,他们通过阅读来开阔视野是一种性价比更高的方式。然而公益组织在实际的运作中,对于这部分更需要群体往往做起来更难,面临的挑战也更大。不过在本文的论述中分析了阅读公益组织的发展路径以及如何提升和改进自身的项目模式,这里的方法是针对所有公益组织的,其本质道理是一样的,不存在哪种类型的群体更难被服务,如果公益组织掌握了节点性问题的外部视角和价值链的内部视角来梳理自己的项目,那么针对这些相对难做的群体所开展的事情反而是证明自身价值的契机。

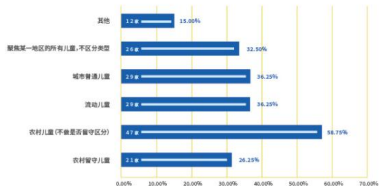
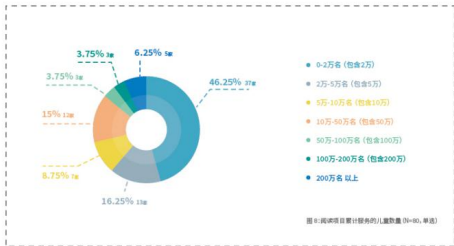


图7:服务的儿童群体类型 (N=50, 多选)

阅读公益组织开展阅读项目至今,累计服务的儿童数量主要集中在0-2万名(包含2万),占比为46.25%;其次是2万-5万(包含5万),占比为16.25%;而超过100万名的公益组织比例不超过10%。据此可以推测出绝大多数阅读公益组织的规模相对较小。结合访谈来看,服务儿童数量较多的机构通常是筹款量很大、项目点很多、学校数量扩展比较多的大机构,但是服务儿童的效果是难以确定的,因此,单纯的看服务儿童数量并不能证明什么,反而可以用外部视角,即节点性问题的方法追问一下,以此来确定这一数据的价值含义。



(3) 阅读公益组织进入学校和社区开展项目的渠道

调查显示,阅读公益组织主要通过校长或教师进入学校来开展阅读项目,占比为56.25%;其次是通过志愿者进入学校或社区开展阅读活动,占比为48.75%;通过教育局进入学校的比例为45%。整体可以看出:一是进入学校开展活动的渠道大多通过教育局、学校校长、老师或志愿者,而通过家长进入学校开展活动的相对较少;二是进入社区开展活动的渠道大多通过在社区建阅读场馆或志愿者进入社区,而通过居委会进入的则较少。另外,值得注意的一个数据是,有38.75%的公益组织通过线上平台开展阅读相关活动,这也与疫情带来公益组织项目方式的转变有一定的关系。

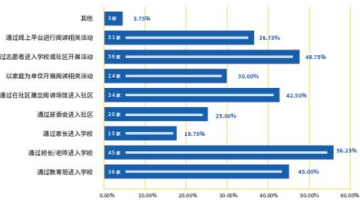


图9: 阅读项目的进入渠道 (N=60, 多选)

(4) 55%的阅读项目年筹款量低于50万,60%的公益组织面临较大的筹款压力

参与调查的公益组织阅读项目平均年度筹款量主要集中在0-20万(包含20万),占比36.25%;有55%项目的年度筹款量不超过50万。但其中也有15%的公益组织不涉及筹款。其中不涉及筹款的组织可能是有固定的资方,比如有些组织之前有香港的稳定资金;也有组织是某一企业固定资助;也有可能是隶属于一个大型的基金会,阅读只是其中的一个项目板块,因此不涉及筹款。

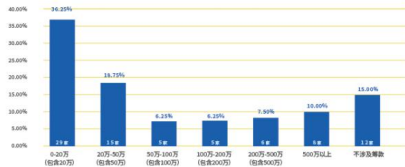


图10: 阅读项目平均年度筹款量 (N=60, 单选)

而在问及目前面临的筹款压力时,有将近60%的公益组织面临的筹款压力较大或非常大。压力较小或完全没有压力的公益组织仅占20%,其中完全没有压力的公益组织均为不涉及筹款。这一数据反映了筹款仍然是绝大多数阅读公益组织所面临的一大难题。结合访谈来看,很多公益组织提到了对于筹款的压力,甚至此前不涉及到筹款的组织也开始要逐步思索如何筹款,在面临筹款时,公益组织更多的是认为自身没有相关的专业性或相应的经验,不会包装项目或难以向资方说明项目的价值,因此想要学习这方面的内容或得到相应的支持。但是,这里很容易出现的悖论是,资助方认为难以找到真正扎实做事或对所做事情有思考的公益组织,而公益组织认为难以找到持续稳定支持的资方。其中的原因或许有两点,第一公益组织被资方左右,投其所好丢失了自身做事的逻辑,进而进入恶性循环,一方面难以说清楚自身项目的价值,另一方面资方看不明白时,就用一些无用的数据指标“绑架”了项目执行方;第二机构自身没有进入用价值链(具体含义可看本文的分析框架)思考的逻辑,导致机构自身理不清,更不能自信的向别人说清楚项目的价值。机构在探索项目时往往是用流程框架,而不去反思和追问每一步所产生的价值是什么,此时的价值并不是量化的测量效果,而是看到儿童的变化,比如儿童因为阅读一本书而产生的好奇心,或者因为深度探讨和解读一本书而收获到书本中极大的价值量。

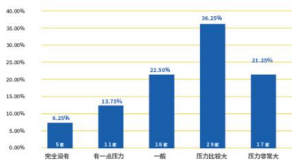


图 11: 公益组织目前面临的筹款压力 (N=80, 单选)

2. 儿童阅读的服务类型

(1) 85%的阅读公益组织提供图书、图书角等基础设施与资源, 其中提供最多的资源是书籍。调查显示, 有85%的公益组织在开展阅读时, 会提供图书、图书角、图书室等硬件资源, 其中除了图书、图书角、图书室的捐赠或暂借服务外, 还包括制定书单、提供图书影音信息资料等。

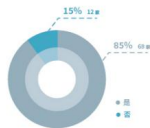


图 12: 是否提供图书、图书角(室)等硬件资源的服务 (N=60, 单选)

在提供的硬件资源服务类型上, 提供书籍(仅捐赠或暂借图书, 不提供其它额外服务)占比最多(占比为63.24%); 其次是建立社区图书馆或图书小屋(空间)(占比51.47%)、建立班级图书角(占比为48.53%)。可见, 大多数公益组织注重配置图书和营造阅读空间。另外, 在“其他”类别中, 也有个别公益组织通过提供电子阅读器、阅读课件或阅读工具包等形式开展服务。



图 13: 具体提供什么服务 (N=61, 多选)

(2) 87.50%的阅读公益组织开展成人协助者的激活与连接服务,服务的主要形式是针对老师进行能力培训

绝大多数公益组织意识到开展儿童阅读服务需要有成人的协助,数据显示,有87.50%的公益组织提供协助者的激活与连接服务,而教师是协助者中最主要的承担者。

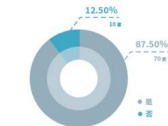
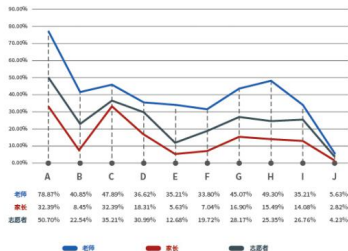


图 14:是否提供家长、老师、志愿者等协助者的激活与连接服务 (N=60, 单选)

协助者的激活与连接服务部分有两个突出现象:第一,从激活与连接的协助者群体来看,所占比重最多的依次为老师、志愿者和家长,这和上述的项目实施场域能够对应起来(学校、社区占比多;家庭占比少)。第二,从提供的具体服务类型来看,能力培训在三个协助者群体中均为最高(其中有将近80%的公益组织会对老师进行能力培训),其次占比比较多的为读书会(其中针对教师的读书会比例最高为47.89%;其次是针对志愿者的,占比35.21%;针对家长的为32.39%)以及针对老师提供的影音资源或其它资源的支持,占比为49.30%;针对志愿者的支持或资助自主运作自组织,占比为30.99%。但是结合访谈来看,很多公益组织虽然都会

进行能力培训,但是培训的内容和效果差异很大,对于老师的要求通常有两种观点,一是希望老师能够成为一个有带读、导读能力的人,能够提升阅读本身的专业性,进而能够带给孩子高品质的阅读课;二是对于老师的要求是基础性,即老师只需要不反对儿童阅读,给予孩子阅读时间即可。这两种观点各自都有不少的组织支持,并且正在朝向各自的方向努力。



- A.能力提升培训(即以讲述为主的培训,内容包括阅读理念、教学方式、阅读方法、儿童发展、书籍导读等内容)
- B.提供外出学习、参观的机会
- C.读书会(如机构组织的教师读书会、家长读书会、志愿者读书会等)
- D.支持或资助协助者自主运作自组织(如教师阅读教读小组、自发读书会、故事小屋等)
- E.阅读能力展示与评选活动(如教师赛课、评课)
- F.小额资助计划(即支持协助者设计并开展各种形式的与阅读相关的活动)
- G.给予各种形式的价值认可或奖励
- H.提供影音资源或其它资源的支持(如教师教案、课程PPT、影音资源等)
- I.阅读相关的技术支持(包含图书借阅系统及配套硬件设施)
- J.其他

图 15:具体提供什么服务 (N=70, 多选)

(3) 81.25%的公益组织会提供直接面向儿童的阅读服务,其中开展比例最高的服务是校园阅读氛围营造

调查显示,81.25%的公益组织会直接面向儿童提供阅读服务。在所提供的具体服务形式中,学校读书氛围营造活动(如朗读比赛、阅读节活动等)的占比最高,为53.03%;其次是家长陪伴儿童开展共读活动,占比45.45%;针对儿童直接开展的读书会占比也相对较高,为42.42%。这与访谈中的结论一致,可以看到最常见的激励儿童的形式是校园共同的比赛或读书节活动,这是公益组织相对容易开展且可行的方式。另外,也可以看到相对于提供书籍和激活协作者而言,当前有越来越多的组织尝试直接面向儿童提供阅读服务了。

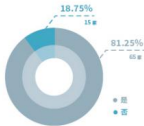


图 16: 是否提供直接面向儿童的阅读服务 (N=60, 单选)

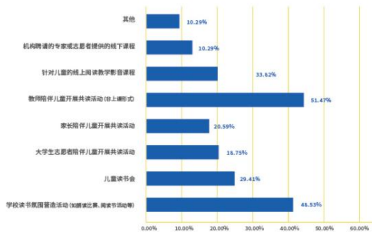


图 17: 具体提供什么服务 (N=65, 多选)

3. 对于阅读效果测量方面的认识

(1) 76.25%的公益组织认为量化测量

重要, 33.75%的公益组织开展过阅读效果的量化测量

量化测量是检验项目实施效果的一种方式。

调查显示, 有33.75%的公益组织曾经为了解阅读项目的效果开展过量化测量。

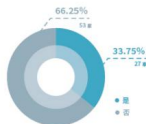


图 18: 公益组织是否开展过关于阅读效果的量化测量 (N=40, 单选)

对于量化测量结果重要性的态度, 76.25%的公益组织认为量化测量结果重要 (其中认为非常重要的公益组织占比为40%), 其中不乏一些没有开展过量化测量的公益组织也仍然认为重要。这说明, 绝大多数公益组织看重用量化测量的方式来检验阅读项目实施的效果; 而认为不太重要或不重要的公益组织占比仅为6.25%。

阅读组织认为量化测量重要, 也是希望能够证明自己项目的效果的, 但是的确只有少部分的组织开展了量化测量, 结合访谈来看这也反映出, 阅读组织只是认为证明效果和说清楚价值是很重要的, 但是阅读的效果是很难测量的, 甚至对儿童的影响可能处于后置的, 难以用数据说明白。其实关注阅读的效果是非常必要的, 但是理不清楚项目模式, 以及模式背后产生的价值是什么, 那么量化测量的结果是没有意义的, 本文中回顾了量化测量的问题, 以及阐述了阅读公益组织该如何关注自身项目的效果。可见上文。

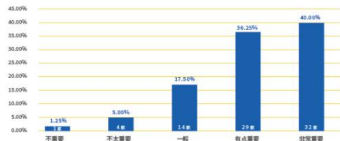


图 19: 你认为量化测量结果是否重要 (N=60, 单选)

(2) 66.25%的阅读公益组织可以通过卷入学生人数衡量扩展规模,其中每年规模扩展比例在20%以下的最多

随着阅读项目的持续开展,公益组织每年的服务对象规模会有相应的变化,本研究通过卷入的学生人数来计算项目扩展的规模。调查显示,有66.25%的公益组织可以根据卷入的学生人数来衡量每年阅读规模增加的比例。

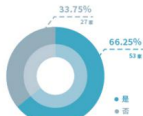


图 20: 每年在阅读规模上增加的比例是否可以根据卷入的学生人数计算 (N=60, 单选)

在53家以此标准衡量项目规模扩展情况的公益组织中,有43.40%的公益组织的增加比例不超过20%;33.96%的公益组织的增加比例在21%-40%之间;增加比例超过60%的公益组织占比为9.43%。

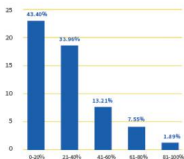


图 21: 每年阅读规模上的增加百分比 (根据卷入的学生人数计算) (N=53, 复选回答)

4. 项目模式及面临的工作挑战

(1) 57.50%的阅读公益组织认为目前的项目模式完全或基本成熟,40%的公益组织项目模式创新或迭代速度比较快,67.50%的公益组织认为项目模式的改进需求很急迫

项目模式是任何项目的核心所在。调查显示,有超过一半比例 (占比为52.50%) 的儿童阅读公益组织认为目前的项目模式达到基本成熟的状态,5%的公益组织认为目前的项目模式已经完全成熟。整体上看,大多数儿童阅读公益组织目前的项目模式已经基本稳定。

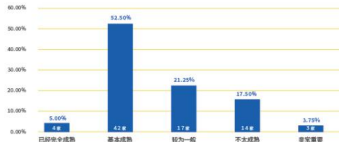


图 22: 公益组织目前项目模式的情况 (N=60, 单选)

随着阅读项目的持续开展,除了覆盖规模有所变化外,项目模式也朝向不断深化、完善的方向发展。调查显示,占比最高的是“改善情况一般”为37.50%;其次是“创新或迭代比较快”,占比为36.25%。从整体上看,绝大部分公益组织都对项目模式进行过改善,已经陆续意识到了项目模式的重要性。

关于改进项目运作水平的急迫程度,有大约68%的公益组织对于改进阅读项目的运作水平持比较急迫或非常急迫的态度,而持不太急迫态度的公益组织为6.25%,没有公益组织持完全不急迫的态度。可以看出,公益组织普遍认为自身的项目运作水平有待提高,或者对当前即使比较稳定的项目存在反思。

结合访谈来看,很多组织已经意识到自身项目运作中的存在卡壳或者难以说清楚的地方,甚至从自身员工的状态也能够感受到总是存在问题的,但是很多阅读公益组织并不清楚问题在哪里,更不知道该如何改进。

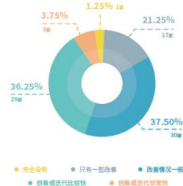


图 23: 每年公益组织中除了规模变化之外,项目模式是否有不断的改善 (N=60, 单选)

在本文的建议中具体提到了一些方法,在这里也可以举例说明,比如一家从教育局自上而下推进自己项目的阅读公益组织,培训了当地的教师群体让他们开展阅读课,实际阅读课开展的情况差异很大,有些老师能够开展的很好,有些老师不会开展,针对这一现状,组织的负责人或研究者可以下到一线调研,了解阅读课开展的比较好的老师是怎么做的,有什么不一样的地方,进而自下而上的积累,自上而下的进行灌输。第一种老师可能会说是按照日常项目规定开展的;第二种老师可能会说自己有所创新,按照小组讨论的方式,让孩子分享阅读的感受,引导他们思考,孩子们的反映很好,表现很积极、感兴趣,也爱上了阅读课,老师自己也得到了激励,愿意把阅读课设计成更受学生欢迎的形式;第三种老师把阅读课搬到了课外,在课堂以外孩子们就某一社会议题或大自然中的一些现象来从书本中获取知识,甚至孩子们自己设计展示平台或分享会。此时工作人员根据老师的描述,很简单的便能够判断出来哪种方式对孩子的影响大,哪种方式更具价值含量,那么便可以追问和总结这位老师是如何做到的,其中的关键节点是什么,然后再将这种做法在其他地区进行推广。

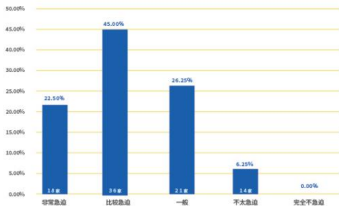


图 24: 公益组织目前对改进自己项目运作水平的紧迫程度 (N=80, 单选)

(2) 67.50% 的阅读公益组织有对标学习的公益组织, 其中最多的是向担当者、满天星、爱阅、泉蒙等公益组织学习。调查显示, 67.50% 的公益组织在项目发展过程中, 有对标学习的公益组织。其中被提及对标学习次数最多的公益组织分别为福建省担当者行动教育基金会、满天星青少年公益发展中心、深圳爱阅公益基金会、上海浦东泉蒙阅读文化交流中心; 也有两家公益组织博取所长, 学习整个领域的优秀做法。



图 25: 是否有对标学习的公益组织 (N=80, 单选)

(3) 80% 的阅读公益组织认为目前面临的工作挑战比较高或非常高, 且在筹资、运作手法和专业能力方面的挑战更大。随着项目的持续深入发展以及规模的不断扩大, 公益组织可能会面临越来越多的挑战。调查显示, 80% 的公益组织认为目前面临的工作挑战比较高 (其中认为挑战非常高的公益组织占比为 17.50%), 没有公益组织认为目前的工作挑战比较低或非常低。可以得出, 阅读公益组织普遍认为自身工作面临着较大的困难。

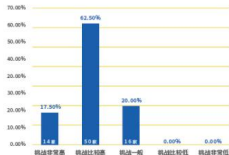
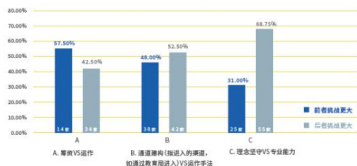


图 26: 公益组织目前的工作挑战 (N=80, 单选)

本题主要通过对比的形式了解儿童阅读公益组织面临的关键性挑战。调查显示,在筹款和项目运作的对比中,大部分公益组织认为自身面临筹款的挑战更大;在通道建构和具体运作手法的对比中,更多公益组织认为在运作手法方面的挑战更大;在理念坚守和专业能力的对比中,绝大多数公益组织认为在专业能力方面的挑战更大。综合来看,在三组对比中,理念坚守和专业能力对比数据相差最大,选择专业能力挑战更大的公益组织有55家,占总数量的68.75%。

图 27:以下挑战组合中哪个挑战更大(N=60,组别单选)



(4) 阅读公益组织员工的整体状态以较为兴奋和较为辛苦为主

项目想要实现高效且有序的运营很大程度上取决于公益组织员工的状态。本题通过比较的方式了解公益组织员工的工作状态。调查显示,在“疲惫与兴奋”的对比中,员工队伍持兴奋状态的公益组织数量最多,占比为42.5%;另外,员工持非常兴奋状态的公益组织占比为13.75%;员工持疲惫和非常疲惫状态的公益组织占比分别为11.25%和6.25%。整体来看,80家公益组织所选择的平均值为6.49¹⁴(10分制),因此可以说明目前阅读公益组织的员工队伍以兴奋状态为主。

在“辛苦与轻松”的对比当中,员工队伍持一般(既辛苦也不轻松)状态的公益组织数量最多,占比为38.75%;其次是员工持辛苦状态的公益组织,占比为26.25%;员工持轻松和非常辛苦状态的公益组织数量分别为17.50%和16.25%。整体上看,80家公益组织所选择的平均值为4.681¹⁵(10分制),因此可以说明目前阅读公益组织的员工队伍以辛苦状态为主。

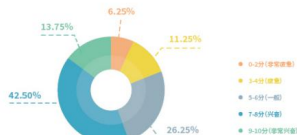


图 28:公益组织员工队伍的状态(疲惫VS兴奋)(N=60,矩阵单选)

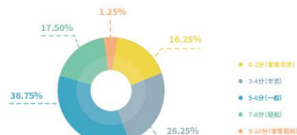


图 29:公益组织员工队伍的状态(辛苦VS轻松)(N=60,矩阵单选)

¹⁴本题设置的打分规则为,非常疲惫为0分,非常兴奋为10分,从0分到10分兴奋程度逐渐增加。

¹⁵本题设置的打分规则为,非常辛苦为0分,非常轻松为10分,从0分到10分轻松程度逐渐增加。

5. 公益组织未来发展状态及所需支持

(1) 公益组织最希望获得的支持是传播与品牌,其次是项目评估和筹款

数据显示,阅读公益组织认为非常需要程度的排在前三位的能力建设支持是筹款、传播与品牌、项目评估,分别占比47.50%、46.25%、40%;认为需要程度的排在前三位的能力建设支持是项目评估、项目运作、公益组织日常运营,占比均为43.75%。综合需要和非常需要的百分比,阅读公益组织所迫切希望获得的排在前三位的能力建设方面的支持分别是传播与品牌(87.50%)、项目评估(83.75%)、筹款(82.50%)。

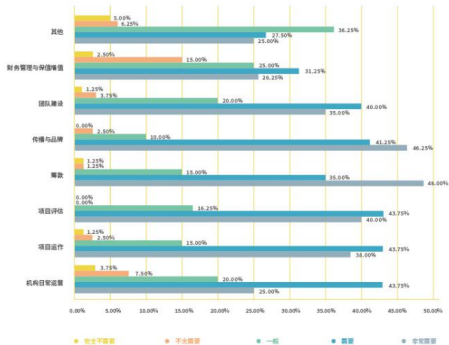


图 30: 公益组织希望获得哪些方面的能力建设的支持 (N=60, 多选)

(2) 40%的阅读公益组织已经有收费服务的实践, 46.25%的公益组织已经有过被政府购买服务的经历

在有收费服务的实践上, 40%的公益组织已经有收费服务的实践, 并且67.50%的公益组织认为未来会有收费服务的可能。机构自身具有收费的潜力是对于自身项目的一种信心和判断, 市场是很好的检验方式, 能够得到市场的认可, 在一定程度上, 也能够证明其价值和意义。



图 31: 公益组织有无收费服务的实践 (N=60, 单选)



图 32: 公益组织有无收费服务的可能 (N=60, 单选)

在政府购买服务的实践上, 46.25%的公益组织已经有过被政府购买服务的经历, 77.50%的公益组织认为未来有开展政府购买服务的可能。

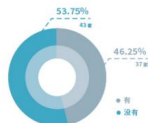


图 33: 公益组织有无政府购买服务的实践 (N=60, 单选)

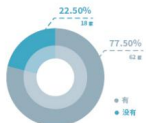


图 34: 公益组织有无政府购买服务的可能 (N=60, 单选)

(3) 67.50%的公益组织对自身生存前景持乐观态度

调查显示,57.50%的公益组织认为公益组织自身的生存前景比较乐观,10%的公益组织持非常乐观态度;相比之下,持不太乐观或完全不乐观态度的公益组织仅占3.75%。整体来看,绝大多数公益组织对自身未来的生存和发展前景持乐观态度。

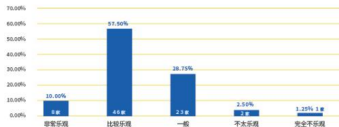


图 35: 公益组织的生存前景 (N=80, 单选)

