



“快乐合唱 3+1” 项目模式评估报告

北京七悦社会公益服务中心

2025 年 12 月

报告声明：

1. 本机构及研究小组成员与北京德清公益基金会及其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德清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德清公益基金会及北京七悦社会公益服务中心的授权。

致谢：

本次评估对“快乐合唱 3+1”团队、一线老师、校长、教育局人员等进行深度对话与交流，感谢你们的坦诚与投入。同时也感谢资助方北京德清公益基金会对我们的开放与尊重。

版权所有，禁止商用，如有需要，请联系德清公益

评估组成员：

卢玮静 北京七悦社会公益服务中心主任

周彦君 北京七悦社会公益服务中心项目官员

宋 寒 北京七悦社会公益服务中心项目官员

乔明珠 北京七悦社会公益服务中心项目官员

内容摘要

“快乐合唱 3+1——乡村中小学合唱艺术推广”项目是北京德清公益基金会于 2015 年设立的公益项目（以下简称“快乐合唱 3+1”项目）。该项目通过搭建教师培训体系，提升乡村音乐老师上好音乐课和组建合唱团的能力；搭建阶梯式中小学合唱展演舞台，陪伴乡村孩子快乐成长，同时为项目老师及学校提供多种成果展示平台；通过循序渐进的支持活动，关注并推动中国乡村中小学合唱艺术及音乐教育的普及和发展。2015 年以来，“快乐合唱 3+1”项目在湖南省、湖北省的 22 个县实施，成立乡村童声学生合唱团 785 支，累计培训乡村音乐教师 15728 人次，举办了 11 场“快乐合唱 3+1”公益音乐会，在 22 县 1784 所中小学 25274 个班级顺利开展了“中小学合唱展演”，惠及 1392070 名中小學生。

德清瞄准并回应乡村音乐教育问题包含四个维度。第一，社会公平视角下，乡村音乐教育专业资源缺乏；第二，乡村音乐教育专业知识和技能薄弱，音乐教育质量不足；第三，乡村儿童心理问题凸显，儿童发展诉求迫切；第四，未来公民的公共素养提升，未来社会的艺术氛围营造。

基于此，项目不是单一的专业资源递送，亦或是教师音乐专业能力培训，而是将音乐专业资源与教育资源相结合，通过社会服务的专业技术加工，形成的一款综合化公益产品。该产品以“合唱团”为载体/直接作用场域，在合唱团中对儿童的心理、发展及公共素养能力产生直接影响作用。随着“合唱团”的价值加工，老师被赋能和支持起来；随着“合唱团”的嵌入投放，从学校、县域到社会层面的影响也层层绽放。

本次评估主要运用“公益产品法”对项目进行解析：

首先，评估聚焦于产品内核——“合唱单元”¹的价值链和技术链。评估发现，合唱单元可以产出如下价值：一是艺术之美，体验合唱音乐本身的快乐；二是生命放松，感受轻松愉悦、被尊重接纳；三是情感联结，在合唱场域中建构同伴关系、师生关系、与外部世界联结，形成共同体氛围；四是公共领域，塑造心中有自我、眼中有他人的未来公民。这四份价值共同指向了儿童的生命绽放与自我人格发展。评估发现，项目已经具有明显的价值产出，但仍有潜力空间。通过

¹合唱单元是指：以单个合唱团为载体，其中蕴含着公益产品价值，以及儿童发展的专业技术、教师激励和培养等技术加工的完整运作体系。

干预前后测显示，参与“快乐合唱 3+1”项目合唱团的孩子在半年时间内，在轻松愉悦和兴趣、接纳尊重包容、合唱技巧和技能、自信心、关系、陪伴、外界交互 7 个维度上均有显著提升。而实地调研和访谈也看到了，儿童、老师、学校甚至县域的收获与明显转变。

要想构建能够承载这些价值的合唱团，其关键在于老师在合唱场景下与儿童的互动方式，去激发孩子兴趣主动参与、让能力不行的孩子也能参与、尊重个人又能平衡集体秩序、能够建构温暖的同伴和师生关系氛围。此外，老师的另一重挑战在于厘清合唱美育与专业技能教育的关系，实现音乐专业和美育教育共促发展。对于“快乐合唱 3+1”项目而言，则要对老师能面对这些节点挑战提供支持，将合唱美育的价值通过老师传递给学生。

其次，评估对“合唱单元”嵌入县域教育生态的模式路径进行了分析。其必要性在于，只有嵌入县域教育生态，才能真正让合唱单元有土壤扎根和持续生长。而县域的主体性决定了未来的发展状态，县域的行动思路需要自上而下和自下而上相结合，其中的挑战在于防止县域在项目执行时价值的退化和执行偏差。

最后，报告还对“合唱单元+县域模式”的公益产品的复制推广所需的技术条件和当前德清搭建的合唱平台进行呈现。

“快乐合唱 3+1”项目呈现出了核心单元公益产品创造、县域生态嵌入、平台搭建与推广的完整探索谱系，我们在看到价值的同时，也看到每个层面仍有进一步提升的潜力空间。我们尤其关注如何进一步支持老师对“合唱单元”的价值形成共识，使其沿着有机生长的脉络去积累专业技术，并始终自下而上地激活支持老师，最终更加稳定地产出合唱单元的理想价值。

即使存在挑战，但这份探索已经尤为可贵。德清团队凭借着纯粹的公益初心，筚路蓝缕，将合唱美育探索深入校园，积累出诸多教师激励支持、县域生态影响的宝贵经验；又在行业平台上积极分享，交流共促；甚至在社会层面，搭建出行动共建、价值共享的公共参与平台。循着德清公益的行动脉络，项目评估团队深切感受到德清公益对“影响美育教育生态，让所有乡村儿童都可以得到发展支持”这一心中愿景的坚守和务实行动。因此本报告的呈现，不仅是对“快乐合唱 3+1”项目的评估梳理，也是对德清公益十年探索的记录和致敬！

目 录

第一部分：“快乐合唱 3+1”项目的整体勾勒	1
一、 组织及项目简介	1
二、 评估方法	2
1、 公益产品评估法	2
2、 资料收集方法	3
三、 项目发起与瞄准的问题	4
1、 源于纯粹的公益初心	4
2、 乡村儿童的音乐教育问题	5
四、 专业模式是解决高维问题的稀缺资源	6
1、 问题回应需要公益的专业性递增	6
2、 德清探索系统化项目模式，激活乡村教育支持体系	7
五、“快乐合唱 3+1”的项目模式	8
第二部分：项目的价值梳理（价值链）	12
一、 项目定位——从音乐教育到音乐美育	12
1、 音乐教育的目标	12
2、 音乐教育的现状挑战	12
3、 从技能音乐教育到音乐美育	13
4、 从合唱美育到音乐课堂的美育浸润	13
二、 合唱单元的价值梳理	14
1、 艺术之美：合唱音乐本身的快乐	14
2、 生命放松：轻松愉悦、被尊重接纳	15
3、 情感联结：合唱场域中的关系建构和共同体	17
4、 公共领域：心中有自我、眼中有他人	19
5、 归总：指向生命绽放和自我人格发展的合唱美育	20
三、 教育生态环境优化：项目整体的价值	22
1、 县域生态的激活与营造	22
2、 行业行动共同体的打造	23
第三部分：项目的专业技术体系（技术链）	24

一、合唱单元如何高质量地建构？	24
1、合唱场景下与儿童的互动	24
2、合唱美育与专业技能教育的关系	29
3、美育价值的传递和实现核心在教师	31
二、合唱单元如何嵌入县域教育生态？	38
1、进入县域教育公益生态才能真正扎根可持续	38
2、县域的主体性决定了未来的发展状态	39
3、县域行动中需要自上而下+自下而上双重发力	40
4、需要防止其中的价值退化和执行偏差	41
三、项目模式的推广与平台建设	42
1、合唱公益模式推广的三条路径	42
2、不同路径探索的节点问题	43
第四部分：评估结论与未来展望	45
一、评估结论	45
1、项目逐渐形成指向儿童自我人格发展的系统体系	45
2、合唱单元的价值加工技术正处于有机生长的状态	47
3、项目自下而上的教师支持体系已初具雏形	47
4、项目逐渐形成县域整体推动模式	49
5、行动共同体打造具有凝聚力和行动力	50
二、未来发展方向展望	50
1、继续打磨合唱单元技术体系、保持有机生长	50
2、进一步夯实自下而上的激活体系	51
3、项目推广中嵌入“原创者+解读+实践者”三合体系	52
4、平台朝向兼具公共性、归属感和价值感的共同体努力	53

第一部分：“快乐合唱 3+1”项目的整体勾勒

一、组织及项目简介

北京德清公益基金会源于 2004 年设立的德清公益，2016 年 12 月 27 日在北京市民政局注册成立。德清公益深耕中国乡村中小学教育二十余年，相继推出“德清助学”“百课大赛”“德清夏令营”“安仁幼教”等公益项目。自 2015 年起，聚焦“快乐合唱 3+1——乡村中小学合唱艺术推广”公益项目，关注并推动中国乡村中小学合唱艺术及音乐教育的普及和发展，致力于让每一个乡村孩子都能接受有质量的音乐教育，用童声照亮童心。2024 年，随着基金会的发展和积累，德清公益的战略框架得以进一步完善，最终完整呈现。

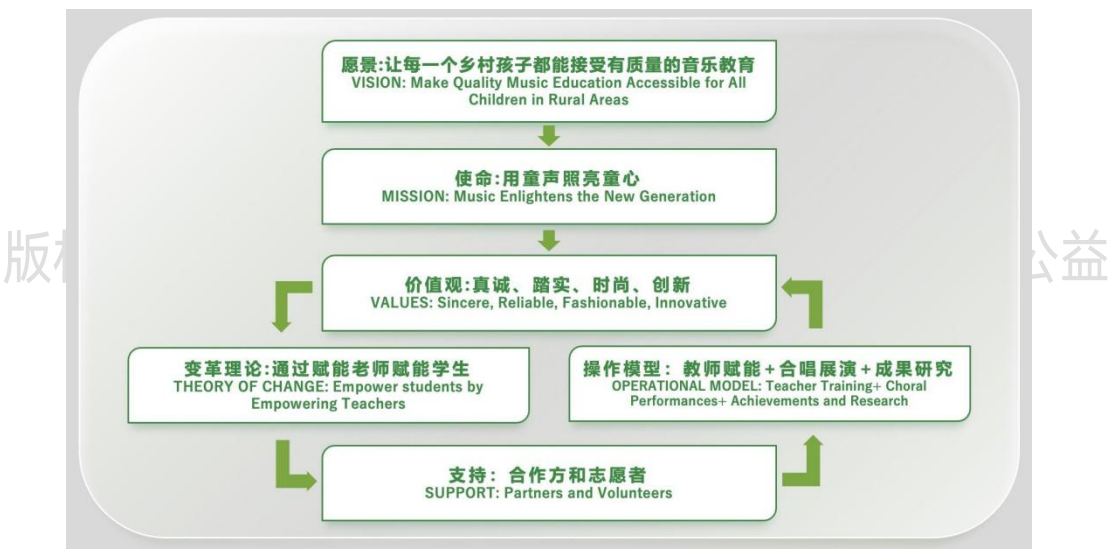


图 1 德清公益的战略框架图

“快乐合唱 3+1——乡村中小学合唱艺术推广”项目是北京德清公益基金会于 2015 年设立的公益项目（以下简称“快乐合唱 3+1”项目）。该项目通过搭建多方位、递进式的教师培训体系，提升乡村音乐老师上好音乐课和组建合唱团的能力；搭建阶梯式中小学合唱展演舞台，陪伴乡村孩子快乐成长，同时为项目执行方提供多种成果展示平台，通过循序渐进的帮扶活动，关注并推动中国乡村中小学合唱艺术及音乐教育的普及和发展。逐步完善形成了三大项目行动板块。

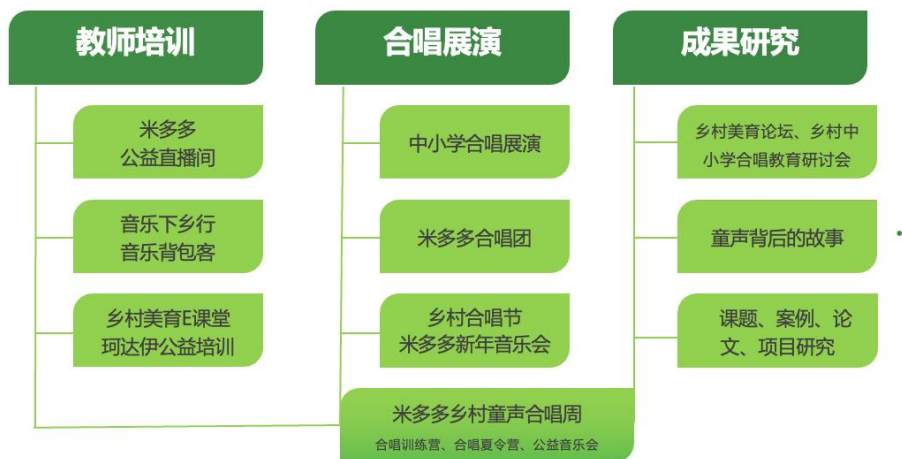


图2 “快乐合唱 3+1”项目单元

2015年以来，“快乐合唱 3+1”项目在湖南省、湖北省的22个县实施，成立乡村童声学生合唱团785支，累计培训乡村音乐教师15728人次，举办了11场“快乐合唱 3+1”公益音乐会，在22县1784所中小学25274个班级顺利开展了“中小学合唱展演”，惠及1392070名中小學生。

版权所有，禁止商用，如有需要，请联系德清公益

二、评估方法

1、公益产品评估法

本报告基于公益产品评估法，在呈现“快乐合唱 3+1”项目整体运作体系的基础上，核心对“快乐合唱 3+1”项目的价值体系和技术体系进行梳理。厘清其公益产品，分析其产出的社会价值及技术路径。

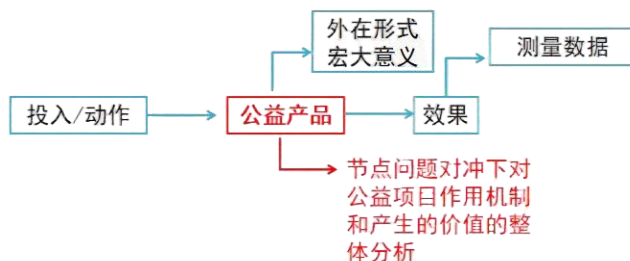


图3 公益产品评估法

评估不仅仅回答项目产生了什么价值，更主要的是通过节点问题的对冲回归到项目产品背后的“生产过程”，即项目模式，让执行方和其他相关方了解项目

的实质逻辑。模式梳理将还原项目体系的运作逻辑和演化机理，最终，评估告知的内容不仅仅是阐述项目投入了什么、产出了什么、对目标回应了多少，而且进入到项目操作这个“黑匣子”层面，告知大家“黑匣子”内部的运作体系。在项目模式评估中，评估团队将更深入地进入到项目运作的体系中进行深度观察、分析和建构。这是对评估机构的挑战，也是对被评估的项目和团队真正负责，原因在于有关项目的技术体系、价值体系、实际效果与影响，都根植于项目模式基础之上。基于模式，才方便进行下一步的项目推广工作，而不是只有“理念+形式化”动作进行推广，忽略了项目的实质体系。

2、资料收集方法

本次评估跨越两年，评估以质性研究方法为主，在质的基础上进行量化测量。故主要通过访谈、参与观察收集资料，辅之以干预前后测：

（1）线上线下的实地走访、访谈与参与观察

调研团队与德清公益项目团队线上线下进行了多次沟通访谈，并到湖南省安仁县对军山中小、豪山中小、华王中小、安仁县实验学校、安仁二小、芙蓉学校，湖北省英山县莲花小学、雷店中学等8所学校进行走访，与校领导、合唱团老师、合唱团孩子进行了实地访谈；并对安仁县教育基金会理事长李亚林、安仁县教育局体卫艺专干等相关领导进行了访谈。此外，调研团队参加了2024年德清合唱周，对参与合唱周的老师进行了线下访谈和线上追踪，并参与北京德清公益基金会“2024快乐合唱3+1年度会议”。

（2）干预前后测

老河口市和常宁市自2023年成为“快乐合唱3+1”项目区域，开始逐步开展项目，因此本次评估选取老河口市、常宁市实际开展项目活动的校合唱团成员进行干预前后测。问卷调查前测工作于2024年11月完成，共收集1013份问卷，其中老河口市851人（84.01%），常宁市162人（15.99%）。后测工作于2025年5月完成，共收集649份问卷，其中老河口市543人（83.67%），常宁市106人（16.33%）。经过数据清理，前、后测成功匹配427份，老河口市339人（79.39%），常宁市88人（20.61%）。基于种种原因，无法理想化地匹配完全刚刚开始却又能较大规模覆盖的项目县作为测量对象，且虽然前后测量周期为一个学期，也较

难实现完全跟踪合唱团内的所有学生。另本次量化设计中也存在不足，没有选取合适的对照组，无法完全排除自然生长等变量的干扰。由于前后测时间间隔较短，但从测量变量角度来看，自然成长下自信心、陪伴感等在短时间内的波动并不大，一定程度上能够为本次评估提供辅助支撑。

