教育公益组织县域模式研究

为什么很多公益组织不约而同地选择了“县域”？
县域模式包含哪些组份，
其中又蕴含着怎样的专业性要求？

县域模式研究

教育公益组织

联合发起方：心和公益基金会、浙江致朴公益基金会、
北京七悦社会公益服务中心、浙江省三门县有为图书馆
资　　助：心和公益基金会、浙江致朴公益基金会
编　　写：北京七悦社会公益服务中心
合　　作：浙江省三门县有为图书馆

导读

当前县域模式在公益领域逐渐兴起，具体进入到教育公益领域，有以下几种表现：项目的实践范围以县域地域为单元；项目的工作手段通常是先与县教育部门合作，再逐步整县推进；项目的目标往往是致力于县域教育生态的改善或治理。那么，为什么很多公益组织不约而同地选择了“县域”？县域模式包含哪些组份，其中又蕴含着怎样的专业性要求？

- **为什么很多公益组织不约而同地选择了“县域”？**
- **县域模式包含哪些组份？**
- **其中又蕴含着怎样的专业性要求？**

带着这样的问题，我们逐步开始了研究。

我们过去往往把县域作为一个项目单元或者是地域单元，却尚未看到县域本身所需要的专业手法，即如何系统化地在一个县域体系内进行教育公益项目的推进，改变县域教育格局。现有的行动之中，我们往往也是主要关注项目专项领域内的专业性（例如阅读、美育等），而忽略了公益组织如何采取非权力的方式在县域内调动体制内、外部资源的系统化专业手法。本研究试图勾勒出县域模式中的核心要素、专业手法及作用机制，让这部分的专业性“浮出水面”。

本报告共分为五大部分：

第一部分，导论。概览式说明本研究的背景、目的、研究方法与研究发现。

第二部分，分析框架。此部分首先呈现出县域模式的整体格局与包含的版块，使大家形成一致化的分析框架进入到具体的行动领域；其次，从动态视角再度分析县域模式的渐进式生长过程与路径，为后续的分析奠定关键的基础。

第三部分，基于分析框架展开分析县域模式的发展现状。这部分的核心在于呈现不同类型县域模式的发展路径。结合公益组织采用的不同策略与前一部分的分析框架梳理出四种不同的类型（本土化 + 政府合作，本土化 + 在地共同体，本土化 + 资源募集，本土化 + 外部支持者）。这种看似拆分式的梳理方式，实际上是让大家深度感知公益组织如何借助不同版块的深度探索，将县域模式的精髓在县域内充分延展出来。

第四部分，县域模式中的专业性。这部分从专业性角度剖析县域模式，其核心在于向大家揭示整个县域生态形成过程中，行动者在每一版块需要的“公共服务技术”背后的专业性（即策略、激活赋能、沟通协商、整合协调等），力图帮助大家意识到专业性的重要性，并思考自身项目在执行推进中的系统化专业体系。

第五部分，县域模式当下与未来的发展。此部分从整体上总结并反思县域行动中的常见情况，并依据当下“初步探索阶段”的发展现状对公益行动者、行业支持者提出未来的期许。

附录部分，除访谈名单汇总之外，着重呈现 5 家公益组织县域实践的案例，目的在于向大家详细展示出县域模式某一个侧面或某一个环节上的独特经验，供更多的公益组织参考与借鉴。

最后，这份报告可以看作是县域模式研究的起点，虽然当下已经搜罗概览了目之所及的绝大部分开展县域模式的教育类公益组织，我们仍然坚信未来的县域模式探索会发展建构出更多专业性内容。因此，我们期待报告发布后，与各位行动者及行业支持者开展持续的研讨与交流，在不断的对话与碰撞中促进县域模式实现更好的发展。

目录

1 导论

003 **县域模式的产生**
004 **为什么需要关注县域**
005 **研究目的与研究方法**
研究目的
研究方法
006 **研究主要发现**

2 分析框架

009 **县域模式的整体格局**
本土化的公益生态：本土化与生态化
政府合作：搭建体制内外嵌入体系
资源募集：借助于互联网平台的社会化动员
在地共同体：基于公益建构的新组份
外部支持者：专业技术 + 孵化 + 整合的综合体
013 **县域模式是一个渐进过程**
014 **自上而下和自下而上的两种渐进路径**

3 县域模式的发展现状

017 **县域模式的发展轨迹：从客体到主体、从执行到筹款**
019 **县域模式的不同类型**
本土化 + 政府合作
本土化 + 在地共同体
本土化 + 资源募集
本土化 + 外部支持者

4 作为专业性的县域模式

030 **县域模式落地的起点：本土化**
沿着当地的需求脉络
项目本身的专业性落地
034 **县域模式的展开：生态化**
核心利益相关方的激励体系
责任主体归位
避免群体间良性生态关系的破坏
037 **县域模式的深入：嵌入性**
与当地政府的合作
嵌入当地政治和社会文化
039 **借助于互联网平台的社会化动员**
县域内社会化动员的潜力
内外力量联动的具体方式
041 **共同体建构**
共同体的四个构成要素
警惕虚假共同体
043 **整体的 U+B 模式**
U+B 模式的内涵
U 的支持原则和所需能力
B 的成长阶段及关键技术要点

5 县域模式的当下与未来

053 **当前县域行动中的常见情况**
把县域作为项目单元而没有看到背后的专业性
面对县域系统“无从下手”
沉浸于项目活动形式上的“热闹和繁荣”之中
把行政统合作为项目最终目标
县域中自下而上的扎根和流程化项目框架的冲突
不知如何看待或界定项目成败 / 成效
057 **对县域的未来期许**
关注点从事扩展到人
增加从专业角度切入的系列行动
逆流程化上的内卷：从流程式到扎根式
从起点处共创

附录

063 **访谈机构名单**
064 **案例呈现**
阅读・梦飞翔双峰县域模式分析
北京桂馨慈善基金会贞丰县域模式分析
北京慈弘慈善基金会遂川县域模式分析
免费午餐鹤峰县域模式分析
泗水县微公益协会泗水县域模式分析
086 **教育公益组织县域模式研究节点问题清单**
087 **名词索引**

导论

为什么越来越多的教育公益组织不约而同选择了“县域”？

为什么需要关注县域？

本文讨论的县域模式概念是什么？

一、县域模式的产生

县域模式是当下新出现的一个概念，它的出现受到内外部两种力量的推动。内部驱动的因素较为复杂，他与教育类公益组织长期致力于实现城乡教育公平而采取的以乡镇为单元进行干预的习惯，以及基于教育生态改善这一目标的可实现性与有限资源的最大化效益而做出的策略调整有关（下一部分将详细说明）。外部推动力量包含两种新趋势的产生：第一，在一个县的范围内政府体系开始关注起社会化公益这件事情，因此可以借助于他们的支持，搭建起一个在行政县的范围内更普遍推广的公益模式。第二，当下互联网募款平台的兴起，让公益项目的社会化传播与筹款机制可以在更大范围内更快速地卷动起来。而一个县的范围恰好可以作为本土化募款的最好单元，在这里人们可以直接或相对间接的关联起来，产生影响作用，共同卷入到公益项目的捐赠甚至运作中来。

县域重点强调的不是一个县的地理空间，不是公益项目在一个县的普遍覆盖，而是强调公益项目落脚到一个县的某个区域内后，可以将县作为一个自身成长的资源框架，在这里筹划自己的战略定位与发展方向，寻求政府资源的支持和互联网筹款平台资源的来源。因此，它重点强调一个特定的公益项目在县域范围内的某一点处落地生根之后，按照“向光性”原则逐渐向县行政框架与筹款框架延伸的完整生长脉络，至于县域整体范围内的覆盖与推广则是第二位的，而并非最核心的。这就是本文界定的县域模式的概念，即以县域教育提升为目标，在一个县域内采取一套系统化的干预手法，纵向上持续深入行动，横向上形成立体化布局，最终在县域层面产生整体行动效果的项目模式。

因此，县域模式这一概念对于公益组织筹划与制订自己的战略规划是有指导作用的，有时他们可以主动转向这一视野，还有些时候可以在第三方机构的支持下转向这一视野。

二、为什么需要关注县域

县域一直是中国社会结构中极为关键且重要的治理单元和社会单元。在古代“皇权不下县”的格局中，县域及其以下的行政单元是基于宗族体系下的人情、面子、关系、社会声望、民间权威而进行治理。建国之后，虽然我们有了现代化的治理架构，但传统体系下的要素依然存在，最终在每个县域体系内形成一个具有当地风俗民情、社会网络、政治和社会生态特征的共同体。

而在教育公益领域，县域作为一个项目的干预单元似乎成为了当下不少公益组织不约而同的选择。其背后的原因有以下几个方面：

第一，县域面对的群体：教育公益组织想要干预的群体往往在县域之下，即乡镇儿童。当把乡镇儿童作为教育公平等理念下的主要支持对象时，就需要在县域的单元下去思考广大乡镇儿童需要什么样的教育？仅仅解决教育公平，把城市的教育内容移植到乡镇体系是否就可以了？

第二，县域作为行政单元：以县为主的基础教育管理体制，是教育公益组织开展合作的恰当“单元”。县作为一个非常适合嵌入的行政层级，其掌握着乡镇教育基本的财权和事权，也是进入乡镇无法绕开的行政单元。即使公益项目从省市一级切入向下推进，也离不开在县域层面落实具体行动。

第三，县域作为一个“社区”：每个县都有着自身具体的民情、政治文化生态，并形成了各具特色的共同体氛围。县域作为一个外部力量、观念嵌入的一个单元而存在。而在某个地区开展行动，最终往往是以县为单位取得当地认可、口碑、舆论传播等。

第四，县域作为项目目标：越来越多的公益组织从回应社会问题、进行社会变革的角度出发，已经不仅仅停留在一对多的伞状结构层面将项目落地，而是开始将眼光放入到立体的县域生态中来开展项目及行动，力图在根源处发挥力量，且产生真正可持续的社会效果。

第五，县域项目的具体运作：不少公益组织在散点推进项目时都或多或少感受到项目无论是在资金成本还是在沟通成本、政府关系运维成本等方面都呈现出激增态势，为了更好地降低执行成本，部分公益组织倾向于在某个固定县域内尽可能的全面铺开，该做法甚至能在当地产生聚合效应，实现一举多得的效果。这也在一定程度上从运作层面解释了县域模式出现的合理性。

三、研究目的与研究方法

（一）研究目的

基于上述背景，本研究的目的有以下几方面：

第一，厘清县域模式是什么，基于当前教育公益组织的县域模式探索，梳理出县域模式的整体格局、发展路径，整体上明确县域模式的界定与类型；

第二，梳理县域模式的专业性，深度挖掘县域模式背后所需的公共服务技术专业体系，其中包含项目在县域内扎根生长的整体策略、利益相关方的激活与联动、社会化参与体系的建构与运作、本地共同体的建构与支持等等；

第三，明确县域模式当下的挑战与未来发展建议，通过呈现当下县域行动中暴露或隐藏的问题与挑战，提出并讨论未来县域模式发展的建议。

（二）研究方法

本研究采用深度访谈的资料收集方法，对于教育领域内目前正在探索或正在尝试探索县域模式的 32 家公益组织进行线上访谈（访谈机构列表详见附录），围绕机构在县域开展项目的县域模式、运作过程中遇到的节点问题、解决的技术手法等深度对话。采用案例分析法对其中的 5 家机构进行深度的案例分析，详细展示其县域模式的全貌。

四、研究主要发现

县域模式是一个复杂的命题，在研究时，我们反复讨论这一模式到底是什么，是不是一个伪命题，本研究要传递的内容究竟是什么。所幸在研究众多机构以后，我们对县域模式的整体格局有了全面的认识，也更加明确县域模式到底是什么。可以从以下几个方面展示我们的发现：

第一，县域模式是一个渐进的动态生长过程而非静态概念。这就意味着，我们不是强调一个县的地理空间，更不是在全县覆盖便是县域模式，而是强调一个公益项目落在县的某个区域后，借助于当地资源生长的过程。

第二，这一生长过程是沿着特定的方向而不断叶脉状生长的过程。在本研究中对该生长脉络进行了描述与划分，通常一个项目在远远没有将整个县域内的地域范围充填满之时，县域模式的完整模样、完整机制就能够充分展现出来。

第三，我们试图勾勒了一个县域模式的生长脉络，其中包含五个版块，各版块均有自身的位置格局，底部的“本土化和生态化”，中间三条并列路径是“政府合作、资源募集以及在地共同体”，顶部的“外部支持者”。

第四，在上述五个版块中，本土化和生态化是区分县域模式是否形成的重要质变点：它意味着公益项目像一颗种子一样在特定县的范围内开始扎根下来并破土发芽，是整个成长脉络的“基座”。在此基础上才能够朝向县域模式的完整形态动态发展。

第五，一个公益项目如果仅仅定位于扎根当地，即只有“本土化和生态化”，而并未想要发展出完整的县域模式，我们也认定为其拥有了县域模式的起点，只是县域模式的更大潜力空间空置在原地，还未挖掘。

第六，基于已有“本土化和生态化”的县域公益项目，可以在外部支持者“U+B”模式的支持下，利用政府合作、在地共同体、互联网平台募集资源等形式继续生长，从而走向县域模式的完整形态。

第七，县域公益组织如何充分利用三条路径，以及外部支持者如何支持等，其中包含了诸多的专业性，这也是本研究最想表达的一点，即县域模式是一个极具专业挑战的模式，里面有诸多的专业难题需要解决，而并不是县域全覆盖即可。基于此，本报告的第四章将具体呈现专业性的县域模式所包含的版块以及需要重点关注的内容。

最后，我们尝试列举县域行动中常出现的情形，一方面可供一线行动者参照自身的做法；另一方面也提出对县域模式的期待，希望和一线行动者进一步探索县域模式中更为细致的专业方向，也希望我们跳脱出流程和规范，带着以人为核心的整体性、系统性改变的视角来看待县域模式。

2

分析框架

县域模式的整体格局是什么?

县域模式包含了哪些组份?

县域模式的生长脉络和生长路径是什么样的?

一、县域模式的整体格局

在这部分，我们试图整体勾勒出县域模式包含的版块，让大家形成一致化的分析框架进入到具体的行动领域。当然，从不同的项目领域、不同的干预路径出发，对县域模式中包含的版块有着不同的理解，但在这里我们基于对已有组织的调研，试图勾勒出一个整体格局，或许它并不是唯一答案，但涵盖了我们视野范围内的大部分现象。

图 1　县域模式的整体格局

（一）本土化的公益生态：本土化与生态化

一个公益项目在特定的地点上落地生根至关重要，这意味着项目模式在这里开始“建厂开工”，同时也意味着当地的力量被卷入进来，包括项目的运作人员、服务对象和志愿者等等。其中的两个关键词是：第一，本土化；第二，生态化[1]。

本土化是县域模式落地生长的起点，这里的本土化并不是单纯指项目能在当地按照流程执行就可以，更核心的是当地人们认为该项目是“自己的项目”，而并不是项目中的“道具”甚至是“演员”，行动是为了迎合或满足项目书的动作需要。同时，这里的生态化并不要求多么复杂的体系，它只需要一种最初始、最微小的生态体系建构即可，即项目开始让当地的相关方产生涟漪变化。该项目种子植入当地土壤既不会“水土不服”，也不会造成“生态入侵”。

本土化和生态化的形成，说明一粒公益种子在特定地方开始落地生根发芽，这是一种质的变化，是一个从无到有的过程，因此这是县域模式的第一步。与此相对的情形是，一个公益项目像风一样从空中扫过一片县域，在这里选择一些受助对象来帮助他们，结束后项目消散，而并没有形成哪怕是微型的公益生态体系。

现有的本土化公益生态的建构又有两种情形：一种是落地到县域学校中，一种是落地到县域社区中。前者是指进入到教育系统之中，在部分学校或者是学校中的某些班级开展某种类型的公益项目。落地到社区中是指可以在村庄里、县城社区中等开展各种公益项目。

落地到学校往往会借助于教育系统的行政框架而快速形成规模。但往高端处发展，尤其是进入到第三、四层级[2]的公益项目会遇到难度上的挑战，即进入容易做起来并不容易，包括往往会遇到教师积极性问题、如何使教师转变教育理念与方法等等。落地到村庄或社区中或许并不能快速形成规模，但做起来难度并不像学校这么高，因为当前这里主要以基础散财式慈善[3]或者流程化公共服务[4]类项目切入，例如在社区里建设图书室或活动空间，不快速开展社会服务，也不需要短时间内调动很多参与者的积极性（例如家长或志愿者），而是直接面向服务对象（例如面向儿童等）。因此，项目开展起来相对容易一些，但其发展到后期，也面临着朝向更高端处专业性发展方面的挑战。

（二）政府合作：搭建体制内外嵌入体系

当下社会最核心的资源仍然掌握在政府手中，例如进入学校的合法性身份、教育体系对教师的认可激励、学校层面开展社会动员所具有的独特力量等等。而当下，恰好政府体系也在关注社会化公益，也在试图通过体制外社会公益的方式来促使县域教育的发展变革，因而出现政府部门为一些公益项目站台、宣传，或者政府将公益项目嵌入到自身体系之中，政府与社会公益力量协同，进行县域教育生态建构，甚至产生深度的社会结构变革。

在这一版块往往又分为两个台阶，以学校内的公益项目为例：第一，当一个公益项目在少数学校内已经扎下根，形成微型的本土化公益生态之后，他们可以获得县教育局的进一步支持和响应。一旦线路搭通，那么该公益项目运作将获得更高的合法性身份、更好的激励等针对性支持。第二，公益项目还可以借助于县教育局的力量，将其模式向全县更多的学校推广。于是，一个公益项目就可以在县域范围内复制开来，其所影响的社会

1　这里的生态化指公益项目落地生长初期实现的微型生态化，与公益组织追求的县域生态系统变革中大面积、全方位、系统性的生态化不是同一个概念。

2　在《公益项目模式理论框架及其应用》中，我们按照公益项目运作的难易程度、深入程度等不同，将公益项目划分为五个层级：（基础）散财式慈善、流程化公共服务、社会服务、公共治理和社会创新与变革。其中第三层级为社会服务，是指对各类发生在人与人的接触界面特有的服务。对应到本报告中需要帮助的群体包括（但不限于）：各类儿童，如留守儿童、流浪儿童、流动儿童等；教师、校长群体等。在该层级中突出了一个“人”字，其重点完全不在于物资层面，而在于人文关怀、个体激活、人格接纳、平等对待等。第四层级是公共治理，其核心在于引导一个特定地域内的群体或特定类型的群体进行自我管理、实现集体目标的过程，因而公共治理是通过群体的自我组织和参与而来实现他们共同目标的过程。其中的两个核心词是“参与”和“自主”。