6. 公益组织目前整体专业能力状况

为了更加深入地了解阅读公益组织的项目模式和蕴含在其中的核心节点问题以及技术手段,本研究团队对上述80家阅读公益组织中的40家进行了深度访谈,在此基础上通过专业访谈员进行判断,按照统一的标准进行打分。

(1) 大部分公益组织在提供硬件方面的能力较高

在提供图书、图书角、图书室等硬件资源服务方面,我们可以看到其中有14家公益组织对该板块的能力打分在80分以上,甚至还有9家公益组织达到90分以上,占比10.53%。而70分以下相对来说做得不太好的公益组织只有7家。38家的平均值为81.67分。

对该板块打高分的公益组织大多认为自己的优势主要体现在:首先,最多认为的是公益组织书单具有较高的专业性;其次,是图书符合孩子的需求,受孩子喜爱;最后还有一些有完整的图书采购及配送系统,配送效率高等方面。

而对该板块打低分的公益组织则认为他们在以下几个方面存在不足:首先最多的是认为无法筹集到需要的资金来提供更多的资源;其次是所提供的书籍不能及时更新且丰富性不够;最后,还有个别公益组织认为书单的制定还不够完善且专业性有待提升,另外在理解书单分级背后的原因和理论等方面存在挑战。

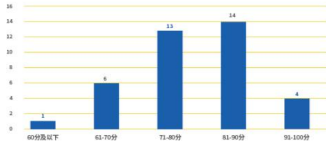


图 36: 公益组织的图书、图书角(室)等硬件资源服务的能力打分 (N=38, 单选)

(2) 在动员、组织、激励协助者的主要手法方面, 只有 27.03%的公益组织有较为系统的做法

儿童阅读项目开展过程中需要有成人协助者的介入,而在激活协助者的过程中会涉及到一些具体的操作手法,通常在这些手法的背后蕴含着一定的逻辑链条或作用机制。

根据访谈内容的汇总,大约有18.92%的公益组织在该板块有较为系统的做法,并且能够理清内在的机理或因果链条;从理念出发,通过宣传、动员、感化等方式激活协助者的公益组织占比43.24%;37.84%的公益组织处于这两者之间,很难说清楚公益组织在该板块的具体手法。因此,从整体上来看,大多数公益组织对该板块的做法所发生作用或价值的内在机理和因果链条方面目前处于不清晰或部分清晰的状态。

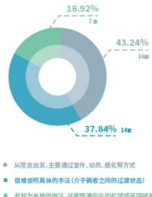


图 37: 动员、组织、激励的主要手法 (N=37, 单选)

(3) 公益组织对自身提供协助者激活与连接服务的能力方面的评分相对较低

在提供协助者激活与连接服务方面,数据呈现的是中间高两端低的分布情况。有26家公益组织对该板块的能力打分集中在61-80分之间,其中以61-70分之间居多,为15家;除此之外,有3家公益组织的能力打分处于91-100分之间、4家公益组织的能力打分处于60分及以下。38家的平均值为70分。这一板块的技术难度远远大于资源的递送,大多数组织都还在探索阶段。

对该板块打高分的原因主要在以下几个方面:首先,最多的是认为对协助者有专业、系统的培训及成长体系且拥有灵活的反馈机制;其次较多的是认为能够始终陪伴协助者,给予专业引领;最后有一些公益组织认为阅读课等资源的提供便于老师操作,在调动其积极性等方面具备一定的专业技术。

而对该板块打低分的原因主要在以下几个方面:首先,最多认为的是难以深度激活协助者且被激活的协助者数量有限;其次较多公益组织认为专业服务种类不够且细分程度不够;最后有一些公益组织认为,阅读培训、专业课指导等活动的水平及专业性等方面遇到技术难点或发展瓶颈。

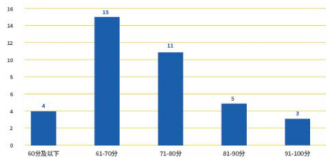


图 38: 公益组织提供协助者激活与连接服务的能力打分 (N=38, 横空)

(4) 公益组织在提供直接面向儿童的阅读服务方面的能力评价相对最低

与激发协助者的能力分值分布情况类似,在直接服务儿童的能力上,公益组织整体分值并不高。我们可以看到,超过一半的公益组织对该板块的能力打分集中在61-80分之间;除此之外,只有1家组织的能力打分处于91-100分之间、5家组织的能力打分处于60分及以下。31家的平均值为68.75分。

对该板块打高分的公益组织,他们认为其专业能力主要体现在:首先,最多认为的是老师专业性强,能够激发孩子的阅读兴趣;其次较多认为的是组织所涉及的活动或提供的资源符合孩子的需求;最后也有一些公益组织认为是由于给予孩子自我管理权利,从而激发孩子的积极性等。

而对该板块打低分的公益组织来说,他们认为其所遇到的困难点主要在于:首先最多认为的是公益组织效果不好评估,难以知道孩子变化背后的原因和道理;其次较多的是公益组织认为自己的课程不够体系化、开课率无法保证;最后有个别公益组织认为,难以有效让高年级的孩子持续参与进来等。

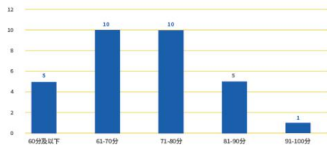


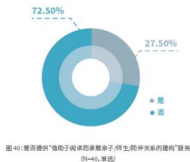
图 39: 公益组织提供直接面向儿童的阅读服务的能力打分 (N=31, 横空)

(5) 只有27.50%的公益组织提供“借助于阅读而承载亲子/师生/同伴关系的建构”的服务

根据对40家深度访谈公益组织信息的汇总,有27.50%的公益组织提供该板块的服务。在这一板块中,只有一家公益组织明确表示设计了借助于阅读建构同伴关系的内容。而其他的组织存在往这一方向探索的价值空间,但并无具体的动作,本题仅统计主动设计的公益组织。

另外,存在价值空间的组织在具体的做法上具有多样性,有的公益组织可以借助体系化、多元化的阅读活动(例如生活教育、艺术探索、自然科学等相结合)来同时发展孩子适应社会所必须具备的多重能力;有的公益组织可以借助于一定的阅读空间来让孩子们之间形成相互合作、相互支持和交流的共同体,从而发展同伴关系;也有的公益组织可以利用阅读场域为社区居民营造议事、交流的空间,从而促进邻里关系的发展;亦有公益组织通过开展亲子阅读或主题读书会,构建亲子相互交流、相互互动的平台,从而发展亲子的亲密关系等。

但总体上来看,该板块仍然处于探索阶段,所具备的专业性以及对于技术难点的解决方面还存在较大的困难,但在这一板块可实现的价值空间是非常大的,公益组织可以有这一视角,在项目中进行主动设计。



(6) 多数公益组织是通过在项目运作中的经验总结而得知阅读有用的

公益组织在如何判断阅读是有用的这一关键节点问题上,大多数是通过公益组织自己事前的理念和项目运作的逐渐总结而得来的,其中分别占比70%和75%。除此之外,也有少数公益组织是通过量化测量、相关理论的预测以及一些阅读派别的体系化倡导等方式得知。但总体占比比较少,均不到20%。



图 41: 公益组织是怎么知道阅读有用的 (N=40, 多选)

(7) 少数公益组织能够看到阅读项目的价值及其背后的加工链条和内在逻辑

通过对40家公益组织的项目做深入访谈之后发现,其中47.50%的公益组织能够落地化清晰地知道阅读项目的价值;仅有7.50%的公益组织不仅能够看到阅读项目的价值,且能够看到价值的加工链条和内在逻辑;除此之外,45%的公益组织则坚持认为阅读一定会用,但目前尚且不能清晰地看出阅读项目的具体价值。



图 42: 公益组织对于阅读价值证用的理解程度 (N=40, 单选)

(8) 72.50%的公益组织的项目模式是通过不断的探索逐渐形成的

关于公益组织的项目运作模式,根据40家深度访谈公益组织的信息汇总,有72.50%的公益组织通过在项目的执行过程中不断积累和完善来形成最终的项目模式,62.50%的公益组织是基于事先理念等方面的设计而形成的项目模式;通过学习或移用其他公益组织的优秀做法以及项目自然落地等方式的公益组织则较少,其中的原因,一是依据理念进行的项目设计,通常在项目运作模式的探索方向上也各有特点;二是整个行业整体还处在探索阶段,可供学习和借鉴的成熟的项目模式还较少。

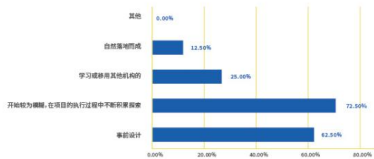


图 4-1: 公益组织的项目模式来源于哪里 (N=40, 多选)

第四章：发展格局

Development patterns



一、阅读公益组织的三个发展阶段

当下阅读公益组织提供的服务内容和形式涵盖丰富。在全面行业画像呈现之后,可以换一种角度,以动态发展的视角纵观整个领域内项目的发展情况,便会发现项目本身所处的发展阶段各不相同。

那么,当下阅读公益组织项目的发展呈现出何种格局?不同的发展阶段下,项目的特征如何?本部分内容将结合分析框架及行业调研中的发现,依据项目的运作模式将阅读类公益项目的发展状态划分为三个阶段。

● (一) 原始阅读型：起点处的粗犷式发展

第一个阶段是原始阅读型,处于这一阶段的项目所开展的服务主要是以各种形式提供图书(如图书、纸质图书角、流动书箱等)、提供阅读场所(如书吧、图书馆等)、提供有组织的阅读相关的活动等,以便让孩子或其他受益群体进入阅读轨道。如果把阅读推广比作庄稼种植的过程,那么就可以把前期提供一系列与阅读相关的资源看作是播种种子。

在这一阶段,公益组织通常会认为,只要阅读,效果自然就会产生。当然这一判断也是对的。但如果仅仅认为这样就足够了,而对于种子成长的过程,也就是阅读的过程,不去关注、把控和优化,那阅读效果就可能是“靠天吃饭”,好坏只能顺其自然,无法把握。下面通过呈现几个典型做法来分析这一阶段的状态:

1. 致力于阅读的推广,而至于推广的手法则不加限制

这种方式在阅读类公益项目的早期比较常看到。在把书递送到学校的过程中,向学校校长或老师推广普及阅读对孩子非常重要的概念,努力推动让学校的老师去支持或是带领孩子进行阅读。还有的是通过宣讲的方式向老师、校长、家长等传递阅读理念,借此实现让老师带着学生阅读的目标。但是类似的推广方式能否真正让孩子阅读,还未成为项目执行方主动关注的内容。

2. 依靠真诚友善和公益投入打动人,或是通过艰苦的说服工作,甚至“死磕”

为了让孩子把递送去的书读起来或是图书馆使用起来,有时也会对具有协助能力的大人提出一些要求,例如,将图书馆打开,让孩子能去阅读;每天留出固定时间给孩子阅读;让孩子大声朗读;给孩子讲故事等等。这个时候,能够看到一种情况,即使有能力的协助者也知道阅读对孩子来说是一件好事,但是他们并不愿意去做,可能是出于工作繁忙也可能是有更重要的事情要做。这时一些公益组织的做法是,不断跟老师去沟通,不断向其传递组织的阅读理念或阅读的好处等,这种做法可能收效甚微。或者运用绩效考核的方式,让老师进行打卡,或是给老师一些奖励、资源或机会激励,用以实现协助孩子阅读的目的。

3. 依靠、借用政府主管部门的行政力量,向下要求

除了以上两种情况,通常可以看到,一些公益组织在推广阅读上面遇到了很大的阻力,或是希望资源的递送可以实现更高的效率。于是,他们所采用的方法是,通过和教育局等政府主管部门建立联系,借助行政力量要求学校或老师配合开展捐书、组织阅读活动等工作,甚至全校或全县将阅读课纳入正常教学课标中。当然,这样的做法确实大有帮助,行政力量可以快速实现将阅读推广到该区域覆盖的各个学校,将图书等资源递送进学校,让所有学生都有好读书;同时,也可以通过行政力量要求校长或是老师做一些协助,但是当学校的阅读成为一种行政命令,而不是自身感受到阅读的魅力而被吸引时,阅读可以带来的效果往往也呈现出参差不齐的状态,即使进入课表,有些阅读课也无法真正开展起来。

若行政力量矫枉过正,甚至可能产生一些负面的效果,即学校把阅读当成是“任务式的语文课”,陷入形式主义和教条主义,就如同把趣味游戏当成是达标体育一样,反而让学生对其“望而生畏”,失去了走进和爱上阅读的机会。

原始阅读型组织的共性特点是致力于扩大规模、将阅读推广覆盖到更多群体,至于推广手法、后续有效实施方式与效果则未加考量。这就是阅读类公益项目的初级阶段,也可以说是起步阶段。其首要满足的需求是资源递送,但如何将递送的资源利用起来、如何实现良好的阅读效果,还有待继续探索。这是推广种子的阶段,但是却未继续经营。

当然这一阶段的项目并不是没有价值,它至少实现了从0到1的转变,因为需求巨大,项目的粗扩发展或许反而能更快地、跑马圈式地将项目推广出去。

● (二) 自然生态型:自然选择形成良性生态

随着原始阅读型项目的运作与发展、阅读规模的增加和阅读时间的增长,会有一批好的项目点产生出来。于是,即便项目前期是在“靠天吃饭”,也有水草丰美的地方,能够使种子生长的很好,从而结出硕果,即一些做得好的学校、班级开始凸显出来。

这相当于一种类型的自然生长,这是到了一定阶段后所自然产生出来的效果。在现实中,必然会碰到一批好老师和好学校。

这个阶段可以看到,项目已基本形成相对完整的操作流程,其中既包含为其递送专业的图书及相关资源,又包含相应的软性服务与支持体系。但在这一阶段也容易产生误区,认为这是阅读项目发展的高级阶段,因为其中的优秀阅读项目点,能够找出一批;而其中的优秀方面,也似乎应有尽有;有些卓越的学校发展甚至超越了一线执行公益组织的行动范畴,似乎就把这些自然发展的成效归功于公益组织的操作,殊不知,或许其本身只要有资源和机会就可以快速自然成长。

在呈现出后续的第三种形态后便可以对比发现,这只是一个中级阶段而已,其中的优秀阅读场所并非普遍,严格说来只占较小的比例,并且如何优秀、项目模式如何,其中关键的技术手法产生了怎样的效果等等,也并未总结出来。换言之,这里并没有“公益产品”化。

之所以能得出这样的结论,还要从自然生态型具体是如何形成的来看:

1. 为什么自然生态型会产生出一批优秀项目点

以行政方式进行县域阅读推广为例来看,为什么在自然生态型下会产生出一批优秀的项目点。在公益组织推广的过程中,尽管也可以借鉴这种半行政化的方式,例如公益组织与教育局对接,通过教育局接受资源的方式在全县推广。但在一个县域范围内,各个学校以及一个学校内各位老师,他们也还有一定的选择性空间;与此同时,他们选择之后也有很大的开展活动的自主性空间。即,在进入一个学校时,往往也让老师们自愿报名参加项目,对阅读感兴趣的老师可以开展推广活动,另外,老师们接受培训后,也往往可以自己决定如何开展课堂。这种自愿性与自主空间性,与体制内工作中政府的强制推广模式形成了鲜明的区别;哪怕二者有一致之处,但社会组织推广方式也一定有独特之处,比如可能对老师的要求和考核方式不同。

由于这份自愿选择性,因此那些愿意更好地为学生服务、更有阅读价值倾向的老师就更容易被激活出来;又由于有自主性的空间,因此这些老师可以在带领学生阅读的过程中不断探索自己的模式,并不断改善,因而,一批优秀的阅读项目点就会涌现出来。

2. 甚至会形成一个局部的良性运作生态

优秀的项目点发展到一定程度,这里运作的人们就开始尝到阅读的甜头:因为他们的理念坚守、他们的时间投入,阅读所产生的价值等就会产生反哺式回报,这份回报让他们变得更加认同自己的阅读行动,于是一份由自我带领出来的小小阅读生态体系便开始形成。而他们的价值和成效被其他一些老师和学校看到,也可以形成一定的激励,最终形成一个局部整体的阅读氛围。

但需要注意,由于这里生态的形成是基于一批在自愿选择过程中的先行者,以及他们的自主探索和创新行动而产生的效果,他们并不代表所有的教师、所有的情况,只代表部分情况甚至是特殊情况。

3. 局部良性生态的高峰

针对这些少数教师,学校或教育局可予以鉴别、识别与认可,给予特殊的激励,甚至给予一定的资金支持。而到了能够用购买服务的方式来给老师们或学校提供资金支持时,则一个县域体制内的自主体系便逐渐形成。

往往在实现局部良性生态的高峰之时,公益组织很容易认为,自己已经达到了阅读项目的顶峰,但实质上却未必。此时,可以这样来解读该阅读项目:从表面上看,它已经取得了相当不错的成绩,从现实发展看,它的确是阅读公益组织中的佼佼者,这些公益组织开展的历史较长、规模较大,其中会有一批优秀项目点产生出来甚至在某个地区形成良性的生态氛围。但如果以更高的要求,或从挑剔的角度来看,它离理想目标还存在一定的差距。

这个差距主要基于以下几个方面:

首先,这是一种自然放养的模式,每个学校、每个老师都依据自己的自愿选择和自主空间而差异化发展,最终由于少数老师在价值、理念、创新能力方面的与众不同而开始领跑,他们所创造出来的模式完全可以成为一个县域里的典范,也可以成为阅读公益组织拿出来加以表达的典型代表,但它不代表项目所开展活动的整个场所都达到了这一模式。

其次,公益组织还不清楚当前的项目运作模式在传到学校之后,对学校产生了什么样的具体的支持、帮助或是影响,以及这种效果或影响是如何“生产”出来的。当其中的关键技术或有效的做法只停留在各个优秀的项目学校而不是项目运作团队这里时,项目团队则无法针对其他做的相对不好的项目学校给予更多的支持。

因此,在这种情况下,公益组织会随着规模增加而开始承担大量的活动成本,却可能没有找到其中的关键技术和阅读活动的价值生产链条。因而,可以看到很多公益组织随着活动开展量的扩大,其员工或负责人出现越来越疲惫的现象。

● (三) 成熟项目型:公益产品的概念展示出来

1. 在自然生态型基础上的两个行动步骤

沿着上面的“局部良性生态高峰”继续前行,可以走向成熟项目型。在这里,至少可以看到以下两个前行的步骤:

第一,针对少数做得好的公益组织进行有深度的分析,总结出他们的项目模式,把它看作是公益产品的加工过程,其中包含着专业技术含量以及由这些加工过程产生出的公益产品的独特价值。

加工→产品→产品中承载的价值,这是一脉相承的因果关系。更重要的是,将项目中的模式总结出来后,可以推广到那些做得还不够好的项目点。尤其是当公益组织掌握了项目模式的深度原理和专业化的构成后,便有了推广的基础。这时对整个阅读领域的掌控不再是政府的行政式掌控,也不是基于筹款的资源式掌控,而是专业化掌控。

通过专业化掌控,可以总结一线的优秀做法,再将其精髓提炼到公益组织这里,加工完之后再投放回更多的项目点,如此的反复循环才是实现了专业化精髓技术的规模化推广和普及,由此也形成了阅读公益组织的独特价值。在这里,公益组织在专业能力上占据了制高点,具有加工一线项目运作的专业能力,还可以将专业能力进一步推广。

之后,公益组织才能慢慢达到不仅会做而且会说(清晰地说明自身的公益产品和对应的价值)。而“会说”所具有的价值在前面的分析框架中已经谈到过,这时公益组织可以增强对员工的激励,增强对自身价值的认可以及内在的信心,增强去传播和筹款的能力等。

第二,如果公益产品的加工过程富有技术含量,那么,由此所产生的价值将逐渐提升,直至高峰值。这时阅读者所感受到的体验就开始越来越好,甚至他们愿意用付费购买服务的方式参与阅读。于是,项目就具有将自身的一部分技术或专业服务演化成社会企业的潜力,而只有到了这个时候,公益项目才开始明确有了公益产品的概念与思路,阅读项目也进入到了创新发展的第三阶段。

2. 与自然生态型的区别

公益项目是否进入第三阶段,可以总结出三个关键性的质变点,分别是:

第一,在整个项目学校或是特定群体/组织中,有一批超级的老师或其他协助者开始做得相当有特色,其中充满着技术含量,充满着特定项目模式。

第二,这些做得好的协助者或项目点,其项目模式被梳理总结出来,从而让做得好的项目点意识到,自己不仅已经

摸索出了有效的项目模式,而且还会主动认识到整个运作模式的内在原理,从而在做出来之后也能够清晰的表达出来。

第三,将这些少数做得好的协助者或项目点的项目模式在总结出来后,向更广大的班级、学校、社区或项目点推广,这时有些近似于标准化和专业化的意味。

然而,自然生态型最多只满足这里的第一个条件。

以上对阅读类公益项目发展的三个阶段的分析是从项目最初的资源递送开始,逐渐演变成具有专业技术含量、能够有效推动阅读、达到良好阅读效果的动态项目发展过程。这样的发展趋势在阅读领域内可以被直观看到,绝大多数阅读类公益项目当前都位于从第一个阶段向第二个阶段的发展过程之中,并且其中都遵循着自然成长的规律。

● (四) 公益项目五层级的视角

考察阅读项目的专业性,需要用到公益项目五层级的概念¹⁷。公益项目的层级划分是由于中国公益组织和公益项目已经进入到一个快速发展的多元时代,不仅仅是数量的增多,更主要的是内容的多样化以及运作向深度和专业化的方向延伸。公益项目已经不再是单一或者粗浅的“授人以鱼”模式,而是开始逐渐过渡到综合、多维度的发展提升层面。因此,将公益项目大体可以分为五个层级:散财/基础慈善、流程化公共服务、社会服务、公共治理和社会创新与变革。

在阅读项目中来看,递送图书或其它硬件设施,例如提供图书角或建设图书馆,这些属于第一层级与第二层级,即散财/基础慈善和流程化公共服务的范围之内,其中的节点问题难度并不是很高,解决起来也相对容易。因而,它们的成熟模式也大致位于上述第一个阶段,即“原始阅读型”。

但如果公益项目在以下几个关键技术中的任何方面呈现出需求,则都可以认为他们已经部分或整体上进入到公益项目的第三、第四层级,因而,对项目模式的成熟要求就会提升。其中涉及到的专业技术包括:第一,激活学生,让学生产生阅读兴趣;第二,激活教师;第三,动员公众参与(筹建图书馆、捐赠图书、参与管理活动等);第四,承载在阅读之上的一些师生关系、同伴关系、亲子关系建构的技巧性活动;第五,阅读所涉及到的教育学、心理学等相关学科的专业技术;第六,阅读过程中的社会服务手法等。

¹⁷“公益项目五层级”概念来源于《公益项目模式:理论框架及其应用》。依据公益项目解决社会问题的项目模式,将公益项目划分为五个层级。第一层级:散财/基础慈善,主要指公益组织将资源或物品递送给有特定需要的人们;第二层级:流程化公共服务,主要指物资递送达到一定规模,且有一定的时间连续性之后,将其设计成规范的流程,以提高递送的效率;第三层级:社会服务,主要指社会组织不再将公益资金、资源直接递送出去,而是将其转化为特定的社会服务再递送出去;第四层级:公共治理,主要指社会组织将资金“化为已有”,转化为管理运用于群体之中,以便协调群体的行为,达成某种有规则的、朝向特定目标的集体行动;第五层级:社会系统变革,主要指在一个特定的社会系统内做综合性的解决社会问题的尝试。

