

可持续发展理念下“未来希望幼儿班”项目 评估报告

评估单位：四川师范大学教育科学学院学前教育系

评估成员：鄢超云 马波 李园园

2020 年 12 月

目录

一、前言.....	1
（一）中国偏远地区农村学前教育发展成就与可持续发展现状.....	1
（二）POF 项目简介.....	2
（三）评估模式及方法.....	4
二、POF 项目评价.....	5
（一）项目背景评价.....	5
1. 布拖县学前教育发展迅速，但不可可持续发展特征凸显.....	5
2. POF “一村一幼”项目开展的有利条件.....	5
（二）项目投入评估.....	6
1. POF “一村一幼”项目的组织架构.....	6
2. POF “一村一幼”模式项目工作人员资质.....	7
（三）项目过程评估.....	8
1. 项目活动.....	8
2. 项目监控与评估.....	10
（四）项目产出.....	10
1. 项目成效.....	10
2. 项目的可持续性.....	11
3. 项目的可推广性.....	12
三、POF 可持续发展建议.....	12
（一）进一步加强与其他管理部门的联动.....	12
（二）提升组织成员的专业力量.....	13
（三）为幼儿提供更多的游戏支持.....	13
（四）激发督导员专业成长的自主性.....	14
附件 1：实地调研图片素材.....	15

可持续发展理念下对“未来希望幼儿班”项目的评估

一、前言

（一）中国偏远地区农村学前教育发展成就与可持续发展现状

学前教育在儿童发展的“窗口”期施加影响，为儿童一生的发展奠定基础，它能有效阻止贫困代际传递。改革开放以来，中国在反贫困与儿童发展方面取得了显著的成就，提前完成了联合国千年发展目标，贫困发生率大幅下降，教育公平和儿童营养得到较大改善。但同时中国的儿童发展仍面临着巨大的挑战，乡村学前教育机构是社会经济地位最底层的贫困儿童接受早期教育的最后保障，是消除贫困、繁荣共享的重要体现，是教育公平的基本要求。随着《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010-2020）》、《国务院关于当前发展学前教育的若干意见》以及《国家贫困地区儿童发展规划（2014—2020 年）》的颁布和实施，学前教育资源特别是农村地区、集中连片特殊困难地区的学前教育资源迅速扩大。各地政府部门及民间公益组织通过多种方式为农村贫困地区最底层的 20%儿童提供早期教育机会^①。截止 2018 年，全国农村幼儿园总数已经达到 209802 所（含镇区、镇乡结合区、乡村），较 2010 年（含县镇、乡村）增长了 95227 所，增长率达 83.11%^②，农村幼儿入园率大幅增高。但同时也应看到还有相当一部分儿童尚未接受学前教育，最贫困地区“学前教育最后一公里”仍未打通。

此外，在快速发展的农村学前教育中，如何保障其规范、有质、可持续发展是当前农村学前教育特别是村级层面学前教育机构面临的巨大挑战。2015 年，四川省在《关于支持大小凉山彝区深入推进扶贫攻坚 加快建设全面小康社会进程的意见》中明确规定“在大小凉山彝区 2586 个行政村每村选聘 2 名学前辅导员，开展学前双语教育”。结合四川省民族地区教育发展十年行动计划、学前教育三年行动计划等建设工程，凉山州于 2015 年 11 月在有条件的 10 个县试点建设一村一幼，2016 年全面建设“一村一幼”。所谓“一村一幼”是指“以一个行政村或人口较多、居住相对集中的自然村为单位设立幼教点，每个点根据 3-6 周岁适龄儿童人数，开设 1 个或多个混龄班”。截止 2019 年底，四川省甘孜藏族自治州、阿坝藏族羌族自治州、凉山彝族自治州的 7872 个行政村共设立 3758 个村幼教点。2019 年

① “一村一园”：从试验到推广——山村幼儿园计划都低最底层 20%贫困儿童的学前教育[R]. 奋斗 2020“实现一村一园”贫困地区农村学前教育专题研讨会报告,2017:11.

②研究者根据教育部 2018 年教育统计和 2010 年教育统计数据计算得出。

毛入园率达到 85.10%，与 2015 年相比，增长 22.06%^③。四川省民族地区已初步建立起了学前教育体系，但这一体系目前还比较脆弱，不具有明显的可持续发展特征。其中一个重要的表现是“县—乡—村”三级学前教育资源网络不完善；“一村一幼”幼教点的保教工作待规范，质量待提高。如何保障“一村一幼”的规范发展仍是民族地区农村学前教育面临的重要挑战。众多研究已经表明，学前教育质量的优劣对于能否发挥儿童发展潜能至关重要^{④⑤}。对处境不利儿童的早期投资则会带来更大的经济效益^⑥，投资于为贫困儿童提供高质量的从出生到五岁的早期儿童教育年投资回报率为 13%，随着时间的推移，会在几代人之间产生收益^⑦。反之，质量较差的学前教育非但不能为儿童发展带来正面影响，反而会对儿童和社会发展造成长期的负面效应^⑧。

