



# 困境学子筑梦计划 项目模式评估报告

北京七悦社会公益服务中心

2022年11月

## 要点导读

湖南弘慧教育发展基金会的起点是为乡村学子提供助学金，随着助学行动的开展，弘慧捕捉到乡村学子存在以“缺乏陪伴”为核心所导致的一系列深层次的发展问题，便将行动方向调整至助人。

在坚守“让每一个孩子有尊严有担当地融入社会”等理念以及对乡村学子自信心不足、能量感不足、缺少社会交往与实践等需求精准把握的综合影响下，弘慧用了十余年的时间边服务边探索、边调整、边迭代，生长出“筑梦奖助学金+筑梦辅导员陪伴+弘慧班陪伴+弘慧学子营地计划+弘慧学子联合会”五种主要陪伴方式，通过引入学校老师、社会志愿者、捐赠人、大学阶段的弘慧学子等主体为初高中的弘慧学子构建起综合化的、系统化的陪伴体系。

基于将弘慧学子真正卷入陪伴体系中相关课程及活动的考虑，弘慧不仅沿着乡村学子的真实需求展开设计与安排，更加看重学生在其中的真参与和真创造，并始终营造出轻松、有趣、低任务、低压力的氛围来让弘慧学子更高程度地打开自己、展示自我、收获能量与价值。

当前，困境学子筑梦计划释放出多重价值：最低程度的获益是知识或技能的提升、综合能力的增强；中等程度的获益是人与人之间的友好相处与互动、伙伴关系师生关系的获得；更高程度的获益是自我的不断舒展与打开、能量感与价值感的提升、新的人生观价值观与发展方向的确立等。

当然，并不是所有的陪伴者均能加工出以上多重价值，其取决于陪伴者的服务能力与技术水平。弘慧陪伴体系中的各类陪伴者还处于参差不齐、差异分布的阶段。为了更加有效地实现服务效果、释放相应价值，弘慧于 2021 年推出以三力模型为导向的培训与运作方式，其在发挥为新加入的陪伴者提供初步行动方向作用的同时，从逻辑推演上也面临着两大潜在的风险，因此对项目模式的实质性梳理与掌握显得十分重要。

## 致谢

本次评估对困境学子筑梦计划各模块核心负责人及成员等 7 人进行深度对话与交流，感谢你们的坦诚与投入。同时也感谢资助方腾讯公益慈善基金会对我们的开放与尊重。

## 评估组成员

**陶传进** 北京师范大学社会发展与公共政策学院教授、北京师范大学社会公益研究中心主任、北京七悦社会公益服务中心理事长

**戴影** 北京师范大学社会发展与公共政策学院博士生、北京七悦社会公益服务中心项目主管

**何磊** 北京师范大学社会发展与公共政策学院博士生、北京七悦社会公益服务中心研究人员

# 目 录

第一部分 评估概述.....	错误! 未定义书签。
一、组织及项目介绍 .....	1
二、评估思路与目标：项目模式 .....	2
三、评估方法 .....	2
(一) 深度访谈与焦点小组 .....	2
(二) 文献研究与资料整理 .....	3
第二部分 项目模式梳理 .....	4
一、资金使用情况 .....	4
二、价值点描述 .....	4
三、助人目标下助学的升级 .....	6
四、助人体系的形成与深化 .....	8
(一) 初步形成全方位的陪伴体系 .....	8
1. 学校场所中的陪伴 .....	8
2. 社会场域中的陪伴 .....	9
3. 陪伴的反哺：从受助者到助人者 .....	10
(二) 让每个弘慧学子都得到关注 .....	12
1. 制度化安排 .....	12
2. 技术要点 .....	13
(三) 通过真参与促进实质性受益 .....	14
1. 制度化安排 .....	14
2. 技术要点 .....	16
(四) 轻松、有趣又不失秩序的氛围营造 .....	18
1. 制度化安排 .....	18
2. 技术要点 .....	20
(五) 对于弘慧学子的多重效果 .....	21
五、服务的承载者：陪伴者 .....	22

---

(一) 各类陪伴者所面临的专业性挑战 .....	22
(二) 陪伴者服务水平的差异化分布现状 .....	23
(三) 解决差异化分布的方式 .....	24
1. 建立选择机制 .....	24
2. 以三力模型为导向的培训与运作 .....	24
<b>六、未来展望：引入项目模式视角 .....</b>	<b>25</b>
(一) 三力模型潜在的两大风险 .....	25
(二) 引入项目模式的视角 .....	26

## 第一部分 评估概述

### 一、组织及项目介绍

湖南弘慧教育发展基金会（以下简称“弘慧”）起源于爱心人士2001年设立的“湖南省沅陵县第一中学赢帆奖学金”。2008年，多位民营企业共同发起成立了基金会，开始以公益组织的形式独立运作，自此一直深耕于教育领域，以促进中国乡村教育生态的改善。

基金会成立之初，延续着单纯为乡村贫困学子（初中生和高中生）提供奖助学金的做法，解决其因经济条件而“上不了学”的难题。截至2022年10月，弘慧已经陪伴资助了6040名乡村学子，累计资助17327人次，支持2457位弘慧学子顺利进入大学，累计支出奖助学金3600万元。

随着资助对象的增多、卷入乡村教育领域程度的加深，弘慧对乡村贫困学子以及这一群体所面临的现实难题逐渐有了更加深入的认识——缺乏陪伴，由此带来的是自卑、封闭等心理及精神发展层面的问题。自2009年开始，弘慧在奖助学金的基础上致力于将更多资金转化为围绕人的发展的社会服务内容。基于“让每个孩子都得到关注”、“平等尊重地对待孩子”等助人理念，经过十余年的探索与实践，弘慧已经形成激励乡村学子努力学习的“筑梦奖助学金”、打开自我与展示自我的空间“弘慧学子营地计划”、提供日常陪伴与关注的“筑梦辅导员”、营造归属感等共同体氛围的“弘慧班”、通过参与实现赋能与反哺的“弘慧学子联合会”等在内的覆盖乡村学子从初中持续至大学阶段的五种主要陪伴方式。

为了让五种陪伴方式有效且持续地运转，弘慧不仅为捐赠人搭建了与乡村学子直接沟通和交流的渠道，以更精准地实现供需对接；同时也并行“乡村好老师”、“乡村好校长”等影响学校内关键角色的配套项目，以更大范围的建构起适合乡村学子成长与发展的环境。助人服务越来越深、越来越实。

## 二、评估思路与目标：项目模式

本次评估并不是纯粹测量式的效果评估，而是还原到项目模式本身，项目模式指的是机构一套系统化的“生产加工”单元，让我们能够看到该公益项目生产的具体的“产品”是什么，给受益对象带来怎样的价值，并且该价值在运作体系中是如何被生产出来的。项目模式评估包含的内容如下：

-项目生产的具体价值是什么？例如给受益对象带来怎样的改变，给社会带来怎样的贡献等；

-项目如何生产出上述价值？评估关注项目干预过程整体的专业化程度、有效性的动作组合是怎样的，过程之中需要回答哪些节点问题，该机构是如何解决这些节点问题的。

整体上，本次评估以项目模式为核心，开展系统性、综合性、整体性的评估。在有效把握当前项目模式和价值的基础之上，梳理其在腾讯公益平台上募集资金的实际成效，分析其背后所隐藏的作用机制及原理。简而言之，通过此次评估，不仅能够知道“做的价值是什么”、“怎么做”，还要知道“为什么这么做”和“做的具体效果怎样”。

## 三、评估方法

本次评估主要对已有项目模式进行解构，进而对项目模式运转加工到价值产出的因果链条展开梳理与剖析，通过质性研究方法进行干预模式建构，再用“抽检”的思维进行实际效果的核证。具体方法如下：

### （一）深度访谈与焦点小组

在评估期间，评估团队分别就筑梦计划整体设立思路、资助与陪伴模块、营地模块与弘慧项目团队进行了4次深度访谈及焦点小组讨论，全面梳理了困境学子筑梦计划的具体做法和相关前沿探索。

