

北京春晖博爱儿童救助公益基金会
春晖妈妈项目评估报告
【精简版】

北京七悦社会公益服务中心

2020年6月

评估声明：

1. 本机构及评估小组成员与春晖妈妈项目的相关方无任何利益关联或冲突。

2. 本报告是北京七悦社会公益服务中心受北京春晖博爱儿童救助公益基金会委托撰写，任何第三方对报告的使用均需获得北京春晖博爱儿童救助公益基金会及北京七悦社会公益服务中心的授权。

目 录

第一部分 基础信息	3
一、评估概要	3
二、首要目标：服务模式的勾勒	3
三、评估方需要具备特定的专业技术	4
四、评估的方法论：分析框架法	4
（一）分析框架的含义	4
（二）分析框架的基本思路	5
（三）具体评估思路	6
五、服务模式的追溯：节点问题法	6
六、事实收集方法	7
第二部分 春晖妈妈项目的目标理念	9
一、前提说明	9
二、目标理念：回应式	9
（一）什么是回应式	9
（二）回应式的总体目标	10
（三）回应式的技术手法	11
三、回应式目标的落地路径	13
（一）划分为两个模块	13
（二）生活模块中的回应式	14
（三）功能模块中的回应式	15
四、目标理念的评估含义	16
第三部分 服务模式的前沿建构	17
一、最基础的回应	17
（一）场景	17
（二）引入回应式的变化	17
二、光和影主题活动	19
（一）情景描述	19
（二）解读与分析	19
三、有序进入的难题	20
（一）寓意故事一：如何安抚痛哭着的孩子	20
（二）寓意故事二：如何让孩子安静下来好好上课	21
（三）整体分析	21
四、融合教育的场所	22
（一）福利院内的融合教育	22
（二）推动融合教育所面临的难题	22
（三）回应式体系中试点推行	22

(四) 融合教育带来的儿童发展潜力	23
五、走进外界社会场所尝试运用	24
第四部分 目标理念在现实中渐次展开	26
一、自上而下的推进体系	26
(一) 概况	26
(二) 福利院覆盖面不断扩展	26
(三) 项目类型不断丰富	27
(四) 理念自上而下的推进格局	27
(五) 差异化发展	27
二、自下而上的成长过程	28
(一) 底部成长的自主性空间	28
(二) 自主性空间带来内在激励	29
(三) 底部实践经验向上的汇聚	29
(四) 优秀人才自下向上的汇聚	29
三、自上而下的支持体系	30
(一) 支持体系的基本架构	30
(二) 支持体系与管理体系相分离	31
(三) 自下而上成长体系与自上而下支持体系的汇合	31
四、快速推进的成长体系	31
第五部分 结论与建议	33
一、结论	33
(一) 技术水平差异分布的格局	33
(二) 差异化格局中的低点位置	33
(三) 差异化格局中的高点位置	34
(四) 项目的发展：接近于最快速度	34
二、关于评估的思考	35
(一) 有关服务模式的事实基础	35
(二) 由服务模式→所产出的结果	36
(三) 关于社会影响力评价	36
(四) 公信力问题	37
(五) 服务模式评估的继续演进	38
三、行动建议	38
(一) 梳理属于自己的道理体系	38
(二) 鉴别底部探索成果，丰富每一环节的服务模式	39
(三) 支持体系与管理体系的关系梳理	39
(四) 适度调整内部评估制度	39

第一部分 基础信息

一、评估概要

本次评估尝试了一种全新的方法，通过这种方法深度勾勒北京春晖博爱儿童救助公益基金会（以下简称“春晖博爱”）春晖妈妈项目的回应式儿童发展服务的服务模式，更清晰、更有深度地梳理出回应式到底是什么、现实中操作的路径探索、已经积累形成的操作技术与服务模式，以及实际所产生的儿童发展效果。

回应式整体来说是以儿童为中心、以服务者的回应作为手法的儿童成长养育体系；它在基本能力、行为动机、人格体系的综合性发展等方面追求儿童潜能全面性的最大化挖掘，从而与过度关注外显能力、应试功能、优胜者哲学的做法形成对照。

春晖妈妈的项目格局是将回应式这一理想的理念应用于全国各地的儿童福利机构中，以儿童福利院为主，运用于当下以轻度、重度残障儿童为主的儿童群体的养育和发展服务中。服务对象包括 0-18 岁的福利院儿童，包括孩子们从生活的空间到知识与能力培养的空间两条主要脉络之上。

二、首要目标：服务模式的勾勒

春晖妈妈项目的整体运作都在追求一份理想的目标理念，即通过回应式的抚育教育手法促使儿童得到最佳的发展。这份目标理念落地的过程中，需要在现实中探索相关的技术手法，需要解决一系列节点性问题，从中获得服务模式（或一般化地称之为“项目模式”）的逐渐成长。

这意味着服务模式并不是事先就拥有的。在起点处拥有的只是理念以及学术意义上的诸多理论，尽管看起来都具有吸引力，尤其是福利院系统的残障儿童更加需要，但理想与理念并不等于能直接落地，更不等于一线服务者能够接受。于是，春晖妈妈项目在二十年的发展中，大致遵循的轨迹是**最基本的项目落地→回应式理念的最原始运作→慢慢的技术积累与服务模式的发展→一部分项目点已经具有了较为成熟的做法，构成了春晖妈妈项目当下服务模式的最高水平。**

因此本次评估的主要目标在于对春晖妈妈的服务模式进行梳理和呈现。一方面，对项目的资助方以及更广泛的社会公众更深度地交代，把握特定的资源运用所追求的目标理念是什么、这份理念到底是否落地，落地之后已经拥有了怎样的专业技术

体系、可以实现怎样的社会价值；另一方面，对项目运作方予以支持，通常项目运作方已经探索了十数年的时间，获得了相当程度的积累，能够解决一些儿童发展中更为复杂的问题，但项目运作团队自身或许没有总结出来，因而迫切需要从第三方的视野重新看待和剖析。

更为重要的是，本次评估力求将春晖妈妈十余年的技术积累，以服务模式构建的方式公之于众，从而让同领域里的学习者能够看到先行者的探索。服务模式在单纯能够运作起来之初，还未必能够实现这一效果，因为人们（包括运作方）未必能够将其中的道理说明；而到了服务模式的勾勒阶段，则既能看到效果，又能阐明其背后的运作道理，相当于形成一份技术说明书。

三、评估方需要具备特定的专业技术

基于上述评估的目标定位，就需要项目评估方不仅具有评估方面的专业性，而且需要真正看懂项目，甚至要求比项目运作团队更能看懂并将之呈现出来。因而，只具有一套评估的工具与流程，但却对被评估的项目不甚了解的团队，或许只能做出一般化的数据测量或者是常规的规范性检查，而无法观察到项目中儿童服务的深度内涵，更无法将其勾勒出来对项目团队予以指导。

由于本次评估的评估团队长久以来从事于各级社会组织的等级评估、政府购买社会组织服务中的项目评估，以及接受公益组织委托而进行的服务模式梳理，因而在这方面已经拥有了丰富的积累。其中既有关于服务模式的一般化梳理以及基于此进行评估的技术体系，又具有对儿童发展类项目一般化模式的深度认识与方法技术，因而可以满足委托方深度评估的需求。

春晖妈妈项目所追求的回应式拥有自身的独特体系，且该体系在中国已经探索了足够长的时间，被评估方春晖博爱自身的经验与技术含量已经十分可观。因而，本次评估在一定程度上也是一个双方相互学习的过程。

四、评估的方法论：分析框架法

（一）分析框架的含义

通常在理论研究中会建构分析框架。对于特定项目的评估，我们将分析框架的建构看作是对评估团队能力考验的最高形式，这意味着对特定项目的评估不仅需要收集到有关运作的基础事实，而且还要将事实放到特定的分析框架中加以解读，据

此得出结论。在这一做法下，尊重每一个项目的独特性，尊重每一个团队的理想、用意与项目思路，尊重项目背后的理论与理念体系。

（二）分析框架的基本思路

1. 承认并尊重项目运作方自身的理想追求模式，即目标理念

在春晖妈妈项目中，项目团队的理想追求模式体现在“回应式”这一核心概念上。尽管回应式的展开有各种具体的表达，对它的描述也存在着逐渐发展和逐渐展开来的过程，但是关于它的核心含义则已经达成基本共识。要对该项目有效地评估，就需要将该目标理念勾勒出来、明确下来。

2. 追寻目标理念的落地过程

理念的落地并不容易，理念是理想的，而现实中存在着各种各样的难题，于是落地到运作环境中务必要经历自下而上的探索过程，整个探索过程是以现实为基础，以理想化的理念为目标而不断积累，从而实现有机生长。

3. 观测项目团队技术积累的动态过程

随着生长的不断进行，项目运作团队产生了一些有益性的积累，它可以促使项目不断解决一个又一个的具体问题，让理念能够更高程度以及更稳定地落地兑现，到最后逐渐形成一套相对稳定的使用资源、追求目标的行动方案。这一套体系化的、能够稳定运作的、不断产出理想目标的行动方案，即**服务模式/项目模式**。

所以，从一个角度来看服务模式是一个项目不断探索、不断积累而形成的一套具有技术含量、相对稳定的资源使用模式，从另一个角度来看服务模式则是项目理想目标理念的落地化形式。

4. 从服务模式→项目产出：一个全程可观察的事实体系

不管是在探索过程阶段（服务模式暂未形成），还是在稳定的服务产出阶段（服务模式已经初具雏形），都能够看出所投入的行动以及孩子们在其中所产生的变化。这些变化随时随地都会表现出来，并且与服务模式之间具有相对稳定的关联关系。典型的产出比如：带着孩子们看秋天的树叶，孩子们很兴奋；把小伙伴们安排在一起，他们开始有了互动；这位肢体还不怎么能动的孩子看到其他孩子在搽窗玻璃，开始显示出跃跃欲试的神态；妈妈在身边陪着，他更愿意在生活中去做肢体康复；认可他们的行为，他们不再那么抵触大家了……