针对中国偏远地区农村学前教育资源不充分、现有资源可持续发展脆弱的现状，互济启动了“未来希望幼儿班（Preschool of Future，以下简称 POF）”项目。

（二）POF 项目简介

未来希望幼儿班项目是由互满爱人与国际运动联合会（瑞士）云南代表处 2008 年在云南省镇康县开发的，旨在解决农村贫困儿童无法获得幼儿教育的问题，目的是防止贫困儿童成为贫困成年人。

经过几年的成功运营和开发，未来希望幼儿班项目于 2016 年 11 月被选为中国好公益平台品牌产品。<https://www.haogongyi.org.cn/>

中国好公益平台是一个开放共享的公益产品规模化平台，于 2016 年 11 月从 17 家联合共建伙伴成立，分别是南都公益基金会、中国扶贫基金会、深圳壹基金公益基金会、腾讯公益、招商局慈善基金会、上海联劝公益基金会、恩派、支付宝公益、澳门同济慈善会、北京三一公益基金会、阿拉善 SEE 基金会、爱德基金会、北京乐平公益基金会、普华永道中国、

③所有数据来自甘阿凉三州 2020 年 7 月填报。

④Schweinhart, Lawrence J. The High/Scope Perry Preschool study through age 40: Summary, conclusions, and frequently asked questions. High/Scope Educational Research Foundation, 2004.

⑤ Heckman J J . Policies to foster human capital[J]. Research in Economics, 2000, 54(1):3-56.

⑥Heckman J J . Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children[J]. Science, 2006, 312(5782):1900-1902.

⑦Jorge Luis García, Heckman J J , Leaf D E , et al. Quantifying the Life-cycle Benefits of a Prototypical Early Childhood Program[R]. Nber Working Papers, 2017.

⑧Yoshikawa,H.&Kabay,S. B.. The evidence base on early childhood care and education in global Contexts. Background paper for EFA Global Monitoring Report 2015. Education for All 2000-2015: achievements and challenges[R].UNESCO,2015:24,26.

ThoughtWorks、新华公益和新浪微公益。

截至 2020 年 4 月，中国好公益平台累计签约优质公益产品 68 个，签约各省市地区枢纽合作基地 38 家，共有 8607 家次社会组织、志愿者团队、事业单位和学校，在近 50000 个项目点落地开展这些优质公益项目。目标在于促进优质公益产品的规模化，推动公益生态发展，高效和大规模地解决社会问题。

POF 项目由 5 个本地公益机构在中国实施，其中包括上海互济基金会，该基金会于 2017 年开始使用 POF 品牌项目模型。2020 年互济基金会项目覆盖云南、四川、湖北三个省份的 9 个县，为近 10000 名儿童提供学前教育服务。

当前，POF 包括两种项目模式：社区模式和“一村一幼”模式。在社区模式中，POF 项目扎根社区，以儿童早期教育为切入点，通过建立社区自治模式的幼儿班，投资农村社区早期人力资本建设。在地项目团队在村子里召开项目动员会，向村民讲解项目模式和理念，利用村子里闲置的小学校舍、活动室、文化室或图书馆等翻新后作为教室，由家长推选本地的年轻人作为老师，项目团队将为其提供全方位的培训，帮助其成为合格的幼儿班老师。幼儿班接收村子里 3-6 岁儿童，混龄编班，并每天为其提供 5.5 小时/天的儿童身心一体化的早期教育训练。幼儿在班学习内容以由互济专家团队提供的活动课程为主。为了帮助儿童与社区之间形成紧密联系，村里的人也被邀请来讲一些课，比如讲种地的知识、或其他一些日常生活中的有用知识。除传统的学习活动外，体验活动为幼儿班教学中一个主要内容。学生和教师一起认识大自然；一起动动身体，采集植物标本，保持教室卫生，学习制作豆浆，种植西红柿，及做游戏等。

在社区模式中，互济除了开办幼儿班、并开发相关课程及活动材料、成立家委会、进行教师培训、教师教育教学辅助外，还依托幼儿班进行家庭科学育儿指导，并为在班儿童提供每年一次的健康体检。

“一村一幼”模式是在社区模式上基础上形成的“一村一幼”支持模式。2015 年，四川省在凉山彝族自治州试点“一村一幼”项目，2017 年面向四川省 51 个民族县实施该项目。

项目充分利用闲置公共资源解决校舍难题。通过改造村活动室、富余校舍、闲置村小以及租用民房、新建校舍等方式，在全州尚未覆盖学前教育资源的行政村和人口较多、居住集中的自然村设立村级幼儿教学点，采取“一村一幼”“一村多幼”“多村一幼”等形式，每个点设 1 个或多个混龄班，每班配备 2 名学前教育辅导员，保障农村 3-6 周岁学前幼儿就近接受学前教育。采取政府购买服务方式解决师资难题。每个村级幼教点选聘 2 名学前辅导