## （二）文献研究与资料整理

评估过程之中进行了相关文献查阅、困境学子筑梦计划项目有关资料的收集、整理与归纳等工作，同时也从基金会官网获取相关公开信息。

## 第二部分 项目模式梳理

### 一、资金使用情况

困境学子筑梦计划自上线腾讯公益平台以来，除2018年因使用周期为8月-12月，收支比相对较低以外；2019-2021年期间每年项目的直接支出（周期为1月-12月）占总筹款额的比例均保持在高水平。其中2019年、2020年呈现出“支大于收”的情况，原因在于筑梦计划是弘慧上线腾讯公益平台的一个长期性项目，故会将2018年未使用完的筹款资金用于其他年度的项目运作。

从整体上看，困境学子筑梦计划基本将近几年筹款所得全部投入到项目之中（近四年总支出占总收入的88.76%）。

表1：2019-2021“困境学子筑梦计划”腾讯公益平台收支情况（单位：万元）

	筹款总额	筹款支出 <sup>1</sup>	收支比
2018 <sup>2</sup>	275.66	95.33	34.58%
2019	161.75	169.69	104.91%
2020	127.47	252.14	197.80%
2021	325.59	273.19	83.91%
总和	890.47	790.35	88.76%

### 二、价值点描述

弘慧以奖助学金为行动起点，追寻着“让每一个乡村孩子有尊严有担当地融入社会”的愿景和“实现人的成长与发展”的高远目标，助学行动逐渐延伸

<sup>1</sup> 这里的筹款支出仅限于对腾讯公益平台所获筹款的使用情况。

<sup>2</sup> 2018年筹款数据的周期为8-12月，2019-2021的筹款周期均为1-12月。

和扩展，在不断调整与迭代的脉络上生长出一套符合乡村学子实际成长与发展需求的助人体系，具有以下三重价值产出：

**第一重价值：从基础慈善到深度关注人的发展。**尽管弘慧的起点是助学，但随着项目的推进，弘慧迅速从一般资助常见的捐赠人视角进入到受益人视角，越发看到乡村学子所暴露出的“缺乏陪伴”等深层次问题，开始注重人本身的成长与发展。无论是递送温暖与陪伴的筑梦辅导员、弘慧班，还是创造出参与和打开自我的夏令营、弘慧学子联合会，其每一模块的出现都是为了回应乡村学子在人格、精神与心理层面发展的需求，且越发呈现出项目设置与模式往纵深方向发展、陪伴的手法和效果由浅入深的趋势。

**第二重价值：在解决真问题的过程中实现助人服务的有机生长。**弘慧实现从助学到助人方向的转变仅仅用了一年，但真正生长出当前综合、系统的助人体系却用了十余年，且至今为止仍然还在探索之中。从只关注贫困因素到综合考虑优中选贫、贫中选优，从最初的夏令营雏形衍生出针对不同年级、不同发展需求的营地计划，从仅有短期性陪伴到构成筑梦辅导员、社会志愿者等日常化的长期陪伴网络，弘慧的每一次生长都源自于项目落地执行中所捕捉到的实质性问题、源自于对乡村学子真实性需求的精准把握。

**第三重价值：关于人的发展的理念与追求在县域教育范围及公立学校内不同程度地施展开来。**与自上而下教育行政管理体系不同的是，弘慧沿着乡村学子深层次的发展需求不断调整着自身的助学结构，包括从能上得起学到对心理的关爱、同伴关系的建立、平等地参与；从考虑学习成绩和能力到关注人的发展、课程内容务实性的确定、参与式体验式教学方式的选择。其所瞄准的正是乡村学子只有“学习成绩”这一唯一的价值通道、自信心不足、缺乏社会实践与参与机会、情感支撑匮乏等现实性难题。当前，这套新的人的发展的理念与追求逐渐被越来越多的公立学校接受并扎根生长，甚至在部分县域全面铺开，形成互相呼应、优势互补的教育生态。

那么，一个助学类的项目为什么非要进入到助人的轨道？又为什么将助人的核心定位在陪伴？陪伴是有人陪着服务对象、看望服务对象就可以了吗？弘慧又是如何看待和落地陪伴的呢？

### 三、助人目标下助学的升级

弘慧的助学行动起源于2001年民营企业家张帆先生所设立的“湖南省沅陵县第一中学赢帆奖学金”。2008年，基金会正式成立，仍然主要为家庭经济贫困的乡村初中生及高中生提供助学金，每所项目校初中生名额9个，高中生名额根据实际情况20-100人不等，并在综合考虑实地调研以及捐赠人意愿的基础上确定初中生每学年1500元、高中生每学年3000-4000元的资助标准。项目的不断演进也带来资助策略的变化：其一，地域范围从最初的湖南省沅陵县扩展至湖南省的11个县域以及省外的3个县域；其二，从单一的助学金衍生出“优中选贫”的奖学金、“贫中选优”的助学金两个类别；其三，在筹款方式上，除助学金继续保留着一对一的个人捐赠以外，奖学金还增加了企业定点捐赠一所学校的形式。

助学行动的持续开展让弘慧意识到仅仅递送资金是远远不够的，“逐渐发现金钱方面的资助对于乡村学子来说，成效和作用好像没有以前那么明显了”：一是乡村学子中40%-50%属于留守儿童，由于缺乏关爱和陪伴而内心孤僻、自卑甚至性格出现极端；二是几乎没有社会交往和参与的机会，导致与人相处能力和实践能力相对薄弱。长此以往，当乡村学子们走出初高中、步入大学和社会后，普遍存在着综合能力较弱、缺乏自信心和能量感、自我无法打开等问题。基于此，2009年弘慧生发出助人的理念，在保留简单助学的做法之上将更多资金等资源投入到为乡村学子提供陪伴的探索之中，开始尝试以暑期夏令营、筑梦辅导员等一系列为乡村学子的成长与发展提供养分的社会服务内容。该转变意味着筑梦计划的项目目标开始往助人的方向转移，在助人理念的初步影响下，弘慧的助学模块更进一步地实现突破与迭代：

- “优中选贫”为主、“贫中选优”为辅

基于对乡村学子实际需求的观察，“一开始的时候，我们其实是以助学金为主，就是针对经济困难的学生；但随着发展我们发现有一些学生的家庭可能没有那么绝对的贫困，只是比较贫困，但又非常优秀，而这部分群体在我们之前的选择标准中容易被忽略掉”，弘慧在单一“贫中选优”的助学金之上扩展出“优中选贫”的奖学金类别；伴随脱贫攻坚等国家政策的落实，“像这种绝对贫

困的学生数量还是明显地越来越少的”，弘慧形成以“优中选贫”的奖学金为主、“贫中选优”的助学为辅的资助格局（大致比例为9：1），“现在的助学金更多是兜底的作用，即尽管我们选择的更多是综合能力更优秀的孩子，但并没有完全放弃那群确实贫困且能力相对没那么强的孩子”。

### ● 保护资助对象的尊严和隐私

当助人理念在弘慧团队成员心中不断扎根发芽，则自然而然地避开了助学类项目中最核心的陷阱——如何不让对方的尊严和隐私受损。出于对乡村学子自尊、荣誉感、上进心的考虑，弘慧在发放奖助学金层面做出了以下几点调整：第一，无论是“优中选贫”的奖学金，还是“贫中选优”的助学金，都以“奖学金”的名义进行发放，以防为家庭贫困的学子贴上负面标签；第二，发放金额相同，不做任何分档分层，以平等地对待每一个获得奖励的同学，并将他们统一称呼为“弘慧学子”，以形成身份认同感和归属感；第三，在奖学金发放上，弘慧有基础的要求和指引：一方面必须要在类似升旗仪式、表彰大会等公共场合开展统一发放；另一方面，发放人员不能直接发放现金，而是需要将其装入定制的寄语红包当中，同时不能提“贫困”等具有标签效应的字眼，以激励性话语对获奖者表示赞扬和肯定。

至此，弘慧每年仍然会在助学模块投入大量资金，但助学模块的定位已经悄然发生变化——成为进入学校开展助人服务的“敲门砖”，“我们是以县域为单元，以县域当中的学校为载体，一个县当中至少会覆盖一半以上的初高中学校，每个学校我们都会设立奖助学金，这只是项目的一个入口，进入之后才是真正开展陪伴”。

