
北京桂馨慈善基金会贞丰县域模式分析

评估团队/编写：北京七悦社会公益服务中心

一、项目概要

2016年，北京桂馨慈善基金会（以下简称“桂馨”）进入贵州省贞丰县开展项目，与以往的散点式与学校或班级合作不同，桂馨计划将资源（包含资金资源、已经探索成熟的桂馨书屋与科学课项目等）集中投放至贞丰县内，力图通过策略性的资源整合，形成聚变效应，影响并改善县域教育生态。那么，桂馨是如何通过策略性的资源整合实现县域的扎根生长？又是如何影响与改善县域教育生态的？本案例将着重借助于其在教育局的激活和教师共同体建构上的行动进行分析，其他内容在这里不详细展开。

二、当地教育局的激活

项目初期，桂馨选择与教育局建立关系，使其协助项目在贞丰县的实施。但教育局的态度不温不火，作为曾经的国家级贫困县，定点扶贫资源在当年并不是稀缺资源，又加上尚未看到桂馨所能带来的价值，所以教育局无论是重视程度还是积极性都不充足。即便如此，桂馨仍然尝试着与教育局通过深度的沟通澄清项目的目标和要做的事情以达成合作的共识，同时逐步激活教育局的主动性。

（一）责任主体归谁达成共识

在项目开展之前，桂馨通常会与教育局领导进行深度座谈，贞丰县也不例外。座谈的目的一方面是澄清桂馨开展公益项目的目的、合作方式、理想目标等，另一方面是了解教育局对于教育改善的想法和做事的意愿与动力。在此基础上，如果判断教育局有行动的动力或有激活的空间，沟通才会逐步引向合作共识的达成，

这在一定程度上避免了后期因教育局缺乏动力与支持导致项目难以有效开展的情况。

需要重点强调的是，桂馨在沟通中格外注重与教育局就谁来承担项目的主体责任达成共识，也就是说，需要明确是谁要做项目、谁来主要负责、谁来主要对项目运作的成效负责以及双方的责任分工是什么。“基本上要约到教育局主要的领导去谈，希望未来我们一块来做事，你们愿意不愿意改变？你们对你们的现状满意吗？当然一般他说的不满意，他会有很多的要求。听他说完，告诉他我们是一家很小的社会组织，我们的特点就是有一个平台，在这个平台上有各种各样的资源，你们要跟我们一块去够这些资源，我们没有现成的资源，包括筹款我们都要一块去做，我们希望大家共同努力。”对责任主体达成共识，明确各自的角色与分工，在项目的推进中至关重要，因为外来的社会组织不可能在县域永久扎根，需要县域力量有自主运作的意愿和能力，倘若在项目初始就能逐步带动教育局的自主性，能够为项目后续的扎根生长打下坚实的基础。

(二) 沿着教育局的需求脉络激活与引导

但教育局内在动机的激活并非一蹴而就，桂馨采用策略性的方式在长期的合作中沿着教育局的需求脉络激活与引导。比如，合作之初桂馨专门为当地教师设计了乡村教师关爱计划，即为全县教师购买大病保险，当其遭遇重大疾病或意外人身伤害时为教师提供一次性的关爱金支持¹。这同样是教育局希望为教师群体谋取的福利，因此这样的资源提供实际上是沿着教育局的需求脉络进入并建立起初步的合作。

¹ 第二年的内容转为向考上大学的教师子女给予一次性奖学金鼓励。

接下来的关键则在于引导与带领教育局跟随桂馨走入本地教育的专业性发展脉络。因此，桂馨将桂馨书屋、科学课两个品牌项目带入贞丰县后，在提供基础的图书、科学材料的基础上，还为校长和老师们配套校长培训计划、教师培训计划及其它组合式激励项目，支持县域内部成立起小型的教师成长自组织，促使一部分老师先成长起来，尔后带动更多的老师成长与发展。一段时间后，教育局在桂馨的引导下²看到县域内校长、老师的成长以及新的教育方式的改变，比如，校长或老师教育理念的转变、教学能力的提升或转变等等。当县域底部的教育理念发生转变、教师群体萌动生长并小有成效时，一方面会反向激发教育局的改变动力，促使教育局也行动起来；另一方面也促使教育局看到桂馨推动的教育生态改变是什么，引导并支持教育局逐步转变传统的教育理念。

三、县域内的扎根生长

上述激活的关键在于桂馨自身的专业性，也就是桂馨如何使老师们愿意行动起来并真正获得成长与改变？如何将其专业性在当地落地生根，使其不仅影响当地的老师，也能影响当地的教育生态？以下通过介绍桂馨的实际做法，来分析总结其中带给我们的启示。

