

# 2025 挚友夏令营评估报告

评估团队:

(按姓氏首字母排序)

统筹: 王旻若

在地观察与评估: 温馨

问卷设计: 王旻若、温馨、曾润澜

数据分析与报告撰写: 温馨

评估支持: 2025 挚友夏令营项目组、参与志愿者及学生

## 摘要

2025 年挚友夏令营的 8 个营点在 7 月 29 日顺利结营。在为期 12 天的营期中，近 600 名弘慧学子在 100 名左右志愿者的带领下，衔接初高中生活，建立弘慧学子共同体，并进行社区探索和生涯探索等活动。

本次评估以参营学生为中心，运用了问卷前后测、参与式观察、深度访谈与焦点小组访谈（追踪）等方法。

观察报告通过深度访谈与参与观察，记录了学生的营初期表现，以及我们所未能及的——他们家庭成长环境。而后重点关注了整个营期差异明显的两个弘慧之家在团队协作、成员关系层面的变化，以及背后弘慧之家导师方式各异、最后又指向不同团队氛围的引导实践。在此基础上，进一步探讨弘慧之家“何以为‘家’”，以及这一问题背后的重要关切——何以为“好”的导师。

问卷数据成效方面，生涯规划板块系列内容对于了解职业、认识社会有明显影响，同时社区探索课程也较大提升了学生对家乡的了解。同时，营期整体的活动让学生更擅于发现与探究问题，同时提升了团队合作与竞争方面的能力。学生在公共表达意愿与团队协作意识、对待团体活动的情感也有了显著提升。最后，经历挚友营的学生更能以共情的心态、包容的意识理解他人、看待问题，更倾向于在同伴关系中进行换位思考，同时倾听与关怀意识也不断增强。

评估建议是在未来的挚友营中进一步加强各营点志愿者对弘慧之家引导方式与理念的培训，同时进一步强化课程目标的清晰传递与活动的落地支持，最后是完善硬件保障与后勤服务，提升学生体验感。

# 目录

一、评估背景.....	1
1. 组织及项目简介.....	1
1.1 PEER 毅恒挚友.....	1
1.2 湖南弘慧教育发展基金会.....	1
1.3 2025 挚友夏令营.....	2
2. 评估思路与目标.....	10
2.1 项目有效性.....	10
2.2 项目满意度.....	11
3. 评估方法.....	11
二、问卷评估结果.....	14
1. 学生基本情况.....	14
2. 成效评估.....	23
2.1 学生综合能力素质.....	23
2.2 团队协作与公共表达.....	25
2.3 社会情感能力——共情力.....	27
3. 营期满意度.....	31
3.1 营员期待和整体满意度.....	31
3.2 营员活动体验.....	35
三、观察报告：团队中的个体与个体中的团队.....	42
1. 看见那些个体，站在他们身后（那些沉默的大多数）.....	42
1.1 若辉：“机器若比较小，也就不需要很多颗钉子”.....	43
1.2 秋雨：“放弃融入，让我更轻松了”.....	45
1.3 树川：“我还是发自内心的不想讲话”.....	47
1.4 襄襄：“我希望能有人守护我”.....	49
1.5 小墨：“快乐女神”的另一面.....	50
1.6 宇炎：“从那时开始，我似乎变得更想带领大家”.....	53
2. 弘慧之家的团队协作、成员关系.....	55
2.1 第二弘慧之家.....	55
2.2 第八弘慧之家.....	63
3. 何为“好”的弘慧之家导师.....	68
3.1 撕下与建造——第四弘慧之家导师实践观察.....	69
3.2 何以为“家”——第二弘慧之家导师实践观察.....	72
四、总结与讨论.....	77
1. 项目成效.....	77

1.1 学生对职业与家乡文化的认知度显著增强.....	77
1.2 学生在公共表达行为与团队协作意识、参与团体活动的热忱度有了显著提升.....	77
1.3 学生更倾向以多元、包容、共情的心态理解关怀他人、看待问题。.....	78
2.项目改进意见.....	79
2.1 营前着重培训导师对团队协作的引导能力与理念.....	79
2.2 强化课程目标的清晰传递与落地支持.....	80
2.3 完善硬件保障与后勤服务，提升学生体验感.....	80
3.评估局限性.....	81
3.1 样本前测分析方法.....	81
3.2 评估质性思路的不确定.....	81
<b>五、附录.....</b>	<b>82</b>
5.1 项目有效性量表.....	82
5.2 学生问卷数据.....	83

# 一、评估背景

## 1. 组织及项目简介

### 1.1 PEER 毅恒挚友

PEER 毅恒挚友（以下简称 PEER）是致力于促进中国城乡教育公平、改善中国欠发达地区教育资源、并发展博雅、人文与素质教育的非营利组织。PEER 于 2007 年成立，2011 年于友成企业家扶贫基金会设立专项基金，2015 年于北京市民政局正式注册为民办非企业单位“北京毅恒挚友大学生志愿服务促进中心”。自 2007 年起，PEER 在湖南、贵州、陕西、甘肃、广西、湖北和吉林等省、自治区的县镇中学提供服务学习寒暑期项目和专题项目，直接服务学生过万。自 2015 年起，PEER 在湖南、广西、贵州、湖北的 11 所中学设立了多媒体社区中心“PEER 空间”，与学校共同实践人文素质教育实验。除图书、可移动桌椅、多媒体设备外，每个“PEER 空间”还驻扎一到两名志愿者为学生提供长期在地支持。每年 PEER 空间直接服务学生 30000 余人次。

### 1.2 湖南弘慧教育发展基金会

湖南弘慧教育发展基金会（下称弘慧）成立于 2008 年，前身为 2001 年在湖南省沅陵县第一中学设立的“赢帆奖学金”，是湖南省第一家 5A 级非公募基金会。弘慧致力于让每一个乡村孩子有尊严、有担当地融入社会，2022 年制订并启用弘慧学子“三力”模

型，即生活力、学习力、社会力。弘慧基金会形成了 5+2 公益项目体系，即支持乡村孩子的“筑梦计划”、“营地计划”和“星火计划”，支持乡村教师的“乡村好校长计划”和“青苗计划”五大公益项目，以及自发成立的“弘联会”以及“湘村好校长之家”两个自组织。

### 1.3 2025 挚友夏令营

2014 年起，PEER 开始与湖南弘慧教育发展基金会合作，为弘慧乡村训练营提供咨询与服务。2015 年起双方正式合作暑期弘慧挚友营项目，逐步覆盖沅陵一中、沅陵六中、溆浦一中和桑植一中四所学校，为初三升高一弘慧学生提供衔接支持，促进高中弘慧共同体的初步确立。2016 年起，PEER 开始以空间挚行者（挚愿者）在地支持的方式为四所学校的弘慧学生提供弘慧课程、个人行动打卡和团队行动挑战支持，2020 年起根据弘慧提出的弘慧学子三力模型完善弘慧课程，进一步促进了学生的成长。

2022 年，基于 PEER 与弘慧双方友好协商，共同搭建弘慧挚友营 2.0 项目（下简称“挚友营”），进一步覆盖到更广泛的弘慧学子。双方确定为进一步助力高中阶段弘慧班及弘慧社的共同体建设，共同梳理并确认挚友营的项目定位。挚友营作为弘慧筑梦计划的一部分，作为高中学段筑梦体系入口，起着承上启下的重要作用。在时间阶段上，挚友营衔接弘慧学生初三生升高一的关键节点，拓展所涵盖项目学校，为弘慧学生搭建高中弘慧共同体（弘慧社），形成共同体机制及文化。在项目内容上，挚友营开设社区探索、生涯

规划及研讨课程，为弘慧学生后续参与弘慧城市探索营地和公益营地奠定能力基础。挚友营融入弘慧课程内容及弘慧班团队挑战任务发布，自然衔接高一学期中开展的弘慧课程及团队挑战内容，为弘慧学子的高中个人学习生活提供准备。挚友营参与学生也作为 PEER 体系参与学生的一员，有机会参与 PEER 冬旅人、友毅思游学及高三-大学衔接的少年 E 计划和启挚学舍等后续项目。

在 2025 挚友营中，共有 567 位学生及 101 名志愿者全程参与营期。挚友营的内容分为弘慧社文化建设、生涯规划、社区探索三大板块，志愿者们根据这些主题，为学生带去丰富多彩的活动。整个营期安排 6 课时志愿者自主设计的研讨课、12 课时生涯规划主题工作坊、15 课时弘慧社文化建设课程、15 课时社区探索主题课程。实际课程开展情况根据每个营点的时间安排不同有所调整。

### 1.3.1 弘慧社文化建设课程

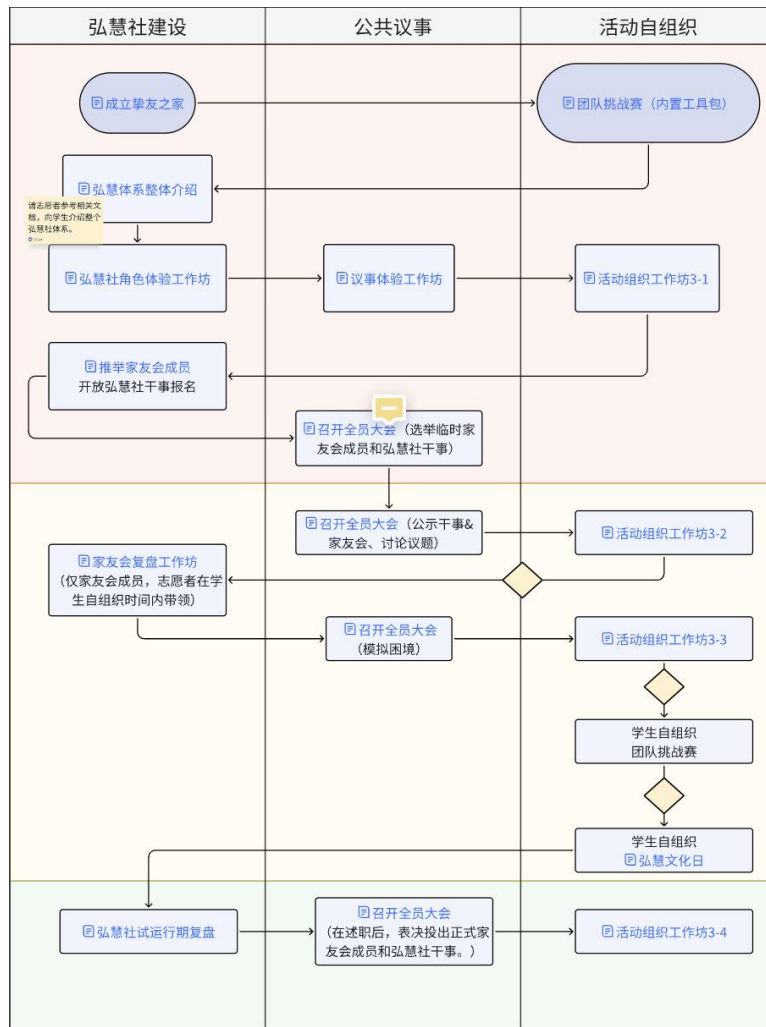


图 1-1 弘慧社文化建设课程三阶段

挚友夏令营服务于初三升高一的弘慧生，而弘慧社文化建设是本次夏令营的主线课程之一。在初三升高一的关键节点，我们将参与推动弘慧社搭建，并通过一系列工作坊来赋能学生进行公共议事和活动自组织，从而帮助弘慧学生形成共同体机制及文化。

#### 阶段一 (图中红色部分): 弘慧社搭建 (第 1 天-第 3 天)

构成弘慧之家，其中弘慧之家时志愿者与学生之间构成一个小集体的单位、参与各项活动的团队归属，因此弘慧之家是志愿者与

学生之间合作的核心，也是学生们共同成长+协作的重要环节。

介绍弘慧社体系，学生初步了解家友会、弘慧社干事职责，其中家友会是夏令营中由学生组成的自组织小组，是营地生活的“学生自治代表队”或“生活公共事务协调小组”，弘慧社干事作为日常运营机构，由全员大会选举产生；

志愿者带学生召开第一次全员大会，阅读往年大会章程，选举临时家友会成员。

### **阶段二 (图中黄色部分): 弘慧社试运行 (第 4 天-第 8 天)**

在志愿者的支持下，学生参与公共议事和学习活动组织，临时家友会和弘慧社自发工作，召集全员大会和组织活动。

### **阶段三 (图中绿色部分): 弘慧社常规运行 (第 9 天-第 11 天)**

学生自主策划并完成社区探索及研讨课课程成果展示；举行大会确定第一学期家友会和弘慧社干事成员组成，并讨论学期中工作流程，为整个高一秋季学期的弘慧社工作做准备。

## **1.3.2 生涯规划课程**

生涯规划课程的设计根据弘慧生特点以及学生处于的年龄阶段，帮助乡村学子突破“做题家”思维，开拓视野，更主动地获取个人发展的信息与资源，从长期规划入手对中学阶段的生活和学习进行自我管理。生涯规划板块包括以下三个主题：

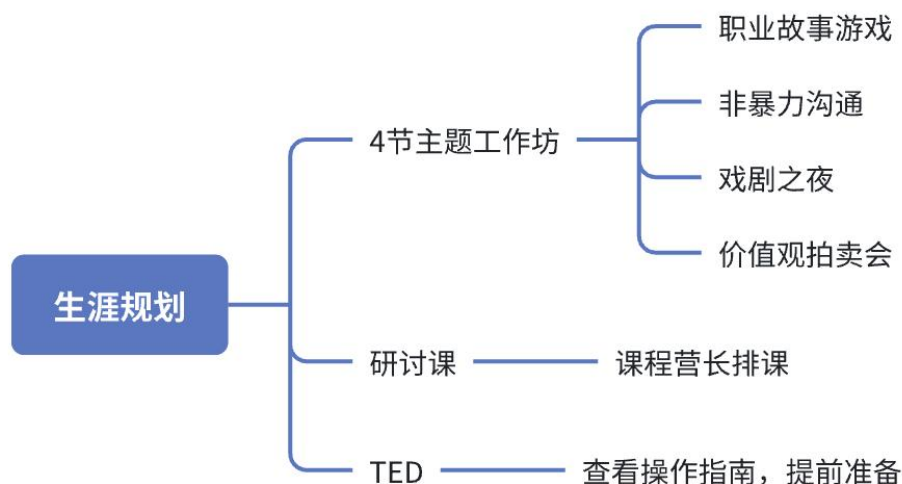


图 1-2 生涯规划主要内容版块

**主题工作坊：** PEER 通过营期内开展活动策划/项目管理/协作沟通/空间设计及目标规划等生涯规划工作坊课程，支持学生从规划个人时间生活到了解如何规划设计活动和管理项目，再到思考个人及集体的未来目标。工作坊主要包括职业故事游戏、非暴力沟通、戏剧之夜、价值观拍卖会。各个工作坊各有侧重，但都是体验、角色扮演等形式来认识自己、认识社会。

**研讨课 (Seminar)：** 运用西方教育中的 Seminar 模式，平行开设多个主题的小组研讨会，并将交流、思辨、创造的精神注入其中。志愿者将根据自身经验和兴趣，自主设计不同主题的研讨课，从经典人文到自然科学，学生们将置身于未接触过的知识领域，拓展学习模式、开拓视野、启迪智慧。通过志愿者与学生间的互动、讨论，以及材料阅读、探索实践，学生们将在不同活动中汲取营养，积极思辨，成为知识的主动鉴别者和吸收者。通过生涯规划，帮助乡村

学子突破“做题家”思维，开拓视野，更主动地获取个人发展的信息与资源，从长期规划入手对中学阶段的生活和学习进行自我管理。

**TED 演讲：** 志愿者来自世界各地，有着丰富的人生经历和多彩的教育背景。在 TED 活动中，不限主题、不限形式、说你所想、说你所见的演讲，它可以是一段志愿者想要分享给大家的生活经历、可以是发现新世界的科技知识、可以是一段发人深省的人生思考。TED 演讲不关乎志愿者的年龄、性别、身份，只在乎志愿者想分享的世界拼图，让我们对志愿者、对这个世界多一份认知、体验与思考。通过与学生的互动，学生们能够从志愿者的讲述中了解学习方法、增长见识、体悟人生，培养多元思维和国际化视角。此外，夏令营后期也将邀请几位学生分享他们的故事和成长经历。

### 1.3.3 社区探索

PEER 经过多年实地服务，发现县中教育重理论轻实践、教育内容重城市轻本土、德育教育缺乏对学生社会生活参与、承担社会责任的培养等问题，基于此，PEER 总结出了“社区探索”课程，提升学生对社区的理解。“社区探索”课程的核心是“行动研究”，是青少年通过团队合作的方式，基于改变社区的目的，发现自己身边的感兴趣的社区问题，通过研究的方式理解问题的本质，并拿出实际方案改变社区人们的生活面貌，即以行动为最终目的、针对社区议题进行深入研究。

2025 挚友营社区探索模块内容沿用过往课程“1+3+3+N”形式，即“1 个流程+3 个单元+3 种模块+N 个议题包”。在线上学习与协

同工作期间，志愿者将共创 N 个议题包；在营地中，学生们将在志愿者的引领下，沿着 1 个社区探索流程，依次完成 3 个单元，每个单元都将包含课程、实践和工作坊 3 种模块。

2025 挚友营将带领八个营点的学生探索以下议题：

- 1) 文化保育
- 2) 自然教育与可持续
- 3) 老年与健康
- 4) 家的记忆与口述史

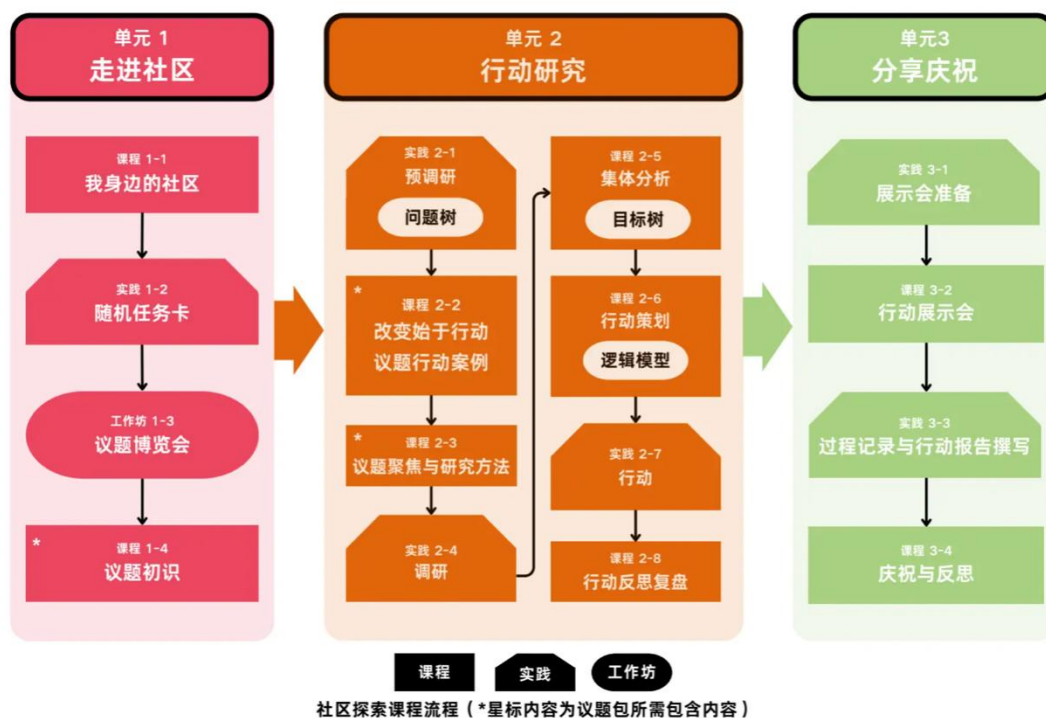


图 1-3 文化保育、老年与健康、自然教育与可持续议题流程

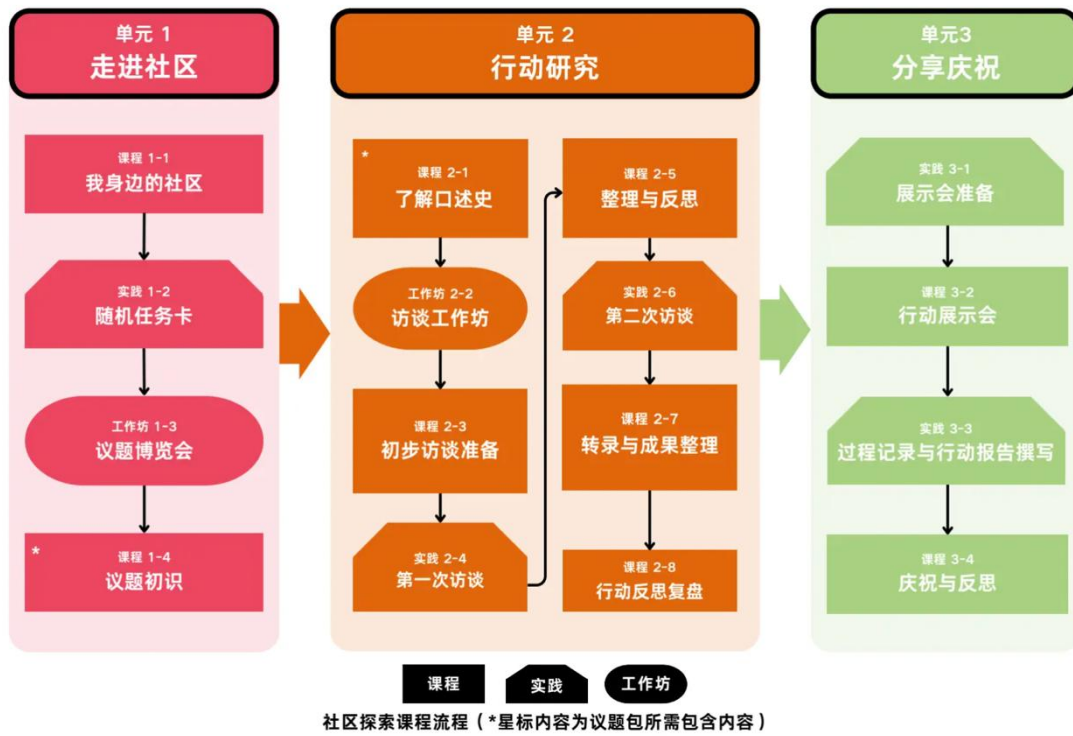


图 1-4 家的记忆与口述史议题流程

## 2. 评估思路与目标

结合项目组的需求和项目的特征，本次评估将从夏令营将主要从学生角度出发，评估项目的有效性及满意度。

### 2.1 项目有效性

评估项目有效性主要从以下两个方面进行设计：

#### 2.1.1 弘慧学子培养目标

弘慧基金会提出的“弘慧学子三力”培养指标体系，即生活力、学习力、社会力是弘慧学子的主要培养目标。根据三力模型，弘慧基金会对乡村孩子的陪伴与支持，将根据不同的年龄段制定更符合成长规律的干预侧重点。

