

张俊访谈记录

关键词

公益 性别平等 义务教育 乡村振兴

访谈文字记录

01 公益起点：人民的教育人民办（02:36-13:41）

Giana

今天的益两 300 计划嘉宾是从事性别发展和妇女发展领域的公益人张俊老师。很高兴能够邀请您作为我们今天的嘉宾，在我们的访谈开始前可否请您介绍一下自己。

张俊

我叫张俊。我有两个身份，一个身份是在陕西学前师范学院当老师，还有一个身份是在妇源汇性别发展中心负责运营工作。实际上从教育的角度上来讲，我学的专业是学校教育，我是1985年从陕西师范大学学校教育专业毕业。毕业后被分在教育学院，主要从事成人教育做教学工作，主要是在心理学教研室，那个时候后心理学和教育学还没有完全分开。

大概在2000年，我开始介入到公益的工作中，当时领我进入公益的门是中英甘肃基础教育项目，当时英国政府拿了约1000万英镑来支持甘肃省四个少数民族贫困县的工作，主要是解决少数民族地区孩子们上学的问题，因为当时有很高的辍学率。

我作为学校发展计划的专家，带我入门的是当时我们学校一个中国和比利时政府的学校校长培训项目。当时有外教参与项目，他带着我一起参加了中英甘肃基础教育项目。在这个项目里，让我第一次接触到了很多参与式发展的工作方法，而且让我看到了学校教育不能够局限在教育领域里，它有可能是一个社会问题。当时的口号叫“人民教育人民办”，所以村子里出钱请代课教师，当时有很多代课教师，教学质量是比较弱的。我从那个时候开始接触公益项目，大概在2001年接触到国际计划，当时它才进入到陕西。同时我也做了一些教育咨

询的工作，后来发现越陷越深。我一直是在做兼职，更多是像一个志愿者来帮着国际计划开展。后来开始做顾问，做完顾问的具体项目，又开始管项目。在2006年申请到了福特的奖学金——这个项目专门在国内招募了公益人，让他们去接受更加严格的学术训练。

那个时候我改变了方向，因为以前是学校教育的，教的又是心理学。后来在做农村发展的时候，做教育的时候发现用教育学心理学的方法不能够解决学校的一些社会问题。所以这时候就选择了学习区域和农村发展规划，在泰国的亚洲理工学院学区域和农村发展规划。

学完了以后，我又回到了学校继续从事教学。这时候一些教学的内容也有所改变，比如说儿童社会工作，孩子们的心理健康，社会工作方法，都是跟儿童相关的。后来我在学校里仍然从事教学，但是主业是从事教学工作，其他如行政管理一类的工作基本上不做，因此有更多的时间腾出来做公益的工作。在2014年的时候，我进入妇源汇性别发展中心参与管理工作，所以目前来讲我明年就该学校退休。当时是有一种想法是我从亚洲理工学院学完农村和区域发展规划就直接进入到社会组织里工作，但是学校里还有我的房子，我不能丢掉，而且也到退休的年龄了，家人也不同意，所以我是兼职在做公益。从某种意义上讲，我觉得自己是一个专业的公益人，但不是职业的公益人，但我相信明年开始这可能是我100%的职业。

Giana

感谢张主任向我们介绍了您的公益之路，从怎么样接触到这个公益，一直到发展成专业公益人，甚至可能在明年变成一个职业公益人。从您刚刚的介绍当中，我们了解到您本人已经从事公益有22年的时间了。那么您把您公益之路的起点认为是当年的中英甘肃基础教育项目。在这个时候，您意识到教育问题它其实并不仅仅是一个教育领域的工作，它其实是一个社会问题。我们也非常感兴趣地发现您在这个起点之后，您不间断地去做了一些公益的尝试，甚至是在2006年福特项目的时候，您已经开始用公益人来称呼您自己了。我们想知道您在最早期的公益之路的起点是不是被一件事情或者是一个社会问题抓住了，因此决定了您不间断地去从事公益活动？

张俊

我想从中英甘肃基础教育项目说起，因为当时我主要停留在学术层面，做了一

些研究工作。然后，在中英甘肃基础教育项目时，我当时主要参与学校管理模块。甘肃基础教育项目有很重要一个目标是降低辍学率。当时，我如果没记错的话，辍学率能够达到40%到60%。而且在宁夏回族自治区，比如在东乡县、积石山县、和政县、康乐县，这四个县基本上都是少数民族地区县，首先辍学的都是女孩。

所以当我们在参与这个项目时，我参与的主要模块是通过参与式工作方法来做学校发展规划。口号不是“人民教育人民办”吗？那么就让所有的利益相关群体一起加入来进行学校发展规划，改进学校的教学、改进学校的管理、提升孩子们的入学率。使用了很多的方法，但有些方法不一定有效。

举一个很简单的例子，为了鼓励孩子们入学，比如说在东乡县缺水，然后就会告诉孩子和家长，如果孩子来上学，就会送你一瓶矿泉水。后来发现辍学率没有降低，反而增加了。为什么呢？上学的没有发到矿泉水，不上学的有矿泉水，所以上学的孩子也都回家了。所以的确那是缺水的地方，但是用这种方式来奖励孩子们上学不是这么回事。