（一）教师激活的组合拳

实际上，老师在不了解桂馨及其课程的时候，对其提供的物资与培训并不感兴趣。然而，当桂馨书屋进入到班级中、科学课提供的材料给到老师时，老师们发现其中的书籍既有趣又符合孩子们的年龄和阅读能力（比如适合儿童阅读的绘本、文字书等）；而当地的科学课长期缺乏课程匹配的材料，桂馨提供的材料和

² 比如邀请教育局工作人员参与培训活动，定期与教育局沟通反馈等。

装备正是老师们急需的，所以相当一部分老师就被吸引了过来。与此同时，桂馨在项目前期还为老师们提供全国一线名师的课程示范与讲解培训，全新的教育理念与上课方式的引入，促使相当一部分老师开始愿意尝试将阅读和科学课引入到课堂中。在后续的培训中，桂馨也着重关注与识别这部分具有改变动机且愿意行动起来老师，作为县域的先头部队进行下一步的引导与支持。

为了进一步激活和调动更多老师参与进来，桂馨将自身带来的资源采用组合激励的方式提供给愿意参与的老师。比如，第一年在县域学校的班级中配备桂馨书屋（包含 60-70 本图书），但到了第二年只有自主申请的优秀教师才能获得小种子绘本的支持（提供 2 个书架、200 本绘本）；物资方面的支持还有教师自主运作金、悦读空间和艺术进校园等项目，都是以这样的方式靠老师们自主争取和申请才能获得。除此之外，桂馨还为老师们提供可以自主报名的外出参访与培训，为老师的专业成长搭建发展的通道；对于特别突出的老师，桂馨还会邀请其参加跨区域工作坊，以志愿者的身份为其他省市地区的一线老师分享阅读教学经验。

“激励的组合拳”包含从基础的物质与资源、自身胜任感、内在价值等多重方面的激励，层层递进，满足不同需求层次老师的需要。这种方式不仅为当地的老师提供了被看到、被认可、甚至实现内在价值的机会；还在县域内掀起活跃的浪潮，让更多老师看到成效，从而被激发并参与进来。

（二）专业性成长共同体——以毛毛虫阅读联盟为例

当新的教学方法、理念和物资等来到当地时，老师的激活只是项目扎根生长的开始，更重要的是将老师们引入到专业性成长的轨道上来。除了基础的教师培训之外，桂馨更加看重本地教师自组织的建立，分别培育出了毛毛虫阅读联盟和

科学工作室两个本地自组织。以下以毛毛虫阅读联盟为例，详细介绍自组织的建立如何促进老师专业性的成长。

1.毛毛虫阅读联盟的特点

在最初的几次阅读领航人培训（即关于阅读的教师培训）后，桂馨工作人员就组织建立了教师共读群，目的看似是将热爱阅读的老师聚集在一起形成线上阅读与互动的社群，实则是筛选出种子老师，为日后成立毛毛虫阅读联盟自组织预热。因此，在一年运维后，桂馨工作人员发现了9名热爱并坚持阅读、有号召和组织其他老师共读的意愿与能力的一线老师，支持9位老师成立起贞丰毛毛虫阅读联盟。毛毛虫阅读联盟的特点与之前的教师共读群有质的不同：

第一，运作的责任主体由桂馨工作人员转为贞丰的一线老师（即毛毛虫阅读联盟的盟主与其他盟员），因此联盟中的大小事务（包含阅读的书单、讨论的主题、活动的内容、经费的使用等）均由联盟成员民主商讨决定与执行；

第二，自组织的功能，由最初的阅读习惯养成与阅读分享，转变为以阅读为载体，实现教师阅读能力、教学能力、实操能力等多方面的自我提升与发展；

第三，自主运作的的能力，从原来的依靠桂馨运作，到目前有明确的分工协作、能够向内向外寻找资源实现自主运作。

2.如何使毛毛虫阅读联盟实现自主运作？

前文介绍了毛毛虫阅读联盟成立的过程，但自主运作并非是自然发展就能实现，桂馨在其中起到了至关重要的支持作用。具体包含以下关键节点的把握：

首先，责任主体明确归位于联盟成员。在联盟成立之初，桂馨工作人员就与联盟首批的9位成员达成自我管理、自主运作的共识；其次，为其自主运作提供

充分的自主空间，不插手自组织的内部事务（比如民主选举、活动的设计、活动形式等等），走入弯路或遇到问题时提供支持而不是批评或指责；最后，根据联盟需要为教师提供及时的支持，包括但不限于小额资助、外部专家的链接、自组织能力发展的支持等。