具体而言，经 PEER 与弘慧双方的共识，本次挚友营的评估锚定“三力”模型的四个维度：

- 学习力-好奇与追问-发现和提出问题的能力；
- 学习力-生涯认知与追求-自我认知和目标感；
- 社会力-社会服务-反哺传承；
- 社会力-团队、协作-团队合作。

#### 2.1.2 学生的家庭环境及营期初表现

本次关注到了夏令营初期在团队参与、公共表达方面处于边缘状态的几位学生，及少数在团队中较为表现突出的学生，通过与他们进行深度访谈，讨论他们的家庭成长环境如何作为影响团队参与、公共表达的潜在因素。

### 2.1.3 团队协作、公共表达在营期的变化以及导师的引导方式

本次重点关注了两个弘慧之家在夏令营前后团队协作、公共表达、成员关系等方面的变化，以及志愿者导师在促成团队协作中的引导实践与思路理念。所观察的两个弘慧之家在后期组内协作、成员参与方面形成较为明显的差别，其中一个弘慧之家从前期对彼此的害怕不安，到后期成员普遍认为是“宛如家人”，而另一个弘慧之家从前期组内协作时的鸦雀无声，到后期依旧静默“好像把我们几个人硬凑到一起”。因此本评估报告将呈现两组的差异化表现，以及弘慧之家志愿者导师在其中的关键影响。

## 2.2 项目满意度

参与项目的弘慧学生对于本次挚友夏令营的满意程度也是本次评估的关注内容。项目满意度主要分为三个方面：

- 1) 全员大会中的个人体验
- 2) 学生对夏令营的期待和整体满意度
- 3) 学生对弘慧之家志愿者的评价

## 3. 评估方法

本次评估所采取的方法有：问卷前后测、参与式观察、深度访谈与焦点小组访谈。

### 3.1 问卷前后测

因为有效性目标的设定来自于项目组多年实践的项目目标和自主研发的课程目标，因此，本次测量采取的是评估团队根据项目设

计自制的量表。量表采用 Likert 五点量表进行评分，1 表示“非常不同意”、5 表示“非常同意”。

本次评估共发放学生前测，学生后测 2 份问卷。在 2025 挚友营中，初始报名学生共有 644 人，实际报到参加人数有 572 人，前测问卷有效回收数量 561 份（去除重复问卷数 20 份），回收率约 98.1%。后因各种原因实际有 567 人全程参与营期，后测问卷回收数量 551 份（去除重复问卷数 7 份），回收率约 97.2%。

前测问卷中，综合能力素质（9 题）、团队协作与公共表达（8 题）、社会情感能力——共情能力（10 题）克隆巴赫系数分别为 0.816、0.757、0.675，对整体前测问卷进行效度检测，KMO=0.890，后测问卷中综合能力素质（9 题）、团队协作与公共表达（8 题）、社会情感能力——共情能力（10 题）克隆巴赫系数分别为 0.863、0.817、0.923，对整体后测问卷进行效度检测，KMO=0.928。两份问卷均经过信效度检验，表现良好。

问卷	板块	克隆巴赫 Alpha	KMO 和巴特利特检验
前测	综合能力素质	0.816	0.890
	团队协作与公共表达	0.757	
	共情能力	0.675	
后测	综合能力素质	0.863	0.928
	团队协作与公共表达	0.817	
	共情能力	0.681	

图表 问卷量表信效度检测

### 3.2 参与式观察

评估团队中有一名成员以评估员的身份参与志愿者线下培训（拓展营）及挚友营营期，全流程观察夏令营开展情况，并参与大多数的活动月课程。在过程中根据评估目标记录学生和导师的所思所想所行，以第三视角进行观察。

### 3.3 深度访谈

深度访谈是本次评估主要利用的方法，主要分为半结构和非结构化访谈，对学生的成长环境、导师的带领思路与观念、学生的活动参与感受等等进行了深度访谈。

### 3.4 焦点小组访谈（追踪）

在参与式观察的过程中，本次评估针对其中几个小组进行重点跟踪观察，并在营期前后对这些小组分别进行了焦点访谈。

## 二、问卷评估结果

### 1.学生基本情况

挚友营项目的前测问卷对本次参加夏令营学生的人口学特征进行了调查，希望形成对本次参与学生的基本画像的了解，结果如下：

#### 1.1 性别

本次参与挚友营的学生中，约有 64%的学生为女性，36%的学生为男性，因此参与学生以女生为主。

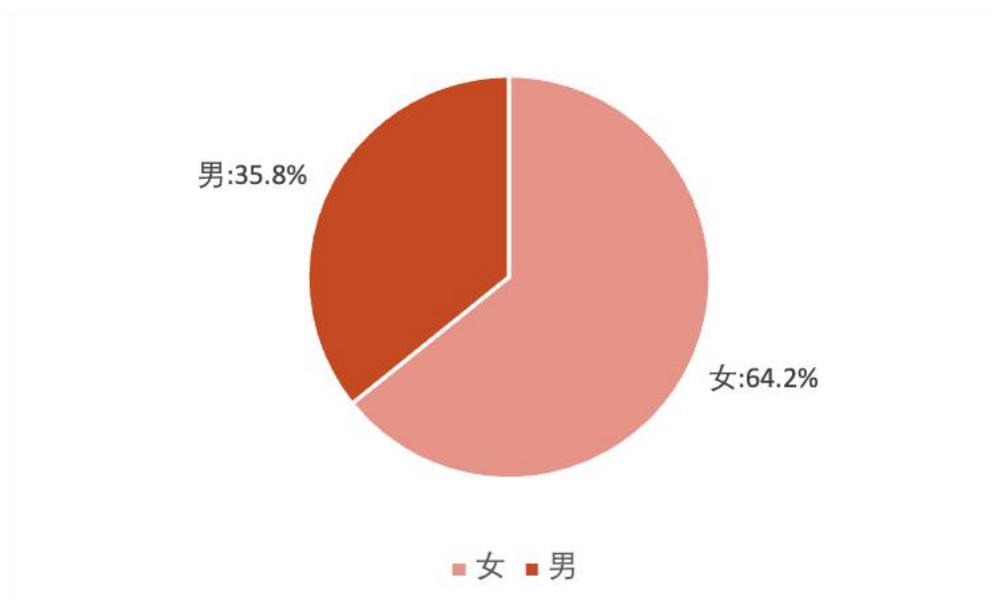


图 1-1 参与学生的性别比例

#### 1.2 民族

本次参与挚友营的学生中，汉族与少数民族学生的比例约为 4:6，这与营地多位于少数民族聚集区的特点有关。在少数民族学生中，土家族占比，约为 27%，其次为苗族（约 13%）、侗族（约 8%）。

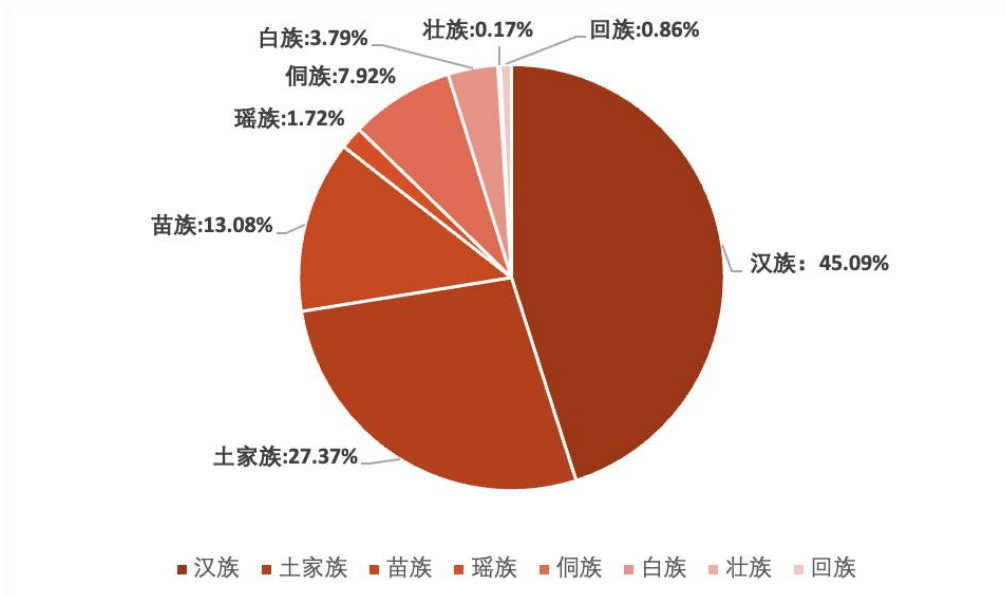


图 1-2 参与学生的民族比例

### 1.3 个人常住地

本次挚友营参与的学生均居住在县城及下行乡镇和农村。其中，约有 53% 的学生常居在农村，约 29% 为常居乡镇，约 18% 常居县城，显示出学生群体以农村背景为主。

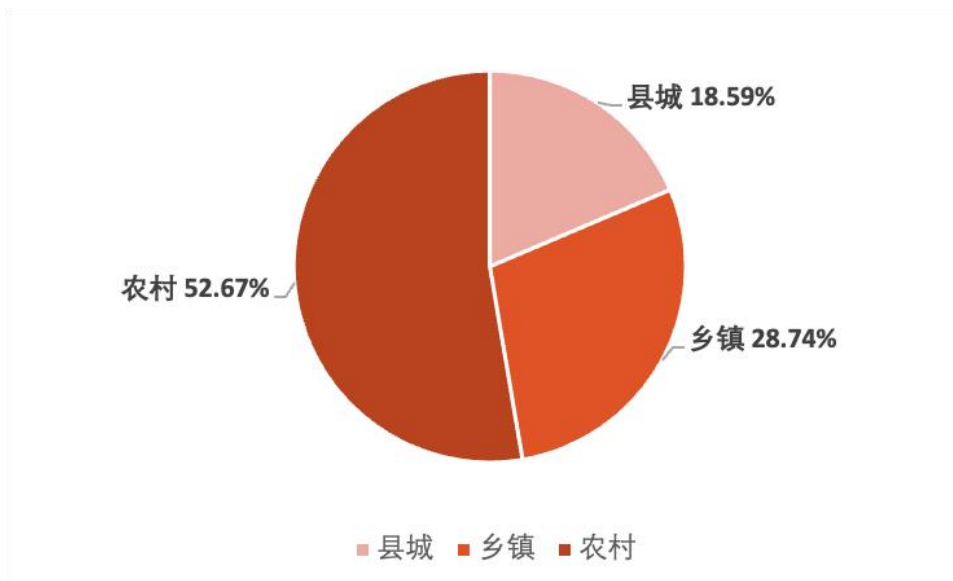


图 1-3 参与学生的常居地

## 1.4 过往参与项目情况

本次挚友营约 93%的学生在初中阶段参加过弘慧基金会的活动或项目。其中，“星火计划”参与比例最高，约为 73%，“筑梦辅导员日常陪伴”次之，约 69%，“奖助计划”学生参与比例约为 64%，这与前述挚友营在弘慧学子支持体系中的定位相契合。

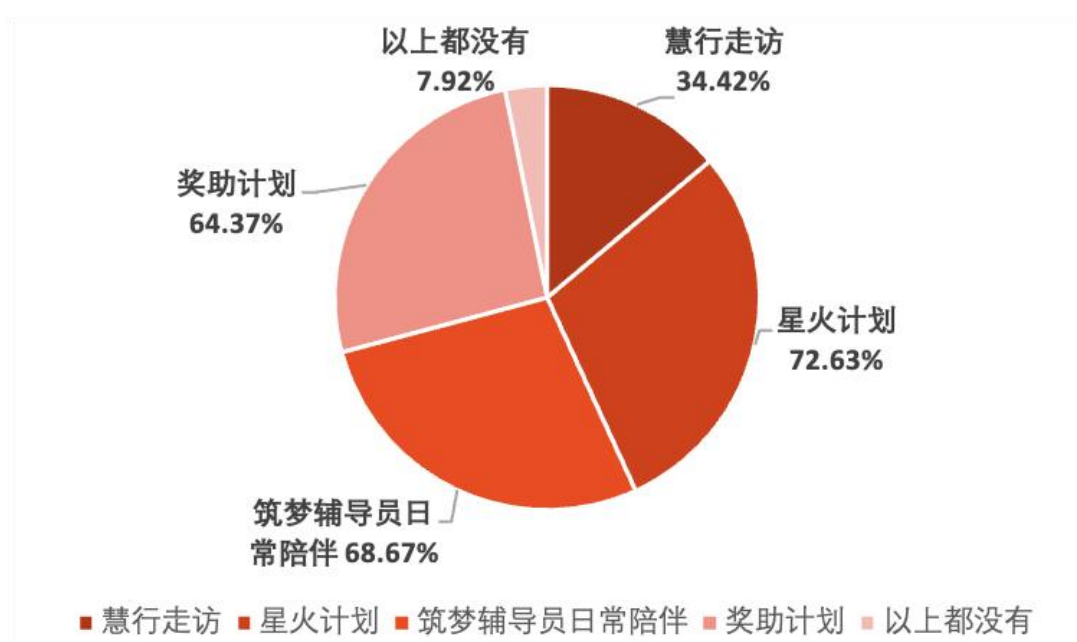


图 1-4 学生过往项目参与情况

## 1.5 中学学习成绩

本次挚友营参与学生，大多数学习成绩属于中上和优秀水平，分别约占 49%和 40%，反映出挚友营在选拔弘慧学子时对于成绩因素的考量。

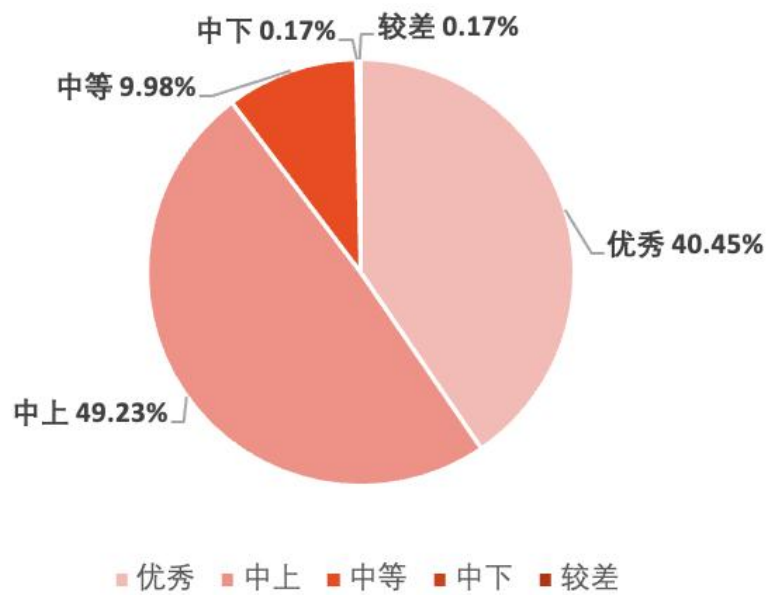


图 1-5 学生成绩水平

## 1.6 出省旅游经历

本次挚友营的参与学生，有过出省旅游经历的学生略多，约占55%，45%的学生还未去省外旅行。近半数学生尚未有过跨省出行的体验，从侧面体现出部分学生在拓宽生活视野、接触多元环境方面仍有潜在的需求。

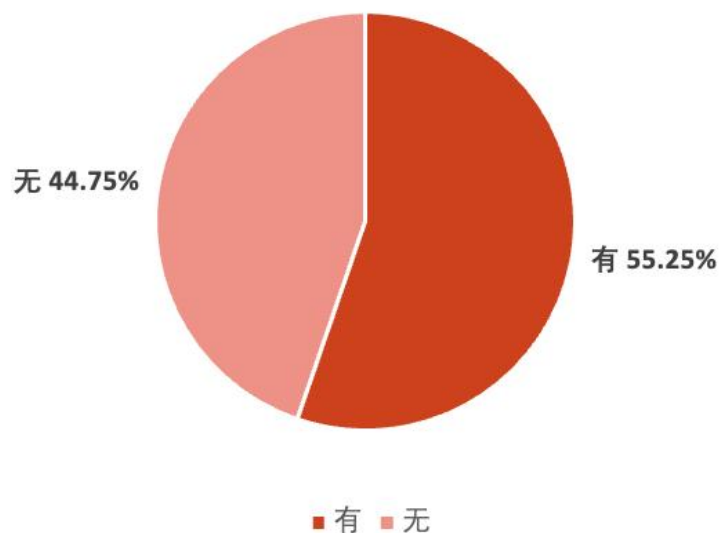


图 1-6 是否有省外旅游经历

## 1.7 向往的城市

本次参加攀友营的学生向往的国内省份城市中，北京排行第一，湖南次之，上海位列第三，而后的三个城市分别为浙江、长沙、江苏，由此可以看出学生多向往一线城市、省会及沿海地区。



图 1-7 向往的国内城市

## 1.8 家庭情况

### 1.8.1 是否为独生子女

本次参加攀友营的学生中，超八成都不是独生子女，即家中有

兄弟姐妹。独生子女比例仅占 11%。因此，多子女成长环境是参营学生的普遍经历。

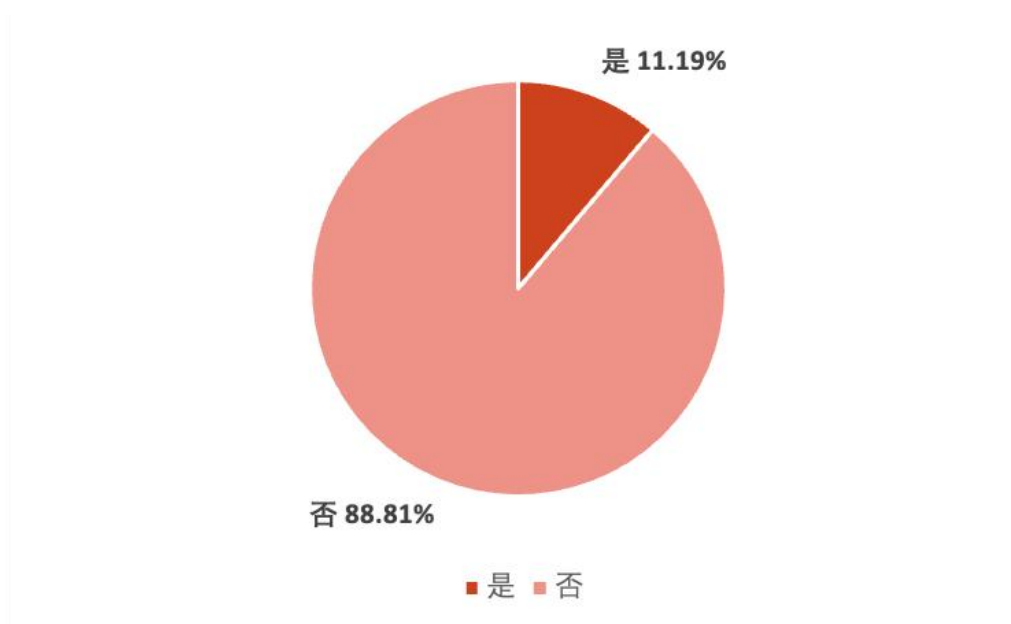


图 1-8 是否为独生子女

### 1.8.2 过往流动经历

本次参加攀友营的学生中，约 15%的学生曾经跟随家人到其他地方居住，其中浙江省人数最多、广东省次之。约有 85%的学生不曾跟随家人到其他地方居住。这说明本次参营学生中，多数人长期在固定地域生活。

