

# 案例 | 澳门同济慈善会学前教育板块 规划历程 (2013-2018)



资助者圆桌论坛 (CDR)

2019年3月

# 本文目录

- 澳门同济慈善会是由曹其真女士及社会知名人士林金城先生于2006年在中国澳门注册成立的私人基金会。慈善会在中国澳门开展中葡双语人才计划，为澳门社会持续培养中葡双语人才；同时，开办澳门同济长青会老年人活动中心，鼓励和支持老年人参加各种有益的社会活动。2013年，澳门同济慈善会在北京设立办事处，开始进行对中国内地教育领域的资助工作。
- 本文以澳门同济学前教育板块为例，介绍了其在整体战略范畴下的三个实践阶段，以及对需求和实践的分析与洞察如何影响机构整体战略。内容包括：
  1. 2015年首次梳理机构整体战略
  2. 学前教育板块的三个发展阶段（聚焦点、资助组合、复盘回顾）
  3. 2018年更新机构整体战略
  4. 澳门同济案例带给我们的启发
- 更多信息请参考基金会网站和历年年报  
<http://tongchai.org.cn/zh/>  
<http://tongchai.org.cn/zh/%E5%85%B3%E4%BA%8E%E6%88%91%E4%BB%AC/%E5%B9%B4%E6%8A%A5/>

# 1. 2015年首次梳理机构整体战略(1/3)

- 2015年之前基金会没有设定明确的资助目标，仅有教育领域这一较宽泛的限制，支持了从出生到高等教育，从留守、流动儿童到孤儿、服刑人员子女等不同的项目。2015年基于之前三年的资助实践，在外部顾问支持下，团队首次梳理机构整体战略。

使命：让每个中国儿童都能接受优质公平的教育。

长期目标：帮助中国处于弱势的儿童不仅能上学，还能上好学，充分发展个人潜能，提升儿童对未来学习、生活及工作的适应能力，进而能够平等地参与并促进中国的健康发展。

儿童发展目标：提升儿童读写素养、数学素养、心理社会能力及IT素养。

## 教育领域目标

### 学前教育（3-6岁）

目标：帮助儿童接受良好的学前教育，获得头脑、语言和社会性发展，为其进入小学后适应正规学习做好准备。

### 基础教育（小学初中）

目标：帮助儿童接受良好的课内、课外教育，建立基本的个人生活技能和学习技能，拥有进一步进行正规学习或个人发展的能力和机会。

### 其他教育（高中、职业教育、高等教育）

目标：支持教育教学体制方法创新，增强学生的社会实践能力和综合发展。

行业发展目标：探索有效的教育项目资助方法，培育优秀的教育创新团队，解决中国教育问题。

# 1. 2015年首次梳理机构整体战略(2/3)

□ 除制定长期目标、划分板块、设定板块目标外，团队还梳理了资助原则：

## 资助理念

- 项目以儿童发展为中心，保障儿童权利，遵循儿童友好的原则。
- 我们关注影响人数众多、程度严重、且缺乏关注和资源投入的问题。
- 针对社会的真实问题与需求，探索有效的、可持续的问题解决方案。
- 项目模式应有大规模使用并带来改进的潜力，或为相关工作提供有价值的方法。
- 项目应实事求是，并持续追求创新改进。
- 项目应对拟解决问题的利益相关方有系统性的思考及干预策略。
- 鼓励采用互联网等创新技术提高项目效率及影响力。

## 变革路径

我们相信在教育公益项目中，老师、学校、各级教育行政部门、家长、社区等各个利益相关方的积极参与及能力提升，会促进教育问题的有效解决，对儿童的发展形成长效影响力，带来社会进步。

参与方的变化包含不同层次：

1. 对问题的认识和理解发生改变
2. 对所鼓励行为的动机增强
3. 掌握科学有效的方法
4. 形成可持续的行动机制与文化

## 合作方式

- 我们与能够推动社会改进的个人、公益机构、学校、社会企业、研究机构、相关政府部门等各类伙伴合作，为其提供资源。
- 合作采用项目资助、战略合作、机构投资等方式。
- 我们努力促进公益、政府、商业等部门的交流与合作，以便更广泛和有效的解决问题。
- 在合作过程中，注重提高参与者的能力、形成学习网络、促进经验及方法交流。

