

“为中国而教”
打工子弟学校志愿者教师项目
中期评估报告

评估资助方：南都公益基金会

评估实施方：社会资源研究所

报告人：张峻玮 高瑞瑞

审稿：李志艳

时间：2011 年 12 月

目录

评估摘要	i
1. 评估介绍	1
1.1 项目介绍	1
1.2 评估范围	1
1.3 评估内容	1
1.4 评估工具、方式和样本量	2
1.5 时间安排	3
2. 设计评估	4
2.1 项目目标与机构使命	4
2.1.1 目标与策略	4
2.1.2 优点	4
2.1.3 建议	5
2.2 利益相关方分析	5
2.2.1 现状与需求	5
2.2.2 优点	5
2.2.3 建议	6
2.3 项目设计	6
2.3.1 项目框架	6
2.3.2 成功关键点	6
2.3.3 评价	7
3. 过程评估	8
3.1 宣传推广	8

3.2 招募	9
3.2.1 筛选-预录取	10
3.2.2 网络考核	11
3.2.3 岗前培训	12
3.2.4 定岗	14
3.3 在岗支持	15
3.3.1 在岗培训	15
3.3.2 探访	16
3.3.3 补贴资金	17
3.3.4 其他支持	17
3.4 考评	18
3.5 项目管理	18
3.6 项目产出汇总	19
4. 主要成果	21
4.1 成果指标体系	21
4.2 利益相关方 1——志愿者教师	21
分目标 1：志愿者教师掌握适合打工子弟学校的工作方法	21
分目标 2：项目培养出有社会责任感、领导力的人才	25
4.3 利益相关方 2——学校受益学生	27
分目标 3：受益学生学习成绩得到提升	27
分目标 4：学生的综合潜能得到提高	28
4.4 利益相关方 3——项目开展学校	28
分目标 5：学校教学质量得到提升	28
5. SROI 分析	30
5.1 影响链	30
5.2 等价物的选择	30
5.2.1 投入的等价物	31
5.2.2 成果的等价物	31
5.2 投入的货币化过程	31
5.2.1 资金投入	31

5.2.2 非资金投入	31
5.3 成果的货币化过程	32
5.4 SROI 计算	32
5.5 敏感度测试	33
自变量 X_1 : 志愿者教师时间投入的货币化值	33
自变量 X_2 : 项目预算资金	34
自变量 X_3 : TFC 志愿者经费支出	34
自变量 X_4 : 公立学校同等资历教师的平均收入	35
自变量 X_5 : 项目周期	35
总结	36
6. 挑战和改进建议	37
6.1 项目设计	37
6.1.1 TFC 的定位	37
6.1.2 志愿者教师的定位	39
6.2 执行和管理	39
6.2.1 能力建设	39
6.2.2 情感支持	40
6.2.3 监测体系	41
6.3 持续性	41
6.3.1 后期跟踪	41
6.3.2 后续支持网络建设	42
6.4 推广性	42
6.4.1 规模化	42
7. 评估机构介绍	44

评估摘要

1. 关于评估

社会资源研究所(以下简称“SRI”)受南都公益基金会(以下简称“南都基金会”)支持和委托,在新公民计划协调下,对“为中国而教”(Teach Future China,以下简称“TFC”)在北京打工子弟学校开展的志愿者教师项目进行中期评估,并计算项目的社会投资回报(SROI),以呈现社会效益。

打工子弟学校志愿者教师项目通过选拔和培养优秀的青年教师人才,向北京地区三所打工子弟学校输送任教2年的全职志愿者,以改善打工子弟学校的教学,提升流动儿童的学习成绩和综合素质。

本次评估的内容包括项目设计、项目过程、项目(中期)产出和项目(中期)成果,时间范围为2010年8月至2011年10月28日(项目周期从2010年8月至2012年2月)。

评估采用问卷和访谈相结合的方式搜集项目关键利益相关方的反馈,包括12名志愿者教师、70名受益学生、2所合作学校校长、TFC项目团队和TFC理事会代表,并结合项目材料,出具此份报告。

中期评估结果显示,本项目的目标基本达到,成果显著。志愿者教师的教学能力有明显提升,学生的学习兴趣和学习成绩改善较大,合作学校的师资力量得到加强。

2. 设计评估

设计评估重点考察项目目标与机构使命的关系、利益相关方的需求和能力和项目设计的关键点。总体看,项目在这三个方面的设计都逻辑缜密,各项工作环环紧扣,有条不紊。

从项目目标与机构使命的关系看,TFC从培养志愿者教师的角度入手,对学历和综合素质都较高的志愿者进行培养和教学岗位安排,以此来带动打工子弟学校教育教学,这种方式把改善教育质量作为出发点,能够较好回应流动儿童教育缺失、教育不足这一核心问题。

同时,项目还希望将志愿者培养成了解社会实际状况、具有社会关怀和领导潜力的人,期望志愿者能够长期、持续关注教育问题。

这一设计能够将学校学生(需求:成绩和综合素质提升)、合作学校(需求:师资力量)和志愿者教师(能力:高学历+志愿精神)的能力-需求与TFC的核心优势(教学技能培训+在岗支持)紧密结合在一起。

不过,需求与能力之间还存在一定错位,主要表现为志愿者教师对技能的提升需求较强,对领导

能力、社会责任感的需求较低，而后者又是 TFC 的核心目标之一。

在志愿者选拔、岗前和在岗培训、合作学校态度等项目关键点，TFC 也投入了大量工作，保证了项目成果的实现和目标的达成。

3. 过程评估

3.1 宣传推广

“宣传推广”以网络为主要宣传平台和渠道，主要面向高校大学生群体，整体看，“宣传推广”起到了招募优秀志愿者的功能，在渠道多元化上还有较大发展空间。

3.2 招募

总体来看，招募环节标准清晰，流程明确，志愿者教师对该过程的整体反馈较好。

招募环节包括“筛选-预录取”、“网络考核”、“岗前培训”、“定岗”。

筛选过程令志愿者感到满意，能挖掘出志愿者的真实想法和能力，志愿者也能在筛选环节充分了解 TFC 的项目内容。

网络考核过程则促进了新老志愿者的交流，帮助新志愿者及早了解学校的工作环境、教学环境和学生的基本情况，有助于提前做好心理准备。

岗前培训能够提升志愿者的教学技能，尤其是绝大多数志愿者为非师范专业，岗前培训让志愿者具备基本教训能力非常必要；从实际工作出发的经验分享也让志愿者感到非常受用。不过，志愿者对岗前培训中增强教学能力的部分还有更多期待，也希望能进一步贴合志愿者的需求。

绝大多数志愿者对岗位安排并不挑剔，只要能为孩子服务就达到了目的。不过，有个别志愿者认为岗位分配过程不清晰，自己感到无所适从。

另从，在团队协作上，岗位安排如能综合考虑志愿者性格多样性进行组对，将会达到更好的效果。

3.3 在岗支持

在岗支持总体上起到了服务志愿者的功能，大多数志愿者也有较高评价。

在岗支持包括“在岗培训”、“探访”、“补贴资金”和“其他支持”。

在岗培训中，志愿者对培训师的能力、培训准备和后勤都较为满意，对培训内容的实用性、对需求的回应程度还希望能有进一步提升。

对探访工作，志愿者认为探访能协助化解工作、生活上的一些难题，TFC 员工对志愿者老师听课也能促进志愿者的教学能力提升。不过，也有个别志愿者认为 TFC 对问题的回应不及时，也很难帮助解决实际问题，探访频度和承诺有差异。

TFC 提供给志愿者教师的资金补贴分为工资补贴和交通补贴，目前有 7 名志愿者教师领取过补贴。

TFC 给志愿者提供的其他非常规支持包括协助志愿者申请教学提供教学器具（如辞典和物理实验器具），帮助学校引进外部教学资源（如同心学校的跨越式教学），推荐志愿者参加外部培训等。

3.4 考评

学期末，TFC 会结合合作学校对教师的评价结果，对志愿者进行考评，2011 年春季学期在北京打工子弟学校任教的 7 名志愿者教师中，有 3 人被评为“优秀志愿者教师”。

3.5 项目管理

TFC 的团队在项目的整体管理上非常认真负责，计划性和灵活性强，注重工作中的细节管理，对项目过程中问题的回应较为及时，项目各种记录也非常完备。

评估组认为，团队的管理瓶颈是，团队人员较少，但管理工作较多，随着招募的志愿者教师数量逐渐攀升，工作量带来的压力有可能会影响与志愿者教师和合作学校的日常沟通。

4. 主要成果

项目成果评估从核心受益人群志愿者教师、学生和学校展开，了解项目对其产生的主要成果。

利益相关方 1：志愿者教师

- 志愿者教师基本掌握了教学方法，课程深受学生欢迎。
- 志愿者教师和学生关系非常融洽，教师深受学生喜欢。
- 志愿者教师能够完成学校安排的较大负荷的教学任务。
- 志愿者教师的积极主动性、学习能力、沟通能力都有很大提升。
- 志愿者教师能够结合自己的兴趣和职业规划，设计并开展小型公益项目。

利益相关方 2：学校受益学生

- 受益学生的学习兴趣普遍增强，一定程度上提升了学生的学习成绩。
- 学生的多样兴趣和行为习惯得到了培养。

利益相关方 3：合作学校

- 学校的师资得到了极大补充。
- 教师队伍的素质得到了极大改善。
- 学校获得了更多外部资源（教师培训、硬件支持、小额资金项目）。

5. SROI 计算

社会投资回报（Social Return Of Investment）分析工具通过对项目成果的社会价值进行计算，分析整个“影响链”，对非货币投入和项目创造的社会价值寻找适合的等价物，并进行货币化，得到本项目的效益（成果）-投入比，也即社会投资回报率（SROI Ratio）。

通过与 TFC 项目组、项目资助方一同探讨项目产出和成果，确定了“给政府节约的师资成本”作为成果等价物，师资成本的衡量也主要借鉴“公立学校同等资历教师的平均工资”进行计算。

从项目投入看，采用“应届毕业生或刚毕业不超过 2 年的毕业生所应获得的收入”作为“志愿者教师时间投入”的投入等价物。

由此，本项目的 SROI 计算公式为：

$$SROI = \frac{\text{成果} = \text{公立学校同等资历教师的平均收入} \times (\text{项目周期} \cdot \text{志愿者人数})}{\text{投入} = \text{志愿者教师时间投入货币化值} \times \text{时间} + \text{项目预算资金} - \text{TFC 志愿者经费支出}}$$

查找各类统计数据后，得到各数值为：

内容	货币值
公立学校同等资历教师的平均收入	3500 元/月·人
项目周期·志愿者人数	144 月·人
志愿者教师时间投入货币化值	1937 元
项目预算资金	114480 元
TFC 志愿者经费支出	27317.5 元

计算本项目的社会投资回报率为：

$SROI=1.38$ ，即：项目前期每投入 1 元，项目结束时创造的社会价值就有 1.38 元，给社会多创造了 0.38 元的价值。（谨慎起见，评估组采用了保守数据进行计算，此结果为项目的最低社会回报）

6. 挑战与建议

总体看，在项目运行中期，项目取得的成果十分显著，项目目标初步达成。不过，评估组认为项目在角色定位、需求满足和志愿者发展等方面还存在如下挑战：

- TFC 工作人员工作饱和，志愿者教师需求仍无法得到满足。反映出“娘家-子女-婆家”三重关系较难处理。
- 志愿者教师的“志愿者”身份过于突出。反映出志愿者的教师身份弱化，易与学校产生矛盾。
- 对志愿者的培训尚有待进一步满足志愿者需求。反映出志愿者对技能的需求非常迫切。
- 个别志愿者会产生各类情感问题，容易积聚爆发。反映出个别志愿者还有诸多不成熟之处。

针对这些挑战，评估组提出了相应建议：

- 在处理 TFC 与志愿者的关系时“轻装上阵”，减少对志愿者的管理职能，加强培训职能。
- 在志愿者招募、培训和后续支持过程中弱化志愿者的身份感，提升志愿者的教师责任感。
- 进一步加强技能培训，与校方合作开展培训。
- 配合学校辅导志愿者的情感情绪。

综合来看，评估组建议，TFC 应当加强与学校的关系，强化学校的管理权，同时弱化 TFC 对教师的管理和情感支持。

此外，在项目监测、后续跟踪和项目推广上，评估组还建议 TFC 建立产出和成果的监测评估体系，在未来投入资源通过校友会对老志愿者进行跟踪服务，充分优化和利用校友资源，提升机构人力投入效率，向技术服务方向转型。

1. 评估介绍

1.1 项目介绍

“为中国而教”（Teach Future China，以下简称“TFC”）的打工子弟学校“志愿者教师”项目旨在通过向打工子弟中小学校输送刚毕业或毕业 1~2 年的优秀志愿者教师，在当地任教 2 年，并为志愿者教师提供各类培训和支持，来提升打工子弟学校的学生成绩和综合素质，改善打工子弟学校的师资能力，提高学校的整体教学质量，继而“改善教育落后地区和弱势群体的儿童教育状况，推动并促进中国儿童教育事业的公平健康发展”。

1.2 评估范围

对象

本次评估的对象为南都基金会——新公民计划资助的“打工子弟学校志愿者教师”项目，是 TFC 唯一在打工子弟学校开展的志愿者教师项目。

时间

被评估项目的周期为 2010 年 8 月~2012 年 2 月，中期评估的时间范围则从项目开始到 2011 年 10 月 28 日中期评估完成之时截止。

利益相关方

在确定了评估对象和时间范围后，评估组确认了所有范围内的利益相关方，包括 12 名志愿者教师¹、北京三所打工子弟学校 and 所有受益学生。

TFC 作为项目执行方，也被列为了一个重要利益相关方进行访谈。

1.3 评估内容

本次评估主要包括如下内容：

¹ 打工子弟学校志愿者教师共 13 人，但在项目评估期间有 1 位志愿者教师因个人原因离职而没有参与评估，故实际参与评估反馈的志愿者教师人数为 12 人。下文所谈及的志愿者教师均指这 12 位打工子弟学校志愿者教师。

序号	评估方面	主要内容
1	设计评估	- 项目目标与机构战略的关系 - 项目模块和关键点 - 利益相关方需求分析
2	过程评估	- 投入：各主要利益相关方投入了哪些及多少资源（资金、时间、技能、场地等），以及预计投入的完成情况 - 活动：包括项目规划、志愿者招募、岗前培训、在岗培训、其他支持等执行阶段各活动的完成情况及其效果 - 产出：项目预计产出的完成情况 - 管理：在每一阶段的项目管理情况
4	成果评估	- 与各核心利益相关方（志愿者教师，学校学生，合作学校）对应的成果指标的完成程度 - 项目给各利益相关方带来的其他成果或影响
5	SROI 值	- 项目的社会投资回报（SROI）率 - 社会价值的创造过程

