### 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。

### 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，首先会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。在设计和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，比如有选自统编版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，满天星也分析过沪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的教学，又可以以中间交错的这种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，无法跳脱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，选择性的进校做阅读示范课，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域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，我们能够看到的是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了优秀的做法，也会被淹没在大批量的项目点中，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，以及在这种既欢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利于提升成绩的。

## 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“岗前培训”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孩子们的内心。