# 1. 2015年首次梳理机构整体战略(3/3)

同时，团队还注意到需要不同的资助工具和审批流程来回应不同发展阶段的项目和需求。符合前述战略方向的合作项目一般需要经历较长的立项过程，以帮助合作双方对要解决的问题和要实现的目标达成共识，资金额度一般没有限制，更多是根据具体项目设计的需要。而一些创新型项目和学习交流活动则需要更为快速和灵活的响应，为此，基金会设计了两种小额资助计划。

## □ 启程计划（约8万元以内，北京办事处主任快速审批）

- 为有潜力的创业团队或创新型项目提供小额资助，支持合作机构通过前期项目实践，验证重要的核心假设，探索创新性项目的可行性方案。

## □ 新视野计划（约6000元/人以内，资助官员快速审批）

- 为合作伙伴或潜在合作伙伴提供考察学习、培训、调研等差旅经费的小额支持。通过此类学习活动，拓宽其视野，启发其对自己项目的思考和改进。

## 2.1 2013-2015年学前教育板块聚焦点

学前教育板块在机构整体战略指导下选择具体聚焦点，构建资助组合，并通过年度回顾，结合外部环境和内部团队变化，微调下一阶段的聚焦点和路径选择。其发展大致分为三个阶段（2013-2015年，2016-2017年，2018-2019年）。

### □ 关注的问题

- 弱势儿童能入园：全国学前教育毛入园率提升的同时，很多农村偏远地区的儿童仍无园可上。
- 弱势儿童上好园：大部分农村地区的幼儿园教育大班额、小学化严重。

### □ 工作路径

- 让儿童在家庭中接受良好早期教育
- 让农村幼儿有机会入园接受学前教育
- 改善农村学前教育质量
- 农村儿童学前教育工作交流

## 2.1 2013-2015年资助组合

目标	简介
让儿童在家庭中接受良好早期教育	REAP   养育未来——贫困农村婴幼儿健康成长试点项目 (2015)
让农村幼儿有机会入园接受学前教育	互满爱人与人   云南省镇康县农村社区未来希望幼儿班项目 (2013-2015) 贵州文化薪火乡村发展基金会   贵州省普定县薪火童趣园项目 (2014-2015) 广西田东县晨曦儿童发展中心   农村幼儿园、留守儿童活动中心项目 (2015)
改善农村学前教育质量	乐平基金会千千树   湖北省鄂西北贫困山区农村幼儿园质量提升 (2013) 乐平基金会千千树   农村幼儿园混龄班课程研发及课程实验项目 (2014) 乐平基金会千千树   农村学前教育质量提升四省推广项目 (2015) 海东市宗喀慈善协会   青海海东循化县域幼儿教育质量提升项目 (2014)
农村儿童学前教育 工作交流	澳门同济慈善会   乡村儿童学前教育研讨会 (2015)

## 2.1 2013-2015年复盘回顾

### 社会需求

- 政府有效提升了入园率。自2010年颁布《国务院关于当前发展学前教育的若干意见》和实施第一期“学前教育行动计划”以来，全国学前教育毛入园率从2010年的56.6%增长至2015年的75%。
- 农村幼儿园质量提升需求广泛。入园并不必然带来对儿童的积极影响，如果没有达到基本的质量要求，有可能对儿童产生负面影响。

### 实践发现

- 以往更关注合作伙伴对基层了解且热忱，现在发现教育专业性也非常重要。
- 以往更关注项目是否扎实，现在发现可持续，宜推广也很重要。
- 感知到学前教育问题的系统性和复杂性，并发现公益力量在其中能够起到的作用相对薄弱，进一步思考规模如此小的公益资金和公益组织在其中应该、可以起到什么作用。

### 团队成长

- 开始了解学前教育的价值和什么是好的学前教育。
- 开始了解学前教育的主要推动力量和社会构成。
- 开始掌握资助方法。
- 建立了学前领域小组（2人），有利于资助官员在议题专业性和关系网络方面逐步积累。

## 2.2 2016-2017年学前教育板块聚焦点

### □ 关注的问题

随着第一、二期《学前教育三年行动计划》的实施，幼儿园的数量迅速增长。然而，成功入园并不必然为儿童带来益处，如果幼儿园保证不了基本的教育保育质量，甚至有可能给儿童发展带来不良影响。在基金会关注的广大农村地区，学前教育质量仍受到以下因素的制约：