员，省财政按照每人每月 2000 标准，对其给予劳务报酬补助，年终按照每人 2000 元标准，给予绩效考核。

在偏远贫困地区，儿童的早期教育矛盾从“有学可上”转移到“上好学”，在快速发展的“一村一幼”中，如何保障其规范、有质、可持续发展成为突出的挑战。互济 POF 项目在社区模式的基础上实行“一村一幼”模式，在“一村一幼”模式中，POF 不再自己开班，而是加强和教育主管部门的合作，通过“一村一幼”辅导员培训、督导、课程及相关教育教学材料提供、家长培训、协助教育局支持“一村一幼”幼教点、等支持村幼教点的规范、可持续发展。

（三）评估模式及方法

本次评估采用 CIPP 模式，主要对 POF 项目中的“一村一幼”模式进行了评估。CIPP 评价模型由斯塔夫比姆（Daniel L. Stufflebeam）于 1960 年提出，该理论倡导教育评价不应以佐证教育目标的达成为其最终导向，而是为了改进。CIPP 评价模型理论系统确立了由四个综合性变量组成的系统评价模型，包括背景评价（Context evaluation）、输入评价（Input evaluation）、过程评价（Process evaluation）与结果评价（Product evaluation），简称 CIPP 评价模型。^⑨21 世纪以来，全球多个有影响力的国际组织和机构都基于或参考 CIPP 评价模型，将诊断性、形成性和总结性评价有机结合，建构了相关评价指标。^⑩基于相同的评估理念，本次评估采用了 CIPP 评估模型。具体的评估内容及方法如下表：

表 1 基于 CIPP 评估模型的评估内容与方法

	背景评价	输入评价	过程评价	结果评价
含义 ^⑪	背景评价是指对需求、问题、有利条件和机遇，以及相关的背景条件和动态变化进行评估	投入评价是指对满足需求，达成既定目标的战略、行动计划、人员安排等进行评估	过程评价是指监控、记录以及评价所制定计划的实施	产出评价是指对项目所产生的预期的和未预期的结果，短期的和长期的结果的评估
评价	POF “一村一幼”模式形	POF “一村一幼”项目	POF “一村一幼”	POF “一村一幼”项目的

⑨ 耶超云.学前教育评价[M].北京:高等教育出版社,2010:31-33.

⑩ 陈雅川, 孙嵩嵩. 基于 CIPP 评价模型的学前教育指标体系研究[J]. 比较教育研究, 2019, 41(05):100-107.

⑪ 夏蓓蓓.中外合作办学中的教师短期境外培训——基于 CIPP 评价模型的案例研究[J].高教探索,2020(08):111-115.

内容	成的背景、该项目的愿景和目标	的组织架构、人员资质及项目战略	项目具体的项目活动实施及其项目监控	项目成效、项目可持续性和可推广性评估
方法	POF 相关资料查阅、布拖县相关文件查阅、项目负责人及教育行政人员访谈	POF 相关资料查阅，项目相关人员座谈	实地走访和观察	村幼辅导员、中心小学校长、家长、县教育主管部门负责人访谈及对前期资料的分析

二、POF 项目评价

（一）项目背景评价

1. 布拖县学前教育发展迅速，但可持续发展特征凸显

布拖县是全国贫困县，全县幅员面积 1685 平方公里，辖 30 个乡镇、190 个行政村、2 个社区居委会，有彝、汉、藏、苗、回、布依、蒙古等 13 个民族，户籍人口 21.48 万人，其中彝族占 97.4%，农业人口占 90.7%。¹²这意味着该县 3-6 岁适龄儿童绝大多数分布在农村。2014 年布拖县有公办幼儿园 1 所，民办幼儿园 4 所共计 24 个班 1100 人，学前三年毛入学率达到 25.6%。截止 2017 年 11 月，布拖县建成“一村一幼”幼教点 186 个（2020 年共建成 234 个幼教点），开班 315 个，招收学生 11386 人。加上县公办、民办，布拖县的学前基础教育实现了覆盖率 100%的巨大突破。

在取得成绩的同时，布拖学前教育也面临较大的挑战。一是村幼辅导员队伍学历层次较低，学前教育专业村幼辅导员较少，且流动性较大。二是在快速发展的村幼教点中，对村幼辅导员的职后培训不足，业务指导较少。三是村幼教点由多主体共同管理，容易出现“谁都管，但谁都不管”的局面，村幼教点一日活动开展及工作成效难有效监管。同时由于当地自然地理条件及交通限制，村幼教点的需求难以获得关注，绝大多数村幼教点又如一个个孤岛，辅导员的实际教育教学困难有辅助。

2. POF “一村一幼”项目开展的有利条件

未来希望幼儿班项目（POF）于 2012 年就开始进入布拖县与教育局合作，最初在布拖县开展 POF 社区模式。POF 项目在乡村幼儿班办班、管理、运营、教师发展、儿童支持、家长

¹²布拖县人民政府网.美丽布拖.人口[EB/OL].http://www.bt.gov.cn/mlbt/btgk/mjrk/201709/t20170905_346770.html