3　基础散财式慈善对应公益项目五层级中的第一层级，主要是指通过募集善款或物资，向受助群体直接提供资金或物资上的援助，使其改善生存或生活条件。这种项目符合中国社会乐善好施的传统，最典型的情况是扶贫济困、助医助学等慈善捐赠项目。

4　流程化公共服务对应公益项目五层级中的第二层级，主要是指通过一种流程化、体系化的方式提供公共服务，如按照有效的分工建设一所学校或按照一整套规范流程实施医疗救助等。该层次的项目将整个服务制订成标准的流程，每一环节都有明确的权责分工，最终为项目的整体目标服务。

- 第二章 - 分析框架 -

范围、产生的整体社会效果都可能以几何级数的方式增长。

（三）资源募集：借助于互联网平台的社会化动员

在互联网公益时代，县域模式中当地力量和外界力量都可以借助于互联网平台进行社会化动员。以腾讯 99 公益日为例，借助于这样一个筹款 Campaign[5] 使县域内外更多的公众卷入进来，围绕公益项目聚集在一起，进行持续的传播和募款。

这一过程蕴含着巨大的价值空间。首先，不仅为项目筹得了更多的公益资金，而且还将公益理念传递开来，每个人借助于低门槛的互联网筹款都能参与到公益项目当中，成为公益的策源点和传播者，激发出公益精神的同时，还可能促使其形成公益习惯。

其次，由于这样一种募款和传播主要是通过熟人关系、微信群关系、筹款 Campaign 等方式进行的，因此它的扩散半径比传统传播有一份可观的增长，在县域范围内尤其如此。这样一种扩展，会让当地公众逐渐了解公益组织和项目，这也在一定程度上弥补公益项目依靠行政力量自上而下纵向推广的不足，而使得项目在当地建立起更为广泛的横向信任纽带，使社会基础更加稳固。

除此之外，借助互联网平台的社会化动员中卷入了更多的县域内部资源，这促使项目进入到依靠在地力量的本土化生长轨道，从而使得项目未来能够可持续发展。

5　Campaign 是 comprehensive fundraising campaign 的简写，有学者翻译为“全方位筹款行动”。其中的“全方位”，包含筹款项目多元、筹款主体众多、目标多元以及致力于挖掘潜在捐赠者的各种捐赠可能等。——引自《为卓越而来—大学校长与全方位筹款行动》译者序。

因此，在这个版块需要考虑，公益组织的理念如何纯粹、纯真地向公众传递，进而在县域内形成整体氛围，而不是只追求通过劝募获得资金。这是县域模式筹款的特点，其与一般劝募活动的差别也正是在这里。

（四）在地共同体：基于公益建构的新组份[6]

在县域模式中，当到了一定的发展阶段，往往会在县域出现新的“组织联结”方式，即各种各样的在地共同体（或称为社群），其可能是教师自发组织形成的阅读联盟、也可以是当地的志愿者或义工团队，还可能是基于筹款而组织起来的其他形式。这些共同体成分的出现则意味着公益项目在当地有了一个附着的“主体”，该主体并不是政府指派的力量，其既不会随着政府合作的变化而变化，也不完全会基于项目周期或者资金的消失而“了无痕迹”。

当然，在地共同体的建构也是基于前面的几个版块而生长起来的，尤其是必须在本土化和生态化的基础上，共同体才有进一步发育的土壤。同时，共同体的形成，除了建构了一个公共参与和增加县域生态横向纽带[7]的平台之外，同时还承载着专业性的落地和在地生长、外部资源承接的关键性作用。

6　新组份指县域公益生态系统的组成成分。

7　横向纽带是指共同体成员之间建立的纽带关系，可能是学习发展也可能是基于兴趣爱好。在 U+B 结构中，横向纽带强调的是“B”与“B”之间的互动关系以及对积极价值的生产。当这些纽带不断建立、发展和交织，最终将呈现一个网状结构。友好、尊重、喜爱、钦佩、平等、包容等积极的价值和情感通过纽带得以传递，最终遍及共同体本身。在此过程中，共同体不再是由外部主体维系的共同体，而真正成为成员自己的共同体，因为他们中的大多数都相信自己是主人翁，不仅有受益，而且可以贡献价值。

（五）外部支持者：专业技术 + 孵化 + 整合的综合体

在整个县域模式中，公益组织往往承担着外部支持者的角色，本报告讨论的县域模式绝大部分都是由外部支持者推动而成的。之所以将外部支持者的概念专门进行讨论，是因为外部支持者在当前的格局中，不仅局限于带来外部资金和公益项目，更为系统、全面的角色是专业技术的支持方、县域力量的培育孵化方和县域内外部资源整合方的综合体。

这里使用 U+B 理论[8]将其支持的格局呈现出来，那么就能看到县域模式中普遍存在两种类型的角色（如下图 2 所示），我们将支持者称为 U（Upper），被支持者称为 B（Basic），公益组织作为外部支持者便是 U+B 结构中 U 的角色，通常情况下正是它的加入才能将县域模式的脉络梳理清楚，才能引导县内公益力量走向特定的发展脉络上，也才能让当地公益项目的专业化得到快速生长。而 B 则是被支持的一方，既可以是项目中的受益方，例如校长、老师、一所学校、一个社区项目点、一个教师队伍等等；也可以是项目的落地执行方，例如教育局体系中协助公益组织实施项目的部门、县域社会组织等等。

在县域模式中，外部支持者所形成的专业技术 + 孵化 + 整合的综合体很多停留在形式上，即每一个外部支持者可能都觉得自己做到了这些，但其实质效果存在巨大差异，U+B 模式下能够提供支持的程度各不相同，这也在一定程度上决定了县域模式发展水平的高低不同。

8　马玉洁 . 社会治理的模式研究与路径选择 [D]. 北京师范大学 ,2014.

图 2　基于 U+B 理论的支持格局图

二、县域模式是一个渐进过程

从公益项目的本土化和微型生态化开始就进入到了县域模式的轨道，接下来可以叠加上述的任意一个版块，这并不是要求说县域模式做到在此之上的四个版块全部都需具备的完满形式，但任何一个版块的加入都是在向着完满的县域模式迈出特定的质变性步伐。在本土化和生态化基础上的各个版块相互并列而无逻辑上和时间上先后的定论。

本土化的公益生态是区分是否可以称之为县域模式的重要质变点：它意味着公益项目像一颗种子一样在特定县的范围内开始种植下来并生根发芽，也是整个版块的“基座”。可能一个公益项目或许在开始进入时并没有定位于完整的县域模式，它只是扎根但却没有后续动作。但即便如此，从第三方观察者的角度仍然可以认为它是县域模式的起点，只是它停留于此而已，将县域模式的更大潜力空间空置在原地。

当叠加上“政府合作”版块时，我们便看到整个体系开始有了县域模式的明显印记，这个时候学校内的公益项目和县教育局产生了资源对接和进一步的潜力挖掘，这时一个较为系统的县域模式的雏形便充分展现出来，很多公益组织也欣喜于叠加上“政府合作”版块的模式及成效。

即便如此，筹款中社会化动员的出现仍然会让县域模式更加丰满，可利用的资源空间更大，且可以在县域形成整体氛围也可以超越县域之外。而当在地共同体出现的时候，我们便看到本土力量的发育与发展拥有怎样惊人的力量，也让人看到公益真正改变人与社会的精妙之处。

当有外部支持者承担起公益项目的专业性成长、孵化和整合县域内的资源等功能时，便能够使得公益项目快速成长，引导其达成其他的目标，例如和政府合作、形成共同体等。

所以，

县域模式是一个渐进的动态生长过程

而不是一个静态的概念。

县域公益是沿着特定的生长脉络

而不断叶脉状生长的过程，

通常在远远没有将

整个县域内的地域范围充填满之时，

县域模式的完整模样、完整机制就

已经充分展示出来。

而实际上我们并不要求一个公益项目真的能够充填满一个县域，而是要求县域公益的精髓在一个县域内得到充分的延展，其中的资源得到较高程度的挖掘即可。

- 第二章 - 分析框架 -

三、自上而下和自下而上的两种渐进路径

在县域模式的进入路径上，往往可以有“自下而上”与“自上而下”两种不同的切入方式，两者各自有着自身的优势和可能的局限之处。

既往推动县域模式的经验表明，自下而上的成长路径往往具有技术上的难度，往上成长，即最终和政府挂钩得到整体层面的推进，这并非一件易事，它首先需要将自身公益项目模式和价值点说清楚，从底部激活，然后再去说服包括政府在内的各个资源方并获得信任。

自上而下看起来一开始推进的很快，但背后则也有隐藏的风险，有时候更具操作上的挑战性。因为它与政府通常推动公共服务的方式很相似，因此结果也有相同的倾向，即容易将事情做成形式化而并非真正落地，尤其是政府由于有着自上而下的优势可能会很难将本土化的公益生态做实。而一旦缺少了起点处的本土化公益生态，结果就会像整个体系缺少最核心的内容一样，促使整个县域公益成为一种热热闹闹的花架子或形式主义的花样文章。例如，推进阅读项目时，政府要求所有学校都覆盖，每个学校不仅引进图书，更要开展阅读活动等，校长和老师们没有精力或并不想做，但是迫于行政压力而必须完成任务或完成规定动作，那公益项目便很难真正在学校落地生长。

一个成熟的县域模式实际上是“自下而上”与“自上而下”的完整结合，这种情况通常出现在公益组织已经在一个特定的县，将县域模式做到相对成熟的程度之后又将该模式推向第二个县。在进入第二个县的切入点处他们会与县教育局等政府部门挂钩，然后在形式上是一种自上而下推进的方式，但实质上与过往自上而下不同，这里公益体系会借着政府部门的行政框架快速铺设到社会底部，然后公益组织在底部着重于公益项目的落地生根和微型公益生态的建设工作。故而，在这里，相当于政府所搭的只是行政框架体系，真正的工作重点却在第二步自下而上的底部生长。其中，“落地生根”（本土化 + 生态化）被看作是项目运作的最核心成分，也是最具挑战性成分，更是工作量投入最大的成分，因此实质上相当于自上而下与自下而上的结合，如果做不到这一点，那么自上而下的推动将产生巨大风险。

5

县域模式的发展现状

县域模式经过了哪几个发展阶段?

当前阶段有哪些类型的县域模式发展路径?

每种路径的具体形式是什么样的?

- 第三章 - 县域模式的发展现状 -

一、县域模式的发展轨迹：从客体到主体、从执行到筹款

早期的县域往往是单个项目的落地执行场域，自上世纪 90 年代以来，国际机构在国内开展教育公益项目往往也是以县域为单元推进，和教育部门等合作进行整体的干预，例如云南、四川、陕西等地的一些偏远县，他们已经有了二三十年的公益项目合作和落地的经验。

到了二十世纪初期，大型的公募基金会也开始借助于体制内的抓手（如团委、妇联等）进入县域，但当时的项目往往是流程化的公共服务，较少涉及到深度的在地群体观念、能力等方面的转变。

社会力量的基金会或者其他公益组织在过去十五年左右开始陆续兴起，并从零散化的行动逐渐开始向系统化改变发展，这时候机构的项目内容也对应发生了变化。大体上经历了三个阶段：

第一阶段“传统慈善救助”：项目内容主要还是基础的助学支教、物资递送、修建硬件等内容，整体思路偏向于传统慈善救助，这时候的县域力量通常就是帮助公益组织落实物资和人员，是一个偏被动接收方，通过流程化体系往往就能解决大部分问题，当地的政府部门介入主要也是在款物对接和硬件落地等方面。

第二阶段“公益项目执行”：“软件”开始叠加进来，硬件 + 软件的组合类项目开始兴起，往往是某类硬件空间 + 课程体系，涵盖音体美和儿童全面发展的各个方面。这时候公益组织已经开始关注当地的教师、校长等群体，但整体思路还是偏向于项目流程执行的思路，例如老师是否上完所提供的课程，整套流程的 SOP[9] 如何等。这时，县域力量除了需要对接资金和硬件之外，还会根据需要组织校长、老师等群体的对接，但整体行动还是以外部公益组织为主，在地的县域力量主要也是围绕外部进入的公益项目而行动。在该阶段，公益组织主要将县域模式作为地域单元来看待，尚未深度思考其中人和在地生态的部分，也没有将其作为专业性内容来展开深度剖析。这时候便会出现“靠天吃饭、自然生长[10]、良莠不齐”的现象，即同一家公益组织在全国各地推进同样的公益项目可能存在截然不同的结果。整体上，这个阶段县域的专业思路体系还没有真正浮出水面。

第三个阶段“生态系统变革”：当公益项目执行发展到一定阶段，有些前行者已经不仅仅满足于项目如伞状结构在一个县机械叠加，即覆盖了多少个学校、多少名学生等。他们开始进入到纵深地带，即如何让当地的人发生转变、产生内在生长的力量，如何在县域形成整体性的氛围或生态而不是项目的机械重复持续……这些都成为前行者们越来越关注的核心问题。故而该阶段和上个阶段存在着巨大的转变，其中“激活底部”、“自下而上”、“共同体”已经成为核心的内容，“外部力量如何激活、支持底部力量的发展成长”成为关键性的挑战。县域模式也随之成为一个热点议题。

同时，随着互联网公益时代的到来，其打通了地理、信息、连接等屏障，社会的目光下沉进入县域。而县域本身也可以成为筹款主体或行动主体，早期的免费午餐便是在微博上一所学校接着一所学校地开餐进行独立运营，一校一梦想（北京感恩公益基金会）这样的项目也开始产生，县域自身便可以成为公益项目的核心主体开始延伸发展……县域中的本地力量已经从过去的执行主体扩展到了筹款主体、决策主体等等。

9　SOP（Standard Operation Procedure），即标准作业程序，是指将某一事件的标准操作步骤和要求以统一的格式描述出来，用来指导和规范日常的工作。SOP 的精髓，就是将细节进行量化。

10　参见《中国儿童阅读领域公益行业发展研究报告》（2021 年），第四章。自然生长的特点是公益项目中的被激活、有了一定探索的老师、校长等并非普遍，严格说来只占较小的比例，并且其中关键的技术手法产生了怎样的效果等等，也并未总结出来。

- 第三章 - 县域模式的发展现状 -

二、县域模式的不同类型

到了当前阶段，县域已经发展出前文提到的五个版块系统组合的格局，且在这个过程之中，我们也能看到不同类型公益组织的探索呈现出多元的发展体系，每家机构都沿着自己的生长脉络，呈现出丰富多样的发展路径和模式。以下以公益组织县域模式中五大版块系统组合的不同方式为划分依据，详细说明不同类型县域模式的发展路径。

（一）本土化 + 政府合作

公益组织在县域开展项目时，与政府的合作主要体现在两个阶段：第一，在项目进入县域的初期，不少公益组织都会首先与政府建立起合作关系，借助于政府的行政力量进入县域内的学校、社区（村庄）。第二，在项目落地扎根过程中，公益组织会自然而然地发现将政府卷入的巨大潜力空间，因此不少公益组织都会邀请政府参与进项目执行中，寻求合作关系的波浪式升温，而当政府有意愿主动推进项目、成为项目运作的主人，其合作关系就迎来高点。其中，公益组织的做法包含两个明显特征：

1. 嵌入县域资源框架发展

进入政府合作模块的公益组织不再只是简单地寻求帮助、使用资源，而是将眼光长远地放置于嵌入县域资源框架延伸生长，实现可持续运作。公益组织嵌入县域资源框架的方式通常情况下是循序渐进的，从争取政府为项目站台和行政动员，到与体制内激励方式的联动（如评选出优秀教师、书香校园或与体制内考评挂钩），再到撬动政府财政资金与专门的人员配备，甚至将项目模式嵌入进当地教育政策落地的各个方面。逐步嵌入延伸的关键在于获得政府的认可与支持，因此，公益组织的策略往往是在实施项目的同时，引导政府参与并看到成效，从而获取更多的信任与支持。随着项目成效变好、与政府信任关系加深，资源的数量与支持的程度也会逐步增加，形成项目发展的正向循环。

- **阅读梦飞翔・双峰县域模式**

双峰县是“阅读・梦飞翔”文化关怀慈善基金 （以下简称“梦飞翔”）最早进入做阅读的县城，也是十多年来由公益组织和当地教育部门，倾力打造的全国第一个阅读教育示范县。梦飞翔在双峰县的探索大致经历了三个阶段：

第一阶段：借助于教育局进入当地学校，实现阅读项目的扎根生长。这一阶段大约用时三年，梦飞翔投入了 100% 的精力、人力、资源等（具体内容详见附录）。

第二阶段：从自己行动转变为带领教育局一起行动。第一阶段本土化产生的成效被教育局看到并认可之后，梦飞翔便带领教育局深度参与进阅读项目的执行当中。包括出台相关的政策推进中小学阅读教育，下发文件支持梦飞翔培训，组织书香校园活动，安排教研室相关人员跟随梦飞翔进入学校开展阅读评估工作等。

第三阶段：教育局不仅成立专门的部门负责全县阅读的推广工作，还投入财政资金持续支持。随着双峰县阅读成效日趋显著，在梦飞翔的资源链接下，全国各地县域教育局来到双峰县参观学习，当地教育局在分享经验的同时，开始计划打造阅读示范县的名片。于是，教育局全力在县域内中小学推广阅读，其下阅读办成立专门的执行团队，并制定专门的考核评估指标，有序开展阅读项目的执行、考核等工作。梦飞翔团队在陪伴执行一段时间后，逐渐退出双峰县。

2. 政府成为项目的责任主体

许多在县域深耕的公益组织发现，如果项目与政府部门脱节，或忽略其在项目中责任主体的明确与激活，就会出现政府认为“替公益组织办事”或“这是你的项目”的情况，导致项目无法真正在当地成活或可持续发展。因此，在与政府合作中，部分有经验的公益组织格外重视引导政府明确自己是项目的责任主体。一旦政府被激活起来成为责任主体，不仅愿意投入大量的资源与支持，还愿意向公益组织学习提升自身的专业能力。比如，双峰县教育局下设的部门专门学习梦飞翔的阅读方法和评估方法，桂馨支持的贞丰县教育局领导旁听科学课培训的专业内容等。

明确责任主体的做法主要包含两种，一种是在合作达成前与政府明确项目执行的合作分工，在执行中不断将政府卷入并激活起来（如梦飞翔双峰县域模式）；另一种是在与政府达成责任主体共识后，在协助与支持其自主运作的过程中，给予自主探索的空间，并提供相应的能力支持，使其真正成长起来，拥有自主运作的能力（如湖畔魔豆宁陕县域模式）。

