

出品：北京沃启公益基金会
资助：北京三一公益基金会

公益的效能之道

——科学公益案例集



沃启公益基金会
WOQI FOUNDATION



三一基金会
SANY FOUNDATION

序一

公民科学塑造现代公益

在北京三一公益基金会的资助下，北京沃启公益基金会在2019年启动了“中国公益实践中变革理论与实证方法论运用案例研究”项目，旨在对科学公益的相关问题进行介绍与解读。摆在我面前的就是这个项目的研究成果。好友主编付涛嘱我写序，虽然我自知学识浅陋，但是情义难辞，就勉强写几句我的一些浅薄的思考。

在我看来，一种可以被称为现代公益的现象应该包含两种价值假设，一、它假设每个人都是平等的个体，受助者和施助者没有高低贵贱之分，都享有对等的权利和责任。二、它假设人们在这个过程中是理性的，尤其是工具理性的，围绕着目标，行动者有着清晰的策略和方法。正因为这一点，现代公益就应该是科学公益，而且还应该是人人都可以去理解、掌握和使用的科学公益。所以现代公益的本质应该是一种公民科学。

我这样说并不是要去排斥和否定其他的非现代公益，其实无论是宗教慈善，还是宗族的慈善以及后现代公益，在这个多元的世界中都有着它存在的价值。但是对于有志于现代公益的行动者来说，科学公

益无疑应该是它本来就有的精神。

然而，假设虽然丰满，科学公益的实践却非常骨感。在诸多政策和法律越来越鼓励的现代公益实践的过程中，慈善资源的总量虽然显著增长，但是公益的科学性却仍然亟待提高。许多公益项目还存在慈善家拍脑袋、职业公益人士不专业等怪象，导致了看起来应该是现代公益组织的专业能力却似乎还滞留在“业余”的状态：资源类组织缺乏对公益资源的有效动员和整合，服务类组织缺乏对服务需要的有效供给，倡导类组织缺乏对公益行动的有效组织和社会影响，公益产品的产品化和规模化之路更是步履艰难。由此导致爱心衣物过剩、暑期支教形式化、夏季洪灾发棉被、孤寡老人发短裙等“无效公益”的现象层出不穷。科学公益的缺失，既造成社会资源极大浪费，也损害了公益慈善的社会价值和公信力。究其原因，缺乏科学的理论指导和工具与方法运用是制约国内公益组织有效解决社会问题的核心症结之一。

但是，科学公益毕竟不同于信仰公益，有一本类似《圣经》这样的宝典就可

以让信徒团结在它周围。事实上，科学是一个通过证伪来不断更新知识的过程。对于什么是科学？如何理解不同的科学方法彼此的冲突和竞争？如何能够让普通公民也掌握和应用科学及其技术？如何看待科学公益这一视野本身的局限？这些恰恰都是科学公益的拥趸者自己要讨论的问题。这些问题的讨论在中国显然才刚刚开始。

鉴于此，本案例集的主编付涛和他的团队调查、采访和写作了8个科学公益的案例，以展示在中国，科学公益的最优实践是怎样的。这些案例给我留下了深刻的印象，尤其是“看清未来”展示了实验科学的最严谨的方向。而新一千零一夜以及慧育中国的案例，展示了实证科学的魅力。壹基金案例等展示了一种管理科学的探索。陕西妇女理论婚姻家庭研究会、社区参与行动以及绿耕乐明村的案例在我看来，其实是实证科学的对立面，因

为它们都是以人为本，基于人的需要而采取参与式发展的思路来进行项目的设计，在广义的科学研究中，它或许应该属于迈克尔·布洛维所说的反思性社会科学。江门的案例则展示出以证据为本/循证实践（Evidence-Based Practice）的社会工作方法。这些案例的科学方法显然不尽相同，甚至会彼此对立，但是这恰恰展示了科学公益的多元性。它们彼此可能冲突，也会有竞争，但是理性的对话和严肃的辩论，恰恰可以展示出科学公益的生命力。

已经有学者在呼吁中国需要一场科学慈善运动，而我觉得科学慈善更应该落实在每一个公益项目的细节中。这本案例集开启了对科学公益的实践，我祝贺它的出版，同时也期待着对于这些案例的更深层次的反思和批判。唯有这样的反思和批判，有关公益的科学才能真正发展起来。

朱健刚

南开大学周恩来政府管理学院教授

序二

从案例出发探索科学公益

在公益多元发展、各种价值主张和路径探索相互碰撞、交流，形塑公益领域的今天，三一公益基金会创造性地提出了科学公益的理念，为本土公益的发展注入新的量能。

科学公益的提出背景，是能否真正有效解决社会问题的公益效能问题，已成为公益慈善领域的发展瓶颈，需要探索新的路径去回应和突破。在当下的公益发展现实中，科学公益是要在科学（理性）和公益（情怀）之间建构逻辑关联，通过科学公益的价值统合、方法指引和工具运用，帮助公益组织和公益行动者提升公益效能。

在三一公益基金会资助、支持下，沃启公益基金会执行了科学公益案例研究项目，就是初步探索的一项成果。此项研究由周鹏博士完成，产出了研究报告——《科学公益案例初探》以及报告统摄下的8个案例。

作为一个涵盖价值观、方法论和工具运用的概念框架，初创期的科学公益理论还比较抽象。鉴于科学公益的最终目的是在实践中运用，沃启基金会尝试通过本研究去呈现公益组织如何在问题识别、项目

设计、项目执行以及成效评估方面，运用科学公益的思维和工具来提升项目效能。本研究面向行动者，将科学公益具体化、操作化，同时也涵盖理念层面的阐释，不忽略工具背后的价值和灵魂，将工具运用和价值指引结合起来。

实际上，作为一项富有价值的开创性工作，科学公益的研究和推动面临很多挑战。就科学公益在公益实践中的运用而言，其适用性有其制约因素。正如案例的研究者和撰写者周鹏博士在研究报告里所指出的，围绕人的价值和意义，科学和公益在价值和工具层面存在矛盾和争议，对科学公益研究形成挑战。因此，相关研究需包容、吸纳和整合不同背景学科专家的视角和意见。其次，公益慈善理论和实践研究的滞后，行业理念认知、行动者的意识和能力，以及对应的专业支持和资源方面的匮乏，也是不容忽视的制约因素。

在理论和价值层面，科学公益的建构是一项高屋建瓴的工作，与此同时，科学公益有非常强烈的行动导向，服务于实践的同时又得到行动经验反馈和滋养。因此，特别需要打通研究者和行动者之间的区隔，思考如何开发、引介适合不同发展

阶段、不同规模、类型、关注不同议题的组织操作的工具和方法，形成专家、研究者和行动者的贯通和协同，帮助行动者在行动目标、方向以及行动的有效性上增强自信。

沃启基金会有幸和周鹏博士携手完成本项研究，他以良好的学术素养和丰富

的行动经验，跨越了研究者和行动者的界限。未来，定位于知识生产和行业支持的沃启基金会将继续开展相关研究（包括科学公益工具的译介和推广），进一步夯实科学公益在行动层面的基础。愿科学公益的相关研究和运用，成为科学与人文相辅相成、推动公益慈善向前发展的契机。

付涛

沃启公益基金会秘书长

科学公益案例初探

——科学理论、方法或工具是如何在公益项目运用的？

周鹏

导言

这是一个关于科学公益的探索性案例研究，尝试在中国现代公益短暂的发展历史中，识别出那些蕴含了理性求实的科学价值、基于科学理论并应用了科学方法和工具并最终取得成效的公益项目，对它们进行描述性和探索性的分析，以通俗易懂的叙事语言，帮助公益实践者对科学公益概念，以及公益项目如何应用科学方法和工具提升效能的总体过程进行了解。通俗一点讲，这个案例就是尝试描述和回答以下问题：中国公益实践项目是如何体现科学价值的；科学方法和工具是如何在公益项目中应用的；它们与公益效能之间的相关性或因果关系是什么样的。我们之所以称之为初探，是因为不论科学公益的概念阐释还是理论构建，都还需要大量更为深入的工作。我们希望通过本研究中行动导向的案例，为实践者提供一个理解科学公益理念框架的视角，倡导公益行业重视项

目的效能，同时也对下一步研究起到抛砖引玉的作用。

对科学公益的疑问

要做好一个案例研究，就要对案例包含的基本概念进行清晰和明确的理解。显而易见，在本案例研究中，需要了解什么是科学公益。将科学和公益这两个宏观概念组合在一起并给它一个精确的定义是一件困难的事情。梳理中外文献，很难发现统一的解释，就像学者吴国盛所言：“在科学史上，科学与非科学的界限从来就是模糊不清的，而这个模糊不清的界限会随着历史的变迁而变迁。”¹ 在不同历史背景、不同文化、不同视角下，对科学的解释可以是哲学的、方法的抑或是工具的，科学既是科学家从事的聪明人的工作，也是指导我们每个人日常生活的基本常识。而现有的对公益的解释更是五花八门，它

1 吴国盛. 什么是科学 [M]. 广东人民出版社: 广州, 2016:9.

既可以是提供物资和服务的，也可以是推动社会变革的；既有传承中国文化中的道德传统，同时也包含国际视野中的援助和参与发展。科学公益强调逻辑、理性和事实，似乎与目前主流的公益所普遍强调的感性和人文主义有些格格不入。因此要回答什么是科学公益这个问题，恰当的解释取决于对以下问题性质的把握：谁在提出这个问题？为什么要提出这个问题？

对科学公益的理解

首先，科学公益是由中国公益实践界而非科学界提出的，它并不是指为科学研究提供支持的公益（全球范围内的确有很多公益组织在资助科学家的研究工作），而是指如何遵循科学价值、应用工具和方法提升公益实践的效能。2018年，三一公益基金会提出科学公益这一理念，随后致力于发展一套科学公益的话语体系和项目框架以贡献于中国公益的行业发展。本案例研究就是三一公益基金会科学公益战略下资助的一个行业支持项目。鉴于科学公益概念的抽象性，在这一概念提出的初期，通过案例来对概念进行具体的阐释是一种可行的做法。

其次，在对过往中国公益事业发展的反思中，三一公益基金会发现，中国公益行业的有效性明显不足，既无法有效推动社会问题的解决，也无法作为第三部门在公共政策倡导和与商业的互动中有效对话。究其原因，主要是公益从业者知识和能力的缺失。公益从业者虽充满解决社会

问题的热情，但对社会理论的理解和对科学方法工具的应用能力不足，直接导致了当下公益效能低下的现状。

回顾科学史发现，只有在传统科学范式出现了大量反常情况时，科学家们才被迫思考“什么问题才是真正的科学问题”，“什么样的解决办法才是真正的科学的解决办法”。当下的中国公益同样出现了类似问题，频频出现的公益丑闻直接将中国公益行业导向对财务透明度的追求而忽略效能的提升，而公众的参与热情高涨和技术的迅速发展，使当下的公益工作更加注重筹款而忽略效能，一味追求资源的获取而非社会问题的解决成为公益行业范式反常的显著体现，这也激发实践者们思考：“什么问题才是真正的公益问题？什么样的解决办法才能真正助力公益效能提升？”

我们看到，为回答上述问题，三一公益基金会提出了科学公益的解决方案。科学公益的基础是科学精神、方法和工具的协调和统一，科学精神可以帮助公益实践者自觉的掌握正确的思维方法和工作方法，帮助我们养成良好的思考和分析习惯，不为一时表象所迷惑。尤其在面对较为复杂、不同学说和方法来源极多的社会问题时，运用科学的思维方法尤为重要，因为与科学思维相伴的科学方法，可以使我们更好地制定实践方案、预测未来、减少冲动和盲目，更有成效地解决社会问题。只有通过科学调查和研究才能获得社会问题的真知；只有通过科学试验和客观观察才能确认什么干预和什么原则是有效的；只有对公益实践过程进行科学评估和

经验总结才能产出应用型知识，并最终促进社会问题的真正解决。因此，科学公益鼓励公益从业者追求客观理性和实事求是的科学精神，倡导公益行业将科学尤其是社会科学的成熟理论、方法和工具应用到公益问题的识别、项目设计和评估环节中，以此达到提升公益效能的目的。三一公益基金会提出的科学公益概念框架，为我们开展研究提供了有价值的指引，我们以此为基础进行了本案例研究。

文献回顾

在国际层面，公益事业一直存在两种趋向，一种是简单的赈灾济贫，一种是帮助人自立²。在美国南北战争结束时，后者日益占据上风，形成所谓的“科学的公益事业”的话语。其主张对帮助对象的情况和需求进行切实和科学的调查，以便对症下药，不滥施慈善。而更进一步，慈善思想趋向又分为两派：一派比较强调贫穷往往来自懒惰，在慈善工作中要特别注意敦促帮扶对象通过工作自立，警惕过分慷慨而培养懒汉，其蕴含的假设是通过智慧和勤劳就有机会致富。另一派在不同程度上认为是社会机制的不公正导致贫穷，因此“科学的公益事业”应该把重点放在治理不公正的根源，使机会更加平等，这种思路倡导不同程度的社会改良，特别是要从制度上普及教育、医疗，解决贫困以及敦促政府改进福利政策。随后因为劳工运动

的兴起以及社会达尔文主义的大行其道，各种关注社会平等的改良主义和激进的思潮从欧洲传入慈善文化盛行的美国，这些社会的变化最终作用到慈善公益事业上，逐步形成了一整套机制和行政规范。正是这一时期的社会变革，才促使了美国的现代大基金会模式的创立，使相对零散的捐赠变成更加合理化、组织化和职业化的公益事业，把探索社会问题的根源和辅助弱势群体发展更多建立在科学和理性的基础上，而不是主要诉诸于仁爱和他利精神，这奠定了后续 20 世纪繁荣发达的公益事业的工作基础。因此在国际公益慈善事业中，科学和理性已经成为一种不用特别指明的主流范式，自然而然地融会贯通到公益实践的不同工作中，政策制定者、学者和实践者之间也搭建了形式多样的对话平台，及时进行经验分享和知识生产。

在国内，虽然也有学者³对公益概念的出现进行了语言学视角的历史回顾，认为虽然这一概念是外来语汇，但其蕴含的仁爱利他的价值一直存在于中华文明的历史脉络中，同样的理解也出现在政治哲学、社会学对中国公益事业的研究结论中。虽然这样的观点也在影响着中国公益的实践工作，使本土的公益慈善研究与实践一直无法突破基于情怀的传统慈善视角，忽视提升公益效能的科学性诉求。1981 年中国儿童少年基金会的成立被看成新中国成立后的第一家全国性现代公益基金会，其成立背景是因为当时的妇联组织体系需要

2 资中药. 财富的责任与资本主义演变：美国百年公益发展的启示 [M]. 上海三联出版社：上海，2016:23.

3 武涓宇. 2018. 中国近代“公益”的观念生成：概念谱系与结构过程 [J]. 社会，38(6): 180-215.

接受国外捐赠，这依旧没有突破传统慈善的视野⁴。直到1980年代开始，参与式发展、人的发展、社会性别等国际社会倡导的“科学的公益事业”的理论和方法才被国际组织逐渐引入，并在1995年在北京召开的联合国世界妇女大会达到高潮。到了2008年，在汶川地震和北京奥运会的背景下，越来越多的本土社会力量开始关注公益领域，并愿意以一种持续、稳定的方法开展公益行动，形成了中国公益的快速发展期。虽然社会创新、社会工作、社会企业、中国特色的公益慈善等不同的概念和话语层出不穷，但本土慈善思想并没有在这段高速发展期形成主流的范式，不同部门（Sectors）的社会对话机制也没有被创建起来。梳理过往中国公益发展的案例，我们发现1995年世妇会之后的案例研究非常强调价值、尤其强调社会科学理论和方法的应用，学者和实践者共同进行的知识生产工作也一度变得非常活跃，但近10年中国公益的案例研究停滞不前，一方面集中在新概念的提出和阐释、法律制度和公共管理的研究，在公益行动的实践和科学性论证方面很少触及，另一方面研究和实践也表现出明显的分野，导致实践者自己梳理的案例无法上升至理论层面，而学者的案例产出又被实践者认为不接地气，无法指导自己的具体工作。如果以1980年代为起始，经过40年的公益发展，可供公益实践者应用的知识生产和经验仍然非常匮乏。

但从积极的角度来看，不可忽视的一个现象是，近两年来“科学公益”和“理性公益”都已经出现在公益实践者的话语中，这意味着至少在行业内部，已经开始重视公益价值的理性和客观性、以及公益方法工具的逻辑和循证性，也意味着对中国公益实践者而言，进行科学公益框架下的案例梳理在当下是必要的，也是急需的。鉴于科学公益的概念还需公益领域共同建构并促进共识，通过生动、具体的案例来阐释对科学公益的理解，无疑可以抛砖引玉，激发不同领域的讨论和对话，产出更有价值和意义的思考和论述。

理念框架：科学价值、方法和工具

不论是文献回顾还是现实观察，我们都发现对科学公益的精确解释并不是一件容易的事情，科学和公益组合在一起，要么被理解为统计学的初级应用，要么沦为社会思潮的哲学思辨，因此我们需要对本研究制定一个理念框架，用以框定我们的研究边界。

我们希望在这一案例研究中，聚焦探寻纳入案例的公益项目在问题识别、项目设计、执行以及评估阶段中，是如何在科学价值的指导下应用科学方法和工具的？这些方法和工具的应用又是如何作用于项目成效的？

4 卢玮静，贾西津. 基金会：从财富积累走向财富共享 [C]. 改革开放研究丛书：中国社会组织（1978-2018）. 北京：中国社会科学文献出版社，2018:165.

在本研究中，我们将科学价值概括为公益共同体在追求真理、逼近真理的公益实践活动中形成的一种行业需要秉持的价值，包括探索求真的理性精神、科学循证的求实精神、开拓创新的进取精神、敢于怀疑的批判精神、协作互助的合作精神、执着敬业的精神。我们理解的科学方法，则是公益实践中所使用的理性的思维方法，包括实验、观察、逻辑、归纳、演绎、统计分析、社会调查、评估和判断等。在工具层面，科学工具则是指公益实践中逐步总结和运用的量表、问卷等。

案例选择

我们选择案例的做法是和业内经验丰富的学者和实践者开展对话和咨询，使他们了解上述科学公益的框架和本案例研究的目的，提出他们对科学公益的理解，并邀请他们推荐自己熟悉的、符合上述科学公益理念框架的项目。但在这一过程中，我们发现各领域专家对科学公益的理解存在很大的差异，公益实践者更强调公益的实用性方法，而研究学者则强调对社会问题的系统分析和深层理解，这意味着科学公益本身是一个需要进一步建构的全新概念，需要更深层次的社会对话弥补这种理解上的差异。

在前期的咨询工作中我们同时发现，当下的公益实践项目中，完全符合上述科学公益理念框架的项目少之又少，一是评估过成效（outcome）的公益项目很少，这既有资源欠缺的原因，也存在方法和意

识不足的问题。即使有项目开展过评估，但由于评估视角和方法的不同以及社会问题本身的发展动态性，很难绝对认定一个项目真正意义上的有效性。二是作为一个强调人类需求的工作领域，公益需要的知识基础也是相当广阔和复杂，由于理论和方法是从不同学科借来，因此普遍存在“拿来主义”的工具实用性倾向，故此，要完整清晰地勾画出公益项目如何应用科学方法和工具是一件不容易的事情。这意味着要将相关理论、方法和工具运用到公益实践中的各个变量、指标上，对它们进行衡量、评估。同时，在与公益效能构建相关性或因果关系方面，也还需要在未来开展更加深入和复杂的工作。

即便如此，接受我们访谈的专家依旧在前期讨论基础上推荐了他们认为“好”的、在一定方面符合本研究理念框架的、“科学的”公益项目。这些项目不一定是符合上述理念框架全部要素的科学公益项目的范本，但它们都有一个共同点：在这些案例中，实践者都认为科学精神在公益项目中是不可或缺的，虽不能确保在项目的问题识别、项目设计、执行和评估等每个环节都应用了科学方法和工具，但都有意识地运用了科学理论、统计分析、实验和观察等不同的科学方法，以提升公益项目的科学性和有效性。最终我们在“多样性”、“应用了科学公益理念框架中的部分要素”、“具备可供观察成效的时段”这三个维度下，选择了8个案例，它们分别是：

1 | 应用变革理论和循证方法，对社会问题进行干预决策并做出行动

- 陕西师范大学教育实验经济研究所的“看清未来项目”和中国发展研究基金会的“慧育中国项目”，都旨在通过随机对照试验这种严格的科学实验方法，探寻社会问题的干预方法和结果之间的因果关系，最终希望通过严密的论证逻辑和科学的实验数据推动公共政策的改变和社会问题的解决。
- 在北京歌路营慈善基金会“一千零一夜睡前故事项目”案例中，我们可以了解一个公益慈善机构是如何通过大范围的社会调查收集和分析数据，确定组织的战略和项目定位，如何通过随机对照实验评估验证项目的有效性，又是如何通过理论构建推进项目发展的。
- 变革理论是一个逻辑严密的实践理论，也可以被理解为公益领域的基础实践工具，它蕴含的要素体现了假设、推理、逻辑等科学特点，我们选择壹基金的“壹乐园项目”，来说明变革理论在一个公益项目中是如何得以应用的。
- 在广东江门恒爱家园社工机构开展的“恒爱到家社区养老项目”中，我们将会了解到基于证据的决策是如何促使一个依赖政府购买服务的社工机构转型为社会企业的，虽然这个转型还处于非常初步的阶段，但在决策过程中其对证据和知识的尊重无疑是值得我们学习的。特别要提到的是，在这一案例中，我们也将看到商业知识和公益知识是如何在科学思维的协调下得以有效结合，从而针对“社区养老”这一社会问题提升行动的成效。

2 | 运用参与式理论和方法开展的社区发展和社区治理项目

- 在陕西省妇女理论婚姻家庭研究会的“丹凤县农村妇女健康项目”中，我们将会了解到参与式发展和社会性别等理论、方法和工具是如何为项目构建了理论基础和变革框架，又是如何指导项目开展社区实践，最终真正促进了人的转变和社区的可持续发展的。而在“社区参与行动”的案例中，我们则更多关注了参与式发展的理念和方法在将近 20 年的时间里是如何基于实践经验进行本土化的知识生产，并如何将这些知识应用到中国社区治理工作中的。

3 | 运用社会工作理论和方法开展的社区发展项目

- 在广东绿耕社会工作发展中心执行的“丛化乐明村的乡村社区发展项目”中，我们会理解社会工作的理论、方法和工具是如何帮助项目构建理论框架，又是如何指导项目在社区动员、社区教育、陪伴式发展和基层社区组织化建设等领域的具体实践，从而激发社区内部活力，反过来这些珍贵的乡村社会工作实践经验又是如何帮助学者和实践者进行理论构建和知识生产，这个相互促进有机发展的过程无疑会给未来公益实践的行动研究和跨部门合作等方面带来启发。

研究方法

在本案例研究中应用了结构式的问卷访谈、半结构式的深度访谈和二手资料分析的方法进行了资料收集工作，每次访谈都做了录音并进行了文本转录，最终对转录文本进行了编码和分析。在案例初稿阶段，研究团队也邀请了学术和实践界的专家对文本进行了意见反馈并在此基础上做了进一步的修改。

研究的挑战

坦率地讲，这项研究的过程十分辛苦，这一辛苦并不是指体力上的投入，而是来自概念、方法和理论的思考上遇到的挑战。

就概念而言，科学无法解释人的价值和意义，这是不同的哲学和科学流派已达成的共识，而公益恰恰又是和人的价值及意义不可分割的工作，公益工作的对象是“人”，如果一味强调科学，会忽视人的多变性和复杂性，从而隐含简化社会问题复杂程度的风险。在方法层面，量的研究和质的研究的科学性可以说从来就没有达到过共识，自然科学的科学性很大程度上是基于一种“实证观”，而实证观又是依靠量化统计工具去探讨自然现象。社会科学家中不乏量化实证的支持者，但随着诠释学、批判理论和其他后现代主义学派的兴起，越来越多的社会学者又认为这种被称为“工具理性”的量化实证观及方法，不一定能适用于研究社会和人文现象。而

不同理论又强调了不同学科的视角，很多时候，这些理论和方法层面的学术争鸣会带给我深深的疑惑，从而使我对这个研究本身的视角和方法也产生质疑。但最终还是在和行业内不同人的交流中，让我正视这些疑惑与挑战，包括我自己对这一全新概念的思想争鸣，也让我回归到对知识保持谦卑的初心，去倾听，去理解，去学习。

鸣谢

在此我要感谢过去一年参与这个案例研究的所有人，他们分别是：壹基金的熊晓芹；广东江门恒爱社工机构的梁健玲、黄敬启、黄任清；广东绿耕社会工作发展中心的黄亚军、洪金、廖凤连；陕西妇女理论婚姻家庭研究会 / 陕西妇源汇性别发展培训中心的高小贤；歌路营慈善基金会的梅冬；陕西师范大学教育实验经济研究所的关虹宇、杜康、赵锦；中国发展研究基金会的卜凡。如果没有他们的慷慨分享，这个案例研究将不可能顺利完成。此外，还特别要提到社区参与行动的宋庆华和欧阳小珍，在本案例研究中，我曾经多次和她们就科学公益的议题进行过深入交流，并受她们邀请在现场观摩了参与式方法的应用，使我对参与式方法的科学性进一步加深了理解。

另外在前期咨询工作中，北京师范大学陶传进教授、陕西师范大学的史耀疆教授、中国农业大学的董强副教授、南都基金会的彭艳妮秘书长、乐施会（香港）北京办的刘源博士（时任）、中国发展研究

基金会的杜智鑫主任、乐平基金会的沈东曙秘书长就科学公益的理解和案例的选择提供了不同视角的观点，这个过程也促进我对科学公益有了更加深入的反思，在此一并表示感谢。

三一公益基金会资助了本项目的研究。在研究初期，基金会秘书长李劲和高级项目官员刘洋轩（时任）帮助我理解科学公益的内涵并一起讨论了案例选择的可能性，这对后续研究的顺利进展不可或缺。

最后要提到的是本研究项目的执行方、合作伙伴北京沃启公益基金会。坦率地讲，当我一年前接到这个研究项目时，正是我对中国公益在社会发展中的作用和价值存有极大困惑之时，如果没有和沃启公益基金会秘书长付涛多次深入的对话和探讨，我将不会对中国公益的现状有更深入的了解，也不会收获彼此珍贵的友谊。沃启公益基金会汪璟的行政支持也是这个项目不可或缺的一环，她的耐心和协作给我的工作带来极大的便利。还有我的朋友郑聪，如果没有她的介绍，我将不会有机会开展这项工作。

结语

最后，我想用一个问题的讨论来结束本文：科学公益的普及是否会导致公益走向理性的科学而忽视人文的特质和价值取

向呢？这个问题背后假设了科学公益是一个封闭的过程。事实上，科学公益并不是将科学和公益二元对立，而是强调两个体系的有机融合。当我们只考虑通过科学去提升公益的效能，而没有认真考虑非科学知识的人文价值时，公益的效能提升一定会被划上一个大大的问号，这种将公益的科学性中心化而把公益血脉中的人文价值边缘化的做法是错误的。人文知识通常被认为是非科学的，所谓的非科学主要是指知识的获取不依赖于科学方法，形成的知识不可检验，大多数结果不可重复，比如宗教的知识体系、艺术成果、习俗以及本土知识和隐形知识，但非科学知识并不一定就是伪科学，这些知识大多不能被科学检验，但实际上支撑了现有公益领域的基本价值伦理和实践。科学公益的运用，是在一个特定而又开放的空间里探索进行科学价值和公益价值混合选择的可能。通过这个混合过程，科学助力公益弥补不足，提升效能，使科学和公益相互验证和修正，最终回馈到多元化的社会系统中，共同推进社会的进步。在这一前提下，当我们建构一套话语来整合科学和公益元素，并探索将科学公益的工具方法运用于公益实践，就能强化公益行业的话语论述能力，提升行业的价值感和影响力，同时推动与其他部门的互动和交流，从而促进中国公益的发展。

目录

1 | 1 基于证据解决农村学生的视力问题

——陕西师范大学教育实验经济研究所“看清未来”项目案例 P14

2 | 2 以科学研究和证据基础作为提升公益效能的引擎

——中国发展研究基金会“慧育中国：山村入户早教计划”的科学公益之路 P27

3 | 3 故事知道怎么办

——北京歌路营慈善基金会“新—千零一夜”项目的科学公益之路 P36

4 | 4 变革如何发生？

——以深圳壹基金公益基金会“壹乐园”项目阐述变革理论在公益项目中的应用 P49

5 | 5 基于使命和证据的转型决策

——广东江门恒爱家园从养老社工机构到社会企业的转型之路 P58

6 | 6 参与式社会性别与发展的本土化实践

——陕西省妇女理论婚姻家庭研究会“丹凤县农村妇女健康项目”案例 P66

7 | 7 赋权凸显公益价值，参与提升公益效能

——社区参与行动的思考和实践 P76

8 | 8 一个社区为本的整合社会工作方法的乡村实践

——广东绿耕社会工作发展中心从化乐明村的乡村社会工作案例 P87

1 | 基于证据解决农村学生的 视力问题

——陕西师范大学教育实验经济研究所 “看清未来”项目案例

导语

如果给农村中小学患有近视的儿童和青少年提供一副免费眼镜，就能够使他们的数学成绩在短短一个学年提高 14 分，一副眼镜真的有这样的功效吗？陕西师范大学教育实验经济研究所（The Center for Experimental Economics in Education, 以下简称“CEEE”）通过一系列科学研究，得出了肯定的结论。他们发现，乡村孩子的近视率并不比城市低，但不戴眼镜却成为一个普遍现象，这不仅对孩子的学业成绩会产生显著影响，还会持续影响他们的身体健康、心理健康和未来的发展机会，从更长远看，还会对中国未来的农村人力资本积累产生深远影响。

也正是这些研究发现，促使学者们更深层次地参与到公益实践中，最终将他们的行动，发展成为一个致力于解决农村学生视力问题行动研究项目——“看清未

来”。本案例要和大家分享的核心内容是，严谨规范的科学方法是如何在一个公益解决方案中得以应用并最终提升了项目成效。

看清未来原本是 CEEE 的一个研究项目，一次偶然的乡村之行让学者们发现，课堂上的孩子们很少有人戴眼镜，这和他们在城市学校观察到的现象有很大不同。是乡村孩子的视力没有问题还是因为其他原因？好奇心为学者们打开了一扇研究的大门，他们希望尽可能搞清楚事情的前因后果并寻求解决方案。经过 7 年努力，已经有 6 万多名乡村的孩子们通过看清未来项目戴上了眼镜，在陕西，甘肃和宁夏，21 个县级视光中心已经建成运营，多方合作机制使更多的教师、学校、医院、政府机构和公益组织参与到项目机制建设中，促进社会问题的持续解决。在这个过程中，团队的研究论文也在国内外学术刊物上发表，相关区域的政策方案也陆续出台。

