



傳善獎報告書

機構名稱：財團法人高雄市私立博正兒童發展中心

計畫名稱：「深耕早療、永續前進」第五屆傳善獎申請計畫

計畫期程：2020年~2022年

壹、補助前

一、機構當時概況

中心長年來面臨能見度低，資源有限，依靠政府補助款營運，在高雄市這麼多的早療機構中如何做出自己的特色來因應大環境的改變，也在於中心行銷能力的不足，社會大眾對於中心識別的混淆，更阻礙了民眾對中心的認知與了解，唯有努力突破現況，調整步調，促使組織不斷發展創新的動力，不改變就等著被淘汰，為了組織的使命與永續，提供更好的服務與專業，幫助服務使用者及其家庭，在面對身心障礙及發展遲緩幼童，找到支持的方向。

二、機構許下的三年願景

(一)組織面

1. 提升員工調薪機制、人才培育

訂定完整調薪制度，並配合政府補助及穩定收入，提高員工薪資及福利，以符合員工期待，持續與中央倡議健全機構教保員待遇與認證資格，讓機構教保員在社會中不會淪為低薪代名詞。

培育專業優秀員工，提供培訓經費，穩定中心服務品質，進而提高留用率，加強內控系統，進而穩定職場服務品質，成為求職者認同、嚮往的優質非營利組織。

2. 捐款系統更新強化功能

更新中心官網及線上捐款系統，重新規劃設計符合中心需求之官網及更便利於民眾捐款方式的線上系統，強化捐款者免於繁鎖手續的便捷捐款方式，藉由新的工具，協助中心在行銷募款的路上有更強大的支持。

3. 創新行銷宣傳方式

打破過去封閉式的募款形式，善用媒體及網路管道，聘用行銷專長的督導，協助中心在行銷創新的路上，走出自己的風格，並提升中心捐款募款比例10%。

結合中心早療20多年經驗與社會大眾分享，開辦有關兒童及家庭課程及發行工具書，走出過去中心一直提供免費服務，將經驗化做有等價收入

(使用者付費)的觀念，堅持專業的價值，朝向中心的自主收入的開始。

(三)服務面

1. 紮根以家庭為中心-開辦兒童及家庭實務課程

與家長成為夥伴關係，是中心重要的目標，0-6歲早療階段(6歲以下效果加倍，3歲以下效果10倍)，“家庭”是一直陪伴的支持，所以從孩子還小，家長就接觸到親職教養、家庭的重要性，不只我們早療的孩子，一般家庭的孩子，都能透過中心的課程與團體，獲得知識。

2. 穩定專業服務-多元課程

在推動以家庭為中心服務模式的同時，中心同時也針對不同障礙類別的孩子，邀請專業的老師，開設多元的課程(太鼓、直排輪、地板滾球、繪畫等)，為中心幼兒擬定融合方針，邀請社區幼兒園合作，有計畫性的與一般幼兒融合，進而幫助中心幼兒順利的轉銜，融入適應新的環境。

3. 落實以社區為基礎-社區計畫、融合計畫

消除歧視，讓身障兒童回歸社區，推動身障兒社區融合計畫，增加身障兒在社會大眾的收接度，輔導支持幼兒園，讓更多的幼兒園有能力收托身障兒童，藉由融合活動，讓幼兒園兒童從小建立同理心的觀念，學會如何與特殊的孩子互動合作。