1.4 评估工具、方式和样本量

工具

社会投资回报（SROI）工具²是本次评估的核心理论和指导思想。社会投资回报理论以“变化理论”（Change Theory Analysis）为依托，即首先假设项目目标在预定投入和活动这一影响链³完成后即可实现，然后借助若干评估方法，通过实地评估，考察从投入、活动到产出的每一个环节，去印证这一假设，并计算项目的社会投资回报率（SROI）。

方式

评估组采用了项目资料查阅和实地评估两种方式开展评估。

评估组查阅的项目资料包括机构战略规划、项目计划书、执行方案、项目管理记录、招聘标准和流程、培训安排等成文信息。

实地评估围绕不同利益相关方展开，针对不同利益相关方的特点，分别采用一对一深度访谈、小组访谈、评估问卷等方式来获取信息，具体见“样本量”表。

样本量

根据不同利益相关方的数量，评估组确定了如下评估样本量：

² 具体评估方法可参考 SRI 于 2011 年 10 月出品的译著《社会投资回报评估指南》，在实际操作中，评估组将《指南》与本土实际相结合而对方法体系进行了调整。报告电子版下载地址：
http://www.srichina.org/srichina/cbw_details.jsp?fid=307376。

³ 如果把一系列因果相连的事件视作“链条”，链条前端的事件会通过链条作用于链条尾段，并决定链条尾段的事件是否发生以及如何发生，这就构成了“影响链”。例如，一项干预活动的“前期设计-活动规划-投入-活动开展-产出-成果-影响”等一系列事件就构成了一个完整的“影响链”。

利益相关方	样本量和方式
13 名志愿者教师	➢ 样本：计划全部 13 人，实际 12 人（陈兰兰因即将离职，婉拒访谈） ➢ 方式：评估问卷+深度访谈
3 所合作学校管理层	➢ 样本：马各庄学校方校长，同心学校沈校长 ➢ 方式：深度访谈
受益学生	➢ 样本：随机抽取每位志愿者教师 10 名学生，共 7 位志愿者教师的 70 名学生 ➢ 方式：评估问卷+焦点小组
TFC 项目组 3 人	➢ 样本：总干事王琰，运营总监肖四清，项目经理喻欢 ➢ 方式：深度访谈
TFC 理事 7 人	➢ 样本：1 名理事会代表、TFC 项目发起人沈世德 ➢ 方式：深度访谈

1.5 时间安排

时间（2011 年）	评估工作
10.17~10.20	➢ 项目逻辑框架梳理，包括预期目标-分目标-预期投入-预期活动-预期产出，并寻找到对应的利益相关方； ➢ 评估指标体系设计，包括成果指标和产出指标；
10.21~10.25	➢ 教师评估问卷和访谈提纲设计； ➢ 合作学校管理层访谈提纲设计； ➢ 受益学生问卷和小组访谈提纲设计； ➢ TFC 管理团队访谈提纲设计； ➢ TFC 理事访谈提纲设计；
10.26~10.28	➢ 项目开展学校实地评估；
10.31	➢ TFC 管理团队和理事会成员访谈；
11.01~11.04	➢ 评估信息整理； ➢ 社会投资回报率（SROI）计算；
11.07~11.10	➢ 评估报告初稿撰写；
11.17	➢ 评估报告初稿讨论（评估组与 TFC 团队）；
11.18~12.22	➢ 评估报告二稿撰写；
12.22	➢ 评估报告二稿讨论（评估组、TFC 团队、新公民计划，南都基金会）；
12.31	➢ 评估报告终稿完成。

2. 设计评估

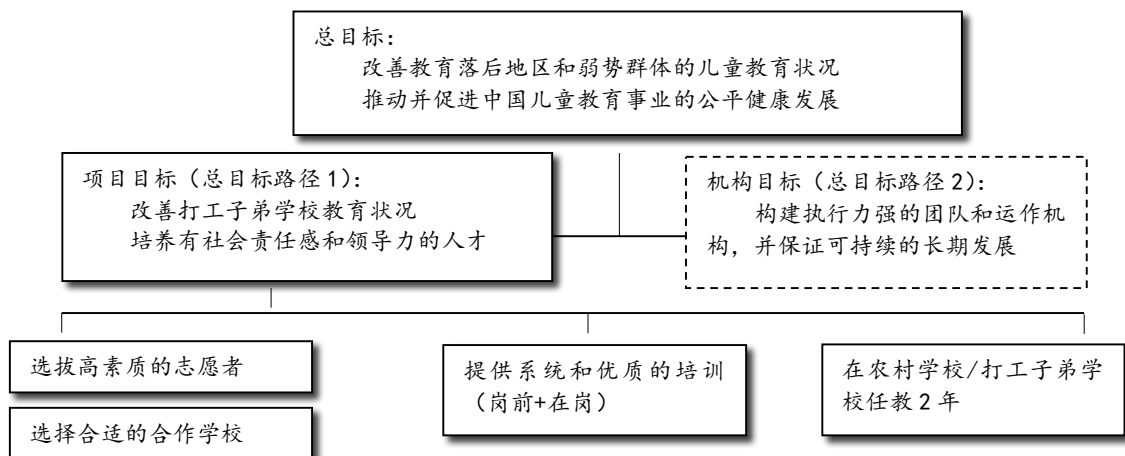
2.1 项目目标与机构使命

2.1.1 目标与策略

“打工子弟学校志愿者教师”项目的目标是改善打工子弟学校教育状况（针对学生），培养有社会责任感和领导力的人才（针对志愿者教师）。

基于目标，TFC 将工作重点放在志愿者教师的选拔和能力培训工作上，并通过提升志愿者的授课技能来提升打工子弟学校课堂教学水平，通过给志愿者提供在岗历练的机会来培养社会责任感和领导力。

通过这一系列活动，TFC 希望能够逐步实现“改善教育落后地区和弱势群体的儿童教育状况，推动并促进儿童教育事业的公平健康发展”的总目标，而这也是 TFC 的使命所在。



打工子弟学校项目的逻辑树

2.1.2 优点

从项目设计来看，TFC 能够抓住流动儿童教育缺失、教育不足这一核心问题，从培养志愿者教师的角度入手，用学历和综合素质都较高的志愿者教师来带动打工子弟学校教育教学，无疑是一种具有创新的设计和尝试。

同时，与一般支教类项目将焦点完全集中在学生身上不同，TFC 不仅将流动儿童作为服务对象，更将志愿者作为项目的重点受益人，为志愿者提供在社会基层历练和学习的机会，着重培养志愿者成

为了解社会实际状况、具有社会关怀和领导潜力的人。

2.1.3 建议

不过，项目设计中对“有社会责任感”、“领导力”人才的培养，通过2年的支教项目期来实现可能会有一定难度，这就需要TFC在项目中设计相应工作，考虑如何在志愿者教师离岗后提供持续关注和支持，以促进志愿者持续关注落后地区和弱势群体的教育事业。

2.2 利益相关方分析

2.2.1 现状与需求

项目中涉及到的核心受益人主要有三类：

- 12名志愿者教师，包括TFC第二批志愿者2人（2010年9月上岗），第三批志愿者4人（2011年2月上岗），第四批志愿者6人（2011年9月上岗）；
- 志愿者教师所教授的学校学生，除一名教师的学生为初中生外，其余皆为小学生；
- 3所打工子弟学校，包括北京市朝阳区同心实验学校（隶属工友之家，以下简称“同心学校”），北京市朝阳区第一新公民学校马各庄校区（隶属新公民计划，以下简称“马各庄学校”），北京市大兴区行知新公民学校（隶属新公民计划，以下简称“行知学校”）。

此外，TFC工作团队作为项目的主要执行者和管理者，也是本项目的利益相关方。

基于评估获取的信息，评估组认为以上四类主体的状况和需求如下：

利益相关方	现状	需求
志愿者教师	➢ 支教意愿强烈； ➢ 具有大学本科以上学历，综合素质较高； ➢ 绝大部分没有师范专业背景； ➢ 执教经验较为匮乏；	➢ 专业技能的提升； ➢ 未来职业的规划； ➢ 为农村/打工子弟教育做出贡献的愿望
学校学生	➢ 跟随父母随工作搬迁，流动性较大； ➢ 学习成绩、学习能力和综合素质较低； ➢ 生活中缺少学习的榜样；	➢ 学习成绩、学习能力的加强； ➢ 学习兴趣、学习动力的培养； ➢ 综合素质的提升；
合作的打工子弟学校	➢ 教师队伍整体学历偏低； ➢ 教师的职业奉献精神低于公立学校； ➢ 教师待遇低，难以吸引优秀教师； ➢ 教师工作不稳定；	➢ 优秀、稳定师资力量的获得； ➢ 学生学习成绩的提升； ➢ 学校软硬件设备亟待改善；
TFC	➢ 具备优秀的管理梯队（专业负责人-运营负责人-项目经理）和初具雏形的管理体系； ➢ 可以邀请知名教师为志愿做培训 ➢ 具备动员其他资源来支持志愿者教师工作的能力。	➢ 符合岗位需要的志愿者教师； ➢ 认同TFC理念的合作学校。

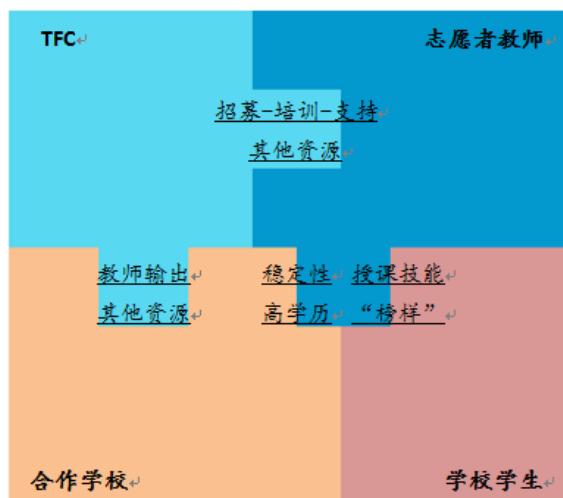
2.2.2 优点

从利益相关方现状和需求分析，项目设计较好的回应了各方的需求（见图示“能力-需求匹配四色板”）：

- ✓ 志愿者教师的优势在于热情、志愿精神，但执教经验和社会经验较少，通过TFC的培训和支
- 持恰好可以加以弥补；
- ✓ 学生和学校都从各自的角度需要高素质的教师，TFC项目输送的志愿者教师对这种需求可以

加以回应；

- ✓ TFC 在公益领域的资源可以适度弥补学校教学和硬件不足，帮助合作学校改善软硬件设备。



“能力-需求”匹配四色板

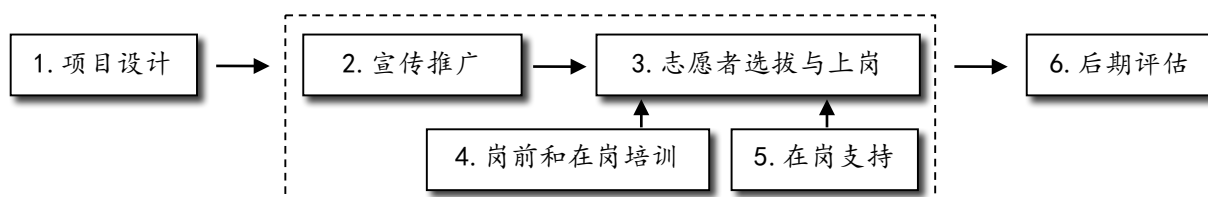
2.2.3 建议

对志愿者教师的访谈发现，志愿者教师对技能的提升需求较强，对领导能力、社会责任感的需求较低，而后者又是 TFC 工作的核心目标之一。评估组认为，如何在这两者之间建立平衡，需要 TFC 在理念和方法上都进行细致思考。

2.3 项目设计

2.3.1 项目框架

根据评估组了解到的项目信息，把项目大致分为如下 6 个工作模块：



项目工作模块结构图

目前，TFC 在每一工作模块内都已经形成了较为制度化、成体系的工作内容，各模块之间的配合、衔接也十分顺畅，具体评估分析请见“过程评估”。

2.3.2 成功关键点

评估组认为，志愿者选拔、岗前和在岗培训、合作学校态度是项目成败的关键点，具体体现在：

- ◇ 项目能否选拔到合适的志愿者，以保证能力要求和工作稳定性

从项目设计看，合适的志愿者应当既具备学习能力、表达能力和良好的沟通能力，以胜任教

学，又需要承诺 2 年执教，这就需要 TFC 在选拔志愿者时，既关注能力，又要衡量意愿，同时还要了解志愿者的家庭背景、经济能力、未来规划等决定志愿者能否长久留任的可能因素。

✧ 项目能否提供优质培训，以回应志愿者需求，提升志愿者教师技能

由于志愿者教师大都为非师范类专业，不具备专业教师的理论和实践，需要通过岗前和在岗培训，来让志愿者教师具备基本的教学能力，如课堂设计、课堂管理、讲授方法和技巧等，这就需要 TFC 投入资源，支持志愿者教师的能力提升。

✧ 合作学校是否支持，以保证志愿者教师顺利在学校开展教学

本项目的成败很大程度上决定于合作学校的配合程度、支持方式，如果学校认同 TFC 的理念和工作方式，认同志愿者教师的价值，并为志愿者教师在学校开展教学提供便利和支持，那么项目的成效就会明显，反之，则可能影响项目开展，达不到预期目标。因此，合作学校的选择是 TFC 工作的重中之重。

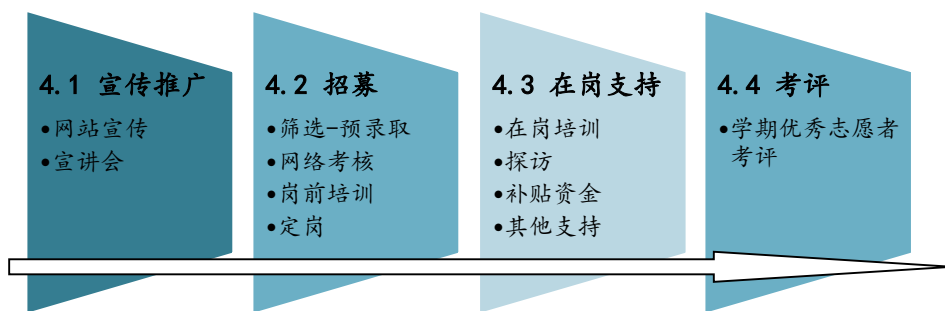
2.3.3 评价

总体来看，TFC 在工作中对上述三点均较为重视，主要表现为：

- 志愿者的选拔：申请者需经过笔试、面试、考核、试用等多个环节方能成为志愿者，这一过程既能考察志愿者的各种能力是否符合要求，又能让志愿者充分了解项目，对自己的工作坚定信心。（详见“4.2.1 筛选-预录取”、“4.2.2 网络考核”）
- 志愿者的培训：培训分为岗前培训和在岗培训，培训内容以教学技能为主，培训前后也会征求志愿者的需求和反馈，并做出相应调整，能够基本满足志愿者对技能的需求。（详见“4.2.3 岗前培训”和“4.3.1 在岗培训”）
- 合作学校的选择：目前合作的三所打工子弟学校均为公益学校，能够在理念上与 TFC 相契合，对志愿者教师给学校带来的改变也较为认可。