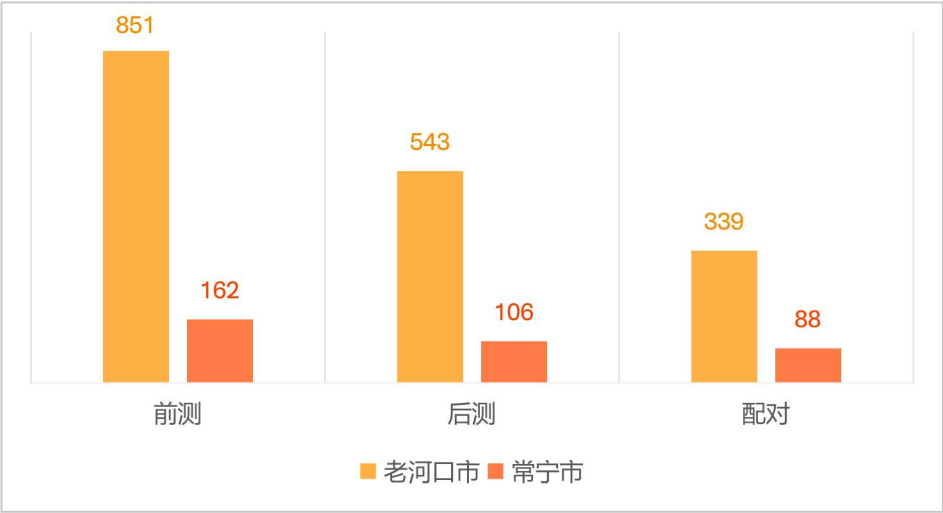


图 4 干预前后测情况

在问卷设计方面，依据评估团队在前期走访过程中提炼出来的项目价值嵌入其中，本次问卷共涉及 8 个维度，分别是轻松愉悦和兴趣、接纳尊重包容、自信心、陪伴感、关系、外界交互、规则意识信任合作、技巧和技能，题项得分范围为 0—10。除此之外，问卷还收集了相关学生基本信息以及对“快乐合唱 3+1”项目的看法。

三、项目发起与瞄准的问题

1、源于纯粹的公益初心

第一，公益目标纯粹。“快乐合唱 3+1”项目是德清公益基金会团队的核心项目，从助学项目到美育领域，德清团队一直秉持着通过公益来影响和改变乡村教育的初心和理念，并且十年坚守，踏实探索。

第二，追求公益运作的专业性。作为一个家族运营的慈善基金会，不仅投入资金，而且去积极学习公益项目的专业运作技术。培养团队自己运作，不断升级迭代，将“快乐合唱 3+1”项目逐渐运作成一个颇具价值含量和技术含量的公益项目。

第三，平等尊重，共建式慈善的公益理念。“快乐合唱 3+1”项目汇集到国内外各地有情怀、同理念、倾心公益和乡村教育的乡村音乐老师们、音乐教育领域专家、社会组织、政府人员、企业人员及媒体人员等来自不同行业背景的人员参与进来，将大家的力量编织起来，逐步打造成为一个共建共创、共享价值的公益平台。与此同时，平等尊重的公益理念，也成为激活乡村教师，让乡村老师感受到人与人之间真实自我相处的愉悦，从而用平等尊重的视角对待孩子，最终支持孩子人格发展，成为落地、产出项目价值的重要底火。

2、乡村儿童的音乐教育问题

德清公益基金会看待乡村儿童的音乐教育问题主要包含四个维度：

第一维度：社会公平视角下，乡村音乐教育资源的匮乏。

德清团队基于乡村助学等公益项目，直观感受到了乡村儿童能够获得音乐教育的资源和质量，与城市儿童存在很大的差距。在十年前，乡村因为缺少专业音乐老师，一些学校音乐课形同虚设，缺课占课情况已成常态。一些开设中的音乐课，老师往往非音乐专业出身，身兼多学科的教学任务，因此音乐课也只是简单的跟唱齐唱，没有承载原本的音乐启蒙和音乐专业的功能。但是在城市社区中，校内音乐课有专业的老师授课，还有乐器学习等不同的音乐社团活动，校外一些父母还会报兴趣班。可见城市孩子接触到的音乐教育资源更加丰富，形式多样，专业性也更强。因此，基于教育公平的视角，德清公益提出：“让每一个孩子都能接受有质量的音乐教育”的愿景。

第二维度：音乐教育资源相对匮乏，音乐教育质量成为核心关注方面。

随着社会的发展和乡村教育振兴的政策支持，当前乡村虽然在音乐教育的师资力量、师资的专业性、音乐专业学习的丰富程度上跟城市相比仍然存在差距，但是大多数乡村地区已经能够保障学校音乐课的正常开展。与此同时，音乐课的课程质量成为德清团队的核心关注，其主要问题体现在乡村音乐教育中，对音乐技能、音乐乐理、音乐赏析能力等方面的音乐专业知识的教学和传递能力不足。

第三维度：乡村儿童心理问题凸显，儿童发展成为迫切诉求。

提供音乐专业教育，培养更多乡村学生成为专业的音乐人、音乐家并非德清公益开展乡村教育的目标，因为他们在过程中看到了当前乡村儿童面临的更加急

迫的问题——心理健康。乡村儿童的父母大多外出务工，缺少家长陪伴，很多孩子性格内向胆怯，不自信，而音乐则是一个很好的载体，去回应儿童的人格发展、自我发展问题。这时候项目就从纯粹的基于教育公平提供音乐教育供给的维度叠加了真正以儿童发展为中心，看到其中的每个孩子，关注其身心的成长。

第四维度：未来公民的素质提升，社会音乐艺术氛围营造

儿童作为未来的社会公民，在从教育公平的视角进行公益项目的同时，德清公益同样看重儿童的公共参与能力和综合素质的提升。德清一直很看重借助合唱营造的公共平台。不仅是乡村儿童，城市儿童也缺乏公共参与能力的培养机会，同时社会大众对于音乐艺术的享受和体验仍然存在一定的门槛。因此在借助合唱载体搭建的公共场域内，城市儿童也能参与获益。随着参与人数和影响力不断增大，项目给儿童提供公开展演舞台的同时，也能让社会更多普通人感受到合唱和音乐的艺术氛围。

四、专业模式是解决高维问题的稀缺资源

1、问题回应需要公益的专业性递增

随着乡村音乐教育的不断发展，其面临的问题和实际的需求也在发生转变。乡村音乐教育发展对资源资金的依赖程度越来越低，而对专业技术的要求越来越高。其价值含量也依次递进，不仅能够包含前两个阶段中音乐资源递送和音乐专业教育的价值，还包含着儿童心理、人格发展的价值。

在第一维度，其核心需要的是资源的汇集和递送，将基金会汇集的师资和课程资源，对接有需求的地区进行递送，供需对接匹配，就能回应资源不足的问题。

在第二维度主要包含音乐教育的专业，以及如何让社会组织链接的音乐教育专业资源，嵌入乡村原有教育体系进行公益运作的专业体系。

到了第三、四维度，项目的专业技术要求总量增加，公益运作的专业性占据主导。其既包括儿童和老师的自我打开和回应、合唱中关系建构等社会服务的专业技术，也包括动员参与、扎根本土等非权力化运作管理的专业技术。这些技术有机统合起来回应儿童心理、发展的需求，并指向儿童的公共参与能力、公民素质提升的目标，这便是项目核心模式。

与德清公益同样站在第三、四维度看待和回应乡村音乐教育问题的，还有政府和其他社会组织两个关键力量。政府依托自上而下的行政体系，擅长资源的宏观调控，在回应第一维度和第二维度需求时具有明显优势。例如乡村教育振兴中对乡村教师发放补助，对接城市高校点对点帮扶等。但第三、四维度的问题解决更依赖公益运作的专业能力，因此系统回应四个维度问题需要政社协同的综合模式。

而当前社会组织许多具有理念，但是理念落地的专业模式打造存在挑战，只有很少一部分能进入项目模式积累的轨道——即以音乐教育为手段，对乡村儿童心理和发展问题探索出一套解法。因此大多社会组织要么只能递送基础的物资资源，要么进入活动化的低水平运作轨道。德清公益则是以理念为导向，以合唱为载体，落地探索支持乡村儿童音乐教育、心理健康和人格发展的系统解法，在本文中统称为合唱公益。

2、德清探索系统化项目模式，激活乡村教育支持体系

现实背景下，专业模式/公益产品是最为稀缺的资源，也是乡村儿童音乐教育最急迫和核心的呼唤。因此，德清公益自己出钱出力，十年探索逐步形成了以合唱为载体的项目模式（以下简称“合唱公益”）。现阶段，基金会正在将该模式复制推广到全国其他地区，同时搭建共建共享平台。一方面，补充社会组织的技术短板，推动行业的技术积累和模式创新；另一方面，联动政府的体制和资源优势，将政策真正落地。未来还可以进一步通过政策倡导，完善乡村音乐教育的制度体系和顶层设计，从而系统化推动乡村音乐教育的发展，走向德清公益心中的愿景。

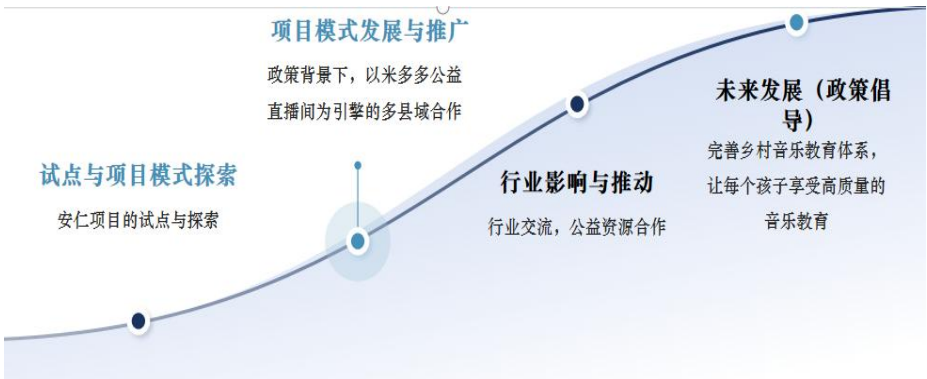


图 5 “快乐合唱 3+1”项目发展阶段

五、“快乐合唱 3+1”的项目模式

当前“快乐合唱 3+1”项目整体机制从规模和影响力上已有所成，其发展包含的内容不仅是项目模式本身，更有模式的推广应用，行业的影响推动及未来政策制度的倡导影响。

能够将此系统工程建设和支撑起来的起点和关键在于——项目模式。在后面项目模式推广、行业影响推动等三层体系中也会面临不同的节点问题，只有解决回应这些节点问题才能让体系真正有效运转起来，而打开这些节点的钥匙终究还是会回到项目模式本身。因此本报告第一重要的便是将德清公益的项目模式梳理清晰。具体而言，梳理出以合唱为载体，回应乡村儿童音乐教育、心理和人格发展问题的解法，即将合唱公益的价值体系和技术体系拆解清晰。

“快乐合唱 3+1”的项目模式包含两个组分：

第一、以合唱团为载体，在学校中建构新的学习和发展空间

该项目的公益产品的内核（最小单元）是一个个“合唱团”，在一个合唱团中有学生、有老师、有理念、有技术。而“快乐合唱 3+1”的合唱团一方面是进入音乐的轨道，人们（包括老师、学生、听众等所有参与者）在其中能够享受音乐本身的美丽与愉悦，进行快乐合唱；另一方面是以合唱为载体构建出的一个场域，人的交往、生命的舒展以及成长在此发生。不同于学校其他场域，在这个合唱团中每个人都需要深度参与，需要倾听他人，也需要配合回应。人的交往与关系建构在这个场域中展开，公共空间下的共同体与个人发展在其中同时开始建构。

在合唱团中要实现孩子的发展，既要包含具体的儿童合唱教育专业技术，又要包含技术关键承载者（老师、校领导）的激活赋能专业技术。其本身通过两个技术层面的专业化运作，能够支持一个合唱团或者一个学校范围内的孩子，自成一体，因此本文统称为“合唱单元”，可以将其单独视为一个公益产品/项目模式。

第二、搭建支持体系，营造县域音乐教育生态，并超越县域搭建行业平台

“快乐合唱 3+1”自 2015 年开始在湖南省安仁县探索县域模式下的音乐美育。具体而言，在一个县域中，以合唱团为载体，撬动县域中行政体系自上而下的行政推动，让老师参与起来，合唱团开展起来；然后通过自下而上的运作方式，

激活老师的内在动力，提升老师的专业能力；同时将音乐专业的课程资源、专家资源和其他公益资源引入县域；并且通过展演等系列活动，营造县域的音乐教育支持氛围。

具体而言，项目结合各方需求，联动其他社会组织力量，推动政府作为项目执行主体，链接专家专业技术资源，回应中小学校的教师、儿童的发展诉求。社会组织把握项目目标、组织愿景和使命，推动各方形成有机协作，并提供资金支持。教育局依托行政权力统筹县域内教育资源，为项目落地提供制度性和组织化的支撑，保障了合唱团及相关活动常态化开展。此外还组织教师专业培训、协调校际师资共享、提供场地设备等硬件保障。部分项目县还将合唱教育纳入学校考核体系。专家力量不仅为学校提供专业支持，引入团队对音乐课堂和合唱活动的整体情况进行专业指导，开展讲座培训，也支持着师生走上更高的平台和更大的舞台。之所以能够建立起多方的协同合作，是因为团队把握且尊重了各方的需求，这源自德清公益“平等、尊重”的公益理念，在此不再赘述。

项目设计以米多多公益直播间为引擎（既可选择“真努力”的教师和“真需求”的项目县，又可赋能培育），以教师赋能和合唱展演为刚性框架（对接专家技术支持、提供教师线上线下培训。通过展演提升师生动力和能力，促进氛围营造和影响力打造），音乐背包客、童声背后的故事及成果研究等模块则作为“抽屉式”自选项目，由项目县根据实际需求灵活调用（既保障县域主体性，又及时给予资源和专业支持）。以安仁县为例，依托教育部门的支持推动，不仅将合唱在各校开展起来，而且随着音乐资源的引进，教师能力的提升，安仁也打造出“中国合唱童话县”的品牌。随着品牌的传播，形成政府支持力度、资源吸引力和教师发展支持氛围的良性发展。

县域模式是激发县域自身的发展动力，盘活和提升县域内自有资源，将合唱公益运作的责任主体转移到县域本土之中，从而保障项目运作的可持续。就如同将合唱公益的种子种植在县域中，在县域提供的滋养环境中生长。因此合唱公益+县域模式可以结合起来，视为一种公益产品。

在单个县域的基础上，德清将不同的县域、合唱领域内的相关专家和国内外机构共同整合起来形成一个难得的社会自发的公共平台。最终，合唱本身指向的也是公共场域，而“快乐合唱 3+1”项目本身也是一个公共场域的形态出现，从

线上米多多直播间到线下每年的合唱周与新年音乐会，都涉及彼此在公共空间的交往与互动。

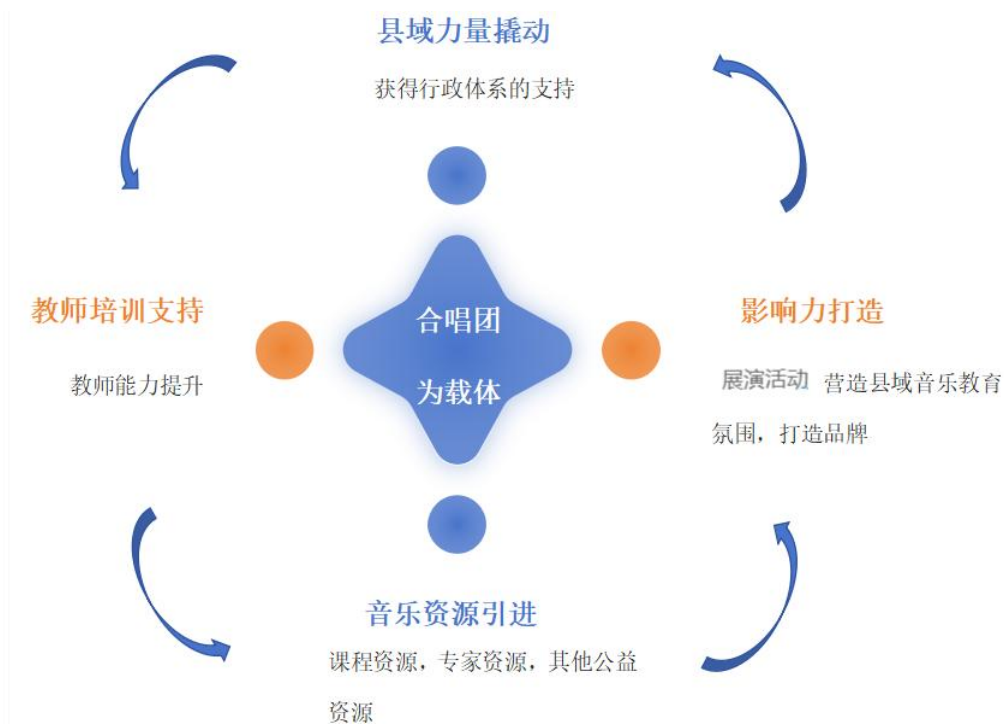


图6 “快乐合唱 3+1”项目县域的行动体系

小结：“快乐合唱 3+1”项目是以最小单元——合唱单元²为核心，激活县域内的教师为其赋能，并且与政府宣传、展示、评选等支持呼应起来，从而影响到一个县域的音乐教育生态。在此基础上再进行模式的复制推广和行业交流影响。是一个层层包裹的洋葱状结构，每一层要真正做实，都蕴含着特定的节点挑战，需要相应的项目设计和技术去回应落地，才不至于空心化和虚化。

