

# “为中国而教” 项目评估报告



评估方：北京智汇萃信息咨询有限公司

撰写人：陈慧娟

提交时间：2013年8月28日

## 摘要

“为中国而教”（以下简称“TFC”）输送毕业大学生到农村任教两年，补充当地师资力量，提高当地师资总体素质，从而为农村学生提供更好的教育机会。

在福特基金会资助项目即将结束时，为了给后续项目的可持续发展和模式推广提供建议，评估方接受 TFC 委托，在 2013 年 6 月~7 月开展此次评估。

根据委托方的要求，此次评估除了福特项目的 14 所合作学校外，还纳入了城市打工子弟学校。评估团队分析了项目的文本资料，实地调查了 4 个项目地区的 15 所合作学校（其中福特项目 14 所学校）。访谈了 5 个利益相关群体：志愿者教师（41 人）、学校负责人或当地教师（18 人）、教育局相关负责人（2 人）、志愿者教师的学生（70 人）、TFC 工作人员（3 人）。

## 评估主要结果

### 1. 项目成功指标实现概况

项目在以下指标的实现情况上超额或较好完成：

- 2 年共计选派 45 名毕业大学生，到河北和陕西的 3 个贫困县的 17 所合作学校任教（其中 14 所是福特项目合作学校）。选派的志愿者教师人数超出成功指标约 60%。
- 86% 的志愿者教师完成 2 年支教。超出指标 23% 以上。
- 85% 的志愿者教师获得学校的正面评价。超出指标 6%。
- 完成志愿者教师招募手册，志愿者教师申请与录取人数比率在 10 : 1 以上。
- 81% 志愿者教师所教的班级平均分有所上升，78% 的班级学区排名处于中上游。

项目在以下指标的实现情况上仍有进步空间：

- 志愿者教师培训：48% 的志愿者教师认为培训可以更系统些，与实际工作结合更紧密些。
- 志愿者教师支持：50% 的志愿者教师认为对他们的支持应更加系统化。
- 项目的监测评估和痕迹管理有待加强。

项目成功指标详细实现情况参见本报告第二部分第 1 节。

### 2. 项目对利益相关方的影响

项目为合作学校、志愿者教师、志愿者教师的学生这三个主要利益相关方带来了多方面的影响，其中普遍性影响概括如下表，详细影响参见本报告第二部分第 2 节。

| 利益相关方    | 项目带来的影响                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 志愿者教师的学生 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 学生成绩：81%的班级平均分上升，78%的班级学区排名处于中上游</li> <li>2. 志愿者教师和学生的关系普遍比较亲近，学生感受到被关注和被尊重</li> <li>3. 养成良好学习习惯，尤其是阅读写作习惯</li> <li>4. 促进学风改善及良好行为习惯养成</li> <li>5. 开阔学生的视野，帮助学生全面发展</li> </ol> |
| 合作学校     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 师资力量的补充：9所学校志愿者教师人数占到总师资力量的10%</li> <li>2. 对当地教师有示范带动作用，对校风产生积极影响</li> <li>3. 引入了当地前所未有的资源，为教学带来便利</li> <li>4. 开拓新思路新方法</li> </ol>                                             |
| 志愿者教师    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对当地教育的实际情况有较为深入的体验和了解</li> <li>2. 积累了教学和班级管理的经验</li> <li>3. 个人能力/品质方面的成长：能够以正确心态对待困境和顺境；学会欣赏和融入周围的环境</li> </ol>                                                                |

## 挑战与建议

详细挑战及建议分析参见本报告第三部分。

| 挑战                                                          | 建议                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 利益相关方对项目有不一样的期待，而项目资源有限，如何能够形成共同的期待，发挥项目优势，让项目积极影响最大化并更可持续？ | 就项目的定位、优势、具体目标与主要利益相关方共商后达成共识；总结经验，编制支教工作手册。让单个志愿者教师的经验成为 TFC 志愿者教师的群体经验，并加强对当地教师的影响。 |
| 支教结束后，如何将志愿者教师继续凝聚在一起，持续支持并让其继续发挥价值？                        | 重视校友会的建设及作用发挥。                                                                        |
| 如何设计志愿者教师支持和管理模式，来适应规模逐年扩大的志愿者教师群体？                         | 推动区域性志愿者教师学习网络的建立，以参与式方式，鼓励志愿者教师自我管理。                                                 |
| 如何设计系统地、有针对性的志愿者教师培养体系？                                     | 以需求为导向，采用参与式方式，和志愿者教师一起设计和执行志愿者教师培养的目标和路径。                                            |
| 项目的痕迹管理及监测评估有待加强。                                           | 建立并完善项目的自我监测评估系统，与志愿者教师共同进行项目监测及痕迹管理。                                                 |

# 目录

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| <b>第一部分 评估简介</b>        | <b>4</b>  |
| 1. 评估目的                 | 4         |
| 2. 评估目标及关键内容            | 4         |
| 3. 评估范围                 | 4         |
| 4. 被评估项目简介              | 5         |
| 5. 评估设计与方法              | 5         |
| <b>第二部分 评估主要结果</b>      | <b>7</b>  |
| 1. 项目成功指标实现程度           | 7         |
| 2. 项目对不同利益相关方的影响        | 10        |
| 2.1 对合作学校的影响            | 10        |
| 2.2 对支教当地学生的影响          | 12        |
| 2.3 对志愿者教师的影响           | 15        |
| 3. 项目执行及管理的评价           | 16        |
| 3.1 志愿者教师的招募            | 16        |
| 3.2 项目点选择               | 16        |
| 3.3 志愿者教师培训             | 17        |
| 3.4 对志愿者教师的其他支持（探访、交流等） | 17        |
| <b>第三部分 项目后续发展建议</b>    | <b>18</b> |
| 1. 项目设计及定位              | 18        |
| 2. 项目运作及管理              | 20        |
| <b>附件</b>               | <b>22</b> |