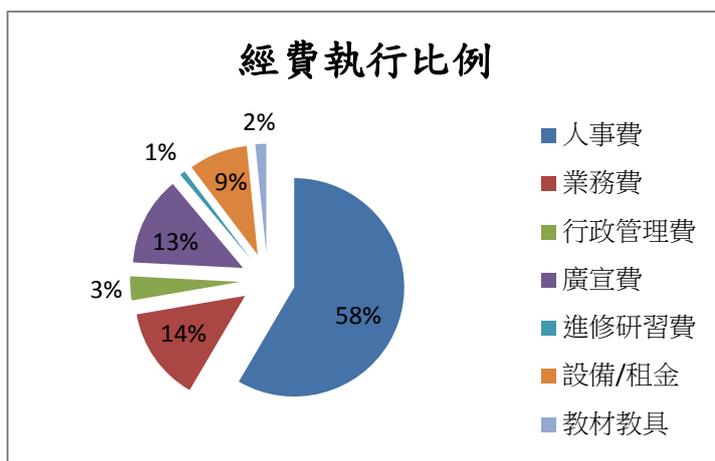
貳、補助中

一、機構三年將資源用到哪?

(一)資源使用情形(2020.01-2022.12)

1. 傳善獎挹注資源運用:補助經費中，以人事費佔58.4%最大宗，其中包含資深員工穩定調薪及專業人員薪資(教保員2名、社工員1名及職能治療師1名、專案行銷人力1名)，其次為業務費佔13.9%，其中包含活動課程講師出席費、活動場地費，及廣宣費佔13.2%，其中包含電視廣告牆租金、聯播網廣告托播、官網維護、宣傳影片拍攝等，本方案執行共花費12,144,671元，其中各項目執行經費比例如下表及下圖:

經費執行表(參考傳善獎三年計畫實際支出表)					
項目年度	2020	2021	2022	總計	比例
人事費	2,317,240	2,384,470	2,391,276	7,092,986	58.4%
業務費	867,355	532,027	284,560	1,683,942	13.9%
行政管理費	116,630	150,674	163,536	430,840	3.5%
廣宣費	322,151	1,037,319	238,395	1,597,865	13.2%
進修研習費	51,274	15,260	29,406	95,940	0.8%
設備/租金	358,038	216,929	474,416	1,049,383	8.6%
教材教具	0	111,252	82,464	193,716	1.6%
合計	4,032,688	4,447,932	3,664,052	12,144,671	100%



2. 資源運用成果(含人力運用)

計畫項目	運用人力	服務人次/成果
1. 行銷博正，多元開展與合作多媒體資源。	專案組組長*1、 新聘人力*1、 外聘專業督導*1、行政組*2、 主任	1. 官網更新中，聘任一名專案助理。 2. 已完成官網更新，並完成捐款作業系統(信用卡捐款、定期定額捐款、捐款人管理等)。 3. 2022年聘請專業行銷外督老師。 4. 與高雄在地廣播電台合作錄製宣導廣告，配合中心募款活動，嚐試廣播廣告的效益，並於112年過年完成中心拜年錄音。 5. 111年共計拍攝9部宣傳影片，8000多次觀看，及疫情期間拍攝教學影片20多部，提供居家防疫家庭停課不停學的教材。
2. 開辦兒童及家庭相關課程、規劃工具書。	單位主管*9、 講師*10 各組組長*4(教保、社工、行政、專案)、 資深老師*4、 專業人員*2。	1. 於2022年1月9日發表新書(結合社區資源-善慧恩培力中心)、工具書宣導講座7場；工具書共贈出工具書200餘本，媒體曝光2次。 2. 兒童及家庭課程、親子共學課程實際辦理224場/2688人次。
3. 員工薪酬福利調整(調薪、人才培育)。	管理處*3	1. 109年調整教保員本俸，訂定人才培育計畫。 2. 3年來教保員調薪薪幅度2000-3000元，社工3000元，製訂員工薪資調整辦法，依辦法執行。 3. 人才培育計畫已有13名員工申請。
4. 擬定學前融	中心老師*7、	1. 社區友善計畫於2020年2-3月開始進行社區盤

