

教育的可变之道

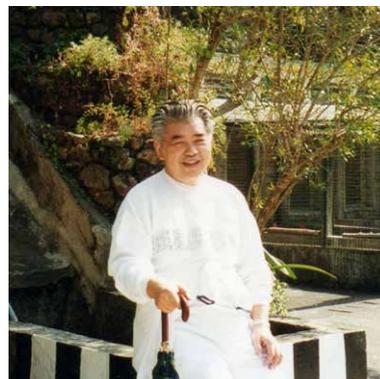
快乐阅读：适应本土的新模式



创办人简介

陈一心先生（1929-2003）

陈一心先生于民国初年出生，历经内战及中日战争的磨难，曾旅居四大洲，创立了兴盛的国际性企业。他从未遗忘自己的根以及自己在家乡度过的童年岁月，并于后半生致力帮助不幸的人，对家乡江苏省启东市的公共建设投入大量精力和财力。



陈先生出生于 1929 年，14 岁时离开家乡前往上海求学。1948 年，他来到香港，后来远赴英伦留学。1957 年，陈先生返回香港，加入家族企业工作。他成功地在西非国家——尼日利亚、加纳和科特迪瓦开设工厂。正如许多同辈一样，陈先生年轻时经历了挫败、战乱和饥荒等磨练，使他在荒芜的地区开拓业务时，能够应付种种严峻的考验和挑战。他为人积极向上，对事物具有非凡的洞察力，而且努力不懈，因此在个人及事业上都获得杰出成就。陈先生的勤奋，加上稳健的投资策略，为家族事业带来丰厚的回报。

父亲陈兆民先生，从小开始，就教导儿子慈善事业——回馈的重要性。1972 年在香港支持的陈兆民中学是陈氏家族第一个慈善项目。陈一心先生在启东修建了六所学校、一个社区医院及家乡所需的大量公共建设。2003 年 11 月 29 日陈一心先生溘然而逝，但他一生的慈善工作催化了 2003 年 10 月创建的陈一心家族基金会（现“陈一心家族慈善基金”）。

陈一心先生驰骋商界，关爱家庭，慷慨捐输，一生备受尊崇。这位热诚慷慨的慈善家生前非常关注年轻一代的教育，希望他们的潜质得以发挥。以他命名的陈一心家族基金会将延续这种精神，服务社群。

陈一心家族慈善基金

关于我们

成立于 2003 年，陈一心家族慈善基金是一家拨款和运作混合型基金会，策略重点是借着发展图书馆及推广阅读计划帮助改善幼儿阅读素养和读写能力。对于能提高教育成效和促进儿童个人成长发展的课外体验式学习项目，基金会亦十分支持。

资助项目区域

本基金会乃拨款机构，资助在中国内地（主要分布于北京、上海、安徽、江苏及云南）、香港和非洲加纳的创新、高效能和具影响力的项目。



使命宣言

建立、支援及延续各种提升学习能力和个人发展的创新方法，以培育下一代的潜能。

包括：

- 资助本地有关团体及人士提升能力
- 介绍最佳方法或崭新意念
- 扩展成功项目
- 鼓励推广创新意念
- 协助培训图书馆人力资源
- 推广优质文学
- 支持生活技能训练

理事寄语

我们很高兴呈现此案例，
分享自 2003 年陈一心家族慈善基金创办
以来的一些重点工作。

作为一家基金会，
这些回顾是一次绝佳的机会，
让我们反思我们已经做了什么，
我们学到了什么，
我们可以如何做得更好。

案例将详述我们的经验、教训
及采用的方法，
我们也希望通过分享，
支持他人的慈善之旅。

教育的可变之道

快乐阅读：适应本土的新模式

“想象力比知识更重要。因为知识是有限的，而想象力概括了世上的一切，推动着社会进步，是进化的源泉。”

阿尔伯特·爱因斯坦

陈一心家族慈善基金对阅读的倡导反映了他们的核心理念：沉浸于阅读的快乐童年会带来终身学习的习惯。本案例由 James Henri 教授所撰写。James Henri 教授自 2007 年起担任基金会阅读和图书馆项目顾问，借此案例探究如何发展出比功能性阅读更为有趣的“快乐阅读”的文化。