然而，尽管弘慧已然认识到乡村学子所面临的深层次问题且已经朝着助人的方向初探，但当时更多停留在一年举办一次夏令营、筑梦辅导员每学期召集弘慧学子开展一次座谈会的动作层面，具有短暂性、零散化的特征，行动框架相对初级、尚处于浅层。例如一场成功的夏令营的理想模样是什么？筑梦辅导员如何更好地起到陪伴的作用？整体<sup>3</sup>还位于模糊、探索的阶段，“第一阶段的探索中，日常陪伴的有效性是没有得到体现的、是没有更好地传递出去的、或者是没有更好的落实到位的；另外陪伴的产出结果的指标不明显，评价指标没

<sup>3</sup> 指的是刚进行助人服务探索的时候，也就是 2009 年左右。

有很好的梳理清楚”。因此，陪伴绝不等同于“出现即可”、“陪着即可”，其需要将特定的助人理念落地转化为具体的服务技术、需要形成一套综合化的陪伴模式、需要陪伴者具备特定的能力。历经十余年的助人服务，弘慧是否将陪伴真正落到实处？积累出哪些值得借鉴的服务技术？形成了怎样的陪伴模式？

## 四、助人体系的形成与深化

从助学走向助人，弘慧所追求的价值目标更加高远，与之伴随的是项目探索空间和运作空间越来越广，所蕴含的价值潜力也越来越大。基于特定的助人理念，弘慧始终直面走通助人路径中所遇到的一个个“路障”、一道道“深坎”，持续调整、优化和迭代陪伴乡村学子的具体服务策略，服务内容越来越实、服务深度越来越深。经过十多年的探索和打磨，一套相对完善且系统的助人体系逐渐浮出水面。

### （一）初步形成全方位的陪伴体系

弘慧助人体系的落脚点在于“陪伴”，此区别于“出现即可”、“陪着即可”的陪同，而是在关注到每个弘慧学子的现状上，通过实质性的参与、特定氛围的营造，让弘慧学子能够不断打开自己，实现人的成长与发展。通过陪伴内容的不断深化与升级，一条涵盖“学校场所中的陪伴+社会场域中的陪伴+陪伴的反哺”的链条逐渐形成并运转起来。

#### 1. 学校场所中的陪伴

如助学模块所述，当前弘慧助人服务的“敲门砖”是筑梦奖助学金，是筑梦计划进入学校的第一个项目动作。顺利叩开项目校的大门之后，一套新的陪伴内容、一套新的关于人的发展的理念与追求将在校园内蔓延开来。由于每所项目校中成为弘慧学子的初中生和高中生名额差距较大，弘慧形成“筑梦辅导员陪伴”与“弘慧班陪伴”两大模块。

自弘慧往助人方向开始探索时，就已经产生“筑梦辅导员”的固定设置。其初衷是为了将陪伴与关爱从校外延展至校内、从零散化、短暂化延展至日常

生活的每时每刻。发展至今，弘慧越发注重对筑梦辅导员的选择，由于嵌入到公立学校之中，弘慧在进入项目校时就会与校方共同商讨和选择具有公益情怀、擅于和学生沟通交流、关注学生心理健康及发展需求的老师来担任筑梦辅导员；与此同时，筑梦辅导员所承担的职责也发生巨大变化：一方面，需要定期（每月至少一次）将弘慧学子聚集起来，开展类似迎新、讲座、趣味性游戏、毕业典礼等一系列的活动；另一方面，对弘慧学生的学习状态、生活情况、心理起伏持续关注，并在发现问题时及时给予帮助或向弘慧寻求资源支持。

与初中生日常陪伴不同，弘慧班是将一所学校内受奖励的高中生<sup>4</sup>组成“班级”来提供更加集中化、持续化的支持和服务。以实体弘慧班为例，弘慧同样会与校方共同选择出合适的老师来担任弘慧班的班主任，不仅负责校园内整体弘慧学生的学习督促、班级管理、学科教学等常规事务，还要定期带领弘慧学子筹划和组织相关活动，关注和支持弘慧学生的心理及情感需求，为弘慧学子营造出良好的学习环境以及具归属感和凝聚力的共同体环境。

截至2022年10月，共有191位筑梦辅导员，近三年开展陪伴活动1379场，设立了27个弘慧班。

## 2. 社会场域中的陪伴

筑梦辅导员、弘慧班更多是基于学校场域所开展的日常陪伴内容，弘慧为了给乡村学子建构起立体化的助人体系，在综合考虑基金会优势、受益人实际需求、项目当前发展水平等因素之下，将志愿者、捐赠人等社会资源也纳入进来，陪伴的边界从学校扩展至社会场域之中。

夏令营是针对所有弘慧学子所创建的打开自我、展示自我、接触社会、与人交往的大型集体行动，每期夏令营会在一个或多个校外场所<sup>5</sup>集中开展，时长为一至两周。根据初高中不同阶段青少年成长的不同需求与主要发展任务，弘慧将夏令营的形式和内容进行了定制化地设计：针对准初中生的以乡土认同、自我目标建立为核心的乡村训练营；针对准高中生的以自我适应、批判性思维养成为核心的挚友夏令营；针对准高中二年级学生的以自主调研、协作探究能

<sup>4</sup> 一所学校内，受到奖励的高中生 20-100 人不等，超过 50 名的学校以 50 人为单位成立实体弘慧班；未超过 50 名的学校成立虚拟的弘慧班，即只有在弘慧的集体活动时才会聚集在一起。

<sup>5</sup> 这里的校外场所既包括集中前往某一所学校（除了本学校的弘慧学子以外，对其他弘慧学子而言都是陌生的）、某一个城市或某一个企业等。

力为核心的城市实践营；针对高三毕业生的以打开视野、自我规划与未来发展为核心的公益成长营。每个夏令营期间均由社会志愿者、弘慧团队成员全程跟进与陪伴。其中，初中阶段两大夏令营的参与主体是全体弘慧学子，高中阶段的两大夏令营则需每所项目校按照名额和相应标准筛选出部分弘慧学子。四大夏令营之间环环相扣、紧紧相连，连通弘慧学子自初中至大学前的完整过程，统称为“弘慧学子营地计划”。

当弘慧学子走进大学、步入社会，部分学生呈现出“难以满足企业招聘要求”的现实难题，弘慧于2022年将众多企业捐赠人与弘慧学子对接起来，开展链接捐赠人及大学生的“导师计划”，为弘慧学子答疑有关未来发展、职业规划层面的问题；同时受疫情对线下走访互动的影响，加上捐赠人想要更加直接接触资助对象的诉求，弘慧同年搭建起“云端茶话会”的线上交流平台，以陪伴初高中生的成长；与此同时，为了将陪伴渗入至弘慧学子所处的每个环境当中，弘慧又于今年推出“县域陪伴者部落”，通过招募本地志愿者对弘慧学子的家庭进行每学期一次的实地走访<sup>6</sup>，在充分了解弘慧学子家庭背景的基础上对其父母的教育观念及方式进行疏通与引导。

### 3. 陪伴的反哺：从受助者到助人者

随着一批批享受资助的弘慧学子步入大学，弘慧识别出“他们在大学做志愿服务的时候，萌发出一个想法，说想回自己的家乡，给自己的学弟学妹们开展夏令营等活动”的需求，便为他们提供更高的表达自我价值、展现自我风采、参与社会实践的渠道和机会，即相当于社团性质的由弘慧学子中的大学生所组成的弘慧学子联合会（简称“弘联会”）。他们既可以通过“星火计划”一对一线上及线下陪伴弘慧学子中的初高中生，也可以利用暑期时间加入到四大夏令营的整体运作环节，包括负责整体规划、协调和统筹的营长、副营长角色；设计、研讨和带领夏令营课程及活动的核心志愿者角色；现场辅助、配合夏令营课程及活动有序开展助教角色。据统计，在近几年的夏令营中有50%-60%的志愿者都是步入大学阶段的弘慧学子。

