

托底凉山教育的“最后一公里”

——重庆市兴安帮扶基金会“照亮凉山孩子上学路”项目案例

一、项目源起与基本情况

位于四川盆地与云贵高原过渡带的四川省凉山彝族自治州，山峦叠嶂、河川不息。过去很多年来，聚居在大凉山里的人们由于自然环境艰苦、交通不便，生活较为贫困落后。2012年，中欧工商学院EMBA项目校友梁兴安等社会爱心人士探访凉山进行帮扶，发现这里的孩子对教育有强大需求，于是开始思考和筹备对凉山地区的教育帮扶，阿依土豆项目开始萌芽。

阿依，是彝族语言“孩子”的意思，土豆，是支教老师对自己的代称，同时，土豆也是大凉山种植最多的农作物，是孩子们赖以生存的主要口粮。阿依土豆以“做一束光，照亮凉山孩子上学路”为使命目标，致力于通过在凉山深处的偏远地区支教办学，为大凉山区的弱势儿童提供教育服务。经过10余年的发展，阿依土豆已从最初的支教帮扶发展到如今以学校为阵地、为凉山偏远山区儿童提供涵盖了爱心餐、清洁包、温暖被窝、英语夏令营、节日活动等内容的综合性服务项目。

项目执行至今，已在大凉山的美姑、昭觉、盐源、喜德等县先后帮扶了32个支教校点，帮扶学生数量由最初的262人增加至现在每学期2500余人，如今平均每位志愿者在一学期中都将为孩子们提供约140节基础课堂，40节第二课堂及艺术教育。历史累计近1300人次支教教师为村小学生提供了约80万节课，共计陪伴了27000余人次的凉山孩子成长。

1. 阿依土豆项目的历史变化

从组织发展的维度来看，阿依土豆经历了从一个民间自组织活动，到基金会规范化运作的品牌项目的转变历程。

2012年，阿依土豆多位创始人参加随手公益“关爱乡村教育”支教项目，探访凉山进行帮扶，阿依土豆项目初具雏形；2013年年中随手公益退出支教项目，阿依土豆接手深入支持美姑、盐源等县内4所山村小学，开始深耕凉山偏远地区支教。2014年，阿依土豆项目正式登记注册为成都市高新区阿依土豆公益服务中心；2020年，阿依土豆与原重庆市星星灾害救助基金会合并，成为由该基金会规范化运作的品牌项目；2022年，为纪念在探校路上去世的前任理事长梁兴安先生，基金会更名为重庆市兴安帮扶基金会（以下简称“基金会”）。

项目日渐规范化运作还体现在支教老师供给的变化，自2012年发起以来，阿依土豆项目经历了从“驴友”为主的支教阶段，到社会力量支教，到多元渠道、持证上岗的三个阶段。¹2012—2015年左右，阿依土豆主要还是以“驴友”为主的支教活动；随着组织和项目的日渐正规化，大约2015年开始，阿依土豆支教项目不再依赖原有的“口耳相传”的方式吸引“驴友”支教，而是由基金会的项目团队从中华支教网上招募社会人士前往凉山村小支教。在此过程中，也逐渐形成了对教师的培训管理体系，教师们也日渐深度参与到村小的教学乃至办学之中。大约从2021年开始，基金会的阿依土豆项目团队开始形成更为多元的教师来源渠道，除了中华支教网上的教师招募，也开始面向应届毕业生进行校园招聘，旨在吸纳筛选更多志同道合的支教老师参与到项目之中。与此同时，大约从2023年开始，阿依土豆项目的支教老师实现了全员持有教师资格证上岗，教师队伍越来越规范和专业。项目也逐渐形成了如今高度规范、强运营的“办学式”支教模式。

2. 阿依土豆项目的核心特征

无论是教育领域还是公益领域，类似的帮扶支教项目非常多元丰富，阿依土豆的与众不同之处在于它作为社会组织，协助政府教育部门解决凉山村小教育“最后一公里”的问题。

同样是社会力量为弱势儿童办学，与一些社会力量全托式寄宿办学、旨在为困境儿童打造温馨家园的办学理念与服务方式相比，阿依土豆主要为村子里的小

¹ 访谈重庆市兴安帮扶基金会秘书长，何娟，访谈时间：2025年4月23日，访谈地点：四川锦江区社会组织发展基金会办公室

学生办学，绝大部分是走读式而非寄宿式学校，其就近入学的理念既在于为不便到中心校读书的学生提供教育服务，也是为了让孩子们可以得到亲人的更多陪伴，加深孩子和村子的情感联系。

