【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。

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，将其他学校也带入进来，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，校长们的责任主体意识更加强烈，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一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到选书过程中，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的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，以建立县域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儿童读好书，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乐趣的“登山”，甚至最后“上瘾”，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，他们按照阅读循环圈理论[此循环圈由“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，它的中心是有协助能力的家长，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。]，培养有协助能力的大人，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。