实际上，弘联会的诞生恰好与弘慧“有尊严有担当地融入社会”的愿景相

<sup>6</sup> 在家访过程中，并不是全部为本地志愿者，同时也可能有捐赠人、筑梦辅导员、弘慧班班主任等主体。

契合。无论是在星火计划还是各大夏令营之中，弘慧学子不仅能够参与社会实践、获得增能，同时更是自我创造、自我展示和表达价值的平台。相对应地，弘联会的核心内容是具有极强归属感的共同体，不再是弘慧为已经步入大学阶段的弘慧学子提供具体化的陪伴服务，而是实现反哺，由弘慧学子中的大学生陪伴初高中生，从受助者转变为助人者，弘慧的助人服务很大程度上形成了闭环的可持续路径。

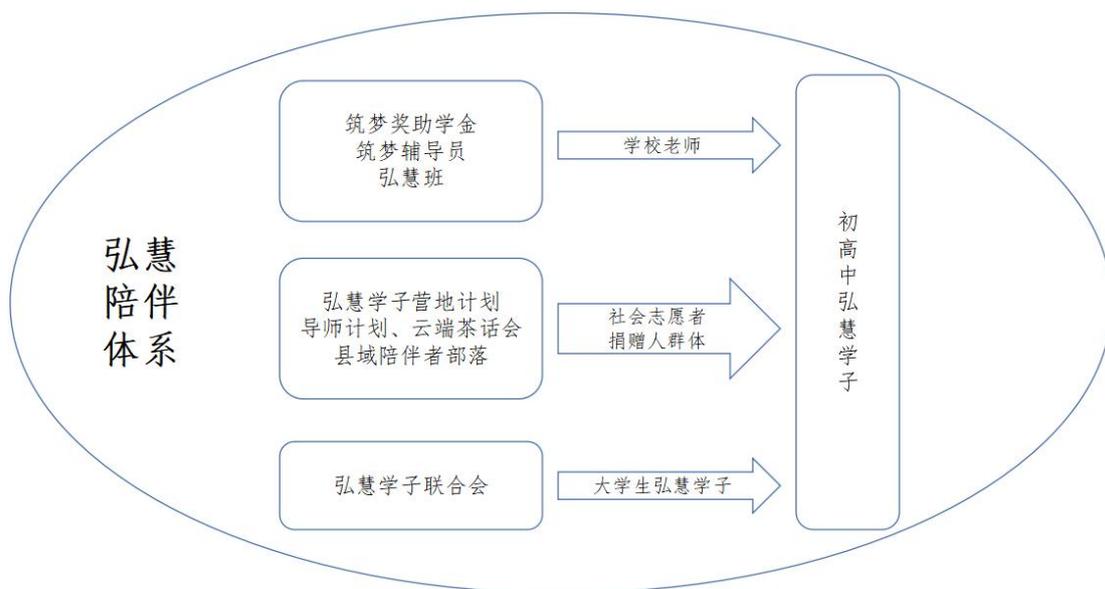


图1 当前弘慧所形成的陪伴体系

上述从整体格局上简要阐述了“筑梦奖助学金、初中筑梦辅导员陪伴、高中弘慧班陪伴、弘慧学子营地计划、弘慧学子联合会”五大模块所构成的陪伴体系，可见当项目内容开始往人的成长与发展方向触及时，其可探索的空间之广、可释放的价值潜力之大。但是，每一个模块就如同一个单独的公益产品，只有加工运作过程得以有效运转，公益产品才能产生所预期的价值产出。更进一步，加工运作过程是生产特定公益产品的“机器”，只有技术到位，“机器”才能开始运转起来。简而言之，弘慧要想实现促进乡村学子包含自我成长与发展、人格健全、心理健康、社会交往和沟通能力提升、有担当和责任感、学习兴趣 and 积极性增强等一系列深层次的目标价值，就必须在五大模块中投入相应的技术。那么，在长达十余年的探索中，弘慧是如何保障以上一系列深层次目标价值得以实现的？形成了哪些固定化的制度设置或结构安排？其中又蕴含着怎样的关键性技术？

## （二）让每个弘慧学子都得到关注

如上所述，乡村学子普遍呈现出能量感不足、自信心不足、不敢主动表达和打开自己的现状，且乡村学子之间也有着很大的差异性。那么，弘慧是如何将陪伴传递给状态、能力、性格、表征有所不同的乡村学子的？在各个场域中又是如何对待他们的？

### 1. 制度化安排

在弘慧的陪伴体系中，“让每个弘慧学子都得到关注”是贯穿五大模块的底层理念之一，并且转化为一系列的制度化安排：第一，会为部分弘慧学子匹配一名接受过弘慧资助但已经步入大学的志愿者，以书信、电子通讯等方式实现同辈支持。第二，为处于初中阶段的弘慧生安排一名筑梦辅导员，且是从当地老师中选择产生，持续观察弘慧学子们的学习及生活状态，定期带领他们开展趣味性活动；为处于高中阶段的弘慧生安排一名弘慧班班主任，并派遣一名受过系统培训的志愿者长期驻扎于学校，输送特色课程的同时定期召集弘慧学子举办放松有趣的活动。第三，营地计划是弘慧陪伴体系中不可或缺的一大模块，且是行动安排最为丰富、最为多元的一大模块，弘慧在每场夏令营中都保持1:5的志愿者：弘慧学子的比例，以最大程度地关注到每个弘慧学子在过程中的状态、情绪与行为，且志愿者中50%-60%的比例均为已经步入大学阶段的弘慧学子。

#### ● 从自卑低谷中走出来的小古

小古（化名）有着特殊的家庭背景：父母因矛盾而互相殴打，父亲一气之下砍掉了母亲的一只手臂，尔后自己自杀身亡。自此，成为残疾人的母亲带着一儿一女独立生活。特殊经历加上家庭贫困，小古一直比较自卑、封闭。与弘慧的结缘是小古符合“贫中选优”的标准，成绩并不突出，是助学金而非奖学金的获得者。

起初，小古的自卑心理让自己觉得“不太能够匹配得上这些奖金”，心里一直觉得有些愧疚。筑梦辅导员在观察到小古的状态后，一方面，无微不至地关注小古的生活，为其链接相应的资源，“11月份辅导员走访的时候发现小古还是穿着凉拖鞋、简陋的T恤，薄外套的拉链也是坏的，就找到一些爱心人士对接了

一批新的衣物”；另一方面，会在空闲时间找到小古聊天，对其进行认知梳理，并始终以鼓励、积极肯定的方式为其注入能量感，“比如说夸赞他把家里面打扫的很干净、还会主动帮助母亲种菜等，很有责任感啊，而这些品质其他人也不一定有”。

在弘慧和筑梦辅导员的持续关注和陪伴下，小古有了两大明显的改变：第一，通过努力学习，成绩取得很大突破，考上了县城一中；第二，小古的能量感得到提升，“后来我们去走访的时候，他就主动地跟我们介绍他自己种植的蔬菜，介绍的时候是非常自豪、自信的”。

## 2. 技术要点

平等、尊重地对待乡村学子，对每一个乡村学子保持关注，是弘慧一直秉持的理念，并始终坚持将其落地到实际行动之中。正是因为有着对人本身的关注和重视，弘慧格外注重每一位获得资助的乡村学子的自尊心和尊严感，“我们所有的奖学金、助学金都叫奖学金，避免助学这个词语，其实是想让他们感受到是一种荣耀，而不是接受施舍和怜悯。避免伤害是我们项目中很重要的动作”；在保证乡村学子自尊心和尊严感不受损的前提下，弘慧最大化地给予他们被关注的机会和渠道，无论是活泼外向、擅于表达的积极分子，还是压抑自卑、自我能量感低下的萎缩个体，弘慧通过夏令营、筑梦辅导员、弘慧班班主任、星火计划等一套系统化的行动安排来最大可能地确保弘慧学子的状态、行为、情绪和心理被看到、被识别到、被关注到。

