

伊利方舟项目 评估报告



评估组成员：

卢玮静：北京七悦社会公益服务中心主任

马 莎：北京七悦社会公益服务中心人员

宋 寒：北京七悦社会公益服务中心人员

评估声明：

针对此次评估，本机构声明如下：

- 1、本机构及评估小组成员与本项目的各方无利益冲突。
- 2、未经评估方和委托方双方许可，不得公开发表本报告。

致 谢：

本次评估我们深度访谈了基金会项目组、3省4市5个项目执行学校。另外，访谈了合作机构上海展望学院1人和伊利捐方1人。感谢你们如实地表达了你们的思考和感受。项目团队给予了我们充分的独立空间，感谢你们对于评估方的开放和尊重。



内容提要



项目关注中西部地区儿童的安全问题，以打造“我的方舟”为核心，通过集中培训、实地回访、物资捐赠、创新活动等一系列举措，支持各地开展儿童安全教育和治理工作，以期为儿童安全、健康、快乐成长保驾护航。截止 2017 年底，伊利集团累计捐赠 1342 万元，先后支持开展 6 期校园安全专题研修班，覆盖了中西部地区 25 个省 39 个县区的 300 多名校园安全工作管理者，累计举办了 70 余场各类儿童安全教育活动，为 20 多万名儿童送去安全技能和物资。

在社会意义层面，伊利方舟项目展现出其独特的社会价值：第一，它让校长和教师形成了对安全问题的新的认识，并填补了中西部地区在儿童安全建设方面的工具、方法的缺失。第二，它借助于小额的公益资助，为这些学校提供了一个新的安全建设空间，同时也通过公益激活了这些学校进入公益，并整合学生家长和本地的相关部门共同行动；第三，在部分地区，项目以安全为起点，最终改变了学校和当地对安全和其他教育方面整体的思路，调动了家长群体、教育、交通等部门的参与，进而部分改变当地学生、家庭、学校和社区的状态，将安全理念和行动嵌入到当地。第四，在政策方面，项目探索了一套解决“学校不春游”问题的模式。

在公益性层面，伊利方舟是典型的公益项目。首先，其满足了公共层面急迫的社会需求。其次，项目所提供的纯粹公益服务没有任何干预市场的行为。最后，在受益对象的选择上，项目面向中西部地区偏远的学校，并且力图实现公益效果最大化。

在专业性层面，伊利方舟通过不断积累改进，逐渐形成的自身的专业体系。第一，项目瞄准的社会问题聚焦明确。第二，项目建立起一套以学校为主体的主动建构模式。第三，项目具有两个层面的专业技术：儿童安全教育领域的专业技术和项目相关方激活动员的专业技术。

最后，在延伸的社会影响层面。项目带动了部分学校以安全为契机走上了特色发展的道路，并带动了所在社区的相关部门，形成协同治理的社会效果。此外，项目运作五年来，获得了中央电视台、新华网、人民网等主流媒体数十次的报道，并获得了十项全国范围内的公益奖项，形成的较为广泛的社会影响。

目 录

| | |
|---------------------------------|----|
| 1 评估背景与评估方法..... | 1 |
| 1.1 评估背景..... | 1 |
| 1.1.1 项目简况..... | 1 |
| 1.1.2 评估目的..... | 1 |
| 1.1.3 评估机构..... | 1 |
| 1.2 评估思路与方法..... | 2 |
| 1.2.1 评估思路..... | 2 |
| 1.2.2 评估方法..... | 3 |
| 2 项目过程评估..... | 4 |
| 2.1 项目背景及所针对的社会问题..... | 4 |
| 2.1.1 偏远地区儿童安全现状及需求..... | 4 |
| 2.1.2 伊利方舟项目的定位-嵌入式..... | 6 |
| 2.2 项目运作模式..... | 6 |
| 2.2.1 谁的项目：激活校长的责任主体..... | 9 |
| 2.2.2 “微创投”：以学校为中心的小额支持体系..... | 12 |
| 2.2.3 学校为什么又春游了：被动到主动的安全探索..... | 14 |
| 2.3 项目公益性评估..... | 17 |
| 2.4 项目公信力评估..... | 17 |
| 2.4.1 公开透明..... | 17 |
| 2.4.2 资金安全性..... | 19 |
| 2.4.3 捐款人参与..... | 20 |
| 3 社会效果评估..... | 20 |
| 3.1 项目投入..... | 20 |
| 3.2 项目产出..... | 21 |
| 3.3 社会意义和产生的效果..... | 23 |
| 3.3.1 安全问题的解决..... | 24 |
| 3.3.2 安全机制的改变..... | 24 |
| 3.3.3 安全支持联动共同体的形成..... | 25 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 3.4 社会影响..... | 26 |
| 3.4.1 用安全生态校杠杆，撬动学校发展的难题..... | 26 |
| 3.4.2 媒体报道与获奖情况..... | 27 |
| 4 评估结论与改进建议..... | 28 |
| 4.1 评估结论..... | 28 |
| 4.2 改进建议..... | 29 |
| 4.2.1 项目整体策略..... | 29 |
| 4.2.2 项目的产品化..... | 31 |
| 4.2.3 小额公益资助体系的升级..... | 32 |
| 4.2.4 项目管理细节..... | 33 |

“伊利方舟”公益项目评估报告

1 评估背景与评估方法

1.1 评估背景

1.1.1 项目简况

“伊利方舟”公益项目是由中国西部人才开发基金会和内蒙古伊利实业集团股份有限公司联合主办的儿童安全公益项目。项目以打造“我的方舟”为核心，通过集中培训、实地回访、物资捐赠、创新活动等一系列举措，支持各地开展儿童安全教育和治理工作，以期为儿童安全、健康、快乐成长保驾护航。

项目于 2012 年 11 月启动，截至 2017 年底，伊利集团已累计捐赠 1342 万元，先后支持开展 6 期校园安全专题研修班，来自中西部地区 25 个省（市、自治区）39 个县区的 300 多名基层校园安全工作管理者赴上海参加培训。五年来，项目还在全国各地累计举办了 70 余场各类儿童安全教育活动，因地制宜地为西部地区基层安全教育提供整体解决方案，为 20 多万名儿童送去实用的安全技能和物资。

1.1.2 评估目的

揭示项目的社会效果。通过对伊利方舟公益项目的梳理和评估，向社会展示这一项目从设计、执行到最终产出各个阶段实现的社会效果，并结合当下社会发展的背景分析其特定的性质、定位与社会作用。

总结项目的运作模式。通过系统的评估和专业的眼光，呈现出项目运作模式的独特之处，并提出改进建议。

1.1.3 评估机构

北京七悦社会公益服务中心是 2013 年 9 月在北京市民政局以民非形式正式登记注册的公益领域研究机构。机构是由北京师范大学社会公益研究中心

师生发起，依托北京师范大学、清华大学、中央民族大学等高校资源成立的民间智库，旨在将研究与实践相结合，通过专业特长助力公益组织和公益事业的发展。

社会组织及项目评估是七悦主要的业务方向之一。七悦承接了民政部慈善组织评估指标、公益项目评估规范、慈善组织互联网公开募捐信息平台基本管理规范等行业方面的课题和政策制定项目。在推动政策推进的同时，中心团队多年承接民政部、北京市民政局、北京市残联、国际机构和国内公益组织的品牌项目评估工作。截至 2017 年底，七悦评估过的公益组织超过 500 家，政府购买及公益项目超过 600 个，涵盖多个国内外基金会的知名公益项目。

1.2 评估思路与方法

1.2.1 评估思路

本次评估以整体视角对一个公益项目进行系统把握，将项目还原为它的执行过程。在某种意义上，其过程的梳理甚至比单纯的测试结果更有深度，能够还原项目的运作逻辑。

第一，梳理项目最基本的逻辑框架，还原“问题-活动-产出-目标”的闭环体系，这是评估中最基本的方面。

第二，进行评估机构特有的专业性考察，评估出该项目是一种有效度多高的公共服务提供过程，进行项目专业性评价。

第三，在做评估过程中，项目的社会绩效不仅要考察项目投入产出、项目的专业性，还要考察另外两个方面：

1. 项目的公益性：公益项目特有的评价

项目的社会意义：项目在当前社会发展格局中的重要性和独特性

2. 最终在理论上，可以通过如下公式来计算项目的绩效：

公益绩效=社会资源投入产出*公益性*专业性*社会意义

在该项思路中，评估不是看一个项目是否完成了它承诺的事情，而是从第三方的角度看，它到底实现了怎样的社会效果。如果做到了这一点，它可以在以下几个方面超越了对于结果的简单定量评价：

1. 关于“量”背后的“质”是什么的解读。

2. 可以超出评估那个时间点上的情况，而推测出社会影响力的整体效果。

定量评估通常局限于一个特定的时间点，但是项目的社会效果却是一波一波向外延伸的，它不会终止于某一时间点，于是对其整体的把握就有了特定的含义。

第四，这样的评估需要对项目设计、运作的全程进行资料收集与运作把握，然后放到项目运作之外的社会发展背景以及专业化的公共服务专业知识与公益项目评估体系的背景下进行评估。

