



# 新公民计划

## 流动儿童全面发展项目

2012.09-2013.08

## 终期评估报告

2013.09.04

评估方：社会资源研究所

报告人：张峻玮 蔡菲菲 高瑞瑞



# 正能量，让距离不再遥远

过去一学年，27位实习社工，为北京远郊6所打工子弟学校数千名流动儿童提供了共计615天的服务。按照从其大学到打工子弟学校的公交线路距离并考虑往返，共计行程4.2万公里，已经绕地球赤道一周。

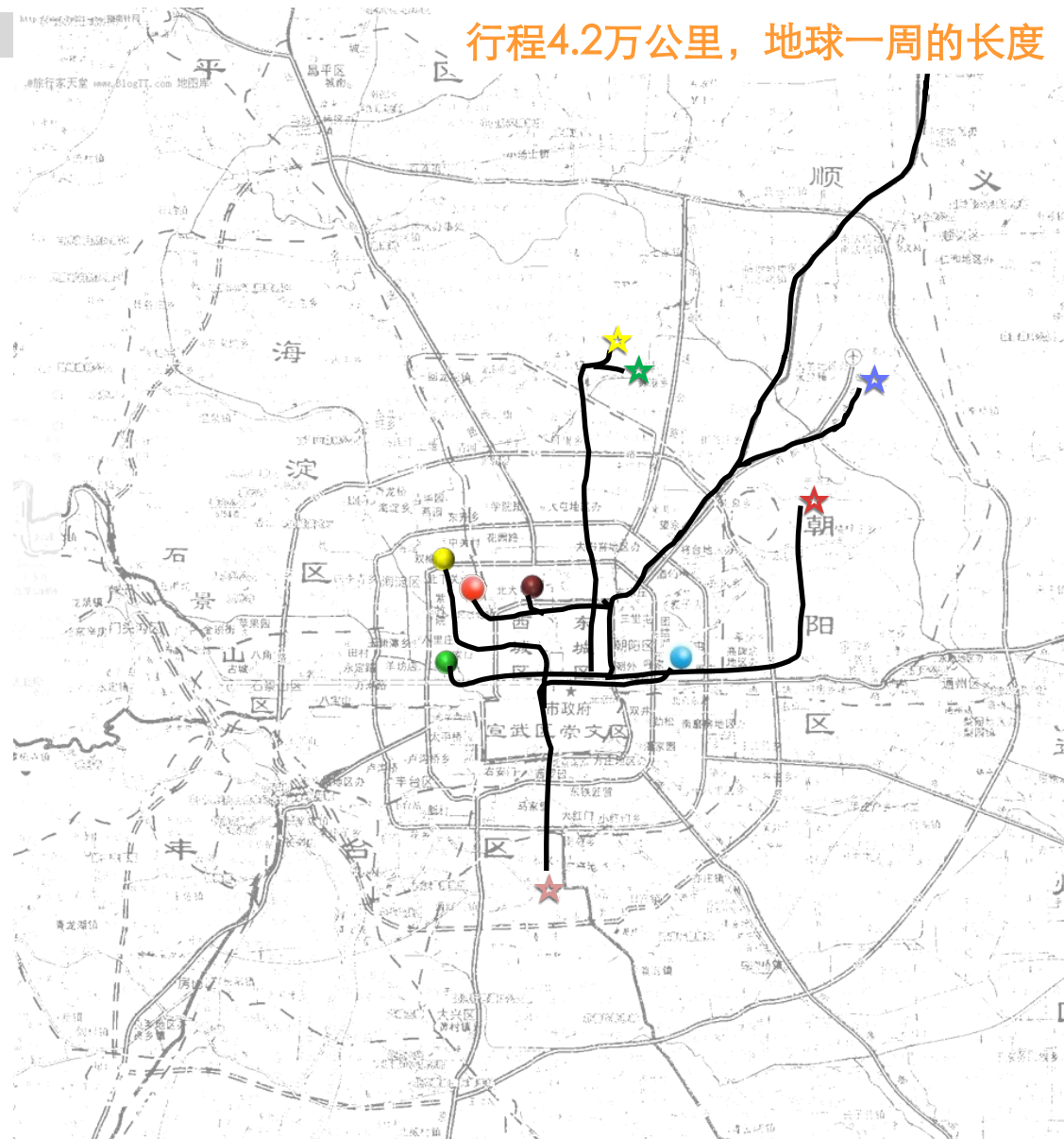
## 服务的打工子弟学校

- ★ 星河双语新公民学校金盏分校（五环外）
- ★ 蓝天丰苑学校（四环外）
- ★ 顺义半壁店小学（五环外，距机场3km）
- ★ 昌平智泉学校（五环外）
- ★ 昌平新源学校（五环外）
- ★ 怀柔育才学校（学校已超出地图范围）

## 实习社工来自

- 中国劳动关系学院
- 北京师范大学
- 中国人民大学
- 中央民族大学
- 首都经贸大学

行程4.2万公里，地球一周的长度





# 总目录

1. 摘要
2. 成果评估
3. 执行评估
4. 公众宣传
5. 改进建议
6. 评估机构介绍





## 1. 摘要



# Executive Summary

## Evaluation background

Holistic Development For Rural Migrant Children (Phase II), sponsored by JP Morgan for the third year, aimed to promote holistic development through personal development education, mental consultation, community enhancement and social inclusion and other facilitations.

For the last 3 years, Social Resources Institute (hereinafter SRI) has been responsible for projects evaluation for the social workers team of New Citizen Project from a perspective of a third party. In this report, we mainly gauged the project's outcomes and related managements and hereafter raised several macro suggestions for further development of the project.

## Evaluation Implementation

Before the project was implemented, SRI facilitated program managers of this project to draw up longer goals of the series of projects, which are **Confidence**, **Independence** (with **Self-determination** as an important sub-goal) and **Happiness** (there's no intervention in this phase) that migrant children can gain from the social workers' service. And we agreed to measure these goals with proper scalings from a higher level, instead of measure activities at the bottom level.

Therefore, questionnaires and frameworks for in-depth interview had been designed, pre-test and post test had been conducted by the program team.

More than a thousand questionnaires from 6 schools of different interventions of the program had been collected from migrant children, scores of school management and teachers had been interviewed for their feedbacks of and advices to the program and its team.