3. 过程评估

志愿者教师项目的实施过程可分为四个阶段（见下图“TFC 项目流程图”）：宣传推广，招募，在岗支持和志愿者教师考评。评估组基于项目资料和志愿者教师、TFC 团队成员与学校管理层三方的反馈信息，对以上四个环节进行了评估。



TFC “打工子弟学校志愿者教师” 项目流程图

3.1 宣传推广

A. 活动介绍

宣传推广是 TFC 项目周期的第一个环节，重点介绍 TFC 理念、项目意义、工作手法、项目开展方式等信息，以吸引有意向从事农村学校/打工子弟学校支教的志愿者参加。

TFC 的宣传推广的对象为应届毕业大学生和刚毕业 1~2 年的大学生，宣传推广途径分为线上和线下两种。线上推广通过 BBS、各高校就业网站、招聘网站等网站进行，线下推广以高校宣讲会、合作大学生社团推广的方式开展。

每轮推广活动在每年 11 月至第二年 6 月底，持续时间为 8 个月。

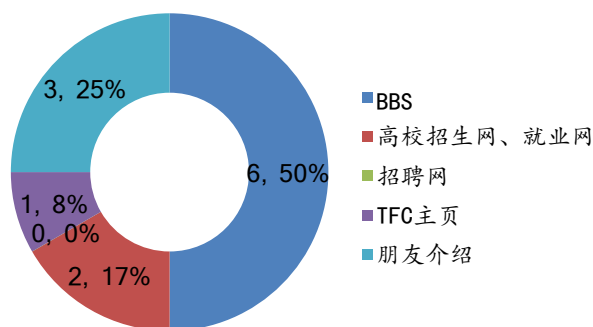
B. 活动产出

2010~2011 年度（评估时限内），TFC 建立的信息发布渠道有：

- 与 200 多家本科院校就业指导中心建立联系；
- 通过 40 多家大学本科院校 BBS 发布信息；
- 通过 21 家社会网站发布信息；

- 通过北师大、华中师范大学、中国农业大学 7 家学生社团发布信息。

C. 活动效果



12 名志愿者教师获知招募信息的途径

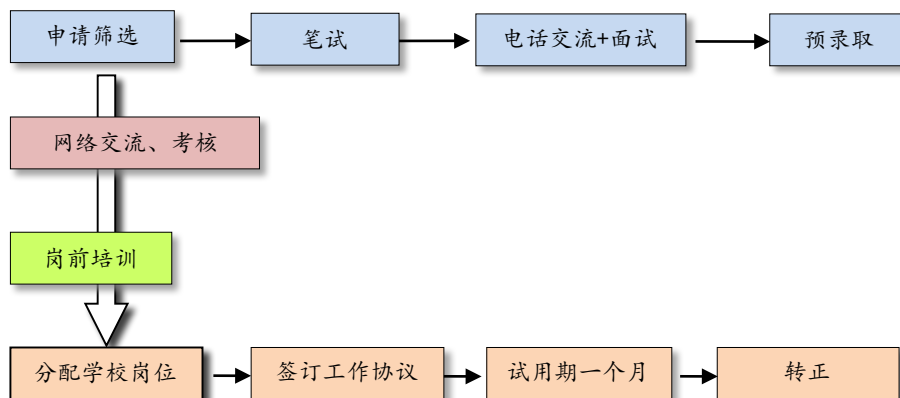
在 12 名志愿者教师中，由 BBS 了解到招募信息的有 6 人，BBS 主要为志愿者招募类网站或高校 BBS，通过高校官方网站了解信息的有 2 人。此外，TFC 目前已形成了较为良好的口碑，有 3 名志愿者选择了“朋友介绍”（见图“12 名志愿者教师获知招募信息的途径”）。

这在某种程度上反映出，志愿者招募网站的转化率⁴相对较高，口碑效应也初现成果，而宣讲活动的转化率则不明显。

不过，小样本并不一定具有典型性，还需要进行更大样本的统计，方能呈现出不同推广路径有效性的差异。

3.2 招募

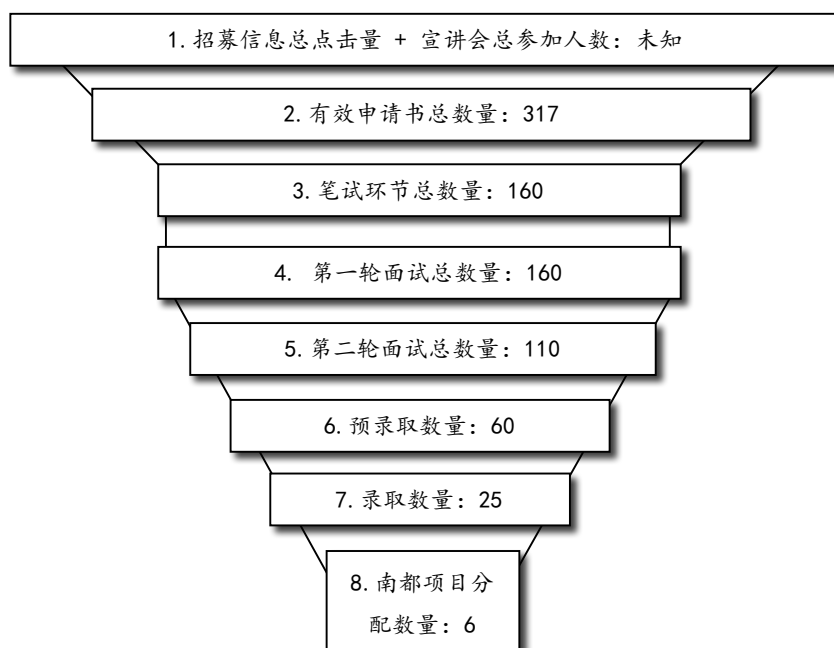
招募环节工作可进一步细分为“筛选-预录取”、“网络考核”、“岗前培训”、“定岗”四个环节，详见下图。



志愿者教师招募环节

以 2011 年秋季招募为例，“招募”环节的总产出为：

⁴ 转化率：指在某一招募渠道中，通过该渠道的报名人数与该渠道招募信息阅读人数的比值。



“招募”环节产出漏斗图（以 2011 年秋季招募为例）

3.2.1 筛选-预录取

A. 活动介绍

筛选-预录取工作从收集简历开始，经过“申请筛选”、“笔试”、“第一轮电话面试”（电话交流）、“第二轮电话面试”（北京申请者为现场面试），确定对符合要求的申请者进行预录取。

TFC 从学历、能力、意愿、沟通四个方面对申请者进行考察，设置了如下标准：

志愿者招募流程和标准

- 受过良好的高等教育，具有本科及以上学历；
- 基础知识扎实，能胜任至少两门学科的教学工作以及班级管理工作；
- 愿意在基础设施较差、待遇较低的农村学校或打工子弟学校全职工作两年，具备在条件艰苦的农村地区生存的能力；
- 有强烈责任感，能够完成两年支教。我们需要志愿者的爱心，但更需要作为老师的兢兢业业。
- 主动融入当地，能适应学校及农村的工作与生活环境。
- 有团队合作精神，懂得接纳他人和互相合作，善于沟通。您要加入的是一个团队，沟通交流是第一步。
- 具有组织能力，能影响和激励他人，积极参加学校组织的公益和社区活动。
- 特别欢迎有音乐、体育、美术特长的志愿者。

筛选考核大致基于以下 3 点：

- 申请者应当具备本科及以上学历，专业不限；
- 申请者应当将申请表认真填写完整，不能有信息遗漏；
- 申请者的能力和意愿经初步判断符合要求。

从申请者提交申请到确定预录取，大致需要 4~6 周时间（以第四批志愿者为例）。通过第二轮面试者即可收到预录取通知书，进入网络考核环节。

B. 活动产出⁵

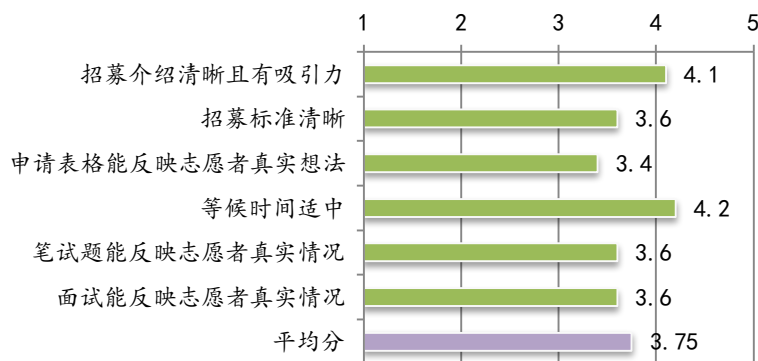
2010 年秋季招募：不在评估时间范围内

2011 年春季招募：有效申请⁶125 人，预录取 8 人

2011 年秋季招募：有效申请 317 人，预录取人数 60 人

C. 活动效果

从 12 位志愿者教师的反馈看，志愿者对招募流程都比较满意，总体平均分 3.75 分（5 分为满分）。其中，“招募介绍清晰且有吸引力”、“招募过程等候回复的时间适中”是志愿者最为满意的方面，通过招募过程，大多数志愿者都“加深对 TFC 理念和项目运作方式的了解”，招募过程也“能挖掘出志愿者的真实想法和能力”。



志愿者教师对“筛选-预录”取环节的评分

3.2.2 网络考核

A. 活动介绍

确定预录取的申请者被邀请加入项目组的 QQ 群，与项目工作人员、在岗志愿者教师进行网络交流，参加每月一次的网络交流会，在网络交流会上会回顾展示上次团队任务情况，评选出一支“优胜团队”，然后，志愿者重新组队，完成新的团队任务。

以第四批志愿者为例，在确定预录取（大致为 2011 年 5、6 月份）到岗前培训（2011 年 7 月初）

⁵ TFC 的另一块工作重心是针对农村公立学校的志愿者输送，在招募时并没有区分是否定向农村或打工子弟学校，只在定岗环节才会涉及到学校选择，因此筛选-预录取、网络考核、岗前培训三个环节的产出数据并不仅限于打工子弟学校。

⁶ 有效申请指通过了《申请表》初筛。

前，大约有 1 个月左右的时间，参与网络交流，通过网络考核的申请者即可参加暑期岗前培训。

B. 活动产出

2011 年春季招募：通过网络交流考核 5 人

2011 年秋季招募：通过网络交流考核 28 人

C. 活动效果

志愿者都极为认可网络考核的过程中新老志愿者的交流，一方面可以让申请者“在到学校之前，就从老志愿者那里了解到许多教学过程中遇到的困难，让自己心里更有底”；另一方面还可以让动摇的申请者知难而退，及早退出。

此外，这种交流让新志愿者在上岗前就与老志愿者建立了密切关系，也更有利于在工作中交流情感，探讨问题。例如，行知学校的新志愿者教师在上岗前就从同心学校的老志愿者了解到许多学校的实际状况、教课方法等，让新志愿者能够更快适应学校环境。

3.2.3 岗前培训

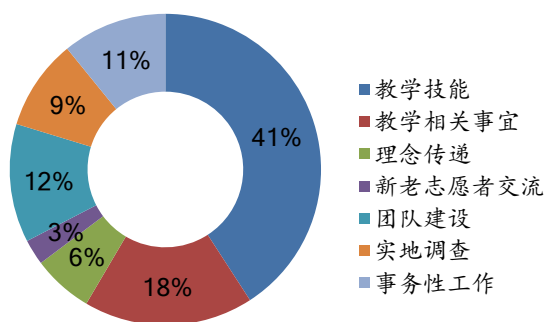
A. 活动介绍

申请者在通过网络考核后，即有资格参加岗前培训。

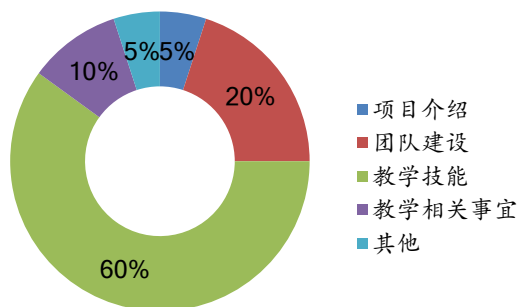
岗前培训是 TFC 将基本教学技能传授给非师范类志愿者的重要环节，也是增进志愿者之间、志愿者与 TFC 之间彼此了解的重要过程。

由于志愿者的招收批次不同，岗前培训分秋季岗前培训和春季岗前培训。

秋季岗前培训（7~8 月）历时 1 个月，内容包括理念与志愿精神、教学技能、团队建设、职业规划等，培训方式为授课、经验分享、实际演练、户外拓展、实地调研等多种手法相结合（见图“2011 年秋季岗前培训主要内容及比例”）。



2011 年秋季岗前培训主要内容及比例



2011年春季岗前培训主要内容及比例

春季岗前培训（春节前）时间较短，共历时5天，主题以教学技能为主（见图“2011年春季岗前培训主要内容及比例”）。

B. 活动产出

打工子弟学校第三批志愿者（2011年2月入职）3人（韩承明、李雨阳、陈兰兰）参加了2010年秋季岗前培训。

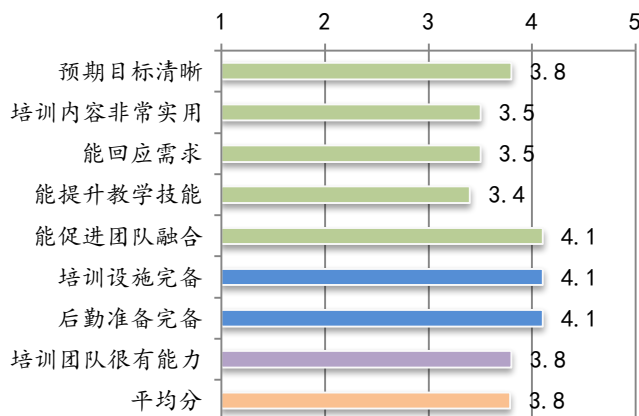
打工子弟学校第三批志愿者（2011年2月入职）4人（陆卫金、代成成、赵赟、朱艳霞）参加了2011年春季岗前培训，朱艳霞由于家庭有事，没有全程参加。

打工子弟学校第四批志愿者（2011年9月入职）6人（王南、罗雪、唐尧、廖任妍、张磊、张新娜）参加了2011年秋季岗前培训。

C. 活动效果

志愿者教师对岗前培训的总体评价较为满意（各项平均分3.8分），其中：

- ✓ 培训准备过程较为完备（设施和后勤4.1分）；
- ✓ 培训过程促进了志愿者团队的融合（4.1分），有志愿者表示，老志愿者的分享环节能极大帮助新志愿者在上岗前对打工子弟学校学生及教学中可能存在的挑战和问题有所了解，对新志愿者上岗后尽快适应教学生活也有一定的帮助，也能促进新老志愿者建立密切联系，得到老志愿者的支持；
- ✓ 教师经验分享和自我演练的环节极有帮助，志愿者评价较高，认为能在短时间内切实提升志愿者对教学的理解和教学技能。