²合唱单元是指：以单个合唱团为载体，其中蕴含着公益产品价值，以及儿童发展的专业技术、教师激励和培养等技术加工的完整运作体系。

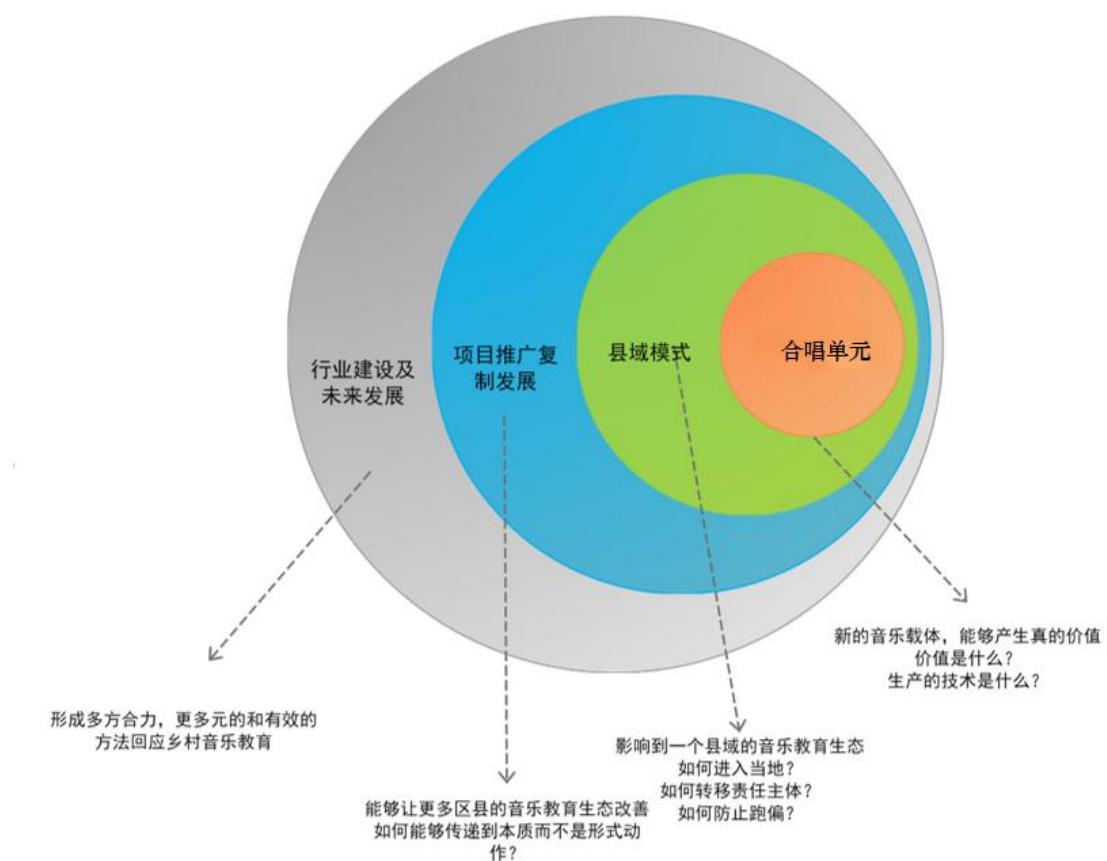


图7 “快乐合唱 3+1”项目整体格局

第二部分：项目的价值梳理（价值链）

如前文所述，支撑项目能复制推广、影响力扩大，核心在于“合唱单元”的建构，可以将其视为公益产品的内核。“快乐合唱3+1”项目路径中“合唱单元建构+县域模式机制，产生单个县域内音乐教育生态的影响”是项目复制推广的精髓。作为一款公益产品，甚至要复制推广更多地区的产品，能够获得社会市场选择的关键在于其真正在产出价值。“快乐合唱3+1”项目的起点是关注乡村儿童的音乐教育，但其实质却超越音乐教育本身，进入到以合唱为载体促进儿童长远发展的脉络之中。故而，在具体呈现其效果之前，我们先进入到该项目的起点处——“快乐合唱3+1”这一项目合唱单元稳定生产的理想化价值体系（即价值链³）是什么？

一、项目定位——从音乐教育到音乐美育

1、音乐教育的目标

音乐教育的目标首先是基础启蒙激发兴趣，让孩子接触并了解音乐，有愉快轻松的音乐体验，产生对音乐进一步学习了解的兴趣；然后进入专业技能的学习，学习掌握乐理知识，技巧方法等，对音乐有更深度的理解和驾驭能力。随着专业能力的不断提升，人跟音乐互动逐渐深入交融，个人的胜任感和自信心不断增强，对音乐的热爱不断提升。音乐成为个人对世界感知表达的重要媒介，个人审美能力和艺术追求不断提升。

2、音乐教育的现状挑战

现实情境下，尤其是项目所落地的乡村环境中，音乐教育的目标实现面临诸多挑战。

第一，启蒙教育薄弱。由于学校的专业音乐老师不足，学校重视程度不强等因素，在十年前项目初始，很多乡村学校的音乐课程形同虚设。走访调研发现，随着整体教育水平的提升，不开课的情况已经比较罕见，但是缺课、占课的情况

³用价值链的表述，是为了更加形象地说明价值点并不是孤立的，而是有着内在的关联关系，其背后是一套较为系统的干预模式，且模式背后有着相关的机理。

依然存在。而开课后的质量也普遍较低，非专业的兼职老师自己也不敢开口教唱，很多就是打开音响或多媒体让学生跟唱，即使是一些音乐专业的老师，其课程设计也较为单一枯燥，难以激发学生对音乐的好奇和兴趣。

第二，音乐教育专业性薄弱。乡村地区孩子难以获得音乐专业上的学习和发展机会。既缺少专业方法的学习去掌握音乐表达，也缺少引导和解读去赏析音乐内容。专业能力的缺失，损失的不仅是知识技能获得，也是对音乐艺术感知的封顶。

第三，学生往往接受的是技能音乐教育，与应试体系互动。即便获得了音乐专业的知识和技能指导，很多孩子也逐步进入与考核应试互动，与升学评级呼应的轨道。偏离了音乐教育的本质。陷入公式化的应试练习，人的艺术审美发展，真实的自我感知表达可能都被忽略了。

3、从技能音乐教育到音乐美育

不仅在乡村，音乐教育被切割成以技能发展为主要内容的技能音乐教育的情况屡见不鲜，甚至已成常态。技能音乐教育也确有其现实需求和作用，但是基于乡村情境下，更加需要的是一种人人可参与、快乐愉悦且非功利化评价的音乐美育。所以，“快乐合唱 3+1”其定位便是音乐美育，从项目名称到行动理念都贯穿着回归生命本身的快乐与交往互动，以及人人可参与的理念。

音乐美育是以人的发展为最终目标，与技能音乐教育的技能发展目标不同。音乐美育与音乐教育的核心追求，即人与音乐艺术互动交融的目标相呼应。但音乐美育不仅关注人在音乐中的发展，也关注人本身，关注人在关系中、在公共空间中的发展。在当前的现实背景下，音乐美育是瞄准人的发展，还原人与音乐最本质的互动，让人对音乐的兴趣、技能、艺术体验和审美能力与人自身的生命状态、人格发展相互交融绽放。

4、从合唱美育到音乐课堂的美育浸润

这是德清更长远的一个目标定位，希望不仅是在合唱团的场域中让孩子收获美育的价值，也能影响到整个学校的美育氛围和教育理念，甚至让每个孩子都能够进入到公共场域进行有效参与。孩子受益的同时，项目也力图影响和培育出一

批有美育理念、教育方法、音乐专业的老师，提升他们在课堂上的教育教学质量，让更多乡村孩子能够受益。

二、合唱单元的价值梳理

1、艺术之美：合唱音乐本身的快乐

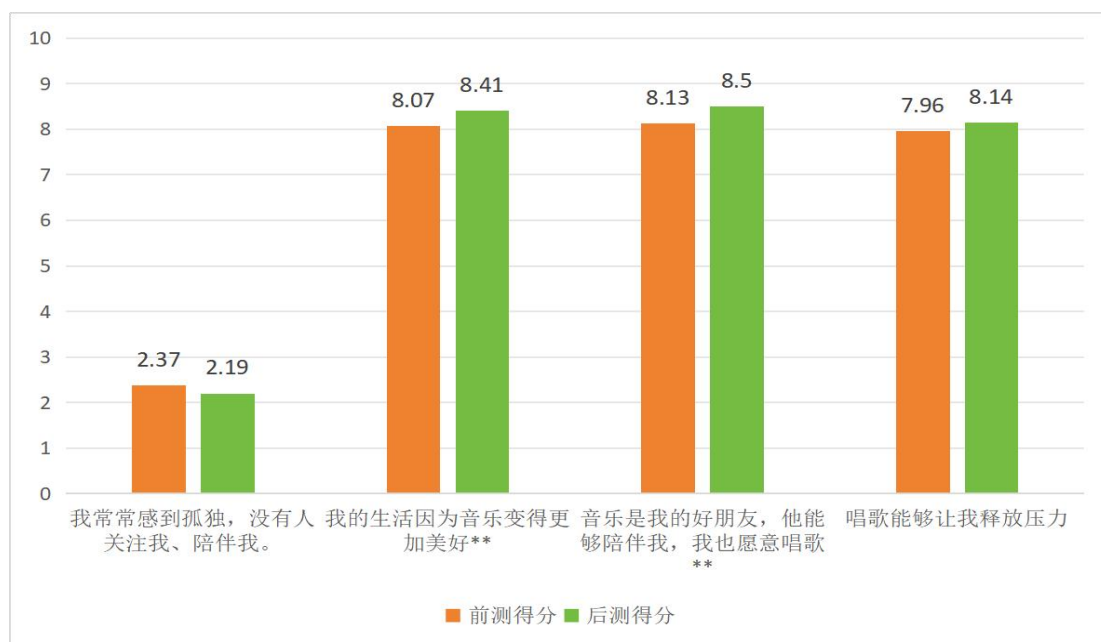
音乐本身就是能够让孩子感到愉悦，感受到力量的来源。调研中有孩子说他天生就很喜欢音乐，听到音乐就觉得很放松快乐，也有孩子会在心情不好的时候去听歌。“快乐合唱 3+1”项目让孩子在合唱中去体验到音乐的本质，让人跟音乐互动起来，而非跟考试互动。具体而言，这里的音乐是人人可及的有趣的表达，并非阳春白雪少数人的专属；音乐技能是基于兴趣和内在追求，对音乐理解和表达的主动胜任与掌控，并非填鸭灌输，死记硬背而获得的一纸分数或统一标准下技能等级的评判。

在合唱公益中，这种对音乐本质的体验能够让孩子获得快乐和艺术审美的发展，还原应试教育体系下音乐教育的本源目标。

在米多多乡村童声合唱周现场，在兰迪老师的步步引导下，现场 300 多名老师和工作人员一起完成了卡农四个小节的合唱练习。虽然评估团队从未接受专业的音乐训练，但是也能参与其中。当不同声部的旋律交织一起，和谐交融的音乐在大厅中回荡，自己身处其中感受到音乐的震撼和感动，不禁热泪盈眶。

而作为观众在现场听到合唱团孩子排练的《声声慢》，干净清透的童声流淌进了心里，不同于线上的音频，现场中孩子对音乐的情感、理解和热爱，会通过音乐传递出来，让人为之动容。（资料来源：评估人员现场参与观察）

在干预的前后测中也发现，合唱团的学生半年左右能够明显感受到音乐的美好，“生活因为音乐变得更加美好”且觉得“音乐是我的好朋友，他能够陪伴我，我也愿意唱歌”（ $P < 0.01$ ），具体得分如下图所示：



$P < 0.05^*$, $P < 0.01^{**}$, $P < 0.001^{***}$

图 8 合唱团孩子陪伴感具体问题前后测

2、生命放松：轻松愉悦、被尊重接纳

“快乐合唱3+1”的重要理念是“快乐”，希望孩子在合唱中能够感受到快乐，生命的放松，让合唱成为日常学校生活中重要的快乐来源，让孩子们能够爱上音乐课堂，包括开展课后的合唱团。让参与合唱团这部分经历成为孩子对学校的美好回忆。其中，涉及两个层面：

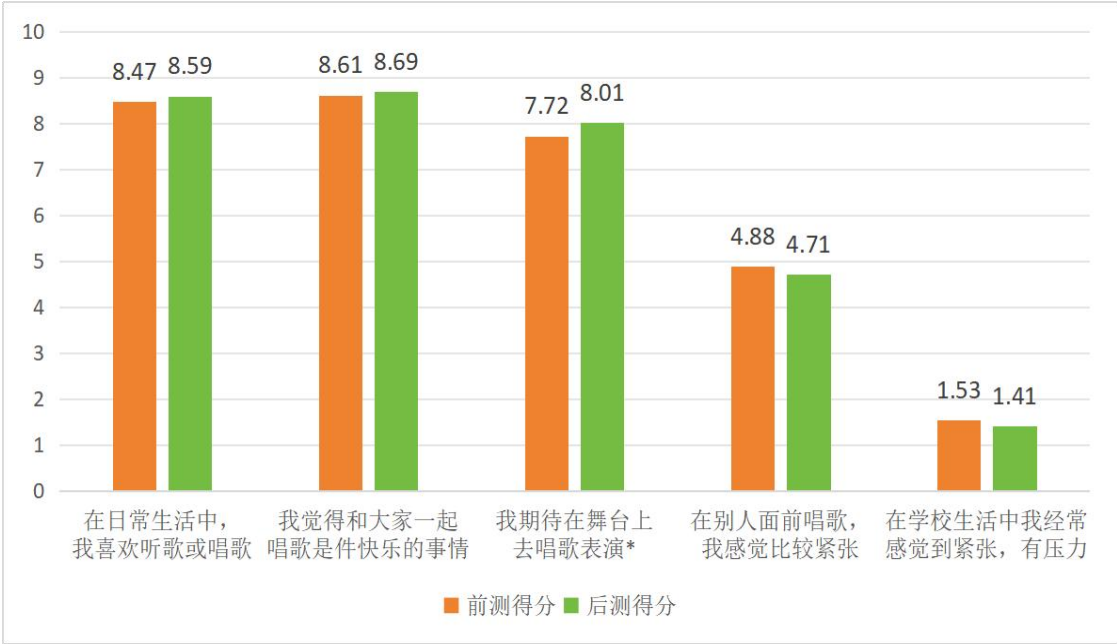
第一个层面：在学校开辟了一个新的场域，在合唱的场域中，孩子感觉到轻松愉快，沉浸有趣又很少压力，从而让孩子在学校和学科的紧绷中获得放松和生命舒展。这种放松对人的生命力量本身至关重要，孩子生命需要这样的放松与留白。

第二个层面：在合唱的集体中，人人可以被接纳，每个孩子在合唱团中都不再依靠能力、成绩等外部标准的评判，都是作为合唱团的一员被平等尊重地对待。在班级中老师眼里的差生、被边缘的孩子，只是合唱团中普通的一员，在班级中被称为低能的残障孩子，在合唱团中也可以作为鼓手或配乐参与进来。合唱团里每个孩子人本身与人的功能性目标分离出来，个人的人格被看到。在轻松愉悦的环境中，人格开始能够出场和表达。

在华王小学合唱团中，很多团员都是其他社团老师拒绝接收的孩子，或是成

绩差，或是调皮捣蛋。但是他们在合唱团中却很积极认真。合唱团中还有个智力偏低疑似唐宝的孩子，老师就让他来打鼓伴奏。华王的杨老师说：“伴奏也是合唱团很重要的角色，我看好多厉害的合唱团都有伴奏呢。”（资料来源：华王小学 Y 老师访谈）

在轻松愉悦与兴趣的具体维度，虽然半年时间内只有“我期待在舞台上去唱歌表演”显著提升，但整体的分值趋势能看出孩子们越来越轻松愉悦，且通过进一步因子分析，轻松愉悦和兴趣因子的整体得分从 7.08 到 7.79，且 $P=0.000$ ，整体提升效果也较为明显。



$P < 0.05^*$, $P < 0.01^{**}$, $P < 0.001^{***}$

图 9 合唱团孩子轻松愉悦和兴趣具体问题前后测

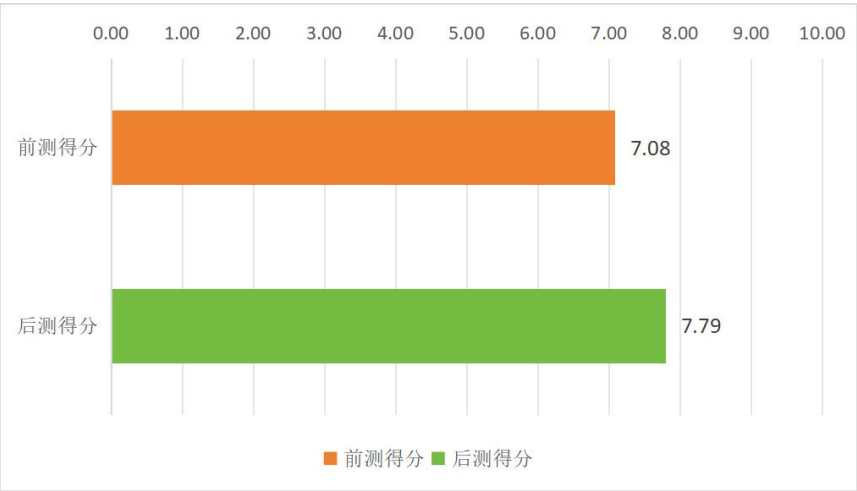


图 10 合唱团孩子轻松愉悦和兴趣维度因子得分 ($P=0.000$)