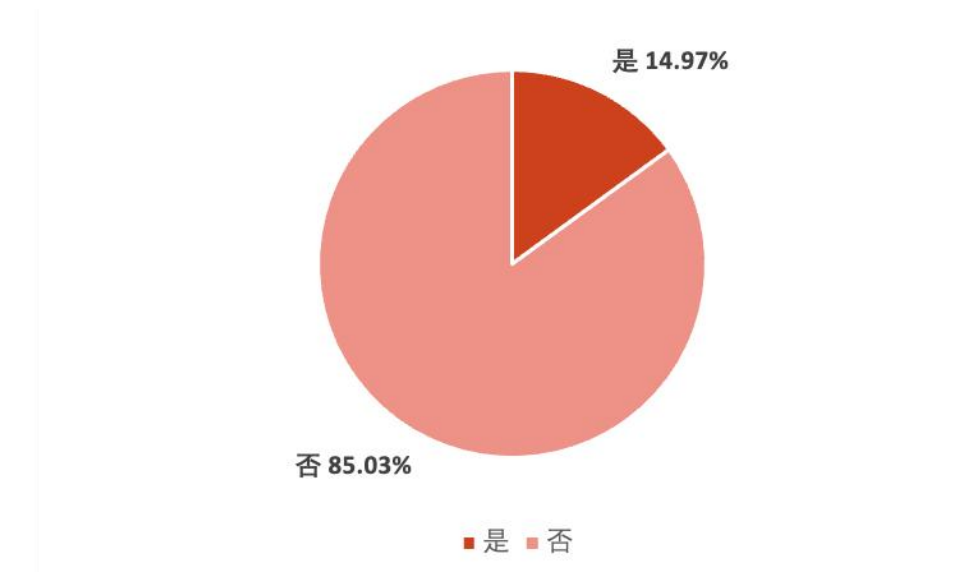


图 1-9 过往流动经历

### 1.8.3 共同生活的家庭成员

本次参加攀友营的学生中，和爷爷奶奶/外公外婆一起生活的占比最高，约为 57%。约 55%的学生目前在和母亲及亲生兄弟姐妹一起生活，约 40%的学生和爸爸住在一起（本题为多选题）。这说明，超过半数的学生正处于留守状态。

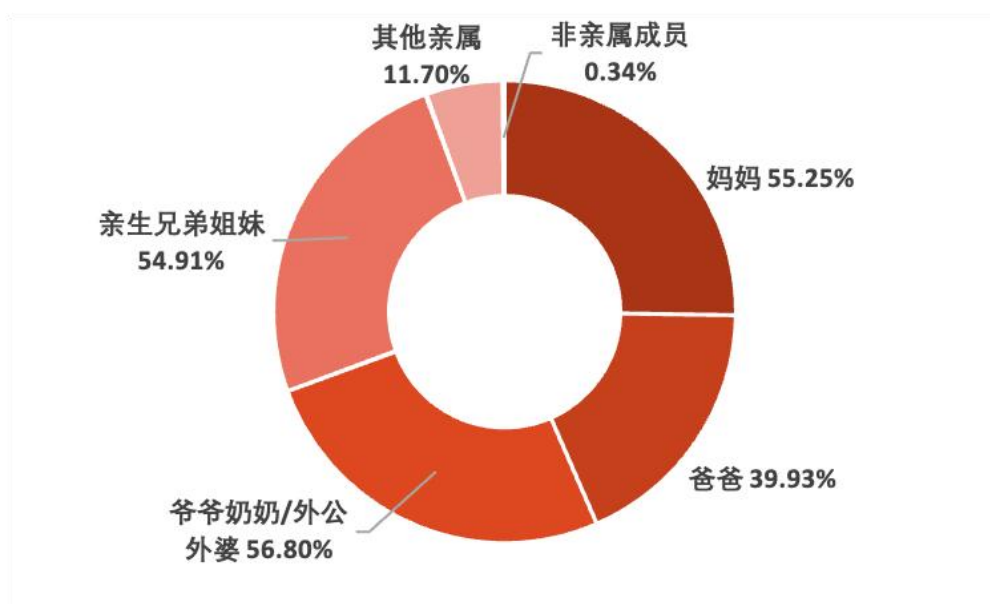


图 1-10 和家庭成员共同居住情况

### 1.8.4 父母受教育水平

学生父母受教育水平集中于初中，其中父亲的学历水平普遍高于母亲。约有 20%的学生父亲接受过小学教育，约 55%接受过初中教育，约 3%接受过高中教育。约有 31%的学生母亲接受过小学教育，约 42%接受过初中教育，约 4%接受过高中教育。父母大学专科、本科及以上的学历水平占比均不足 3%。这说明大多数学生的父母很难

给予她们高中、大学生活及更高学段的指导。

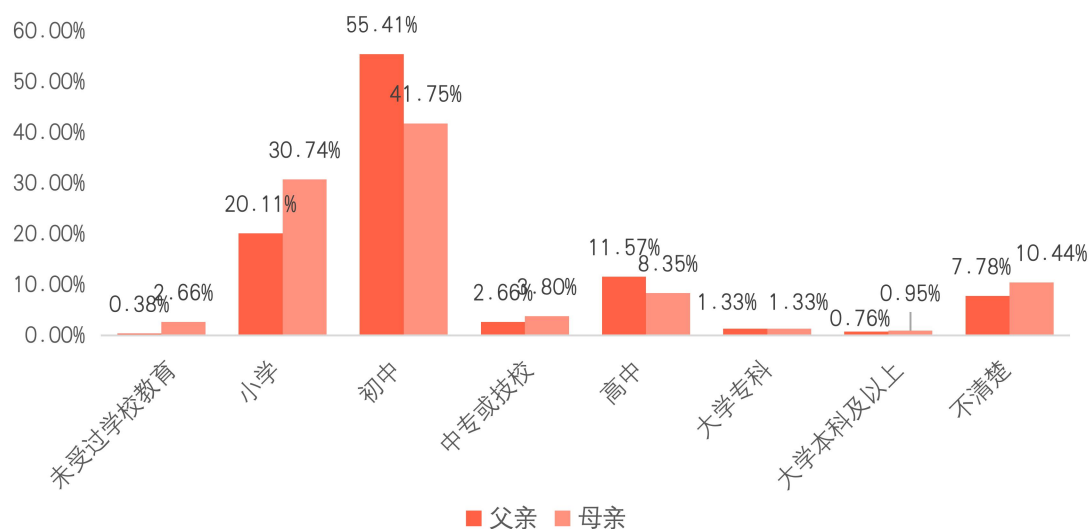


图 1-11 父母受教育水平

### 1.8.5 父母工作

学生父母职业占比最多的均为技术工人，父亲占比约为 46%，母亲占比约为 28%。其中父亲的职业中，占比较多的还有农民，约为 23%。母亲占比较多的职业有农民，约占 23%，还有约 15%母亲的工作状态为无业、失业、下岗。

需要说明的是，弘慧学子以“优中选贫、贫中选优”为选拔原则，基于对原则的坚持及选拔公正性的保证，原则上教职工子女与公职人员子女不允许入选弘慧。但出于对弘慧县域陪伴力量（筑梦中心老师、教育局重要支持力量、项目校长、项目老师）、弘慧捐赠人的感谢，挚友营也针对这两类人群开放名额，让其适龄子女进行挚友夏令营的体验。故关于父母职业这一条目的调查结果中会出现极少量被试父母的职业为教师、工程师、医生、律师、企业/公司管理人员和员工等。

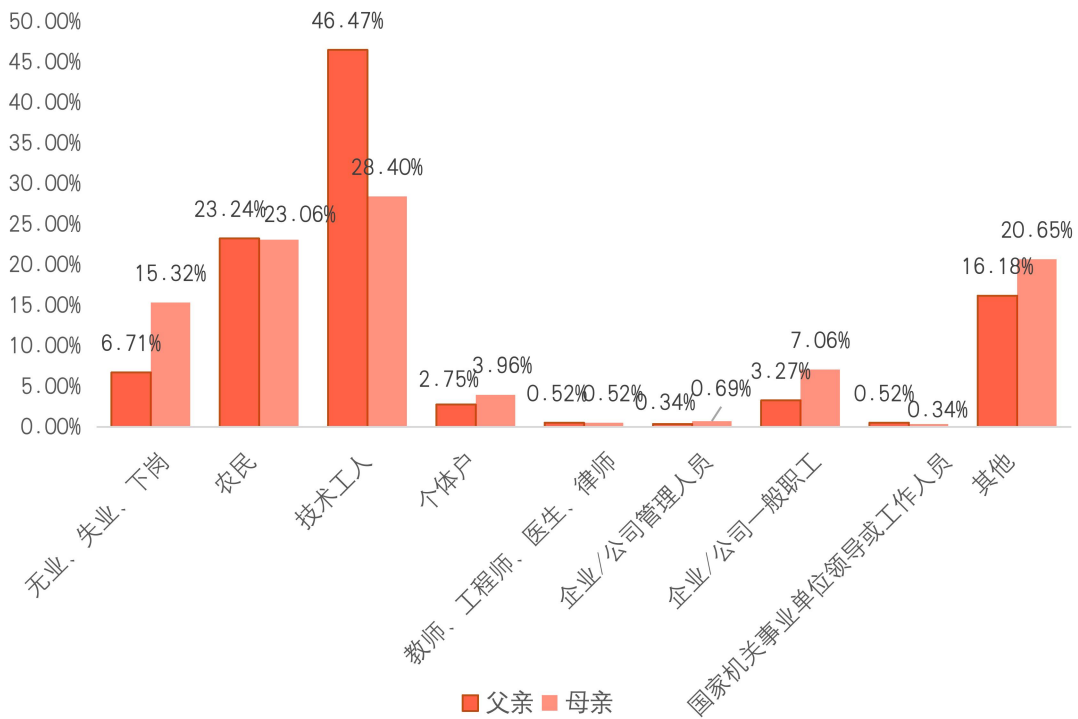
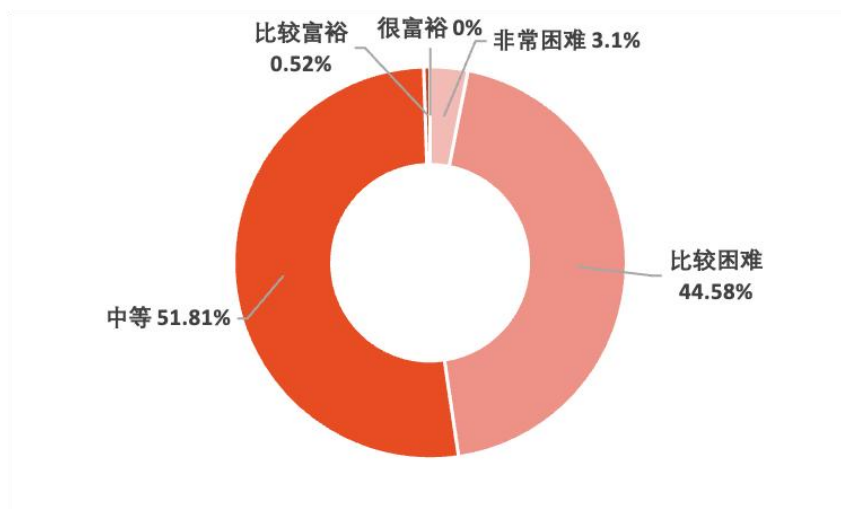


图 1-12 父母职业

### 1.8.5 家庭经济状况

如上所述，参与挚友营的学生，家中经济状况比较困难的约占 45%，中等水平约占 52%，非常困难约占 3%，反映出夏令营在选拔弘慧学子时对家庭经济情况的考量。



## 2.成效评估

### 2.1 学生综合能力素质

学生综合素质基于“弘慧三力模型”提出。旨在追踪弘慧生在成长过程中的综合素质提升。弘慧学子核心三力指标为抗逆力、目标感、传承反哺，分别从生活力、学习力、社会力中各提取出的一个关键能力。此三个能力，将一直贯穿到弘慧学子初中到大学各个阶段，且是各个阶段弘慧公益项目需要重点干预的内容。

在本次评估中涉及到的四个维度为：

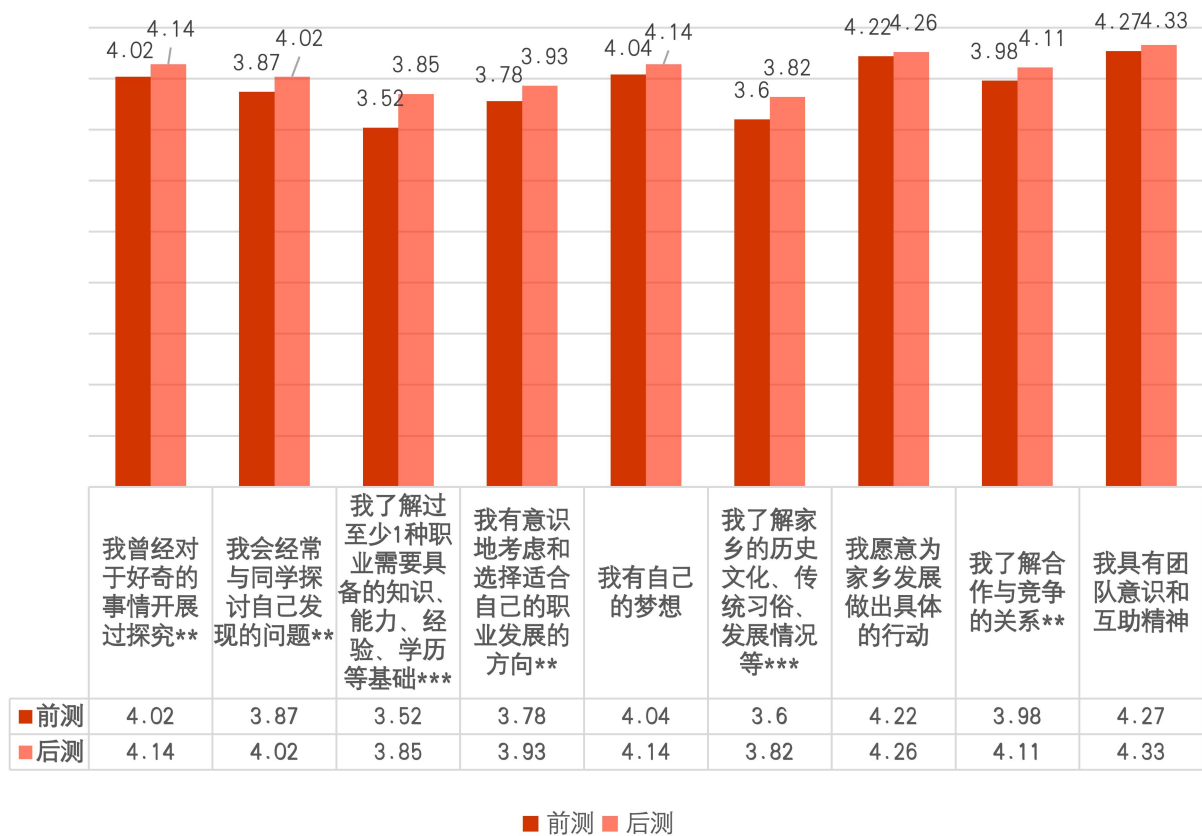
1. 学习力-好奇与追问-发现和提出问题的能力（1、2 题涉及）
2. 学习力-生涯认知与追求-自我认知和目标感（3、4、5 题涉及）
3. 社会力-社会服务-反哺传承（6、7 题涉及）
4. 社会力-团队协作-团队合作（8、9 题涉及）

因为无法对前后测样本进行一一对应，所以将前测 527 份数据与后测 502 份数据看作是独立样本，并进行独立样本 T 检验。统计后发现，学生的多项评分有所提升。

学习力方面，“我曾经对于好奇的事情开展过探究”方面平均分提升了 0.12 分 ( $P<0.01$ )，具有统计学意义上的显著差异，而“我会经常与同学探讨自己发现的问题”方面平均分提升了 0.15 分 ( $P<0.01$ )，同样具有统计学意义上显著差异，由此可见，营期整体的活动让学生更擅于发现与探究问题。学习力的“生涯认知与追求”维度，“我有

意识地考虑和选择适合自己的职业发展的方向”方面平均分同样提升了 0.15 分 ( $P<0.01$ )，“我了解过至少 1 种职业需要具备的知识、能力、经验、学历等基础”方面平均分提升了 0.33 分 ( $P<0.001$ )，是四个维度中分值提升最多的题项，在统计学意义上差异极显著。由此可见，对应的生涯规划板块系列内容对于学生了解职业、认识社会有明显积极影响，同时与多元背景的志愿者接触也会潜移默化的让学生对不同职业有更真实具体的感知。

社会力方面，“我了解家乡的历史文化、传统习俗、发展情况等”方面平均分提升了 0.22 分 ( $P<0.001$ )，在统计学意义上差异极显著，反映出对应社区探索课程也较大提升了学生对家乡的了解。社会力的团队协作层面，“我了解合作与竞争的关系”方面平均分提升了 0.13 分 ( $P<0.01$ )，具有统计学意义上的显著差异。由此可见，营期整体的活动为学生提供了丰富的合作与竞争场景，让他们在其中提升了团队合作方面的能力。



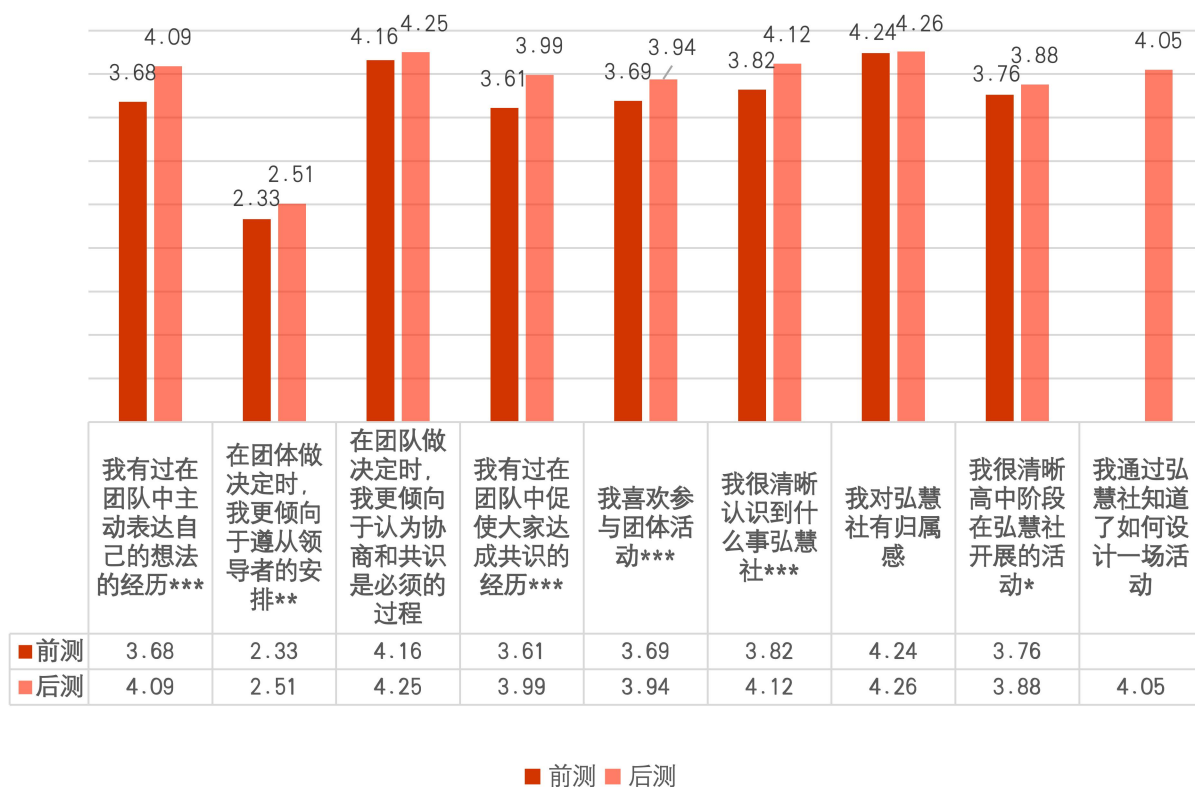
P<0.01 \*\*, P<0.001 \*\*\*

图表 2-1 学生综合能力素质前后测

## 2.2 团队协作与公共表达

挚友夏令营给学生带去了公共议事的初体验，以及团队协作的环境场域，主要回应弘慧社文化建设板块，主要包括全员大会、团队挑战赛、推举家友会等内容。本次问卷对比了学生在营期前后关于公共表达、团队协作、弘慧社的认识与情感。其中第 1 题针对的是公共表达，2、3、4、5 题针对的是团队协作意识及对团队活动的态度，其中第 2 题为反向编码；6、7、8 题针对的是对弘慧社的认识与情感，后测中加入了第 9 题，针对的是学生在参与弘慧社的过