相比较之下，志愿者认为如下工作还需要加强：

- ✧ 岗前培训对提升教学技能的帮助（3.4 分）有待提升，理论培训和讲授式的教学培训不大实用（实用性得分 3.5 分），对没有师范基础的志愿者效果不佳；
- ✧ 对志愿者的需求挖掘有待加强（3.5 分），志愿者认为部分培训内容如理财、职业规划等不实用，培训质量也并不理想。
- ✧ 此外，访谈中，有个别志愿者教师还提出“（岗前）培训时间过长”。

3.2.4 定岗

A. 活动介绍

定岗工作包括“岗位分配”、“签订协议”、“试用期”和“转正”。

岗位选择与分配

选择与分配学校岗位包括地域选择与分配、任教课程和学校分配三个步骤。

TFC 首先了解志愿者对于任教地区是否有所要求，进行分配时首选尊重志愿者的选择，充分考虑志愿者的饮食习惯、家庭状况、学科背景等因素，但也存在根据实际情况进行调剂的可能，此时会与志愿者沟通协商。

地区选择后，TFC 会把本地区内合作学校的实际情况和所需课程告知志愿者，由志愿者根据自己的兴趣、特长、能力在课程与学校中进行选择，当然也会与志愿者协商调剂，以在志愿者的意愿、能力与学校需求之间做出平衡。

协议-试用-转正

志愿者会与合作学校、TFC 双方签订协议，与合作学校为一年一签，与 TFC 则签订 2 年合同。

上岗后，志愿者就成为了试用教师，经历 1 个月与学校的磨合期，志愿者和学校对彼此满意，经过学校评估和志愿者自评估后，即可转正，成为学校正式教师，享受与其他教师同等待遇（仅限北京打工子弟学校），遵守学校的各项规章制度和 TFC 的规定要求。

B. 活动产出

参加过岗前培训的 13 名志愿者全部定向北京的打工子弟学校，并转正为学校正式教师。他们为：

- ✓ 第二批志愿者：李雨阳（同心学校）、韩承明（同心学校）、陈兰兰（同心学校）；
- ✓ 第三批志愿者：陆卫金（马各庄学校）、代成成（马各庄学校）、赵赟（同心学校）、朱艳霞（同心学校）；
- ✓ 第四批志愿者：王南（同心学校）、唐尧（同心学校）、廖任妍（同心学校）、罗雪（行知学校）、张磊（行知学校）、张欣娜（行知学校）；

项目合作的三所学校中，志愿者教师的占比分别为：同心学校 37.8%（8/23），马各庄学校 5%（2/40），行知学校 8.3%（3/36）。

C. 活动效果

绝大多数志愿者教师对岗位分配并无特别要求，“只要能把我擅长的教给孩子，到哪都行”基本上是所有志愿者的意志想法。

不过，有 3 名第四批志愿者教师认为，岗位分配过程中存在一定程度上的混乱，表现为“目标不清楚”，“感觉项目组既想满足大家的需求，又要考虑学校的需要，最后就谁也不知道该怎么取舍了”，“过程不清晰，令志愿者感到有些无所适从”。

评估组认为，匹配工作需要兼顾学校需求和学生志愿，做到尽善尽美实属不易，只是需要 TFC 在岗位分配前，把分配规则向志愿者教师解释清楚，同时尽量避免变更安排。

3.3 在岗支持

TFC 对志愿者教师的在岗支持体现为“在岗培训”、“探访”、“补贴资金”和“其他支持”等工作。

3.3.1 在岗培训

A. 活动介绍

在岗培训可分为期中培训和在岗假期培训，期中培训为期 2 天时间，假期培训则与针对新志愿者的岗前培训部分重合，老志愿者参与没有参加过的环节和内容，同时创造机会促进新老志愿者的交流。

B. 活动产出

评估的项目期内，TFC 共开展了 3 次期中培训：

- ✓ 第一次在 2010 年 11 月，主题为教学管理，实践经验交流；
- ✓ 第二次在 2011 年 4 月 3~4 日，主题为户外拓展训练，培育志愿者的团队感和个人意志；
- ✓ 第三次在 2011 年 5 月 21~22 日，主题为教学技能，还穿插有理财培训、小型项目经验分享、人际关系处理等内容。

6 名在岗志愿者全部参加 2 次期中培训，参加者为：陆卫金、代成成、赵赟、朱艳霞、李雨阳、韩承明。

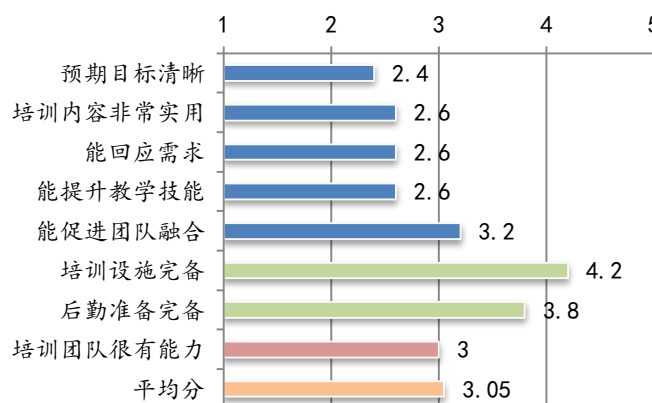
在岗假期培训中，除朱艳霞家中有事未全程参加，其余 5 名在岗志愿者全部参加，参加者为：陆卫金、代成成、赵赟、李雨阳、韩承明，时间在 2011 年 7 月。

此外还有 1 次假期培训，与针对新志愿者的岗前培训相结合开展。

C. 活动效果

志愿者教师对在岗培训的总体满意度较为一般（3.05 分），最为满意的地方为：

- ✓ 培训团队较有能力（3.0 分），志愿者教师认为培训师中的老专家带来理念上的耳目一新，职业教师从技术层面为志愿者提供指导，老志愿者分享的经验更贴合志愿者教师的实际操作；
- ✓ 对培训准备工作较为满意，体现在培训设施完备（4.2 分），后勤准备完善（3.8 分）。



志愿者教师对在岗培训的反馈评分

志愿者教师对在岗培训评价较低的几个方面有：

- ✧ 部分培训内容不太实用（2.6 分），以理财培训为例，志愿者教师认为“收入有限，在学校吃住，一般不会乱花钱”；
- ✧ 部分培训内容不能很好回应需求（2.6 分），对志愿者迫切需要的职业规划培训，在岗培训内容中较少涉及；
- ✧ 假期培训中涉及到的理念性内容与岗前培训重复，让志愿者感到比较空洞，有志愿者反映，“经常谈理念会有抵触情绪”；
- ✧ 志愿者教师认为“平时课程多，周末时间培训会更疲惫”，效果也不佳。

3.3.2 探访

A. 活动介绍

探访活动是志愿者教师上岗后，TFC 对志愿者的定期或不定期访问，包括听课、提供药品、与志愿者谈心和情感交流、与学校领导层沟通等，并对志愿者教师遇到的能力范围外的问题进行持续跟踪，协助解决。

B. 活动产出

从 2010 年 9 月初至 2011 年 10 月底，TFC 的工作人员共计对三所学校探访 12 次。

C. 活动效果

志愿者教师对“探访”的打分平均分为 4.2 分，表现出总体满意度较高。探访的主要成效体现在：

- ✓ 为志愿者带来药品和其他生活必需品；
- ✓ 在探访过程中了解志愿者教师的进步和情感波动，为志愿者提供了情感宣泄渠道；
- ✓ 在志愿者遇到问题时及时出面解决，化解难题；
- ✓ 不定期通过听课了解志愿者教师的课堂教学，给志愿者教师提出了反馈改进建议。

但也有 4 位志愿者教师对“探访频度”及“探访有效性”上不甚满意，主要表现在：

- ✧ 探访频度上，和承诺有所差异，由定期（每月一次）变成了不定期，且由于时间所限、TFC

人员较少但工作繁多等客观因素，每次探访员停留时间也较短，基本是“坐坐聊会天就走了”；

- ✧ 偶尔会有听课或是其他座谈，但听课点评比较空泛，对志愿者教师的实际教学帮助较为有限；
- ✧ 对一些问题的回应不积极，“每次都是说要适应学校”，时间一久，就“即使有什么困难也不愿意说了，因为说了当时也解决不了”。

3.3.3 补贴资金

A. 活动介绍

TFC 提供给志愿者教师的资金补贴分为工资补贴和交通补贴。工资补贴是在学校发放的寒暑假月工资不满 1000 元时，由 TFC 补足 1000 元；交通补贴是 TFC 提供给志愿者寒假往返家乡的交通费。

B. 活动产出

领取过补贴的志愿者教师情况为（以下数据由 TFC 提供）：

- ✓ 韩承明：2010 年寒假补贴 500 元，2011 年暑假补贴 800 元
- ✓ 李雨阳：2010 年寒假补贴 500 元，2011 年暑假补贴 800 元
- ✓ 陈兰兰：2010 年寒假补贴 500 元，2011 年暑假补贴 800 元
- ✓ 赵赟：2011 年暑假补贴 800 元
- ✓ 朱艳霞：2011 年暑假补贴 800 元
- ✓ 代成成：2011 年暑假补贴 200 元
- ✓ 陆卫金：2011 年暑假补贴 200 元

（备注：在 2011 年以前的假期补贴标准是每月 500 元；2011 年以后的补贴标准提高到每月 1000 元，学校补贴不足 1000 元，由 TFC 补足至 1000 元）

3.3.4 其他支持

A. 活动介绍

除上述支持外，TFC 还会给志愿者提供其他非常规支持，例如协助志愿者教师申请教学提供教学器具，帮助学校引进外部教学资源，推荐志愿者教师参加外部培训，志愿者教师的不定期聚会等。

B. 活动产出

教学器具：

- ✓ 1 位志愿者教师成功申请到一套物理教具；
- ✓ 1 位志愿者为所教班级申请到了汉语大辞典。

外部教学资源：

- ✓ 为同心学校引入北师大“跨越式教学”课题。

公益小额项目：

- ✓ 协助 1 位志愿者教师申请“儿童阅读”项目；

- ✓ 协助 2 位志愿者教师申请“公益打工子弟学校调研”项目。

外部培训：

- ✓ 2010 年 7 月至今，为同心实验学校引介“跨越式教学”的培训，促成同心实验学校与“跨越式课题组”的培训；
- ✓ 2011 年 5 月，推荐朱艳霞参加“第三届学校图书馆和阅读文化发展会议”，学习图书阅读项目开展的方法；
- ✓ 2011 年 8 月，推荐陈兰兰和代成成参加友成企业家基金会的“小鹰计划”培训；
- ✓ 2011 年 8 月，推荐代成成参加“跨越式课题组”的年会；
- ✓ 2011 年 10 月，推荐代成成、赵赟、张磊参加青年基金会“教师训练营”培训。

3.4 考评

A. 活动介绍

对志愿者教师的考评安排在学期末，由合作学校领导和志愿者任教班级学生共同给志愿者教师评分。学校领导的评分从学校融入、教学技能、师生关系三个层面进行考评，班级学生则通过学生对教师在课堂管理、教学方法、对教师的喜爱程度等方面进行考评。

此外，作为志愿者教师，学校本身也有一套针对所有教师的考评体系。

综合上者，高评分的志愿者会获得“优秀志愿者教师”称号。

B. 活动产出

2011 年春季学期在北京打工子弟学校任教的志愿者教师 7 人，被评为“优秀志愿者教师”的有 3 人，他们是：韩承明、朱艳霞、代成成。

C. 活动成效

志愿者教师的考评工作并非项目重点环节，因此未列入评估范围。

3.5 项目管理

A. 团队分工

TFC 为本项目配备了 1 名项目经理专门负责项目的联络协调工作。

总干事负责对 TFC 所有项目的技术支持，包括志愿者的教学技能培训、志愿者的沟通与问题处理、与合作学校的沟通。

此外，其他同事也会不同程度参与项目设计、运作和管理。

B. 招募管理

在志愿者招募过程中，TFC 不断对招募计划进行调整，来尽可能扩大在高校的宣传力度，以利于后期的志愿者选拔有更多的筛选空间。

因此，TFC 在 2010 年 10 月份分别在北京四所高校（北师大、农大、中国政法大学、北大）开展了大学生长期支教意愿调查，了解大学生的心理状况和关注点，以更好地设计招募过程。

TFC 还加强了与加强在高校就业指导中心、公益网站的招募宣传，在网络招募方面尽量扩大渠道。

对招募目标群体的确定上，TFC 发现中西部地区的大学对参与公益和支教活动有更强烈的意愿，也更珍惜这样的机会，因此计划将宣传重点向中西部倾斜。

C. 培训管理

由 TFC 提供的培训已具备一定体系，从需求调查、课程设置、时间安排、讲师队伍、培训评估各环节都已经初具雏形。

培训前，TFC 会征询志愿者对培训的期待，并根据志愿者的需求做出相应调整 and 安排。

在课程设置上，TFC 会重点设计相应内容和环节，提升志愿者教师的教学技能和团队融合。

在培训方式上，培训也充分考虑单向传授、双向互动、模拟演练、拓展运动等相结合的方式，增加培训方式的多样性。

在时间上，TFC 将岗前培训安排在假期，以保证有充分时间开展培训，并在志愿者教师上岗后设置了“中期培训”和“假期培训”。

在培训讲师上，TFC 设置了培训的“三级梯队”，邀请资深教育专家培育教育理念，经验丰富的学校教师培训传授教学技能和方法，老志愿者分享在学校支教经验。

在培训后，TFC 会发放培训反馈表，了解志愿者对培训的意见和建议，并在下次培训中加以改进。

D. 项目痕迹管理

TFC 在项目执行过程中，建立了比较完善的项目痕迹记录，主要体现在：

- ✓ 志愿者信息库（个人简历，申请信息，任教科目）；
- ✓ 项目变更、预算调整记录；
- ✓ 项目阶段总结和财务报告；
- ✓ 探访记录；
- ✓ 志愿者教师评选记录；
- ✓ 支付给志愿者教师补贴的清单和银行转账单。

E. 评价和建议

总体看，TFC 的团队在项目的整体管理上非常认真负责，计划性和灵活性强，注重工作中的细节管理，对项目过程中问题的回应较为及时，项目各种记录也非常完备。

评估组认为，团队的管理瓶颈是，团队人员较少，但管理工作较多，随着招募的志愿者教师数量逐渐攀升，工作量带来的压力有可能会影响与志愿者教师和合作学校的日常沟通，进而可能影响志愿者和学校对项目的评价。