在本案例中，我们将通过对团队核心成员的深度访谈和二手资料，在第一部分了解 CEEE 是如何发现“农村孩子近视但不戴眼镜”是一个值得公益资源投入的普遍性问题，在第二部分我们会看到项目是如何制定回应问题的解决方案，并最终使孩子们持续戴上眼镜的，我们接下来会进一步分析项目过程中出现的挑战，以及项目对随机对照试验方法在公益实践界适用性问题的回应。在最后，我们会看到一个公益项目是如何形成从方法探索到政策倡导的思考路径的。

案例中我们所采用的大量材料，都来源于 CEEE 团队开展的随机对照实验。CEEE 团队同时也通过深度访谈的方式收集数据，从定量和定性混合的角度来描述近视的农村孩子们的的生活、面对公益援助时的选择以及他们努力做出的改变。数据分析结果也证明了哪些干预有效，哪些干预无效。我们希望公益实践者从中获得启发：一步步耐心的研究和循证，不仅仅是解决孩子视力问题的有效方式，还能架起科学和公益的合作与对话桥梁，构建一个可持续发展的公益生态环境。

从“偶然事件”到“普遍性”的循证

科学公益的一个显著特点是，力求用科学方法找到某个群体中普遍意义上的社会问题，为普遍问题找到解决方案是提升公益效能的基本原则之一。这与传统慈

善针对个体或小范围群体的救助有明显区别，看清未来项目的第一步工作，就是从“偶然发现”到“验证问题普遍性”的循证过程。

项目起源于一群专业人士的好奇心。2012 年，CEEE 团队和一群有医学背景的专家在宁夏执行一个营养健康项目，在一个乡村课堂，专家们发现，竟然没有孩子带眼镜，这引发了他们的好奇。从统计学意义上，近视的发病率在相应年龄的人口中呈平衡发展的态势，而从医学专业的经验认知来讲，与城市同龄人比较，农村孩子近视率低的可能性不大。学者们需要依据科学证据来寻找答案。

于是，他们找到了当地专业的眼科验光师，在学校进行了一次视力筛查。结果显示，学生的近视率是 30%，这验证了他们的疑惑：近视率并不低，但是为什么这么多近视了的孩子不戴眼镜呢？这个偶然的发现，将学者们引入到更广范围的假设验证中：这是一个普遍问题还是仅在这个学校存在的一个特殊问题呢？接下来几年中，他们在甘肃、陕西、广东，云南等 7 省的 1000 多所学校进行了视力筛查，结果显示：在农村有 27% 的小学生、54% 的初中生和 78% 的高中生存在视力不良问题。更为严峻的是，只有 1/6 的孩子戴眼镜进行视力矫正。这些数据充分说明，孩子近视率高但不戴眼镜在中国农村是一个普遍存在的问题。

戴了眼镜会怎样？——认知偏差和科学验证

近视会给孩子带来什么后果呢？我们会很容易给出一个结论：因为看不清黑板，孩子们的学习成绩肯定会受到负面影响。那不言自明的解决方案就是给孩子配一副眼镜，这样学习成绩就会提升，戴眼镜和学习成绩之间互为因果关联。那事实是不是真的如此呢？

在日常生活中，我们通常会根据自己的直观感受或经验观察做出决策并构建因果逻辑关系，但大量科学研究显示，经

验和感知会带来认知偏差。对于公益项目的解决方案，尤其要慎重，因为这类项目通常会覆盖一个人数众多的脆弱性群体，如果决策欠缺甚至没有科学证据，很可能带来公益资源的严重浪费和巨大的社会性伤害。解决认知偏差的方法是定量思考（史蒂夫·平克，2019）。CEEE 团队采用了随机对照实验来收集定量数据，通过变量控制和数据分析，验证戴眼镜和学习成绩之间的因果假设。他们在上述甘肃和陕西 252 所学校筛查出来的 3700 名近视儿童中开展了实验，结果显示，孩子们戴上眼镜一个学期后，数学平均成绩提高了 14 分。

随机对照实验

随机对照实验是社会研究方法中很常用的一种定量研究方法，实验结果在证据等级中处于高位。简单来说，就是随机选择尽可能相似的两组人，将他们分为实验组和控制组，在实验之前进行指标基线的数据测试，称之为前测。然后在尽可能控制其他影响因素的前提下对试验组进行外界刺激，观察他们的反应，控制组不做任何干预。实验结束时，对两组数据再次进行测试对比，也就是后测，最终识别出外界干预的有效性。随机对照试验在医学药物测试领域被广泛应用，当测试一种新药的效力时，研究者给对照组的人吃安慰剂，控制组的人吃真正的药片，在严格控制两组人身体指标和外界影响因素前提下，来测试药物的疗效。

随机对照试验是一种基本的定量验证性方法。研究者会基于现有的理论，即有效的科学解释来提出假设，然后研究者收集数据，用实证方法验证假设，最后研究者在数据基础上，谨慎决定接受或拒绝假设。

前测和后测在公益实践中也是一个比较常用的方法，实践者通常会在公益项目干预的前后，采用问卷调查、定量访谈、参与观察等方法进行基线收集并对项目干预后的成效做出判断。但是随机对照试验不仅是简单的前测和后测，其难点在于随机抽样和尽可能对项目干预之外的因素进行控制，也就是变量控制，只有这样，才能在严格的科学方法基础上分析出最终的变化是否是由项目干预带来的结果。例如在药物疗效的例子中，要尽可能地将两组人的身体指标和任何引起药物效果的变量进行控制，这样才能构建干预和效果之间的因果逻辑链。

根据艾尔·巴比《社会研究方法》第十一版第 8 章《实验法》整理

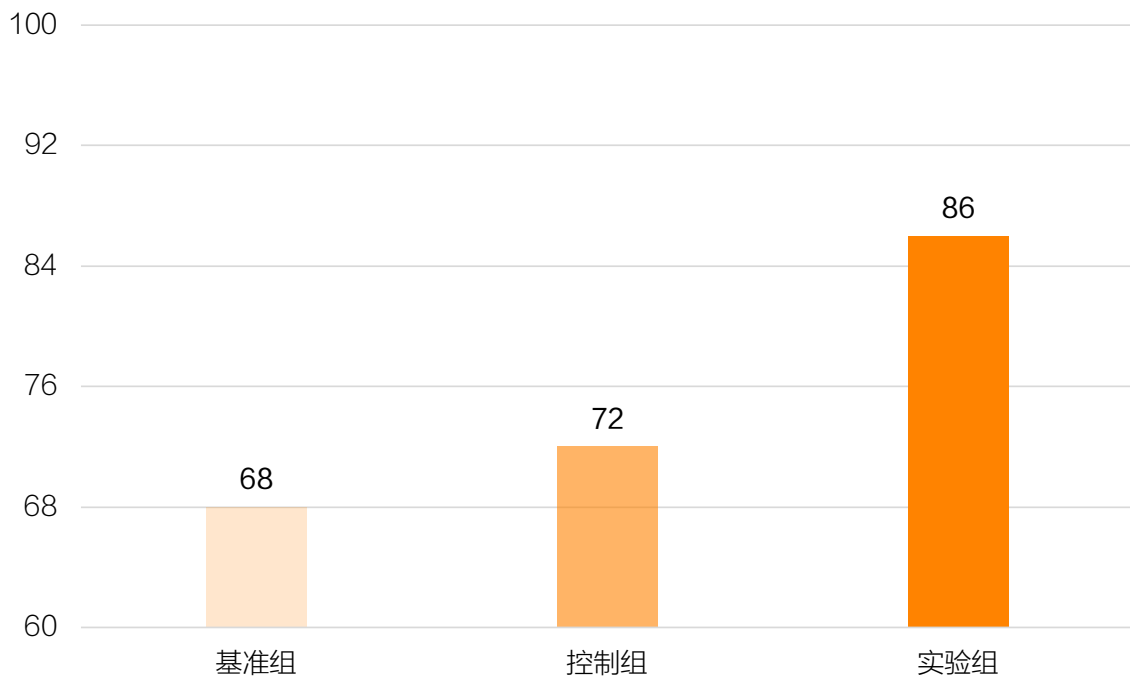
实验依旧在前述开展视力筛查的甘肃和陕西两个省进行，实验样本是 252 所乡（镇）小学的 3700 多名小学生，他们正在四年级和五年级就读，被筛查出患有近视。CEEE 团队将控制变量的过程比喻成配双胞胎。实验中他们尽可能地将实验组和控制组的两组孩子进行相似特征的配对，也就是变量控制（包括视力状况、年龄、学校与家庭的距离、家庭资产、父母工作状况、孩子是否留守等），尽量通过变量控制以追求实验结果的科学性。在对样本随机分配后，研究团队对其中的实验组发放了眼镜，另外一组作为控制组没有进行干预。

实验结果显示，比起基准线 68 分，9 个月之后学生的数学成绩都有提升，但是实验组的成绩提升到 86 分，而控制组的成绩提高到 72 分，实验组比控制组多提升了 14 分（见图 1），在统计学意义上提高了 0.4 个标准差，相当于戴上眼镜的孩子们多学了一学年的数学知识。这个研究成果令团队感到兴奋，因为根据文献资料，国内外以往教育学业表现的随机对照实验中还没有出现过成绩有如此程度的提升。通过实验，研究团队对前面提到的问题给出了确定性的答案：戴眼镜和学习成绩有直接的因果关系。

图 1 随机对照实验：戴眼镜对数学成绩的影响

实验时间：2012/09-2013/06

实验样本：甘肃 / 陕西 3700 名小学生



眼镜怎么发？这是一个科学问题

既然通过随机对照实验已经证明了眼镜对孩子的学业成绩有显著影响，那接下来团队是否就根据这个实验结论，给他们人手免费发放一副眼镜呢？这种做法在公益实践领域具有普遍性，拥有资源的个人和机构倾向于提供免费的物资和服务给那些需要帮助的人们，但是，在看清未来项目中，仅仅免费发给孩子们一副眼镜就足够了吗？这样就可以提升他们的学习成绩吗？

我们来看看 CEEE 的分析：如果孩子学习成绩要提升，首先要有一副眼镜，即资源的可获取性，然后是持续地带上眼镜，即行为习惯的改变，这样才能促进最终结果的发生，也就是学习成绩的提升。因此，在戴上眼镜之前，还有一个主动需求的动机过程，怎么发眼镜才能激发主动寻求服务的动机？这是一个科学问题，依旧需要科学证据来回答。

CEEE 的研究者们将干预人群放在家长身上。根据田野调查，孩子是否戴眼镜，通常是家长决策的结果。团队对家长

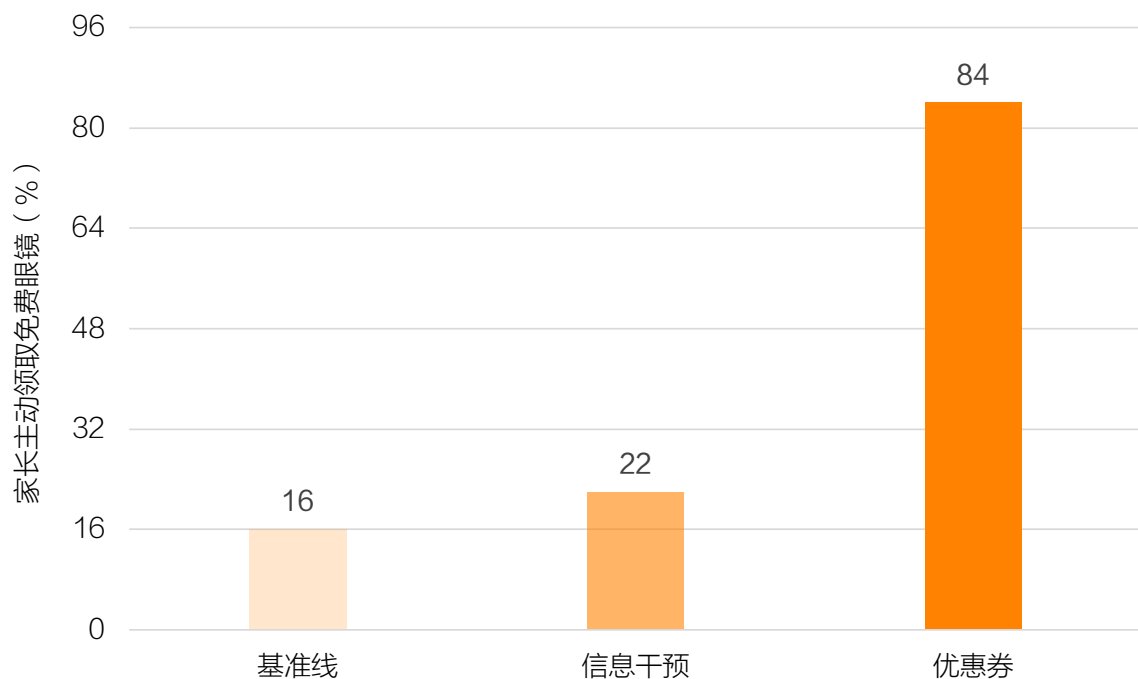
需求的主动性进行了两种理论假设，第一种假设是家庭贫困没有钱买眼镜，他们有需求但是没有资源获取，这种情况假设发放免费眼镜后他们就会戴。第二种假设是因为家长缺乏对近视知识的认知，如果他们知道了近视的相关知识和利弊，就会主动配镜，项目团队设计了信息干预的方式来验证这一假设，在随机对照实验中，多加入一种可能性来验证需求主动性：不直接免费发眼镜，而是发给家长一张优惠券，告知他们去一个就近地点免费领取一副眼镜。

随机对照试验依旧在前述 3700 个样本中开展，实验结果显示：在 7 个月时间里，对家长进行信息干预，也就是培训近视知识，只能让孩子的戴镜率从 16% 提升到 22%，而优惠券组有 84% 的家长带着孩子到县城的指定地点领取了一副眼镜（见图 2），从中可以发现，发放优惠券刺激家长主动免费领取是更加有效的方式，这为看清未来项目后续的视力中心发展计划提供了证据基础。稍后我们还将讨论孩子领取眼镜之后是否持续戴镜的行为干预结果。

图 2 随机对照实验：发放方式对家长是否主动领取免费眼镜的影响

实验时间：同图 1

实验样本：同图 1



戴还是不戴？依旧是个科学问题

孩子拿到眼镜后是不是就会持续戴眼镜呢？不管是免费得到眼镜的孩子，还是家长到县城领取眼镜的 84% 样本的孩子，在九个月后的回访评估中，戴镜率都略高于 40%。这意味着免费拿到眼镜的孩子和主动领取眼镜的孩子在戴镜率指标上是持平的，免费获取并没有让孩子戴眼镜这一行为变得更加主动。

CEEE 团队尝试在行为和认知理论中寻找“免费发放是否更有效”的答案，他们发现，比起那些免费领取眼镜的家庭，用优惠券领取眼镜的家长会有认知和行为上的主动性，他们需要请假或停下田地的的工作，带着孩子到县城去领取，这意味着他们要付出时间成本来满足需求，这种内在需求动机就会使他们对眼镜更加珍惜。

既然眼镜的佩戴率只有 40% 左右，那么就需要找到有效的激励方式使孩子们持续佩戴眼镜，否则整个随机对照实验的

行动逻辑链在这个行为层面就会发生断裂，也就是即使获得眼镜，但如果不戴，孩子的学业成绩照样不会得到提升。对于 CEEE 团队来讲，这一步的激励方式依旧要建立在科学分析和实验基础上。

CEEE 团队在节点为什么断裂的问题上采取了定性访谈方法，通过深度访谈，团队发现孩子不戴眼镜是老师和家长缺乏提醒和监督，孩子们也担心同伴嘲笑戴眼镜的行为。经过对访谈数据的分析，由于

孩子大部分时间都在学校，而在课堂上看得清是掌握知识的重要原因，如果只听而看不见，知识的损耗率会降低将近一半。于是研究者构建了这一步的干预假设：如果对语文、数学和英语等核心课堂的任课教师进行激励，使他们提醒和监督孩子戴眼镜，那么戴镜率就会提升。真会如此吗？这一假设需要用随机对照实验进行验证。

定性访谈方法

定性访谈是一种访谈者直接向受访者提问的资料收集方式，由访谈者确立对话的方向，再针对受访者提出若干特殊议题加以追问。跟调查访谈相比，定性访谈的基础是一组进行深度访谈的主题，而不是一组特定的、必须使用一定的字眼和顺序来询问的标准化问题。虽然可以根据主题来提前设计提问，但是定性访谈的一项特殊优点在于实地情景中的弹性，它通常由最初的问题引发的答案形成后续的问题。访问者必须发问，聆听答案，诠释它对研究和行动的意义，然后更深入地挖掘之前的答案而建构另一个问题。在定性访谈中，访问者必须能够同时聆听、思考和谈话。

根据艾尔·巴比《社会研究方法》第十一版第 10 章《定性的实地研究》整理

实验组老师得到了一部平板电脑的激励，条件是他们在课堂上提醒和督促孩子戴眼镜，CEEE 团队会通过随机检查的方法来收集数据，半年后和控制组的对照结果表明，有激励措施的老师课堂，孩子的戴镜率持续稳定在 80% 以上，相比前期的 40% 的基线数据，有明显提升，因此教师激励是一个有效的做法。

用平板电脑作为激励措施曾引起外界质疑：如此大额的激励，是否是一种公益资源的浪费？未来是否有利于项目的推广和规模化呢？CEEE 团队给出回应：这只是一个初步实验，即验证激励和戴镜率之间是否存在因果关系，因此用了强激励措施来验证假设。在发现激励是有效的方式后，他们再次设计了随机对照实验来测试激励强度的有效性问题，实验组用了平板

电脑，根据工作量计算出的 240 元的月度激励奖金，和荣誉证书来验证激励强度和戴镜率之间的关系。实验结果显示，240 元的奖金激励是最有成效的，孩子的戴镜率持续稳定在 80% 左右。

至此，CEEE 团队通过随机对照实验和定性访谈两种科学方法，将一个基于证据的结论呈现出来：农村孩子是否戴眼镜

与学业成绩有因果关系，家长拿到优惠券后去就近的地方免费领取是获取眼镜的最佳方式，对老师进行中强度的激励措施可以使他们在核心课堂内有效督促孩子们持续戴上眼镜，最终孩子的学习成绩通过戴上眼镜得以提升。根据结论，研究者们提出了一个基于证据的项目路径来正式开展行动，形成了看清未来项目的变革理论。

变革理论

变革理论是人们关于变革如何发生的一组想法和假设，这些想法和假设建立在人们有意识或无意识的个人信念、假定以及对社会现实的认知基础之上，它们需要理性验证。

变革理论也是一个思考路径和行动方法，用以指引社会复杂的变化过程，它通过一个逻辑严密的因果关系映射链条，让人们更加清晰地理解变革如何发生，基于什么方法验证假设，基于什么证据设计干预方式，如何设立指标进行评估，它也是一个促进利益相关方共同协商的集体决策工具。在不同的应用情境下，它可以是一个理论，也可以是一个方法或工具。

变革理论遵循“‘因’总是出在‘果’之前”的原则，对公益工作来说，这意味着每一步行动之前都要确保精确地回答出“为什么”后，才能跨出下一步。若要回应一个社会问题，需要有一个长远的愿景，这在变革理论映射链中被看作是最终目标。在项目过程中，总有不同的行动和原因在促进这个最终目标的实现，这些原因就是变革过程中的中、短期目标。在映射链中，一定要为项目、活动和任务找到存在的证据与合适的位置，这样才能确保每一步工作是有因果关系的。

变革理论的映射链条可以复杂，也可以简单，这取决于社会问题解决的复杂性以及参与社会问题解决的决心和可获取的资源。对于大多数公益项目来说，变革理论起初只包含一个单一的映射链，但是随着项目发展，会逐渐增加新的项目活动，但这些项目活动依旧需要严密的证据基础找到位置，它们都需要为你的终极目标服务。

参考 Cathy James Comic Relief Theory of Change Review, 2011, Patricia Rogers ,
Review of the use of theory of change in international development ,2012 以及 Hivos ,
Theory of change thinking in Practice 整理

形成基于证据的变革理论

CEEE 团队在甘肃和陕西两地 20 万人口以上的县城，与学校、政府、医院、在地公益组织等开展多方合作，设立视光中心，这是家长凭借优惠券免费领取眼镜的地方。

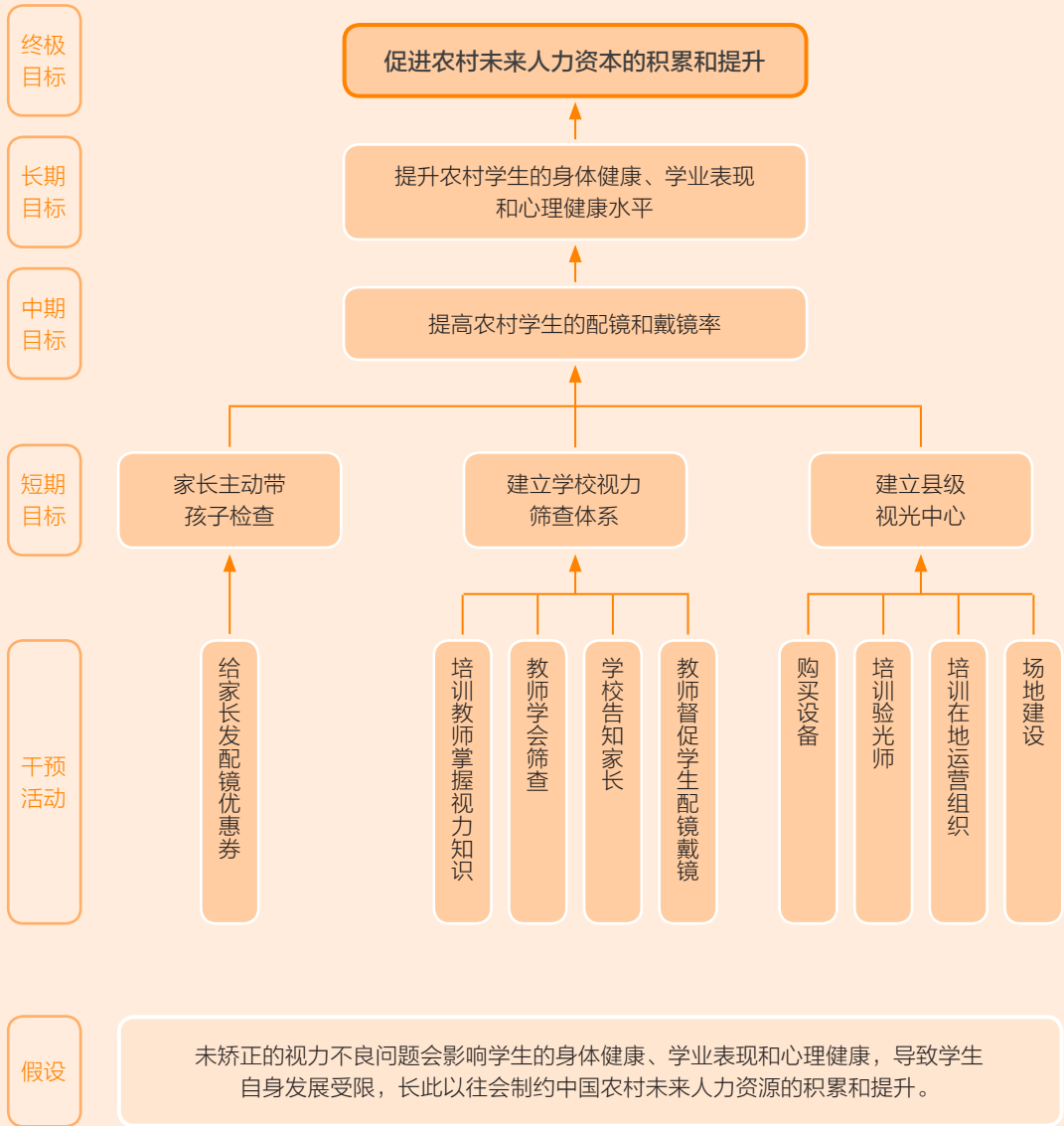
项目首先构建了一个低成本和常规化的学生视力筛查体系，其做法是培训学校老师成为视力筛查员，通过一种简单易学的筛查培训，使他们掌握基本的筛查技能和知识，这样就可以在学校直接为孩子检查视力。目前教师筛查员已累计有 700 多名。

实践中重要的一环是设立在县城的视光中心，这是一个可持续发展的农村视力关爱平台。团队要么和医院合作，在五官科设立视光中心，要么和当地政府合作建立一个独立的视光中心。项目为每个视

光中心配备了全套的视力检查设备、验光设备、配镜设备和高质量的镜架镜片，也为每个视光中心招募到了专业管理人员。CEEE 团队同时开发了一套基层视光中心运作的工作手册，提升当地人的管理和运营能力。视光中心最初由公益组织和 CEEE 团队资助建立，为了能够自我造血，那些获取了第一幅免费眼镜的孩子，如果后续视力变化再来配镜时，就需要付费，这些收入将全部投入到视光中心的运营工作中，目前这样的视力中心有 21 个。在与医院合作过程中，项目也为县级医院培养了 24 名专业的验光师和配镜师，并取得了国家认证资格。

截至 2018 年，29 万多名农村学生在看清未来项目中进行了免费视力筛查，7.4 万多名学生主动到县城视光中心接受了系统的眼科检查和验光服务，6.5 万多名学生拿到了自己生命中的第一幅免费眼镜。

看清未来项目变革理论



随机对照实验适合公益实践项目吗？

看清未来项目是一个学者参与公益实践的项目，不论是方案设计，还是数据收集和分析过程，其复杂度和精准度都会使缺乏职业科学训练的公益实践者产生疑问：随机对照实验真的对公益实践者们适用吗？

的确，在全球范围内，这种大型实验的目的大多是研究者为公共政策提供证据。不论是收集分析数据的专业性和复杂性，还是实验成本，随机对照实验都很难由公益实践者开展。CEEE 团队也认为，这是一个研究方法而不是一个实践方法，但是其中蕴含的循证决策过程对公益项目设计方案有巨大的学习价值，它帮助实践者们提升寻求证据的意识，避免盲目设计解决方案。研究者们把这一套科学方法和结论探索出来，提升实践者对数据、证据、逻辑和因果等一系列科学概念的理解和认知，并合作产生出适合小规模公益项目的知识和工具，最终帮助提升公益项目的效能。

其次，随机对照实验也并不是一个放之四海而皆准的方法，亦有其适用的场景（如用于精神障碍复原或教育健康类项目），实验过程本身也需要大量收集一手数据，并在现实基础上不断调整变量，而对于一些社区持续发展类的项目，随机对照试验并不适用。例如 CEEE 的工作，在随机对照试验提供了有效干预行为的证据后，对在地组织的能力建设、视光中心的

运营和项目的本土化可持续发展等依旧需要其他科学方法的介入。

另外，在公益实践领域，随机对照实验也面对着定性和定量的范式争论，“对个体的尊重和理解”这一基本的公益价值，使一些公益实践者更倾向于应用故事、访谈、观察等定性收集数据的方式，他们提出质疑：数据和测量真的能解决社会问题吗？对于定性和定量的争论浩如烟海，无需赘言。因此，目前越来越多的研究者和实践者开始倡导定量的验证性科学方法和定性的探究性科学方法进行混合使用，以回应社会问题解决的范式之争。公益面对的问题纵深复杂，尽管基于数据的客观事实非常重要，但是在公益解决方案中，基于语言的、文化的、个体的现实也是不可或缺的。

看清未来项目就采用了混合研究方法对公益方案进行论证，除了随机对照实验外，也大量使用了深度定性访谈的方法来设定实验的变量，尤其是寻找变革理论映射路径断裂的原因。例如，定性访谈中团队发现，农村孩子不戴眼镜的原因有其根深蒂固的文化影响，比如对眼镜本身的偏见，同学嘲笑或家长不对孩子的教育抱有希望等等，这些文化现象本身对戴眼镜这一行为会产生影响，混合方法的使用会帮助团队找到更加核心的干预人群和更加有效的干预方法。

随机对照实验还有一个广受争议的问题聚焦于伦理层面。以看清未来项目为例，给其中一组孩子发放眼镜，而另一组没有拿到眼镜的孩子是否会受到伤害？这

是否是一个伦理问题？CEEE 团队认为，所有的随机对照实验，不论在国际和国内，都会经过严格的学术伦理审查，有严格的实验规范。其次，在实验设计中，一定也会避免这些潜在的伤害发生。例如看清未来项目里，会选择不同学校的孩子进行实验，学校之间会有一定的距离，避免孩子相互认识和交流，以避免伦理上的伤害。项目团队也认为，随机对照实验也存在一个大伦理的问题，就是如果没有这个项目，谁也没有眼镜戴，理论上，这样不会让任何一个孩子的视力状况变差，但也不会变好，随机对照实验的主要目的是验证方法的有效性，而不是给不给眼镜的问题。如果实验结果证明方法有效，那么控制组的孩子们也会拿到优惠券领取眼镜，只是时间推迟了而已。

7年过去，虽然项目已经取得了很好的成效，但是挑战依旧存在。首先这是一个多部门合作的项目，视光中心建立在县一级，在地合作伙伴们如何理解项目的方法 and 理念就变得很重要。如果没有准确的理解，合作伙伴们就会简单地认为他们的工作只是帮助发眼镜或进行一些行政性的协调工作。按照设想，未来当地的公益组织是否能够接手项目，是项目可持续发展的重要一环，显然这是现阶段一个突出的挑战，如何培养在地组织对科学方法的理解和应用，调动项目利益相关方的积极性，是下一步要解决的问题。其次，原本擅长科学研究的团队深度介入公益后，如何理解公益工作的理论、原则和方法，遵循公益项目管理的流程，这也是团队现阶段面临的挑战。

将证据作为公共政策倡导的基础

证据和可行性经验是公共政策倡导的基础，从项目伊始，CEEE 团队对自己的定位就是利用学者的知识资源和科学理念优势，为后续实践工作探索出一条可行有效的方法，继而为政府解决儿童近视问题提供基于证据的解决方案，最终推动政策的改善。

项目最初的政策倡导目标是让政策制定者看到，这样的做法是有效的，而且其过程是科学的、可控的、基于证据的。在2012-2014年间，项目主要是在陕西和甘肃两省开展随机对照试验和田野调查，这一阶段完成了农村孩子视力解决方案信度和效度的科学论证。CEEE 团队用经济学的语言阐释了他们的政策倡导理论：实验表明通过经验商品的效果是可以激发孩子内在需求的，这种需求继而会转化成内在动机，最终促使他们主动寻求服务。眼镜在看清未来项目中被当成一种经验商品，孩子们没有使用之前不知道它的好处，用了之后发现能看清黑板了，几个月后学习成绩也提升了，这个过程会转化为一种内在的需求动机，下次他们眼镜度数增长或者再有需求的时候，就会主动寻求这个服务，从而变成一种不需要再持续干预的行为。