- 教师数量及专业性不足。
- 大班额幼儿园、小学附属的混龄幼儿班和山村幼儿园，缺少适宜的教育活动，甚至存在小学化教学的情况。
- 一些地区政府和教育管理部门的财政政策、教研专业支持、督导评估等方面缺乏经验，也面临专业管理人才不足和专业引领支持不足。

### □ 工作路径

- 寻找、试点研发并推广适合农村各类幼儿园（乡镇中心园，小学附属幼儿班，村级园，混龄班）的保育教育与活动，以适宜农村环境，文化特色，最重要是符合幼儿发展规律的方式支持农村幼儿发展。
- 协助教育管理部门探索对一线教师进行有效培训及支持的方法。
- 支持学前教育管理人员及管理部门，提供必要的专业知识、政策咨询、试点资金等资源补充，推动当地学前教育改革工作有效及顺利开展。
- 为致力于解决农村学前教育重要问题的人员或部门提供研究资金，促进经验的总结和知识的产生，从而推动行业的发展。

## 2.2 2016-2017年资助组合

问题	简介
寻找、试点研发并推广适合农村各类幼儿园	澳门同济慈善会   乡村学前教育质量提升联合项目 (为NGO提供集中培训交流活动)
	成都童萌   爱达讯四川蒲江妈妈指导员启程项目
	广西晨曦   “快乐家园” 农村幼儿园项目
	REAP   养育未来——贫困农村婴幼儿健康成长试点项目
	互满爱人与人   云南省镇康县农村社区未来希望幼儿班项目
探索对一线教师有效的支持方法	乐平基金会千千树   农村学前教育质量提升全国推广项目
	宗喀慈善协会   青海海东循化县域幼儿教育质量提升项目
	中华少年儿童慈善救助基金会   农村留守幼儿“故事课堂”
支持学前教育管理人员管理部门 经验总结, 知识生产, 推动行业	上海心教育   “龄奇计划” 湖北武穴乡村幼儿园自由游戏项目
	澳门同济慈善会、乐平基金会   农村学前教育集合影响力行动 (RECE)
	兰州城市学院   乡村幼儿园保教程序与规范标准研究项目

## 2.2 2016-2017年复盘回顾

社会需求	实践发现	团队成长
<ul style="list-style-type: none"><li>• 无论在乡村还是城市，幼儿园都存在不同程度的老师强管制、幼儿弱自主的情况，这背后共同的底层原因是教师、管理者对促进儿童自主发展的观念薄弱。</li><li>• （新入职）幼儿教师未做好能力准备来支持儿童符合个性的综合发展。</li><li>• 非专业的学前教育管理者（园长，教育行政部门）对于如何推动积极改变缺乏经验，也缺乏相应支持。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 尝试了大范围的跨界合作（学前教育集合影响力项目），发现问题聚焦的合作可能更容易起步。</li><li>• 关注这一领域的政府及社会资金增多，明确澳门同济的资金定位是支持创新。</li><li>• 突破“扶持弱”与“支持强”的观念偏见，认识到关键要与有能力的创变者合作，争取更深远和广泛的影响。</li><li>• 认识到围绕某一问题最佳实践的价值，支持最佳实践再提升，并依托其已有影响力再产生更大影响。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 学前教育领域对澳门同济有了一点认知度。</li><li>• 团队对学前教育和学前行业有一定了解。</li><li>• 基金会其他板块的资助项目（澳门同济与AHA合作的群岛）让团队对社群的价值，以及教育生态的重要性等增强了了解和共识。</li></ul>

## 2.3 2018-2019年学前教育板块聚焦点

### □ 关注的问题

随着第三期《学前教育三年行动计划》的实施，预计到2020年全国学前三年毛入园率将达到85%。伴随幼儿园数量的快速增加，大量的新园、新教师涌现，如何尽快提高幼儿教育质量，让幼儿不仅能入园，而且能真正得到能力发展，是我们所关注的问题。例如：