二、一个特殊的发展状态:阅读过程流程化

● (一) 一个案例分析

某公益组织将一本阅读领域内公认的权威性实操图书作为项目运作的核心指导手册。首先在项目进入的环节,组织将是否阅读本书作为筛选合作老师的标准,只有阅读完本书并认可书中理念与内容的老师才会获得该组织提供的配套书籍和教师培训的支持。接下来进入培训阶段,组织借助于书中的操作手法对老师们进行培训,并要求老师们将学到的具体手法在每周一次的阅读课上向孩子们使用。

而其具体手法是非常简单的,比如,在阅读课上老师需要采用书中介绍的“朗读给学生们听”的方式以平等尊重而非扮演权威的方式为孩子们带读。这是最基本的要求,对老师的要求并不高,只需要朗读即可,只是切忌在读的过程中讲述道理或传递自己的价值观。

若老师的水平更高些了,则可以通过书籍与孩子们进行互动,通过提出一些能够激发孩子们兴趣的问题来与孩子们一同探讨书籍中的内容,老师如果提不出高水平的问題,则尽可能不提问,可以采用一些通用的引导技巧避免老师进行错误的提问,例如“你觉得呢?其他同学怎么想的呢?”。而项目为了老师们能够更好地掌握书中的技术手法和流程,公益组织的工作人员几乎会在小学阶段的每一位老师的阅读课上都持续进行观察,并在课后针对课上的技术手法对老师们进行指导。

这样设计的原因是,项目组了解到乡村老师不会做阅读,更不会上阅读课,因此就以最简单的形式提供给老师,认为给学生朗读了,自然就能够产生效果。学生可以坐着、趴着等任何方式来听,不想听也可以睡觉,不捣乱即可。慢慢通过书本本身的内容吸引学生听进去。

案例的做法既不同于上面所说的“原始阅读”,又不是形成成熟的公益产品。在其中能够看到对于项目运作过程的关注,并将其标准化、流程化,但另一方面,其他人又无法解读出其中所包含的道理,无法判断出其中的对错。

在其流程化的过程中,在道理上类似于将传统相机转化为“傻瓜相机”,执行人员只需要按照说明书操作即可,而无法掌握真正的技术,也无须知晓其背后的原理。以下通过更深层的分析,可以解读出这类做法的一个优点和三个缺陷。

● (二) 流程化的优点

通过流程化,操作者可以快速上手并能大规模推广。它可以针对过去没有阅读或者机械地阅读这样明显的问题而快速有效地开展工作。哪怕是执行人员不理解其背后的原理,也并不太影响一定程度地项目效果产生,至少,这通常会比毫无项目模式的原始阅读,效果会更好一些。

● (三) 流程化的缺陷

第一,流程化是把第三、第四层级⁴的公共项目简化为第二层级,第二层级用流程就可以解决问题,而第三、第四层级依靠流程可能完全不足以解决问题,其中包括人性化的服务、人格在其中所展现出来的独特技术、执行者在其中的行为协调、创新活动等。将项目降解为第二层级,其中的阅读效果与技术含量都大打折扣。

第二,即便是在第二层级的范围内,如果着眼于执行者(例如乡村老师)的高端发展,这时应该告诉他们其中的节点问题及其解决技术手法和原理,而不是告诉对方单纯的流程。尤其是当该流程目标定位偏低而技术手法不足时,它将会将人们钉牢在这一低水平上。

第三,它没有给执行者(案例中的老师)以充分的信任,没有给他们自我探索发展的空间。虽然在最初运作时,给老师更为深度的支持可能会很难进入,但是一旦他们在进入自我探索的过程中尝到甜头,则会被自我价值感激励,他们最开始运作的难题也便不成问题。公益项目鼓励孩子阅读其实就是想让孩子和老师一同在阅读过程中获得其中的愉悦感并形成一个自治体系。而流程化则是把一个需要自主创新、不断发展的阅读过程,封装成一个僵化的简单流程。

⁴第三个层级为社会服务,是指对各类发生在人与人的接触界面特有的服务,需要帮助的群体包括:各类老年人如临终关怀项目;各类儿童,如留守儿童、流浪儿童、流动儿童等;各类处境不利的群体如残障者、妇女、贫困人群等。在该体系中突出了一个“人”字,其重点完全不在于物质层面,而在于人文关怀、个体激活、人格接纳、平等对待等方面。第四层级公共治理的核心在于一个特定地域内的群体或一种特定类型的群体进行自我管理、实现集体目标的过程。因而公共治理是通过群体的自我组织和参与而来实现他们共同目标的过程。其中的两个核心词第一就是“参与”,第二就是“自主”。

● (四) 流程化也有适用的场景

把第三、第四层级的内容简化为第二层级，特别适合于考试类课程，其实就是培训老师怎样教学学生能够获得更高的分数，如此也可以商业化运作。

原因在于，它拥有的是一些特定的技巧、特定的知识点与手法，把他们编织进流程化之中便可以操作，在其中不需要体现出社会服务的技术、创新、共同体建构、参与增能的技术，即它不需要关心人的发展，以及基于人格发展之后而产生的运作能力的提升。因此，综上所述得出一个结论，即深层次的公益项目不能简单地用指导手册来指导别人。

● (五) 流程化会从阅读过程的设计进入到整个阅读体系的设计运作中

流程化还会从阅读过程的设计进入到整个阅读体系的设计之中，包括培训流程、专家体系以及设计相应的等级体系。虽然从流程框架来看是非常标准和清晰的，但是其实质内容、其价值加工过程却全部掩盖其中不得而知，即并不清楚每个环节设计的原因以及产生的价值是什么。从以下的案例中可以更加清楚地感受到：

不少公益组织为了提升老师、家长或阅读推广人的专业能力而专门设置出一套体系化的培训。培训往往被划分为多个层级，每个层级对应特定的能力目标，随着层级的提升，目标的难度也在不断增加。为达成这些目标，公益组织聘请在儿童阅读领域或儿童教育领域富有经验的专家，为学员们讲解相应的理论和实际操作中的技术手法。学员一旦进入培训体系之中，便像进入一条正在作业的流水线，只需跟随流程完成“按时上课、完成作业、上台演示”等动作便可结业进入下一阶段的学习。而公益组织则完全不清楚在此过程中，学员们学到的内容是什么、学员们发生了哪些变化、这种改变的原因是什么等等，诸多与价值加工过程相关的问题被掩盖在其中不得而知。

● (六) 流程化背后如何形成真正的项目逻辑

有很多公益组织会觉得，看似其项目是流程化的，实际上背后是一套逻辑系统的，并且引入了国际上主流的一些发展项目管理工具开展阅读项目的专业设计，这个体系具有如下的特征：

★ 开展社会问题分析和对应的目标分析

★ 形成完整的项目逻辑框架，设计相关的项目活动投入，规划对应的产出、目标结果与社会影响，即项目的投入-产出-目标-影响体系IOOI (Impact-Outcome-Output-Input)

★ 形成一套标准化流程SOP

★ 部分项目还引入变革理论

项目的逻辑框架¹³从核心问题入手，向上逐级展开，得到其影响及后果，向下逐层推演出其引起的原因，得到“问题树”，并建立了“逻辑框架矩阵”，逻辑框架针对项目的主要部分和项目之间的关系，和利益相关者进行交流，它将计划、项目实施与项目结果连接起来，是一种清晰的项目呈现方式，也是项目评价方式。

项目逻辑框架成为项目中的核心内容固然有其可取之处，它仍然是当前项目设计和评估的重要参考工具，尤其是针对项目经验较为缺乏的公益参与者，其能够帮助大家理清项目的内在逻辑关联、梳理项目相关内容、设计项目活动且具有评估和风险管理意识。例如在下表的项目逻辑框架中，就非常强调横向和纵向两个维度上的内在逻辑。



表 1: 项目的逻辑框架

¹³ 项目的逻辑框架概念。https://wiki.mbalib.com/wiki/逻辑框架法

仍然是以图书角项目为例,下图就是一个常见的在逻辑框架下进行的项目的活动-产出-目标设计:



图 44: 阅读项目的活动-产出-目标

上图展示的是一个较为全面的图书角项目的项目设计示意图,我们以其中的“采购建造10所学校100个班级图书角”这条活动链条为例进行分析。如果要采购100个班级图书角,那么需要投入相应的资金、实物和人力等资源(例如每个图书角需要投入3000块钱、1个书架/书柜、70本图书、1名工作人员等),在活动实施之后需要投入人力等资源通过相应的校验手段进行项目的监测与评价,在活动做完后如果假设中影响活动实施的前提条件(如校长更换导致图书角项目无法继续进行等)没有发生或者被有效解决,那么活动就成功开展并产生了相应的产出(如100个图书角在班级落地开放)。

相较于活动式的项目设计,这套体系能够让项目团队去追寻活动之后的产出和目标结果,不会停留在完全是完成动作的环节,进而对结果有追求、并试图对其负责。但逻辑框架下也有可能产生因果逻辑被单一化的困境。

事实上,从活动到目标存在一种必要非充分关系,即投入了必要的资源、做到了必要的动作,也未必能够达到预期的目标效果。从目标到产出、活动是不可逆向推演的,这与活动式中产生的形式化、做秀的问题本质上相一致,而另一方面,传统意义上的目标分解法也存在着不可逆的状态,即实现该目标,往往存在着多种方法和路径。

最终,在两个不可逆的情况下,逻辑内在的结构容易丢失,每个活动中其实存在着一个或多个从投入到因果逻辑,且其中存在着复杂的互动关系,而非只有一个。也就是说,要达到特定目标,可能需要解决一个或多个节点问题,这些问题组合起来才能够达到项目目标,每一组都需要针对性的具体模式设计来对应某个节点问题。每组逻辑都瞄准一个特定环节问题的解决,这些问题组合起来才能够达到服务的最终目标,而非所有投入、活动全都是无分化地针对最终目标进行的。



图 45: 项目复杂的关系 (以第四层级为例)

所以,逻辑框架更适用于逻辑简单的一些阅读项目,例如基础的散财慈善或者是流程化公共服务类项目,但这类项目并不是阅读公益项目的全部,相反阅读公益项目真正发挥特长的地方在于社会服务、社会治理等几个层级的公益项目。尤其是到了第五层级,则更为复杂,需要在行动过程之中,对于核心要解决的社会问题有明确的判断,并具有相关的专业技术,且需要将技术和利益相关方等管理嵌入到具体的行动体系之中,形成体系化的激活和改变。

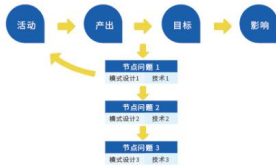


图 46: 项目逻辑框架的嵌入改善

三、反思行动中可能产生的“假大空”现象

当前有两类现象值得我们反思,其看似完美,但却可能掩盖住一些真正关键要素的做法,甚至出现假大空的情况:

● (一) 第一类:理念至上,却没有专业支撑

这类组织强调理念和初心,坚守自己的理念,并且积极努力的行动,甚至很多情况下我们可能也会被他们的理念坚守所感动。类似于“只要让孩子们读书就一定是好的,所以我们一定坚守让孩子们多读书的理念,在阅读推广的公益项目中一味的传递给孩子、老师、校长,一定要多读书、多读书、多读书,死磕这个理念,最后感化老师和孩子们,在这个过程中,能多做一些是一些。”

可是,感动之后呢?

理念出发并不是一件坏事,但这只是起点而不是全部,只是“地板”而不是“天花板”,大家需要在理念的地板上进行“真刀实枪”地回应当地的实际需求,并推进社会问题的解决,这就需要引入专业化的“公益产品”加工体系,把理念操作化出来,而不是滞留在底层的地板上。即使是在和当地校长、老师等关系的建构之中,也需要专业性来使得项目行动有效可持续,才能够获得对方深度认可。如果公益组织仅仅是一个有理念的团队,到了当地却不解决问题,久而久之,对方可能会觉得你们是在“做秀”。

同时,理念至上是一件危险的事情,它切断了组织的专业发展道路。因为理念主导,大家觉得只

要在理念指导下去做就一定可行,进而团队忽略了对专业性方面的追求、忽略了成员在公益项目方面的思考和专业能力的提升。另一方面,还可以以理念坚守为借口,为自己的专业不足逃避责任,即“我已经如此坚守理念和全力以赴了,你们怎么还来批评我,指责我的不足呢?”

甚至,理念至上可能还会产生“道德绑架”,给包括团队内部的利益相关方一定的“道德”压力,让大家迫于这种理念下的压力不得不配合行动,而这种压力下的行动并不是真正适合于公益组织的管理风格。

最终,在理念坚守中,产生了一个看似充满感动,但实际上假大空的场域,这里或许也有一些积极的行动,但却没有专业,没有对效率和效果的追求,也没有项目的有机生长和专业的积累提升。

● (二) 第二类:测量评估至上,却不关注“生产”过程

基于科学的逻辑逻辑进行测量评估难道会对项目“有害”吗?

一定程度上是的!

这个回答看似非常荒唐,国际社会一直强调实证、询证、科学公益,并引入了随机干预实验等各种科学的方法进入项目之中,以此证明公益项目的效果。这难道还会出问题吗?

测量评估虽然能够验证项目是否有效,但它仅仅解决评估中的关于项目动作是否产生效果这个问题,对于“项目如何产生效果”、“目前项目的执行效率”、“项目如何优化改进”这些方面的回应都可能很薄弱,甚至无法回应。

某公益项目花费了较大的成本通过随机干预实验开展评估,且不论评估结果如何,项目负责人曾困惑道“评估报告告诉我们,我们的项目给孩子的自信心提高了5%,这又意味着什么呢?”在这里,有两种情形:第一种情形,5%有可能是需要怎么干预,只要随便去做就能实现了,做的稍微好些就能达到10%甚至更多。如果是这种情形,则公益组织现有的项目行动效率较低,并没有实现最优解;第二种情形,5%可能属于这类干预的最高水平了,竟然有5%,一般的项目行动都不超过3%,5%实在是太棒了。所以,在这里测量评估无法看出执行效率。

即使我们做了多个科学的测量评估,得出5%意味着代表行业最高水平还是行业较低水平,也无法实现更进一步的追问。5%的效果是如何实现的,基于5%的结果,已有的项目模式哪些是专业化的做法,哪些存在不足,该如何改善,这些都是未知的。

当测量评估无法很好地回应上述问题时,进入到项目专业体系打造的轨道上,就会发现,测量评估对这部分几乎毫无建树,除了能够给大家一个信号说,你是有效的。而有时候这个证明更多是对于捐款人等更有价值,对于项目一线人员来说,到现场亲身经历是否有效能使得内心做出鲜明的判断,甚至后者对于他们来说更有说服力。

测量评估至上的害处在于,它可能耽误了真正对于专业产品的打造和生产,掩盖了项目搭建价值链条和背后行动之间的因果逻辑。所以,科学的测量评估可能会产生另一种虚假的繁荣,让一线行动者忽略了真正需要努力的方向,而沾沾自喜于已有的成绩,并自囿于该成绩获得了科学的认证,殊不知正是这种科学,使得项目错失了追求更加专业有效的机会。

● (三) 输入端理念+输出端评估的组合

更加可怕的是“理念至上+评估至上”这两者的结合,项目在入口处是理念,出口处是测量评估。前者是价值和感动,后者是科学和逻辑,看似十分完美无懈可击,以为就没有问题了。

但这种输入端理念+输出端评估的组合完全架空了项目真正的专业体系,留下了一个“黑匣子”,且大家还不觉得这是一个“黑匣子”,认为这已经被破解攻克了,看似科学、看似投入,但追寻其真正的行动逻辑和专业性的时候,可能会不堪一击,成为了完全不追寻过程实质的假大空。

第五章:行动建议

Development patterns



一、对一线执行伙伴的行动建议

这部分行动建议针对的是一线执行伙伴,大家或许面临着项目、筹款、传播、评估、团队等一系列不同的挑战。从整体的角度来看,项目是核心,即使你已经在筹款等方面取得了不错的积累,但项目基础不够夯实,也可能在下一步的扩展中遭遇难题甚至“反噬”。具体而言,包括如下几条:

● (一) 需要尽快形成属于自己的公益产品

第一条建议是最重要的,公益组织需要尽快拥有公益产品的概念,并且沿着这个思路去探索、总结、梳理,逐渐形成自己的公益产品。

简言之,公益组织通常拥有强大的公益理念或对目标的执着追求,进而认为只要让孩子们有书读,项目便开始以良好的姿态走向目标(当然如果目标定位就是递送图书给孩子则例外),而项目所需要做的就是让这种阅读不断扩大规模,覆盖更多人群。但实际上,让孩子读起书来,只是目标的起始点,是理念落地生根的开始,这时才刚有了微弱的小苗。其未来的成长潜力空间才是项目要去探索和追求的方向。而去追求这一成长空间需要瞄准项目的理想目标,在现实中不断探索,形成价值加工链的概念,沿着理想目标和加工链的思路不断前进,让公益产品不断升级换代。

最终结论是在价值加工链条这里,公益产品的具象、形成公益产品的项目模式、由这套技术和模式所产生出来的价值物(即所释放出来的潜力)形成三位一体的结构,只有当项目呈现出这样三位一体的结构时,项目才算进入了第三阶段,逐步发展成一个成熟的公益产品。



图 47: 产品-模式-价值三位一体

基于公益产品的概念以及有关公益产品由浅入深、由低级到高级的发展趋势,可以看到当前阅读公益组织整体发展仍然处于第一阶段向第二阶段发展的过程中,但很少有公益组织进入到第三阶段,即公益组织还缺乏节点问题和价值链的视角,很少反思自身项目的优化或缺乏相应的探究。

● (二) 认识自己公益项目的层级

上文提及到,考察项目专业性时,可以放在公益项目所处的层级来看,每个层级上的节点问题不一样,层级越高,解决节点问题的技术越高。当前阅读项目中,递送图书或其他硬件设施,以及一些课程资源的递送等,均属于第一、二层级²⁹。虽然书目的确定以及课程的开发,其中所包含的技术难度系数也可以很高,但仍然要位居于第三层级、第四层级的价值开发与专业能力之下。

从阅读项目的具体运作情况看,实际上当项目无法解决三、四层级的专业技术难题时,仅仅拥有图书馆、书甚至开发出来的课程则可能完全无济于事。例如,第三层级的价值与第一层级的价值相比,项目中一本书的内容和质量可以非常好,非常适合学生阅读,但是项目中真正的卡壳点可能在于老师和学生并不愿意或者并没有时间投入其中来读书或开展活动,所以需要激活、卷入老师和学生的参与,这是第三层级涉及的专业技术。

对公益组织来说,首先需要对自己的项目有一个清晰的判断,项目处在哪一个层级。其次,针对该层级所需要解决的节点问题进行回答,当前的项目模式是否有效解决了该层级的节点问题,是否释放出相应的价值潜力等等。

²⁹第一个层级为筹资或慈善,主要是指的是通过募集善款或物资,向受助群体直接提供资金或物资上的援助,让他们改善自己的生活或生活条件。第二层级为流程化公共服务,主要是指通过一种流程化的、体系化的方式提供公共服务,如按有效分工工学校或开展医疗救助的一整套规范流程。

● (三) 处理好规模化与产品模式成熟化之间的矛盾

公益项目在扩展规模时,会自然产生一些运作良好的项目点,但是在公益组织把它梳理出来,并且理论化、体系化地将其推广出去之前,项目仍然处于尚未成熟的阶段。当然,公益组织确实存在着追求项目模式的深化成熟和项目规模化之间的纠结与矛盾。尤其是在项目发展初期(前两个阶段)就进入到规模化扩展中,就会发现当项目越做越大时,就越有力不从心的感觉。

依据经验加理论推测,较为合理的推广方式是,最好先有一个未来成熟状态下理想规模5%左右比例的项目点运作,探索清晰项目的成熟模式。其原因在于,若只有一两处项目点显然不足(也可能存在一些特例),而在未成熟时项目推广得太多次又会过于耗费资源,所以项目点数量可以基于组织情况自主地掌握,例如,5个、10个、15个等,等到项目模式基本探索成熟再开始批量、大规模的向外推广。

对于已经具有一定的规模但还未进入成熟型的公益项目,需将目光转移到公益产品的概念上,运用价值加工链条的思路,对项目运作模式进行梳理,一方面去向自己提问,是否解决了过程中所有的节点问题,另一方面,通过对自身的项目具体运作以及和一线执行者不断地交流沟通,总结出真正解决节点问题的关键技术手法和创新做法,形成项目模式的专业化升级。

● (四) 切忌依据表面的形式来规模化

在项目运作当中,常看到的普遍现象是,将成功模式依据其外表的动作做成指导手册,用于指导别人。并误以为这样可以快速指导他人实现目标,提升项目运作效率。然而,结果可能不尽如人意,尤其是对于更深层级的公益项目而言几乎很难通过形式和流程来解决问题。

其原因很简单,当讨论公益产品概念时可以发现,里面的核心技术难以通过表面的动作指标、表达方式或表现方式来简单地描述,即便某家组织实现了目标,但是同样的做法,换成另一家组织却未必能够达到同样的效果。指导手册只为其提供了一个项目操作的具体动作和流程,并未告知为什么要这样去做的原因和背后的道理。执行者在对项目还没有一个清晰的认识的时候,所有的动作皆有可能会流于形式,更何况实现目标的方式也未必只有这一条通道,而是可能有很多通道,在所有的通道中存在着共性的东西就是其背后的运作原理,掌握共性的原理性内容才是关键。因此项目模式推广重要的是教给新的项目点其项目背后的运作原理,然后将形式主义的要求摒弃,当真正掌握内在机理时会发现越自由越好,需要给予对方充分自由的创新空间。

● (五) 恰当使用内外评估

很多组织当前都比较关注阅读项目的效果评估,甚至为此花费不菲的经费,从前文的数据中也能够看出,相较于其他领域,阅读公益领域的评估的重视程度和投入程度已经高于其他领域。这一方面可以看出,阅读公益组织对于效果的追寻。但这种追寻可以从自身的实际需要和发展阶段出发,切忌盲目地认为评估可以解决多种问题。

而依据公益产品和项目模式的核心概念,一家公益组织完全可以通过内部评估的方式来更有深度地把握自己,即便聘请外部评估也最好以能够看懂自己项目模式为原则。这时不仅可以评估它的效果,还可以看到项目已经拥有了什么,从而起到评估、诊断、研究三位一体的效果。

当评估仅仅是测量项目成效,而无法通过效果区分出“假大空式的运作执行”、“没有形成技术积累的运作”、“专业技术和模式积累到一定程度”这三者之间的区别时,那么单纯的量化测量评估方式所提供的信息便没有太明显的项目建构作用,相反有很大的欺骗性作用,这一点已经在前文提及。

● (六) 项目与筹款的有机结合

在项目的基礎上，將項目和籌款打通。籌款的內核是有
一個好的籌款產品，並且可以通過價值鏈將產品的價值
闡述清晰，在此基礎上疊加上相關的籌款和傳播技巧進行
表達。如果機構沒有通過專業化“產品”和捐贈服務去
鏈接捐款人，將其嵌入整體項目體系中，那么就無法給
捐款人帶來很好的公益體驗和價值感，捐贈人容易流
失，或者是依附在平台的流量上。然而，籌款也不能停留
在籌款技術的維度，而是要達到進一步卷入和影響社會
的維度，在此基礎上進行社會化的動員，包括捐款人在
內的社会公眾有機會更好地去表達對相關議題的關
注並參與行動。



图 4-6：项目与筹款有机结合示意图

二、对资助方和行业支持者的行动建议

这部分行动建议针对的是阅读项目的资助方和行业支持者。对于一线行动者来说，重点在于做好自身；而对于行业来说，重点则是让整个领域形成一个良性的发展生态。一个良性的发展生态不仅仅包含有足够的资源方对儿童阅读领域的组织进行可持续的捐赠，还需要有相关的行业基础设施，让儿童阅读公益领域能够形成有效的支持，进行相关的知识生产，形成整个行业的专业基础，促进行业整体的发展繁荣。具体而言，包括如下几条：