项目实施了5年后，目前已经在教师筛查体系建立、视光中心建立、多方合作机制建立和在地人力资源能力建设方面取得了初步的经验，CEEE 团队目前依旧用

随机对照实验方法来跟踪项目在地执行和多方合作的效度，希望通过这些数据，最终制定出一个跨部门合作的可行性解决方案，为下一步的政策倡导提供证据基础。

这些经验和证据让 CEEE 团队坚信，如果能够通过一副眼镜产生的涟漪效应影响到未来农村人力资本的积累和提升，那么国家通过财政补贴来介入儿童和青少年视力的社会问题，不论从经济发展还是社会发展视角，都会产生低成本和高收益的结果。团队希望政府最终能够推广这一套项目工具包，更为理想的是出台政策，能够提供第一幅眼镜的财政补贴，或者至少能够把农村地区孩子的视力保健工作纳入到新农合或公共卫生健康体系中。

CEEE 团队目前通过政策简报和提供方案推广等方式与政策决策部门进行沟通，陕西和甘肃省已经出台了相关政策，研究成果和项目经验也及时与国家政策制定部门及时分享，并获得了国家领导人的批示。

结语

看清未来项目是一个严格应用科学理念和方法的公益项目，虽然执行团队是一个研究团队，但也深度介入到实践领域；虽然其采用的随机对照试验并不是一个实践方法，但项目经验却能让我们学习到，如何将科学理念有机地融入到公益项目的

可行性论证、方案设计、执行和监测评估中。对研究者而言，如何对实践者进行科学公益能力建设是一项不可避免的工作，研究者需要通过可理解的、可操作的和可获取的路径和方法给公益实践者进行科学赋能，而实践者也需通过积极的学习与合作，将实践经验分享给研究者，使他们更好地开展实践为本的研究。这样，就可以将科学为本的知识与实践为本的智慧有机结合，最终推动社会问题的有效解决。可喜的是，我们看到诸如 CEEE 这样的团队已经开始将科学公益理念和方法引入到公益实践领域，也有研究者专门搭建循证转化平台，尝试将科学研究成果及时有效地分享给公益实践者。

公益既是科学也是艺术，但是在公益发展初期，需要特别强调公益的科学性，这是科学助力公益发展的基础，也是公益行业自我倡导和进步的出发点。目前中国公益实践缺乏系统性，也缺乏实证方法的指导，正因为如此，行业内公益专业人士和非专业人士的经验也缺乏明确的边界，常常毫无批判地照搬问题的各种解决策略，依据权威或自己的主观判断为实践构建假设，决策制定的证据不明确，缺乏必要的知识基础。围绕这些问题，看清未来项目的经验可以给我们更深层的思考和启发，因为如果没有证据为本的实践，大众就有理由对公益行业存在的必要性提出质疑。

2 | 以科学研究和证据基础作为提升公益效能的引擎

——中国发展研究基金会“慧育中国：山村入户早教计划”的科学公益之路

导语

儿童一直是公益领域关注的重点人群之一，但大多数项目都针对学龄后儿童的助学、支教、阅读等工作领域。据 21 世纪教育研究院 2013 年的一份调查报告¹显示：在接受调查的 264 家教育类公益组织中，开展助学服务和阅读教育两类项目的公益组织高达 79%，而儿童早期教育和成长的项目较少受到关注，开展相关项目的组织只有 3%。显然，儿童早期发展这个领域的重要性被忽略了。

国内外越来越多的研究实践表明，0-3 岁是儿童早期发展的关键期，为这个阶段的幼儿提供充分的营养和养育刺激能建立安全健康的亲子依恋关系，促进幼儿在认知心理和社会情感方面的健康成长。儿童早期发展是从源头上提升国家人力资本质量、从根本上切断代际传递的有效途径。

虽然《中国儿童发展纲要（2011-2020）》明确提出要为 3 岁以下的儿童及其家庭提供早期保育和教育指导服务，《国家贫困地区儿童发展规划》也提出，到 2020 年集中连片贫困地区儿童发展整体水平达到或接近全国平均水平。但现实情况并不容乐观，过去十年，城市儿童早教覆盖率较快提升，但农村贫困地区几乎空白。造成这一不平衡发展的主要原因在于：1) 未明确农村 0-3 岁儿童早期发展服务的主管部门；2) 未明确具体采取何种方式普及和服务；3) 没有足够的专业人员提供服务。

正是因为意识到儿童早期发展的严重性和急迫性，2014 年中国发展研究基金会（以下简称“基金会”）启动了“慧育中国：山村入户早教计划”（以下简称“慧育中国”），这是国内第一个针对 0-3 岁儿童提供健康营养包和入户养育综

1 《中国教育公益组织现状及发展趋势研究》，21 世纪教育研究院，2013 年 11 月，第 13 页。

合干预的儿童早期发展项目，项目通过当地的育婴辅导员每周入户家访一次，提供多种形式的养育指导，促进家长养育技巧的改善以及婴幼儿语言、认知、社会情感和动作等领域的发展。项目经验将为0-3岁儿童早期发展政策研究和倡导提供实证依据。

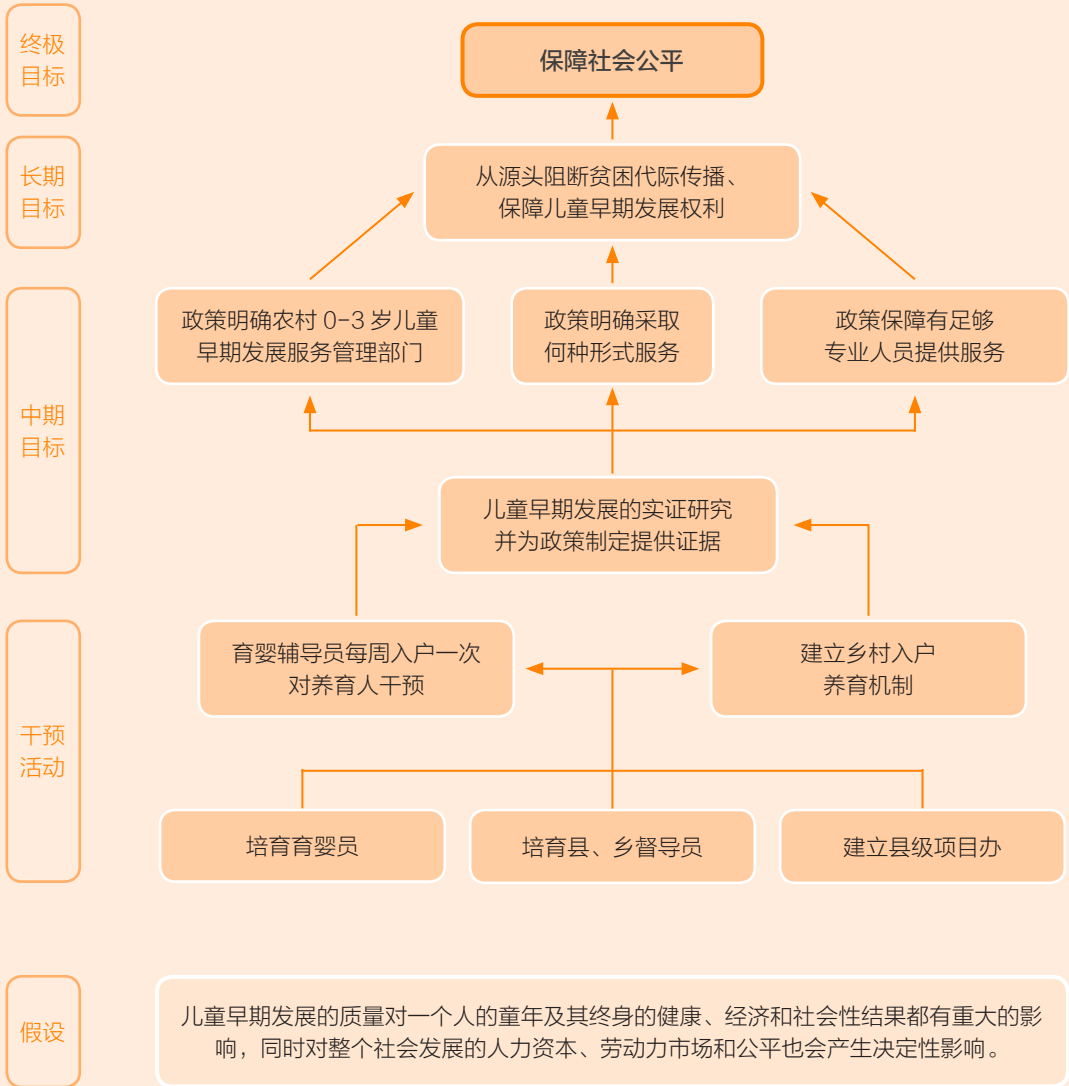
截至2019年1月，慧育中国已经在全国7个省的贫困地区展开，累计有8296名儿童从项目中获益。根据基金会开展的随机对照试验的评估结果，营养与家访相结合的综合干预对贫困地区0-3岁儿童动作、语言等智力、体格生长发育和营养不良状况都产生了促进和改善效果，家访形式的早期养育干预措施明显丰富了贫困地区的家庭社区养育文化，改变了家庭教育环境，提高了亲子互动质量，家访

积极促进了贫困地区家庭对儿童早期营养干预的接受程度，保证了营养干预的效果²。

本案例将通过对中国发展研究基金会儿童发展中心主任杜智鑫和副主任卜凡的深度访谈以及二手资料分析，尝试对慧育中国在项目设计、执行和评估中的科学循证的做法进行梳理，帮助公益从业者了解在一个公益项目干预中，如何科学地进行因果论证、逻辑分析并开展行动。虽然慧育中国项目团队的工作人员并不认为随机对照试验是普遍适用于任何组织的一种科学方法，其现实的运用效果须基于对样本量、分析方法和成本的严格要求，但这并不妨碍我们了解和学习一个公益项目是如何在科学理念的指导下逐步展开的。

2 《慧育中国：甘肃华池县儿童早期养育试点项目末期评估报告》，中国发展研究基金会，2017年12月。

慧育中国项目的变革理论



为什么 0-3 岁如此关键？

所有公益参与者的初衷都起源于对一个或多个社会问题的持续关注，而儿童是诸多社会问题中最能激发人们慈悲心和同情心的一个群体，因此在世界各地儿童面临的困境受到普遍关注，各种不同类型的组织一直在探索不同的干预模式，希望使儿童能够健康平等快乐地成长。此外，大量研究显示，儿童也是国家投资人类发展和人力资本所要关注的重点人群，因为他们代表了国家的未来。

中国发展研究基金会在 2017 年出版的《中国儿童发展报告》对儿童早期发展的理论进行梳理后发现，新近形成的一些社会经济发展理论³，都强调了对人早期的投资是推动经济和社会公平发展的重要手段。芝加哥大学教授詹姆斯·赫克曼（James Heckman）是 2000 年诺贝尔经济学奖得主，他的研究指出，在生命周期的特定阶段，针对性地对某项能力进行投资可以获得相对其他时期更高的投资回报率，对个体一生产生的影响也更大。0-3 岁是儿童早期人力资本投资回报率最高的阶段（Heckman, 2000）。而诸多实验和非实验数据的证据表明，增加对社会弱势儿童的早期投资在劳动力市场有着明显的经济效益以及更高的非经济效益，例如在早期对儿童进行适当投资，会显著提高女性的受教育水平并降低男性的犯罪率（Karoly, 2006; Ludwig & Miller, 2007; Hoddinott,

2008; Reynolds & Temple, 2008; Behrman, 2009; Heckman, 2010）。

斯坦福大学罗斯高（Scott Rozelle）教授在中国儿童早期发展领域做了很多科学研究，他认为中国在未来几年一定会成为一个高收入、完全发达的国家。随着不断的发展，中国对劳动力的需求将会上升，那些技能水平较低的人将面临许多困难。因此，为所有家庭提供他们所需要的支持，使他们知道如何在儿童早期阶段提供高质量的家庭环境，现在比任何时候都更为重要。他研究发现，许多欧洲国家在脆弱社区的儿童早期发展方面投入了更多资金。在中等收入国家，也有一些大力推动儿童早期发展的项目，巴西政府承诺为全国性的儿童早期发展项目提供大量资金，成立了一个新的政府部门来资助和推广此类项目。美洲开发银行正在帮助许多国家制定有效的儿童早期发展项目。

2014 年，在经过前期大量的研究和国际交流学习后，基金会决定对 0-3 岁贫困地区的儿童进行入户养育干预，希望在实践基础上进行科学研究，为政策制定提供实证依据。接下来基金会邀请赫克曼教授一起商讨适宜中国农村的早期养育干预方案，时任秘书长卢迈要求针对中国农村儿童的方案必须成本可控、易于操作、能在农村地区不受地理空间的限制。经过研讨会上的反复论证，最终英国伦敦大学学院教授萨利·麦格雷戈（Sally

3 请参阅福格尔、舒尔茨、森、丁伯根、赫克曼的相关著作和研究理论。

McGregor)开发的国际家访课程(Reach Up)入选。

基于实证的国际家访课程

孩子怎么养育?这是世界范围内的一个难题。即使是生活在城市里的父母们,也就是近些年才开始越来越重视孩子的早期教育。而对于贫困地区的年轻父母们来说,只要孩子能够健康不生病就已经是万事大吉了,他们对早期养育没有任何概念,这也是萨利教授在牙买加贫困地区看到的情况,和全世界大部分贫困地区的养育观念并无差别。

萨利1965年从英国移居到牙买加,一住就是35年,最初作为医生的她在首都金斯堡的一家医院对300名婴儿进行了健康状况的追踪研究后,发现了一个很奇怪的现象:孩子刚出生时发育都很好,各项能力测试都不错,但是当他们蹒跚学步的时候,情况就恶化了,很多指标都比正常指数偏低,她想要搞清楚究竟发生了什么导致了这个结果,当她走进孩子们的家庭时,现实告诉了她答案。

在接受世界银行访问时,萨利说,这些孩子在家里什么都没做,他们没有玩具,也没有书籍,如果家里没有空间,他们就睡在父母的床下,当给这些父母们分发一个分类游戏的道具时,不同教育和经济背景的父母和孩子的互动方式完全不同,那些接受过教育的父母会给孩子说每个不同的图形的名字,并告诉孩子怎么分和为什么这么分,但那些贫困家庭的教育

程度更低的父母们只是看着孩子玩,当他们做错时,只会说“不!不!”。萨利教授进而得出一个结论:在孩子早期养育阶段,他们没有得到成年人的正确刺激,而造成能力发展的差异。她希望帮助这些孩子。

萨利开始在牙买加尝试小规模、针对儿童早期发展的试验。通过试验,萨利得知对于营养不良的儿童,除了在身体健康上需要及时的干预,他们的认知、非认知能力的发展需要得到同等的关注。一些简单易行的互动游戏和教育就可以提高他们的发展水平。不久,她又在贫困的社区里开展了更多随机对照试验,聘用了当地的卫生协助人员,使用自制玩具入户进行指导。结果显示,使用本地卫生人员、自制玩具进行家访,对儿童的发展有同样的效果。

之后的几十年里,萨利与其团队编写了符合幼儿发展科学的国际家访课程,根据儿童早期认知、心理发展规律,进行结构化课程设计,全面覆盖认知、语言、社会情感等发展领域。国际家访课程是世界范围内屈指可数的有长期跟踪研究论证的、行之有效的儿童早期养育方案,引起了学术界的广泛关注,其入户养育指导的方式被认为普遍适用于发展中国家里较低收入水平的家庭,并在南美、非洲和亚洲地区的实践中都取得了很好的成效。

在萨利开展该项目后的二十年,由经济学家保罗·格特勒(Paul Gertler)和营养学家苏·沃克(Sue Walker)领导的

一项后续研究⁴发现，在项目中接受过家访和教育干预的孩子，都比仅接受营养补充或没有接受家访教育干预的孩子在大学呆的时间更长，前者工作后的收入也比后者高出25%，这一经济收入水平和那些没有在儿童期经历过贫困的孩子们长大后的收入水平持平，这意味着早期干预不仅对儿童本身有益，也对国家的经济发展带来正面影响。

在方案论证结束后，基金会决定将国际家访课程正式引入中国，但在项目干预材料的开发上需结合中国实际做本土化的改编，目前基金会团队已在项目经验的基础上开发出了四册本地培训教材，并邀请了萨利本人及其培训团队来到中国，给项目的利益相关方进行了培训。

入户是项目提升公益效能的手段

入户养育干预是相对于中心养育干预提出的一个概念，中心养育干预是指利用社区内部的一个物理空间，干预方定期邀请养护人来参加集中养育培训，而入户养育干预则是干预方直接拜访儿童家庭，对养育人进行定期一对一的养育知识干预。这两种干预方法在儿童养育领域比较常

见，但近年来不同学者的研究，显示了以家庭为主导作用的养育人干预的方式更能促进儿童养育项目的成功。

一项针对巴西儿童早期发展入户项目的研究⁵显示，如果在儿童早期发展干预项目中，通过家访和小组活动的模式对家庭进行干预，针对每个受益人及其家庭的具体需要提供帮助，会更加有效且更能促进每个家庭获得现有社会服务网络的服务。在美国的实证研究⁶表明，早期的成长环境在儿童成长发展过程中有着潜移默化的作用，父母及其主要家庭成员的言行举止及与儿童的互动都在慢慢且深入影响着儿童，养育人可以通过各种途径为孩子提供具有良性刺激的教育环境。

慧育中国的项目团队在项目可行性方案设计阶段，通过实地调研同样发现了入户养育干预方式更加适合中国农村，虽然目前基金会还在进行入户与入户+中心模式的随机对照实验论证，但显然中国农村村居分散，路途不便的居住环境使中心养育干预方式备受挑战，如果要建立一个养育中心，养育人尤其是隔代养育的老年人不可能长途跋涉进行定期培训。其次从成本来看，建一个村庄养育中心，固定的人力资源和设备成本的支出都比较大，而居住分散也会影响养育中心的辐射覆盖。目

4 Daphna Berman & Aliza Marcus Q/A: Sally McGregor on Jamaica's pioneering role in early childhood development, World Bank Blogs

5 奥斯马尔·特拉, 汤蕾, 李英, 郑文廷, 史耀疆. 儿童早期发展入户项目和公共政策: 巴西经验 [J]. 华东师范大学学报(教育科学版), 2019, 37(03): 134-148.

6 弗拉维奥·库尼亚, 李珊珊, 王博雅, 蒋琪, 岳爱, 史耀疆. 投资儿童早期人力资本: 儿童早期发展项目设计的经济理论、数据及启示 [J]. 华东师范大学学报(教育科学版), 2019, 37(03): 157-163.

前慧育中国入户养育项目中一个孩子的年平均干预成本是 2700 元⁷，入户养育是成本最低廉、辐射人数最多的一种途径，项目尽力不拉下一个孩子，将那些居住偏远的家庭都纳入进来。

应用科学方法开始试点

慧育中国一开始只选择了甘肃华池县作为试点，并没有大面积启动的计划，这是因为团队认为需要在试点中进行科学循证，直到真正确保项目有效后才会进一步推广，这个循证和学习过程持续了 2 年多，为后续项目提供了实证经验和证据基础。

2015 年 7 月起，慧育中国项目正式开始在甘肃省庆阳市华池县 19 个乡镇开展，随机对照试验⁸也随之展开，按照村居将 1556 名儿童随机分为干预组和对照组，干预组和对照组满 6 个月以上的儿童均发放健康营养包，直至满 24 个月，干预组满 6 个月以上的儿童及主要养育人每周接受一次约一小时的养育指导，由村级家访员入户开展，直至满 36 个月。

慧育中国项目为入户养育建立了一个项目机制：项目立足本村招聘培训养育指导人员，建立“县—乡—村”三级执行管理，由地方卫健系统组织实施。在村级层面，聘用具备初中以上文化程度、留在村

里的年轻妈妈担任育婴辅导员，经过上述国际家访课程的专业培训后上岗，为本村 6 个月到 3 岁的儿童家庭提供每周一次的入户养育指导，目的是教会监护人互动和照护的方式；在乡镇层面，聘用督导员，从乡村具备大专以上学历的年轻妇女中选拔，经过专业培训，全职负责育婴辅导员上岗培训，组织育婴辅导员每周一次集体备课，定期随育婴辅导员入户监督养育指导的过程，统计汇总上报家访信息；在县、区层面，聘用总督导一名，在卫健局设置办公室，统筹协调项目执行。

项目正式开始后，首先是招募当地有初中学历的年轻妈妈们，项目对她们进行了密集培训，国际家访课程的语言通俗易懂，过程生动有趣，而这些年轻妈妈们本身就有丰富的育儿经验，她们在培训的启发下，表现出极大的参与兴趣。项目秉持的本土化原则，也激发了大家的创造力，用随手可及的东西制作道具，于是树枝和废弃的木板被制作成小推车，饮料瓶，纸盒子都派上了各种用场。

什么是“推”、什么是“拉”、什么是“内”、什么是“外”、什么是形状、什么是颜色、怎么分类这些在城市家长中很常见的早教方式被慧育中国项目的育婴员们带到了贫困地区，在这种经过精心科学设计的互动学习中，原本对早期养育没有概念的家长渐渐发生了转变，不仅有意识地培养孩子的各项能力，而且亲子

7 《充分发挥在村妇女作用普及贫困农村早期养育服务》，国务院发展研究中心调查研究报告，2019 年 2 月 28 日，第 31 号。

8 《慧育中国：甘肃省华池县儿童早期养育试点项目末期评估报告》，中国发展研究基金会，2017 年 12 月。

关系、家长的教育理念、整个村庄的教育氛围也发生着变化，而这些都还是短期变化，根据学者的研究，这样的涟漪效应，终将改变贫困的代际传播和整个国家的经济发展。

项目在循证试点时间内，结合健康营养包和家访干预，孩子们的睡眠、身高、体重、血色素等方面有了明显的改善，同时项目也提升了家长们早期教育的科学意识，帮助她们掌握了科学的早教方法，孩子们的认知、动作、语言、社会性等能区发展水平显著提高⁹。

在证据基础上进行推广

2016年7月，项目组完成了华池地区的中期评估调查，对营养和家访综合干预的执行质量和效果进行了阶段性评估。2017年7月，项目组完成了项目末期调查，收集到华池试点项目周期的终期数据资料，综合分析基线、中期和末期的追踪数据，对项目的干预效果进行了全过程的总体评估。评估结果¹⁰显示：

1. 家访对贫困地区0-3岁儿童的综合智力发育产生了良好的促进效果，对“粗动作”、“言语”等能区发育的促进作用更显著。
2. 家访对家庭养育和教育环境直接产生

了积极效果。对基线调查阶段儿童的跟踪分析表明，经过22个月家访，家庭环境观察量表(HOME IT)总分提高4.96分。事实上，家访10个月后，儿童家庭环境就已明显改变。中期评估结果显示，干预组比对照组在“接纳”、“环境的组织”、“学习材料”、“家长参与程度”、“环境的变化性”五个维度上的得分均更高，其中“学习材料”的变化最明显。

3. 家访对儿童生长发育产生了积极效果。末期调查数据表明，在控制相关变量条件下，干预组儿童的“年龄别身高(HAZ)”比对照组高出0.14个标准差。对基线调查阶段儿童的跟踪分析表明，经过18个月家访，儿童消瘦率降低15.3%。
4. 家访在保证儿童家庭接受营养包、改善儿童营养不良方面，发挥了直接的积极作用。

随机对照试验评估结果验证了项目的有效性后，项目被逐步推广到新疆、贵州、四川、湖南、西藏、青海、甘肃白银等地区，并在项目运作过程中，在贵州再次开展了一次随机对照试验，以验证项目在不同地区的可复制性。截至2019年6月，已经有7个省的8296名儿童从项目中受益。

⁹ 本数据引自《慧育中国：甘肃华池县儿童早期养育试点项目末期评估报告》，中国发展研究基金会，2017年12月。

¹⁰ 同上

运用科技提高项目管理效率

随着项目的进展，基金会也专门设计了“家访 APP”和项目宣传网站，使得项目管理人员可以在项目进行过程中监测家访，降低了现场监测成本。育婴辅导员在每次结束家访后，再通过微信或短信链接，将实时的家访活动记录推送给儿童照料人，并获得照料人的评价反馈，利用新型技术为项目管理和监测带来更大的便利，而“家访 APP”也成为一种循证的手段。

应对挑战 展望未来

中国发展研究基金会的使命非常清楚，从儿童发展入手进行科学的实践干预，从而消除贫困的代际传播，促进社会公平。慧育中国作为基金会的促进公平发展项目之一，在经过了 4 年的实践后，已经取得显著成效。项目共计家访 20 多万次，累计有 8296 名儿童从项目中获益。总体来看，这是一个高收益低成本易操作的儿童干预项目，养育人的早期教育观念和整个社区的教育环境都发生了很大的变化。

在基金会儿童发展中心主任杜智鑫看来，虽然项目在过去的 5 年时间里取得了

很大的进步，但挑战依旧存在。虽然项目已初具儿童早教干预的变革路径，但仍然面临很多挑战，其中，实现大规模的政策推广是最大挑战。政策倡导不仅需要公共资源的投入，还需领域从业者的知识储备和能力建设以及政府工作的优先安排，这都是基金会下一步工作的重要部分。除此之外，基金会还要在国际经验和方法的本土化应用、科学工具的选择，以及当下中国农村人口流动加剧背景下，解决育婴辅导员不稳定问题等方面做进一步的探索。

杜智鑫认为，基金会的长远目标还是构建社会公平，这注定其工作路径一定是通过社会实验，获得以证据为基础的数据和案例以贡献于政策倡导。但这样的工作需要大家合力发挥各自的优势。随机对照试验由于其复杂性和高成本等特点，并不适用于小型灵活的公益组织，它最大的作用是效果评估。如果学者能够运用随机对照试验和质性方法得出有效公益的结论，公益组织可以购买第三方提供的这种知识服务。最好的结果是未来能够形成一个行动研究的开源公益数据平台，公益组织作为实践者，学者作为研究者，互相借力，在定量数据和质性案例的科学证据之上，共同推进中国社会的公平发展。

3 | 故事知道怎么办

——北京歌路营慈善基金会“新一千零一夜”项目的科学公益之路

导语

从1991年中国最早的青少年心理服务热线，到2019年惠及180多万农村寄宿儿童心理健康的公益慈善基金会，北京歌路营慈善基金会（以下简称“歌路营”）28年的发展历史让我们看到，一个一直处于探索和创新前沿的公益组织，是如何在充满挑战和机遇的环境中取得了令人心瞩目的成就。虽然结果令人欢欣，但这个过程和大多公益实践一样，充满了复杂和不确定性。科学理念的指引和科学方法的应用，帮助歌路营不断厘清变革路径，在证据基础上识别出真需求，通过随机对照实验检验项目成效，制定持续发展计划，在相关科学理论的基础上推进规模化进程，最终发展出一套有效的农村寄宿儿童心理健康干预的实践方案。

这个实践方案的出台历经了三次组织的战略转型。第一次转型发生在2008年，两位“青年热线”的创始人在受邀为四川地震灾区的志愿者和记者提供心理咨询服

务时，发现了针对青春期前儿童的心理服务缺失这个空白，于是创建了歌路营，为农村到城市的移民儿童提供服务。当时的歌路营主要致力于开发青少年移民的城市融合干预项目，在农村打工子弟学校开展了各类教育课程。2012年，在和另外一家教育公益组织合作开发教育项目的过程中，歌路营团队有机会在甘肃的农村住了半年，从而发现了寄宿儿童这个群体，这促使了歌路营的第二次战略转型：开发出新一千零一夜项目，希望通过故事心理治疗来解决农村寄宿儿童的心理问题。随后的几年里，歌路营一直跟踪这个项目的成效，并邀请了科学团队应用随机对照实验对项目进行了评估。3年后的2015年，歌路营结合翔实的数据和生动的案例，撰写了《中国农村住校生调查报告》和《农村寄宿制学校学生发展报告》，引发了政府和业界的关注，各种资源纷纷涌入，推动歌路营确定了规模化战略，采用不同的合作模式极速将项目推广到6700多所农村学校。同时，歌路营还开发了更多元的项目对寄宿儿童的心理进行综合干预。

2017年，歌路营又确立了在2019年底前将项目扩展到12500所学校的战略目标。

我们的案例将从新一千零一夜项目开始，这个项目在设计、执行、评估和规模化的每个过程里，都应用了社会科学的不同方法来确保公益实践的科学性，这其中包括了定量社区调研方法、定性社区调研方法、随机对照实验和多种权威的心理评估量表。在项目规模化阶段，采用新产品接纳周期和社会创新7阶段两个重要理论帮助歌路营搭建了规模化的合作模式，并确立了组织的技术转型策略。

2019年一个温暖春日的下午，歌路营慈善基金会的秘书长梅冬向我们详细介绍了新一千零一夜项目的发展历程，2010年就来歌路营工作的他，亲自见证了项目的不同发展阶段和转型过程，在后期他也作为主要负责人领导了项目规模化的整个进程。他一直强调“科学”是歌路营与生俱来的组织基因，因为组织创立伊始，在和国际机构合作的过程中，就逐渐培养了团队追求严密因果逻辑和循证的科学思维，不断地问“为什么”成为团队工作的习惯。梅冬的访谈和对项目一手资料的分析构成了这一案例的基础，我们将从中审视一千零一夜是如何从发现问题到系统变革中应用科学方法并有效提升公益成效的。

问题的发现

在成立的前4年里，歌路营主要关注的人群是随父母来到城市的农村移民青少年，他们通常在城市郊区的打工子弟学校

读书，歌路营设计了不同的教育项目，帮助这些孩子更好地融入到城市生活。转折发生在2012年夏天，当团队受邀为一个农村教育项目开发一套辅助教材时，有机会住在甘肃这个西北经济贫穷省份的乡村里半年。在此期间歌路营发现，在乡村有大量没有随父母迁移到城市的儿童，他们几乎每年只能和父母见一两次面，并在上学期间一直孤独地居住在设施落后的学校宿舍里。

