

一个 130 万元项目评估资助的“投资”哲学： 资助首先是技术，还是一门艺术

大约两年前，挪威人霍思瑞（Siri Holmebakk，上海互济基金会副秘书长）去云南省富宁县一所幼儿园看望孩子们。他们缺乏自信，听不懂老师在讲什么。见到霍思瑞这个外国阿姨，有的甚至害怕得哭出声来。

一年后，霍思瑞再去探访那所幼儿园，发现孩子们已经变得“非常不一样”，他们在认真听老师讲课。她问孩子们能否表演一个节目，他们大方地给霍思瑞唱了几首歌。

霍思瑞还发现，这些当地招聘的非科班出身的老师们也开始“放松下来”，不仅敢带孩子到室外玩，还习惯了游戏式教学和鼓励孩子们自己解决问题。

这是互济基金会实施的“未来希望幼儿班一村一幼”项目的一个缩影。随着时间的推移，孩子们和老师们的变化越来越大，霍思瑞和她的同事很想知道，这个项目对当地幼儿的影响、存在的问题以及未来的想象空间。

“共同利益”

2018年4月的一天，宋映泉（北京大学中国教育财政科学研究所副研究员，以下简称“北大财政所”）收到互济基金会顾问迈克尔·海耳曼（Michael Hermann）（以下简称“迈克尔”）的一封信，邮件中，迈克尔提出希望宋映泉的研究团队为互济基金会的“未来希望幼儿班一村一幼”项目做一个“科学一点儿的评估”。

“一村一幼”项目是近年来兴起的一种儿童早期发展模式，项目幼儿园主要覆盖偏远农村地区的自然村寨儿童，为儿童就近提供低成本的、有质量的学前教育服务。此前，为了完成2020年学前3年毛入园率达到85%的目标，云南省教育厅制定了“一县一示范”“一乡一公办”“一村一幼”的学前教育策略和目标。

2017年起，互济基金会整合社会资源，运用“未来希望幼儿班”（Preschool of the Future, POF）项目理念，为云南省富宁县“一村一幼”提供教师培训、督导和管理幼儿班，以及提供教学材料和工具支持等服务。

宋映泉和他的团队关注学前教育问题已经十多年，在教育公益项目评估领域颇有建树。

此前，宋映泉对迈克尔他们实施的“未来希望幼儿班”印象深刻，这是一个在中国村级社区做低成本幼儿园的公益项目，德国人迈克尔担任首席代表的“互满爱人与人”是发起方之一。值得一提的是，“未来希望幼儿班”是中国好公益平台51个“优质公益产品”之一。

2018年6月1日，迈克尔专程到北大找宋映泉，再次邀请宋映泉团队为“未来希望幼儿班一村一幼”项目做评估。这一次，宋映泉答应了。

宋映泉觉得这是“一件有意义的事情”。据他观察，学前教育领域的问题之一是一些重要研究问题被忽略，许多干预项目是否有效缺少科学评估。这个评估可以在这方面做一些探索。他说：“从教育财政的角度看，如果这个模式可行，将来可以考虑建议政府把它当作一种办园模式来推广。”

在与互济基金会交流中，宋映泉建议他们向北京三一公益基金会（以下简称“三一基金会”）寻求评估经费支持。

项目论证阶段，三一基金会副秘书长沈丹玺觉得，“未来希望幼儿班一村一幼”项目评估符合三一基金会“推动科学公益”的使命，便有意进行资助。

三一基金会秘书长李劲觉得这项评估资助符合参与各方的“共同利益”。“我们想给行业一个信号——很值得在项目效果验证上花钱。”他对这笔“投资”还有更大期待。

“目前，公益行业内捐赠方和好项目之间的落差、捐赠方对成效评估的投入程度远低于关注程度等，都是亟待解决且有价值的议题。这些议题点如果放大，也许就会引发部分机构愿意投入、驱动改变。”李劲认为。