程中对于活动组织能力的提升。



P<0.05 \*, P<0.01 \*\*, P<0.001 \*\*\*

图表 2-2 学生团队协作与公共表达前后测

经过挚友营，学生在团队活动中的协作意识、表达能力和情感体验都发生了积极的变化。“我有过在团队中主动表达自己的想法的经历”方面的均值提高了 0.41 分 (P<0.001)，在该量表中所有的题目中均值提升幅度最大，具体统计学意义上这表明挚友营增强了学生的自信心和表达欲望，让他们更勇敢地展现自我。相似的，“在团体做决定时，我更倾向于遵从领导者的安排”（反向赋值）的均分提高了 0.18 分 (P<0.01)，具有统计学意义上较为明显的差异，说明学生不再盲目跟从，而是更具主见，积极参与到团队组织与决策过程中。“我有

过在团队中促使大家达成共识的经历”方面的均值提高了 0.38 分 ( $P<0.001$ )，分值提升显著，意味着学生的团队协作和沟通能力较大程度上有所提升，他们懂得了如何凝聚团队力量。“我喜欢参与团体活动”方面的均值提高了 0.25 分 ( $P<0.001$ )。由此可见，经过挚友营，学生更喜欢团队活动，从内心深处接纳并享受这种形式。

经过挚友营，经过挚友营，学生对弘慧社体系的认知和在弘慧社中的能力提升效果显著。后测问卷中，“我很清晰认识到什么事弘慧社”方面的均值提高了 0.3 分 ( $P<0.001$ )，具有显著的统计学意义，“我很清晰高中阶段在弘慧社开展的活动”方面的均值提高了 0.12 分 ( $P<0.05$ )。而挚友营结束后，“我通过弘慧社知道了如何设计一场活动”的均分为 4.05 分，因此学生通过弘慧社内容板块更善于组织带领设计活动，而非单一的参与者。同时也显示出弘慧社内容板块在提升学生综合素质方面的价值，有助于学生在未来更好地参与社团活动并发挥作用。

### 2.3 社会情感能力——共情力

社会情感能力中的共情能力也是挚友营评估的重要参考指标之一。美国学术、社会和情感学习联合会 (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning, CASEL) 和经济合作与发展组织 (OECD) 对社会情感能力的研究和评价处于国际领先行列<sup>1</sup>。CASEL 结合人际交往智能与情绪智力理论，将社会情感能力定义为

<sup>1</sup> 苑大勇，张璞.情智共生：融入学科教学的社会情感能力评价研究[J].中国考试，2025，(08) :72-81.DOI:10.19360/j.cnki.11-3303/g4.2025.08.008.

个体在与社会的互动过程中，管理自身情绪、建立积极人际关系、负责任地决策以解决各类社会生活问题的能力<sup>1</sup>。OECD 则在 CASEL 框架基础上对概念进行了整合与拓展，将社会情感能力定义为一种思维、情感与行为协调统一的模式，它是个人获得终身发展的重要驱动力，涵盖目标实现、人际协作与情绪管理等能力，这些能力可经由正式和非正式的学习经历培养发展<sup>2</sup>。

报告将根据 Davis 基于共情的多维理论建构，所编制的测量共情能力的人际反应指针量表（Interpersonal Reactivity Index, IRI）进行评估，其中观点采择（Perspective Taking, PT）测量个体自发采纳他人观点的倾向，对应第 1、2、3、4、5 题（第 2 题为反向编码），共情关注（Empathetic Concern, EC）测量个体对于处于不幸中的人的同情和关注的反应倾向，是对“他人取向”的情感反应测量<sup>3</sup>，对应 6、7、8、9、10 题（第 8、9 题为反向编码）。这两个部分（观点采择和共情关注）是前后测问卷题目设置的侧重评估板块。挚友营提供了一个宝贵契机，让同学们得以暂时从繁重学业中抽身，无需再将主要精力倾注在课本知识的学习上，因此挚友营营造了一个与同龄人密切互动的场域，同学们从陌生到朝夕相伴，共同参与各类活动、面对各种挑战，为共情能力的发展提供了可能性。除此之外，共情能力也为他们即将开启的高中生活，乃至更为长远的未来人际关系发

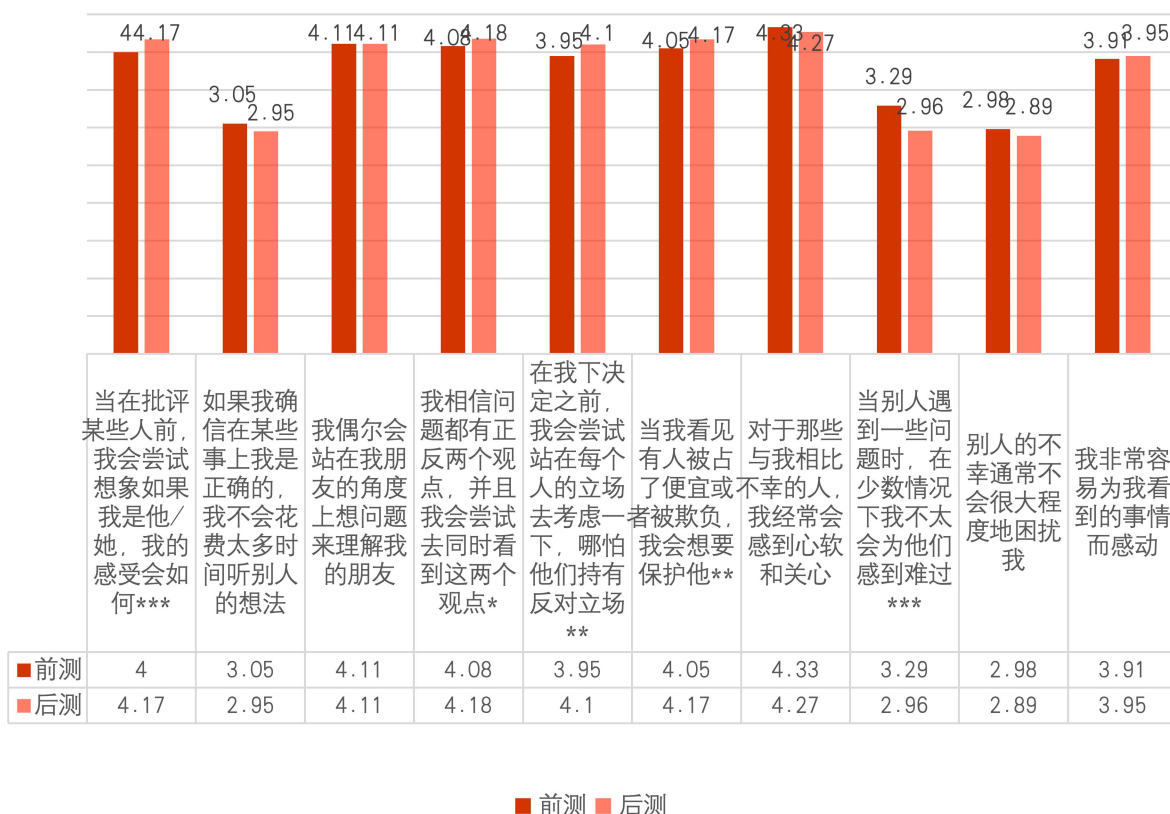
---

<sup>1</sup> Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning. What is the CASEL framework? [EB/OL]. [2025-04-26]. <https://casel.org/fundamentals-of-sel/what-is-the-casel-framework/>.

<sup>2</sup> OECD. Skills for social progress: the power of social and emotional skills[R]. Paris: OECD Publishing, 2015.

<sup>3</sup> Keaton, Shaughan A. Interpersonal Reactivity Index (IRI) (Davis, 1980) [J]. The Sourcebook of listening research: Methodology and measures, 2017: 340-347.

展埋下种子。



P<0.05 \*， P<0.01 \*\*， P<0.001 \*\*\*

图表 2-3 学生共情能力前后测

观点采择维度，经历挚友营的学生更能以共情的心态、包容的意识理解他人、看待问题，更倾向于在同伴关系中进行换位思考。其中，“当在批评某些人前，我会尝试想象如果我是他/她，我的感受会如何”的后测均分提升了 0.17 分 (p<0.001)，这表明经历挚友营后，参与者在消极对待他人前，更倾向于站在对方角度共情感受，共情的主动性与深度显著增强。“在我下决定之前，我会尝试站在每个人的立场去考虑一下，哪怕他们持有反对立场”一题，平均分上升 0.15 分

( $p < 0.01$ ), 表明经过夏令营, 学生更愿意且能够站在不同人 (包括持反对意见者) 的立场共情思考, 决策过程中的共情能力有显著进步。“我相信问题都有正反两个观点, 且我会尝试去同时看到这两个观点”一题前测均分为 4.08, 后测上升到 4.18 ( $P < 0.05$ ), 反映出参与者在认知层面, 更能以包容、共情的心态理解问题的多元性, 从不同视角去共情他人可能的立场与想法, 认知共情能力得到有效提升。相似地, “如果我确信在某些事上我是正确的, 我不会花费太多时间听别人的想法”, 该题已反向计分, 虽未达到显著性差异水平, 但后测平均分从 3.05 降至 2.95, 意味着学生在自认为正确时, 倾听他人想法的意愿增强, 更能接纳不同意见。

同时在共情关注维度, 学生倾听与关怀的意识不断“苏醒”, 由共情驱动的行为倾向愈发强烈。“当我看见有人被占了便宜或者被欺负, 我会想保护他”提升了 0.12 分 ( $P < 0.01$ ), 具有统计学意义上极为显著的差异, 表明参与者在面对他人受侵害场景时, 共情引发的保护欲与行动意愿显著增强, 情感共情驱动的行为倾向得到提升。“当别人遇到一些问题时, 在少数情况下我不太会为他们感到难过”这一反向计分题, 后测平均分大幅下降且达到  $P < 0.001$  的显著性, 表明学生对他人遇到问题时的共情程度大大加深, 更加能够体会他人的困境并给予关怀。“我非常容易为我看到的事情而感动”后测平均分有小幅提升了 0.04, 表明学生的情感易感性有所增强, 但这种提升在统计上未达到显著水平, 可能需要更多能够触动情感的活动来进一步挖掘学生的共情潜力。“对于那些与我相比不幸的人, 我经常感到心软和关心”前

测 4.33，后测 4.27，虽略有下降，但整体仍处于较高水平，说明参与者本身对不幸者已有较强共情，项目在此基础上的提升空间相对有限，但仍维持了良好的共情状态。

从共情能力的题项来看，无论是共情的观点采择维度（如理解多元观点、站在他人立场决策），还是共情关注层面（如为他人困境难过、因外界事物感动、保护受侵害者），挚友营都对学生的共情能力产生了积极影响。大部分题项的后测平均分相较于前测有所提升，且在统计学上呈现出显著或极显著的差异，充分说明该项目有效促进了参与者共情能力的发展，帮助他们更好地理解、感受他人、以包容多元的视角思考问题思考人际关系，同时增强了社会情感联结。

### 3.营期满意度

#### 3.1 营员期待和整体满意度

##### 3.1.1 营员期待

问及参加夏令营的原因，学生们的回答多围绕结交朋友、能力提升与对个人成长和融入集体的双重期待等等。

*“更好地认识内心，认识情绪，增强团队意识，练习处理人际关系的能力。”*

*“想通过参加夏令营丰富自己的生活，开拓自己的视野，提升自己的能力。”*

*“对弘慧大家庭的向往，希望结交更多志同道合的朋友，增强人际交往能力。”*

*“我希望自己变得更加独立自主，会自己照顾好自己。提升学习能力能思考辩证问题。同样在与其他的小伙伴一起相处锻炼社交能力，变得更加开朗外向，让表达能力更强。学习关系照顾他人，更好地了解弘慧，融入这个弘慧大家庭。”*

*“想获得更大成长和与他人交流的能力，让自己更外向”*

“希望和大家更好的相处，培养与人交流的能力，学习更多有用的东西，让自己变得更加独立。”

“我想变得更加独立自主一点，可以照顾好自己。我也很想教一些新朋友，让自己更外向一点。学习一些新的知识。”

“因为我渴望突破自己，短暂地脱离舒适圈来锻炼自己，同时结交新的朋友、开拓交际圈 提升自己的胆量与见识 我也相信在接下来在挚友夏令营的日子能够变得更加开朗和优秀！”

“可以丰富我的情感，扩展视野，开拓人际交往，与更多有意思的人交流。”

“交到更多的朋友，渴望感受到团体的温暖。我也意识到这可能是个学习的机会，我可以看到许多自己曾经不曾看到的，形成新的思考方式与思维。”

“我现在处于人生转折时期，是步入高中的重要环节。而弘慧一直以温暖着我，以潜移默化的力量滋润着我，就像七年级升八年级时的乡村训练营，给予了我莫大的启迪，所以我带着希望与憧憬来到夏令营。”



图 3-1 参营原因词云图

与之相似，前测问卷中谈及对夏令营的期待，许多同学将收获友谊列为重要期望，如频繁出现“朋友”“友谊”等关键词。除此之外，同学们也重视个人在知识、能力和心理层面的成长。在知识获取上，涵盖学业知识、课外知识、未来职业知识等多个领域；在能力提升方面，涉及人际交往、语言表达、团队协作、领导能力等；心理层面则希望变得更勇敢、大胆、外向，克服社恐，学会规划时间等。还有一部分同学追求在营期的快乐体验。



图 3-2 营员期待词云图

而在后测问卷中，“从挚友营的体验中，你有什么东西想要带入接下来的高中生活？”一题中，“结识的好朋友”选择率最高，表明在挚友营期间，学生们通过各类集体活动、团队协作等，建立起

了深厚且真挚的友谊，收获了“挚友”。这种友谊不仅是营期内情感

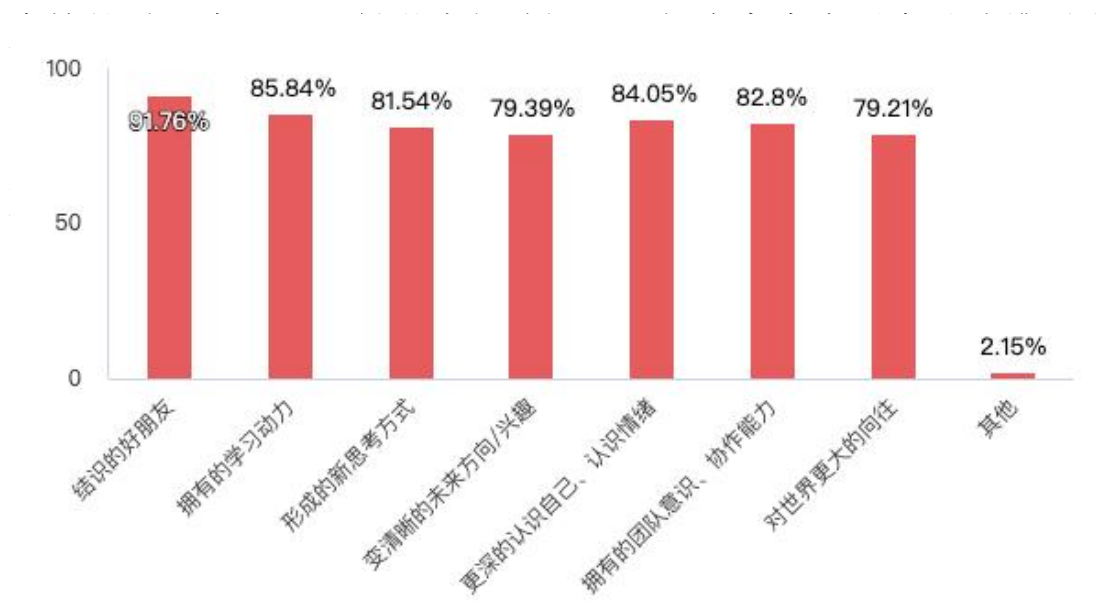


图 3-3 从挚友营的体验中，你有什么东西想要带入接下来的高中生活

### 3.1.2 夏令营整体满意度

在后测问卷中，学生们就营期的感受进行了打分（满分为 5 分）。其中得分较高的为“我认为志愿者很好地准备了课程内容”（均分 4.5）、“我在夏令营从同伴中获得了支持”（均分 4.52）、“我觉得在此次夏令营中有所收获”（均分 4.53，为最高值）及“我对营地的整体活动安排感到满意”（均分 4.17），可见夏令营基本符合学生的期待，可以让他们有所收获，同时夏令营志愿者老师的准备工作也较为充分认真。

但其中关于活动安排强度、住宿环境及餐饮环境方面，学生们的评分略低。受制于县中的物质条件水平，住宿和餐饮水平难以保证，而评估员所在的永顺营点，最常听到学生们吐槽的就是“宿舍像监狱，设施太老旧”、“晚上宿舍蚊虫叮咬的难以入睡”、“有时热得一晚都睡不着，开着门睡觉也很热”……但未来挚友营或许会在住宿和餐饮安排方面多加关注，如给学生宿舍发放蚊香和避暑物品，以及随餐提供水果及清凉饮品等，提升学生在营期间的生活水平，保证他们有良好的身体状态与积极心态与投入营期活动中。

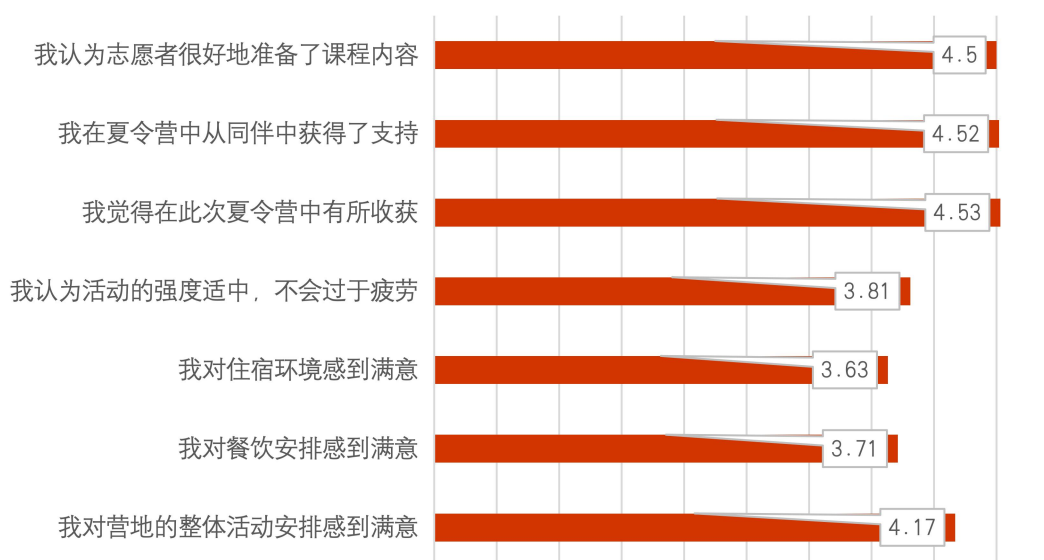


图 3-4 夏令营整体满意度

## 3.2 营员活动体验

### 3.2.1 课程与活动板块满意度

后测问卷中，还设计了针对挚友营各项课程与活动板块的满意度调研，同样采用 Likert 五点量表进行评分，1 表示“非常不同

意”、5 表示“非常同意”。

“我喜欢我所在的弘慧之家”获得了最高均分 4.62 分，充分体现弘慧之家作为学生们“日夜相处”的活动单位，在营造集体氛围、给予学生归属感等方面做得较为出色，成为学生在夏令营中情感联结与心灵依托的重要载体，让学生对其产生了高度的喜爱与认可。同时，本题较高的满意度，也充分回应了上文学生对夏令营关于结交朋友、融入集体的期待。