甘肃之行的发现令歌路营团队感到不安，他们随即开展了一个新的调研计划来确定这不是一个普遍存在的社会问题。团队制定了一个覆盖10个省102所乡村学校的实地调研计划和文献检索计划。他们设计了定量和定性的访谈问卷，并应用了适合中国社群的国际心理量表，收集了17613个样本数据。定量分析结果显示，全国农村住校生有3276万，45%是低龄住校生，小学离家的平均距离5.4公里，50%的学校两个人同住一床。孩子们常有孤独感，校园欺凌现象严重，有较为严重的抑郁风险。而定性观察更使他们看到问题的严重性，他们看到乡村老师如何为兼顾家庭、生活与上课而疲惫不堪，孩子在课余的大量时间内无所事事，夜里哭闹的孩子引发其他孩子的哭泣，孩子的尿床不是因为他们没有醒过来，而是学校唯一的厕所在漆黑一片的操场一角，恐惧让孩子们弄湿自己的床铺。在对孩子每个时段的情绪进行了量表评估后发现，一天中“最痛的痛点”是——晚上8点。宿舍一熄灯，孩子们彼此不能说话，环境猛然安静下来，就开始拼命地

想爸爸妈妈，但是又没有任何方式和他们取得联系。在没有任何鼓励和安慰的情况下，孩子们需要独自处理没有家庭陪伴和支持带来的心理创伤。大量心理研究结论

都显示，童年期的创伤和孤独感会对性格形成起到决定性作用，并将伴随一个人的一生。

课余生活简单

上午

6:30 起床
6:30-7:10 早读
7:10-7:50 早餐
8:00-12:00 四节课

下午

12:00-13:45 午饭及午休
13:45-16:00 三节课
16:00-18:30 课余时间及晚餐

晚上

18:30-20:20 晚自习
20:20-20:50 洗漱时间
20:50 熄灯就寝

通过定性和定量的社区调研，歌路营分析出农村寄宿儿童普遍存在的四个关键问题

- 心理状况糟糕，抑郁和凌霸情况严重
- 课余生活极度无聊
- 宿舍睡前状况差，噩梦尿床现象频发
- 艺术、信息、心理和科学等成长性教育匮乏

通过科学的心理量表测试，歌路营发现了农村寄宿儿童的心理困境

- 情绪沉闷，59.8% 时常或有时会出现沉闷情绪
- 低自尊和低自我，51.3% 认为自己是一个失败者
- 信任感低，孤独感强烈，26.7% 存在超重孤独倾向
- 社交技能低，对新事物缺乏好奇心甚至害怕
- 抑郁风险高，65.7% 存在抑郁风险
- 校园欺凌发生率高，同伴关系差，33% 每月被欺负 2-3 次

歌路营团队通过文献研究成果评估了寄宿儿童心理困境带来的深层次影响，短期影响主要是孩子出现情绪和情感障碍，继而会有违法违纪和行为偏差，学习成绩下降甚至厌学，而长期影响主要表现在辍学率风险增高，低龄犯罪率增加，极端恶性事件的频率增高。

那该怎么办？

寄宿儿童的心理困境不是一个小问题，全国有 3267 万这样的儿童，如果没有进行及时有效干预，这将会变成国家现代化进程中突出的社会问题。那既然发现了问题，接下来该怎么办？歌路营对几种不同的干预模式进行了对比分析，常用的心理辅导模式，需要过高的人力成本，而且也很难将服务带到农村地区，无法复制现有的模式，而一些流行的心理咨询室、留守儿童之家、亲情电话等形式，虽然采取了技术手段来解决人力配置的问题，但是缺乏专业工作的流程指导和培训，成效很低。如果要在学校进行心理干预，人群的意识、师资的配合以及硬件投入，都需要进行科学的协调和机制合作。显然，现实中并没有一个简洁有效的方法可供歌路营使用。

歌路营用系统性分析方法，试图找到心理干预的空间和路径。他们看到的事实是，孩子睡前的哭泣、尿床、吵闹、噩梦等事实，导致孩子出现孤独和恐惧等结果，而这个结果的原因是与父母分离，缺少陪伴和成年人的支持，而其最本源会追

溯到因中国的现代化发展而出现的城乡二元的社会现状。在这个因果关系链上，无法逆势回应城乡二元如此宏大的命题，这也注定了干预无法在孩子与父母分离的层面上进行，只有在心理上消除孩子的恐惧和孤独感，才能应对那些令人不安的现状。

故事知道怎么办

歌路营希望通过一个替代性方案来解决父母分离带给孩子的孤独感，在孩子最孤独的睡前进行干预，去消除他们的孤独感和恐惧感。而在世界上任何一个文化中，无论贫富，让人倍感温情的画面就是孩子在睡床前听父母讲故事，这一幕温暖安全，是人们一生中最美好的回忆。

歌路营的灵感来自于一本美国的故事书——《朗读故事》，书里介绍了用故事来进行儿童抚慰的不同案例，其中的《康特科斯塔少年监狱睡前故事案例》里，一个志愿者妈妈坚持每天晚上到监狱给少年犯讲故事，一个月后她发现这些少年犯的攻击行为有了很大降低，随后的心理评估结果显示，这些孩子的心理状况有大幅度提升。它为“通过讲故事来治愈孤独和愤怒”提供了有效证据。顺着这个故事，歌路营发现了一本叫《故事知道怎么办》的书籍，作者根据心理学的理论发展出名为“故事疗愈法”的心理干预方式，并阐述了故事对心理发展的重要性。

这些理论和案例研究给了歌路营极大的启发。结合前述分析，歌路营将干预目标确定在睡眠质量（消除睡前恐惧）、同

伴关系（校园欺凌减少）和心理健康（降低抑郁风险）三个维度。每个乡村学校都会有广播系统，如果能够输送故事到学校播放，从硬件来说不需要大量投入，而通过音频输送故事，在机构所在地北京就可以完成故事制作和质量控制，只需要找到各地教育部门和学校就能完成渠道合作。

2012年，新一千零一夜项目诞生了，在农村寄宿学校，晚上8点宿舍熄灯后，挂在墙上的播放器会响起，专业的播音员们生动地讲起一个15分钟的故事。小学1-6年级，除了假期和周末，孩子们呆在学校的时间有一千多天，每天晚上都会听到一个不同的故事，陪伴他们安心的入眠。

讲什么？怎么讲？这是一个科学决策过程

一千零一夜是人们熟悉的阿拉伯故事集，用它来为项目命名，凸显项目以故事为核心的特点，但新的一千零一夜，需要以全新的视角思考故事的内容是否符合寄宿儿童的需求，此外还有一个调研中的重要发现，这些农村寄宿的孩子是不同年级混住，如何让故事适合不同年龄段的孩子，也成为团队需要解决的问题。

歌路营通过和教师、孩子的定量定性访谈来为“讲什么故事”、“怎么讲故事”寻找答案。他们在重庆的学校开展了调研。首先是故事长度，他们通过制作5分钟、10分钟、15分钟、20分钟和半个小时的故事来记录孩子入眠的数据，经过对比发现15分钟是孩子入眠的最佳时间；其次是故事内容，他们通过大量定性访谈，并结合前期发现的事实，来决定故事内容，并将故事的内容建立在严格的实证分析之上。比如孩子晚上上厕所怕黑，那么可以根据心理学分析来确定什么样基调和氛围的故事可以缓解恐惧；孩子思念父母，可以用什么故事来获得自我支持的力量；如果同伴关系是数据结果显示糟糕的部分，那么和同学关系、师生关系的故事就需要加入进来。歌路营在定性访谈的基础上做了需求归纳，最终确定了8大类50个小类的故事分类。最后是故事编排，在农村寄宿学校，不同年级的学生混住在一起，因此在每天播放的故事编排方面要照顾到不同年龄段的孩子，团队基于心理学和运筹学的理论对故事做了严格的编排。随后，他们花费了将近3年的时间，才最终制作了一套标准的音频故事集，其中包含了1001个故事，邀请了专业人士录音制作。

故事选择

故事编辑

故事录制

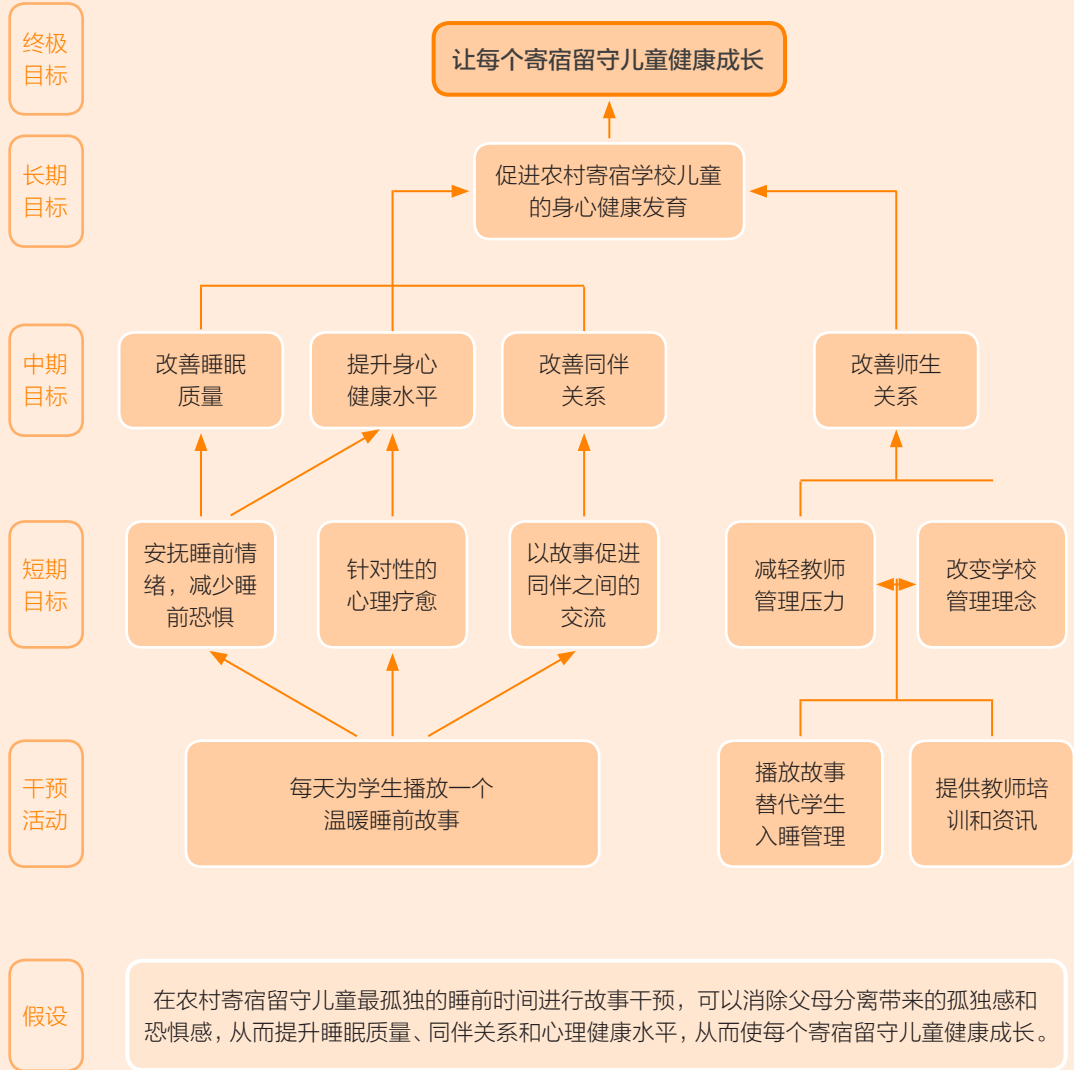
故事剪辑

故事灌制

至此，新一千零一夜在前期科学调研和分析的基础上，形成了一个蕴含因果映

射链的项目变革理论路径。

新 1001 夜变革理论



资料来源: 歌路营慈善基金会 《用社会创新填补 3200 万农村寄宿留守儿童心理空白》

用科学方法验证项目的有效性

歌路营几乎花了一年的时间来测试项目的可行性，期望从一个小规模范围中发现项目的成效：每天晚上播放故事是不是真的能改善孩子的睡眠质量？校园欺凌的发生率是否下降，同伴关系是否好转？孩子们的身心健康是否得到提升？

2013年3月，试点项目在重庆的

43所学校展开，最初，是将故事刻录在6张光盘上发送给学校安排专门的人员来播放。歌路营秉持的科学理念让他们有清晰的认知：必须在试点过程中，密切关注“故事是否产生了作用”和“故事产生了什么作用”这样的问题，寻找到科学证据，才能知道这个项目方案是有效的。他们确这么做了，试点一年中，他们在其中2所学校收集了前期和末期数据并进行了定量分析，发现了项目的五项积极影响。

歌路营自己开展的前测后侧评估结果（2013年）

- 97.1%的学生喜欢睡前故事
- 79.7%的学生爱上宿舍生活，提高56.6%
- 88.4%的学生爱上阅读，提高65.2%
- 作文创作中具有负面情绪情节的学生下降12%
- 68.5%的走读学生听过寄宿学生分享故事，有助于同学关系改善

标准化流程助力项目扩展

新一千零一夜试点一年零七个月后，截至2014年10月，由重庆的43所学校极速扩展到10个省，紧接着到2015年年底，扩展到25个省的1001所学校，受益学生超过25万。

项目之所以有这么极速的扩张，是团队在经验基础上设计了一个标准化的项目模式：

1) 通过不同渠道的合作伙伴找到合作学校；

2) 由学校准备电脑和功放；

3) 为了确保播放效果，歌路营统一采购发放喇叭，学校负责安装；

4) 歌路营提供在线故事播放器，学校下载播放故事。歌路营提供内容，学校负责硬件设施。在远程管理方面，一套信息化管理系统会让歌路营时时监测学校播

放系统，如果出现连续未播放情况，歌路营的工作人员会在信息终端接到提醒，然后进行人工干预。

“这个极速扩张的过程，让我们的组织架构更加接近于一个公司，比如故事制作部门是一个内容和质量监测部门，专门设立了客服部负责和学校以及合作伙伴的联系。信息化系统让IT部门显得非常重要，我们和原来的公益组织的部门设置有了明显的区别！”梅冬认为这个变化是极速扩展带来的结果：“我们虽然用了商业的架构，这是为了好管理，我们用商业的语言介绍项目，也是为了更容易与主流沟通。但是，我们依旧是一个纯粹的公益组织，我们甚至不是社会企业，因为我们没有任何营利的目标，即使有企业对这个解决方案感兴趣，我们依旧严格走了公益使命的路子！”

流程和模式标准化的同时，新一千零一夜在这一时段也进一步优化了项目内容，在睡前故事的基础上，增加了早上18分钟的起床音乐，在学校课堂也启动了心理故事课，鼓励孩子们在课堂上分享自己听到的故事，也将教师这个主要的利益相关群体纳入到项目中，定期发送教师资讯促进经验交流，并开发了10节教师培训网络课程。

2015年底，歌路营在翔实的研究和实践经验基础上，发布了中国第一份有关农村住校生的报告——《中国农村住校生调查报告》，这份报告的语言真实朴素，以一个公益组织的视角呈现了他们在农村寄宿学校的所见所闻、后续的干预方式和

取得的成效。报告迅速引起了媒体和智库的关注，报告所描述的乡村寄宿学校那些令人不安的状况和孩子们哭泣的照片，也被提交到中央办公厅，当年的政府工作报告重提了寄宿制儿童问题。

随后，这一群体也迅速引起了企业和公益行业内部的关注，大量资源进入，使歌路营必须思考下一步的规模化策略。

随机对照实验为规模化奠定科学基础

规模化的第一步，是必须要论证项目的绝对有效性，这就需要通过证据发挥作用。虽然在项目进展中，歌路营一直在做科学的评估，但团队依旧对项目成效感到困惑，他们认为一些指标并不足以分析出孩子的睡眠质量、同伴关系和身心健康改善的变化趋势。同时，他们对自身评估方法的科学性提出质疑，如何科学地选择样本，如何科学设计对比过程，如何控制变量以及最终如何科学分析数据，都需要专业团队的介入。

歌路营最终找到了4个资助方支持了这笔可观的费用。“我们非常渴望知道这种干预的结果，因为这个循证对整个项目方案至关重要，没有这个证据，我们未来的规模化工作就无法有效开展！”梅冬认为随机对照实验不可或缺，虽然这让团队花费了很多精力筹款，但实验结果为下一步规模化的工作奠定了科学证据基础。

北京大学中国大学教育财政科学研究

所联合另外三家学术机构，在四川和河北省的 5 个县 137 所学校，开展了对新一千零一夜的随机对照实验（RCT），学生样本量为 1 万 7 千人。研究团队尝试通过控制个体差异（性别、年龄、年级）、父母外出打工类型（父母全部外出或单一家长外出、外出时长）、家庭特征（父母教育水平、兄弟姐妹数量、家庭收入）和学校

特征（家庭到学校距离、学校规模）等变量，验证以下三种干预方法的成效：

- 睡前故事
- 睡前故事 + 图书配送（学校图书角会有与录音故事相关的图书）
- 图书配送

随机对照实验结果表明：

1. 睡前故事 + 图书配送可以显著降低学生的抑郁倾向
2. 睡前故事减缓了学生的高抑郁倾向
3. 学生的睡眠改善效果得到了大幅提升
4. 学生的抗逆力得到了小幅度提升
5. 大大降低了学生的被欺凌率

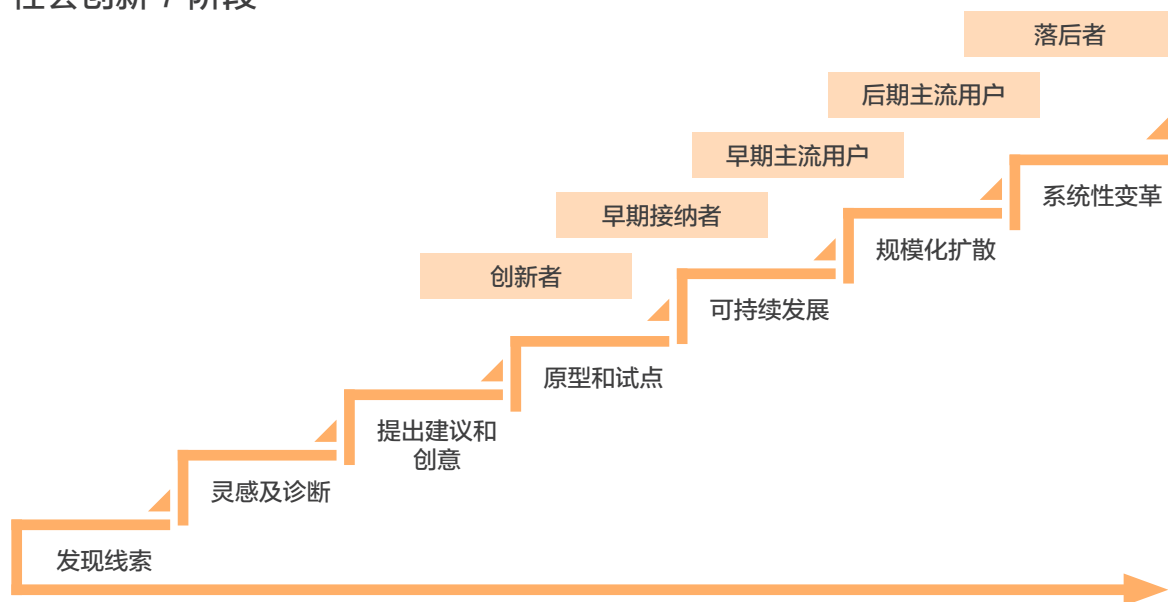
用科学理论指导规模化进程

规模化的目的是使越来越多的孩子听到经过严格筛选和录制的故事，对他们的睡眠状况、同伴关系和心理健康做出积极的影响。这需要项目可以触达越来越多的农村寄宿学校。歌路营已经设计了标准化的项目内容、项目流程和管理系统，实现了规模化发展的第一步，而规模化的目标就是需要通过各种类型的合作伙伴，最终将新一千零一夜的故事带到孩子耳边，并在经验基础上不断对项目方案进行优化。

这就是规模化的第二步工作，针对不同的合作伙伴制定不同的合作策略。

指导合作策略的第一个理论是社会创新 7 阶段理论，这一理论认为，一个社会创新项目需要经过 7 个阶段的发展，它们依次是发现线索阶段、灵感诊断阶段、提出建议和创意阶段、原型和试点阶段、可持续发展阶段、规模化扩散阶段和最终的系统性变革阶段，前三个阶段主要是创新团队自身的小规模探索和思考阶段，从第 4 阶段开始需要外部合作伙伴的介入。

社会创新 7 阶段

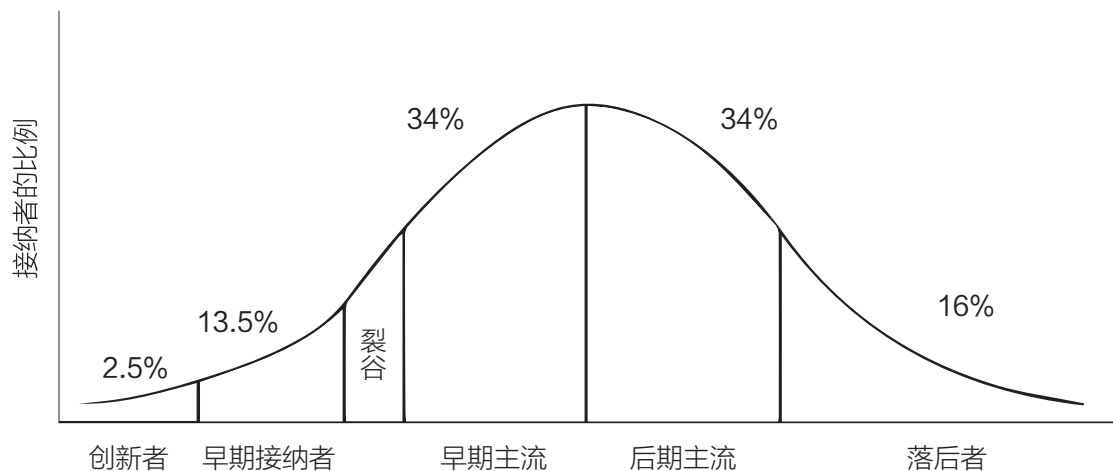


资料来源：歌路营慈善基金会 用社会创新填补 3200 万农村寄宿留守儿童心理空白

第二个指导理论是新产品接纳周期理论，该理论认为，不同类型的合作伙伴对新产品的接纳处在五个不同时间阶段，创

新伙伴总是最先接纳新产品，其次是早期接纳者，接着是早期主流伙伴和后期主流伙伴，最后的接纳者被称为落后者。

跨越裂谷——新产品接纳周期



资料来源：歌路营慈善基金会 用社会创新填补 3200 万农村寄宿留守儿童心理空白

歌路营通过这两个理论将合作伙伴出现的时期与合作目标进行了精确的定位。

合作模式

梅冬认为一千零一夜从最初只有一个点子到设计出一个初步方案，是团队前期的努力结果，接下来需要找到合作伙伴来实验方法。在原型试点时期，作为创新者的国际组织（福特基金会）成为最重要的合作伙伴，注重探索新方法而不是项目成败。在接下来的可持续模式探索阶段，需要与那些价值愿景高度匹配的伙伴开展合作，他们是早期接纳者，愿意给项目试验

的空间，在项目雏形期愿意推动发展。其后的早期主流和后期主流伙伴，是规模化时期的主要合作伙伴，他们看到了项目的成效，愿意合作一起推广，其中后期主流伙伴显得更为谨慎。落后者就是项目已经成功推广后最后开展合作的伙伴，他们通常在系统性变革阶段会加入进来。

在一千零一夜项目的规模化阶段，主要是去系统发展当地公益组织、学校和教育部门，他们在新产品接纳周期中被称为早期主流和后期主流伙伴。歌路营再次将这些合作伙伴进行了分类，并清晰的描述每个类别的职能职责：

表：新一千零一夜项目规划化合作伙伴分类

	渠道型合作	资助型合作	授权型合作	执行型合作
学校招募	合作伙伴提供或招募特定的服务学校	合作伙伴提供 / 指定特定的服务学校，歌路营招募学校	合作伙伴招募和提供特定的服务学校	合作伙伴提供或招募特定的服务学校
资金支持	歌路营自行负责	合作伙伴提供全额或部分项目经费	歌路营授权合作伙伴以“新一千零一夜”品牌进行项目筹资并执行	歌路营提供适当的执行费用给合作伙伴
学校管理	歌路营自行负责	合作伙伴自行决定是否参加合作学校的执行、督导和回访	合作伙伴负责项目的执行、督导和回访	合作伙伴负责项目学校的执行、督导和回访
项目报告	歌路营自行负责	由歌路营向合作伙伴提交项目报告	由合作伙伴定期向歌路营提交项目报告	由合作伙伴定期向歌路营提交项目报告

截至 2019 年 4 月，一千零一夜项目覆盖了 29 个省近 187 万寄宿学生，他们分布在 6717 所学校。这个数字离 2017 年制定的 12500 所学校还有一半的差距，但是梅冬信心十足：“刚开始规模化的目标是 300 所，后来调整到 5000 所的时候完全不知所措，但过后发现并没有想象中那么难。随后，这个数字很快又被调整到 10000 所，12500 所。”梅冬表示，“规模化数量不是太大挑战，如何在创新阶段纳入更多愿意探索新方法的资方伙伴，如何在规模化阶段提升在地合作伙伴的能力，这才是最大的挑战！”

这一时期，团队再次优化了一千零一夜项目，在之前内容基础上又开发出校长激励计划，开展教育和研究项目，促进他

们参与到项目执行中。Why 课堂项目录制了 300 个与学生课程内容相关的视频，尝试对学生的课堂学习提供辅助；心理故事课通过电脑终端将 120 个心理疗愈故事送到了课堂上；宿舍美化项目鼓励孩子按照自己的想法布置宿舍，营造更加温馨的居住环境。歌路营希望开发一个包含多场景、多时段的综合干预模式，创造一个寄宿留守儿童喜欢的新校园场景。

展望未来

新一千零一夜的规模化进程极速而迅猛，越来越多的在地合作伙伴卷入进来的同时，歌路营也希望未来给学生提供的服务内容更加多元，能够深化教育局和校长

的合作关系，对老师进行社群运营，促使更多的经验交流分享。而对于在地的合作伙伴，下一步的计划是提升关系运营和维护的质量。而最终，歌路营希望发展成为一个寄宿学校服务平台，所有的利益相关方都能参与进来。

近 30 年的心理干预经验使歌路营认识到，儿童的心理健康问题会导致很多社会问题出现。“这一切都需要科学的分析和干预，最初是基于心理学、教育学的知识理念开始了这个项目，后来我们需要依

靠科学来设计和检验干预方案，更要通过评估找到证据来制定规模化的策略。当组织系统变得越来越复杂的时候，我们怎能不依靠科学知识呢？”梅冬从进入公益领域开始，就笃信科学知识对社会问题干预的重要性。他说：“一千零一夜是一个科学公益项目，这是歌路营的科学基因决定的！少了科学理念，公益怎么会有成效呢？”

4 | 变革如何发生？

——以深圳壹基金公益基金会“壹乐园”项目阐述变革理论在公益项目中的应用

导语

科学公益的宗旨是，无论是出资人还是受赠人，都要有非常明确的目标，基于清晰的变革理论制定战略和规划，应用科学方法和工具不断验证变革的假设并推进目标的实现。虽然有一些公益理论家对变革理论如何影响资助者和其支持的组织之间的权力平衡关系持有保留意见，但无论如何，因其包含一套完整的逻辑关系映射图并隐含关系间的假设并具有现实的运用价值，变革理论至今依旧是全球非营利组织和公共政策制定部门最重要科学理论之一。

近年来，越来越多的中国公益组织开始意识到变革理论的重要性，但因为中文材料的有限且缺乏本土实践应用的经验，众多公益人即使了解了变革理论中的各种要素，但在应用时依旧颇感无力，对如何让变革理论助力自己的具体工作心存疑虑。因此我们在科学公益案例研究中特意选取了一个案例来介绍变革理论在公益项目中如何应用。

我们之所以选取深圳壹基金公益基金会（以下简称“壹基金”）的“壹乐园”项目作为解释变革理论应用的案例，一是因为壹基金公益研究与评估部的熊晓芹主任和儿童发展部的杨建两位资深公益人，此前已经就变革理论如何用于该项目的设计和评估专门撰文进行了阐释，对于案例撰写者来讲，以组织内部视角的变革理论分析作为基础文本非常重要，因为这代表了项目设计和实践者本身的想法，其次，将壹乐园项目的设计、执行和评估做一个整体的变革理论应用分析，以更加全面的视角来理解变革理论在具体项目中的实践应用，会促进公益行业更多的对话和探讨，推动对科学公益方法和工具应用的理解。

为了确保读者对变革理论整体性的理解，我们将案例的文本结构分为两个部分，第一部分对变革理论进行叙述性的概念解释并形成分析框架，第二部分结合壹乐园项目对变革理论分析框架中的要素逐条分析，和读者一起了解壹乐园项目是如何运用变革理论的。

本案例的撰写基于对壹基金研究与评估部熊晓芹主任的深度访谈和壹乐园项目的二手资料分析，同时，我们也对变革理论的最新理论和应用研究进行了文献梳理，以确保更加准确地阐释这一理论的内涵和要义。

一、变革理论及其概念框架

1.1 什么是变革理论？

变革理论是阐述公益项目中的干预活动和预期结果间因果关系的一个工具，这是公益实践者从工具化的角度对变革理论所做的最简明扼要的阐释。简单来说，就是在“你要做什么”和“你要达到什么”之间构建一个通达路径，而在这个路径中要分析你对社会问题的关键假设、终极目标、中长期目标和阶段性目标与各项活动之间的逻辑关系，这是战略性慈善遵循的一个基本分析框架。基于上述理解，公益实践工作者在应用变革理论时逐步将其工具化和模块化，将变革理论用作制定战略和规划的工具，包含基本假设、干预方式、长期目标、中期目标等要素。

但也有人认为，变革理论的工具化理解会导致人们对变革如何发生缺乏深层思考，这种看法是希望实践者能够对社会问题和现实进行深层次分析，认知到那些影响公益决策的、隐藏在思维模式中的、有意或无意的信念和价值，这构成了公益项目对“解决什么问题”和“如何解决问

题”的根本理解，但这些信念和价值很多时候并不容易识别，因为它们是由人们生活的不同方面塑造的，包括：

- 阶级、性别、宗教、家庭史以及人们在生活过程中已经形成的价值观和思想
- 历史、文化和所处的社会现实
- 个人生活经验和对不同事物的认知
- 正式和非正式教育中与社会变革相关的社会理论

科学公益更希望将变革理论作为一个整体框架来理解。从工具和方法层面，变革理论能够帮助公益项目构建起一个经验观察、逻辑论证和实践检验的方法论框架，采用科学工具和方法开展行动、建立指标和评估体系，推进各阶段目标的实现。同时，公益的信念和价值是立身之道，变革理论可以帮助实践者识别每一步行动隐含的假设，并探寻假设中持有的价值和信念。