# Executive Summary

## Outputs

- “One city” social inclusion activities
- Sunshine counseling groups and workshops
- Children-led activities
- Art troupe
- Teacher training
- Academic enhancement

## Outcome 1: Independence

Independence were divided into 3 sub-goals: 1) consciousness of, 2) confidence on, and 3) capability to be independence.

The number of children who attained consciousness of independence had increased by **2%** in total; the number of children having confidence on independence had an increase by **3.5%** in total; and the number of children obtained capabilities to be independence had also climbed by more than **5%** in total.

It is suggested that more attention should be paid on how to think and do things independently, since these 2 indicators saw a decline, with a **7.8%** and **4%** drop respectively.

## Self-determination

The number of children gaining self-determination saw a slight increase by **1.6%** on average, with all indicators having the same weight.

The number of those thought serving the community reflected a good quality in oneself increased by **12.7%**, from 81.2% to 93.9%. While on the contrary, the number of those who thought it was not one's business whether or not the school is a good place fell by 5.1%, from 67.9% to 62.8%.

# Executive Summary

## Outcome 2: Confidence

It is crystal clear that a vast number of migrant children became more confident after the services, with a **drastic leap by 8%**, comparing 65% being of confidence in the pre-test to 73% in the post-test.

In detail, the number of children who thought s/he had many advantages in him/herself had jumped up by **10%**, from 66.2% to 76.2%; the number of children who thought s/he was not useless had increased by **9.6%**, from 65.2% to 74.8%; and the number who thought him/herself a special child had gained **5.2%**, from 54.2% to 59.4%.

However, some sub-indicators saw a decline in themselves. The number of children who thought s/he were capable of some certain things had descended by **5%**, from 84.8% of the pre-test to 79.7% of the post-test; and the number who thought s/he a successful one had dropped by **4.5%**, from 70.9% to 66.4%. One possible explanation for these decrease was the negative environment migrant children were living in and the incapability of their family compared to those who had a Hukou.

## Outcomes due to other Interventions

The team responsible for school development also did some excellent work with the support of this project. **Teacher training** was one of the major events done by the team, and were welcomed by the teachers.

Providing **tutorship to migrant children** had been implemented in schools by teachers to consolidate migrant children`s academic knowledge gained from class.

And **operas for migrant children** had been extremely welcomed by migrant children, which brought them numerous happiness, knowledge and wisdom of life.

As an important stakeholder in this project, **changes of social worker** interns were also critical outcome in this program, which included skills gained during practice, recognition about the status of migrants, thoughts on career development after internship in the project.

# Executive Summary

## Suggestions

Five suggestions to improve project management were provided by SRI:

- **Combine tightly the final goals and targeted group together.** As the development of migrant children is the final goal and services provided by social work interns is the methodology, there's a trap lots of NGOs has fallen in that enhancing skills of social work interns be treated as the final goal and the primary targeted group and goals be forgotten. Thus, the team is strongly suggested that never should its goals and targeted group be wrongly placed.
- **Reach a balance between pursuing scale and deepening service.** It is natural to enlarge scales of the project from the perspective of all donors, but one should know that with limited resources and human labor, deepening service for a smaller but steady group may be more realistic and effective.
- **Strengthen supervision for social work interns.** The system to supervise social work interns with a senior social worker is often used in social service, and the team is suggested to enhance this system so that premature social work interns can in a fast pace get the capacities to handle service work.
- **Become more flexible in management.** Based on some feedbacks, a suggestion is to be more flexible in some parts of the program. For example, it was expected to have more flexibility when children used small grants in the children-led activities.
- **Stimulate communications among various stakeholders,** especially between social workers and school teachers and management. Communications between social workers and schools seemed loose and thus might have a negative impact on the outcomes, so one suggestion is to let all participants in the project know the importance of communication with important stakeholders.
- **Set up long term goals and subsequent indicators for social works for migrant children.** It seemed limited and insufficient to measure changes brought by individual activities. Only through long term goals can the impact be measured meaningful and useful for migrant children. Thus, the team should develop its long term goals and design, implement and evaluate them in accordance with the goals, and bargaining with funders and other possible stakeholders who might be a critical figure to exert power on deciding directions of the projects.





## 2. 成果评估

2.1 流动儿童的成长

2.2 实习社工的成长



## 2.1.1 流动儿童的变化 – 自信

### 目标

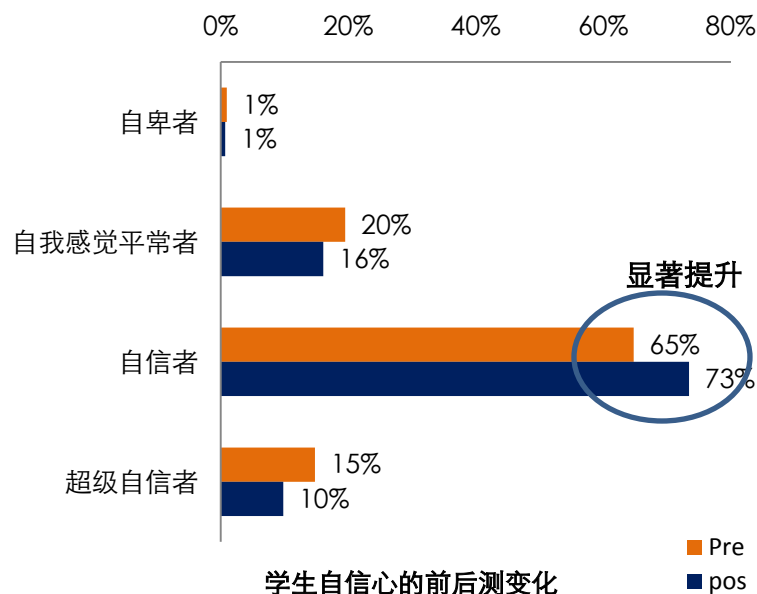
自信  
使“流动儿童”具有通过自己的能力完成任务、实现目标的信念。

### 成果

评估组运用**罗森博格自信心量表（Rosenberg Self-Esteem Scale）**来测量学生自信心的变化。该量表将个人的自信心分为四个层次：“自卑者”、“自我感觉平常者”、“自信者”以及“超级自信者”。“自卑者”缺乏自信，需要提高自信；“自我感觉平常者”有时自卑有时自信，需要稳定自信心；自信者自我感觉良好，是比较好的状态；而“超级自信者”自我感觉太好，需要自谦。