3、情感联结：合唱场域中的关系建构和共同体

在合唱的场域中，每个人作为生命个体本身被看到和对待，于是师生关系、同伴关系两个维度也逐渐发生变化，产生了不同于传统教学下的师生和同伴互动，让个体在互动中有情感投入与人格特质展开，让交往进入到更为生命本真的状态，而不是浮于表面，最终形成一个有归属感和温暖感的共同体。关系建构的情感联结和共同体的集体归属，对孩子的人格发展起到重要的滋养作用。

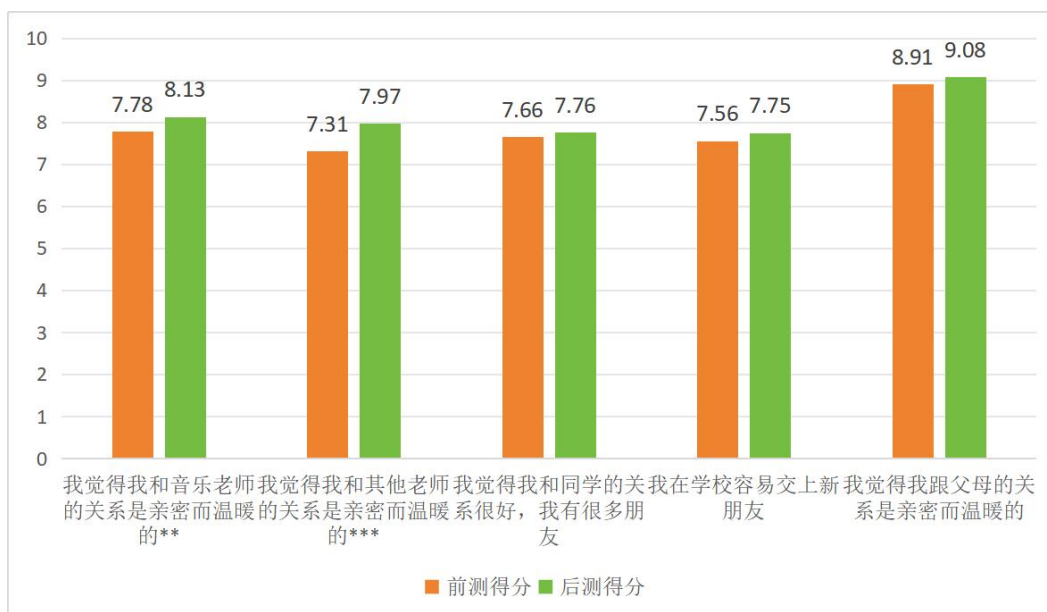
（1）师生关系

在课堂中老师是以教学目标为导向的角色，是教学和学习的双向关系，因此老师很少关注孩子本身的性格，兴趣爱好，心情想法等。而在合唱团中，老师也不再具有教学考核的压力，低任务状态下和轻松愉悦、平等尊重的氛围中，老师跟学生的关系也被还原到人跟人的互动，老师能够看到学生身份外真实的孩子。当孩子被看到，被理解，改变就开始发生。

走访调研中不少合唱团的老师反馈说：“合唱团的孩子跟我关系更好，很多话都愿意跟我说。班上的孩子会更怕我一些。”还有老师关注到合唱团中有个孩子身上经常有伤，了解到他爸爸经常打他，于是老师便去跟家长沟通。这个老师说：“平时班级里那么多孩子，除了上课也没有其他太多相处时间，我是没有精力注意到每个人的状况的。”

芙蓉学校的Z老师分享：“有一个离异家庭的小孩，当时他开始进团的时候是那种比较叛逆的性格，当时还才三年级，他就那种很叛逆。后来我经常跟他私下聊聊天，我说你现在有这个想法，我都能理解怎么的，我都站在他那个角度去考虑问题，然后他就会觉得老师是懂我的，他会觉得我那样子怎么的，他又会觉得我不那样子做，我应该要怎么做。后来慢慢地就是通过合唱，也开始能看到他脸上的笑容，眼神里的光彩”。（资料来源：实地调研老师访谈）

在本次问卷调查的关系维度中，在“我觉得我和老师的关系是亲密而温暖的”题项上表现出显著提升。



$P < 0.05^*$, $P < 0.01^{**}$, $P < 0.001^{***}$

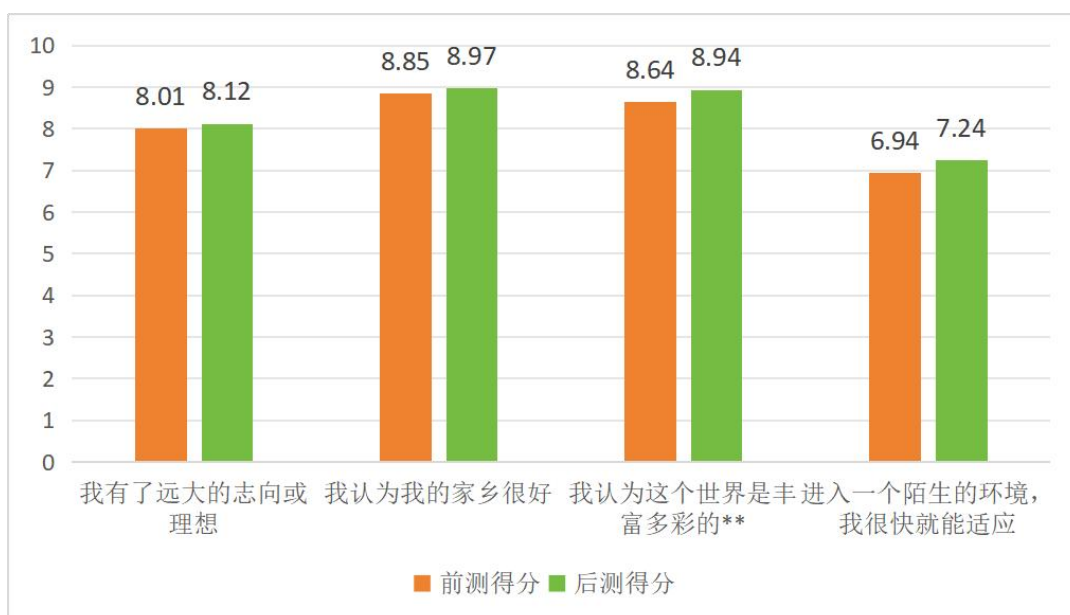
图 11 合唱团孩子关系维度具体问题前后测

(2) 同伴关系

在尊重接纳的氛围下,大家共同参与,互相配合完成一首音乐作品的过程中,同伴关系开始建构起来。孩子能够看到除了成绩维度外,每个人都有各自的特点,不同的特点都是合唱中重要的组成部分。合唱场域中不同声部的配合,不同乐器的协作,将众多差异融为一个声音,一个作品,孩子也对差异的接纳度更高。因此在合唱场域中不仅能够交到新朋友,而且同伴关系也更加平等接纳。

(3) 与外部世界的联结

合唱不仅仅是学校内的交往,项目中还有很多机会让孩子和老师进入到不同层面的展示和与外部的联结中。这时候,给孩子打开的是一个更为广阔的外部世界,在这个体系中,大家因为合唱联结到一块,不仅仅是通过歌声进行生命互动,而是有了共同志趣之后的联结与互动。所以,在于外界交互的具体问题中,显著提升的是孩子们认为“世界是丰富多彩的”。



$P < 0.05^*$, $P < 0.01^{**}$, $P < 0.001^{***}$

图 12 合唱团孩子外界交互具体问题前后测

(4) 共同体的建构

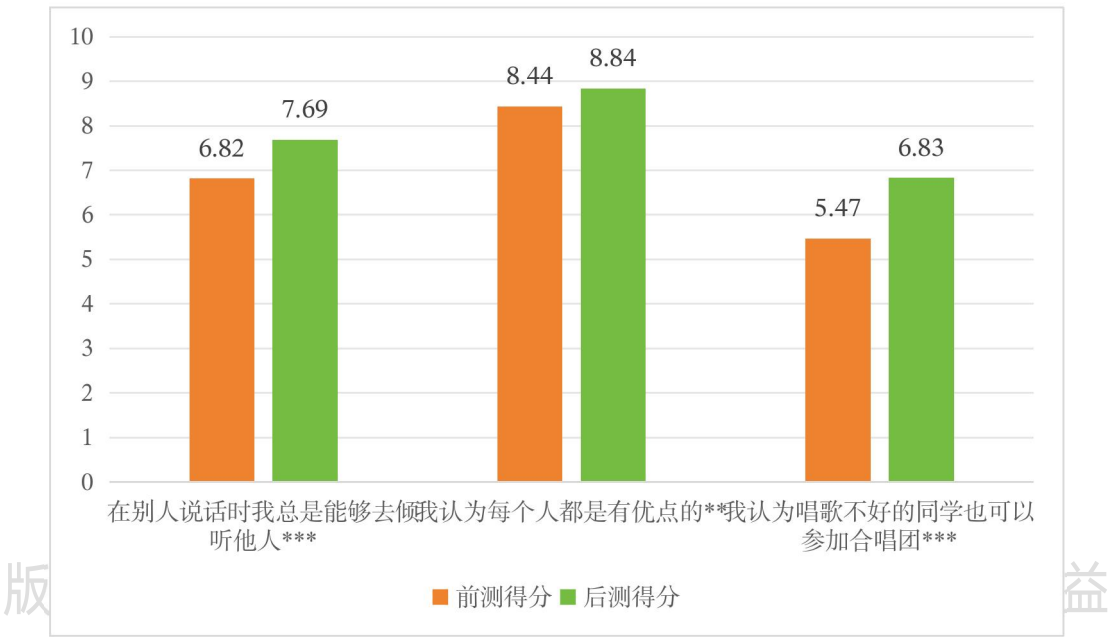
在个人与个人的关系联结基础上, 个人也可以和整体团体联结起来。每个合唱团都可以成为基于共同目标而一致行动的共同体, 在这个共同体中孩子们彼此倾听, 包容友爱, 还有了共同的目标, 并获得归属感和共同体的温暖感, 去支持到个人发展。

4、公共领域：心中有自我、眼中有他人

孩子可以进入一个轻松愉悦, 尊重接纳的场域打开自我, 可以在跟老师、同伴建立情感链接中发展自我, 可以在共同体中去滋养自我。孩子的安全感、尊严感、归属感、价值感都能在这个场域中获得发展。而德清的合唱场域并不是只想停留在此。当他们将目光放得更远, 进入到一个公共领域, 新的潜力空间又被打开。

在合唱的过程中首先需要倾听他人, 感受他人声音传递的情感表达, 然后给予自己的呼应和回应, 还要在众多声部中保持自己的声音。只有彼此信任和互相合作, 并且每个人都具备规则意识与契约精神, 才能合力完成一个作品。从聆听开始, 进入到一个集体系统和秩序中, 相互信任彼此、相互尊重和包容对方, 并完成一个共同的目标, 是一件让人愉悦的体验与成长。

因此，合唱场域也可以被看作一个公共参与的空间。在这个空间中，他人与自我的关系既不是个体主义，也不是集体主义，而是一种既顾及他人也不委屈自我的交往。做到“眼中有他人，心中有自我”，不仅是公共参与能力的训练，公共精神的培养，也可以让孩子的人格核心更加稳定。既能自己有序掌控自己，又获得与外界呼应的能力。



$P < 0.05^*$, $P < 0.01^{**}$, $P < 0.001^{***}$

图 13 合唱团孩子接纳尊重、公共视野具体问题前后测

在这个维度的具体问题中，孩子们所有的题项都显著提升，尤其是“我认为唱歌不好的同学也可以参加合唱团”是所有题项中提升程度最好的一项，从 5.47 提升到 6.83（满分 10 分），半年的时间内孩子便认为不管你唱得好不好，都可以参与进来，眼中有了他人，接纳每个不一样的同伴。此外，学会倾听他人变化也非常明显。

最终，每个人为共同目标而形成一个团队，并建构出轻松、有序、庄重的整体氛围，既获得了人的技能发展和人格本身发展的双赢，也获得了个人发展和集体主义精神的双赢。

5、归总：指向生命绽放和自我人格发展的合唱美育

以上四层的价值链条最终都指向孩子的生命绽放和自我人格发展。自我人格

发展指的是在共同体氛围的底色影响下，孩子能够更加真实地、更加自然地促进情感流动，并且情感流动能够得到连接与回应，因此原先积攒在心里的负面情绪更容易得到修复，自我人格也逐渐统一和丰富起来。人格的发展是在与人的互动、与事的互动、与环境的互动中成长起来的。

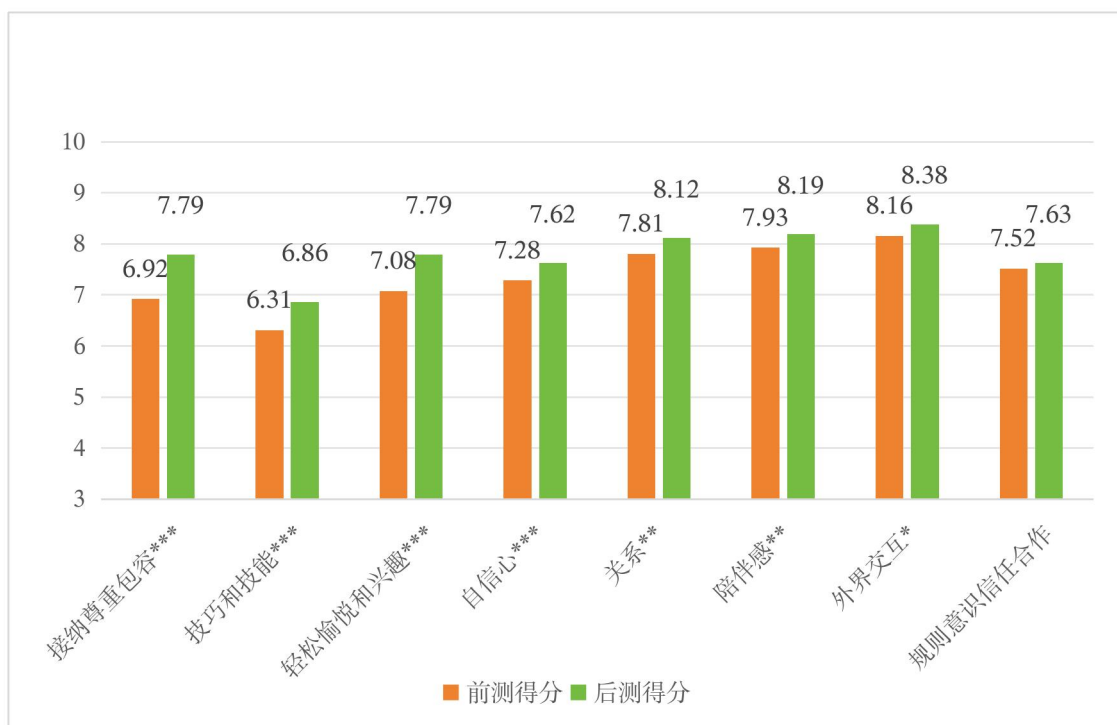
这样的独立自我与平等欣赏、相互接纳和尊重的关系密不可分，此时的自我也在关系交往中获得足够多的接纳、尊重、喜爱和理解，并在这样的关系氛围下生长茁壮起来。



图 14 合唱公益价值图谱

以上是在理想状态下，合唱单元能够产出的价值图谱。在执行过程中，项目的理想化价值能否实现，以及实现程度存在差异，这主要取决于老师、学校和县教育局对合唱公益的理解和落地操作。

在具体题项基础上，我们进一步进行了因子分析，能够看到参与“快乐合唱 3+1”项目合唱团的学生半年时间内，在接纳尊重包容、技巧和技能、轻松愉悦和兴趣、自信心、关系、陪伴、外界交互 7 个维度上均有显著提升。而“规则意识信任合作”虽然有提升，但不显著。其中“接纳尊重包容”“轻松愉悦和兴趣”这两个方面最为明显，这也符合一般的规律。在合唱团建立初期，孩子们明显感受到快乐与兴趣、接纳他人也被同伴接纳。随着合唱团的深入，后面的自信、关系、与外界的交互也会变化明显，受测量时间等的限制，相信之后在“规则意识信任合作”方面也能够有显著的变化（在一线访谈、观察中能够明显感受到该维度的变化）。这也是量化测量的局限之处，较难在很短的时间，把合唱团随着时间带来的涟漪效应全面呈现出来。



$P < 0.05^*$, $P < 0.01^{**}$, $P < 0.001^{***}$

图 15 合唱团孩子各维度前后差异

三、教育生态环境优化：项目整体的价值

项目整体价值是在合唱单元本身夯实的基础上产生的, 正是因为合唱单元本身能够产生不一样的个人滋养、联结交往微环境的作用, 其整体嵌入到县域, 且超越单个县域形成行业整体生态才有了基础。这样的合唱单元不仅仅吸引老师、孩子, 还可以卷入更多的相关方, 让更多的人愿意参与其中, 在其中彼此聆听、彼此看见、彼此建构, 最终形成对教育生态体系的整体作用。