综上所述，我们认为变革理论不仅可以帮助公益组织和项目建构“变革如何发生”的基本价值信念以及隐含的假设，同时也在公益项目对社会问题进行有意识的干预时，提供一个思考、行动和建构意义的指导框架。

1.2 变革理论的分析框架

变革理论既是过程也是产物（Vogel，2001），它是一个基于利益相关方对话的

过程，旨在产生“一系列预期会导致特定结果事件的描述”，促进各方在理论形成过程中持续性地分析、论证和反思，最终产出一个公益计划的总体指导框架。

变革理论首先要确定一个明确的最终目标，然后反过来为实现该目标建立先决条件。在每一步骤中，都需检视所有隐含在其中的假设。接下来是为目标确定指标，只有在完成上述这步骤后，才能确定活动或干预的措施。最后，需要起草一个叙述性文本，用日常的工作语言描述整个变革理论。

变革理论包含以下各要素，需要在不同利益相关者之间按照以下顺序进行分析：

- 公益计划的社会、经济、政治和文化背景，项目寻求解决的社会问题的现状；
- 项目预期达到的最终结果是什么？最终的受益者是谁？
- 导致最终结果的一系列事件是什么？它们之间的因果关系是什么？
- 变革发生的假设是什么？
- 变革发生的干预手段是什么？
- 评估结果产出的指标是什么？
- 如何评估这些指标已经达到？
- 形成一个完整的变革理论可视化图表，辅以一篇叙述性文章来解释该变革理论的逻辑演进过程。

1.3 变革理论的表现方式

变革理论通常以可视化图表（或逻辑模型）的形式呈现，用带有箭头的短线将各个阶段的目标和活动链接起来，使读者可以快速看到项目全局和变革路径的走向。通常在图表中不会提供具体的实施计划，制作这个变革理论图表的过程会使人们充分考虑公益行动之间具有的符合逻辑的因果关系，并在行动中不断反思哪些方面必须做出改变。

二、壹乐园项目对变革理论的应用

2.1 壹乐园项目的总体介绍

壹乐园项目的全称是壹乐园音乐教室和运动汇项目，其中，音乐教室主要是通过音乐教室内部环境改造、音乐教学器材配备、音乐教师技能培训、音乐课程开发以及音乐主题活动推广，提高乡村学校的音乐教育质量，促进儿童的情感发展和社会交往，帮助乡村儿童在快乐中发展潜能。运动汇主要是通过儿童游乐设施和多功能运动场建设、体育教学器材设备、体育教师专业能力培训、体育课程与活动开发以及体育主题活动推广，提高乡村学校的体育教育质量，促进儿童的身体发育、情感发展和社会交往，帮助乡村儿童在快乐中发展潜能。

壹乐园项目自2011年诞生以来，已经在18个省份推广实施。截至2018年12月，项目在各地建立了581间音乐教室、763座运动汇游乐设施和462座多功能运动场，超过100万儿童从项目中受益，2000多名乡村音乐和体育教师以及区县教研员在项目中接受了培训，提升了能力。

据北京师范大学2017年对9个项目县56所学校进行横断抽样评估后发现，壹乐园选择投入的音乐和运动项目，能够促进儿童的发展，实现了项目的预期目标。其中，音乐体育教师促进了儿童的发展，项目显著提升了儿童参与体育和运动的积极性和参与度。

2.2 壹乐园项目的变革理论阐述

2.2.1 社会、经济、政治和文化背景分析，项目寻求解决的社会问题的现状

这一步的分析主要是建构一个对项目的宏观理解，思考以下问题：当下该领域的公共政策的目标是什么？过去取得了哪些成效？还有什么挑战？政府工作的计划和优先度是什么？有哪些关注这一领域的学者？他们的研究课题主要集中在什么方面？主要的研究发现是什么？有哪些智库和公益组织开展该领域的研究和行动？他们有什么样的经验产出？目前国际层面该领域的工作有什么最新的进展？从国际发展来看，中国目前处在什么位置？可以贡献经验或还需弥补差距？

壹基金在自身资源、经验和相关理论和研究基础上构建项目的社会、经济、政治和文化背景分析。

基金会的核心业务是救灾，在多年灾后重建项目的开展过程中，基金会发现音乐和体育可以帮助灾区的孩子们重建心理安全并带来快乐。基于这种经验认知，壹基金在自身救灾网络区域的农村学校做了大量体育和音乐教育的实地调研。结果显示，农村学校的体育和音乐教学非常匮乏，原因之一是经费不足或被占用，学校在经费有限的情况下首先需要确保其他应试科目的资源提供，而音乐和体育作为非应试科目没有相应硬件资源投入，其次是乡村学校师资匮乏，按照国家政策，乡村学校都有体育和音乐教师编制，但这些编制被应试科目教师占用，音乐课和体育课通常都由其他科目教师兼任，导致孩子们无法接受体育和音乐的专业教育。

但音乐和教育真的对孩子这么重要吗？

壹乐园项目在进行了文献检索后发现了理论支撑。首先，多项研究指出音乐和体育教育在儿童身体健康、学业、自我价值感、控制力、情绪调节等方面起着积极的促进作用，而6-12岁儿童是发展这些能力的重要时期。而哈佛大学心理发展学教授霍华德·加德纳（Howard Gardner）的“多元发展理论”为壹乐园项目奠定了理论基础，他认为人类至少包含音乐智能、体育运动智能在内的九大智能，激发各种智能发展可以促进个体及

社会的发展。这一理论在儿童的音乐和运动发展与社会发展之间建立了相关性。

体育和音乐教育的缺失是中国城乡教育发展不公的一个缩影。当城市里的孩子有上不下的音乐运动兴趣班时，很多农村学校里竟然连一个专职的音乐和体育老师都没有。芝加哥大学的一份《中国儿童研究报告》¹认为，建立在户口制度之上的城乡二元身份是中国社会经济发展的一个重要特征，研究者在比较了制度导致的农村与城市儿童的发展状况和社会环境差异后发现，农村儿童与城市儿童发展状况的多个方面都存在巨大的鸿沟。在身体状况方面，农村儿童出生体重低的比例较高。他们在社交情感的发育上也落后于城市儿童。农村儿童幸福感更少，对未来更缺乏信心。他们自认为好朋友更少，缺乏社交能力。与城市儿童相比，农村儿童在教育获得与认知能力上也处于较低水平。

2.2.2 计划预期达到的最终变革结果是什么？最终的受益人是谁？

通过上述对社会背景和社会现实的分析，壹基金认识到，城乡儿童发展的巨大差异，其直接原因可以不同程度地归结于生活条件、管教方式、家庭影响和社区环境等，但最为根本的原因是贫困地区的农村儿童并没有获得与城市儿童平等发展的

权利²。虽然中国是联合国儿童权利公约的签署国，过去几十年也大力推进了儿童权益保障的工作，但许多现有的国家政策及其实施依然还需要调整，以进一步提升儿童的福祉和生活条件。

壹乐园项目及其利益相关方最终认为，促进贫困地区农村儿童获得与城市儿童平等发展的权利将是项目希望达到的结果，而这一变革将惠及整个国家的发展。

2.2.3 导致最终变革结果的一系列事件是什么？它们之间的因果关系是什么？

变革理论的第三个要素是分析导致最终结果的系列事件和因果关系。壹乐园项目认为，要导致“贫困地区儿童得到和城市儿童相同的权利”这一结果发生，需要以下五个事件作为先决条件，它们分别是：

1. 保障儿童发展权里的政策法规得以完善
2. 儿童发展的理论研究发展
3. 学校对儿童发展权的正确认识和行动
4. 家庭对儿童发展权的正确认识和行动
5. 社会对儿童发展权的正确认知和行动

1 Chen, L.J., Yang, D.L., & Ren, Q. (2015), Report on the State of Children in China, P.40, Chicago: Chapin Hall at the University of Chicago.

2 儿童平等的发展权是指每个儿童都能平等地享有《联合国儿童权利公约》中赋予儿童的生存权、受保护权、参与权和发展权四个基本权利。同时应确保儿童的这些权利不因性别、语言、宗教、民族、社会出身、伤残等任何因素或其他身份而有任何差别。

壹乐园认为这五个序列事件之间是平行关系，并不存在逻辑上的因果关系，是促进贫困儿童平等发展的并行途径，这些导致最终结果出现的事件在变革理论中通常被称为长期目标，在其下可以分解出中期和短期目标。

2.2.4 变革如何发生？需要什么干预活动？

变革理论包含了一系列不同类型的干预活动，这些干预活动是单一的或是综合的，每一项干预都与变革理论框架中的一个结果相关，把各项活动和结果用箭头连接起来，我们就可以看到一个复杂的活动网络带来的逐级变革。每一层级干预活动的结果就是项目的中期和短期目标。

壹乐园总共进行了五项干预活动，包括为乡村学校提供一个含有各种器材的标准运动场、一个配备乐器的标准音乐教室、培训音乐及体育教师和由专家开发音体教师教学手册，以及在地社会组织的支持。

2.2.5 变革如何发生的假设是什么？

假设是项目设计中隐含的价值和信念，从前述分析中我们看到壹乐园项目秉持的公平价值理念以及对人的多元能力发展理论的接纳和认可，在变革理论中，假设隐藏在每一步行动的背后，是实现变革的重要基础。假设之所以被称为假设，是因为实践者需要在行动中去验证它，因此

基于变革理论的项目要进行阶段性反思，通过从经验中学习，验证假设以确保项目进路的正确走向。

壹乐园项目所做的假设是：如果在乡村学校能够提供有品质的音乐和体育教育，将有利于促进乡村小学儿童的多元能力发展，使他们的身体更加强壮健康，他们的心灵世界更加丰富，认知和社交能力大幅度提升，这样一来，乡村和城市儿童间的能力和竞争差异就会缩小，使他们获取更加公平的发展机会，影响他们未来的人生。

2.2.6 监测和评估结果产出的指标是什么？

在变革理论中，需要给每一项干预活动都制定科学的指标，指标需要是清晰的、可测量的并可获取的，指标用来衡量和监测活动结果达成的情况。

壹乐园为上述五项干预活动分别制定了指标体系，例如标准运动场的指标是孩子的体能和健康、音乐教室的指标是孩子的协调和控制力、音体教师培训指标是教师自我价值的提升，在地合作伙伴的指标是项目管理能力的提升。教学手册开发的指标是是否促进了孩子的同伴关系和团队合作能力。需要特别注意的是，在评估时，实践者通常会把“产出”和“结果”两个概念混淆。举个例子，在壹乐园案例中，产出是在乡村小学建设了763座标准运动场，而结果是孩子的体能、健康状况

以及团队合作能力等得以提升，产出和结果显然是不同的概念。

2.2.7 如何评估干预活动已经达到计划的指标？

变革理论是项目评估中一个非常重要的工具，它可以指引实践者去反思项目是否达到当初预期的目标。这主要从三个方面进行考察：1) 项目设计的逻辑是否可信？2) 项目的行动逻辑是否可行？3) 项目的成效是否可以测量？

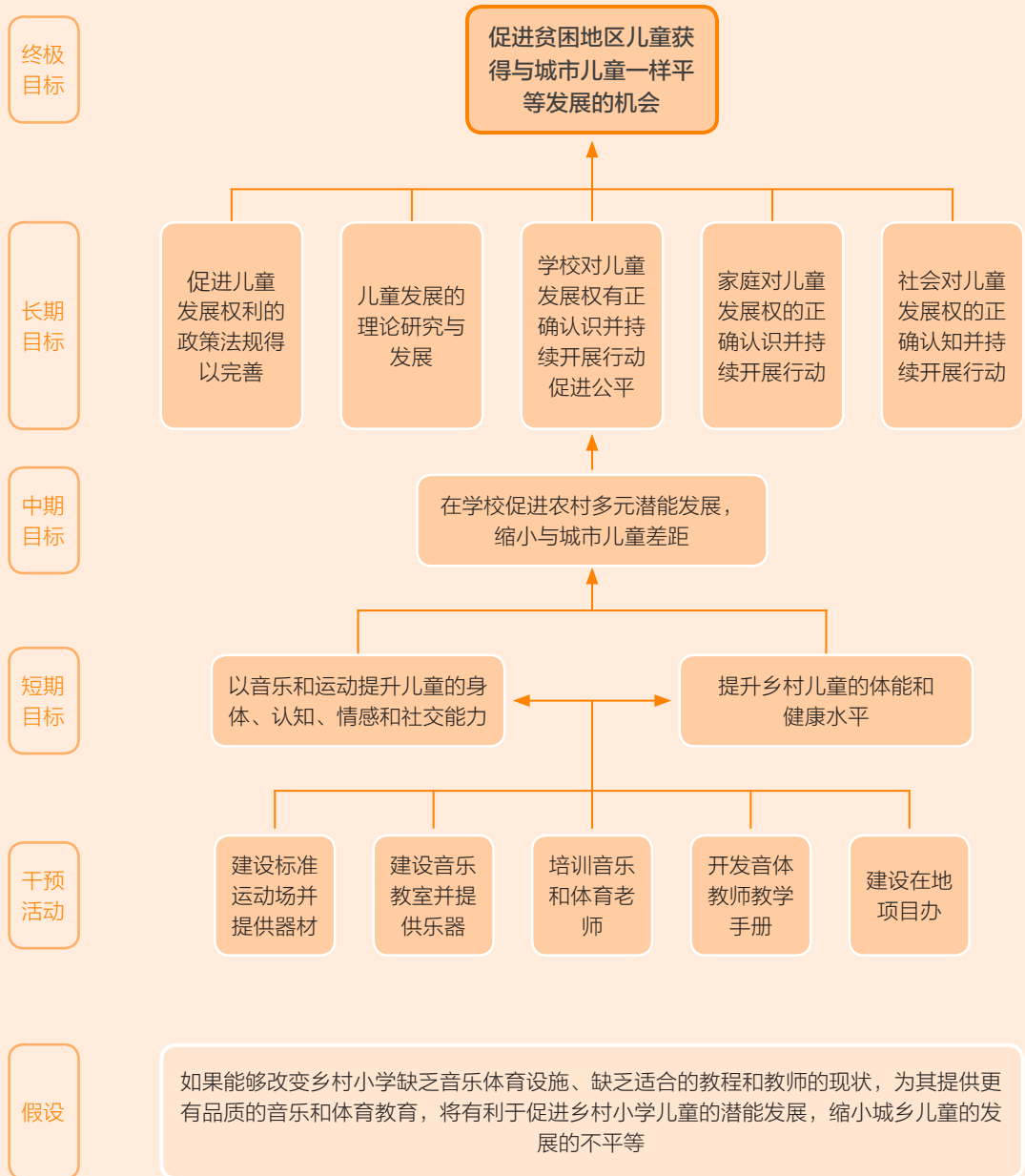
我们可以应用变革理论图表一目了然地查看项目的逻辑与实施路径是否正确，是否可以通过干预实现最终目标，资源应该怎么分配，干预活动的优先顺序如何以及是否有科学的指标去评估结果。如果任何一个活动经过评估后没有产出预计的结果，那变革理论的整个因果逻辑链条就会断裂，这意味着要分析断裂的原因并对干预活动进行调整，甚至重新构建假设。

2017年壹乐园项目邀请了北京师范大学行为健康研究中心开展了评估，评估采用了横断研究和追踪研究结合的方法，对13个项目县的56所学校的儿童、教师和管理者进行了调查，评估结果显示：

- 音乐和运动能够促进儿童发展，实现项目的预期目标
- 项目显著提升了儿童参与音乐和运动的积极性和参与度
- 音乐教室项目能够促进儿童的发展并初步显示其影响力
- 对在地组织的成长发挥了领路人和重要支持者的作用
- 项目符合国家基础教育质量提升和均衡发展的方向，形成可持续发展的基础

2.2.8 变革理论可视化图表和叙述文本

壹乐园变革理论可视化图表



叙述文本是对整个变革理论的总结，它解释了在项目设计中的关键假设、理由和干预方式，并阐释你的公益计划如何以及为什么会产生社会影响力。叙述中也可以包含一些你选择的理论的基本信息，诸如历史背景和社区信息等。制作叙述文本的主要目的是将变革理论轻松快速地传递给读者，让读者对该项公益计划有一个整体性的理解。

壹乐园项目的叙述文本如下：

壹乐园项目的长期目标是促进儿童平等的发展权利。项目以《联合国儿童权利公约》为政策依据，以多元发展理论为理论支撑，秉承教育是生命早期发展的主要动力，基于以全面提升个体素质与能力为重要路径的理念探索设计项目。儿童发展理论认为6-12岁是帮助儿童在成长前激发其潜能的一个重要时期，而音乐和体育教育是生命早期发展的主要动力，也是全面提升个体潜能的重要路径。壹乐园项目针对中国农村小学缺乏音乐体育教育设施与设备，缺乏有质量的音乐与体育教育条

件的问题，选择了硬件加软件资源结合的干预策略，在小学阶段进行音乐与体育的干预教育，以促进儿童身心发展及潜能发展。

结语

变革理论之所以在全球公益界得到广泛应用，就是因为其用可视化的图形阐释了一个逻辑进路，不论公众、捐赠人、政策制定者、学者还是公益同行们可以在这张“地图”上清楚的看到一个公益项目的社会目标是什么，是如何通过一步步的具体的干预活动最终贡献于社会问题的解决进程的。变革理论同时也促进公益实践者反思设计和活动背后的假设和价值，从而深层理解导致社会变革的根本性问题。在公益领域强调透明度而忽略公益效能的当下，我们希望通过变革理论应用案例的分享，能够促进公益界更多的探寻和对话，在科学公益的脉络中推进中国公益的发展。

5 | 基于使命和证据的 转型决策

——广东江门恒爱家园从养老社工机构到 社会企业的转型之路

导语

决策是组织管理和发展方向的灵魂。随着管理科学的不断演进和发展，大量“以证据为基础”进行决策的计划和方案不断被引入到商业和政府的管理机制当中，投入大量人力物力不断优化决策系统和过程以取得最佳决策成果。然而，基于文献梳理的结果和业内的专家咨询工作，我们发现，“以证据为基础”的决策在非营利工作领域至今仍旧是一个陌生观念，与确凿的事实和翔实的数据分析为依据进行决策这一核心理念相比，更多的公益组织基于情感、本能、小样本调查和非正式信息进行决策，而这种决策方式不仅很可能导致决策失误，也会使组织偏离使命，愿景受阻。

广东江门恒爱家园是一个由养老社工机构转型，成立才刚一年的社会企业，其从为老年人提供多元化居家服务的社工机构转型为社区嵌入式养老服务的社会企

业，开启了以商业手段解决社会问题的全新运作模式。除了保留社工时期提供的基本生活照护、远程紧急呼救、医疗救援以及门诊帮助这些以“照料”为核心服务的工作外，社会企业的商业目标更加注重老年人的日间照料和社交心理需求，尝试为那些中等收入并有自理能力的空巢老人提供一个温馨、积极和活动多元的社区社交场所。

在转型过程中，不论是创始人还是管理团队，都遵循“以证据为决策”的科学原则，并坚守“以人为本，珍视价值”的公益理念。恒爱家园如何思考组织转型，如何寻找证据支持，如何做出决策，又如何在转型起步之时坚守公益使命又引入商业工具和方法，这些问题构成本案例的核心内容。虽然作为社会企业，在一年之内还看不到包括收益等方面的诸多工作进展，但恒爱家园在转型之路上基于使命和证据决策的做法和经验，值得公益实践者们深思和学习。

我们通过对恒爱家园创始人梁建玲和两位商业背景的合伙人黄任清以及黄敬启的深度访谈和二手资料分析撰写了本案例。

转型之前

广东江门恒爱家园是一家刚刚注册成立的社会企业，之前它的名字是恒爱社会工作综合服务中心（以下简称“恒爱社工”），由江门五邑大学政法学院社会工作系的梁健玲老师在2012年创建。2018年，机构由社工机构转型为社会企业。在以社工机构运作的7年中，恒爱社工主要承接政府购买服务项目，在江门开展居家养老服务。

恒爱社工最核心的工作是一个叫做平安通的项目，这是一个将老年人应急救助和老年居家养老资源整合在一起的创新尝试，它依托24小时运营的话务中心，终端是一个专门为老年人定制的手环设备或家庭电话，当独居老人需要紧急救援、情感关怀、慢性疾病管理、上门看诊、预约挂号、水电维修、更换煤气、送餐送药等服务时，可以方便地通过终端联系到社工及时提供服务。根据恒爱社工的工作报告¹显示，这样的话务中心目前已有3座，日均电话量达到1500通，已对483名老年人进行了紧急救助，并提供了14809人次的情感关怀和疏导服务。

困境促使转型

虽然恒爱的工作取得了很大的成效，但在其工作报告²中，我们也发现一个不争的事实：2013-2017年恒爱社工的资金来源中，每年政府补助收入都高达96%以上，其中2014年机构的收入全部来源于政府购买，机构资金来源单一制约可持续发展成为恒爱社工发展的第一个困境。

第二个困境是业务迅速扩张时机构能力的滞后。恒爱社工成立的前三年，居家养老服务迅速得到政府和社会的认可，员工数量从5人飙升至100多人，承接的服务井喷式上升。这样的结果对于很多公益机构来说，是令人振奋和羡慕的，但对于创始人梁健玲来说，却在发展中看到危机：“由于盲目追求发展，机构管理跟不上，专业培训跟不上，人员能力参差不齐，如果一味的讲情怀，讲慈悲，一开始会争取到认可和机会，但是随着机构的发展，如果没有能力提升，就只有自娱自乐，纸上谈兵，而不能有效的解决居家养老的问题！”

第三个困境是创始人对机构发展和使命的深刻反思。梁健玲发现，机构的迅速扩张注定了政府对资源的绝对依赖，这导致机构逐渐偏离成立之初的使命。梁建玲说：“好像购买方的需求就是自己的价值，一边说不忘使命，践行社工专业价值，一边又追求完成既定的指标，在评估

1 恒爱社会工作综合服务中心5周年特刊（2012-2017），p.13

2 同上，p.26

中尽力拿优秀，似乎陷入到一个拿钱完成任务的循环中。但当回头反思时，我却惊讶地发现，我们对社会问题的理解，对服务对象的理解，对社工专业使命的理解，都需要再学习、再实践、再反思、再深入。如果没有以科学态度，精益求精地实践和验证，我们所说的初心，只能是用来麻痹自己的，这样的服务成果也是让人失落的，并且不会有长远成效的。”

资金缺乏、能力不足和偏离使命促使恒爱社工在成立7年后决定转型，但是具体要转成哪类组织，未来要提供什么养老服务和怎样提供服务，这些决策都需要建立在确凿的事实和翔实的数据分析基础上。

为转型决策寻找证据

恒爱团队通过中国国家老龄化数据库³、联合国人口基金会⁴以及江门市老龄办数据库⁵等可靠信源的数据，对江门市的老年人口占比、过去五年的增长趋势、出生率和人口抚养比进行了人口学统计分析，她们发现：江门是目前中国老龄化程度加剧的一个缩影，老年人口增长比例高于全国，呈加速增长的势头；其次，江门人口少子化严重，未来劳动力人口负担将持续加重，老人无人照料的情况日益严

重，老年人抚养比在过去5年快速增长，已超过全国平均数值⁶。团队认为，随着二胎政策的开放，江门人口的抚养压力会呈倍数增加，多数家庭会出现四位老人、一对夫妻和两个孩子的“422”结构，青壮年人口的照料压力将持续增加。如果不提前好设计好养老服务体系，将形成“老无所依”的新的社会问题。

公共政策分析 恒爱团队对江门市2012-2018年出台的居家养老服务政策进行了统计分析，对国家及广东省的养老政策进行了仔细解读，并收集整理了11个其他省市的居家养老政策进行对比分析，发现江门政府对居家养老场地、财政长效保障机制以及居家养老服务规范都出台了相关政策，希望形成以居家为基础、社区为依托和机构为支撑的适度普惠型社会养老服务体系，居家和日间照料服务覆盖全部城市社区和半数以上的农村社区，这表明了政府鼓励机构参与养老服务的积极政策信号，而建设日托护理、上门服务、护理康复、居住养老功能的社区嵌入式养老服务中心是各个地方的主流做法。通过分析还发现，这些政府政策仍偏向宏观指导，具体细化的可操作性措施较少，而且政府对养老机构的运营补助投入较少，不足以招聘一名全职工作人员，落地政策保障不足。

对现有居家养老机构进行实证研究 恒

3 中国老龄科学研究中心 <http://www.crca.cn/shujfb/index.html>

4 联合国人口基金会网站 <https://www.unfpa.org/data/CN>

5 江门市老龄办数据统计资料

6 本文由于篇幅限制，略去了恒爱家园团队所做的具体的数据分析过程，只呈现数据分析的结论，其完整的数据分析报告已作为政策建议以决策参考形式提交江门市政府并获批复。

爱团队在完成案头工作后，随即对江门市的居家养老服务的现状进行了实证研究。她们在 2558 个居家养老服务站中，按照市、镇、村三级各 5% 的比例进行了抽样，最终抽取所辖 4 市 3 区共 122 家居家养老服务站进行实地调研，采用定量方法对养老院的硬件设施、服务情况、运营形式和资金投入情况做了研究分析，采用定性方法对老年人及其子女的需求和政府官员的看法等进行了分析，结果发现：1) 居家养老服务 100% 覆盖了江门的城市和乡村社区；2) 江门的居家养老服务大部分满足不了老年人的需求；3) 政府对居家养老缺少运营的扶持政策，各个区域的发展极不平衡；4) 现有的居家养老服务大多依托“公益创投”项目⁷支撑，难以解决老人实际困难；5) 机构之前的平安通虽然在居家养老中发挥了重要作用，但缺乏线上了解需求、线下提供服务的联动互通作用；6) 缺乏居家养老运营团队。

市场分析 实证研究结果显示，在社区养老领域，政府购买服务无法完全满足老年人的服务需求和养老社工机构的运营需求，对于商业而言，机构养老的商业模式非常成熟，很多资本都投入养老院的建设运营，相比之下，居家养老的商业模式还不是很清晰，这主要受老年人消费观念、服务成本和文化伦理等因素的影响，因此很多资本都对居家养老持观望态度⁸，但与

此同时，居家养老却是绝大部分家庭和老年人的刚需。

团队为此开展了一个详尽的养老市场调研，发现绝大多数养老服务机构只有最基本的吃、住，没有服务，没有活动，没有社交和兴趣爱好空间，没有舒适的环境，没有快乐，大多数受访老年人表示“一进去就想出来”。在对老年人所做的定性访谈中，团队发现老年人的普遍问题是一两个人做饭吃饭难、居家出事无人知道、缺乏基本的护理和专科护理、医院流程复杂不愿去医院看病、没有亲人在身边感到孤独、没有可选择参加的兴趣爱好小组、想出去旅行等等。但目前市场对这些问题并没有提供有效的商业方案，社区食堂少，外卖贵不合口味，保姆贵，对家政保洁不放心，不愿去养老机构，住院耽误孩子工作产生抗拒和内疚感，而老年大学有一定要求，不是想进就进；旅行社拒绝为 70 岁以上的老人提供服务等，这些访谈结果表明了市场供给存在空白。

在对不同的调研结果进行分析后，团队发现快速老龄化已经成为江门急需解决的社会问题之一。虽然政府积极推进居家养老服务，但实际情况却是有场地，缺运营团队；有政策，缺落地服务；有需求，缺专业人才。目前的政府购买服务资金有限，按照政府的购买服务资金聘用人员，难以满足市场的服务需要。虽然养老

7 公益创投项目是由江门市政法委领导的一个社会服务项目，其主要运作模式是在镇（街道）建立一个家庭综合服务中心，根据辖区人口分布和服务需求，梳理 5-7 个村（居）服务站点模式，形成“1 个中心 + 多个站点”模式，采用“专业社工 + 义工 + 一线服务人员”方式，提供社会综合服务，公益创投的服务对象除了老年人之外还有 14 类社区特殊人群，居家养老并没有专门团队运营。

8 参考恒爱家园《关于江门市居家养老服务发展的调研报告》。

机构的商业模式非常成熟，但只有 3% 的老年人愿意搬进养老院，老年人在社区依恋感⁹和社会联系两个方面的强烈需求都是目前的商业养老院不能提供的。

基于使命和证据进行转型决策

使命优先 虽然面临资金和能力困境，但恒爱社工在开始转型决策之前，依旧对机构的价值观、使命愿景以及专业人员的职责和角色进行了社会工作专业视角的反思。团队认为，“人的尊严和平等”、“投身维护老年人在经济、身体和精神上的安康”等价值构成了机构转型的基础，在受资源驱动的体系中，因为大量时间和精力被卷入到资源分配工作中，社会工作者可能难以坚持建立富有同情心的、互助互济的社区，恒爱社工的转型目标就是创造自我造血的可持续资源，避免外界资源对使命的干预。恒爱在转型中将“以人为本、珍视价值、创新精神、致力为长者提供全面、优质、多元化的服务”置于转型决策的最高优先级。

目标客户 数据分析结果帮助团队找到了目标客户指标，这八项指标分别是：1）年龄在 70 岁以上；2）独居或空巢状态；3）有自理能力；4）子女无暇照顾；5）有跌倒或住院经历；6）专业心理量表测试有孤独感；7）家中有保姆或钟点工；8）

月收入超过 2000 元以及政府兜底对象。

成立“恒爱家园”社会企业 基于过往的实践经验，恒爱社工发现，如果一直依赖政府购买服务的资金进行居家养老服务是不可持续的，将商业化发展和社会问题解决相互融合的社会企业成为一个必要的选择。2018 年年底，恒爱社工正式更名为恒爱家园，注册为社会企业，提供社区嵌入式养老服务。这是一个建立在社区内的老年人服务机构，面积在 600-800 平米左右，服务内容依旧借助原有的平安通远程呼叫系统，形成线上线下互通的整合服务体系。线上的平安通远程服务，提供紧急呼叫、跌倒警告、心率监测、轨迹追踪、血压定位等服务，此外还包括在线问诊、电话医生、电子病历、帮扶计划以及保险服务等。线下的服务包含了基本生活照护、专项生活照护、居家清洁、居家适老化改造等 6 大类 42 项服务，同时社区养老中心还提供了包含全托、日托、社区老人饭堂、定期关怀、送餐服务、社区教育、社区活动等服务功能，收费标准按照老年人自主选择的服务项目进行定价，比如老年人可以只选择社区教育、社区活动、日托或送餐服务，收费模式有月卡和年卡两种。在商业模式之外，团队也积极和政府沟通，希望能够促进政府对社会企业的理解并获得政府的政策和资金支持，创造更加多元化的收入渠道。

“我理解的社会企业是借助商业的

9 社区依恋感是社区研究中一个重要概念，主要是指老年人对个人街区和住宅会产生高于其他年龄人群的强烈依恋感，许多人在同一个房子住了几十年，并且对邻居和物理空间产生强烈联系感，因此其养老选择和安全感、熟悉感相关，构成社区养老的一个理论基础。