二、案例价值呈现：阿依土豆的运作模式

如下图1所示，阿依土豆以凉山孩子为中心，以凉山孩子的健康成长、快乐成长和学识成长为核心目标，通过项目平台的运营管理、支教老师的系统化支持和基于信任和善愿达成的筹资体系三大板块内容来实现其目标。

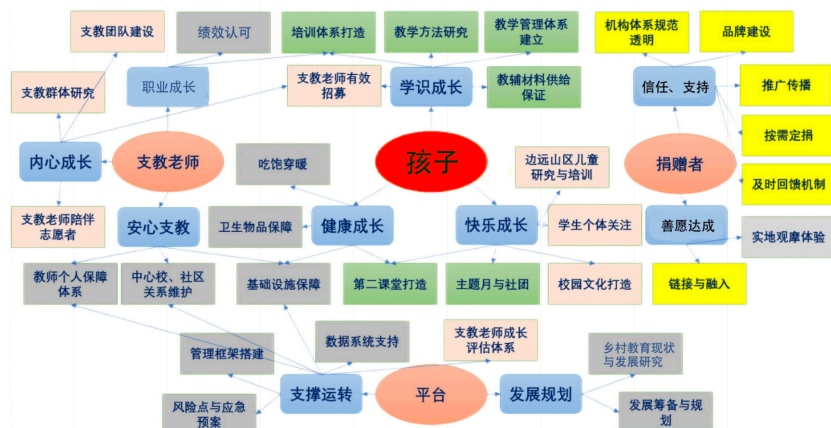


图1 阿依土豆项目的项目模块（来源：重庆市兴安帮扶基金会材料）

具体而言，包括产生问题和需求、确立项目目标、保障教师队伍、保障资金来源、项目运营管理五个核心板块和其他支持板块。项目逻辑框架如图2所示。

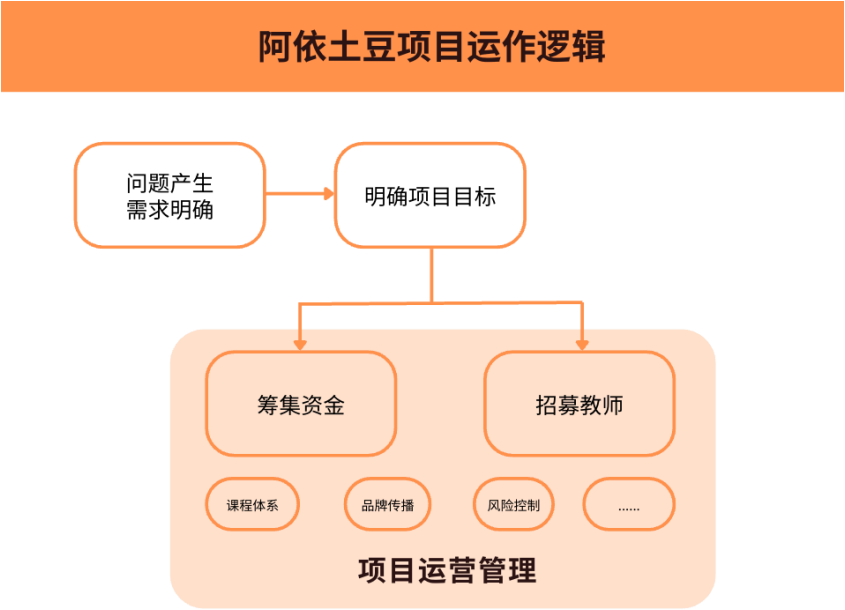


图 2 阿依土豆项目的运作逻辑（作者自制）

1. 问题和需求如何产生

如前所述，阿依土豆项目自发起以来，累计已在大凉山的美姑、昭觉、盐源、喜德等县帮扶了 32 个支教校点，截止目前的 2024 年秋季学期，共计有 79 名支教老师服务 10 个支教校点。

事实上，从历史纵向来看，随着国家脱贫攻坚转向乡村振兴，凉山公办教育资源日渐丰富，凉山教育系统对阿依土豆项目作为补充教育资源的需求是有所降低的，因此阿依土豆的支教点也从最高峰时的 15 个降低到当前的 8 个。

阿依土豆作为补充教育资源的进入需求，是在多年的信任基础上，项目团队与凉山县域教育系统的互动中产生的。因为十余年来长期深耕凉山村小的支教帮扶，阿依土豆项目团队与当地教育系统建立起了较为信任的关系，因此，每学年之前，县域教育局或者中心校经过评估后需要补充教育资源，便会向阿依土豆项目团队提出需求，邀请其参与村小的主力支教。阿依土豆团队经过评估后，如需求属实，则以学年为单位规划该校的办学，包括筹资、配备教师等。