实际上，桂馨的支持模式就是典型的 U+B 模式。在这样的支持方式下，盟主与核心盟员不仅自主性越来越强，其组织动员的综合能力也获得成长。更为重要的是，随着毛毛虫阅读联盟的蓬勃发展，更多的老师也被吸引进来。

3.如何吸引更多老师持续参与？

一开始，许多老师选择加入进来是被阅读的魅力所吸引，毛毛虫阅读联盟在县域是一个聚集了一批阅读爱好者且能够相互交流的稀缺平台。老师们具有相同的职业背景，阅读的书籍也有一定的相似性，交流起来也更有共同语言。

此外，这里的氛围足够平等接纳。在桂馨工作人员前期的影响下，盟主和核心盟员均具备平等接纳的意识。加入之后盟主不会为每个人安排固定的任务，也不会因为某位盟员不能坚持打卡或者不能每次都来参加活动对其责怪或训斥，而是以采用一种接纳的态度，允许盟员按照自己的节奏进行调整。盟主是氛围营造的关键角色，参与的盟员中有原本在单位中的上级或下级，但在盟主对于氛围的营造与界定中，联盟内部人人平等，没有上下级关系，就连盟主与盟员之间也是平等关系。如果这样的关系氛围被打破，要么盟主会重新将其营造起来，要么盟主就有可能在下次的民主选举中落选。

但更为重要的是，每位盟员以追求自我的发展为共同目标，建立起相互支持的网络帮助发展。联盟每月都会开展一次教师成长线下讨论会，研讨会开始之前，

负责活动筹划的盟员就会简单对老师们当前的发展需求摸底,如果某位老师想要寻求教学上的支持、展示自己的阅读推广做法等等,都会将其邀请过来分享。

以无声课堂为例,一位老师在分享中想让各位盟员们帮助改进他的无声课堂,于是他先借助示范课呈现了无声课堂的具体形式与上课方法,尔后开始与盟员进行交流。不同学科背景的盟员在其中直言不讳地从自身的实践角度提出问题并与其共同讨论改进方案,这是以前在单位中所未曾获得过的(同事通常为了双方的面子,对问题避而不谈)。如果联盟内部的支持不够,盟主还会主动帮助(或在桂馨支持下)联系县内外名师工作室的老师,引入外部资源为联盟成员提供支持。在这样的讨论中,老师们感受到被支持的力量的同时,也能够真正获得自身能力的成长。

此外,科学工作室也是桂馨在贞丰县建立的教师自组织之一,其组建的形式主要由教研室牵头推动,县域内骨干教师为核心成员,目标为科学教师的教学能力与综合能力的提升³。

四、项目成效

2016年至今,桂馨在贞丰县形成了三大核心项目(桂馨书屋、科学课、教师关爱计划)立体组合发展的局面,三大核心项目的有机叠加对县域教育生态(包含老师、校长、教育局等)的成长产生了系统的支持。其显著成效在于:

第一,在桂馨的引导与支持下,当地形成了毛毛虫阅读联盟和科学教育工作室两支教师自组织队伍,将有意愿、有想法的种子老师吸纳进来,为其发展提供支持网络;

³ 篇幅原因,在此不详细赘述。

第二，教育局被彻底激活起来，实现了从被动支持到主动推动的转变。当前，教育局不仅大力支持桂馨项目在本县的推动、为其项目站台，还开始主动思考科学课项目的全县推广思路；

第三，在桂馨、教育局和一线老师的综合作用下，县域内形成了积极发展的教育氛围，不断带动并将更多老师卷入进教育生态改善的实践中来。具体方式包含三条相辅相成的路径：一是借助于教师成长共同体，培育出兼具推广意愿和专业能力的核心教师，这些教师又身体力行地影响与带动更多的老师参与进项目当中；二是桂馨以组合激励的方式，在县域中向优秀且积极的老师和学校提供自身成熟的公益产品和公益资源，在县域掀起活跃的浪潮；三是教育局在看到成效和老师们自下而上活跃的氛围后，被彻底激活，转而进行自上而下的县域推广。

三条路径的有机组合，使阅读、科学课的推广既具有自下而上生长的坚实基础，又赢得教育局自上而下的推动与支持，还在县域内以激励活动为载体面向所有老师持续营造可参与的活跃氛围，步步为营逐步达到影响与改善县域教育生态的理想目标。