3.6 项目产出汇总

信息发布	✓ 与 200 多家大学本科院校就业指导中心建立联系 ✓ 通过 40 多家大学本科院校 BBS 发布信息 ✓ 通过 21 家社会网站发布信息 ✓ 通过北师大 7 家学生社团发布信息
岗前培训	✓ 2010 年秋季岗前培训：3 人参加 ✓ 2011 年春季岗前培训：4 人参加了，其中 1 人未全程参加 ✓ 2011 年秋季岗前培训：6 人参加
招募定岗	✓ 第二批志愿者：李雨阳、韩承明、陈兰兰（即将离职） ✓ 第三批志愿者：陆卫金、代成成、赵赟、朱艳霞 ✓ 第四批志愿者：王南、唐尧、廖任妍、罗雪、张磊、张欣娜
在岗培训	✓ 3 次中期培训 ✓ 1 次假期培训
探访	✓ 12 次
资金补贴	✓ 7 名志愿者教师领取过寒暑假补贴
其他支持	✓ 教学器具：物理教具一套，汉语大辞典若干 ✓ 外部教学资源：为同心学校引入北师大“跨越式教学”课题 ✓ 公益小额项目：2 个 ✓ 外部培训：5 次

4. 主要成果

评估组从志愿者教师、学校学生、合作学校三个利益相关方入手，综合项目逻辑框架和实际情况，为每一利益相关方确定了若干目标和指标（见“4.1 成果指标体系”），并在评估过程中采用访谈、问卷填写、小组访谈等方式对相关指标进行信息获取，发现见下文。

4.1 成果指标体系

核心利益相关方	分目标	预期成果		成果指标
1. 志愿者教师	1. 志愿者教师掌握适合打工子弟学校的工作方法	1.1	志愿者教师学习并掌握了基本教学方法	志愿者教师对基本教学方法的掌握，以及在教学中的尝试
		1.2	志愿者教师完成基本教学任务	教学任务的完成和教学目标的实现情况
	2. 项目培养出有社会责任感、领导力的人才	2.1	志愿者的意识和能力得到提升	志愿者教师的积极主动性、学习能力、思考判断力、团队沟通和合作能力、学校融入能力
		2.2	志愿者教师对农村/打工子弟教育现实状况的关注得到提升	志愿者教师对教育问题的关注方式、内容及关注程度
		2.3	志愿者教师对从事教育促进工作的意愿增强	支教前后意愿的变化，以及未来从事教育相关工作的可能性
		2.4	志愿者教师从事教育相关问题的实践能力得到增强	在学校开展非教学类活动（如小额资助）以及执行效果
2. 学校受益学生	3. 学生学习成绩得到提升	3	参与项目班级的学生成绩得到相对提升	志愿者教师教授班级学生的学习兴趣和成绩变化（学生成绩纵向比较）
	4. 学生的综合潜能得到提高	4	学生的综合潜能得到提升	学生多样化兴趣、品格和习惯的培养，自信心的提升
3. 项目开展学校	5. 学校的教学条件得到提升	5.1	满足学校需求，补充师资	学校需求的满足，师资的补充
		5.2	教师队伍素质得到提升	教师队伍整体素质的提升
		5.2	为学校搭建资源平台，帮助学校改善软硬件设施	TFC 为学校引介各种资源（教师培训、硬件支持、小额资金项目）的机会
		5.4	学校（校长）教育理念得到提升	校长对于 TFC 理念认同的积极变化

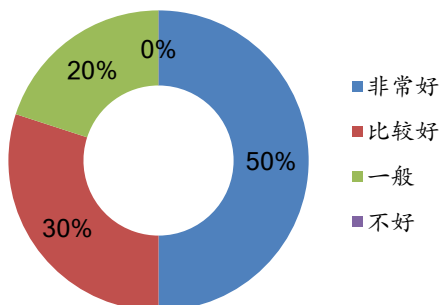
4.2 利益相关方 1——志愿者教师

分目标 1：志愿者教师掌握适合打工子弟学校的工作方法

指标 1.1：志愿者教师对基本教学方法的掌握，以及在教学中的尝试

✓ 志愿者教师掌握基本教学方法

12 名志愿者教师中，所有志愿者教师都认为自己“掌握了基本的教学方法”：其中 50% 的志愿者教师认为掌握程度为“非常好”，30% 为“较好”，20% 认为一般。志愿者教师在接受访谈时也都表示对于教学方法的掌握已刻基本满足教学需要。

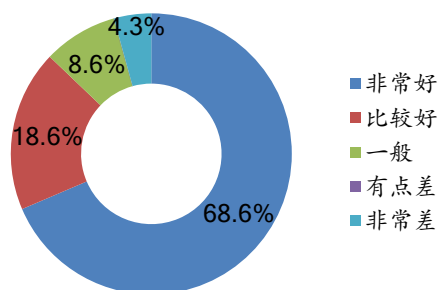


志愿者教师对基本教学方法掌握程度的自我评价

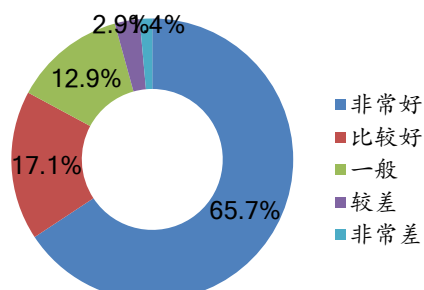
由于有 9 名志愿者教师在参与该项目前未接受过教学相关培训或教学工作⁷，目前能取得这样的成绩表明项目的基本目标已经实现，成果显著。

一名志愿者教师在接受访谈时即表示，“教育技能目前掌握的比较好”，“岗前培训对我的帮助很大，教会了我很多东西”，此外，“志愿者教师之间也有交流，对一些问题的看法也十分相似，在教育技能和基本方法上常进行讨论，相互促进”。

从学生角度看，评估访谈到的 70 名学生也对教师的教学给予了评价，87.2% 的学生认为志愿者教师上课准备“非常充分”或“较为充分”，82.9% 的学生表示能够很好地接受教师上课教授的内容。



学生对于教师课堂准备的评价

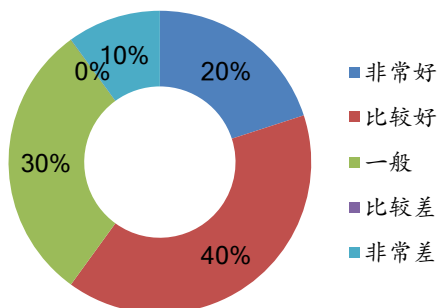


学生对教师课堂教学内容的评价

✓ 通过培训、分享及自我学习，掌握课堂设计技巧

60% 的志愿者教师认为其有较为充分地课堂设计，会根据中小学阶段学生的特点（包括学生基础状况、学习能力、对新内容的接受能力等）和课堂内容相结合，在课堂引入或知识讲授过程中，采用新颖、易于被学生接受的方式。

⁷ 13 名志愿者教师中，有 2 名志愿者教师（王南，张新娜）为师范类毕业生，接受过系统的教学相关教育；有 2 名志愿者教师（王南、朱艳霞）在之前从事过教师工作，有一定的教学经验。



教师对于课堂设计的自我评价

例如，一位教授一年级英语的志愿者教师就在授课时能够寓学于乐，“一年级的孩子注意力比较难集中，就会在教学中设计一些游戏，课堂就会比较生动，学生也比较喜欢学”。

教授四年级数学的赵云在接受访谈时称，该项目对个人课堂设计方面有很大的提升，“刚来的时候课堂节奏把握不太好”，经过一段时间的教学，“在专业素养方面有了较大的改变”，“如针对不同学生要有不同的节奏，课堂结构的设计方面都改善挺大”。

志愿者教师在开展教学工作过程中，还会根据课堂设计方面遇到的挑战和问题，通过和其他同组或同学科的教师交流，利用网络资源等多种自我学习，逐渐增加技巧、素材积累，增强应用效果。

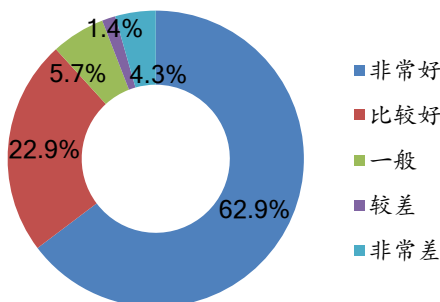
例如志愿者王南在接受访谈时即说，“平时会到网上看一些视频或可见资料，学习其他教师的技巧，在教学设计中适当地参考一下，对自己帮助很大”。

需要说明的是，也有部分志愿者反馈，由于教学资源（尤其是硬件资源）有限、教学任务过于繁重等因素，虽然有对课堂设计的意愿，但“课太多，根本没有闲余的时间好好做课堂设计”，因此实际执行效果并不理想。

✓ 志愿者教师和学生关系非常融洽，深受学生喜欢

在和学生接触和互动过程中，70%的教师倾向于选择温和、感性的沟通方式，并认为其和学生的相处较为融洽。

学生反馈中，85.7%的学生都认为学生和志愿者教师的关系非常融洽，且有80%的学生表示愿意和志愿者教师，“老师很好，不会害怕”；75.7%的学生表示敢于向教师提出教学或班级管理的建议，“老师有时候还会来问我们，我们有了就会说”，如有学生像老师提议上课语速太快，讲课节奏太快等都被志愿者教师很好地接受和改进；78.6%的学生表示“非常认同”或“较为认同”志愿者教师对于犯错学生的处理方式。



学生对师生关系的评价

然而，从另一角度出发，此种融洽的师生关系，在一定程度上也削弱了志愿者教师的“威严”，加之中小学阶段的学生还未形成良好的自我约束和管理的习惯，使“课堂管理和控制”、尤其是课堂纪律，成为教学过程中一个挑战。

因此，如何平衡“融洽的师生关系”和“良好的课堂控制”，成为志愿者教师在课堂教学和班级管理方面需要继续探索的课题。

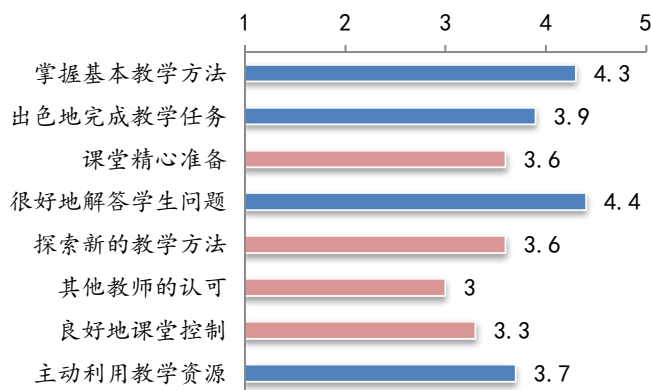
指标 1.2：教学任务的完成和教学目标的实现情况

✓ 志愿者教师能够完成教学任务

从整体看，所有志愿者教师都认为完成教学任务是任教的起码要求，能够基本完成学校安排的教学任务，其中 60% 的志愿者教师对自己的评价为“非常好”或“较好”。另有部分志愿者教师表示学校暂时还未有明确评价，自己较难评估。

在询问志愿者教师的总体教学表现上（见下图“志愿者教师对自身教学表现的总体评价”），“掌握基本教学方法”、“很好地解答学生问题”、“出色地完成教学任务”得分较高，反映了志愿者教师对自己的能力和表现较为认可。

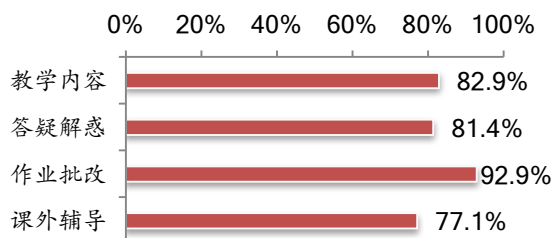
当然，志愿者教师对自己在“课堂准备”、“课堂控制”等方面的表现还并不满意，尚有待提升。



志愿者教师对自身教学表现的总体评价

需要说明的是，志愿者教师任教的三所打工子弟学校都属于教师资源较为匮乏的学校，每一名志愿者教师的工作量都远大于公立学校类似工龄的教师。

从学生的角度对于教师教学任务及教学目标的完成情况进行了数据收集和分析来看，学生对志愿者教师的总体评价较好。学生对于教师教学内容满意度为 82.9%，对于教师解答问题的满意度为 81.4%，对作业批改的满意度为 92.9%，对课外辅导的满意度为 77.1%，如下图。



学生对于教师教学完成情况的评价

除上述评价外，学生在接受访谈时表示，有部分志愿者教师会利用课余时间帮助学生解答学习过程中遇到的问题。如马各庄学校初二学生在接受访谈时说，物理教师（陆卫金）会利用午间休息的时间到教室进行辅导，“有些上课没听懂的，就可以趁机问问老师”。

合作学校校方管理层对志愿者教师的表现也比较满意，尤其在同心学校，校长表示，有4位志愿者教师“工作积极，态度认真，现在已经成了学校的教学骨干”。

✓ 教学目标完成情况较难统一描述

在教学目标完成情况评定方面，由于三所学校对于教学目标定位及关注程度差异较大，因此较难形成对统一描述。

分目标 2：项目培养出有社会责任感、领导力的人才

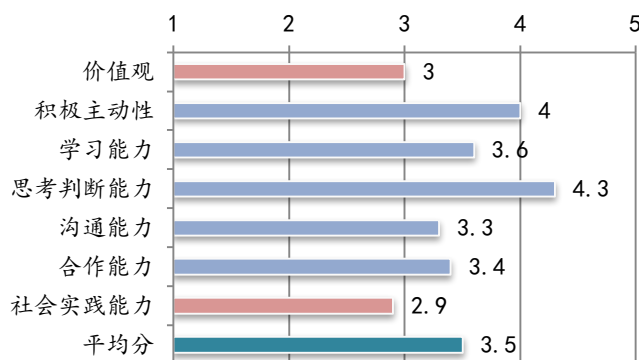
指标 2.1：志愿者教师的积极主动性、学习能力、思考判断力、团队沟通和合作能力、学校融入能力

✓ 积极主动性得到提升

大部分志愿者都能够积极主动承担教学任务和教学之外的工作。

例如，行知学校一位志愿者教师主动承担起学生鼓乐队的建立，并招募来大学生志愿者一同培训鼓乐队，利用晚上和周末休息时间进行鼓乐队排练，在学校校庆时进行了表演。

同心学校的部分志愿者教师借助其教育学背景和教学经验，主动协助学校梳理和制定教学计划，为学校管理出谋划策，如该校唐尧和王南老师，“正在做一个打工子弟学校可持续项目，与学校领导、志愿者老师向某基金会申请项目，计划做一个研究的项目”。