重点在于这些过程与结果都是可观测到的，一线服务的春晖妈妈们也能觉察到这些变化，甚至其感受到的内容比上面的描述更加精细。

简要地将之归总为一个服务产品的“加工过程”：**服务模式→稳定的产出→可**

以觉察到的产出”。

5. 将可观察到的事实置于目标理念体系中解读其特定含义

从服务模式→结果产出，这一过程既可以被观察到，也可以被重新描述出来。正是这些客观的事实，使得评估目标能够实现。其原理是：

关注服务模式这一稳定的“加工过程”，意味着目标理念这一在最初就予以认可的价值，在现实中是否最终落地并获得了稳定的产出。具体包括三层含义：第一，目标价值物正在产出；第二，这份产出是稳定的；第三，这份产出具有技术含量（甚至是十余年技术积累的结果），因而它代表着一份资源投入正在产出一份具有更高价值的社会效果。

如果对此依然信息不足，可将考察的视角进一步延伸到结果层面，观察项目运作过程，看运作能产生怎样的结果。由于这些结果也是能够时刻观察到的，因而“加工→产出”的因果链条就会呈现出来。

（三）具体评估思路

基于分析框架，评估团队可以收集更为广泛的事实资料，包括从理想的理念选择与追求，到这份理念在现实中是如何落地的，再到其一步一步的探索和成长过程。由于这些事实可以被观察到，所以都是可被使用的事实体系。

一旦将这些事实置于目标理念的框架之中，就可以解读出特有的价值与意义，这正是它们可以用于评估依据的深层原因。所以，只要将项目追求的目标理念提前评估确认或者提前认可，那么接下来的评估工作就容易深入下去。

不仅如此，一旦形成稳定的产出模式，即服务模式形成了，那么评估便能进一步深化提升：它会将模式是什么的描述、模式的形成过程、模式的技术含量等关键因素都评价出来。至此，评估不仅可以阐明项目产出（或可能的产出）结果、这份结果的价值，而且还可以呈现这份价值的实现方式，从而产生指导作用。

五、服务模式的追溯：节点问题法

通常，项目运作团队即便已经拥有了成熟的服务模式，也未必能够系统深入地描述出来，评估团队则需要弥补这一缺口。

项目运作团队在服务模式的形成过程中通常遵循试误的方式，即通过不断探索来尝试怎样的做法能将回应式的理念落到地面；怎样的做法能够不断提升回应的水平，从而不仅解决通过回应让孩子们更加自主的问题，而且还能通过回应实现引领

孩子们的成长发展的目标。

评估团队沿用的不再是同样的过程回追法，而是节点问题法。节点问题法的基本思路是：每一类服务，每一类项目，都存在着一组有特定的节点问题。只有回答了它们，一个项目才臻于完善。反过来，在追问项目运作团队节点问题的过程中，只要看是否有答案、答案是什么，便能够判断出该项目的模式成熟状况。倘若面对此前从未遇到的项目，甚至连其间的节点问题都无法全部掌握，评估团队便可以本着开放的心态，与被评估方一同探讨节点问题及相应的解决方案。

从节点问题法入手所获得的答案，虽然同样来自于项目运作团队，但却与项目运作团队总结出来的说法完全不同，所产生的就是服务模式的勾勒。以另一种方式来描述，服务模式就是有关项目中节点问题解答方式的组合。

节点问题的答案理应从既有的社会科学理论中推测出来，比如动员参与首先要回答的是如何解决人们传统上没有参与习惯、参与能力的问题。这一节点问题可以从有关集体行动难题的理论以及特定社会场所的文化历史背景研究等获得答案。但在现实中理论或许明显落伍于应用的要求，于是关于节点问题有另外的答案来源，即以前对其他项目的深度研究或评估过程中所总结的一套节点问题组合。

由于本评估团队在过去十余年的时间里，在政府等级评估、公益组织的项目评估以及政府购买服务的项目评估等过程中积累了数百个、上千个项目深度分析的经验，因而对不同类型的项目已经有了相应的节点问题组合，这些知识积累可以用于对春晖妈妈项目的评估。

六、事实收集方法

第一，深入现场观察具体运作。春晖妈妈项目的落脚点是各省市的儿童福利机构，诸多的项目都发生在特定的福利院内，于是评估团队选择了8家福利院深入进去，到一线服务现场进行深度观察，包括福利院儿童的课堂、生活场所、类家庭场所等，与此同时与福利院里的相关人员包括春晖妈妈、顾问、儿童发展培训师以及院领导等进行深度的访谈与座谈，对每一个福利院的项目设置、开展状况、发展阶段、探索过程以及整体构成等形成整体性的了解。

第二，问卷调查分析。为了解春晖妈妈的实际工作情况、专业能力成长和服务状态，评估团队设计问卷并在春晖博爱的协助下线上发放匿名填写。受2020年初新冠疫情的影响，问卷难以全面覆盖，在基金会和福利院的协助下在7个福利院内发放问卷204份，回收有效问卷201份，有效回收率98.5%。

第三，观摩培训过程。评估团队对春晖博爱培训体系进行观摩，培训体系是知识、理念与技能的传递过程，其具体内容意味着春晖博爱整个运作体系的最典型也是最高端的表现。

第四，与不同群体深度访谈与座谈。访谈对象包括：基金会层面各层级管理者、培训系统的各级培训师与一线服务者春晖妈妈等，分为单独访谈以及集体座谈两种情形。

第五，挑战性对话。这是本次评估最具特色的方式，即在调研过程中不仅进行资料收集工作，还就相关的思路、观点、用意等进行质询式的对话，以最具挑战力的方式来拷问项目运作团队的深层次用意、可能存在着的制度与服务模式的漏洞以及探寻是否存在替代性方案。挑战性对话发生于评估团队与春晖博爱任意层级的人员之间，从一线服务者到基金会的最高管理者乃至发起人。

第二部分 春晖妈妈项目的目标理念

一、前提说明

第一，目标理念是指春晖博爱整个行动所追求的最理想目标——用“回应式”为核心概念而表达出来的一整套体系。

第二，评估中目标理念需要予以清晰地表达，而不能简单表述为一个泛泛的理念。目标理念是整个项目所追求的目标，是服务模式中的“路标”，它代表着整个项目运作所追求的价值方向。

第三，目标理念本身就是一份重要的信息，对它的勾勒会为社会公众以及捐赠方在选择时提供最有效的判断依据。在此之上，考察该目标理念是否落地、落地的程度即可。

第四，在落地的程度之外，另一份信息也至关重要。项目的理念可能只是部分落地了，表面上看它运作得并未达到完全理想的状态，但需要勾勒出在服务模式自下往上不断成长的过程中，它的速度是否达到了最大化。即在现有资源约束条件下，把脉和评价项目的发展方向与速度。

第五，目标理念的确认是基于分析框架法进行评估的核心。分析框架的建构相当于确定了“一百分是什么”的理想目标和实质内涵，再将项目的具体运作、积累过程以及实际发展水平等置于框架中加以考察。

第六，关于目标理念的系统化梳理是项目运作团队与评估团队共同构建的内容，也可认为是评估方基于评估过程而建构出来并让项目运作团队认同的理想目标。

二、目标理念：回应式

（一）什么是回应式

第一，回应式突出儿童的主体地位。无论作为老师还是妈妈，通过运用回应的方式来尊重和保护儿童的主体地位，来激发孩子们的主体地位。回应式意味着将儿童看作是具有自主性的独立个体，其本身具有内在的生长动机，回应式给予儿童内在动机全方位自我生长、展开的空间和机会，儿童始终是自己成长发展的责任主体，具有充分的坦然的自主性空间。因而回应式直接与以下三种方式相对立：一是管控，二是放任，三是单纯无任何互动的看护。

第二，回应式同样强调妈妈和老师们的主体地位。妈妈和老师们的存在，尤其是她们以带有母爱色彩的角色存在时，本身就是在接受回应。她们的出场会使儿童获得温暖感、安全感，其中既没有忽视儿童的主体性地位，又将儿童内在的深层次需求潜移默化地呼应起来。当然，在此之上可以做得更多，比如为儿童提供更丰富的玩具、材料，更为丰富的外界环境（比如感受秋色、雨天踩水等），可以在孩子需要的时候保护她们，可以在孩子安静做自己事情的时候坦然欣赏她们。

第三，回应式包含情感、态度和行为三个方面的回应。在情感方面的回应是通过回应与儿童建立起稳定的信任关系，让儿童形成安全的情感依恋；在态度方面的回应包含母爱的温情、接纳的态度、尊重、欣赏等等，教育抚育者以自己的某种态度或者状态来让孩子获得回应；行为方面则是最直观能够看到的外显性回应，比如与儿童一起活动、在各种事件各种场所中与儿童们的互动、反馈等等。

第四，回应并不仅仅是简单被动的呼应，相反是主动性的行为。对儿童的不同行为可以有选择性地回应，对同一种行为可以有不同方式和程度的回应，可以通过回应来激发儿童的好奇心，还可以通过回应让儿童更愿意接受妈妈或老师们的影响等等，因此回应中包含着特定的用意，包含着深度的教育目的，包含着引领儿童朝向特定目标的最快速前进的用意。

第五，回应是弥散化的。回应弥散在生活中的方方面面，甚至可以说它代表着内心中的一种坚守，代表某种人格特质。当回应内化于心成为坚守和特质之后，便会形成一套新的对待儿童的方式——自然的、有机的、无处不在的回应式对待。回应呈弥散开来的状态，如空气一般，儿童在每一个时间点和空间点上都能获得回应，都是一线服务者基于内心的坚守在现场中自然的创造，因而很难通过具体的行动步骤和动作安排来让回应完全真实地释放出来以及真正有效地运作起来。

（二）回应式的总体目标

回应式拥有五个明确的目标，内在蕴含着深层次的逻辑关联：

目标一：儿童自己是主体。这意味着儿童的主动探索精神、儿童的自我主体感、儿童从生命伊始对自我的认知都定位到被充分尊重的位置上，这将为其一生的成长发展奠定极为良好的基础。反之则是儿童处于被动的地位，甚至出现自我被掩藏、被伤害、被压制、被扭曲以及萎缩等。儿童的主体不仅体现在人格尊严上，还体现在探索世界的动机与好奇上、对自己对社会负责任的能力等诸多方面。