<p>合計畫與社區友善計畫。</p>	<p>園所老師*6、 台中教育大學輔導人員*4 社工員*3 教保組*2</p>	<p>點。 2. 2020年成立小樹苗社區巡迴站，共辦理社區宣導32場/518人次、社區兒童遊戲篩檢16場/136人次、社區親子活動9場/232人次、社區融合1場/18人次、駐點親職諮詢服務11場/27人次。 3. 融合活動共辦5家/1664人次。</p>
<p>5. 降低師生比、穩定提供多元課程。</p>	<p>教保組*2、 講師*3 社工*1、 教保員*2 外聘督導*1</p>	<p>1. 2020年1月降低師生比1:4，聘任2名教保、1名社工(目前單位總共60名學生，3名社工，17名教保員)。 2. 2020年8月調整班級服務模式(混齡混障別)，無能力區分班級，以增加互動性，外聘督導入班指導。 3. 多元課程共辦理268場/7275人次。</p>
<p>4. 聘任治療師、評估融入式教學。</p>	<p>治療師*1、 教保組*2 三民中心專業團隊*2(培訓)、 主任</p>	<p>1. 於2021年聘任一名職能治療師。 2. 共計服務96場次/2544人次。(含本部、楠梓兒發中心、無家兒發中心) 3. 自費親子課程約120次。</p>
<p>5. 深化社區早療資源佈建，整合暨發展據點間連繫。</p>	<p>召集人*1、 團隊人員*5 社工組*3、 社區據點*6</p>	<p>1. 2021年4月傳善獎審查會議後，調整計畫地點，盤點高雄需求缺乏地區，整合原有駐點式社區據點，並新增2021年成立小港桂林社區據點，2022年成立左營及三民社區據點，持續社區推動，另推走動式社區服務。 2. 行動車命名"雄讚遊戲嘟嘟車"，5月開始走訪第一站:永安、大樹；2023年後與小樹苗社區巡迴站結合，一同以走動方式至偏遠區服務。 3. 2022年辦理兒童發展活動及在地志工培力課程，共計5場親子活動75人次，4場志工培力48人次。</p>

二、其中有哪些失敗 / 不如預期的項目？從中學到什麼、改善了什麼？

項目	不如預期	收穫	改善方向
工具書行銷計畫	<p>書籍內容雖有創新價值深受好評，但行銷策略有欠思考，太過專業導向，在草創計畫的前期，人員彼此的共識、事情執行的流暢度、資源的盤整，都是不能獲缺的，只要缺少一項，就會有不同的成效出來，很多都事與願違。</p> <p>1. 捐款贈書單價太高。 2. 結合工作坊的課程模式不吸引人。</p>	<p>1. 行銷計畫應了解民眾需求程度，應明確的定調工具書的定位，再擬定行銷策略，未來在執行類似行銷策略上，更有方向及記取教訓。</p> <p>2. 當遇到策略失敗時，應立即調整方向，檢討此策略的作法是否不如預期結果，以降低損失。</p>	<p>1. 策略立即調整為將焦點放在宣傳工具書成果，結合各單位活動，並以有獎徵答方式，將工具書贈予有興趣的人，透過小活動了解工具書的使用方式，進而促進使用頻率。</p> <p>2. 未來開設工作坊時，調整收費金額，以符合家庭的期待。</p>

三、其中有哪些成功/超乎預期的項目，並說明關鍵原因。

項目	成功/超乎預期	關鍵原因
社區經驗延伸觸及更廣	<p>在 107 年由王詹樣慈善基金會主動找到中心合作社區據點，當下並無社區經驗，在 3 年的歷練下，中心於 110-111 年看到社區的需求主動開辦兩處新據點，也同年高雄市政府開始佈建，中心為高雄市第一處社區據點。</p> <p>早療社區佈建</p> <p>■107 成立第一處社區據點，至今共 4 處。 ■111 年政府才在高雄佈建社區據點，借鏡中心社區經驗。</p> <p>社區友善計畫</p> <p>■複製社區經驗在左營區提供社區服務 ■結合幼兒園在社區擴展善的力量。</p> <p>雄讚遊戲嘟嘟車</p> <p>■跨足到高雄市偏遠地區(大樹區、梓官區、小港區等) ■重視在地社區培力，將早療經驗延伸。</p>	<p>1. 勇於嚐試的心，107 年前雖然沒有社區經驗，但看到台灣早療趨勢的變化，早療家庭及幼兒慢慢走向更融合及自然的環境中，中心在回應趨勢，勢必被環境淘汰。</p> <p>2. 盤點社區資源時，看到市區也有資源不足及資訊落差的情形，更何況偏遠地區，故在計畫中結合一台車，走動式到處宣導及以深度的培力的方式，提供在地資源。</p>