# 第一部分 评估简介



凉水河下草碾小学校园。学校距离河北青龙县城约 2.5 小时车程，是个村小。全校共 15 名教师，其中 3 名是志愿者教师。

## 1. 评估目的

由福特基金会资助的 TFC 两年期项目将在 2013 年 12 月底结束，为了总结项目两年经验教训，为未来 TFC 项目的可持续发展和模式推广提供建议，因此开展本次评估。

学校将在 7 月份进行期末考试并进入暑期，因此在 6 月份开始此次评估。

## 2. 评估目标及关键内容

- 了解项目成功指标实现情况
- 了解项目对主要利益相关方（当地学生、合作学校、志愿者教师）带来的影响
- 评估项目执行过程是否合理有效
- 探讨未来项目监测评估的方法
- 为项目后续发展提出建议

## 3. 评估范围

- **时间范围**：2011 年 8 月至 2013 年 6 月间的支教项目。
- **地域范围**：河北省青龙县和丰宁县、陕西省周至县、北京<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 北京的打工子弟学校，不属于福特项目范围，但因委托方要求，纳入评估范围内。

## 4. 被评估项目简介

### 4.1 项目背景

城乡教育差距扩大，农村学校升学率低于城市。主要原因之一是农村师资整体素质不高，结构性缺编，偏远地区尤其缺少高素质老师，缺少音体美老师。

“为中国而教”输送毕业大学生到农村学校或打工子弟学校任教两年，为当地补充高素质师资，为学生提供更好的教育机会。同时，鼓励大学生参与，以期未来有更多有能力，了解农村学生需求的优秀人才共同推动和促进中国教育的公平发展。

### 4.2 项目目标

长远目标：

- (1) 不断吸收政府和社会资源，帮助优秀大学生志愿者教师两年下乡支教，给中国贫困农村地区的学生带来更多接受优质教育的机会，缩小城乡教育差距，让农村学生上好学。
- (2) 在志愿者教师两年的支教过程中，辅以项目组织的培训、专人跟踪指导等，使他们了解真实的农村教育现状和问题，并思考解决途径，锤炼勇于接受挑战的品格和社会责任感，培养一批将来能关注和促进教育公平具有领导力潜能的未来人才，将来无论走上什么工作岗位，都会关注社会公平。

近期目标：

TFC 项目通过招募一批优秀大学生志愿者教师输送到安徽省（后调整为陕西省）和河北等贫困地区的农村中、小学任教，并通过对志愿者的培训和支持，提高他们的教学能力，达到提高学生成绩的目标。

### 4.3 项目主要活动

宣传招募优秀大学毕业生，为入选志愿者教师提供为期 4-5 周的岗前培训、以及在岗期间的持续培训，支持志愿者教师在贫困地区学校支教两年。

### 4.4 项目实施地点

3 个国家级贫困县（河北省青龙县和丰宁县、陕西省周至县）及北京的 17 所学校（其中福特项目合作学校 14 所）。具体名单详见附件 1。

## 5. 评估设计与方法

评估团队实地调查了 15 所合作学校（其中 14 所为福特项目学校），涉及 5 个利益相关方群体：志愿者教师、学校负责人或当地教师、教育局相关负责人、志愿者教师的学生、TFC 工作人员。评估结果源于文本收集和实地调查两方面的证据资料。评估工作方法参



见下表。评估工作时间表详见附件 2。

| 评估方法 |        | 利益相关方      | 数量                        |
|------|--------|------------|---------------------------|
| 文本收集 | 二手资料分析 | ——         | 申请书、探访记录等约 60 份           |
| 实地调查 | 半结构访谈  | 志愿者教师      | 41 人                      |
|      | 半结构访谈  | 学校负责人/当地教师 | 18 人( 负责人 15 人 , 教师 3 人 ) |
|      | 深度访谈   | 教育局相关负责人   | 2 人                       |
|      | 半结构访谈  | 学生         | 70 人                      |
|      | 半结构访谈  | TFC 工作人员   | 3 人                       |
|      | 实地观察   | ——         | 15 所学校                    |

## 第二部分 评估主要结果



东楼小学，志愿者教师马慧明的数学课，为了巩固圆周长知识，让学生分组合作测量周围物体的直径。图中 3 人组尝试在卷尺上滚动篮球，通过周长计算直径。

### 1. 项目成功指标实现程度

根据项目申请书中预先制定的成功指标，比较了这些指标的实现情况。请见下表。



| 预期指标                     |                                                                               | 实际实现情况                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 建立有效的招募渠道和优秀毕业生的选拔标准： | 1.1 对招募、面试选拔的工作流程和总结出较好的经验 制订《招募手册》和选拔标准；                                     | 已完成《为中国而教项目 2012 志愿者教师招募手册》，制定了招募的选拔标准、选拔的工作流程及方法。                                                                                                                                                                                                    |
|                          | 1.2 在全国重点区域、重点高校对 TFC 形成一定的认知，申请人数和符合选拔条件的毕业学生（预录取）占比在 10/1 左右；               | <input type="checkbox"/> 2011 年、2012 年志愿者教师招募，申请与录取人数比率均达 10：1。<br><input type="checkbox"/> 2013 年这一比率达 13：1，申请来自 330 所高校，其中 65%是一本类高校。                                                                                                               |
|                          | 1.3 在两年中招募、选拔 25-30 名毕业大学生，派遣到河北、安徽 2 个县级贫困地区的 10-15 所农村中、小学任教。               | 2 年共计选派 45 名毕业大学生，派遣到河北和陕西的 3 个贫困县的 17 所合作学校任教（其中 14 所是福特项目合作学校）。                                                                                                                                                                                     |
|                          | 1.4 对志愿者教师任教的班级学生每学期进行测试与统计 纵向对比，学生每学年都有进步；横向对比，学生平均成绩能在中上水平。                 | 根据探访记录表，共 35 名志愿者教师所教的 37 个班级的成绩当中：<br><input type="checkbox"/> <b>平均分</b> ：81%的班级平均分有上升，8%不变。<br><input type="checkbox"/> <b>学区横向排名</b> ：根据 23 个班级的横向排名资料，其中 78%处于中上游。                                                                               |
| 2. 合作学校教师队伍能力建设培训与交流：    | 2.1 建立 2 个培训基地，制订两年的培训框架、培养路径和培训体系，对培训参与对象进行培训满意度调查，70%的参加者有正面的评价。            | <input type="checkbox"/> 2 个培训基地：北京师范大学、陕西师范大学。<br><input type="checkbox"/> 制定了两年的培训框架和培训体系。<br><input type="checkbox"/> 每次培训之后均有对培训的满意度调查，但没有进行汇总统计。<br><input type="checkbox"/> 访谈发现，48%的志愿者教师认为，总体而言，培训仍需更系统，与实际工作结合更紧。大家认为培训最大价值是彼此可以相互交流，获取心理支撑。 |
|                          | 2.2 项目工作人员每月到合作学校探访，每学期对志愿者教师的听课至少 2 次，每学期组织志愿者教师与当地教师的交流培训活动至少 2 次，并建立档案和记录。 | <input type="checkbox"/> 平均每学期到每所学校至少探访 1 次。其中 2012 年第一学期，青龙地区学校每学期探访 3~4 次。<br><input type="checkbox"/> 2 年内到 14 项目合作学校共计探访 52 次（6 所为第二年新开拓）。<br><input type="checkbox"/> 建立了探访记录档案，但记录不完整。                                                          |
|                          | 2.3 每学年在合作学校开展与教学水平提升、学生素质教育相关的小型公益项目 1-2 个，并记录当地教师的参与度以及参与者给予的评价。            | <input type="checkbox"/> 评估了解到，河北青龙、丰宁的学校均开展 2 个以上的小型公益项目：小白板、梦想教室、一公斤盒子、跨越式教学、贫困学生资助、阅读等，开展的数量和力度因校课时量和需求不同有所差异。                                                                                                                                     |

