

# 赋能“毛细血管”:公益项目督导如何发挥作用?

■ 本报记者 赵明鑫 实习生 任斯诺

张丽(化名),一个在有关部门服务台账上标注情况很复杂的名字:丧夫,患癌,低保家庭,独自抚养小女儿。结对张丽家庭的“爱心妈妈”介绍,严重的时候,张丽把自己紧紧封闭起来,就连最亲近的人都没办法介入,母女关系也因接连打击而坠入冰点。

不过当记者跟随一线妇联工作人员、“爱心妈妈”到她家探访时,张丽的情况令人惊喜:“现在张丽不仅可以很好地处理跟女儿小莹(化名)的关系,还在患癌的病友群里承担‘爱心辅导员’的角色。”

被帮助者成为助人者,张丽的改变是在“爱暖万家”公益项目的干预下开始的。同样有这种变化的,还有杨郁芳——一位从受益人成长起来的活力未来公益项目督导。

在活力未来负责督导工作的陈述对杨郁芳印象很深,彼时她任职的机构主要为进城务工人员及子女所在的社区提供服务,杨郁芳便是其中一个项目“生活职业技能培训”的学员之一。项目和伙伴们一直都关心着这个小姑娘的成长,正好机构正在开展 0-3 岁儿童早期发展的项目,大家都觉得她很适合做亲子活动的带领老师,于是杨郁芳开始回到项目里担任志愿老师,虽然初期不善讲授,但经过项目的培训后她展现出截然不同的状态。“年纪尚轻,性格活泼,声音语调与教姿教态都十分出色。”陈述回忆道。

后来,杨郁芳的思想受传统观念影响使自身职业规划变得模糊,但在项目同伴的坚持下,时隔多年后杨郁芳还是以“妈妈老师”的身份回归,凭借自身努力逐步转正为全职员工,最终晋升为督导老师,完成了从懵懂迷茫的流动儿童到专业公益项目督导的蜕变。

改变,是这些公益项目价值中重要的关键词,也是评价公益项目有效性的重要“指标”。从更庞大的公益议题发展视角来看,在“爱暖万家”项目中,“爱心妈妈”是切入一个家庭的“毛细血管”;在“活力未来亲子园”项目中,“妈妈老师”是切入一个社区的“毛细血管”。

“这些‘妈妈老师’都发挥了‘毛细血管’的作用,渗透力非常强。”陈述坦言,“从个体家庭渗透到周边,进而影响她们的朋友、邻居乃至整个社区,是一个极强的网络”,如何通过督导赋能这些“毛细血管”,是他们目前重点关注的工作。这对“毛细血管”如何健康、持续、正向地发挥作用有着重要影响。

甘肃省妇联家儿部副部长(挂职)、西北师范大学心理健康教育服务中心主任左丹是“爱暖万家”甘肃省家庭教育指导员。她对《公益时报》记者表示,关于如何赋能“毛细血管”这一命题,督导是目前已探索出较为积极、有效的手段。

## 一线伙伴

让张丽陷入“莫大痛苦”的事件,都发生在 2023 年——先是孩子爸爸去世,没几个月张丽确诊患癌,再然后孩子爷爷也因病去世。“我不知道我咋活。”张丽回忆当时的自己就像陷入沼泽,“我把自己封闭起

出于对专业性、有效性等目标的重视,越来越多成规模、多点位、多层级的公益项目选择使用专业督导这一手段。为了更好地观测公益项目督导这一议题,《公益时报》记者选择了由中国妇女发展基金会发起的“爱暖万家”和由上海闵行区活力社区服务中心(下称“活力未来”)发起的“活力未来亲子园”两个关注领域相近的公益项目作为样本,走访一线,与受益人、志愿者、项目工作人员深度对话,通过报道呈现两种督导实践路径,以期鼓励更多公益慈善事业行动者、研究者关注公益项目督导并深入开展一线实践。

来,谁来看我我都拒绝。”