愿景

从阅读项目设立伊始，基金会就有清晰的使命。其主要目标就是在中国农村地区培养“快乐阅读”（Happy Reading）的观念。尽管这一词汇在专业学术文献中并不常用，但“快乐阅读”的意思也并不难理解。基金会相信快乐阅读有助于造就快乐的人，赋予他们想象和探索大千世界的能力。正是这一信念驱动着基金会在那些能够帮助孩子享受阅读的项目上持续投放资源。0-12 岁的中国农村儿童成为基金会阅读项目的天然目标人群。

对所能资助的项目的类型做出限制是必要的。基金会选择了以幼儿园、小学以及家庭与社区为基础的项目，这些项目最大程度覆盖了目标人群。在地域上，项目重点区域被缩小到陈家人的故土——江苏启东。启东成为了先驱项目点，之后又扩展到同在江苏省的邻市海门。后来，项目先后在合肥市、安徽多地以及云南和甘肃的偏远农村开始试验。



理事会的持续监管

一旦确定将“快乐阅读”作为资助重点，理事会保持积极主动的监管就显得尤为重要。这些监管必须包括：提供充分的资金和资源确保项目达成不同阶段的目标；项目所提供服务的_有效性；通过详实的项目报告来确保从失败中吸取经验；以及在恰当的时机下选择改进或终止方案。

执行总监所扮演的角色就是项目现场与理事会之间的重要联系人。执行总监需要亲临项目所在地、与项目合作伙伴沟通、选择项目计划以及监测项目进展。执行总监必须能够谈妥初始计划，并有效地处理突发事件。因为执行总监需要走访与监管基金会所资助的全部项目，所以项目的地域分布不应过于分散。在地理位置相对集中的基础上进行项目支持能带来良好的监测，也能促进经验的分享交流。

先行者

在不同的领域和行业，诸多基金会都参与了慈善项目的发起。作为“先行者”，他们所面临的挑战之大不言而喻。对于陈一心家族慈善基金来说，这些重大的挑战包括：如何向一个广泛不认可阅读趣味性的群体介绍“快乐阅读”；寻找能够利用专业知识，识别具备相似理念的当地合作伙伴；说服利益相关者尝试值得冒险的先驱项目，以及取得当地政府以及参与者的认同。作为一个“先行者”，这些都必须在没有成熟实践经验借鉴的情况下完成。

在理事会和执行总监对这个领域缺乏专业知识的情况下，挑战会变得更加复杂。这就意味着三点：

- 项目实施初期的保守是明智之举；
- 寻求专业意见很有必要；
- 缩小领域范围，以加强学习，提升专业水平。

发现问题

在基金会开展阅读项目的初期，图书馆在中国学校形同虚设，尤其是在农村小学，图书馆仅仅被当作是存放书籍的仓库，书籍也多以认字、基础知识学习等类别为主。书店在农村地区更是难觅踪影，学校图书馆几乎又是农村地区孩子唯一能够接触到书籍的地方。阅读，近似狭义的说教。中国的出版社似乎对“快乐阅读”不感兴趣，对国外译作也鲜有问津。

此外，家长对于“快乐阅读”的理念也不支持，他们更希望孩子们把看“闲书”的时间用于课本学习，以在考试中取得高分。学校里，喜欢阅读的孩子往往是从自己家里带书去学校，而非阅读学校购买的书籍。这些根深蒂固的思维都需要得到改变。

合作

理事会成员意识到，简单移植国外的点子是绝对行不通的。共担风险的合作才能为成功提供最好的机会。首先，有必要找到一位图书馆领域的专家向理事会介绍学校图书馆，并制定“快乐阅读”的实施方案。在常常被蔑称为“文化荒漠”的香港，图书馆发展已经被视为教育改革的核心。理事会成员与香港国际学校的图书馆人员进行交流，对方提供了关于构建以“快乐阅读”为重点的图书馆平台计划。