还有一个问题，回族有些少数民族地区有订娃娃亲的习俗，如果孩子特别是女童辍学在家，那么到了初中阶段就有可能早早地嫁人，成了童婚。所以从这个事情上来讲，这个项目给我很深的感触。这跟我们在西安市看到的那么多孩子入学，很幸福地上学完全不一样。第二件事是在中英甘肃基础教育项目里，我们在制定学校发展计划时，另一个现象是项目邀请了许多来自英国的专家。我还与一个名为性别工作组的专家组合作。项目专门邀请了性别问题专家从社会性别角度来看辍学的原因。特别是为什么女童辍学比男童更多？为什么女童辍学回家以后就有可能成为童婚？所以项目是希望通过性别分析找出辍学的原因。当然，我们也有国内的专家，如北京师范大学的郑新蓉教授和北京大学王蓉教授，两位教授都是做教育公平的。所以我的感触很深，这是我第一次接触到性别平等，而且从社会性别的概念来看教育问题。我作为一名教育专业的学生应该一直把这件事做下来，特别是在贫困地区。这也是我进行公益的起点。我大概是在1999年开始介入中英基础教育项目的，介入以后，国际计划在陕西也有了项目办公室。

后来我发现还有一种不同于政府自上而下的方式来解决社会问题，那就是以公益组织NGO来解决问题。所以我很感兴趣参与更多的社会实践。以往，在学校里更多的是做研究、发问卷、收集数据、分析、写文章。但是，参与式的工作方法使我们能够将所有利益相关者聚集在一起，审视他们的需求和问题，以及解决方案更多的是参与式的工作方法。所以我认为，正是通过这件事，我们

应该解决儿童教育公平的问题；在解决教育公平时要考虑到性别因素。

Giana

您的分享让我感受到很多公益人在从事公益的第一步往往就是看见。我们生活在大城市，所以我们去的地方与所在地的经济发展不同时，我们就会看到一些社会问题。当您意识到西安的教育场景与参与程度，和这贫困山区儿童，特别是女童的教育接触程度是不一样的时候，您是怎么感受到所有的利益相关方群体要一起去参与去解决这个问题的？因为我认为每一个社会问题的产生，一定不是通过付钱或者鼓动孩子的家里人就可以解决的。社会问题是需要动员各利益相关方以参与式去解决问题。那么在此过程中，我们很想知道您为什么把自己定位成利益相关方或者是相关方的一员？为什么你认为你有责任参与这项工作来解决这个问题，特别是我们在西安的工作？事实上，西安是一个教育非常发达的地方。那么，你为什么认为自己是负责任参与山区的教育情况的改变呢？

张俊

因为另一个场景，比如当我们在国际化领域担任教育顾问时，我会经常下乡到山里去，这给我留下了很深的印象。经过一天的步行，我们进入到一个村子里，入户跟老汉聊天时，他的女儿放学回来了，女孩放下书包就赶着牛进山里放牛去了。这个场景让人很难忘，因为在城市里孩子们放学后可能会和伙伴们去玩。然而，这个小学四年级的小女孩要撵的那头牛往山中走，这对这些孩子来讲太不容易。

另外一个场景是，在西乡（位于陕西省西部）援建由资助人给孩子们捐赠的校舍时，我们当时去学校时正是冬天，学校没有取暖的设备，孩子们的手都冻裂了。每个孩子拿着一个罐头盒子，里面放了几个木炭，捂着在上课。城里的孩子跟山区的孩子真的有天壤之别。还有一个场景，在淳化县（位于陕西省中部）看到孩子们放学，由小到大排成一队，二三十个孩子唱着歌走出破败的小学窑洞，当时就觉得这些孩子从小拥有公平受教育的机会跟城里的孩子有着天地间的差距，我们应该帮助这些孩子。否则，这些孩子跟其父母一样，无法摆脱贫困。后来，我们发现这些孩子的贫困有时候是在机会上的贫困，正是因为山里的孩子没有机会，所以要给他们创造更多的机会。这些感受到的场景让我觉得自己应该坚持下来。此外，还有爱心人士的捐赠帮助我们，实际上这是一个很幸福的过程，它并不是一份工作；特别是能给孩子们带来变化的时候，特别有

成就感。

02 从性别视角看待社会问题 (18:12-30:44)

Giana

说到接受捐赠，我们了解到我们妇源汇性别发展中心的使命之一是扎根社区，推动农村妇女的发展。那么您认为多大程度上使命的达成与您认为需要解决的社会问题相关？这可能大到您提及的社会性别问题，小到我们解决或者是能够去创造更多的机会，能够更多的把公平和资源带到贫困的山区。您觉得这个很大的使命愿景，它在实现的过程中会解决您所提到的社会问题吗？

张俊

我一开始接触到的中英基础教育项目主要回应的是辍学问题。那个时候我开始接触到性别，特别是社会性别。后来在国际化做顾问的时候，也有一个发现——如果想拿到国际的项目，必须要用参与式的工作方法。第二个发现是对性别要有敏感的意识，如果数据不分性别，那么很难拿到项目，也就是说性别平等是做国际发展项目的一个原则。而且在国际化工作的时候，整个组织的价值取向也是性别平等。妇源汇性别发展中心的前身是在1986年成立的陕西省妇女理论婚姻家庭研究会，当时研究会的创始人是高小贤老师，她是以前陕西省妇联政策研究室的主任，一直在进行妇女以及婚姻家庭的研究。成立的主要原因是想解决一些妇联解决不了的问题，重点领域在家庭暴力、农村妇女发展、法律援助、提供电话热线等等，能够更加直接地为妇女提供服务。