● **湖畔魔豆公益基金会·宁陕县域模式**

2018 年，浙江省湖畔魔豆公益基金会（以下简称“湖畔魔豆”）与陕西师范大学教育实验经济研究所等团队和专家联合推动“养育未来”宁陕县域模式[11]的探索。湖畔魔豆尤为看重责任主体的归位，即项目是当地的项目，当地政府是项目的负责人与执行主管，基金会的角色是支持者与赋能者。因此，湖畔魔豆通过联合管理，将重点放在帮助政府搭建起能够实现自主运转的在地项目管理和服务体系（如下图所示），在这一体系中，项目管理中心主任需要定期向主管部门汇报项目的执行情况，而非向湖畔魔豆，以此实现主体责任落实到教育局身上。在项目落地过程中，湖畔魔豆采用陪伴、支持主管部门局长和管理中心主任解决关键核心问题的方式，促进在地核心团队管理能力、服务能力的提升。例如，项目最初落地进入乡镇时，缺少项目场地，湖畔魔豆并没有替代解决而是支持主管部门想办法，最终通过县政府发文使乡镇政府、县内其他单位共同参与等方式寻找到合适的场地，县政府出资承担场地的硬装改造。湖畔魔豆将逐步撬动政府资金资源配套投入作为县域模式项目可持续发展的重要工作，随着在地服务管理团队的成熟、服务成效和社会认可度的提升，项目成本清晰可控，宁陕县委县政府有了更大的信心和决心，目前已经实现由宁陕县财政承担项目一半的支出，并由在地主要承担持续运营工作。随着本地管理团队的日渐成熟，**湖畔魔豆逐步退居幕后，从陪伴式成长转为必要时提供支持。**

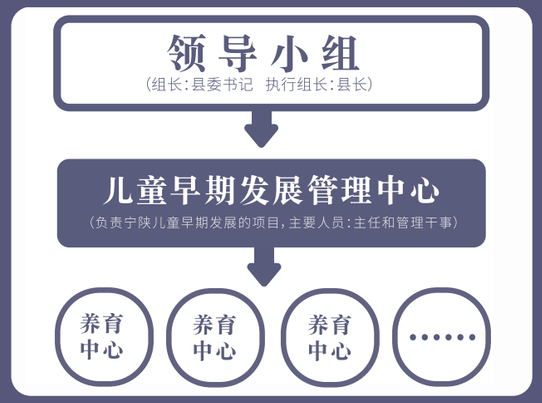

图 3 宁陕模式项目管理体系示意图

11 该项目为全县 75 个村镇社区的 0-3 岁婴幼儿及家长在养育中心提供儿童早期教育抚育服务。湖畔魔豆与宁陕县的合作起源于 2018 年养育未来项目在当地的试点。

- 第三章 - 县域模式的发展现状 -

（二）本土化 + 在地共同体

在县域模式中，并不是所有项目在小有成效后都能较为顺利地获得当地政府的认可，因此遇到此类情况的公益组织便进入到在地共同体培育版块，在自下而上路径上持续深化，于县域底部产生更为广泛的影响。当然，随着项目的逐渐深入和相关主体被激活的情况发生变化，这里的公式可以由“本土化 + 在地共同体”演变为“本土化 + 在地共同体 + 政府合作 +……”，但这里聚焦于讨论“本土化 + 在地共同体”的不同类型。

1. 公益组织主导的在地共同体

虽然绝大部分在地共同体的生长都是由公益组织牵头引导，但此部分强调的培育形式是公益组织全程主导，基于项目（或公益组织）自身的需求，将项目中的所有老师（也可以是校长、志愿者等）或有意愿的老师聚集到一起，为其安排一些具体的活动或事务（比如，一场热热闹闹的书香校园活动、共读群中为其安排共读图书等等）。在这种方式下，共同体内部的活动也同样热热闹闹、形式上缤纷多彩。不过，这样的培育方式虽然一开始能使其运转起来，甚至他们中的相当一部分在公益组织的支持下能运作数年，但这在一定程度上忽视了在地共同体自身生长的主动性与自我发展脉络，因此一旦公益组织减弱监督、管控，就容易出现一盘散沙的情况。所以，一部分公益组织在培育共同体时由此转型到下一种方式上来。

2. 有机生长的在地共同体

这种方式与上一种的根本性不同是沿着共同体的发展脉络，支持其有机生长起来。在公益组织持续运作一段时间后，一部分积极的老师凸显出来，他们有着共同的兴趣爱好或想法目标，有的已经三三两两自发地联结起来。此时敏锐的公益组织就会借由项目中的事务将其组织在一起，形成具有共同目标的小团体，这便是在地共同体的雏形。随着团体中成员间的相互熟络，共同体的氛围逐渐升温，此时共同体中的成员会试探性地提出个性化需求，也会有个别成员展示出领导力特征（比如愿意主动承担某次活动的主持、策划等等），这都是共同体自主性生长的标志。尔后，公益组织为其提供更为充足的自主性空间和陪伴式支持，使其内部逐渐自主明确发展目标、发展需求、分工责任等等，最终实现完全自主运作。

在县域模式中，在地共同体的形式多种多样，数量较多的有教师及家长成长型共同体（比如阅读共同体、英语教师共同体、科学课共同体），也有在地专业技术共同体（比如儿童早期教育的在地教师团队、教师教研共同体）等等。上述共同体的功能也较为多元，一个共同体中可以兼备在地运作、公众参与、专业发展、情感链接、自我价值实现等内容。

- 第三章 - 县域模式的发展现状 -

- **北京桂馨慈善基金会·贞丰县域模式**

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，影响与改善县域教育生态。在落地扎根中，桂馨更加看重本地教师自组织的建立，培育出了毛毛虫阅读联盟本地教师自组织。

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。桂馨从中选拔出 9 位爱阅读、有积极性、有想法的盟员，引导他们将原有的共读社群升级为毛毛虫联盟，组建以追求自我发展为共同目标的相互支持的共同体，并达成自主管理、自主运作的共识。在桂馨的前期支持下，毛毛虫联盟逐渐步入正轨，内部依靠民主选举产生盟主和各部门盟员，相互之间分工明确，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。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，教师们相互支持实现阅读能力、教学能力、实操能力等多方面的自我提升与发展。联盟中的氛围也足够平等接纳，在相互支持、共同成长的同时也充满了情感上的联结与深化。目前，作为本地自组织的毛毛虫阅读联盟已经完全能够自主运作，对于贞丰县阅读教育的影响广度与深度也在持续增加。

（三）本土化 + 资源募集

在县域模式中，借助于互联网平台的资源募集与社会化动员，通常出现在本土公益组织的行动当中，这样的公益组织既可以是在外来公益组织支持下成长起来的本土组织，也可以是自发生长出来的草根县域公益组织甚至是教育局支持成立的组织。他们的探索向外来公益组织揭示出另一片别有洞天的潜力空间。沿着本土化 + 资源募集路径进行的县域模式探索，呈现出以下几个鲜明特点：

第一，其目的不在于资源募集的多少，而是借助于资源募集让政府、县域内的公众看到公益项目的目标是什么，公益组织如何真诚、务实地为当地需要帮助的孩子提供服务等等，由此激发起公众对于此公益项目、对于公益本身的认可与信任。

第二，借助于有设计的筹款活动，营造氛围吸引公众参与，掀起社会化动员的浪潮。不少公益组织将更多的心思放在筹款活动的设计上，低门槛、好参与、正能量氛围的活动设计，不仅能将关心公益项目的公众卷入进来，还能将有公益参与热情的企事业单位的工作人员卷入，甚至一些完全不了解公益的公众也可以参与进来。尤其在腾讯 99 公益日期间，盛大有趣的公益活动将公众卷入进来，短时间内密集呈现公益项目的相关内容，就会在半封闭的县域中营造出浓厚的公益氛围。这样的参与使更多的公众了解项目、了解公益，如果整体体验较好，就能激发起公众的参与热情。尔后，项目继续开放深度参与的平台或通道使其参与进公益项目的执行中，就能在县域掀起新一轮的社会化动员浪潮。

因此，这样的做法叠加起来形成正向循环，一方面向政府、公众、核心相关主体展示出项目的成效与内容，增加公众的了解与信任从而促进项目在当地更好地运作；另一方面，社会化动员不仅卷入在地人员及其参与的积极性，还有一份额外收获是公益筹款的同步增加。

- 第三章 - 县域模式的发展现状 -

● **免费午餐·鹤峰县域模式**

湖北省恩施州鹤峰县（以下简称“鹤峰”）是免费午餐面向整个县域范围全面开餐的第一个县域。2011 年，免费午餐公益项目在湖北鹤峰县落地，在政府的支持下，免费午餐得以进入到中小学，将其探索出的一套高效运作的开餐模式投放至学校，形成了良好的成效（本土化内容详见附录）。

随着免费午餐的持续推进，县域内逐渐形成了公益的氛围，政府对此高度重视并将自身发展目标定位为公益强县。在免费午餐的引导下，从 2018 年开始，由鹤峰宣传部牵头，整县动员，每年都参与腾讯 99 公益日的筹款活动，其目的不只停留在资金的筹集，关键在于让全县人们在参与中认识公益、了解公益。于是，政府设计了三种类型的 99 公益日筹款活动：

第一，面向政府各个部门及单位，安排特定人员负责战队组建与筹款，宣传的口号是“一块钱也是爱心，4 块钱就能让孩子吃上一顿饭”等，低门槛的筹款金额目的是为了激活更多人参与公益的热情。第二，组织不同主题的公益分享会，邀请四大班子、部门一把手、学校校长、企业家代表、志愿者代表、社会爱心人士代表等参与了解公益项目在当地的实施情况，动员其参与捐款以及号召身边的人捐款。第三，在活动期间开展公益直播，让更多的人通过直播知晓相应进展。

99 公益日[12] 筹款带来的成效非常丰厚，筹款金额和参与人次的增加，不仅保障了免费午餐在鹤峰县有持续运作的资金，更为重要的是促进了当地公众对公益项目、公益精神的了解与认可，甚至还撬动了更多公众参与到后续免费午餐的活动中来。

12　2021 年的 99 公益日当地公益氛围高涨，鹤峰捐款总额达到 236.84 万元，参与捐赠的有 101544 人次，持续创历史新高。

（四）本土化 + 外部支持者

如果说在项目刚刚进入县域处于本土化发展阶段时，部分公益组织还将自己定位于项目执行者的角色，那么到了本土化后期或已经基本实现的阶段，几乎所有的外部公益组织都开始从项目执行者向外部支持者转型。实际上，许多具有前瞻性的机构从一开始就将自身定位于外部支持者，这种支持从基础到更具专业性有以下不同的表现：

1. 资源的系统性投放

这是外部机构进入县域的敲门砖，包含资金、物资、硬件、专业人员、专业课程包（视频、教案、教具等）等等。通常情况下，外部机构都是根据县域的需求情况提供针对性的支持。部分机构在提供资源时还会系统地规划与统筹，力图使资源在叠加中产生出更好的效果，而不是重复浪费或给本地带来负担。

2. 专业性支持

专业性支持的方式同样有多种类型，但其实质性的区别在于，如何才能真正有效地支持在地老师的专业性成长。最为基础的操作是引入专家团队，对老师进行教育方式的培训和指导。

但仅仅如此还不够，无法有效掌握一线老师的实际情况并继续提供更好地支持，因此，个别机构还采取自下而上汇总一线优秀做法，自上而下在培训或公共平台上将做法投放给更多一线老师学习与推广的方式，其能够起到提供更加具有深度和广度专业性支持的作用。

● **中国扶贫基金会·隰县美好学校项目**

2020 年，中国扶贫基金会进入山西省隰县开展美好学校项目，其做法是将三家优质的教育资源投放到隰县当中，给予三家组织充分的自主空间，分别开展“好校园、好校长、好老师、好课堂”四好项目，针对性地解决隰县教育硬件设施缺乏、校长能力不足、教师能力不足和阅读整体能力不足的情况。在实施过程中，发现“好校长”项目使校长思想改变之后，有利于支持参与“好老师”项目的老师在班级中开展实践。

作为专业性的县域模式

县域模式的专业性指的是什么?

如何使项目在本土移栽成活?

如何在当地建构起良好的生态关系?

如何使项目深度嵌入到政府公共体系之中?

借助于互联网平台的社会化动员在县域模式中有哪些价值?

如何进行借助于互联网平台的社会化动员?

如何建构在地共同体?

公益组织如何更为系统、全面地统筹县域模式的发展?

本部分主要从专业性的角度来剖析县域模式，这里的专业性并不是指具体某个专项技术领域（例如阅读、美育、科学教育等）方向的专业性，而是关注整个县域生态形成过程之中，行动者在每个版块中需要的策略、激活赋能、沟通协商、整合协调等方面的专业性，最终构成县域模式中在专项技术领域之外的一套运作手法的专业体系，为了方便区分，我们将其标识为“公共服务技术”。

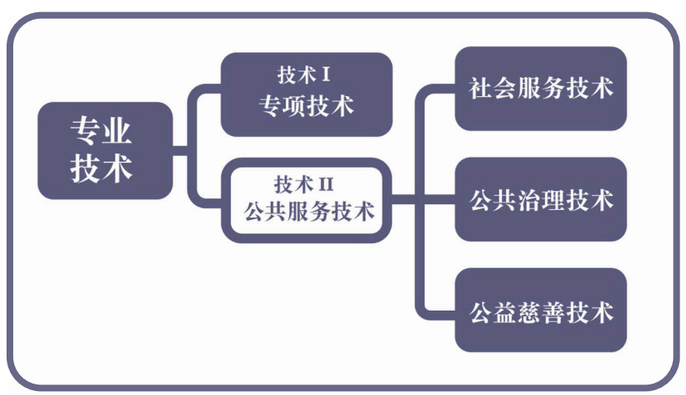

图 4 县域模式专业技术体系

将这部分专业性在县域模式中单独“凸显”出来，是希望相关公益行动者在推进县域模式的时候，不仅能够看到该专业性背后的重要性，还能够不断在此方面积累提升，探索运用非权力的方式如何在县域内调动体制内外部资源的系统化专业手法，不断形成行业内的共同专业积累，更好地助力县域的公益探索与建构良性的县域生态。

“你们的水渠坏了”

某组织为乡村解决当地居民的用水问题，花费资金为当地修建了水渠、管道等设施，在使用一段时间后出现问题，不能正常用水。当地村民却觉得这是公益组织修建的，要修也是他们修，跟资金 一点关系也没有。

一、县域模式落地的起点：本土化

本土化的概念在前文已经提及，它是县域模式的起点。判断项目是否在当地实现本土化的依据是项目能否将外界的资源、项目的运作与专业性体系真正“扎根落地”到本土，获得本土的认可，并在当地的“土壤”中汲取营养，开始生长。与之相反的一种情形是，看似已经将项目在县域按照流程推进了，但事实上并没有“移栽”成功，没有和当地产生认同联结，当地认为这是“公益组织的事情”，而不是自己的需要。类似的情况，在以往的公益项目中较为常见。要解决“如何让项目能够本土化落地？”这一起点处的节点问题，往往涉及到两个层面的内容：

（一）沿着当地的需求脉络

公益行动者往往有着自己的“理想主义”或者是“项目框架”，带着项目书进入到县域现场。例如，某组织到贫困地区的学校为学生上卫生课，并制定了一系列的个人卫生操作指南（比如玩耍之后必须洗手、衣服必须多久洗一次等等），对于很多乡村学校来说，尤其是人数较多、留守儿童较多的学校，这样的要求在实际中几乎无法实现，项目目标的出发点虽然很好，但忽略了现实情况下的可行性。

当然，我们并不是不需要理想主义，相反理想主义者的行动会抛却更多功利性的目的、也不会因迎合而失去自我。但理想主义不能一味将自己的理念、价值和理想情怀加载到行动中让对方必须接受。实际上，要将理想主义置于后端，行动者需要尊重对方的主体性，先站在受益人的需求脉络上看看对方当下的实际情况，判断出对方的实际需求进而调整项目设计实现供需匹配。

还有一种情况是公益组织并非过于理想主义，而是被现实的困境和局限束缚住手脚，即公益组织带着一个较为限定的公益产品进入现场，例如只提供单一的阅读、合唱、乡土课程等等，并且项目已经具有一套完整的项目框架与课程体系。那这样是不是就无法沿着对方的需求脉络提供服务，而只能“强加”项目呢？

答案当然是否定的！“理想主义”、“项目框架”和“沿着需求脉络”并不矛盾冲突，是有解决出路的。这便需要回到如何把握当地需求脉络的问题上来。

1. 沿着需求脉络的两个误区

误区之一：无条件接受对方提出的所有“需求”。并不是对方提出的就一定是需求，也并不意味着公益组织要做一个“有求必应的灯神”，而是需要在对方充分表达需求的基础上，对其整体上的需求脉络有自身的专业分析与判断。

误区之二：需求调查必须通过大规模问卷来进行。问卷调查仅是了解需求的一种方法，从经济成本和有效性的角度来看，并非一定采用“兴师动众”的大样本问卷调查才能了解需求。实际上，相当一部分调查问卷还可能会产生“误导”，例如某公益组织调查教师是否需

要培训时，老师们往往会将各类培训勾选一遍，但当公益组织据此设计出相关的培训通知老师参加时，他们可能又会基于时间、当下的工作量、实际兴趣等因素重新权衡考虑而并不报名参加，这种情况属于“感觉自己有需要但综合判断下却发现不值得投入行动”。

2. 沿着需求脉络的两种方法

那么真正把握需求脉络该如何行动？其实需求脉络的把握不仅仅涉及到需求调查和专业分析，还需要让对方激活或者认可接受该需求。

（1）系统化的需求分析

需求分析不是简单的需求调查，并不能通过问卷的填答来直接获取，而是需要进行更加系统、更加深入的分析，分析受益对象提出这个需求背后的原因，梳理其实际需要、面临的问题和处境。同时，要从受益方的具体问题入手，立足于相关人群的脆弱性，分析形成问题的原因并协助提出解决方案，致力于从根本上解决问题，而不是“头痛医头脚痛医脚”。调查中还需关注除受益人本身外，其他利益相关方和整个社区的氛围等等。此外，还需明确的是需求分析过程中开展的需求调查，不是调查人们普遍了解的内容（比如教师问卷询问教师是否需要教学能力提升的培训、辅助资料等），而是需要依据具体明确的内容深度提问，帮助老师细化与明确其需求到底是什么，甚至是验证某些项目模式的恰当性，为行动的可行性提供依据。

（2）激活受益方需求

这比需求分析更加具有挑战性。前文提到的理想主义者容易失败的地方也在于此，这也是公益项目和商业项目的关键性区别之一。商业项目在消费者付费的时候，本身就是一个“需求确认”的环节，故而消费者是有需求才会购买该服务。而在公益项目中，受益人与捐赠人的分离，使得受益人可能并没有进行“需求确认”就开始参与进项目中。例如，某些项目的培训中，公益组织长期依靠政府发文的形式将老师组织过来，又加之项目各个环节忽视了对老师的激活，那么参加培训的老师则并不会觉得培训是自己的需求，而是教育局或学校的安排。故而，在公益项目中，需要增加行动环节完成需求确认甚至是需求的激活，让受益方内在认可这一需求。