1、县域生态的激活与营造

在合唱单元探索和建构的基础上, 德清公益将合唱单元嵌入到了县域中, 用县域公益的技术手法, 让合唱单元真正在县域本土扎下根来, 获得持续的生长和滋养。

从县域视角上, 合唱单元的嵌入, 激活了县域教育局、学校、老师整个体系, 开始对音乐教育和儿童美育产生关注并行动起来, 营造出了音乐美育的教育氛围和支持性的生态环境。一方面, 教育体系中的政府工作人员、校长和老师们被激

活，感受到成长和价值感；另一方面，县域浓厚的美育氛围、开放性的政策支持、更重要的是有被激活和不断成长的教师队伍得以承载，也会带动其综合教育水平提升，吸引拓宽其他资源渠道，甚至最终打造出特色的县域教育或文化品牌。

例如，项目县湖南安仁县注册“中国合唱童话县——安仁县”版权，县人民政府印发《“安仁·中国合唱童话县”品牌建设实施方案》。其他大部分项目县教育部门在三年项目期满后，仍然继续承接项目。

2、行业行动共同体的打造

“快乐合唱 3+1”项目搭建了一个多方参与平台，带动了国内外的音乐专业人士、教育人士、政府、企业人员、媒体、公益行业及公众等不同身份、多方力量深度进入公益，共享公益领域的价值感和成就感。在项目每年的年会上，能够感受到所有人的力量都能在“快乐合唱 3+1”项目中发挥作用，以平等合作和行动伙伴的身份，共同推动乡村合唱公益的发展。

“快乐合唱 3+1”项目吸引了 1106 名合唱指挥及音乐教学专家、志愿者，免费帮扶乡村中小学合唱艺术及音乐教育发展。其中多为各音乐学院教授、合唱指挥的专家、作词家、作曲家、钢琴家等音乐教育领域资深的专家老师，并带动学生共同参与进来。德清与匈牙利文化中心达成合作，引入柯达伊音乐教学法落地中国乡村。自 2018 年起，匈牙利文化中心助力“快乐合唱 3+1”项目，为乡村教师开展柯达伊音乐教学法公益培训。

除了德清自身之外，项目累计获得 26 家组织和个人 870.83 万元，通过复制项目模式、合作执行项目、共建合唱团、共建音乐教室和支持教师培训五种模式，与壹基金、芭莎慈善公益基金等公益组织共同推进薄弱地区音乐教育发展。

德清公益基金会还主办“乡村中小学合唱教育研讨会”，承办“第十六届中国国际合唱节美育论坛”等行业交流会，促进行业交流。梳理国内外合唱公益案例，发布《“快乐合唱 3+1”项目县抽查报告（音乐教师篇）》，为合唱公益行业发展提供参考，共同构建更好的合唱公益生态。

第三部分：项目的专业技术体系（技术链）

本次评估不仅在于价值梳理，更需要进一步探讨以上价值的实现，需要怎样的技术手段，才能进一步判断当前德清“快乐合唱 3+1”项目实现的程度。公益产品的质量判断，则需要进入到技术链条的梳理。

本部分主要关注如何保障社会组织持续稳定地生产出理想化的公益产品，以及项目的专业技术体系是怎样的，其专业化程度决定了大规模生产公益产品的稳定性。所以，本部分将重点回答该如何生产上述的价值，并且对背后的专业做法进行梳理和分析。从把控项目质量层面来看，如何才能做到专业高效？其中要解决的核心节点问题以及所对应的技术手段是什么？同时反过来看，倘若不具备技术手段，没有形成项目模式，在项目的规模化推广过程中，能否还能够实现这样的价值？

“快乐合唱 3+1”项目模式中，关键的专业体系分为两个层面：

第一层面：合唱单元如何高质量地建构？即如何在合唱过程中，不仅仅保障合唱技术本身的专业，更重要的是将梳理的价值（轻松愉悦、接纳聆听、同伴友爱、合作等）加工出来。

第二层面：合唱单元如何嵌入到县域生态中，形成系统化和可持续性的改变。包括如何支持老师在学校场景下开展合唱、如何带动学校持续参与、如何和县教育部门深度合作，并在行业产生更大的社会影响等。

从“快乐合唱 3+1”项目对各个节点的回应方法和程度中，可以判断出项目公益质量的程度。

一、合唱单元如何高质量地建构？

1、合唱场景下与儿童的互动

（1）如何激发孩子的参与兴趣，吸引孩子愿意持续投入？

孩子内驱力的激活是进入合唱场景并获得发展的第一步。孩子基于兴趣去主动参与，在新鲜感过后还能持续愿意参与，才能让孩子感到轻松愉悦，并且让人跟人的关系、人跟音乐的关系等价值空间在此基础上打开。从实地走访中可以总

结出一些项目校老师的经验。

一是去任务化。评估团队在走访调研中访谈到一个退出合唱团的孩子，他说他不喜欢在校合唱团，因为一首歌要重复唱，一直练，感觉很难。他更喜欢在班级中和同学一起唱，随意轻松地去唱歌。如果合唱变成了基于学校或老师过于想要达成某个目标的一项任务性要求，并将任务直接安排到孩子身上，而不做任何铺垫和引导，方法不当便会让孩子失去兴趣。

但是这并不意味着不能有要求或任务。在另一所学校的合唱团中，很多学生想往专业艺术的方向发展，因此孩子对老师的训练要求都会积极去完成，还会互相监督。因为老师营造了很好的团队氛围，合唱团孩子对比赛的结果和名次有了集体荣誉感和主动争取的意愿。

去任务化的关键在于以孩子为合唱团的主体，要尊重孩子的起点和动机。如果想实现更高的目标，需要技术方法去激发和引导。

因此一些学校基于自愿报名参与的原则，将合唱列入社团课程，孩子不愿意参与合唱也可以去其他社团，让合唱成为一件孩子自愿选择，主动参与的事情。在一些学校，歌曲的选择也不是为了完成学校展演要求的曲目，而是基于学生的兴趣去选择，充分尊重孩子的主体意愿。

二是轻松平等的师生关系。这个既是回应如何让孩子愿意持续参与的技术方法，也是支持孩子发展的重要因素。其关键在于老师的眼中有没有人本身。当老师将学生视为一个立体丰富的人，师生关系还原到人与人平等尊重的相处方式，而非应试教育中老师和学生的角色关系，孩子的人格被允许展开，然后在跟老师的互动中去发展。

“我在合唱团里面其实是比较轻松一点，然后在教室里的话就要严肃一点，有些团员又在我的班上。自己会觉得他们不会那么惧怕和老师交流，你说他什么就直接说就可以了，他们也不会像班上小孩说两句就掉眼泪，他们也很坚强，然后又活泼又开朗。胆子更大了，笑容也变多了”。

“当孩子觉得老师是一个很有趣的人，很愿意跟我聊得来的时候。孩子也会觉得身处其中非常放松”。（来自一线老师访谈）

三是营造轻松愉快的氛围。有的老师会通过音乐游戏活动让合唱氛围更轻松：“音乐课上我会有不同的花样，孩子们就感觉我像魔术师一样，每一节课都会有

新鲜感：如节奏感的模仿，声音的模仿，音准的模唱”“我经常用照镜子的动作模仿游戏让孩子们打开身体，进入状态，夸张搞笑的肢体动作很容易让孩子全身心放松下来，为后面的训练做铺垫”。（来自一线老师访谈）

“小学生他们肯定是注意力的集中时间比较短，所以就会想一些办法让他们在轻松愉快的场景下面把这个歌曲或者乐曲学下来。比如说我在练声曲里面会加一些动作，比如说我连音的时候，我加一个什么样的动作，我跳音的时候，我会让他们感觉就是一个小鸡在啄米一样，一个手在手上轻轻地点，就让他们在唱的过程当中，像你的手那样的轻巧，就把声音弹-连起来，这是一个跳跃。如果在连音的时候就让他们手画大弧线连起来慢慢地慢悠悠的。那么他们在加入动作之后，当时刚开始可能会不适应，但是慢慢地他们跟上找到这个律动感，习惯了。后来就感觉就能越唱越好，越练越好”。（来自一线老师访谈）

四是充分接纳孩子其中的状态。在合唱团中不同孩子的表现是不同的，有的孩子不敢开口唱或者声音很小，有的孩子站不住总是动来动去，合唱团中一些老师的做法是接纳孩子的状态。当孩子感觉到环境安全被允许，就会越来越主动参与。“在一次合唱开始前，突然有一个孩子冲进来说，老师我今天心情不好，我能不能靠后站一些，我站在角落里面可不可以，我说可以，站在哪个位置你说了算”。（来自一线老师访谈）

案例：调研中发现的一些合唱团做法

在K小学合唱团中，有个孩子一年内都没有开口唱歌，但是老师也允许他站在其中去感受音乐带给他心灵的感动。当一年半左右之后，那个孩子可以张口尝试一下了。老师看到，这个孩子从始至终在合唱团参与的过程当中，他的心情是非常愉悦的。

在H小学合唱团中，老师也不会让孩子规规矩矩站着唱，他说只要你不趴在地上，你想坐着、想走着、想动着、想跳着都可以。他觉得孩子全身心放松的情况下，他才能够自己通过音乐，把想表达出来的内容表达出来，才算能够把这个歌唱好。

（2）孩子能力不行怎么参与？

在专业化的音乐教育中，能力是一个很重要的门槛。现场调研中一些合唱老师反馈，有一些天生五音不全的孩子，唱歌就是怎么都跑调，那他们怎么能够参

与合唱？

零门槛，人人都可以唱歌，人人都可以参与正是合唱美育的独特价值和公益基因。合唱美育并非少数人的专利，而是所有孩子都可以在其中获得发展的载体。因为美育瞄准的是人的发展目标，并非只有音乐能力，更是一个有情感流动，团体支持，公共参与的综合支持场域。因此，这里就出现了一个理念的分水岭，是要技能提升还是要孩子在场域中打开。

在德清安仁项目县走访的学校中，有部分学校是以能力作为重要标准选择团员进入校合唱团，有的学校通过班级合唱团来补充人人参与，但是显然校级和班级获得的音乐专业支持资源差异很大。但是也有一些学校真正有零门槛，人人发展的意识，也有让不同能力水平的孩子配合起来的技术。

案例：面对孩子不行怎么办的一些做法

T 学校合唱团自组建开始就不会贸然拒绝任何一个对音乐有兴趣的孩子。“只要真的喜欢音乐，人人都可以参与进来。曾经有个特殊孩子，因为得过小儿麻痹症，导致说话不流畅、行为也有些不协调，智力上也有点障碍。他经常徘徊在合唱训练场外，趴在阶梯教室的窗台上，每次都会学唱一些练声曲或歌曲，多次提出请求加入。在和其他合唱团的孩子们商议后，我们一致同意让他加入了合唱团”。这个特殊孩子现在早已经毕业，虽然他并没有机会从事与音乐相关的职业，但在合唱团里的这段经历，已成为他在校园生活中最难忘的一种成长印迹。“他毕业后就外出打工了，合唱团让他学会了自信地表达自己，虽然可能还是吐字不清，但与他人打交道已经完全没有问题……或许有孩子音准不行，我会根据不同的情况进行不同的引导，如果是天生不好，就会让孩子学会面对自己的缺点，再去选择其他更适合的兴趣特长；如果只是因为以前从未接触过合唱而不懂得如何表达，就会用人声去引导他，用模仿的方式激发他的技能”⁴。

另一个合唱团的老师也有同样的理念，她认为：“没有孩子是不能唱歌的，只不过是花了多少心思，你想了多少办法。他可能是对人声比较敏感，他可能跟着你唱他能唱准，他可能你旁边的人正确带领他能听着唱他也能唱准，他有可能是跟着钢琴他能唱准，他有可能借助于其他的乐器比较好，他可能是听着音频

⁴本案例德清基金会曾推荐给乡村儿童美育网络，美育案例第三十一期：从乡村初中走出的合唱团，带来怎样的改变？https://mp.weixin.qq.com/s/3KdVmQJuf0AEN_ti5xi_NA

比较唱得好，所以要通过你各种各样的方法，然后还有就是你的引导”。（来自一线老师访谈）

很明显“快乐合唱 3+1”项目目标还是在后一层面的轨道：快乐合唱、人人参与，以及孩子在合唱场域中的打开与发展。但在实操过程之中，如何让大部分的学校和老师都能够深刻区别出两条路径的差异，并且在行动中落实到这一点，并不是容易的事情。

（3）如何在尊重个人的基础上，平衡集体的秩序？

当老师关注和尊重每个人的想法状态，又保持轻松愉悦的氛围时，虽然不再是严格的管理要求，但是又可能滑落到另一端——过于放任，失去秩序。无序的状态中无法引导孩子从基础参与进入到深度参与，然后从情绪到能力到人格发展都无法达到高峰。

一种方式是以牺牲个人打开为代价，或者用集体主义约束个人，从而保障秩序。还有另一种方式是让每个人打开，然后根据孩子打开的状态去创造性地编织出一个作品，而不是为了编织一个作品，把每个个人打压下去。当然这种方式对老师有很高的技术要求。

从现实调研中我们看到一些老师会采用提前约定的方式来把控秩序，例如用特定的手势或者音调让孩子在打开后又能回归安静和秩序。这些技巧的使用有一些共性：一是能够吸引孩子注意力，二是让孩子感觉到友好亲和，从而愿意跟老师呼应起来，三是老师本身具有感召力和领导力。

在这种既轻松，又有序的氛围下，每个人都承担角色，师生之间、同学之间都在互相配合，互相呼应，庄重的氛围就开始产生。最后一起完成一个合唱作品，就在其中把孩子的情绪和发展带向高峰。

（4）同伴关系及氛围建构：不被别人喜欢怎么办？

当孩子在轻松愉悦的氛围下打开自我却不被接纳，甚至被否定指责，便会重新退缩回去。从而便很难实现人跟人之间真实的情感流动，很难形成基于真心喜欢和欣赏他人而建构的同伴关系。因此在孩子自我打开后，老师如何引导孩子去接纳他人的多元化，去欣赏每个人的特点，也是一大挑战。这尤其与老师如何看待学生，老师自身的人格特点关系密切。

实地调研中看到的合唱团，有的是基于以大带小的结对帮助去建构关系，有

的是基于团队管理，队长/组长的领导力、号召力去建构关系，有的是基于集体荣誉感去建构关系，当前多是几种混杂在一起。这些探索尝试都值得肯定，效果衡量的关键在于随着同伴关系的升温，个人在团队中的打开程度是否也能越来越大。才能最终走向一个“眼中有他人，心中有自我”，基于共同目标，一致向前的共同体。

2、合唱美育与专业技能教育的关系

（1）合唱美育中，合唱专业知识的定位

首先从价值层面。以人的发展为目标，则对音乐专业的要求门槛可以很低，人人都可参与，只要真参与就能获得发展。而如果补充上音乐专业知识，两者并不是冲突的，若操作得当则可以提供人在音乐和艺术中发展这两份额外的价值，也会让人格发展获得更大力量。

有学习、有收获也是孩子重要的发展诉求。合唱音乐专业知识的学习，不仅是孩子通往更高音乐表达和艺术审美发展的路径，也是积累胜任感和掌控力，促进孩子人格发展的机会。在合唱美育中核心瞄准的是后者的价值，是在关注人的发展基础上，去引领他进入更深一步的音乐世界，以合唱音乐技能为工具，获得更深的音乐艺术的体验，以及孩子丰富自己，突破自己带来的人格发展。

在轻松愉悦的底层氛围中，在师生同伴关系的互动中，孩子自我打开本身已经能够滋养人格的发展，而专业合唱内容是叠加了孩子与音乐、周围事情的互动，收获到额外音乐艺术发展的价值，也使得孩子人格发展的能量来源更广泛。换言之，合唱音乐专业技术是一份叠加的发展价值，是理想状态下孩子音乐、艺术、人格三重发展的奠基。

即便在较低音乐技巧专业水平的合唱团中，如果解决以上节点问题，孩子自我打开程度足够高，师生和同伴关系链接足够强，自我发展和外部呼应足够有力，就已经可以释放出高质量的合唱美育公益产品的核心价值。在现实情况中，很多乡村没有专业音乐老师，很多音乐老师也缺乏带领合唱的专业技术。而他们也能够上手去组织合唱团，并能够产生出价值的关键便在于此。

其次，从技术层面上。本次实地调研发现，音乐专业技术是一个回应上一版块四个节点问题的重要工具，否则很容易会出现破坏效果。

在某所学校的合唱团排练现场，最后一句一直唱不准，老师一遍遍示范，重复让孩子唱，最后越唱效果越不理想，孩子也感觉站不住，很累。当场老师也很无奈，表示除了这样重复，一句句抠细节，自己也不知道怎么带。

这是现实场景中常见的情况。除了如何引导孩子唱准唱好之外，如何选择适合团队年龄和声音的歌曲，让孩子喜欢又能胜任、如何引导孩子正确发声不损害声带、合唱团中如何去分声部等，都需要老师具备基础的音乐专业能力，也让孩子在专业学习中感受到轻松愉悦和庄重感，以达到发展的高峰。