此外，建议还强调了利益相关者的重要性。包括当地教育部门、学校校长和家长。学校和家长之间的联系极为重要。绝大部分农村家庭很可能都处于“无书地带”，接受传统教育的家长们在阅读方面几乎是零经验，对学习型阅读没有兴趣，更不用说兴趣型阅读。

作为讨论结果，理事会开始意识到现代学校图书馆的复杂性以及它对于师生学习与休闲娱乐的重要意义。寻找合适的试点学校和能为计划提供持续支持的当地合作伙伴显得尤为关键。执行总监要具备必不可少的技能，并了解如何克服当地阻力、发挥当地支持。基金会因为对启东政策和教育环境的熟悉而取得便利，这种熟悉与陈家在启东的慈善历史相辅相成，为“快乐阅读”的迅速开展实施铺垫了道路。

找到一个合适的当地合作伙伴尤为重要。合作伙伴应在当地拥有适当的规模和人脉关系，以确保各种阻碍都能通过协商得以成功解决。基金会确定“关心下一代工作委员会”（“关工委”）是一个合适的组织，与关工委由此建立了紧密的伙伴关系。关工委能够联络当地学校与教育局，并通过他们对教育政策和教育实践的认知，协助基金会实施计划。借助在当地的地位，关工委还能够协助解释项目并争取支持。

尽管这样的合作关系有其价值，它提升了阅读在重要利益相关方心目中的位置。然而随着时间的推移，基金会和关工委之间观念的差异日益凸显。关工委更关心考试分数，对阅读的重视局限于为应试做准备，而非阅读兴趣和阅读习惯的养成。

受启东项目早期成功的鼓舞，基金会开始在全国范围内寻找其他机会。因为启东的成功经验在人际网络中广为传播，不少人通过“朋友的朋友”找到了基金会。遗憾的是，与关工委的合作模式在别处不可复制，基金会需要寻找更多新的途径，包括与当地 NGO 建立合作关系，或者资助当地机构的阅读推动计划。在这一过程中，基金会学到了重要的一课：若是没有合适的当地合作伙伴，计划通常则不宜开展。

监测评估

“快乐阅读”行动极度倚赖人与人之间的频繁交流。这在早期非常有必要，能够确保合作关系和项目计划皆在正轨。实地探访为项目双方建立关系、促进项目间交流、提供支持、倾听当地需求都提供了绝佳的机会。其中，倾听最为重要，能直接了解当地的需求，找出误解和需要帮助的地方。

例如在早期，由学校发起的议题总是关于如何整理图书馆馆藏以及如何确保书籍不失窃。书被认为贵重如金，图书馆因此常常将书籍重重紧锁。有些图书馆为了防止书籍丢失，索性概不外借。基金会花了巨大的工夫，让这些学校明白书不是黄金而是粮食。作为粮食，就应该被“吃下”。如果在使用期间丢失或者损坏，也不一定是坏事。衡量图书馆好坏的标准不是学校拥有书籍的数量，而是每个孩子喜欢看多少书。花费大量时间为书籍编码和防盗不重要，重要的是该怎么摆放才能让孩子一眼就看到他们的心头好。同样地，师生们共同推广好书，远比评选“阅读之星”更重要。作为图书馆，如何能对读者产生吸引力、如何让阅读变得便捷，这两者应该优先被考虑。



便宜书和适宜阅读的好书之间区别很大，所以更大的挑战就是让当地合作伙伴充分认识到两者的区别。令人困扰的问题是在折扣面前如何该衡量书籍品质。合作伙伴通常会因为折扣而把整笔预算砸在一个供货商身上，事实上这类采购的书籍往往不适合孩子们阅读，但他们似乎并未考虑这一点。

对于书籍采购，学校通常都缺乏判断力。在最糟糕的案例中，教育局包办了整个购书流程，进行采购招标，价低者得标。教育局本身几乎没有具备专业出版知识的人员，也没有为学校购书而专门培训过的人员。一些学校因为收到低质量的廉价书籍陷入尴尬，弃之不用的这些书籍，只在年度检查时拿出来展示，应付检查。