|                     |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 小型公益项目主要是志愿者教师在实施，其所教学生的参与度较高。当地教师有一定程度的参与，参与度因项目和学校有差异，其中小白板因简便易操作，使用较广泛。</li> <li>□ 项目通过内部刊物分享相关信息，但未系统记录当地师生参与度及评价。</li> </ul>                      |
| 3. 在培养志愿者教师成为优秀人才方面 | 3.1 完成两年支教人数的百分比不低于 70%（不包括因健康、家庭困难、支教点关停调整等原因造成的）。                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 2011 届 86% 的人完成支教（上岗 29 人，实际完成 25 人，2 名转入项目组，1 人因家庭安排出国离开，1 人因与学校教学理念不合离开）。</li> <li>□ 截至 2013 年 6 月，2012 届 96% 的人继续支教（上岗 25 人，1 人因家人患病离开）。</li> </ul> |
|                     | 3.2 学校校长及当地教师对 TFC 志愿者教师的评价：通过访谈方式进行，80% 的志愿者教师获得正面和进步的综合评语。                                          | <p>访谈了解到 17 所学校的校长或当地教师对 41 名志愿者教师的反馈：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 85%（35 名）志愿者教师获得了学校校长的正面综合评价。</li> </ul>                                                                    |
|                     | 3.3 志愿者教师对 TFC 项目管理团队的评价。根据招募志愿者教师的招募信息所介绍的内容，对每一个参加 TFC 支教活动的志愿者教师，在第一年末，第二年末进行问卷调查，70% 的参加者给予正面的评价。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 大部分志愿者教师认为 TFC 的探访和沟通是重要的情感支持，对形成归属感和凝聚力也很重要。</li> <li>□ 50% 的志愿者教师（20/41）认为 TFC 对他们的支持（沟通、探访、成长支持）需要更系统。</li> <li>□ 项目缺少满意度调查记录。</li> </ul>           |

## 2. 项目对不同利益相关方的影响

项目期望为当地补充高素质师资，提升学生成绩，同时培养、锻炼志愿者教师。这一目标在项目期内已基本达成。此外，项目为利益相关方(合作学校、志愿者教师、以及志愿者教师的学生)还带来了其他积极影响，获得了当地合作伙伴的认可和支持。河北青龙和丰宁两地均由当地教育局承担志愿者教师补贴(约 1200 元/月)，陕西周至则由合作学校来支付。政府配套资金占项目总资金额的 50%以上。

### 2.1 对合作学校的影响

项目为当地合作学校带来的影响主要体现在以下四方面：

|   |                        |
|---|------------------------|
| 1 | 师资力量的补充                |
| 2 | 对当地教师有示范带动作用，对校风产生积极影响 |
| 3 | 引入新的资源                 |
| 4 | 开拓新思路新方法               |

#### 2.1.1 师资力量的补充

所有的学校都认为 这些毕业于重点大学 热忱极大的志愿者教师的到来后，对师资力量是一个很重要的补充，师资队伍素质得到提升。

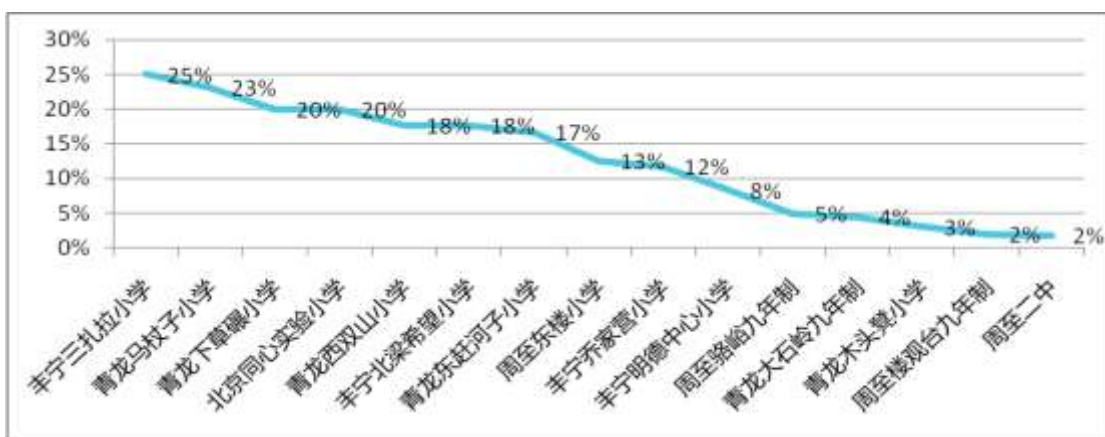


图 1 志愿者教师占各合作学校的总师资人数的比率

项目向每所合作学校一般派遣 2-3 名志愿者教师。如图 1 所示<sup>2</sup>，15 所学校中，

有 60% (9 所) 的学校志愿者教师人数占到总师资力量的 1/10 以上，其中 4 所学校比率达到 1/5 以上。如图 2 所示，在 43 名志愿者教师承担的 88 门课程中，73% 为主科 (语、数、外)。