对学生前后测自信情况进行对比发现，“自信者”在样本中占比增加了**8.7%**。“自卑者”、“自我感觉平常者”和“超级自信者”的占比均有所下降。其中“超级自信者”下降幅度最大，达到**5.0%**。

由此可见，在社工部的鼓励和引导下，不仅使不自信者更自信了，还使过于自信者变得谦逊，更多的学生树立了健康的自信心。



## 2.1.1 流动儿童的变化 – 自信

### 目标

**自信**  
使“流动儿童”具有通过自己的能力完成任务、实现目标的信念。

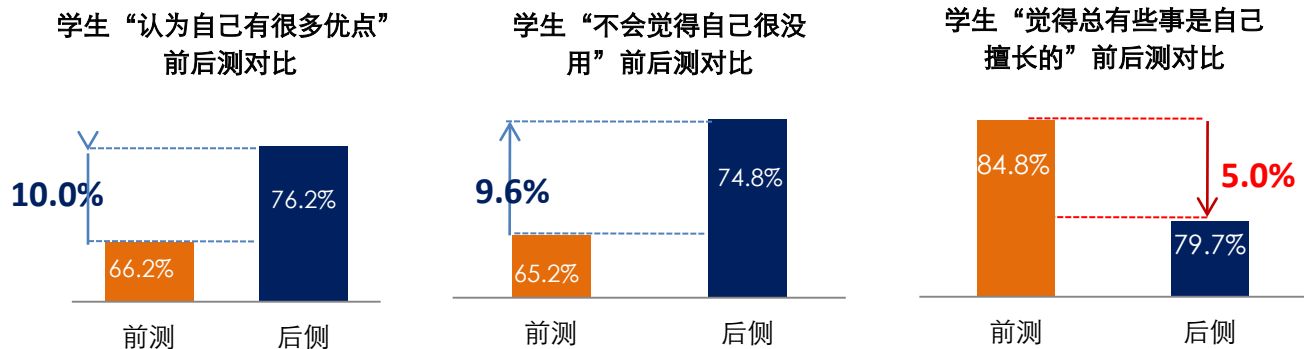
### 成果

评估组将罗森博格自信心量表5条反向计分转换为正向计分，以便于学生填写及后期的数据分析。转换后量表即有**10项**正向计分的内容。

前后测对比发现，在10项内容中，学生人数有增加的占**70%（7项）**，平均增加幅度为5.2%。其中“认为自己有很多优点”的学生数**增加10%**，“不会觉得自己很没用”的学生**增加9.6%**。这说明有更多学生开始学会去接纳自己，有的学生表示收到同学写给他们的优点觉得特别高兴和激动；有的学生说经过“阳光向导”项目发现“自己也不是那么笨”。

但同时，经过对比也发现“觉得总有些事是自己擅长”的学生人数**减少了5%**，评估组没有对这5%的学生进行访谈，但我们推测这可能与“我爱行动”项目审批制度有关。

在对老师的访谈中，评估组得知申请“我爱行动”的学生小组因为没被批准会产生失落、气馁感。这说明社工部在项目设计和执行时应考虑更多学生的感受，在激励和引导的范围上可再扩大。



## 2.1.1 流动儿童的变化 – 自信

| 自信简易量表                 | 增长了    | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 前测     | 后测     |
|------------------------|--------|------|-----|----|----|-----|-----|-----|--------|--------|
| 我认为自己是一个独特的人。          | 5.19%  |      |     |    |    |     |     |     | 54.23% | 59.42% |
| 我认为自己是一个自信的人。          | -2.20% |      |     |    |    |     |     |     | 20.77% | 18.57% |
| 我认为自己是个有价值的人，至少与别人差不多。 | 4.01%  |      |     |    |    |     |     |     | 75.71% | 79.72% |
| 我觉得我有很多的优点。            | 10.03% |      |     |    |    |     |     |     | 66.19% | 76.22% |
| 我认为自己是个成功的人。           | -4.52% |      |     |    |    |     |     |     | 70.95% | 66.43% |
| 我能够把一件事做得和大多数人一样好。     | 0.61%  |      |     |    |    |     |     |     | 81.90% | 82.52% |
| 我觉得自己有值得自豪的地方。         | 3.56%  |      |     |    |    |     |     |     | 74.76% | 78.32% |
| 我对自己持有一种肯定（正面、积极）的态度。  | 3.19%  |      |     |    |    |     |     |     | 81.43% | 84.62% |
| 总的来说，我对自己感到满意。         | -0.56% |      |     |    |    |     |     |     | 82.38% | 81.82% |
| 我不会觉得自己很没用。            | 9.59%  |      |     |    |    |     |     |     | 65.24% | 74.83% |
| 我觉得总有些事情是我擅长的。         | -5.04% |      |     |    |    |     |     |     | 84.76% | 79.72% |

## 2.1.2 流动儿童的变化 – 自立

目标

成果

自立  
有能力解决自己的问题，承担自己的责任。

### 指标1：自立意识

评估方用以下一组问题来衡量学生自主意识的变化。

| 测试问题                         | 变化     |
|------------------------------|--------|
| 遇到困难时，我不会表现得很沮丧。             | +5.9%  |
| 我都会按照家人或老师说的去做。              | -5.3%  |
| 在小组一起做活动时，我会有自己的想法。          | -7.8%  |
| 我都会自觉完成自己要做的事情，而不需要他人催促或提醒。  | +11.2% |
| 在遇到突发事件时，我不会表现得很慌乱，不知道该如何处理。 | +3.3%  |
| 我不愿意一个人去我不熟悉的地方。             | +4.7%  |

平均提升幅度为：

2.0%

- 社工部项目让学生的自主意识有所提升，从前测的**71.6%**到后测的**73.6%**，平均提升幅度为**2.0%**。
- 提升幅度最大的一项是“会自觉完成自己要做的事情，而不需要他人催促或提醒”，提升幅度为**11.2%**。有老师反馈，学生通过主题班会能够主动担当、面对一些事情。
- 但同时评估组注意到，“小组一起活动时，会有自己想法”的学生人数下降了**7.8%**。