培训等方面有丰富的、符合村幼教点实际需求的经验积累。同时，POF 社区模式在当地社区居民、学校中积累了较好的口碑。2015 年，随着四川省“一村一幼”项目的实施，POF 幼儿班虽然移交政府，但 POF 与布拖县教育和科学技术知识产权局合作覆盖了之前项目开办的 21 个社区幼儿班的管理及运作，并开始尝试“一村一幼”模式。2018 年 1 月，互济与布拖县教育和科学技术知识产权局开始合作，开展布拖县“未来希望幼儿项目”。项目主要开展的活动有：“一村一幼”培训辅导员；支持和管理辅导员；评估辅导员的工作表现；提供幼儿班运转物资；协助辅导员开展家长培训及大型活动；督导教学质量、班级安全和班级管理；开发管理和培训工具、材料等在内的十三项合作内容。2018 年至今，互济共为布拖县 115 个“一村一幼”幼儿班提供了服务。

POF“一村一幼”模式旨在向布拖村幼教点提供 POF 项目运作经验，加强幼儿班辅导员的教學和管理技能，提升幼儿班的教學和管理质量，以便更多的孩子能接受更高质量的学前教育，实现“学好普通话”、“养成好习惯”和“懂得感恩情”的教育目标。

总体而言，从 POF“一村一幼”模式的开展背景来说，“一村一幼”模式的实施较好的缓解了布拖县当前“有幼教点无规范教学”、“有师资但师资缺乏培训和指导”、“多个部门管理村幼但实际无人监管”等具体问题，有利于村幼教点规范、可持续发展。

（二）项目投入评估

1. POF“一村一幼”项目的组织架构

POF“一村一幼”布拖项目办公室由昆明项目管理服务中心直接管理。并通过季度会和技术部门对 POF 布拖项目办公室展开业务支持。所谓季度会是指每个季度 POF 项目成员聚集到昆明项目管理服务中心进行季度工作总结，并进行新季度工作的计划安排，这些计划安排由 POF 项目成员与项目管理服务中心工作人员、专家成员共同讨论生成。培训专家组主要针对 POF“一村一幼”模式中的师资培训提供支持，POF 布拖项目办公室会提前 1-2 个月反馈当地辅导员的学习需求，培训专家组根据学员需求拟定培训计划并实施培训。

POF 布拖项目办公室由县级项目经理和片区项目经理两个层级组成。县级项目经理主要负责各个片区项目经理的人员管理、业务指导；进行实地听课和给辅导员进行示范课演示；协助开展大型活动；协助召开由乡镇领导，村领导，中心校参与得乡镇协调会；与项目管理服务中心及片区经理一起讨论并制定 POF“一村一幼”项目季度生产计划；与当地教育行政部门的沟通协调，与相关资助方的对接及完成项目承诺、财务管理、组织辅导员培训等。两位县级项目经理在以上事物中有明确分工，同时又相互协作。

6 位片区项目经理主要的业务工作主要针对各自负责 20-22 个幼儿班。总的工作目的是

调动一切可以调动的资源支持幼儿班规范、有序开展教育教学活动。具体内容包括各个班每月 1-2 次的实地走访教学督导；协助辅导员更好完成工作（如帮忙做环创、项目拜访、家长会、大型活动）、提供各项支持幼教点教育教学活动的材料（如环境创设材料、教玩具、洗漱用品等）、支持辅导员专业能力发展（督导+培训+幼教点之间的走访）、监督评估辅导员工作；基本项目活动（如物资分发、报告撰写、拍照等）；掌控和完成对资方的承诺；负责与中心校、乡政府、村委会的对接和合作；配合县级经理完成相关任务；负责小项目的执行。具体如图 1：

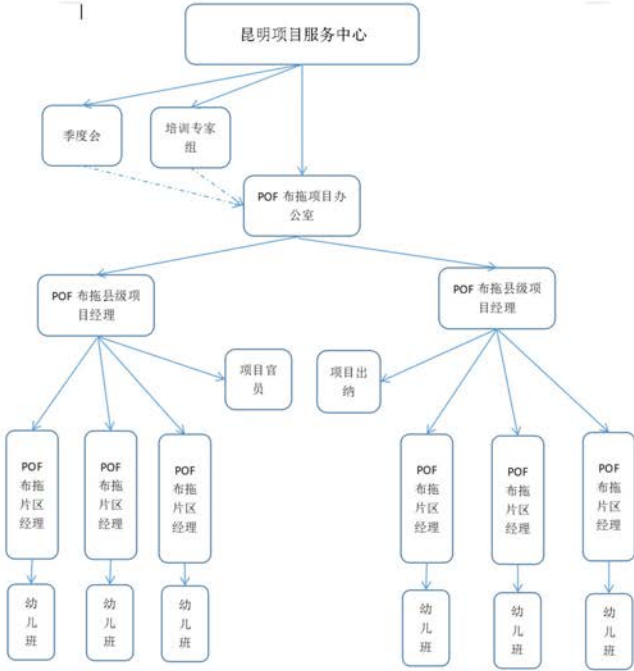


图 1：POF “一村一幼” 模式的组织架构

从 POF “一村一幼” 模式的组织架构可以看出，POF 项目的组织架构中对各个部分的职责和责任都有明确的规定，且各人员之间有清晰的职责要求和互补要求。三级结构完整，能较好的支撑 POF 在布拖县开展的 “一村一幼” 模式。