最后，从项目运作体系上，音乐专业技术也是激活和持续激励老师的重要支持。后文会展开分析。

（2）运用音乐专业技术的方法梳理

一方面，“快乐合唱 3+1”项目通过专家老师实地督导、合唱周集中培训、线上直播课堂等多种形式，邀请全国范围内合唱领域专业的老师，为乡村教师提供音乐专业支持。德清选择合作的专家，提供的培训课程具有以下特点：

第一，具有很强的教育视角和儿童发展理念，而非应试化的技巧，与美育理念高度一致。例如在一些学校合唱团里，我们看到老师因为孩子音色、音调上的“不和谐”，让孩子小声唱甚至不要发出声音，而在 2024 年合唱周培训上，苏严慧老师为老师示范如何根据不同孩子的声音特点排列组合，达到和谐美妙的效果，告诉老师人人都可以参与合唱；再如德清长年合作专家邵老师对合唱的理解，她也在黄冈中学带领合唱团，当孩子唱不好的时候她会先让孩子去听，对比差异，让孩子看到更高水平的表达，就有去挑战达成的内在动机，然后她再引导孩子去学习方法或者重复训练。“音乐表达要求和专业方法学习，是建立在孩子理解水平和能力水平的基础上的。”邵老师说。

第二，音乐的专业技术和教学的技术融为一体。“快乐合唱 3+1”项目提供的培训内容中既有音乐专业知识内容，也有老师如何引导孩子的技术方法。以德清引入的柯达伊教学法为例，柯达伊教学法是一种专业的音乐教学方法，除了“音乐是每一个小孩与生俱来的权利，而不是某些音乐天才的特权”等教学理念外，也有完善的方法体系。借助于柯达伊的手势，让孩子能够直观感受到音调的变化，形象化地理解从而更容易唱准音调。

第三，案例化，场景化，参与体验式的内容传递，老师容易上手操作。“快

乐合唱 3+1”项目培训的内容并非以理论知识为主，而是包含《中小学合唱的排练方法》、《中小学合唱的排练》、《指挥法实践》等充满了实操技术的内容，其培训形式很多也是专家直接现场带领合唱团示范，或者让老师参与感受。

另一方面，实地调研中也发现有一些老师探索出自己的引导教学方法，在尊重孩子状态的基础上，引导孩子去理解音乐表达的情感内容，激活孩子学习的动力。然后用形象化和生活化的方式，去向孩子传递专业方法。

项目中的专家向老师们分享道：如果孩子是大白嗓，那刚开始就唱一些山歌、民乐，让孩子先有兴趣和胜任感，然后再给他们听一些柔和细腻的曲风。通过对比让孩子先感受到通过不同的音乐表达，能传递出不同的情感和内容。在孩子理解音乐，知道为什么不能使用大白嗓，应该是一种怎样的表达基础上，再使用音乐技巧去引导孩子学习不同发音方法。这个过程不仅能够从能力上实现更好的音乐表达，而且孩子理解音乐，欣赏音乐的艺术体验也在同步发展。

也有一位老师分享说“如果有一句一直唱不对，我会停一段时间，接下来的三节课换另外一首歌，把他们调动一下，再回过头来把唱不好的那句纠正一下。有一些孩子可能是需要讲一下怎么发音，我就说你把气鼓在肚子里，或者说想想小女孩找妈妈撒娇的时候那种声音，找找那种感觉，还有就是张嘴的时候用手按着耳朵旁边的窝窝。还会有一些物理办法让他们把气息完成，比如弯着腰唱等等，用这种物理的办法让他们去感受，去体会”。（来自项目调研访谈与参与观察）

3、美育价值的传递和实现核心在教师

（1）教师支持体系建构的技术节点

上述合唱单元的各个节点都是由学校的老师来作为关键技术承载者，老师在项目中获得的体验、老师自己的人格参数和状态会直接传递给学生，因此如何建构老师支持系统非常关键。老师的支持体系搭建也面临如下节点问题：

● 1）如何筛选和激活老师？

在众多的音乐老师中如何发现热爱音乐，愿意学习，又具备儿童发展理念的的老师至关重要。在现实情况中有一部分老师本身具备热爱音乐，追求发展的特质，尤其以音乐专业老师为主。这部分老师只要发现他们，让他们得到音乐价值体现和专业发展的机会，就能激活他们的参与意愿。

案例：项目中老师的状态和转变过程

L老师是湖铁学校的一名音乐老师，进入湖铁学校之前在乡镇学校教语文，同时也兼职音乐教师。刚进入湖铁学校的时候，L老师心里比较着急，因为已经有十几年没有将主要精力放在音乐教学上了，不知道要怎么开展工作。这时候她突然想起曾经参加过的一次合唱教学培训课，原本参差不齐、节奏不准的合唱团经过专家老师的点拨后，突然变得好听起来，“原来合唱是这么奇妙这么有趣的一件事情”，于是，L老师主动承担起学校合唱团的事务，开始进行合唱团排练。

在L老师开展合唱工作的第二个学期，资助人彭光环女士将德清“快乐合唱3+1”项目引入了湖铁学校，在德清的项目里，L老师系统学习了合唱教学法，包括如何带领合唱团排练、如何带领学生学习五线谱、如何使用柯达伊教学法排练、如何科学地发声……在这个过程中，德清请来的音乐大师，也在不断地指导L老师将这些内容应用到实际教学中，帮助其解决排练中的实际问题，“排合唱确实是一个很累、很苦的事情，我为什么会乐此不疲，其实就是从这些大师身上得到了很多的正能量，这些力量鼓舞着我，在后续的教学中也一直影响着我”。

除了这样已经被点燃的老师，评估中也发现存在一部分老师内在参与动机还没有被激活，这部分老师仅仅被纳入项目体系还不足够，特别在一些偏远山村地区，音乐老师是其他科目老师兼职，老师自身没有音乐基础，因此带领合唱团还是有一定的畏难和心理门槛，所以需要更多额外的支持以此激活老师参与的动力。

● 2) 如何培训老师，让老师充分把握合唱的价值？

老师参与到项目中开始组建和带领合唱团只是第一步，要真正能够通过合唱团去生产出合唱公益的价值，还面临上文所梳理的多种技术挑战。否则便可能滑入为了任务而开展的活动化合唱，或者进入应试比赛轨道的合唱。

因此培训的过程不仅需要专业音乐技能的培训，也需要将合唱的价值，以及价值加工背后的原理传达给老师，让老师充分理解合唱团的定位和价值产出的目标。能够实现的关键在于：

首先，对老师的情感、人格滋养以及合唱兴趣的培育。老师能够向价值目标发展，并且落地操作出来，在于老师生命状态的舒展和打开。如果老师自己是一个蜷缩，低能的状态，也无法支持到学生。因此社会组织介入首先是对老师进行滋养，让老师被看到，感到人与人真实互动的打开状态，感到打开后的滋养和增

能，才能真正理解儿童发展的理念和意义。

其次，通过情景化、体验式的教学，更容易传达。对于项目价值和项目理念的传递，往往都是较为抽象的概念，从评估经验上看到，在现实情境下，参与式体验的教学方式，更容易让人产生触动，加深理解。例如对孩子的打开，很多老师并不能理解什么叫“打开自我”，当他们参与合唱周后，自己体验到在一个团队中去展现真实的自我，表达真实的感受的状态，就能理解和分辨出什么是“打开”的状态。

● 3) 老师培训后，如何支持他应用到学校中，传递给学生？

现实中看到的一个困境是老师在培训过程中跟项目团队在一起非常增能，也受到很大的专业视角、教育视角、儿童视角等各种理念和专业技术层面的冲击。但是一回到学校的场景中，或是囿于学校的支持体系，或者个人能量感、集体行动氛围的下降，所以往往难以真正落到实处去应用起来，将学到的理念和技术传递到学生。

有一些老师提到一些现实的阻碍，例如有一些学校的合唱社团能够开展 1 个小时甚至更长时间，而他所在学校的合唱团只能开展 40 分钟，家长和校长对于合唱的认知不足，导致社团时间难以调整。乡镇里的音乐老师大多要上 2-3 门课，文化课的工作量较为繁重，再加上学校里有其他的任务要做，导致老师有心做得更好却缺乏时间精力。

● 4) 如何持续激励老师？

如何能够持续激励老师在项目中越来越深度地参与，是保障项目质量和可持续性的关键。一方面老师需要一段时间的滋养和理念传递，以及由浅入深持续的实践探索，才能真正形成回应各种项目价值产出节点问题的解法，加工出项目价值；另一方面，只有老师越来越深度参与，才会把这个项目作为自己的事情对待，才会有更多创新的做法和更多资源的聚合，将项目越做越活。否则在项目周期结束后，老师便没有动力再继续运作，就轰轰烈烈最终一场空。

● 5) 如何将合唱团的教育价值迁移到普通音乐课堂？

德清的期望中也希望更多的孩子能够受益，而其他孩子能受益的关键依旧是老师的教育理念和方式。因此需要鼓励种子老师，能将合唱中的教育理念和美育原理内化，举一反三迁移运用到自己的课堂。这不仅对于美育价值要有深度地把

握和传递，还要建构老师向课堂迁移的支持体系。包括学校甚至县域对音乐课的评价体系，也包括音乐课如何与美育教育融合的专业支持体系。

（2）“快乐合唱 3+1”项目教师支持的具体做法

为了回应以上节点问题，德清搭建了丰富的教师支持体系，例如米多多公益直播间——由乡村音乐课堂、名师讲堂、公益访谈和公益活动直播组成，每周一次，通过互联网的方式传递音乐教学法；合唱训练营——由专家讲堂、快乐排练、公益音乐会、我的快乐课堂四部分组成，通过面对面的授课方式和大师互动，并且将音乐老师聚集在一起，营造一个彼此认同、相互支持的社群氛围；音乐下乡行——邀请合作专家到项目点，对乡村教师进行点对点指导；音乐背包客——招募音乐教学、合唱指挥、钢琴伴奏志愿者，弥补乡村教师人手不足的问题。

整体而言，这些做法初步形成了一套体系化的支持脉络，且大部分场景下都能够关注到老师们本身的状态。能够很大程度上回应上述节点问题。

● 1) 在筛选和教师激励层面

“快乐合唱 3+1”项目依托行政体系在县域内铺开，通过县域的合唱比赛、线上培训课程的参与反馈情况，找到学习意愿强，有发展动力的老师，然后为他们提供深度参与培训的机会，让部分的优秀老师发展起来，带动其他老师。例如在湖南举办的合唱周集中培训中，参与的老师们除了项目县推荐和报名的优秀老师，还有线上公益直播间中坚持学习，反馈学习笔记的老师。对老师来说，这是一个难得的，需要自己努力才能得到的学习机会。

在教师激励层面，一方面在一些区县打通了学校考评机制，将县域内合唱开展情况，甚至比赛结果纳入学校考核体系，同时通过比赛展示给到老师舞台和荣誉，这些外部激励在一定程度上发挥着作用。但是只靠外部激励也难以为继，还可能走向功利化的轨道。因此德清在教师内部激励上的支持至关重要。首先可以通过 2024 年米多多乡村童声合唱周现场的场景，获得直观感受。

米多多乡村童声合唱周是一场老师和孩子为期 8 到 9 天的参与式体验学习和游学参访一体的盛会。以 2024 年为例，来自 16 省市及自治区 68 个县的 534 人师生组成了 10 支合唱团，在德清邀请的专家老师的点对点指导带领下，各自完成两首合唱作品，最后在长沙音乐厅进行演出。

首先，整个现场充满着人文关怀和情感联结。其中专家老师跟乡村老师，工

作人员跟参会人员都是平等真诚地互动。不少老师反馈说在参会期间的住宿饮食，生活方方面面都能感觉到德清项目团队的用心，茶水都有热的和凉的不同种类。认为自己不好好学习都是辜负他们。合唱团团员之间以及和专家老师之间也朝夕相处，建立了深厚的感情。

其次，专家老师们对音乐和教育都充满热情，很有感染力。在合唱周中的专家老师并非只是套话空话，高大上的理论一通演讲，每个老师都深度参与进来。除了集体的培训课程外，还各自负责带领一个合唱团进行排练。在过程中真切能够感受到这些老师们对音乐的热爱。当老师指挥全场合唱的时候，身在其中，能够感受到音乐带来的震撼和感动。在专家老师跟乡村老师朝夕相处五天的排练过程中，对音乐的热爱、人与人相处的喜悦的火苗越燃越旺。

再次，合唱周中的音乐专业学习氛围浓厚，专家老师亲身示范调整合唱团，现场立刻就有不一样的音乐效果。专家老师对合唱音乐的理解和专业问题解决的能力，让很多老师都受益匪浅。不少老师反馈学习到了很多能够有效运用的方法技术。并且每个合唱团都排练至深夜，仍然兴致盎然，有浓厚的专业学习热情。

“其实我觉得德清真的太了不起了，他每一次搞这样的活动（合唱周培训），真的费时费力费钱，但是给予我们这些老师真的是特别有帮助。我觉得德清给我的帮助太多了。我刚开始从小白参加湖南省第二期合唱指挥研修班，当时他们也是给予了我帮助的，第一个就是帮我争取了名额，第二个也是从资金方面也给我出了一部分钱的。然后在线上的培训，全国基础教育名师工作室的这些课程是我们根本平时接触不到的，像我们这些县级城市里面的这些老师很难接触到这些名师，但是他联合了基础教育名师工作室给的这些课程，它不仅仅是我们当时可能看的时候很有感触，后期是说自己要磨课什么的，你再去翻看还是非常有价值。

然后在合唱周当中，他们请到的这些专家老师都是很牛的。因为这几年我除了参加德清的一些培训，我自己经常去，只要是湖南省的，因为我就经常，节假日我就会去参加各种的培训。有很多老师我还是知道的，他真的确实是很厉害的一些老师。德清还请了专门到我们学校来帮扶给我们指导的老师，唐平波老师，然后尹斌老师、洪峰老师他们就是每个学期都会来吧，然后也会经常交流。然后唐明波老师明天就会到我们这里来给我们乡上的音乐老师们进行授课”。（来自一线老师访谈内容）

从以上场景可以感受到，在这样的氛围中，老师很容易被感染激活。其激活老师核心关键有两点：

一是老师在合唱周中看到了专业发展的空间。乡村音乐老师在自己的专业学习多年，然后进入到一个小学教授被视为副科的音乐。对音乐老师而言，是很渴望能够走出村小，有更高的个人发展空间，获得学校甚至更大社会层面的价值认可。“快乐合唱 3+1”项目直接将中国音乐学院、浙江音乐学院等各名校教授，国家一级指挥家、作词作曲家、钢琴家等音乐大咖对接过来，面对面跟乡村音乐老师们交流培训，并且结合美育的发展政策，让音乐老师看到了音乐教育的发展潜力空间，从而激活了老师专业发展学习的热情。

二是老师感受到个人与更大世界的交互。在合唱公益的平台上，社会各界的人都共同参与起来，一起在公益事业中，以平等交流合作的方式，创造性地回应乡村孩子发展的问题。老师不再只是在学校中授几门课的角色，而被纳入了更大的世界，个人与更大的社会和世界相连接，眼界和生命状态更加开阔。

● 2) 培训老师、让老师充分把握合唱价值的层面。

“快乐合唱 3+1”项目主要依靠专业的音乐教育老师自身示范带动，老师参与体验去传递儿童教育的理念和美育的视角观念。一方面选择的专业老师本身具有高度的儿童发展视角和美育教育理念，将项目理念和价值与技术传递相结合；另一方面这种情景化、体验式的教学让老师能有很深刻的体验和理解。

例如重庆南川 Z 老师在参加完合唱周后反馈道：我觉得从苏老师身上学到很多东西，不管是从哪一个合唱队伍的编排，合唱的作品处理一些小细节上，还有对孩子们的关爱。你看她跟那个小朋友上台，一个发音，孩子有点紧张唱走音了，你看她就一步一步地引导孩子。所以说我觉得这种大师的身上，她不仅仅是从专业上水平上的高度，而且你看对每一个孩子的关爱也很到位，随时随地都是面带微笑的，是很温柔的老师，一直都不发火的，所以说我觉得很难得，我觉得这一点值得我学习。有一个老师她的这一句话我也感触得很深，她说“如果一个老师只有专业技巧与难度而没有爱与温度，是不可能成为一个合格的美育老师的”。

此外，在教师培训过程中，德清项目团队和专家老师对乡村音乐老师平等尊重的互动，并且让他们走向大的舞台，直播宣传让更多人看到，让老师们感受到被鼓励和认可。老师在情感和人格上被打开，获得了滋养。

而每年合唱团的培训也是老师每年一度的盛大的社群聚会，让老师感受到来自五湖四海，社会各界的人都一起在向共同目标前行，自己并非孤军奋战，从而感受到团队力量的支撑。

但是并非所有老师都能够在培训中，比较明确地对儿童发展和合唱美育理念有重点关注，有的老师一开始只能吸收最基础的合唱带领的具体技巧方法。因此在项目落地过程中还是有一些学校主要还是关注孩子的合唱技术和合唱节目效果，因此去筛选有天赋的孩子，去进行严格的管理和训练，与合唱公益的价值初心相背离。