目标二：自我的发展全面展开。一方面，儿童的自我暴露在更多的外部环境下，从而让自我处于全方位的回应状态；另一方面，则是让自我的诸多方面都在回应中

得到发展，获得丰富且适宜的外界刺激，获得最有益最有力量的成长营养。

自我的发展在实质上包涵以下几个方面：第一，一个人不但要获得技能的提升，还需要获得好奇心的增加。技能的提升不能以透支兴趣为代价；第二，儿童不仅要获得显性技能的提升，即能测试出来的知识或者技能，而且还要拥有内在的难以被测量的能力，这部分能力通常是以感觉性的方式来表现的，如情商，逆商等；第三，儿童不仅需要有能力方面的提升，而且还要获得安全感、情感依恋和基本的胜任感；第四，不仅关注技能、情感而且关注儿童整个人格发展，其中从尊严感到自信心再到胜任感是非常重要的人格核心序列；第五，不仅包含人格的发展，还包含与社会良性相处的能力，这涉及到同伴关系如何建构、对他人的期待值以及在社会群体中自我的定位问题等等。

目标三：回归到人本身，追求人本价值。人本价值是指生命本身就有价值，生命本身的价值与人的主观幸福感受相关联。任何一个个体，尽管可能没有给世界带来物质利益或者其他方面的贡献，甚至可能还需要别人的照料，但每一个个体生命的存在本就是一种精彩，是多样化世界中独一无二的存在。

目标四：更为高端的生命价值。一个人在整个生命历程中要在外界发现巨大的价值空间，喜爱生命、喜爱自然、喜爱他人，于是短暂的生命历程里充满着幸福感。当然这并不会自然形成，也并不容易建构出来，但它至少是值得每一个生命个体追求的，回应式或许更有资格将这一目标置于发展目标之中加以追求。

目标五：可实现性。即回应式理论体系中，不仅要追求上述四个目标，而且回应式中蕴涵着有效的手法、有效的途径将上述目标真正实现。它意味着回应式不单纯是一种理念或者是原则，而是拥有一系列相应的技巧、技术手法，沿此可打造为承载着不同技巧、不同技术含量专业手法的“回应式专业货架”，并且持续不断地充实、填满和建构。

（三）回应式的技术手法

回应式的总体目标如何落地和实现？如何通过回应式来实现儿童成长发展的目标？本部分紧接着提出实现目标的六种技术手法或者是途径，六大技术手法从基础层面逐渐不断往上递进，相应地，其中蕴涵的技术含量和所需要的专业能力依次增加：



图1 通过回应式实现目标的六种技术手法

【手法一：刺激物的出现】

外界刺激包括人和物两个方面，刺激物的出场意味着回应的开始，孩子们会看到、会感受到这份刺激物的存在，因而这是最基础性的回应。通常情况下在适度范围内刺激物的丰富程度增加是有益的，具体包括：为儿童们创设安全、温暖的活动场所供儿童自由探索；提供各类材质的玩具、材料、多个活动区角让儿童触摸、多动手加工或者拆解；带儿童们进入大自然，接触自然，感受自然，观察外界景物。而母亲或者类似于母亲的人出现陪伴在儿童的身边，母爱的出场便意味着一份安全感和温暖感的存在，此刻她或许什么也不做也有着一种基本性的作用。

【手法二：关注】

关注意味着不仅身体性的出场而且在内心中关注儿童，这比出场更进一步。在回应式的体系中，关注不仅是意识到儿童本身作为生命的存在，以接纳、喜悦、欣赏的心情看着对方，而且内心中考虑到儿童、考虑到儿童的人格需求，因而时刻会以接纳孩子的伙伴、或是关心孩子的母亲、或是温暖指导孩子的老师等不同的身份在场。同时，关注意味着当儿童遇到困难时我们会搭一把手，儿童有需要时我们会及时给予支持，会听到他们内在或外在的呼声。同刺激物的出场一样，关注也是为了保障或促进儿童的健康发展而使用的特定技术手法。

【手法三：选择性回应】

关注为选择性回应提供了基础。当关注到儿童的状态和内在动机正在展开时，会发现其间存在着各种有利于成长或者不利于成长的内容，此时需要识别出来进行选择性的回应。简单来说，选择性回应就是回应什么和不回应什么；或者是选择以积极的态度还是以否定的态度来回应，而此处的否定与打击、与控制截然不同。

【手法四：引领性回应】

引领性回应是指尊重儿童、不损害儿童任何的自主性，加入外界积极性的教育意图，通过回应而产生引领性作用，或者说妈妈或者老师们在回应中相对于儿童形成影响力，让儿童自愿地被一线服务者影响从而自主地追求特定目标的实现，尤其

是进入功能性成长目标的轨道上来。

【手法五：场景设计】

典型的场景比如儿童一起分享点心、分蛋糕、玩球或者做游戏，从一个侧面来看这就是最轻松愉快的生活化场景，但从另外一个侧面看其中蕴涵着教育抚育者充分的用意和深层次的道理，比如让儿童们学会分享、表达和讨论，学会与他人合作，学会感激与被感激等等。场景设计是尝试创造性地设计和运用最生活化的情节、场景，基于自然的生活化情景来进行教育，尝试通过更纯粹的回应式来解决一些在以往不得不通过说教或者管控的方式来维系的场所和所要实现的目标。

【手法六：综合性参与】

随着儿童的年龄增长，他们越来越多的时间会投入到学习或是康复的场所，比如学前教育、兴趣辅导班、康复班等等。在过去儿童学习的一般化场所中，我们看到更多的是运用管控的方式，甚至会强调保留老师的惩戒权，造成的问题是为了让孩子学习、锻炼技能而牺牲了人的发展。但实质上运用回应式的技术手法首先能够引领孩子们的有序参与，激活其学习训练的自主性；其次升级课堂学习的方式和氛围，调整为游戏式、参与式、体验式的，而不是管控、填鸭、灌输式的，甚至惩戒、体罚。由此形成与管控式完全不同的课堂模式。

以上六种手法是由易到难依次递进的，这也为一线服务者提供了专业发展的路径。

三、回应式目标的落地路径

上述内容分析了回应式的理论与理念体系，接下来进入到应用层面。回应式在朝向福利院孤残儿童的生活和成长空间落地的过程中，会进入到生活与功能两个不同的模块中，分别会遇到四个和五个具体环节。

（一）划分为两个模块

首先将福利院儿童的生活和成长空间总体上划分为两大模块：其一是生活模块，其二是功能模块。功能模块是指有某项明确的功能性目标需要完成，身体康复、认知能力发展和技能提升等，通常需要专门安排课堂进行训练或学习以实现特定的目标，典型的如义务教育阶段公立学校的学习课程。而当下在学龄前阶段，甚至在儿童的早期发展阶段，也开始增长出越来越多的功能性目标，如身体的康复等，这与福利院中残障儿童比重越来越高的结构变化相伴生。

与功能模块中追求明确的功能性目标不同，生活模块是指孩子们吃穿住行的生活化场所，孩子在家庭环境中接受母亲日常照料、与母亲相处，感受和体验生活，伙伴们之间自由自在地一起玩耍、活动等等。

两个模块都有回应式的应用空间，但二者中回应式的应用潜力迥然不同，这正是划分为两个模块的第一个原因。此外，回应式的具体应用、起作用的具体场所也有差异，这是将它们区分出来的第二个原因。尤其是当下福利院的现实运作环境中，随着功能性目标的增加，需要回答回应式如何在功能模块中继续生存下去的问题。

（二）生活模块中的回应式

进入应用层面，回应式在生活模块中有四个具体目标，或者说是有四个具体的路径环节需要走通。

目标 I：是否会追求回应。在福利院儿童的生活模块中，一线服务者主要是保育员、春晖妈妈、老师们等。她们在日常生活、照料孩子、看护孩子的各个环节和时间点上，可以采取管控、放任、完全不互动等对待方式，也可以运用回应式。相应地，回应式的理念能否落地、技术手法能否在运用中拓展也承载在这一批教育抚育者身上。

目标 II：是否会处理回应中的“硬块”。一线服务者在生活化空间中照料孩子时必然会遇到一些障碍或者难题，比如孩子乱动物件、大声哭闹不止等等。在生活中时常会出现临时触发的小事件，有时会中断良好的互动，让妈妈们束手无策，此时是运用回应式的方式将其化解，还是将回应式抛诸脑后而打断、指责或是谩骂孩子，抑或是听之任之置之不理。对于这类生活中的难题，回应式专业体系中也应该包含着相应的解法，前提是需要认识到回应是一个持续的体系或者完整的脉络，不能出现断层，遇到“硬块”、“疙瘩”时需要用回应的方式疏通，否则让整个脉络出现不和谐、断裂甚至崩塌。

目标 III：是否会借助于回应引出系统化的活动。此处对回应要点技术的理解与把握进一步走向深处，教育抚育者的主动性被突出强调出来。是否会借助于回应引出一番系统化的活动，即一线服务者在与孩子不断互动的过程中全面、深度地了解儿童，掌握每一个儿童的生长脉络，并沿着其自身的脉络往前创造性地设计符合孩子发展的活动安排或行动结构。

目标 IV：是否会在生活化的回应中叠加功能。近年来，福利院内儿童结构发生了巨大变化，肢体残障、智力残障和先天性疾病为主的特需儿童越来越多。随之而来的，身体康复成为一项重要内容。福利院儿童身体康复一般有三种途径，一是进

入专门的康复机构或康复项目接受训练，二是接受院内康复师一对一康复训练，三是在生活化场景或者家庭中进行康复，即指妈妈们将身体康复训练融入在生活中，将康复训练置于母亲存在的背景下，置于母亲与孩子不断互动的场景中，置于安全感、情感依恋和生活乐趣都充分的氛围之中。

（三）功能模块中的回应式

在功能模块中，同样强调回应式本身的专业性，而不仅仅强调康复训练、体育训练、认知教学等方面的专业性，回应式作为独立的社会服务技术，依然具有发挥作用的潜力空间。具体而言，功能模块中的回应式具有五个具体目标，相当于五个潜力点：

目标 I：如何进入功能模块。当儿童们进入到各类正式的学习场所，老师们要进行整体性的课程教学，此时孩子们行为上需要协调，有序参与到课堂的各个环节和活动。这部分内容通常是老师们基于不同的教学目标、训练目标安排而来，而不是由孩子们自发发起的，因而首先会遇到的普遍性难题是孩子们未必能够顺利进入到功能模块中，一方面部分孩子内在的学习动机和自主性暂未被激活，“我愿意教，但孩子未必愿意接受”；另一方面班级有个别“调皮捣蛋”的孩子时常扰乱秩序，时不时打断教学活动的正常进行等。总体而言，如何让一个个孩子们从个体自由散漫的状态自主有序地进入到集体学习和活动的状态，是这里要回答的问题。