2. POF “一村一幼” 模式项目工作人员资质

首先，从工作人员与当地的关系来说，2 位县级经理、6 位片区经理包括出纳和项目官员均为布拖县本地人，非常熟悉布拖县的历史、地理、人文风俗，且均能用彝汉双语与当地人展开交流，县级项目经理会日常英语。作为布拖本地人，他们能够用当地人熟悉的沟通方式与行政部门、村幼辅导员、家长、幼儿以及相关利益主体交流，沟通较为顺畅。

其次，从工作人员的学历来说，10 位工作人员除出纳和项目官员外，有 2 位全日制大专毕业，3 位获得非全日大专学历，其余 3 位为中专学历。从学历构成来说，POF 项目“一村一幼”模式的核心项目工作人员学历相对偏低。

第三，从工作人员的专业来说，2 位县级项目经理和 6 位片区项目经理中仅 2 位获得了非全日制学前大专学历，其余皆为非学前教育专业毕业。在非学前教育专业的 6 位工作人员中有 3 位为小学教育专业，3 位为非教育类专业。从专业性来说，8 位核心成员中学前教育专业毕业的占比较少。

第四，从 POF “一村一幼”模式工作人员的已有工作经验来说，2 位县级项目经理为布拖本地人（1 位从小在布拖长大），对布拖比较熟悉，均有 8 年以上工作经验和公益项目工作经验，能较好的与教育行政部门、社区人员沟通和合作。其中一名县级项目经理从 2012 年就开始接触农村早期教育的工作，既参与了 POF 的社区模式，也参与了 POF “一村一幼”模式，既担任过幼儿班老师，2014 年开始担任片区项目经理，有一定的学前教育工作经验和支持村幼辅导员专业发展和工作的经验。6 位片区经理中有 4 位经理有 3 年及以上的“一村一幼”辅导员工作经验，非常熟悉村幼辅导员的工作模式、专业发展需求以及在工作中面临的困难和挑战，有一定的学前教育经验。另外 2 名片区经理有较为丰富的社区工作经验和公益项目经验，能较好的沟通、协调。

总体而言，POF “一村一幼”模式的主要工作人员学历偏低，且大多为非学前教育专业毕业，在对“一村一幼”辅导员的专业支持、教学督导、工作辅助等业务支持方面存在劣势。但所有工作人员均为本地人，且拥有较为丰富的社区工作经验及村幼辅导员的工作经验，同时项目团队稳定，这些都助于 POF “一村一幼”项目更好的落地和实施，有其优势。但如何在发挥优势的基础上弥补其劣势带来的影响有待进一步思考。

（三）项目过程评估

1. 项目活动

POF 项目的主要内容包括参与布拖县幼教点的日常管理、给教室提供物资支持、给村幼辅导员提供培训与支持以及给社区发展提供支持等方面。在日常管理方面，互济的项目片区经理通过实地督导等方式辅助县教科局对幼教点进行管理，与教育行政系统形成互补关系。

POF 项目督导每月实地走访每个幼教点 1-2 次，当被问到教育行政系统的督导和 POF 项目的督导有什么不同时，幼教点的辅导员表示：“他们（教育行政系统的督导）下来更多的是检查工作，比如检查幼儿的成长护照填没填、老师的教案、幼儿的普通话怎么样……。但是互济更多的是跟辅导员一起解决一些困难，比如说教室卫生环创，辅导员一个人忙不过来，那他们下来跟辅导员一起做。”与重在对规范性进行检查的教育行政系统的督导形成互补，POF 项目的督导重在于发现过程中的问题，提供帮助，更具指导性。这种指导性、参与工作性的督导，让老师和项目人员有更多的时间在一起，进而督导也能更了解村幼辅导员和班级的需要，所以督导的另一个重要职能也随之溢出——发现需求，向上反馈。由于布拖县地处偏远山区、交通不便，各幼教点相距较远，教育行政系统的工作人员实际到访幼教点的机会有限，幼教点的需要缺乏反馈渠道，而互济的督导在日常管理的同时也发挥着桥梁作用，及时向互济或者教育行政部门反映幼教点的困难和需求，缩短解决困难和需求的时间轴。

在教室设备方面，政府为幼教点提供基本的设施和维护，互济也需要将少量资金用于装修，优化教学环境，为幼儿班提供教学用具和玩具上。比如为班级提供环创材料、绘本、玩具等幼儿的学习用品、洗漱用具、卫生纸、保暖衣等幼儿的生活用品等。在访谈中，辅导员满是感动地说：“凉山州算是比较冷的，每次到了冬天，小朋友们穿得特别单薄，坐在教室里面也比较冷。去年是互济给提供了鞋子，特别保暖，还有衣服，去年每个小朋友都能发到一双新鞋子……”教育局也为幼教点提供基本的物资，但是由于管辖范围较广，很难及时回应幼教点的需求，互济在及时的、物及所需的物资支持更好地保障了辅导员的工作和幼儿的学习与生活。