另外，第四届世界妇女大会（95世妇会）在北京召开，并发表了《北京宣言》。当时，高小贤老师发现了以一种非政府组织的方式来做发展，尤其是妇女发展。所以在那时起，妇女理论婚姻家庭研究会就做了很多国际项目。那么妇源汇是怎么成立的呢？它是从2008年汶川地震以后——中国公益社会组织井喷式发展的时期，妇源汇从妇女理论婚姻家庭研究会中分离了出来，但是我们用的是一个共同的愿景和使命——扎根社区，从而推动妇女发展，这也被定位为当时中国的一个社会问题。

当时要解决的问题之一是可持续发展和反贫困。所以我们想一想95世妇会以后，国家就开始有扶贫攻坚计划，一直都在关注是扶贫，然后再到精准扶贫。从扶

贫到乡村振兴，一路走来就是要解决反贫困的问题。我们还发现70%的贫困人口是妇女，所以我们所说的“扎根社区”是在社区中解决社区问题。

二是推动农村妇女的发展。不管是国家还是作为一个社会组织都应该有责任去解决当时农村的贫困问题。所以我非常认同使命定位于解决公平和不公平，首先就是男女平等。我们以前在解决社会公平问题时，用马克思的阶级分析法来分析社会不公平。为什么呢？因为私有制。为什么有私有制？因为有剥削阶级，有了剥削阶级便有无产阶级，有资产阶级，有地主和农民。经过这样的分析，为了促进公平，要消灭剥削阶级。

但实际上，我们用性别的方法来分析从而发现公平和不公平，以及男女之间的不平等。因为人一出生，不是先问阶级，是生了地主还是生了农民？问的一定是孩子的性别。所以从这个角度来讲，我开始接触到用社会性别的方法来分析不平等的原因。

比如马克思的妇女解放运动是采用阶级分析法，认为造成不平等的原因是私有制。那么我们都知道解放后，国家消灭了私有制，公私合营，没有资本家也没有地主。但是为什么仍然有男女不平等的现象？为什么妇女仍然被歧视？仍然有很多妇女被压迫的问题？所以这里不能用阶级方法来分析。后来我们尝试着探索其他的分析方法，比如性别的方法，摩赛的分析方法，哈佛的分析方法，用这些方法来分析这种社会上的不平等现象。所以从这个角度来看，推动农村妇女发展的本质是关注那些弱势的人群，而弱势里的弱势就是妇女。所以我们现在所有的项目里，都要将男女分开讨论。即使在弱势人群里，还是要分男女，分析他们的资源配置，分析他们的权利关系，找到不平等的原因后去干预。

Giana

我们注意到您提到了社会性别以及性别意识，我们也了解到gds的名称其实叫做性别发展中心。您是怎么看待性别发展与妇女发展之间的关系？它是一个阶段吗？或者说它是一个路径？或者说它是在实现性别发展过程当中的一部分？从您现在的工作的聚焦来看，您觉得您现在聚焦的是解决当中哪一个细分的社会问题？

张俊

因为咱们国家的党都是按照马克思的理论走下来的，因此在讨论妇女发展时，更多的是以马克思的妇女解放理论，认为私有制是导致性别不平等的一个根源，因此要消灭私有制。包括我们也注意到我党在延安时期以及刚解放的时候，颁

布的第一部法律——《婚姻法》是关注妇女的，参考的也是马克思的妇女解放理论，所以那个时候我们更多强调的是男女平等。国家仍然是二元论者，但是这个时候我们发现有些东西不是男女平等的问题，还有一些跟性别相关。男女平等更多地是从生理性别的角度来解释这种平等；社会性别则是用 gender 的分析方法来看平等。

所以从这个角度上来讲，我想举一个例子，当我们讨论妇女平等以及性别平等的时候，如果讨论妇女的平等，那就把妇女放在了弱势的地位，承认她先天的不平等。但是我们也会发现，如果从性别平等的角度来看，有些问题并不是纯粹女性的问题，实际上还有男性的问题。那么怎么去提高男性对于性别的敏感以及性别不平等的意识？另外，当我们说性别平等的时候，不一定只是针对女性，也可能是针对男性。举个很简单的例子，我们提到性别平等的项目，所有的项目都是针对女性展开的，如女童助学金，春蕾计划，母亲水窖供水工程等等，这些项目是能满足这些女性的现实需求，但是反而又强化了什么？性别的刻板印象。