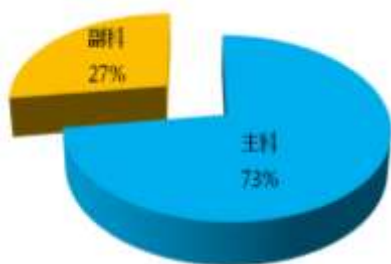


图 2 志愿者教师所教科目主科副科的比率

丰宁三扎拉小学，当地教师共有 9 人，志

<sup>2</sup> 数据来源：根据访谈当中学校负责人所给的教师数据计算得出。

愿者教师 3 人。学校共有 4 个年级，每个年级一个班，其中的 3 个班由 3 位志愿者教师以包班的形式来进行教学和管理。

此外，志愿者教师还弥补了师资构成的不合理。“原来没有美术的现在有人上了，原来不上的体育课现在有人上了”。

### 2.1.2 对当地教师有示范带动作用，对校风产生积极影响

80%的合作学校反映志愿者教师的到来对校风有积极影响。志愿者教师对工作的热情、敬业、负责的态度和作风，对其他老师起到了带动和示范作用。

“他们来支教传递一种正能量，给年轻老师树立一个很好的榜样，知道还有这样的一群人在这样做事。这是项目给学校带来的价值。

——陕西周至二中校长

“我们这些老师在岗位上干的时间长了有些懒了，只是来上课。支教老师不一样，有活力，敢干，敬业。学校很多老师真的在向她们学习。他们让很多老师思想境界提高了，校风都变好了。她们走了这些也会留下来。”

——河北青龙下草碾小学教学主任

### 2.1.3 引入新资源

项目的开展，为当地教育系统引入了一些原本不会知道的资源。资源引入在青龙地区的学校比较普遍，丰宁和陕西因校而异。譬如项目组曾经帮助青龙县教育局引进跨越式教育方法，现在青龙全县小学英语和数学就用这种教育模式在上课。对此，青龙县教育局局长认为“这个帮助比原先的支教作用要大，他要不帮我们联系我们就不知道这个平台”。

项目在合作学校引入的一公斤盒子，小白板，梦想教室等，这些新资源“志愿者教师来之前我们都不知道，更不知道去哪里找到”。对孩子的学习很有帮助，部分学校当地教师也会去使用。

“项目组给孩子弄的小白板、一公斤盒子看似很小的东西，但很实用，比如我们课堂小组互动的时候，可以直接把问题写白板上，比以前方便多了。”

——河北青龙东赶河子小学教学主任

### 2.1.4 开拓新的工作方法和思路

志愿者教师的视野比当地教师广阔，教育方法和理念相对超前一些，对学生进行理想教育，人生观教育，如组建少先队让学生自我管理、重视家校沟通等，给学校带来生机，给其他教师带来新思路。

青龙马仗子小学的志愿者教师带着学生们一起画身边的人、景、物，并且出了一本画册，这对于培养学生的学习兴趣，让他们了解家乡是很好的方法。

## 2.2 对支教当地学生的影响

有些学校曾经接纳过大学生实习支教，因为实习时间短（1~3个月），实习老师没有教学目标，结果对学生的习惯养成和学习成绩起到了不好的影响。但是 TFC 的项目实践后，学校认为“TFC 志愿者教师有明确的工作目标，扎根 2 年时间也够长，确实对学校和学生都起到积极作用，不同于实习大学生只是体验生活。”

志愿者教师不仅关注学生成绩方面的提升，还注重学生的全面发展和综合素质提升。包括培养良好习惯和品格，提升学生们的自信心，锻炼沟通表达能力等。志愿者教师在以下五方面对学生有较为普遍的影响：

|   |                           |
|---|---------------------------|
| 1 | 志愿者教师和学生关系普遍比较亲近，学生感受到被关注 |
| 2 | 帮助学生养成良好学习习惯，尤其是阅读习惯      |
| 3 | 促进学风改善及良好行为习惯养成           |
| 4 | 开阔学生的视野，帮助学生全面发展          |
| 5 | 学习成绩提升                    |