在师资培育与支持方面，POF 项目通过村幼辅导员培训、考核、激励、情感支持等措施加强村幼辅导员的教學和管理技能，提升幼儿班的教學和管理质量。培训的形式丰富，包括入职/岗前培训、假期培训、等。内容全面，包括儿童早期发展理论知识、《3-6 岁儿童学习与发展指南》讲解、讲故事、做手工、环境创设、音乐、舞蹈、环创等教育教学技能，班级管理以及与家长的沟通等方面。由于培训内容和形式贴近村幼辅导员的工作需求和实际水平，互济的培训受到村幼辅导员的一致好评。比如村幼辅导员表示：“他们（互济的培训）是最有效的培训，他们想的挺周到的。他们会提前向我们了解我们需要什么样的培训，我们反映了之后就根据我们的需要开展，比较有效果，比较实用。比如如何开展户外活动，要怎么有序组织孩子出去？他们请了专业的老师来示范，当场给我们操作演示。还有就是教室美化这一块，也是提供材料，手把手地教我们。”

考核也是村幼辅导员支持与管理的重要内容，考核由四部分构成，第一部分是督导每月

实地走访的督导评分，第二部分是档案资料评分，包括村幼辅导员的教案、教学案例故事、月度总结、周计划、教学大纲等资料；第三部分是项目片区经理对村幼辅导员一学期情况的总结评价；第四部分是分管幼教点的中心校校长对村幼辅导员的评价。考核具有评价主体多元性、过程性评价与结果性评价相结合的特点，能够较为全面、客观地反映村幼辅导员的实际水平。此外，互济也专设 60000 元/学期的奖励基金对评估结果较好的村幼辅导员进行奖励，大约有 30% 的村幼辅导员会拿到 500-2000 元不等的奖励，有一定的激励作用。

在社区支持方面，项目主管帮助村幼辅导员对家长进行培训，通过组织社区活动，如亲子活动增进家长和孩子的交流。在偏远的农村地区，家庭缺乏基本的卫生意识，没有刷牙、洗脸、洗手等卫生习惯，也不注重儿童的营养与健康，比如当地成人习惯一天只吃两餐饭，幼儿也就跟着成人一日两餐，不符合幼儿的消化系统特点，不利于幼儿的身体健康。互济每年组织 4-6 次家长培训，培训内容包括儿童早期教育的理念、儿童营养知识、卫生知识、健康知识、安全知识等。一方面增进家长对 POF 项目的认可和支持，同时也为社区建设、社区品质做出努力。

2. 项目监控与评估

互济自身的监控评估包括内部监控和外部监控两方面。在内部监控方面，POF 形成了三层监控体系，第一层是项目经理每月实地走访幼教点进行督导，实时掌握项目实施情况；第二层是项目经理每月向项目主管报告工作，时时监控项目进程；第三层是项目主管年终做年度项目进展评估。三层监控体系层层相扣，既有来自基层视角的微观体察，也有来自高层行政的宏观把控，能够保证对项目进展及时的调整和改进。

外部监控主要是指来自项目合作伙伴的监控与评估，POF 项目工作人员每季度向项目合作伙伴提供包含照片、案例研究以及财务方面的报告，便于合作伙伴了解项目进展情况；同时在机构官网和微信上定时更新项目进展，并欢迎合作伙伴在一年中的任何时间来项目地区实地探访。

（四）项目产出

1. 项目成效

第一，在师资保障上，相较于未被项目覆盖的村幼辅导员，POF 项目覆盖了的村幼辅导员具有更多的发展机会，比如培训机会、督导指导机会、同行交流机会等。POF 项目的培训与督导的效果受到村幼辅导员、中心校校长等群体的一致认可。中心校校长表示，“互济除了物质上对我们的帮助，在村幼辅导员的培训上，在引导辅导员往学前教育上走做的也是比较好的。在培训上互济是走在前头的，学前咋个走？以前我们是以学习为主，后头是以游戏

为主，让娃娃快乐成长，养成好的习惯，这是互济经过很多培训之后帮助他们形成的观念。互济的培训，教给辅导员方法，让辅导员自己来做，这对于辅导员长期的发展，结合自身实际是比较好的。”互济给村幼辅导员提供的支持对当地幼教发展具有引领作用，帮助辅导员树立正确的观念，且“授之以渔”的方式有助于辅导员自身的可持续发展。此外，互济的培训和督导工作也在无形中起到了黏合剂的作用，黏合了村幼辅导员与幼教点、村幼辅导员与布拖县幼教的关系。据教育局杨副书记反映，近五年布拖县村幼辅导员的流失率大约在 60% 左右，而 POF 项目覆盖点的辅导员流动率为 20% 左右，极大地提高了师资的稳定性。

第二，在技术性成果上，POF 项目开发了《POF 教师实用手册》、《POF 教师备课本》、《幼儿成长记录表》、《POF 学生花名册》、《家长培训手册》、《教师培训手册》、《教师自学手册》、《农村教师优秀教学活动案例》、《幼儿保健手册》、《儿童能力指数调查问卷》、《我们的收获园地》等内容丰富且全面的资料 and 工具，为提高教育教学质量和规范管理提供了有力地保障，这些工具也被广泛地应用于村幼辅导员培训、村幼辅导员工作、家长工作、儿童发展评估等工作中。