- 在国家严禁幼儿园小学化教育的要求下，仍有许多幼儿园尚未转变以教师管理、以知识传授为中心的教育方式，幼儿的社会情感、学习品质等关系终身发展的重要能力，未在幼儿园得到应有的重视与发展。
- 学前教育是中国教育体系中最新兴和薄弱的一环，许多地区未能对幼儿园教育质量发展提供有效的行政及专业支持系统。
- 教师是幼儿教育质量的核心要素，中国目前面临幼师数量严重短缺、新教师教育实践能力不足等挑战，各类师范院校均在努力探索培养卓越幼儿教师的有效路径。

### □ 工作路径

- 微观环境：支持幼儿园、家庭、社区等，有效支持幼儿认知、社会情感及学习品质等重要能力素养的发展。
- 中观环境：支持教育管理、政策机制、教育专业发展等系统建设，以此帮助幼儿直接发展环境的改善。

## 2.3 2018年资助组合

问题	简介
支持幼儿园环境转变，发展幼儿面向未来的重要能力，社会情感，学习品质等	乐平基金会千千树   农村幼儿园教育质量提升
	上海心教育   龄奇计划——武穴乡村幼师培训
	宗喀慈善协会   青海循化县域学前教育项目
	广西晨曦   广西田东农村学前儿童语言及社会性发展
	兰州城市学院   乡村幼儿园保教程式与规范标准研究项目
生命河咨询公司   幼儿家长教育播客社群建设线上项目（启程）	
支持以儿童为中心的，幼师实践能力建设有效方法探索（培养/培训）	澳门大学教育学院学前教育与儿童发展中心   幼师职前实习期师幼互动能力发展课程项目
	澳门同济慈善会   教育实践能力导向的幼师培养模式美国考察教育实践项目（启程）
支持区域学前教育发展有效实践，提升及影响力扩散	北京大学中国教育财政科学研究所   县域内农村学前教育发展品质评估指标体系研究项目
	遵义市教育局   贵州遵义乡村幼教领导力
	澳门同济慈善会   高瞻学前教育工作坊（山西省芮城县园长及骨干教师，国内学前教育公益组织参与）

## 3. 2018年更新机构整体战略(1/3)

- 基于2016-2018年学前教育、基础教育、其他教育、行业发展等板块的资助实践，团队对机构整体战略进行了更新，并重新划分了板块，制定了板块目标：

使命：让每个中国的青少年儿童都能公平地享有优质教育，成长为有能力适应和建设未来的人。

战略目标：我们为创新性解决教育问题的组织和个人提供资金支持，扩大可负担的优质教育服务供给，以满足每个青少年儿童的发展需求，支持其平等的发展个人潜能，更好地获得适应、建设未来的能力。

### 学前教育

我们希望幼儿在儿童早期充分发展潜能，在语言、认知、社会情感及学习品质等方面，为其终身学习建立稳固基础。

### 基础教育及其他教育

我们希望让青少年儿童拥有进一步学习或个人发展的能力和机会。

### 教育生态建设

以儿童发展为中心，推动以创新方式可持续解决教育问题的探索和尝试，打破教育创新的孤岛效应，建设多元、有生命力的教育生态，催化教育变革。

### 社会创新

社会的改善需要汇聚每位社会成员的力量。我们希望支持具有社会责任感的人增强解决问题的能力，付诸实践去努力攻克这个时代所面临的各类挑战，建设充满希望的和谐社会。

## 3. 2018年更新机构整体战略(2/3)

能够看到团队对使命和战略目标的表述进行微调，更重要的是对其中一些关键词形成了书面的、有共识的解读，以及深化了对变革路径的认识：

### □ 优质教育

- 激发学习者的热情，培养其综合素养，学会学习，并提供公正多维的评价。
- 尊重学习者的认知发展规律，提供符合其年龄的教育内容与方式；教育内容符合学习者不同成长环境中获得的实践性经验。

### □ 公平与平等

- 每个各具特点的人都有机会选择有利于发展自身潜能的教育，并被公正的评价。
- 在城乡、贫富差距的现实下，使弱势者享有弥补性的教育支持，以获得平等的发展机会。
- 降低“优质教育”的成本，使扩大优质教育供给成为可能。

### □ 帮孩子走向未来的教育

- 未来具有 VUCA 的特征(Volatility 易变性、Uncertainty 不确定性、Complexity 复杂性、Ambiguity 模糊性)，教育要帮助学习者发展面向 VUCA 时代的能力，例如，审辩思维、创造力、协作能力、沟通能力等。