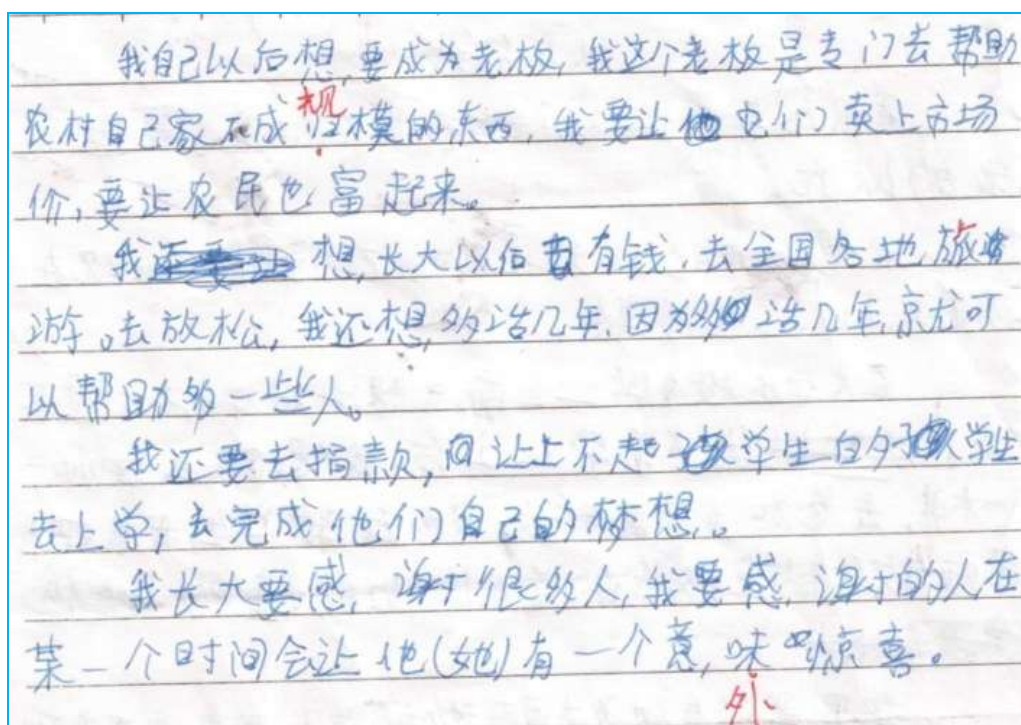


图 3 马杖子小学兰毅老师学生的日记

### 2.2.1 志愿者教师和学生关系普遍比较亲近，学生感受到被关注和尊重

志愿者教师很愿意花精力和时间与学生相处沟通，相处过程当中比较平等，像朋友一样地和学生相处。让学生觉得“老师对我们很尊重，非常关心很负责，



不抛弃不放弃，不会说成绩差的就不管了。”学生们也比较喜欢志愿者教师，相比本校当地教师，志愿者教师和他们亲近，他们有事愿意和这些老师说。

### 2.2.2 帮助学生养成良好学习习惯，尤其是阅读习惯

志愿者教师帮助其学生形成了一些原来没有的学习习惯，如阅读和写作习惯。

大石岭的志愿者蒋老师开展的“创意部落”：每个学生一个本子，鼓励学生每天以不一样的题目写作，比如周一写新闻，周二是人物。志愿者教师老师会进行批改，写评语。学生很喜欢，一直持续了快两年。从写作的内容上看，有些学生变化很大，有了认识，写出的东西就更深刻了。

### 2.2.3 促进学风改善及良好行为习惯养成

志愿者教师以自律的日常行为为学生做表率，学生会慢慢模仿老师，如讲话，动作，生活习惯，还有处理问题等。比如针对农村小学生容易骂脏话的现象，志愿者教师特别注意纠正、提醒，并采取奖惩措施来鼓励不骂脏话的习惯。

下草碾小学的志愿者程老师的班是她从五年级带到六年级。这个班是“有史以来最和谐的六年级。原来学生一到毕业班人心散了，会很乱，学生破坏学校公物，打架，现在她带这个六年级就没有这种现象了。现在为止学习非常好，都在进步，这是很明显的一个变化。”

### 2.2.4 开阔学生的视野，帮助学生全面发展

学生普遍认为志愿者教师知识面比较广博，不局限在课本知识，常补充课外知识，开阔学生视野。以前学校的读书写字、音乐体育等课可能由其他老师上语数或者做作业，志愿者教师会真的上这些课程，并认真设计和准备课程。

另外，志愿者教师比较注重尊重学生的个性化差异，挖掘他们的长处，不单单以成绩来进行评判，为学生的特长和爱好发展创造便利条件。

有的当地教师反映，志愿者教师教的学生课堂上很“活”，老师愿意去上课，学生的沟通能力比较好。

“马老师和别的老师相比，知识面比较广，我很喜欢上他的数学课，他给我们讲一些新的思路，思考方法，对我特别有启发。”

——东楼小学六年级学生司方健



## 2.2.5 学习成绩提升

根据由志愿者教师填写的探访记录表的记录,

- 35 名志愿者教师所教的 37 个班级的成绩当中,约 81%的班级平均分有所提升
- 23 个班级统计了横向学区排名,约 78%的班级成绩位于学区排名中上游。

因为志愿者教师所教班级并不全部固定,常根据学期调换班级和任课科目,因此也会影响成绩的变化。由于志愿者教师缺少教学经验和班级管理的经验,通常第一年处于学习摸索期,第二年开始积累了一些经验。相比于老教师,在提升学习成绩方面并非志愿者教师的强项。

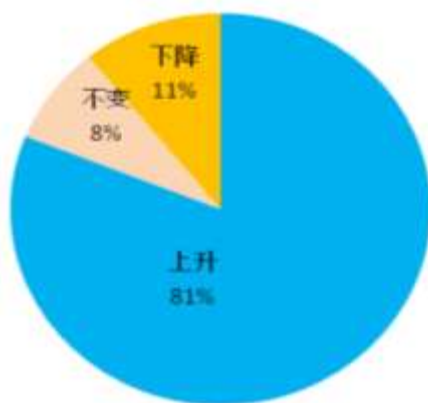


图 4 志愿者教师所教班级平均分上升情况

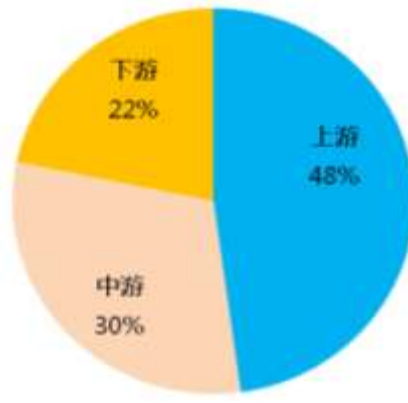


图 5 志愿者教师所教班级横向排名情况

如上所述,该志愿者教师给学生带来了一些积极影响,但是当他们走后,“他们的这些东西,原来他们做的好,我们的老师又不做,这样对孩子会产生一些不好的影响。比如小孩子习惯这些方式突然没有了,小孩子怎么办。”为了减少这一担心,需要更多考虑如何将有益影响可持续下去。目前,TFC 尽量与学校达成 3-5 年的项目合作周期,以志愿者教师两年轮换的方式,完成长期合作,希望巩固对学校的积极影响。有少数学校出现当地教师把自己的工作让志愿者教师代替,去搞第二产业,不去上课照常领工资的状况。这是极其个别的现象,但是也需要反思志愿者教师到底应如何发挥作用,如何帮助当地师资的成长,避免取代当地教师去行使他们的责任。