同样封闭起来的还有小莹。“她爸爸对她很好,很多事情都很开明,对她也很宠爱。”张丽能够清晰地感受到丈夫去世对小莹的打击,但彼时同样接连遭受打击的她已然很艰难矣。

一个家里,仅剩下的妈妈和女儿之间,仿佛隔着一个巨大的鸿沟。

“孩子爸爸还在的时候,小莹就是个正常的小女孩,活泼外向。爸爸走了之后,感觉半边天都塌了。”回忆起当时家里的氛围,张丽还会不住地难过,把问题归结在自己身上:自我封闭但仍要跟孩子一块生活,没有情绪出口,不免把气撒给小莹,“这我挺后悔的,但那个状态下真的身不由己。”

彼时,张丽能感受到母女间脆弱的平衡,就像吹大的气球,再充气就要爆炸。“现在回想起来还挺可怕的,当时就经常因为小事争吵。”

给这个“气球”撒气的,是两位结对张丽家的“爱心妈妈”:一位是张丽家所在地的一线妇女干部,一位是县里专业机构的金桔姐姐。“那天,她们拉着我的手说‘试试吧,咱们一起往前走’。”就此,张丽开始在“爱暖万家”项目的专业干预下努力走出困境,小莹也在家庭的一切向好中不断展现自己的运动特长,实现自己一个又一个目标。

2023 年年底,民政部、全国妇联联合 14 部门印发的《农村留守儿童和困境儿童关爱服务质量提升三年行动方案》提到,深入开展“爱心妈妈”关爱服务活动,根据儿童需求提供生活帮助、精神抚慰等,当好儿童成长的引路人守护人筑梦人,打造儿童关爱服务工作品牌。2024 年,全国妇联等九部门联合印发《关于推进爱心妈妈关爱服务工作精准化规范化机制化的指导意见》,要求各地各有关部门围绕做好留守儿童和困境儿童关爱服务……推进“爱心妈妈”关爱服务内容更加精准、工作程序更加规范、支持保障更加有力。

由中国妇女发展基金会主办、浙江蚂蚁公益基金会首家公益支持的“爱暖万家”公益行动通过组织培训,为基层巾帼志愿者等“爱心妈妈”关爱队伍赋能,提升专业服务能力;通过为困难家庭提供心理关爱、生活帮助、安全保护等结对关爱服务,开展家庭亲子活动,提高家长的家庭教育能力,促进建设和谐的家庭关系,共同为困难家庭营造安全、温暖的社会环境。

在围绕困境儿童的多元行动中,“爱心妈妈”正在一线发挥着不可替代的重要作用。对于服务家庭而言,一线“爱心妈妈”的能力与素养直接影响其感受与获得,好的服

务会带来像张丽这般的成长,而有所欠缺的服务也会产生负面影响。

与“爱心妈妈”的情况类似,“活力未来亲子园”项目的有效性也一定程度上倚重于躬耕一线的“妈妈老师”们。

## 妈妈长大

活力未来提供的资料显示,“活力未来亲子园”项目通过开展亲子共同参与的课程及各项活动,影响家长改变育儿行为,形成积极良好的亲子关系,为流动和留守儿童创造有爱、接纳的早期发展环境,家长在项目中不仅增长育儿知识与自信,提升处理家庭问题的能力,同时有机会获得职业技能培训,从受益人成长为亲子服务的提供者,以及社区家长互助网络的构建者。

“我们一开始是做流动儿童兴趣课程和学业辅导的。”活力未来执行总监侯蔚霞介绍,随着这些工作不断深入,活力未来的项目成员认识到,这些流动儿童上了初中或者到了某个阶段最终还是要回老家。

回到故乡的流动儿童,有可能又成为留守儿童,最终难逃成为“故乡最熟悉的陌生人”的命运。“这是个结构性问题,亲子关系等一系列堵点都很难处理。”侯蔚霞感叹,随后活力未来开始关注这些从城市回流到乡村的“回流儿童”,通过办讲座等一系列手段调节这些孩子与父母之间的关系。不过这样的效果并不是很好,“有的家长累了一天就是想歇着,有的觉得你的方法很好但是应用起来很难。”

为此,活力未来不断迭代课程,并注意到一线师资匮乏的问题。似乎是因为“五步之内必有解药”,侯蔚霞和她的同伴们发现,有些年龄段的家长如果感受到自己孩子受益,在主观能动性被激发的前提下,是可以通过系统训练被培养成老师的。