生涯规划系列课程的两个题目均获得较高分数。其中，“生涯规划系列课程活动开拓了我的视野”均分 4.53，“生涯规划系列课程活动让我更加认识自己、了解社会”得分 4.41。这体现出该系列课程不仅有效拓宽了学生的眼界，让他们接触到更广阔的世界与多元的职业、人生可能；同时，也助力学生更好地进行自我认知，明晰自身特点与优势，并且加深了对社会的理解，为其未来发展方向的探索奠定了良好基础。“我喜欢我选择的研讨课”均分 4.44，“我喜欢我选择的社区探索议题”均分 4.41，这反映出当学生能够自主选择研讨课内容和社区探索议题时，会因为契合自身兴趣与需求，而对相应课程和活动产生较高的喜爱度。

值得注意的是，“我喜欢弘慧社相关活动”均分 4.29，在所有项目中相对较低，这也许暗示，弘慧社课程中公共表达、共同决策的内容是同学们在过往生活经验中较少接触到的，对于他们较为陌生，因此他们的接受程度不如其他板块，除此之外，弘慧社的活动流程较为复杂，对于志愿者和学生的学习难度都较高，组织的顺利

与否对志愿者的能力来说是很大的挑战。

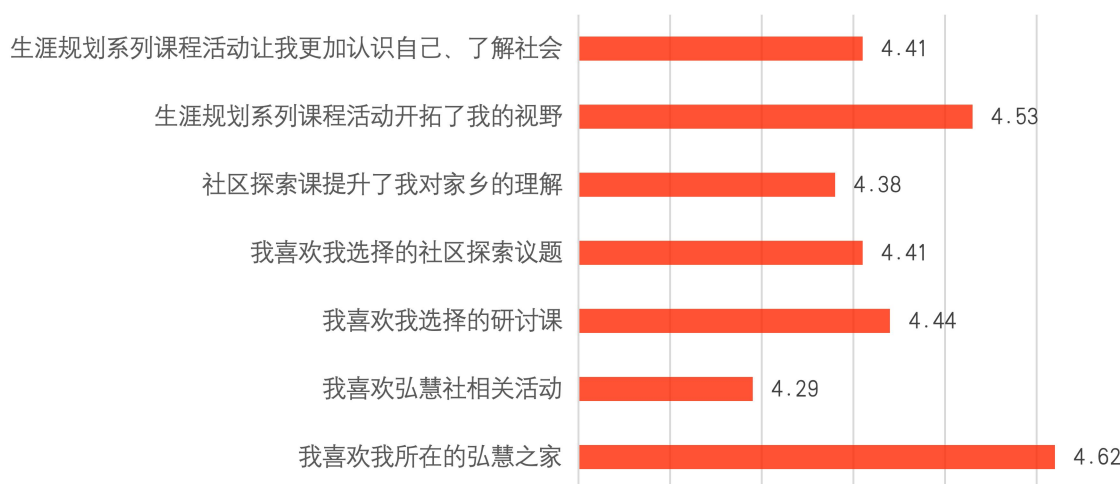


图 3-5 夏令营活动板块满意度

### 3.2.2 高光与低谷时刻

后测问卷中，同学们营期自我感受的高光时刻多围绕团队挑战赛与公共表达（如上台发言与表演）。这些高光时刻，让学生们在挚友营这个特定场域中，进行“个体与团队”“自我与他人”的双向联结——团队协作让个体力量找到共振的频率，公共表达让自我价值获得被看见的出口，而两者的交织，最终指向了“更自信、更勇敢、更有力量”的成长蜕变。同学们的分享内容如下：

*“我主持召开全员大会。当时要选全员大会主持人时，我们没人敢上，后面姐姐们鼓励我去试试，并且我自己也想试试，所以就同意了。当时心里很忐忑，害怕自己做的不好，影响了大家的体验，所以我和我的伙伴们反复记忆志愿者组织时的过程，后面真正召开时，我没有很紧张，心里只想好好发挥，让*

大家有个更好的体验。最后大会进行得很顺利，大家也很配合，我们一起讨论了很多议题。这让我获得了前所未有的自豪感与成就感，我变得自信了，收获了大家的掌声，觉得自己很牛。”

“在开展全员大会时，一开始大家还不太熟悉流程，但在导师的悉心指导下，我们逐渐变得熟练起来，一开始我还不敢发言但当我努力做出行动勇敢发言并提出动议时，才发现没那么难，最后我的动议顺利通过。”

“站在讲台前分享自己的感受和经历，让我觉得特别有成就感，别人认真倾听我的故事，会让我觉得受到了很大的尊重，特别开心。”

“高光时刻是我在台上发言时，我以前从来不敢上台讲话，在别人让我主持时总是推脱，可来到了这里，我变得不一样了，我变得自信，有勇气去表达自己的观点，我记得第一次在台上发言时不敢看别人，但最后我自信的抬起头，突破了自我。”

“1.第一次团队挑战赛的时候，我跟一个同学一起比划，他一直不动，但自己力挽狂澜，一共完成了九个题目 2.分弘慧之家的时候我非常主动地表达了自己！ 3.我在第一次社探回来介绍成果的时候，我大方地说了出来。”

“戏剧之夜我们弘慧之间家的成员带我们模仿电影的一个情节，很有意思。还记得自己在竞选外联部部长时，虽然很紧张，我也能感觉自己的手抖得厉害但我还是尽自己最好去完成演讲，我竞选上了!!! 也和弘慧社成员完成了活动策划~”

“弘慧文化日上台开始演唱前，心情带有小小的紧张，等演唱结束后，看到台下的观众都在为我鼓掌，我内心很满足，尤其是我的弘慧之家的伙伴们，他们为我打 call 的时候我很开心。”

“自己做真人图书馆的时候。我和同学们和导师助教们讲说了我的 3 个关键词，这是我以前不敢想象的，我获得了成长，很开心！”

“当时我们社区探索已经接近尾声了，然后我与朋友一起做了一个莲花灯，材料是废弃的塑料瓶，非常好看，收到了很多人的喜欢，后来上台介绍这个莲花灯的时候很自豪。”

与之相关的是，后测问卷中还有道题目为“营地期间哪个版块

更能帮助你融入集体”，团队挑战赛板块占比最高，显现出团队挑战赛学生自组织的形式以及层层闯关的积分规则、新颖有趣的设计，让学生在团队任务中激发个人潜能，让学生在“为团队争得荣誉”的过程中，收获自我肯定与集体归属感。

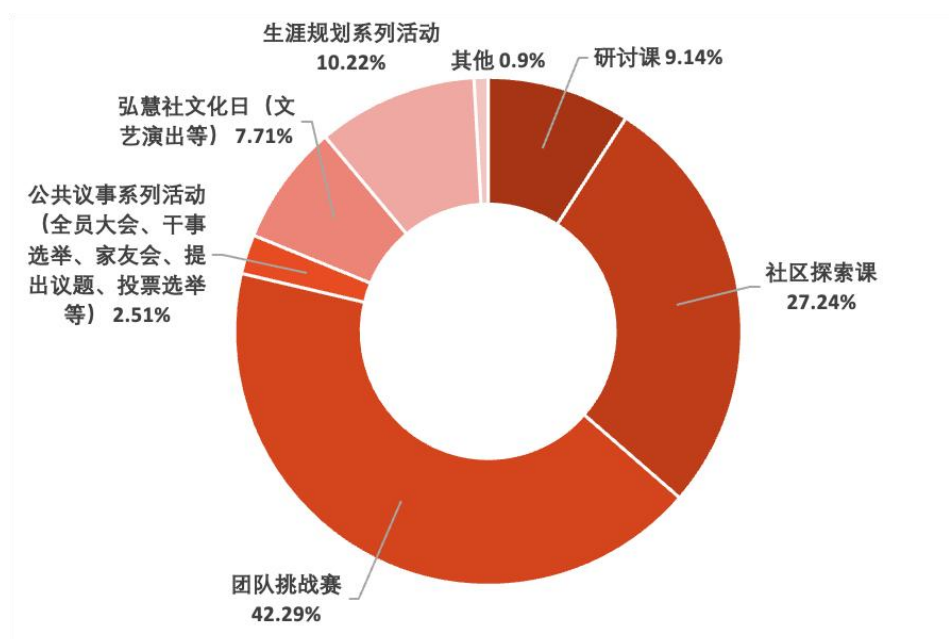


图 3-6 最能帮助营员融入集体的活动板块

后测问卷中，同学们营期自我感受的低谷时刻多集中于公共表达的“失语焦虑”、新环境的“融入困境”与团队中的“价值失落”场景。这些时刻不仅是学生当下的负面体验，更反映出他们在集体互动中对“自我认同”“归属感”与“能力确认”的深层需求，每一段反馈都藏着未被满足的心理期待。

其中，公共表达场景是学生低谷时刻的高频触发点，核心矛盾在于“渴望参与却不敢突破”的心理内耗，以及“他人积极表现”与“自我沉默”的强烈对比带来的挫败感。另种低谷时刻则来源于

夏令营初期新环境适应，学生的消极情绪集中表现为“物理环境陌生”与“社交关系断裂”带来的疏离感与安全感缺失。除此之外，团队互动中的“价值不被认可”，也很大可能引发学生的低落情绪，具体表现如“角色边缘化”、“努力无反馈”与“竞争失败”带来的自我认同冲击。这些低谷时刻看似分散，实则指向一个潜在事实——学生在夏令营的集体场景中，正经历“自我与他人”“自我与环境”“自我与能力”的考验。而这些真实的负面体验，或许也为夏令营后续优化提供了一些方向，如在公共表达相关活动中搭建“安全试错空间”，导师给予足够的支持与鼓励、关注到他们的情绪变化与潜在需求，让学生在集体中少些“挫败”，多些“被看见”的可能。同学们在问卷中详细作答如下：

*“在召开有关我们提出的议题的全员大会中，大家都有在积极发言，但是我却什么都没有说，看着他们讲。”*

*“在弘慧职位体验的时候作为体验副社长的我却没有在团队里得到重视……”*

*“营地低谷，是在某个疲惫黄昏后的沉寂中。同伴笑语，我却像隔了层冰冷玻璃，被沉重的疏离感攫住。身体的累混着心底涌上的倦怠，陌生的环境和未完成任务，伴着‘我不属于这里’的念头，瞬间将我淹没在孤独里。星光黯淡，只听见自己慌乱的心跳，仿佛被世界温柔地遗弃在人群中央。”*

*“其实很多时刻我都很不好意思，不自信，不敢上台发言，在台下看着犹豫了好久，但还是没有突破自己。看见别人大胆发言，我心里很难受，我觉得这个就是我的低谷时刻。”*

*“刚来挚友夏令营不太敢与他人交流，当我想找自己的好朋友，她却越过我直接和她刚交的朋友去吃饭了，这让我很伤心。”*

*“刚开始我的周围没有什么朋友，我很孤独，同学也在其他弘慧之家，这让我很无聊。”*

“社区探索时没有人愿意回答我们的问题，我们去的每个地方都关门，我感觉很挫败，而且走了很长的路，太阳很大，很累，难受。”

“两次竞选，一次竞选社长，一次竞选副议长都已落选”

“刚开始的时候就感觉很紧张，有点融不入，然后就怕别人会讨厌，怕没有人和我交朋友。”

### 三、观察报告：团队中的个体与个体中的团队

结合项目组的建议及个人兴趣，学生学生背后的成长环境、个体参与和团队协作在营期的变化，以及不同弘慧之家导师的带领实践，是本次评估的重点关注内容。在 2025 年的挚友夏令营中，评估员随机去到了永顺一中营点，全程参与了夏令营，并进行观察记录。永顺营点共有 8 名志愿者，2 名助教，69 名学生，学生被分到了 8 个弘慧之家。

参与式观察报告中，评估员首先关注到了夏令营前期那些沉默游离的人、以及外向且乐于表达的两拨同学，对他们的成长环境（尤其是家庭环境）、前期表现与感受进行了深度访谈。而后以弘慧之家作为单位，重点观察夏令营进行过程中他们团队协作、成员关系的变化，呈现并分析两个弘慧之家为何最后团队氛围如此不同。基于此，通过两个弘慧之家的对比，评估员试着探讨，何为好的弘慧之家导师（每位志愿者担任一个弘慧之家的导师），即弘慧之家导师该如何带领、引导学生，才能形成好的团队协作氛围。

#### 1. 看见那些个体，站在他们身后（那些沉默的大多数）

根据夏令营前期评估员观察及志愿者导师的反馈，我找到了几位处在团队边缘、较为沉默的同学和一位团队中颇具表现力和领导力的同学<sup>1</sup>进行了深度访谈。前期我经常听到有些导师反映，弘慧之家内有些小孩非常不爱讲话，不知道怎么带动或带动不起来，让他们深感挫败和不知所措。而有些在团队或在台上特别活跃的人，

---

<sup>1</sup> 本报告出现的人名均已作模糊处理。

往往会成为志愿者们夸赞和关注的焦点。但通过和参营同学们的访谈，我发现每个孩子，身后都隐藏着一个巨大的世界，这个世界包含他们的成长经历与家庭背景等。或许这离我们有些遥远有些陌生，但希望你能和我一起走进，从另一个角度，对他们的行为与表现，多一些理解，多一些拥抱，多一些包裹。

### 1.1. 若辉：“机器若比较小，也就不需要很多颗钉子”

性别：男

中学：乡镇中学

居住地：乡镇

在团队中的初期表现：几乎从不参与团队讨论与上台展示发言。团队讨论时，总是坐在最后面一排默不作声，团队上台发言也总低头站在角落。和团队其他成员日常交流甚少，课间也总一个人坐着，但平时和他说话时，他很爱笑，说话慢条斯理，性格温和善良。

在第二天议题博览会（用戏剧的方式看见不同的社会议题）时，他扮演保健品推销员，在台上表演时引得观众笑声不断，声音也洪亮了不少，与平时的状态对比鲜明。

成长环境：家中还有一龙凤胎姐姐，父母离异后姐弟两人都判给了父亲，但父亲和家里联系甚少，母亲也没来看过姐弟，从小被奶奶抚养长大，家人与父亲的关系比较疏远且多是恨。中学时和姐姐、奶奶搬到镇上的姑姑家住。姐姐上了初中之后因和同学关系产

生矛盾而患抑郁症，数次自残。

评估员：“在家里和谁交流比较多呢？”

若辉：“没有特别多的。和奶奶和姐姐都不太讲话。”

评估员：“为什么呢？”

若辉：“我姐姐上初中之后就有抑郁症了。具体原因我也不太清楚，好像是和班里人的关系没搞好，和他们大吵了一架，之后和班里人关系一直很差。后面姐姐也不想去上学，也自残过。后面姑姑带姐姐去医院看，确诊了抑郁症。和奶奶感觉也太多好讲的。”

评估员：“小时候和姐姐关系怎么样呢？”

若辉：“小时候和经常和姐姐一起玩一起闹，有时候会为了争个电视遥控器就吵起来了。后面长大了因为我俩是龙凤胎，看见我俩在一起玩，有人也经常会说什么的。”

评估员：“那现在就是和姐姐很少接触了吗？”

若辉：“感觉很难正常说话了，经常一点就着。假期的时候，她在床上一趟就是一天。有时候喊她起来吃饭，她会很生气的喊我‘滚，别来烦我！’我已经习惯了。”说到这里时，若辉还是低着头，一脸微笑的看着我。

夏令营第二天议题博览会的活动中，看到若辉扮演了一位推销保健品的学者，将角色演绎的惟妙惟肖，上台第一幕就拉着一位同学的手，非常洪亮的喊了句：“哎呀！”，充满喜剧效果。不同于前两日在团队中总是低头不语、且声音较小的状态。活动结束后，我找到了他，问起前两天的状态及今晚的转变。

评估员：“我看你今晚演得很投入，每句话都很有笑点，而且我坐在后排也清楚的听到了。和我平常在弘慧之家看到的你很不一样。”

若辉：“之前我觉得，大家已经把我想说的表达了出来，不需要我再表达，我不用再重复啰嗦再讲一遍了。”

评估员：“没有一个瞬间，你想法和别人不一样时，很想说出来吗？”

若辉：“我觉得同龄人的想法还是很相似的。而且我脑子比较慢，他们前面的已经替我说了。”

评估员：“那今晚你对自己在台上的表现满意吗？感觉自己有了什么变化呢？”

若辉：“今晚我感觉就像这儿有了个大机器，我们每个人都是其中的一颗钉子，刚好这个机器就缺我们这些钉子，每个人也就刚好能填进去。但是其他集体上台介绍或发言的活动，感觉缩成了一个比较小的机器，也就不需要这么多钉子塞进去，因此也不需要这么多人表达。”

## 1.2 秋雨：“放弃融入，让我更轻松了”

性别：女

中学：县城中学

居住地：乡镇

在团队的初期表现：秋雨在弘慧之家团队中，不仅很少参与组内的讨论与展示，课下也时常一个人坐在座位上，很少和人玩闹。营期前两天，不论是课间还是小组活动时，看到她在很多瞬间总是面无表情，散发着一股冷气。

成长环境：父母离异，家中还有一个上大学的姐姐。自出生一直跟随父母在北京打工，一两年岁回到永顺，和爷爷奶奶一起生活。目前爷爷奶奶靠养家禽家畜供她上学。爸爸之前事业曾小有成绩，

但因打牌赌博输完了钱。父母离婚后，妈妈就一直留在北京，有时会给她打些生活费，但几乎没回来看过她，爸爸一年会回来几趟。她觉得在家和谁都不亲近，且和妈妈感情非常淡漠，“我觉得我妈根本不爱我，她联系我只为了养老。”谈及和父亲的关系，秋雨明显语气激动起来，她说父亲总是贬低她，有次成绩没考好，父亲就说她这么笨以后只能上专科，现在她一听到父亲贬低看轻的话语，总忍不住反驳。

秋雨还讲到，小时候她是个非常“野”的女孩子，与人交往非常外向，在学校里非常顽皮，经常与男孩子在一起打闹。但长大了发觉，自己这样不讨人喜欢，且看到周围其他同学不仅家庭圆满、经济条件好，同时学习成绩也优秀，逐渐开始变得内向，性格发生了转变。

第一天午休，经历了营前破冰、开营仪式与团队挑战赛后，我走到了她的身边，问起她的感受：

秋雨：“我很不适应，觉得我并不能融入群体。经历了团队挑战赛后，感觉彼此的关系也没有拉近，我有在努力和他们搭话，但插不进去话，场面很尴尬，我不是很舒服，能量耗尽了。”

评估员：“所以你不喜欢团队游戏形式的活动吗？”

秋雨：“当时乡村训练营，也是感觉早中晚都在玩游戏，让我很累，最后营期结束时也还是很难融入团体中。”

而到了下午活动间隙，我欣喜的发现秋雨和组内同样不太讲话的婕晓聊了起来，晚饭时我问她怎么这么快就和组员熟悉起来了。

秋雨：“当时组内讨论完她正好坐我旁边，中午和你聊完后，我决定自己还是要找个合适的时机试一试，我就问了她是哪个中学毕业的，我们就两个就开始聊起来了。”

评估员：“那现在自己在这个弘慧之家内的感受如何呢？”

秋雨：“我觉得当我放弃了融入，反而更轻松了。我不再强迫自己为了接近她们主动说话，不想说话的时候就可以不说。”

### 1.3 树川：“我还是发自内心的不想讲话”

性别：男

中学：乡镇中学

居住地：乡镇

在团队的初期表现：“头一次见这么不爱说话的小孩，硬 cue 他也不说一句话”、“让他参加讨论的时候，他也不回应，只是在那里笑笑”、“我不知道该怎么引导他了”……

夏令营前期，几位志愿者谈及所带领的弘慧之家组内氛围，而树川所在弘慧之家导师分享时，总会提到树川，上面的几句话便是导师对树川的描述。于是，我开始注意到他，上台发言时，他总是低着头，有时会害羞地笑笑，组内讨论时，他和若辉总坐在后排，且两个人也是隔开坐。

由此组内讨论时，导师问他：“树川你是怎么想的？”他朝导师望去，略显尴尬但又含羞地上扬嘴角，而后摇摇头。

第二天中午，我找到了他，试着走进他的世界，但访谈过程却出乎我意料的困难，他总是回答“没什么好说的”，“挺好”，但谈到一些特定的话题时，他能向我诉说一些完整的语句。

家庭情况：家里四个兄弟姐妹，两个哥哥一个姐姐，他是最小的孩子，最大的哥哥已 29 岁，姐姐刚刚高三毕业。儿时父母一起外出打工。读初中时，妈妈回家了，并且为了方便自己读书，在外面租了个房子，一年会来住一个月，有时他会去亲戚家吃饭，有时也会自己做饭。

但到第二天晚上“议题博览会”活动中，树川同样给我带来了惊喜。不同于平常的状态，他扮演一位学者，和前来送外卖的小哥，也是学者曾经的同学，聊起目前的工作困境。这次他在台上不再低头笑，而是提高了音量、代入角色自然演绎。等他下场后，我找到他，并再次进行了访谈。