当上述两点都做到之后就会发现，公益组织的“理想主义”可能已经成为大家的共同理想，不同领域的项目往往都能在县域中找到合适落地的抓手。即使此时再发现难以匹配的差异，当项目设计者明白当地的需求脉络后，也会对项目进行调整与改良，而不是为了完成项目而强行开展。

故而，使县域受益方认为“这是自己的项目”表面上看起来难度不大，但实际运作中却是一件非常考验专业性的事情，其不仅仅需要把握住当地的需求脉络，还需要当地真正认可并沿着这一需求开展行动，这才能为项目真正的本土落地打下坚实的基础。

- 第四章 - 作为专业的县域模式 -

（二）项目本身的专业性落地

本土化的另一个关键环节在于公益产品本身能够专业有效，这体现在两个方面，一个是项目的专业性能够被学会并有效使用起来，另一个是其效果能够被看到。否则即使激活了当地的需求，但当公益组织无法回应该需求，带进来的公益项目在当地看不到落地成效的时候，也无法落地生根。因此，项目本身的专项技术在县域模式中并不能完全与公共服务技术分离开来，专项技术是县域模式中的内核，需要借助于公共服务技术使其更好地落地，并在根本上达到“有效回应当地需求”、让对方看到实效的长远效果。

1. 专业性传递的两种路径

专业性的传递方式影响着落地效果。大多数教育类公益组织都是带着一套课程体系、外部专业资源进入当地的，力图通过培训、参访等方式，将公益组织倡导的教育理念、教育方法等借助于培训专家自上而下地传递下去。这是专业性传递的核心方式之一，它能够在较短时间内集中地将公益项目所带有的理念、方法、模式高效地传递给服务执行方（一线老师、早教老师、志愿者等），在专业性落地方面起到不可替代的作用。但很多公益组织的行动仅停留于此，将专业性落地的期望寄托于单次或多次的培训、参访等，希望一旦接受过培训，老师们就能将培训的内容使用在课堂或与孩子们的互动中。想要实现这点尚且具有较大的难度，接触过项目落地的一线工作人员都非常清楚，老师们从接受新的教育理念与方法到愿意尝试再到真正在班级中使用是相当漫长的过程，需要后续的持续支持与巩固。另一个不可忽视的潜在问题是，专家培训的专业性是否足以使老师们透彻理解且容易上手操作，在现实培训中，一部分专家为了使老师们学会操作而“牺牲”动作背后的专业性及原理讲解，取而代之的是将项目中的核心技术简化为一套机械的流程化操作体系，进而为老师后续自主、灵活的创新性探索带上枷锁。

因此，在自上而下专业性传递的基础上，不少公益组织意识到充分放开成长发展空间的重要性，尝试利用各种方式支持一线服务者自下而上地自主探索。例如，许多公益组织设立小额资助计划，用以支持老师们在班级或学校设计与开展项目。在此过程中，老师们不断实践、调试与创新专业性内容，自下而上地探索出适合本地的技术手法和项目模式，真正实现公益项目的本土化落地与扎根生长。

2. 项目有效回应当地需求

让我们回到专业性落地的逻辑上来，其中的关键节点是项目能否有效回应当地需求。尽管将上述两种专业性传递的路径落实到位，一定程度上能够解决需求有效回应的问题，但在实践中仍存在容易被忽视的地方：

第一，很多时候培训的内容不能有效回应当地需求，其原因不仅在于培训的内容偏重于理论而非实践（尤其是贴近于乡村实际的实践），还在于培训者本身难以梳理和呈现出培训内容背后的原理。比如，一些专家停留在动作与流程层面，还有一些专家着重分析其中的教育学理论，但老师们仍然不清楚动作本身与产生价值之间逻辑上的原理，这导致老师们难以看到培训对自己教学的实际作用。所以，一些走在前沿的公益组织开始探索一种“原创者 + 解读者”的模式，也就是邀请贴近于当地的优秀一线老师 / 校长 / 志愿者分享和展示自己探索创新的做法，同时寻找专业的第三方（或公益组织自己）来解读做法背后的逻辑与原理（原创者本身也可以解读）。这样的好处格外显著，其一，原创者的工作环境、学生情况等贴近被培训者的工作实际，他们的示范能够让被培训者看到项目传递的专业性是真实有效的；其二，解读者的出现使老师们能够更加清楚了解到动作背后乃至整套项目模式背后的原理，自身的专业性需求一定程度上也就能被回应与解决。

第二，老师们即使有了一定的探索，如果不被看到、认可并分析出其中的价值，有时也很难感受到需求被回应。因此，公益组织通过与老师建立更多联结与支持的方式，将老师们好的做法，通过梳理、展示、总结的方法将其效果甚至是其中的专业性成分、价值成分等对儿童、对当地有用的部分呈现出来，引导老师们看到其中的成效、内在价值，从而切实感受到原初的需求被满足。

二、县域模式的展开：生态化

本土落地是县域模式的起点，即便是不作刻意引导，项目也会在当地自然生长出一些水草丰茂的微型生态体系。想要使项目在当地延伸生长，实现更多生态体系的广泛生长，乃至改变当地的县域生态环境，需要在项目的公共服务技术上有所作为。在教育类公益项目之中，生态化并不仅局限于个体，而是涉及到学校、学区、社区甚至整个教育局。在县域的整体行动中，建构良好的生态关系涉及如下关键节点：

（一）核心利益相关方的激励体系

公益激励和一般的政府体系或者商业体系中的激励是完全一致还是有所区别，这是一个很有意思的研究话题，这里并不对此进行深度的理论研究，而是进入到现实应用层面。在现有的教育公益组织的探索中，我们往往能够看到公益似乎激活起了一个“额外的效率空间”。一旦激活了这个额外的效率空间，我们能够看到其中的教师、项目人员或者是志愿者以一种难得的热情和投入度进入行动，发自内心地认可与贡献，甚至将其作为自身重要的行动方向和使命来实现。这种状态下，人们有了内在驱动力和自主性，有了自我负责的精神、参与感和价值感，达到组织和个人及各种团队的公益契合，发挥出每个人的“公益内驱”所激发出的效率潜能。

这种额外的效率空间该如何产生？其本质还是激活每个人内在的价值与成就。我们以教师群体为例（其往往是大多数教育项目的核心利益相关方）来进行探讨。在具体的县域场景中，我们将激励体系归纳为三个主要的激励手段和两个配套的激励方式。具体而言，三个主要的激励手段分别为专业成长激励、公益价值激励、共同体激励；两个配套激励方式为资源激励和教育体制内的认可激励。

专业成长激励是指，老师所学的东西能够使其觉得有成长、有改变、有价值，这是每个人对于自身专业能力提升的渴望，老师们能够让自己的能力越来越强，教学水平越来越高，自身的工作价值自然也会提升。

公益价值激励是公益项目培训中特有的，老师们体会到自己参与公益，帮助他人的价值，甚至找到了自己今后的奋斗目标。例如，有些老师在参与公益项目彻底被激励后说道：“我以后也不追求升官发财了，那些都不如我真正的为我们本地这些孩子带来一些帮助重要，我要努力为孩子的未来发展贡献自己的力量”，这样的内驱力被激活后，老师不仅会通过专业内容的学习提升自身的专业性从而使孩子们受益，还会带动或者影响县域内更多人加入进来，甚至影响县域教育生态的改变。

共同体激励是指老师们不再是一个人的改变，而是进入到群体中，被群体的行动和探索影响与带动。共同体是人们基于某个共同点结成的集体，如果在县域模式中以老师为主形成了教师共同体，其内部很可能就会形成互相促进、互相带动和激励的氛围。比如，在阅读共同体中老师们共同阅读、探讨如何将培训中学习到的内容应用到课堂上等，整体的氛围容易对个体的行动带来正向影响。

这三个激励方式只要具备一个便能够激励一部分老师，激励的手段越多带来的效果越好。另外两个配套的激励方式分别为资源激励和教育体制内的认可激励。资源激励是指，给予老师们一些物资或外界资源（例如优质的会议名额、外出参访等），物质性和资源型的激励是比较直接的让老师们能够看到“好处”的方式。体制内的认可激励是指，老师们所做的事情可以得到当地教育部门的认可，还可以为评职称等体制内晋升“添砖加瓦”。配套性的两个激励手段可以作为辅助，但是不能完全占据主导，否则老师们很容易被资源或利益导偏，极端情况下其做出的改变是为了争取自己更大的私利，而真正的内在动机没有被激活，甚至还会出现对于外部资源的“哄抢”或“欺骗”。

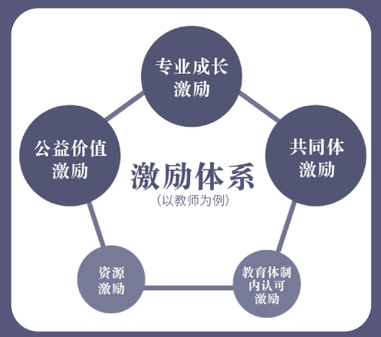

图 5 激励体系（以教师为例）示意图

（二）责任主体归位

利益相关方的激活并不是一劳永逸，被激活后也可能会存在两种截然相反的状态：第一种是对公益组织提出种种要求且有很高的期待，甚至走向依赖的状态；第二种是进入到自主行动的轨道，将项目看作自己的事情，公益组织是其行动的核心支持方或助力。两种状态的区别在于，项目是否实现责任主体归位。

除了激活相关方的内在动机之外，责任主体归位的另一个关键技术手法是参与，让受益人成为项目的“主人”，而不是“客人”。参与不仅仅是一种意识，而是实实在在需要落地的能力，在项目中需要设计各种“接口”，让相关方可以参与其中，成为实际上的思考、行动和参与决策的主体。例如，项目中的某项行动，可能项目方已经有所考虑和设计，但并不是第一时间直接通知当地相关方实施，而是与相关方共同探讨，在这个过程之中进行适当的引导，最终和当地相关方共创出行动思路和内容。即使最终的行动和共创前的构想差不多，但共创的过程还是不可缺少的，其中关键之处不在于构想的科学性如何，而是多方能否达成共识以及对构想背后的道理进行深度理解。同时，在参与的过程中，不可避免是多方进行反复、深度的沟通，这个时候相互之间才会进一步理解，也让相关方更加理解和认识项目，让项目方也更加清楚当地的实际需要，双方在不断交汇中，形成相互的认同。

（三）避免群体间良性生态关系的破坏

在县域生态中，还需要关注公益项目带来的资源进入当地后，是否影响或破坏了群体间的良性生态关系。所以在这个过程中，也需要考虑当地的利益格局，其中的核心内容是公益资源分配。公益资源分配不仅仅涉及到钱，还可能涵盖机会、声望或者是荣誉等等。有时候操作不当，可能会破坏当地或者学校原有的团结氛围，引起抱怨不满。例如，项目中个别积极活跃的老师与公益组织联系过于紧密后，公益组织将一些稀缺资源倾向于这样的老师，这可能会引发其他老师的不满或对公平性的质疑，而在县域内或学校内还可能会引发对该老师的排斥或孤立。

避免造成破坏的要点有如下几个：第一，具备尊重与维护当地良性生态关系的视角和敏感性；第二，避免把公益资源做成人人都可轻易获得或哄抢的资源；第三，遵循基本的公平透明原则；第四，逐步提高利益相关方沟通协商及合作的能力。

- 第四章 - 作为专业的县域模式 -

三、县域模式的深入：嵌入性

要在县域真正产生深度影响和持续性，就需要嵌入到政府公共体系之中，和政府（例如教育局、民政局、群团组织等）或社区产生联结。

（一）与当地政府的合作

公益组织在县域层面和政府合作需要解决两种难题：

第一种：当地政府“不搭理、不信任”。在与当地政府的沟通之中，需要站在政府的视角展开，找到双方合作的共赢点，而不是想当然地认为“在当地开展公益就一定会配合”。这时需要公益组织能够了解当前的政策发展前沿，并了解当地实际的发展困境，并且建设性地提出或共建出双赢的思路，且不会对当地产生负面的问题。

第二种：当地政府过度行政干预。当地政府如果过度重视，将公益项目完全纳入行政体系来干预，可能会出现“矫枉过正”的风险。让公益项目无法有灵活的空间进行自下而上的生长。例如，某县教育局为了促使阅读项目在全县推广与覆盖，要求将阅读工作的考核纳入学校与老师的绩效当中，以此来敦促缺乏动力的学校与老师严格按照教育局规定开展项目，实施过程中由于缺乏评估阅读成效的专业能力，仅靠对于执行动作（比如，学生一学期读了几本书，学生朗读声音的大小、读书笔记的书写情况等）的考核来衡量学校的阅读成效，不仅使更多的老师感受到阅读带来的压力，而且导致部分学校出现弄虚造假的情况。

公益组织需要意识到这类风险，并且在行动过程中，通过多种方式的支持与纠偏使政府同样看到做法背后的风险，进而找到规避风险或替代性的具体做法，防止走入偏离的轨道。

（二）嵌入当地政治和社会文化

县域本身不仅仅是一个治理单元，也是一个政治、经济和文化于一体的共同体。也就是说，每个县往往都有自己的民情、政治和社会生态。当公益组织进入某个县时，也需要嵌入到当地的政治和文化体系之中，而不会出现格格不入的情况。这类项目在跨国、跨文化的体系中尤为关键，在国内，主要是不同民族地区的项目行动之中，需要充分了解当地的公序良俗、文化习惯。同时，也需关注公益项目进入后形成的本土力量和原有的社会格局不会产生明显的冲突。

要真正融入当地，公益行动者可以向人类学家学习，这里不多展开，其中最重要的是内心真正地尊重对方，并且愿意付出行动。同时，在培育孵化本土力量时，也需注重新建构的体系和原来县域格局的嵌入性。

- 第四章 - 作为专业的县域模式 -

四、借助于互联网平台的社会化动员

（一）县域内社会化动员[13]的潜力

在县域内利用本地资源解决本土问题是一个容易被忽视的视角。实际上，县域内蕴含着具有巨大力量的丰富资源，公益组织通常进入一个县域首先看到的是教育局和学校中的人力、物力资源，而县域公众、企业等未待开发的真空资源却因项目没有直接接触而将其浪费。其实，县域公众中的很多人尤其以体制内这类有“正式且稳定”工作的人们为主，他们不仅具有强烈的爱心，而且拥有一定的资源和想要做事的初心，却无法在家门口找到社会化参与的平台、机会以及公益价值实现的场所，不少县域企业也面临如此困境。

因此，当一部分公益组织意识到上述问题，由此切入，基于项目设计出当地公众可以参与的公益活动，并将其转化为一种既能低门槛参与又能展示与实现自身价值的宝贵机会。如此一来，一方面满足了县域中“想做事”的人们的需求，激发他们成为公益项目的支持者、传播者；另一方面，也直接使更多的人认识、了解并支持项目，甚至是关注公益项目解决的问题，不仅使项目获得更多资源，而且若其中影响到项目直接或间接相关方（如儿童家庭与父母、社区居民等），能够促进项目的在地实施与实际效果的更大化产生。

13　与社会化动员相对应的是组织化动员，社会化动员是指一种不再借助于体制内资源，无须利用行政命令与组织推动的方式进行的资源动员，是基于市场机制的、利用各类传播媒介进行资源动员的模式。

（二）内外力量联动的具体方式

县域体系的可持续需要内外部力量的联动，互联网筹款就搭建起了这样的重要平台，不仅仅是为了获得项目运作资金，更重要的还是通过活动化的形式将更多的人员力量卷入项目当中。比如，某机构在为当地学校提供图书时，要求其动员自己的力量筹得相应的金额才能获得，老师会将班级中的学生家长或县域中的其他人动员起来，一起为班级学生筹得图书。为了获得家长的支持和资金，老师需要向家长讲解为什么要筹款、阅读对孩子的重要性等内容，在取得信任的同时，也将阅读的重要性与价值传递给了家长。因此，在老师后续开展的班级阅读活动中，家长也非常乐意参与进来，带领孩子在家庭中开展亲子阅读。

此外，互联网筹款的形式也可以更加丰富多元，让参与者在其中不把它当作负担，而是一种人人可参与的大型活动，一种社会公众为了同一目标而共同行动的“享受”。比如，类似于中国扶贫基金会善行者项目的筹款方式，通过组建走路战队、比赛捐步的形式将更多的公众卷入进来，在参与游戏的同时宣传公益项目及其理念与做法。

借助于互联网筹款的县域社会化动员体系尚处于县域公益的前沿地带，其中包含诸多的节点问题，在此不过多的阐述，只是希望展示这样一个视角，让大家了解县域模式中有这样的潜力空间有待挖掘。

五、共同体建构

在县域体系中，经常在项目落地后由在地力量组建成共同体（也可以称为自组织或者社群），共同体可以在前文个体激活的基础上，提供持续发挥作用的力量，其也是项目不断深化的重要载体。

（一）共同体的四个构成要素

在共同体的建构中有四个关键性的要素，共同体的建构与运作不需满足全部要素，当其中部分要素被充分满足的时候，共同体便能够持续下去。

第一是社群温暖感，既然是共同体，必须能够让大家感受到是舒服的，互相之间包容、接纳、关心，营造出温暖有爱的氛围。大家彼此间没有身份地位的高低之分，只为共同的追求而努力。例如教师共同体中，老师们之间既能够畅聊彼此的工作，也能够关心各自的生活，形成情感联结。

第二是公共参与感，共同体中需要营造出轻松愉快的氛围，让大家容易参与进来，并且能够感受到自己在这其中是被关注的、被需要的，是共建共同体的一份子。在教师共同体中，老师们不是被要求和被管理的，而是大家彼此之间参与讨论、共同决策、共同参与实施等，大家每个人都要为共同体的发展而出力。

第三是共同目标感，共同体是基于相同的兴趣爱好或者共同的事情等原因建立起来的，基于公益项目建立的共同体更是需要成员有共同的目标和共同想要解决的问题，如此才会有动力共建、共发展。例如，阅读共同体中老师们基于提升阅读能力或者激发儿童阅读兴趣等目标时，共同体便会有动力共同学习，开展相应行动等。

第四是社会价值感，共同体是基于一个公益的、有价值的事情建立起来的，共同体中的人也需要在其中感受到一份责任和价值，同时共同体中还能够解决问题或做出对社会有意义的事情，成员便能够感受到自身的意义感和价值感。同样在教师共同体中，老师们研究教学中遇到的问题或者共同讨论如何帮助特殊学生等，会让老师们有作为教师的价值感和意义感。