目标 II：如何在功能模块中加入回应式。回应式的核心是突出儿童的主体地位，充分发挥儿童的自主性。但在课程学习、康复训练等功能性场所的实际运作中，老师们往往位于更为主体的地位，老师们有其自身的教学目标、要达成的儿童发展目标，以及教学任务、工作计划等等，在这类场所中老师们容易成为主导，而孩子们则容易成为被动接受者。为了改变这种局面，有效的方式依然是回应式。于是，如何在这里施用回应式的手法，就成了需要面对的问题。

目标 III：如何运用回应式接管功能模块。妈妈或老师们所设计的一个个具体活动，通常可从两个侧面来看待：一个侧面就是群体或个体的游戏活动，另一个侧面兼有让孩子们学习的功能，并且在游戏式的活动氛围中，孩子们学习的效果会更好。因此，整个学习功能的实现过程承载在一个轻松愉快但却蕴含丰富内容的活动载体上，即通过回应式来接管或承载功能模块。能做到这里，则会让回应式的手法进入到更大的功能空间中。

目标 IV：如何通过回应纳入先进的发展理念。回应式可以将融合的发展理念纳入进来，在生活 and 功能的场所中均推行融合模式。融合是指将不同残障程度或是不

同年龄段的孩子们汇聚到一起，让孩子们一起生活一起活动一起学习，显然融合本身增加了回应式的难度和复杂性，更是拓展了回应式发挥作用的空间。

目标V：抽离回应式的手法用于更复杂的功能设计。再往深处走，将回应式的理念和手法分离出来用于改变社会中的“刺头”，即传统意义上极为“刁蛮任性”、“不服管教”的“坏孩子们”。回顾上述的功能模块环节，要让孩子们一同有序进入、有机组合起来形成学习氛围，每一项具体目标都对回应式提出了更高的挑战。比如某一位儿童因为自己的特殊个性而不愿意加入、或是在课堂上“捣蛋”，就需要老师具有更高的回应能力，而这份回应能力通常是更有耐心、更接纳地对待孩子，当被接纳、被尊重时孩子们就能从内心中接纳和认可老师，从而更愿意接受老师的影响、主动跟随着老师的节奏走。这一能力能否单独分离出来专门用于接纳和影响社会中的“刺头”，即运用回应式专门为这类儿童提供社会服务，值得探讨和期待。

四、目标理念的评估含义

以上对于目标理念的系统勾勒形成了一个完备的分析框架，接下来再来深度剖析理想目标在现实中是如何落地的，如何投放到生活与功能两个不同的模块中，如何解决各个模块中的现实目标而最终呈现出来的。简而言之，一个全面创新探索的过程铺陈开来，通过评估要将这一过程的整体面貌以及由此产生的特定效果一并勾勒出来。

第三部分 服务模式的前沿建构

春晖妈妈项目的目标理念十分理想，在现实中的落地兑现却并不容易；整个项目的运作过程相当于一个目标理念的探索性落地过程。项目运作团队边探索边落地，服务模式不断积累，技术性水平或专业含量不断增高。

本部分相当于将春晖妈妈项目所有的“技术专利性”成份加以鉴别、认可并记载下来，是对于“技术芯片”的挖掘过程。尽管这一芯片的技术成份仍然处于不断探索和积累过程之中，但是已经拥有了相当的积累，亟需将已有的积累确认。从另一个角度看，本部分又相当于阐释出，现实中春晖博爱理想的回应式理念已经在什么程度上落地运行。当已确认回应式的目标理念本身具有珍贵价值的话，那么这份价值到底兑现到怎样的程度。

本部分围绕着生活模块与功能模块两个模块而展开，与具体的目标点相对应，每一个目标点中春晖博爱都有理念的体现、技术的体现，都有相应的理想模式以及朝向理想模式的追求体系。因此，春晖博爱在项目运作中的具体技术表达、运作模式的呈现体现出一份特定的创新与创意、特定的理念兑现方式和特定的技术积累。此外，由于生活模块和功能模块统一考察时存在融合相通的地带，九大目标中在评估报告全文版中转化为七个分析点。以下选择五个重要的环节展开论述：

一、最基础的回应

（一）场景

这一环节是指孩子们在早期发展阶段，在以生活化的模块为主而开展活动的场所里，妈妈或者老师回应孩子的情形。这是最简单的看护场所，孩子坐在那里玩着，在过去只要照管好孩子吃饱穿暖，安全别出危险就可以了。而回应式理念与做法的引入，让原本最平凡最常见的生活场所出现了不同。一些最重要的变化如下所述。

（二）引入回应式的变化

1. 一份新理念：每一个孩子都是独一无二的

每一个孩子都有其自身的独特价值，这是福利院中春晖妈妈们在回应式的理念下会产生重要改变，并且可以在回应式引入的初期阶段就产生，并成为“关于孩子是什么”的新的主导性价值判断。

2. 一份新操作：回应无处不在

春晖妈妈出现在孩子的身边不再是简单的看护，而是开始陪伴和回应。在最基础层面，老师与妈妈的出场即是一种陪伴，也是最基础的回应；在此之上，她们可以加上内心中对孩子的关注，这让出场与陪伴又递进了一步，关注意味着春晖妈妈的心思、温度都投放在孩子身上，因而孩子和妈妈之间情感依恋关系的建构在这一刻就会被激活；在关注之上可以产生互动，让回应的内容进一步丰富起来；在一对一的互动之后，还可以带着孩子们走进刺激更丰富且适宜的环境中，比如室内的各种玩具、绘本，室外的秋色、树木、落叶等等。

3. 春晖妈妈时刻都在展现着自己的价值

因为春晖妈妈们时刻都在对孩子产生着特定的积极作用，从最基础性的出场到更丰富的互动或户外活动，她们都在为孩子的技能兴趣和情感满足、人格的发展产生着一份有益的作用。其最极致的情形可以用三种场景来表达：

●春晖妈妈的出场和关注，就会给孩子带来安全感以及情感依恋的满足。孩子看到自己的妈妈，心里便会产生不一样的感觉，安全感就是从这一刻开始建构起来的。

●一些重度残障孩子连四肢都不能动弹只能躺在床上，唯一能做的运动或许就是转动眼珠，而这时所坚守的回应式理念是：“去做出努力，哪怕获得最微小的改变！”

●一种逐渐显现出来的理念则更具震撼力：它将“最微小的改变”转化为“最微小的存在”。即便发现孩子们躺在床上什么都不能动，但他们能动一下眼球也会感到生命的神奇，也感到孩子在表达自己。此时春晖妈妈并不是全身心期待他们的进步，更不是期待将来能够有多强的适应能力，即便他们永远停留在现有的能力水平上，也依然展示出生命的脉动，这便是一份价值。生命的价值表现在它的过程中，而不是最终的目标上。而由于春晖妈妈的陪伴会让眼神中多了一丝亮光或这份亮光开始闪耀出来，这便代表着努力的效果或者陪伴起了作用。

4. 质变点出现

尽管此处的回应式是最基础的，但它却与此前的儿童养育方式产生了质变式的变化。这相当于理想中的理念开始真正落地兑现了，仅仅做到了这一点，项目就获得了及格分，由此带来的两个显著变化是：**第一，几乎所有接受春晖妈妈项目服务的福利院儿童都会在这一方面有所受益，即全覆盖；第二，在时间上立竿见影，尤**

其是孤残儿童会从原来的“供养”模式中快速“解放”出来。

二、光和影主题活动

（一）情景描述

一次闲谈中有的老师谈到“最近有孩子喜欢玩手电筒，随便乱玩，就知道往人身上照”。但春晖博爱的培训师却听到了一份潜力，由此引出了系列性的主题活动。

第一场活动是“手电筒怎么玩”，老师和孩子们一起探究手电筒的玩法、探究手电筒的光照在物体显现的亮光以及光照在物体上形成的影子、探究手电筒的光与不同材料的结合。从现场活动视频中，可以看到孩子们时而欢快地跑动、时而用手电筒照射物体、时而照在小伙伴身上、时而三五成群投入地看着光影处的小恐龙、时而追逐光影、相互追赶，这一副场景生动而有趣。

旁观者或许会产生疑惑“这看上去有点乱，孩子们好像太随意了，一点规矩也没有”，或者说“孩子们好就是在玩，只是高兴而已”。但其实不然。

（二）解读与分析

第一，系列活动中，孩子们对于物理世界（光学世界）有了最丰富的感受性，从未来知识体系的发展来看，这些感受到的成份是如此珍贵，对于孩子们未来理性知识的学习，起到了骨干支架的作用。

第二，孩子们是以兴奋的状态在活动的，从中不仅获得了对外部世界的感受性，而且还增加了对外界的好奇心或深入探究的兴趣，从而为未来更积极地与外部世界活动奠基了良好的基础。

第三，整个活动带有游戏的色彩，老师和孩子们都以轻松趣味和充满好奇心的状态参与其中。如果将此还原为一场获得知识的课程学习，这场“学习”居然是在游戏中自然完成的。

第四，由此体现出回应式的重要原则之一：**在生活场景中，外界的一切都是资源，都是孩子发展的资源，都是回应式儿童发展模式中可以利用的资源。**于是，手电筒这样“神奇”的东西，自然可以被运用于孩子能力发展的课程设计中。

第五，这些资源需要在现实场所创造性地应用。整个光与影的系列活动都是创造中的故事，它本身就是由无到有逐渐产生出来的，而后来其他项目点的春晖妈妈

们又可依据自己的想法自主性创造出更多元的内容，唯一不变的是老师与孩子一直处于游戏般的创造过程中，发展着自己的能力、兴趣与创造力。

三、有序进入的难题

倘若在生活化空间中遇到孩子们“调皮捣蛋”，或者是大声哭闹不止，或者是孩子们难以顺利进入到功能模块中，针对一些失序型的场景，基于回应式的理念春晖妈妈项目也产生了一些独特的做法，将不同的做法梳理出来可以看到项目解决这一类问题的特有模式及思路。以下以寓意故事的形式来表达春晖博爱在不同场景下的特有做法，寓意故事是指呈现该情形下的典型故事，这属于一类而不是唯一，从而呈现其解决该类问题的通用思路。以下通过二个寓意故事来说明不同的情形。