2. 项目目标如何制定和达成

在阿依土豆支教项目的长期实践中，团队发现大凉山地区的孩子不仅仅缺少教育资源的扶助，在其他各方面也存在不同程度的缺乏。所以该项目的目标既包括了凉山孩子的学识成长，要提高孩子的汉语水平和知识水平，还包括健康成长和快乐成长。

后者主要通过支教主项目下的诸多“子项目”来实现，如旨在保障健康成长的“阿依阿杰鲁-为孩子募集冬衣项目”“大凉山里的爱心餐项目”“温暖的被窝项目”“学生清洁包项目”等；旨在促进快乐成长的“志愿者成长训练营项目”“女童关爱包项目”“主题月兴趣班项目”“小升初英语夏令营项目”“‘豆苗书屋’阅读项目”“支教教师温暖陪伴项目”等等。在学识成长方面，则主要通过教师队伍的筛选培养来实现。



图3 大山里的支教校点

3. 教师队伍如何保障

如前所述，阿依土豆项目的教师来源经历了“驴友”为主到社会人士招募到多元渠道的变化。如今，项目团队主要从教师严格筛选、教师培训和教师支持三个方面来保障教师队伍的建设。

在招募社会人士阶段，除了对大专以上学历的要求，项目团队主要用有爱心、有责任心、有耐心的“三心牌”教师标准来筛选；到如今的多元渠道阶段，则形成了初筛一面试一试讲一测评一家长沟通一岗前培训的规范化筛选体系，根据团

队成员反馈，从简历投递到面试环节的人员，大约占 10%，最后成为教师的比例大约在 2%~3%。

在教师培训阶段，除了岗前培训，阿依土豆支教老师还会接受心理测评、实地考察等多种形式的培训，因为大凉山村小的条件相对艰苦，为了保障教师队伍的稳定性，需要花费更多的时间在筛选价值匹配和能吃苦耐劳的教师上。

在教师支持方面，除了支教补贴外。在精神激励上，一方面是常规地基于教师评价给予教师荣誉，另一方面也会通过“老土豆”带“新土豆”的方式给予教师精神上的关怀和支持。

也因此，数据显示，在阿依土豆支教点持续支教三年以上的教师占学年全部教师的 40%以上，教师留存率之高从侧面体现教师队伍的强力建设与保障。

4. 办学资金从何而来

阿依土豆支教项目是一个纯粹依靠社会捐赠资金来运营的项目，因此项目可持续的资金保障至关重要。项目的整体运营每年需要 700 万-800 万的资金量。

图 4 呈现了阿依土豆的整体筹款体系，主要由保底资金池的理财收益、企业大额乃至包校捐赠、互联网筹款、土豆粉丝、个人、物资捐赠 5 个部分组成，1000 万元的理财收益用于基金会管理费用，支持专职人员的成长和补贴发放。在此之外，大额企业捐赠大约占 50%以上，互联网筹款占 25%且比例呈现增长趋势，土豆粉丝、个人、物资捐赠各占 7%左右。



图 4 阿依土豆的筹款体系

5. 项目如何运营管理

如图 2 所示，项目的运营平台方面，除了教师成长体系和筹资体系的搭建，作为社会力量在凉山地区支教的项目，项目主要需要底线的管理要求，包括资金必须是境内资金、师生安全保证、舆情管理三个方面。因此，项目团队自身加强队伍建设，在师生安全和舆情管理方面进行风险点规避、建立应急预案。

三、项目的节点问题与解决方案

和其他社会力量参与办学的项目类似，阿依土豆所面临的核心挑战在于可持续的社会捐赠。因为学校以半年为周期运转、教师以年为单位招募，一旦运转起来难以中途叫停，因此基金会需要源源不断的资金投入来保证阿依土豆项目的正常运转。为此，基金会建立了一套比较全面的筹款体系，面向细分捐赠群体发展出了全面多样的筹款路径。

1. 建立“资源型”理事会

基金会的理事会通常有资源型、专业型、代表型、混合型、荣誉型这五种类型，阿依土豆项目建立了一个比较典型的资源型理事会，其特点在于以提供资金、人脉、社会资源为主的成员为主，典型成员为企业家、捐赠人代表等；其主要功能是为基金会筹资、拓展关系、提升社会影响力。

事实上，阿依土豆有意识和有策略地建立起了一个资源型的理事会。

首先，阿依土豆项目对理事们的定位有三重角色：核心捐赠人（以身作则带头捐赠）、铁杆志愿者（深度参与项目执行）、赋能师（动员外部资源）。其中两重角色均为提供资金和社会资源。