志愿者教师的观念-技能改变自评分

✓ 学习能力明显突出

志愿者教师“学习能力”提升的最主要表现，在于非师范专业志愿者能在短时间内迅速掌握基本教学技能。

12名志愿者教师中，60%的志愿者教师都有意识地探索“更适用于打工子弟学校流动儿童特点”的教学方法，70%的志愿者教师积极有效地利用学校、TFC、网络等资源学习，以提升自我教学能力，“在教学方面如果有困难，就会向其他老师求教”，“他们给的建议都很具体，非常有帮助。”

✓ 志愿者团队沟通紧密

每所学校的志愿者教师之间彼此沟通较为紧密，不同批次的志愿者能够形成传帮带，保证了同一所学校志愿者教师的梯队式发展。

志愿者交流的方式有线上线下多种形式，“我们有一个网络交流平台，志愿者群。每天晚上那个群都特别活跃。河北的，北京的志愿者，在网上聊，也会聊孩子”，“期中培训时可以和其他志愿者见面，彼此交流和分享一些教学中的事情，挺好的”。

✓ 学校沟通与融入表现不一

志愿者教师与学校领导层和其他教师的沟通也比较顺畅，新入职的志愿者教师能够积极主动与教研组教师或资深教师探讨学习教学方法、宣泄教学过程中的压力，与学校领导层也能基本保持良好关系，例如同心学校的大部分志愿者教师都与校方管理层关系非常融洽，成为学校教师中的骨干力量。

只有一所学校的志愿者教师在评估期间与学校领导层发生矛盾，表现出个别志愿者教师就学校事务与管理层沟通时过于理想化，沟通方式技巧有待提升。

✓ 思考判断力表现不明显

大多数志愿者反馈，从参与项目至今，独立的思考判断能力没有明显改变。

指标 2.2：志愿者教师对教育问题的关注方式、内容及关注程度

✓ 对教育问题的关注方式、内容和关注程度在支教前后的变化并不明显

参与到“为中国而教”项目中的志愿者教师都对教育问题持有不同广度和深度的关注，有些从宏观的教育公平视角看待打工子弟学校的教育现状，有些从自己从小的教育体验来理解和分析，但都表示，在参与该项目前就已经在持续关注，通过项目本身对志愿者教师在此项指标上的影响不大。

但这并不意味着志愿者教师对打工子弟学校教育状况的理解没有丝毫变化，相反，学校的实际状况和志愿者教师在支教前的想象依然存在较大差距（即便志愿者教师已经预想到条件艰苦），现实的冲击和体验构成了对志愿者教师最大的教育，也让志愿者教师对于打工子弟学校教育现状及流动儿童教育问题等有了更为直接和客观的认识。

指标 2.3：支教前后意愿的变化，以及未来从事教育相关工作的可能性

✓ 志愿者教师对支教结束后的生活尚有待规划

总体看，绝大多数志愿者教师都没有意愿继续担任打工子弟学校教师，支教结束后会否继续从事教育相关工作的可能性也较低。

对还有 1 年支教生活的志愿者教师而言，职业规划的需求较为迫切，从反馈看，从事和本专业相关工作的可能性较大，但尚无明确方向；刚刚开始支教的志愿者教师还处于对未来的迷茫中，只是立即思考职业选择的心理压力较小。

但毫无疑问，2 年的支教经历将积极影响志愿者教师看待打工子弟学校的教育问题，志愿者教师也都表示，即便将来不从事教育工作，也会持续关注打工子弟学校的教育发展和整体教育不公。

指标 2.4：在学校开展非教学类活动（如小额资助）及其执行效果

✓ 志愿者教师能够依据自身特长开展非教学类活动

目前由志愿者教师申请的、准备在学校开展的非教学类项目有 2 个，分别为：“少儿阅读项目”

和“打工子弟公益学校可持续发展调研”。

其中“少儿阅读项目”针对一、三、六年级开展，目的在于提升学生的阅读能力，培养阅读兴趣。

“打工子弟公益学校可持续发展调研”由社会学背景的志愿者教师发起，参与者也以志愿者教师为主，希望通过调研打工子弟公益学校，探索出一条适合此类学校持续发展的路径。

由于目前两个项目还在申请过程中，从前期项目设计、资金申请、团队组建都需要志愿者教师全程负责，志愿者教师通过此过程获得的最主要能力是对公益项目筹划和申请过程的了解，以及团队协作和领导能力的培养。

4.3 利益相关方 2——学校受益学生

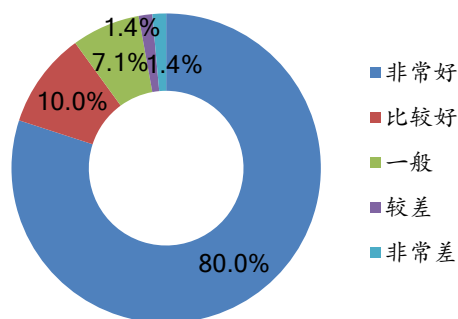
分目标 3：受益学生学习成绩得到提升

指标 3：志愿者教师教授班级学生的学习兴趣和成绩变化

✓ 学生学习兴趣普遍增强

处在中小学阶段的学生，对于学科学习的浓厚兴趣很大程度上来源于教师教授课程的生动程度，以及对教师的喜爱程度。

在接受问卷及小组访谈的 70 名学生中，89% 的学生认为志愿者教师上课时适时地加入一些与生活相结合的玩笑，或是“用故事给我们讲课”，使课堂氛围“生动活泼，幽默风趣”，学生表示“喜欢”或“非常喜欢”；90% 的学生认为因此提升了学习兴趣。从小组访谈了解到，志愿者教师在课堂教学中引入一些有趣的内容，“我现在更喜欢学习这门课程了。”

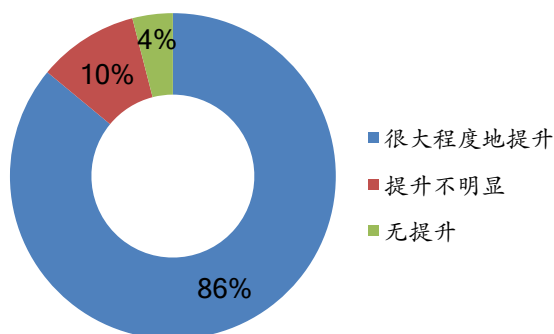


学生对自身学习兴趣提升的评价

有四年级学生在小组焦点访谈时举了如下的例子：在学习“没有最大的自然数”这一概念时，有一个学生提问说“他认为有，比如 N，可以代表任何数字，比如无穷大，这样就是最大的自然数了。”数学老师（志愿者）即在 N 后加了数字 1，将其改为“N+1”，之后便有学生照老师的样子在 N 后加 2 或加 3，等其他数字。通过这样简单的数字游戏，学生不但掌握了知识，印象深刻，同时也被激发了举一反三的学习能力。

✓ 一定程度上提升了学生的成绩

填写问卷的 70 名学生中，46% 的学生认为志愿者教师的教学“对学习帮助很大，学习成绩得到了提升”。例如，行知学校四年级学生在接受访谈时，有十几名学生反馈说，“之前英语从来都没及格过，现在可以考 60 多分”。



学生学习成绩的提升程度

由于评估时间和范围所限，评估组并没有设置对照组进行比较，建议 TFC 与合作学校共同记录志愿者教师所教学生的成绩变化，以此来考评志愿者教师的切实工作成绩。

分目标 4：学生的综合潜能得到提高

指标 4：学生多样化兴趣、品格和习惯的培养，自信心的提升

✓ 学生的多样兴趣和行为习惯得到了培养

在对学生的访谈过程中了解到，志愿者教师在常规教学工作外，会结合自身特长和资源，来培养学生多元化的兴趣。

行知学校的学生通过参与志愿者教师组建的鼓乐队，学习了鼓和号的演奏方法，并在老师的指导下，在学校校庆活动上进行了演奏。对于此类活动，学生普遍表现得参与积极性较高，“平时上课学不到（乐器演奏）”，所以“很喜欢”，“很愿意学”。

行知学校三年级学生在接受访谈时说，“罗老师（志愿者）经常会组织我们上一些有意思的课程”，如在多媒体教室观看与生物进化相关的影片或幻灯片，“帮助我们（学生）了解了生物世界”，“学到了一些知识，很有意思”。

在同心学校的访谈过程中，评估组观察到，在学校缺少垃圾桶等设备的情况下，一年级的学生在一位志愿者教师引导下，主动将垃圾集中放置在某一固定位置，再集中清理，养成了良好的卫生习惯。

4.4 利益相关方 3——项目开展学校

分目标 5：学校教学质量得到提升

指标 5.1：学校需求的满足，师资的补充

✓ 志愿者教师的加入极大补充了学校的师资力量

从年龄角度看，12 名志愿者教师的平均年龄为 24.2 岁，为学校注入了充满活力的年轻教师队伍。

从学历角度看，12 名志愿者教师中，全部（100%）为本科及以上学历，其中硕士学历 2 名（16.7%），本科学历 10 名（83.3%），增强了学校师资质量。

从专业角度看，尤其是素质教学类学科，如音乐课教师，一所学校在此之前长期缺乏音乐教师，行知学校的张新娜老师加入即及时解决了该学校音乐课程教授问题，另志愿者教师队伍中有“汉语言文学”、“教师教育”等专业的教师，都对学校教师专业度起到很好的补充作用。

以同心学校为例，该校目前共有任课教师 20 余名，其中 TFC 推介的志愿者教师就有 8 名，占比 1/3 左右，构成了该校的中坚教学力量。

志愿者教师还承担了大量教学和班级管理工作。12 名志愿者教师中有 10 名（83.3%）教师担任主要课程的教学（包括英语、语文、数学、物理等），41.7%（5 名）教师担任了班主任或“包班”等班级管理工作；12 名志愿者教师平均每周的课时量在 20 节左右，有个别教师承担了全校课程的教授，如行知学校一位教师即担任了全校音乐课程，每周 30 余节课。

此外，通过 TFC 招募、志愿者承诺工作 2 年的方式，既节省了学校通过社会渠道招募教师的成本，又保证了教师团队的稳定性。

指标 5.2：教师队伍整体素质的提升

- ✓ 志愿者教师极大提升了教师队伍的整体素质

志愿者教师大多来自重点高校，一类本科毕业生居多，另有 2 名硕士生，1 人具有海外留学背景，2 人具有师范背景。

目前，打工子弟学校已经可以招募到应届本科毕业生，但能够招募到一类本科的学校还数凤毛麟角，高学历、海外背景更被校方视为难得的人才，也倍加重视。

指标 5.3：TFC 为学校引介各种资源（教师培训、硬件支持、小额资金项目）的机会

- ✓ 志愿者教师开展的阅读项目尚未开展
- ✓ TFC 引介的针对其他教师的培训数量较少
- ✓ 在志愿者教师积极申请、TFC 协助寻找资源下，学校硬件设施有所改善

志愿者教师依据所教课程不同，对教学器材的需求也不同。因此，TFC 项目为学校硬件设施最大的改善与志愿者教师所教授的课程密切相关，获取方式是志愿者教师主动提出需求，撰写项目书，然后由 TFC 协助寻找捐赠资源。

改善方面主要体现在：

- 同心学校一些班级配备了汉语大辞典，用来解决学生只有词汇量和词汇解释都非常少的小词典，有助于学生提升语文和阅读能力；
- 马各庄学校配备了一套物理实验设备，有助于学生通过实验锻炼动手能力，学习抽象的物理知识。

指标 5.4：校长对于 TFC 理念认同的变化

- ✓ 校长能从宏观上认同 TFC 所倡导的教育公平理念，但对 TFC 开展工作帮助不大

校长对 TFC 志愿者教师给学校教学带来的支持较为满意，在理念之外的工作细节中存在矛盾和摩擦，并可能影响学校对 TFC 项目的总体评价。

5. SROI 分析

本次评估使用社会投资回报 (Social Return Of Investment) 分析工具对项目成果的社会价值进行计算, 通过分析整个“影响链”, 对非货币投入和项目创造的社会价值寻找适合的等价物, 并进行货币化, 得到本项目的效益-投入比, 也即社会投资回报率 (SROI Ratio)。

为便于计算, 在此计算完整项目周期成果的 SROI 值。

由于 TFC 与志愿者签订 2 年工作合同, 项目结束后志愿者是否继续留任教师并不确定, 成果的持续影响无法通过 SROI 测量, 因此在 SROI 计算中没有考虑项目成果的持续期⁸内可能产生的社会价值。

在本项目中, 项目成果的影响因素⁹不明显, 因此亦不予以考虑。

5.1 影响链

上述过程评估和成果评估已经对影响链进行了详细陈述和分析, 在此不多赘述, 简要绘制本项目的“影响链”为:

利益相关方	影响链							
	<u>投入</u>	—>	<u>活动</u>	—>	<u>产出</u>	-->	<u>成果</u>	
	(详见过程评估)			(详见过程评估)		(详见成果评估)		
1.志愿者教师	时间		教学		见产出表		自身各方面能力提升	全职教师
2.合作学校	工资						师资改善	
3.TFC	项目资金投入		项目开展的各项活动					
4.受益学生	时间						成绩和综合素质提升	

5.2 等价物的选择

⁸ 持续期: 项目结束后, 成果一般会持续一段时间而逐渐减弱, 例如如果一项培训活动的成果是对培训知识的记忆, 那么随着时间的推移 (持续期), 记忆会逐渐淡漠。

⁹ 在项目成果的发现过程中, 有一部分成果并非由本项目创造, 而是由其他因素所创造, 这些“其他因素”被称为影响因素或干扰因素。

进行 SROI 计算时，需要针对项目的投入和成果，寻找相应的等价物，并进行货币化。

5.2.1 投入的等价物

对项目投入部分，除合作学校发放给志愿者的工资、TFC 发放给志愿者的补贴、培训开支、TFC 人员开支等各项货币投入外，还包括志愿者教师和受益学生的时间投入。

由于受益学生尚处于受教育阶段，接受教育本身不会创造价值，因此其时间投入价值为零。

考虑到志愿者的工作性质为全职支教，是一种奉献类的工作，志愿者的实际投入是放弃掉其他非奉献类工作的机会成本，换言之，由于志愿者本可以得到更高收入，虽然志愿工作没能给自己创造相应的收入，但整个社会无形中损失了一部分“收益”，即志愿者少获得的部分，这一部分收益也是项目的投入部分。

因此，志愿者教师的实际投入相当于“应届毕业生或毕业不超过 2 年的毕业生所应获得的收入”。

5.2.2 成果的等价物

对项目成果部分（详见“成果评估”），综合看，各项成果可以综合为，TFC 培育了一批能够承担教学任务、并在学校执教的全职教师。

这一成果的社会价值在于，囿于体制问题，本应主要由政府买单、政府培养的义务教育阶段教师，却不得不依靠志愿者的奉献来补充；本应由政府以公立、免费的方式推行的基础教育，却不得不通过社会办学来弥补。