最终，形成如下的评估指标：

表 1 评估指标及具体内容

| 一级指标 | 二级指标 | 具体内容 | |
|---------|---------------|--------------------------|--|
| 社会效果 | 社会意义 | 从项目特定的时间、地域、类型等方面综合呈现其意义 | |
| | 公益性 | 公共层面的社会需求、非竞争性、非替代性 | |
| | 专业性 | 社会问题的瞄准程度 | |
| | | 运作模式 | |
| | | 专业技术 | |
| | | 品牌特色创新性和独特性：模式深入梳理 | |
| 社会资源 | 资源投入情况、项目具体产出 | | |
| 公信力 | 公开透明 | 项目信息公开 | |
| | 项目监管 | 资金监管的安全性 | |
| 延伸的社会影响 | 政策 | 对政策的影响 | |
| | 媒体 | 媒体报道情况 | |
| | 社会 | 社会各方的评价和获奖情况 | |

1.2.2 评估方法

评估以质性方法为主，主要采用访谈的方式，辅以量化方法，进行数据统计分析。本次评估是沿着两条方向收集事实的：

第一，相关方访谈。通过对项目相关方的见面和电话访谈等，了解项目运作思路、在现实中遇到的各种各样的问题、处理问题的方式、在不同方面做各种制度设置的背后的用意及所见到的项目成效。

第二，项目运作团队参与式研究。本次评估过程中，与项目团队深度互动，通过对问题树和项目逻辑框架的梳理以及项目过程的讨论，形成一种深度参与的评估研究模式。

最终我们沿两条事实线索相互印证式地向前发展：一方面通过调研访谈把握事实整体框架，之后再阅读资料；另一方面阅读完资料以后还要继续进行访谈，最终通过服务对象的反馈来了解项目实施的效果。

在具体过程之中，由于受到评估周期、时间和经费所限，本次评估没有进行现场活动跟进和受益对象问卷调查，对一线信息收集不足，也是本次评估的局限之处。其中具体访谈对象以及内容如下表所示：

表 2 调研访谈对象列表

| 类型 | 受访对象 |
|--------|--------------------------|
| 项目执行团队 | 项目执行团队 3 人 |
| 受益学校 | 项目受益学校 5 位校长 |
| 项目合作方 | 上海展望学院 1 人 |
| 项目捐款方 | 内蒙古伊利实业集团股份有限公司公共事业部 1 人 |

2 项目过程评估

2.1 项目背景及所针对的社会问题

2.1.1 偏远地区儿童安全现状及需求

根据教育部公布的数据，近年来，我国儿童安全问题的严重性日益受到社会的高度关注。根据全国各地的调查研究结果显示，学生伤害发生率高达50%，即每两个学生中就有一人遭受一次以上不同程度的伤害。我国 2.2 亿名中小学生中，每年约有 1 亿名学生遭受伤害。其中，我国每年大约有 1.6 万名中小学

生非正常死亡，中小學生因安全事故、食物中毒、溺水、自杀等死亡的，平均每天有 40 多人，也就是说每天将有一个班的学生正在“消失”。

李克强总理在 2016 年政府工作报告中首次提出，“从家庭到学校、从政府到社会，都要为孩子们的安全健康、成长成才担起责任，共同托起明天的希望。”安全是少年儿童成长成才和幸福生活的基礎，孩子有了安全，才会有健康快乐的童年。

可以看出，儿童安全问题已经成为家长、学校和全社会密切关注的问题。同时安全问题也因此成为了学校管理的重中之重。在这个过程之中，由于教育部门、家长和外部的压力，许多学校视安全问题为“洪水猛兽”，但却缺乏针对性的解决思路、方法和工具，只能不断加强自上而下的教育，甚至牺牲学生的全面发展。其中的一大表现便是学校因为安全问题取消了春游、甚至不让孩子在操场和走廊活动。于是，出现了大量诸如《以安全为由取消学生春游该不该？》、《春游因安全问题成奢望，学生只得“书本中踏青”》之类的新闻报道。山东、江苏、四川、天津、重庆、安徽等地不约而同地发生了类似事件：很多学校取消春游已经多年，而校长和老师对春游的态度大多是“不组织春游就不用担心期间会出现安全问题，更不用考虑担责”¹。

总体而言，政府、社会和家长已经开始重视儿童的校园安全问题，但是学生安全问题引发的矛盾倾向于以冲突的形式爆发，再加之公共舆论和群众造成的扭曲压力通过教育行政体系下压至学校，学校的安全压力大，满足学生发展的动力低。最终，学校以牺牲学生的全面发展为代价确保安全²。学校只能被动地进行安全教育，反复说教，但却缺乏方法。比如：“多年来，省级、县教育局都是一律禁止不让学校带学生除去春游，怕学生出安全事故，我觉得学生就像关在笼子里的鸟，越关越教育越不安全，觉得什么事情都会出现，以前觉得不会出现的事情也会出现了。”³导致不少学校面临着巨大的安全责任压力，但却处于迷茫和困惑之中，无从下手。

¹ 马玉洁. 学校为什么不春游了——一个乡镇公立小学的个案研究[J]. 湖南师范大学教育科学学报, 2010 (9).

² 马玉洁. 学校为什么不春游了——一个乡镇公立小学的个案研究[J]. 湖南师范大学教育科学学报, 2010 (9).

³ 资料来源于：参与伊利方舟项目执行学校校长访谈记录。

2.1.2 伊利方舟项目的定位-嵌入式

该项目瞄准的是中西部偏远地区儿童的安全需求，并且以学校为主要的干预单位，切入开展具体的服务，通过学校惠及到所在区域的儿童。在广大的西部地区由于经济发展水平、地理位置和教育水平的差异性导致各地区的校园安全问题也不一样，从而针对的学生安全问题的关注重点和解决措施也不同。

面对这样的需求，伊利方舟项目组通过不断调整项目模式，引入了校园安全的全息图，让学校学会自我诊断、自我评估，并且配套相应的校园活动资金，最终将积极主动的安全教育模式嵌入到学校所在的社区中。

方舟全息图符合学校儿童校园安全环境的建设，精准定位了学校需要，采用嵌入式的方式组织开展服务于当地学校实际情况的儿童安全创新项目，而不是另起炉灶让学校来配合基金会做项目，让主动权掌握在学校手中，极大地调动了学校的积极性。

2.2 项目运作模式

要解决学校的儿童校园安全问题，项目重要的不是直接提供儿童安全服务，更为核心的是儿童及其教育者、引导者的改变，通过他们建立起这些学校的儿童安全体系、改变其理念和行动，最终形成持续的影响干预。

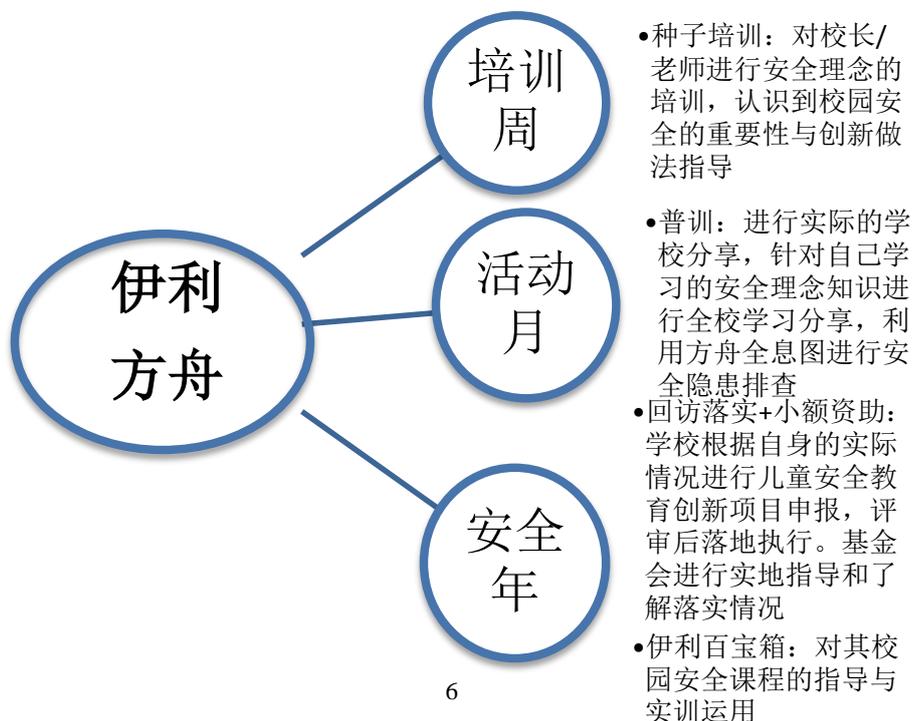


图 1 项目作用模式图

伊利方舟项目从 2012 年开始，在不断地实践探索中，发现出一套不断完善与创新的项目运作模式，从最初的生态校建设，依托于活动周、活动月、安全年三个阶段的项目周期模式进行衍生性的探索，形成了模式的三大亮点：

第一，在培训方面，不是简单的专家讲学员听的灌输式培训，而是采用参与式的培训方式，让学员结合自身学校的实际情况进行儿童安全教育的课件创新 PK 大赛，学员在参与中思考如何做自己学校的安全教育工作。在与其他学员的交流中学习和借鉴安全教育方式方法，开拓眼界与思路。

第二，在安全教育指导方面，邀请生态校的老师共同参与方舟全息图的开发与设计，从全息图 1.0 到 2.0 的完善过程中，形成一个纲领性的实用指导教材，而不是一群专家闭门造车开发出来的工具。这种方式一方面充分调动了项目学校老师的积极性，另外一方面让开发出的教材能更加全面和完善。学校能够根据自身实际进行安全隐患排查，绘制学校的雷达图，从而对学校安全隐患产生清晰的认识，便于开展工作。