如右图 6 所示，共同体包含了四个要素，分别为社群温暖感、共同目标感、社会价值感、公共参与感。一个共同体的形成不一定需要四个要素全部达到，当有部分满足时也能够建立起共同体，但这只是共同体的初级阶段，当共同体逐渐向着理想目标发展，就需要兼顾或包含这四个要素。

- 第四章 - 作为专业的县域模式 -

图 6 共同体的构成要素

（二）警惕虚假共同体

但是共同体往往容易出现形式上的共同体，即看上去有人参与，也都在热闹的运作，然而一旦项目撤出或项目没有主动提供服务或内容，共同体便会自动“解散”。真正的共同体是项目运作中有自然萌发的苗头时，公益组织沿着其发展脉络引导或给予支持，使其自然成型。而不是公益组织为了项目发展而刻意自上而下建构出来的，也不是由项目方来长期主导或持续运作的。因为，归根结底共同体是成员的共同体，不是公益组织的共同体，如果成员的自主意识未被激活或者其自主运作的权利与空间被挤占或剥夺，那么共同体就不可能实现自我运转与生长。

当然，共同体的组建与支持是一件相当困难的事情，其所需要的专业挑战极大，具体挑战包含但不限于如何激活共同体的自主性，如何使其拥有自主运作的能力，如何在把握成员需求的基础上为其对接恰当的资源与外部支持，如何帮助提升共同体的专业能力，共同体内部的氛围营造、成员之间的关系处理等等。虽然真正的共同体较难发展，但是只有达到如此才能真正落地起作用，而假的共同体只是毫无根基的“虚假繁荣”，甚至还会引发成员的负面情绪。因此，县域模式中需要警惕虚假共同体的建构，了解真实共同体的发展脉络和构成要素，探索、掌握共同体发展的技术。

六、整体的 U+B 模式

整体来看，从需求脉络激活到共同体建构，一条贯穿其中的技术暗线浮出水面，这便是外来公益组织支持本土力量成长与发展的技术体系，也就是我们前文提到的 U+B 模式。它隐藏在项目背后的脉络中，却与项目能否真正在县域落地发展息息相关，我们将其作为一个单独的专业性版块进行论述。

（一）U+B 模式的内涵

“U+B”模式，U（Upper）指的是提供支持的一方，B（Basic）指的是被支持的一方。对照县域模式与县域实践，提供支持的外来公益组织往往是 U，县域中被支持的本地力量是 B，县域中的 B 既可以是基于项目形成的共同体，也可能是教育局（或教育局下设的公益项目执行部门）、学校、老师、村民（社区居民）等非共同体的形式。总体而言，U+B 模式所指的是外部公益组织支持当地的项目承载主体进行发展的模式，无论是共同体还是非共同体形式，其支持的内在原理具有一致性，因此为了读者更好的理解，本部分论述的 B 以共同体为主。

“U+B”模式是一种自上而下的增能式支持模式，它区别于自上而下的管控式支持，核心特点包括：第一，作为支持方的 U，尊重并给予 B 充分的自主空间，保证 B 的责任主体地位，使 B 的自主性、创新性、积极性、责任心都能得到最大程度的发挥；第二，U 沿着 B 的发展脉络，为其提供专业能力、资源能力、组织协调能力等方面的系统性支持；第三，最终形成 U+B 共同行动、优势互补的新型行动结构。

- 第四章 - 作为专业的县域模式 -

（二）U 的支持原则和所需能力

1.“红箭头”的支持原则

同样是自上而下的支持，按照具体的支持方式不同将其分为两种形式，一种是“红箭头”的支持方式，即做到了 U+B 的理想状态，充分给予自主性空间，激发 B 的内在动力，沿着 B 的脉络支持其能力提升，使其愿意成长与发展；另一种是“黑箭头”的支持，指的管控式支持，U 基于自身拥有的权力和资源要求 B 去遵循或执行，比如行政权力强压、监管等。然而，两种支持方式也可以同时出现在同一个 U 的支持体系当中，也就是红黑箭头各占一定比例。

对于作为 U 的公益组织而言，对本地的公益组织或者学校等主体也需要采用“红箭头”的支持方式，切忌使用“黑箭头”的管控方式。虽然外部支持者并没有行政权力，但是由于合作中需要借助于当地政府部门进行动员，这时容易直接沿用行政化的管控式思路，使得学校或老师因为行政要求而开展项目。即使没有受到行政化管控的思路影响，外部支持者也通常是拥有资源的一方，在和学校或老师合作的时候，有时也会在无意识中使用“黑箭头”的管控方式，要求老师们严格按照项目进度和要求执行项目或完成固定的动作，利用自身的权利或借助于教育局、校长的行政权力对老师进行管理。比如，阅读共同体中，成员被公益组织要求必须按时打卡或完成读书心得，如果没有完成就会被批评或劝退；教师培训中如果点名时不在或项目执行不达标时，就会借助于教育局全县通报批评。这种方式实际上是作为 U 的外部支持者自身缺乏相应的支持能力，才会需要借助于多种管控方式来维持项目的运作成效。

实际上，“红箭头”的支持方式由于激活了 B 的内在动力，并且给予其充分的信任和自主空间，因此能够在保证 B 按时完成任务的基础上，还会产生两重额外的效果：第一，能够使得被支持对象有创造性地走向更高端水平，而不只是防范其没有做到的风险。例如，支持学校自己营造阅读氛围时，他们可能能够探索出适合自己学校且效果更佳的方式，而不是仅仅停留在完成公益组织要求的常规内容；第二，B 的专业能力在这样的支持下能够自下而上地快速成长，从而不断被激励，形成自我负责的可持续发展状态，而不会出现行政管理中最容易担心的“一管就死、一放就乱”的情形。

- 第四章 - 作为专业的县域模式 -

2.“红箭头”的核心精髓和所需能力

“红箭头”支持方式的核心精髓是将成长的责任主体地位归还于被支持对象（B），让他们在自己的成长脉络上逐步提升。支持者（U）所需要给予的是特定的资源支持，例如资金、政策空间、专业能力、合法性身份，甚至是心理层面的鼓励。更重要的是，在给予资源的同时不剥夺他们的责任主体地位，即他们为自己的发展负责，为自己的成长而努力，而支持者（U）需要激励他们想要发展的动力，其实每个人都愿意追求有价值有意义的生活，这就是最原初的力量，只是每个人需要被激活的程度不一样。在这种情况下，激励的来源可以是被支持对象（B）做事能力的快速增加，专业性、成就感与价值感的全方面提升，也可以是项目本身的成效显现等。

除此之外，外部支持者（U）在支持中还需要具备前文提到的激活的专业性、沿着需求脉络提供支持的专业性等等。因此，外部支持者（U）一方面可以在项目运作过程中有意识地对于遇到的节点问题、技术手法等进行积累与总结，并及时反思与调整做法；另一方面也可以向外部同行业的机构学习与交流。

（三）B 的成长阶段及关键技术要点

为了使外部支持者（U）更好地把握被支持者（B）的发展脉络并提供支持，本部分以一家外来社会组织进入县域开展阅读项目为例，详细介绍作为被支持方（B）（下文以教师共同体为例介绍 B 的发展阶段）的四个发展阶段。

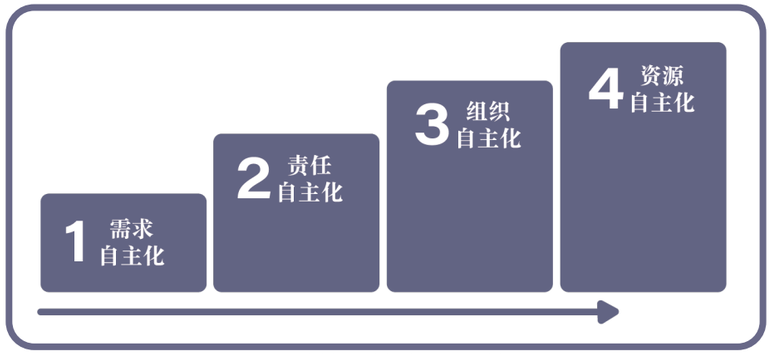

图 7 被支持方（B）的四个发展阶段

- 第四章 - 作为专业的县域模式 -

1. 需求自主化

A 阶段描述：

该阶段教师共同体逐渐有了内化的明确需求，并基于共同的需求来开展行动，而不是为了去迎合资源或者上级的要求来开展活动。即老师们接受培训不是因为这是行政命令或者为了自己能够获得校长关注等，而是因为他们真的觉得阅读培训有用，能够在其中有获得感，他们希望借助于此而发展自己，甚至他们自己提出需要什么样的培训内容，而且他们希望这样的活动越多越好，并不会觉得活动打扰到了自己的生活等。

B 特征：

（1）不需要行政命令或物资奖励等方式的吸引也愿意来参加，甚至愿意付费参加；

（2）参与者首先是自己认同项目，其次才是为了其他的目的（荣誉、奖励）；

（3）参与者希望活动和资源越多越好，而不是希望尽量减少麻烦。

C 从 0-1（开始需求自主化）的关键点：

（1）帮助群体挖掘和认识到自身的需求，引导其组织起来，给予他们支持和发展方向的引导与梳理；

（2）防止需求被资源等所引导而走向跑偏。

同样以阅读项目为例，需要让学校或老师们不仅仅愿意参与项目，而是认识到自己所在的这类群体的特征和需求，即老师们需要提升自己的阅读带读能力，需要学会如何激发儿童阅读兴趣，需要在学校开展阅读活动，需要改善校园整体阅读氛围等，一旦形成共同发展的想法和目标便会有进一步的行动。

2. 责任自主化

A 阶段描述：

该阶段教师共同体有了自己的“主心骨”，开始不再那么依靠外部支持者的引导，而是习惯于依靠自己的力量为发展花费功夫。例如，在阅读项目中，老师们和学校把阅读发展真正看作自己的事情，也因为支持者的引导和激发，让他们考虑如何借助于外部项目真正发展自己本土的力量，最典型的一句话便是：“他们外面的人都这么关心我们这里的发展，毫无私心、费时费力地做，我们自己也应该行动起来，做出一些改变。”

这个时候，老师们或学校会出现一些带头人，把大家团结起来设计活动或者项目，目标是为了让自己快速发展起来。他们开始觉得这是自己的事情，要自己想办法解决和面对，外部支持者是一个很好的支持者，可以适当利用，但更多的是要调动当地力量自己行动起来。

B 特征：

（1）教师共同体中出现明确的团队责任人，开始从团队的角度考虑问题；

（2）独立设计和运作项目中的活动，把支持方（U）当成是一个支持者、咨询者而不是依赖者；

（3）团队其他人认同责任人。

C 从 1-2（需求自主化到责任自主化）的关键点：

（1）在共同体中找到合适的责任主体（核心人物或带头人），提高责任者的组织管理、资源对接等能力，激发其持续深入开展团队建设的热情，最终让团队逐渐自主运行；

（2）为教师共同体对接合适的资源和能力建设。

对于这一阶段而言，引导组织中出现一些带领者尤为关键，实际上随着教师共同体的发展，需要讨论的事情越来越多，带头人会自然地凸显出来。例如，在大家商讨自己需要什么样的培训时，总会有人提出一些想法。此时，外部支持者需要及时敏感地捕捉到这样的成员，激发其建设团队的热情，鼓励和支持其带领大家发展，必要时候给予其特定的支持或资源链接。

- 第四章 - 作为专业的县域模式 -

3. 组织自主化（或称组织化）

A 阶段描述：

该阶段教师共同体形成明确的组织架构、管理决策方式、服务方式或活动开展方式、财务管理方式。组织内部出现明确的分工协作，并且形成稳定的机制。需要说明的是，这里的组织化转变不是形式动作，而是基于团队发展的需要，即他们需要以更有序、更规范的方式发展，以使得团队活动更加高效，团队的生命力更加旺盛，不会因为个人变化而受到影响，也避免团队中争权夺利或出现专制化等现象，那么现代化的治理方式则是必然选择。

B 特征：

（1）出现明确组织架构、团队分工；

（2）匹配的管理制度，例如决策制度、财务制度、项目运作制度等；

（3）开始出现类似于理事会、秘书处、会长团这样现代公益组织的框架，甚至出现民主选举、民主决策这样的治理体系；

（4）个人无法主导组织的发展，不会出现个人专权等情况。

C 从 2-3（责任自主化到组织自主化）的关键点：

（1）从一个人牵头的组织变成多个人共同参与协作的组织，领导者需要一定程度上让渡部分空间；

（2）公共空间的参与能力需要逐渐引入，形成协作机制；

（3）配套合适的资源链接和能力建设；

当有带头人带领组织发展时，随着组织中需要决策的事情增加，资源也越来越多时，容易出现一言堂或大家意见不合等情况，此时需要建立相应的规则制度，大家以文明理性的方式共商共建，那么便需要领导者有意识地引导更多人参与，民主推选出决策层等，这样大家都有参与空间，能够发挥各自特长，团队也能够朝着更为稳定的方向发展。

4. 资源自主化

A 阶段描述：

该阶段团队已经进入到比较稳定的发展阶段，有稳定的组织架构、人员团队、服务递送体系、资源体系，具备独立注册成为合法公益组织的条件，且能够保证注册后持续开展服务。但是组织不一定需要注册，而是已经以团队的方式在运转，这种模式相对稳定，也能够向外寻找到多样化的资源以供团队使用和发展。以阅读项目为例，最终项目结束后，这支以老师为核心形成的队伍依然在当地存活，并且能够链接和接受各类阅读相关的资源，继续为本地阅读发展而运转，他们对组织未来的发展有相应的规划，甚至叠加出其他项目。

B 特征：

（1）组织架构、人员稳定，不会因为部分领导者变动而影响到组织发展，有应急体系；

（2）组织资源稳定多元，资源不再是依托于个人或单个组织的支持，而是寻找到可持续的资源网络；

（3）组织的资源来源不断拓展，形成积累效应。

C 从 3-4（组织自主化到资源自主化）的关键点：

（1）组织的服务模式具有很强的生命力，能够吸引资源方的持续投入；

（2）组织开始出现更长远的战略考虑，有自己的资源体系规划，并且开展行动，甚至有专人负责；

（3）配套合适的资源链接和能力建设。

对于外部支持者（U）而言，如果当地真的能够形成这样的 B，最终走到资源自主化，那么外部支持者在这一县域便可以逐步退出，由本地力量继续为当地发展投入和贡献，外部支持者帮助其对接资源或在其有需要时给予相应支持即可。至此，一个县域也彻底发生转变，这样一个具有生命力的队伍成为县域里的公益基因，为县域持续发展“保驾护航”。

当下与未来

县域模式的

县域模式是一个前沿的话题，更是公益组织最新的着眼点，本部分主要对于当下县域模式中的常见情况进行探讨，并对公益行动者、行业支持者等提出未来发展的期许。

- 第五章 - 县域模式的当下与未来 -

一、当前县域行动中的常见情况

（一）把县域作为项目单元而没有看到背后的专业性

当前大部分的教育公益组织还没有真正进入到县域生态变革的阶段，更多的是把县域作为项目复制、推广或是规模化发展的目标。故而行动往往容易忽略县域生态这一体系下的专业性，认为只要具备“专项领域技术 + 资源”的组合便已经足够。

调研中已经看到，一些前行者或许有了一定的探索和积累，但更多的是基于机构的初始理念或者价值行动主张，如对人的尊重、参与赋能、授人以渔等等。但因执行过程中的行动路径、技术要点不清晰，规范化、标准化的项目流程管理又无法从专业的县域工作方法和策略的角度来给一线项目官员支持，因而不同的项目官员、不同的项目区域，县域模式的推进成果则呈现出较大差异。

本次研究便试图单独将这部分专业性凸显出来，把县域模式中“公益组织如何影响人、改变人、带动当地整体变化”作为一个核心专业技术问题来考虑，让大家从该角度看到其中的专业要点及难度所在。

（二）面对县域系统“无从下手”

当把县域模式作为专业体系来考虑，大家可能会发现其中存在巨大的难度，甚至对于一些伙伴来说，处于“无从下手”的状态，例如很多公益组织可能知道需要调动学校里老师、校长等主体的参与，但却没有相应的方法；再如一些组织和政府部门合作的过程之中不知道如何进行有效的沟通、如何相互支持配合以发挥各自的特长开展行动；也可能出现公益组织无法满足当地的部分需求，使得项目无法落地等情况。

本研究将县域模式发展中的关键版块梳理出来，让大家看到县域作为一个整体生态，首先需要项目落地，基于当地生态逐渐生根，同时在不同的版块上逐渐积累、、生长与发展，最终实现整体生态的建构。任何一个项目或组织都做不到短时间内的一蹴而就。

（三）沉浸于项目活动形式上的“热闹和繁荣”之中

前文提到了公益项目体系中的资源方和受益方分离，这一分离将使得受益方在项目格局中处于被动的位置，容易成为“客人”，甚至有时候为了担心公益资源旁落而迎合公益组织，对项目递送的物资或是开展的活动都表现出极大的兴趣和欢迎，待物资递送过去或是活动开展过后，其结果很有可能并未能改变受益方对项目实质效果的关注。例如，一些教师公益培训项目，对于参加成员来说，由于是免费参加的培训，往往不会计较投入产出比，再加上一些热闹活动的设计，满意度往往都还不错。但最终培训的效果，常见到的是“听着内心激动，回去毫无行动”的情况。

对于这样的情况，可能也有一些伙伴会困惑，是否我们就必须完全摒弃资源“诱导”或者不能做热闹的活动，这个答案也是否定的。公益项目背后的理念影响需要一定时间上的沟通渗透，前期对方完全不感兴趣的时候，可以适当的用资源激励等作为一开始的工具，建立基础的信任和认同，但有了一些基础之后，就需要慢慢进行浸润式的影响。同样，热闹的活动并不是说不可行，而是若长期只有流程形式上的热闹而不关注实质性的推进和改变，就容易产生表面的繁荣。一旦项目退出，当地就快速退回到原有水平，甚至留下一些负面的影响（如偏颇地认为公益项目就是做做活动，存在很多形式主义）。

（四）把行政统合作为项目最终目标

一些组织对县域模式的理解，往往是把项目最终能“交接”给当地政府，由政府主导运作作为其最终目标。不可否认，公益项目长期扎根在县域，是能够影响或者促进当地政府在政策、机制等方面的变化，但并不是所有的项目都适合进入到行政统合体系之中。

有些项目适合最后交由政府进行统合，例如硬件建设类项目。有些项目适合政府在政策和财政上提供重要支持，例如教师培训、驻校社工的人员费用和长期设置、课程开展等，但这类项目同时也需要公益组织作为专项领域的专业提供者来参与其中。还有一些项目，需要用公益的方式，提供自下而上的支持和建构，本身不太适合完全纳入行政统合，例如在地共同体的发展，其不一定适合把行政统合作为项目的最终目标。