● (一) 支持行业基础设施的建设

当前儿童阅读领域的支持方大多都是零散化的项目资助，除了心和公益基金会之外，较少有系统化对儿童阅读领域开展支持的资助型基金会，而行业内的基础设施建设一方面来自于整个公益行业的基层设施，另一方面来源于已有的一些机构的零星积累。相较于整个儿童阅读公益领域来说，不管是系统化资助方，还是行业支持方的角色，都比较稀缺。除了本身系统化资助方和行业支持者稀缺之外，对于儿童阅读领域的专项行业基础设施的支持也比较少，继而较难形成行业内的知识生产和专业共识。

● (二) 建设节点问题库，积累行业内的相关节点问题

这是支持行业知识生产的一个关键方面。需要支持这方面的建设，让大家对阅读领域专业方向的挑战形成认识，进而沿着节点问题打造公益产品。阅读公益领域的发展离不开项目设计与执行者持之以恒地努力与探索，同时也需要行业整体的共建。在解决节点问题、生产公益产品、获得社会效益方面，当前一批优秀的组织已经出现。

从促进整个行业发展的角度来说，当前最需要的是有相关支持（可以包括资助资金和专业人员），针对每一家阅读公益组织的项目运作建立节点问题库，将整个阅读领域各个层级的项目所遇到的节点问题进行总结梳理。从而实现帮助公益组织对自己运作的项目进行自我评估，梳理项目运作思路，找到项目所遇到的难点或是瓶颈的原因，从而实现公益项目的升级迭代。

● (三) 建设案例库，积累行业内的相关技术手法

这也是支持行业知识生产的一个关键方面。然而积累行业内的相关技术手法，这比节点问题的含义更宽泛，其中包括节点问题的解法技术，还包含能够实现特定价值的价值加工链。公益项目的节点问题库同样是引领行业发展的起始点，其未来的成长空间是建构领域内公益项目的价值链及其潜力点、价值生产的类型及其生产技术与手法的资料库，这样未来整个行业在发展、行业交流、培训等方面都可以有最具价值的资料，同时对于那些做得好的组织还可以有一个记载。

在这个维度上，就不只是积累行业的节点问题库，而是建立行业专业技术的案例库。例如可以通过资助阅读组织自身和引入一些行业支持者进行行业案例库的建设。撰写行业典型案例，可以从这个视角做一些案例片断的呈现，即针对节点问题的类型而阐述某一家组织在这方面所拥有的亮点与特色。一个又一个的看似完整且大而全的案例似乎并没有特别大的价值点。附录中的案例则是依据这一方式方法所呈现出的案例，可供行业发展参考（具体见附录4）。

● (四) 资助共建形成行业生态地图

在整个行业,不同生态位上有哪些机构,具体到每个细分领域又是怎样的,哪些人群和领域分布的机构比较多,大家主要的项目着力点在哪里,是否可能形成协作等等。这些行业基础信息的建设,不仅仅有利于资助方等更好地开展资助,也有利于行业内部进行梳理了解,有利于每家组织认清自身所处位置从而进行下一步的战略规划或者与其他机构进行合作,更有利于开展行业研究。这个行业生态地图的建设一方面需要资金和行业支持者的行动,另一方面也需要行业伙伴共建积累,形成动态开源式的体系。

● (五) 将行业交流共建从少而浅转入到多而深

当前行业交流容易停留在表面化层面,在交流中大致了解对方的基本情况,但较少进入到专业深度和相互借鉴学习的状态。其背后的原因在于,双方并没有深入交流的必要和合作需求。而当节点问题库、案例库或行业生态地图等方面有了一定的积累之后,在一些营造或铺垫下,可以进入到深度对话,这种对话不是简单停留在基础了解和交流层面,而是在专业技术等方面。前期的行业交流或共建,或许还需要资助方或支持者的精细化设计和引导,当一旦形成“底火”,大家有可能进入到一个更加真诚和深入的地带,也为不同类别机构间的合作打下基础。

● (六) 拓展形成多元化的资助格局,形成良性生态

当前的儿童阅读领域资助格局还是以项目式资助为主,较为单一,且难以跳出项目流程化的框架,在一定程度上,给予伙伴在灵活探索专业模式、进一步开放拓展创新、团队人员的专业积累等方面的资源空间较小。未来行业还是需要引入更多的资助方和其他支持方,形成多元资助体系,而不仅仅局限于项目资助及合作。该资助体系可以包含但不局限于阅读资源包的开发递送、机构的具体能力建设、行业知识库共创、研究型团队的打造、机构非限定性资助等多种方式。同时,也可以为行业对接搭建更多的资源方,共同助力形成良性生态格局。

致谢

为期三个多月的调研过程中,我们通过直接或间接的方式接触了儿童阅读公益领域内近百个公益组织。我们深深地感受到,有这么一群人对待阅读推广有着由衷的热爱与责任感,他们可以一年阅读两千多本童书只为挑选出最适合孩子阅读的高质量童书;他们还可以长时间蛰伏于条件艰苦的贫困乡村、流动人口聚集的城中村等任何缺少图书、缺少阅读推广的地方,只为让孩子们读上哪怕一本有意思的童书。感谢所有接受访谈或问卷调查的公益组织,感谢大家不厌其烦地为我们分享属于你们的故事,解答我们关于项目的任何困惑并启发我们的思考。

最后,感谢心和公益基金会和满天星青少年公益发展中心,感谢你们对于本项目的资助,更要感谢你们作为行业支持者行业发展付出的艰辛和努力。我们诚挚地希望儿童阅读公益领域能够不断发展壮大、成熟革新,让更多的中国儿童乃至世界儿童收获书中的无限乐趣并实现内心中的成长。

报告交流方式:
心和公益基金会 xhfoundation@163.com

图表
目录

- 17 图 1：行业生态示意图
- 17 图 2：公益组织（注册）所在地（N=80，单选）
- 18 图 3：阅读项目实施地区（N=80，多选）
- 18 图 4：公益组织成立的时间（N=80，单选）
- 19 图 5：公益组织全职工作人员的人数（N=80，填空）
- 19 图 6：阅读项目服务对象的年龄（N=80，多选）
- 20 图 7：服务的儿童群体类型（N=80，多选）
- 21 图 8：阅读项目累计服务的儿童数量（N=80，单选）
- 22 图 9：阅读项目的进入渠道（N=80，多选）
- 22 图 10：阅读项目平均每年服务数量（N=80，单选）
- 22 图 11：公益组织目前面临的筹资压力（N=80，单选）
- 23 图 12：是否提供图书、图书角（盒）等硬件资源的服务（N=80，单选）
- 24 图 13：具体提供什么服务（N=68，多选）
- 25 图 14：是否提供家长、老师、志愿者等协助者的激活与连接服务（N=80，单选）
- 26 图 15：具体提供什么服务（N=70，多选）
- 27 图 16：是否提供直接面向儿童的阅读服务（N=80，单选）
- 27 图 17：具体提供什么服务（N=65，多选）
- 28 图 18：公益组织有没有开展过关于阅读效果的量化测量（N=80，单选）
- 28 图 19：您认为量化测量结果是否重要（N=80，单选）
- 29 图 20：每年在阅读规模上增加的比例是否可以依据卷入的学生人数计算
- 29 图 21：每年阅读规模上的增加百分比（根据卷入的学生人数计算）
- 30 图 22：公益组织目前项目模式的情况（N=80，单选）
- 30 图 23：每年公益中除了规模变化之外，项目模式是否有不断的改善（N=80，单选）
- 31 图 24：公益组织目前对改进自己项目运作水平的急切程度（N=80，单选）
- 32 图 25：您是否有对标学习的公益组织（N=80，单选）
- 32 图 26：公益组织目前的工作挑战（N=80，单选）
- 32 图 27：以下挑战结合中哪个挑战更大（N=80，多选题）
- 34 图 28：公益组织员工队伍的状态（差/差V5/兴/奋）（N=80，矩阵题）
- 34 图 29：公益组织员工队伍的状态（辛苦V5/轻松）（N=80，矩阵题）
- 35 图 30：公益组织希望获得哪些方面的能力建设的支持（N=80，多选）
- 36 图 31：公益组织有无偿服务的实践（N=80，单选）
- 36 图 32：公益组织有无偿服务的可能（N=80，单选）
- 36 图 33：公益组织有无偿政府购买服务的实践（N=80，单选）
- 36 图 34：公益组织有无偿政府购买服务的可能（N=80，单选）
- 37 图 35：公益组织的生存前景（N=80，单选）
- 38 图 36：公益组织提供图书、图书角（盒）等硬件资源服务的能力打分（N=38，填空）
- 38 图 37：动员、组织、激励的主要手段（N=37，单选）
- 39 图 38：公益组织提供协助者激活与连接服务的能力打分（N=38，填空）
- 40 图 39：公益组织提供直接面向儿童的阅读服务的能力打分（N=31，填空）
- 41 图 40：是否提供“借助于阅读而承载亲子/师生/同伴关系的建构”服务
- 42 图 41：公益组织是怎么知道阅读有用的（N=40，多选）
- 42 图 42：公益组织对于阅读价值或好处的理解程度（N=40，单选）
- 43 图 43：公益组织的项目模式来源于哪里（N=40，多选）
- 44 图 44：阅读项目的活动-产出-目标
- 45 图 45：项目复盘复验的关系（以第四题为例）
- 46 图 46：项目逻辑框架的导入改善
- 49 图 47：产品-模式-价值三位一体
- 48 图 48：项目与教育有结合示意图
- 54 表 1：项目的逻辑框架

附录1：参与调研公益组织名单

序号	状态	机构名称	项目名称	服务群体	提供图书	提供协助者的激活	提供直接面向儿童的服务
01		益通教育科技	益通云图（图书管理系统）	学龄前儿童、小学生、初中生、高中生	——	为家长、志愿者、教师提供技术支持、知情系统	——
02		新教育基金会（江苏明德教育基金会）	新闻读项目	学龄前儿童（4-6岁）、小学生、初中生、成人	纸质图书、学校图书馆、提供图书影像资料、书籍	针对老师/家长/志愿者的能力培训；针对老师或家长的读书会、自组织培育、技术支持；针对老师的能力展示与评选活动	读书氛围营造、教师陪伴儿童共读、线上及线下课程
03		六和公益	阅读教育项目	小学生、初中生、成人	纸质图书、学校图书馆、流动书箱、社区图书馆	针对老师的能力培训、外出学习机会、读书会、自组织培育、小额资助、技术支持	读书氛围营造、教师陪伴儿童共读
04		上海浦东康桥阅读文化交流中心	纸质图书项目、阅读空间项目	学龄前儿童、小学生、初中生、成人	纸质图书、学校图书馆、流动书箱、社区图书馆、书籍、影像资料	针对老师/家长/志愿者的能力培训；读书会；针对老师、志愿者的外出学习机会、资助、技术支持；针对老师的自组织培育、小额资助	儿童读书会、志愿者/家长/教师陪伴儿童共读
05	访	居一心家庭慈善基金	石头湾阅读书院联盟	小学生	——	针对老师、家长的能力培训；针对老师的外出学习机会、读书会、自组织培育、小额资助	——
06	访	有力图书馆	——	学龄前儿童（4-6岁）、小学生、初中生、高中生、成人	纸质图书、社区图书馆、书籍、技术支持、影音资料、政策倡导	针对老师/家长/志愿者的能力培训、外出学习机会、读书会、自组织培育、资助、影音资源、技术支持；针对老师、志愿者的自组织培育	读书氛围营造、儿童读书会、大学生志愿者、教师/家长陪伴共读、线下课程
07		自然阅读工作室	——	学龄前儿童（4-6岁）、小学生	书籍	针对老师的外出学习、读书会、自组织培育	读书氛围营造、大学生志愿者陪伴共读
08		上海南育教育咨询中心	幼小/儿童/青少年阅读教育	学龄前儿童、小学生、初中生、高中生	纸质图书、社区图书馆、书籍、影音资料	针对老师/志愿者的读书会；针对老师的能力培训、外出学习、能力展示与评选活动、资助、影音等资源；针对志愿者的自组织培育	读书氛围营造、儿童读书会、家长陪伴共读
09		湖南省罗飞翔阅读教育发展有限公司	阅读教育项目	学龄前儿童（4-6岁）、小学生、初中生	纸质图书、学校图书馆、书籍	针对老师/家长的能力培训；针对老师的外出学习、自组织培育、能力展示与评选活动、小额资助、资助、影音等资源、技术支持	读书氛围营造、家长/教师陪伴共读、线下课程
10		福建省图书馆青少年行动教育基金会	还有这个图书馆、课桌阅读、教师研习室、未来阅读实验室、阅读与成长阅读	学龄前儿童（4-6岁）、小学生	纸质图书、学校图书馆、书籍、影音资料、课程资源	针对老师的能力培训、读书会、外出学习、自组织培育、能力展示与评选活动、小额资助、资助、影音等资源、技术支持	读书氛围营造、大学生志愿者陪伴共读、线上线下课程

序号	状态	机构名称	项目名称	服务群体	提供图书	提供协助者的激活	提供直接面向儿童的服务
11		北京慈惠慈善基金会	悦读成长计划	小学生、初中生、高中生	适龄图书角	针对老师的能力培训、小额资助、组织培训、奖励、影音等资源	——
12		深圳市彩虹花公益小书房	读伴团服务项目、罗群书项目、故事盒子项目	学龄前儿童（4-6岁）、小学生	适龄图书角、书单	针对教师/家长/志愿者的能力培训、奖励；针对家长/志愿者的读书会；针对志愿者的组织培训；针对老师/志愿者的影音等资源	儿童读书会、家长/教师陪伴共读、线上线下课程
13		深圳市爱阅公益基金会	童书100、阅读计划、爱阅公益小程序	学龄前儿童、小学生、初中生、高中生、成人	学校图书馆、书单、影音资料、政策指导、议题传播	针对老师的能力展示与评选活动；针对老师/家长/志愿者的能力培训、读书会、亲子学习、组织培训、小额资助、奖励、影音等资源、技术支持	读书俱乐部、儿童读书会、大学生志愿者/家长/教师陪伴共读、线上线下课程
14	已	广州市德英公益服务中心	亲子故事会、成人读书会、阅读地图项目	学龄前儿童、小学生	适龄图书角、学校图书馆、社区图书馆、书单	针对教师/家长/志愿者的能力培训、组织培训、技术支持	儿童读书会、家长/教师陪伴共读
15	访	浦东群英儿童服务中心	“书香伴读、共享阅读”项目	小学生	适龄图书角、学校图书馆	针对老师的能力培训、组织培训、能力展示与评选活动、小额资助、影音等资源、技术支持；针对志愿者的外出学习；针对老师/家长的读书会	读书俱乐部、家长/教师陪伴共读、线下课程
16	访	北京叶韵公益发展中心	叶韵书院项目	小学生、初中生	适龄图书角、社区图书馆、议题传播、图书包	针对老师/志愿者的能力培训；针对志愿者的组织培训、小额资助、影音等资源、技术支持	——
17		北京三知国际儿童救助服务中心	微读图书馆	小学生、初中生	学校图书馆	针对志愿者的能力培训、读书会、组织培训、奖励、技术支持	志愿者监督图书馆书籍为儿童提供借阅
18		上海步路公益文化发展中心	书香城市建设项目、百童阅读项目	学龄前儿童（4-6岁）、小学生	适龄图书角、社区图书馆、书单	针对教师/家长/志愿者的能力培训、读书会、影音等资源、奖励；针对老师的外出学习、能力展示与评选活动、技术支持；针对老师/家长的组织培训；针对志愿者的组织培训	读书俱乐部、大学生志愿者/家长/教师陪伴共读、线上线下课程
19		一公斤盒子公益创领机构	小领马图书角阅读推广计划	小学生	书籍、阅读盒子	针对老师的读书会、能力展示与评选活动、奖励、影音等资源	——
20		沃群公益助学服务中心	故事人项目、好书共读项目	学龄前儿童、小学生、初中生	适龄图书角、学校图书馆、流动书箱、社区图书馆、书单	针对老师/家长/志愿者的能力展示与培训活动、读书会、组织培训、小额资助、奖励、影音等资源、技术支持；针对老师的能力展示与评选活动	读书俱乐部、儿童读书会、家长/教师陪伴共读、线上线下课程

21		福建省离离心文化发展基金会	家家有本道经项目	小学生、初中生	书籍、书单、议题传播	针对老师/家长/志愿者的组织培训、影音等资源、针对老师/志愿者的能力培训；针对老师的读书会	线下课程
22		省公益扬帆公益基金会	扬帆计划	小学生、初中生	适龄图书角、影音资料	针对老师/家长/志愿者的能力培训；针对老师的外出学习、奖励	读书俱乐部、儿童读书会、家长/大学生志愿者陪伴共读
23		满天星青少年公益发展中心	公益图书馆项目、延书计划项目、名师工作室项目、Readora爱阅读平台	小学生	学校图书馆、流动书箱、社区图书馆、书单、影音资料	针对老师的能力培训、外出学习、读书会、组织培训、能力展示与评选活动、小额资助、奖励、影音等资源、技术支持	读书俱乐部、教师陪伴共读、线上线下课程
24	已	中国光华科技基金会	书海工程项目	学龄前儿童（4-6岁）、小学生、初中生、高中生、大学生	书籍	——	——
25	访	浙江省读经公益基金会	儿童阅读与成长计划、阅读共同计划、萤火虫计划、爱阅之城	学龄前儿童、小学生、大学生、成人	学校图书馆	针对老师的外出学习、影音等资源、技术支持	——
26	访	灵山图书馆计划基金会	灵山图书馆计划	学龄前儿童（4-6岁）、小学生	适龄图书角、学校图书馆	针对老师的能力培训	——
27		上海莫爱罗公益基金会	社区罗群中心、社区罗群课程项目	小学生、初中生	学校图书馆	针对老师的能力培训、外出学习、读书会	——
28		陕西仁爱儿童服务中心	读乐阅读流动儿童陪伴项目	学龄前儿童（4-6岁）、小学生、成人	社区图书馆	针对老师/家长/志愿者的能力培训；针对志愿者的组织培训	大学生志愿者/家长/教师陪伴共读
29		福建省离离心文化发展基金会	万家公益图书馆计划	学龄前儿童、小学生、初中生、高中生、大学生、成人	适龄图书角、社区图书馆	针对老师/家长/志愿者的能力培训；针对志愿者的外出学习、读书会	读书俱乐部、大学生志愿者/教师陪伴共读
30		同心源社会工作服务中心	儿童阅读推广项目	学龄前儿童、小学生、初中生	适龄图书角、流动书箱、社区图书馆	针对老师的能力培训、小额资助、影音等资源	儿童读书会

序号	状态	机构名称	项目名称	服务群体	提供图书	提供协助者的激活	提供直接面向儿童的服务
31		深圳市三叶草阅读文化发展中心	——	学龄前儿童、小学生、初中生、高中生、成人	书籍、书单	针对老师/家长/志愿者的培训;针对家长/志愿者的激励等资源;针对老师的组织培育	家长陪伴共读、线上课程
32		同心创行(北京)教育咨询有限公司	同心图书馆项目	学龄前儿童(4-6岁)、小学生	社区图书馆	针对老师/家长的影音等资源	儿童读书会、家长陪伴共读
33		南京市亲近母语公益发展中心	星星点灯计划、点灯人教师计划、分馆书箱	小学生、成人	——	针对老师的能力培训、外出学习、能力展示与评选活动、奖励	读书会营造
34	已	广州市大树下助学促进会	大树下图书角项目	学龄前儿童、小学生、初中生、高中生	书籍	针对老师的能力培训	读书会营造
35	访	北京壹基金公益基金会	悦读换糖果项目	学龄前儿童、小学生、初中生、成人	适龄图书角、社区图书馆	针对老师的能力培训	——
36	访	郑州市绿城志愿者协会	春苗书巢	学龄前儿童、小学生、初中生	学校图书馆、社区图书馆	针对老师/家长/志愿者的读书会;针对老师/志愿者的能力培训、奖励	——
37		大儿成长空间	——	学龄前儿童(4-6岁)、小学生	在镇上开办阅读空间	——	——
38		中国扶贫基金会	书路计划	小学4-6年级	电子阅读器	针对老师的能力培训、外出学习、奖励	读书会营造
39		绘声图书馆	——	学龄前儿童、小学生、初中生、高中生、大学生、成人	社区图书馆	针对志愿者的读书会	线下课程
40		陕西纯山教育基金会	乡村图书馆及阅读推广项目	学龄前儿童(4-6岁)、小学生、初中生	适龄图书角	针对老师的能力培训、外出学习、读书会	——

序号	状态	机构名称	项目名称	服务群体	提供图书	提供协助者的激活	提供直接面向儿童的服务
41		北京慈善基金会	慈善书屋项目	小学生	学校图书馆、书单、影音资料、政策倡导、议题传播	针对老师的能力培训、外出学习、读书会、组织培育、小额资助、能力展示与评选活动、影音等资源、技术支持、奖励	读书会营造、大学生志愿者/教师陪伴共读、线上课程
42		成都书语公益服务中心	阅读推广项目、书语小屋项目、读书会项目	学龄前儿童、小学生、初中生、成人	流动书箱、社区图书馆、书箱	针对老师/家长/志愿者的能力培训、读书会;针对志愿者的组织培育、奖励、技术支持	读书会营造、儿童读书会、教师陪伴共读、线上课程
43	已	天下溪教育研究所	乡村社区图书馆推广计划	学龄前儿童、小学生、初中生、成人	适龄图书角、学校图书馆、社区图书馆、书箱、影音资料、政策倡导、议题传播	针对老师/家长/志愿者的能力培训、外出学习、组织培育;针对老师的读书会、能力展示与评选活动、小额资助、奖励、影音等资源、技术支持	读书会营造、大学生志愿者/教师陪伴共读、线下课程
44	访	北京红亚巴文化发展有限公司	小田鼠阅读计划	学龄前儿童、小学生、初中生	——	——	——
45		上海教育青年公益服务中心	静安阅读成长学院	学龄前儿童、小学生	——	——	——
46		奥阳教育	山村幼儿园图书捐赠计划	学龄前儿童	——	——	——
47		北京市平谷区亲子阅读协会	——	学龄前儿童(4-6岁)、小学生	书籍	针对老师的能力培训、读书会、影音等资源	家长陪伴共读、线下课程
48	未	贵阳市黔龙山区社会服务中心	——	学龄前儿童(4-6岁)、小学1-3年级、初中生、高中生	学校图书馆、适龄图书角	老师/志愿者/家长的能力培训、读书会等	读书会营造活动、儿童读书会等
49	访	北京慈怀国际公益发展中心	童书太行项目	学龄前儿童、小学生	适龄图书角、学校图书馆、流动书箱、社区图书馆、书箱、影音资料、政策倡导	针对家长/老师/志愿者的能力培训;针对老师的外出学习、读书会、能力展示与评选活动、影音等资源;针对老师/家长的小额资助、奖励	读书会营造、线下课程
50		北京市密西玛阅读社区服务中心	——	学龄前儿童(4-6岁)	流动书箱、社区图书馆	针对老师的能力培训;针对志愿者的读书会、能力展示与评选活动	读书会营造、大学生志愿者陪伴共读