前面也提到，我们最早的项目是与女童辍学相关的。后来，当我作为教育顾问去菲律宾与当地的教育顾问开会时，我发现他们的项目专注于男童辍学，不是女童辍学。为什么？因为菲律宾的女佣受过良好的教育并且英语水平非常好。当她出去做菲佣时，收入很高，反而没有人要请菲律宾的男佣了。所以这些男孩子觉着姐姐妹妹工作后给家里寄了很多的钱，那么自己就不必要工作了，所以辍学了。女孩受的教育越好，越能够出去赚很多钱。而男孩就没有这种机会，那就只能在家里等着姐姐妹妹把钱寄回来。所以他们没事就弹吉唱歌，也不用再去上学。因此他们所做的性别平等项目是预防男童辍学。

实际上对男孩来讲是不公平的，每个人都有受教育的权利，但因为这样的文化制度以及经济安排让他辍学了。所以这个时候，从性别的方法来分析，某种制度和文化不仅对女性不公平，有可能对男孩也是不公平的。后来当我在2015年进行新项目时，依旧发现辍学问题的存在。已经有义务教育法，规定儿童必须要完成九年义务教育的情况下，宁夏的少数民族地区仍然有很高的辍学率，而且辍学的孩子中男孩比女孩多。

在回族地区，一种是孩子从小定娃娃亲，还有一种是小学没辍学却在初一特别初二达到了辍学高峰，而且很多是男孩辍学。为什么？辍学的原因主要是初二的男孩要出去打工挣钱，孩子们觉得继续考高中上大学对他的用处不大，不如直接去拉面馆拉面。所以那个时候，我们发现辍学的男孩比女孩要多一倍。在1999年做中英甘肃项目时，辍学的女孩比男孩多；到了2014、2015年，当我在

宁夏做辍学项目时，反而是辍学的男孩比女孩多。家长认为男孩皮实，出去打工更放心，女孩有可能被欺负，所以这是一个新的情况变化。但是当我们做分析的时候，男女分析和社会性别分析还是有一些差异的，社会性别的分析更多是从社会的文化和制度上来分析不平等的原因，男女的性别平等分析会偏重生理上的性别差异。

03 有效公益：晏阳初带来的启示 (30:44-49:07)

Giana

在您多年的公益活动当中，我们知道公益它要坚持下来是需要一个比较坚实的使命和坚韧的想法。那么在这么多年里，您有没有遇到过一件事，或者是能够让您意识到您所做的事情正在带来改变，或者说是切实地认为您在做的这些公益活动是有可能带来改变，或者有可能实质性解决了某些社会问题的？

张俊

感触最深的还是在国际计划做教育顾问的时候，当时国际的发展界都强调参与式工作方法。当时在国际化菲律宾的首席代表Sandy到我们这边来做培训。我就问他，你们的参与式工作方法的理论来源于哪里？非常有趣，他说理论来源是来自你们中国人。我们现在所说的参与式方法，很多人仍然认为这是西方的话语。但是这个菲律宾的顾问他告诉我是来自于中国。

后来我问这个人是谁，他说了一个名字叫晏阳初。我是在大学接触到晏阳初的。中国近代教育史讲到过晏阳初，他是平民教育家和乡村建设家，他认为中国的问题是“愚、贫、弱、私”，所以他先从“愚”开始。所以这个故事我在大学里接触过，但是我没有想到在大学教科书里是没有提到晏阳初在菲律宾是怎么工作的。

后来这位菲律宾顾问告诉我晏阳初在菲律宾创立了一个平民教育学院，采用了很多参与式的工具和方法。在东南亚地区用的很多参与式的工作方法都是大家在评教学学院里头受过训练学到的。我们自己不知道，以为参与式工作方法是西方的理论、西方发展的话语。实际上它就是晏阳初最早在中国，解决中国社会问题时提出来的解决方案，即“愚、贫、弱、私”。实际上后面还有一个他当时看的中国社会问题——“散”，实际上他看的问题叫“愚、贫、弱、私、

散”。我们都知道那个时候解决中国社会问题有晏阳初的平民教育、梁漱溟的乡村建设、共产党的“农村包围城市”土地革命。

当时有这么多种不同的解决方案，谁成功了？共产党成功了。成功的秘诀在哪里？就是从“愚、贫、弱、私、散”开始，我认为共产党首先解决了中国农村的“散”的问题，为了土地和农民的权益，它把中国的农民组织了起来。所以我党有很强的纪律性和组织性。

当解决了“散”的问题后，再解决什么？“愚”的问题，扫盲。新中国成立后颁布的第一部法律是《婚姻法》，然后再谈妇女的解放。先解决“愚”的问题，然后再解决“贫”的问题。现在，我们中国人说要强起来，是解决“弱”的问题。

还有一个“私”的问题，随着改革开放，以前的公有制大锅饭被打破了，但大家越来越关注私利，而公共的利益大家不仅不考虑，反而是谁占得便宜多谁好，所以从这一点上来反思，我们用参与式的工作方法解决中国农村解决贫困问题的时候，实际上有时候会忽略“散”的问题，就是先把这些农民弱势群体组织起来，这一点正好是我党工作的强项。所以我们看一下中国解决扶贫的问题，至少从政治的目标上来讲，党的组织性纪律性太强大了，因为它先解决了组织性纪律性，解决了“散”的问题以后，把大家组织起来实践参与式法。