## 2.1.2 流动儿童的变化 - 自立

目标

成果

自立  
有能力解决自  
己的问题，承  
担自己的责任。

指标2：自立信心

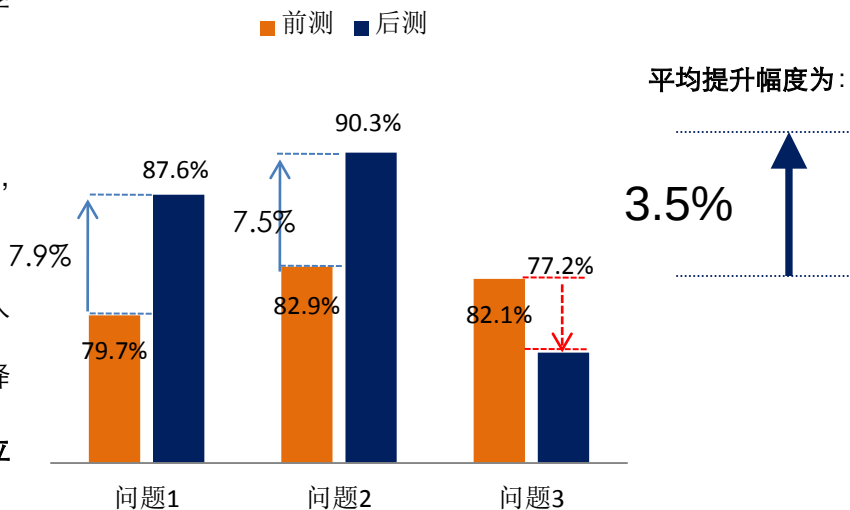
评估方用以下一组问题来衡量学生自主信心的变化，且变化幅度见下图。

|     |                           |
|-----|---------------------------|
| 问题1 | 经过努力，我总是能够很好地解决遇到的问题。     |
| 问题2 | 我可以对自己想要做的事情做决定。          |
| 问题3 | 即便没有朋友或家人的帮助，我也能够把一件事情做好。 |

- 从数据分析可以看出，学生自立信心有小幅提升，提升幅度为**3.5%**。

- 提升幅度最高的是问题1，提高幅度为**7.9%**。

- 但觉得“没有朋友或家人帮助，能够把事情做好”的学生数有所下降，下降幅度为**4.8%**。这说明项目上还需要加强学生独立解决问题的信心。





## 2.1.2 流动儿童的变化 - 自立

### 目标

自立  
有能力解决自己的问题，承担自己的责任。

### 成果

#### 指标3：自立能力

- 学生的自立能力较强，在和“自立能力”相关的11项内容中，有**10项**的学生人数超过**50%**。仅有一项内容“**可以很好地和陌生人进行沟通和交流**”学生人数占50%以下。
- 通过前后测分析发现，经过一年的项目，学生的自主能力有显著提升，其中“**能够很好地安排自己的学习和生活**”提升幅度最大，达到**17.8%**。
- “可以很好地和陌生人进行沟通和交流”的学生数也有较大提高，提高幅度为**12.4%**。据老师反馈，社工通过游戏，教给孩子正确处理和陌生人的关系。
- 由数据看出，社工部项目对孩子自立能力的提升产生明显效果。

老师说：社工通过班会活动教会孩子判断事物，做事情。还通过“我爱行动”让学生自己组织活动小组。这个活动很有创意，学校和家长都告诉孩子什么不能做，这个可以告诉孩子什么可以做。但这种情况下一定还要有引导，避免孩子对家长提出过分的**要求**。



## 2.1.2 流动儿童的变化 – 自立

| 自立简易量表                       | 增长了    | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 前测     | 后测     |
|------------------------------|--------|------|-----|----|----|-----|-----|-----|--------|--------|
| 经过努力，我总是能够很好地解决遇到的问题。        | 7.90%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.7968 | 0.8759 |
| 遇到困难时，我不会表现得很沮丧。             | 5.94%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.7888 | 0.8483 |
| 我都会按照家人或老师说的去做。              | 5.30%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8367 | 0.8897 |
| 在小组一起做活动时，我会有自己的想法。          | -7.82% |      |     |    |    |     |     |     | 0.5817 | 0.5034 |
| 我可以对自己想要做的事情做决定。             | 7.48%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8287 | 0.9034 |
| 我会通过书籍、网络等渠道了解信息。            | 1.91%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.7809 | 0.8000 |
| 我都会自觉完成自己要做的事情，而不需要他人催促或提醒。  | 11.24% |      |     |    |    |     |     |     | 0.6255 | 0.7379 |
| 即便没有朋友或家人的帮助，我也能够把一件事情做好。    | -4.83% |      |     |    |    |     |     |     | 0.8207 | 0.7724 |
| 我能够很好地安排我的学习和生活。             | 17.83% |      |     |    |    |     |     |     | 0.7251 | 0.9034 |
| 当我确定一个目标后，我知道如何一步步地实现它。      | 5.99%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8367 | 0.8966 |
| 平时在家里，我会做一些力所能及的家务。          | -1.03% |      |     |    |    |     |     |     | 0.9482 | 0.9379 |
| 你一个人在家时，可以很好地照顾自己。           | 2.77%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8964 | 0.9241 |
| 一个人在家时，我知道如何应对陌生的来访者。        | 3.52%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8406 | 0.8759 |
| 我知道家里哪些东西不能随意触碰，会有危险。        | -4.00% |      |     |    |    |     |     |     | 0.9641 | 0.9241 |
| 我可以很好地和陌生人沟通交流。              | 12.40% |      |     |    |    |     |     |     | 0.2829 | 0.4069 |
| 到一个陌生的环境，我可以很快地熟悉那里的一切。      | 10.32% |      |     |    |    |     |     |     | 0.5657 | 0.6690 |
| 如果我迷路了，我会向他人询问，并找到方向。        | 3.57%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8884 | 0.9241 |
| 我可以看懂交通信号灯，并很好地遵守。           | 3.94%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.9124 | 0.9517 |
| 在遇到突发事件时，我不会表现得很慌乱，不知道该如何处理。 | 3.29%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.7809 | 0.8138 |
| 我不愿意一个人去我不熟悉的地方。             | -4.68% |      |     |    |    |     |     |     | 0.6813 | 0.6345 |

