

陈一心家族慈善基金

合肥校园阅读旗舰项目回顾

项目复制推广潜力研究

由 DeepNexus 咨询有限公司林贞吟编写

2018 年 6 月 30 日

报告摘要

根据对陈一心家族慈善基金和石头汤悦读校园联盟在安徽合肥联合实施的“阅读和图书馆旗舰项目”为期八个月的回顾，这份报告呈现了四组研究发现和三个结论。本报告试图总结旗舰项目的成功经验，帮助创建一个旨在促进“悦读”的示范性项目模型。以下是报告提出的主要研究发现、结论和建议摘要。

1. 主要研究发现（第 2 节）

1.1 主要研究发现 1：项目相关性（第 2.1 节）

研究发现，旗舰项目不仅在满足项目利益相关者、学校和预期受益者需求方面有着很高的相关性，而且也与国家和地方促进“全民阅读”的政策高度一致。

具体来说：

- 研究发现，以阅读，特别是“悦读”为中心的旗舰项目及其要素“校园自由自主阅读”与促进“全民阅读”的地方和国家环境高度相关。（第 2.1.1 节）
- “领导层”“技术和能力建设”和“综合”要素及其各自的子要素在满足当地利益相关者和学校在阅读推广和联盟建设方面的需求也被认为具有高度相关性。（第 2.1.2—2.1.4 节）

1.2 主要研究发现结果 2：项目有效性（第 2.2 节）

总的来说，联盟学校的校长、教师、图书馆老师和学生都认为旗舰项目相当有效。但是，联盟学校的校园自由自主阅读实现程度各不相同。此外，成人受访者对大多数项目子要素的熟悉程度都较低。

具体来说：

- **项目总体有效性**（第 2.2.1 节）：基于以下三个方面，研究发现旗舰项目的总体有效性相当强：（1）成人受访者对项目总体有效性的看法；（2）成人受访者对“悦读”熟悉程度的自我感知；（3）学生受访者在校园阅读中书籍选择的自由度。
- **“校园自由自主阅读”要素**（第 2.2.2 节）：总的来说，自由自主阅读已经在所有联盟学校扎根，但在大多数学校还没有达到成熟水平。大多数学校在自由自主阅读方面已经达到中等水平，城区（较高收入）发起校处于自由自主阅读实现程度表的较高一端（通常是四级或五级），而农村学徒学校则处于较低一端（通常是三级或三级以下）。在促进校园自由自主阅读的十项

关键标准中，子要素“书”下的“书籍多样性和适用性”得分最高，而在自由自主阅读实现程度的平均值中，子要素“时间”下的“持续默读”得分最低。

- **“领导层”“技术和能力建设”和“综合”要素**（第 2.2.2-2.2.5 节）：成人受访者对校长圆桌会议、拉手互助机制、校长暑假工作坊、图书馆老师培训计划、合肥学校图书馆老师协会、阅读创新基金、政策相关的努力和联盟开放日的有效性，总体上感知相当强烈。然而，成年人对大部分子要素，即对校长圆桌会议、拉手互助机制、合肥学校图书馆老师协会、阅读创新基金和包河区两大政策的熟悉程度，经研究发现在 1 至 5 级的测量表中都略低略低于 3 级，其中 5 级代表最高的熟悉程度。
- **感知有效性的广泛趋势**（第 2.2.2-2.2.5 节）：尽管总体有效性很强，但项目所有子要素的感知有效性因校内角色、地区、联盟学校类型和学校类型而异，同时观察到以下广泛趋势：
 - 相比其他学校角色，发起校的校长和图书馆老师通常对各子要素的有效性感知最高。
 - 相比长丰县的学校，包河区学校对各子要素的感知有效性更高。
 - 相比拉手校，发起校的感知有效性更高。
 - 感知有效性往往在城区（较高收入）学校最强，在农村学校最弱，而在城区（较低收入）学校和郊区学校则相当。