## 2.3 对志愿者教师的影响

两年的支教生活，让志愿者教师对当地教育的实际情况有较深入的了解；教学能力有不同程度的提升，积累了教学和班级管理的经验。此外，志愿者教师在以下三方面有较大收获：

|   |                  |
|---|------------------|
| 1 | 能够以正确心态对待困境和顺境   |
| 2 | 学会欣赏和融入周围的环境     |
| 3 | 过一段有意义的生活，实现自身价值 |

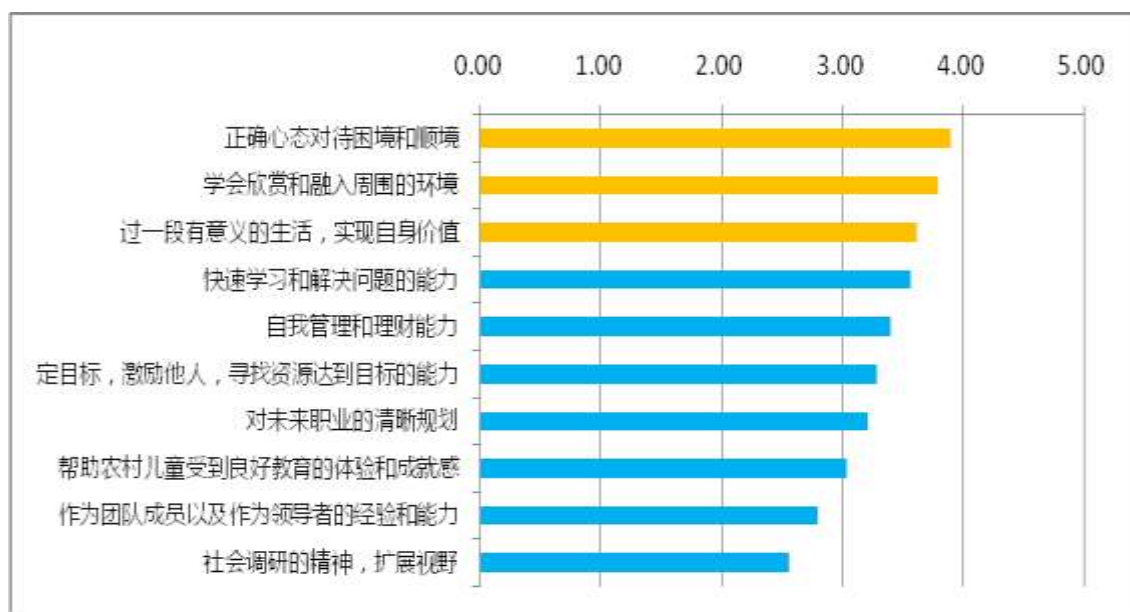


图 6 志愿者教师反馈支教对于自身的主要影响

### 3. 项目执行及管理的评价

#### 3.1 志愿者教师的招募

TFC 志愿者教师招募在两年当中不断改进。目前，TFC 根据过往项目的经验，总结形成了志愿者教师招募手册，有了明确的招募标准、程序和方法，申请志愿者教师人数增多。按计划未来几年将持续扩大规模，因此仍需拓宽招募渠道，增大影响力。

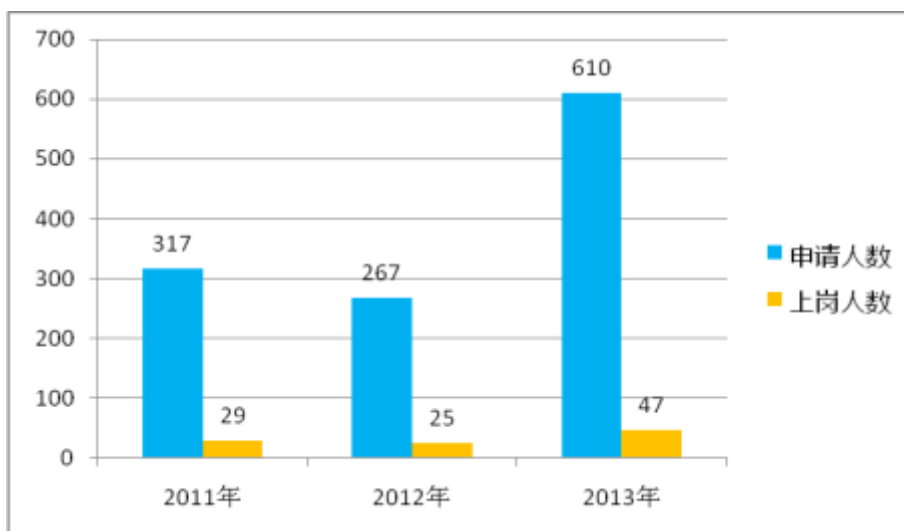


图7 连续3年支教申请人数和上岗人数比例

如图7所示，2013年志愿者教师的申请人比2012年增加一倍多，其中65%的申请来自于一本高校。

85%的志愿者教师获得了学校的正面评价，主要因为对志愿者教师的个人品质、对工作认真敬业的态度、及能力非常认可。这也说明了招募的志愿者质量较高。

新一届志愿者教师的招募，让部分老志愿者教师参与电话面试，这是很好的一个方式，因为老志愿者教师有亲身的体验，一方面让申请人了解支教的实际状况，另一方面更了解支教需要什么样的志愿者。

#### 3.2 项目点选择

TFC 在选择项目地点时，主要考虑了以下因素：

- 国家级贫困县，存在结构性缺编问题；
- 过往与公益组织/项目有过合作，能够认同 TFC 理念；
- 教育局/合作学校能够筹集配套资金负担志愿者教师的补助。

实际来看，合作学校都位于贫困县，但是因学校状况不同志愿者教师起的作用大小有差异：

- 地点偏远些，教师人数少，志愿者教师占总师资比率在 10%以上的学校（约占

学校总数的 60% ), 志愿者教师和本地教师更便于交流, 能发挥的作用也更大。

- 志愿者教师占总师资比率在 10% 以下的学校 ( 约占学校总数的 40% ), 主要是中心小学、九年一贯制学校、中学, 它们体系相对庞大, 老师多, 志愿者教师可以发挥的作用相对较小。