方法和工具解决社会问题。刚开始做出社会企业的决策时，我也不是很清楚社会企业的运作模式，但我非常清楚我要解决一个社会问题。我们需要钱，这是一个很现实的问题，我就通过身边的朋友找商业投资，发现对养老感兴趣的资本很多，但是每次我见到这些由财务人员和律师组成的投资团队时，他们都是在和我谈投资成本和回报，讨论一大堆财务分析，他们看到的是居家养老的商机而不是如何解决老年人的需求和老龄化这样的社会问题，这和我坚持的社会企业使命优先有很大的观念冲突。”

—创始人 梁健玲

投资和运营团队的多样性 面对外界资本对社会目标的忽视，恒爱家园团队组建了自己的合伙人团队进行资金投入和运营，合伙人按照投资成本占据股份。团队组成也充分展示了其社会企业的特点，其中三位拥有十年以上大型公司的渠道、产品设计和市场经验，另外三位则在非营利组织领域内有多年的耕耘，其中两位也是社会工作领域有实践经验的学者，她们分工明确，各司其职，在经验和知识层面充分互补。根据对这一团队四位合伙人的深度访谈，我们发现她们在社会企业的使命和目标理解方面达到高度统一。创始人梁健玲将这一结果归因于她在识别合伙人时对“使命优先”的强调，她认为社会企业的团队组建非常重要，如果没有对价值、使命和愿景的深入理解，这个团队和机构注定会以失败告终。

商业和公益组织的优势互补 虽然截

至目前，学术界和实践界对社会企业还没有一个明确的统一定义，但是基本一致的观点是，社会企业是将企业和社会组织的优势进行互补，在公平和效率之间寻求平衡，既可营利又可以解决社会问题。恒爱家园合伙人团队中的黄任清在华为公司有十年的工作经验，她用一个组织、员工和服务对象的框架来分析社会企业的优势互补特点：大型公司非常注重效率，主要应用科学的管理和组织方法来提升员工的工作效率，从而为企业创造利润，这是一个基本通用的逻辑，但是在员工和服务对象之间，企业并没有一套很好的方法来确保其效率。这具体体现在，服务对象对品牌的信任、忠诚度和美誉度都会影响他们的购买选择，这是一个难点，是一个漫长的交流和反馈的学习过程。但这恰恰却是公益组织的经验所在。拿恒爱的社工来讲，她们知道在一线如何与服务对象交流，如何及时了解到老年人的需求，如何提供服务对象觉得体面且有尊严的服务，社会企业尝试将公平和效率做有效的整合，彼此借力，这个优势互补工作系统的设计，是黄任清加入恒爱家园的重要工作目标。

商业方法和工具的引入 恒爱家园已经积累了丰富的老年社会服务经验，基于创始人的社会工作学者背景，也在工作中引入了大量专业社会工作方法和工具。作为社会企业，引入商业方法和工具提升工作成效也是不二选择。原联通细分行业总经理黄敬启作为合伙人之一，负责恒爱家园的商业模式和市场，在对他的深度访谈中，他谈到将科学的商业方法运用于恒爱转型的重要性：“商业领域的方法和工具

都非常成熟，在不同的细分市场和工作领域，都有很多可以选择的工具和方法，拿零售领域来讲，我们要做各种不同的数据分析和实地调研，对人居环境、地域要素、零售业态进行大量考察；在产品设计方面，我们也要利用认知行为、心理学等不同的学科方法和工具对客户的需求进行研究和分析，这些工具方法在恒爱转型过程中指导了我的大量工作。”

以养老旗舰店开启工作 在前期进行了科学专业的调研工作之后，恒爱团队决定将第一笔投资用于一个旗舰店的建设，希望通过这个店发挥传播和广告效应，也为未来的市场扩张提供基础研究数据和经验。首先，市场团队采用专业的问卷对设店地区的市场行情、人居环境、地域特征、老年人生活方式、区域零售业态、提供商品的构成、定价、促销手段、门店格调布局等都进行了大量的数据收集和分析。随后她们做了商圈调查，确定了老年人活动的核心商圈、次级商圈和边缘商圈，并对商圈的环境、市场特性、竞争互补效应等进行了科学意义上的分析。此外她们还采用了城市规划设计图、地区商业统计资料、城市消费动向报告以及家庭消费指标统计等官方数据进一步补充决策证据，最终应用了里利法则¹⁰和新零售法则¹¹确定了旗舰店的商圈。

根据前期的数据分析结论，恒爱家

园的第一家门店开在了一个老居民区的商业大厦内，这个大厦在90年代是江门最繁华的商业区，随着城市的扩张，如今虽略显冷清，但却留存了老年人很多美好的回忆。这里有他们熟悉的街区邻居，而且交通十分便利，租赁价格也比其他地方低很多。在前期调研后，团队发现老年人每天早上必去菜市场，这构成了他们社交生活的一部分，而且老年人对价格敏感度要高于其他人群，因此决定将一个小型购物超市引入到养老中心内，货物重点选取老年人家庭必须的食品和日用品，一定确保价格低廉，市场团队已经接洽供货商，持续的商品促销和组合打折将是这个购物超市的主流销售模式，也是一个利润来源。在门店装修方面，另一位颇具经验的郑少玲负责了这项工作，她作为前知名内衣门店经理，引入了门店视觉设计方案，以温馨、快乐的家庭感作为设计的主要理念。

转型之后

在转型成立社会企业的一年间，恒爱家园主要的工作是组建团队，并做了大量调研和数据分析，在江门开始投入建设第一家社区嵌入式居家养老旗舰门店，并于2019年10月开门营业。根据团队的商业计划，截至2020年底，在江门复制4-5家门店，覆盖主城区，形成品牌连锁雏

10 里利法则是美国学者威廉·里利1929年提出的一个计算商圈繁华程度的公式，其主要思想是确定商圈要考虑人口和距离两个变量。

11 新零售法则在里利法则上有进一步推进，其核心理念是商圈的选择区域与顾客对商品的需求也有关系，这导致了购买行为的差异性，因此惯性因素变量非常重要。

形。2021年，在原有珠海和中山平安通呼叫系统的基础上，复制恒爱家园旗舰店，2022年在两市增开门店形成品牌连锁雏形。根据创始人梁健玲的分析，目前社会企业才刚刚起步，服务成效和财务收益方面的结果还需要时间来观察，但在当下看来，这个社会企业模式还是受到了一定程度的认可，拥有多年商业经验和社区经验的合伙人们都表现出了巨大的信心。2019年7月，社区嵌入式居家养老的社区企业发展模式调研报告也报送至江门市决策咨询委员会并得到相关领导的批示。

关于未来

从一个完全承接政府购买服务的养老社工机构到转型为一个社会企业，恒爱家园团队在经验中学习，希望以公益的心态

结合商业手法，通过营利反哺公益的创新实践，为普通老人多创造一种晚年生活的选择。创始人梁健玲说：“未来的5年，我们将面临更大的挑战，同时也有更大的机遇，挑战是我们应应对一个互联网的信息商业时代，我们需要学习将信息化和商业应用在管理和服务中；我们也要应对一个多元化合作的时代，需要有能力去分析各方需求，并推动大家达成共识；我们需要学习公益和商业结合的思维和视野，有能力去解释某一社会现象，有能力拿出科学可靠的证据去说明问题，去进行决策；我们需要在充满诱惑的时代里保持自己解决社会问题的初心，信任彼此，用求知、探索的心态实践这条社会企业的创新之路。”

6 | 参与式社会性别与发展的本土化实践

——陕西省妇女理论婚姻家庭研究会“丹凤县农村妇女健康项目”案例

导语

减贫是可持续发展的重要目标，也是相当比例的公益组织的核心工作领域。不论国际还是国内文献，都显示贫困人口中女性占比远高于男性，然而男性却是减贫项目中的主要受益者。为了减少两性的贫困差距，不论是国家层面，还是公益慈善领域，都发展出了一系列项目，旨在提升女性地位和福祉。

随着 1995 年世界妇女大会在北京的召开和国际援助项目的增多，各种社会性别和发展理论被引入中国，这些理论中蕴含着大量可实践的方法和工具，得到学术界和公益实践者的广泛学习和应用。在一系列的妇女赋权发展项目中，陕西省妇女理论婚姻家庭研究会（以下简称“妇研会”）在丹凤县开展的妇女健康项目（以下简称“丹凤项目”）颇具代表性，它是一个以国际参与式发展理论为基础的中国本土项目，为我们理解和检视国际理论方

法的本土化实践提供了一个最佳视角。

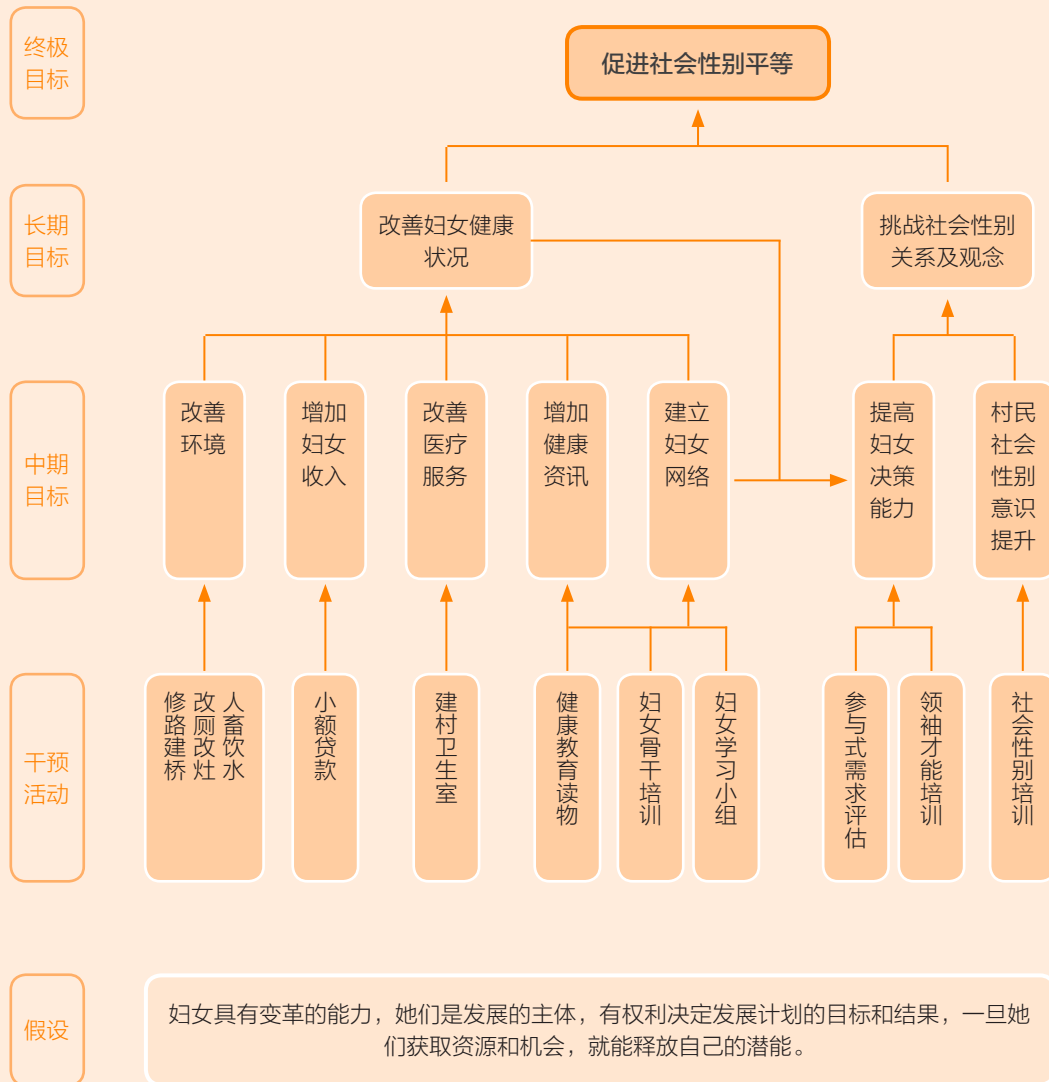
“参与”的概念大概出现在 20 世纪 40 年代末期，在其后的 20 年逐渐发展成为具有实践意义的“参与式方法”。参与理论提出之时，主要是应用在国际组织和发达国家的援助项目中，这些项目在基础设施建设过程中，动员地方群众参与建设并提升其管理能力。1970-80 年代，基于这类项目的成效问题，人们对援助提出了反思：“为什么穷人在接受了援助之后依然贫困？”发展援助界经过大量研究后发现：援助项目主要是采取局外人的观点和方法，按照局外人所代表的利益群体来“发展”当地的社会、经济和文化，当地群众的“参与”只是形式上的介入。这一发现使外界援助者们意识到，要使发展项目真正服务于当地社区，使贫困社区真正发展起来，必须尊重当地人自己的需求和愿望，按照他们的思维方式和生存方式来改善自己的生活，让社区人民获得自决、自立和发展自身的机会。

丹凤项目以妇女健康为切入点，以参与式发展、社会性别和赋权理论为项目设计的科学理论基础，应用了农村参与式评估（Participatory Rural Appraisal，以下简称“PRA”）科学方法和其他参与式实用性工具促进女性参与和赋能。项目在1997年启动，时至今日，当年启动的社区发展基金仍在一些村庄继续运作并发挥着社区影响力。

丹凤项目案例将以陕西妇研会创始

人高小贤的访谈资料和二手资料分析为基础，主要关注项目是如何以科学理论为基础进行设计，在执行和评估过程中又是如何应用PRA方法及其工具赋能女性并促进社区可持续发展的。参与式发展理论既以教育学、发展研究、人类学、社会学、心理学的不同理论作为基础，同时在实践层面，尤其在社区微观的层面，有非常强的行动指导意义。对于公益实践者来说，其学习和借鉴意义都非常宝贵。

参与式社会性别与发展的本土化实践变革理论



以科学理论为基础设计项目

1995 年的世界妇女大会，将参与式发展和社会性别理论带进了中国。高小贤是知名的妇女赋权行动者，1986 年依托陕西省妇联创建了妇研会，包括她在内的国内妇女研究者和行动者，迅速接受了国际发展的新方法和新理念，并开始了积极的本土探索和实践。

妇研会对项目计划有一个基础的认知：不管项目制定者是否自觉或有意识，每一个项目计划背后都是和一定的理论假设相联系的。在丹凤项目中，如何解释妇女贫困和地位低下的原因以及如何理解发展的内涵，成为制定发展计划和干预措施的理论基础。妇研会将参与式发展、社会性别和赋权这三大理论，作为丹凤项目的理论基础，并充分进行了本土化。

参与式发展理论

1) 参与式发展理论：

发展是指以人为中心的发展，不仅包括经济增长、生活水平的提高 和知识水平的进步，还包括如下三个要素：

- (1) 所有社会成员机会均等；
- (2) 这些机会在一代一代的更迭中具有可持续的能力；
- (3) 人们不断增强权利和能力来参与并从中得益。

参与式发展理念是一种文化，也是一种价值，贯穿于项目从开始到结束，从外部到内部的每个细微环节。参与式发展过程强调，从理念到实践，从态度到行为，都需要平等、参与、合作、协商、共同决策等价值理念。

2) 社会性别理论：

以贫困妇女为对象的发展项目必须以她们的利益，即她们所关注的问题为出发点。只有先确定妇女的利益所在，然后才能将其转化为计划需要或项目目标。妇女因阶级、种族、宗教、语言、年龄等不同，可能存在着不同的需求和利益。这就需要将妇女组织起来，让她们发出更强有力的声音，在发展过程中向妇女赋权。

3) 赋权理论：

赋权理论强调增强妇女自身的力量，这种力量不是统治别人的权力，而是提高妇女自己决定的能力。实践“赋权”概念的原则及策略包括：

- 贫困妇女充满改变的能力，只要得到资源和机会，她们就能释放自己的潜能；
- 贫困妇女是发展的主体，有权决定发展计划的目标、方法和结果；
- 意识提升十分重要，要让妇女体察社会性别制度如何影响两性的发展；
- 妇女的地位如何受社会结构、政策、文化的影响；
- 赋权的过程是一个不断地进行能力培养和建设的过程。

这些理论奠定了丹凤项目作为一个发展项目的显著特点：项目首先关注的是人的发展，即妇女的生存状况，而不仅仅是一组经济衡量指标，相比从外界提供物资和服务，丹凤项目更加注重妇女的能力建设和社区的可持续发展。

所有的发展项目都需依托一个具体的载体来提升人的发展能力。妇研会认为，良好的健康是社会经济和个人发展的一项重要资源，妇研会期望通过关注贫困地区妇女的健康，改善妇女的生活质量，从而体现以“人的发展”为目的的公益项目的内涵。

妇研会对贫困地区妇女健康状况的研究结论显示，影响妇女健康的主要因素有：缺乏健康资讯、缺少资源（医疗服务和钱）、妇女没有决策权、和生育和生殖有关的病不好意思去看医生（社会性别制度和观念）。这些科学研究结论为项目设计提供了整体思路框架，并形成了一个变革路径。

1997年5月，在经过了前期大量的研究和调研后，项目确定与丹凤县妇联合会，在毛里岗乡东沟村和腊源村启动。这里是国家级贫困县，两个村的妇女在健康方面面临着诸多困难，有健康项目的迫切需求。之所以选择在这里，还有一个重要

原因：这里是1995年中国社会科学院农村发展所进行孟加拉模式小额信贷的试点，丹凤项目希望小额贷款项目在提升妇女经济收入的同时帮助妇女关注健康，利用小额贷款形成的社区网络开展健康教育，提升妇女的健康知识水平和能力。

以科学方法执行项目

参与式发展项目通常在一个学习、行动、反思的方法论下开展，它不是一个由局外人设计和决定的项目，而是在前期经验的反思基础上，不断和参与者协商和评估下一步需求和计划的过程，在这一过程中逐渐建设起人的参与、协商、合作、管理等能力，最终赋权居民自身推动可持续发展。

丹凤项目在3年时间内总共开展了5期，每一期都应用了PRA方法和工具来了解社区需求，我们可以看到项目沿着女性参与健康项目、女性参与社区事务、男性参与等脉络开展，最终促进整个社区参与。接下来，案例将通过第一期健康教育项目来呈现参与式发展项目评估和执行中科学方法和工具的使用（本期健康教育项目为期1年，共包含6个阶段）。

阶段 1：PRA 培训

1997 年 10 月，丹凤项目邀请县妇联、卫生局、妇幼保健院、扶贫办、乡政府以及陕西省妇联的利益相关方参与，开展了一次为期 6 天的 PRA 培训。由于参与式社会性别和社区发展是全新的理念，和大家熟悉的自上而下的、由外而内的援助方式有很大不同，这次培训的目的就是使利益相关方了解 PRA 的思想和方法，为下一步妇女健康需求评估调查分析做前期准备。培训摒弃了传统的由老师或专家授课的方式，采用了参与式课堂形式，更加强调平等的互动和讨论。

培训给上述利益相关方带来很大启发，首先他们意识到和农民在一起的工作态度需要做出改变，以往自上而下的、挑剔的、施压的方式行不通，而要采取更加尊重和平等的方式和农民交流。妇联干部认为，PRA 是接近贫困妇女开展扶贫的最佳方法。

农村参与式评估 PRA (Participatory Rural Appraisal)

“农村参与式评估”的最初定义是：“一种从村民那里，与他们一起，由他们进行的，了解乡村生活和条件的方式方法。”后来人们发现，这类工作不仅仅是“了解”农村的境况，而且还需对其进行分析、规划、采取行动，因此将该定义发展为：“一套使农民分享、提高和分析他们对生活和条件的知识，进行规划和行动方式方法”（Chambers, 1994: 953）。

农村参与式评估强调由局外人协调和帮助当地人，由他们自己进行调查和分析，双方共同交流、分享成果，通过外来者的协助，鼓励并唤醒当地人的参与意识。

农村参与式评估有如下特点：

- 1) **自发自行动**：强调当地农民自己发起行动，外来者要移交“指挥棒”，协助农民自己调查、分析、写报告。
- 2) **拥有信息**：当地农民不仅为外来者提供信息，而且自己拥有信息，他们可以决定如何处理自己的信息。
- 3) **持续反思**：外来的工作人员要持续反思，从错误和经验中学习，不断改进和提高自己的工作。
- 4) **学习模式**：强调学习态度，不论是农民与农民之间、外来者之间，还是农民与外来者之间，都要有一种学习的态度和精神，创造参与机会，相互交流信息和分享看法。

农村参与式评估更加重视当地人的参与，更强调赋权。

——《在参与中学习与实践（上）》陈向明 教育科学出版社，2013 年，第 1 版

阶段 2：参与式需求评估：农村妇女表达心声和参与项目计划的途径

参与式发展项目的核心原则是当地人的参与，不仅参与过程，还参与规划和评估。丹凤项目邀请妇女参与了整个项目需求评估的过程，鼓励她们发出自己的声音，表达自己的意愿，这个过程本身就是一个赋权的过程，增强妇女的自信心并提升她们的能力。

需求评估主要采用了 PRA 并辅以定量问卷调查的方式来收集数据，在 PRA 中，妇研会采用了社区资源分布图、农事季节变化图、一日劳作分布图、孕产妇食物集合图、妇女通婚圈图等作图法，同时也采用了参与式小组讨论方法¹。作图法在参与式发展的不同项目中都得到大量应用，一来画图可以避免穷人，尤其是妇女因为不识字而无法参与某些活动，其次作图本身是一种有效激励参与的方法。PRA 方法帮助项目团队了解了妇女的时间分配、社区的可支配资源，以及社区和家庭的权力关系等项目设计需要的重要参考资料。定量问卷调查的参与者超过社区妇女总数的 1/3，主要收集了妇女的基本信息，并了解到她们获取健康信息和知识的渠道以及挑战和需求等。

通过参与式需求评估，项目团队修改了原来设想中不切实际的部分，确定了下一阶段健康教育的内容、途径和方法。

阶段 3：健康教育骨干培训

妇研会发展项目的经验和项目团队的实地调研，都证明了在贫困山区开展教育项目的最好方式是搭建一个便于互动的活动网络，并在社区内部有一批具有服务意愿的人力资源，因此培养项目在地骨干十分重要。最初，项目计划利用 2 年前社科院孟加拉小额贷款项目的妇女小组开展项目，但是在前期调研中发现，该项目以村民小组为单位划分小组，使部分妇女因为居住较远而失去参加的机会。在与妇女讨论后，丹凤项目根据居住地划分活动小组，最终在两个村成立了 27 个妇女小组。此后是选择项目骨干。成为项目的骨干有三个条件：本人有意愿为群众服务，有相对较高的教育程度，在妇女群众中有一定威信。随后，县妇幼保健院有多年经验的医生为 27 名骨干进行了参与式培训，采用讲课和小组讨论的方式边讲边议，取得了良好的成效。

¹ 关于参与式评估的工具及其使用案例，请参考李欧编著的《参与式发展研究和实践方法 - 在发展与管理及组织发育中的应用》（社会科学文献出版社，2010 年 10 月，第一版）。书中详细介绍了文中提到的工具在实践中的应用方法。

参与式（方法）培训的主要特点

开放性：从培训场地的桌椅，墙壁的布置，培训者的行为举止到培训的内容和方式都是开放的，参与者可以对培训的设计提出自己的看法，培训者可以根据参与者的需要随时调整培训的内容和方式；

双向性：参与者都是成年人，他们在自己的领域内所掌握的知识有可能胜于培训者。培训者只是一名协作者，组织参与者进行合作学习。培训者给予参与者充分表达的机会，使培训者具有研讨的性质。双方相互切磋，相互学习。

趣味性：由于成年人的学习具有其自身年龄特点，理解甚于记忆，注意力不易集中，因此培训方式方法大多都丰富多样，寓教于乐，力图使参与者感到既紧张充实又轻松愉快。

可实践性：由于成年人学习非常注重学习是否有用，因此参与式培训通常都会安排一定的实践练习，使参与者及时看到学习的效果。在动手实践时，培训者鼓励大家理论联系实际，将所学东西运用到实践练习中。

及时反馈：在培训过程中，培训者可以定期了解参与者对培训的看法、建议和要求，及时调整培训的进程和步骤，以满足参与者的需求。

——《参与式发展概论》，李小云主编（中国农业出版社，2001年，第1版）

阶段 4：健康教育项目的实施

项目的实施方法主要是通过组织村庄学习小组，每个小组由一名骨干负责协作学习，采用讨论式的参与式学习方式，学习时间由每个小组自行集体协商决定。

阶段 5：增加社区义诊活动，提升妇女学习健康知识的积极性

在前期需求评估中，妇女们希望派好医生来村里给她们检查妇科疾病。项目中增加的社区义诊活动就是为了满足妇女提出的需求，使她们感到自己的声音被重视，同时也进一步提升了她们学习的积极性。项目团队邀请了县妇幼保健院的医生和县妇联的干部到村里开展义诊活动。检查结果发现 137 名参加者

中患病率高达 91.2%。许多妇女通过检查对健康知识有了实际需求，义诊也使项目实施团队和妇女的信任关系建立了起来。

阶段 6: 编写适合妇女阅读的健康教育手册

项目团队发现健康教育手册是很好的知识传播渠道，妇女可以随时阅读自己学习，但项目团队又发现，已有的妇女健康手册都是针对城市人口编写，在生活场景、术语和表达方式上都远离农村妇女。最终她们通过了解农村妇女的语言方式、阅读方式和实际需求，邀请医学专业人士编写了针对农村妇女的健康手册——《让我们自己关心我们的身体》。

参与式项目终期评估

项目执行一年后，妇研会、丹凤妇联和毛里岗乡政府人员组成评估小组对项目开展了终期评估。评估仍然采用了前述的 PRA 方法辅以定量问卷方法，整个过程充分保证了妇女的参与，评估不仅针对项目执行过程和效果，还特别重视妇女对后续项目的进一步需求。正是这次参与式评估，妇女们通过学习将身体健康和缺乏安全饮水的情况联系起来，提出了人畜饮水的第二期项目计划。

参与式评估结果显示，项目取得了下述成果²：

妇女的健康知识有了很大提高。

- 妇女的态度和行为发生了改变，主要表现在 1) 改变了过去对健康不

利的生活习惯；2) 学习并使用一些简单的治疗和预防措施；3) 改变了过去传统的不愿看病和不好意思就医的观念和行为。

- 增强了妇女的信心和参与社区公共事务的热情，通过 PRA 需求评估过程，妇女们自己发出了声音，逐渐培育起自身的主人翁责任感。一批妇女骨干在社区培养起来，还激发调动了妇女们识字和学文化的强烈愿望。
- 提高了在地项目合作伙伴执行项目的的能力，为项目的可持续发展奠定了基础，通过这个共同参与的过程，不仅使合作伙伴熟悉了参与式项目的理论框架和方法，更重要的是提高了她们对健康和发展、社会性别和发展之间的关系。

2 项目的定量和定性分析数据见妇研会丹凤项目健康教育项目评估报告。

- 促成妇联和卫生系统的跨部门合作，弥补了妇女健康领域跨部门协调管理的空白。

项目的后续发展

参与式发展项目的一个显著目标是促进社区自身的可持续发展。丹凤项目在第一期健康教育项目后，又通过参与式项目评估方法了解社区需求，陆续开展了第二期98年特大水灾赈灾项目和第三期人畜饮水项目。为了继续培养社区内的社会性别意识，妇研会在项目周期内继续设计了针对当地干部和妇女骨干的社会性别培训调查项目和针对男性村民的健康教育项目。

结语

近些年来，中国的公益组织不论从数量还是项目多样性都有了突飞猛进的发展，它们踊跃参与到推动社会公平发展的进程中。然而，大部分公益组织讨论的议题重点似乎大都集中在筹款、管理等方面，局限于如何坐在城市的办公室里设计一个所谓的“好”项目。但普遍被忽视的问题是：如何识别并了解受助者自己的发

展需求？他们所需要的服务究竟是什么？这种需求和外界的给予有何区别？这些项目是不是关注到了更需要帮助的女性群体，是否具有社会性别敏感度？

中国是一个复杂多样的国家，在民族、地理、文化、经济发展等方面呈现出丰富的多样性特点，这就要求公益同仁们必须了解不同地区、不同社群的人们对“服务”的理解、定义和需要，同时也需要了解什么样的服务对他们来说是迫切的，可以通过什么途径来满足这些需要。实际上，这些问题的答案都蕴含在丹凤项目案例中。丹凤项目就是基于参与式发展与社会性别和赋权理论，充分运用了系统的工具去“循证”、去识别社区民众的需求，并调动他们的主体性和参与性，去投入到改变自身命运的行动中。这也是我们选择将参与式发展案例纳入科学公益研究的初衷。因为我们认为，要想使公益项目回应真问题，真正富有成效，就必须调动社区民众和利益相关方的“原动力”，真正改变他们的公益观念和行为。

这就是参与式发展理论带给公益实践的核心价值所在：公益最终是为了促进人的自我发展。

7 | 赋权凸显公益价值，参与提升公益效能

——社区参与行动的思考和实践

导语

在中国公益行业的发展历程中，参与式发展曾作为一个行业范式，自 80 年代中期开始，引领了当时的公益迅速发展的黄金时代。之所以出现这种情况，是因为当时的公益同仁们将参与式发展、行动研究和成人教育等作为一种赋能弱势人群的主流理念开展工作，这种主流理念和之前大部分运用援助、慈善和救助理念的方法很不一样，后者主要采用的是局外人的观点和方法，代表“自己”群体的利益来发展“他们”的社会、经济、文化，而前者强调尊重当地人自己的需求和愿望，按照他们的思维模式、生活方式，启发并协助他们主动改善自己的生活家园。在这一历史进程中，公益界的实践者和研究者们也通过对话合作，将学科知识和实践知识转化为公共知识、大众知识，共同和民众一起进行新的知识生产，从而推动社会进步。

这一行业范式反映出当时的公益人是以一个相对完整的知识系统作为指导来开展工作的，但随着中国公益的迅速发展，

参与式发展这一工作范式却逐渐式微，公益的主流话语和思想开始转向商业和新兴的互联网技术，公益人希望从商业和技术领域借鉴方法和工具去提升公益效能。虽然这些全新的理念、方法和技术使越来越多的人和组织参与到公益工作中，但其是否触及社会的公平和进步这个公益工作的核心目标，还需要打上大大的问号。显而易见，话语和范式的转移直接导致的结果是公益行业本身的定位和价值失焦，行业的合法性受到政府、商业、公众甚至行业自身的质疑：公益究竟推动和解决了什么社会问题？比起政府提供的公共服务和运用商业方法解决社会问题的各种创新项目，公益的理论和方法又是什么？它们是否科学？是否可以真正促进社会的良善治理和公平发展？