这些“真的妈妈”在成为妈妈之后又上了很多节“如何做好妈妈”的课,并在随后的实践中不断成长,担任起一个又一个“活力未来亲子园”的“妈妈老师”。

随之而来的,是更难突破的问题,这也和“妈妈老师”们自身成长之前的状态有一定关系——“这些‘妈妈老师’可能是初高中毕业,大专毕业的都很少。”侯蔚霞坦言,“你只给她一个简单的大纲去让她完成这节课是很难的。”

负责“爱暖万家”项目甘肃省督导的左丹围绕一线“爱心妈妈”做过一些调研,整体上来看,一线“爱心妈妈”的学历基础较好,大专及以上占 66.5%,志愿者政治素养强,中共党员占比 54.1%。但也有一些不足



在由“爱暖万家”项目支持的亲子沟通能力提升体验营上,项目受益家庭的家长与孩子“爱心妈妈”专业志愿者的引导下互动(受访者供图)

之处,例如专业资质不够,培训的覆盖仍有不足,仅 55.2%的受访者接受过家庭/心理健康培训。

如何让仍有欠缺的一线“毛细血管”更加健壮、有效,“活力未来亲子园”选择先将项目拆解、标准化。

“比如我们的课程,在一开始跟专业的课程开发老师沟通时就强调要写成详案。”侯蔚霞解释道,详案就是把每一个字都写出来,“可能第一句就是小朋友们早上好,我是什么什么老师,然后欢迎大家来到什么什么,就是这一句话全都写下来。此外就是拆解课程,把一整节课拆解成主课、互动、社交等环节。”

同样,在开展标准化服务外,“活力未来亲子园”和“爱暖万家”项目都在实践探索中选择了公益项目督导这条路线。

## 督导实践

“督导”一词来源于拉丁语 super(遍及)和 videre(查看),即“监督者”。专门开展养老公益项目与社工服务项目督导的耿明明介绍,当前学术界普遍的共识是,社会工作督导兼有行政、教育和支持三项功能,公益项目工作督导亦是如此,三项功能保持平衡、协调和互补,督导的实际功能进而得到良好发挥。

华中农业大学文法学院教授、博士生导师万江红在《社会工作督导体系建设路径探讨——基于湖北“腾讯公益”项目的实践》一文中也为上述三个功能的实现给出解释:指导“指导者”、培训“培训者”、服务“服务者”。

具体来说就是要构建阶梯式的“指导—培训—服务”的督导路径,完善督导系统。

从公益项目视角出发,活力未来的陈述也向记者表示,“督导就像是‘细胞卫士’,给‘妈妈老师’们一个坚定支持,从而能够保障工作能够正常运转。”

陈述介绍,当项目有合作伙伴加入之后,就会产生老师培训的需求。由此,督导的第一个工作任务就是“认领”这些老师,即与她们进行对接、建立联系,做信息登记等工作,随后活力未来会组织集体的基础培训。在集体基础培训之外,督导们会提供一对一的指导支持,以固定频率开展教学指导、咨询等工作。在日常教学中,督导们还会定期线上开展教学讨论与答疑。

“当然这些督导也要就近带亲

子园的活动。”陈述直言,做督导不仅要会督导,还必须能随时开展一线活动。在日常陪伴之外,“活力未来亲子园”项目教学督导还要承担评估与考核任务。“对于新手老师会有初期评估,对于有经验的老师要进行年度评估。”陈述表示,“督导还有一个工作是辅助研发支持部门的课程开发、设计、优化等。”

宁夏平罗县雨禾社会心理服务中心负责人韩晓洁负责“爱暖万家”项目在平罗地区的部分执行工作,从某种意义上来看,她扮演的似乎正是平罗县“爱心妈妈”群体的督导专家角色。在她看来,督导远不止是“监督指导”,她更像一个专业的“教练”,陪伴新手“运动员”成长为独立选手的全过程。

面向这些县域枢纽型的“爱心妈妈”,类似左丹这样的专家则负责整个项目在某个区域的督导工作。在左丹看来,督导是一种专业支持机制,自上而下地对下级工作者乃至一线工作者开展专业指导和培训,从而促使被督导者实现自我成长。左丹向记者介绍了其督导的具体工作:“第一个就是给‘爱心妈妈’们进行整体项目培训,然后是管理层面的督导,最后就是评估了。”