### 3.3 志愿者教师培训

**志愿者教师培养目标和培养路径仍需要更系统的设计。**

48% 的志愿者教师表示, 培训的内容应该更结合实际工作需要, 增强可借鉴性。培训最大的价值是可以借此机会大家聚一聚, 相互交流, 获取心理支撑, “看到有这么多人和自己一样的想法, 也在坚持着, 感觉不那么孤单”。

|         |                                                                                       |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 有效的培训   | 和实际工作结合的, 针对具体问题的、可借鉴的培训内容, 譬如设计课堂的具体游戏、方法。如, 当地一线老教师的分享借鉴意义大一些。形式上, 互动交流的方式比单方面的讲授好。 |
| 成效不大的培训 | 过于理论化的内容, 以及过多理念方面的宣导。                                                                |

建议今后的培训体系设计采用参与式的方式, 和志愿者教师一同制定。

### 3.4 对志愿者教师的其他支持 ( 探访、交流等 )

**对志愿者教师的支持与他们对 TFC 项目组的满意度直接相关。志愿者教师获得的支持一方面来自于 TFC, 如探访、培训, 另一方面来自于彼此之间的交流。50% 的志愿者教师希望 TFC 对他们的支持 ( 沟通、探访、成长支持 ) 能够更系统。**

志愿者教师的支持工作的目标和支持体系仍需要更加清晰和系统。目前, 探访是志愿者教师和项目组沟通的主要渠道之一, 对于大部分志愿者教师而言是情感上的支持, 影响着他们对 TFC 的归属感, “觉得背后有人在支撑, 还有组织在关心我”。

截至到 2013 年 6 月, TFC 的工作团队是 6 人, 支教的志愿者教师达到 45 人, 分布在三个不同的省份, 志愿者的维护、探访所需耗费的工作量较大。总体上, 探访存在时段和区域上的差异。2011-2012 学年探访相对多, 2012-2013 学年探访减少了。有的地区一学期探访 3 次, 少数学校一学期一次探访也没有。导致部分志愿者教师情感上 “觉得是被遗忘的角落”。志愿者教师由于放假时间错开和地域的因素, 彼此之间原来的定期交流也难以维持。

未来志愿者教师增多, 工作人员有限, 志愿者教师的支持维护面临很大挑战。**建议适当放权, 建立志愿者教师自我管理机制。**详细建议参见第三部分建议 2.1.

## 第三部分 项目后续发展建议



河北丰宁明德中心小学，志愿者教师周青包班的3年级学生，很热情，爱交流，课间学生们一起背诵了“水调歌头”。

### 1. 项目设计及定位

#### 1.1 明确项目定位，突出优势，与利益相关方达成共识

##### □ 挑战：

如前所述，项目除了实现为当地补充优质师资和锻炼志愿者教师的预期目标外，还为学校和学生带来了多方面的积极影响。当地教育局及合作学校作为项目的重要合作伙伴，希望让现有积极影响深入持续下去，并期望项目可以发挥比目前更大的价值。譬如，在项目期内志愿者教师尽可能多地影响当地学校（校长、老师），TFC 发挥资源及资讯引介作用等，认为这些价值是他们“更为看重”的。

“项目书中说是帮助解决农村教育具体问题，实际解决的是师资问题，这地方缺老师，志愿者教师去了。其他方面他们也做了大量工作，对学生有一定影响，但这影响是临时性的，仅限于支教时间里，长远影响没那么明显。希望志愿者教师将他们尝试的好的教学及管理方法、心得体会等，主动与当地教师校长交流，在作出成绩后争取校长的认可，在学校推广，这个收益更大。”

——河北青龙县教育局吕副局长

“志愿者教师是可以发挥很大价值的，现在是纯粹老师的角色，教的知识、教的一些科目其他老师也能上。项目该把他们的作用发挥在深层意义上。”

——陕西周至二中校长



然而，从志愿者教师的角度，成为一名合格的普通老师，完成教学任务已经占据大多数人几乎全部精力。

项目优势及定位是什么？能够为各利益相关方带来什么影响？如何让好的影响持续下去？这是 TFC 在后续项目设计时需要思考并和利益相关方达成共识的。

□ **建议：**

项目涉及多个利益相关方，与合作伙伴一起完成，需要在大家各自的期望基础上寻找共同的目标，达成共识，才能高效地行动起来。

经过前面两年的项目摸索，了解主要利益相关方的期待后，共同讨论项目的优势及定位，力量聚焦，就能够给各利益相关方带来的影响（价值）及程度共同协商后形成共识，可以作为项目的具体目标明确表述出来。

需要注意的是，在突出优势，深化及扩大影响力方面，依靠志愿者教师个体是很困难的，TFC 应在项目设计当中总体统筹，总结分享学习经验，将个体经验变成群体经验。

## 1.2 以需求为导向，采用参与式的方式设计志愿者教师支持和培养

□ **挑战：**

志愿者教师认为对他们的培训和支持仍需更加系统，培养目标及路径应结合自身实际需求。部分志愿者教师对项目的设计和管理也有很多思考和建议，通过会面及邮件与 TFC 保持沟通，但因为志愿者教师数量相对工作人员较多，会面机会有限，他们的需求和建议未能完全有序地、充分地表达出来，并得到及时的回应，形成交流。