第三，校园小额资助和落实回访活动。学校根据自身的实际情况进行儿童安全教育创新项目申报，评审后落地执行。伊利方舟项目在学校申请落地之后，能够带着专家，进行部分送教到校的活动，对学校活动的开展进行充分的指导，让学校能够有问题有疑问时，得到及时的解答，更加认真自信地开展活动。

评估梳理出伊利方舟项目所针对的社会问题和具体的行动策略如下：

表 3 项目针对问题及行动策略

| 项目针对的社会问题 | 行动策略（项目活动） | 行动中的关键性节点 |
|---|---|--|
| 1. 校长的校园安全理念认识不到位，同时缺乏执行思路和具体的工具方法。 2. 家长的认知理念不足，责任归因不明。 | 1. 让学校校长或者老师参与培训，以课件设计大赛的形式，转变认知，获取思路方法。 2. 通过全息图进行安全隐患排查，让学校了解安全隐患，做好针对性应对。 3. 通过小额资助让学校针对具体的问题开展安全教育创新项 | 1. 如何激活校长在整个项目中的责任主体意识，而不是被动完成“上面”的任务？ 2. 如何让学校老师/校长转变对于安全问题的认知理念，安全教育不是怕学生出事就不敢做，而是积极主动地采取科学可行的方法，增强学生的自我保护能力和学校的应对能力？ |

| | | |
|---|---|---|
| <p>3. 学生的自我保护能力弱，全面发展被安全问题束缚，成为“笼中鸟”。</p> | <p>目。学生参与体验式出游活动，在体验中进行实地演练，增强自我保护能力和安全意识。</p> <p>4、在行动中鼓励学校开展家校合作和家长会活动，家长和学生现身说法大力宣传。</p> | <p>3. 如何让学校主动与家长、社区和相关方进行沟通。尤其让家长明白，儿童的安全教育是多方共同协作的努力，让家长参与其中？</p> <p>3. 如何做好安全和发展的平衡，让学生既能够充分地享受童年的快乐，又能够增强自我保护的安全能力，健康成长？</p> |
|---|---|---|

基于上述分析，伊利方舟项目坚持以基金会为思想引领和校园安全教育的方法指导，学校负责具体的实施落地项目，最终让儿童受益的思路搭建项目体系：

表 4 项目具体环节和关键手法

| 项目环节 | 采取的关键性手法 |
|----------------------------------|---|
| <p>转变学校校长/老师安全认知理念</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 与当地教委合作，选择学校进行试点建立生态校； 2. 选拔生态校校长或者老师进行培训，参与式教学培训，让其认识到校园安全教育是什么，从学校实际情况出发如何做？ 3. 注重培训后的实践，通过全息图和小额公益资金支持其开展校园安全创新项目，夯实培训效果，促成学校的持续改变。 |
| <p>实践中的校园安全教育指导教材和工具包</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 方舟百宝箱：对儿童进行安全教育的体验参与式的图纸、防震演练的道具等等； 2. 方舟全息图：邀请专家、学校老师共同参与全息图的设计制作并能够研发实用性的操作指南，让学校能够进行安全隐患排查与行动。 |
| <p>体验参与式校园安全活动</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 成分挖掘地区优势，因地制宜开展校园活动，比如云南多山，则开展登山活动； 2. 在方舟全息图的指引下进行安全消防、地震、交通等易发安全事故演练； 3. 多方联动，做足预案建立儿童安全网，将出游转变为“安全实操体验”，在出游实践中增强儿童自我保护能力，从“学校不春游”变为“学校又春游”。 |
| <p>县域内项目学校交流平台</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 形成同县域内学校相互交流成功经验，发挥示范带动作用； 2. 同县域内进行儿童安全教育创新 PK 大赛，充分挖掘地区优势及其开展特色。 |

在这个过程中，项目需要两部分的技术，第一部分是儿童安全教育领域的技术，另一部分是非营利组织管理领域所特有的，关于学校校长和老师的培养、激活体系的建立。本次评估将从项目中的专业模式和技术具体展开：

2.2.1 谁的项目：激活校长的责任主体

1、从被动吸收培训到自己都是培训者

伊利方舟项目刚开始的时候，是通过与当地教委合作，采用文件通知让学校选派校长或者负责安全教育的老师赴上海参加培训学习。起初认为这是教育局通知的基于形式上的被动参与，但实际上却是教育局给予名额作为一种对学校的奖励，学校也将其看作是一种荣誉。

从培训内容来看，经过几年的积累改进之后，培训内容一方面有专家讲授，但更主要的是学员分组的讨论和现场操作，其中通过比赛（PK）的形式增加学员的紧迫感和目标感。在这个过程中，每个人都是知识的创造者，专家是过程中的引导者，共同协力形成能够指导实践的知识。具体培训内容可参照 2017 年的培训课程：

表 5 2017 年伊利方舟项目培训内容

| 日期 | 内容 | 具体安排 |
|-----|-------|---|
| 8/6 | 项目启动 | 开学典礼、五个县 2016 总结表彰会 方舟项目及“方舟全息图”2.0、“安全生态校”介绍与动员 |
| | 案例分享 | 校园安全管理与事故处理实际案例点评与互动 |
| 8/7 | 项目研讨 | “方舟全息图”2.0 部署与讨论（分 10 个小组） “方舟全息图”2.0 圆桌研讨会 以组为单位，提交“方舟全息图”的修改意见和建议 |
| | 主题讲座 | 未成年人的保护权益&留守儿童的心理安全 |
| 8/8 | 场景课模拟 | “伊利方舟”安全教育体验课程教案设计 PK |
| 8/9 | 主题讲座 | 怎样讲好儿童防性侵课程及注意事项 |
| | 方案讨论 | 伊利方舟“安全生态校”方案设计讨论 ● 各组自行选择场地和时间进行方案讨论 ● 小组讨论形成设计方案 |

| | | |
|------|----------------|--|
| 8/10 | 生态校方案 汇报 | 汇报成果方案:每校控制在 5—8 分钟 (PPT) 现场 PK 生态校方案 |
| 8/11 | 工作部署 | 建设“安全生态校”工作部署 |
| | 专家团证书颁发& 结业 | 颁发专家团聘请证书、结业仪式 |

而在参与了上海培训之后，很多校长都转变了自己的理念，从原来的上级文件要求做什么就做什么，到现在敢于主动创新学校的安全教育方式，尝试带孩子春游的重大转变。并且学校能够积极参与课件设计大赛，在 PK 的同时也培养了一部分老师成为导航师的意愿，回去之后愿意去主动培训县区内的学校，更加重视儿童校园安全和科学指导方法，让更多的学校和儿童受益。

2、方舟全息图：每个学校个性化的安全地图

方舟全息图是由学校老师/校长和儿童安全专家共同参与多次研讨研发的一个校园儿童安全工作的指导手册，针对学校各个层面设计了 80 项指标，全面剖析校园儿童安全工作的各个环节，包括校园周边环境、校内外交通、校园设施、教学活动与管理、师生身心健康、校园公共卫生与食品、校园保卫、校园消防、突发事件应急处置及假期安全十个方面的内容。全息图致力于推动校园安全工作的发展和实践，以及有效保证国内中小学安全评估的科学性和针对性，为学校开展安全隐患的排查和采取相应的解决措施提供了大纲性的实用指南。