<p>危機就是轉機— 宣傳方式新發現</p>	<p>在三年前因為經費關係，遲遲無法更新官網，在傳善獎挹注後，第一年就更新了官網的視覺設計，以定調中心的印象色，並新增捐款系統，其中最大的改變是在疫情期間，中心每年的大型募款活動因此改變策略，中心藉由影片拍攝及線上宣導，在疫情期間也募得不錯的成績，並影響了中心長年以來的募款文化(餐會形式)，以更多元的方式來進行中心募款計畫(定額捐款贈中心設計宣導品活動、兒童發展桌曆、成果展、文青園遊會、音樂會等)。</p> <p>停課不停學教學影片</p> <p>■因疫情停課期間，拍攝約 20 支教學影片，彙集資源於官網點閱，點閱次數達 8377 次。</p> <p>募款策略調整</p> <p>■因疫情長久的餐會募款取消，改為捐款贈餐券方式，連 3 年成效超乎目標(100 萬→160 萬)</p> <p>■拍攝宣導早療影片，主攻線上小額捐款，結合官網定期定額設置，小額捐款人次達 1136 次。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有經費的挹注，更敢大膽作夢，朝目標前進，做了不同的嚐試。 2. 堅定方向，聽取更多不同的建議與想法，雖然偶有失敗，但調整方向，再來一次。 3. 派訓傳善學苑，吸收了來自優秀獲獎單位的建議及講師的引導發想，將想法帶回中心，與同仁腦力激盪，發展出不錯的方案。
----------------------------	--	--

參、補助後

一、相較三年前的願景，機構有哪些地方創新、成長茁壯？

(一)組織對外行銷、品牌營造

過去中心一直被組織形象混淆的問題所困擾，在 2021 年董事會更提出更名的議題，在冷靜面對問題的過程中，統整出問題最終影響中心原因及可執行目標，就是建立行銷的多元性與募款績效的成長呈正比，而非糾結混淆的問題，此回應在董事會中獲得肯定，博正此名稱在中心有著 25 年的歷史，且不可被抹滅的，在確立目標後，對外的品牌營造及服務品質是我們努力的方向，讓更多人看到中心，更多人使用中心服務，在超乎預期中也提到，行銷的多元性也是在這三年發展最多且慢慢深入，相信未來的三年、十年也會複製成功經驗持續下去。

(二)對服務的面向更深入更重視影響力

三年前都以執行政府委辦業務為主，執行著現有服務，沒有去思考太多，

中心做了這麼多事，影響了誰或改變了什麼，在傳善獎的這三年，從機構到家庭再到社區的創新方案中，中心更重視提供服務的目的是什麼，從工具書的前期討論、治療師正式進駐到班級中、人才培訓的重要性、友善社區推動中看到偏遠社區資源的不易，最後回應到中心二十多年的早療經驗，中心可以做些什麼？一層層的服務，堆疊著不只是經驗，而是中心在這過程中，勇於嚐試和創新精神，有失敗也有不錯的成果，從中逐步觸及的地方越來越廣，中心不曾想過工具書會跑到彰化的特教資源中心，影響著彰化的巡輔老師、學生及家長，也不曾想到在高雄大樹的社區中有一群志工對兒童發展的熱情，也不會想到來自台北的捐款者，看到中心服務的努力，捐給中心一筆捐款給予鼓勵，這三年的經驗，如同經歷了十年，讓我們更肯定唯有優質的服務，才能回應支持中心的所有人，更能看到中心服務的影響力。