（一）寓意故事一：如何安抚痛哭着的孩子

一个孩子哇哇大哭，又吵又闹。按照回应式的理念该怎样对待孩子呢？一个真实的做法是：春晖妈妈抱起了孩子，将孩子抱在怀中，静静抱着，任由孩子在自己的怀中哭，一直抱上三十分钟以上孩子慢慢安静了下来。这一做法与以下几种做法明显区别开来：第一是呵斥；第二是冷落、置之不理；第三是哄着或者溺爱孩子。就这样静静地抱着，其实是春晖妈妈以回应式的方式来对待孩子。这一简单的片断中蕴涵着回应式如下几个方面的道理：

●孩子仍然位于主体地位，被给予自由生长、展开的空间，儿童自身的主体性得到充分尊重。孩子们可以“任性”地哭，可以坦然地哭，可以通过哭来表达自己的各种情绪；哭既不丢人，又不会被强制地打断、指责。

●更高的投入、更高的用心，以此来填平孩子在这一时间点上内心中巨大的情感负坑，将引发孩子哭的不安全感、愤怒感或委屈感等难以言表的情绪被慢慢地缓解除；

●虽然是静静抱着，虽然孩子在哇哇大哭，但两个人之间传递的是一份温暖、一份有耐心的温暖，是一份呵护、一份给孩子以尊严感的呵护，并且这是一份近乎于不计成本的温暖呵护与尊严感的投入，直到孩子安静下来睡着了。

●孩子在逐渐安静的过程中不只是消耗递送过来的爱与呵护，重要的是他会因此而获得成长，包括内在的安全感成长以及人和人情感依恋关系的成长，这一次的抱睡需要半个小时，而第二次或许只需要十五分钟，第三次或许只需要五分钟，这便是孩子的成长过程。

（二）寓意故事二：如何让孩子安静下来好好上课

场景：要上课了，大家都安静了下来。但其中一位孩子却在用石块敲桌子，影响了其他孩子进入课堂，也耽误了自己。

问：该怎么办呢？

依据回应式，做法（之一）是：告诉所有的孩子：“来，拿起石块，咱们一起敲！”孩子们都跟着老师兴奋起来，待一个兴奋的周期过去之后，老师一声果断的“停”字，孩子们以游戏般的方式静止了下来。当他们在期盼着老师带领出来的下一个游戏环节，这时老师再说：我们暂停敲打，下一个游戏是一起来学习一个小知识。于是包括这位“不遵守纪律的孩子”在内的所有孩子一起安静下来，将兴趣投入到了接下来的环节。

分析：通过意料之外的行动轨迹将所有的孩子引入到学习氛围之中，而不是直接制止或训诫孩子，从而让这个孩子不至于感受到自己被排斥、被伤害，更不会在难得的兴致（这些孩子平时产生如此兴致很难得）被激活之后又被一盆冷水浇灭。采取回应式对待时，这位孩子始终是以有尊严的形象出现的，即便他“调皮捣蛋”、即便他是一个“坏孩子”，即便他不遵守纪律，他也仍然是有尊严地存在着，并且有尊严地调整和改变行为，这正是回应式独有的优势。

但如此这般“放纵”孩子却并不会产生放纵的后果，原因在于本次课堂有序结束后再回过头来跟孩子复盘过程，与他沟通我们上课可以这样来开始、上课的含义是什么，从而让后续的上课不至于更放任地敲击下去，而是逐渐进入到老师引导的秩序之中。

（三）整体分析

以上两个寓意故事针对的是两种不同的情形，一种情形是孩子受了委屈，感觉到脆弱和无助，这个时候把他抱在怀里让他慢慢入睡；而另一种情形则是孩子稍显放任，让自己的性情主导而忽略了外界的规则，这个时候采用顺应他原本行动趋势的方法而不是强行干预。两种不同的做法在回应式的理念源头都能找到依据，而在具体操作模式形成之后则又可以看到相应的技术和用意以及其背后的道理，并且在评估中继续梳理总结出来，从而充实回应式的专业知识和技术体系。

四、融合教育的场所

（一）福利院内的融合教育

融合教育是指将不同类别的孩子放到一起实现社会融合，从而建构共同发展的同伴关系共同体。通常的融合教育概念是指以健全孩子为主体的结构中加入少量残障儿童，让他们形成相互交往、一同发展的局面，但在福利院中融合的含义有所调整，因为目前福利院内几乎所有的孩子都是残障儿童，真正的区别是轻度残障与中度、重度残障的区别，而且重度残障孩子的比例已经远远超出一般融合所能接受的范围，因而在福利院内实际上是少数非残障儿童与多数残障儿童，又或者是轻度、中度、重度等不同残障程度儿童之间的融合。

此外春晖博爱在福利院内推行的融合教育不局限于“融合教学”，而是涉及到家庭日常生活、体育运动、活动、康复等孩子成长生活的方方面面，不同残障类型或者是不同年龄阶段的孩子汇聚到一起，一起生活一起活动一起学习一起成长的普遍融合。

（二）推动融合教育所面临的难题

显然在福利院内推行融合教育势必会面临更大的挑战，遭遇更大的难度。一些常见的难题包括：第一，让轻度残障儿童获得自身康复与发展的养育活动本身就很困难，本身就要做出更大的投入，现在又要让他们成为带动者与重度残障儿童融合在一起共同发展，是难上加难的；第二，重度残障儿童连基本的行动能力都不具备，如何与其他孩子产生实质上的融合；第三，在目前尚且缺乏融合发展观念的社会背景下，如何用事实说服政府相关部门以及社会公众，融合教育是有益的；第四，两类孩子的生活流程、学习发展日程表本身差异很大，融合到一起之后该怎样调整。

（三）回应式体系中试点推行

尽管面临重重困境，但是融合教育是当下儿童发展中的前沿性理念，是保障每一类儿童权益的基础性做法，它让任何一类儿童都不被排斥在社会的主体之外。因此这又是必须要推进的方向。

面对这样的难题，春晖博爱敢于尝试这份挑战。首先在理念上有所延伸拓展，与国际上全纳教育理念接轨，理念落地到行动中便产生了推进融合教育的一系列实

践，目前已在3家福利院进行融合教育试点。

（四）融合教育带来的儿童发展潜力

融合教育带来的最大收益是不同儿童一起成长的同伴共同体建构起来。同伴共同体是指特定年龄段的儿童们走到一起，孩子们之间建构起熟络的人际关系，进而产生归属感或形成对群体的认同感。从心理学与教育学的角度看，这是一份重要的心理发展需求，它构成了一个人不可或缺的心理发展层级。

置于回应式的体系之中来看，在同伴关系中儿童接收到的外部刺激又新增了颇有价值的类型，增加了相互刺激的丰富程度，产生更为丰富多彩的回应。而同伴共同体是其他所有的类型都无法取代的，孩子们对同伴的喜欢就表明了一切。

实质上即便不通过融合教育，福利院的部分儿童原本也有一定程度的同伴关系，但是融合教育的引入加强了福利院对伙伴关系及其作用的认识，从而让特定氛围共同体的建构在各地以更高的程度被重视起来。尤其是对于重症残障儿童，倘若没有融合发展的环境，那么他们在相当程度上是没有伙伴关系群体的，或许只能孤零零的一个人躺在床上或在康复室里接受训练。

虽然融合具有至关重要的发展潜力，但是要实现它并不容易，需要两个关键条件：其一，春晖妈妈要能够带领孩子们制造出同伴共同体的特定场景和氛围，而不至于让孩子们融合变成机械的叠加，甚至变成一个混乱的局面；其二，两类孩子融合需要投入额外的成本，于是需要向福利院尤其是政府的政策制定者，呈现出融合的做法是有益的，尤其是能让重度残障和轻度残障两类孩子实现双赢的效果。通过持续的探索，当下这两个条件在春晖博爱的融合教育试点项目中已经基本实现：

1. 打造成特定类型的同伴关系共同体

同伴共同体并不简单地等同于孩子们走到一起。孩子们走到一起可能有多种不同的局面，其中一些良性的状态才是我们所需要的。而在回应式与融合教育相结合的模式中，共同体的三个参数值使其形成良性状态，方能发挥出相应的作用：第一，孩子们之间要有较高的平等与接纳程度，尤其需要轻症儿童对于重症儿童的温暖、帮助而不是抵触或歧视；第二，孩子们是自主自愿进入共同体中的，而不能有强制性，这就需要融合的氛围足够吸引，而且同时吸引不同残障程度的儿童；第三，共同体需要具备轻松游戏互动的性质，因而对儿童内心中的好奇心或模仿动机等生命潜能能够产生一定程度的唤醒或激发作用，同时也通过游戏或活动让孩子们在轻松愉快的氛围下自由自在地交往互动、游戏玩耍，建立真实的伙伴关系。

以上三个参数同时得到满足并不容易，从残障儿童进入公立学校的融合教育政策执行中便可见一斑。第一个条件的满足需要老师投入更多的热情与关心，以便将孩子们引导到良性融合的轨道，避免出现孩子欺负孩子、孩子冷落孩子的现象；第二个条件的满足也不容易，这需要老师们能够理解轻度残障儿童在最初融合阶段的个体需求，需要理解他们并真正尊重他们，而不是形式化、机械地推进融合；第三个条件的满足则需要投入更多的精力、用意和创造力，建构起充满玩趣友好轻松的活动空间，而不是单纯地将孩子们组织到一起。

2. 融合教育可以/必须实现两类孩子双赢的结果

对于重度残障儿童而言，他们眼中的小伙伴（也即轻度残障儿童）能够活动自己的身体，运用自己的四肢，参与各种各样有趣的活动，于是其内在的模仿兴趣与好奇心都被自然地激发出来。伙伴之间兴趣激发的强度明显超出于老师单独的引导，于是他们会被带动着去尝试模仿同伴的行动，追溯同伴的行为轨迹，伙伴之间相互支持学习。尽管身体动作的能力水平明显不足，但是内心的兴致被激活出来，当这份内在动机被激活时，孩子们便会拓展自身的行动，并间接地促进康复。除了功能性的改进和提升，孩子的生命力得到更高层次的展现和发展，内在感受到生命的愉快和生命向上的强大动力。