评估员：“看到你今晚在很投入的演戏，而且演的很戳大家笑点。感觉自己今晚状态如何呢？”

树川：“今天其实我有个熟悉的同学，本来没有分到我的组，但他还是偷偷跑来找我，加入我的组。这也许让我身体上更放开了吧，但其实我内心依然紧绷。”

评估员：“很难看出你在台上时内心是紧绷的”

树川：“但其实我发自内心的不想讲话，在台上演的时候，眼神也没有可以寄托的地方。人多的时候我还是很难放开。”

评估员：“那你觉得在这次夏令营最舒服的状态是什么，一个人呆着吗？”

树川：“我也不太喜欢总是一个人呆着，会很孤独。我觉得几个人在一起的状态更好。我这个人就是很矛盾，不够坦率。”

评估员：“那你觉得在什么情况下，你在团队中更想表达呢？”

树川：“团队中有自己在意的人时。也许我会变得更有责任感，想彰显一下自己。目前我在团队中其实没有很在乎的人。”

#### 1.4 襄襄：“我希望能有人守护我”

性别：女

中学：乡镇中学

居住地：县城

在团队的初期表现：营期前两天，我收到了襄襄的两封信，第一封信襄襄写道：

“第一天下午到这里时，除了向志愿者寻求帮助，我一句话也没有说。我坐在中间那一排椅子上时，手抖心慌，甚至哭了。当时，真的有一种说不出的感觉，可能是很紧张害怕吧，让我想逃离，但不是想回家，只是想离开……”

第二天，襄襄又写道：

“这两天我不知道为什么总是感觉有些莫名其妙的害怕，但我也知道我在怕些什么。就是莫名的害怕，这使我特别想要逃离这里。”

有限的时间里，我观察到襄襄营前期在小组内也常处于沉默的状态，有时活动间隙，襄襄会跟在我身后，突兀的问我一些与活动无关的问题，或者多次提醒我看看信封里的信。襄襄似乎是在传递一种很想得到我的关注的信号，我也能感受到她的不安全感与无所适从。于是营期第三天，我找到襄襄，静静敲开她世界的门。

家庭情况：家中三姐妹，小时候父母离异，跟着妈妈生活，本来姐姐判给妈妈，但妈妈还是选择养三个姐妹。爸爸是家中的独生

子，备受娇惯，结婚之后对妈妈不好，存在家暴行为。妈妈离婚后，常向孩子们抱怨自己养育三姐妹多不容易，以及爸爸哪里哪里不好。妈妈患有抑郁症，她觉得妈妈情绪不稳定且极端，对孩子要求非常严格，且感觉到妈妈更偏心小两岁的妹妹。

襄襄妹妹是早产儿，医生说养不活，结果妈妈还是把妹妹养大了。她提到，有一次吃饭，妈妈就一直给妹妹加肉，但妹妹觉得这不是自己想吃的，妈妈勃然大怒，让妹妹罚跪，大喊“我一直以来最疼你了，你现在却像个白眼狼”。自己和姐姐的关系更紧密，姐姐出去上大学，自己泪流满面，和妹妹虽然也是亲生姐妹，但关系比较复杂，相比来说还是生疏些。

评估员：“刚来营的时候，什么感受呢？”

襄襄：“更多的是害怕，有点想离开，但离开了又不知去哪里。而且我最好的朋友没来，她很社牛，我比较依赖她，所以有些不适应。”

评估员：“你和最好的朋友是一个班的吗？”

襄襄：“是的，但我最好的朋友家庭很幸福，虽然也有个妹妹，但家里父母都很宠溺她，我还是有点羡慕的。”

评估员：“现在夏令营过去两天了，有没有适应一点了呢？”

“有点适应了，但和组内同学也没说太多话。课间我们就各自做各自的事。我觉得有一点没有当时在乡村训练营好，因为当时我们都有守护天使，每位同学都会得到呵护，会给我打热水，问我今天心情如何等等。感觉这是快速增进我们关系的方式。”

## 1.5 小墨：“快乐女神”的另一面

性别：女

中学：乡镇中学

居住地：乡镇

在团队的初期表现：注意到小墨，是因看到她与多数女孩的状态不同。活动进行时，她经常和一位男同学并肩而坐，在组内毫不胆怯与害羞，时常表达自己想法、积极参与讨论，休息时，她也会和那位男同学在一起打扑克牌或者聊天，有时会加入组内其他成员的热聊中。我很惊讶于她的环境适应能力与活力自如的状态，于是某个中午，我找到了她，坐在阳光照射下的一角。

成长环境：于单亲家庭长大，妹妹 13 岁，和爷爷奶奶住在一起。妈妈在很小的时候就和父亲离婚，常居青岛，小时候几乎没见过爸爸，他的行踪总是捉摸不定，期间还曾因打架斗殴入狱多年，上小学的时候父亲出狱。儿时身体情况很差，出生的时候被羊水呛到，所有人都觉得她救不活，但爷爷奶奶始终没有放弃，带她先后去到镇医院、县医院、州医院，但救治希望依然渺茫，最后在长沙市医院偶遇老乡，她在 ICU 住了 28 天后成功得救，但被确诊先天癫痫，现在依旧体弱多病。长大后，父亲过年会回家探望，但她对“爸爸”这个词语依旧倍感陌生。

当问及营期感受时，我以为她会热烈地回答，但她却有出乎我意料的答案。

评估员：“这几天在营地，是不是感觉很开心呢，看到你开营才几天，就拥

有了好朋友，和组内的其他同学也都聊得很开。”

小墨：“是这样的，组里的人都叫我‘快乐女神’，因为我总能给她们带来快乐。但其实我也有不开心的时刻，只不过隐藏了过去。”

评估员：“什么时候让你不开心呢？”

小墨：“就比如这两天志愿者老师们都在通知领取一中录取通知书，这时候我都不敢抬头，心里阵痛，我是这里面为数不多没有考上一中的人，我太另类了。但其实……我的情况跟其他人不一样……”

评估员：“可以和我具体讲讲吗？”

小墨情绪开始激动，眼泪滴到了我的手心，“其实我初中经历了两段校园霸凌。第一次是在初一的时候，那天我突然发觉自己裤子变红了，就赶快冲去厕所。当时她们那一组刚打扫完厕所，我因为情况紧急没顾忌那么多，就把她们刚拖的地踩脏了。下课后我也有帮他们打扫干净，但她们就和其他人说是我故意踩脏的，说我骂她们‘活该扫地’，后面还有男生往我抽屉里放卫生巾。这件事过去一段时候，她们也和我道歉了，之后我们就维持表面的同学关系。到了初三中考前夕，我和一个朋友谈到了一个女生，后面不知道怎么就传到她那里，然后她就乱改我的措辞和表达，她之后就一直骂我侮辱我。甚至去中考的路上，我正好和她分到了一个大巴车，她就在我耳边骂了我一路。这真的很影响我的考试发挥，我一边做题一边想着这件事。最后，我的成绩只能去二中。我真的很担心在二中要怎么度过，我怕我的成绩彻底完蛋……”小墨止不住的抽泣着。

我不停擦拭着她的泪水，轻声问她：“那这种情况想到和老师讲一下吗？”

小墨回答：“我们学校太乱了，根本不管。像我初中6个学期换了5个班主任，都是因为这些捣乱的学生逼走了一个又一个老师。”

我没有再说话，看着小墨的情绪逐渐平静，我递给她一块薄荷糖，握住她的手：“我能闻到你身上有薄荷的清香，而且听说薄荷也可以长在高山上。”

## 1.6 宇炎：“从那时开始，我似乎变得更想带领大家”

性别：男

中学：县城中学

居住地：乡镇

营期第一天，绘制校园地图的上台展示环节，重点观察的第二弘慧之家一位男同学吸引了全场的关注，脱颖而出。他作为主讲人代表小组成员为大家介绍组内的“3D”创意地图，即行走在校园中“随地取材”，如取一些树叶、树干、花草作为立体元素加入地图。他声调高昂，向台下观众流畅且幽默地讲述本组的绘画特点与想法。后面几次的小组汇报与讨论，他也总是调动气氛、积极参与、善于表达，成为了“家喻户晓”的人物和不少同学羡慕的对象，其他弘慧之家的志愿者导师也都称他为“宝藏男孩”。

营期第三天，我找到了他，想了解他的成长环境是怎样的。

基本情况：其家庭为重组家庭：父亲一方育有两名姐姐，母亲一方育有一名哥哥和一名姐姐，他是父母重组后共同生育的唯一子女。母亲是棋牌室服务员，去年雨天骑共享单车，一手扶头盔，一手骑车，出了车祸。父亲在帮忙协助经营民宿。虽父母经常吵架，但他认为父母给予了自己很多爱，并且和哥哥姐姐的关系也很好。

接下来我对他的家庭环境、营期初步感受进行进一步访谈。

评估员：“你是从小就比较外向吗？”

宇炎：“我觉得是这样。”

评估员：“那平时在家里会和家长吵架吗。我看到你不管是在台上、还是台下，总能和人说个不停，且语速很快。”

宇炎：“时不时会吵架。他们都觉得我处在叛逆期，但我并不觉得，我只是维护自己合理诉求而已。就像上次我妈让我去剪发，我去到了最近的理发店，但是没开门，我妈就让我今天必须剪了，但我想明天去剪，我家在山上，另一个理发店离我家比较远，我就拒绝今天剪头发，然后就和我妈吵了起来。”

评估员：“来营的这两三天，心情有什么变化呢？”

宇炎：“一开始我真不太愿意来，因为班里同学都在补课，我也想学习一下高中知识，但父母就说让我放轻松来玩。活动刚开始时，我还是有些腼腆的，因为怕丑人（丢人），后面我觉得自己变得更自信开放了。”

评估员：“什么时候觉得自己更自信更想表达了呢？”

宇炎：“是我们弘慧之家的导师，在那一次‘我身边的社区’，我们需要绘制校园地图，我们志愿者老师就任命我当导游，当时也是我对一中校园最熟悉，从那时开始，我似乎好像变得更想带领大家，要让自己变得更有领导力。”

评估员反馈：营初期，每位组内沉默寡言、较少参与的同学，背后都着我们触碰不到的世界。他们历经的脆弱不是被概括为简单的“留守儿童”、“单亲小孩”。来之前，未曾设想参营的学生家庭很多都是父母离异、外出打工，其中有些与父或母未曾谋面、感情淡漠。家庭环境与他们的公共表达能力也许没有直接的强相关联系，也很难通过数据检验，但起码可以为我们增加一层思考的维度，我们该如何面对他们缺失的那部分，即使我们没有解决的能力与资格，但是否应该允许他们不想表达、不敢表达、不会表达，是否应该为他们在弘慧之家内营造一个相对安全温暖的环境，让他们自然生长。

社会经济文化资本的缺乏、父母陪伴与正确教养的缺失、农村应试教育体系的挤压，也许都让他们在面对挚友营，一个对他们来说陌生、同时代表着更大世界的庞然大物迎面扑来时，本就较少进行公共表达、较少参与团队协作的同学们，会感到无措与退缩。“尴尬”、“害怕”、“社恐”是我在营前期最常听到的词语，但这并不是错误，也并不代表他们本就如此。也许我们看到的只是他们切面的十分之一乃至千分之一，还有更多的切面带我们带着好奇、耐心与关怀去发掘。

## 2.弘慧之家的团队协作、成员关系

### 2.1 第二弘慧之家

#### 2.1.1 开营破冰：沉默尴尬

夏令营正式开始的前夜，是开营破冰环节，重点观察的第二弘慧之家导师以“我有你没有”游戏（伸出五指，说一件自己做过但别人可能没做的事，没做的人弯一根手指）开启。活动开始，导师询问是否有人想先分享，无人回应，于是导师先分享自己的溺水经历，而后导师邀请坐在后排的男生开始分享。男生大多分享自己的游戏经历，如“游戏巅峰赛达到 1900 分”、“玩过金铲铲”等，不少同学在听其他人的分享时处于游离状态，第二弘慧之家的三位男生坐在后排，状态始终不在线也不回应。整个活动过程中只有导师一个在笑，其他同学很难感受活动的趣味之处。

当晚团队复盘时，另一挚友之家分享了与组员之间的互动。

导：“欢迎大家来到第 5 挚友之家，你们喜欢 5 吗”

学：“不喜欢又怎样，能改吗？”而后导师和学生都陷入了长时间的静默中。

其他导师分享了在各弘慧之家组织破冰活动的感受：

“我感觉他们很难表达出我喜欢什么，想法和喜好都很难自由表达。”

“我担心团队里边边角角的人可能会产生厌恶感，毕竟感觉一开始还是有很多边角的人。”

“我感觉他们有些冷漠，看向我的眼神，让我感觉自己像只猴子，他们在看着我耍独角戏。”

“感觉他们不喜欢被当作小孩看待，但是我们和它们讲话时又不自觉代入大人视角，很容易变成一个小孩游戏场。”

我又随机观察了其他弘慧之家的破冰活动，也多以如此的尴尬沉默为主。

评估员反馈：营初期破冰环节的沉默与抵触，并非单纯的“青春期内向”，若结合县中学生的成长背景，如教育资源相对有限，家庭支持多偏于“生存保障”、但却“情感真空”，接触到的现实世界较为局限，也许可以解释或想象那些无人回应的冷场、带着棱角的回答、全程游离的状态，背后是怎样隐蔽的成长困境。

如我们在当今各种社会性调查文章中所看到的，县中教育的核心逻辑多围绕“升学”展开，鲜少有能让学生有自由表达想法与情绪的机会。破冰时，几个弘慧之家学生的表现，也许本质上不是“不想说”，而是“不会说”：他们长期处于“只有‘标准答案’才值得被表达”的环境中，习惯了“老师问、学生答”的被动模式，

面对“分享自己的经历、喜好、情绪”这类无固定答案的问题，也会陷入表达的迷茫与抗拒。这让我想起，在营中期访谈秋雨时，她提及在挚友营最大的感受：“学校里老师只会让你按照标准答案背，不会给你理解和思考的空间，感觉真的很限制住自己。我们的想法和情绪，也许对于学校老师来说根本不重要。但感觉在挚友营不是这样的，我开始表达自己、去勇敢试错、去突破自己。”

除此之外，永顺营点访谈过的学生中，超过一半的都为留守儿童，前测问卷中问及参营同学最长和谁住在一起，爷爷奶奶外公外婆的占比最高。这说明，很多学生的家长处于在外务工的状态，虽能保障孩子的物质需求，却难以提供“在场”的情感陪伴，如何向他人倾诉情绪、表达想法，是他们很难在家庭中习得的体验，因此，营初期的沉默与游离，是他们“保护自己”的方式。同时，县中学生也多被一种“成人权威”主导，长期处于“被安排”的状态，也让他们对“成人主导的规则”格外敏感与排斥。

只有先看见他们沉默背后的成长困境，才能真正打破那层“冰”——不是靠热闹的游戏，而是靠对他们成长环境的理解与接纳。

### 2.1.2 营中期戏剧之夜：我们之间的距离又近了一点

营期第六天晚上，永顺营点组织了戏剧之夜活动。每个小组成员想象自己人生是做博物馆，每个人写出自己博物馆的三件珍藏品，即人生最重要、最难忘的三个关键词和背后的故事，而后选出一个故事排演成戏剧。我所观察的第二弘慧之家导师，没有选择在大会

议厅开展，而是去到旁边一个安静且无人的教室。

活动一开始，导师给了五分钟左右的时间想关键词。时间已到，导师问有没有想主动分享自己的藏品，没有同学回应。且同学很少写够了三个关键词。

这时，导师说：“那我就先来分享自己的藏品，我的第一个藏品是勇敢。这也是我认为自己身上最珍贵、最重要的品质……”导师完整分享了自己刚上大学时，如何为了挣钱，同时兼职数几份工作。其中在面试一份工作时，偶遇暴雨天气，她如何在暴雨中坚持前行至面试地，并在途中救助了另一位被困在暴雨中的女性。

导师毫无保留地分享自身人生故事时，弘慧之家的几位同学都非常认真投入的倾听，不同于开营破冰时的大多数游离状态。听完后，几位同学把自己的关键词划了又改，导师身旁的一位女同学选择主动分享。第一轮，大家多分享一些温暖愉快的故事，或是自己跑步力竭时同学递来的葡萄糖，或是可以让自己结交许多朋友的足球。

到了第二轮第三轮，依然是导师先分享，导师分享的关键词是“500 块”，源于从小照顾自己的奶奶，临终前塞给的钱。轮到同学们分享后，各自开始拿出那些在内心深处的“藏品”。部分同学分享时，眼泪夺眶而出，传递着那些成长的痛与感动，其他听众也为之触动，眼眶不由湿润，无形给彼此偌大拥抱。以下是部分同学的分享：

生 1：“我的关键词是一部手机。我的哥哥因为学习不好，所以家里一直不

看好他，但哥哥一直对自己很好。今年暑假，哥哥意外的没回来，和我们说在学校学习，结果他去打暑假工修车了，最后把挣得钱都用来给我买了一部手机。”

生 2：“我的关键词是微笑。小时候在镇上念书，镇上都是一条街。为了方便读书，奶奶在街上一侧租了房子。我经常跑到街上找一户人家的姐姐玩，她非常温柔常对我笑。但我看到那个姐姐身上总有淤青。我还经常看到那个姐姐给家里人洗衣服、做家务。后来我知道，她有一个弟弟，但弟弟每天有很多的零花钱，她奶奶却经常打她。有时候我会看到她奶奶关上门，然后会传来惨叫。到了四年级，放暑假回到镇上，发现已经上吊死了，上吊。那时候她才 5、6 年级。”

生 3：“我的关键词是爱。因为我认为家庭中的每个人都要相爱。我能感受到他们对我的爱，但每次说起什么都是为了我好。他们彼此之间却没有什麼爱。他们每次过年回来都会争吵，一吵就吵的非常凶，我妈经常这样就对我爸喊‘为了孩子才会跟你耗着’。今年过年的时候，有一天夜里，我妈半夜用了摇了摇我身子，问我‘离婚了你跟谁’，我当时就假装睡着了。但我真的想说，你们如果不想过了，就离婚，我不想再听到为了凑和过了。”

组内戏剧排演环节，大家一致认为“一部手机”更有意义且更好排演。于是在组织排练环节，组内一向较少说话的霄啸主动当起导演和旁白，每个人也都为情节的丰富讲出自己的想法，“我认为可以再有一个跟哥哥一起打工的兄弟，衬托哥哥为了给妹妹买手机，有多认真工作赚钱”、“他们的爸妈听到哥哥不回来后，这里应该又是一顿数落的输出”、“我想来演坏坏的修车店老板”……平时在组内总是坐最后一排的两位男生，也主动担当重任，一个演绎双角：出租车司机和哥哥的工友，另一个演绎和哥哥一起炸金花的宿友。登台演出时，不仅丰富了原故事情节，且喜泪参半，调动了观众的目光和情绪。

演出完，第二弘慧之家的孩子们和我反馈道：

“回宿舍后，舍友都是他们弘慧之家在这个环节都笑个不停。我感觉只有我们弘慧之家一直在哭，侧面表现出我们弘慧之家心连心，我们每个人也走心了。”

“我感觉和每个人的距离都更近了一些。我之前和组内的男生金立很少说话，看他平时也很少参与小组讨论，但是晚上他分享爷爷的时候，很多次都哽咽了，好像我对他有了不一样的认识。有些同学可能平常看起来嘻嘻哈哈，什么都不在乎，但大家都不像表面那样，每个人内心都有柔软之处。”

“我们每个人都分享自己故事，每个人身上都发生了太多太多故事，每个人都善于隐藏自己情绪和故事，这个活动就是契机，其实每个人身上都有复杂的一面。分享的时候，我和一个女同学的家庭环境特别相似，特别有共鸣，我也和她有一样的困惑。看她分享流泪的时候，我一直在努力忍住自己的眼泪流下来。”

评估员反馈：通过这次的戏剧之夜，第二弘慧之家的孩子们不仅交换了彼此的世界，握紧了彼此的手心，注视了彼此的瞳孔，在这个过程中增进了彼此的关系。同时共排一场情景戏剧，也是增进团队协作的契机，每个人都可以为情节的“旁逸斜出”发挥自己的巧思、为诠释每个人物发出自己的声音。除此之外，我认为第二弘慧之家戏剧之夜成功组织的原因之一，还在于导师的带领。当大家开始不知怎么表达时，导师首当其冲，缓缓回溯人生历程的难忘之事，给组内的分享奠定了基调，而后每一轮导师都担任了第一位发言者，导师的每一轮分享主题，从自己的大学经历、爱情故事，最后过渡到了亲人临终故事，情绪层层迭进，同学们在导师的真诚分享、感情流露时，也开始变得敢于袒露在成长过程中的留下深刻印记的人和事，同时得到了其他同学的共鸣与拥抱。**敢于展现脆弱，敢于展现另一面，敢于拥抱垂下的心，本身就是团队形成的重要单**