二、傳善獎對機構的影響（如：補助方式、媒體輔導等，對機構影響）

（一）員工薪資穩定提升，三年後接續政府補助

長期在身障機構等社福單位，專業人員薪資一直偏低，又加上這3年非營利幼兒園高薪搶人下，面對中心服務的增加，政府補助有限下，自籌一年比一年高，中心在穩定收支比下，只能緩慢的調薪，尤其年資滿5年以上員工，已多年沒有調薪，在傳善獎的支持下，有部分補助拿來支持員工薪資的提高，並搭配108年中央補助特別處遇費的調整，中心才得以在這三年穩定整體調薪，因政策的不穩定，無法大幅度的調整，好險在這3年有傳善獎補助的緩衝下，中心能觀望中央長期補助的可能性，有空間為中心財務做更好的規劃，更期待專業人員薪資能逐年提升，中心能穩定服務，以實現永續服務。

（二）更願意投資在中心品牌營造

在剛獲獎的同時，傳善獎立刻聯繫到，由天下雜誌及東森電視1001個故事的拍攝及宣導事項，中心的行銷想法也在這一刻改變了，原來影片可以拍得這麼有質感，採訪內容可以這麼講究，傳善獎給予中心的深層意義是在於複製成功經驗，把別人的變成自己的，在眼界打開後，我們也著手中心品牌的行銷，對於行銷工作也更願意去投入，雖然現在仍有不足的地方，但這將是永久的影響，也在傳善獎的這三年定調了中心品牌行銷的方向和堅持。

（三）傳善學苑

傳善獎不只經費補助，更支持單位高階主管/決策人參與傳善學苑的課程（社福界的EMBA），中心很榮幸有機會參與，中心位於高雄，相關給主管上的課程少之又少，服務中能遇到的都是同領域（身障、早療）的主管，在管理上的交流又更少，在傳善學苑扎實的課程中，學習到很多管理的方法及行銷的策略，最重要的是結交到不同領域的主管伙伴，彼此的分享及交流，每個高階主管都很少有可以推心置腹、聊聊甘苦的朋友，因為有些主管的辛酸血淚也只有彼此

有共鳴，所以傳善學苑不僅支持了主管的實力，也支持了主管的心，雖然課程已結束，但中心在培育主管的路上，已學習到什麼課程及進修是主管需要配備的，高雄沒有開課，也會鼓勵主管至北部學習，唯有走出舒適圈、認識新朋友、增廣見聞，才能有動力持續創新及深化服務。

三、募款及穩定(得獎前後 6 年捐款收入及比例變化、人員流動率比較)