左丹表示,在开展整体项目培训上,督导的工作涉及很多具体的、知识性的讲授,比如心理援助、社会服务,甚至还会涉及家庭教育促进法、未成年人保护法等专业法律知识。“省级督导针对个别情况也会做一些情感上的支持,帮助一线协调工作等等。”

项目管理方面的督导则聚焦项目执行层面的具体问题进行督导、指导调整,提出动员、伦理等方面的要求。在评估层面,督导则需要入户走访,现场了解受益家庭的情况,评估“爱心妈妈”的服务能力,并对一些服务方法进行针对性地建议与指导。

## 有效赋能

培训—监督—评估,是“爱暖万家”公益项目督导实践的有效路径。

6月5日,中国妇女发展基金会 2025 年“爱暖万家”省级家庭教育指导员赋能活动在河北石家庄举办。中国妇女发展基金会副理事长兼秘书长董蓓指出,着力打造“省级引领指导、市县枢纽支撑、社区网络深耕”的服务体系,构建“基层爱心妈妈用心、省级家教指导员用智、社会用力”的可持续帮扶模式,推动

困难家庭关爱服务走深走实。河北省妇联副主席、党组成员梁励慧在发言中指出,通过“省级指导员定期督导+本地志愿者常态服务”模式,确保“基础关爱不断档、特色服务有创新”。

9月5日,“爱暖万家”公益行动项目省级家庭教育指导(甘谷县)线下培训会上,作为省级督导的左丹以及家庭教育指导员邓延荣为 30 名“爱心妈妈”、20 名父母开展赋能指导。

据介绍,培训当天,左丹和她的同事通过实地访问对“爱心妈妈”志愿者如何明确角色定位、与困难家庭建立关系、扎实开展关爱服务进行了指导,引导家长根据儿童年龄和个性特点进行科学育儿,为后续更好地开展关爱服务、引导科学家教打开了思路,提供了方法。

“督导实际上是专业的带领者和陪伴者。”左丹这样类比道。

陈述在受访中多次谈及“专业”的重要性。在督导逐渐成为工作体系的当下,“活力未来亲子园”能够在全国范围内覆盖越来越多的合作伙伴,有效为他们提供支持。尤其是这样的专业能力能够很好地影响家长,为他们提供专业的指导与培训,并不断形成一个有趣的闭环:“优秀且专业的老师影响家长,家长深度参与并不断成长,在督导赋能体系下成长为新的‘妈妈老师’,而后不断影响新的家长。”

据活力未来披露,截至 2025 年 6 月,“活力未来亲子园”项目已培养了 1400 余名可以独立带领亲子活动的本地人才。

“如果没有督导这部分工作,我们虽然有合作但也无法保证活动质量以及活动的正常开展,也就意味着我们无法提供相对严谨、专业的技术支持。”陈述直言。

同样的,督导在面对成规模、多点位、多层级的项目时,能够有效地发挥轨道作用,确保公益实践沿着科学、合规、有效、持续的道路前进。“当公益行业追求专业化时,就需要一个系统来确保每个项目执行者都是合格的。”从一线枢纽机构的视角来看,韩晓洁认为公益项目督导已然成为这一专业领域成熟和可靠的核心标志。

如今,“爱暖万家”项目已覆盖全国 31 个省市区和新疆生产建设兵团,为 119 个县区的 12200 户困难儿童家庭提供了结对关爱服务,直接受益 94 万余人次,辐射 2781 万余人次。在全国妇联及中国妇女发展基金会的大力支持下,重视督导工作的甘肃将 2024 年 5 个全国项目点,复制拓展到 27 个省级项目点,全国最多;2025 年的 13 个全国项目点,则复制拓展成 17 个省级项目点,亦是全国最多,目前项目已覆盖 60 个县(区市),全省县(区市)覆盖率达 70%,链接超过 3200 余名志愿者,6300 余户困境家庭和留守儿童直接受益。

