

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们有益,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,他们中有的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(在有了基础馆藏的基础上,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(分管理事会成员共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,除了要求图书馆保证持续、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管理工作。

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不经常上课的学生谈论人生和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。

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,采用信息化手段解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,在大学图书馆的系统中,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,因为他们在一線走访调研时发现,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放。于是益迪针对此现象梳理和设计了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。这让很多有意愿想做的老师,能够跟随指引进行,且不用花费很多功夫。

【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促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顾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。