序号	状态	机构名称	项目名称	服务群体	提供图书	提供协助者的激活	提供直接面向儿童的服务
51		贵州维瑞公益服务中心	阅读项目	小学生	——	针对老师/志愿者的能力培训、读书会、影音等资源;针对志愿者的外出学习、自我组织培育、能力展示与评选活动、小额资助、奖励、影音等资源、技术支持	读书俱乐部、儿童读书会、线下课程
52		北京早期教育发展促进会	——	学龄前儿童	——	针对志愿者的能力培训、外出学习、读书会、自我组织培育、能力展示与评选活动、小额资助、奖励、影音等资源、技术支持	儿童读书会
53		宁夏育才公益基金会	乡村学校公益希望项目、乡村儿童阅读空间项目、阅读推广项目	小学生	延后图书、社区图书馆、书单	针对老师/志愿者的能力培训;针对老师的技术支持	读书会俱乐部、儿童读书会、家长陪伴共读
54	未	微味心理中心;兄弟港湾公益联盟	——	学龄前儿童(4-6岁)、小学生、初中生	书籍、政策解读	针对老师/家长/志愿者的能力培训;针对老师/家长/志愿者的外出学习;针对老师/志愿者的自我组织培育;针对家长/志愿者的自我组织、能力展示与评选活动;针对老师的影音等资源、技术支持	读书会俱乐部、儿童读书会、线上课程
55	读	向东时光公益图书馆	公益图书馆项目	小学生、初中生	书籍、影音资料	针对老师的能力培训、自我组织培育、奖励;针对志愿者的自我组织、外出学习;针对家长/志愿者的自我组织、影音等资源、技术支持	读书会俱乐部、儿童读书会、家长/老师陪伴共读、线下课程
56	读	中华炎黄文化研究会经典传承工作委员会	——	学龄前儿童(4-6岁)、大学生、成人	书籍	针对老师的能力培训、读书会、自我组织培育、小额资助;针对老师/志愿者的能力展示与评选活动、奖励、影音等资源、技术支持	家长陪伴共读、线上课程
57		北京感恩公益基金会	一校一梦项目、一校一梦项目	小学生	书籍、阅读活动课件、阅读笔记	针对老师的能力培训、外出学习、能力展示与评选活动、小额资助、奖励、影音等资源;针对老师的家长会/家长会的能力展示与评选活动、小额资助	读书会俱乐部、儿童读书会、教师陪伴共读
58		北京绿色天空社区健康促进中心	——	小学生	——	——	儿童读书会、教师陪伴共读
59		赤峰阅读公益项目、阅读俱乐部项目	赤峰阅读公益项目、阅读俱乐部项目	小学生	延后图书角、社区图书馆	针对老师/志愿者的能力培训、读书会、奖励、影音等资源;针对老师的能力展示与评选活动、小额资助	读书会俱乐部、教师陪伴共读
60		李村公益图书馆	公益图书馆计划	学龄前儿童、小学生、初中生、高中生、大学生、成人	延后图书角、社区图书馆	针对老师/家长/志愿者的能力培训、读书会;针对家长/志愿者的自我组织、影音等资源、技术支持	儿童读书会、家长/大学生志愿者陪伴共读

序号	状态	机构名称	项目名称	服务群体	提供图书	提供协助者的激活	提供直接面向儿童的服务
61		常德市阳光公益志愿者服务中心	书“读”读读、“悦”读读读项目	小学生、初中生、高中生、大学生、成人	延后图书角、流动书箱、社区图书馆、阅读作伴	针对老师/志愿者的能力培训;针对家长/志愿者的读书会	读书会俱乐部、大学生志愿者陪伴共读
62		沂源县山边边爱家之家	——	学龄前儿童(4-6岁)	——	——	儿童读书会
63		巢湖市庐江社会工作服务中心	——	学龄前儿童(4-6岁)、小学生	社区图书馆	针对老师/家长的自我组织培育、读书会;针对老师的自我组织、外出学习、小额资助、奖励、能力展示与评选活动	儿童读书会、线下课程
64		安徽省太和县程家集镇王紫村爱心小分队(组)	——	学龄前儿童(4-6岁)、小学生、初中生、高中生	——	针对志愿者的能力培训、读书会、自我组织培育、奖励	大学生陪伴共读、线下课程
65	未	福建省泉州市图书馆公益协会	城中村图书馆项目	学龄前儿童、小学生、初中生、高中生、成人	社区图书馆	针对老师/家长/志愿者的能力培训;针对家长/志愿者的自我组织培育、奖励;针对老师的自我组织、影音等资源;针对志愿者的技术支持	儿童读书会、大学生志愿者陪伴共读、线下课程
66	读	福建厦门湖里区图书馆公益图书馆	——	学龄前儿童(4-6岁)、小学生、初中生	延后图书角、流动书箱、社区图书馆、影音资料	针对家长的能力培训、读书会、奖励	读书会俱乐部、儿童读书会、家长陪伴共读
67		锦平阅读馆	——	学龄前儿童(4-6岁)、小学生	社区图书馆、书单	针对老师的能力培训、外出学习、读书会、自我组织培育、能力展示与评选活动、小额资助、奖励、影音等资源、技术支持	读书会俱乐部、儿童读书会、教师/家长陪伴共读、线上课程
68		泉州庄正公益图书馆	——	学龄前儿童(4-6岁)、小学生、初中生	社区图书馆	——	儿童读书会、大学生志愿者/家长陪伴共读
69		潍坊市寿光公益图书馆发展中心	萤火虫项目	学龄前儿童、小学1-3年级	流动书箱;社区图书馆	针对老师/志愿者的能力培训、读书会;针对志愿者的外出学习	家长/教师陪伴共读
70		康乐南康社会工作服务中心	扬帆阅读项目	小学生	——	针对家长/志愿者的自我组织培育;针对老师/志愿者的自我组织培育;针对志愿者的能力培训;针对家长的读书会;针对老师的奖励、影音等资源	大学生志愿者陪伴共读

序号	状态	机构名称	项目名称	服务群体	提供图书	提供协助者的激活	提供直接面向儿童的服务
71		广州市惠爱青少年教育发展服务中心	惠爱少年向上计划、希望之星惠爱阅读项目、惠爱亲子阅读项目	学龄前儿童(4-6岁)、小学生、初中生、高中生	逐级图书角、书单、影像资料	针对家长/教师/志愿者的能力培训、读书会、外出学习、组织培训、奖励、影音等资源、技术支持;针对老师/志愿者的个案援助	读者氛围营造、大学生志愿者/教师陪伴共读、线上线下课程
72		融壹童加爱爱心公益协会	———	小学生	———	针对老师的能力培训、读书会	———
73		十方公益图书馆	———	学龄前儿童(4-6岁)、小学生、初中生	社区图书馆	———	读者氛围营造、儿童读书会
74	未	青岛书屋(宋希泉)	———	学龄前儿童(4-7岁)、小学生	———	———	大学生志愿者陪伴共读
75	访	广西多乡文化发展中心	乡村(社区)图书馆项目	学龄前儿童(4-6岁)、小学生、初中生	流动书箱、社区图书馆、书单、影像资料	针对老师/志愿者的能力培训、组织培训、影音等资源、技术支持	大学生志愿者/家长陪伴共读、线下课程
76	访	北京慈润公益基金会	星星书廊项目	小学生	书籍	针对老师的能力培训、外出学习、奖励	———
77		陈中市童田慈善基金会	———	小学4-6年级	逐级图书角	———	———
78		北京市西部阳光农村发展基金会	阳光童书项目	学龄前儿童(4-6岁)、小学生、初中生	逐级图书角、社区图书馆	针对老师/志愿者的能力培训、外出学习、读书会、组织培训、能力展示与评选活动、奖励、技术支持;针对志愿者的个案援助;针对老师的影音等资源	———
79		昆明市西山童田公益发展中心	———	小学生	逐级图书角、议事厅	针对老师/志愿者的能力培训、能力展示与评选活动、个案援助;针对志愿者的影音等资源、技术支持	线下课程
80		北京华宇公益基金会	阅读纸上项目	小学生、高中生	学校图书馆、阅读课	针对老师的能力展示与评选活动、奖励	读者氛围营造

序号	状态	机构名称	项目名称	服务群体	提供图书	提供协助者的激活	提供直接面向儿童的服务
81		东莞市童田公益服务中心	———	学龄前儿童、小学生、初中生	逐级图书角、社区图书馆	针对老师/志愿者的能力培训;针对家长/志愿者的读书会	儿童读书会、家长陪伴共读
82		上海蒲公英儿童发展中心	蒲公英乡村图书馆项目	学龄前儿童、小学生	社区图书馆	针对家长的能力培训;针对教师的师生学习项目	———
83		南宁创见社会工作服务中心	留守儿童素质阅读项目	小学生	书籍	———	———
84		上海闵行区杜西公益儿童关爱服务中心	小喇叭优秀图书阅读项目	小学生、成人	逐级图书角、社区图书馆、企业/社区自助管理图书馆	针对志愿者的能力培训、读书会	线下课程
85	未	上海心安公益基金会	“送孩子一盏光”公益计划	小学生、初中生	书籍	———	———
86	访	青岛幸福种子公益书展	———	小学生	学校图书馆、社区图书馆	———	家长陪伴共读
87		北京东隅儿童服务中心	阅读嘉年华项目	小学生	———	———	游戏性阅读
88		合肥市庐阳区恒童学文化发展中心	———	小学生	———	针对家长/老师的能力培训	家长陪伴共读
89		东莞市正源公益服务中心	正源公益爱心图书馆、童书募捐计划	小学生	书籍	———	———
90		广东省四季爱心助学公益促进会	在四季做遇见幸福项目	小学生	书籍	———	———

附录2:调查问卷

中国儿童阅读公益组织运营情况调查问卷

亲爱的伙伴们:

您好,我们是北京七悦社会公益服务中心的研究团队。诚挚邀请您参与由心和公益基金会和满天星公益共同发起的关于中国儿童阅读领域公益行业调查的研究。本问卷旨在了解儿童阅读领域公益组织的状况,您的信息与建议对我们的研究非常重要,感谢您抽出时间填写。本问卷所有数据只用于统计分析,我们会严格保密所有信息。请您放心作答,感谢您的帮助。

北京七悦社会公益服务中心
2021年3月

序号	状态	机构名称	项目名称	服务群体	提供图书	提供协助者的激活	提供直接面向儿童的服务
91		银川青童社工服务中心	爱悦未来图书馆	学龄前儿童、小学生、初中生	书籍	——	——
92		深圳市鹏博爱心互助协会	香草行动-百校图书馆建设项目	小学生、初中生、高中生	书籍	——	——
93		贵阳市紫爱助学公益中心	织巢乡益童乐园	小学生、初中生	书籍	——	——
94	未	虎卡书屋	——	小学生	书籍	——	针对孩子的阅读活动
95	读	深圳市阅读联合会	阅读推广人计划	小学生、初中生	——	——	——
96	读	正君儿童图书馆	繁星书屋项目	学龄前儿童、小学生	书籍	——	——
97		彩虹花和阅读	——	学龄前儿童、小学生、初中生	——	——	——
98		睿理青年公益发展中心	睿理学堂	大学生	——	——	——
99		青树教育基金会	图书馆信息素养计划	小学生、初中生	——	——	——
100		创信公益	公益图书馆建设、项目、阅读推广服务项目	小学生、初中生	书籍	——	——
101		童悦鸡窝亲子阅读课	——	学龄前儿童、小学生	社区图书馆	针对家长的能力培训	家长陪伴共读、线上课程、针对孩子的阅读活动

1.机构名称:[填空题]

2.机构(注册)所在地:[下拉选项]

3.机构成立时间:[下拉选项]

4.机构全职人员的数量:[填空题]

5.机构开展的儿童阅读项目,针对的儿童群体类型是:[多选题]

A.农村留守儿童 B.农村儿童(不做是否留守儿童区分) C.流动儿童 D.城市普通儿童

E.聚焦某一地区的所有儿童,不区分类型 F.其他

6.机构开展的儿童阅读项目累计服务儿童的数量:[单选题]

A.002万名(包含2万) B.2-5万名(包含5万) C.5-10万名(包含10万) D.10-50万名(包含50万)

E.50-100万名(包含100万) F.100-200万名(包含200万) G.200万以上

7.机构开展的儿童阅读项目包含的服务对象的年龄:[多选题]

A.学龄前儿童(0-3岁) B.学龄前儿童(4-6岁) C.小学低年级(1-3年级)

D.小学低年级(4-6年级) E.初中生 F.高中生 G.大学生 H.成人 I.其他

8.机构开展儿童阅读相关项目的实施地区:[下拉选项]

9.机构开展儿童阅读相关项目的进入渠道:[多选题]

A.通过教育局进入学校 B.通过校长/教师进入学校 C.通过家长进入学校

D.通过居委会进入社区 E.通过在社区建立阅读馆进入社区 F.以家庭为单位开展阅读相关的活动

G.通过志愿者进入学校或社区开展活动 H.通过线上平台进行阅读相关活动 I.其他

10.近三年,机构的儿童阅读项目平均每年度的筹款资金总量是:[单选题]

A.0-20万(包含20万) B.20-50万(包含50万) C.50-100万(包含100万)

D.100-200万(包含200万) E.200-500万(包含500万) F.500万以上 G.不涉及筹款

11.机构目前面临的筹款压力:[单选题]

A.完全没有 B.有一点压力 C.一般 D.压力比较大 E.压力非常大

12. 机构是否提供图书、图书角、图书室等硬件资源的服务? [单选题]

A. 是 B. 否 (跳转至14题)

13. 具体提供什么样的服务? [多选题]

- A. 提供书籍 (仅捐赠/暂借图书, 不提供其它额外服务) B. 建立班级图书角
C. 建立学校图书馆 D. 在区域捐赠书库或流动书库, 供区域内借阅 E. 建立社区图书馆/图书小屋 (空间)
F. 通过各种途径为家长、教师、校长、整个行业等提供书单及相关信息
G. 通过科技手段, 提供图书影音信息资料 (如提供“听绘本故事”等听书资源)
H. 政策倡导, 倡导财政支持学校图书 I. 议题传播向更多公众看到孩子读书和没好读书的问题
J. 鼓励和支持创作者、出版商增加供给 K. 其他

14. 机构是否提供阅读活动中教师、家长、志愿者等协助者的激活与连接等服务? [单选题]

A. 是 B. 否 (跳转至16题)

15. 具体提供什么样的服务? (只勾选有这项服务的群体即可) [矩阵多选题]

	老师	家长	志愿者
能力提升培训 (即以讲述为主的培训, 内容包括阅读理念、教学方式、阅读方法、儿童发展、书籍导读等内容)	☐	☐	☐
提供外出学习、参观的机会	☐	☐	☐
读书会 (如机构组织的教师读书会、家长读书会、志愿者读书会等)	☐	☐	☐
支持或资助协助者自主运作自组织 (如教师阅读教研小组、自发成立的读书会、故事小屋等)	☐	☐	☐
阅读能力展示与评选活动 (如教师赛课、评课)	☐	☐	☐
小额资助计划 (即支持协助者设计并开展各种形式的与阅读相关的活动)	☐	☐	☐
给予各种形式的价值认可或奖励	☐	☐	☐
提供影音资源或其它资源的支持 (如教师教案、课程 PPT、影音资源等)	☐	☐	☐
阅读相关的技术支持 (包含图书借阅系统及配套硬件设施)	☐	☐	☐
其他	☐	☐	☐

16. 机构是否提供直接面向儿童的阅读服务? [单选题]

A. 是 B. 否 (跳转至18题)

17. 具体提供什么样的服务? [多选题]

- A. 学校读书氛围营造活动 (如朗读比赛、阅读节活动等) B. 儿童读书会
C. 大学生志愿者陪伴儿童开展共读活动 D. 家长陪伴儿童开展共读活动
E. 教师陪伴儿童开展共读活动 (非上课形式) F. 针对儿童的线上阅读教学影音课程
G. 机构聘请的专家或志愿者提供的线下课程 H. 其他

18. 机构有没有开展关于阅读效果的量化测量? [单选题]

A. 有 B. 没有

19. 您认为量化测量结果重要吗? [单选题]

A. 不重要 B. 不太重要 C. 一般 D. 有点重要 E. 非常重要

20. 每年在阅读规模上增加的比例是否可以根据卷入的学生人数计算? [单选题]

A. 是 B. 否 (跳转至22题)

21. 每年阅读规模上的增加百分比大约是多少 (根据卷入的学生人数计算)? [滑动题]

22. 机构目前项目模式的情况? [单选题]

A. 已经完全成熟 B. 基本成熟 C. 较为一般 D. 不太成熟 E. 完全不成熟

23. 每年机构除了规模变化之外, 项目模式是否有不断的改善? [单选题]

A. 完全没有 B. 只有一些改善 C. 改善情况一般 D. 创新或迭代比较快 E. 创新或迭代非常快

24. 机构目前对改进自己项目运作水平的急迫程度如何? [单选题]

A. 非常急迫 B. 比较急迫 C. 一般 D. 不太急迫 E. 完全不急迫

25. 机构是否有对标学习的机构? [单选题]

A. 是 (请写出机构名称) B. 否

26. 目前机构的工作挑战如何? [单选题]

A. 挑战非常高 B. 挑战比较高 C. 挑战一般 D. 挑战比较低 E. 挑战非常低

27. 请在以下挑战组合中选择挑战比较大的一个: [矩阵单选题]

	前者挑战更大	后者挑战更大
筹资VS运作	☐	☐
通道建构 (指进入的渠道, 如通过教育局进入) VS 运作手法	☐	☐
理念坚守VS专业能力	☐	☐

28. 机构希望未来获得哪些方面的能力建设的支持? [矩阵单选题]

	非常需要	需要	一般	不太需要	完全不需要
1. 机构日常运营 (内部治理)	☐	☐	☐	☐	☐
2. 项目运作	☐	☐	☐	☐	☐
3. 项目评估	☐	☐	☐	☐	☐
4. 筹款	☐	☐	☐	☐	☐
5. 传播与品牌	☐	☐	☐	☐	☐
6. 团队建设	☐	☐	☐	☐	☐
7. 财务管理与保值增值	☐	☐	☐	☐	☐
8. 其他	☐	☐	☐	☐	☐

29. 机构员工队伍的状态怎么样? [矩阵文本题] [输入0到10的数字]

疲惫VS兴奋 (非常疲惫0分, 非常兴奋10分) _____

辛苦VS轻松 (非常辛苦0分, 非常轻松10分) _____

30. 机构有无收费服务的实践:[单选题]

A. 有 B. 没有

31. 机构有无收费服务的实践:[单选题]

A. 有 B. 没有

32. 机构有无政府购买服务的实践:[单选题]

A. 有 B. 没有

33. 机构有无政府购买服务的可能:[单选题]

A. 有 B. 没有

34. 机构的生存前景如何:[单选题]

A. 非常乐观 B. 比较乐观 C. 一般 D. 不太乐观 E. 完全不乐观

● 中国儿童阅读公益组织运营情况补充问卷

1. 机构名称:[填空题]

2. 机构是否提供图书、图书角、图书室等硬件资源的服务:[单选题]

A. 是 B. 否 (跳转至第5题)

3. 机构提供图书、图书角等硬件资源服务的能力打分是多少(百分制):[填空题]

4. 选择这个分数的原因是:[填空题]

5. 机构是否提供教师、家长、志愿者等阅读协助者的激活与连接等服务:[单选题]

A. 是 B. 否 (跳转至第9题)

6. 动员、组织、激励的主要手法是什么:[单选题]

A. 从理念出发,主要通过宣传、动员、感化等方式 B. 很难说明白具体的手法(介于两者之间的过渡状态)
C. 有较为系统的做法,并能理清内在的机理或因果链条

7. 机构提供教师、家长、志愿者等阅读协助者的激活与连接等服务的能力打分是多少(百分制):[填空题]

8. 选择这个分数的原因是:[填空题]

9. 机构是否提供直接面向儿童的阅读服务:[单选题]

A. 是 B. 否 (跳转至第12题)

10. 机构提供直接面向儿童的阅读服务的能力打分是多少(百分制):[填空题]

11. 选择这个分数的原因是:[填空题]

12. 机构是否提供“借助于读书活动而承载亲子关系+师生关系+同伴关系的建构”服务(需要有以此为目的主动设计才算这题):[单选题]

A. 是 (请填写具体内容) B. 否

13. 机构是怎么知道阅读有用的:[多选题]

A. 测量(量化) B. 自己事前的理念 C. 运作中的逐渐总结 D. 基于理论预测 E. 一些阅读派别的体系化倡导 F. 其他

14. 机构理解的阅读的价值或用处到底是什么:[单选题]

A. 阅读一定会用,不管怎么做都会有用,只要做就可以 B. 落地化清晰地知道项目的价值是什么
C. 目前能够看到价值的生产加工过程

15. 这份模式主要来自于哪里:[多选题]

A. 事前设计 B. 开始较为模糊,在项目执行过程中不断积累探索 C. 学习或移用其他机构的 D. 自然落地而成 E. 其他

附录3:项目节点问题列表

一级节点问题	二级节点问题	
● 如何高效地递送所需的物资?		如何保证书目的专业性?
		如何保证采购与递送过程的高效性和及时性?
● 如何激发协作者有能力地为孩子提供阅读服务?(主要包括老师、家长、志愿者等)		如何筛选出参与项目的协作者?
		如何让协作者达到相应的能力?
● 如何激发孩子的阅读兴趣培养阅读习惯?(如何让孩子愿意阅读?)		如何激励协作者持续开展儿童阅读?
		如何扩展更多的协作者持续且深度参与?
● 如何借助于阅读产生更多额外价值(非必须回应,即公益组织有能力以往更高价值空间探索)	同伴关系	如何让孩子对书籍产生兴趣?
		如何培养孩子养成持续阅读的习惯?
	亲子关系	如何引导孩子获得书中的深度价值?
		如何确定孩子的实际阅读效果?
	师生关系	如何借助于阅读建构起伙伴关系?
		如何营造出适合伙伴互动的关系氛围?
		如何使家长意识到自己对待孩子的问题所在?
		家长意识到问题后,如何使其听进去并理解社会组织传递的育儿观念或方法?
		家长理解后,如何使其真正能够解决育儿过程中的问题?
		如何营造出既能让孩子放松也能让老师放松的氛围?
		如何引导老师转变对于孩子的刻板印象并以良好的方式与孩子们互动?