第三，在教室设备支持上，通过走访被 POF 项目覆盖和未被覆盖的幼教点，我们发现，在 POF 项目覆盖了的幼教点，幼儿拥有更多的图书和玩具。在教室环境创设上，POF 项目覆盖了的幼教点有更丰富、更美观、更富有幼儿元素的幼儿环境，比如幼教点外部围墙、室内墙壁、窗户上张贴着幼儿喜爱的卡通图案、空中垂吊着装饰物，使这个地方看起来更像有孩子的地方。

2. 项目的可持续性

（1）政府的持续需求

POF 项目是布拖县学前教育发展中一股不可忽视的力量，地方政府表示出了对 POF 项目的持续需求。POF 项目给地方政府教育行政管理提供了有力的补充，分担了教育资源薄弱地区学前教育中“优质教育”创造与供给难题。在访谈中，POF 项目成效受到当地教育局副书记的高度肯定：“他们覆盖的 115 个班，整体做得非常好。在工作协调上，工作推进上，他们这边踏踏实实的在做。”在谈到对项目继续推进的期望时，杨副书记表示：“希望协助我们做一些比较偏远一点的，我们的行政工作太繁忙，作为我们不太能够触及得到的地方的一个有效的补充，我们管理短板的有效补充，共同促进。”在布拖县学前教育发展的现况下，政府对 POF 项目的继续推进有较为强烈的需求，希望 POF 项目能给政府的“教育之手”所不能及的地方提供优质教育的服务。将教育这只“看不见的手”伸向政府所不能及的教育资源缺乏的更偏远地区也是 POF 本身的愿景、使命以及可持续发展的方向之一。

（2）对地方学前教育可持续发展的贡献

POF 项目也在增进当地学前教育可持续性发展方面做出了努力和成效。对于布拖县而言，地理位置偏远、交通与生活不便、村幼辅导员待遇较差所导致的师资流动性大，人才储备严重不足是学前教育可持续性发展面临的最大挑战。POF 项目所做的工作也为减缓这一问题做出了贡献。较为显性的成效是，POF 项目通过督导、培训、考核激励提升村幼辅导员的能力，为后续发展奠定基础，而在其背后更重要的是，POF 项目的人员经常去幼教点走动，和村幼辅导员们相处，给辅导员提供了沟通、反馈、甚至是抱怨、吐槽的空间和渠道，让这些驻扎在偏远地区，可能长期无人问津、像是被遗忘了的村幼辅导员感受到还有人关注着他们，使村幼辅导员获得存在感和归属感。在一定程度上，POF 项目为村幼辅导员们构建了一片精神家园，为其坚守在最边缘、最底层、最薄弱的地区提供精神动力。

3. 项目的可推广性

使“POF”发展成为一个成熟的，社会和政府可复制的模式是互济的愿景之一。就其可推广性而言，第一，当前中国贫困地区学前教育资源稀缺、发展薄弱的现实状况为 POF 项目的推广提供了空间；第二，POF 项目已形成的系统的组织架构和成熟的运作模式是项目推广的运作保障。在这方面，互济将云南省西盟县幼儿班的优良经验推广到四川省布拖县，既证实了项目本身的可推广性，也积累了丰富的推广经验；第三，POF 项目开发出了培训资料及工具等一系列技术性成果是 POF 项目推广至其他地区的技术保障。以上表明，布拖县 POF 项目具有较好的可推广性。

三、POF 可持续发展建议

虽然 POF 项目取得显著的成效，为布拖县学前教育可持续发展做出了贡献，受到政府、中心校负责人、村幼辅导员等群体的高度认可，也被这些群体需要。但就项目本身向更好、更优方向可持续发展而言，POF 项目还有进一步提升的空间。

（一）进一步加强与其他管理部门的联动

布拖县学前教育受多部门联合管理，中心校校长在谈到幼教点的管理部门时说：“联合管理的人太多了，学普办在管、教育局在管、教育局里的人事科也在管、互济也在管、乡镇上也在管、又喊我们学校来管，学校又喊业务上的指导”。这种情况下，很容易出现各管理主体的责权不明、协作不力的状态。就像中心校校长所说的：“哪个都在管，但真正负责了的反而少。”各管理主体之间应形成良好的互动，合理分工、各有侧重、协同努力、相互补充。

以华言公司和互济的关系来说,两个组织有着共同的目标——提升村幼辅导员教育教学能力和布拖县学前教育质量。但在给村幼辅导员提供支持上二者应该有所考虑,避免重复。据调查了解到,华言公司为村幼辅导员提供了非常具体的一日活动安排,具体到每天上午、下午应该开展什么活动,活动的每一个环节应该怎么做。华言公司提供的内容的优势在于,有助于村幼辅导员教育教学快速走向规范化、标准化,但缺乏人员对提供的材料进行实地指导,同时长期这样下去,可能会带来老师创新意识不足、形成惰性的问题。据此,互济在给村幼辅导员提供支持上侧重于培养村幼辅导员的自主开发活动的能力,同时培训和指导辅导员正确的使用华言公司提供的材料,这样互济项目与华言公司就可以形成互补关系。