# 3. 2018年更新机构整体战略(3/3)

## □ 发现增加实践

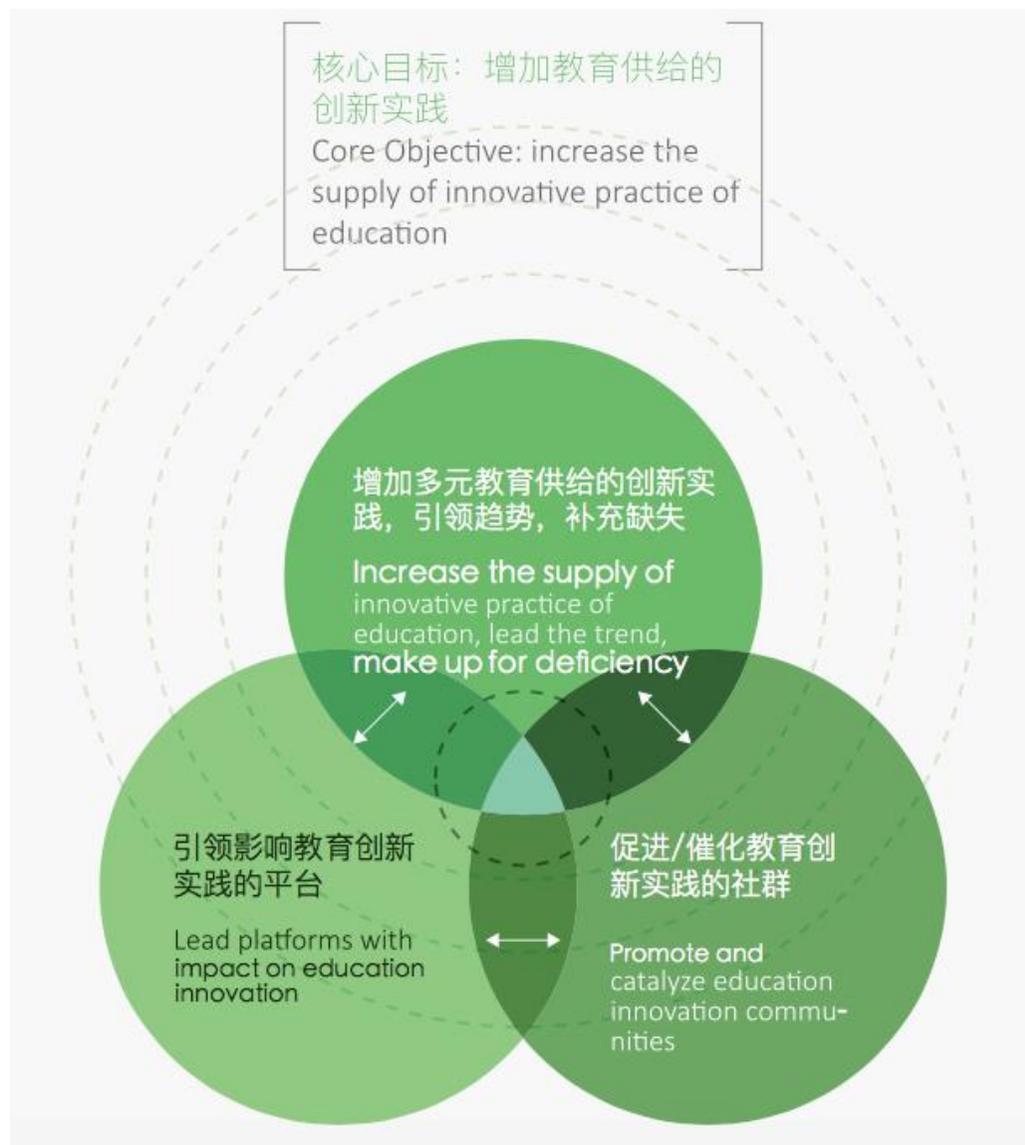
- 支持教育问题的深入挖掘与创新解决方案的效果验证

## □ 促进催化社群

- 推动教育理念和创新实践的传播、应用

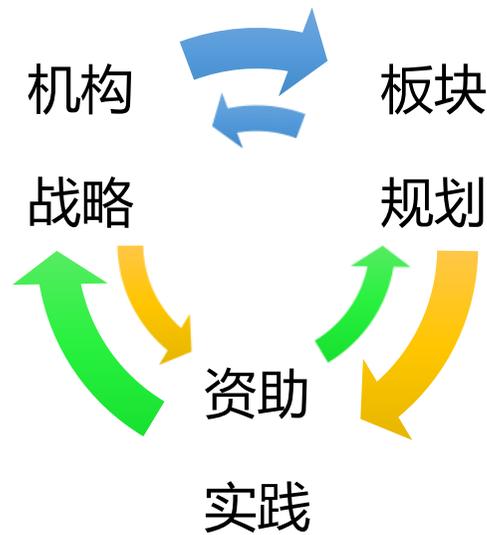
## □ 引领影响平台

- 发展教育创新者社群，支持、催化更多教育创新实践



## 4. 启发：机构战略、板块规划、资助实践相互促进

- 我们能够看到，机构战略的更新来源于团队对外部环境和资助实践的分析 and 洞察。一方面，机构战略指导板块规划，板块规划指导具体的资助项目选择；另一方面，在实际资助过程中的发现，包括社会需求和资助环境的变化、有效或无效路径的总结等等，又反过来刺激团队调整该板块的聚焦点，经过几年的积累之后，亦会影响团队对机构整体目标和战略的理解。
- 这其中最重要的是“目标感”。首先，没有目标，我们无法判断行动和资源分配是否合理，决策层、执行层、合作伙伴等也没有讨论的共同基础。其次，目标制定之后也不是一劳永逸的，目标反映的是我们当前对现实、趋势、路径的认知和选择，而这种理解会发生变化。而且这种变化并不是自然发生的，只有心存目标“感”而不是仅仅纠结于当前的目标表述，才会发现事实与“预设目标”之间的差距或偏差。



## 4. 启发：构建板块的变革理论是资助官员的核心工作

- 观察三个阶段的资助组合，能够看到一些变化：
  - 2013-2015年，合作伙伴都是公益组织，基本上是由对方申请项目，基金会判断是否符合要求，项目与项目之间基本上没有关系；
  - 2016-2017年，开始与高校、研究机构等合作，并开始尝试由基金会主动发起合作项目；
  - 2018年，开始与更多元的主体合作，例如教育部门、国外专业机构等，同时，基金会认为自身也对目标实现负有责任，开始更主动地站出来发起和实施对实现目标有帮助的行动，并且开始考虑如何增加项目与项目之间的合力效应。
