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。

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，老师就会引导孩子们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，甚至还有的班级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管理问题是——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会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——预借制度。这是由孩子们自己讨论并制定的预借规则，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他同学等着看书，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“预借制度”）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，不断创造出更多的价值。

【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。