此外,就互济和政府的关系来讲,在互济刚介入布拖县学前教育的时候,物资需求主要靠基金会满足。当前,随着政府学前教育财政性经费投入增多,幼儿生均经费提高,政府在一定程度上能担当起硬件保障的职能。但是由于布拖县幼教点分散,政府很难时时关切各幼教点的需求,此时,互济或许需要发挥“眼睛”和“嘴巴”的作用,看到幼教点的需要,并及时地告知政府,使政府的教育经费能够用在“刀刃”上,而未必需要亲自购置幼教点所需的物品。

（二）提升组织成员的专业力量

由于公益组织长期“深耕民间”的特点,组织中的工作人员需要克服较为艰苦的生活和工作条件,加之公益组织的非营利性质,工作人员的薪酬待遇也不太丰厚,故而难以招聘到优秀的人才。据了解,目前POF项目的片区负责人虽都有大学专科学历,但部分并不具备学前教育学科背景和幼儿园教师资格证。作为教育者的指导者,虽然他们工作认真、负责、有服务热情和教育情怀,但如果在学前教育专业能力上更突出一些,将能在督导和日常管理工作中给村幼辅导员提供更多、更好的专业支持。为此,一方面可以通过与自媒体合作等网络平台合作,加大社会宣传力度,吸引有教育情怀人士加入到队伍中来;另一方面可给现有的项目工作人员提供更多的培训和学习机会,促进片区负责人专业指导能力的提升。

（三）为幼儿提供更多的游戏支持

游戏是幼儿的基本权利,游戏应该成为幼儿的基本活动和幼儿生活中的主要内容。而在评估者实地走访的4个幼教点里,评估者们看到了幼儿缺乏游戏的状态以及对游戏的渴望。比如有这样一段场景:“在10多分钟的户外活动时间里,由于没有玩具和器械,部分幼儿呆呆地站立无可事事,部分幼儿相互拉扯、追跑。有一个幼儿手上拿了一把约4、5厘米长的迷你小手枪,成了幼儿们的中心。还有一个幼儿趴在地上摆弄着一个说不上是什么的小零件,吸引了其他幼儿的旁观。”幼儿们渴望游戏,但是又缺乏游戏支持,为了打发无所事事

的时光，只有进行着无意义的摆弄，或摆弄着自己或他人的身体，或摆弄着没有智力挑战的器物。在走访观察和对老师的访谈中也了解到，幼儿们进行的最多的游戏就是不需要什么游戏材料的手指游戏和户外游戏（比如“老鹰捉小鸡”、“丢手绢”），游戏种类和形式单一。究其原因，一方面在于幼儿缺乏游戏材料。虽然部分教室里有一些玩具和游戏器材，但由于稀少，被老师和幼儿珍视，怕玩坏了、玩丢了而不能常常使用。材料的新颖、干净程度和班级里其他用旧了、磨损了的物品形成鲜明对比。另一方面可能在于村幼辅导员缺乏游戏理念、开发游戏、组织游戏的能力。为此，POF 项目一方面应该努力争取更多的基金用于幼儿的游戏材料各设施，另一方面应加强对村幼辅导员游戏素养的提升。

（四）激发督导员专业成长的自主性

在调研中，关于村幼辅导员专业成长的外部驱动力较多，但是村幼辅导员专业成长的内部驱动力没有充分彰显。在 POF 项目的教师培训模块中，有一项内容为“自学小组：由老师就近自发组织，根据教师自学手册进行自学”。但实际上，一方面由于各幼教点距离远、交通不便，村幼辅导员们很难聚在一起，另一方面由于村幼辅导员待遇低，没有编制保障，可能导致部分村幼辅导员看不到自己工作的价值，缺乏对工作的认可，进而阻碍专业成长的自主性。就像教育局杨副书记所说：“一个月就 2000 块，连基本的温饱问题都解决不了，你让人家做好大的贡献，我们都是人，不是神。”据此，一方面，POF 项目可加强村幼辅导员互动的网络平台建设和网络互动体系建设，促进村幼辅导员形成网络学习小组；另一方面可通过与政府部门沟通，积极寻求投资者，争取更多资金，为改善村幼辅导员的工资待遇做出努力。

附件 1：实地调研图片素材

一、木尔乡中心幼儿园调研



图 1 访谈木尔乡中心幼儿园的辅导员图

2 辅导员教幼儿手指游戏

二、老且村幼教点调研



图 3 辅导员在组织幼儿做操

图 4 幼儿排队洗手



图 5 幼儿在等待吃午饭

图 6 访谈辅导员

三、牛角湾乡毫沟村幼儿园（POF 项目未覆盖的幼教点）调研



图7 牛角湾乡毫沟村幼儿园大门



图8 牛角湾乡毫沟村幼儿园室内环境



图9 幼儿在室外活动图



图10 聊教授与辅导员交流

四、巴都村幼教点调研



图11 巴都村幼教点大门图



12 巴都村幼教点室内环境



图 13 幼儿在户外做操图



14 辅导员在组织教学活动

五、入户调研



图 15 入户走访



图 16 入户途中遇到的幼儿