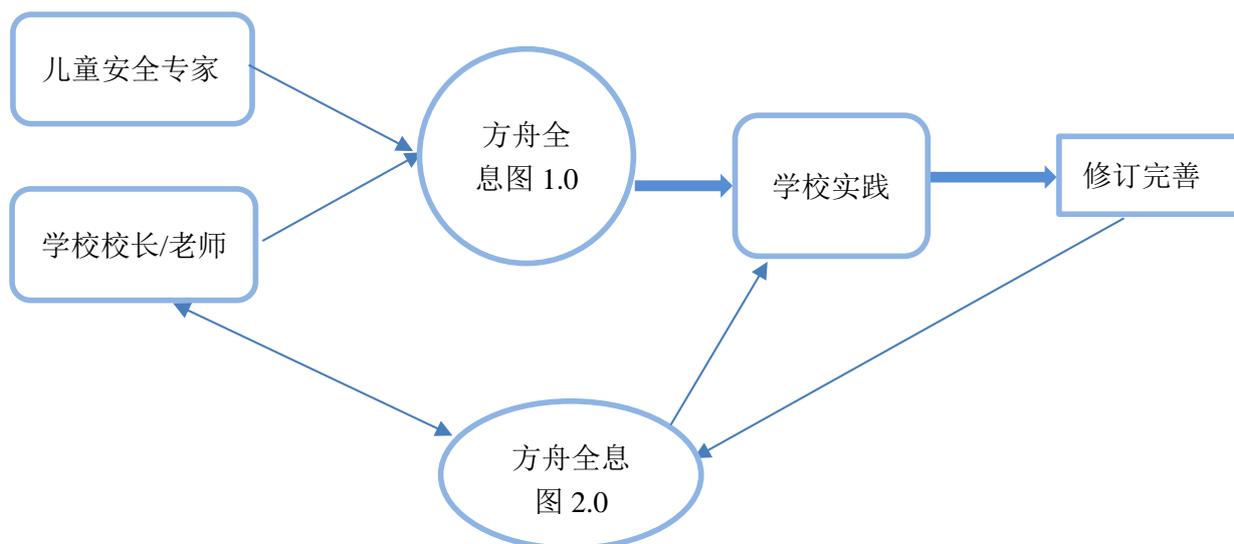


图 2 方舟全息图产生过程

通过全息图评估，学员可以自行绘制出切中本校安全隐患雷达指示图，对于提高安全预警意识和建设安全生态校有着实际的指导意义。全息图从 1.0 版

到现在的 2.0 版本是在不断的实践，同时结合学校实践的反馈进行反复的研讨修改，通过不断完善更能切合学校的实际情况，对学校儿童安全工作的指导发挥了巨大的作用。

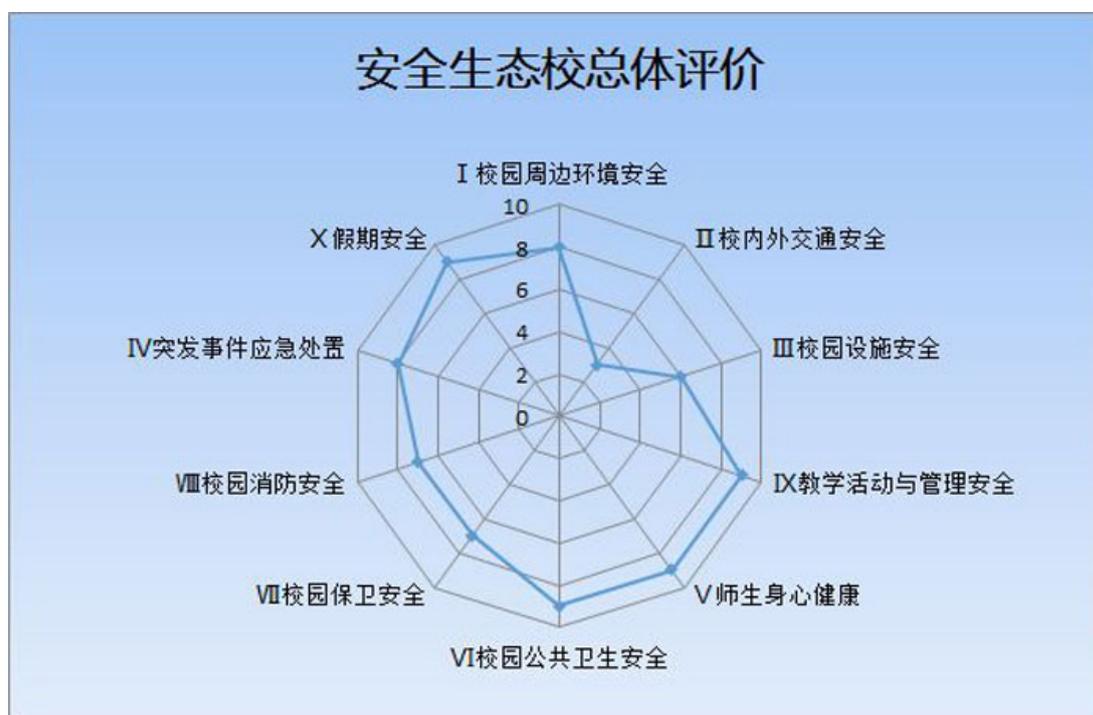


图 3 方舟全息图案例

3、“谁”的项目

在公益项目的执行过程之中，最难的一点在于，让项目的关键受益方能够意识到这个公益项目并不是帮助基金会完成任务，不是“要我做”，而是“我要做”。这是项目成功的关键。在以前的社区项目执行时，往往会碰到帮助村庄修建一条水渠给村民灌溉，3 个月后水渠损坏，村民们没有主动维修的意识而是找到项目办公室说“你们的水渠坏了”的情况。这种现象在公益项目中层出不穷，最终项目即使看似完成了任务，但对受益对象并没有改变，相反可能促进了“养懒”情况的出现，造成福利依赖。

方舟项目定位于学校的安全需求，以学校负责落实具体的项目，基金会发挥引领作用，双方形成合作伙伴关系，最终让儿童受益。评估团队重点关注学校在项目执行过程之中，是否形成了责任主体，将伊利方舟项目作为学校主动要做的事情，其中某个校长回应道：我认为学校以具体实施为主，具体操作落

脚点在学校，最终受益点在学生，而基金会是负责指导，启蒙思想，点燃火种，起到引领作用为主，而不是谁为主⁴。

这就明确地定位了项目的根本出发点是让儿童安全健康的成长，需要多方力量共同协助，而基金会最重要的功能是思想引领，让学校充分认识到安全教育无小事，不是严防死守避开一切让孩子有可能受伤的事，而是应该让孩子意识到这件事有危险，建立儿童安全预防机制，同时让孩子学会如何保护自己避免伤害，以及当意外来临时如何自我救助和保护。

其次，基金会开发设计方舟全息图和百宝箱让学校能够有科学的方法参考，结合当地实际去开展相应的安全教育活动，而不是在迷茫中无从下手。比如：以前我们就不敢把孩子带出去，完全是应付式的，上面让我们做什么就做什么，让我们签协议就签协议，完全被动完全迷茫。但是后来就不一样了，有了基金会的指导我们就敢去做去创新，敢自己制定自己的方案，更细致更系统，那一段时间该做什么我们自己都知道了，我们现在走在上面（教育部门）的前面，我们早就知道要做什么了，在开学的第一周我们就开始做安全教育的宣传，第二周进行防震的演练、防恐的演练、逃生的演练，我们不需要上面的通知，我们自己就可以组织开展。以前就是等，现在形成一种制度一种习惯了。⁵从中我们可以很清晰地看出学校的转变并愿意主动去探索一种符合自己学校的安全教育机制。

2.2.2 “微创投”：以学校为中心的小额支持体系

培训类项目最大的难题在于解决：参训对象回到学校后，如何实践培训内容，在行动上发生改变的难题。针对上述情况，基金会采取了小额公益资金资助的方式，通过一笔小额的公益金，让学校的自主性和活力激发出来，开展行动。这种公益资金类似于起到了当前公益领域的微创投项目的效果，实现一种新的服务提供机制（团队）。最终，让学校不仅仅将培训的内容应用于实践，还以公益的方式开始了社会化的运作，校长和教师以项目的方式形成了新的运作机制（团队），在传统的财政支持之外开始了自己的创新。

⁴ 伊利方舟项目参与学校负责校长访谈记录

⁵ 伊利方舟项目参与学校负责校长访谈记录

基金会给学校的小额资金申报体系安排详尽并且能结合学校自身特点，并且选择参与意愿强烈，校长敢于作为的学校提供支持。一方面让想要有所作为的学校能够参与进来，同时也保证了学校的自主性，参与申报项目是完全处于自愿的，对申报学校提供 8000-15000 元不等的小额资助。虽然资助的金额不多，但参与学校非常认同这样的平台。参与的学校反馈并不是资助资金的吸引力，而是基金会的思想引领作用让学校更加的愿意参与。

当资助结束后，这边资金起到了“点火”效果，实现了微创投想要的类似目的，让学校真正发生改变，形成项目持续的影响：

问：资金撤出之后，如何保证项目效果持续下去？

受访校长 1：活动经费不足我们不在意，在意的是思想的引领，资金我们通过学校其他项目的整合开展。我一直觉得靠别人的资金支持开展活动的想法是不对的。我们关键是要学习的是要学会思想引领的这一部分，然后我们就可以把这一部分更好地继续做下去，给我们奠定思想基础去做，而不是靠源源不断的资金支持（云南大关）⁶。

受访校长 2：即使资金撤出之后，我们学校自己的经费会在安全教育中再投入，再有就是老师和孩子已经形成这样一种文化，老师和孩子已经懂得安全教育该怎么做，可以通过哪些形式。我们再开展的时候应该就说很顺理成章进行（内蒙古自治区）⁷。

受访校长 3：作为校长我会继续坚持，重视安全教育对学校有百利而无一害，学校无小事，安全第一。在学校的公益经费里单列一项安全教育经费，我们学校只有 9000，只能解决一部分的困难，他不支持我们也会做，我们之前做的只是没有他们的规范和全面，有参考价值（湖北阳新）⁸。

从上面三所学校的案例可以反应出，伊利方舟项目能够调动参与学校校长的积极性与主动性，认识到这不是基金会的事，也不需要完全依赖于基金会的资助，更多的是给予他们方法和观念上的转变，实现其自主性的转变，自己是学校安全的责任主体，对自身进行自我探索与支持的发展，并作为学校发展的一部分，甚至是形成相应的学校机制。

⁶ 伊利方舟项目参与学校负责校长访谈记录

⁷ 伊利方舟项目参与学校负责校长访谈记录

⁸ 伊利方舟项目参与学校负责校长访谈记录

2.2.3 学校为什么又春游了：被动到主动的安全探索

项目最大的成功在于：部分学校能够从“学校不春游”模式转变到“学校又春游了”模式。这种转变甚至对全国范围内学校公共安全政策将有巨大示范作用，政策意义明显。项目学校为什么又主动开始春游了呢？从伊利方舟项目的成功经验来说主要归结为两点：

第一，多方协助形成合力，整合资源形成联动共同体，建立儿童安全教育责任网。

案例一：全校 800 人徒步六公里的春游是如何完成的？

2016 年 4 月 1 日，云南大关县翠华镇完小组织组织全校师生 800 余人徒步六公里前往大关县烈士陵园进行清明节祭奠英烈的扫墓活动。本次活动在童校长的沟通下，并充分调动当地的交警大队、公安部、县团委、县民政局、县关工委、县新闻广电等六大部门联合学校共同为本次出游的活动准了充分的准备，让家长和其他社区力量（移动公司）参与其中，并保障活动取得圆满成功。