归根结底，正是由于志愿者的无私奉献、TFC 项目有限的资源投入，为政府“节约”了本应由政府承担却没有承担的开支。

因此，评估组与项目团队、资助方讨论后，在等价物的选择上优先选取“给政府节约的师资成本”，来衡量项目中各利益相关方创造的社会价值。

5.2 投入的货币化过程

5.2.1 资金投入

“投入”环节的资金投入有学校投入和 TFC 项目资金投入两部分。

根据评估组统计，合作学校每月发放给志愿者教师的工资大致为每月 1150 元（为便于计算，取大概平均）。

TFC 的各项项目资金投入，包括教师补贴、招募相关开支、培训相关开支、其他各类支持相关开支、TFC 人力成本等各项预算支出，按照南都基金会的资助资金，总额为 11.448 万元，其中直接发放给志愿者的各类补贴为 27317.5 元¹⁰。

5.2.2 非资金投入

等价物：具有本科文凭的新工作大学毕业生平均工资。

¹⁰ 截止到 2011 年 8 月 15 日，TFC 投入的志愿者教师经费为 7317.5 元，对预算进行调整后，该项预算的剩余款为 2 万元，故预计项目结束时，志愿者教师总经费为 27317.5 元。

根据北京市人保局公布的数据，2010 年北京市新工作毕业生的工资中位数为 1937 元/月¹¹。

12 名志愿者教师中，有 6 人在本项目期内任教 18 个月，有 6 人在本项目期内任教 6 个月，总计项目周期为 144 月·人。

因此，非资金投入总计为：1937 元/月 × (6 × 18 个月 + 6 × 6 个月) = 278928 元。

事实上，学校工资和 TFC 补贴已经部分“购买”了志愿者的时间投入，故在志愿者的时间投入中已经包括这两部分，且应当在计算中将 TFC 补贴从项目预算资金中减去，以避免重复计算。

5.3 成果的货币化过程

等价物：给政府节约的师资成本。

计算方法：公立学校同等资历教师的平均收入 × 已工作月数

选取公立学校是传递一种信息，即这一成本原本应由政府承担，但事实上政府没有承担，而是由 TFC 的项目承担，故给政府节约了教师培养和教师收入的成本，是一种价值创造。

评估组未找到北京市教师平均工资的统计信息。但据 2010 年《北京市中长期教育改革和发展规划纲要》的要求，要“依法保障教师平均工资水平”¹²，“不低于或者高于公务员的平均工资水平”¹³。

据此，参照北京市公务员平均工资¹⁴3581 元，大致推测公立学校教师总体平均工资约为 3500 元，由于刚毕业或毕业 1~2 年的公立学校教师资历尚浅，平均工资应当低于 3500 元，但若考虑到公立学校的各项福利补贴和奖金等非工资货币收入，可粗略预测，与 TFC 志愿者教师具有同等资历的公立学校教师的平均收入约为 3500 元。

5.4 SROI 计算

综上，各项数据汇总如下：

内容	货币值
公立学校同等资历教师的平均收入	3500 元/月·人
项目周期·志愿者人数	144 月·人
志愿者教师时间投入货币化值	1937 元
项目预算资金	114480 元
TFC 志愿者经费支出	27317.5 元

SROI 计算公式：

¹¹ 《新工作毕业生部分职业工资指导价位》，北京市人力资源和社会保障局，2010 年，<http://www.bjld.gov.cn/gzcx/other/201010/P020101027600507348739.pdf>

¹² (三十) 建立提高教师地位和待遇的保障机制，第八章 教师队伍建设，《北京市中长期教育改革和发展规划纲要》，2010 年。

¹³ <http://news.sina.com.cn/c/2011-03-24/195822175446.shtml>。

¹⁴ 《北京市“阳光工资”实施效果的调查与分析》，国家行政学院学报，2006 年 5 月刊，<http://www.sociology.cass.cn/shxw/research/repotr/P020070927313576252466.pdf>。

$$SROI = \frac{\text{成果} = \text{公立学校同等资历教师的平均收入} \times (\text{项目周期} \cdot \text{志愿者人数})}{\text{投入} = \text{志愿者教师时间投入货币化值} \times \text{时间} + \text{项目预算资金} - \text{TFC 志愿者经费支出}}$$

成果=3500 元/月·人×144 月·人=504000 元；

投入=1937 元×144 月·人+114480 元-27317.5 元=366090.5 元；

将数据代入公式，得：

$SROI=504000/366090.5=1.38$ ，即：项目前期每投入 1 元资金，项目结束时所创造的社会价值就有 1.38 元，等于多带来了 0.38 元的社会价值。

由于“公立学校同等资历教师的平均收入”尚不确定，因此选取不同值进行计算，如下：

当公立学校同等资历教师的平均收入为 3000 元/月·人时， $SROI=1.18$ ；

当公立学校同等资历教师的平均收入为 4000 元/月·人时， $SROI=1.57$ ；

当公立学校同等资历教师的平均收入为 5000 元/月·人时， $SROI=1.97$ 。

5.5 敏感度测试

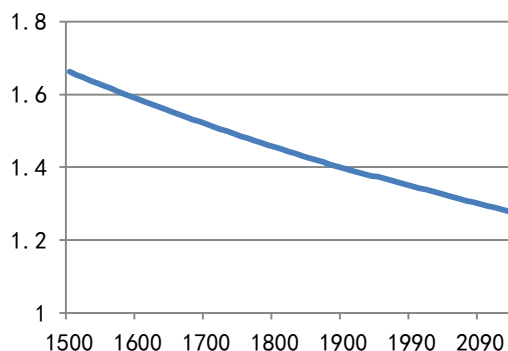
敏感度测试是指这样一个过程：假设影响链中的某项投入、活动、产出、等价物发生变化（自变量），控制其他变量，来测试自变量的改变对 SROI 值的大小造成的影响，以此来判断影响社会投资回报的关键因素。

自变量 X_1 ：志愿者教师时间投入的货币化值

对计算公式控制变量，得到公式：

$$SROI = \frac{504000}{114 X_1 + 87162.5}$$

绘制曲线图，得到下图：



“志愿者教师时间投入货币化值”和 SROI 的关系

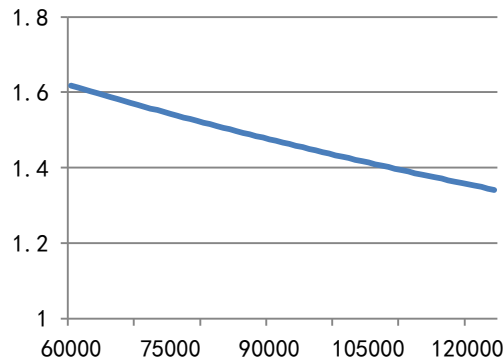
由上图可以看出，项目投入中的“志愿者教师时间投入货币化值”(X_1)与 SROI 值成反比， X_1 相对于 SROI 的敏感度约为： $S_1 \approx 147/0.1$ ，即志愿者教师时间投入每增加或减少 147 元，SROI 就相应减少或增加 0.1，表明 X_1 十分敏感。

自变量 X_2 : 项目预算资金

对计算公式控制变量，得到公式：

$$SROI = \frac{504000}{251610.5 + X_2}$$

绘制曲线图，得到下图：



“项目预算资金”和 SROI 的关系

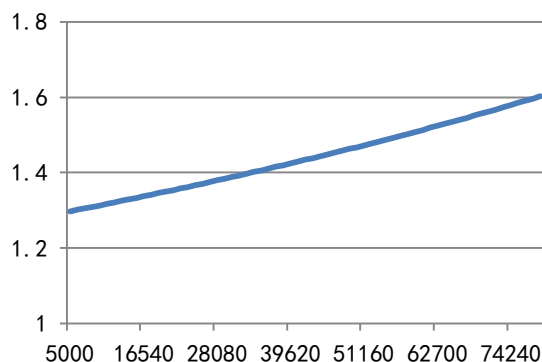
由上图可以看出，项目投入中的“项目预算资金”(X_2)与 SROI 值成反比， X_2 相对于 SROI 的敏感度约为： $S_2 \approx 20000/0.1$ ，即项目预算资金每增加或减少 20,000 元，SROI 就相应减少或增加 0.1，表明 X_2 不敏感。

自变量 X_3 : TFC 志愿者经费支出

对计算公式控制变量，得到公式：

$$SROI = \frac{504000}{393408 - X_3}$$

绘制曲线图，得到下图：



“TFC 志愿者经费支出”和 SROI 的关系

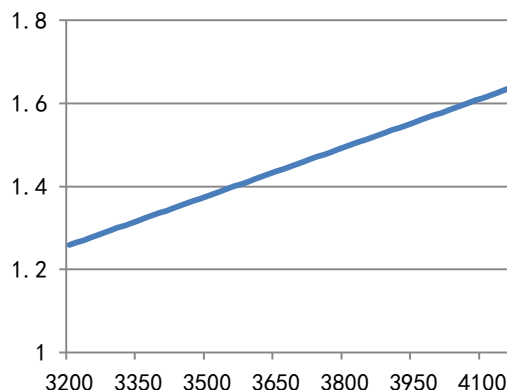
由上图可以看出，项目投入中的“TFC 志愿者经费支出”(X_3)与 SROI 值成正比， X_3 相对于 SROI 的敏感度约为： $S_3 \approx 23000/0.1$ ，即志愿者经费支出每增加或减少 23,000 元，SROI 就相应增加或减少 0.1，表明 X_3 不敏感。

自变量 X_4 : 公立学校同等资历教师的平均收入

由计算公式可以看出,, 控制变量后, 得到公式:

$$SROI = \frac{144X_4}{366090.5}$$

绘制曲线图, 得到下图:



“公立学校同等资历教师的平均收入” 和 SROI 的关系

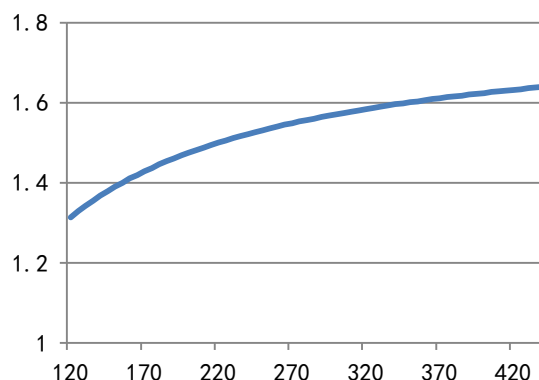
由上图可以看出, 项目投入中的“公立学校同等资历教师的平均收入” (X_4) 与 SROI 值成正比, X_4 相对于 SROI 的敏感度约为: $S_4 \approx 300/0.1$, 即公立学校教师同等资历教师平均工资每增加或减少 300 元, SROI 就会相应增加或减少 0.1, 表明 X_4 较敏感。

自变量 X_5 : 项目周期

对计算公式控制变量, 得到公式:

$$SROI = \frac{3500X_5}{1937X_5 + 87162.5}$$

绘制曲线图, 得到下图:



“项目周期 · 志愿者人数” 和 SROI 的关系

由上图可以看出, 项目投入中的“项目周期 · 志愿者人数” (X_5) 与 SROI 值成正比, X_5 相对于

SROI 的敏感度约为： $S_5 \approx 100/0.1$ ，即项目周期·志愿者人数每增加或减少 100，SROI 值就相应增加或减少 100，且在项目周期·志愿者人数小于 270 时，变化更明显，表明 X_5 较为敏感。

总结

内容	敏感度	敏感级别（1~5 星）
志愿者教师时间投入货币化值	147/0.1	★★★★★
项目预算资金	20000/0.1	★
TFC 志愿者经费支出	23000/0.1	★
公立学校同等资历教师的平均收入	300/0.1	★★★★★
项目周期·志愿者人数	100/0.1	★★★★★

对比以上敏感度数据，可以发现，在项目过程中，增加本项目的社会投资回报的可行方法有：

- 增加志愿者教师的人数
- 延长项目周期，例如将志愿者服务时间延长 1 年

6. 挑战和改进建议

除上述成果外，评估组在评估过程中还从项目设计、执行和管理、持续性、推广性四个方面发现了一些值得改进的工作内容，在此提出，希望能促进 TFC 项目的进一步完善。

6.1 项目设计

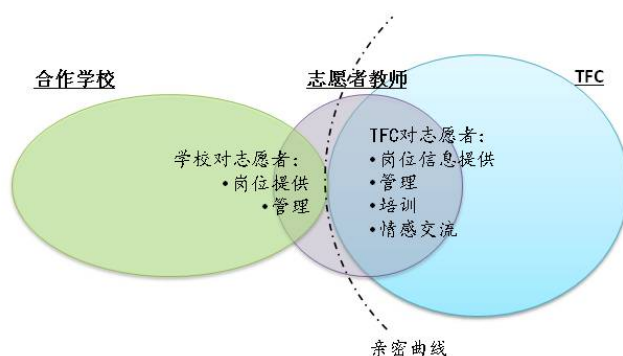
6.1.1 TFC 的定位

A. 现象：TFC 工作人员工作饱和，志愿者教师需求仍无法得到满足，合作学校亦有少许怨言

- TFC 工作人员日常需要处理大量和志愿者生活相关的事宜，已经没有充分人力和精力回应和照顾每一名志愿者教师的需求，为每一名志愿者提供情感、心理支持，对志愿者教师可能出现的问题反应滞后；
- 大多数志愿者教师遇到问题时首先倾向于向 TFC 诉说，但问题、需求得不到及时回应，部分志愿者有较大情感落差，对 TFC 的情感由亲密到疏离；
- 2 所学校对志愿者老师不遵守学校管理规定较为不满，1 所学校认为 TFC 对志愿者的管理间接影响到学校内部事务，且与学校的日常接触、沟通较少。

B. 分析：“娘家-子女-婆家”三重关系难处理

TFC 目前对自身、志愿者和合作学校的定位关系用一种形象化的理解，可分别比喻为“娘家”、“子女”和“婆家”。评估组认为这种关系可通过下图呈现：



TFC-志愿者教师-合作学校三者的关系现状

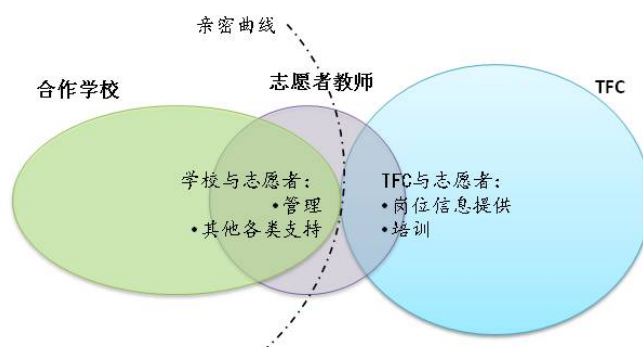
“娘家”对子女的作用体现在招募志愿者，为志愿者提供技能培训，安排教师岗位，并需要在适当时回应和处理志愿者遇到的重大问题；对“婆家”的作用则体现在为学校输送优秀合格的志愿者教师，提供各类资源支持。