注:节点问题是否解决需根据项目的实际效果进行判断

附录4:典型案例

案例导读

阅读完本次行业扫描的总报告以后,相信大家可能会有很多疑问或阅读有困难的地方,欢迎随时与报告的撰写方积极交流和沟通。除此以外,我们考虑到还可以用一些具体案例来进一步分析框架中节点问题的回应和价值链的视角具体是什么样的。

首先,由于不是对单个公益组织的评估,所以每家公益组织的案例只能是摘取部分具有代表性的做法或亮点进行分析。如果把项目设计与执行比作建造一个房子,那么这里呈现的每个案例就像一块块建造房子可用的砖,但是最终建成什么样的房子,还需要每个房子的主人进行其他的设计。所以往往并不一定照搬照做就能适用于自己的项目,而是需要理解背后的原理与思路设计。以成立联盟或协会为例,这些从形式上看起来很容易做出来,但其内在的活力是完全不一样的。

其次,案例中的一些做法,有些公益组织能够在所有项目点做到,有些只是在一些项目点进行尝试。在本次研究中,受制于各种因素,我们并未进行实地验证或统计做到的比例。但这与案例想要起到的示范作用并不冲突,所以在阅读过程中,也建议大家更多地关注做法背后的价值空间、是否能够有效解决相应的节点问题、如何剖析与梳理自己的项目或如何学习与借鉴,而不是基于对于某一机构的口碑或评价来简单的判定其内在的价值。

最后,对于案例的选取,除了选取研究方认为有价值的做法以外,也尽可能地考虑到其代表性。如果有多家公益组织做法类似,那么仅选取一家进行剖析,不再重复,因此目前案例的数量并不能够代表什么。以下案例以一线执行公益组织为主,另外也专门选取了一家行业内提供信息技术支持的社会企业,从他们的视角向大家展示阅读领域信息技术的使用情况和未来的价值潜力。

总之,希望大家在阅读的过程中,批判性地思考、建构性地交流。如果能够引发大家对于行业现状的思考或对于自身项目的反思,将是我们最期待的事情。

案例1:成都书语公益服务中心

【案例概要】

成都书语公益服务中心(以下简称“书语”)是一家推广阅读的公益组织,在她们培养终身阅读者的过程中能够看到,她们是如何在各个场景中一步步激发儿童的阅读兴趣,以及达到这一目标最重要的手法是什么,机构又是如何掌握和发展这一能力的。

阿简是成都书语的联合创始人之一,她自称是一位重度阅读爱好者,也正是这一爱好加上从自己儿子上做实验的经历,让她走上了公益的道路。这也使得机构的发展带有“阿简”的强烈属性,比如做推广阅读首先自己必须是一个阅读者,她带着团队的人每年平均读上千册童书,而且她们机构所推荐的书目几乎全部是团队自己阅读过从而评选出来的。当然,如何评选以及如何读童书等都是团队的必修课,正是有如此大量且扎实的前期工作,所以,阿简追求的是自然的发展一个“小而美”的组织。在这样一个追求过程中,我们也能看到了机构在项目发展的每个阶段都能够解决一些关键的节点问题,并且打通价值链,通过不断精进,让阅读过程释放更大的价值,受益人群也更广泛,甚至延伸到成人进行收费服务。

1. 对书本的深度解读,让阅读这一爬坡行为变得有趣且易“上瘾”

最初进入阅读时,并不是一个容易的过程,尤其是针对一些有难度的文字书,儿童往往很难有兴趣读下去。即便是翻阅绘本,儿童可能会因为图画或故事而阅读,但是如果没有人引导如何有趣、有价值的读绘本时,儿童也通常是很快的翻完了图册,而难以体悟到绘本中传递的更大价值。

因此,如何能够在带儿童阅读的过程中,让他们对阅读的书本产生兴趣,甚至是像游戏挖宝一样愿意投入更多的精力去探索,那便是一个“导读师”的专业功底。一方面,需要导读师自身对于书本的理解更高一筹,能够发现书中隐藏着的精髓;另一方面,在带儿童阅读时,需要引导他们发现书本的乐趣和魅力。这并不是一件容易的事情,停留在一般道理水平的解读往往是乏味或让人听不进去的,因此需要的是紧扣儿童的兴趣点,甚至是多本书之间的联动,在大家都分享完体会以后,还能够给到大家一般看不到的价值点,甚至是恍然大悟、豁然开朗,才能够让每个人听的津津有味。这便要求导读师自身是一个阅读既有量又有质的人,也需要不断的训练,探索书本中的价值。

在书语的团队中,每个人的目标便是朝向“阿简”发展,即成为像阿简一样的导读师,而机构对于员工的培养方向也是让大家先读起书来,了解童书,带家长或成人读童书,进而影响儿童,从书本自身的乐趣和价值出发吸引儿童爱上阅读。

在这里需要说明的是，深度解读书本从而传递到孩子们身上所产生的价值，能够让孩子们更喜欢阅读，从阅读中受益更大，这一点不因服务的是乡村孩子或城市孩子而有所不同。例如下文介绍的，书语选择的是围绕这样一个书本解读的技术，打造一个共同体，再由共同体扩展出去，使得自己的技术优势发挥最大化的作用，而若是其他形式，也可以将这一技术嵌入其中，但是路径的实现还需要叠加其他设计。

2.基于阅读的共同体打造，带动更多人深度卷入阅读

通过打造一个阅读共同体，不管是家长还是儿童，让这样一个小小的阅读共同体焕发活力，那么阅读推广便能够有源源不断的生命力。由于社团组织（类共同体）的快速发展，人们有了交流的平台，从而促进了社会联系的扩大和信任的加强²⁴，而阿简便是受到《信任：社会美德与创造经济繁荣》这本书中内容的启发，在项目的运作中打造了一个不同形态、不同地域圈层的共同体平台，让这些小的共同体不断发展，互相促进，最终产生更大的影响力。

共同体是滕尼斯提出的一个社会学概念，共同体的类型主要是建立在自然（有机）基础上的群体（家庭、宗教）里实现的，它也可能在小的、历史形成的联合体（村庄、城市）以及有思想的联合体（友谊、师徒关系等）里实现²⁵。共同体在阅读活动中能起到几个非常关键的作用：第一，建构阅读氛围，在阅读的共同体中大家能够一起阅读，互相推荐好书，分享和表达自己的观点，从而使得通过阅读收获的价值得到及时的激励和反馈；第二，增加阅读的价值感，共同体使得书本本身的价值得到更多的或更高层次的解读与分析，成员彼此之间的交流和沟通，超越了个人对于书本的狭隘理解；第三，通过共同体建构社会参与的氛围。在共同体意义上，目前国家与私人生活之间的公共领域并不发达，相反很贫瘠，过去的一些行业性或者社团组织往往都是来自于政府引导，基于社会实际需要而产生，最终能实现有效参与和治理的社团十分稀缺，因为我们都没有参与到真正平等共建的社团的习惯和机会，也可能不具有参与公共领域的的能力。

共同体本身的作用是不言而喻的，很多机构也想建构共同体，但是共同体是否真的具有活力，或一个实现了其价值意义的共同体是如何被建构出来的，基于书语的项目，我们可以看到这样的过程：

(1) 社区里的书语小屋，让每个社区都可以建构自己的阅读氛围

首先，书语小屋是借用社区里的免费场地，由志愿者在每周固定时间开放给社区儿童的童书借阅点。机构所要做的就是寻找合适的志愿者与社区，两者缺一不可，社区能够提供免费场地且支持在社区里开展阅读活动，志愿者需要10人以上，最好是本社区的家长，能够保证每周有半天时间开放借阅点，志愿者两人一组可轮流值班，做好简单的借阅登记即可。最开始运作时由机构招募起步，后期扩展时则由志愿者自主组队申请。

其次，志愿者可以依据兴趣设计或安排借阅点的延伸活动，例如，组织家长陪伴儿童阅读、志愿者固定时间讲绘本故事、或向书语申请开展儿童读书会、成人读童书读书会以及其他讲座等。

最后，机构对志愿者的进入门槛是很低的，他们可以很轻松的介入其中，但与此同时，机构为志愿者打造的天花板是很高的，甚至是充满了乐趣和层层挑战。志愿者最初可以是因为阅读本身，也可以是因为志愿本身而加入到书语小屋。之后，机构在运作中展现出带读故事、读书会的魅力和乐趣（此时，便是依靠书语对于书本的深度解读实现的，因为她们的导读会比自己读所收获的价值高出很多，大家会因为看到了书中的魅力与价值，而想要继续参加读书会），该过程中不仅让志愿者自身受益了，同时也会点燃一些想要为孩子做阅读或想学习进步的志愿者，她们逐步的把机构提供的额外高品质的服务引入到社区，吸引更多的人借阅或参与活动。更进一步的是，也为志愿者搭建了前进的平台，她们可以参与到读书会主持人的培训中来，并且进行实践，如此几个循环后，接受带读考核，最终成为合格的读书会主持人可以为其他项目点进行服务。这一服务也是随着需求的出现而设计满足的，并不是一开始便架构了这样的体系，因此，每期的培训都很火爆，但是通过率却很低。

(2) 从社区进入到学校、家庭，让家长们发挥更大的作用

社区里面向的主要是儿童来参与活动的家长群体，她们感受到了书语小屋中比外面付费还要好的高品质服务。此时，便有家长希望将这一服务引入到学校，因为并不是每个社区都能够有场地支持，能够有书语小屋，但是进入学校便有很多学生可以受益。

在家长们的支持下，书语进入了学校，但是必须由家委会联合老师进行推动，即老师需要写申请，代表着老师必须支持这样的活动进入班级，同时老师的职责是做好每周的换书协调即可。因为书本进入班级后是发给每个孩子带回家的，人均2-3本，每周进行互换。而家委会必须组织家长每周至少一次的轮流进入班级讲故事，形式内容家长们可以自己创造。如此，依托于家委会，便将书本真正的流通和利用起来了。而对于想讲好故事的家长，机构还会提供讲故事培训，让家长们在进入班级的时候能够表现得更好，

从而为自己的孩子作表率，并且也能够提高班级活动的质量。

机构按照这种形式扩展了不少班级，也在过程中不断调整模式，尽可能提高每个家长的积极性，比如增加了进班前的家长会，让所有家长意识到阅读的重要性并且愿意支持阅读活动进入班级，家委会也要努力说服其他家长等。

但是总是会遇到老师不支持、社区没场地，但家长们却很活跃的情况，于是在这种诉求下也开设了“家庭故事会”。由家长们自己组织的小团体，凑够10个家庭以上便可以成立家庭故事会，频次是每两周至少开展一次，机构可以提供50本书进行轮流借阅，并且无期限更换。

²⁴信任：社会美德与创造经济繁荣

²⁵张国芳，滕尼斯“共同体/社会”分类的类型学意义[J]. 学术月刊，2019,51(02):78-85.

家庭故事会是相对封闭式的，开放情况由成员自己决定，但是每个家庭必须轮流开展故事会，写故事会方案，以及组要对每次故事会做简单的反馈。在这种情况下，自然萌发了很多有趣、有品质的故事会方案，机构会进行收集并且在公众号上展示，以供其他家庭故事会学习，甚至很多好的家庭故事方案已经被一些商业机构借鉴做成了商业性质的研学营。而这些家庭故事会的成员也在一次次活动中成为粘性很强的共同体，家庭间建立了良好的关系，不仅仅开展阅读活动，也会私下进行聚会或组织其他活动。

3. 追求真正的价值产出而非快速扩展

不管是读书会、家庭故事会，还是学校里的阅读推广，书语追求的是目标的真正实现，即儿童读书了，且从书本中受益了；家长带读了，且组织的形式越来越多样了。此外，书语也会从需求出发设计相应的公益产品，从低门槛的进入，到高标准追求，再到付费课程的研发，参与者在其中可以找到自己位置，并且逐步看到并且收获专业的阅读价值，也因此受到影响，朝向更高层次的方向发展。这也是机构所称的“吸引力法则”，最开始低门槛吸引很多人进入，在服务过程中吸引更多的人深度参与，最后机构或项目实现有机生长。虽然书语服务的依旧是被吸引进来的人或相对容易受影响的群体，但是书语靠自身对于书本的深度解读，以及一个个小共同体的打造，扩展并深度影响了服务人群，最终让更多家长真正陪伴孩子进行有品质阅读的目标得以实现。

【小结】

在该案例中我们能够看到深度解读书本的价值，尤其是以阿简老师为主的书语团队都在朝向导师的方向发展，这对一家阅读机构而言，是当前和未来最大的竞争力，是难以被轻易替代的价值。而这一点也能够解决很多公益组织的困惑，那便是如何让让孩子从绘本图画书过渡到思维类文字书的阅读。如果对于书本的解读和价值的呈现能够远远超出孩子自己的阅读感悟，那么他很容易感受到文字书本身的魅力和价值，进而从阅读中受益并爱上阅读。换言之，在阅读图画书的过程中，儿童可能因为图画的丰富性、故事的有趣性以及阅读的易感性而被吸引，从而喜欢阅读；然而通常有点难懂或无趣但非常值得深读的文字书，则需要依靠导师协助儿童看到表面无趣背后所存在的真正趣味和价值，此时相对容易激发儿童阅读的动力，协助他爱上深度阅读。

因此，书语的案例希望让大家对这一问题有所思考，而共同体的运作核心也是基于能够有深度解读的技术，才能够具有吸引力法则。

案例2：同心源社会工作服务中心

【案例概要】

同心源社会工作服务中心（以下简称“同心源”）是一家致力于儿童保护和发展的公益组织。儿童阅读项目是机构的一大核心业务板块，主要在城中村社区和流动儿童学校开展图书借阅、教师支持以及面向儿童的阅读活动。同心源的案例将会为我们解答，如何激活孩子的阅读兴趣，如何破解传统培训难以真正激发老师们内在动机的问题，如何沿着良性发展的轨道不断调整和改进项目模式，从而使其走向有机生长。

在同心源的实践当中，我们可以看到以阅读为载体营造伙伴阅读空间的方式，不仅让阅读变得好玩有趣，还能使孩子在其中锻炼自己的参与、创新与伙伴交往的能力。而在老师支持板块，同心源将传统的培训方式转变为对老师负责的终端应用导向的督导和支持，从根本上激活了老师们的内在动机。整个过程中，同心源在长达数年的探索时间里，不断根据项目实施过程中价值产生的大小和价值的因果链条进行调整和改进，进行有机积累，使项目沿着有机生长的脉络成长和发展。

1. 以阅读为载体营造伙伴阅读空间

如何让孩子对阅读产生兴趣并开始阅读？大多数公益组织会借助于有能力的协助者来为孩子提供切实的引导，同心源一开始的思路也是如此，他们从家庭层面切入，希望通过引导家长来为孩子提供更多的支持。但是在项目开展的过程中，他们发现做家庭图书角、支持孩子批量借阅有更深入的附加价值，其中一个突出的价值是伙伴关系的建构。工作人员发现，批量借图书回去的孩子，因为获得了一批同伴之间不曾拥有的“珍宝”而格外受其他小朋友的欢迎，尤其是一些性格外向的孩子，迅速就会发动更多的孩子到他家一起看书、聊书或者借书，甚至有一些孩子还扮演着社区阅读推广小使者的角色。孩子们通过借书、共读的互动，不仅对书更加感兴趣，并且还伙伴之间的交流更多了、关系更好了。同心源看到这一价值点后，便开始将项目模式升级换代。

新的项目模式以阅读为载体，核心在于帮助儿童建构良好的关系网络（主要是同伴关系网络，也会涉及到亲子关系网络），赋权儿童建立自己的家庭图书角，组建自己的阅读伙伴联盟，支持儿童养成良好阅读的习惯。这是一个可游戏、可阅读、可社交、可分享的小型家庭移动图书角。具体形式是一个孩子如果想要申请建立家庭图书角——好玩图书馆，需要找到至少5名愿意参与的伙伴。团队组建成功之后，小馆长可以批量借阅30本书回家，在家庭图书角这一空间当中完成日常借阅、组织伙伴们完成每月的挑战任务（包括孩子们自主的定期为读过的好书颁奖等）、使用奖励的手工作品进行手工制作等。此外，为了持续给孩子提供支持，项目周期中还会为孩子们开展阅读与伙伴关系建构的培训，诸如“权利与责任”、“如何跟伙伴一起阅读”、“如何选书”、“矛盾的解决（友谊的小船打翻了怎么办？）”等。

这样的项目模式实际上是借助阅读来营造一个创新、参与的空间,在这个空间中孩子们可以自主组织活动、建构与维护团队。在其中,阅读不再是枯燥无趣的“学习行为”,而变成了一个既“好玩”又能增进伙伴关系的桥梁和纽带,在这个空间中孩子们一起讨论、一起创造、相互影响,共同快速成长起来。

2.对老师负责,培训知识的终端而不是源头

同心源的学校图书角板块也是依托于老师来引导孩子阅读,但在老师的激活与培训环节给出了不一样的答案。如何为老师提供支持才能让老师尽可能有效地把学到的知识运用到实践当中、运用到孩子身上?比较普遍的做法是先提供培训,再引导老师在班里使用培训中学习到内容,或者再延伸一些的做法是建立社群为老师们或老师之间互相解答实践中的疑惑。同心源一开始也沿着这样的思路,为老师们提供分级培训、教阅读活动计划书,甚至将方案设计成填空式的教案形式让老师们填写,后来出现的问题是无论需要填写的内容多还是少,老师们总是没有时间去完成这些内容。深入探究原因才发现,一方面是他们为老师们提供的培训难以在实际中运用,哪怕是实践类课程;另一方面是他们引导老师们设计活动的思维是沿着社工分解动作步骤的思维,与老师们的思路差别很大,即便是拆解开来与老师们沟通,老师们也难以适应。

后来他们转变思路,以老师能在实际中做出来并且做好为导向,结合老师的认知、老师负责的班级情况将培训转变为一对一个性化的督导支持。详细来说,老师们通过自主申请的方式参与“小脑袋”项目后(老师们在通过申请后每人可获得300元的活动经费支持),首先根据自己对自己班级情况的理解和认识来设计日常活动内容,其次社工根据老师们即将实施的计划有针对性地进行督导,也会根据内容提供具体的专业知识(例如,建议他看某一本书,或者只需要看某本书中的某一章节,甚至是某一篇文章能够解决问题的文章)。在指导过程中,社工还会跟随老师进入课堂或活动现场进行反馈和督导,因此老师们感觉这种类似于量身定做的方式比大班培训更有针对性,更能看到自己的问题点或做出的成效,并激励自己不断改进。

对比这两种方式,能明显看出其形式上呈现出不同的思维方式。第一种是对项目负责,从项目设计者的思维和角度出发来要求老师配合完成动作;第二种则是对老师负责,从老师能落地实践的角度去考虑真正为老师提供的服务与支持。两种不同思维下培训的方式也呈现出极大的不同,第一种讲课式的传统培训,它的导向是培训知识的源头,即让老师们了解相关的理论是什么、理论上的做法应该是什么。而第二种则是以培训知识的终端为导向,即让老师能在终端现场做出来,围绕老师自己的现场提供使其能带领孩子有效阅读或展开阅读课与阅读活动的各种支持。过程中遇到问题时,就与老师们一起遇山开路遇河搭桥,在开路和搭桥时也为老师们提供物料上的支持。因此,转变为第二种思维方式后,同心源支持的老师发生了比较大的改变,不仅培训报名人数火爆,老师们加入进来后很少出现没时间开展阅读

课或组织阅读活动的情况。

3.价值链的打通及有机生长的脉络

从上述两个板块的描述中,皆能看到项目在实施过程中不断有改进和调整的动作,并且从长远角度来看项目在改进中始终沿着良性发展的生长轨道继续向前。为什么同心源能够持续做到这一点呢?一个公益项目又该如何才能沿着有机生长的脉络发展?

结合同心源的上述探索内容,我们能够从他们的儿童板块发现,除了阅读本身给孩子带来的变化外,召集一群同伴来共读使得孩子发生的变化更大。他们无论是在自身阅读能力的成长、伙伴关系的建构还是自身综合能力的成长方面都产生了更大的价值。同心源的社工抓住这一价值点分析“关系建构对儿童的影响及背后的机理”,于是将项目模式转变为以阅读为载体来建构伙伴关系,相应的形式也做出调整。老师支持板块也是如此,同心源在初期培训效果不佳的情况下不断进行调整,中间走上过以社工理念为导向的“弯路”,但最终都能以“老师能否把学到的内容有效地实施”为标准来判断设计的动作本身是否需要做出调整。

从他们的转变能够清楚看到,同心源尤为注重项目内部运作过程中产生的价值以及价值背后的原因(包括价值是否是自然产生的、哪些环节的设计产生了价值和价值产生的背后机理等)。当把这些价值链剖析清楚之后,便开始根据价值量的大小对项目进行及时的调整。比如说,在儿童阅读板块,同心源发现项目产生伙伴关系这一价值点后,开始反思该价值产生的原因,发现借阅读图书时孩子们的互动能够使得伙伴关系产生并发挥作用,然后调整项目模式、特意设计环节实现让孩子们能够建构起伙伴关系的效果。在后续项目实施中,围绕伙伴关系建构这一价值点,根据孩子们的受益情况来看价值量,如果社工把更多精力放在促进孩子们通过阅读掌握书中知识或者仅仅是促进孩子们参与热热闹闹的活动,那么则是收效甚微、价值量非常低;但如果始终把建构起孩子们之间的伙伴关系这一核心,借助于阅读活动锻炼孩子们之间的好关系,同时孩子们反馈的效果是逐渐能够建构起自己的伙伴关系,甚至还能受伙伴的影响开始拿起书来阅读、进行共读会等,那么价值量就很高了。类似于上述方式,基于核心价值点并根据孩子们的实际情况和反馈进行不断调整,从而寻找到能够达到较高价值量的模式。

而这个不断试误、分析、调整的过程,长年积累起来就变为了项目的有机生长过程。因此,就能回答一开始提出的问题,同心源正是根据即时性价值产出大小和多少来判断项目是否需要调整,正是根据项目产生价值的因果链条来判断如何改进项目,由此才能沿着有机生长的脉络不断成长与发展。

【小结】

在该案例中我们能够看到，同心源在项目开展的过程中十分注重内观项目产生的价值以及超出原来设计产生的额外价值，在发现价值后开始寻找价值产生的环节设计和背后的机理，追根溯源价值的加工链条与实现路径，以这种方式在长达数年的探索时间里，根据项目实施过程中价值产生的大小和价值的因果链条不断进行项目的调整与迭代。对于项目来讲，这样的过程就是有机积累的过程，这使项目沿着有机生长的脉络成长和发展，也逐渐形成了项目核心的竞争力。

案例3:陈一心家族基金会——石头汤校园悦读联盟项目**【案例概要】**

“石头汤悦读校园联盟”是在陈一心家族慈善基金（以下简称“基金会”）的支持下，2012年由合肥市包河区、长丰县的8所学校共同发起成立。联盟成立后，通过建立发起校帮助拉手校的方式，逐步将区域内的其他学校带动进来。直至2020年，合肥市包河区有41所小学加入联盟，联盟内部通过分享经验、互助交流等方式，共同推动区域内的校园阅读文化建设和学校图书馆的发展。

对于石头汤悦读校园联盟的成立与发展，基金会所采用的方式是陪伴式资助模式，对于该项目的探索与实践，基金会一直秉承将落地执行的校长们放在责任主体的位置，支持其作为联盟的主导者来推动联盟的运作与发展，通过联盟的形式将阅读推广实质性落地则参与进来的各个学校。在联盟发展的过程中，基金会则发挥专业资源支持者与陪伴者的角色，支持和陪伴其探索与生长。

从联盟的整个发展脉络中可以看到，基金会陪伴式资助项目模式的特点，首先是找到认同基金会所提倡的自由自主阅读理念，且具有强烈意愿和行动力的校长，以校长作为主导力量，和他们进行共建，支持其探索实践。然后，在校长探索的过程中，根据对方提出的需求点，给予针对性的资源支持。并逐步引导其进入提出问题、思考探讨解决方案、并进行落地实践的轨道。最终目标是让联盟真正实现独立自主运作，且持续发挥价值。

1.自下而上找到合适的校长

基金会自2003年成立之初，就开始进行图书资源的捐赠。之后通过项目调研发现，仅仅是图书或是图书馆相关硬件资源的递送无法实现良好的阅读效果。基金会在2009年第二届基金会国际阅读论坛上，发布了《通过图书馆来培养孩子们阅读习惯的示范项目报告》，报告中提出了关于校园自由自主阅读的理论框架。论坛上，合肥屯溪路小学的领导对提出的自由自主校园阅读文化建设的理念表现出强烈的认同，并且向基金会提出在自己学校进行探索的想法。之后，基金会决定以合肥为试点，支持校长们探索建设校园自由自主阅读的文化。当地6所学校共同启动，基于所提出的理论框架，落地探索校园阅读环境典范项目，在学校探索打造自由自主的阅读环境。

从这个过程可以发现，基金会对校长的选择看似有些随机，但其中也蕴含着基金会的判断依据：该校校长本身具有强烈的认同和探索意愿，同时具有很强的领导力和执行力。这是能够激发其自下而上进行探索的首要前提。

2.需求主导下成立联盟

前期的探索中,基金会通过组织在儿童阅读推广与学校图书馆领域的专业人士作为顾问,针对性地指导和陪伴学校具体的落地实践。通过一段时间的行动,各个学校在图书的质量和丰富性、校园阅读的氛围、阅读活动等方面以不同的效果呈现出来。一路的探索让校长们看到了学校内发生的实质性变化,但同时也意识到仅仅做到这个程度还远远不够。阅读环境和氛围的塑造还需要扩展到整个区域内,只有当大家联合起来共同行动,才能推动整体的改变。这个时候,基金会则鼓励校长们可以通过建立联盟的方式,将其他学校也带动进来,大家形成一个团队,才能发挥出更大的力量。