## 2.1.3 流动儿童的变化 – 自主

### 目标

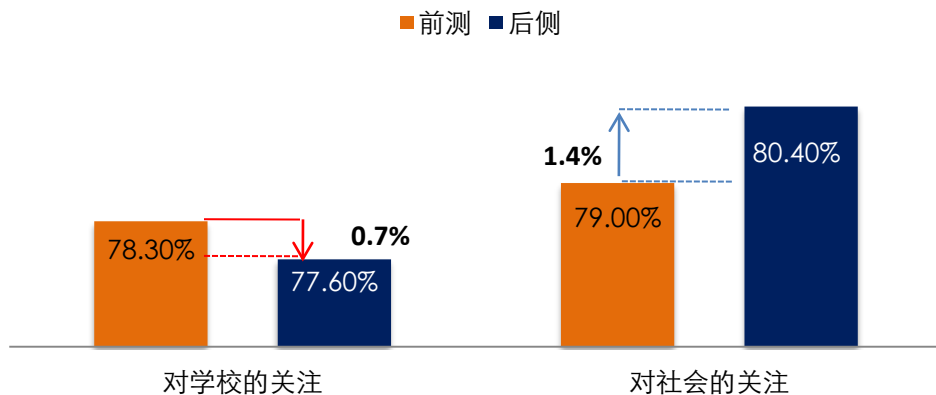
#### 自主

关注身边的人或事物，遇事有主见，能对自己的行为负责。

### 成果

#### 指标1：自主意识

评估组通过分析学生对学校和社会的关注来分析他们的自主意识，分析结果如下：



根据数据分析结果，学生对**社会**的关注要**高于**对**学校**的关注。

从前后测对比看，学生对学校的关注下降**0.7%**，而对社会的关注提高了**0.4%**，这使得学生对学校和对社会关注程度差距扩大，从原来的**0.7%**提高到**2.8%**。这说明社工部在引导学生关注社会的同时也要加强引导学生对学校的关注。

但也有老师反馈，学生对班级的关注有提高，原来漠不关心，现在**集体观念更强了**，**班级荣誉感**和对班级做出贡献的**积极性**都有提高。

## 2.1.3 流动儿童的变化 - 自主

### 目标

#### 自主

关注身边的人或事物，遇事有主见，能对自己的行为负责。

### 成果

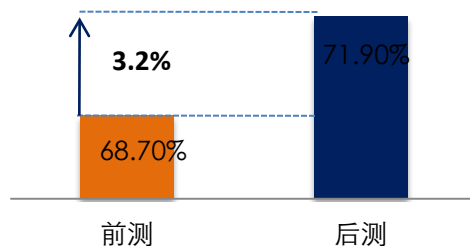
#### 指标2：自主能力

评估组对学生自主能力变化的测量主要体现在学生改变校园环境能力上并设置了9项内容，每项学生数都有增加，平均增加幅度为**3.2%**，见下图。

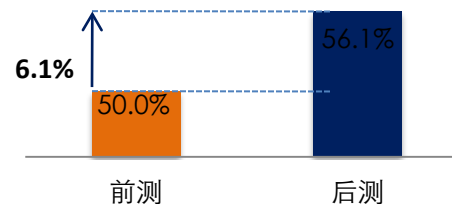
其中，学生人数提高幅度最大的一项是“**能够发现学校中需要改善的地方**”，达到**6.1%**。其次是“**在校园内看到废纸，会主动捡起来**”，提高幅度为**4.9%**。