童校长说：“基金会说过做校园安全教育要形成合力，充分利用当地的资源，我们的春游活动靠大家的协助完整。第一是交警队，他们要给我们保证路途的安全，派出了 2 辆警车有好几个交警协同我们一起去；第二个是公安部门，他们派出了 2 辆车，跟在路上维护安全；第三是县团委，他们出志愿者踩点，一个人在一个烈士的墓前为我们讲解；第四是县关工委很满意我们的方案，他们协助也派人参加；第五是县民政局，因为烈士陵园是他们在管理，他们也联合关工委、团委给我们布置场地、提供音响设备，因为我们有一个仪式需要进献花圈，对烈士献词；第六是县新闻广电，他们知道后说**我们敢带学生出去春游，想要报道我们**，也派人参加了；然后是县移动公司，他们也要出志愿者因为他们也要搞爱国主义教育活动，提供通讯保证，出了人跟着在队伍中帮助，还有部分家长也开车跟着队伍参加。我们的队伍出发的路线是规定了，留出道路的二分之一路线让车辆出行，队伍浩浩荡荡的出发有条不紊，收效甚好”⁹。

有了第一次的经验了之后，学校又充分利用学校的地理位置资源和人力资源，组织学校学生开展多次校内外活动。例如，在登山活动前让学生朗读关于大山的文章、诗词，登山过后鼓励学生写文章写自己的感受参加演讲比赛形成

⁹ 伊利方舟项目参与学校负责校长访谈记录

系列活动，让学生不仅能体验户外活动、增强自我安全意识还能丰富学生的文化活动；同时，学校充分利用当地的人力资源，并得到大力支持与配合。

“学校有 60 多位老师，其中有 5 位老师的爱人是在公安局或者项目这一块工作的，我们学校需要举行反恐演练，他们就积极来了，需要培训保安，安保器材的使用，他们知道后，就积极主动的过来帮助，这是我们之前没有想到。但是基金会说你们就要充分利用你们的人力资源。我们就更敢去做去尝试了。还有我自己也有一些公安局的朋友，一些部门也有关系比较好的朋友，跟他们讲他们都说行只要告诉一声就可以。比如说消防这一块，我跟他们讲了，他们就过来讲解消防知识和进行消防演练；交警队就过来给我解决利用方舟全息图排查出来的安全隐患，让他们给我们安装减速带，基金会给我们的一万多块钱我们就用一部分在减速带上了”¹⁰。

可以看出，伊利方舟项目在在其中是给了学校一个信息和信心的作用，鼓励其发挥学校的主动性，主动去调动相关资源方和政府部门的参与，形成合力。在这个过程之中，核心的枢纽在于学校的认知发生了改变，并且转化为具体的行动力。最后发现，原来每个部门都能够成为资源的一部分，为学校所用。最终，实际上真正受益的是参与的学生，他们在具体的实践中不但获得了自我的发展，也锻炼了其应对风险的能力，风险并不是不行动就消失不见，而是需要在实践中让学生学会面对和化解。

第二，儿童安全教育责任主体之间的信任重塑，做足安全预案，共担责任让儿童安全出行。

学校“不春游”的原因在很大程度上取决于契约化信任机制的建立程度。良性机制的建立不单单以事后责任的划分和承担为主，而是：**一整套从事前到事中再到事后的责任承担——信任关系建立——主动落实的过程。**

案例二：165 人 70 公里的夏令营活动是如何做的？

内蒙古鄂伦春自治旗克一河小学为这种机制的建立树立了良好的典范。2016 年学校在参加“伊利方舟”项目之后，决定组织孩子们参加“相约布苏里红色之旅”夏令营活动，去野外进行安全知识的体验和学习。由于参加的孩子

¹⁰ 伊利方舟项目参与学校负责校长访谈记录

达到了 165 人，并且目的地距离学校有 70 多公里，学校是第一次举办如此规模大行程远的活动，因此一路上面临众多的安全隐患。

克一河小学在活动策划之初从“多重预案”的方式入手主动承担责任，在医疗卫生、饮食安全、活动安全、预防措施、应急流程等七个方面制定了详尽的安全预案，将可能遇到的危险做到了然于胸。

接下来的工作是争取家长的信任和支持。在活动开始之前，校长与老师在全校范围内分年段召开了家长会，不仅向家长详细讲解开展此次活动的目的意义和活动流程，还与家长一同探讨活动细节听取家长的改进意见。学校还对孩子进行各方面的培训，让孩子提前了解安全知识和预演。针对野外活动，学校聘请森防站专家进校园，为孩子们讲解防蚊虫叮咬的策略。针对乘车安全，学校提前为孩子进行相关安全知识讲解。从细节和小事着手，将安全牢牢落在孩子心里。同时也使家长看到了学校工作的详细和扎实，在内心增加了对学校的信任。

学校樊校长在谈到如何取得家长信任和支持时说：“我们不仅仅是靠沟通，光沟通没有行动是无效的。比如说我们要出去要举办活动，我们就提前告诉家长，然后一步一步对孩子进行培训，比如说请专家来开蚊虫讲座，还请防疫站的护士来教孩子如何预防跌打损伤。我们还有安全教室，教孩子如何自救等等，这些都非常的细，他们就放心了，一看就是我们很用心。我们在活动当中，做的比较细，家长就相信我们了”¹¹。

除了取得家长的信任之外，还需要获得教育局的信任与支持，学校邀请分管安全的领导参与到一次游玩活动中来，在活动中以详尽的预案和扎实的安全准备让教育局领导亲身体会到学校安全活动做得好。

在整个活动中，学校始终保证带队的教师比例不低于 10:1，确保教师有能力关注到每个学生。而学生们也在亲近自然的过程中收获了以前从未体验过的安全体验和快乐。

从案例中可以看出学校愿意带孩子去春游，需要多方合作形成合力，需要以学校为主体让家长真正信任和放心，并将整个过程作为学生开展安全培训并且实践运用的“难得”场合，将“春游”做成了“训练场”，让家长体会到学

¹¹ 伊利方舟项目参与学校负责校长访谈记录

校的“用心良苦”和学生在过程之中的切实收获，并重塑责任主体之间的信任，共担责任为儿童建立一个安全成长的环境。

2.3 项目公益性评估

公益性是一个公益项目的核心属性。评价项目的公益性，可分为三个层面来考察：一是项目性质层面，即项目是否针对一个公共层面的社会问题，满足社会需求，促进社会整体层面的公共问题的解决和发挥发展；二是项目资助方层面，即项目是否针对市场不愿意进入的领域，该领域既无法帮助资助方拓展市场，也不适合用互益的方式来解决；三是项目受助对象层面，即项目是否有效地选择了最需要帮助的群体，选择过程公平合理，而不存在寻租等空间。

从上述三个方面可以看出，伊利方舟项目是一个典型的公益项目：

首先，其满足了公共层面急迫的社会需求，进入了当前市场资源较不愿意进入的领域，给这部分群体带来了切实支持。其次，项目所提供的纯粹公益服务没有任何干预市场的行为，项目捐赠企业没有对项目进行干预并提供一定的支持。最后，在受益对象的选择上，项目面向中西部地区偏远的学校，并且力图实现公益效果最大化，在可行范围内尽量选择最需要帮助的学校。

2.4 项目公信力评估

公信力是指公众对公益机构的信任程度，是公益机构的生命线。伊利方舟的项目公信力的评估主要从“公开透明”和“资金递送的安全性”两个方面进行。

2.4.1 公开透明

该项目的公开透明分为两个层面：

第一，在基金会网站上，有整体的项目描述、项目进展新闻和项目成果。能够让社会公众较为便捷地了解项目整体状况和进展情况。



图 4 项目总体情况描述

基金会从项目启动开始，基金会每一期项目的创新课件大赛的评审情况能够及时地在伊利方舟项目的网页进行公示，做到了基础层面的公开透明。



图 5 项目公开透明图

第二，基金会针对每一个公益项目都开辟了单独的项目网站，开展项目详细信息的展示，包括项目申报流程、政策法规、资助项目展示、新闻报道等具体方面。项目组将网站不仅仅建成一个信息公开的平台，也建成一个工作和项目交流的平台。



图 6 方舟全息图操作平台指南

第三，在伊利方舟的网站上，可以清晰的看到依托儿童安全生态校进行的儿童创新课件大赛、关爱方舟、媒体关注等实时了解项目的进展情况和形成有效的监督机制。同时伊利方舟在生态校建设的基础上研发了方舟全息图 2.0 在网页上公开展示，能够让有需要的学校及时下载运用，简单方便，实现了资源共享，让更多的学校、家长、社会知道，让儿童受益。

整体而言，该项目的内容展示较为深入、也注重和相关方的互动。但同时，项目整体的财务信息部分尚有可以提升的空间，目前仅能从基金会整体的年度工作报告和审计报告中了解项目整体财务情况，无法获取项目财务详细的收入和支出状况。

2.4.2 资金安全性

为确保项目资金的安全高效，基金会制定了专门的资助管理办法，对项目资金的使用、拨付、监管几个方面都作了详细的规定。作为基金会的项目之一，

“伊利方舟”项目也纳入了基金会财务的统一管理当中，接受财务管理一整套制度的约束和监督。2015年，基金会获得民政部社会组织等级评估中为数不多的4A级别，表明其财务指标的得分是相当高的，也从侧面表明了项目资金递送的安全性。