正如案例中的小古一样，即使他有些许自卑、些许愧疚，但筑梦辅导员从关注到他的那一刻起便保持接纳，并不认为他是一个“有问题”的青少年，不断为其送去生活及心理层面的关爱和温暖，促使小古与筑梦辅导员之间形成相对较深的信任关系，有了向前探索、向上生长的动力和勇气，“他觉得弘慧的老师们、哥哥姐姐们都很优秀，也很关心他、关注他，所以自己也要更加积极努力的学习和生活”。更进一步，只有建立起信任关系，服务内容才能更好地落地、才能更好地促进弘慧学子的成长与发展，这一点也被弘慧团队所清晰认知，“所谓陪伴，它的核心就是关系要建立起来，只有建立起这种关系、让对方信任你，他才会愿意跟你做朋友、愿意跟你倾诉；也只有关系建立好了，才有可能变成

真正的陪伴”。

### （三）通过真参与促进实质性受益

关注是人与人之间的互动与感应，是建立起信任关系的关键一步，而弘慧的陪伴内容大多数需要借助活动、课程等载体，在载体当中，不仅仅包含人与人之间的相处，还有人与事、人与物之间的互动。那么，弘慧是如何让乡村学子愿意参与进来的？又是如何通过参与来促进乡村学子的成长与发展的？

#### 1. 制度化安排

以弘慧学子的真实需求为行动依据。基于乡村学子自信心不足、缺乏社会交往与实践、综合素质不突出等问题，弘慧为身处高中弘慧班的弘慧学子研发出一套以综合能力培养为核心的实践课程，由弘慧班主任和驻地志愿者共同进行授课，其有着以下几大关键性要素：第一，区别于体制内的主课，不考试、不评分、不设置考核指标；第二，不再是师授型而是共学习型，以学生之间的讨论与互动为主；第三，理论的讲解只占很小比重，更多时间放在“行动挑战”模块，以增强弘慧学子的实践能力、动手能力以及解决问题的能力，其中有个小组在学校建立起“卫生巾互助盒子”。与之相呼应的是针对初中阶段弘慧学子的兴趣课，兴趣课是乡村训练营、挚友夏令营中的核心模块之一，时长占据整个夏令营的三分之一。尽管兴趣课由志愿者根据自己的特长和优势进行自我设计，但需要重点考虑以下几点：第一，种类多元、不重复，以满足弘慧学子多样化的兴趣触点；第二，课程内容是需要反复打磨的部分，尤其是知识点的难度、技能的要求等要与初中生的实际发展水平相吻合，由营长及核心志愿者在实地调研的基础上确定开课内容。为了有效保障兴趣课开拓弘慧学子视野、提升综合素质、掌握相关技能的目标，弘慧还开通了反馈通道，即弘慧学子可以直接向弘慧反映是否喜欢某节兴趣课、原因是什么等。同时，弘慧也在兴趣课的上课过程中引入听课机制，其目的并不是考核任课老师，而是现场观察弘慧学子整体的上课状态及反应。一旦遇到上课效果不太理想的情况，就通过当晚的志愿者总结会进行反馈，并与任课老师共同商讨、调整有关内容或形式，甚至可能会直接换课、调课。

除特色课程以外，基于弘慧学子的真实需求也是各类活动开展的动作依据。以连接捐赠人群体与弘慧学子的“云端茶话会”为例，其开展频率为每学期一次，用于为弘慧学子交流有关社会信息、职业规划、未来发展、经验教训等方面的疑惑，从而帮助他们更精准地把握市场招聘需求。然而，每一期云端茶话会的主题并不是随意确定的，而是由筑梦辅导员先与弘慧学子沟通，自下而上地了解他们当下最急迫的问题或需求，将其汇总至弘慧，再由弘慧匹配符合相关领域和专业性的企业捐赠人进行针对性地互动和交流。

**将学生的自主性和创造性落到实处。**以高一学生为参与主体的城市实践营的核心环节是进行为期两周左右的主题探索。其主题包含非遗文化、古建筑、市民生活、绿色生态等。由弘慧先将参营成员进行分组，十人一组，每组配备三名志愿者全程对接相关事项、确保过程安全、引导组员讨论交流。在整个期间内，每组成员按照每个主题所设定好的路线进行实地走访、现场观摩、切身体验，整个过程均由弘慧学子们自主探究、自主创造、自主完成，其最终产出要求是每组提交一个既符合该主题又融入自己所在家乡乡土文化的作品。为了彻底激活弘慧学子的参与意愿和重视程度，弘慧将作品展示环节与义卖市集相结合，在将公益售卖同步给弘慧学子的同时，邀请部分捐赠人和周边居民前来参观和欣赏，其考虑初衷是“如何在展示过程中，有市民或捐赠人愿意为他们的展示做出购买行为，其实对弘慧学子来讲，是很大的认可，也能让他们产生很大的成就感”。以今年为例，学生们的作品形成了多个摊位，包含根据古典文化书籍所制作成的书签、融入家乡元素的泥塑作品、画上桃花花瓣的油纸伞、别致的湘绣扇子等等，每组成员在自己的摊位前向前来参观的捐赠人或居民进行产品的讲解和展示，最终有好几组成员的作品都获得了参观者的青睐，迎来了人生当中通过自身力量所获取的“第一桶金”，如一个女生所反馈的：“当时我自己做了一个很丑的东西，但是有一个姐姐花了几百块将它买走了，我特别特别开心”。

以高三学生为参与主体的公益成长营的核心目的是引导弘慧学子关注并尝试解决现实性的社会问题，仍然将参营成员分成不同的组别。其具体环节包含参访公益机构和企业部门、对感兴趣的部门成员进行采访和对话、共同上公益思维项目课等，其最后产出是每个小组均要设计出一个公益项目方案，并在夏

令营的最后一天进行路演汇报。与同类型服务内容所不同的是，弘慧于该环节的设置是“动真格”的，会邀请天使投资人到现场选择其中一组提供将公益项目方案落地化实践的启动资金，并且会在夏令营开始前就将该信息同步给参营的弘慧学子们。以今年为例，弘慧请到四位天使投资人莅临现场，每人带了2000元的启动资金，综合现场路演情况、项目落地可行性等因素，天使投资人最终决定将8000元的资金投给一个“乡村学困儿童科普项目”的方案。截至目前，弘慧已经与该项目团队成员制定出一版更加成熟、更加具有操作化的项目书，正在基金会平台走立项程序，下一步则是展开具体的服务行动。

## 2. 技术要点

当公益项目递送给特定服务对象时，可能会陷入两大陷阱：一种是“你给，他不要”，即服务对象直接拒绝所给予的特定服务内容；另一种是“你给，他要，但是达不到预期的效果或目标”，即所提供的服务内容并不能为服务对象带来显著性的变化。而掉进陷阱的原因很大程度上是未从服务对象的真实需求出发，前者可能抱着施舍者、救助者的心态来对待服务对象，忽视了服务对象尊严感、自尊心等人格层面的真实需求；后者可能更多基于自我判断、自我认为的角度设计服务内容，与服务对象的真实需求相脱节。

弘慧整体助人体系的可喜之处恰恰在于其具备受益人视角，从助学行动中注重对弘慧学子尊严感、自尊心的维护到陪伴体系中一系列的行动安排，无一不透露出弘慧对乡村学子真实性需求的识别、把握与回应，并且形成一套相对完整、符合乡村学子成长与发展水平的行动依据。

“我们希望是不要去代替学校的功能，我们不是去补课的、不是去给他们开补习班的”，这便是弘慧对夏令营以及学校内日常性陪伴的核心定位。基于该定位，弘慧将陪伴服务的重点落脚到弥补应试教育体系下所力不从心的地方：

其一，应试教育体系中，主旋律是唯分数论、唯成绩论，教育局、学校乃至老师受升学指标考核的影响更加看重学生的学科成绩，音乐、美术、体育等带有兴趣属性的课程成为课表中的“虚设品”，即使正常开课也因考试等压力失去了原本所带有的高趣味、高轻松度等特性，而这些课程对人的成长与发展具有不可替代的作用；弘慧正是充分利用起弘慧学子的暑期时间、学校中的空闲