● 3) 在老师培训后传递给学生的层面。

老师回到学校后，一方面，学校的支持氛围是参差不齐的。一些学校的校长自身对音乐比较认同，有一定儿童发展理念，并且有的参与了德清的现场培训，感受到了合唱的氛围和孩子的变化，被激活支持和重视老师去开展合唱团。但是从调研来看这样的学校相对较少，许多学校还是以完成比赛任务，或者追求比赛成绩从而取得考核名次来对老师做要求。

实地调研中某个学校的合唱音乐老师表示压力很大，校长要求一定要在县域比赛中拿到前三名，不然就会失去评奖评优的机会。而另外有的学校因为校领导不重视，合唱团也没有单独排练的时间，都是运用晚上放学或者课间休息的时间，甚至有的班主任晚上会留下来辅导作业，也不放人，所以很难人齐。

另一方面老师之间的分享和交流项目管理的系统化支持也相对较少。因此县域中不同学校的老师状态也不尽相同。有的学校有不只一位音乐老师，彼此还能够一起交流，在遇到一些问题时互相讨论解决，因此保持着动力和积极性。但是有的学校只有一位音乐老师，他们遇到问题也不会主动跟项目组或者专家沟通，因此动力就渐渐消退了。

项目县中教师积极性和动力较强的是安仁县。安仁县的老师们在项目介入之前就已经成立了一个教师合唱团，并且在县领导的大力支持下也开始成立工作室。安仁县的合唱老师也会一起排练，遇到问题一起交流。加上前几年德清对接的音乐专家还会现场一对一走访督导，音乐背包客、音乐下乡行等活动提供专业支持，从而形成了很好地互相支持的共同体氛围。

所以，客观来说，这部分是项目面临的关键挑战。德清团队本身在前两个环

节已经很好地滋养到了老师，但后续对教育体系的支持非一日之功，需要更为具有长期主义的视角，才可能对抗原先的巨大惯性。

● 4) 在持续激励老师的层面。

除了以上老师的人格滋养，专业发展等内在动机的激励，县域音乐教育氛围营造也增强了老师持续参与的动力。“快乐合唱 3+1”项目在一个县域内推广，并且支持县域政府举办组织比赛展演活动，各项目校老师带团参加，营造出一个县域合唱公益的整体氛围。同时鼓励和动员县域政府支持，并对接专家老师，支持优秀合唱老师带头创办工作室，让县域内的老师能够一起分享交流，共同申报课题，撰写论文，形成互相支持，合力发展的团体氛围。

● 5) 在迁移到普通音乐课堂层面。

当前支持老师将合唱单元的内容迁移到普通音乐课堂层面，处于“自然生长”的状态，取决于老师自然的溢出行动。若需要在这个层面发力，则需要在现有项目体系下，另外生长出以独立的板块（也可以是新的项目，只不过有横向上的关联），来推动县域开展音乐课程的技能大赛、给到一些学校线上示范课程的支持。若以独立的板块开展，也要构建和合唱类似一个完整的筛选、激活、培训支持、激励老师的支持体系，方可推演出价值加工产出的通路，形成另一个公益产品。

目前“自然生长”状态也是可以的，但不需要引入不恰当的流程指标要求。当项目给老师传递的美育理念和方法到达一定深度后，老师自然而然会创造性地去延伸应用，这也是合唱项目公益产品到达新一层面价值突破的证明。

二、合唱单元如何嵌入县域教育生态？

1、进入县域教育公益生态才能真正扎根可持续

综上所述，合唱价值最终的落地实现核心在人，是老师向孩子传递的过程，是生命影响生命的过程。这个过程并非几次教师培训，几次活动展示就能够达成，它的效果会逐渐消减，因此需要持续性地激励和支持。只有构建一个可持续参与的平台，构建班级——学校——县域的支持性氛围，才能保障老师的持续探索。进而才能在探索中不断积累出专业技术，产出项目价值，逐渐形成可复制推广，可持续的项目模式。

通过对教育领域的公益实践研究表明，县域模式是保障教师持续参与，项目可持续发展的重要途径。“它重点强调一个特定的公益项目在县域范围内的某一点处落地生根之后，按照‘向光性’原则逐渐向县行政框架与筹款框架延伸的完整生长脉络，双方有机嵌合，而不是仅靠单一公益资源供给形成的乌托邦。至于县域整体范围内的规模化覆盖与推广则是第二位的，并非最核心的”。⁵换言之，需要将合唱公益作为一个芯片，嵌入进县域当前的教育体系之下，让合唱公益成为县域教育体系的一部分，才能真正扎下根来且能够有机生长。即便在公益资源或支持撤出，营造出的支持性县域公益生态环境，也能保障项目的持续生长和价值产出，这才是真正的可持续。

2、县域的主体性决定了未来的发展状态

公益组织进入县域开展公益项目并不是一件简单的事情，因为传统的教育系统有其专门的运作体系，简而言之这是一套行政化的管理体系，它具有如下特点：第一，它具有自上而下层层管理的特点，县域内教育行政管理体系的组织结构从上至下包括：教育局——乡镇中心校或相关层级行政管理体系——校长——老师，在这样的管理体系中，下级接受上级管理并执行相关的工作；第二，下级需要对上级负责，上级对下级的工作会进行定期的考核与监督。

要发挥这套行政体系的支持性作用，德清将项目定位于“支持县域实现自己想做的事情”，找到项目可以增益的点，激活县域行政层面关键人物的主体性。即县域把项目当成自己的事情来做，而不是一个任务，也不是配合或者帮助公益组织实现目标，这样才能真正嵌入县域原有的体系中。在这样的定位下，安仁县不仅推动全县中小学成立班级合唱团，校级合唱团，而且举办展演活动来营造县域合唱氛围，甚至将合唱比赛成绩纳入学校考评加分项中，充分发挥了行政的大规模动员和有力的导向保障作用。

具体而言，如何增强县域的主体性，关键在于选择。在项目落地之前，德清对于县域的选择也有具体的考量：第一，教育局局长要对教育有理念有情怀，认可儿童发展的理念而不是过分关注孩子的成绩；第二，对音乐以及借由音乐实现儿童发现有一定的认可度，能够与基金会就本项目所实现的目标达成基本的共识；

⁵详见北京七悦社会公益服务中心《教育公益组织县域模式研究》相关内容，这里便不详细展开论述。

第三，有主动推进“快乐合唱 3+1”项目的意愿，认可“这是我要做的项目”而不是“我来配合基金会做事情”。在与教育局沟通的过程中，许多有理念有想法的局长和老师涌现出来，他们中的很多人都希望顺应国家“双减”政策、美育浸润行动等政策的号召，利用合唱项目为儿童提供另一个可以展示自己、发展自己的平台。而在原来的工作中，他们并不擅长通过音乐实现这样的目标，德清的出现正好可以支持他们在此方面能力的发展与提升。这批教育局老师及其背后的县域学校就是德清要抓住和影响的主要群体。

其次在合作过程中积累公益口碑，建立信任关系。对于德清而言，信任关系的建立是一个长期铺垫的过程，自 2004 年起，德清每年都会在湖南省县域内开展助学项目，资助贫困优秀大学生、高中生，奖励优秀教师及教育工作者，累计奖励和培训优秀教师 1860 人，奖励和资助学生 1371 人，共计捐款 619.4 万元。他们作为本地企业背景的基金会，不忘家乡、实实在在做好事、做实事的举动感染与影响着县域教育系统的人员，信任关系的建立便来源于此。因而，当德清找到各县教育局引入“快乐合唱 3+1”项目时，他们也非常愿意了解项目，主动推进项目。

最后，加强项目的过程参与和宣传，增强主人感和认同感。在日常的合唱活动开展之外，德清还搜集每个项目县在推动合唱公益上的优秀做法、优秀老师和学生的故事，形成不同县的案例集，大事记，进行宣传和媒体报道，增强项目县的荣誉感，甚至支持他们将项目作为自己的课题研究和成果汇报。在年会上也会邀请各项目县的关键领导，校长和老师共同参与，对项目发展的现状、取得的成果，未来的展望进行公开，让项目参与者成为伙伴的角色来共建共创。

3、县域行动中需要自上而下+自下而上双重发力

项目的执行首先会借助教育局的力量自上而下进行动员，教育局会将本项目引入各个学校，使校长和老师了解项目的目标和要做的内容。在此基础上，与基金会一起组织培训工作，动员音乐老师及感兴趣的老师报名参加德清基金会的培训。除此之外，教育局每年都会组织举办合唱比赛，从乡镇到县城层层推进合唱比赛已经成为很多县域内的常态化工作，层层比拼层层角逐的比赛方式也掀起了全县的合唱氛围。部分格外积极的教育局为了更好地激励教师参与，还将合唱比

赛的成绩纳入教师考评的加分项当中。

自上而下强有力地推动是“快乐合唱 3+1”项目得以嵌入县域的重要策略之一，但只有自上而下是远远不够的，甚至会产生跑偏的风险（后文有论述）。另一个更为重要的策略则是持续进行自下而上的激活。

每年一度的合唱比赛是掀起县域合唱氛围的重要手段，许多校长和老师被合唱比赛卷动进来，看到其他学校孩子们展示出的积极向上的状态以及他们取得的好成绩，他们也想发展自己的合唱团和音乐课堂。同时，德清每年会利用各种线上线下培训、夏令营、外出学习等机会持续激活局长、校长和一线老师，他们在看到好的合唱团和好的课堂时，都会发出“哇，原来还能这样带孩子上课”的感慨，于是局长、校长层面就会更加愿意学校开展音乐课和合唱团，将其纳入课表中；老师们会思考课堂与孩子状态差异的原因，寻找可以用在自己课堂上的方法。当然，德清有一整套的持续激活老师的方法，这同样属于自下而上激活教育系统的一个重要分支，前文已有详细的论述，此处不再赘述。

总之，德清在县域内基本采用自上而下与自下而上相结合的方式逐步实现项目在县域体系中的嵌入，将两大策略的优势尽可能发挥，将原本沉寂的行政体系注入新的活水。

4、需要防止其中的价值退化和执行偏差

尽管县域模式的推进已经在各地显现出明显的成效，但在实际执行中也会不可避免地出现一些偏差，在此将我们在一线观察到的现象呈现出来，与项目组共同探讨。

首先，功利化导向会冲淡儿童发展的目标。具体而言，以合唱比赛掀起整县合唱氛围会将老师与校长的关注重心导向拿名次、争荣誉的轨道，很多老师由好成绩出发，从合唱团排练之初就“掐尖”式选择唱得好的学生参与，机械式地反复排练以拿到最好的名次。倘若走上这一轨道，合唱的技法、合唱带来的成绩将会成为大于“人”的关键所在，这与前文分析的合唱团的实质和理想的运作模式背道而驰，合唱的价值也无法发挥出来。

例如某学校老师为了拿到合唱的名次，合唱队员都经过精心筛选，并且选择的歌曲音调太高，孩子很难唱准。而另一所学校的校长也表示对合唱非常支持，

但是他支持的方式却是老师如果没有在合唱比赛中拿到前三的名次,就取消评奖评优资格,老师在这样的压力下去带合唱团,可能产生出偏差的效果。因而,如何弱化老师们对成绩导向的追求,更多地关注儿童在其中的发展,是我们必须面对和解决的问题。

其次,还需关注的是当德清逐步将项目的执行重心交由教育局时,教育局可能会在管理方面带行政体系的惯性,进入到相对形式主义的状态。比如,在考评合唱团的质量时,只关注动作流程和作品的展现,不关注或难以判别出合唱团为孩子们带来的实质效果。此时,德清仍然需要在其中有所引导,将什么是好的合唱团或音乐课堂的内核以及看透的方法传递给教育局,其前提是德清也需要将其梳理清楚并具备传递和支持的能力,这也是本次评估的着力点之一,也是基于项目模式评估的意义所在,深入洞察合唱公益的价值内核和技术生产过程。

三、项目模式的推广与平台建设

合唱公益项目模式就像乡村音乐教育整个系统工程的电源,而这个工程主要是由政府的行政体系、社会组织的专业体系组合而成。当电源接通后,才能让各自的体系都运转起来,最终加工出公益产品,将公益产品的价值释放出来。

面临的另一个挑战是如何让不同的体系有机组合起来,形成合力。因此德清公益团队瞄准的不仅是电源的生产和接通,更是乡村音乐教育的系统工程的建设。当前找到的方法是:以项目模式为核心能量源,搭建出一个开放性、支持性的专业共建、价值共享的平台。

1、合唱公益模式推广的三条路径

第一,支持合唱公益项目模式的复制推广。“快乐合唱 3+1”项目主要以“米多多公益直播间”为引擎,发掘全国各地对合唱公益有意愿、积极性强的老师、学校或者县域,支持其将合唱公益的模式进行复制落地。其中,县域层面的复制推广是真正把项目整体体系推广出去,而不是只有合唱单元本身。

第二,将合唱公益的项目模式与其他社会组织资源,如以硬件建设为主的项目资源相结合,补充专业运作的内核,共同协力推动乡村音乐美育。

第三,组织论坛研讨,分享出合唱公益的资源 and 项目模式的技术经验,搭建

交流平台，营造共建共享的氛围，助力其他美育公益同行探索积累自己的公益产品。

2、不同路径探索的节点问题

（1）模式复制推广如何产生同样的价值？

在现实实践中，一家社会组织自己运作相对成熟的项目模式，想要复制推广到其他地区，甚至支持其他社会组织运作出效果，并非易事，往往会遇到以下的挑战：

第一，项目模式的精髓丢失，复制的只是流程动作。即没有真正把握住项目的价值和生产技术原理，只是把如“合唱团建立、教师培训”的动作本身，或者项目的管理流程去复制推广。丢失了合唱公益支持儿童发展的技术核心，也无法产出价值。

第二，项目模式能节约 70% 的探索成本，仍需要 30%⁶ 的本土生长探索。如前文所述，项目模式能够将价值、价值产生的原理、产生价值所需的技术链剖析清楚，形成一个框架型结构。但是合唱团具体一线操作的经验方法，具体的项目运作管理方式，则需要因地制宜，遵循有机生长的规律去探索，将框架真正填充。

（2）模式嵌入如何把握核心的价值产出？

在与其他公益资源进行项目合作，或者与不同项目模式相结合时，容易模糊合唱公益原本的目标价值，在具体运作中也需要对项目运作的技术和风格进行把控，否则容易陷入流程化、动作化完成项目指标的轨道。

（3）平台搭建如何起到行业推动作用？

在以资源为主要依赖就能回应问题的基础慈善阶段，平台搭建本身就能起到资源汇聚的作用，将不同的资源拼盘式对接起来便能形成新的潜力项目，此时平台建设也主要依靠发起者的社会影响力。

到了以儿童发展为目标阶段，回应问题的核心主要依赖专业而非资源，因此平台建设主要依靠发起者在该领域能真正解决问题的专业积累，这也是广泛的社会组织探索者和政府相关部门最迫切的需求。

虽然平台的吸引力并非核心节点，但搭建起来还是面临挑战：

⁶此处比例为大致估算，并非精确统计

第一，平台的作用如何发挥？大家聚集在一起，要避免进入广泛宏大的理念理想讨论，然后成为观点流派之争；也要避免陷入具体操作技法的考究，回到千变万化的现实又无计可施。

第二，平台上的资源如何整合？在“快乐合唱 3+1”共建平台上，政府部门、社会组织、音乐专业者、新闻媒体、企业、公众等不同相关方，带着不同的资源都逐渐汇聚起来，这些资源若没有有机的整合体系，要么四处散落没有发挥实质作用；要么可能成为一群人自己的狂欢，看似轰轰烈烈但不能解决问题。这两者都会损害抱着解决社会问题而来的参与者的公益热情。

目前而言，德清已经初步搭建了全国范围内的合唱公益平台，其中的温度和专业价值已经初步形成，后续发展值得进一步期待。

版权所有，禁止商用，如有需要，请联系德清公益

第四部分：评估结论与未来展望

本报告第二部分、第三部分对“快乐合唱 3+1”项目的价值产出，以及产出的技术链条进行了梳理。德清秉持着纯粹的公益初心，在平等尊重，发展共建的理念下，从合唱单元建构、县域模式推动、行业平台建设为发力重心，当前已经激活和汇聚了一批天南海北，不同身份，志趣相投的人参与投入，以合唱单元为载体，朝向“让每一个乡村孩子都能接受有质量的音乐教育”这一美好愿景共同行动起来。

一、评估结论

1、项目逐渐形成指向儿童自我人格发展的系统体系

经过不断的积累探索，“快乐合唱 3+1”项目以快乐、轻松愉悦为起点，逐渐让参与的孩子、老师和更多主体感受到合唱音乐本身的快乐、轻松愉悦、被尊重接纳，也在合唱场域中进行关系建构和情感联结，形成难得的公共参与领域，最终实现孩子的生命绽放和自我人格的发展。

项目已经具有明显的价值产出，但仍有潜力空间。通过干预前后测显示，参与“快乐合唱 3+1”项目合唱团的孩子在半年时间内，在轻松愉悦和兴趣、接纳尊重包容、合唱技巧和技能、自信心、关系、陪伴、外界交互 7 个维度上均有显著提升。而实地调研和访谈进一步让我们看到项目的价值体系已经逐渐形成。

在后测的问卷中，参与过“快乐合唱 3+1”校合唱团的孩子是这么描述在合唱团的收获的：“至（自）从参加合唱团，我整个人都感觉自信了很多，也更喜欢唱歌了”“我和老师成为了好朋友，也和其他班的同学成为了好朋友，每天很开心”“合唱团的经历让我体验到了站在舞台上闪闪发光的时刻，让我懂得了努力就会有收获，让我明白了团队合作才能共赢！”“学会唱一首完整的歌需要下很大得功夫，排练过程也是需要我们客（克）服困难，选择了就要好好坚持下去”。