联盟作为一种自组织形式,本身不具有特定的作用和属性。而是基于一个特定群体共同的目标。通过建立联盟来落地实现。能够看到,石头汤校园悦读联盟的发起是基于校长们对扩大项目影响力的目标的认可,希望推动区域整体阅读氛围的前提下而建立的。

3.联盟的自主化运作

可以预见的是,虽然校长们在基金会的鼓励和支持下成立了联盟。但也因为缺乏运作自组织相关的经验,校长们不知道该从何做起。在这个关键节点上,基金会则起到了专业和引领性的支持作用。首先,帮助联盟制定管理运作机制、设计议题等,带动校长们逐步进入状态,熟悉自组织运作的方式方法。然后,通过建立发起校(前面行动的8所学校)带动支持拉手校的联盟运作模式。让发起校有具体的行动方向,且能够将经验逐步传递到新加入进来的学校。

因为具有具体的行动,基金会从起初帮助联盟设计议题,开始逐渐转向引导校长们就具体落地实践中遇到的问题进行议题式讨论。而对于讨论出的结果,如果是需要专业资源的支持,基金会则会发挥其所长,尽可能为其提供支持,以图书馆老师培训为例,校长们开始思考如何提高学校图书馆的利用率和发挥学校图书馆推动阅读和学科教育的中心地位,希望基金会能够响应的提供培训课程和技术指导。而基金会很快回应了校长们提出的发展需求,组织了“图书馆老师培训”。

我们能够看出,这样的做法一方面让校长们意识到基金会是真的在关心联盟,通过给予他们一些资源或其他方面的支持,使得他们的需求和表达得到满足;另一方面也让校长们看到共同探讨的问题通过联盟可以得到解决,从而获得成就感。这样,他们的动力也会因此更加的被点燃,更加愿意去主动思考和解决问题。

基金会对联盟逐渐实现资助运作的支持效果非常明显。一是让校长们逐渐学会和运用议题讨论、议事协商等机制来探讨问题;二是基于学校探索过程中实际产生的问题进行探讨,从而创造出能够真正解决问题的行动步骤。让联盟内部

的议题讨论不仅不浮于表面,且能起到巨大的推动作用;三是通过不断的行动反思,校长们的责任意识更加强烈,与起初各方面都需要基金会的指导相比,当前校长们更加聚焦联盟成员自身如何通过议题探讨和共建的方式来解决实践过程中出现的问题。这个时候,我们已经清楚的看到其中的质变点,那就是从起初由基金会主导,逐渐转移到校长们主导,实现了责任主体的归位,让联盟真正地自主化运作。

4.合肥学校图书馆老师协会——让联盟实现管理与运作并行

联盟逐渐走向自主运作的—个关键支持力量则是合肥学校图书馆老师协会的成立。该协会启发于香港学校图书馆主任协会。建立协会可以让参与培训后、回到学校去实践的老师建立一个共同体,可以一边行动一边进行朋辈之间的交流,相互总结分享经验,推动图书馆更好的发展。所以在校长圆桌会议的倡导下,成立了合肥学校图书馆老师协会。

之后随着参加培训、进入协会的人数越来越多,协会也在逐渐发挥更大的作用。例如,开发图书馆课,指导支持各个学校开展阅读活动,逐步将图书馆课纳入到课表当中;培养导师,支持更多老师参与培训和学习;以及开展阅读相关的课题研究等等。

这个时候可以看到,联盟下是两支队伍,一个队伍是管理决策队伍,称为校长圆桌会议,另一支是技术和执行队伍,则是合肥学校图书馆老师协会,协会的建立,让联盟的功能与职责更加明晰。校长圆桌会议更多地负责战略规划,主要从整个区域的发展维度去思考、梳理各个阶段该如何创新的方式;而合肥学校图书馆老师协会则作为本地专家,去研发和执行推动区域化发展和学校阅读深入发展的技术骨干。

5.资源的获取从单一到多元

近十年的探索,联盟已形成较为稳定的组织治理结构,校长圆桌会议与合肥图书馆老师协会相互协作,在各自的维度上发挥作用。对于资源的需求也不再是盲目的,而是依托自身发展的实际需求,进而寻求专业资源的支持。

联盟从发起成立到逐渐发展成熟,对资源的需求也逐渐从未知、模糊走向清晰化。起初联盟的成立更多的是依赖基金会所提供的资源,例如专业的图书馆老师培训课程、资金资源、管理指导、专业导师资源等等。目前,联盟已经逐渐向多元化资源拓展方向发展。不再依靠基金会,而是去调动教育局、社会公共资源等。

以图书资源为例,目前当地的教育局在学校申请图书资源方面会给予尽可能多的资源倾斜,同时对教育系统内部的采购进行了改革优化,学校拥有更多图书采购的话语权,且通过创新的活动形式,让更多学校老师和学生代表参与甄选书过程中,反映他们真实的阅读兴趣和需求。

【小结】

石头汤校园悦读联盟的发展过程让我们看到,基于自下而上生长起来的区域推广的项目模式,是作为责任主体的一线执行学校被逐渐吸引然后带动进来的过程。这个过程,实际上是需求方的责任主体意识逐渐被激活的过程。其中具有一定主观能动性和探索欲望的需求方先进行摸索,当他们被深度带动进来成为主体后,一部分观望的人在看到实际的效果后,也会愿意加入进来。当这一部分人被深度卷入,成为主体后,再将一部分一直不愿主动参与的需求方拉进来,通过内部已经形成的氛围对其产生影响。当然,我们不能确保每个需求方都被激发参与进来,而是能看到一步步被带动进来影响之后所产生的效果。已经被激发行动起来这一群人在持续不断的发挥其创造力,通过共同体的力量持续向前探索。

案例4:满天星公益青少年发展中心——教师培训项目

【案例概要】

满天星公益青少年发展中心(以下简称“满天星”)是一家专注于乡村儿童阅读推广的公益组织[满天星公益乡村儿童阅读推广体系,以建立县城儿童阅读推广联盟为模式,聚集一批认可儿童阅读重要性的校长及教师,通过提供阅读资源、合作建设乡村公益图书馆,同时开展教师培训和书香校园阅读活动,来提高乡村儿童的阅读品质。体系主要围绕提供阅读资源、打造阅读环境、组织阅读活动和培养有阅读协作能力的教师开展服务。],近年来,他们在阅读推广过程中发现,首要面临的是如何让孩子阅读的问题,而不是没有书的问题。很多组织也都发现,书籍的缺乏不是最首要的问题,不管是捐赠的图书或是语文教育中配套的图书,又或者是自己购买的图书,一定程度上书本是很容易解决的问题。当前面临的更严峻的问题是怎么让孩子读好书,阅读可以被形象地比喻为“爬坡”行为,如何让孩子把爬坡当成是有趣味的“登山”,甚至最后“上晓”,养成终身阅读的习惯十分艰巨,是一个不容易培养的习惯,更是一个容易累、容易放弃的行为。

但是正如很多坚持做阅读的公益人士一样,我们都了解这一爬坡行为的重要性并且是非常有益的。所以公益组织所需要做的事情便是如何让儿童愿意读书,挑战阅读这个困难的过程,甚至让爬坡行为变得像下坡一样轻松有趣,即在爬坡的过程中叠加轻松有趣的一些元素,常见的是游戏化的方式。

满天星的做法与大多数机构选择的方式是一样的,他们按照阅读循环理论[此循环由“选书”、“阅读”及“回应”三个环节组成。循环圈描述了一种理想的儿童阅读状态,它的中心是有助能力的家长,即爱阅读且知道如何选书、共读、回应孩子的大人:“不阅读的孩子是由不阅读的大人造就的。],培养有助能力的大人,即培训教师。让教师爱上阅读且知道如何选书、共读和回应儿童,进而组织儿童阅读或提升儿童阅读水平。但是老师们由于工作压力大,事务繁琐,并没有精力或意愿接受培训,从而带动学生阅读。因此,如何激发教师的兴趣,让其愿意投入其中,并且持续的学习,是很多公益组织遇到的挑战。通过满天星的案例,我们可以看到理论上教师激励的路径是什么样的,如何才能够逐渐卷入更多的教师参与其中。

在这里借助于满天星的做法剖析教师被激励的原因,可供其他组织对照参考,案例并不代表是一个标杆,而是在项目运作过程中能够厘清每个步骤的价值量,并且说清楚相应的做法和设计原理。以这一视角运作项目时,才能够持续的看到项目进步的空间与潜力。

1. 通过学校联盟,让教育局和校长们创设大的政策环境影响

近些年,满天星和很多机构的做法一样,是通过教育局进入到当地的学校,首先给教育局讲解项目的理念体系和项目目标,如果教育局有意愿去做这件事情,才会提供工作计划给他们,让教育局去发文,告诉学校这是一个怎么样的项目,需要做什么,然后由学校自主报名,填写资料,报名后便默认为是联盟的成员,学校便有资格享受满天星所募集到的阅读资源。其中的原则是学校纯粹自愿加入。而满天星会定期汇报县域网联盟的工作情况,哪些学校参与了什么活动、投放了什么资源、下一年度工作计划等。在设计 and 运作过程中也会和教育局商讨双方的期待和需求,将信息透明化,从而建立约定。

从教育局和校长层面,只需要让他们了解到阅读的好处,自上而下的推动和支持即可。其中最关键的环节,如何让教师意识到阅读教学的价值,交由满天星自己运作。

2. 公益组织带入一种全新的课堂形式,让老师们看到不一样的教学氛围

公益组织带入的阅读课和原来的上课方式不一样,全新的阅读课变成了一种参与的方式,营造欢乐的氛围,既能获得知识,又能实现人的发展。其中最明显的部分为是否有标准答案或特定的价值观导入,传统的语文课是应试的,需要有标准答案。而公益组织宣导的阅读课所激发的是学生独有的批判性思维、独立思考的能力,以及他们的好奇心和探索精神。其次,与传统的乡村教学特点不同的是课堂的氛围与形式,传统教学中老师讲述为主,和学生的互动不多,学生的表达也较少;而现在的课程是参与式的、互动式的,尽可能的营造一种轻松愉悦的课堂气氛。

而老师对于这个课堂的过程是很敏感的,他发现学生们开始笑了,有了团队氛围,而且学生和老师的关系变好了,他们也开始会用讨论的方式来探讨课文的意义,老师便会觉得自己的教育目标开始实现了,这是他平时不会追求的目标,可能觉得离他太远或觉得这样的目标没有作用和意义,但是如今,通过这样的课堂形式,老师们发现可以达到相应的效果,并且整个阅读过程是愉快的。

3. 教会老师这种欢乐的阅读课,让他们尝到“甜头”

什么样的课程能够做到上文所述的效果呢?满天星带入的示范课,首先是选择了一些核心书目,比如有选自统编语文教材里的阅读书目,这些老师非常感兴趣,而且是迫切需要的,因为教材里面的书目,国家是没有配套教材的,很多乡村老师也不知道该如何上这些阅读课,甚至认为直接让学生买一本书自己看就可以了,但其实考试是要考的,他们没有能力去带学生更好的赏析这些阅读书目;另外,满天星也分析过统编版教材的单元主题,针对各个年级去匹配一些非常经典的国内外的儿童文学作品,从而回应单元的主题,如此便可以让老师既不完全脱离语文教学,又可以以

中间交错的方式让他们感受阅读课堂和语文课堂的不同,从而更愿意做出尝试。

在具体开展层面,该如何尝试和掌握这样的课堂形式呢?满天星会设计一套完整的课程教案,甚至PPT、所需要用到的素材、音频视频以及课堂的活动纸都为老师设计好,从而可以直接使用。但有时候老师最大的障碍是,无法脱离语文老师的身份和教学习惯,所以满天星还会展示一些真实的阅读课堂,让老师感受到使用这样的课堂设计方式以及教案的效果,学生是活跃的、好奇的,课堂氛围是轻松愉悦的,老师们自己也感受到了久违的被学生喜欢的价值感与成就感。

仅通过示范课并不能够直接让老师掌握其中的方法,在运作中还需要思索如何让老师更主动,进而采取更多的实践。满天星的方法是,进行筛选和点状激励。首先,项目是从教师线上书友会切入,书友会中的老师对阅读的认知不高,处于懵懂状态,他可能只是想去了解阅读。项目通过线上陪老师一起共读,带领他们去赏析儿童文学的作品,以及包括一些和他们相关的教育类书籍,例如儿童心理学、儿童发展以及教育课堂管理等这种工具类型的图书。通过这一过程唤醒老师的阅读意识,感受阅读的作用。

其次,再根据书友会中参与的积极程度,选择性的进阶做阅读示范课,一般是以乡镇中心校为单位,开展为期3-4天的示范课,集中进行培训和教学研讨。然后再定期线上回收教师的课程反馈,讨论教学情况,若老师开展的课程较多、较为积极,则邀请老师参加寒暑假研习营,更有针对性的进行阅读能力、教育理解等内容的培训。同时为老师在乡镇成立阅读推广的“名教师工作室”,让他招募镇内其他想要学习阅读的老师加入,并且为他们开展相应的培训,满天星为其提供相应的资源,进而实现当地的自我造血和经验复制。

4. 给予老师们创造的空间,进行深度的价值激励

老师们不仅可以按照项目示范的方式上阅读课,满天星还会告知老师们课堂背后的一些原理,让老师们在原理之下进行自我创造,而这个过程更能让老师感受到作为教师的魅力。

老师们不仅可以自我创造课堂内容,还可以按照满天星推出的方案,进行班书共创和书香校园活动的开展。比如班书共创,是全校的每个班级的学生共同来创造属于他们自己班级的一本图书,作品交上来以后,满天星会连同一些美术方面的老师进行艺术类的评审,还会邀请一些作家或者出版社人员进行文学创造类的评选,最后评选出优秀作品,印成图书,包含序言、版权页等。这是老师和学生共同创作完成的,其目的是,让他们有一个共同创作以及阅读输出的机会,因为在创作班书的过程中,会向同学们推荐一些图书,让他们了解书本相关的知识,例如知识产权、版权、一本完整书的结构等,这种比较抽象的东西是很难在小学里面去认知的,那么通过他们自己创作,最后把印完的图书加上条码,

输入到学校的图书馆系统里,供学生们流通借阅;也会把优秀的作品印刷出来在县城和城市里的公共图书馆进行巡展,从而让更多的人看到。

【小结】

在本案例中,我们能够看到的一些激励老师的方法,如果项目自身能够意识到哪些方法是有用的,便可以总结梳理出来,进而在其他项目点推广,如此便能够使得有用的方法覆盖更多的地区,项目的成效也会增加;若自身不加以总结推广,那么即使零星的出现优秀的做法,也会被淹没在大量的项目点中,项目的成效就会被平均值所拉低。

很多机构都是通过自上而下的方式运作项目,由于覆盖面广,在自然生长状态下出现了不同的效果,有些地区行政力量强,导致阅读课变形,也有些地方没有过多关注,导致开展不起来;但每家机构都会有一些做的好的项目点,因此机构的工作人员应该总结梳理一线中的优秀做法,以便改进其他项目点。

在满天星的教师激励做法中,我们能够看到其方法,首先是让大家认识到相应的好处,其次是从对方的需求脉络出发,进而激活对方。例如,让教育局局长和校长认识到阅读或示范课的好处;从对方的需求脉络出发则是,让教育局自上而下的推动,或用相应的资源撬动,也不需要花费很多力气,只需要看到这样的一些老师进行鼓励和支持即可。对教师来说,首先需要让他们看到阅读课带给学生的价值,以及在这种既快乐又能获得知识的课堂中,自身也会变得更加受欢迎,感受到做老师的价值;同时自主空间的给予能够使得教师发挥自主性和创新性,从而得到校长的重视和表扬;其次,从需求脉络出发可以使得阅读课与老师本身的教学任务不冲突,反而还很契合,当这件事做出来时,短期来看不仅不影响学生成绩,甚至从长期来讲是有助于提升成绩的。

案例5:北京慈弘慈善基金会——悦读成长计划项目

【案例摘要】

本案例呈现的是北京慈弘慈善基金会(以下简称“慈弘”)开展的“悦读成长计划”项目当中的儿童自主管理图书板块的内容。如何管理图书,是图书捐赠后时常会遇到的难题,尤其是对于进入学校开展项目的公益组织,如果让老师去管理图书,这份简单的工作很可能成为老师日常工作之外的负担,即便是乐意管理的老师,也有可能因为工作繁忙难以保证图书借阅的正常进行。在慈弘的探索当中,图书管理的难题交给了孩子们去解决,孩子们自己去探索适合本班级的管理制度、管理难题的解决方法等。在这里,一个班级图书角给孩子们带来的影响超越了阅读本身,在阅读图书的同时还增长了孩子们的管理和解决问题的能力。接下来,将呈现慈弘是如何引导孩子们进行图书管理,如何借助于图书管理让孩子获得额外的收获与成长。

1. 引导孩子们成为图书角的主人

如何让孩子们管理图书呢?是发给孩子们一套操作流程与手册,还是给孩子们做培训?还是完全不管孩子让他们自己任意发挥?慈弘一方面充分相信孩子们有管理图书的能力与潜力,另一方面认为自主管理既不是变相的管控(发培训手册)也不是放任不管。

因此,慈弘选择在一开始把管理的底子与基础打好打牢。在图书角建成之初,慈弘的工作人员会首先为每个学校的助学联系人(老师)培训,将引导孩子管理、阅读图书的理念、原则与方法传递给他们。在图书管理环节,尤其强调老师们需要站在孩子们的角度,以孩子们即将成为图书角的主人来运营管理图书角的视角,来为孩子们进行培训。

这批老师回到学校后会按照培训时引导他们的方式,以平等尊重的姿态向孩子们讲述与图书相关的内容,这种方式与传统的“向前培训”或课堂说教不同,而是真正让孩子们感受到自己即将成为班级图书角的主人,图书管理将成为孩子们自己的事情。培训向孩子们讲述的内容是为了让他们了解与图书相关的来龙去脉,具体包括慈弘是谁、图书的来源、公益是什么、如何珍惜图书、图书的循环利用等,通过讲述让孩子们明白图书背后蕴含的爱、文化和庄重感,将“图书管理的责任感与公益意识”等一颗颗种子慢慢植入到孩子们的心里。

2. 给予孩子们自主探索和试错的空间

为了让孩子们的自主意识与责任感真正成长起来，慈弘在保证原则和底线的基础上，给予孩子们充分的自主空间来探索和试错。

(1) 图书管理员的选拔

对于图书管理员的选拔标准，慈弘不做任何的限制，而是给了各个学校和班级一个自我探索的空间与时间。项目开始阶段，大多数学校和班级的图书管理员主要是以老师指定的方式产生，因为孩子们一开始并不确定“什么样的人适合担任图书管理员的角色”。但随着图书角的运作进入正轨，孩子们对工作内容、流程熟悉了解之后，老师就会引导孩子讨论图书管理员的筛选标准并形成共识，最后大家通过集体推选的方式选出管理员。

孩子们心中对图书管理员的选拔标准不再是“老师认可谁、成绩是否优秀、是不是班干部”，而是“大家更认同什么样的同学适合管理图书角”。在这样的标准下，图书管理员不可能是一个权威型、霸权型、不为大家服务的人物，因为这样的管理者难以为大家所信服。因此，孩子们选出的管理员特征往往呈现为“有责任心、相对细致认真、能够投入大量的时间管理图书角或做登记记录”，而这样的孩子也确实能够真正做好管理和服务的工作。

每个班级并非遵循同样的管理方式。在老师的引导和孩子们的探索中，不同班级的图书管理和借阅制度会根据实际情况不断细化。例如，大多数班级的管理员每个学期或每个季度经过集体推选更换一次，但有的班级则组建了图书角管理团队，由多个同学分工协作管理图书角，甚至还有的是分小组轮流管理图书角。

(2) 管理难题的自主探索与解决

实际的管理工作往往会遇到各种各样的难题、面临复杂的伦理考验，这是孩子们在平时生活中难以遇到的困难。因为给予孩子们充分的自主和试错空间，孩子们在遇到问题时需要自己去思考、讨论和解决。

慈弘团队在一次实地走访时访谈了一位小图书管理员，他在聊天时向工作人员介绍，自己平时的图书管理工作非常忙碌，甚至经常因为太忙碌而借不到自己想看的书。慈弘秘书长庄老师打趣地问道：“你作为管理员就不能够提前弄点好书么？”小管理员回答说：“反正做这个工作是一定要给大家做好服务的，就不能自己偷偷地把好书先借了，那是不行的，因为所有的同学都看着，所有的同学都排着大队借书。”

在公私利益的权衡当中，这位小管理员根据自己的经验和体会给出了自己的答案。这样的现象和表述在图书管理员当

中并不是个例，孩子们在承担志愿者工作的过程中，逐渐体验到“私权公权”、“利己利他”等诸多矛盾。但在一番挣扎、权衡、试错或总结经验之后，他们几乎都能找到自己心目中合适的解决方案。

(3) 自主探索新的管理制度

许多老师向慈弘工作人员反馈，孩子们经常遇到的共性问题——大家都抢一本书怎么办？这对于图书管理员来说是非常棘手的问题，如果处理得不好甚至有可能引起同学们的冲突或不满。在探索中孩子们慢慢找到了解决办法——预约制度。这是由孩子们自己讨论并制定的预约规则，比如如果想看哪本书可以提前预约登记，每本书借出后一周之内要归还，规则在大家之间达成共识，因为每次借书后都要考虑到自己后边还有其它同学等着看书，自然就会提高阅读速度，保证在一周之内看完归还。在孩子们自己讨论与制定解决冲突的规则过程中，每个同学都被卷入其中，成为图书管理的参与者，并被激发出主体责任感。

3. 汇总展示优秀做法——激励学生的同时激发项目内在潜力

慈弘正在探索将孩子们在实践中创造出的创新做法（比如“预约制度”）收集并进行展示。目前已经通过老师们收集到一批图书管理员的优秀做法和相关案例，下一步将通过慈弘公众号定期展示出来。一旦这样的展示方式形成一个固定的环节，那么将会带来两重价值。一方面是，这是对孩子们做法的肯定与认同，能够带来莫大的激励；另一方面也将创新做法的潜力空间展示给其他学校的老师和同学们，供大家相互学习。

孩子们在整个过程中不仅体会到被同学们关注、需要以及自主管理与探索的乐趣，还能感受到来自老师、慈弘甚至更大范围师生的认可，这对于孩子们掌控感、成就感、价值感的获得以及内在自我的生长也是极为有益的。而孩子内在自我的变化与发展路径也将会变成项目的内在潜力，不断创新出更多的价值。

【小结】

通过慈弘的案例能够看到，当以充分信任的方式给孩子们提供一份自主空间，引导和支持孩子成为图书角管理的主人时，孩子们确实会把图书相关的事务当成自己的事情，发动或影响越来越多的孩子对阅读、图书管理产生兴趣，并在不断卷入的过程中持续参与进来。此时，在孩子们和老师的努力之下，班级的阅读氛围也会逐渐营造起来。而在这种模式背后孩子们经历了从简单的参与阅读、关注阅读，到参与管理、制定规则、思考问题、寻找方法，再到体会了解责任、志愿精神以及帮助他人为自己带来的价值感的整体过程。总体来看，每个环节所产生的价值量随着孩子们参与和探索深度的增加而不断升高，并蕴含着巨大的潜力空间。

案例6:上海沃岭助学公益中心——青州微笑阅读公益项目

【案例概要】

青州微笑是由上海沃岭公益助学服务中心支持的上海“微笑图书室”在青州发起的儿童阅读推广公益项目,项目起初是负责人杨德永老师在青州寻找喜欢阅读、愿意参与儿童阅读推广的老师(项目组称之为“种子老师”),然后为其所在的学校、班级捐赠优质的童书,并鼓励和支持其开展阅读推广活动,以此带动学生对阅读产生兴趣,逐步地去养成阅读习惯。

从沃岭助学的项目案例中,我们可以看到,在如何激发种子老师推动阅读这一非常关键的节点问题上,沃岭的项目运作思路是在给予种子老师充分信任的基础之上,支持老师作为主导者来行动。当老师被充分的尊重、平等、信任的对待时,行动内驱力被激发出来,所发挥出的潜力是巨大的。这一点,我们可以从青州微笑项目具体的做法中看到,如何一步步的将老师卷入进来,让老师把阅读当成自己的事情在做,而不是为了完成别人的要求。而在这个过程中,又释放出了哪些巨大的价值潜力?