但在实际操作中，对“子女”而言，“娘家”的角色让志愿者教师对 TFC 产生过多预期，志愿者在学校工作、生活中遇到的多种多样、各不相同的物质和情感需求或问题，都倾向于向 TFC 寻求帮助；但 TFC 一方面希望锻炼“子女”自行处理解决问题的能力，另一方面又没有足够的人力资源保证对志愿者的需求都做出回应。导致志愿者教师情感落差较大，怨言较多。

对“婆家”而言，合作学校认为志愿者教师首先是 TFC 的志愿者，这与 TFC 一贯强调给志愿者的“学校融入”要求自然会产生距离，容易造成志愿者的“特殊化”。更有学校认为 TFC 对志愿者教师的“双重管理”干预了学校的自主权，因此部分合作学校亦有微词。

C. 建议：淡化非重要工作，轻装上阵

基于以上分析，评估组认为，TFC 项目的长期、规模化发展势必要求 TFC “轻装上阵”，将情感支持、生活服务、志愿者管理等诸多附加责任留给合作学校，而将全部精力集中在培训及相关支持、资源输送和志愿者交流平台构建（如下图所示）。



TFC-志愿者教师-合作学校三者关系的评估建议

评估组建议可以从三个方面入手解决：

- 增强与合作学校的联系与合作：从志愿者招募-培训-在岗支持和管理等各个方面增加与学校的合作，加强学校的参与度。

例如，可考虑在志愿者选拔标准、在岗考评等环节结合学校原有的教师选拔和考评制度；

在志愿者教师的日常管理上保持志愿者教师和学校其他教师一样受学校单方管理，而不是受学校和 TFC 的双重管理；

在探访志愿者时，可考虑增加与学校的沟通，或与合作学校一同开展，而不要绕过学校与志愿者教师沟通；

协助学校疏导志愿者教师在工作、情感上的问题与情绪；

在培训时由主导转变为协助，充分了解学校需求，配合学校提升整体教学。

- 强化志愿者的学校归属：在招募环节、培训环节强调 TFC 的中介职能，明晰 TFC 和学校在志愿者教师管理和支持方面的分工及协作，例如与学校合作招募志愿者教师，与志愿者教师合

作推动学校教育，弱化志愿者教师将 TFC 视作自己派出机构的意识。

- 责任转移：通过协助志愿者教师与合作学校签订劳务合同，逐步淡化 TFC 对志愿者教师的管理，将管理职能完全转移给合作学校。

而对于 TFC 希望志愿者自行尝试解决的问题，最好能在志愿者上岗前划分清楚，并明确告知志愿者，哪些问题需要找 TFC 解决，哪些问题可由 TFC 协助或协调，哪些问题需要志愿者自行解决。

6.1.2 志愿者教师的定位

现象：志愿者教师的“志愿者”身份过于突出

- 有志愿者教师不愿意承担学校规定的早晚接送学生上放学的工作，认为与教师工作无关；
- 有志愿者教师没有遵守学校收取补课费的决定，私自将补课费返还给学生。

分析：志愿者教师自身定位模糊，致使教师身份弱化，容易与学校产生矛盾

这也引申出一个问题，即志愿者教师如何看待自己的定位，是作为一名志愿者支教，还是作为一名教师工作？志愿者教师固然具有以上两种身份，但对于身份的不同体认必然影响行为表现。

如果志愿者教师更愿意凸显其“志愿者”身份，将支教视为奉献，就会对学校管理中的诸多问题毫不避讳，甚至针锋相对。例如，有志愿者教师在谈到和学校的关系时，就告诉评估组，我们“是来教学生的，不需要讨好学校”。

而如果志愿者教师将支教视为一种工作，以职场人士的视角去看待与学校的关系，在处理与学校的矛盾时或许就会温和许多。

志愿者教师对于理想和理念的执着与坚持是维持志愿者教师在学校开展工作的精神支柱，难能可贵，但从现实角度考虑，学校合作与否作为项目成败与否的关键点，不仅直接决定了志愿者教师个人能否继续在学校教学，也意味着 TFC 能否继续开展工作。因此，对志愿者教师合理引导的重担就落在了 TFC 的肩上。

建议：弱化志愿者的身份感，提升志愿者的责任感

志愿者对自身的定位固然很难从外界改变，但依然可以通过项目加以影响。评估组建议，TFC 应当一方面明确自身定位，在服务职能上尽快转型，减少志愿者教师对 TFC 的生活和情感依赖；另一方面，在招募环节、岗前培训、在岗培训等重点环节，进一步明确志愿者的教师职责，增强志愿者教师的职业素养和对学校、对学生的责任感。

6.2 执行和管理

6.2.1 能力建设

现象：对志愿者的培训尚不能完全满足志愿者的需求

- 志愿者教师最现实的需求在于教学技能提升和职业发展规划，TFC 目前提供的培训尚不能完全满足志愿者的需求，部分志愿者对培训内容和培训质量不满意；
- 个别合作学校担心 TFC 的培训对志愿者教师帮助不大。

分析：志愿者教师对技能需求较为旺盛

TFC 在岗前培训和在岗培训中已经将教学技能的内容作为培训重点（详见“4.2.3 岗前培训”和“4.3.1 在岗培训”），但从志愿者教师的反馈看，尚不能完全回应志愿者教师的需求，志愿者教师也认为个别内容（例如教学理念）并没有很好地针对需求。

此外，TFC 希望通过项目培养出具有领导气质和社会责任感的人才，故而在加强志愿者教师的技能培训的同时，还设置有团队合作、理念培养、理财等内容的培训。但这些内容在志愿者看来略显空洞，既有些“耽误时间”，又无法回应志愿者最迫切的需求。

目前来看，大多数志愿者教师都对志愿者工作结束后的生活缺少明确规划，要么大方向尚不明确，要么不知道该如何向大方向迈进。因此，志愿者教师对职业规划培训期待较高，而 TFC 现在提供的职业规划培训内容还有待进一步丰富。

建议：进一步加强技能培训，与校方合作开展培训

评估组建议，TFC 在志愿者教师中建立日常反馈机制，了解志愿者教师技能的变化和相关需求，并根据志愿者教师技能提升的程度不同，有针对性的做出回应。

同时，为进一步强化志愿者教师对学校的融入与归属，建议这种沟通反馈机制与学校配合共同开展，成为学校对志愿者管理体系的有机组成部分，同时也让合作学校对志愿者承担更多的责任。

此外，评估组建议，TFC 在开展培训时，可尝试与校方合作，由校方作为培训组织方，TFC 提供技术支持，这样既可创造机会，增进校方对志愿者教师的进一步了解和彼此沟通，也可让校方了解 TFC 的培训工作，增加对 TFC 的信任与支持。

6.2.2 情感支持

现象：个别志愿者会产生各类情感问题

- 个别志愿者教师遇到问题如果得不到及时疏解，容易郁积爆发；
- 个别志愿者教师在做事时还有诸多不成熟之处，容易与学校管理层发生冲突。

分析：不同志愿者对问题的反应和处理方式不同

志愿者在学校的工作、生活过程中必然会遇到各式各样的问题，TFC 希望每一名志愿者都能在自行解决问题的过程中实现自我成长。

不过，对于不同性格的志愿者，在处理问题时的表现不同，例如在与志愿者教师沟通方面，有的志愿者非常愿意倾诉，觉得“沟通非常重要，也非常需要”；有的则认为没有必要，“不想给 TFC 的工作人员添麻烦”；还有的曾尝试倾诉，但却没有得到及时回应，或者“每次的说辞都是要适应学校”，让部分志愿者失去了积极性。

同时，有不止一位志愿者认为平时发生的事情过于鸡毛蒜皮，不希望每每遇到这样的事情就向 TFC 反馈，但如果能有一个固定的沟通时间，让志愿者可以向 TFC 的工作人员（大多志愿者视其为家人）定期倾诉，会有利于自己解决教学和生活中遇到的各类问题。

建议：协助学校辅导志愿者的情感情绪

评估组建议，有必要建立渠道，为志愿者建立志愿者提供一个情感宣泄与诉说的空间，对内向、易情绪化的志愿者进行跟踪辅导，避免志愿者的情绪激化。

如前所述，为强化学校对志愿者教师的责任，增强志愿者教师对学校的归属，建议 TFC 辅助学校完成此工作。

6.2.3 监测体系

现象：TFC 尚没有项目过程与成果的信息收集体系

- 志愿者的阶段性变化尚缺少科学数据；
- 受益学生的成绩变化还没有纳入 TFC 对志愿者教师工作成效的考评。

分析：项目的监测体系有利于及时发现项目成果和挑战

从项目管理看，建立项目产出和成果的监测体系，对于及时衡量项目成果，发现项目工作中的缺失和不足，以在过程中调整项目执行方式，对项目的质量至关重要。

目前看，TFC 尚没有建立起这样一套监测体系，也缺少阶段性数据准确、全面地衡量项目给受益人和其他利益相关方带来的改变。

建议：建立项目监测体系

评估组认为，TFC 的志愿者项目已经运作 3 年多时间，机构目标清晰、项目发展成熟、组织管理完善，是建立起初步监测评估体系的好时机。评估组建议，可以首先从以下两个重点入手：

- 在岗前培训前、岗前培训后、入职上岗时、学期中、学期末等重要时间点，了解志愿者教师的能力变化情况；
- 跟踪、收集受益学生在期中考试、期末考试的成绩，并与非志愿者教师班级进行对比。

6.3 持续性

6.3.1 后期跟踪

现象：TFC 尚没有跟踪志愿者和受益学生的长期变化

分析：后期跟踪为志愿者选拔提供参考依据

从机构战略和项目长远目标出发，是以“培养具有社会责任感和领导力的优秀人才”为目标，并希望志愿者在完成二年支教项目活动后可长期致力于促进中国教育和社会进步。那么，从长远考虑，从加入项目前、支教过程中和支教结束后等不同阶段，跟踪监测志愿者的在知识、技能、态度以及行为方面的变化，并留存数据记录，也就显得尤为重要和必要。

基于对志愿者长期发展的数据跟踪和记录，也可交叉分析出哪类群体更为关注教育事业，或更愿意从事教育类工作，或哪些活动内容对于志愿者发展的帮助更为有效等，此类数据的获取也可作为项目选拔志愿者或志愿者培训过程中的参考，将对项目执行过程和成效改进有所帮助。

此外，对志愿者长期的跟踪和记录，可以更好地呈现本项目的长期持续效果，对于项目推广和筹资也会所帮助。

建议：建立日常信息收集体系

根据项目预期目标，结合评估指标体系，从知识、技能、态度及行为改变等方面设计信息搜集体

系，并基于此体系设计问卷系统，在不同的阶段邀请志愿者填写，完成信息搜集；并定期对搜集的信息做定量分析，形成志愿者发展曲线，也可辅以特殊案例访谈等内容。

6.3.2 后续支持网络建设

现象：志愿者在支教结束后缺少后续支持

分析：支持网络有助于志愿者持续关注教育

在对 TFC 执行团队的访谈发现，该项目虽没有明确规定志愿者结束支教活动后的个人规划，但仍然希望志愿者能够长期保持对于教育的关注，并有意愿和往期志愿者长期保持联系，以形成更广泛地支持和互动平台。

在对志愿者教师的访谈中也了解到，部分的志愿者教师表示支教活动结束后，会从更多的面向关注教育事业，如研究等。但对于志愿者来讲，由于资源积累有限，结束支教活动后可选择空间也会受到限制，网络支持平台的建设将会增加他们对于关注教育类工作渠道的了解，对于他们的职业规划来讲将会大有裨益。

建议：在志愿者教师结束支教后，多引入资源支持后续发展

利用 TFC 现有的资源网络平台，在规划过程中加入为有意愿从事教育事业的志愿者提供支持网络平台的考虑因素，形成线上或线下支持网络。

评估组建议，TFC 可尝试从如下方面引入资源：

- 打工子弟学校数据库可为有意愿继续从事打工子弟学校/农村学校教育的教师提供选择平台；
- 全国各地教育类公益组织资源可为有意愿从 NGO 角度继续关注教育类工作的志愿者提供选择空间；
- 企业和教育类机构的合作渠道和方式等资源即可为将来在企业工作的志愿者提供关注教育事业的机会。

目前 TFC 已准备着手建立志愿者校友会，评估组建议，从长远看，TFC 不仅应当把校友会作为为机构提供持续支持的平台，还应当考虑，在志愿者教师离岗若干年后，TFC 如何为其关心教育问题提供持续支持和服务，让校友在别的工作岗位上继续发挥热量。

6.4 推广性

6.4.1 规模化

现象：项目人员工作负荷大，影响项目规模化发展

- 项目人员对志愿者教师的支持包括探访、组织培训、生活协助、其他工作支持等，工作量较大。

分析：TFC 承担了过多管理和支持工作

评估组认为，导致 TFC 项目人员工作负荷较大的主要原因，是 TFC 为志愿者承担了过多支持性工作。除开培训这一必需工作外，志愿者日常的生活需求、工作需求都会反映到 TFC，希望 TFC 协助解决。例如，评估期间，一位志愿者教师的手机丢失，就由 TFC 员工协助购买。此外，例行探访也无

形中增加了 TFC 员工的工作压力，尤其是合作学校地处偏远，往返交通时间就需要半天。

从目前工作人员的分工和工作人员与在岗志愿者的比例也可看出这一问题。目前，TFC 共有 5 名全职员工，包括 1 名负责教学支持的总干事、1 名负责机构管理的运营总监、2 名项目经理和 1 名负责行政和财务的行政经理，在岗志愿者教师共有 32 人，若不包括参与项目管理较少的运营总监和行政经理，则工作人员与志愿者的比例为 1:10。若维持现有工作强度，继续增加志愿者人数，在现有人员的工作基本饱和的情况下，则势必只能通过招募新工作人员来承担。

建议：向技术服务方向转型

如前所述，评估组认为，目前 TFC 的工作团队承担了过多可以传递给合作学校的工作，例如对志愿者的生活和情感支持。评估组建议，TFC 应发展以培训为主导的技术支持路线，加强对志愿者的筛选和技能培训，同时，放弃可以过渡给学校或本可由学校承担的责任和工作。

(本报告完)

7. 评估机构介绍

社会资源研究所（简称 SRI），即永续动力（北京）咨询有限公司，创立于 2008 年 4 月，是一家聚焦可持续发展的专业机构、战略咨询机构和知识分享平台。我们提供研究、评估、咨询和分享服务，为可持续发展的战略、管理、组织和项目提供决策支持，与政府、企业 and 非营利组织一起共同应对经济、社会和环境挑战，推动可持续发展在中国的实现。

我们的定位：社会资源研究所是一家专业研究机构、一家战略咨询机构，更是一个知识分享平台。

我们的使命：提供业的研究、评估、咨询与分享服务 推动可持续发展在中国的实现。

我们的愿景：成为中国可持续发展领域内最值得信赖的专业机构。

我们的价值观：专业性，独立性，建设性。