- 板块/资助计划是资助机构的业务中枢，对上机构愿景、使命落地的抓手，对下指导项目布局。基金会应着眼于此，投入足够的时间和资源制定目标、衡量进展。因为基金会所追求的不仅是单个项目的成功，而是通过战略性的项目组合对特定问题或领域产生积极影响。
- 机构整体战略确定后，板块规划和构建资助组合是资助官员的主要职责。对于资助官员来说，应该像分析合作伙伴提交的项目书一样，规划自己负责板块的变革理论。

## 4. 启发：实事求是持续反思需要文化和机制保障

- 板块聚焦点调整，机构整体战略更新，这些都有赖于实事求是地持续反思，而这又需要团队文化和机制来保障。
- 团队保持开放的态度，承认“自己可能会错”，在工作中注意验证机构所设定各种目标、策略是否真正成立，并愿意采纳更加有效的方式。
- 同时，文化是做出来的，不是说出来的，除了一些非正式的氛围建设外，亦需要落实为一些机制去巩固和践行。从案例中，我们可以看到这些机制：
  - 决策者在审批项目时，允许在当前战略目标外的少量创新，以试探和挖掘新的机会；
  - 设置小额资助（启程计划和新视野计划），简化审批流程，支持合作伙伴发现、检验新的机会；
  - 事务性、核查性内容通过周报来沟通；双周例会由同事主动发起项目反思、议题专业内容讨论、实地走访分享等，及时积累对社会问题、有效路径的思考，通过这种规律性的、共同参与的学习，在过程中慢慢建立团队共识；
  - 通过年度复盘梳理和整合各板块的发现，为2-3年的机构战略回顾与更新打基础。



## 资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

[cdr4impact.org.cn](http://cdr4impact.org.cn)

版权声明：本报告版权归澳门同济慈善会所有。转载请联系版权方，如有疑问请联系 [info@cdr4impact.org](mailto:info@cdr4impact.org)。