元。

值得注意的是，当晚复盘时，第八弘慧之家的导师，却说出了他在戏剧之夜的困惑：“感觉每个人都讲不出来什么。我很想引导他们说出来什么，但好像大家都在那里磕磕巴巴、沉默。”而下面的部分。

### 2.1.3 营末期的惊喜生日：别样的团队协作

夏令营结束的前一天，第二弘慧之家课间导师和同学们闲聊时，岩岩透露营期第二天其实是她生日，但每天活动安排比较紧凑，并且前几年也没怎么过，于是平淡的度过了这一天。

当天下午，我看到第二弘慧之家的导师把组内一位平日很沉默的女生赖赖单独叫到一边，说：“你听到今天岩岩说，前几天是她生日。所以我打算在夏令营快结束的时候，给她补过一个生日。”

赖赖很惊讶的望了望导师。

导师接着说：“但我希望你们能跟我一起完成这件事。我刚定了个蛋糕，想让你到时候帮我去拿，也想让你帮我秘密通知一下组内其他同学，不要让岩岩反觉到。希望咱们也给岩岩一个惊喜的生日party。”

赖赖同样脸上闪过一次难以置信的表情，而后点了点头，说：“可以的可以的。那我到时候拿到蛋糕放到哪里呢？”

导师：“我们最好不让其他人看到。我觉得可以放到顶楼的舞蹈室。那怎么把岩岩骗过来呢？”

赖赖笑了笑，“晚上我们活动也结束了，你可以讲，晚上一个人去上面拿东西比较害怕，让岩岩跟你一块去！”两个人一拍即合，在弘慧之内有秩序的开展这次“秘密活动”。

意料之外的是，蛋糕提前送达，于是导师又找到赖赖，“现在我们怎么办呢，外面天这么热，蛋糕放外面，我怕容易化。好像把我们的计划都打乱了。”

赖赖沉默了一会，对导师说：“我们要不换个地方，不在顶层舞蹈室了，我们可以去友毅思空间，那里比较私密，空间也不小。到时候我说等会这里有访谈，呆在空间的人就走了，我们就可以清场了。我跟组内的其他人，就说评估员要对我们一起进行访谈，也给他们一个惊喜。”

导师拍了拍赖赖的肩膀：“这个想法真棒。那现在就可以去拿蛋糕了，我在这里看着，不让其他人跑过来。”

赖赖拿到蛋糕后，把第二弘慧之家除了岩岩之外的同学一个接一个“以访谈之名”叫了过来。到了之后，赖赖向大家宣布要给岩岩补过生日一事，“大家赶紧想想等会我们怎么给岩岩过。”

捷晓第一个说：“那我负责把岩岩骗过来。我说我东西丢了，让她跟我一起来找找”，其他同学也在你一眼我一语策划等会具体的流程。

几分钟后，岩岩一进门，有的同学自觉举起相机全程拍照录像，还有的同学默默把蜡烛点上，有的同学活跃氛围，唱起生日歌……

岩岩的泪水顷刻涌出，不停在说“谢谢你们，这是我印象最深

刻的一次生日。”

赖赖拍了拍岩岩的肩：“因为我们就像家人呀！”。吹完蜡烛，吃完蛋糕，大家也如家人们紧紧依偎在一起，拍下了一张合照。

评估员反馈：相较于此前以“完成任务”为目标的活动，这场团队协力打造的惊喜生日，这场以“关怀”为初衷的活动，让每个成员都感受到“被重视、被需要”的温暖，是一次“以情动促协作”的生动实践。岩岩口中“这是我印象最深刻的一次生日”，是对团队情感的认可；而其他成员在筹备中的投入，也体会到“为他人创造快乐”的价值，尤其是在团队中时常沉默的赖赖，也在组织中让自我凸显。这种基于情感的凝聚力，比任务协作也许更持久更浓烈，也为他们后续融入高中弘慧社埋下了“共同体”的种子。而这场活动的成功，也印证了团队协作的另一种可能：情感从不是协作的“附加项”，而是“重要纽带”；好的导师引导，从不是用指令安排谁该做什么，而是像第二弘慧之家的导师这样，用“信任”与“放手”创造契机——让平日边缘的成员真正“照见”自己、找到自己的位置，让温暖在共同行动中自然生长。

## 2.2 第八弘慧之家

### 2.2.1 营初期：“所以我有几个要求”

营期第二天，由于不时听到第八弘慧之家的导师反应组内气氛低沉的问题，我决定对第八弘慧之家进行焦点访谈。导师将他们带到访谈教室后，意料之外，导师先给他们开启了一个短会。

导师：“我们组在台上向大家展示的时候，发现部分人参与度不高。比如咱组几个男生，小组讨论的时候也不说话，也不回应我，什么反应都没有，这样是不对的。不管怎么样，态度要好。上台的时候还要把目光看向正中央。”

我上学的时候也不怎么爱表达，后面找工作的时候发现这样不行。你不表达没人知道你的想法，说出来才能获得你们真正想要的东西。大家至少要融入小组的交流，我说出之后要给我一个笑容或反应，给我一个看得出来的反馈。不管你是赞同还是反对，你要表达出来，而不是什么都不说。你们脖子、舌头都没有问题吧，没有问题就摇摇头、张张嘴。我一说话的时候，你们就摇摇头，嘴里说‘嗯’。听到了吧，听到就练一遍怎么回应。”

导师让同学们练了一遍，又把其中的一个男生喊到身边，问他为什么经常抖，向他说：“你说话太抖了，抖多了就不抖了，不要害怕，在台上越抖越不害怕。不然和机器人有什么区别。”

导师最后总结道：“所以我要几个要求。第一个就是态度要好，上台要看台中央。第二点是要给我讲的时候给个反应，至少说“嗯”，加点点头。”

于是后面，在导师离开后，我开始引导大家放松下来，讲出自己在团队的想法。意料之外但又意料之中的是，大多数人也都沉默不语，当我缓慢抛出一个个问题并同时分享自己相关经历时，同学们依旧比较沉默。于是，本次焦点访谈未能持续较长时间。当问到特定问题时，个别同学能“挤”出一些回答。

评估员：“这两天感觉自己在团队中的状态怎么样呢？为什么不太想说话呢？”

生 1：“我可能需要时间吧。我也感觉在台上没什么好说的。我感觉也和他们没什么共同爱好。”

生 2：“我也感觉没什么好说的，感觉前面人的观点已经表达的很好了，我没什么必要再说了。”

生 3：“我变成了一个更好的倾听者，我更爱倾听他们了。”一个男生低下头腼腆的笑着说。

评估员反馈：本次访谈进行的异常困难，但依然能从他们的互动窥见一些东西。从导师层面看，其对团队“沉默”的应对呈现出“目标明确但方式强硬”的特点。因组内展示参与度低、讨论无回应，导师以社会化的要求为切入点，通过多种“外显于行”的方式，试图打破沉默。这种引导逻辑聚焦于“外部规则推进表达”，却可能忽略了青少年在陌生集体中“需要安全空间建立信任”的心理需求，若强制要求“上台看中间”、“张嘴摇头”等等，反而可能将“表达”变成一种压力任务，而非主动意愿。因此，导师需从“要求者”转向“倾听者”，先接纳学生的“沉默适应期”，再逐步探索适配其节奏的互动方式，而非以外部标准强行推动改变。

### 2.2.2 营末期：“像是把 9 个人硬凑到了一起”

夏令营末期的第二次团队挑战赛，第八弘慧之家排名垫底。我观察到团队讨论环节，第八弘慧之家大多处于寂静无声状态，也很少从导师那里听到关于团队的正反馈。于是在团队挑战赛结束的第二天，我再次找来了他们进行访谈。

对比第一次小组访谈，我明显感觉气氛更活跃轻松，也更“喧闹”了些，几个小女彼此不断说悄悄话逗彼此笑，男生也没有之前坐得那么拘谨。刚开始，我先让大家评价一下小组的状态、氛围如何。

生 1：“感觉我们之间的话变多了，比之前更活跃了。”

生 2：“我比刚来的时候积极了一点，大家也都更熟悉了，我也能更放得开。”

生 3：“感觉我们大家都相处比较融洽。不咸不淡，不冷不热。”

而后，我又问到小组协作、团队讨论及导师带领情况如何，大家的回答却和上面的有所不同。

生 1：“我们小组讨论还是不积极。没有感受到相互之间是协作的。可能也有合作，但不多。”

生 2：“很多时候都是导师在那说话，大家都不说话。觉得导师分享观点越来越激情，他讲的太密了，说到最后，我虽然想了很多，但到最后都没话可说。”

生 3：“戏剧之夜大家讲述人生藏品时，我当时硬讲出来一个词，是有点尴尬，彼此都想不到藏品，感觉天空不时飞过一片乌鸦。”

生 3：“感觉导师和我们的相处时间比较少，不那么了解我们。我们相处挺融洽，和每个人都能聊上几句，但比理想的差一点，因为没有共同话题。”

生 4：“和其他团队相比，感觉我们不像一个团队，像是被强行凑起来的一堆人。和彼此也很少主动聊天，但会在主动发言的时候互相推诿。其他都没什么比较热闹的时候。好像是把 9 个内向的人硬凑到一起的感觉。”

生 5：“感觉我们私底下还挺好的，话也很多。干正事的时候就一言不发。我在其他社探组的时候，总有人主动调动发言和气氛，和它们一起相处更舒服更开心，到那组就可以自由表达。”

生 6：“导师让我们聚在一起讨论时，感觉我们是在用意念交流。”

生 7：“每次一讨论，我感觉自己大脑非常空白”

之后，我又找到了第八弘慧之家的导师，想了解他眼中的团队是怎样的，以及为何从开始到最终团队协作方面都表现平平。

评：你认为自己的弘慧之家是个怎样的团队？

导：一个不太擅长表达、很自我矛盾以及很聪明的团队。有些同学可能也有很多想法，但不会表达或不敢表达，确实不如我预期的那样，我觉得至少他们在表达上达不到一般水平线。

评：那其中团队协作情况如何呢？

导：蜡烛一样，不点不亮。我觉得他们能够做的更好，每个人身上都有特

定的原因，导致团队协作出了点状况。每个人都在自己的矛盾和困境中，导致团队协作有更深的矛盾，体现在表达和沟通上。比如，我们小组画海报的时候，我一定要把笔端到他们手上、给他们打开盖子才能写。如果我以后的孩子这样，我会很害怕。他们彼此之间不沟通不合作，我和他们也很难完全建立情感链接。

评：那你认为为什么会这样呢？什么样的团队状况是你理想的？

导：想象的匮乏导致他们对基础认知不足、表达能力不足。我印象很深的是，很多人全员大会的时候都弃票，但很多人在会上却不会去表达自己的困惑不解或各种想法。不表达的话，以后社会会包容你吗？他们需要具备完全的自我认知之后，才可以自由选择怎么去做，但是在这个阶段，不太适合想做什么就做什么，想不说话就不说话。

如果团队中有一个像第七弘慧之家的高原同学那样喜欢和我沟通的人，就会变好。我们组的沟通非常失效。一是没有沟通意愿，第二本身就不会沟通。

评：那你认为主要是他们自身的问题，还是你的引导问题呢？

导：我没有找到每个人的位置，他们给我的定位是什么都不想做。我自己的引导或许也有问题，有时候有点没耐心，但我完全懵了，在这种一地鸡毛的情况下不知道怎么带。

评：那你觉得他们身上有哪些优势呢？

导：我说不出来。

评估员反馈：从第八弘慧之家导师口中，我听到同学们的形象多为“扁平化”，不爱表达不会协作成为他们唯一可以言说的特点，也成为他对于带领小组深感无力的源头。而我从其他弘慧之家导师口中听到的同学们，是“立体的”、“丰富的”、“闪光的”，他们也许在团队中不爱表达不想表达，但依然在团队协作中拥有自己的位置、发挥着自己的作用，同时他们的位置也是流动的，如在戏剧之夜时，第二弘慧之家一向沉默寡言、主要承担绘画任务的霄啸，一反常态地主动当起导演和旁白，对整部剧的高完成度有着突出贡献。

同时，营后期对第八弘慧之家的访谈，呈现出“表层氛围松动与深层协作断裂”的矛盾状态，团队在“表达”与“协作”上的困境未得到根本缓解，反而形成了“自我标签化”与“导师消极认知”的双向固化。如第八弘慧之家组员开始和我反复强调他们比较内向不爱表达，营期末，许多组员依旧谈到不爱表达，且组内讨论协作氛围依旧寂静，“像把九个内向的人硬凑在一起”。而弘慧之家导师营期前，面对组内沉默的大多数，选择用“要求”的方式让组内有所回应，但显然效果不理想，营期末导师的态度已变得愈加消极无力，认为组内的成员依旧在表达协作方面存在较大缺陷。营前期学生“需要时间”的潜在期待，演变为后期“我们本就内向”的自我合理化；导师的认知也从“主动纠正”转向“消极归因”。在这种情况下，导师要做的，也许是找出团队每个人优势，且在每个团队协作的契机让他们展现优势，而不仅仅局限于表达力、领导力为他们的优势标准所在。同时给他们充分足够安全充分的表达空间，也允许他们在一些时刻选择不表达，而在一些绽放自我的时刻，导师也要给予充足鼓励。因此，下一节将讨论营点协作氛围较好的团队后面，导师是如何引导与带领的。

### 3.何为“好”的弘慧之家导师

在挚友营的开展过程中，弘慧之家导师扮演着至关重要的角色，其行为模式、教育理念与互动方式，直接决定了团队协作氛围的走向，也影响着学生在营期的成长轨迹与每个细微的改变。本次通过对团队协作氛围优良的弘慧之家导师进行深度访谈，从师生关系构

建、团队引导策略、学生成长关注及自我角色定位等维度，探讨成为“好导师”的重要组成元素、以及导师何以营造弘慧之“家”，为今后导师团队建设及挚友营教育实践提供参考依据。

### 3.1 撕下与建造——第四弘慧之家导师实践观察

在挚友营开展过程中，第四弘慧之家的团队状态始终让人眼前一亮：每次上台展示活动，小组里没有谁独占话筒，每个成员都有专属的发言环节，还会自然默契地将话筒递到下一位伙伴手中；全员大会中，他们也是唯一一组每次都会主动凑到同一排就座的团队，那种“我们是一体”的归属感，在细节里展露无遗。这份独特的团队氛围，总让我忍不住关注背后的引导者——第四弘慧之家的导师。不同于其他导师在课间活动时会离开会场，她总愿意把时间留给孩子们，常常坐在他们身边，和他们聊些轻松的闲天；休息时间志愿者彼此交流时，她口中的话题也几乎离不开组里的孩子，她最常聊和组内小孩相处的细节，包括发现了他们有什么优势与潜力，以及在哪些事情上他们的情绪与行为变化如何。这些藏在交谈里流动的观念，让我真切感受到，她对孩子的关注从不是浮于表面的观察，而是带着耐心与尊重的陪伴，是愿意花时间去发现“标签之下的真实”、帮孩子撕掉自我否定的默默坚持。

我愈发好奇：她究竟是如何搭建起这样有凝聚力的团队？又是怎样引导孩子们在集体中找到自己的位置、慢慢打开心扉？带着这份疑问，在营期末，我找到第四弘慧之家导师，进行了一场深度访谈，希望能探寻这份良好团队协作氛围背后的引导思路。

评：你理想的团队关系是什么样的？

导：我希望像朋友一样，一起哭一起笑，分享喜怒哀乐，什么东西都可以分享。但我也有些犹豫，变成真正的朋友，不仅需要我的努力，还需要他们的边界感。有些学生跟它们关系近了之后，他们就会变得没有边界感。所以我可能需要平衡一下。

评：那认为最后有没有达到这样的理想关系呢？

导：我认为达到了。我希望能给他们鼓励，舒适安全的环境。她们给我写了很多信，说感受到了我的鼓励支持，他们变得更自信的表达。同时我也不会勉强他们去做不喜欢的事情。除了这样的表达，他们看向我的眼神让我很温暖。

评：看到你所带领的弘慧之家团队协作情况一觉很好，其中关键之处是什么呢？

导：关键是我们志愿者的角色。我们不仅要放手让他们去做，还要及时做出一些干预。我比较反对团队中一直出现一个领导者给大家分配任务、总是他表达，我希望每个孩子平等的表达和选择。比如团队前期有个男生会一直分享有时候还会抢话，没有给其他人充分表达的恐惧，所以后面我就会提醒他“你先听别人讲讲看”。营期一开始孩子们彼此有些陌生不太爱表达，没有给我很好的反馈，但如果我们导师无法营造一个安全舒适的团队环境，我觉得随着时间推进会情况越来越差。

我经常能看到，有些小孩和外界给予的评价有所不同，比如他们身上的标签有：内向、不爱说话、胆小，但他们身上是有一些动力或潜力的，要看带领的人能不能发现和鼓励到。而且不要太着急看到变化，这是一个慢慢的过程，看到一点点的进步时，要及时给出正面反馈。我还记得有一位家长在群里说发的照片没看见我家小孩，说她内向胆小应该不怎么参加，但其实不是，她后面有主动竞选监督会长。

评：所以团队内的成员变化还都比较大吗？

导：夏令营刚开始，我心里其实非常忐忑，因为我在团队里问什么都没反应，他们都不说话。团队中只有一个小女孩回应我，感觉大家好像就觉得，我们这里来了个人，仅此而已。但后面，每次开全员大会的时候他们经常表达出我们弘慧之家的人要坐在一起。拆开弘慧之家进行活动时，每个人也都疑问为什

么要拆开。

我们组有个小孩叫向天，课下经常会聊一些湘西文化，但组内分享的时候就变得话很少，有时候我说完他会很小声的讲两声，他说：“我就是不站在台上分享的那种”。但是后来家友会成员他也主动参与竞选。第一天，组内一个小孩跟我说，她不想参加团队挑战赛，不喜欢这样激烈的活动，觉得不适合她，我说没关系，那我们就坐着看看。第一次团队挑战赛的时候我也很忙，急着剪积分，她就在旁边帮我一起很认真地剪积分，情绪也安静下来，不同于之前很急躁的状态。后来我说，你要不要跟我一起送积分，她说想跟我一起去，再后面她还跟我表达对团队挑战赛的想法。到下一次的团队挑战赛，她没有跟我说不想参加，看她那次玩的挺开心挺投入的。

所以还是回到那个问题，这些小孩很爱主动给自己加重这些标签，但每一次看到他们和其他人聊天，或者上台讲话的时候，我就会主动帮他们撕掉这些标签，说你怎么样，多厉害啊，一点不社恐啊。真到后面就会发生实质变化。其实没有什么好与不好，外向与内向。只是有些人从和人接触、自己独处中获取能量。但我会觉得，在我的弘慧之家中，不同的状态是被允许的。

评：你觉得自身在团队中处于什么样的位置？

导：一开始觉得自己是带领者。到中间，自己慢慢退出，我只是他们中的一员，鼓励大家表达和分享。我觉得我们和学校老师不同的点在于，我们陪伴他们，我们给予他们力量，但这很大程度上不是知识层面的。能做到这一点，对于带领人的要求也许很高。

评估员反馈：在挚友营收尾阶段，通过与第四弘慧之家导师的深度访谈，我对“何为好的弘慧之家导师”有了更具象、更深刻的认知。此前观察到的团队默契，在访谈中都找到了清晰的逻辑支撑。在团队引导上，她的理念与实践格外通透。拒绝成员“单一领导者”的团队氛围，坚持让每个孩子平等拥有表达和选择的权利，哪怕营期初期孩子集体沉默，也不急于求成，而是先花心思营造安全环境；

既敢于放手让孩子自主尝试，又能在关键节点及时干预，更会抓住孩子的微小进步给予正面反馈，在她建造起的安全舒适团队空间中，成员慢慢融入集体。这样的“赋能式引导”，让团队协作从“被动配合”变成了“主动参与”。

更难得的是，她总能跳出外界给孩子贴的“内向”“胆小”标签，用敏锐的眼光发现孩子隐藏的潜力，许多被忽略的细节，在她眼里都是闪光点。她还会主动帮孩子撕掉自我否定的标签，用“你一点不社恐”“你很厉害”等等肯定，帮孩子建立自信，这种“看见个体、尊重差异”的态度，让每个孩子都能在团队中找到自己的价值。而她对自我角色的定位，更体现了作为“好”导师的智慧之处——从初期“带领者”慢慢退为“团队一员”，不执着于“权威”角色，而是以“陪伴者”的身份给予孩子非知识层面的支持。她的实践也证明了，真正有效的引导，从来不是单向的灌输与一味的领导，而是用尊重、耐心、陪伴与发现，撕下标签，建造空间，唤醒每个学生内在力量，让团队成为孩子安心蜷缩与勇敢发芽的土壤。