时间为其输送符合自身兴趣、满足自身发展阶段的兴趣课程，并力求根据他们的上课状态及反应实时调整相关内容，以最大化促进弘慧学子的身心健康发展。

其二，以唯分数论为主要评价标准的应试教育，很大程度上使得学生沦为“刷题的机器”，不仅将大量的时间和精力投入到做题、练题当中而缺乏观察生活现象、参与社会实践、解决实际问题的经历，同时更有可能因为未实现单一分数价值通道下的优秀而陷入自我怀疑、自我否定、自我迷茫的局面；弘慧所瞄准的方向是乡村学子的未来、是乡村学子步入社会后将面临的真实处境，因而格外突出与重视打破象牙塔中的局限，降低理论等知识自上而下的传授部分，将弘慧学子引入到采取行动、付诸实践的轨道，此番用意能够带来双重作用：一是促使弘慧学子将理论落地转化为实践，增强自身的实践能力、解决问题的能力，二是实践的具体过程也是自我兴趣发扬、自我价值追寻、自我未来发展探索的过程。尤其是对于成绩价值通道下并不优秀的乡村学子来说，一旦通过实践找到真正的兴趣、价值和未来发展方向，那么自我怀疑、自我否定、自我迷茫的负面局面会自动逐渐消解，产生出新的目标感。当然，追寻目标的路上仍然充满着信息不对称、自我经验不足等障碍，弘慧又充分挖掘出捐赠人资源并加以利用，将两者实现供需对接，在满足捐赠人直接接触服务对象的需求同时，也为弘慧学子的未来成长与发展扫除相关信息屏障；尽管“云端茶话会”的探索刚刚开启，但目前在弘慧的引导下，对话氛围是平等尊重的，未来有继续发挥价值的潜力。

然而，以学生的真实需求去设计课程与活动，只能解决让其“跨过参与门槛”的问题，但这个动作本身并不代表真正的参与进来，可能会陷入助人类项目的另一个陷阱：服务对象陪你演戏，最为典型的是活动或课堂表面上看起来热热闹闹、轰轰烈烈，但实则无法为服务对象带来实质性的受益，甚至导致服务对象形成“阿谀奉承”、“逢场作戏”的不良习惯，例如救助站儿童在外来者的“教诲”面前显得格外听话，一旦将资金、物资递送给他们之后，便撒腿就跑。

弘慧在识别到该陷阱的基础上不仅强调课程或活动中弘慧学子的参与，更加强弘慧学子的主动参与、真正参与，“如果大家参与这个活动是一个被动的身份，它的效果真的就不会那么好；但是如果大家觉得这个事情是我的事情，

和自己有着直接的关联，那么他的积极性就会更高、效果就会更好”，因此无论是在城市实践营还是公益成长营中，弘慧都将弘慧学子看作是独立的、有潜能的个体，看作是夏令营的主人翁，给予他们极大的自主探索空间和创造空间。

为了将探索空间和创造空间更加具体化，弘慧将弘慧学子们分成特定的小组以探寻或尝试解决特定的社会问题，形成共同的目标感，并通过引入公益义卖、天使投资人投资启动资金等环节让弘慧学子们的作品被展示、被看见、被认可，该行动安排释放出多重价值潜力：第一，学生的作品不再是应付任务式的、纸上谈兵式的，而是进入到真思考、真投入、真创造、真做、真实践的轨道；第二，即便最终作品没有被购买、没有被投资，但真做的过程本身所蕴含的价值量远超于此，包含团队协作能力的增长、伙伴关系的深化、社会问题洞察程度的加深、解决实际问题能力的提高、掌控感胜任感的提升等，其对于一个人的成长与发展是更加根本性、综合性和系统性的；第三，从自主设计公益项目到获取启动资金后的落地化实践，在为学生带来成就感、自豪感的同时，更为他们提供了一条追寻自我人生价值、自我人生意义的通道，即可以借助对社会问题的洞察、对公益项目思维的认识来思考自己想要的未来、规划自我的人生方向，例如一名在初高中阶段持续接受弘慧奖学金、参与弘慧夏令营活动及课程的女生，在大学毕业后义无反顾地加入弘慧项目团队，决定投身于公益行业。

#### （四）轻松、有趣又不失秩序的氛围营造

无论是在学校场域、夏令营场域还是社会场域的陪伴模块中，课程和活动都是其中最为核心的载体之一。课程与活动要想达成服务效果、实现项目目标，离不开特定氛围的营造。那么，弘慧的陪伴服务是以什么样的氛围为主导？又是如何建构出来的？为什么要如此建构？和传统教育模式下的氛围又有什么样的区别？

##### 1. 制度化安排

**增加轻松度与趣味度、降低负担与压力。**无论是在短暂性陪伴的夏令营中还是日常性陪伴的校园里，弘慧所开展的课程或活动都很注重对轻松、有趣、

低任务化氛围的营造：在乡村训练营、挚友夏令营中，有三分之一的内容安排是兴趣课程，包括舞蹈课、手工课、声乐课、鉴赏课、传统文化课等；另外有三分之一的内容安排是晚间集体活动，包括团队挑战赛、真人图书馆、心灵夜话、草地音乐节等。其共性均是没有明确的任务和压力，以互动、游戏、交流与对话等形式为主。以夏令营和弘慧班陪伴模块中均存在的乡土研讨课为例，第一，志愿者老师的核心作用不是讲授，而是在传递基本阅读技巧和方法的基础上引导和带领学生自主研读相关文本；第二，以小组为单位自行选择感兴趣的乡土主题，每节课的大部分时间都用于组内成员共同讨论、交流想法和认识，并且为学生们提供步入社会开展调查的机会；第三，每个小组需要将调研内容与文本材料综合起来，进行成果展示，志愿者老师并不需要对成果展示划分出优良中差等级，而是对学生们的所思、所感、所想表达鼓励、肯定与认可，以降低成果展示给弘慧学子带来的心理压力或负担。

#### ● 兴趣课带给学生的真实感受

“通过这次夏令营，我爱上了阅读和写作，是因为在文学鉴赏课里感受到原来《红楼梦》那么有趣，比我之前在学校接触到的《红楼梦》要生动得多，而且更加有意思”；

“在普通话课程中，志愿者老师实际上把它升级为一个充满趣味的文化课，就让大家说普通话，然后去了解普通话是怎么从方言演变而来的、两者的区别是什么，普通话本身又有哪些有意思的地方等，让我对普通话概念有了全新的认识”。

**注重对规则的维护。**弘慧之所以在课程或活动中增加轻松度与趣味度、降低负担与压力，是因为想要让弘慧学子在特定的氛围中更好地达成目标或产出。但其中还可能存在一个风险：学生走向放任，秩序陷入混乱。也正是考虑到这一风险，弘慧也强调对规则的重视与维护，并将制定规则的权利下放。无论是在夏令营还是在弘慧班中，志愿者（包括筑梦辅导员）与弘慧学子自行就集体规定、行为规范等公约进行讨论、达成共识，并将其张贴在显眼的位置，以共同维护和遵守。以玩手机为例，有营地经过共同商讨达成“晚上八点活动结束到十点睡觉前，可以使用手机”的协议，由于是自己参与决策而确定的，弘慧学子自始至终非常严格地加以遵守。

## 2. 技术要点

传统教学课堂中，老师更多是自上而下地传授和灌输，扮演着主导者角色，在这种教学模式下，老师与学生、学生与学生之间的互动较少，即使给予学生表达观点、交流想法的机会，也通常因为有标准答案的限制而让学生不敢轻易发言，甚至可能会造成成绩优秀的学生总是被表扬、成绩落后的学生总是被批评甚至被忽视的两极分化局面，其所带来的后果是大部分学生不仅对课堂本身、对知识本身失去学习的兴趣与动力，更可能会对师生关系、伙伴关系（生生关系）造成负面效果。