另一个常见问题就是指派不恰当的图书馆负责人。在大多数案例中，学校在图书馆人员方面的选择都是糊里糊涂的，最后往往由厨师或者园丁顶上。很明显，这就是一味追求教学，而忽略了藏书丰富、专业人员齐备的图书馆的重要性。而选择一位热爱阅读或者能够创造“阅读绿洲”的人，并不在学校的考虑范围之内。

基金会在这个过程中也学习到，设定恰当的项目衡量指标在监测评估中至关重要。“快乐阅读”项目由于经验缺乏而受阻。加之缺少适当的研究对作为指导，又加重了问题。项目走访中，缺少专业人士的参与——虽有基金会的香港顾问全权负责项目走访，但却没有合适的本地项目走访人员。所有这些都意味需要采取补救措施。

有时候，成功路上最大的障碍来自对象本身，他们告诉资助者他们所“认为”资助者愿意听的话，而不是资助者真正需要听到的话，甚至夸大要点，扭曲事实。不惭愧地说一句，领悟到“不是所有种子都会发芽”这一道理很有必要，因为有太多现实的因素，诸如贫瘠的土壤、无知的园丁、不恰当的耕犁、糟糕的气候、疏于施肥浇灌等等，对于园艺来说如此，对于“快乐阅读”也同样如此。

磨练与失误

在计划和实施阶段，往往要先遭遇失败，才能取得进步，“快乐阅读”也不例外。当一个计划没有取得预期进展，我们就一定要找明原因：是一开始的想法就错误吗？又或者想法正确，是没说清楚？或者计划不够好？还是实施不当？

“快乐阅读”计划曾一度显出颓势，基金会当机立断，决心从头到尾复审整个项目。这次复审由香港大学教育系的专家们领头，他们都是在阅读和学校图书馆建设方面极具经验的专业人士。复审过程兼容并蓄，既吸收了外国同类项目经验，又包括中国国内的实地考察。复审结论推断出，项目存在着一些亟需解决的显著问题，也指出包括象 Room to Read 这样的优秀组织，其项目模型在中国农村也不易实施。根据详尽的复审结果，基金会聘请专家为持续发展设计出一套稳健的项目模型，它兼具持续性和扩展性。专家们给出的解决方案被称作“阅读曼荼罗 Reading Mandala”（见下图）。



阅读曼荼罗 Reading Mandala

注：阅读曼荼罗 Reading Mandala，是 2007 年陈一心家族慈善基金会顾问走访国内多个阅读项目后，结合国内外阅读推动项目的经验，开发出的“以儿童为中心”的阅读项目模型。此模型兼顾了阅读项目的持续性和扩展性。

基金会每两年会在中国内地和香港举办一次国际阅读论坛，“阅读曼荼罗 Reading Mandala”即成为第一届国际阅读论坛的焦点。这些相互交流的论坛让大家有机会交换最佳实践经验、实现革新创想、挑战固有思维，更能让人倾听到当地人的心声。从大家对于 RM 模型的反馈中，基金会找到了需要进一步检视和完善的关键问题。

一个最直接的变化就是“快乐阅读 (Happy Reading)”的命名问题。“阅读曼荼罗”采用了在专业和学术文献中随处可见的“趣味阅读 (Reading for pleasure)”一词，但这个词汇尚未在中国试水。这也正是“阅读曼荼罗”受到质疑的地方。中国文化根深蒂固的观点是“学海无涯苦作舟”，而从阅读中找乐子的西方观念显然不被中国文化所容。因此，“趣味阅读”被推荐更改成“自由自愿阅读 (Free Voluntary Reading)”这一更为大众接受的说法。“自由自愿阅读”要求学校图书馆能够拥有包括小说和非小说在内的丰富馆藏，并且能够提供便捷途径，让书籍随手可得；同时将阅读视为学校较为重要的活动，并提供阅读时间，培养阅读兴趣。