我们希望从社区参与行动这家公益组织的工作中寻找这些问题的答案。组织的创始人宋庆华一直是参与式发展的积极推动者和践行者，她对参与式发展的科学性和有效性深信不疑，坚信该理念秉持的自下而上和自上而下的治理结合才是中国

社会走向公正公平的必由之路，而促进民众平等参与、集体决策并主动将自己的才干贡献给群体利益才是公益组织真正发挥力量的社会空间，也是公益的核心价值所在。社区参与行动成立 17 年来，宋庆华和团队成员一直致力于传播参与式发展理念和方法，为社会各界人士开展教育培训，提升他们对参与式理念的理解能力和相关工具的运用能力；与各级政府合作推动社区层面的参与式治理，运用参与式方法提供社区公共服务、化解社区冲突、解决社区问题，希望以这些实践行动为基础和契机，促进基层协商民主制度建设，探索政府和公益的合作之道。

本案例并没有选取社区参与行动的一个具体项目进行分析，而是通过深度访谈、现场参与式观察和一、二手资料分析，对组织秉持的参与式发展理念、方法和工具进行深入了解，并尝试通过对参与式理论、方法和工具的概要介绍，使当下的公益实践者了解参与式是经过实证解决社会领域问题的科学方法，同时也是公益行业独有的核心价值和意义所在。

谁的需求？谁的决策？谁的发展？

一张巨大的街区地图放在地板上，80 多个人围坐在地图周围，他们中大部分是社区居民，也有在这里工作的建筑设

计师、文物保护专家、街区餐厅和咖啡店的经营者、社区工作者和居委会成员，他们即将在社区参与行动这家公益组织的协作下，开启一个名为开放空间的参与式会议，共同提出社区改造的相关议题，对如何改造社区的解决方案达成共识。

这是 2019 年五月北京的一个下午，参与者¹们聚集在东城区第一图书馆的二楼会议室，这里毗邻他们居住和工作的国子监社区。两年前，这里作为北京老城区复兴改造的一个实验基地，相关部门邀请著名建筑设计师和文保专家设计了社区整体改造方案，随后开展了庞大的基建工程。但这样的改造不论在专业建筑师还是社区居民眼里，并没有得到预想的满意结果，甚至带来了居民的强烈不满和抵制。

一个署名为“热爱胡同住在胡同并在胡同工作的建筑师”在网络撰文，直言不讳地指出国子监社区改造过程中存在的问题：“腾退堵洞的改造过程中，慢慢自然发展出来的充满生气和活力的城市生活，也随之消失了，取而代之的是又一次以涂脂抹粉为主导的表面文章。城市是生活，而不是一张明信片。”他在文章中说：

“如果是本着客观和科学的态度，规划师们本应先邀请一个规划设计团队选择几个有代表性的胡同，深入调查研究胡同的现状，比较分析胡同近年来所发生的变化及其背后的经济、人文原因，深刻剖析胡同面临的问题和机遇，再去找出解决问题、提升品质的策略。之后带着这些观察研究

1 为了体现平等参与的理念，本文将传统意义上的“培训对象”、“受训者”、“学员”、“学习者”等均改称为“参与者”。

和策略，与胡同内的居民、商家、以及政府相关部门进行开放的探讨，共同决策胡同的未来。这是一场城市实验本应走出的第一步，但非常遗憾地被错过了。”²

这样的不满在这个下午的协商会之前就有所显现，街坊邻居们聚在一起抱怨生活受到的影响，表示并不期待这样的会议能带来什么成效：“以前也有什么规划建设师来调研过，问我们一些问题，但最后还是按照他们的想法办事儿，想怎么建就怎么建！”

在宋庆华看来，国子监社区之所以在改造过程中陷入如此困境，是在整个计划、决策和实施过程中一直强调自上而下的传统发展理念而导致的结果，她计划在这天下午的开放空间会议中运用参与式发展的理念和方法，使社区居民参与到事关他们生活的决策中来，最终使这些受决策影响的人们能够有效参与决策、管理、实施和利益分享的全过程。

在接下来的四个小时中，社区参与行动的工作团队运用了开放空间这种参与式方法/技术，引导参与者逐渐进入到一个开放和平等的协商过程中。随着时间的推移，越来越多写满想法和计划的纸张被贴上了墙壁，80多位参与者按照议题兴趣自然组成了12个协商小组，讨论声此起彼伏，不同身份的参与者们不再以职位、学识和经验进行区隔，一个平等的参与氛围在会议中被构建起来，每个人都积极主

动地倾听他人的想法，贡献自己的建议。人们关心的社区议题和对解决方案的初步想法在会议即将结束之时浮现了出来，显然，大家对胡同怎么改造还没有完全达成共识，但参与者的主动性和积极性却被调动起来。在最后的分享环节，很多老街坊都因自己的意见被倾听、被尊重和被接纳而倍感兴奋，他们期待还能有下一次的开放空间会议。在场的建筑规划师、文物保护专家和居委会成员们也都表示自己是第一次参与这样的会议，也是第一次听到居民们坦诚地讲出真实的想法和需求，他们希望将这种探讨延续下去并形成一個共同参与的行动计划。

开放空间是社区参与行动运用的一种民主协商讨论会议的形式，也是一种参与式技术，倡导受决策影响的人能积极有效地参与到对其生活产生影响的决策、资源分配以及所接受的公共服务的控制过程中。在宋庆华看来，参与并不能简单地理解为群众参与社区活动，而是一个基层民众被赋权的过程³，参与式理念的最基本价值是一种权利视角的转换，即使一个公益项目提供了所有的外界资源和服务，也要清楚这个项目计划是帮助谁在发展？是谁的需求？最终是谁的决策？公益行业正是因为失去了这一基本理念的指引和支撑，才会在设计、执行和评估项目时忽略公益本身应该秉持的价值和方法论，沿用传统的自上而下的决策方法并追求短期效率，最终导致公益效能的低下和资源的浪费，

2 <https://view.inews.qq.com/a/20190614A0PV4800>

3 宋庆华. 沟通与协商：促进城市社区建设公共参与的六种方法 [M]. 中国社会科学出版社：北京，2012.1.

这也正是行业趋向追求资金体量和盲目规模化扩张，逐步失去社会价值、行动机会和空间的重要原因。

理念的力量

1997年进入公益组织工作的宋庆华，在地球村环境文化中心的职业生涯中，遇到了一个和当下公益人同样的困惑：在节水节电、垃圾分类以及抵制野生动物制品使用的社区环保倡导中，居民的参与度一直都不是很高：“项目免费提供节水龙头、节水马桶、节能灯时，大家都很积极来领取，那怕是一个布袋子，人们也会排很长时间的队等待，但项目周期一结束，居民们又回到原来的生活状态，项目似乎并没有产生真正的环保成效。”这种困惑让宋庆华将项目目标转向通过设计教育项目以提升居民的环境意识，但最终还是没能产生很好的结果。就在这时，她受邀参加了一个旨在了解英国城市社区治理的访问团，作为团里唯一的公益组织代表，在接下来的17天中，她和其他8名政府官员和学者共同参访英国与社区治理相关的各类机构。

第一站恰好是提出参与式发展理论的罗伯特·钱伯斯所在的萨塞克斯大学，罗伯特教授也是在90年代初期将参与式发展理念和方法引入中国的第一位西方学者。访问团从到达第一天起就开始了参与式体验，不论从访问需求、拜访行程安排还是回应大家的担心等方面，主办方都应用了参与式发展的工具和大家一起制定行

动计划，这给了宋庆华非常深刻的印象。接下来在不同机构的拜访中，她发现英国的社区治理工作中，公益组织的身影十分活跃，整个英国社会有一套切实有效的机制来确保公益组织和民众的公共参与和社区活力，这其中包括每年政府给公益组织介绍预算安排和社会行动空间的NGO年会、每月25个NGO成员与市长的对话协商会议以及启发民众参与和关心公共事务的社区剧场等。

在一个社区青少年中心的参访中，宋庆华看到了参与式理念是如何转化为实用技术和工具的。这是伦敦郊区一个贫困社区，这里生活的人们大部分受到政府的公共福利资助，他们的孩子由于缺乏教育机会而普遍吸毒酗酒，青少年引发的各种混乱和暴力逐渐成为当地的一大社会问题。社区的一些人想要帮助这些青少年重返社会，准备建一个社区青少年中心。宋庆华对当时的场面记忆犹新：“他们找到一些青少年，给他们说了这个计划，问他们想不想要一个中心，希望这个中心建在哪里？这些青少年中有不会写字的，也有不愿意表达的，于是，社区工作者就在墙上贴了一大块布，鼓励青少年上去画，表达他们的需求。他们把社区中心画在最中间，把家画的很远，这意味着他们不想要中心离家很近，他们还在中心画了沙发，画了酒吧，还要有音响，因为他们想要跳街舞，想要学习舞蹈。”

这种方法让宋庆华很疑惑：“我说这怎么行啊？从我这个思维，一个公益组织要建一个青少年中心，那一定是让他们

快点学习知识和技能，然后鼓励他们出去找工作，怎么可以建一个这样玩乐的中心呢？”社区工作者的回答给了宋庆华非常大的启发：“他们说，这个中心是为青少年建的，如果我们不建成他们想要的样子，他们肯定就不来了，只有他们来了，我们才能够在后续更多地帮助他们。我当时对参与式没有太多理解，只是觉得，我以前做的环保工作是强加给社区居民的，就是我们给居民强加一个观念，说你们要环保，这个对你们好，而不是他们从内心自发产生的环保渴求和意识，这个青少年中心让我有了一个深入的反思并坚信，如果公益人要做的事情没有变成民众真正想要的事，那这种公益是不可能持续的。”

参与式理念的倡导者认为，任何长期、艰苦、坚持不懈的努力都来自人的内心，而不是某种外来的思想，而最快地深入人内心世界的途径就是与他们建立真正平等的关系（Johnson & Johnson, 1989b）。参与式理念的倡导者相信，每一个人都有自给自足的能力，能够解决自己的问题，每个人都应享有平等学习和表达的机会，真正的“参与”不应该是被动的，而是参与者自己主动发起的、自愿的，平等互助的行为（Pretty, 1995）。

英国之行不仅让宋庆华看到这种理念如何指引当地公益组织的工作，真切地观察到抽象的理念是如何转化为工具和技术得以应用的，同时也让她坚信，参与式理念和方法正是在构建公平公正的中国社会发展进程中，公益行业可以发挥价值和践行使命的行动基础。访问后的第二年，她

和另一位朋友在北京共同创建了社区参与行动，致力于在中国社会尤其是在政府和公益领域推广参与式发展的理念和方法。

方法和技术的成型

理念需要在具体行动中得以体现，社区参与行动创建后的第一件事，就是通过教育培训，使更多的人了解什么是参与式发展。她们将受众目标定位在公益和政府两个部门，以社区为中心开展理念推广工作，期待与政府合作在城市基层社区治理中践行参与式发展理念。宋庆华回忆起组织刚创建时的摸索阶段，一切都历历在目：“我开始思考这个事情的时候，政府还没提出社会治理模式，但是我们发现，中国社会已经开始出现很多问题，人口数量、人口结构、居住环境、邻里关系等都随着经济的快速发展而发生了巨大变化，人们对待自己生活的态度也发生很大变化，传统的自上而下的指令性决策方式已经无法调动居民的积极参与，面对一些利益相关的问题时也缺乏表达渠道。而公众参与的核心原则是赋权，让社区弱势群体、边缘人员与强势群体享受平等的发言权和决策权是激发社会活力、促进社会公平发展的重要内容，也是公益组织发挥价值和践行使命的核心工作之一。因此最初的想法就是组织培训，尝试开始影响政府和公益这两个和公众参与息息相关的工作领域的人群，然后通过他们将这种理念带进社区，激发社区民众的参与意识和活力。”

社区参与行动开发的第一个课件是《社区参与思想和方法》，虽然内容不断进行调整和丰富，但这个课程至今依旧是组织的核心教材之一。宋庆华说：“这个课程讲参与思想、参与方法起源的背景、参与式的发展观以及参与的定义和参与的原则，这么多年我一直在不断讲这些内容。真正的参与首先就是要让那些受决策影响的人们能够有效介入到决策的过程中，这非常重要，其次是参与者需要关注弱势群体和边缘人群，这是公益组织工作的核心目标人群。我还给大家讲参与的原则，第一就是参与不等于参加，参与不是去参加一个上级部门组织的会议，而是对决策权的介入；第二个原则就是参与是不同人群参与不同事务，不是所有的人去参与一件事儿；第三就是态度最重要，参与式发展强调必须从态度和观念上做根本的转变，如果没有意识到参与的重要性，不相信人自身的能力，那再多的方法和工具也不好。没有这些概念和背景知识，参与式将会沦为空洞的技术和工具操作，不会对社区有实质性的帮助。”

这样的培训一开始在社区并没有实质性的进展，几次尝试后，宋庆华发现参与式社区治理对于居委会来讲是两张皮，因为社区内部的具体工作都是政府体制内的一套东西，居委会无法把这些理念和实际工作有机结合起来，自上而下的传统决策机制无法兼容自下而上的参与式发展机

制。虽然遇到挑战，宋庆华依旧认为教育培训是推广参与式理念的不二法门，但需要时间逐步将培训教材系统化并进行持续推广。

后来，又一个偶然的出现在宋庆华的生活中。2004年，致力于美国移民社区融合工作的百花研究会希望在中国推广参与式发展理念，在朋友的介绍下，百花研究会邀请宋庆华到美国参访了2个月，开发、完善了一整套参与式发展的教材在中国推广。参访回来后，这套教材开始在宁波得以运用，培训了一个本土社区养老发展机构，至今该机构依旧是宁波运作最为成功的本土公益组织。培训逐步取得成效后，宁波市政府的高层官员主动邀请宋庆华将这一套培训课程引入到当地社区的治理工作中，这对于社区参与行动来说是一个里程碑事件，自此参与式发展理念开始真正与政府结合，介入到城市治理的具体工作中。

在此后的15年中，社区参与行动通过“城市社区参与式治理”能力建设培训，与地方政府合作探索社区创新机制，以参与式议事平台为契机调解社区利益冲突、化解社会矛盾。越来越多的政府机构开始将参与式理念和方法引入到社会治理创新的基层实践工作中，团队也从经验中学习和积累，逐渐开发了6种参与式议事工具（见表1）。

表 1 6 种参与式议事工具

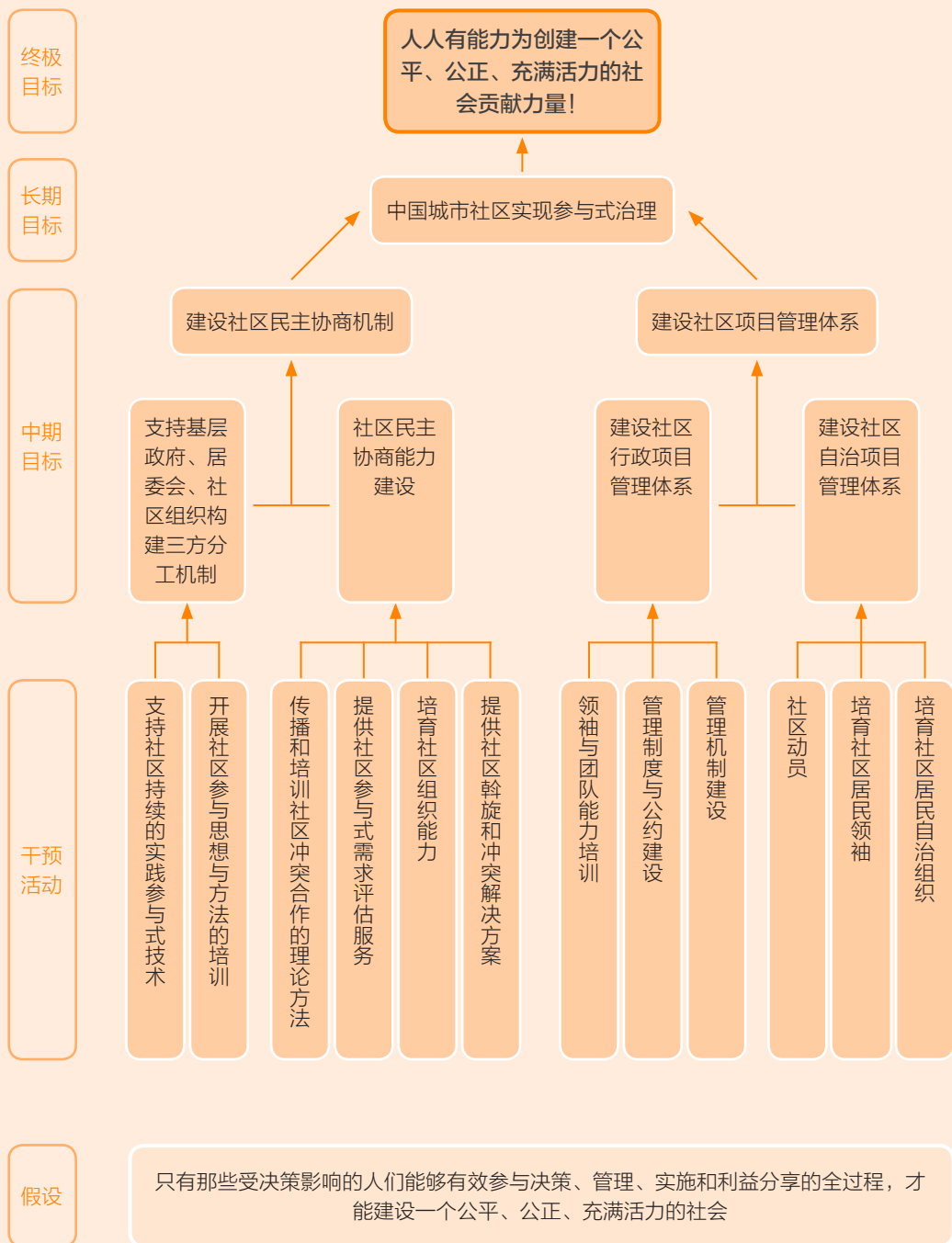
工具名称	概述	流程	适用性
社区议事会	一种社区会议形式，遵循严格的规则，适合居民和基层政府、社区居委会之间建立定期对话机制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 欢迎并介绍基本原理和前提 2. 确认上次会议记录 3. 信息通报 4. 问答时间 5. 围绕社区相关议题开展讨论 6. 达成共识 7. 告别 	适用于持续开展的会议，培养居民参与公共事务的习惯和能力，不适用于解决急迫性问题。
开放空间	一种民主协商讨论会议形式，根据议题的复杂性和人数多少开展半天到三天的讨论	<ol style="list-style-type: none"> 1. 欢迎并介绍基本原则和前提 2. 提出讨论话题 3. 安排讨论话题和时间 4. 小组讨论 5. 达成共识 6. 制定行动计划 7. 闭幕式并发放每日讨论结果记录册 8. 后续活动 	适用于面对重要并且复杂的问题时快速收集和整理意见，并在此基础上形成解决方案。不适用于需要达成确定的目标和战略方案的会议以及信息传达型会议，不应和其他方法交叉使用，不适用于解决分歧。
展望未来论坛	是一种学习性、对话性、愿景性和规划性的会议，可以容纳 16-81 人的参与，其目的是通过全部利益相关群体代表的参与，将要讨论的问题以模拟形式带入同一空间，共同为确立目标和制定具体行动计划而工作，最终在三天时间内达成一种共识。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 前奏，介绍会议的意义和目的 2. 回顾过去 3. 了解现在 4. 设想未来 5. 达成共识 6. 实施措施 7. 尾声 	适用于解决复杂的和不确定的议题，不适合目标和措施已经事先规定好的事务，三天时间的保证是这类会议的前提。
社区行动工作坊	是一种有效开展互动合作的工具，帮助社区内的各利益相关方通过共同讨论，理解可持续发展的原则及其带来的社会、经济、环境利益，就共同关心的问题达成共识，制定社区行动计划并开展具体行动，通常会议的人数应保持在 16-25 人之间。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 铺垫：致欢迎词，介绍日程，营造参与气氛 2. 寻找问题：参与式讨论寻找出共同关注的问题 3. 走向行动：制定行动计划 4. 为下一步做准备：总结、回顾和评估 	适用于参与者来自同一社区或同一利益群体的议事会议，议题较为简单，不适用于问题比较复杂并牵扯较多利益相关方的会议。

<p>斡旋</p>	<p>是一个解决冲突的手段，被理解成一个自愿的和遵循一定模式的活动过程，冲突各方在一个中立的第三方斡旋者的帮助下，达成共同的决议。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 签订协议 2. 收集问题 3. 协商 4. 寻找解决方案 5. 订立合约 6. 执行审查 	<p>适用于在冲突情况下以达成一致为目标和协议的会议，斡旋不是法律程序和仲裁。</p>
<p>共识会议</p>	<p>通过吸纳具备资格的非专业人士参与的会议，对于通常由专家占据主导地位的讨论来说是一个良好的补充，可以帮助决策者更加全面地认识到即将实施的决策将会带来的社会影响。随机选取的 12-30 名成员组成公民小组，至少付出三个周末参加会议。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公民小组的第一次会谈：让拥有不同生活背景和经历的人们聚集在一起，组织者使大家尽快了解和熟悉这一方法，形成团队应对共同目标。 2. 公民小组第二次会议：按照重要性对议题加以选择和限定，为最后一个周末由专业人士讨论做好准备，提出讨论问题提前发给专家。 3. 公民小组与专家进行公开听证和讨论，并将工作成果加入到该议题的政策讨论中。 	<p>这一形式目前在中国还少有实践经验。应用过程中，使用者应根据本地实际情况进行本土化。</p>

在技术逐渐完善的基础上，通过经验学习，社区参与行动也逐渐发展出了组织的变革理论（见图 1）。

图 1 社区参与行动的变革理论图（由案例撰写者根据社区参与行动参与式治理实现路径图以及其他资料整理）

社区参与行动的变革理论



参与式方法是科学的吗？

如前所述，参与式方法有自己的基本原则和指导思想，有其适用的边界，对于纯粹提供资源和服务的慈善类项目来说并不适用。但在研究和实践领域，不论对参与式方法的理解和使用上都存在一些误解，从而影响了这种方法在更加广泛的范围内得到有效的应用（Scoones, 1995）。

学术界认为参与式方法缺乏学科核心，没有理论基础，所产生的研究成果被认为不严谨，上不了学术台面，当参与式方法的实践者向大学和研究机构的学者们寻求帮助时，后者通常会采取排斥的态度并对其科学性产生质疑。在北京大学教育学院陈向明教授看来，这种误解和偏见主要来自学术对理论的狭隘定义，学界通常将理论定义为抽象的、可以推广的“宏大理论”和“形式理论”，而将参与式方式所依赖的“小理论”、“实质理论”和“行动理论”排斥在外，参与式方法主要以行动研究的方法论为基础，强调人在行动中的实践理性。另外参与式方法所涉及的理论问题在众多研究领域都能找到强有力的理论支持，例如教育学领域（成人教育学理论、参与式行动研究）、农村发展领域（快速农村评估、参与式农村评估、农业生态系统分析、农作物系统研究）、人类学领域（应用人类学、行动人类学）、社会学领域（互助理论、群体动力学、符号互动理论）、心理学领域（人本主义、建构主义、行为主义），社会理论（对话理论、交往理论）以及社会科学研究方法（质性研究、行动研究）等等。

在对参与式方法进行了多年实践后，宋庆华也认为学术界对参与式科学性的质疑是错误的，她认为参与式方法是致力于社会公平发展实践过程中的工具，也称为技术，在运用过程中可以看到那些处于弱势和边缘的群体也能够发出他们的声音，全面介入到项目活动的计划和决策中，他们也可以很理性地分析问题。此外在多年实践中，政府部门也发现参与式理念可以提升政府工作的决策和执行效率，这在某种意义上来说是科学实证的一种体现。

参与式方法适合中国吗？

参与式方法在公益领域逐渐式微的一大原因是从业者们认为这些方法只适合于其他地方，而在自己的国家、地区和组织是不适合的、无效的。人们之所以有这种反应，一方面是不习惯，有惧怕心理，另一方面是因为自上而下决策的文化传统，认为这种东西是舶来品，会对自己的文化构成威胁。

实际上，参与式方法并不是来自西方发达国家，而是产生于发展中国家的贫困地区，只是其知识的系统产出源于西方，它也并不是一套固定的植入式的方法，而是可以本土化发展并不断演进的。它并不是一个突然冒出来的魔术般的东西，也不是西方的新发明，其传统可以追溯到人文社科的很多领域，在我国历史上也有类似的哲学思想和社会实践，如集思广益、教学相长、不耻下问等。

宋庆华在很长时间内尝试将参与式发

展的西方话语体系做本土化的发展，她专门邀请学者一起开展了参与式发展和中国政府话语体系的对比研究，希望通过话语转化能让参与式在中国本土生根发芽。同时她也做了一些本土化的方法调整，但她强调这种改变一定要建立在当地文化融合的基础之上。而在德国参与式发展专家路西维德看来，参与式方法完全可以在中国得以广泛应用，仅需要在语言和组织流程上做出相当小的改变，因为参与式理念并不是来自某一种文化的发明，而是源于普世理念和各种不同的文化。另外参与式本身并不是一种目的和目标，而是被用来服务于协商的内容、议题和挑战应对，其核心要义在于我们通过这种途径获得一个良好的结果。

社区参与行动的收获

在社区参与行动推动参与式理念在中国落地的 17 年间，其所开展的不同实践活动都取得了丰硕成果：城市社区参与式治理能力建设培训已经使将近 5 万人受惠，其中包括政府部门、社区工作者、公益从业者、社区居民和相关领域的学者。与北京、天津、重庆、兰州、宁波、鞍山、成都、绵竹等多个地方政府合作，推动政府力量、社会力量、社区力量共同参

与社区建设，提高利益相关方的能力，使社区居民由原来的服务对象转变为社区建设的积极参与者。他们已经举办了上百次参与式讨论会，推动政府与民众以及民众之间的理性对话和公共事务讨论，逐步建立起公众参与的互动渠道。多年卓有成效的工作不仅取得了合作方的认可并赢得社会的公信力，同时也以一己之力凸显公益组织特有的社会价值。

结语

对于公益行业来讲，帮扶和援助项目固然重要，但推进社会的公平正义发展是始终不变的公益行业底色，也是公益人持久努力的动力之源。社区参与行动的工作和思考启发行业更加深入和理性地思考公益价值，帮助行业认识到公益工作的概念框架。这些理念和思考对于当下的公益行业来讲至关重要，它可以帮助公益人在政府和商业的夹缝中找到自己的明确定位和行动空间。而对于那些质疑参与式方法效率低下的人们，在纯粹的资源输入带来的短期成效和参与式方法带来的长期成效之间，公益效能的孰高孰低、援助和发展的孰优孰劣，还需放在科学公益的框架下做更为深入的思考。

8 | 一个社区为本的整合社会工作方法的乡村实践

——广东绿耕社会工作发展中心从化乐明村的乡村社会工作案例

导语

作为一门伴随着西方科学慈善运动发展起来的学科，社会工作一直尝试应用社会科学理论和方法来推动社会的公平与正义发展。近些年，在政府的有力推动下，越来越多的社工机构得以创建并积极参与到公益事业中。但一个不得不正视的问题是，当前大多数社工实务都受到评估指标体系的限制，忽视服务对象背后的社会根源而采取了割裂的个案、小组和社区的活动方法，以满足政府的评估体系需求（张和清，杨锡聪等，2016），从某种意义上讲，这让社会工作变成了一门机械化操作的专业工作，远离了其推动社会公正发展的传统专业使命。

社会工作专业推动社会改变，解决人类关系中的问题并透过赋权和解放来提高人们的福祉。社会工作运用不同的人类行为和社会系统的科学理论和方法去介入人

们与环境的互动点，人权和社会公义的原则是社会工作的基础。

——国际社会工作人员协会

广东绿耕社会工作发展中心（以下简称“绿耕”）的一线社工和学者们，正是在反思了主流社会工作方法的局限基础上，通过丰富的农村社区实践，发展出了一套以社区为本的整合社会工作方法，摒弃了外来者帮助社区解决问题的惯性思维，充分调动和培育当地人的主人翁责任感，这不仅激活了社区的内部力量，也使越来越多的社区民众养成了社区协商与合作的习惯，最终有效推动了一个集公共参与、生计发展、邻里互助、文化多元和环境友好“五位一体”的农村社区建设进程。

虽然2011年才在广州正式注册为绿耕，但机构的工作从2001年就开始了。当时在云南大学、后在中山大学任教的张和清教授就和香港理工大学的几位学者一

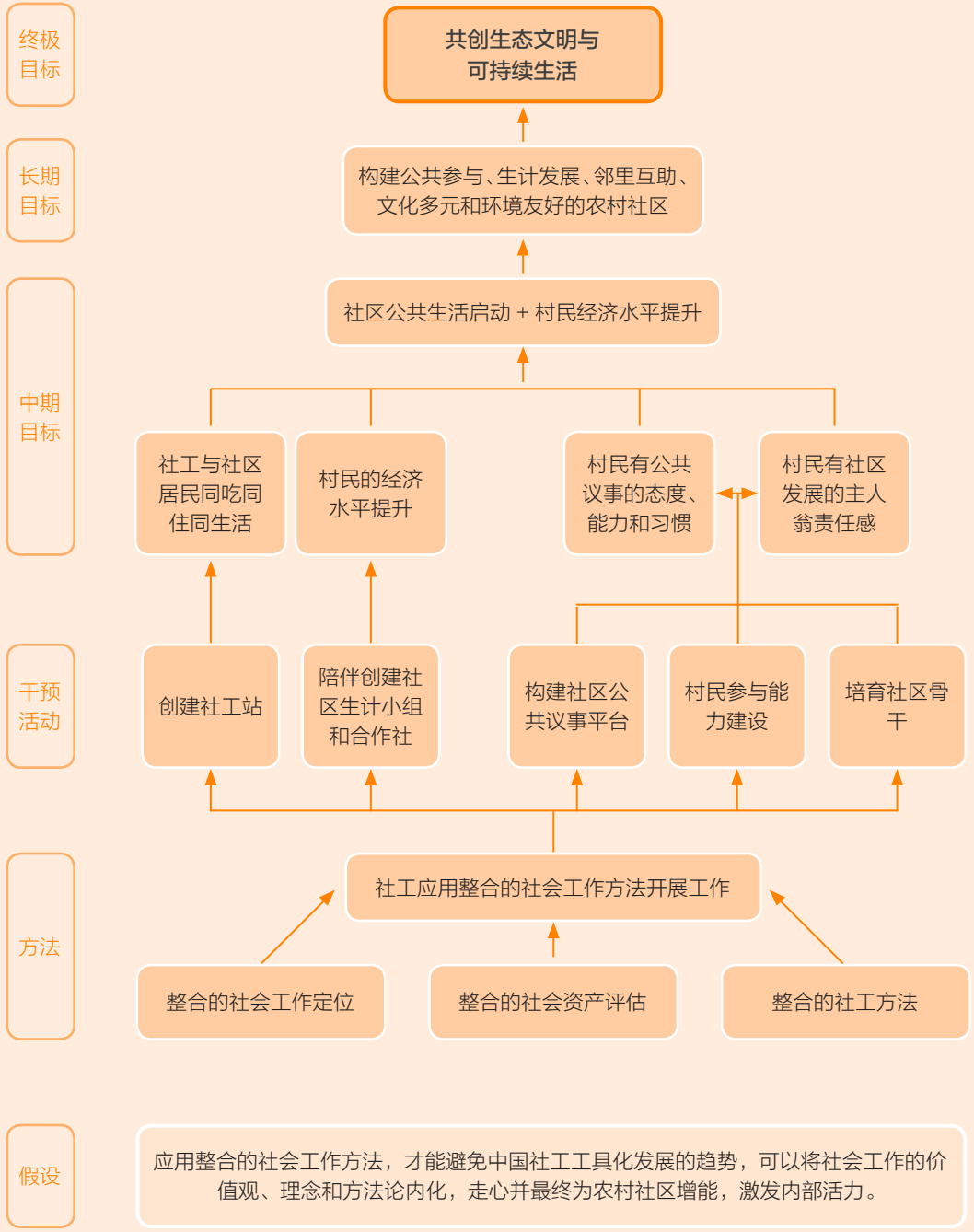
起，在云南平寨开展了社区为本的社会工作实践，平寨主要是作为大学社会工作人才培养、行动研究和社会服务的实务基地。随后十多年，行动研究项目逐渐扩展到广东、四川、湖南等地。2017年之后，学者们的参与逐渐减少，主要由一线社工根据之前发展出的理论和方法，继续社区发展的全新探索。绿耕作为一家社工机构，其显著特点是理论与实践紧密结合，并在实务基础上生产了大量具有指导意义的知识和经验。