所以从这个角度上来讲，Sandy的那番话带来的思考，让我能够坚持这么多年的公益。晏阳初在中国没有实践成的东西，在菲律宾成功了，但是现在把它再返回来在中国进行实践，那一定是什么？从我们党的工作来讲，先解决的问题是“散”，然后再去解决其他的问题，所以要根据我国的国情，对“愚、贫、弱、私、散”进行轻重缓急的排序。我现在做项目更加关注的是要让项目在党的领导下进行，没有组织和纪律性是很难解决问题的，顶多可以叫慈善。我一直认为自己是一名发展工作者，而不是做慈善救助，做发展意味着什么？要改变。当我第一次接触参与式方法时，我觉得特别的美好，后来发现在农村里，当有一笔外来的资源的支持下能做成一些事，但是项目一旦结束，事情就无法继续下去了。为什么？因为政府不买单，公益的私人的老板、捐赠者、基金会能助力于做成一些事，但是这是不可持续的。所以，给我印象比较深的就是Sandy提到的晏阳初的故事。或许很多人到西方的大学里研究过发展学，以为那是西方的理论，但实际上追究起来这来自于五四运动前后。那时候社会上出现了各种不同的解决方案，只不过晏阳初是出口又转内销的故事。

Giana

您刚刚说得特别引人入胜，我觉得都把题给点了，“愚、贫、弱、私、散”只包括了最近一直被讨论到的“从私到公”，也包括民政部之前也提到的“可持续公益”，它事实就是发展到改变的过程。其次，可持续公益是一个 public interest（公共利益），所以会把很多东西揉在里面。就像您刚刚提到的一些捐赠人为什么要在社会越发关注私利的过程中把公共的视角放在里面，这其实是特别有意思的可持续公益的发展路径，非常顺理成章。您在从事现在的公益领域的时候，有没有遇到过一些困难？您会觉得超过自己的能力或者对于很难改变现状而感受到消极无力呢？

张俊

讲一个故事，当我进入妇源汇后就想做一些项目。当时正好我们福特基金会的同伴群里有一位项目官员何进，快要退休了。何老师说退休前手里有一些钱，想帮助福特的同伴们做一些事，数额不高，五万美元，你（张俊）看一下能在陕西做点什么事？我问期望值是什么呢？何老师说既然你现在是在 NGO 里，那就想想可以为陕西的社会组织做点什么事。我的第一反应是为社会组织提供能力建设的培训，这些社会组织要钱没钱，要人没人，要事也说不清大家要怎么来帮他们。

后来我就写了一份小项目建议书，要想解决社会组织的问题——能力建设，我们马上想到培训。培训什么？如果社会组织不会写项目建议书，那我们就提供写项目建议书的培训；如果不会分析问题，那就教逻辑框架，教方法；没有性别的视角，那么就培训性别视角；不知道早前，那么就告诉组织们怎么去筹款。以前福特也和温洛克合作过，因此我想给这些社会组织提供一些培训。政府也有，政府要给社会组织评级，3A、4A、5A，我记得很清楚，当时要 1000 分。当时何进老师说，做项目要三点一线——有问题，有目标，有成功指标。我说是社会组织能力太低，那就给他做培训；目标是让这些社会组织能达到政府的标准；成功指标是让他们达到 3A、4A、5A。看似我已经找到三点一线了，于是写完项目建议书后就交给了福德基金会。

何老师提出了一个问题——医生能治病，病人的病就一定能好吗？也就是说没医院就建医院，没医生就培养医生，当你培养的医生都能治病的时候，病人的病就会好吗？何老这一句话弄得我特别无助，觉得自己的能力出现了问题，还出国系统地学习过（由福特基金会支持），回来写了这么一个项目建议书。这个项目建议书中项目集中，有大量的调研，也有社会组织能力的分析。最后因为这一句话就把项目就给否定了，特别的无助。

遇到了这种问题，按照何老师的做法，虽然也按照他的要求三点一线了，但是没有找对问题。后来就去找问题，当时也学了树的方法、发展的方法、参与式方法，社会组织做调研。忙活了半天，就这一句话搭了沟里了。所以最后，就去找“病人”。

这又回到了我一开始做的公益——做辍学的项目。当时我们在宁夏也有一位福特的学友，ta正好在村子里做书记，挂职书记，ta还是妇联的人。ta发现只要是领导到社区来检查工作，就发现女孩在家里抱孩子抱弟弟没去上学，都会马上打电话问妇联，为什么女孩没上学？后来发现孩子辍学的问题，特别是女孩辍学，特别在少数民族地区。这个时候我就把问题仍然锁定在辍学上。

那么在做问题分析的时候，我们发现政府有很大的力度，比如九年义务教育，政府甚至有指标。比如在宁夏，小学辍学率要归零。比如说初中的辍学率，城市里要控制在2%以下，农村里控制在2.5%以下。而教育部当时的规定是辍学率必须控制在3%以下。你就会发现，当要控制在2.5%以下的时候，校长们都可以控制在2.5%以下，比如说这个孩子转学了，那个孩子休学了，反正他有各种办法控制。实际上你会发现，如果做政策分析的话，这个政策上本身就有漏洞。因为按照《义务教育法》，是一个不能少，孩子们都得完成九年义务教育。但是当你说控制在2.5%以下或者3%以下的时候，实际上是默认允许他们辍学的，特别是针对残疾的、有心智障碍的、有学习适应不良的孩子来讲，辍学就辍学了，也不会再有任何措施，反正按照正态分布来讲，也是控制在2.5%以下或者3%以下的。