经验教训与计划实施

过去数十年间，基金会在如何最好地准备与实施新计划方面学到了不少经验。在任何计划中，选择学校时，很有必要了解学校的动机。这所学校是否有过此类项目尝试？这个项目与学校其他项目是否具有可比性，能否兼容？学校追求成功是真心为了学生还是只求校方名声？学校与教育局的关系如何，能否让这些新点子有扎根成长的机会？

基金会深知，成功需要坚韧的毅力和不断的关注。要为学校提供相互学习的机会，鼓励反馈和对进步的渴望，这非常重要。但在文化背景和政治体系不同的情况下，成功不能简单移植。就算仅在中国，教育部门之间的不同、利益相关方之间的差别也是显而易见的，再好的项目想要移植过来，也应该做出改变。尽管竭尽全力去发展的项目兼具持续性和扩展性，也必须考虑和注意到学校之间的显著差别。（有的校长是政客，有的不是；有的学校有过成功创新的历史，有的没有；有的学校背后有社区支持，有的则没有。）花时间去认清这些因素，对于任何新项目的成功都很重要。

结论

基金会已经在阅读及图书馆建设领域积累了丰富的经验和专业知识，足以被称为中国的领军人物。基金会因在中国内地推广“快乐阅读”而入选了2014年美国国会图书馆最佳实践奖。除启东外，各个先驱项目所带来的洞察力源源不断地注入了合肥“石头汤”阅读旗舰项目，该项目将在另外的案例研究中详述。而基金会在启东面临的挑战，引发我们对在中国大陆推广其他教育模式的一些关键问题的思考。

- 在语言教学中，汉字总是要通过认真仿写才能学会，在这种情况下，陈一心家族慈善基金应如何对传统教育中“复读、模仿、背诵”的理论进行改革？让创新的模型适应当地环境极为重要。在英文国家，例如自然拼读法这样的实验性方法论被认为是学习字母表的可替代方法，但在汉语语境中就行不通。
- 在该领域没有前人经验和知识的情况下，如何在不熟悉的环境中选择共担风险的当地合作伙伴？先前的案例已经表明这样的合作关系关乎项目成败，我认为基金会需要更严格地考虑究竟自己想从合作伙伴处找到什么，以及项目初期的技能匮乏该如何克服。（对于任何想要改变沉痾旧疾的公益机构来说，这是尤为棘手的挑战。）
- 引入“外来思维”并将其培养得枝繁叶茂的最佳方法是什么？在儒家思想的藩篱下，陈一心家族慈善基金还能够在哪些其他的中国传统中获取灵感？但这并不意味着只认同本土的思想。无论来自何方去向何处，开拓者们总是不合潮流的。基金会的工作前提必须是，此种方法确实可行，且具有很强的说服力。
- 若基金会因为鼓励独立思考而被扣以“个人主义”之名，那么值得注意的就是，中国最大的社会经济挑战将来自于创新精神的匮乏。中国若想从工业化发展至后工业化社会，必须拥有活力，拥有勇于打破常规、具备创造思维的企业家。儒家思想体系的建立，使中国的社会风气变得严格盲从、等级森严，鲜有人对此批判，多数人选择从众。但资本主义要求的却是“颠覆性思维”，这样才能打磨和发展出新产业。只有当教育体制呼应社会需求、锐意进取，中国社会的整体变革才能可持续地发展下去，基金会正力图成为这一变革的催化者和响应者。

- 最近，关于中国教育体制的电视纪录片成为风潮，其中的大部分都在关注严格的教育纪律和应试高分。它们让我想起了赵勇的书《谁害怕大坏龙：为什么中国拥有全世界最优秀（以及最恶劣）的教育体制》，《纽约书评》对其这样评价：

“赵在书里写道，中国陷入了西方的溢美之词中，虽然努力想要打破制约创造性的应试传统藩篱，却被西方人的赞美所累，不敢轻易抛弃造就高分的教育手段。”

这是巨大的讽刺，也是对中西方认知之间复杂作用力的深刻洞见。我想知道陈一心家族慈善基金在中西方传统带来的多样实践经验中寻求提升的同时，是否也有足够空间去打破这样的反馈循环。



www.cysff.org