受访老师也表示，社工通过主题班会，运用表演、辨析等形式，让学生主动保护校园环境，孩子也能不断将要保护环境的认识落实到行动上。

学生“自主能力”前后测对比



学生“能够发现学校中需要改善的地方”前后测对比



## 2.1.3 流动儿童的变化 - 自主

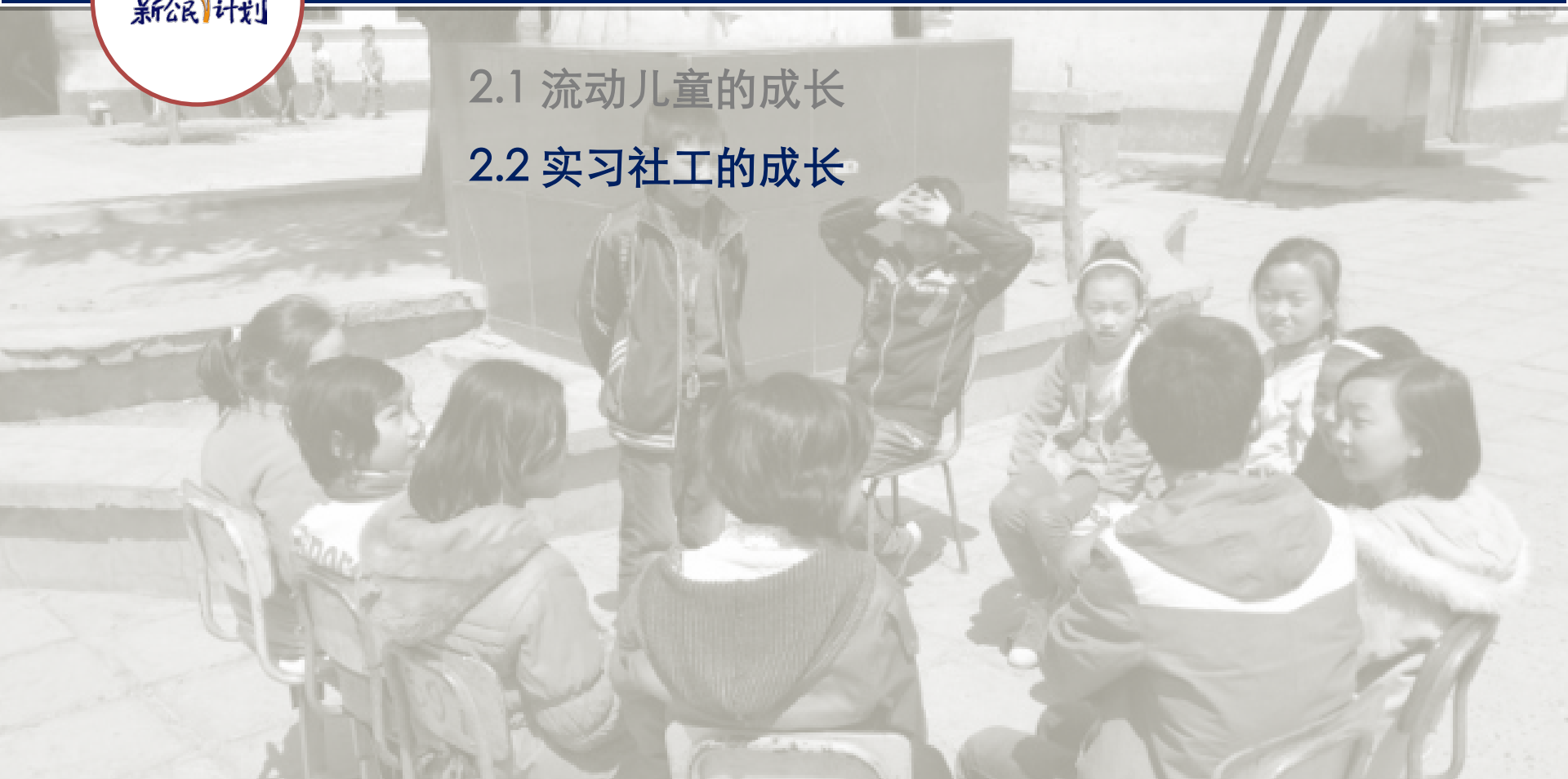
| 儿童自主项目                            | 增加了    | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 15% | 20% | 前测     | 后测     |
|-----------------------------------|--------|------|-----|----|----|-----|-----|-----|--------|--------|
| 我了解我所在学校的每一个角落。                   | 5.53%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.6542 | 0.7095 |
| 我非常热爱我的学校。                        | 1.37%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8917 | 0.9054 |
| 学校的好坏和我的生活有关系。                    | -5.08% |      |     |    |    |     |     |     | 0.6792 | 0.6284 |
| 学校的发展应该团结其他同学一起努力，而不是仅靠我自己一个人的力量。 | -3.89% |      |     |    |    |     |     |     | 0.9375 | 0.8986 |
| 为社区服务能够体现一个人的良好品德。                | 12.67% |      |     |    |    |     |     |     | 0.8125 | 0.9392 |
| 学校的发展离不开我们每一个人。                   | -3.16% |      |     |    |    |     |     |     | 0.7208 | 0.6892 |
| 关怀社会不仅仅是大人们的事情，也是我们的事。            | -1.45% |      |     |    |    |     |     |     | 0.7375 | 0.7230 |
| 有社会责任感不仅仅是大人的事，我们也应该有。            | -2.16% |      |     |    |    |     |     |     | 0.6500 | 0.6284 |
| 为身边的人服务，便是为我自己服务。                 | -2.78% |      |     |    |    |     |     |     | 0.8792 | 0.8514 |
| 我愿意向别人提出意见，帮助别人进步。                | 0.75%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8708 | 0.8784 |
| 作为学校的一份子，我应该通过行动表现出我对学校的责任。       | 1.18%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8125 | 0.8243 |
| 我能够发现学校中需要改善的地方。                  | 6.08%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.5000 | 0.5608 |
| 我知道怎样让我的学校变得更好。                   | 2.34%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.4833 | 0.5068 |
| 学校卫生差，我有责任向学校或社区的管理者反映这一问题。       | 3.95%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.4875 | 0.5270 |
| 我有能力为我的学校做很多好事情。                  | 4.32%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.7000 | 0.7432 |
| 看其他同学做损害学校或班集体的事情，我会劝说这名同学不要这样做。  | 1.90%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8458 | 0.8649 |
| 我会劝说身边的同学要遵守学生行为准则。               | 1.54%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8292 | 0.8446 |
| 通过我的付出和努力，我的学校可以变得更好。             | 1.27%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.6292 | 0.6419 |
| 如果有同学需要帮助，我会主动上前帮忙。               | 3.04%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8750 | 0.9054 |
| 看到校园内有废纸，我会主动把废纸捡起来。              | 4.92%  |      |     |    |    |     |     |     | 0.8292 | 0.8784 |



## 2. 成果评估

2.1 流动儿童的成长

2.2 实习社工的成长





## 2.2 社工的改变

目标

成果

个人成长

**自我认识：**通过项目执行的当中的问题和督导反馈，**社工对自己的认识有提高**，有的发现自己临场应变能力不足，有的发现自己不够勇于尝试，他们都希望未来在这些方面都能进行改善。

**团队合作：**有社工表示随着项目的进行，团队成员之间的学会了**相互理解、相互体谅**，团队的凝聚力不断增强。

**正能量：**在6名受访社工中，有2名社工表示入校活动时通过与老师、学生关系的建立，让自己**获得乐观、感动等正能量**，希望能够做更多力所能及的事去帮助他们。



## 2.2 社工的改变

目标

成果

专业技能

**理论联系实际，理解了社工的工作：**有社工指出以前对服务对象的理解比较空泛，主要局限于课本，现在更具体、实际。对活动对象的特点、需求认识更清晰、活动就更具有针对性。也更深入了解了社工是什么，明确了自己的职业发展目标。

**项目策划能力：**社工普遍觉得原来做活动策划时不够系统、逻辑性不强，经过督导们的指导有很大的改进。策划时会更多考虑服务对象的需求，学会联系项目的目标，更细致、周全、专业地设计如何通过活动有效地实现目标。

**项目执行能力：**社工普遍觉得自己项目执行能力上有明显提高。例如学会了怎么做工作坊；掌握更多小组技巧，提高临场发挥能力；学会班会中怎么分配引导和下结论的时间；还有要更多地与学校沟通项目的进展和成果等。





## 3. 执行评估

3.1 变化理论

3.2 子项目

3.3 项目执行

3.4 项目督导



# 变化理论

变化理论 (Theory of Change) 用于梳理、分析项目目标与项目内容设计之间的逻辑链条。

## 一级目标

实现流动儿童的**自信、自立和自主**

实现流动儿童“德、智、体、美、群、心”六育发展，有别于传统的“德智体美劳”。

## 二级目标

- 通过“德育”和“智育”，将儿童培养成为有品德、有思想、有智慧的学生；
- 通过“体育”和“美育”，将儿童培养成为体魄健康、有艺术特长的学生；
- 透过群体学习、生活体验，建立健康的、积极的人生态度；
- 通过“心育”，以帮助流动儿童塑造积极、健康的心理品质。