2.4.3 捐款人参与

该项目的捐款方深入参与其中，并不是简单的进行资金资助和查看效果，而是伊利捐方与基金会共同发起项目并且持续参与项目具体进程：我们负责后方的支持配合和宣传，基金会主要负责执行和落地，我们是一起共同发起和策划，负责部分工作的执行落地。在项目的分工方面，西基金会承担了90%左右的执行落地工作，因为他们有自己的项目运作经验，资源比较丰富；我们这边主要负责大部分的传播工作，很多的平面媒体、网络都有发声¹²。捐赠方不仅负责后期的媒体宣传，还积极参与到项目的整个落实过程，校长培训、生态校项目落地活动、送教到校等活动都有派人参与协助报道，能够更好了解项目的落实进展情况。

3 社会效果评估

3.1 项目投入

项目资金目前全部来源于伊利集团捐赠，每年约在200-300万元之间，资金保持稳定，截至2017年底，伊利集团已累计捐赠1342万元，先后支持开展6期校园安全专题研修班，来自中西部地区25个省（市、自治区）39个县区的300多名基层校园安全工作管理者赴上海参加培训。五年来，项目还在全国各地累计举办了70余场各类儿童安全教育活动，为20多万名儿童送去实用的安全技能和物资。

¹² 资料来源于：内蒙古伊利股份有限公司公共事业部负责人访谈记录

3.2 项目产出

项目实施 5 年来，覆盖 25 个中西部省份，项目覆盖区域如下图：



图 7 项目覆盖地区

2017 年，项目产出主要集中在“方舟全息图”和“安全生态校”两大方面，在深度和广度上将有所拓展和延伸。在“方舟全息图”的指引下，扎实做好 6 个重点合作地区共 48 所安全生态校建设（每县 8 所），邀请权威专家为安全生态校师生送去伊利方舟系列安全教育课程，并在 6 个重点合作地区各选拔 2 名“导航师”，将课程推广至本县其他未参与培训的学校，打造更多安全方舟。最终，2017 年项目完善了“方舟全息图”2.0 版；总结了安全生态校建设经验，打造 48 所伊利方舟“安全生态校”，覆盖 6 个县级试点；培养了 12 名导航师；编纂了“方舟全息图”2.0 版图书；在内蒙古鄂伦春自治旗创新建立了“伊利方舟”首个儿童安全体验教室。

其中具体的产出情况见下表：

表 6 2017 年项目的主要产出

项目的产出主要有：

1. 项目扎实做好6个重点合作地区（贵州省道真县、陕西省蓝田县、湖北省阳新县、内蒙古鄂伦春自治旗、云南省大关县、云南省墨江县）共48所安全生态校建设。
2. 儿童安全专题培训班
(1) 受益对象：6个重点合作县区，每县推选8所学校校长，以及县区教育部门和学校安全管理负责人，共50余名学员参加项目研讨强化培训。
3. 建设伊利方舟“安全生态校”
(1) 受益对象：6个县区48所学校的全体师生。
(2) 资助方式：给予每所学校0.8万元左右的年度项目经费资助，用于活动物料、奖品、外聘专家咨询费等，特别优秀的项目酌情增加；配备价值0.5万元的“方舟百宝箱”。此外，给每县区配套2万元工作经费，用于当地的项目执行与推广。
4. 形成“方舟全息图”2.0版
(1) 活动任务：完善可供学校自评促建使用的“伊利方舟校园安全信息评估指标体系”，即“方舟全息图”2.0版。
(2) 活动内容：组建伊利方舟专家团队；召开专家研讨会，完善“方舟全息图”2.0版；学员分组研究讨论，形成“方舟全息图”2.0版；由48所“安全生态校”进行“方舟全息图”2.0版测试，不断完善评估指标。
5. 实施“导航师”流动课堂活动
实施形式：2017年9月至次年5月专程赴6县讲授地方亟需的儿童安全课程。在参训教师中选拔符合条件的教师进行专业培训，成为“伊利方舟导航师”。每县选拔2人，并组建巡回讲师团，将“伊利方舟”系列安全教育课程推广至本县其他未参与培训的学校。

具体的推广情况如下：

表 7 项目主要推广地区及支持情况（2017 年为例）

| 推广地区 | 支持情况 | 支持开展的主要项目示例 |
|------------|-------------------------------|---|
| 内蒙古鄂伦春（8所） | 资金支持： 0.8-1.5万不等 参加教师培训 | 1. 安全体验教室建设 2. 安全教育——“行走的课堂” 3. 完善心理咨询教室功能区域开展师生心理健康教育等 |
| 云南大关（8所） | 资金支持： 0.8-1.5万不等 参加教师培训 | 1. 开展各项安全演练 2. 防火、防煤气中毒安全知识教育 3. 清明节祭奠英烈进行爱国主义教育 |

| | | |
|----------------------|--|--|
| <p>云南墨江 (8所)</p> | <p>资金支持： 0.8-1.5万不等 参加教师培训</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 邀请交警、公安、卫生院到校开展法制进校园活动，以禁毒、法制、卫生、未成年人保护法等内容为主 2. 防溺水安全教育、饮食安全教育；总结表彰 3. 安全专题会议，启动“安全生态校”创建活动，校园设施设备安全大排查 4. 发放《致家长的一封信》，加强交通安全和防溺水安全教育，安全知识竞赛 |
| <p>贵州道真 (8所)</p> | <p>资金支持： 0.8-1.5万不等 参加教师培训</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 设立交叉教学楼路口红绿灯信号灯模拟装置，并组织学生参加“红灯停绿灯行”体验活动 2. 启动周周“安全文明之星”评选活动 3. 组织开展交通安全优质课、交通安全优秀课件等评比表彰活动 4. 以交通安全、消防安全、食品卫生安全和防中毒、防污染病、防侵害、防溺水、防暴恐、防突发性事故为重点开展安全文明知识竞赛活动 |
| <p>陕西蓝田 (8所)</p> | <p>资金支持： 0.8-1.5万不等 参加教师培训</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 教师野外拓展训练，学生安全教育活动开展 2. 学生安全情景模拟 3. 交通安全体验 4. 课间活动学生安全教育等 |
| <p>湖北阳新 (8所)</p> | <p>资金支持： 0.8-1.5万不等 参加教师培训</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 组织学生参加“安全在我心中”主题班会 2. 组织开展“11.9”消防宣传教育活动 3. 开展“我想对爸爸妈妈说”座谈会，拉近留守儿童与家长与老师的亲子关系 4. 组织“过个平安年”主题征文，手抄报比赛 |

项目的合作模式得到了合作学校的认可，在对项目目前合作学校校长的访谈中发现，被访学校对于伊利方舟项目的评价很高。首先，在安全理念上，项目主办方聘请的儿童校园安全领域的知名专家将校长们原有的安全理念打破与更新，使校长们明确责任主体意识，培养他们的自主性。其次，在安全软硬件设施的配备方面，项目为学校提供了一系列先进的设施，更大程度上使学校结合自身安全实际进行使用。最后，对于与项目方的交流与合作。被访校长们表示基金会工作人员能够及时回访与交流，以真诚的态度为他们解疑答惑。

3.3 社会意义和产生的效果

伊利方舟项目扎根中西部偏远地区学校，深入关注儿童安全问题，因地制宜地为中西部地区基层安全教育提供整体解决方案，填补了儿童安全建设方面的缺失，使儿童真正学会自我保护。

3.3.1 安全问题的解决

伊利方舟项目从学校缺乏安全教育方面的思路、方法，同时也因害怕“出事”而放弃春游的安全防范逻辑怪圈入手，切实解决了学校如何在直面危险和体验安全中解决安全问题，满足学校安全诉求。

首先，项目从最根本的理念出发给予指导，使校长和学校管理层在安全教育责任和具体操作的观念上进行改变。从最初的被动防范到主动承担安全责任，学校解决安全问题的方式不再是以闭门束缚的形式将孩子关在教室里，而是让孩子走出校园，置身于户外和特定的场景当中来模拟危险场景和学习安全知识。只有真正在模拟或者自然环境中试着应对危险，才能使孩子真正学会如何解决安全问题。在项目开展的五年时间里，已有许多学校先后开展了不同规模的户外安全探索活动，深受学校和学生们的喜爱。

其次，是学校主动性的形成，在安全问题的解决过程中，由原来的被迫接受上级命令变为自主性探索，从根本上调动学校的积极性和自主性，使学校愿意去做，愿意去依据自身情况进行探索。不少学校每年申请项目时都追求项目的创新性，在实际开展的过程中根据项目方提供的软硬件设施充分探索与使用。最终，学校安全发生了实质性的改变，也使学生真正学会保护自我，获得更加安全的校园环境。

3.3.2 安全机制的改变

伊利方舟项目从安全机制重建角度入手，通过打造安全生态校，对学校进行改变。首先，从源头管理开始，提供安全管理新理念+一套科学的安全排查工具，建立安全隐患排查机制。伊利方舟项目对学校校长等管理层人员进行培训，打破原有理念，使学校树立起为孩子安全健康主动担起责任的责任意识。为学校提供一套适合的、实际的安全排查工具——“方舟全息图”。它可以科学、客观、全面地引导学校对本校师生安全状态进行评估，有针对性、有创造性地开展校园安全工作。

其次，不断加强硬件设施的投入，带动安全机制的巩固和提升。对安保、消防等设施进行补足型的投入，以硬件设施的不断完善带动安全责任机制的不

断完善；同时构建学校安全教室和心理教室，提升学校安全教育层次，满足孩子对安全教育深层需求。

此外，通过全新的安全教育方式，提高学生的安全防范意识。这种教育方式不仅是课堂上安全教育形式和内容的更新，而是将“束缚隔离型”安全教育方式转变为“开放体验型”安全教育方式的过程。学校将户外活动加入进安全教育方式中来，让学生在体验中增强安全教育知识，提高安全防范和自我保护意识。