图 16 后测问卷中“合唱团的经历让你有哪些收获”词频分析

对于合唱团和项目组，孩子们表达了自己的感谢和期待：“我想去更多地方演出，学习到更多的音乐”“期待下次继续参与合唱团”“我希望参加合唱团的同学们都是快乐的”“希望合唱团带我们走的更远”。



图 17 后测问卷中“对于合唱团你有什么期待”词频分析

该价值体系是基于项目本身合唱单元的精细化打磨、县域层面将合唱单元有机嵌入，以及打造出行业层面上稀缺的公共平台三个层面的共同耦合产生的成效。基于这样的起点，我们也看到项目仍然有逐步深入完善、进一步发展的空间。一旦项目攻克了当前的挑战，则可能产生更加裂变的价值递送效果。

2、合唱单元的价值加工技术正处于有机生长的状态

合唱单元是项目的基础起点。基于合唱单元建构，“快乐合唱 3+1”项目逐渐积累发展，而当前其合唱单元的价值加工体系正处于有机生长的状态。我们这次评估梳理了其价值加工的核心原则和基本做法，但更为细化的场景则需要一线的老师来开放性地创造回应节点问题的做法。在合唱场景下与儿童互动的过程，是项目价值加工的最小单元，也直接影响到项目价值产出的质量，项目质量取决于以下四个核心节点问题的回应程度：

第一，如何激发孩子的参与兴趣，吸引孩子持续参与？

第二，孩子能力不行怎么参与？

第三，如何在尊重个人的基础上，平衡集体的秩序？

第四，同伴关系和氛围如何建构？

这些节点问题的回应需要老师具备儿童人格发展、以儿童为中心的理念视角，真正理解并落地操作出来。因此老师自身的人格特质和落地的操作技术非常关键，直接影响了项目质量。

从现场调研、多个地区的教师访谈和培训观摩等调查发现，当前德清“快乐合唱 3+1”项目中的合唱团整体处于良莠不齐的状态。有部分的学校和老师，能够部分回应到上述节点，能够营造出儿童发展、享受合唱的场域。但不可否认的是，也有一些合唱团目前主要还是关注合唱训练这一方面，而没有真正领会合唱更深层的价值以及作用路径，而有的老师则进入到名次评比的竞赛训练中。在评估中也发现，一些学校可能无意中进入了跑偏的轨道却不自知，许多学校并不是不想做好，而是不知道真正努力的方向在哪里，不清楚需要进入合唱公益的核心脉络来探究。

但令人欣喜的是，我们已经在不同地区和不同老师身上看到进入实质脉络领域的探索和做法，这些不约而同的个案探索不仅说明项目有真正价值产出，而且是项目在有机生长脉络上的有力证明。

3、项目自下而上的教师支持体系已初具雏形

评估发现项目自下而上的教师支持体系已经初具雏形，已经有很大一部分老

师处于激活和深度参与的状态。“快乐合唱 3+1”项目以县域为单位，在行政体系支持下，由各个学校组织成立合唱团。在一些项目县甚至打通了学校评价体系，将合唱比赛的成绩纳入学校考核。但仅仅依靠自上而下的行政体系推动，很容易走向任务化、形式化、功利化的脉络，也很难真正兑现出合唱公益的价值。因此自下而上对老师的激活和支持体系是该板块项目运作的关键技术。

当前“快乐合唱 3+1”项目中老师能达到这个状态的原因在于：

第一，种子老师被看到。有部分乡村音乐老师本身热爱音乐，又关注孩子的教育发展，希望能够发挥自己的价值。“快乐合唱 3+1”项目能够看到并纳入这些种子老师，并且通过比赛和展示交流平台的搭建，让这些老师们被看到。给到种子老师激励的同时，也能激发更多老师的动力参与进来。

第二，提供了音乐专业发展空间的激励。有的老师通过体验参与，感受到专业合唱老师带领下合唱音乐的魅力，被打动激活。德清一方面邀请到音乐专业领域的专家，为乡村音乐老师提供真正符合音乐教育、音乐艺术内核的线上、线下督导示范和课程培训，让老师学习到专业的音乐合唱指挥、教育方法。

另一方面搭建了展示交流平台，并鼓励老师们在专业能力提升后能走向更大的舞台。访谈中一些优秀的老师也开始被邀请到别的乡镇学校进行现场督导教学，感受到了合唱公益带来的专业价值和认可。

以安仁教师合唱团为例，合唱团成员都是“快乐合唱 3+1”公益项目乡村学校的骨干教师，先后 11 次率领乡村中小学留守儿童组成的米多多合唱团在北京、武汉、成都、深圳、肇庆等国内国际性合唱大赛中摘金夺银，为打造“安仁·中国合唱童话县”品牌作出了杰出贡献。

第三，共同体氛围的支持也在生发。无论是县域整体的推动和比赛活动的举办，还是合唱周集中几天温暖热闹又有专业学习的集体培训，都让老师们感受到有一群人共同在推动乡村的音乐教育，从而深受鼓舞。回到日常的学校生活中，访谈发现有的老师在学校中也需要其他老师能够一起交流。有老师说“我觉得合唱它是一个非常能量的事情。可能因为我们每个人遇到的问题，他都会在不同的时间点爆发，也许你没有解决，其他的人解决了。所以这个时候你就可能会去借力，就会去请教去问，确实有好几个，就是经常要沟通一下，问一下，比如说要参加比赛，问一下你们参不参加，然后相互之间鼓一下劲这样子的”。（来自

一线老师访谈)

同样，访谈发现在学校里有能共同交流伙伴的音乐教师状态更好，例如安仁合唱团，因为组建了教师合唱团，老师之间的情感也很深厚，平时教学中遇到问题也能够互相交流和支持。在其他区县，例如常宁市双蹲小学，虽然行政支持组织的力量相对安仁较为薄弱，但是也有老师们自发地与同校或者邻县老师进行沟通联系，并且在当地老师牵头和教育局支持下成立工作室。

但是并非所有的老师都能自发形成这种交流，也有部分老师会觉得不好意思，打扰别人，很少跟其他老师有沟通。常宁市双蹲小学 X 老师说在工作室成立之前，“我就觉得太孤单了吧。有时候会觉得请老师们帮忙，会觉得他们耽误时间，或者说他有其他重要的事情，也不好在一起跟他商量或者说探讨之类的”。而工作室建立起来后，她说：“感觉自己找到组织了，感觉自己找到团体了，感觉自己就是回到家的感觉是一样的。我们可以对这方面畅所欲言，无所不谈。我觉得我们第一自己也有事情可以做，然后第二就是也可以去思考一些问题，然后大家在一起可以去解决”（来自一线老师访谈）。

版权所有，禁止商用，如有需要，请联系德清公益

4、项目逐渐形成县域整体推动模式

县域模式是“快乐合唱 3+1”项目的关键体系，其中安仁县是县域的典型代表。在安仁县，项目团队通过撬动政府体系，举办县域的比赛展演、教学案例评选等活动，建构起县域层面学校的整体氛围，推动“安仁中国合唱童话县”的品牌打造。

德清公益在县域模式成功拓展的关键，一是自下而上的教师激励支持体系建构，二是项目始终以县域政府为责任主体。德清跟项目县的合作模式中，2015—2018 年基金会主动去动员当地政府部门，用资源和专业方法去激活县域。从 2019 年开始就以各区县自主申报合作方式开展，选择主动性强的县域开展。除了教师支持培训的资金支出外，每个县用 5 万元的项目资金撬动当地主导其他资金的配套，以及展演比赛活动的举办。项目县当作自己的事情去主导运作，才能让公益产品在当地扎根生长。

当前合唱公益的项目模式在安仁县已经初具雏形，正在向湖南（17 个县）、重庆（2 个区县）、河南（1 个县）、湖北（4 个县）、江西（2 个县）复制推广。

如何在每个县将项目模式的价值产出最大化,并且防止其中可能的跑偏风险是后续发展面临的重要挑战。

5、行动共同体打造具有凝聚力和行动力

德清一直在力图打造一个公共的共建参与平台,通过团队本身的温度与价值传递让更多主体都卷入其中,且这个平台越来越让每位专家、老师和参与者找到自身价值和归属感。最终,德清将“合唱单元构建,教师支持赋能,县域生态营造,社会影响力传播”这些层面的内容整合到德清搭建的公益共建共享平台上,当前已经汇聚了来自企业、社会、高校、政府各个层面不同领域、不同身份、不同专业的行动者。

之所以德清能打造出这样一个具有凝聚力和行动力的共同体,一方面大家被德清纯粹的公益理念,开放的探索氛围所吸引;另一方面在参与过程中真切感受到自己作为项目的合作方被尊重,对项目整体的运作有自主空间,从而感受到自己的价值得以发挥。

版权所有，禁止商用，如有需要，请联系德清公益

二、未来发展方向展望

综上所述,“快乐合唱 3+1”项目整体已经具备了良好的运作基础,尤其在县域激活和行业共同体打造上,发挥出了独特的价值,并形成了承载其公益理念的项目行动单元。

1、继续打磨合唱单元技术体系、保持有机生长

在此发展路口,底火已经熊熊燃烧起来。如果只持续向上发力,向模式推广、平台建设或政策推动、公众影响等方向发力,若忽略了合唱单元本身的进一步延伸,则容易因为公益产品的地基脆弱,造成资源主导或政策推动维持下的空心化,甚至参与者不断消耗热情而崩塌的风险。所以,在目前基础上,项目还是需要继续向下打磨合唱单元产品,为顶部架构做支撑。

结合多年评估经验,有机生长是项目模式发展的核心规律,在新的项目模式探索过程中,具体回应节点问题的技术无法通过预设和流程化培训传递,而是应该给到实践者空间,基于一线实践者本身的创造性探索去生发。在此过程中,老

师创造性解决问题带来的专业激励和项目节点回应的充分程度呼应增长,老师的能力、动力和项目质量互动发展。

当前,“快乐合唱 3+1”项目正处于这种百花齐放的技术探索阶段。除了给到一线空间自由探索外,还需要另外两个方面。一个是顶层方向引领,对合唱公益的价值澄清,美育的方向掌舵;二是下层经验汇聚提炼,以交流分享的方式互相传递。从整体项目运作视角看,需要将这些零星的经验纳入项目体系,通过项目管理流程的传递,让更多的学校和老师能够向着回应以上节点、价值加工的方向去探索,去实现稳定的价值产出,因此教师的激活培养体系的建构便尤为重要。

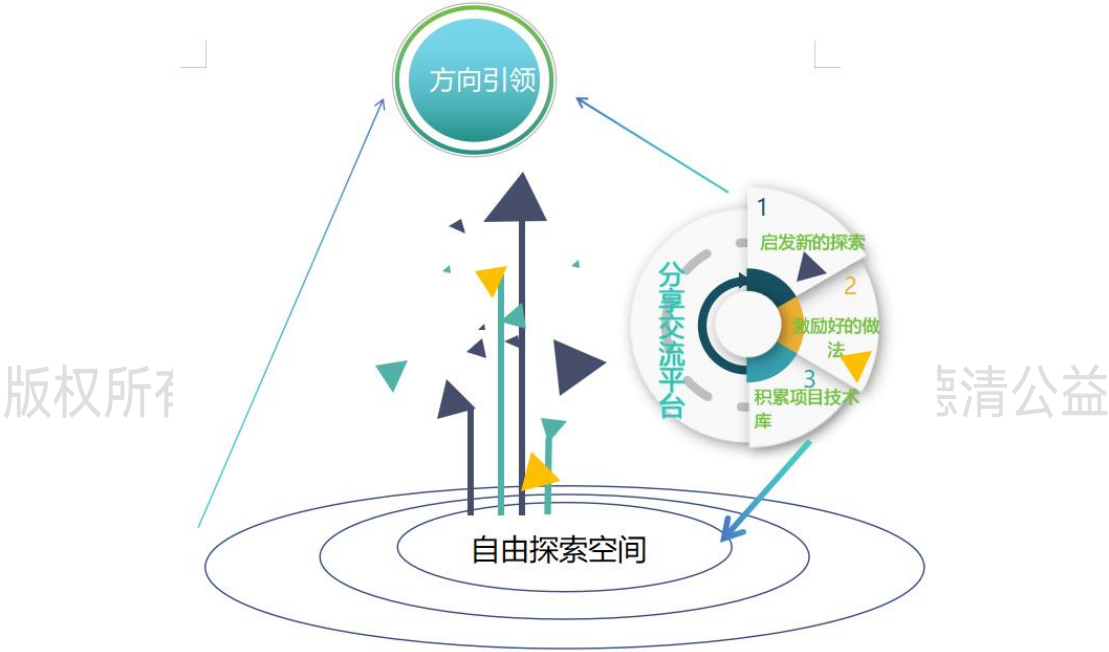


图 18 有机生长的技术积累

2、进一步夯实自下而上的激活体系

前文中有提到,为了防止价值退化和执行偏差,核心不仅仅在于价值链条的有效传递,更需要在自上而下强有力地推动中,夯实自下而上的激活体系。这是评估中发现的最大风险点,也是后续进行模式推广过程中需要额外关注的重点方面。

虽然教师的激活培训体系目前已经较为完善,尤其是基金会与教师接触的界面,包括暑期的培训、搭建的公共平台等。但教师也同时面临着教育体系的巨大惯性,教师将培训中获得的滋养转化到学生合唱团中尤为关键,即前文提到的节

点问题“老师培训后，如何支持他应用到学校中，传递给学生”，这是许多类似项目都需要面临的巨大挑战。随着项目规模的扩大，未来也需要进一步考量，在基金会层面的整体培训和激活滋养过后，如何让教师在所在的县域也有机会能够有类似于滋养和赋能，甚至可以给教师主体一些机会和资源，让他们在县域形成自发的（非教育局安排）自组织或开展一些相关活动。

这时教师的激励体系可以更加综合，主体还是公益激励、专业成长激励和共同体激励，而教育局的资源 and 职称晋升等的激励可以作为如虎添翼式的辅助，而不应成为主导教师的核心激励因素⁷。未来德清可以进一步夯实项目自下而上的激活体系。

3、项目推广中嵌入“原创者+解读者+实践者”三合一体系

在项目推广过程中，如何防止陷入“只推广其形，忽略其实质”的误区十分关键。当前项目正处于快速推广过程中，不仅仅需要始终思考理清其中的价值链与技术链的内在精髓，在整个推广过程中，可以嵌入“原创者+解读者+实践者”的三合一体系。公益项目模式提供了针对具体社会问题的一种解决方案，德清探索的合唱公益便是其中一种解法，回应儿童的音乐教育和发展问题。项目模式本身包含着价值和技术的原理逻辑，将原理阐述清楚，任何实践者都可以创造性地根据在地情况，通过不同方式，去达成同样的目标效果。

因此无论是德清的模式复制推广，还是平台百花齐放的探索过程中，都需要原创者找到问题的解法，需要解读者鉴别出真正有效的公益产品，最后也需要实践者将其精髓不断落地推广实施。整个过程并不是一次评估能完成的，而是需要将项目模式不断打磨，不断追求现实专业和资源条件下，不断重复“原创+解读+落地推广”的过程，最终实现价值产出的更大化。

经常原创者在执行中往往是有机生长探索出的模式，在进行解读传递时却难得要领。其他学习者往往能看到表面的活动动作、项目流程、数据效果，但也不解精髓。因此这里强调解读者的角色，能够将项目模式解读清楚。平台搭建同样以项目模式的发现和解读为核心，才能将其他的媒体、资金、音乐及其他艺术专业技术盘活。

⁷详见北京七悦社会公益服务中心《教育公益组织县域模式研究》相关内容，这里便不详细展开论述。

最后，落地推广仍然需要不停地寻找真正想做事的实践者，可以是县域行政部门的关键领导人，可以是一个学校的相关负责人，也可以是一个老师个人的身份，都可以找到合唱公益模式的应用场所，在技术条件支持达到的前提下，都能向纵深产出合唱公益的理想价值。

综上所述，原创者（项目模式）+解读者+实践者的三合一结构，是项目推广复制的关键部件。这一部件的嵌入能将其区别于通过大量资源汇集的典型打造、区别于纯粹媒体式的宣传报道、区别于脱离实践的理论流派架构，真正能落到现实实践并扎根生长，可复制推广产生真正价值的专业公益路径。

4、平台朝向兼具公共性、归属感和价值感的共同体努力

目前，平台打造在一个很好的起点上，已经有了温度底火，这也是德清的底色。在现有平台基础上，如何让平台上的参与者更具有主人感、参与感和价值感，是保障平台可持续发展的重要方面。未来平台的发展可以围绕着共同体的要素来打磨，同时也力图将这个平台从一开始德清发起的平台真正变成大家都是主人的平台。



图 19 共同体中的重要要素

未来对合唱单元、县域和平台这三个体系价值潜力空间的挖掘和开发，虽然过程仍充满挑战，但会让“快乐合唱 3+1”项目向专业化再度迈上一个台阶，将儿童音乐教育和发展问题进一步解决，将顶层政策推动和公众影响、行业建设的

效益和价值，对接落地到每个合唱单元、每个孩子，最终走向德清公益心中的愿景。

版权所有，禁止商用，如有需要，请联系德清公益