在弘慧的陪伴体系中，无论是课程设置还是具体的活动安排，首先始终坚持去任务化、去压力化，降低课程和活动为弘慧学子带来的心理负担，即没有考试、没有硬性作业要求、没有成绩排名等；其次，任何课程或活动都需要每一个弘慧学子的实际参与，因此弘慧格外注重营造轻松、有趣、自由的环境氛围，以促使弘慧学子能够找到自我打开、自我安放的场所，比如多样化的兴趣课程及晚间活动、乡土课的自我探究等；此外，弘慧也非常看重弘慧学子彼此之间的伙伴关系，故将分组讨论与学习、集体协作参与游戏等安排贯穿于整个行动体系之中。一旦上述三个条件全部满足，将会为弘慧学子的成长与发展带来综合化的效果：第一，轻松、有趣、去任务化和去压力化的氛围会让弘慧学子逐渐打开自己，产生对于课程知识或活动内容的初始兴趣；第二，随着自我打开程度的增加，其学习知识的欲望、卷入活动的深度会不断加深；第三，每个弘慧学子在自我打开的同时，彼此之间也在所创设的环境中平等、尊重、友好地交往和互动着；第四，此般互动式的良好伙伴关系与课堂知识产出、活动环节相结合，便能起到自我创造、提升学习效果、增强活动粘性的作用。

然而，轻松、有趣、低任务化和低压力化并不等于放任不管、并不等于对秩序的漠视。相反，弘慧认为规则意识是乡村学子所必须具备的优良品质，规则不仅意味着对于秩序的维护，更意味着是否具有责任感与担当。为了培养弘慧学子的规则意识，弘慧并未遵循自上而下制定出一套行为规范投放给各项目校或各大营地的做法，而是将制定规则的权限下放给志愿者老师和弘慧学子们，由他们根据实际情况、自身需求等因素自主商讨出具有共识属性的规则，如上述提到的，每个营地均可自行商量“玩手机”的公约等。与行政教育体系中自

上而下生成规则的做法相比，弘慧的探索具有两大优势：第一，由于规则是集体决策所产生的，也是自己表态后所产生的，学生会更愿意遵守和维护秩序，也更愿意承担不遵守所带来的后果；第二，规则达成共识的前提是个体对规则内容予以认可和赞同，是进行自我判断之后的理性选择，故学生更有可能将其持续内化于实际行动之中，朝着有责任感、有担当的方向发展。

#### （五）对于弘慧学子的多重效果

学子A：“2015年第一次参加弘慧挚友夏令营，那时候的自己不自信甚至有点自卑，那时候的我选择当一棵树，因为不用说话。是弘慧给了我那么多的鼓励，是弘慧告诉我，我可以”。

学子B：“一直和外婆生活，没有去过别的地方的我刚到营地，面对陌生的志愿者、陌生的同学和陌生的环境，不可避免地很失落。但我的情绪和心理状态被志愿者看到了，他们过来单独和我聊天。即使到现在，我还记得当时的每一个大学生志愿者，我感受到了志愿者的关心、新朋友的友好”。

学子C：“在参加弘慧夏令营之前，我还是一个从未参加过任何课外实践活动的乡村学生，有着大多数乡村孩子的特性。是弘慧让我参加了许多的夏令营，被不同的正在上大学的或已经毕业了的女哥哥姐姐带领着，我有点明白上高中与上大学的意义，我想成为他们那样阳光且落落大方的人”。

学子D：“之前的我特别害怕人多的环境，我觉得那不是内向，而是缺陷，是长期与人群隔离而产生的不知所措。那时候，不仅是心理上的紧张，更有后背发紧、浑身冒冷汗等生理反应。是弘慧的出现让我在人群中认识自己、在人群中建立联系，用诚与真换取人与人之间最可贵的陪伴与关注。在陪伴与关注中，我看到了自己的珍贵和价值，并以此作为前行的力量与倚靠”。

学子E<sup>7</sup>：“弘慧给到的不仅仅是资助，更多是精神上的支持，后续对你一系列的关心，让你从内心里感受到了陪伴的存在”。

筑梦辅导员A：“弘慧对这些学生的帮助不仅仅是知识、技能、能力的提升，更多是使得内心层面的品德修养、人情世故等得到升华”。

可以看到，弘慧的持续陪伴犹如一道光照进弘慧学子的内心，使得他们向

<sup>7</sup> 目前已经成为弘慧其中一所项目校的筑梦辅导员。

着光的方向继续成长：既有学习能力、社会交往能力、处理事务能力等技能方面的提升，也有师生关系同伴关系的获得、人与人之间平等友好地相处，更有自我的不断打开、独立人格的建立、自我价值和意义的获得、未来发展方向的确定、人生目标的形成等。至此，所捕捉到的多份真实价值构成弘慧陪伴体系所释放出的完整价值谱系。

## 五、服务的承载者：陪伴者<sup>8</sup>

特定技术的到位才能保证陪伴体系有效运转起来，并产生出上述所释放出的多份价值。然而，技术承载在陪伴者身上，他们不仅是长时间直接面向服务对象的人，更是助人服务的实践者、运作者。只有陪伴者真正吸收、理解和掌握关键性技术，助人效果才会产生。

### （一）各类陪伴者所面临的专业性挑战

弘慧的助人体系所涵盖的陪伴者类别十分丰富，有夏令营中的大学生志愿者、社会志愿者，也有行政体制内的老师（如筑梦辅导员、弘慧班班主任），亦有捐赠人群体。尽管都是为弘慧学子提供服务与支持的陪伴者，但由于自身身份、所处场域以及功能定位的不同，所面临的专业性挑战也有所不同。

夏令营的顺利开展离不开大学阶段的弘慧学子及社会志愿者的积极参与和付出，他们不仅是协调、统筹和规划夏令营相关事宜的主体，更是夏令营期间各类课程及活动的设计者与运行者。对于这类陪伴者而言，弘慧在每期夏令营开始前会投入两到三个月的时间去精挑细选、系统培训，经由该筛选机制脱颖而出的志愿者基本都是符合弘慧助人理念的人；由于他们也是在弘慧团队的陪伴下成长起来的人，曾经也被平等、尊重地对待和关注，能够更加快速地习得如何对待别人。但拥有理念只是助人过程中的关键技术之一，志愿者还承担着设计并开展课程、活动的职责，且可能会因为内容缺乏吸引力等而反复修改甚至面临替换的风险。因此，对课程及活动的掌控力、胜任力，是大学生志愿者与社会志愿者所面临的关键挑战。

<sup>8</sup> 包含夏令营中的志愿者老师、学校中的筑梦辅导员和弘慧班班主任以及驻地志愿者、捐赠人群体等，在这里将他们统称为“陪伴者”

行政体制内的老师是为弘慧学子提供日常陪伴的主体，是为弘慧学子提供最长时间周期的服务与支持的陪伴者。对于这类陪伴者而言，绝大多数由于习惯了自上而下地传达任务、传递知识，习惯了以批评、指责的方式说教学生，习惯了从自己的视角出发去看待学生个体、学生之间的问题，因而缺乏以学生为中心、平等尊重地对待学生等观念和意识，甚至不理解为什么要如此。截至目前，弘慧已经产生191位筑梦辅导员、27位弘慧班班主任，尽管也有相应的筛选机制来进行选择，但对身处行政教育体系内的老师来说，其始终面临着成绩考核的压力、晋升的压力以及繁琐行政事务的压力，在理念转变、行为调整上存在着诸多阻碍。因此，具备以学生为中心、平等尊重地对待学生、注重师生关系与同伴关系的理念与服务能力，是行政体制内老师所面临的关键挑战。

将捐赠人群体引入陪伴体系是弘慧于2021年所尝试的新探索，一是满足捐赠人群体想要更加深入了解和接触弘慧学子的需求，二是帮助弘慧学子对接更多有助于他们成长与发展的外部资源，搭建起每学期一次的“云端茶话会”，相当于一个供需对接平台。其定位并不是停留在捐款捐物上，而是信息的交流与对称、职业规划与发展的答疑、人生选择的咨询，并同步给弘慧学子和捐赠人双方。每期云端茶话会均由弘慧根据弘慧学子们所提出的需求方向来选择和匹配相应的捐赠人群体。目前该模块面临的挑战相对较小，其关键是能否坚持做到平等对话，一旦捐赠人以高高在上的视角进行说教，可能会对效果造成负面影响。