“把脚扎在泥土里”

这是一笔为期两年、“投资”高达130万元的公益项目评估，其复杂度和资金额度在业内并不常见。三方一直磨合到2018年9月底，合同才最终定稿。

更多的是理解与协商。

2018年10月10日至19日，“一村一幼”项目评估基线调查在富宁县展开。这次调查由61位来自云南文山学院学前教育专业的学生担任调研员，北大财政所、云南文山学院教育科学学院两个研究团队10位教师负责带队，共完成了65所幼儿园、1300余名幼儿的发展测查和70个班级的学习环境评价，并完成了其他相关人群及所在社区和村委、乡镇的问卷回收工作。

整个调查过程殊为不易，互济基金会在云南富宁管理的48个项目幼儿班的孩子多为少数民族，沟通是个问题，很多时候，调研员需要找大一点的孩子或者老师帮助翻译才能完成调研。大约90名孩子对调研测试没有反应，这引起了宋映泉的警惕。社会情感缺失可能是其中的重要原因。

“留守对孩子们的社会情感发展有很大影响。社会情感发展得好，孩子们可以向社会正面地表达爱、关怀与责任，反之，则可能伤害自己或者别人。”宋映泉说。

还有更多关联方在推动这项评估。云南省教育厅派了一名学前教育专干陪同宋映泉团队完成预调研，富宁县教育局等相

关部门为这个项目昼夜加班，云南师范大学的一名教师给调研团队“支援”了两名研究生，这两名研究生后来还为富宁县的几所幼儿园带来了培训机会。

当地合作伙伴的全心投入让负责这次项目评估具体执行的北大财政所科研项目主任张眉印象深刻。富宁县教育局一名幼教专干甚至为了协调这个评估项目放弃了国庆节休假。

在李劲看来，无论是项目方、评估方、资助方，还是其他关联方，在“一村一幼”评估项目进行阶段，都“把脚插到泥土里”。

基线调查期间，沈丹玺和三一基金会项目官员严钊也到现场走访。难能可贵的是，互济基金会一线团队对项目评估有较为充分的认识，过程中一直与评估团队学习问卷制作、数据采集、数据分析。“这对公益伙伴而言，是一次内部能力建设的过程。”沈丹玺说。

对于三一基金会而言，这也是资助官员培养中的一次练兵机会。在资助型基金会项目官员的培养上，三一基金会发起人梁在中是有“野心”的，他认为“好的项目官员是磨出来的”，并且希望三一基金会的项目官员“要成为其所在领域的绝对权威”。

“这就要求我们的项目官员有眼界、耐心、恒心和信心，项目官员只有到复杂项目里‘打滚’碰得满头是包，身上有一些东西‘洗不干净’了，就沉淀下来成为能力了。”李劲说。

“连接者”和“促成者”

2018年11月4日，富宁县教育局告知互济基金会，在上级政府的引荐下，富宁县教育局获得一个新项目的支持。

新项目进入富宁县，可能影响“一村一幼”评估项目的实验组、对照组，幼儿园教师薪酬、学生来源、教师培训等或将受到“干扰”。一场决定“一村一幼”评估项目“生死”的论证开始了。李劲给出的态度是：三一基金会对项目评估不预设任何结果，万一因为外部因素“干扰”导致评估无法进行，三一基金会可以选择离场。

“科学的态度是开放的，项目评估本来就需要客观。”李劲一直这样认为。

彼时，沈丹玺认为各方需要回到“科学公益”的逻辑里，“该怎么样就怎么样，实事求是，把问题剖析清楚”。

最终，宋映泉团队经过慎重考虑，建议互济基金会、三一基金会将评估项目继续做下去。其间，互济基金会提供了很多证据，认为新项目进入富宁县对“一村一幼”项目的影响并不大。