(一)得獎前後 6 年捐款收入及比例變化

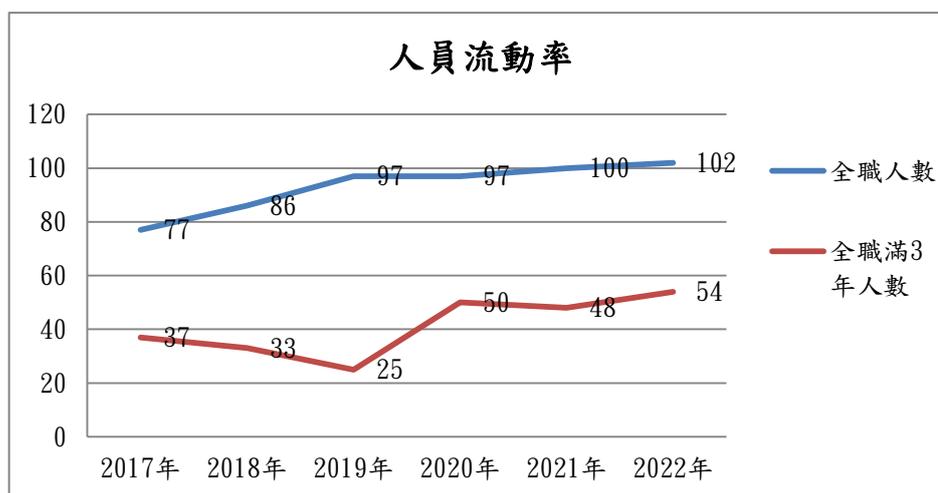
將所有收入中的「捐款及政府補助收入」以表格分析來看，NPO 及企業捐款有逐年增加的趨勢，除了傳善獎的贊助外，中心積極與不同基金會申請多元服務的方案及社區據點的佈建等，以支持中心服務廣度的延伸，從 2020 年開始疫情肆虐，雖然一般民眾捐款金額比例下降，但可以看到首捐者在傳善獎的三年來有所提升，而政府補助比例有逐年下降。

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022
捐款收入	40,682,057	50,445,130 [↑]	52,719,886 [↑]	46,873,901 [↓]	51,613,476 [↑]	55,325,030 [↑]
NPO+企業	13%	21% [↑]	25% [↑]	32% [↑]	30% [↓]	32% [↑]
民眾	12%	10% [↓]	9% [↓]	8% [↓]	11% [↑]	13% [↑]
政府	76%	69% [↓]	66% [↓]	60% [↓]	59% [↓]	55% [↓]

◎整體捐款收入增加 11%，政府補助力度略為減少至 50%左右，募款能力於 3 年來有提升，但仍有進步空間。

(二)人員流動率比較

隨著服務的增加，從 2017 年到 2022 年全職人員增加了 25 名，滿 3 年全職人員增加了 17 名，約佔全職人員 54%，再深入分析，中心員工斷層嚴重，年資 5 年以上員工及 1 年以下新進中員居多，2-3 年資的員工較少，在這 3 年的薪資調整及行政支持下，從 110 年離職率 34%(3 年來最高，受到非營利幼兒園高薪衝擊下及疫情中心停課員工心裡躁動影響)，下降 111 年離職率 13%，雖仍有少數員工離職，但中心更專注在員工專業培力及心理支持層面，多以鼓勵及專業支持陪伴員工，以強化員工向心力及服務意願。



四、計畫持續性(結束補助後計畫如何延續下去)

原傳善獎3年計畫	傳善獎延續計畫	後續經費來源
員工薪資調整	傳善3年，藉用經費完成了員工的調薪及完整制定中心的員工調薪辦法，早在108年衛福部便開始編列躍升計畫的補助，因中央經費的不穩定，多數機構擔心有今年沒明年，中心以保守觀望的態度看待這筆補助，在110年確定中央未來將穩定撥款支持機構專業人員薪資補助，也讓中心放心調整薪資，傳善3年結束後，順利銜接政府補助及服務費收入，不用擔心薪資墊高後，傳善獎結束的問題。	政府穩定補助 (躍升計畫) 服務費收入
學前融合計畫、社區友善計畫、深入偏鄉推廣，以走動式提供服務。	統整3年來的社區計畫，將社區友善計畫及偏鄉計畫結合，原社區友善計畫由左營據點及中心社工組持續服務，而小樹苗社區巡迴站與雄讚遊戲嘟嘟車一起跑到資源不足的地方，再延續社區培力及早療推廣計畫。 融合活動持續辦理，除了第一年有王詹樣基金會的贊助，第二年開始有善心人士指定捐款支持中心學前融合計畫，2022年中心所有單位共有5家合作的融合幼兒園，以幼兒園課程融合、逆融合、活動融合、參與幼兒園社區自治委員會及融合會議等形式。	整合各單位服務融入現有計畫中、捐款人指定捐款-學前融合計畫
治療師評估及融入式教學	3年來皆由傳善獎完全支持薪資補助，未來確定將申請中央補助，持續提供服務。 治療師融入式課程成效顯著，教保員可隨課諮詢，並支持家長居家療育示範，辦理相關自費親子課程，以療育示範方式，解決家庭教養的問題。	中央部分補助 課程收費
開辦兒童及家庭相關課程	延續週六辦理兒童及家庭相關課程，以收費方式提供家庭有需求之課程，2023年將持續辦理親子共學(直排輪、心理、音樂、藝術課程)、注意力團體及週六開放給社區民眾之兒童體適能、工具書親子遊戲、感官藝術親子等相關課程。	開發自主收入 (課程收費)