## （二）陪伴者服务水平的差异化分布现状

由于陪伴者个人的特质、能力和水平有所不同，对陪伴技术的理解程度、掌握程度和运用程度也不同，其为弘慧学子所带来的受益程度也必然呈现出参差不齐、差异分布的现状，即相对低处的受益是在相对轻松、有趣的场域进行表达；中等水平的受益是在平等、尊重、友好的人与人的关系中打开自己，进入到人与人、人与物、人与自然的联结与互动之中；最高处的受益则是自我人格得到发展、自我价值得到彰显、有了新的人生观价值观及目标追求。简而言之，当前陪伴体系完整价值谱系的获得并不是基于某一位或某几位陪伴者，而是对不同陪伴者服务已然释放出的价值汇总。

差异化分布并不等同于陪伴者的投入力度不够，也不等同于项目运作存在严重问题，而是整个陪伴服务体系在横向推广和纵向深化发展过程中所存在的客观规律和普遍现象。其更根本的原因在于，从简单助学走向助人，从助人领域的浅层探索到助人深度的不断加深，项目模式不断升级与迭代，对陪伴者专业性能力的要求越来越高。不仅需要陪伴者具有积极的行动力和热情，**还要掌握如何营造轻松、有趣的氛围以及引导学生参与和创造的技巧，更加需要的是拥有一整套关于人的发展的理念体系及操作技术**，因此专业性层面的跃迁必然经历一个长期地培育、生长和积累的过程。

值得肯定的是，弘慧当前的陪伴体系是一个涵盖学校、社会、特定场所夏令营的综合化体系，只要其中有一类陪伴者的能力水平较高，就能为不同的弘慧学子带来不同程度的受益；此外，弘慧团队本身也意识到了陪伴者能力与水平的差异化分布会对陪伴效果产生影响，并采取了相应措施。

### （三）解决差异化分布的方式

#### 1. 建立选择机制

弘慧助人体系中的陪伴者来源主要分为以下几种：第一种是大学生志愿者和社会志愿者，由他们自主提出申请，再由弘慧团队通过几轮面试加以筛选，相当于是一种双向选择，其筛选的重点并非以专业技能、学历背景等外显性特征为主要依据，而是更加注重志愿者个人的理念与品质。据统计，弘慧每年筛选志愿者的淘汰率将近60%。第二种是行政体制内的老师，弘慧会将一套选择标准给到教育局及学校校长，由他们根据标准选择出符合条件且有意愿担任筑梦辅导员或弘慧班班主任的老师，但这里面存在的风险是：少数老师可能是由于行政压力而被迫加入的，针对于此，弘慧也为老师们设置了退出机制。

#### 2. 以三力模型为导向的培训与运作

要想让陪伴者真正将服务技术落地、真正为弘慧学子带来更大程度的受益，仅仅依靠选择机制还不够，弘慧还会对陪伴者进行系统化培训，自2021年开始，弘慧推出以三力（学习力、生活力、社会力）模型为核心的培训体系，不仅将

三力模型贯穿于整个系统化培训期间，同时也将三力模型作为陪伴者设计和开展课程及活动的行动依据，“我们不同类型的陪伴方式，包括夏令营中课程的设计，都是以三力模型为理论指导，来共同去实现在三力层面上的成长”。

而之所以迭代出三力模型，原因在于弘慧意识到了陪伴服务的核心技术承载在陪伴者身上，同时也注意到了陪伴者对技术运用的差异化分布，出于想要所有陪伴者更好地、更快地实现项目目标，三力模型应运而生。“如果我们要靠大量志愿者去做这种陪伴的时候，志愿者本身是自带个人属性的，这时候如果我们不给他们核心的标准，即需要做哪些标准动作，标准动作的背后是希望他们理解到孩子需要的是什么，不然随着我们的体量越来越大，项目变形的风险会上升。所以三力模型是起到规范作用的，是规范志愿者的动作的，从而降低风险、提升效果”。

简而言之，各类陪伴者在各个模块或陪伴的场域中要始终基于三力模型出发，只有服务内容符合提升弘慧学子学习力、生活力和社会力的模型目标，才能够去开展和运作。

## 六、未来展望：引入项目模式视角

### （一）三力模型潜在的两大风险

三力模型的初衷其实是为了降低陪伴者掌握陪伴技术的难度，从而更好地、更快地实现服务效果与项目目标，但一旦该模型与培训机制、考核机制相挂钩，基于评估团队多年的评估与研究，从逻辑上推演很有可能出现两大风险：

**第一种潜在风险是助人价值的丢失。**当前，无论是设计课程还是开展活动，陪伴者都必须以三力模型为行动准则，其可能会造成陪伴者的视野空间缩窄、探索空间受限，只能将服务内容聚焦在提升弘慧学子学习力、生活力、社会力上。然而，如前文分析所述，一旦陪伴者的状态、技术和服务水平到位，项目模式架设起来，便开始作用于弘慧学子、产出价值，如自我的打开、能量感的提升、自我价值感的获得、确立新的人生观和发展方向等。这些价值对于弘慧学子的成长是全面的、综合化的，显然沿着弘慧“用生命影响生命，助力乡村学子的成长与发展”的理念和目标追求，是让每个弘慧学子打开自己的内在动

机，实现潜能最大化。三力模型相当于将目标点仅仅聚焦于生活力、学习力、社会力，窄化了人的发展的价值体系，以此为朝向也容易将项目本身的价值空间缩小。

**第二种潜在风险是项目产生扭曲或变形。**随着三力模型的推进，弘慧为了更好地督促陪伴者落地服务内容、实现项目目标，考核机制相伴而生。尽管当前考核机制的门槛较低、约束相对较少，但一旦将三力模型与考核指标相结合，其结果很可能是指标越来越细、越来越多。倘若进入此条轨道，陪伴者很难将时间和精力花费在需要用心灵、用爱而开展的实质性陪伴上，而是投入到应付各类形式化考核指标的完成上。在这种情况下，项目模式便无法得到有效运转，服务效果也难以达成。

显然，以上两种潜在风险均与弘慧推出三力模型的初衷相违背，也与弘慧对弘慧学子和志愿者作为人本身的关注的理念及行动体系相违背。

## （二）引入项目模式的视角

从评估团队多年来对教育类公益项目的评估经验可得，项目模式的梳理及应用很大程度上能够有效避免所潜在的两大风险。项目模式是指一个项目逐渐成熟起来的并能相对稳定运作的行动体系，包含着项目团队的技术积累与相对稳定的价值加工过程。其无法通过三力模型倒推而来。根据对当前弘慧发展脉络的诊断和把握，评估团队呈现出两条可供参考的发展路径，以供弘慧团队自行选择。

弘慧当前的陪伴体系是十余年服务过程中不断探索、不断积累、不断沉淀而来的。在助人行动开始前，弘慧并没有一个预先设定或设计出来的项目模式，所拥有的是充满需求的服务对象和坚守对人的陪伴与关注的理念。在助人行动中，弘慧依据这份理念边服务边探索、边服务边调整、边服务边迭代，最终形成一个相对完整、系统的项目模式，这是典型的有机生长过程。因此，弘慧往前发展可供参考的路径之一是：**完全抛弃三力模型，继续沿着有机生长的脉络往纵深方向发展，在保证基本制度安排的基础上给予陪伴者充分的自主运作空间，自下而上汇总各项目校、各营地、各陪伴者的成功做法及经验，对其进行梳理、总结和解读，再自上而下投放给所有陪伴者们，投放的方式可以是分享**

### 做法+挑战式对话+现场提炼原理。

诚然，三力模型也有其可取之处。对于新加入的陪伴者来说，三力模型可以扮演一展“指路灯”的作用，引导他们往特定的方向迈出实践的第一步，但随着陪伴者自身服务经验的积累、服务能力的增长，其对于服务手法的有效性和价值的捕获会更加的敏锐，此时更加有益的做法或许是减轻三力模型对陪伴者的“硬要求”，对他们已经探索出的成功经验进行总结、解读与反馈。至此，弘慧往前发展的另一条可供参考的路径为：以三力模型作为“脚手架”引导陪伴者进入到最初的助人行动之中，与此同时引入项目模式的实质逻辑，始终保持对陪伴者优秀做法的收集、解读与汇总，并将项目模式中的核心技术和特定参数与培训机制、考核机制匹配起来、降低三力模型在其中的比重，实现服务方向的把握和服务精髓的传递。