对于轻度残障儿童而言，他们面对能力相对较弱的孩子，在回应的整体氛围中培养出关心他人、接纳他人的同理心，帮助他人、照顾他人的责任感以及获得因帮助他人而产生的价值实现感，这对他们自身的身心发育和人格发展有着至关重要的作用，与回应式追求人格发展的总体目标呼应起来。尤其是当他们将未来的就业定位于社会服务领域时，便会奠基职业素养的基础性成份。

结果两类儿童之间建构起新型的刺激与回应系统，产生双方受益的共赢结果。两大儿童群体发展共赢的结果，对于融合教育的继续推进具有至关重要的意义，因为基于社会现状，只有先通过专业服务让融合教育真正产生出潜力空间，让每一类孩子都在这一空间中受益，才能获得福利院、社会和政府相关部门的持续支持。

五、走进外界社会场所尝试运用

回应式不仅仅代表对孩子的爱与尊重，而且还代表着特定的服务能力和技术手法，它能从孩子自身的成长脉络出发加以引导最后使其走上健康发展的道路。于是，春晖博爱数十年的实践中所积淀出独特的服务能力就可以迁移到福利院之外更广泛的社会环境中，尝试运用回应式的理念和技术手法接纳社会中所谓的“刺头”孩子，

尤其是那些在青少年时期出现明显行为问题的“坏孩子”，专门为这类儿童提供社会服务，让他们获得影响和改变。

当下，服务困境儿童的尝试已经在部分与春晖博爱合作的福利院内开展起来，他们将社区中的困境儿童引入到福利院内，用接纳、尊重的方式建构信任关系，然后再通过回应式的服务体系慢慢引导其朝向更健康的方向发展，以改变原来不健康的行为轨迹。目前这一尝试已经是回应式儿童发展理念的最前沿实践形式，具体效果在持续探索之中。

第四部分 目标理念在现实中渐次展开

一、自上而下的推进体系

(一) 概况

春晖妈妈的整体运作格局是在基金会的最高层面建构形成回应式的基本理念体系以及逐步开发出可落地的服务模式，然后将理念、技术、资金、各类资源与各地儿童福利机构的实际需要对接，落脚到一家家福利院中落地生根，逐步推进各类子项目，将新型的儿童发展理念、对待儿童的方式以及专业服务内容植入到原有的公立福利院服务体系，从而让各福利院中的儿童获得更具有温度和专业深度的服务，改变儿童的成长轨迹，提升儿童生命的价值和质量。

最早的项目推进发源于二十年前半边天基金会早期在中国福利院内的探索，随后在 2012 年春晖博爱正式成立，接棒半边天基金会独立运营，将半边天基金会在中国实践近 14 年孤残儿童服务的回应式教育抚育理念传承下来，并在本土化的服务实践中不断地深化、建构和拓展。时至今日春晖博爱与福利院合作的数目、子项目类型、理念的推进以及地域的覆盖广度等都已经形成了相当的规模。此外，春晖博爱也成为民政部培训各地福利院的指定培训机构，它自上而下推进的特点可从以下几个方面展开论述。

(二) 福利院覆盖面不断扩展

最初，半边天基金会进入到福利院，以婴幼儿项目和学前项目的引入为起点，在中国开启了福利院孤残儿童服务实践。发展至今，因在全国福利院体系内的口碑和显著的积极性效果被更多的福利院认可和广泛欢迎，在双方相互自主选择的情况下项目点和服务范围得以快速扩展。自 2012 年春晖博爱独立运营以来，截止 2019 年累计投入约 1.3 亿元用于春晖妈妈项目运作，将各类具体的服务内容在不同的时间点带入全国 31 个省、自治区和直辖市的 108 家福利院中，超过 16 万的福利院孤残儿童直接受益，全国范围内 68% 的儿童福利院与春晖博爱展开了多种形式、不同类型的合作。

（三）项目类型不断丰富

鉴于福利院儿童在不同成长阶段的需求特点和儿童结构的变化，春晖妈妈项目根据儿童年龄和需求逐渐发展出五大子项目：春晖婴幼儿项目、春晖学前项目、春晖青少年项目、春晖家庭项目和春晖培训项目，其中青少年项目面向福利院内7-18岁青少年，具体分为辅导支持计划和融合教育计划，融合教育计划由运动和康教融合两类课程组成。培训项目则是为福利院内的管理人员、保育员、老师、寄养父母等提供与孤残儿童抚育相关的综合培训。

2019年在48家合作福利院中，春晖妈妈项目具体开设的子项目包括49个婴幼儿项目点，42个学前项目点，28个家庭项目点，81个青少年项目点，青少年项目具体包括兴趣课程、体育课程和康教课程，所有子项目共计200个。

（四）理念自上而下的推进格局

春晖妈妈项目最鲜明的特色在于回应式理念，这一份理念将孩子置于与既往截然不同的定位上，致力于将孩子潜在的发展潜能全部挖掘出来，这与过去格外重视孩子成龙成凤以功能目标为导向的做法形成鲜明对照。但是理念的推进也存在着由中心向外围、由源头向四周不断扩展的过程。

理念最初来自于半边天基金会，基金会发起人将这份理念带到国内的实践中，首先让人们看到它的具体做法和效果并认可它的价值，然后春晖博爱从半边天基金会接力过来，并由上往下推进。其基本推进脉络是基金会发起人→项目资深导师团队→儿童发展培训师团队→从上往下递送到各福利院系统→一线春晖妈妈。

理念的推进产生了从上往下依次行进过程中的“堕距”现象，从基金会的发起人、管理层，到项目资深导师团队，到各省的培训师再到各福利院内的一线春晖妈妈，随着项目自上而下逐渐落地，从理念到服务能力出现了依次递减的现象，这是项目推进过程中无法回避的现实问题。当然从正面的角度来看，意味着春晖博爱将最优质的理念和能力汇总到机构顶层，再自上而下地推进落实到一线。

（五）差异化发展

差异化发展的核心含义是指福利院引入春晖博爱的回应式理念与服务，时间有先有后，具体合作形式不一。随着时间的积累，部分运作时间较长的福利院项目点不断成长，理念的接受程度、理解程度及项目运作能力方面都不断提升，越来越接近于春晖妈妈项目当下的最高水平。同时，部分初引进项目的福利院则位于服务模

式落地的初始探索期，其发展水平相对初级，于是就形成了各福利院、各项目点运作的专业性水平和成熟程度不一的现状。

当然，那些水平最高的前沿探索点已经开始成为春晖妈妈项目和春晖博爱最高技术的代表，并在本次评估中通过服务模式梳理而汇聚为上述部分的内容，即春晖博爱在理念技术方面的最高成就。

二、自下而上的成长过程

回应式的理念与技术体系，植入福利院的运作环境需要落地到实践之中。回应式的理念目标尽管很理想，但是越是理想的理念落地越有难度，即便是最基础的回应要想让一线服务者能够理解操作也存在着较大的挑战。为了让项目落地实现目标，春晖博爱给予一线的春晖妈妈以特定的自主性空间，让她们在这一份空间中边自主探索、边深化理解并不断成长。

（一）底部成长的自主性空间

在孩子生活活动与学习的一线现场，春晖妈妈们服务孩子们的过程中，都被赋予了特定的自主性空间。这份空间的存在，与体制内自上而下科层体系式的管理方式是完全不同的。在公立学校、公立幼儿园等体系中老师的自主性空间在相当程度上因为自上而下的指令或考核而所剩无几，从好的一面看则是老师要做什么、要实现什么目标、在什么时间内来实现，都会分解得非常详细，因此一线老师只要按照指令来做即可。

但回应式却提出完全不同的要求，实际上意味着一份更高的挑战，回应式不能按照一组指令来有条不紊地自上而下推动，而是需要以儿童为中心，创造性地利用环境、资源、自己与孩子之间的互动以及孩子们之间的互动，来为孩子个体潜能的开发以及更好的成长创造更为丰富的外界条件。

这对一线服务者的要求就多出了两点：第一，坚持孩子是发展的主体和重心，回应是针对此而展开来的。即便是加入外界积极性教育意图的引领性回应，在实现预期教育目标的过程中，同样是以儿童为中心的，通过回应而产生引领性作用；第二，回应式弥散化的展开和有效运用，必然需要一个学习和尝试的过程。这既包含着对自上而下递送下来的理念与知识体系在实践中内化掌握，还包含服务中春晖妈妈尝试性地探索出新的知识与技术体系，不断充实完善回应式的理念和技术体系。

所以，这既是一个自下而上的知识体系成长过程，又属于一线服务者的“底部

丛林”，它相对独立于自上而下的严密指令之外。在“底部丛林”中，随着一个个春晖妈妈更娴熟地驾驭和孩子之间的互动，驾驭回应式的理念与技术，那么这一份自主性空间便更有序和有效，以及从下往上延伸到更高的层级上。

当然在践行回应式理念的初期，春晖妈妈们很难有效地驾驭这份空间，于是就需要获得外界更多的支持，以及给予她们更大的发展宽容度。

（二）自主性空间带来内在激励

自下而上成长的自主性空间让一线服务者的内在动机获得充分的激活。当她们不再是按部就班依照下达的指令而工作时，就会身心投入地来发现和面对一线的问题，来自主探索解决问题的方案。这时孩子的现状、与孩子的互动、孩子在服务中的成长都以立体的方式呈现出来，进入到她们自身的价值体系中。于是一线服务者的整体工作都以内在动机的方式来驱使进行的，与此同时自主运作空间里的探索性工作也让她们创造性解决问题的内在动机得到相当高程度的浮现。

即便是将回应式植入原来以行政化方式主导的福利院中，在新的回应式模式下体制内员工的内在动机也在逐渐被激活，并且卷入到春晖博爱自下而上的成长体系中，这一点颇具特色，令人印象深刻。但是要做到并不容易，通常改变既有的服务体系比新建构服务体系要难得多，在行政化的福利院体系中既有的员工队伍已经习惯了原来按部就班的服务模式，对其进行改变首先需要激活她们的内在动机，而不是单纯的培训就能完成的。当然已有一部分福利院探索出了有益的路径，从而让春晖博爱的技术运作体系有了更充分的基础。