后来我就想一想，这个项目围绕一个社会问题，比如说辍学的问题，大家来找解决方案。这个时候就要分析辍学原因。我们一直认为孩子辍学是因贫辍学，后来看教育部教育厅的文件，辍学控制在3%以下，绝对没问题。但是当时我在国家统计局出的《中国农村贫困监测报告》里发现了对于辍学原因的分析。第一位原因不是经济原因，是个人原因，如果没记错的，大概占47%。除此之外，经济原因占8%，还有2%的其他原因。所以这个时候我们会分析什么是个人原因，往下分析后针对辍学重新修改了项目。让社会组织通过解决辍学这一社会问题，让组织的能力得到成长。首先社会组织要学会分析问题，找对问题。然后再谈解决方案，一定要对症下药。比如由于经济原因辍学的，那我们会给助学金，但是我们修改了给助学金的方式，创新的点在——有条件现金转移支付。举个例子，以前因为贫困，那么组织就资助资金助力孩子去上学。那现在来讲，要上完第一年，组织再给助学金，是有一定条件的。或者是成绩必须达到什么标准，才发放助学金。这会给孩子们一种“助学金是自己挣来的，而不

是看我可怜才给我”的感觉。所以针对经济原因而辍学，我们采取有条件现金转移支付去帮助孩子们。针对个人原因，我们用了两个药方。

第一个是职业生涯规划，比如想去打工，想去做拉面，那请告诉我做拉面需要哪些职业的技能？一个是硬技能，除了有拉面的技能还要有软技能。你的人格，你跟不同的人沟通、你的人际关系、你的团队精神、你的性格这些东西都跟未来的职业是相关的，甚至通过职业还有生涯规划。你要娶媳妇，根据现在的工作收入能娶到什么媳妇。从这个角度上来讲，通过让孩子看未来能让他们在学校多留一段时间。然后针对已经辍学的孩子，我们当时用的是心理学的焦点治疗，属于积极心理学的一部分，焦点治疗也是看未来。不要老是想着过去心理中的黑暗，一般我们做问题分析都是用问题树，一层一层往下探索，越找会越黑会越难受。那我们现在就是要忘掉过去，因为无法改变过去，但可以改变未来。

所以通过焦点治疗，让孩子看到自身的亮点，放大亮点后让他们回归学校。通过这样的项目设计，再去带领团队。先找对“病人”——把这些辍学的孩子们找到，然后在分析“病人”得了什么“病”、需要哪些技能、如何配置资源。我还发现当找对了问题，很容易得到资金的支持，这个5万美元的项目在2011年做完后，又得到了东亚银行和瑞士银行基金会的支持。得到了越来越多支持，目前这个项目在和扶贫基金会合作，名叫乡村振兴，这个基金会合作就是说要和乡村发展基金会合作。所以从这个角度上来看，当你感到无助时，可以改变传统做项目的思路。按爱因斯坦说的，不能用提出问题的思维去解决问题，不能一提“能力建设”就是要做培训，要以问题为导向，跳出来思考。

04 公益本土化仍然有待探索 (49:07-01:02:26)

Giana

自您的职业生涯开始，您致力于解决的一些社会问题。从您刚才讨论的过程中，我们可以非常深刻地感受到您不停地思考，不停地摸索，不停地尝试，包括在理论上不停地扩充，以及在实践上不断地丰富自己的感受和思想变化。到现在您觉得在致力于解决的社会问题的过程中，有多大程度得到了解决？或者您认为解决某个社会问题的过程有几个阶段且现在它是处在哪一个阶段呢？

张俊

一开始我们叫 NGO，现在都统一叫社会组织，为什么我喜欢在社会组织里工作呢？因为一开始我是把 NGO 当成一个解决办法，但是我们现在来看我们现在的的环境，大家都认为 NGO、公民社会是一个社会问题，我们甚至连 NGO 都不叫，我们叫社会组织。那这到底是一个问题还是一个解决办法？我以前一直在纠结这个问题，本来是想解决社会问题的，最后成了问题，让别人来解决你。所以就从这一点反思来讲，后来也就发现比如我们妇源汇在愿景与使命中提到要促进公民社会的发展，而且按照宣传部门内部的一些要求来讲，不允许提公民社会，所以在报纸刊物上是不提公民社会的，但是我们机构还用公民社会这个词，那么说明这是不适合于中国的土壤的。所以我们正在准备给理事会提建议，可能会改成“公民责任”。

因为公民社会的衡量指标是 NGO 的数量。目前有两个污名化，一想起 NGO 就会想到颜色革命，那 NGO 是一个社会问题，一定会被解决掉。

第二个污名化——“性别污名化”跟我们的愿景使命也有关系。一说性别就想到女权主义、男女的对立、me too 运动，这不又成了一个社会问题了吗？本来社会性别项目想促进社会公平，想成为一个解决方案，现在又成了社会问题了，所以这两条我们机构都沾上了，日子很不好过。刚才你的问题是社会问题是什么？我们一直以为 NGO 是一个解决方案，那么要解决的社会问题又是什么？有时候我们不清楚，不清楚就反而会让自己成为社会问题，如性别社会性别被污名化、NGO 被污名化，有口难辩。