“一村一幼”项目评估的每一个阶段，都会冒出新的问题，好在三方始终采取互相尊重、友好协商的态度。



三一基金会供图

项目遇到问题时，李劲的态度至关重要。即使项目经验丰富如李劲，也不否认“一村一幼”评估资助是一个“复杂的case”。如何在“复杂”中协调各方利益，并且将“科学公益”理念贯穿始终，这很考验三一基金会的智慧。

三一基金会表现出了极强的边界感。“我们虽然是出钱的一方，但我们不是最重要的关联方。我们是积极的资助方，所处的位置要超脱于具体事物，我们主要的角色就是一个统筹者、协调者。”李劲说。

沈丹玺把三一基金会在这个项目中的角色定义为“连接者”和“促成者”。“我们不会去设定合作伙伴的工作，而是去想如何满足合作伙伴的需求，以及在合作伙伴的需求之上，挖掘更多的价值，让每一份善意都能发挥更大的价值。”她说。

此前，严钊做过几个项目评估资助，她发现，项目方往往容易对专业评估团队产生依赖心理，认为他们是“万能的”，能够诊断出所有问题。“实际上，评估所能达到的目标是有限的，项目方必须更主动地与评估方沟通，才能把评估做好。”严钊说。

项目进程中，三一基金会“有意识地往后退”，推着项目方主动与评估方沟通。

除了做好“连接者”和“促成者”，三一基金会还想在资助项目中做更多事。梁在中有个观点，即“资助型基金会不仅要提供资金，还要提供知识、技术和人力资源支持”。

从项目到工具、技术

“我们不是通过评估去评价这个项目，而是让项目方更科学地认识自己的价值，以及未来可能实现的价值。”沈丹玺说。

2019年春节前后，宋映泉团队撰写的“一村一幼”基线调查报告出炉。

基线调查报告之后，这个项目还有第一次跟踪调研（2019年5月）、第二次跟踪调研（2020年5月），以及对应的两个调研报告。预计2020年9月，项目成果将对对外分享。

除了“一村一幼”项目评估资助，三一基金会还支持了“以县带村在线支教”、“壹基金联合救灾网络”（部分资助）、“一个鸡蛋”等项目评估。不过，这样直接的资金支持，在三一基金会往后的评估资助版图中占比会越来越小。

这并非只是钱的问题。此前，对于“一村一幼”这笔花费130万元的评估资助，很多业内人士认为“很贵”。但这符合三一基金会一贯的资助风格——不限领域、不限金额，一切从项目需求出发。

事实上，原因之一是这与三一基金会的部分价值观不符。“相信科学赋能使公益活动简单易行”，这是三一基金会“3E”价值观之一“Easy”提出的要求。但类似“一村一幼”评估资助这样的项目，关联方众多、环节复杂、周期漫长，且有较大的风险，很难在公益行业内推广。

这亦与梁在中对当下中国公益捐赠现状的思考有关。他认为中国的捐赠缺乏一种人文关怀，“仿佛捐钱成了完善自身精神需求的一个动作，而没有思考过自己的捐赠行为产生了什么社会影响，解决了什么社会问题”。“捐赠人、公益人不要再停留在‘苦情捐赠’，而要关注结果，关注对社会的真实影响力，让捐赠更科学，让公益更专业。”梁在中曾这样表示。

三一基金会的愿景之一是“成为中国公益最有力的支持者”，这要求它的资助效果必须具有更广大的行业价值，起到“催化式的杠杆作用”。

李劲透露了未来三一基金会可能的项目评估资助格局：少量资助公益项目做评估，把重心放到公益项目评估技术和工具的开发上。

相关尝试其实早已开始，并已陆续“开花结果”。2018年4月，三一基金会作为出资方之一参与发起了“公益行业评估支持平台”。

在很多人看来，项目资助就是“给钱”。李劲不这样认为，资助不是谁都可以做的，“它首先是一门技术，同时还是一门艺术”。

（徐辉）