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，到高标准的追求，再到付费课程的研发，参与者在其中可以找到自己的位置，并且逐步看到并且收获专业的阅读价值，也因而受到影响，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，最终让众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读师的方向发展。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，那便是如何让孩子从绘本类图画书过渡到思辨类文字书的阅读。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，那么他将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简易性而被吸引，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，则需要依靠导读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，批量借阅图书回去的孩子，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里一起看书、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，并且还与伙伴之间的交流更多了、关系变好了。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爱的关系网络（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，需要找够至少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本图书回家，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）、使用奖励的手工材料进行手工制作等。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习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的内容，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、教写阅读活动计划书，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“小额美”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起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，不仅培训报名异常火爆，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落地实施”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，发现是借阅图书时孩子们的互动能够使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；但如果始终把握着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友好关系，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本阅读、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，长年积累起来就变成了项目的有机生长过程。因此，就能够回答一开始提出的问题，同心源正是根据即时性价值产出的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及学校图书馆的发展。

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地落地到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，合肥屯溪路小学的校长对所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。这是能够激发其去自下而上进行探索的首要前提。