但是你要问现在解决到哪一步了呢？至少大家现在能看到它是一个问题，把问题找到了，这个问题就解决一半了。所以我觉得是解决到一半了，也可能还没到一半。大家再继续讨论，比如 NGO 是问题还是解决办法？性别女权主义是问题还是解决办法？女权主义跟性别平等，男女平等是一样的吗？性少数群体算不算在我们服务的群体中？LGBT 是性二元还是性多元？大家还在持续讨论这个问题，当未来的某一天将问题讨论清楚了，这个问题就解决一半了。

所以在公益行业里，要搞清楚，NGO 是问题还是解决办法？我觉得是解决办法，社会的多元是肯定的，作为 NGO 是让公民自己承担责任。我们比如在精准扶贫的时候，那些贫困户们不是项目要发展，是你要我发展你让我脱贫，所以我不用负责的。对不对？你让我脱贫那就行了，该给找工作的，你找这个工作不合适，我还不要，也就是说它不是发展的主体。那我们说不管在性别还在 NGO 里，我们更多的强调是什么。

所谓的参与，是让你要帮助的那个人成为发展的主体，比如妇女是发展的主体，

孩子是发展的主体，他们需要对自己的行为负责，从而发生改变，而不是直接告诉他们要改变。

虽然目前对性别、对 NGO 是有污名化的倾向，但是问题已经挑出来了。如果是问题，那也清楚，比如说党和政府要解决你。而如果是解决方案，要清楚想解决社会什么问题，怎么去承担责任，而不是鼓励跟政府对立、男女对立、性少数群体跟多数对立，这样是不可取的。

从这个角度上来讲，从解决性别平等的角度来看，我觉得是进行到一半了。从政府的角度来看，政府也关注群团组织去四化——机关化、行政化、贵族化、娱乐化，这本身就是解决群团组织的问题，那实际上也是在解决社会组织问题。我们社会组织做大了也会形成化、娱乐化、贵族化。

我们做发展的过程中也养了发展的贵族，有些较大牌的基金会也在养贵族，有些社会组织做到一定程度也会成为发展的贵族。那么现在不管是政府看群团组织四化的问题，还是社会组织，只要看到了问题就要解决。所以还是那句话，把问题找对了，这个问题就解决一半了，还在路上。

Giana

这个让我特别有感触，我觉得有机会一定要到西安跟张老师坐下聊一聊。因为我是从 2006 年开始做公益志愿者，那个时候算是公益的发展期，到 2012 年开始全职做公益，在这个过程中我发现有些时候意识形态以及一些沟通会把你变成一个问题，包括刻板印象，与事件关联的一些东西。

我觉得作为这么多年的公益人来说，这是非常有体会的。从目前的社会来说，更多的人是从事经济活动，但对于公益来说，要解决一个社会问题其实是目标性很长的事情，像是人生长河中的事情。我想问您作为公益前辈，您是怎么看待在公益领域的职业规划的？您会鼓励大家来做这行吗？

张俊

实际上在我们的机构里，有时候大家也会讨论到这样的问题。这又回到我们一开始讨论的“愚、贫、弱、私、散”这个问题。这五个社会问题里，中国共产党先解决的是“散”的问题，也就是说我党有强大的组织力还有纪律性。所以当我们在做项目的时候，肯定是服从党的领导，中国特色的社会主义就是党的领导。那么你在解决这些社会问题的时候，要保证你看到的问题和我党看到的问题应该在一条线上。为什么机构会加强党建，党建能助力于跟现实的社会问题结合起来，甚至我们鼓励很多的党员去做志愿者，也可以带着党徽去做志愿

者。所以从这个角度上来看，首先是加强党的领导，实际上更多的是思想意识上的领导。

再一个是话语的表达不同，尽管可能描述的事情是同一个。比如像我，虽然是在泰国的亚洲理工学院读的书，但整个学校的学术训练体系是西方的学术话语体系，西方的学术话语体系跟我们国家、党和政府的话语体系是不一样的。在我们说社会组织时，西方说的是NGO、NPO，那这两个词语和社会组织是相同的吗？有时候，认真反思，不一定是同一个东西。

不同国家的法律和制度是不一样的，比如中国的制度跟美国的制度是完全不一样的。那我们就是党的完全领导，你资本家做得不好，党会收拾你，但美国那是资本家收拾它的两党，这两种制度不一样。把美国的话语搬过来，那显然会水土不服。在这种情况下，那我会要求我们的员工，比如在给境外的NGO或者基金会申请他们的项目的时候，将他们的英文的话语体系翻译成中文时，那有可能非政府组织管理办公室或者主管单位会不通过这个项目。

因为如果完全是西方的话语体系，在中国是会水土不服的。但是你把中国本土的内容翻译成英文的话，外国人因为不了解中国的政治制度、文化制度所以也不一定看得懂，所以我会要求我们的员工在给境外NGO或者基金会申请他们的项目时，要做大量的解释工作，学会发生化学反应。