## 流动儿童需求

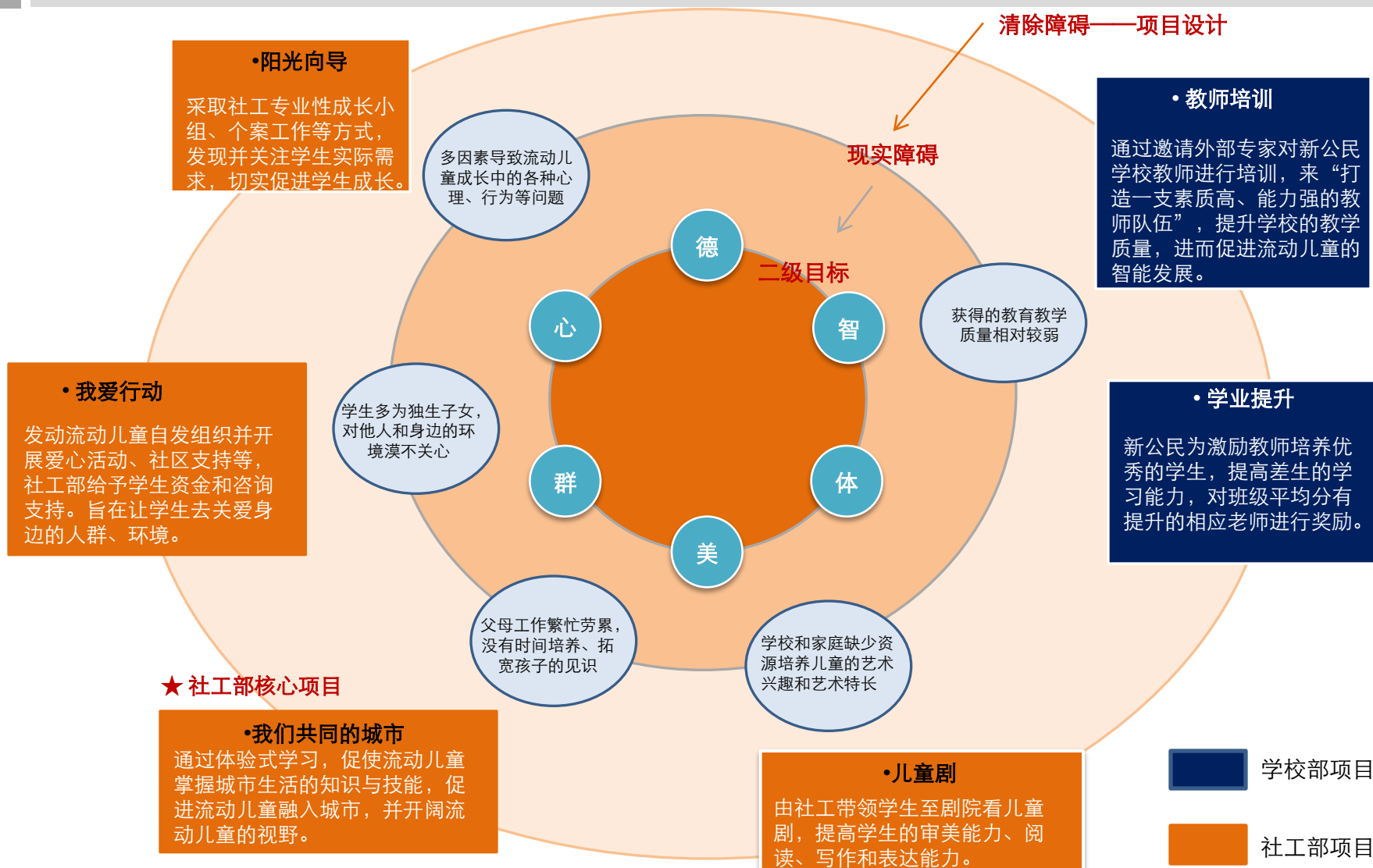
“六育”的发展是实现流动儿童自信、自立和自主的重要条件，但现实情况中存在以下问题阻碍着学生六育的发展：

- 心理健康状况不佳，自卑、自闭的学生比例较高；
- 学习成绩普遍不理想，学校师资条件差是原因之一；
- 长期生活于城乡结合部，视野、知识匮乏，缺少城市生活经验；
- 长没有时间、精力和能力来正确引导孩子；
- 资源局限，导致其很难享受城市丰富的文化生活。

## 项目设计

新公民计划依托新公民学校现有师资力量和软硬件设施，在有限的资金条件下，通过实现子目标来达到总目标，针对现存的5个问题，分别设计了相应的子项目。从内容和形式看，项目贴近流动儿童的实际情况，符合流动儿童发展的需求。