我们选择绿耕在广州从化区乐明村开展的社区工作案例，来了解社区为本的实

践工作理论是如何指导农村社区发展工作，以及整合的社会工作方法是如何在农村社区工作中得以应用的。我们对绿耕的执行主任黄亚军进行了深度访谈，他已经在绿耕工作了13年，从一线社工到组织管理者，从理论理解和方法应用方面都积累了大量经验。同时我们也对两位驻村的一线社工洪金和廖凤连进行了深度访谈，她们分享了丰富的一线社会工作方法和经验。除此之外，本案例也参考了在绿耕开展过行动研究的学者的相关著作和研究论文¹。

1 广东绿耕的理论和实践经验总结，主要包含在《社区为本的整合社会工作实践——理论、实务与绿耕经验》一书中，本书的合著者张和清、杨锡聪等学者参与了绿耕早期的创建和行动研究等大量工作。

绿耕社会工作变革理论



从心开始的社会工作

作为全球科学慈善背景下发展出来的一个专业，社会工作不仅追求科学化的调查和分析方法，同时也非常重视社工与社区间的平等对话以及理解和参与的过程。正如绿耕创始人，中山大学社会学与社会工作系教授张和清所写：

“社会工作是‘从心开始’的一个专业、职业或事业，社区工作必须‘用心去做’。一名合格的社区工作者，首先要有慈悲心怀，目睹社区民众的疾苦时，会揪心，会生发慈悲心和同情心，这就是所谓的‘心动’。只有当社工有能力目睹到‘小老百姓’生活的疾苦时，才会调动学习的情绪和愿望，激活学习者社区的感受力，促使其‘心动’。当社工对老百姓的现实处境‘心动’的时候，那他对人心的冷暖和人性的善恶就具有深层同理的能力，由此一定会萌生出期望众生离苦得乐的情怀和社会行动。”²

绿耕的社区工作理论源于大量社会科学研究结论，工作方法中又贯穿着对服务群体的尊重理解等人文关怀，这些经验对当下关注乡村振兴议题的公益组织来说，无论是其秉持的“以当地人为行动主体”的核心价值观，还是提炼出的“同吃同住同劳动”的社区工作方法，都值得借鉴和学习。

乐明村——一个贫穷的郊区村庄

乐明村是广州东北部从化区的一个山村，总面积 18.8 平方公里。时至今日，整个村庄的生活依旧保留着广东地区传统的“围屋文化”，一个围就是一个家族，整个家族的亲属居住在一起。与中国其他农村一样，村里的青壮年劳动力大都选择了外出打工，在村里居住的人不到 250 人，其中大约三分之一是女性。

乐明村地理位置偏僻，人均耕地不到 1 亩，村民的经济收入主要是依赖砂糖桔、高山番薯和花生等经济作物和外出打工，由于大量使用化肥农药，土壤破坏很厉害，导致经济作物质量下降厉害，村民也无力把握瞬息万变的市场信息，经济收入很不稳定，生计问题日益严重。

在绿耕社工的眼中，乐明村是中国农村的一个现实缩影：大量居民外出，乡村空心化问题日益严重，社区逐渐衰败。绿耕在城乡结合的大背景下分析了组织希望解决的社会问题：不管是城市和乡村，社区居民的“安居乐业”和“自信心”问题日益严重，农村居民外出打工形成了城市社区的农民工，流动儿童和部分低保群体，以及农村社区的留守农民，尤其是留守妇女、留守老人和留守儿童，面临的巨大困扰除了生计困难和社区环境的脏、乱、差外，尤为值得关注的是，社区内人与环境的矛盾日益紧张，许多人对自己家乡的发展失去了信心，这形成了绿耕对期

2 张和清《知行合一：社会工作行动研究的历程》。

望解决的社会问题的基本认知并思考：如何在经济发展中逐渐衰败的农村社区走向复兴，重新焕发活力？

社区为本的社会工作实践

在乐明村开展工作之前，绿耕团队已经对经济发展给城乡社区带来的进步和挑战做了大量研究分析。他们认为，不论是国家政策赋予社会工作“关注民生、发展社会保障和实现社会公正”的责任，还是源于欧美传统社区社会工作的“睦邻运动”经验，专业的社会工作者都应该扎根城乡社区，在与社区民众相伴同行的过程中推动社区居民安居乐业并满怀信心地生活，这成为绿耕开展工作的基本使命。绿耕在此基础上发展出了指导项目设计的社区为本的社会工作实务理论：

- **扎根社区：**社工扎根社区，深层理解社区居民的所思所想及其生活的困境，致力于再造社区的幸福生活；
- **共同行动：**站在“社会学的想象力”的高度，对社区问题进行历史性的社会分析和反思，最终的社会根源探索必须回归社区日常生活，通过与社区民众共同行动，从根本上解决社会问题；
- **内部视角：**基于社区内部的视角，而非外来者帮助社区解决问题的习惯性思维，通过挖掘社区的优势、资产和能力等，与社区民众共同推动社区改变。

整合的社会工作视角

绿耕以一个整合的视角来看待农村社区，认为社区是一个集生计发展、公共参与、邻里互助、文化多元、环境友好“五位一体”的社区，这种整合的社区视角要求社会工作者必须采用整合的社区工作方法和策略复兴乡村。

整合的社工角色定位 绿耕将社工角色分为以下三类：

1) 社工是社区民众的相伴同行者和组织及能力建设者；社工要扎根社区，与老百姓打成一片，感同身受，在与居民相伴同行中建立信任和理解的关系，活化居民的自力更生能力；

2) 社工扮演网络平台的建设者和网络资源链接者的角色，通过构建社会互助网络和链接各种社区资源推动社区自身的发展；

3) 社工是协作者与合作者(Facilitator/Collaborator)，与大多数公益服务模式中的助人角色不同，绿耕强调社区民众的主体性，在所有工作中，社工的角色都是协作者。社工需要警觉专家的身份，要放弃救助者的姿态。

整合的社区资产评估 通常情况下，公益项目的分析视角是人们/社区缺什么，但是整合的社区发展策略是从“人们/社区中有什么”开始，颠覆了需求导向的社区工作方法，从优势视角来看待社区的资产和能力。这里的社区资产，不仅仅是指物质资源，还包括社区中的关系、人的能

力、社区中的组织等优势资源，通过整合外部资源和内生力量，推动社区可持续发展。

整合的社会工作方法 绿耕在工作中避免简单地采取相互割裂的个案、家庭、小组社工方法，而是整合各种社区社会工作的方法和策略，包括个人家庭层面（能力建设、社会性别、赋权等）、群体层面（小组建设、组织行为，组织管理等方法）、社区层面（参与式社区协商、社区决策、需求与资源分析、行动计划制定等方法）。

绿耕与乐明村合作发展的

进程：从缔结关系到逐渐退出

根据绿耕的访谈，通常一个社区社会工作过程分为以下几个阶段：1）建立社工站，缔结社区关系；2）社区协商，共同决策；3）陪伴建立生计小组；4）对社区小组进行能力建设；5）培育社区骨干；6）反思和评估，制定下一步计划。这个过程在一个协商、行动和反思的方法论指导下循环进行，逐渐培养社区自我发展的能力，我们将以此过程为分析框架来了解每个环节的计划、行动以及应用的科学方法。

阶段 1 建立社工站，缔结社区关系

按照扎根社区的实践理论和驻村社工的方法，绿耕在乐明村的第一步工作是在村里建立社工站，通常会租用社区农民闲置的住房或者村庄内的一个公共空间，这里既是驻村社工的生活空间，同时也是村民开展活动的一个公共空间。

和其他公益项目有显著差别的是，这不是一个由外部公益带到社区内已经设计好的项目，而是尝试通过建立一个小小的社工站，使社工有时间也有机会逐渐熟悉社区环境，与村民缔结社区关系，从而收集有效和真实的数据，再和村民一起发展出下一步的行动计划。

虽然绿耕团队的一线社工用“瞎逛”、“乱聊”来形容这个进入社区的过程，但是有经验的驻村社工一定是有备而来，他们在此过程中运用了人类学参与式观察方法来收集信息。他们通常会花好几个月时间融入社区，参与到社区人们的日常生活中，为下一步的工作计划奠定基础。

参与式观察

参与式观察可以描述发生了什么，所牵涉的人或物，事发的时间和地点，怎么样发生，为什么发生以及事件在特定情形下发生的原因。该方法尤其适合于研究人类生活所体现的当时的社会文化背景，研究事件的发生过程，人们与事件的关系和组合，事件的时间连贯性和模式。参与式观察并不适合大规模的群体问题研究，参与式观察法需要满足以下基本条件时才最为合适：

- 所涉及的问题是从局内人的角度看、关于人类的意义的
- 涉及的现象在日常生活情境或场景中可以观察得到
- 局外人能够进入适合的现场中
- 现场的规模和范围相当有限，可以作为个案
- 所涉及的问题适合个案

丹尼·乔根森《参与式观察法——一种人类研究的方法论》，SAGE Publication, Inc, 1989

保持好奇心和平等谦虚的学习态度是绿耕团队强调的社工精神和品质，他们认为在某种意义上，这种品质和价值要比社工方法更加重要，这一阶段，团队也会采用定性研究中的深度访谈和口述史社区评估等社会科学的方法来了解社区。

这一阶段主要收集的信息包括社区的基本情况、社区发展历史、家庭史、社区资产评估、社区需求、社区关系、劳作时间以及村民的日常生活安排。这是一个和社区建立信任的过程，为了更加贴近社区，绿耕的一些驻村社工也会学习当地的方言，跟随当地的文化习俗，最终的目的是把局外的社工变成局内的社区人。

绿耕将这种参与式的驻村社工工作方法总结为“三同”，即同吃同住同劳动，尤其是同劳动，不仅是与村民建立信任关系的需要，而且在组织村民参与的过程中，使社工和村民的关系更加平等，社工并不是在幕后做指挥者，而是和村民一起劳动，共同进步。

阶段 2 社区协商，共同决策

当社工与社区民众的信任关系建立起来之后，社区协商会议就会逐渐开展起来，这一阶段的主要目的是希望搭建一个社区公共参与的平台，提供机会使社区民众来表达社区发展的想法和需求，这也是一个培养社区民众协商和共同决策习惯的过程。

社工站建立之后，一开始村民们也不知道要干什么，在集体协商的过程中，村民们提出希望跳广场舞，于是在社工的鼓励下，第一个兴趣小组成立了。在半年时间内，因为跳舞的原因，大家聚在一起的时间也开始增多，一些公共议题开始自然地出现在讨论中。比如举办社区学堂、开展各种社区娱乐活动增强凝聚力、帮助孤寡老人理发等活动相继通过大家的协商形成计划并开展。

阶段 3 陪伴建立生计小组

只有文化娱乐活动是不能持续促进社区发展的，因为社区居民最关心的还是生计和经济发展的议题，但是在社区为本的社会工作实践中，村民被看作是重要的社区资产，因此他们不仅仅是获益者，还是自身福祉的计划者和行动者，驻村社工只是陪伴他们，使他们分析自己的需求，识别出社区的资源，帮助构建社会互助和资源网络，从而帮助民众自己推进发展。

乐民村的生计小组的契机发生在 2013 年初，社工发现村民阿青家有一片保留完整的青梅林，后来还发现村里大部分人家家里都或多或少地种植青梅，再后来，社工在外出参加培训时发现，青梅是一种具有身体理疗性质的植物，可以加工制作成系列产品，诸如梅酒、梅汁、酵素、梅精等，于是社工搭建了外界的资源网络，邀请老师进村为大家教授如何制作青梅产品。社工借此机会推动成立了青梅产品加工互助组，组里有 5 名妇女，在制作青梅的过程中，社工陪伴她们出外参观和学习，生计小组带来的直接变化就是她们的经济收入都提高了。由于参与的大多是妇女，绿耕也借机在项目中加入了社会性别视角，提升女性的自信心和勇气，鼓励她们参与生产工作。

2015 年 7 月，绿耕在乐明村成立了“妇女之家”，社工再次借助这一机会，积极推动青梅小组的妇女扩大自身活动的影响力，鼓励她们发挥带动作用，带领更多的村民参与公共活动。青梅小组决定借助妇女之家的平台，开展社区学堂。学堂的第一位授课老师是村里 80 多岁的阿婆，她很擅长做醋，于是妇女们开始一起协商活动计划，如何邀请村里其他人，怎么准备材料等议题都被提出来共同决策。村里有 20 多人参与这次活动，不仅有老人，儿童还有男人们也开始围观。这给了村民们极大的信心。在青梅小组的启发下，村里陆续成立了腐竹小组、竹编小组等生计小组，越来越多人参与了进来。

阶段 4 对社区小组进行能力建设

不同的研究都表明，以组织的形式进行公共参与，要远远好于个人和无组织参与的效果³。虽然在乐明村，居民自发组织和参与的看似都不是很大的项目，但这个过程却极大的增强了社区居民的公共参与能力。在绿耕开展工作的过程中，首先居民的利益表达能力大大提升，在社区发展和治理中，居民利益能否得到表达以及表达的是否充分，对于乡村的稳定发展、推动社区有效治理以及缓和社会矛盾等都具有重要意义。其次，社区各个小组的合作与联盟能力也有所提升，大家会经常聚在一起为共同面临的问题寻求解决方案，逐渐学习到协商规则、方法并学会共享资源。第三，资源筹集能力得以提升。绿耕一直在社区社会工作中强调资产为本，引导村民思考什么是社区资本，是村民从刚开始对金钱和物资的期望逐渐发展出对自身发展能力的信心，将自身看作宝贵的社区发展资源，同时也开始学习如何与外界资源建立联系，并积极筹集各种资源为社区发展提供支持。第四，民众协商沟通的能力大大提升，有效的沟通促进了社区的信息传递，增加了居民之间的了解，构建了和谐关系并大大提升了社区公共事务的效率。

阶段 5 培育社区骨干

在不同的社区活动中，那些有更强烈服务意愿和更加积极参与的小组骨干会涌现出来，社工会加强对这些人力资源的培养，会专门组织小组骨干，尝试将她们培育成社区内部的协作者，引导她们一起学习沟通技巧、组织发动技巧、会议技巧和活动技巧，鼓励小组骨干依靠小组内部的力量，走上相互合作的道路。在乐明村，最初涌现出的 5 名妇女骨干很快成立了青梅产品加工小组，最初尝试生态种植，然后在绿耕社工的推动下利用村里优质的青梅资源开始试验“原乡梅好”系列产品加工，最终联合注册成立了合作社。这 5 名骨干妇女还主动开展了“妇女之家”的开张筹备工作，还积极带动村民一起开展中秋节敬老、筹备社区学堂等公共事务。培育社区骨干是整合型社会工作中非常重要的策略，通过培养这些居住的社区内部人力资源的参与性、主动性和组织集体行动的能力，最终由她们带动越来越多的社区居民参与社区建设，真正激发社区的内生力，促进持续发展。

3 《公共参与手册——参与改变命运》，北京大学中国政府创新研究中心编写，社会科学文献出版社，2009年，第一版。

阶段 6 反思和评估，制定下一步计划

不论是针对个人、小组还是社区，驻村社工有意识地培养村民学习和反思的能力，在每个阶段性的活动和工作结束后，社工都会邀请村民一起反思经验，鼓励她们独立思考，勇敢表达自己的想法，再应用社区协商技巧促进大家共同做出下一步的行动计划。在乐明村，项目评估和改进的责任交给了村民自己，他们在社工的陪伴下逐渐学习分析和评估活动的成效，汲取经验和改正错误，促进了可持续的良性发展，这样的氛围也使每个人的主体性都得到发挥。

目前，乐明村的内部活力已经被激发出来，社区公共文化和服务活动已经成为常态，妇女之家和社区学堂已经启动，妇女们成立了 4 个生计小组，还联合成立了乐明协会，正在讨论要注册成为合作社还是社区社会组织。与此同时，村民还决定设立了社区公益金，每个生计小组都会将小组的部分利润注入公益账户，为社区的公益活动提供资金支持。绿耕协助建立的生计小组产品小卖店也分布在广州市区，为村民提供了销售产品的渠道。

除了经济发展之外，更加重要的是，村民们在不同的小组和活动中彼此合作，互相帮助，增进了彼此之间的情感，积极发挥社会资本的效能，在原有基础上进一步扩大了社会支持网络。绿耕的社工们开始逐渐隐没自己的声音，将计划和决策的机会全权过渡给村民，使其在乐明发展中扮演更加积极的角色。村民尤其是妇女开始从公共参与的边缘位置走向发展的中心，从被动的参与者转变为社区行动的主动参与者。

绿耕在乐明村的整合社会工作实践，改变了社区妇女权力缺失的状况。在对妇女进行赋权的同时，挖掘她们自身的资产、激活她们的能力、提升她们的主动性，在整个社区内带动了妇女的公共参与意识和集体活动能力。回顾过往的工作，绿耕将自己的经验总结为：社工要以尊重和认可当地人的能力为基础，要采取陪伴和同行的方式与妇女一起成长，要为贫困和弱势群体创造更多展现才能的机会，要引导个体将对对自己的关注扩展到对他人的关注，带动更多人参与到社区公共事务中。社工本身是一个赋权者、协作者、同行者和陪伴者。虽然目前看到的乐明村的这些变化还只是初步的变化，但这些经验为未来进一步探索女性赋权和以社区为本的综合性发展工作提供了巨大的学习价值。

结语

通过社区为本的整合社会工作理论和方法，绿耕以驻村社工站为起点，以同吃同住同劳动为工作方法，不仅提升了村民公共参与的热情和信心，还以生计小组为契机提升了经济收入。在乐明案例中，不论是社区发展的实践理论还是驻村方法，不论是村民小组的有机成长还是个人、组

织和社区的能力建设，都给目前求快求大的公益同仁们带来反思。这是一种完全不同于目前主流公益的工作理念和方法，虽然它的驻村模式、城乡合作的信息网络构建、项目的进一步发展目标等还需进一步探索，但就公益领域目前普遍遇到的“如何推动人的转变”这一巨大挑战，乐明村的发展过程无疑值得我们做更深入的思考。

参考文献

1. Christopher Marquis ,Yen Hsiang Wu. Growing Home: Creating Institutional Change in China[R].Beijing:Harvard Kennedy School,2018.
2. James Heckman, Rodrigo Pinto, Peter Savelyev. Understanding the Mechanisms Through Which an Influential Early Childhood Program Boosted Adult Outcomes. 2013, 103(6):2052-2086.
3. James Heckman,Solomon Polachek. Empirical Evidence on the Functional Form of the Earnings-Schooling Relationship[J]. James Heckman;Solomon Polachek,2012,69(346).
4. Jennifer Y. J. Hsu, Reza Hasmath. A maturing civil society in China? The role of knowledge and professionalization in the development of NGOs. 2017, 31(1):22-42.
5. Jo Guldi. A History of the Participatory Map. 2017, 29(1 81):79-112.
6. Ling Zhong, Karen R. Fisher. Participation and Chinese non-government organization accountability. 2017, 37(13/14):743-754.
7. Muhammad Yunus.Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity’ s Most Pressing Needs[M]. Blackstone Audio, Inc. US,2010.
8. Robert Ashton.How to be a social entrepreneur, make money and change the world[M].Capstone.UK.2010.
9. Thorpe Beverley. The role of NGOs and the public to promote cleaner production. 1994, 2(3-4):153-162.
10. 阿玛蒂亚·森. 以自由看待发展 [M]. 中国人民大学出版社:北京,2002.
11. 艾尔·巴比 (Earl R. Babbie). 社会研究方法 [M]. 华夏出版社:北京,2018.
12. 保罗·弗莱雷. 被压迫者的教育学 [M]. 华东师范大学出版社:上海,2014.
13. 陈芳. 社会资本与公民参与:有效社会治理的策略路径 [J]. 社会建设研究,2018(02):105-113.
14. 陈向明. 在参与中学习与行动-参与式培训方法指南(上下册)[M]. 教育科学出版社:北京,2003.

15. 陈向明. 质的研究方法与社会科学研究 [M]. 教育科学出版社: 北京, 2000.
16. 戴维·罗伊斯等. 项目评估: 循证方法导论 [M]. 中国人民大学出版社: 北京, 2018.
17. 杜康, 黄珏, 马跃, 史耀疆, 关宏宇. 西部农村中小学生视力不良与住校关系 [J]. 中国公共卫生, 2019, 35(01): 5-9.
18. 杜晓晴, 周小舟, 邓雨薇. 社会组织参与农村留守儿童的教育管理——以北京歌路营教育咨询中心为例 [J]. 中国青年社会科学, 2018, 37(02): 111-116.
19. 杜智鑫. 让营养改善计划在阳光下运行 [N]. 人民日报, 2016-08-31(012)
20. 风笑天. 社会研究方法 [M]. 中国人民大学出版社: 北京, 2018.
21. 弗拉维奥·库尼亚, 李珊珊, 王博雅, 蒋琪, 岳爱, 史耀疆. 投资儿童早期人力资本: 儿童早期发展项目设计的经济理论、数据及启示 [J]. 华东师范大学学报 (教育科学版), 2019, 37(03): 157-163.
22. 付涛, 宋庆华. 参与式治理: 我们中国人能行! [J]. 中国发展简报, 2011, 49(01): 38-40.
23. 甘炳光, 梁祖彬等. 社区工作理论与实践 [M]. (台北) 中文大学出版社: 台湾, 1998.
24. 高小贤. 丹凤个案: 一个具有社会性别敏感的项目设计与实践 [C]. 社会性别与发展在中国: 回顾与展望. : 陕西省社会科学界联合会, 2002: 293-305.
25. 高小贤. “银花赛”: 20世纪50年代农村社会的性别分工 [J]. 社会学研究, 2005, 7: 153-171.
26. 高小贤. 一个赋权农村妇女的发展项目: 丹凤个案 [R]. 西安: 社会性别与发展在中国: 回顾与展望研讨会, 2000.
27. 高小贤. 中国现代化与农村妇女地位变迁 [J]. 妇女研究论丛, 1993, 1: 21-26.
28. 古学斌, 龚晋. 与弱者同行 - 性别与社会工作思考 [M]. 社会科学文献出版社: 北京, 2016.
29. 何雪松, 杨超. 社会工作者的专业惯习建构 [J]. 长白学刊, 2016(04): 111-118.
30. 何雪松, 杨超. 中国社会工作的本土化: 政治、文化与实践 [J]. 济南大学学报 (社会科学版), 2019, 29(01): 24-29+157.
31. 何雪松. 基层社区治理与社会工作的专业回应 [J]. 浙江工商大学学报, 2016(04): 109-112.
32. 何雪松. 社会工作的四个传统哲理基础 [J]. 南京师大学报 (社会科学版), 2007(02): 33-38.
33. 黄晓宇. “绿耕”模式下的农村社区发展 [D]. 中国社会科学院研究生院, 2013.
34. 加里·格尔茨. 两种传承: 社会科学中的定性与定量研究 [M]. 上海人民出版社: 上海, 2016.
35. 金锦萍. 科学慈善运动与慈善的转型 [N]. 中国社会报, 2011-11-25(B03).

36. 坎迪达-马奇(Candida March). 社会性别分析框架指南[M]. 社会科学文献出版社:北京,2004.
37. 李春艳. 遭遇地方:行动者视角的发展干预回应研究[M]. 社会科学文献出版社:北京,2015.
38. 李欧. 参与式发展与实践方法[M]. 社会科学文献出版社:北京,2010.
39. 李强等. 协商自治社区治理-学者参与社区实验的案例[M]. 社会科学文献出版社:北京,2017
40. 李小云,齐顾波,徐秀丽. 参与式科技发展--在行动中改革中国农业科技体系[M]. 中国农业大学出版社:北京,2008.
41. 李小云主编. 参与式发展概论[M]. 中国农业教育出版社:北京,2001:0.
42. 两个村庄的可持续发展实践——乡村振兴战略中的广州农村社会工作案例[J]. 中国社会工作,2019(19):40-41.
43. 刘玲燕. 基于“三圈”理论的社会组织教育公益项目运行分析——以歌路营新1001夜农村住宿生睡前故事项目为例[J]. 新西部,2018(11):133-134+88.
44. 卢玮静,贾西津. 基金会:从财富积累走向财富共享[C]. 改革开放研究丛书:中国社会组织(1978~2018). 北京:中国社会科学文献出版社,2018.165-184.
45. 罗伯特·基欧汉,悉尼·维巴,加里·金. 社会科学中的研究设计[M]. 上海人民出版社:上海,2014.
46. 罗家德,梁肖月. 社区营造德理论、流程与案例[M]. 社会科学文献出版社:北京,2017.
47. 罗婧. 转型视角下中国社会企业的发展[J]. 学习与实践,2019(08):90-100.
48. 罗仁福,张林秀,刘承芳,赵启然,邓蒙芝,史耀疆. 贫困农村儿童的能力发展状况及其影响因素[J]. 学前教育研究,2010(04):17-22
49. 玛丽·路易丝·霍莉. 教师行动研究[M]. 中国人民大学出版社:北京,2014.
50. 玛丽埃伦·里士满. 社会诊断[M]. 华东师范大学出版社:上海,2019.
51. 毛基业,赵萌等. 社会企业家精神 创造性地破解社会难题[M]. 中国人民大学出版社:北京,2018.
52. 梅自颖,史耀疆,白钰. 农村寄宿初中生心理健康影响因素分析[J]. 中国学校卫生,2018,39(04):563-565.
53. 美科特勒,美李. 脱离贫困:社会营销之道[M]. 电子工业出版社:北京,2015.
54. 屈荣. 组织培育式的农村社区发展研究[D]. 内蒙古大学,2018.
55. 时立荣,王安岩. 中国社会企业研究述评[J]. 社会科学战线,2019(12):272-280.
56. 斯科特·琼·W. 性别:历史分析中的一个有效范畴[C]. 女权主义理论读本. 广西:广西师范大学出版社,1988.
57. 斯科特·詹姆斯·C. 弱者的武器[M]. 译林出版社:北京,2007.

58. 宋庆华. 沟通与协商: 促进城市社区建设公共参与的六种方法 [M]. 中国社会出版社: 北京, 2012.
59. 陶传进, 马玉洁. 科学与慈善 [J]. 科学对社会的影响, 2009(02):52-54.
60. 田蓉. 轻资产运营: 非营利组织社会企业化路径与反思 [J]. 福建论坛 (人文社会科学版), 2019(10):51-58.
61. 王名等. 改革开放研究丛书: 中国社会组织 (1978~2018) [M]. 社科文献出版社: 北京, 2018.
62. 威廉·富特·怀特. 街角社会 [M]. 商务印书馆: 北京, 1994.
63. 吴国盛. 什么是科学 [M]. 广东人民出版社: 广州, 2016.
64. 谢宇. 回归分析 [M]. 社会科学文献出版社: 北京, 2013.
65. 熊秉纯. 客厅即工厂 [M]. 重庆大学出版社: 重庆, 2010.
66. 杨义凤, 邓国胜. 西方慈善行为模式的变迁及其对中国的意义 [J]. 天府新论, 2013(05):84-90.
67. 叶敬忠. 像弱者一样感受世界 [J]. 环境经济, 2019(12):62-63.
68. 伊琳·吉特 (Irene Guijt), 米拉·考尔·莎 (Meera Kaul Shah). 社区的迷思—参与式发展中的社会性别问题 [M]. 社会科学文献出版社: 北京, 2004.
69. 易红梅, 张林秀, 白钰, 白云丽, 马晓晨, 史耀疆, Scott Rozelle. 西部农村小学生视力不良影响因素分析 [J]. 中国公共卫生, 2016, 32(04):474-477.
70. 詹姆斯·赫克曼, 罗斯高. 世界经验对中国儿童早期发展的启示——罗斯高 (Scott Rozelle) 与詹姆斯·赫克曼 (James Heckman) 的问答录 [J]. 华东师范大学学报 (教育科学版), 2019, 37(03):129-133
71. 张和清, 杨锡聪等. 社区为本的整合社会工作实践 [M]. 社会科学文献出版社: 北京, 2016.
72. 张和清. 全球化背景下中国农村问题与农村社会工作 [J]. 社会科学战线, 2012(08):175-185.
73. 张昱. 中国本土社会工作实务的实践逻辑及其反思 [J]. 社会科学, 2008(05):81-84.
74. 朱丽叶·M. 科宾 (Juliet M. Corbin), 安塞尔姆·L. 施特劳斯. 质性研究的基础: 形成扎根理论的程序与方法 [M]. 重庆大学出版社: 重庆, 2015.
75. 资中筠. 财富的责任与资本主义演变: 美国百年公益发展的启示 [M]. 上海三联书店: 上海, 2016.

排版印制 / 136 7111 7637

mirodesign

米罗空间品牌设计



沃启公益基金会微信二维码



沃启公益基金会
WOQI FOUNDATION

邮箱: office@woqifoundation.org

电话: 010-66167771

研究与撰写: 周鹏

研究支持 / 编辑: 汪璟 付涛