在写一个项目建议书时，当你在说“参与式”、“赋权”、“公民社会”的时候，那你是不是可以把词语本土化？我党走的是群众路线，群众中来，群众中去，这都是毛主席教导我们的，所以你要用这种话语来表达。但是这种话语跟“参与式”、“赋权”等等怎么再结合，会不会发生新的化学反应？有时候我自己都吃不准。但的确两种话语在中国的实践，实际上我认为所谓的“发展的本土化”，就是在中国的实践中，又生成了一个新的做法，也可能这个新做法能像“一带一路”一样未来能走出去。所以我们在想往这个方向去做尝试。所以目前在这个阶段，有时候会很纠结，但是我们会鼓励大家不能为了拿到资金，完全用西方的话语。

最后翻译过来，报给主管单位肯定是批不了的。但是用地方的话语，又怎么把它变成英文表达，让基金会也能明白？就刚才举的参与式赋权，那我就群众中来，群众中去。然后那个话又该怎么翻译，让他也能明白。但是那个还是我党在解放的前甚至解放的50年代的时候经常使用的这种工作方法对吧？行政路线，党的三大法宝。但是这些东西，有时候我党自己有时候掌握了政权以后，有可能就会忘掉一些群众工作的方法。那么我们是不是能把它重新提炼出来？就是新的时代里头我们仍然是走群众路线。那么我怎么群众中来，怎么群众路

中去。那么我是不是可以用一些可操作的工具方法，以前选举是豆子，那我现在是两两对比法，两两排序法，是不是能把这些东西再升一格来做社区的发展？其实我觉得仍然是有机会的，我们正在往这个方向做尝试。

05 想大事做小事，有理想有热心 (01:02:26-01:07:15)

Giana

太好了。听到您最后的一个总结，就是我们仍然是有机会的，听起来是非常非常的积极。今天在线上的也有一位我们的志愿者，他也是一名公益新人，chenxi 他也想借这个机会向我们的公益老前辈张俊老师请教。

陈茜

因为我自身相当于是一位青年公益人，从毕业之后误打误撞进入了这个领域。我们在做的访谈其实更多地面向对公益领域感兴趣的人。所以我想了解一下，从您自身的经历，包括您接触的公益人来说，您有什么想和可能想要从事公益行业的人或者是想要从事性别平等领域的公益人分享的吗？

张俊

这个问题怎么讲呢？如果要分享的话，我想分享对我影响比较大的是原来福特基金会的何老师给我们的要求——想大事做小事。有时候一些刚来的年轻公益人，有理想有热情，但是会想很多大事，不愿意做小事，做不好小事，当然光做小事又不想大事也不行。所以我想分享的是何老师的那六个字，希望大家能想大事又能做好小事，这应该是我们公益人走的方向。

还有一个类似我们机构说的，做公益一定是要有理想的人，至少得有理想主义色彩的人才能做公益。这个理想表现在哪里呢？当你遇到社会问题的时候，马上能兴奋、你找到一个解决方案时、有一个方法时，不管是成还是败，你自己能兴奋热情起来，有了理想后又有这种兴奋点，这个时候你再找到一些资金来助力，有人愿意捐款让你来实现你的理想，那就是一个很开心的事。

所以对于公益人来讲，我觉得最重要的就是能想大事做小事，然后有理想有热心。还有一个是要开心，没有必要弄得苦大仇深，所以我跟我们机构的员工也在讲做公益要开心。但是在现实当中，我们做公益也要能买得起房，买得起车。从现实来看，特别对年轻人来讲，不然大家不会进入到这个公益。所以我就经

常跟员工讲那个孔子的故事。

实际上，这是道德和经济的关系。鲁国的国君说只要鲁国的人救了一个鲁国的奴隶，鲁国国君就会有重赏。后来，孔子的一个弟子到了齐国救出了一个奴隶。这个弟子很有钱，是个商人，把奴隶救了以后，和鲁国的国君说不要这个奖赏。孔子后来评价这个弟子做得不好，因为这个弟子不要这个钱，以后就没有人愿意救更多的奴隶。后来有一次有个孩子掉到池塘里了，孔子的另外一个弟子就跳到池塘里救了这个孩子。然后这个孩子的家人奖赏了孔子弟子一头牛，孔子弟子高高兴兴地牵着牛走了。孔子说这个弟子做得非常棒，为什么呢？以后大家为了牛也愿意下去救人。

所以从这个角度上来讲，当我们考虑公益的时候，除了开心和理想，能兼顾理想和现实是最好的，因为这两者是有差距的，不能做公益做得苦兮兮的，苦大仇深的。它应该是什么？该得的奖励你就去拿，那是你应该得到的。因此，我跟我们机构的年轻人以及新入职的员工也是这样讨论的，只要是促进了社会的改变，那你自己就是有价值的。

Giana

从任职国际机构到加入陕西妇源汇，张俊的自我定位是专业公益人。针对性别平等儿童发展议题，他多次提及参与式工作方法，希望利益相关方共同参与，找准“病人”，找对问题原因，找到医生技能，想大事做小事。我们希望能够未来与全职公益人身份的张俊再会。非常感谢您聆听本期的益两 300 计划播客，我们会在将来为您带来更多的公益人物故事，我们下一个故事再会。