在理事会筹建策略上，阿依土豆也建立了有梯度的理事培养路径，如下图 5 所示。阿依土豆将其所有的捐赠人都称为“爱心大使”，理事们是最高层级的爱心大使，需要经历从潜在捐赠人到首次捐赠人，到重复捐赠、定向捐赠、专项捐赠、大额捐赠的持续资源投入，才可能成为一名理事。这样的筛选策略，既有时间的考验，更有资源的持续动员，最终筛选出来的理事成为阿依土豆的深度资源输入者。



爱心大使成长路径



图 5 有梯度的理事筛选路径

2. 基于合作共赢的企业包校模式

阿依土豆自 2020 年开始与招商证券公司合作“包校模式”，通过企业定向捐赠支持凉山盐源县“得力铺小学”的全学年运营。这样的方式一方面为项目筹集了量大稳定的资源，另一方面也为企业践行社会责任提供丰富路径，实现了企业社会责任与公益实效的双赢。目前，雅戈尔、中集世联达、中欧工商学院 0656 班，均采用此种包校捐赠模式支持阿依土豆项目的持续运营。

包校模式的核心优势包括：企业资金直接对接单一学校，确保资源高效透明使用，形成可量化的教育成果，实现精准赋能；招商证券员工通过短期支教、主题活动等实地深度参与，增强企业凝聚力与社会影响力；以“办学”而非“输血”为目标，结合本地需求提供长期支持，助力乡村振兴。

对于阿依土豆而言，包校捐赠的达成并非一日之功，而是久久为功的结果。以招商证券为例，该集团最初是阿依土豆的理事，也是经中欧工商学院的校友引荐，成为阿依土豆的捐赠企业。最开始是金融部门进行捐赠，后来集团党建部门看到阿依土豆的项目成效显著，也参与到捐赠中来，并有意将其塑造为金融向善的企业履行社会责任案例。随着双方合作的年限增加、信任也逐步增长，最终在 2020 年达成了“包校模式”。

3. 捐赠人服务与动员

个人层面，阿依土豆按照渠道来源和距离远近，大致建立了三个捐赠人层级，包括：“老土豆”“老土豆”的朋友们、爱心网友，并分别进行线上线下的社群运营和活动运营。

“老土豆”即在阿依土豆支教过的志愿者老师们，爱心网友们则是来自互联网公募平台上的月捐人。筹款团队为这三类人群建立了微信社群，日常通过线上线下社群运营的方式来进行捐赠人服务和动员，其社群运营的技术手段主要分为内容生产和线下活动两个部分。

内容生产方面，阿依土豆邀请“老土豆”们撰写支教日记、支教后的感受，并在网络媒介渠道如阿依土豆公众号的“土豆青葱”栏目、腾讯公益平台，纸质媒介渠道如“土豆风华”月报、项目年报等进行内容宣发，并日常在社群分享，通过书写和记忆共享，加深群体认同和捐赠人黏性。

线下活动方面，阿依土豆全年面向捐赠人日常开展村小探访、支教总结、课堂观摩、共度“六一”、义卖义展、公益跑、彝族年节日活动等大小型活动，通过线下活动进行反馈、加深透明、增进信任，并发掘潜在的新捐赠人。

四、项目发展展望

10余年来，阿依土豆组织社会力量投身到凉山村小的办学之中，为27000余人次的凉山孩子带去了教育的希望。展望未来，随着凉山地区经济发展水平的日益提升，尤其是交通设施日益完善后的人口城市化和人口生育率的下降，凉山村小对于阿依土豆这样的托管办学需求可能会逐渐减少。

“让凉山孩子有学上”的社会问题被解决，对于一个社会公益项目而言，或许有使命终结的那一天。而对于项目背后的组织来说，如果不想完全退出凉山这片土地，则需要调整自身的使命，寻求解决新的问题。

可以看到，基金会内部已经开始从“教育服务的数量覆盖”向“追求教育质量提升”转型，“七彩未来”项目即通过派驻音体美老师到凉山中心校支教，协助凉山教育提升素养教育的师资水平。

除此之外，在基本的教育供给得到满足的情况下，阿依土豆和基金会也可以关注“数字化”和“社区参与”这两个教育发展的重要方向：一方面是通过引进

更优质的数字资源，让凉山孩子和凉山教育在新一轮的数字革命和产业升级中不落队；另一方面则需要充分挖掘本地村社资源（如非遗手工艺、旅游资源等），培养凉山孩子对家乡的认同感和贡献意识，助力本地人才的培养和特色产业的发展。最终形成阿依土豆和凉山发展的双向奔赴，这也是阿依土豆的初心所在。