最后多方资源整合形成联动共同体，构建安全教育责任网。在安全教育资源整合的过程中，将各方纳入进来形成责任共担、权责分明的长效机制。

3.3.3 安全支持联动共同体的形成

相比于以前安全教育活动的开展，伊利方舟项目介入后的学校安全教育是一个安全支持联动的共同体形成的过程。这一共同体的参与主体包括学校、家长、当地教育部门和其他相关部门。

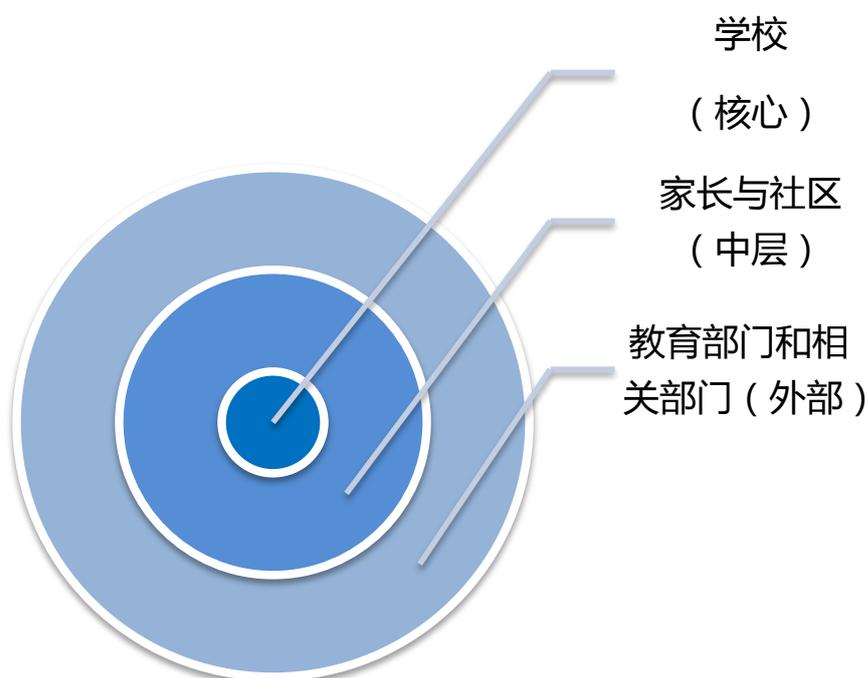


图8 安全支持联动共同体

首先，是撬动当地教育局。伊利方舟项目开始之初先与当地教育部门建立强有力的联系，这是外部支持系统的重要一环，学校活动的开展由教育部门给予支持，这使学校进行春游和举办相关活动时可以有效避免繁琐的审批程序。而家长主体则被纳入进了参与环节，学校为孩子布置的安全作业，大多数是与

家长一起完成，例如家庭安全隐患互查作业、马路安全维护队等。家长在隐形中就成为家庭安全教育的执行者。其他相关部门的参与，大多以知识支持和资源支持为主。例如，学校每个学期的安全活动都会邀请其他相关部门的专家进行讲座或参加其他活动，而在学校进行外出安全教育的时候，这些外部主体便在每一环提供安全资源充当“安全卫士”，例如内蒙古鄂伦春自治旗克一河小学在外出参观时出于安全考虑决定专门为孩子包下一节火车车厢，而其中的费用和火车调度问题，就由当地铁路部门负责。

上述主体在安全教育的过程中通过联动的形式形成共同体，其产生的影响不仅局限于学校安全活动的畅通无阻，也为社会更多的群体提供安全示范，从而产生广泛的儿童安全问题防范意识。

最终，项目的运作模式受到被资助学校的一致认可，在我们随机抽取的五所被访学校中，每个学校对项目运作模式的评分都为满分。校长们一致表示团体培训课程在很大程度上促进了安全教育的互相学习，形式新颖内容充实。而方舟全息图和一系列的安全教育工具，为学校提供了实用可行的安全隐患评估机制。基金会工作人员的回访和交流也十分到位和及时，能够为学校提供支持和反馈。

3.4 社会影响

3.4.1 用安全生态校杠杆，撬动学校发展的难题

乡镇小规模学校的特色发展问题是困扰诸多校长的难题。但一个以每个学校都头疼的安全问题为切入点，却能起到让学校整体都带动起来，走上特色发展的道路。例如，内蒙古鄂伦春自治旗克一河小学樊庆冬校长借助伊利方舟项目进行积极探索，将安全生态校建设与精品特色学校建设相结合，开辟出一条精品特色之路，破解乡镇小规模学校发展难题。

安全生态校的建设主要依托伊利方舟项目的支持，在安全校建设的过程中，将安全融入到特色校园建设的整体框架之中。学校着力将安全教育打造成培养孩子全面发展的载体，将安全教育融入到利用安全生态校的杠杆撬动学校整体素质教育体系的转变之中。

樊校长据此撰写的《走精品特色之路，破解乡镇小规模学校发展难题》发表在《呼伦贝尔教育》2016 十月的期刊封面上，还在“国培计划 2016”——内蒙古自治区义务教育学校优秀校长区外研修班上做了交流，得到与会专家的好评。内蒙古鄂伦春自治旗克一河小学安全生态校创建工作得到了伊利方舟项目组的认可，收到了很好的社会反响，也为其他学校的安全教育起到了示范作用。

3.4.2 媒体报道与获奖情况

该项目实施期间，中央电视台、新华社、人民网、凤凰网、东方卫视、中国青年报等 30 余家媒体对该项目进行了报道（媒体报道统计见表 8），产生较广泛的社会影响。2017 年，“伊利方舟项目”获得了行动者联盟 2017 公益盛典“特别贡献奖”。

表 8 各级各类媒体报道和获得奖项不完全统计

| 类别 | 具体情况 |
|----------------|---|
| 各级各类媒体报道 40 余次 | 中央电视台 13 次； 新华网 4 次； 人民网 2 次； 凤凰网 10 余次 中国青年报 4 次； 公益时报 3 次； 东方卫视 1 次； 中国教育电视台、青海卫视、四川卫视等媒体各 1 次。 |
| 获得 10 项大奖 | 2012 年以来连续获得中国公益节推荐和评选 2013 年获得中国公益节最佳项目奖 2014 年获得企业社会责任守护奖 2014 年获得第八届人民企业社会责任大赛“人民社会责任优秀案例奖” 2014 年获得中国温度榜年度温度品牌奖 2014 年获得中国食品七星公益奖 2015 年获得“儿童安全守护特别公益奖” |

2015 年获得 2015 年度“责任案例奖”

2016 年获得“2016 年度优秀人气公益项目奖”

2017 年获得了行动者联盟 2017 公益盛典“特别贡献奖”

4 评估结论与改进建议

4.1 评估结论

项目关注中西部地区儿童的安全问题，以中西部偏远地区的学校为切入点，针对当前这些学校过去往往是处于被动接收安全任务、将安全问题视为“洪水猛兽”，并且缺乏儿童安全方面的理念、具体建设的方法与思路等问题，开展行动。

截止 2017 年底，伊利集团已累计捐赠 1342 万元，先后支持开展 6 期校园安全专题研修班，来自中西部地区 25 个省（市、自治区）39 个县区的 300 多名基层校园安全工作管理者赴上海参加培训。五年来，项目还在全国各地累计举办了 70 余场各类儿童安全教育活动，因地制宜地为西部地区基层安全教育提供整体解决方案，为 20 多万名儿童送去实用的安全技能和物资。

在社会意义层面，伊利方舟项目展现出其独特的社会价值：第一，它让校长和教师形成了对安全问题的新的认识（主动应对风险），并填补了中西部地区在儿童安全建设方面的工具、方法的缺失（校园全息图）。第二，它借助于小额的公益资助，为这些学校提供了一个新的安全建设空间，以他们为主体来开展自主化的安全建设，同时也通过公益激活了这些学校进入公益，并整合社区的家长和在地的相关部门共同行动；第三，在部分地区，项目以安全为起点，最终改变了学校和当地对安全和其他教育方面整体的思路，调动了家长群体、教育、交通等部门的参与，进而部分改变当地学生、家庭、学校和社区的状态，将安全理念和行动嵌入到当地，实现项目持续深远的影响。第四，在政策方面，项目探索了一套解决“学校为什么不春游”这样规避安全问题的模式。面对当前教育行政部门、媒体、家长和公众的压力，对于公立教育机构如何建立起积极主动的安全体系和让学生习得安全知识具有明显的政策价值。

在公益性层面，伊利方舟是典型的公益项目。首先，其满足了公共层面紧迫的社会需求，进入了当前市场资源较不愿意进入的领域，给这部分群体带来了切实支持。其次，项目所提供的纯粹公益服务没有任何干预市场的行为，项目捐赠企业没有对项目进行干预并提供一定的支持。最后，在受益对象的选择上，项目面向中西部地区偏远的学校，并且力图实现公益效果最大化，在可行范围内选择尽量选择最需要帮助的学校。