“活力未来亲子园”项目也已联合全国 185 个机构,在 22 个省 4 个直辖市的 250 个项目点,为超过 17 万名孩子和家长提供了公益早期亲子教育服务。

从无数个捐赠人开始,公益项目督导正以“轨道”属性托举一列列承载善意的公益项目列车,驶向成千上万个需要帮助的孩子或家庭。

## 800 万股股份、800 万元现金 天准科技控股股东青一投资向苏州两家基金会捐赠

■ 本报记者 皮磊

据多家媒体报道,11 月 9 日晚,苏州天准科技股份有限公司(以下简称“天准科技”)发布公告称,公司控股股东青一投资于 11 月 8 日分别与苏州市教育发展基金会、苏州市李政道教育和科学基金会签署《捐赠协议》,合计向两家基金会捐赠 800 万股股份和 800 万元现金。按该公司 11 月 7 日收盘股价 54.10 元/股计算,此次捐赠的股份市值约 4.33 亿元。

根据公告,为资助开展教育、科技、人才培养方面的公益项目,为苏州教育和科学事业引才育才提供

助力,天准科技控股股东青一投资与苏州市教育发展基金会于 2025 年 11 月 8 日签署《捐赠协议》,青一投资向苏州市教育发展基金会无偿捐赠其持有的公司股票 160 万股,占公司目前总股本的 0.82%,捐赠股票均为无限售流通股,同时无偿捐赠现金 160 万元。

为传承和弘扬李政道先生科学家精神与家国情怀,鼓励和支持全球范围内的青年投身科学研究事业,推进国际科技人文交流和青年创新合作,全力培育更多未来战略科学家,青一投资与苏州市李政道教育和科学基金会于 2025 年 11 月 8 日签署《捐赠协

议》,青一投资向苏州市李政道教育和科学基金会无偿捐赠其持有的公司股票 640 万股,占公司目前总股本的 3.29%,捐赠股票均为无限售流通股,同时无偿捐赠现金 640 万元。

根据捐赠协议,两家基金会须为本协议项下捐赠设立专项基金,须为该专项基金开立专项账户,专门用于捐赠款项的管理和使用,包括绑定证券账户、收取、保存、支出款项等。此外,每年年底前,基金会应向甲方提交次年的资金预算(包括具体使用计划书等)由甲方审批。每年的预算金额原则上不超过总捐赠款项价值

的 10%。此外,自捐赠股票过户至乙方名下后十八个月内,乙方不减持捐赠股票。乙方每年最多可减持的股票,价值不得超过经批准的对应该年份的资金预算金额减去年初专项账户余额。

据悉,截至公告披露日,青一投资持有公司股份 4800 万股,占公司目前总股本的 24.70%;本次捐赠后,青一投资持有公司股份 4000 万股,占公司总股本的 20.58%,仍为公司控股股东。本次捐赠不会导致公司控股股东、实际控制人发生变化,不会对公司治理结构及持续经营产生重大影响。

公开资料显示,天准科技成立

于 2005 年,总部位于江苏苏州,2019 年在科创板挂牌上市。作为视觉装备平台型企业,天准科技致力以人工智能推动工业数智化发展,产品与服务深度覆盖电子、半导体、新能源汽车与机器人等多个重要领域,业务布局拓展至全球市场。

11 月 8 日,天准科技举行成立二十周年峰会。会上,天准科技董事长徐一华回顾了公司二十年聚焦“AI+工业”的发展历程。他感恩时代机遇,以及客户、投资人、员工、合作伙伴及苏州这片土地的信任与支持。展望未来,围绕“大力发展 AI”与“管控 AI”两件大事,公司将通过经营好企业、设立公益基金支

持青年科技人才与基础教育工作者,积极应对未来的机遇与挑战。

记者注意到,上述捐赠即是在此次峰会上公布——峰会的一大亮点是“美道基金”捐赠签约仪式,基金由香港科技大学校董会主席、美国国家工程院外籍院士沈向洋和夫人陈家恩、徐一华、王璐共同发起,以现金加股票的捐赠方式,与苏州市教育发展基金会、苏州市李政道教育和科学基金会合作,在两家基金会下面分别设立专项基金,主要用于支持人工智能相关领域的青年科技人才培养与苏州市教育事业发展,捐赠总额为天准科技股票 800 万股以及现金 800 万元。