- 第五章 - 县域模式的当下与未来 -

（五）县域中自下而上的扎根和流程化项目框架的冲突

一些教育公益项目在进入县域多年后，往往很难跳出“原地打转”的桎梏，机构也难免陷入到“为了项目而项目”的怪圈之中无法超脱，甚至项目团队在这种基础性的循环中而逐渐失去了价值感和创造力，组织也常常会认为是项目管理出现了问题。

而回应的方法常常是将项目尽可能的颗粒化分解，其实并不是所有的项目都适合于颗粒化分解，尤其非流程化公共服务类的项目，它是一种扎根到当地弥散状和浸润式的行动体系，而颗粒化的过程往往也可能让流动在项目过程之中的灵活性、自主性和创造性受到折损。行动中的主体被固化或异化到一个个分解的目标或行动框架之中。换句话说，需要有一定的“留白”，即结合每个地方的县域生态而进行灵活调整。县域模式需要给一线团队扎根当地深度探索的机会和在地力量自下而上生长的空间，从而使适合本地的县域模式真正在当地生长出来。

同样，在该体系下，也不太适合精确化地标出县域系统行动中的单位成本，甚至进行比对。我们可以不断地去追寻项目模式中行动体系是否有效、高效，是否是当前发展脉络下的最优解，而不是去追求表面数字上的光鲜耀眼。

（六）不知如何看待或界定项目成败 / 成效

一旦进入到县域模式的纵深处，则需要在各个版块上发力，尤其是深入到当地力量的激活和支持的体系之中，大家便会发现其中的难度加大了很多，不免会产生很大的挫败感甚至是无力感。

例如，其中的共同体培育，项目发展到中后期可能会存在一定程度上的衰减甚至是消失。有些在地共同体由于种种原因可能存在从起步期过后就衰减或消失的趋势。那么这种情况是否意味着该共同体的失败？事实上，共同体不可避免会有自己的生命周期，经历“起步 - 发展 - 成熟稳定 - 衰减 - 解散或转型再生”，只不过可能有些共同体的生命周期较短，并不能持续地发展起来。本身共同体培育是一件颇具挑战性的事情。共同体的衰减并不意味着参与者没有成长和发展，而是需要关注共同体存在过程中的收获，并让未来有重新组织起来的可能。当然，我们也可以在其中分析共同体衰减的原因，从而更好地培育和建构。

所以，我们一方面需要从专业性的角度来强调县域模式中的管理体系，另一方面也需要给予更大的理解和宽容，甚至从更为长远和系统的角度来看待其中的成败，而不是简单地关注当下项目产出的人数、活动次数等表面指标。要知道“十年树木、百年树人”，在县域生态体系改善的格局中，需要减少“功利化”的项目指标，更为关注实质的浸润。

二、对县域的未来期许

相信随着教育变革进入更深的层面，越来越多的目光会聚焦在县域，县域的专业性也逐渐浮出水面，目前正在初步探索的阶段，有着无限的潜力。在这里，我们并没有提出一些具体的建议，而是对公益行动者、行业支持者等有了更多的期待。

（一）关注点从事扩展到人

县域模式和以往很大的不同之处在于更加关注其中的人，县域教育的基础在于当地教育行动者的改变。在当前的探索阶段，我们或许无法全部解决不同县域下的种种挑战，但可以在现有的行动中加大对人的关注，例如，在和当地的对接中，不仅仅是简单的项目行动进度的推进，而是一种沟通、陪伴、鼓励和支持。这需要我们投入更大的耐心和时间。

（二）增加从专业角度切入的系列行动

当县域模式的专业性浮出水面后，我们需要更多这方面的思考、交流、行动和共创。例如，增加更多的县域模式的基础研究、案例剖析、行业交流与共创。大家既是各自县域模式的探索前行者，也是一线的“知识生产者”，可以在其中总结梳理相关的经验模式。同时，一些行业支持性组织可以尝试建构县域模式的行动研究共同体，共同记录和积累县域模式的专业技术。

（三）逆流程化上的内卷：从流程式到扎根式

当县域模式中的专业性被广泛认知到以后，大家便会发现项目行动需要更多的从项目流程体系中解放出来，进入到扎根式的体系之中。即便一开始带着相对明确的项目流程进入当地，然而一旦扎根到县域中，需要基于当地实际，自下而上地挖掘需求和激活当地力量来逐步开展行动。扎根式一定程度上需要跳出项目固有的形式化框架，并不是为了项目书负责，而是真正对社会问题和当地需求负责，基于县域实际需要进行探索行动，给一线人员足够的自主性和行动空间。在经过前期探索之后，逐渐形成清晰的项目行动体系，所以扎根式也是有具体逻辑思路和项目计划的，只不过不能被当前固化的项目流程和筹款体系所绑架。

从资助方与行业支持者视角来看，两个主体位于公益行业的上游位置，他们的改变似乎更为迫切且关键。因此，资助方与行业支持者也应跳脱出流程式与形式化的框架，进入到关注项目的实质（比如关注公益项目对于人的改变情况、本土化与生态化实际落地的情况等等）以及如何支持项目更好地成长（比如，通过给予非限定性资金或简化繁琐的执行流程，从而为公益组织提供更大的自主探索空间等等）中来。而要做到这些，也对资助方与行业支持者自身的专业能力与支持能力提出更高的要求。

- 第五章 - 县域模式的当下与未来 -

（四）从起点处共创

县域模式是一个前沿的话题，更是公益组织最新的着眼点，我们看到了其中巨大的潜力，这份研究报告只是我们研究县域的一个起点，在我们力所能及的情况下概览其中的专业性，但县域模式中更为精细的内容还未能一一展示。一方面，我们在现实研究中还未看到更精细的做法；另一方面，县域公益中所蕴含的内容也无法在一份报告中全部展示。因此，当前展示的报告内容是我们研究县域的基础，也是一个很好的开端，我们也希望与更多一线组织共同探索县域模式的专业性，跳脱出流程和规范，更多地从以人为核心的整体性与系统性改变的视角来看待县域模式。当然也更愿意以此切入到县域公益更为细节的角度进行研究，为行业发展贡献力量。

- 致谢 -

致谢

2021 年 7 月，心和公益基金会与浙江致朴公益基金会找到我们（北京七悦社会公益服务中心）讨论研究县域模式的可能性，商讨一番之后，我们怀着无比兴奋的心情与极大的好奇心共同启动了本项目。调研的几个月内，我们接触、访谈了 40 余家教育类公益组织，组织了一场百余人参与的线上研讨会。在此，感谢各位访谈伙伴对我们的坦诚与支持，专程花费时间解答与探讨我们提出的各种问题，个别伙伴为了支持我们“刨根问底”式的挖掘，还开放线上调研的机会，使我们得以深度访谈到县域内的一线老师、校长、教育局领导等核心相关方，从更为立体的视角把握县域模式的格局。在访谈对话中，我们惊叹与敬佩于县域模式的先行者们怀着改善县域教育生态的热忱初心，扎根当地，上下求索，虽然不断遇到困难与挑战，经历着成功与失败的考验，但“探索”本身就对县域模式的发展极具意义。

此外，还要感谢本项目的两位资助方——心和公益基金会与浙江致朴公益基金会，他们以务实、信任的态度与我们共建，作为资助方能够扎根行业、捕捉动向，以深度的研究了解现象背后的本质并推动行业未来的发展，感谢你们对于行业发展的付出与努力。还有我们的合作执行方三门县有为图书馆，原计划于去年 10 月在浙江省三门县有为图书馆开展线下研讨活动，却因疫情的影响，两次筹备都在临行前取消。感谢有为在其中的付出，也期待疫情稳定后，能够再次与大家顺利见面。最后，真挚地希望越来越多的公益组织手持专业性的熊熊火把，照亮中国更多的县域地区。

附录

- 访谈机构名单
- 案例呈现
- 教育公益组织县域模式研究节点问题清单
- 名词索引

附录一：访谈机构名单

机构名称：

北京桂馨慈善基金会
益教室
田东县晨曦儿童发展中心
浙江省湖畔魔豆公益基金会
长沙市岳麓区大爱无疆公益文化促进会
北京歌路营慈善基金会
马云基金会
建宁县启航青少年事务社会工作服务中心
北京华宇公益基金会
北京市向荣公益基金会
爱德基金会
芭莎公益慈善基金
彝良县禾心社会工作服务中心
福建省同心慈善基金会
北京乐平公益基金会
浙江致朴公益基金会
《阅读梦飞翔》文化关怀慈善基金有限公司 (中国香港) 湖南办事处
湖南弘慧教育发展基金会
北京慈弘慈善基金会
广东省担当者行动教育发展中心
杭州市上城区六和青少年阅读服务中心
北京市西部阳光农村发展基金会
河南省振豫教育基金会
北京春晖博爱公益基金会
上海佰特教育科技有限公司
中国扶贫基金会：美好学校项目
泗水县微公益协会
成都童萌社会工作服务中心
武汉市武昌区种太阳社会发展与创新中心
友成企业家扶贫基金会
昆明市呈贡区是光四季诗歌青少年服务中心
叶子少儿美术网

附录二：案例呈现

本部分将呈现 5 家不同公益组织县域实践的案例，它们都可以落入一个完整县域模式中的某一个特定侧面、特定的环节或特定的台阶上。一个公益项目可以在一个特定的环节或台阶做出与众不同的特点，展示出自己的独创性，能够为其他组织提供相应的借鉴。所以，一个案例的价值贡献不在于它展现出了一个完整的县域模式的整体，而在于能展示出其中某一个侧面、某一个环节上特有的机制。

这些前行者不管是已经取得了一定的成绩还是遭遇着各种不同的挑战，都将目光已经进入到县域的毛细血管处，开始了根部的变革。他们的经验、教训和各种足迹都值得我们记录，成为县域模式继续发展的财富。

一 阅读・梦飞翔双峰县域模式分析

（一）案例概要

双峰县是“阅读・梦飞翔”文化关怀慈善基金[14]（以下简称梦飞翔）最早进入做阅读的县城，也是十多年来由公益组织和当地教育部门，倾力打造的全国第一个阅读教育示范县。

梦飞翔在双峰县的探索最初便是和教育局合作[15]，从试点学校到县域内中小学全覆盖，从捐建新型图书馆到提供先进阅读理念指导来支撑阅读教育工作运转；从收拾整理习惯到养成教育体系建立；从建馆系列培训和专业指导到协助县区组建本土阅读骨干教师队伍；从梦飞翔包揽所有项目学校的成效评估到协助县区搭建阅读评估督导团队。最终梦飞翔逐步退出了双峰县的阅读推广，交由教育局继续推进并采用阅读指标评价来促进全县的阅读建设。在本案例中，着重展示梦飞翔如何真正嵌入当地教育体系之中，以及在项目退出以后，如何继续支持教育局更好地推进阅读工作。

（二）项目的落地生根

1. 沿着对方需求脉络出发——养成教育

梦飞翔进入一个县域选择最初合作的学校时，是由当地教育局推荐较为积极、想要打造阅读的学校，再由梦飞翔团队深入学校走访调研，通过访谈校长和老师，最终确定项目落地学校。但即使是积极的学校，甚至是教育局，想要进一步激发他们配合或共建的积极性，都迫切需要看到阅读能够带来的改变。

因此，为了让学校看到项目效果，梦飞翔在落地学校以后，首先会在学生的生活习惯，课堂和在校规范等行为习惯养成方面进行教育和提出相应的要求[16]，例如要求学生统一摆放课桌，上课时向老师行礼，阅读时要端正姿势，填写相应的阅读手册等[17]，这些比较规范化的内容能够快速改变一个学校的整体阅读面貌，也会让校长和老师们在项目开展的 2-3 个月内便感受到整洁、有序的书香校园。项目同步也在组织

14　香港“阅读・梦飞翔”文化关怀慈善基金致力于帮助中国农村小学建立图书室，以“阅读教育”为平台，为内地农村学校提供阅读教育经验，传播先进阅读教育理念，培养学生终身学习和阅读的能力及习惯，而且项目图书室的图书装备，书柜、书桌等物件的添置均由香港“阅读・梦飞翔”文化关怀慈善基金全资负责。此外，基金会还派遣专职工作人员帮扶项目学校规划设计图书室、培训并指导师生阅读、考核评估学校阅读教育成效……

15　梦飞翔重视效益，重视赞助人的资金是否能获得最大效能，梦飞翔定调项目发展必需具备持续性发展的特质，这样受惠的不仅是首数年的学生，未来入学的孩子也能一样获益。因此，项目除了规划阶段性发展外，还与县区教育局为合作伙伴，协助其组织和培训梯队人员、建立有效的评估机制，使得接受梦飞翔支援的地区 / 学校，可以独立规划和持续推行有效益的阅读教育。

16　梦飞翔建议学校每天固定有 25-30 分钟的阅读教育时间，并提供详细的低年级和中高年级的具体目标和阅读教学课程

17　从阅读时间起，延伸到各课节，培养学生经常保持教室整齐干净，书包和书桌抽屉收拾好、桌面课本和用具摆放整齐。学校行政组检视教师是否遵循阅读时间的规章秩序、指导 / 引导正学生运用阅读技巧和方法阅读、表述阅读心得和互动交流观点和经验等。

- 附录二 - 阅读・梦飞翔双峰县域模式分析 -

学生进行午读，鼓励学生们发表读书感受[18]，提升学生的表达能力。在半年左右的时间中，许多学生都敢于站起来发言，并且能够就书本中的内容提出一些自己的见解。分享过程有鼓励学生提问互动，促进孩子的专注聆听、提问和回应能力；尤其是很多农村学校，老师们以前没有给学生这样的锻炼机会，也没有让学生们站起来表达自己，所以，项目产生的对比使校长和老师明显地看到了阅读带给学生的变化。而且，带领阅读教育时间的教师是轮流参与的，不仅仅有语文老师，各个学科的老师都会被卷入其中。

此外，对于撬动教育局和学校方面，项目不仅关注学校在阅读方面的需求，还会关注学校环境、学生实际困难等其他方面的需求，例如，帮助学校改善如厕环境、贫困学生助学、太阳能洗澡设备等硬件的引入。

2. 深度影响和撬动教育部门

梦飞翔在双峰县运作了 13 年，县教育局从一开始的单纯接受梦飞翔的资源投入，转为自主建馆、组建本土团队，接待阅读教育参访上千次，他们从“受鱼者”成为了“授鱼人”。良好的成效带动了地区的自身资源和力量的投入，最终使得教育部门不仅愿意动用本土资源推广阅读教育工作，而且还沿用梦飞翔的评估指标体系，不断激励和调动学校参与，同时提升学校做阅读的专业性。但是具体是如何做到的呢？梦飞翔大致经历了几个阶段，每个阶段中都有相应的“组合拳”。

这几个阶段可以大致用时间来进行划分：

第一阶段大概用了三年的时间，梦飞翔投入了 100% 的精力、人力、资源等，在这个过程中让教育局看到一些改变，而且让他们内心真的认可阅读这件事、阅读能够为孩子带来改变。这个阶段的目标也正是要让教育部门深度认可、信任项目和团队，并且思考作为外来的公益机构都如此用心地帮助学校，为什么他们自己不能做？

第二个阶段，是下一个三年，梦飞翔从自己行动变成了带领教育局一起行动。如果第一个阶段有了意识，那么这一阶段便是有了行动，具体表现为教育部门出台相关的政策把阅读这件事做得更好，也开始有专门的人参与到阅读的推进中，例如成立阅读办等相关部门，下发关于阅读活动的通知，组织一些阅读层面的集体活动。

以上 6 年的时间，就是完整的一个小学周期，教育局看到了小学生毕业时整体的素养提升，除了成绩的提升（尤其是语文成绩），还有学生的自信和与人沟通的能力，这是他们亲眼看到的实实在在的变化。

18　给学生示范一些表达范式，让他们在发言时至少能够说几句，例如，“今天，我介绍的一本书名字叫做 ....，这本书的作者是 .... 我最喜欢的是 ....，这本书讲的是 ....，我从这本书中学到的是 ....”。

这个时候，他们便要真正开始自己投入财政资金在全县推广。

因此，进入第三阶段时，教育局又出钱又出力，成立项目执行团队，调动项目挖掘出的种子教师，部署在各个学校，梦飞翔团队也就此慢慢退居幕后（把资源调配其他地区、培养第二个、第三个示范地区；同时，利用双峰成为梦飞翔阅读教育的示范县和阅读教育人才的培训基地），偶尔为当地对接一些资源或者参访学习交流机会等。当教育局遇到某些具体的评估（阅读评估指标）专业问题时仍然可以向梦飞翔求助。

而这三个阶段具体是怎么达成的呢？

首先，在学校进行了图书馆的硬件建设[19]，改善校园阅读环境，同时采用养成教育先行的方式，让老师们能够快速看到初步的效果。

第二，提供完善的阅读课程和教师培训体系。对教师们进行培训时，不仅仅针对语文教师，更是极力倡导全学科教师参与，因为，梦飞翔的理念是阅读不只属于语文学科，而是和所有学科融合在一起、相辅相成的。例如对历史教师而言，他可以了解图书馆的平台资源如何辅助自身教学；体育教师可以了解相关的理论知识，辅助课程开展；数学教师可以知晓如何利用教材以外的资源，进行数学知识点的教授。此外，对进行教师的培训内容中，既有午读中比较容易上手的偏向流程化的课程，也有如何引导学生开展阅读的专业方法，更有和学科相融合的板块。例如，低年级教师如何进行绘本教学来激发学生的阅读兴趣和培养学生的基础学习能力；学校如何开展阅读活动，让学生们有参与感；中高年级教师如何引学生提问、思考和总结；如何利用绘本教学进行学科教学等。

同时，梦飞翔也会在不定期专题培训中改变行政管理人员及一线教师的传统观念。梦飞翔在每一个项目启动前，都会给予学校行政管理团队及一线教师进行集中培训，分享最新的阅读教育资讯和理念、最适合农村学校运作的阅读教育操作体系和阅读教学技巧，同时采用养成教育先行的方式，让教师们能够快速看到初步的效果。

第三，除了课程内容本身对老师的激励和影响以外，对老师的综合激励是必不可少的。首先，引导教育局在行政体系内给予优秀老师更多的认可与鼓励，使一批重视阅读、在班级和学校开展阅读成效较好的阅读专干、青年教师被看到或被提拔起来。其次，组织老师们对外交流研学，走出去看看外面的世界。最后，还可以满足老师们评职称的需求，例如梦飞翔在湖南省教育科学院申请到青年专项的省级课题，这一课题

19 ［为学校建立“藏阅一体化”的新型图书馆，为学生提供丰富优质的图书，改善他们的阅读环境，让图书馆不仅仅是图书的“流通场所”，更是成为学校各学科教学的“资源库”，亦是农村孩子们最珍贵的“藏宝地”。