□ **建议：**

建议以参与式方法，在文化建设、培训体系、招募、支持等方面挖掘志愿者教师的智慧。例如，培训计划可以由 TFC 与志愿者教师一起，采用参与式的方法共同设计制定。

## 1.3 重视校友会的建设及作用发挥

□ **挑战：**

支教结束后，如何将志愿者教师继续凝聚在一起，持续支持其继续发挥价值。

□ **建议：**

校友会项目培养未来教育领袖的一个重要的环节。应注意让校友会成员能够持续了解支教当地教育状况，需求，并协助校友为当地教育提供持续的支持。

## 1.4 扩大项目影响力，拓宽志愿者教师招募渠道



### □ 挑战：

2013 年申请人来自于 330 所高校，其中 65% 为一本高校，说明项目在高校中具有一定认知度和影响力。但除少数学校申请人数较多外，其余大部分学校申请人数在 5 人以下。未来几年，TFC 志愿者教师人数规模计划以较大增速增长，如何满足逐年规模增长，同时保障招募质量，是招募工作面临的挑战。

### □ 建议：

加强与公众媒体的沟通和互动，尤其是在高校大学生中影响力大的媒体，充分利用社交媒体，让更多的人了解到项目，扩大志愿者教师招募渠道。

## 2. 项目运作及管理

### 2.1 组建区域性志愿者教师学习网络

#### □ 挑战：

根据 TFC 的招募计划，新一年志愿者教师规模有较大扩大。志愿者教师的支持和培训，对于 TFC 项目团队将是更大的挑战。

#### □ 建议：

建议 TFC 协助志愿者教师建立区域性学习网络，放权让志愿者教师参与管理，将他们对支持和成长的依赖由 TFC 身上转移到志愿者教师小网络内的相互支持和共同学习上，如图 8 所示：

- 可以提供给小网络适当的资金，开展区域性学习交流、探访、小项目等。
- TFC 的支持工作侧重于统筹和规划。日常主要联络区域性网络协调人。
- 每年组织的是全体志愿者教师的交流。

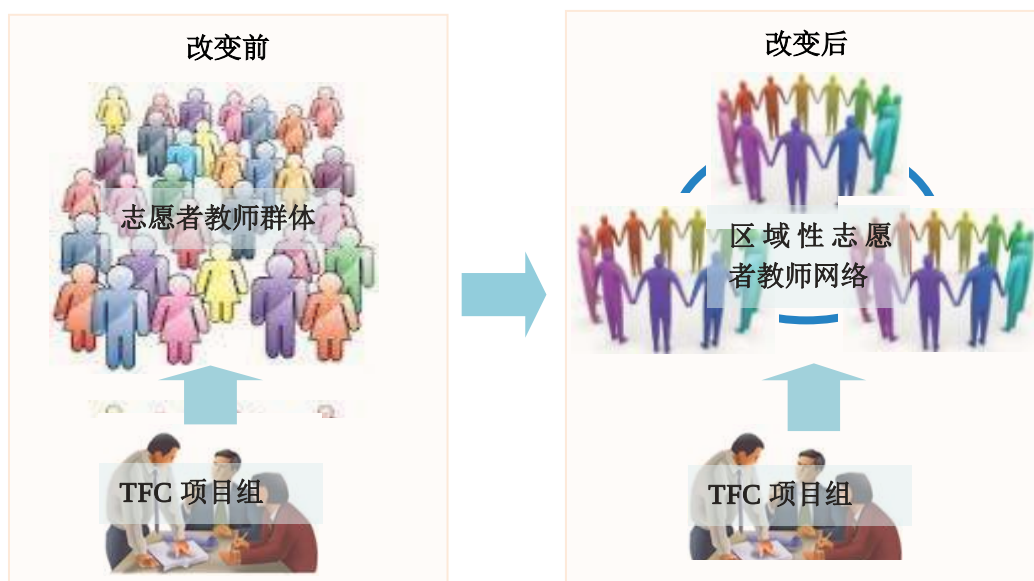


图 8 对志愿者教师支持模式的转变

## 2.2 建立项目的自我监测评估系统

### □ 挑战：

项目现有的自我监测主要通过工作人员探访，填写探访表、培训反馈等完成。由于探访次数有限，探访表的反馈不全，此外，TFC 人员工作任务繁重，整理培训评估和探访记录也是很大的工作量。项目的监测评估需要加强。

### □ 建议：

建立项目的指标体系，采用参与式的方式与志愿者教师共同完善监测评估的内容和执行方式。监测评估计划制定的主要步骤可参照下表：

| 步骤         | 内容                                                 | 备注                                               |
|------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 确定所需要的信息   | 包含但不限于：<br>□ 项目基础资料<br>□ 如何干预、干预前、后的状况<br>□ 经验总结反思 | 目前的探访记录表的内容包含了部分信息。根据使用目的补充所需收集的信息               |
| 制定信息收集工作计划 | □ 信息来源？<br>□ 如何收集(方法、工具)<br>□ 谁来收集、何时收集            | 目前是 TFC 人员探访时收集，建议 TFC 与志愿者教师一同确定工作计划，主要由志愿者教师收集 |
| 整理及分享      | 定期整理信息，团队学习改进工作，和利益相关方沟通分享                         | 由 TFC 牵头统筹定期参与式分享和学习。                            |

## 2.3 重视知识管理，总结经验，形成支教工作手册

### □ 挑战：

项目过程产生的有价值的成果需要进行系统地整理，如志愿者教师的经验等。这些对于项目未来的发展和推广价值很大，如果平时缺少收集，则很容易流失。

### □ 建议：

- TFC 应该与志愿者教师一起总结过往的支教经验：常见问题，对学校适用的，有效果的良好实践，形成支教工作手册。
- 建立项目信息库，在之后的项目执行过程中，通过监测评估系统更新补充。

## 2.4 加强和利益相关方的沟通

### □ 挑战：

评估了解到，不同利益相关方对项目的理解和期待有所不同。这种差异也影响到他们对项目的满意度和项目的效果。

### □ 建议：

建议 TFC 增多与不同利益相关方，尤其是项目当地合作方的沟通，了解并澄清对项目的理解和期待，促进共识。

## 附件

附件 1 项目合作学校名单

附件 2 项目工作时间表

附件 3 访谈问卷——志愿者教师

附件 4 访谈问卷——学校负责人/当地教师

附件 5 访谈问卷——教育局相关负责人

附件 6 访谈问卷——志愿者教师的学生

附件 7 访谈问卷——TFC 工作人员

附件 8 受访人名单

附件 9 二手资料列表