（三）底部实践经验向上的汇聚

一线的探索中产生了各种各样有益的尝试，获得了各种各样有益的启发。实践中所产生的有益经验与疑问，都会在一家人网站平台上得到交流汇总与解答，并通过自主学习、讨论、经验交流和同辈互助学习等方式相互交流吸收。

除此之外，在自上而下的培训、访点与督导中，春晖博爱项目资深导师团队和培训师团队也会收集来自底部的有益经验。

（四）优秀人才自下向上的汇聚

随着服务的探索前行，一部分一线服务者会通过自己的创新与技术能力累积，而变得越来越优秀，专业水平不断提升。自底部发展起来水平提升到一定程度的人

才则会溢出原角色岗位，成为福利院里的项目顾问或者又从顾问跳出而成为负责各省份的培训师、或者进入春晖博爱全国的培训师团队。

这实质上是技术层级的升迁而不是身份层级的升迁，其目的是春晖博爱为了更好地推广服务以及扩大规模。所以，总体上技术层级的升迁，对于春晖妈妈项目的整体推进速度以及质量的上升都有着不可替代的作用，但与此同时也反映出实际上底部的发展红利转移到服务规模的扩张之上，而未必能够体现在原项目点内服务水平的提升上。

三、自上而下的支持体系

（一）支持体系的基本架构

春晖博爱从整体上建构了一套结构完备的支持性体系，竭力为福利院和服务团队内的各个层级提供自上而下的支持，且以正式制度的方式运转。支持方式包括：一方面，调动内外部专家资源，不断研发更新专业学习工具、开拓丰富多元的学习资源；另一方面，保障一线春晖妈妈自主性服务空间的基础上，通过培训、访点、督导等多种途径为春晖妈妈提供持续性的专业支持和指导。其中最为主要的两大支柱是培训和督導體系。

支持体系与管控体系相对立，如果将管控形象化地表述为自上而下的黑箭头，那么支持便是自上而下的红箭头。支持的最大特点在于当它与底部一线服务者对接时，会从对方的需求脉络出发，沿着对方的成长现状与方向予以支持。具体表现为：

- 不干预对方的自主性空间
- 不给对方施加指令
- 当对方遇到具体困难，在专业能力、资源、组织协调等各个方面给予针对性的帮助。

● 让一线服务者能够增长能力以及增加权能感，顺利越过一个个障碍，解决问题，向前发展。

在自下而上自主探索的成长过程中，对于一线服务者的要求会比以往单纯听命于上部的做法要困难许多，需要自己发现问题、面对问题并尝试创造解决问题的方案，在过程中或许会感到力不从心，或许会出现对理念的不理解以及理念如何落地的困难，这个时候自上而下的支持体系便会在相应的方面发挥作用。

当然，这份体系的启动点自项目建点时全新理念培训的冲击，培训中理念、

相关的理论与落地技术都是一线服务者以往没有接触到的，因而最初系统化的建点培训就相当重要。等到一线服务者形成了基本的理念与掌握基本的操作，展开探索性工作之后，又会在实践中遇到各种困难，这时不管是培训师还是资深导师都会为其提供各种各样的支持。

（二）支持体系与管理体系相分离

整体层面上，春晖博爱的管理架构是两条线并行：其一是项目线，具体负责项目执行和专业发展；其二是运营线，包括人事、协调员团队、筹资、传播等，独立于项目团队之外，主要职责是为所有项目运行提供支撑和保障。

二者的设计用意分明不同，通常一个机构内拥有的是行政管理体系，而很少有专门的自上而下支持体系，当下春晖博爱中二者并存的现象已经构成了领域中独具特色的景象。

（三）自下而上成长体系与自上而下支持体系的汇合

自下而上的成长与自上而下的支持两条脉络会在不同的点位汇合，两个方向依照固定的制度安排而惯例性地“碰头”。

二者的汇合促使一线服务者既能保有自主探索向上发展的动力，又能保证遇到问题时有人来支持，因而自上而下的支持体系与自下而上成长体系的融合是春晖博爱整体运作中最令人印象深刻之处，其成功运作的经验值得单独总结并向外部推广。

自上而下的红箭头支持体系，以及与底部自主成长空间的对接，可以看作为公益组织制度建构层面的创举。在社会服务领域的现实发展中这一体系并不常见，尤其是以如此大的规模系统化运作的情形更是罕见，但现实中却对此有着很急迫的需求，很高的呼声，它不仅能促使一线服务者能以最快的速度成长，而且还能保证一线项目点在自主探索的空间中不断获得专业性成长。

此处可进一步延伸性地思考和讨论，这一做法与致力于建构内部监测体系的机构有着怎样的区别。

四、快速推进的成长体系

这是本次评估的核心内容之一，即回应式在其理想模式落地的过程中，在自下而上成长的过程中，虽然现在的得分并没有达到最优状态，但是更为重要的是它的成长速度，也就是在以怎样的速度让整个服务体系朝向理想化方向迈进。本次评估

将整个运作模式剖析之后得到的答案是**这一发展速度接近于最优速度**。

其原因就在于春晖博爱特有的运作体系，这一体系的建构以及运作的维系需要付出很高的成本和很高的管理技术，但是它所产生的成效也同样是显著的。这一体系核心包含两个组份：**第一是自下而上的成长体系，第二是自上而下的支持体系**。前者让一线服务者内在动机激活并且在一线运作中探索出来的经验也汇总到顶层再用于支持整个体系的发展，一线服务中涌现出来的优秀春晖妈妈也以顾问和培训师的新角色在春晖妈妈广大的项目运作空间中活跃着；后者则提供各类支持，持续性地给予春晖妈妈其成长过程中必要的各类养份和资源。

二者组合到一起，已经近乎于以完美的形式在运作，因而现有资源的充分利用，并用于服务模式的成长中，正是在这一意义上组织的发展速度接近最快的程度。

第五部分 结论与建议

一、结论

（一）技术水平差异分布的格局

首先勾勒春晖妈妈项目的总体图景，春晖博爱已经将各类具体的服务内容在不同的时间点带入全国 31 个省、自治区和直辖市的 108 家福利院中，全国范围内 68% 的儿童福利院与春晖博爱展开了多种形式、不同类型的合作。具体开展的时间长短不一，有的从十余年前就开始扎根探索了，有的则是在近一两年才开始启动。由于落地时间上的长短不一，具体合作的形式不一，积淀差异巨大，因此当前各地福利院项目运作的技术含量呈现差异性分布。各福利院内不仅子项目类型不同，而且即使同样的项目类型，其运作水平也有十分明显的差异。

从另外一个角度看，产生差异的原因是春晖妈妈项目选择并认定了非常理想化的儿童发展理念，即回应式，并且将在健全孩子身上的落地都存在困难的发展理念推广到福利院这一以残障儿童为主体的场所，由此带来理念理想但是落地却非常困难的落差。在这一背景下就需要一线服务者不断尝试探索来落地解决问题，形成自己的技术积累，从而慢慢走向理想中的目标模式。因此，差异化的格局是春晖妈妈项目运作现状的整体景观。

（二）差异化格局中的低点位置

首先需要描述差异化的格局中最低点处的运作状况，这是评估项目状况的第一个关键参数。

结论：即便在最低点处，也已经开始明确进入到回应式的轨道，这与福利院儿童此前的养育背景形成了鲜明的对照。简单地说，原来是吃饱喝足睡好的“供养式”方式，而当下则让孩子们获得更为丰富的外界刺激和更为优良的成长环境，包括母亲的爱、玩具游戏中的乐趣、伙伴们之间的互动和游戏，还包括走进大自然之中与自然界的互动等。即便同样是妈妈的出场这一基础的场景，回应式体系中也包含着完全不同的含义：不再是看护孩子满足基本的生存需要，而是让他们身边有一个陪伴者、关注者；春晖妈妈的出现，目标是实现孩子们从情感陪伴到人格成长到技能提升的全方位成长，而不再是仅仅看护好不出危险。

基础性的回应式操作起来技术难度相对较低，它需要的是一线服务者接受回应式的理念，理念转轨之后相对容易进入探索和操作的轨道。这也正是我们对回应式抱有乐观期待的原因：即便当前无法走到最高端的情形，但是在最基础的层面也可以激活春晖妈妈的内在动机，给孩子提供更丰富更优良的滋养型成长环境，让孩子们的发展内容和速度都比原来有质变性的提升。

（三）差异化格局中的高点位置

差异化格局的第二个核心参数是项目在高点处的取值，这正是上述第三部分的内容，也是春晖妈妈项目值得社会加以认可与记录的品牌专利。

这些技术积累分布于生活与功能两个模块中，分别围绕九个具体目标或环节而逐步形成。既包含基础性回应，还包含通过回应将孩子们引领到相应的功能发展的轨道上，引领到身体功能康复的轨道上等等。显然春晖妈妈的项目探索已经在两个模块九个目标点这一全幅度的视野上都有理念的体现、技术的体现，都有相应的理想模式以及朝向理想模式的追求体系。

从这一个角度来看，春晖博爱已经相当不简单；但在另一个视角上，在两个模块九个环节的每一个方面都仍然处于发展之中，因而即便在当前的最高点所得的分数也没有达到满分。简单地进行主观估测，可以将春晖妈妈项目得分确定为 75 分，即项目做得已经相当不错，有相当的技术积累、可观的示范效果，但是由于面临的挑战十分巨大、潜在的技术含量十分深厚，所以离满分还有一段明显可视的距离。

需要注意的是，75 分并不是指项目应该得 100 分而丢了 25 分，而是指他们朝向那份未来的理想目标模式，已经走了四分之三的距离。这其中需要付出足够艰辛的努力，以及对于理念的足够坚定地坚守（评估报告中春晖博爱团队是如何令人感动的投入，令人敬佩的付出，这一切全部都略去了）。

（四）项目的发展：接近于最快速度

差异化格局的另一个重要变量是项目发展的速度。评估结论是不管现有发展水平如何，比如最低程度在及格线摆动，而最高分已经达到了 75 分左右，但更为重要的变量是成长速度。

假设在现有条件下理想的发展速度应该是 100 分，那么当前的得分应是多少呢？要获得这一答案就需要深度了解其用于自身成长的资源投入、组织格局和行动方略。而正是这里体现出春晖博爱又一个创新之处：自上而下的支持性体系和自下