在专业性层面，伊利方舟通过不断积累改进，逐渐形成自身的专业体系。第一，项目瞄准的社会问题聚焦明确，以学校为切入点，从校长入手，针对当前中西部学校在安全方面的理念认知、思路、工具方法等开展行动。第二，项目建立起一套以学校为主体的主动建构模式。学校为主体体现在：1、项目注重激活和夯实校长和相关老师的主动参与和责任主体；2、项目不是被动的培训，而是主动的建构，在培训中强调参与式的讨论和建构，并且以全息图的方式进行；3、项目激活学校的主动性，通过申请小额公益资助，让学校结合自身的需求开展个性化的安全活动，而不是自上而下的灌输。最终让学校能够有一套主动应对安全风险的思路，让学生的春游等日常活动中习得安全知识，而不是为了安全采取被动的禁止学生活动的措施，最终“因噎废食”牺牲学生的全面发展。第三，项目具有两个层面的专业技术：儿童安全教育领域的专业技术和项目相关方激活动员的专业技术。项目引入了上海展望学院和其他国内外一线实践领域的专业资源。同时项目团队注重相关方的激活和引导。

最后，在延伸的社会影响层面。项目带动了部分学校以安全为契机走上了特色发展的道路，并带动了所在社区的相关部门，形成协同治理的社会效果。此外，项目运作五年来，获得了中央电视台、新华网、人民网都主流媒体四十余次的报道，并获得了十项全国范围内的公益奖项，形成的较为广泛的社会影响。

4.2 改进建议

4.2.1 项目整体策略

1、整体思路

目前项目处于一个从项目模式构建到项目模式逐步稳定、开始推广和影响的转型期,转型期的关键任务有两方面:一是在现有探索的基础上形成稳定的、成熟的体系,二是将给学校小额资金支持的体系进一步梳理清晰、发展成熟。在这两方面的基础上,形成体系化的做法,并且开始推动相关政策的改变。

2、超越于学校参与,建构多主体联动的模式

儿童安全问题不仅仅是学校一个主体,而是一个多主体协同治理的过程。在这个过程之中,需要以学校为核心,引入包括家长、教育、交通等其他部门和社区的参与。在这个过程之中,我们试图建立起一个协同行动的模式:

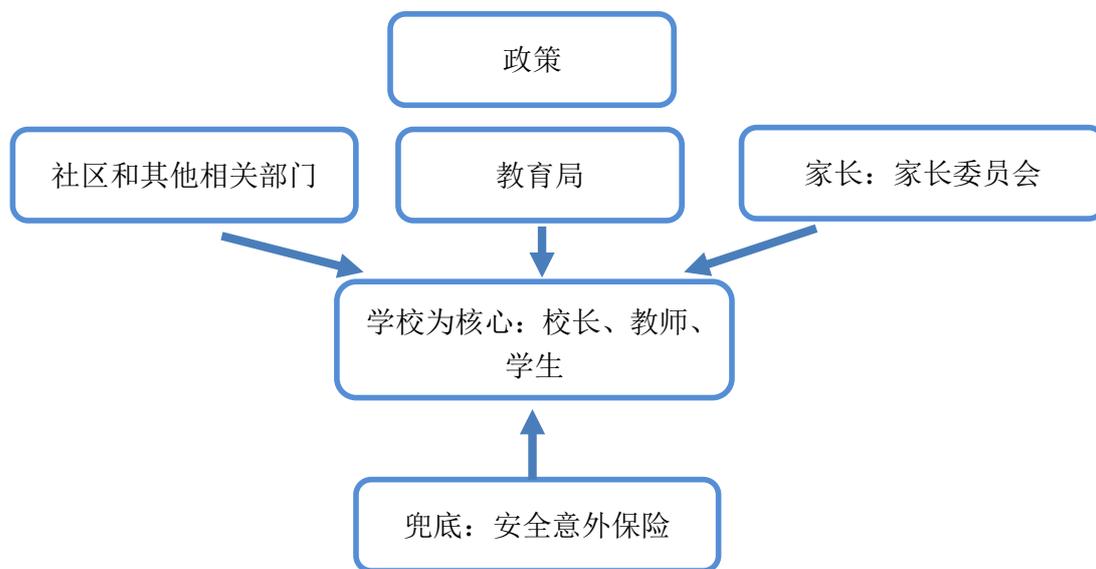


图9 项目协同行动的模式

在整个过程之中,其实是安全意外保险的一个兜底性的机制,在这个过程之中,学校为核心去带动家长、教育局、社区和其他相关政府部门的参与与转变。在整个过程之中,需要政策在整体层面进行引导。最终,整个系统对儿童安全的理解和行动不是“防御式”的,而是积极主动的。

3、可以考虑学校共同体的探索

目前,项目中有部分学校的改变和影响程度很深,这部分学校具有很大的潜力,而且可以考虑将这些学校整合起来,形成共同体,让学校之间相互学习交流、互动提升,这样让校长们形成一个团队。共同体在项目过程之中具有明显的作用,团队可以形成相互支持的作用,单一的行动者往往可能失去力量,但团队却可以保持大家的行动惯性,形成持续激励的效果。基金会支持这个团队持续行动、不断发展,甚至可以发出整体的声音。

4、项目的价值需要进入到政策轨道上，形成政策影响

在当前的项目运作过程之中，具有许多的亮点，尤其是一些学校的典型案例的改变，这些行动非常具有研究价值和政策含义。其价值在于，在中国当前的格局之下，探索出一条解决“学校不春游”的模式，这个过程之中，项目成功的关键在于校长通过伊利方舟项目形成的根本思路上的转变，并且获得了相应的资金、技术的支持，使得其开始主动迎接安全风险，并且将其作为训练学生、教师安全意识和安全能力的绝佳场所，将风险转化为机会。这种转变在研究和政策层面具有前沿性和创新性。这些内容需要在实践探索的过程之中，不断梳理出来，借助于基金会的身份和渠道优势，报送到相关部门，形成政策影响。

4.2.2 项目的产品化

项目进行了一段时间的积累探索，已经形成了自身具有体系化的行动模式，并且有了模式推广的趋势。结合组织发展的现状，项目的模式升级、产品标准化和精细化、模式推广可以成为下一个阶段重要的发展方向。而要做到最终项目模式输出，可以考虑开展的行动包括：

1、在充分认识项目独特性基础上，梳理各个环节的技术要素

这部分内容不仅仅涉及到学校安全教育的课程体系，还包括激活学校的责任主体、搭建信任、家长和社区相关方的动员、建构共同体等非营利组织管理方面的技术。

2、将培训课程体系进一步产品化

这部分可以结合教育背景专业和一些实践者的经验开展，进一步完善模块化、标准化的课程体系，包括把全息图进一步完善。这部分内容是后续的传播筹款、模式推广的基础。

3、选择合适的推广策略

目前，行业中有两种常见的模式推广策略：第一种是运行团队扩大化及分支机构模式，类似于 WABC（无障碍艺途）及百特，其各地的分支机构均由主机机构统一品牌、统一管理。

第二种模式是战略合作模式，该模式是将技术输出，但合作机构属于独立的法人主体，双方互不干涉。两种模式各有利弊，机构可以基于自身进行合理的策略选择。第二种策略比较适合当前基金会的定位，其走的是小而美组织的方向，将自身作为一个研发和技术支持平台，鼓励合作方自主负责，但可能在合作过程中，设计到合适的对接模式，即激活对方的责任感、参与度又能够防范品牌滥用的风险。

4.2.3 小额公益资助体系的升级

从目前的项目模式来看，相比于培训和全息图，基金会建立起来的对学校进行小额公益组织的体系还比较初步，可以进一步精细化和升级，形成体系化、长远的对学校的激活和支持体系。

该体系包括：

1、**更加合理、多元化申请，同时也需要规范、专业的资助手册和管理体系。**从长远角度来看，可以实现电子化的项目管理系统，提高资助的流程化和精细化，通过互联网系统实现高效管理。

2、**过程之中的能力建设与支持。**在学校开展后续工作的过程之中，项目组虽然有组织专家进行回访，但整体的力度和次数都非常有限，对于许多学校来说并不能真正解渴，可以在此基础上提供更为深入的对学校的能力建设和支持工作，促进学校持续开展行动，夯实项目效果。

3、**对资助效果恰当的总结与评估。**目前虽然具有一定的总结，但对于项目学校开展资助的效果并没有进入深入的汇总，这部分具有很大的潜力，可以在此基础上，对小额资助开展专门的内部评估或者外部评估。

4、**支持的持续性和阶梯状，结合学校的实际情况进行阶梯状支持。**对于一些具有积极性、投入程度高的学校，虽然学校的发展，可以进行阶梯状的资助，进行分类支持，让这些学校成为当地的示范校，发挥辐射甚至是指导其他学校的作用。

5、**学校与公益行业的其他项目的对接。**例如“一校一梦想”等，让学校进入到社会化公益的轨道上（这部分校长比较难得）。

4.2.4 项目管理细节

项目在逐步完善，可以结合项目的实际情况进行一些细化和优化：

1、**“我要做”和“要我做”**。在报名和其他环节时，进一步注重学校的自主选择，形成学校在选择是否参加的时候，具有充分的认识和认同，这样才能让学校觉得是“我要做”而不是“要我做”。这是项目成功的关键。当然，学校的自主选择是在学校重复了解信息的基础上进行的。

2、**进一步优化现有的培训课**，更加注重实践的应用，后续定期的总结和提升，而不是一次性的活动。

3、**在学校资助和后续支持层面投入更多的精力**。目前，项目由于人手和精力上的限制在这部分内容方面更多是行动的完整性，但在学校的支持方面，可以以志愿者、实习生或者引入外部团队的方式进行学校的进一步支持，这是项目另一个重要的内容。

4、**注重项目在以县为单位的嵌入式影响**。我们认为在一个县域范围内进行教育创新和改革是非常合适的场所。