1. 种子老师的筛选

青州微笑项目对种子老师的筛选很是特别。在项目之初阶段,项目组主要是通过和学生、家长交流,老师到图书馆借阅的次数以及了解过往其所做过的一些阅读活动等方式,在确定哪些老师是真正热爱阅读的老师之后,才会将其选定为种子老师。这种方法虽然具有一定的随机性,但相对保证了对高成功率,在一定程度上避免了一些因为无免费资源拿而“装作”对阅读感兴趣的老师混入其中。这个方式,也成为项目运作的基础,即项目组与种子老师的信任基础。在这个基础之上,阅读活动才逐渐推广开来。

2. 不能被辜负的信任

青州微笑最初的项目运作模式很简单,那就是一旦发现种子老师,就为其所在的班级或是学校捐赠优质的童书,鼓励老师在学校开展阅读活动;最初的活动形式以简单的指导学生大声朗读和持续默读开始,随后给学生讲绘本故事。随着阅读活动逐步推进,项目人员也会邀请阅读领域的专业培训师给种子老师培训和指导,在如何讲好一个故事、如何激发孩子对阅读的兴趣、习惯培养等方面的技巧提升。

从项目的起初做法上就能够体现出来,他向老师传递的态度是“我信任你可以做这件事,所以我无条件的支持你。”从中,我们可以看到这个初始动作,能够让种子老师感受到的是一份真诚和信任,种子老师基于不能辜负这份信任,也会自觉自愿地选择行动起来。

3. 行动示范,和老师一起行动

日常在校,种子老师在项目组的支持下会在自己的班级或学校开展阅读活动。周末校外,项目组就自己带着横幅、音响、图书等邀请特别积极的种子老师们一起到广场上讲故事(又称微笑广场故事会),吸引到广场众多的家长和孩子参与听故事、亲子阅读,这种方式在吸引孩子的同时,也让家长看到孩子对优质童书的天生兴趣,通过讲故事、听故事、互动可以激发孩子想象力、感悟力、认知力的潜能,增加孩子们知识面的拓展、亲情、陪伴的体味、专注力的培养、锻炼发现细节的能力。

随着广场故事会的持续开展,越来越多的种子老师及家长志愿者加入其中,形成了一个本地化志愿者团队,每周有志愿者老师及家长轮值广场上故事会。

区别于那些只想看如何让老师去做阅读推广的机构,沃岭的项目人员则是通过自己的实际行动进行示范,让其看到项目组是真的在做阅读推广这样一件极具意义的事情。从而吸引一部分种子老师和家长愿意与其并肩前行,一起去行动。可以看到的是,种子老师自发成为志愿者的过程,是项目组通过自身实际行动吸引进来的结果。

4. 认可老师行动的价值

每次种子老师组织活动,都会活动现场的情况将活动发到群里,沃岭的项目人员都会给予最及时的反馈,给老师点赞的同时询问还需不需要什么样的支持。这个持续关注的动作,让老师能感受到项目组是后勤保障团队的角色,他们在陪伴、鼓励老师大胆尝试,出现问题项目组可以第一时间帮助解决,给予老师很大的安全感和能量感。

项目运作过程中,有一位种子老师在做阅读活动的时候急需某一主题书,然后向项目组进行申请能否提供这本书。与常见的按照申请流程逐步申请的处理方式不同,项目组给出的解决方案则是让老师直接下单进行购买,费用由项目组进行报销即可。这样的方式虽然看起来平平无奇,但是却给到这位种子老师无限的信任感和能量感,这份信任也随即进入到深层次,那就是从原来“我信任你可以做好阅读”这件事,上升到“我完全信任你的人品和能力”。

除此之外,项目组也在鼓励老师将自己的活动记录通过美篇的方式呈现出来,志愿者会在微信公众号上进行编辑转发,表示出对老师行动的认可和点赞。

我们能够看到,种子老师在行动的过程中一直被关注着、鼓励着、支持着和陪伴着。只有当行动的价值被认可,老师的内驱力才会更好的被激发,行动力也会有更持久的性。

5. 对老师的关注和关怀, 让其被温暖、被感动

对老师需求的关注不仅仅只是口头表达问候或是关怀, 而是不忽视老师做的过程中所遇到的任何问题。只有让老师真正的感受到被关注和被关心, 才能传递出更多的能量。在一所民办留守儿童学校, 项目组曾有专业的志愿者伙伴驻校支持阅读, 校长非常愿意在学校里开展阅读活动, 但学校的老师们因为教学任务重、教学环境差等多方面原因并不积极参与, 他们课时多, 一天下来嗓子都哑了, 无法再去做额外的阅读活动。而项目组并没有将老师们的反馈当作是不愿意做阅读的借口, 对老师们的反馈持否定心态, 而是根据实情评估之后立即为每个老师配备了一台小蜜蜂扩音器。就是这样小小的举动, 让老师们看到了项目组的真心诚意, 从而获得尊重感。对开展阅读活动的排斥态度转变为积极参与的态度, 从原来的不想做变成了主动去做, 而且持续做。

类似的做法还有很多, 从中我们能够看到项目组将老师的真实需求放在第一位, 只有当老师感受到你是真的在关注他、回应他; 只有真正让他感受到温暖, 才能建构起人与人之间的信任和伙伴关系。

6. 充分尊重老师和志愿者作为责任主体的角色

充分尊重老师作为权利责任主体, 支持老师的想法, 帮助他落地。整个过程一直在持续不断的推动老师做阅读, 但同时也让老师不断的获得能量感, 当自信心和能量感持续叠加, 才能持续激发老师的行动力和创造力。通过几个案例即可以看到:

片段1: 一所学校的校长在学校开展阅读活动时, 提出一个很好的想法, 那就是开设录播, 将学校的骨干种子老师的阅读课进行录播, 共享共成长。校长的想法一经提出就很快得到项目组的支持, 并且向其询问需要项目组提供什么样的帮助, 以支持其更好地开展阅读活动。

片段2: 前面提到的广场故事会一直在持续开展, 但其中的一些老师因为各方面的原因无法持续参与广场故事会活动, 其中包括广场离家太远、怀孕生二胎等等。但这个时候的种子老师们已经认为阅读很重要了, 还是非常希望能够继续参与故事会。这个时候项目组便支持老师在自己的家里做家庭读书会。只要有5个家庭能共同参与, 项目组就给这位老师提供图书支持, 鼓励老师在自己家中开展读书会, 给孩子讲故事, 家庭故事会、社区故事会陆续启动起来。

片段3: 阅读的过程改变了不少种子老师对教育的看法, 后来的多位志愿者老师组建了小二胎联盟, 加入联盟的老师们不再去给孩子报各种兴趣班, 而是自己来培养孩子。就从阅读开始, 让孩子自由自在的培养阅读的兴趣和习惯。目前联盟已有60多人加入。

通过以上几个案例我们都可以看出来, 这个时候已经发生了质变。从项目组想做阅读推广变成了老师自己想去做。这个时候, 项目人员不需要再去耗费大量的时间和精力去通过监督、激励等方式敦促老师持续的做。而是只要给予相应的关注和支持, 老师们就会自发行动起来。

【小结】

从沃岭的做法中, 可以看到真正激活老师的专业技术手法, 是给予充分的信任和自主运作的空间, 沿着老师的需求脉络, 一步步支持其成长。与前期设计好活动形式不同, 其中的家庭故事会、流动小书包、小二胎联盟、绘本转转转、绘本下乡、绘本传书、疯狂借书日、故事妈妈进课堂、教师读书会等阅读推广的形式, 都是在项目探索的过程中, 结合老师的想法和能力, 由老师与项目组成员共同创造出来的。

除此之外, 项目组将好的做法向其他地区种子老师进行推广的方式, 主要是向其传递过往成功的经验, 并鼓励他们尝试其中的一些做法。当然这个过程并不是我们常见的将具体做法总结成操作手册给到老师, 让老师按照手册上的指导去做。而是通过交流向其传递经验, 让老师在以往的经验之上结合本地实际去思考自己要怎么做才能达到想要的效果, 从而采取符合自身情况的行动。这样的方式依旧是建立在充分尊重和信任老师的基础之上, 通过分享和传递经验, 一是让老师感受到被支持的温暖, 二是让老师的行动可以实现更好的效果。

案例7:新公民计划——微澜图书馆

【案例摘要】

微澜图书馆(以下简称“微澜”)是新公民计划发起的一个公益图书馆项目,微澜通过与城市边缘民办打工子女学校合作开办图书馆,为流动儿童提供免费借阅服务。在微澜的案例中,我们可以看到公益组织如何对接并满足流动儿童(或学校)和志愿者双方的需求,如何借助于图书馆使更多的社会公众深度参与到公共领域并发挥相应的作用。

在项目的实践中,微澜将流动儿童(或学校)需要书籍阅读的现实需求与公众(志愿者)参与公共领域解决社会问题的需求,通过打工子女学校图书馆运营的方式对接起来。借助于图书馆运营的方式,为志愿者提供充分自主的自治空间,激发志愿者的主体责任感和追求图书馆实际运营良好效果的动机。从而,在效果层面很好地回应起点处的需求,达到既实现良好的图书馆运营效果,又能使志愿者在实践中获得真正的解决社会问题的能力。

1.在双方需求之间架起对接的平台

新公民计划长期关注城市流动儿童的教育问题,2017年发起的微澜图书馆项目通过在民办打工子女学校或城乡结合部社区中运营公益小型图书馆的方式,解决孩子们无法阅读到质量好的童书的问题。流动儿童所在的民办打工子女学校通常面临老师人手紧张、工作量大、流动频率大等现实情况。因此,即便是校长或老师知道阅读对孩子有益,也难以经常打开学校图书馆让孩子们自由地借阅图书。针对上述情况,微澜与学校管理层沟通,面向社会招募对社会公益或阅读感兴趣的或想干些实事的志愿者们进驻学校,来共同运营学校图书馆,开展每日的开放与借阅等工作,将原来时常上锁的图书馆重新盘活。这在表面上看来似乎与普通的志愿者参与儿童阅读项目的形式并无不同,但微澜的志愿者们却格外富有热情并能够持续不断地深度参与,背后的原因是什么呢?

2.借助于图书馆使更多的志愿者深度参与到公共议题中

原来,微澜并不是简单地将志愿者招募进来带着孩子开展热热闹闹的活动就匆匆结束,而是借助于图书馆建立了一套志愿者深度参与公益项目、解决社会问题的模式。2020年6月,微澜推出馆东自治分馆模式,招募月捐人和志愿者参与其中,组建分馆馆东大会和理事团队,与微澜共同自主运营和管理学校图书馆。通俗来讲,这种方式类似于一群志同道合的人共同经营一家图书馆,他们中有人为图书馆的运营出钱(月捐人一馆东)、有的人则出力(志愿者—馆员),大家共同商讨图书馆的重大决定、共同分担日常的运作压力。对于一个学校图书馆来说,20-30个月捐人(馆东)或月捐金额达到800元(在有基础馆藏的基础上,图书馆日常开放运营经费的30%)即可启动一个新的分馆。分馆成立后,微澜会

负责馆员和馆东的整个的招募工作,组织第一次馆东大会,馆东大会审核通过图书馆的章程,并进行分馆理事会的民主选举工作(分馆理事会成员共5人,3名馆东、1名学校代表,1名微澜工作人员),由此产生负责分馆运营和治理的“理事会”。接下来,分馆理事会以及理事会推举的馆长与各位馆东、馆员共同商讨并负责图书馆的日常运维工作。

(1)馆东自治——建立主体责任感

这种模式下,与分馆相关的各利益方,职责界定与分工非常明晰。微澜图书馆对各分馆的馆东与理事会给予充分的信任和自主性空间,分馆在章程之内运营,除了要求图书馆保持持续、稳定(每周开放1天-5天)开放、不限制孩子借阅图书这两条底线之外,不直接干预理事会的决策以及日常工作。

基于充分的信任与自主性的支持,分馆理事会成为分馆真正的治理机构,理事会对馆东大会以及图书馆负责,而不是对微澜图书馆项目组负责。微澜会做分馆理事会后盾,提供各种经验和技术支持,但日常运营由分馆理事会独立负责,理事会也可以通过自主决策、设计、分工来将分馆运营越来越好,甚至拓展和深化服务,更好地为流动儿童服务。

(2)沿着需求脉络提供必要的外部支持

微澜会从项目整体持续的为分馆提供志愿者和馆东招募,培训支持。当分馆遇到问题需要帮助时,微澜的工作人员会根据分馆的需求内容提供积极的响应式支持,支持的内容涵盖志愿者的招募、培训、激励以及分馆的运营、图书筛选、阅读活动开展、传播、财务等内容。这种支持方式并不是脱离实际的理论式指导,而是由理事会中密切关注分馆进展的微澜工作人员基于对实际情况的观察和分馆的诉求提供切实的帮助。

例如,在运作过程中不可避免地会产生冲突。一位志愿者在微信群中分享自己与一位经常不上课的学生谈论人生和不努力学习后果的经历,但另外一些志愿者则对该行为持不同的意见,认为应该尊重孩子的自由选择不做干涉。在微信群中的你一言我一语之间,双方情绪上来,其中一位在愤怒中退出群聊。在无法收场的情况下,微澜的工作人员出面与双方进行沟通,首先承认双方的情绪并强调分歧是正常的现象,之后本着对事不对人的原则澄清误解、帮助化解矛盾。微澜还为志愿者专门设立了志愿者仲裁委员会,如果遇到矛盾和纠纷可以在公开环节下讨论与解决,委员会内部保证本着程序公正、就事论事的原则来解决问题。

【小结】

从案例中,可以看到微澜图书馆相当于建立了一个公共参与的平台,在平台之上将流动儿童与志愿者以图书馆馆东自治的方式链接起来,达到了既能满足流动儿童阅读需求也能满足志愿者参与公共议题需求的效果。而在这样的平台上,更多人可以借助于图书馆管理与运作,接触流动儿童、为他们提供书籍、设计各种活动发挥书籍对孩子的正向影响。尤其难能可贵的是,在这个平台上志愿者们享有充分的自主空间,而由这份自主带来的责任主体意识则会使他们把图书馆的运营当作自己的责任,从而更加关注运作的实质效果而非形式。在这样的运作体系当中,志愿者们真正进入到公共领域之中,围绕一个有价值的公共议题或社会问题,去讨论、去思考、去真正设计方案、在实践中努力探索解决社会问题的可行性路径。这样的机会在现代社会当中是极为稀缺的,因此这里的价值量丝毫不低于在一个缺乏图书的打工子女学校为孩子们提供书籍的价值量。微澜正是看到了这重价值及其产生的价值链条,将这种模式总结出来并加以探索,但目前由于馆东自治模式实际开展时间较短,仍然无法系统地评价其效果如何。但仅就项目模式本身来看,仍然具有较大的潜力值得期待。

除此之外,本项目还有第二重价值与借鉴意义。能够看到微澜图书馆项目在阅读类公益项目中较为与众不同,原因在于相较于体系庞大、影响环节较多的项目而言,微澜相当于只做了其中“链接与激活志愿者”这一环。但当这一环节做得足够深入、足够创新时,它便展示出自己独有且关键的意义和价值。因此,能够给其他组织带来的启示是如果没有精力或足够的专业性则全涉及儿童阅读的所有环节,那么则可以瞄准其中一个关键的节点或板块将其做透,看到其中的价值量并摸清背后的运作机理,这也同样可以增加整体项目的效益。

案例8:益迪教育科技——益迪云图阅读支持系统

【案例概要】

平台化、信息化是公益组织逐步开始引入和发展的方向,尤其是在面临大量的服务数据时,采用信息化手段释放人力是非常必要的。益迪教育科技(以下简称“益迪”)是一家专业为阅读和公益组织提供技术服务的社会企业,即在阅读领域中,如何用图书信息管理系统来提高效率,甚至是解决一些项目难题。

目前,很多阅读组织开始使用图书信息管理系统来管理项目建立的图书角或图书馆,相应的可以观察图书的借阅情况,掌握项目动态。但是市面上针对大型商业图书馆或大学图书馆的管理系统较多,针对中小学学校、社区图书馆和公益项目的管理系统非常少,而两者虽然都是管理系统,其内容和细节却相差很大。若直接引用大型图书馆的管理系统,往往会出现“水土不服”,操作不友好的结果。所以,益迪利用自身的优势,希望为阅读领域提供专业的技术支持。我们在了解益迪所做的事情过程中,也能够看到技术在解决公益项目中的节点问题时的特点,以及可能会被忽略的潜力空间。

1. 不同图书借阅系统背后的不同理念与设计

第一,图书借阅系统面临的使用者是谁,这将会决定产品的设计思路,商业类的或大型图书馆类的借阅系统往往针对的是专门的图书管理员,而在益迪的设计中,公益项目的借阅系统是面向儿童的,因此,不管是操作页面、便利程度,还是功能外观等都需要是儿童友好型,即从儿童视角出发。比如,简单的借书和还书,在大型图书馆的系统中,借书和还书页面是分开的,因为对于大型图书馆而言,人流量大,分开是更高效的;但是对于乡村图书馆而言,分开很不方便,原因是通常人流量少,管理人员只有一个,有时候可能还是一个很不熟悉页面的人,不停的切换就增加了管理难度。

第二,益迪在设计借阅系统时的一个目标是助力更多的乡村图书馆/借阅点对孩子开放,因为他们在一线走访调研时发现,由于乡村学校缺乏关键的基础设施,或用传统的管理方式,比如使用纸笔登记,或难以高效的进行图书录入登记,所以很多学校难以把图书馆开展起来,或者在最初开展起来以后便不再使用,一方面可能没有合适的人能够有精力管理,另一方面也可能是借阅系统坏了不能操作,没有人维护等,阻碍了乡村图书馆的正常开展。于是益迪针对此现象梳理并设计了40多个流程节点,进行细节优化,从书本的借阅码、借阅卡、编码的设置等,再到小程序端口,不同类型图书馆设计不同的端口等。将其中的内容不断细化和完善,做到简洁易用,极大的提高了开馆速度,降低了相应的成本,甚至还出了相应的视频介绍,便于乡村老师向校长或管理人员说清楚,开一个图书馆所需要的成本、时间以及投入等。这让很多有意思想做的老师,能够跟随指引进行,且不用花费很多功夫。

2. 信息技术可以解决阅读项目中的节点性问题吗？

从益迪的角度而言，他们不仅仅是依据项目信息化，为项目发展提供支持，还想要试图利用信息技术解决项目中面临的一些挑战。这便不仅仅是技术支持的角度了，而是公益阅读领域内一种新的项目形态。

举例一，在阅读项目中，往往会遇到一个比较难跨越的门槛，那就是如何让儿童从绘本类图画书过渡到文字书的阅读，这是很多机构在探索的难题，也少有组织能够突破。借阅系统可以尝试进行算法推荐，依据儿童的借阅情况，推荐同类型的文本或桥梁书，再到较有深度的孩子所感兴趣的图书，再扩展到有联系的其他主题的书藉。

举例二，在项目中往往对儿童周边的成人进行培训时，他们缺乏时间和精力，尤其是留守儿童，他们父母不在身边，爷爷奶奶也没有精力，老师也缺乏时间。但是往往又没有那么多的志愿者，那么直接针对儿童服务的最可行方式便可以用信息技术替代，就像一千零一夜每晚讲故事一样，儿童可以通过终端实现读书、听书等。这时成人或许只需要付出非常少的精力便可以让孩子受益很大。

举例三，儿童作品、教师成长经历、阅读示范课程等都可以利用数据平台展示，不管是小程序端口亦或APP，未来有很多线上功能都可以搭载进去，尤其是在2020年疫情对人们的生活产生彻底改变的情况下，很多人逐步熟悉线上的交流和生活，而新一代的读者也很熟悉电子阅读，未来是否可以通过儿童友好型的终端推送电子书，形成名师与儿童线上共读等多种形态，都是有可能的趋势，也有很多机构已经开始逐步尝试。

从上文列举的三个例子，是想让大家感受阅读领域中信息技术的努力方向和探索目标，不代表当下已经解决的情况。实际上，技术的服务往往是离不开项目本身的逻辑，即需要人提供服务，技术是用于提高人的效率或解放部分劳动力。在更加机械化、流程化的事件中，技术可以替代的部分很高，但是在涉及到人与人温暖、接纳和友爱的社会服务时，可替代的部分便很少。

3. 如何利用大数据推动阅读

借阅系统除了便利图书管理人员以外，其累计的数据，也可以让项目方深入了解图书馆的情况，甚至可以不断进行深度挖掘，利用大数据进行项目改进。项目方可以查看所有项目点的借阅情况，老师可以看到班级的借阅情况，学生可以看到个人和同学们的借阅情况，从读者人数、读者活跃度、读者借阅分群模型、图书利用率、总藏书、总借阅量、藏书种类、人均借阅量等角度都可以进行了解和分析。

除了简略的一些功能以外，大数据的利用还需要了解两个方面：

第一，基于本质的了解，来分析数据。这点的含义是，数据只是一个侧面的展示，并不能完全回应到阅读的价值，一定程度上，可以认为一个孩子阅读量越多则越爱读书或从书本中的受益越大，但是这是从逻辑上是存在漏洞的，即一个孩子可能一直只阅读一种类型的漫画书，他可能从书本中的受益并不大。所以了解阅读量时一定要需要了解他阅读的种类或书本内容，才能够有进一步的判断。这也进一步说明，数据的使用需要基于项目场景和项目运作，它可以为大家描述一个基本的轮廓和框架，但是里面的细节需要用质性的方法进行分析。

第二，即便像第一条所述，也不可否认，大数据是一个很好的工具，可以促进项目发展。尤其是一个个馆员，如何利用数据，调整开放时间、书本更换与摆放、活动设计（比如基于大家最常借阅的书籍做读书会等）、读者激励（比如对借阅次数最多、阅读有进步的儿童进行适当奖励等）、大数据书本推荐（比如每月阅读之星的书本推荐，借阅次数最多的书本推荐等）。对项目而言，若从图书馆借阅数据的利用情况来看，同样可以在众多场馆中寻找数据利用的最好的管理员，进行经验分享，甚至是直接进行项目的总结与推广，一步步让更多的场馆活跃起来，在数据的助力下丰富阅读起来，这样也使得项目在这个环节的价值量大大增加。

【小结】

信息技术的出现是顺应时代的发展趋势，但是数据的使用在公益项目中还远远不够，其潜力甚至都被忽略，或许是因为阅读领域的项目处于自然生长状态的居多，也许还是很多机构还没有足够的精力与能力来驾驭技术和数据。然而，若公益组织开始逐步由自然生长型过渡到成熟产品型（具体含义可见报告正文），技术和数据是一个可以利用的东西，还有诸多的潜力空间值得被挖掘。