而上的自主性成长空间，二者各自建构起来并形成有效对接，由此保证一线服务者的探索性服务能够获得最快速的成长。

在如此大规模的项目覆盖广度之下，以如此这般的的方式来激活自身行动探索的动力，汇聚自身探索的成果，支持一线服务者并使之拥有更快的发展速度，春晖妈妈项目已经做到了足够向其他组织示范的程度，因此再进行主观估测，春晖博爱其实已经达到 85 分的水平，也就是说在成长速度的维度上足够被评为优秀的等级。

二、关于评估的思考

评估最重要的部分是获得评估所依据的事实，这构成了不同评估派别之间的差异，也令项目运作方遭受项目运作之外的另一重艰辛与考验。

本次评估的特点正是在获得什么事实以及该怎样解读事实方面，开发出了更大的空间，进而更高程度地尊重了项目运作方自身的运作事实与创新路程，尊重了他们自身对于理想模式的前提设定。

（一）有关服务模式的事实基础

服务模式本身就是一份事实。首先，在项目运作现场，项目团队花费了数年、十数年的时间才慢慢形成一套稳定获得目标产出的服务模式，虽然用外行的眼光难以一眼就将其洞识出来、分离开来，但它的确存在，需要专业的评估方在深度的访谈和互动过程中梳理出来。

实质上，服务模式是项目运作方的有机生长过程所获得的最终结果，但在评估过程中运用节点问题法通过质询的方式，在事后快速回追出来一套事实体系。它是由事实构成，但与单纯的事实不同，其核心特点在于：第一，行动的不同组成部分都有特定的技术含量；第二，不同的组成部分之间形成特定的结构，背后蕴含着特定的思路；第三，它们能融为一体并且相对稳定的存在，稳定的产出即最终所追求的目标。

当春晖博爱沿用回应式的理念而落地探索时，随着探索的不断积累理念便体现到一系列具体的行动动作中，这些动作不仅可以在现实中操作出来，而且可以不停地成长、不停地组合、不停地形成体系、不停地由低技术含量向高技术含量行进，呈现为一套真实的、有价值的、有技术含量的事实体系，**事实+价值+技术含量三者合而为**一是评估中着重强调的要点。

（二）由服务模式→所产出的结果

运用一个公式来简要地表达：“服务模式运转→实现特定的产出”。

该公式表明，当服务模式形成之后，孩子卷入该模式之中将获得自身潜能某种程度的挖掘与展现，当服务模式达到理想化时，“一定程度”逐渐变成了“最高程度”。由服务模式到结果产出可以看作为一个特定“产品”的加工过程。

通常情况下注重追寻项目的产出，但在本次评估中对此却相对虚化，原因在于描述产出的价值，已经全部蕴含到服务模式之中。服务模式就意味着产出，如同加工机器与特定的产出之间的关系一样：知道产出的所有技术参数，那么只需要评价加工机器就可以了。

当然，评估还需要通过特定的产出来印证服务模式的所有承诺都是可以兑现出来的，但其实这一步早在服务模式的梳理过程中就已经完成，服务模式的确认包含着对它能够“生产”出预期“儿童发展类产品”的考量。

（三）关于社会影响力评价

通常情况下，只需要关注服务模式就可以自然衍生出对其产出的评价。但有些时候还不够，因为除了需要有产出（outcome）的描述之外，还需要呈现其最终的社会影响力（impact）数据，以此证明项目是有社会价值的。在这一思维模式下，仅仅有服务模式及其产出的描述似乎就不够了，还需要设定指标来测量这份产出到底有怎样的社会影响力。

这一近乎于标准化的评估方案至少在本项目中并不适用。本评估遵循的逻辑则是如下两个节段所表达的内容：

节段一：服务模式→产生特定的产出；

节段二：特定的产出放到目标理念（即回应式）的背景下进行比照，以此获得它具有怎样的社会价值，以及具有怎样的社会影响力的得分值。

换言之，本评估不是依照设定指标进行前后测的方式来测量社会影响力的，而是在服务模式获得特定的产出之后，将产出甚至整个加工过程置于目标理念的框架中加以比照来评定它的价值量。换言之，只要认可项目的目标理念，那么只要看到这份目标理念在现实中已经落地兑现，那么特定的价值便真正落地而不需要再测它的社会影响力。

公益组织经常在这方面遇到重大的挑战，非常艰难。通常主张科学化的评估方为公益组织附加了很大的新型难题，其基本逻辑是：①资源投入→②动作→③产出

(outcome) →④社会影响力。基于这一逻辑，社会影响力就需要测量。

但公益项目的运作方所遵循的是另一套逻辑：**第一步**，首先确认一份特定的目标理念，这份理念可以来自于人类倡导的价值观念，还可以来自于教育学、心理学等方面已经形成的理论结论，还可以是理念和理论合二为一共同构建而来。这份目标理念在事前就被确认为是正确的，有价值的，因而它本身无须测量，剩下的就是看它能否落地；**第二步**，将这份目标理念投放到现实中，让它落地生根，并从初级向高级缓慢地成长，在现实中慢慢形成成长成活的技术体系；**第三步**，获得了落地的技术和趋于成熟的服务模式，便宣告目标理念已经得到了良好的兑现，所有事前的期待便已经实现。当然，服务模式是一个不断运作和积累的过程，其所产生的产出也即孩子们的感受与变化可用以佐证这一服务模式的确是存在的，是稳定运作的，是有技术含量的。

这一完整的逻辑就将既有的理念体系、理论体系完全应用进来，而既有的理论与理念已经将人类积累的良好观念与知识体系全部运用出来，而不需要每一次都去证明依照这一理念与理论所获得结果的价值，那是理论研究和理论家要解决的，而此处则是应用的场所，只需要证明它能落地即可。因此在本团队的评估体系中并不关注社会影响力，相反会关注项目的目标理念，重点在于这份理念的实质内涵是什么、能否体系化、能否与既有的理论和人类进步的观念完好地关联起来。只要能做到这一点，证明它是在观念和理论上是具有价值的，那么接下来只需要观察它落地的技术以及最终稳定的模式即可。综上所述，只要将一个项目有效的服务模式梳理构建出来，那么评估的核心目标就宣告完成。

（四）公信力问题

评估完成上述内容就已经解决了基本问题，但在具体的项目运作中，还需要关注资源投入到了什么地方？在实际场所中服务模式到底是怎样的，是否已经运用起公益组织至今为止积累出来的最高服务技术？换言之，不能因为公益组织已经拥有核心技术、核心服务模式，就默认为任何一份资源的贡献都会使用同样的技术在运转、在加工。

因此，还有更兜底性的公信力保障，即这份资源的确使用起来，的确经过这一套机器而加工运作了，而不是因为已经有一台良好的“加工机器”就默认为所有的资源投入都会像燃油一样被有效运用到了开工运作上。

（五）服务模式评估的继续演进

基于服务模式进行评估，至今为止已经取得了完整的收获，但是依然有继续前行的空间，实际上对服务模式把握的基础上，还可以沿着当下的脉络继续深化，至少可以在一些更具体的方面将量化引入进来，这是沿着服务模式的评估展开而产生出来的量化评估，这与起点处就直接依据评估指标进行量化评估的方案并不一致。

比如，评估报告中阐述到，春晖妈妈项目的推进过程中一份自下而上的自主性空间已经建构起来。**但可延此进一步深化：**更详细地建构几个参数来描述空间，来呈现它的具体面目，描述它的发展变化，描述它在各地的差异。再比如，评估报告中阐述到，回应式即便是落入原有的体制内，也会将原来体制内的人员引入到新型的服务模式中，激活他们的内在动机，形成“底部丛林”生态，但却对其中的具体景观以及发育过程缺少一些关键性的描述变量。

在服务模式方面，主报告描述了两个模块七个环节上的回应式应用，以及各个环节上的具体模式。后续完全可以将之细化为一些可量化表达的内容，如通过回应式进行上课的整体格局描述，重症残障儿童原来的生活格局和现在的生活格局之间的对比等等，这些变化都可以更为细致地表达出来。

但由于本次评估是新型评估范式的探讨，只是第一步，评估目标主要是将整体格局表达出来，将深层次的服务模式勾勒出来，将理念体系、运作体系、技术含量勾勒出来。总之，此次解决的问题是项目在质的方面的特点，即回应式理念的价值所在，回应式的理念以什么方式落地，以及落地中需要遇到哪些节点问题及挑战。

此后的确可以依据该框架进行量化的描述，未来具有潜力空间，也具有操作的可行性，本次评估也为后续进一步量化评估的操作奠定了基础。

三、行动建议

当下春晖博爱的回应式正处于自下而上的发展过程中，仍然位于朝向理想目标行进的路上，可深入尝试的努力方向包括以下成份，可在以下几个方面继续探索：

（一）梳理属于自己的道理体系

在目标理念、一般化的理论和行动技术之外，春晖博爱可尝试建构一套自身的回应式道理体系。道理体系相当于社会科学中的“工科”，加上这一组份，会让整个行动体系更全备，更具有解决问题的洞实力，在进行新项目点建点培训和其他培训

时也会更快地将一线服务者引导到既有服务模式建构的最高点处。

（二）鉴别底部探索成果，丰富每一环节的服务模式

当前，许多探索性成果散落于底部空间中，它们目前以非系统化的方式存在着，或是正在以机械的方式汇总上来，针对于此春晖博爱可在两个方面尝试：第一，总结道理，形成服务模式的理性表达；第二，将服务模式的新增内容，自下而上地汇总在顶部形成集结，再用于自上而下地递送。

（三）支持体系与管理体的关系梳理

春晖博爱的最大特色之一就是建构了自上而下的支持体系，从而促使一份特定的理念及其运作手法能够得到快速推广，以及在特定项目点快速成长，但由此也会产生两套体系该如何融合和有效衔接的问题。

（四）适度调整内部评估制度

为了提升回应式的落地速度，春晖妈妈项目增加了内部评估环节。从本次评估的过程来看，内部评估中试图解决的问题其实大部分是需要/可以通过自上而下的支持来解决的。换言之，随着服务模式的梳理、汇总和自上而下的投递，一些此前的发展问题会逐渐得到改善；尤其是当红箭头支持体系的支持力量与支持频率增加时，更会如此，因而可以考虑适度调整现有的内部评估制度。