会邀请种子老师参与到研究中，帮助他们积累课题申请与研究的经验。

第四，给予教育局层面的激励。对教育局而言，首先能够看到校园氛围、学生表达和阅读等方面的快速改变；其次，县域推广有了一定成效以后，便有很多区县想要参访学习，双峰县作为示范县域，很乐意分享经验，对外展示自己的工作绩效，尤其是在一些重要的场合或者会议上，双峰县的阅读成为了一张闪亮的名片，政府部门也更加愿意以县域为单位整体推进。最后，政府部门越重视，给予项目的支持便越多，例如制定一系列激励教师参与的政策；项目做得时间越久，学生的成绩相应变化，也越能够向外示范，这样就进入了正向循环，资源越多规模越大。

第五，鼓励学生综合发展，建立阅读相关的成效评估体系。梦飞翔在支持各学校阅读发展过程中，设置了包含养成教育以及学生和老师能力成长相关的指标，每年评估一次，评估出来的优秀学校，教育局层面也会给予一定的奖励。而梦飞翔评估的主要目的也是希望能够挖掘到一线老师探索的优秀案例，给其他学校或老师以示范和学习。因此，在评估中会采用观察、访谈等多种形式进行打分，同时，教育局的人也会深度参与，在这一过程中，教会教育局的工作人员这套评价体系。为了让教育局的工作人员更好地理解和应用指标，梦飞翔每次评估都会带领他们参加，让他们在做中学。此外，也会逐步让教育局的工作人员自己来评，他们会先挑选出 10 所优秀学校交由教育局评估进行试验，再不断扩展范围，最后所有学校都交由教育局自己进行评估。教育局也建立了专门的评估小组，小组成员从梦飞翔的骨干教师中选拔，由选拔出的这 4 名教师专门统筹学校阅读评估工作。

此后，随着评估工作的常态化发展，梦飞翔逐步退出双峰县的工作，阅读推广和评估工作完全教育局由主导。

（三）案例讨论

在梦飞翔多年的探索中，逐步实现了从撬动政府参与到政府自己出钱出力来做，也彻底改变了一个县域的阅读状态，助力其成为省级乃至全国所关注的阅读示范县。这也促使当地政府部门越发重视阅读教育，设定了中长期的发展规划。

但是，在政府逐步将公益项目纳入行政体系进行干预时，也会有较大的挑战，可能会有“矫枉过正”的风险。例如，有些教育局可能为了让更多学校都能投入做阅读，从而加大评估考核力度，而评估本身是一个非常具有专业性的事情，其中指标的设置和实行是很挑战的，评估指标如何真正起到指导和帮助作用，而不是让被评估者感到压力，甚至因此而形式应对等，都是较难把握的事情。一旦对于评估本身的专业性

不了解，那么加大考核力度可能会在原本梦飞翔和教育局一同营造的“红箭头”管理模式中逐步加大了“黑箭头”的管控模式（“红黑箭头”的解释详见报告正文）。这也是很容易出现的问题，因为教育局改变的心情非常迫切，便使用了最惯用的行政干预方式，实质上少比例的行政手段并不会有太大问题，但是当教育部门和公益组织不明白红黑箭头的不同管理思路，不了解为何要采用不同的管理模式时，便很容易把握不好尺度，即越来越多的行政手段会出现，越来越细致的行政考核会被叠加，而最终将原有的红箭头支持方式彻底变成了黑箭头的管控，而社会组织和教育部门依然不觉知项目已经发生了负向变化，直至最后将原有成果破坏还在困惑其原因。

因此，本案例借助于梦飞翔和当地教育部门超前的探索，而向读者展示外部支持者进行“红箭头”支持的必要性，以及警惕“黑箭头”的出现。不管是教育部门还是社会组织，都必须真正了解这两种管理方式的本质区别，才能够防患于未然，也才能够在后续教育局自主运作时不跑偏。

二 北京桂馨慈善基金会贞丰县域模式分析

（一）案例概要

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。

1. 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。

2. 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[20]。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。

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[21]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。

1. 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的老师，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，第一年在县域学校配备桂馨书屋（包含 3000 余册图书）和 1 场阅读培训，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图书更新、教师自主运作金、悦读空间等项目，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。

2. 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桂馨阅读联盟和桂馨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 位成员达成自主管理、自主运作的共识；其次，为其自主

20 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。
21 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。

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，包含但不限于小额资助、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[22]。

22 篇幅原因，在此不详细赘述。

（四）小结

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、教师支持）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；

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。

三 北京慈弘慈善基金会遂川县域模式分析

（一）案例概要

2018 年，北京慈弘慈善基金会（以下简称“慈弘”）与江西省遂川县教育体育局（以下简称“教体局”）开展合作，将慈弘两个核心品牌项目——悦读成长计划[23]和乡村师生赋能计划[24]一同引入到当地，采取系统化的手段将老师们激活起来，并在当地学校中萌生出众多阅读与《健康与幸福》课程（以下简称“幸福课”）教育实践的生态体系，后因成效突出被教体局以出台“大阅读活动”、《健康与幸福》课程开课、教研、赛课及名师工作室建设等一系列政策的方式在全县推广。本案例的价值点在于呈现慈弘是如何在当地扎根生长起来的，其中的核心相关方是如何被激活与影响带动的。

（二）本土化与生态化的形成

1. 借助于行政力量自上而下进入

在进入遂川县开展项目之前，慈弘首先选择与当地的教体局建立起合作关系。因此，第一步要做的事情就是与当地教体局的局长等领导进行洽谈，其目的在于：一是在谈话中了解教体局的想法和合作意愿；二是通过介绍自身的项目，赢得教体局对慈弘项目及其专业性的初步认可与支持；三是沟通双方的合作想法与落地思路，最终达成合作共识。而后，在项目开始阶段，慈弘依靠教体局的行政力量和背书，自上而下地打通进入学校的通道，取得校长和老师的信任。具体方式包括，在教体局的陪同下大面积进入学校走访并捐赠班级图书角，借助于教体局正式发文组织第一批老师参加培训，教体局的支持促使校长和老师愿意尝试开展阅读活动和《健康与幸福》课程等等。

2. 教师激活体系的建构

然而，在慈弘借助于行政力量得以顺利进入学校，接触校长和老师群体后，便扭转方向不再持续依靠政府的行政命令等手段推进项目，而是凭借自身的力量促使项目自下而上地生长起来，其中最为突出的表现是老师的激活。

（1）氛围营造将更多的老师卷入

悦读成长计划项目以班级图书角的捐赠作为进入学校的第一步，为项目校的所有班级各捐赠一个班级图书角[25]。优质的适龄图书进入班级后，能够自然引发大部分学生（尤其是低年级学生）的阅读兴趣，但仍会有一部分学生的阅读兴趣需要老师的引导和激发。因此，慈弘在学生自主阅读的基础上发起“小树苗计划”项目，即慈弘通过提供物资（奖励图书和证书）和专业技术，鼓励学校自主设计、开展阅读活动，营造学校的阅读氛围，一些有想法的老师就在慈弘支持下，自发开展多种多样的阅读活动[26]。尔后，通过微信群的即时分享、反馈及回访交流进行激励，慈弘使积极的老师们和学校感受到“被看到”、“被认可”，同时也使尚未开展阅读教育活动的老师们看到更多样的做法，感受到阅读活动的氛围和效果，起到引导和激发的作用。这样自发申请的活动与教体局或校长自上而下命令式的活动有较大不同，组织活动的老师自身具有办好、办实活动的动机，因此活动的核心基本都围绕提升学校阅读氛围和学生阅读兴趣展开，形式相对新颖，实际卷入的学生与老师也相对较多。

在这一过程中，慈弘注重给予学校和老师们充足的自主空间。例如，不统一制定图书角管理的细致规则，鼓励老师与学生一起探索适合自己班级的图书借阅管理方式；不统一要求阅读活动的形式，由老师们根据实际情况设计最适合的阅读活动。但这并不意味完全让老师自己从零摸索，慈弘辅助进行了细致的支持工作，一方面以培训等形式为老师们提供有效的专业技术路径和工具，另一方面注重与老师们交流，鼓励其分享和反馈建议，在与老师们共建的过程慈弘不断积累更多的有效做法。自主性的不断激发，让老师们真正成为项目的参与者和创造者，真正感受到教育中的胜任感和价值感。

（2）专业性成长的激励

专业性的成长是悦读成长计划和乡村师生赋能计划都格外看重的内容。尤其是乡村师生赋能计划，其核心就在于让老师们掌握幸福课的核心理念，促进学生的社会情感技能全面发展。因此，慈弘为老师们提供了三级培训体系：第一层级面向全县所有班主任老师，进行基础理念、方法等的参与式培训，慈弘会根据老师们提供的教学札记的质量及幸福课的上课情况挑选积极主动的老师进入第二层级培训。第二层级培训为贴近课堂的技能提升培训，此外慈弘的工作人员还会根据老师们的需求情况帮助链接专家资源答疑解惑。第三层级的培训则为骨干老师提供项目制专业提升路径，首先引导老师进入以北京师范大学曾晓东教授为项目导师的教师发展共同体进行教学方法等的线下学习，对幸福课及相关内容进行系统性学习；其次，邀请专家团队进入县域对老师们的实践开展听评课指导和督导，帮助老师们解答实际上课中的问题与难点；而后，邀请骨干老师在专家实地培训中担任助教或讲师角色，培养老师单独开展培训的能力；最后，为兼备丰富实践经验和专业能力的老师一方面在本地建立教师工作室，带领更多的本地老师以教学共同体的形式深度发展；另一方面，提供外出实践的机会，即通过培训为其他地区的一线老师传递自己的实践经验，或参与其他公益组织的营队活动为当地儿童开展幸福课。

这样的专业性成长激励具有明显的梯度特征，从最为基础的

23 “悦读成长计划”以“班级图书角”为核心，以专业化、流程化的公共服务为支撑，以“小树苗计划”、“慈弘讲堂”、“教师发展”、“阅读加油包”为深化和激励，建构系统化的“激励体系”，推动书香校园文化建设，助力县域阅读教育生态的可持续发展。

24 乡村师生赋能计划项目是为乡村小学阶段学生社会情感技能发展提供一套 165 课时的《健康与幸福》课程资源，并针对乡村教师开课所需的教育教学理念技术，组织教师参与进阶式、多层级的教师培训及内容丰富的教研等活动。协助乡村教师教会学生健康的生活方式及情感表达方式，拥有感知幸福的能力，完善学生社会化发展进程，同时为乡村教师搭建专业成长平台。

25 班级图书角包含书柜和分级阅读的图书，小学班级图书角图书数量约 100-150 册 / 角，初高中班级图书角图书数量约 70-100 册 / 角。

26 具体形式包括课前三分钟演讲、阅读擂台赛、情景剧表演赛、手抄报或绘画展示、自制绘本、诗词大会等。

- 附录二 - 北京慈善基金会遂川县域模式分析 -

理念、方法的参与式培训，引导老师们对幸福课进行初步了解；到沿着老师当下能力水平提供能够在班级里用起来的一线教学技能培训、实地指导与答疑解惑；再到支持具备较高专业能力与实践经验的老师向更多老师分享自身的探索经验。在慈弘提供和建构的专业性成长通道中，老师们能够沿此路径获得专业能力的提升，进而感受到工作胜任感与自身价值感的逐步提升，彻底激活起老师们的内在发展动力。

（3）社会化价值通道的建立与体制内激励的嵌入

与上述内容配套使用的还有社会化价值通道的建立与体制内激励的嵌入。毋庸置疑，在传统的教育体制内，教师们只有唯一的激励通道，那就是体制内的考评与晋升，但慈弘在长期的实践中发现，仅靠这些难以满足老师们被认可和实现自我价值的需要，公益组织能够通过自己的力量建立出社会化价值通道来弥补原有的不足。因此，慈弘通过自身公众号平台开辟专栏，展示学生、老师及学校的风采、做法及优秀作品；同时，还帮助链接媒体平台、教育论坛、其他公益组织等更为广阔的平台，这不仅促使老师们能够充分展示出自己的能力、实践中的成果等，也可以使他们在被看到与被认可中产生价值感。

此外，慈弘还与当地教体局联动，将项目中对老师的认可和激励嵌入体制内的激励中，具体表现在：对于慈弘与教体局共同为阅读活动表现优秀的老师及学生颁发奖励图书及证书；慈弘提供的教师培训时长认证、赛课证书与当地教师评优评先挂钩。事实证明，这样的方式使当地的教体局能够看到一线老师在实践中产生出的优秀做法和实际成效，这既对老师们起到了重要的激励作用，也反向激发教体局更加认可，进而愿意持续推进项目。

3. 为学生搭建参与的平台

学生是教育生态中最为关键但却难以落实到的一环，慈弘不仅通过支持教师发展来保证项目效果落实到学生，更为关键的是借助于学生自主图书管理将其充分调动和卷入进来。慈弘在项目中建立学生自主借阅管理的机制，基于项目多年实践经验梳理出图书角建设“十步走”的技术路径，从图书的盖章、编号、师生共同制定适合自己班级的图书借阅规则，师生共同推选班级图书角管理员，再到具体的借阅登记，都在慈弘和老师的引导下由学生具体负责起来。慈弘还开发“公益班会课”的形式，支持老师将公益理念和志愿者概念传递给学生们，将小小图书角管理员的职务建设成为志愿者岗位。每年，慈弘还会对优秀的小

图书管理员颁发“优秀志愿者”证书，感谢并认可他们在志愿服务中的贡献。因此，当图书角运作一段时间后，孩子们不仅逐渐爱上阅读，还在协助、组织同学借阅图书的过程中体验志愿服务的价值，培养了责任意识和自主管理能力。

（三）小结

整体来看，慈弘虽然通过教体局自上而下的支持进入到学校和班级当中，但在实际执行中仍然是从教师、班级和学校层面出发，自下而上地使项目在当地扎根生长起来。这样的做法确实在当地取得了富有内在生命力的成效，目前遂川县已有一批种子老师活跃成长起来，并成立了一个幸福课工作室，吸纳 21 位老师深度参与进教师共同体当中，自主开展集体教研、读书会、送课下乡、团建等活动，实现教育能力与自身发展的双重成长。

而在政府层面，尤为难得的是遂川县教体局格外认可慈弘在教育方面的专业性及其获得的成效，通过下发《遂川县中小学生大阅读活动工作方案》、《遂川县 < 健康与幸福 > 课程优质课竞赛活动实施方案》等政策文件的方式将慈弘带来的阅读模式及教师发展模式向全县推广，整体的工作方案与慈弘的悦读成长计划项目模式充分嵌合，具体包括：以慈弘图书角中的书籍为落实阅读的载体；借鉴小树苗计划在全县推广大阅读活动的方式鼓励全县学校、老师开展丰富多彩的校园阅读活动；将慈弘组织的全国知名专家、特级教师培训与听评课指导等资源纳入教师培训体系当中；在慈弘项目运作方式下，教体局能够更加深入地同步参与项目，看到项目的实质效果，关注并支持阅读及幸福课教学中优秀的学校和老师。

当然，目前遂川县的县域模式发展仍处于稳定与巩固的阶段，未来慈弘会继续在教师专业性培育与协助教体局推进阅读工作层面上，通过自身的专业性不断促进遂川县县域模式的有机生长。

四 免费午餐鹤峰县域模式分析

湖北省恩施州鹤峰县（以下简称“鹤峰”）是免费午餐项目面向整个县域范围全面开餐的第一个县域。2011 年，免费午餐项目在湖北鹤峰落地开餐后，随之与当地政府达成战略合作，签订了全县开餐协议，在鹤峰县全县乡村学校开展免费午餐项目。

本案例的价值点在于免费午餐项目在鹤峰探索出的县域模式让我们看到，一个整体的公益生态逐渐生发的脉络。起初从公益组织带着资金和项目进入当地，在食品安全、财务安全等关键节点问题上，项目既有相应的管理运作手法，同时又释放出一定的空间给到当地。当地在结合自身情况不断探索的过程中，参与的程度也越来越深，直至在当地形成了浓厚的公益氛围。也为后续能够动员全民参与筹款打下了良好的基础，互联网筹款平台作为公益传播的工具，一是将当地资源激发出来，二是运用筹款活动将县域的公益氛围进行了二次点火，使其变得愈加浓厚。

（一）当地公益生态的形成

公益项目本地化与公益生态的形成，最基础的条件是项目具备了本地化的条件，一旦进入当地就能够迅速落地。免费午餐项目在项目开餐前的准备、开餐运作、信息公开以及食品、财务社会化监督机制等一系列完整的项目链条探索出了较好的运作模式，为项目能够快速落地和持续运作打下了较好的基础。若当地政府能够在项目进入最初对项目表示认可和支持，才能是的县域里的各个学校都主动打开大门，欢迎并支持、协助项目在学校的开展。项目在初期进入的速度大大提升，且在很短的时间内，项目就在全县各个学校落地开餐。

除了保障项目稳定持续运作的相应的项目操作流程及规范，项目还设计了“师生同食、就地取材、透明公开、村校联合”四大执行原则。项目可根据当地实际情况设计、制定相应的项目运行及管理办法，这就为当地学校及政府支持参与提供了相应的空间。

（二）政府合作，嵌入机制

政府的卷入参与程度，关键点在于政府是否仅仅是将项目引入进来并持观望态度，还是与能够认可项目，把它当成自己的事情，并投入相应资源。我们能看到鹤峰政府整体的参与度和支持程度很高。他们在教育局的学校后勤管理办公室设置专门负责免费午餐项目落地执行的岗位，并联合食药监局共同支持、协助当地学校的开餐与管理工作。在项目落地鹤峰并持续运作的过程中，当地政府在免费午餐项目框架下，基于对项目公益理念的理解，再结合当地的实际情况，通过不断地探索，设计并制定了市场采购机制、信息公开制度、厨师管理机制、教师激励机制等一系列的落地措施。不仅如此，政府层面增加了资金的支持，其中包括餐费，还让部分学校开启了早、晚餐的供应；提供了厨房及设备的补充以及初始薪资及社会保险的补充等等，这都让项目在当地开餐的成果非常显著。

（三）在地的社会化筹款传播

免费午餐项目在鹤峰的落地不仅仅实现了乡村学校孩子在学校吃上了午餐，还在当地形成良好的公益氛围。政府层面高度重视公益项目在当地的落地，将自身发展目标定位为“公益强县”。当地一部分老百姓被激活起来，参与公益志愿服务，志愿者的数量及社会组织在当地逐渐增多，这也为当地开展互联网筹款打下了较好的基础。