### 3.2 何以为“家”——第二弘慧之家导师实践观察

在永顺营点的观察记录里，“家”的意象始终与第二弘慧之家紧密相连。从开营破冰时，成员如陌生人般各坐一隅，仅导师独自维系气氛的“无家感”；到营中期戏剧之夜，在教室安静暖光下，导师率先袒露令人哽咽的人生故事，成员们随后陆续说出成长痛，将“哥哥打工给妹妹买手机”的故事搬上舞台，彼此眼眶泛红，“初显家温”；再到营末期，导师让赖赖秘密筹备岩岩生日，各个

组员当晚各司其职，让岩岩拥有了一个“最难忘的生日”，而后每个人都直言团队成员早已“宛如家人”。从“凑在一起的个体”到“彼此拥抱的家人”变化，背后是第二弘慧之家导师的践行方式：何以为“家”？不是形式上的聚集，而是让每个成员在尊重中安心、在被看见中自信、在协作中产生联结。此前的观察已定格下“家”的成长片段，以下将通过深度访谈，展现这位导师如何以实践“筑家”，探索弘慧之家成为“家”的关键逻辑。

评：你理想的团队关系是什么样的？

导：我理想的团队关系是平等的相互影响。一方面我在影响团队里的成员，但另一方面，他们也在影响我。很多孩子都很真诚，比如组里有个女孩曾给我写了正反面两张纸，向我倾诉内心想法。

在参与活动之前，我就很清楚不应该特别关注那些表现亮眼或者处于特别边缘的孩子，我觉得应该更多关注中间的孩子。这些中间的孩子身上有很多可以突破的点、不少亮点，还有很大的上升空间。平等的相互影响。我们组内的宇炎，是全场的“显眼包”，总是能调动起全场氛围，表达力也非常强，其他弘慧之家的导师有的很羡慕我组内拥有这样一个“活宝”，但其实我在组内不会就把他定位为“领导者”，他的外向善于表达确实有在影响其他组员，**但我更希望每个人都有自己在团队独特的位置独特的价值。**

评：对于增进组内团队协作，你有做出怎样的行动？

导：我其实做了不少尝试。比如，我会主动男女搭配。外出社谈调查早市时，我会刻意的安排一个男生一个女生为一小组。他们内部会相互影响，他们会互相帮忙。除此之外，戏剧之夜大家会一起商量讨论如何拍戏，每个角色也都自己选角。再比如当晚的人生博物馆，分享自己人生藏品的刚开始，我先呈现了自己的故事，主题是关于勇气，写完一轮后，大家进行一轮分享。虽然最开始分享自己故事时，还没有太深入，但我一直更关注自己分享的故事是否能引导他们也分享自己内心的故事。后来，他们果然开始主动分享自己和家人的故事。最后，我再推动一轮，让所有人都袒露自己最脆弱的地方。而且我们组

特意选择了相对私密的环境开展活动，大家也都平等地坐着。整个过程没有要求大家全写完再一起分享。我担心如果我先把基调定得太死，大家在第二轮、第三轮分享时可能就会改变想法，会限制他们的表达。

评：在团队带领过程中，你和团队成员有发生什么转变吗？

导：最开始的时候，我其实并不知道每个人的优点，后来逐渐发现了他们各自的长处，到最后能越来越充分地发挥他们的优点。现在他们也都在团队里找到了自己的朋友。我的带领方式也经历了“尊重——干预——不干预”的转变：

刚开始我在团队中更多是尊重，因为没找到自己的定位。之前我也问他们，对乡村夏令营的导师还有印象吗，他们说没太有。我意识到自己不应该像乡村训练营一样，把他们当作小孩子看待。长沙拓展营的时候，我当时弘慧之家导师咚咚从不让我干自己不想做的事，好几个活动，我都不太想参与，但咚咚就允许我不参与，这让我很有启发，我也应该要以这样的方式对待学生们。

后面没事儿我就找他们聊天，聊家人聊工作，谈了我的各种想法，他们也在认真倾听。从那天开始，我和他们好像就已经有了团队感，大家有对我的信任，我们内部也有一个共同讨论的话题。

通过戏剧之夜，我发现小洁是团队里的“开心果”，她分享自己人生关键词的时候，大家真的喜笑交加，所以有一次自主沙龙活动，我就让小洁专门组织一个炸金花游戏。从那之后，参与游戏的成员之间关系变得更好了。我看到组内的几个女同学经常一起出现在很多地方。

关于昨天给岩岩过生日时候，我找到了团队讨论时最安静的赖赖，对她关注其实也少了一点。我就跟她商量生日该如何过，一起想办法，也让她负责跟大家说，想特意发挥雨晨在团队中的作用。

最开始我也觉得团队太冷静，每个人是平等分工的，也是慢慢才能看出他们的优点并据此进行分工。最开始我们组也有两个男生，我们小组讨论或者我讲话时他俩总是比较游离，而且他们两个很爱玩手机，所以我就给他们分别安排了活儿，一个负责点人数，一个负责收手机，每次完成任务我也会给很大的正反馈。

所以我的带领方式大概经历了“尊重—干预—不干预”的转变吧，前期以

尊重为主，给他们足够的自由，允许他们各种状态。到了后面，我开始逐渐发现他们的优点，在团队分工协作时也是根据他们的优点，空闲时间我就找他们扯白话，到后期，他们已经可以彼此闲聊很久的天，很多时候我只是在旁边看着给予鼓励的角色，比如戏剧之夜那部剧，几乎就是他们完全自己编排，我的角色也是他们编排的。

评：那在带领团队的过程中，最有成就感的事情是什么？

导：他们内部已经能很好的玩起来，不需要我过多引导介入的时候。听到他们最后说，我们弘慧之家彼此之间早已成为家人的时候，并且无论在活动时还是活动之余，都能彼此默契拉起手，让我很欣慰，我也感觉，我是他们的家人，他们也是彼此的家人。

评估员反馈：回望第二弘慧之家的成长轨迹，从最初的沉默疏离到后来的亲密无间，我终于清晰看到：**这位导师搭建“家”的关键，也许是她不强迫“改变”，只守护“真实”；不追逐“完美”，只看见“独特”。**她不会因为孩子内向就催促他们发言，也不会因为某个孩子活跃就将其捧为“团队领导者”，而是先给所有人“做自己”的空间：允许不爱说话的孩子先当倾听者，允许想尝试的孩子慢慢摸索。就像对待赖赖，她没有因为其沉默就忽略，反而在筹备生日时主动邀请她牵头，让赖赖在“被信任”中找到价值；对待爱玩手机的男生，她没有批评，而是赋予其团队管理职责，用正向反馈唤醒他们参与感。同时，她也总能敏锐捕捉到每个孩子被忽略的闪光点。

最终，第二弘慧之家的“家感”，不是靠热闹的游戏或严格的规则营造的，而是靠导师用耐心种下的“尊重”与“看见”慢慢长成，这也恰恰回答了“何以为家”的主题。**真正的“家”，是让每个成员都能安心停靠，都能找到自己位置、看到自己价值的地方；**

而好的导师，就是那个为孩子们搭建这片“安心之地”、“生长之地”的筑巢者。

## 四、总结与讨论

### 1.项目成效

#### 1.1 学生对职业与家乡文化的认知度显著增强

从前后测对比数据来看，学生对职业与家乡文化的认知深度显著增强。其中，“了解至少 1 种职业所需知识、能力、学历基础”题项，前测平均分为 3.14 分，后测提升至 3.47 分，差值 0.33 分，且  $P<0.001$ ，具备极强统计显著性意义，说明对应的生涯规划一系列丰富的课程活动，以及与志愿者导师的接触，有效填补了学生职业认知空白，帮助他们拓宽了生涯规划视野；“对家乡历史文化、传统习俗的了解程度”题项，前测均分 3.08 分，后测升至 3.30 分，提升 0.22 分 ( $P<0.001$ )，印证社区探索模块切实帮助学生深化了对本土文化的认知，打破对家乡作为“附近”的悬浮状态，使他们对周遭的人事物怀有更大的好奇心与感受力。

#### 1.2 学生在公共表达行为与团队协作意识、参与团体活动的热忱度有了显著提升

挚友夏令营给学生带去了公共议事的新鲜体验，以及团队协作的环境场域。“我有过在团队中主动表达自己的想法的经历”方面的均值提高了从 3.68 分提升至 4.09 分 ( $P<0.001$ )，是所有题项中提升幅度最大的题项之一。“我有过在团队中促使大家达成共识的经历”方面的均值提高了 0.38 分 ( $P<0.001$ )，“我喜欢参与团体活动”方面的均值提高了 0.25 分 ( $P<0.001$ )。由此可见，经过挚友营，学

生更喜欢团队活动的形式，且更倾向于表达自身想法、促进共识达成。同时经过挚友营，学生们对弘慧社体系有了更清晰的认识。后测问卷中，“我很清晰认识到什么事弘慧社”方面的均值提高了0.3分 ( $P < 0.001$ )，具有统计学的显著意义差异。

这一变化背后，正是夏令营搭建的公共议事场景（如弘慧社全员大会、以弘慧之家为单位进行大部分活动）发挥了关键作用，学生在一次次表达与协商中，既突破了“不敢说”的心理障碍，也逐渐理解团队中“协作”“共识”的价值。挚友营既强化了学生的表达与协作意愿，也为其后续融入高中弘慧社、持续参与公共事务奠定了基础。

### 1.3 学生更倾向以多元、包容、共情的心态理解关怀他人、看待问题。

社会情感能力中的共情能力也是挚友营评估的重要参考指标之一。而通过前后测分数变化，挚友营有效促进了参与者共情能力的发展，帮助他们更好地理解、感受他人、以包容多元的视角思考问题思考人际关系，同时增强了社会情感联结。“当在批评某些人前，我会尝试想象如果我是他/她，我的感受会如何”的后测均分从4分提升至4.17分，提升了0.17分 ( $p < 0.001$ )，这表明经历挚友营后，参与者在对待他人前，更倾向于站在对方角度共情感受，共情的主动性与深度显著增强。同时，学生倾听与关怀的意识不断“苏醒”，由共情驱动的积极性行为倾向愈发强烈。“当我看见有人被占了便宜或者被欺负，我会想保护他”提升了从4.05提升至4.12分

( $P < 0.01$ ), 具有统计学意义上极为显著的差异, “当别人遇到一些问题时, 在少数情况下我不太会为他们感到难过”这一反向计分题, 后测平均分从 3.29 分下降至 2.96 分 ( $P < 0.001$ ), 表明学生对他人遇到问题时的共情程度大大加深, 更加能够体会他人的困境并给予关怀。

## 2.项目改进意见

### 2.1 营前着重培训导师对团队协作的引导能力与理念

本次评估观察报告中具体呈现了, 在不同导师的引领下, 对应弘慧之家团队协作、成员氛围差别之大。有些弘慧之家导师能敏锐捕捉学生的优势与固有标签下的潜力, 并及时给予正向反馈, 有的弘慧之家导师拒绝“一人独大”的团队领导者模式, 而是让每位同学都有平等表达与行动的机会, 而有的弘慧之家导师在成员持续不表达不协作的情况下态度日趋消极。最后不同的弘慧之家在导师不同的引导方式与理念下, 呈现出差异化表现。因此, 可以在营前志愿者培训时, 多创造各营点相处及讨论的机会, 围绕弘慧之家导师如何引导以实现更好的团队协作与成员关系, 使各营点进来对齐与理念。同时针对各营点志愿者开展团队协作困境的情景模拟, 比如在“内向学生长期沉默”、“个别学生主导话语权”、“组内大多数同学持续不回应”等可能出现的真实场景, 让同一营点的导师一起模拟应对, 确保每个营点导师团队都能在开营前掌握合适且有成效的引导方式, 为营期创造理想的团队协作、成员氛围打下基础。

## 2.2 强化课程目标的清晰传递与落地支持

从营期实践来看，部分课程仍存在目标模糊、执行偏差的问题。例如弘慧社相关活动的学生满意度（均分 4.29）在所有课程与活动板块满意度板块中相对较低，有学生和志愿者反馈“全员大会动议通过后不知如何行动，也不知谁是行动的主题”、“有些学生的动议有些过分，很难真正落实”、“我们（志愿者）如果没有把他们通过的动议落实，就很打击他们参与的积极性与表达意愿”。因此也许在弘慧社板块，不光要关注具体的流程，还要关注流程结束后，如何落实的问题，以激发同学参与公共议事的热情。

除此之外，社区探索中，部分志愿者表示“不清楚最终行动目标”，导致学生调研偏向“完成任务”而非“解决社区问题”。建议后续项目组针对三大核心板块，细化分阶段课程目标（如弘慧社明确“试运行期—常规运行期”具体任务清单、社区探索提供“问题树—行动策划—成果展示”的分步指南），并在志愿者培训中增加“课程目标与成果落地”相关内容阐释，确保志愿者准确理解目标并有效传递给学生。

## 2.3 完善硬件保障与后勤服务，提升学生体验感

后测问卷显示，学生对住宿（均分 3.63）、餐饮（均分 3.71）的满意度显著低于课程与活动板块，永顺营点学生多次反馈“宿舍蚊虫多”“夜间炎热难以入睡”“餐食种类单一”。受制于县中物质条件，建议后续项目组提前与合作学校沟通，优先改善住宿环境（如配备蚊香、检修空调）；在餐饮上增加水果、清凉饮品等补给，

兼顾营养与口感；同时建立“营期生活反馈通道”，及时响应学生需求，避免因硬件问题影响参与状态。

### 3. 评估局限性

#### 3.1 样本前测分析方法

本次评估因前后测问卷数据处理量较大，为降低数据整理复杂度，最终采用独立样本 T 检验替代理想状态下的配对样本 T 检验。这种方法虽能反映前后测整体分数差异，但无法追踪同一学生在营期内的个体成长轨迹，可能导致对项目成效的判断存在一定偏差。

#### 3.2 评估质性思路的不确定

本次评估虽在前期与项目组敲定质性部分“聚焦学生在团队/小组中的具体互动，形成合作学习的动态过程”的思路，但进入实地观察后，发现相关细节难以确切观察、难以及时在场与难以描述成文。而能更“贴近”、“看见”学生群体，一直是我进行评估工作的着眼点与目的，绝非泛泛地擦肩而过、浅浅地在旁观望，但在挚友营极为压缩的短期时间内，这又是难以实现的。人类学中往往要通过至少数月的田野调查，也许才能确定研究与书写的主题与切入点。于是在迷茫与高压的头脑世界中，我必须努力、反复考量，调整并尽早确定思路，以保证质性评估顺畅有序进行。多次摇摆混沌中选择了其他角度切入，增加了“看见那些个体”、“志愿者引导方式”相关维度的呈现，但这一定程度上影响了评估结论、观察过程的完整性与连贯性。

## 五、附录

### 5.1 项目有效性量表

#### 学生综合素质

维度	条目
学习力-好奇与追问-发现和提出问题的能力	我曾经对于好奇的事情开展过探究
	我会经常与同学探讨自己发现的问题
学习力-生涯认知与追求-自我认知和目标感	我了解过至少 1 种职业需要具备的知识、能力、经验、学历等基础
	我有意识地考虑和选择适合自己的职业发展的方向
	我有自己的梦想
社会力-社会服务-反哺传承	我了解家乡的历史文化、传统习俗、发展情况等
	我愿意为家乡发展做出具体的行动
社会力-团队协作-团队合作	我了解合作与竞争的关系
	我具有团队意识和互助精神

#### 团队协作与公共表达

维度	条目
团队协作与公共表达	我喜欢参与团体活动
	我有过在团队中主动表达自己的想法的经历
	我有过在团队中促使大家达成共识的经历
	在团队做决定时，我更倾向于认为协商和共识是必须的过程
	在团体做决定时，我更倾向于遵从领导者的安排
弘慧社认知与成效	我很清晰认识到什么是弘慧社
	我对弘慧社有归属感
	我很清晰高中阶段在弘慧社会开展的活动
	我通过弘慧社知道了如何设计一场活动

## 社会情感能力——共情能力

维度	条目
观点采择	当在批评某些人前，我会尝试想象如果我是他/她，我的感受会如何
	如果我确信在某些事上我是正确的，我不会花费太多时间听别人的想法
	我偶尔会站在我朋友的角度上想问题来理解我的朋友
	我相信问题都有正反两个观点，并且我会尝试去同时看到这两个观点
	在我下决定之前，我会尝试站在每个人的立场去考虑一下，哪怕他们持有反对立场
共情关注	当我看见有人被占了便宜或者被欺负，我会想要保护他
	对于那些与我相比不幸的人，我经常感到心软和关心
	当别人遇到一些问题时，在少数情况下我不太会为他们感到难过
	别人的不幸通常不会很大程度地困扰我
	我非常容易为我看到的事情而感动

## 5.2 学生问卷数据

### 学生综合素质

问题	前测		后测		显著性
	均值	标准差	均值	标准差	
我曾经对于好奇的事情开展过探究	4.02	0.715	4.14	0.727	0.010
我会经常与同学探讨自己发现的问题	3.87	0.812	4.02	0.806	0.003
我了解过至少 1 种职业需要具备的知识、能力、经验、学历等基础	3.52	0.971	3.85	0.854	<.001
我有意识地考虑和选择适合自己的职业发展的方向	3.78	0.938	3.93	0.864	0.009
我有自己的梦想	4.04	0.957	4.14	0.882	0.067
我了解家乡的历史文化、传统习俗、发展情况等	3.6	0.83	3.82	0.766	<.001
我愿意为家乡发展做出具体的行动	4.22	0.767	4.26	0.731	0.385
我了解合作与竞争的关系	3.98	0.853	4.11	0.752	0.010

我具有团队意识和互助精神	4.27	0.705	4.33	0.672	0.183
--------------	------	-------	------	-------	-------

## 团队协作与公共表达

问题	前测		后测		显著性
	均值	标准差	均值	标准差	
我有过在团队中主动表达自己的想法的经历	3.68	0.965	4.09	0.890	<.001
在团体做决定时，我更倾向于遵从领导者的安排	2.33	0.846	2.51	0.895	0.001
在团队做决定时，我更倾向于认为协商和共识是必须的过程	4.16	0.763	4.25	0.717	0.064
我有过在团队中促使大家达成共识的经历	3.61	0.971	3.99	0.910	<.001
我喜欢参与团体活动	3.69	0.961	3.94	0.909	<.001
我很清晰认识到什么事弘慧社	3.82	0.880	4.12	0.741	<.001
我对弘慧社有归属感	4.24	0.765	4.26	0.729	0.670
我很清晰高中阶段在弘慧社开展的活动	3.76	0.925	3.88	0.871	0.028

## 社会情感能力——共情能力

问题	前测		后测		显著性
	均值	标准差	均值	标准差	
当在批评某些人前，我会尝试想象如果我是他/她，我的感受会如何	4.00	0.753	4.17	0.729	<.001
如果我确信在某些事上我是正确的，我不会花费太多时间听别人的想法	3.05	1.049	2.95	1.099	0.117
我偶尔会站在我朋友的角度上想问题来理解我的朋友	4.11	0.747	4.11	0.715	0.957
我相信问题都有正反两个观点，并且我会尝试去同时看到这两个观点	4.08	0.802	4.18	0.715	0.036
在我下决定之前，我会尝试站在每个人的立场去考虑一下，哪怕他们持有反对立场	3.95	0.772	4.1	0.747	0.002
当我看见有人被占了便宜或者被欺负，我会想要保护他	4.05	0.712	4.17	0.732	0.008
对于那些与我相比不幸的人，我经常 would 会感到心软和关心	4.33	0.667	4.27	0.714	0.215
当别人遇到一些问题时，在少数情况	3.29	1.026	2.96	1.056	<.001

下我不太会为他们感到难过					
别人的不幸通常不会很大程度地困扰我	2.98	0.934	2.89	0.914	0.108
我非常容易为我看到的事情而感动	3.91	0.888	3.95	0.874	0.494

## 学生满意度

问题	均值	标准差
我对营地的整体活动安排感到满意	4.17	0.769
我对餐饮安排感到满意	3.71	1.008
我对住宿环境感到满意	3.63	1.062
我认为活动的强度适中，不会过于疲劳	3.81	0.857
我觉得在此次夏令营中有所收获	4.53	0.63
我在夏令营中从同伴中获得了支持	3.95	0.874
我认为志愿者很好地准备了课程内容	4.52	0.627
我喜欢我所在的弘慧之家	4.50	0.659
我喜欢弘慧社相关活动	4.62	0.648
我喜欢我选择的研讨课	4.29	0.781
我喜欢我选择的社区探索议题	4.44	0.7
社区探索课提升了我对家乡的理解	4.41	0.75
生涯规划系列课程活动（如价值观拍卖会、职业故事游戏、真人图书馆的喜剧之夜等）开拓了我的视野	4.38	0.692
生涯规划系列课程活动让我更加认识自己、了解社会	4.53	0.637