1.3 主要研究发现结果 3：项目可持续性（第 2.3 节）

旗舰项目在社会、技术甚至政策方面的可持续性表现很强，其财政可持续性在某种程度上也相当强。然而，其运作可持续性仍可能存在巨大的挑战。

具体来说：

- **社会可持续性**（第 2.3.1 节）：通过动员石头汤联盟内外的不同利益相关者在学校推广“悦读”，以及多年来不断建立广泛的内部和外部网络，旗舰项目加强了其项目的社会可持续性。
- **技术可持续性**（第 2.3.2 节）：旗舰项目的技术可持续性也很强，这得益于其由专业图书馆老师组成的地方专家团队，他们可以向联盟学校甚至联盟以外的学校提供阅读推广和图书馆发展方面的技术支持。
- **政策可持续性**（第 2.3.3 节）：当地教体局的大力支持和介入促进了项目的可持续性，特别是在包河区。此外，旗舰项目与各级政府推行的“全民阅读”这一全国性政策高度一致，从而加强了项目的政策可持续性。
- **财务可持续性**（第 2.3.4 节）：与过去相比，国家和地方政府在推广阅读方面的强力政策支持也落实在用于图书采购和图书馆发展的更多财政投入，从而在一定程度上加强了项目的财务

可持续性。

- **运作可持续性**（第 2.3.5 节）：旗舰项目通过十年的努力，已经发展出一个相对全面的运作结构和系统。尽管如此，由于石头汤联盟由一群自我激励和具有奉献精神的校长和图书馆老师团队领导和运作，其自愿性质使得项目的运作可持续性仍然令人担忧。任何领导或人事变动都会削弱学校层面的努力、联盟乃至整个项目的可行性和可持续性。此外，包河和长丰学校之间的差距越来越大、大多数联盟利益相关者对不同子要素的熟悉程度有限、缺乏问责制的监测和评估系统等都可能影响旗舰项目的运作可持续性。

1.4 主要研究发现 4：模型的复制推广潜力（第 2.4 节）

旗舰项目作为其他学校、组织和地区效仿典型的整体潜力受到了绝大多数成人利益相关者的认同。项目要素及其各自的子要素被认为具有示范性。然而，项目的每个子要素中还有一些领域可以进一步改进，以增强其作为其他学校、组织和地区效仿模型的推广潜力。

2. 结论（第 3 节）

2.1 结论 1（第 3.1 节）

旗舰项目显示出在其他学校、组织和地区的复制推广潜力，这种推广潜力同时存在于概念层面和实践层面，尽管在后一层面的潜力较低。通过应对当前面临的挑战并加强其项目有效性和运作可持续性，该项目在其他学校、组织和地区的复制推广潜力不仅在概念上而且在实践中会得以加强。

2.2 结论 2（第 3.2 节）

陈一心家族慈善基金已开发的“阅读曼荼罗”（Reading Mandala）可以作为未来推广旗舰项目的理论模型。就其运作模式而言，旗舰项目可以概念化为两个子模型，即校园自由自主阅读子模型和校园联盟模型，两个模型服务于不同的目标，但联系紧密，相辅相成。如果要对旗舰项目进行复制推广，最好将其运作模型定义为由两个独立子模型组成，是具有高度灵活性和适应性。

2.3 结论 3（第 3.3 节）

要成功推广“悦读”，不仅仅需要参观石头汤联盟学校和复制旗舰项目的模式。一些关键条件以及其他有利条件对于成功复制推广旗舰项目也非常重要。

关键条件

- “悦读”、阅读推广和图书馆发展的理念变化（第 3.3.1.1 节）
- 领导力强且对阅读有坚定承诺的校长（第 3.3.1.2 节）

- 负责阅读推广且具有相关能力的人员（第 3.3.1.3 节）
- 拥有适合学生阅读并可供学生借阅的丰富书籍（第 3.3.1.4 节）
- 阅读推广和图书馆发展的资金（第 3.3.1.5 节）

其他有利条件

- 其他学校利益相关者积极参与阅读推广活动（第 3.3.2.1 节）
- 开放的、儿童有好的图书馆（第 3.3.2.2 节）
- 专业人员和专家的技术协助（第 3.3.2.3 节）
- 政府和政策支持（第 3.3.2.4 节）

3. 建议（第 4 节）

报告最后提出了以下三项建议，供陈一心家族慈善基金和石头汤联盟参考：

- a) 加强旗舰项目在实践中层面的复制推广潜力，特别是在项目各要素的有效性和运作可持续性方面（第 4.1 节）；
- b) 扩大复制推广的概念（第 4.2 节）；
- c) 制定未来复制推广的战略计划，并发展不同的复制推广策略（第 4.3 节）