在免费午餐项目的号召下，从 2018 年开始，鹤峰政府带头参与互联网筹款。专门由鹤峰县委宣传部牵头，参与腾讯公益 99 公益日的筹款活动。虽是政府牵头，但其方式方法并非利用行政职权向各个部门单位进行筹款任务的摊派，而是运用政府自身的动员优势，向各个单位、各个学校宣传公益项目，动员大家不止做公益的受益者，也要做公益的参与者。政府所建立的目标不是要筹款多少钱，而是尽可能增加参与的人次，活动的组织并不单是为了募集资金，更多的是让越来越多的人知道、了解公益。

随着每年 99 公益日筹款活动的参与，在动员和宣传的做法上，也能看到越来越多的活动形式，目的都是为了激活更多人的关注和参与。首先是，面向政府各个部门及单位，安排特定的人负责组战队，在活动的三天里负责号召大家参与捐款和传播，并公布实时的捐款人数和金额的排名，以此激励各个部门的参与。宣传的口号是“一块钱也是爱心，4 块钱就能让孩子吃上一顿饭”等，低门槛的筹款金额目的是为了激活更多人参与公益的热情。其次是组织不同主题的公益分享会，邀请四大班子、部门一把手、学校校长、企业家代表、志愿者代表、社会爱心人士代表等参与了解公益项目在当地的实施情况，动员其参与捐款并让他们也能号召身边的人捐款。之后是在活动期间开展公益直播，让更多的人通过直播知晓、参与。随着不断宣传和动员，公益理念逐渐深入人心。

不论是筹款金额还是参与的人次，都在逐年增加。2021 年的 99 公益日，加上配捐，鹤峰捐款总

- 附录二 - 免费午餐鹤峰县域模式分析 -

筹额达到了 236.84 万元，参与捐赠的有 101544 人次，持续创历史新高。筹款的项目也由最初的免费午餐项目变得多元，还包括大病医保、当地的公益志愿服务项目等，可见当地公益氛围的高涨程度。

（四）小结

从免费午餐项目当中，我们能看到，一个公益项目落地到县域形成一个县域模式，不单单是指项目在当地落地的覆盖范围。从最初的项目进入、全面覆盖，到政府的不断参与，投入人力、资金等支持，再到政府借助自身力量传播公益，动员当地群众参与公益，直至在当地形成良好的公益氛围。就像是一颗种子种进当地的土壤里，生根发芽，逐渐长出根茎、枝叶、果实，直至形成一个整体的生态。

五 泗水县微公益协会泗水县域模式分析

（一）案例导言

济宁市泗水县地处泰山和沂山的余脉，经济长期欠发达，现为山东省 18 个沂蒙革命老区县之一，是济宁市唯一的纯山区县。由于经济基础薄弱，省扶贫工作重点村和建档立卡贫困人口为济宁市最多[27]。然而，就在这样一个相对不发达的县城，出现了一个极具社会影响力的社会组织——泗水县微公益协会。该协会成立于 2016 年[28]，主要由摄影爱好者队伍组建并发展而来。机构平均年收入达到 500 万元以上，近两年都达到了 1000 万元。机构致力于帮助困难儿童，成立至今，各项工作扎实推进，有序运行，公益项目也从最初的爱心活动发展到如今的 13 个项目，机构的专职人员扩展到 12 人。

最重要的是，该协会的筹款和发展大多依赖于本地资源，提起微公益，当地无人不知，更是人人盼望参与其中贡献自己的一份力量。这都有赖于该协会的多年努力和坚持，成功在当地县域范围内营造公益氛围，使得该协会成为调动当地资源和人员共同参与公益的枢纽。在每年的 99 公益日筹款活动中，本地居民均能够积极参与，深入体会参与公益捐赠的乐趣和意义。

作为依托本地县域成长起来的社会组织，泗水县微公益协会能够取得现在的成果非常不易，同时也充分展示出县域潜藏的巨大资源潜力。因此，通过梳理该案例，我们希望让更多在县域开展工作的公益组织看到这样的实践和潜力。该模式不同于传统公益组织发展模式，不过多依赖外部资金或资源地持续注入，而是用本地资源解决本地问题，形成内部的可持续发展模式。

（二）调动本地力量参与公益

该机构针对困境儿童的需求设计了多种项目，吸纳了大量的本地居民参与，不仅有捐款捐物的，也有亲身参与志愿活动的。在该机构多年的努力下，公益已经在泗水当地成为了人人知晓且乐于参与的事情，全县公益氛围浓厚，很多人视 99 公益日为一个公益盛典或节日。在 2020 年的 99 公益日中，高达 14 万余人次参与了机构项目筹款，占泗水县县域总人口的近三分之一，较上年同比增加约 5 万人次。由此可见，当地公众已经被充分激活和调动起来了。他们不仅具有极大的参与热情，还具有不可忽视的能量。

本案例以期通过列举该机构在当地举办的一个筹款活动——暖冬行动，来展示机构在当地运作的专业技术和发展模式（该机构在当地的做法非常丰

27 ［2014 年共识别出 178 个省扶贫工作重点村，建档立卡贫困户 30761 户、74005 人，约占济宁市建档立卡贫困人口总数的 21.65%，而且这些贫困人口绝大多数集中在边远山区。］

28 ［2016 年 1 月，泗水县微公益协会在县民政局正式注册成立，成为全县首个具有独立法人资格的非营利性公益团体。在服务实践中确立了“发挥自身优势，做好政府助手，致力于困境少年儿童救助、爱心助学”的工作思路。短短数年内，协会从无到有，由小到大，成为济宁乃至全省最大的一个致力于公益助学活动的社会组织，服务项目从最初的单一项目发展到综合性、全面性、体系化的 13 个项目。］

富，且能够形成联动体系，在本案例中不进行详述）。暖冬行动是一项捐赠物资的公益活动，机构每年召集志愿者缝制被子并赠送给困境儿童，以表达爱心。在缝被子的过程中，协会调动了很多志愿者参与，而且利用一些企事业单位的党建平台，产生了很大的影响力。从 2013 年至今，暖冬活动每年开展，最多的时候一年能够送出去 2000 床被子。即使现如今随着经济条件提升，很多孩子也不再需要这样的物资，近两年也仍能够送出去 400 床左右的被子。慢慢地，暖冬行动可能会成为历史，但其发挥的资源挖掘作用及积累的志愿者资源仍不可忽视并能沿用至今，其公益思路也值得如今的公益组织学习。

1. 项目前提：受助人有迫切需要

缝被子活动虽然在后来形成了一种趣味性，甚至可以融入到企事业党建活动中，但其初心不应被忘记，暖冬活动的发起原因是当地的困境儿童有需求。志愿者走访困境儿童家庭时发现，许多家庭由于女性监护人的缺失，许多孩子存在棉被和棉衣单薄破旧的情况，为了帮助这些孩子，协会想要给孩子们发放物资以助其平安温暖过冬。但是单纯的买被子，一方面可能成本较高，另一方面志愿者的参与感不强。因此，协会想到了和大家一起缝被子，最初便只是协会的核心志愿者参与，后来志愿者们呼朋唤友引来了很多愿意参与的本地妇女[29]。大家在这样热闹的缝被子活动中体验到了做公益的乐趣（在缝被子的过程中会告诉大家为什么缝，给谁缝等等）。而且这种成就感在亲自送出被子成品时更加放大和增强了。

2. 增加活动的趣味性和意义感

有了最初的设计，再加上协会不断通过微信、抖音等进行网络宣传，越来越多的人参与到了缝被子活动中。随着活动受到更为广泛的喜爱与关注，协会开始将活动设计成项目并形成规范的项目流程进行运作。项目不仅吸引了大量的个人参与，还吸引了不少的企事业单位深度参与，甚至融入到企事业的党建活动中。

一位本地企业的董事长了解到了协会所做的事情，自己也参与到了缝被子、送被子的全过程中，活动对她影响很大，于是她提出让自己的员工都来参与一次缝被子的过程。协会便设计了一天的活动，从早上先参观协会，了解协会所做的公益活动，通过协会所做的儿童档案了解所需要帮助的孩子们。中午，员工和协会员工共同就餐（就餐标准为 15 元 / 人 / 天），深切体会志愿者的工作日常。下午便开始分成两组，

29 [缝被子这一活动本身也包含着丰富美好的寓意，这是当地农村妇女秋冬的一项重要工作，也是女儿出嫁陪嫁的重要物件。如今经济条件好了，大家很少自己缝被子，但是一起缝被子能够唤起大家儿时的集体记忆，尤其是女性群体，这一活动既能让她们发挥自身特长，也能够提供一个情感交流、互动的平台。这种热闹、有趣的活动吸引了不少县城中具有体面稳定工作（如体制内、事业单位、国企等单位的妇女），却无处施展自身价值的妇女参与。——引自方德瑞信 2020 公益筹款 Leader 营“追月小组”团队的梳理。]

- 附录二 - 泗水县微公益协会泗水县县域模式分析 -

进行缝被子比赛，每个组会有志愿者进行指导，比拼哪组队员将被子缝得又快又好。缝完以后，企业董事长和协会工作人员组织颁奖，然后分组入户发放被子。这是一个极有意义的环节，员工们要将自己亲手缝制的被子送给有迫切需求的孩子们，接收到孩子们对他们感谢的同时，也体会到自己参与的价值。完成执行环节并返回单位后，协会会组织所有员工和董事长一起座谈，畅聊参与体验，协会成员也会再介绍一些孩子们的情况。在座谈时，很多员工有感而发，直言活动增加了他们对于企业的了解和认同，也激发了他们对自我的反思。有一次，一位员工说道：首先他要感谢董事长，同时也要向董事长道歉，以前总会埋怨董事长捐钱，不能理解为何不把这些钱给员工。如今，他也感受到了企业的社会责任感。从现在开始，他不仅能够理解企业参与捐款的意义，自己也会参与其中。这样的例子比比皆是，通过这样“不忘初心，牢记使命”的党建活动，既能让企业提升自身形象，也能让员工更加珍惜自己的工作和生活。

很多企业表示，用一天的时间参加这样的活动，这是花多少钱做团建都出不来的效果。因此，通过这一设计，协会将零散的志愿活动整合成了群体参与的大型项目过程。缝被子活动让大家在轻松的氛围中献出爱心，感受公益的价值，也逐渐成为能够吸纳本地资源的重要方式之一。

（三）借助互联网筹款吸引更多人群参与[30]

自 2016 年起，该协会每年都会参加 99 公益日筹款活动，且筹款量呈逐年增加趋势，至今已达近 700 万。其核心筹款对象都是泗水县本地人，以企业负责人、核心志愿者以及政府公职人员为重点劝募对象。以志愿者参与为例，协会核心志愿者为 180 人左右，在每年 7 月份至 9 月份间，核心志愿者均会将自己的微信名改为“姓名 + 备战 99 公益日”，每年 9 月 1 日至 9 日之间再将自己的微信名改为“姓名 + 决战 99 公益日”。此举不仅能够营造统一的宣传氛围，更能让志愿者有目标、有计划地参与筹款。此外，协会还会寻找 99 公益日活动代言人，比如百个个人 99 公益日代言人、百家商铺 99 公益日代言人、百家企业 99 公益日代言人等。然后对代言人进行统一管理和培训，制作并发起“一起捐”等网络宣传页面，让代言人变成筹款项目的传播大使。同时，机构也大力加强了对于参与者的统一培训，并在活动过程中开

30 部分信息引自方德瑞信 2020 公益筹款 Leader 营“追月小组”团队所梳理的内容。

展激励关怀，活动结束后予以积极反馈。机构每年会邀请县领导、大额捐款人和企业等参与 99 公益日前夕的感恩答谢会，让每个人付出的努力能够被看见、被认可。这样的方式不仅能够激发捐赠人的热情，还能够在全县营造出人人皆可参与公益的浓厚氛围。

而针对爱心商家，不仅有代言活动可以参与，还有商铺门店发起“一元捐”、“十元捐”和“百元捐”等筹款传播活动。在捐赠过程中，开展线下宣传活动，通过捐赠送小红花等形式，让新捐赠人在参与的同时增加荣誉感和归属感。

（四）案例讨论

随着每年筹款活动的开展，该协会已经在当地县域营造出了良好的公益氛围，也让大家感受到了参与的乐趣，真正做到了用本地资源撬动外地资源并进行相应补充，用以解决本地的问题。

本案例并未以节点问题的方式详细阐述该机构是如何实现县域全民公益的，只是详细展示了该机构所做的某一个侧面。通过该侧面，我们看到了在一个经济发展水平有限的县城中，本地公众依然有潜力被动员参与公益和捐款。他们为我们展示了更多的可能性，这也是本案例最想表达的观点，希望借助于此让更多期望打造县域模式的机构看到县域这样的潜力空间。

但是，作为一家在当地县域已经相对非常具有专业性的社会组织，随着他们视野的扩展，服务的深入程度，其项目专业性是未来最大的挑战，该协会负责人也深刻意识到了这一点，他们想要想真正解决社会问题，而不是简单地花钱，这也导致他们在项目上投入的探索和学习的成本越来越高。此时，如果有外部的专业支持者，能够给予项目专业性的支持，那便能够使他们获得较快的发展速度，他们有一天也能够成为当地其他社会组织的外部支持者，进而产生良好的县域公益生态。这便是该案例想要表达的第二点，外部支持者是尤为重要的，尤其是专业技术方面的支持，能够助力公益项目的模式在县域内快速成熟。

附录三：教育公益组织县域模式研究节点问题清单

各位伙伴大家好，如果您是正在或即将探索县域模式的公益组织，可以参照以下节点问题对自己的项目进行思考。如果我们将公益项目的实施比作攀登高山，节点问题可以看作是攀登路上不可绕开且必须面对的陷阱、难关，对于节点问题的解答考验着我们的专业性水平，但这也恰恰是我们反思项目运作逻辑、提升专业能力的窗口。需要说明的是，节点问题只是一个辅助思考的工具，它并非是一个包含固定做法的操作手册，因为一个节点问题可以有万千种不同形式的答案，我们关注的（包含前文分析的内容）是每个节点问题背后需要看到并掌握的道理体系。因此，大家可以根据下列节点问题，对照自身的实践与前文的分析一起思考。

1. 如何进入县域，与当地建立信任关系？
2. 如何建构与核心利益相关方（比如教育局、在地机构、学校等）的共赢合作体系？
3. 如何将不同层级的核心主体激活与激励起来（教育局 - 校长 - 老师 - 学生）？
4. 项目的责任主体如何归位（也就是说，如何让当地的核心主体意识到这是自己的项目，而不是在替公益组织干活）？
5. 如何解决两种难题：教育局不搭理 vs. 教育局“矫枉过正”（行政干预）？
6. 教师 / 校长 / 在地家长共同体如何打造？
7. 如何借助于互联网平台进行社会化动员？
8. 如何在县域整体层面形成教育理念、教育能力、社会结构等方面的改变？
9. 如何进行整体布局，进行理性博弈，最终产生聚变效应？
10. 如何真正实现可持续甚至可以做到有序退出？

附录四：名词索引

1. 县域模式 P1

县域重点强调的不是一个县的地理空间，不是公益项目在一个县的普遍覆盖，而是强调公益项目落脚到一个县的某个区域内后，可以将县作为一个自身成长的资源框架，在这里筹划自己的战略定位与发展方向，寻求政府资源的支持和互联网筹款平台资源的来源。因此，它重点强调一个特定的公益项目在县域范围内的某一点处落地生根之后，按照“向光性”原则逐渐向县行政框架与筹款框架延伸的完整生长脉络，至于县域整体范围内的覆盖与推广则是第二位的，而并非最核心的。这就是本文界定的县域模式的概念，即以县域教育提升为目标，在一个县域内采取一套系统化的干预手法，纵向上持续深入行动，横向上形成立体化布局，最终在县域层面产生整体行动效果的项目模式。

2. 本土化 P5

本土化是县域模式落地生长的起点，并不是单纯指项目能在当地按照流程执行就可以，更核心的是当地人们认为该项目是“自己的项目”，而并不是项目中的“道具”甚至是“演员”，行动是为了迎合或满足项目书的动作需要。判断项目是否在当地实现本土化的依据是项目能否将外界的资源、项目的运作与专业性体系真正“扎根落地”到本土，获得本土的认可，并在当地的“土壤”中汲取营养，开始生长。

3. 生态化 P5

生态化与本土化相伴而生，指的是公益项目落地生长初期出现的微型生态，与公益组织追求的县域生态系统变革中大面积、全方位、系统性的生态化不是同一个概念。

4. 新组份 P8

指县域公益生态系统的组成成分。

5. 社会化动员 P30

与社会化动员相对应的是组织化动员，社会化动员是指一种不再借助于体制内资源，无须利用行政命令与组织推动的方式进行的资源动员，是基于市场机制的、利用各类传播媒介进行资源动员的模式。

6.“U+B”模式 P33

U（Upper）指的是提供支持的一方，B（Basic）指的是被支持的一方。对照县域模式与县域实践，提供支持的外来公益组织往往是 U，县域中被支持的本地力量是 B，县域中的 B 既可以是基于项目形成的共同体，也可能是教育局（或教育局下设的公益项目执行部门）、学校、老师、村民（社区居民）等非共同体的形式。总体而言，U+B 模式所指的是外部公益组织支持当地的项目承载主体进行发展的模式。

“U+B”模式是一种自上而下的增能式支持模式，它区别于自上而下的管控式支持，核心特点包括：第一，作为支持方的 U，尊重并给予 B 充分的自主空间，保证 B 的责任主体地位，使 B 的自主性、创新性、积极性、责任心都能得到最大程度的发挥；第二，U 沿着 B 的发展脉络，为其提供专业能力、资源能力、组织协调能力等方面的系统性支持；第三，最终形成 U+B 共同行动、优势互补的新型行动结构。

7.“红黑箭头”的支持方式 P34

“红箭头”的支持方式，即做到了 U+B 的理想状态，充分给予自主性空间，激发 B 的内在动力，沿着 B 的脉络支持其能力提升，使其愿意成长与发展；“黑箭头”的支持，指的管控式支持，U 基于自身拥有的权力和资源要求 B 去遵循或执行，比如行政权力强压、监管等。

教育公益组织县域模式研究

联合发起方：心和公益基金会、浙江致朴公益基金会、
北京七悦社会公益服务中心、浙江致朴公益基金会

资　　助：心和公益基金会、浙江致朴公益基金会

编　　写：北京七悦社会公益服务中心

合　　作：浙江省三门县有为图书馆

责 任 印 制：浙江致朴公益基金会

印 制 时 间：2022 年 6 月

字　　数：60 千字

视 觉 设 计：郑梓怡

版 权 声 明：本作品采用知识共享 - 非商业性使用 - 相同方式共享 3.0 通用许可授权，
文中观点引用或转载请标明来源和作者。

联合发起方　心和公益基金会
浙江致朴公益基金会
北京七悦社会公益服务中心
浙江省三门县有为图书馆

资　　助　心和公益基金会
浙江致朴公益基金会

编　　写　北京七悦社会公益服务中心

合　　作　浙江省三门县有为图书馆