五、機構對社會的影響(如:對社會貢獻,知名度與大眾關聯等)

(一)實現中心對在地兒童及家庭的責任

在服務的過程,看到原本對兒童發展不了解的社區家庭及願意投入兒童領域的夥伴們,從不知道什麼是早療到知道如何去分享早療,從堅信大隻雞晚啼到讓孩子走出舒適圈,進入早療陪伴,機構的孩子及家庭因為有服務的介入和黃金早療期的觀念,在2歲前就讓孩子即早接受早療1-2年,3-4歲轉銜至幼兒園,回歸到更自然的情境,與社區生活在一起;廣設社區據點及走動式社區服務,以一步一腳印走出社區改變的痕跡,或許影響力是小小的,但當接受到社區民眾及早療家庭的回饋及轉介服務個案時(口碑行銷),中心所做的一切就值得了,「早療、家庭、社區」這就是中心現階段的責任,也是永續服務的開端。

(二)社區超前佈建對高雄在地政策的回饋

中心107年開始與王詹樣慈善基金會合作,開辦高雄市第一家早療社區據點,在高雄前鎮草衙做走動式社區早療服務,服務社區中疑似發展遲緩及有教養困難之家庭,以蹲點、深根為社區據點之概念,發掘潛在有需求之服務個案,中心從對機構跳到社區,從對社區介入的懵懂無知到現在已成為社區不可或缺的一份子,陸續在108年、110年、111年共開展了4處據點,複製成功模式,將經驗帶到新的據點,高雄市政府在111年中央推動的社會安全網第二期中,開始廣大盤點及廣設高雄市之社區據點,並將中心4處社區據點納入高雄市社區據點網絡的一部分,提供高雄市政府佈建據點之建議及分享社區據點之服務內涵,共同為高雄市早療政策貢獻一份力。

(三)網路觸及與服務觸及的廣度增加

隨著中心曝光量及服務面向增加後,網路發展也慢慢多元,也相較過往,更多有服務需求的家庭或民眾,會直接使用網路聯繫我們,不管是有兒童發展問題、就學問題、合作邀約及捐款需求等,都能透過網路找到中心,並提出問題,像這樣民眾主動發現問題及網路搜尋很快看到中心並認同中心,願意打電話進來,在這3年確實增加不少,也讓中心了解做得好的服務是需要宣傳和曝光,而不是默默付出就能得到回報,做得好就是要讓別人知道,知道後才能使有需求的人獲得服務的滿足,創造出影響力。

六、給後續機構的建議

中心從105年第二屆傳善獎便開始申請,直到107年第一次入圍(未獲獎),在努力不懈下,終於在108年獲得第五屆傳善獎,在這3年,中心不曾放棄,因為我們想要改變,看到有一個單位願意支持社福團體勇於挑戰自我的機會,只要符合傳善獎申請標準,最重要是有一個勇於創新挑戰的心和一份精實的計畫,等待的時間都不是問題,努力堅持下,終將會實現您的願望,中心曾受人幫助,未來有意願投入傳善獎申請的機構,中心也願意提供協助,曾經的無助,願意化為一點微薄之力,幫助更多人。