# 变化理论







## 3. 执行评估

3.1 变化理论

3.2 子项目

3.3 项目执行

3.4 项目督导



# 子项目 - 我们共同的城市

子项目

内容与评价

## 我们共同的城市

**背景：**绝大多数的农民工家庭仅活动在城乡结合部非常有限的小范围，对城市的印象并不清晰，对城市没有足够的安全感和归属感。他们不知道自己又什么权利，更不知道如何行使，不知道怎么利用公共服务系统为自己的生活寻找便利。

**目标：**使流动儿童融入城市生活的各个方面，帮助他们建立在城市生活的归属感。

**活动形式：**





# 子项目 - 阳光向导

子项目

内容与评价

## 阳光向导

**背景：**流动儿童在成熟与发展、独立与依赖的过渡期中，将会面临学习问题、人际交往、良好行为习惯等一般性问题，和家境困难、心理障碍、行为偏差等特殊问题。

**目标：**致力于协助学生解决成长中遇到的问题与困惑，挖掘自身潜力，增强社会适应，获得全面发展。

**活动形式：**

**阳光向导辅导小组：**专业性成长小组主要针对学生的共性需要和发展需求，切合儿童和青少年的成长要点，通过开展富有实践性、趣味性、创造性的小组活动，为流动儿童开展有针对性的服务。

**阳光向导工作坊：**通过邀请相关领域专家老师分享成长经历，讲授生命成长经验，针对某一特定主题（如领导力、人生规划、沟通等）进行深入探讨，帮助流动儿童开拓视野，增长见闻，同时为学生树立生命榜样，促进正向成长。

**阳光向导个案辅导：**阳光向导个案辅导针对四所新公民学校内问题相对严重、情况较为特殊的个体学生，运用较为专业化和个性化的一对一工作方式，助其问题之解决、潜能之挖掘、社会适应能力之增强；

# 子项目 - 我爱行动

## 子项目

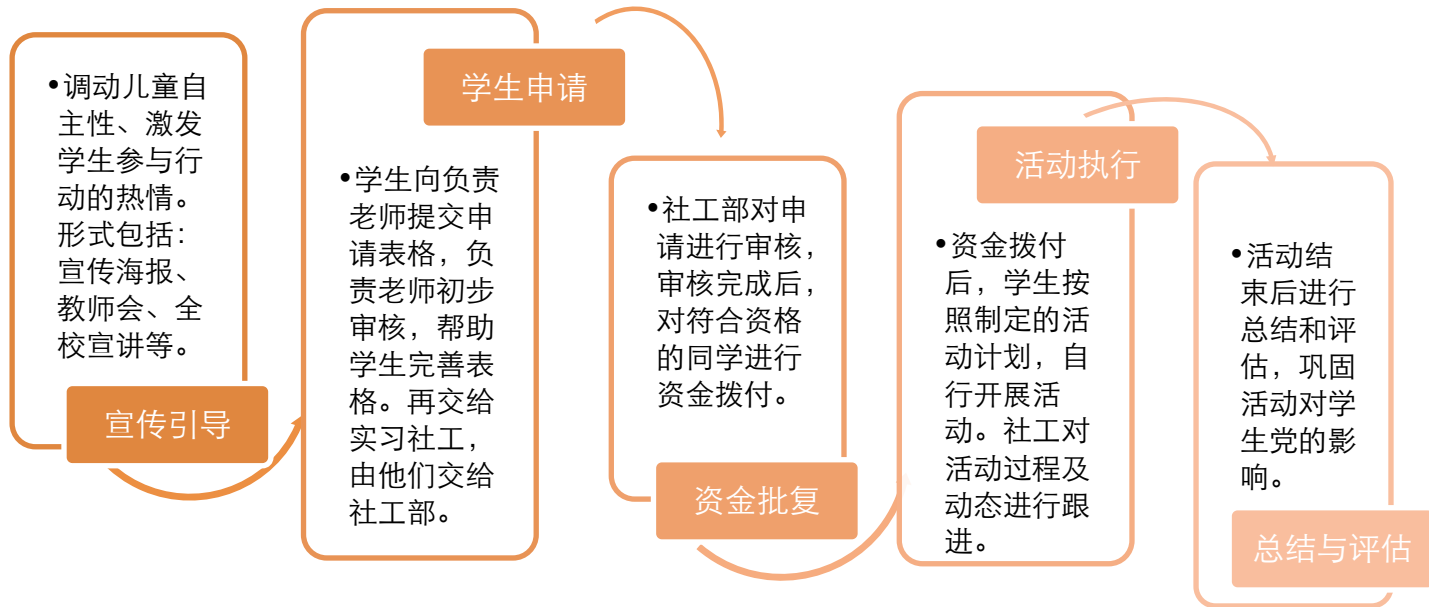
## 内容与评价

### 我爱行动

**背景：** 社会对儿童的塑造和灌输是儿童发展的一部分，但同时儿童对自己周遭环境和社会的贡献是积极主动而富有成效的。儿童的观点及参与对社会发展的贡献应该得到尊重和发扬。这就需要儿童能够更加认识自己，并了解社会不同阶层的需要，懂得如何为社会出一份力。

**目标：** 通过推动学生自主开展各类活动，培养并提高学生的社会责任感和公民意识，提升流动儿童自发参与社区事务的能力。

### 活动形式：



# 子项目 - 儿童剧

## 子项目

## 内容与评价

### 儿童剧

**背景：**流动儿童生活在城乡结合部，很难接触到北京的文化生活。他们的父母没有时间也没有资源能够带孩子去感受这些文化和艺术。

**目标：**培养学生的艺术兴趣，提高他们的阅读和写作能力。

**活动形式：**

阅读儿童剧读本：在去观剧之前，实习社工入校给学生发放读本，让学生对话剧先有部分认识。

观看儿童剧：实习社工在班主任老师协助下组织学生到儿童剧院观看，在观看后由学生填写问卷。

写读后感：看完剧目后学生要写观后感，并在通过班会或其他形式分享看儿童剧的感受。读后感先交给老师，后由老师交给实习社工，最后交由社工部阅读、保存，用于下期活动的参考。



# 子项目 - 儿童剧

## 子项目

## 内容与评价

### 儿童剧

整体而言，超过90%的儿童都对儿童剧的形式感到非常喜爱。

其中，儿童对《十二个月》、《小蝌蚪找妈妈》的喜爱程度最高，分别有94.8%和94.2%的儿童表示“非常喜欢”。

通过观赏剧目，孩子们还从中学会了感谢母亲、感恩生活、孝顺父母（小蝌蚪找妈妈）、精忠报国、保家卫国、热爱祖国（岳飞）、善良大方、善良做人、乐于助人（马兰花）、善解人意、无私奉献、信守承诺（十二个月）等。

评估组认为，儿童剧极大地丰富了流动儿童的课余生活，让流动儿童在观赏剧目的过程中学会做人、待人处事等品德，也学会如何看待个人、家庭、国家，并且拓宽了孩子的想象力、理解能力和阅读叙事能力。

我们虽然不要学习女王的骄傲，她根本不可能发生的事变为有，但要学习她尊老爱幼的品格；也不要学习二姐和台妈的恶毒，但要学习她们知错就改的精神；

看完这个故事后，让我懂得了两个道理，第一个是：不论做什么事，只要团结就一定能够成功。第二个是：一个人的外表美，并不代表他内心美，一个人的内心美，并不代表他外表美，所以一个人的外表无所谓，内心美才是Very good!

# 子项目 - 学业提升、教师培训

子项目

内容与评价

## 学业提升

该子项目旨在鼓励教师利用课余、课后时间，为学生开展免费辅导，以解决学生在学习遇到的各种问题。

在学校探访发现，该项工作已在各学校有条不紊开展，并已成为学校管理的一项重要工作开展。

## 教师培训

该子项目通过对打工子弟学校教师开展班级管理和语文、数学、英语等学科的培训、示范，提升教师的教育教学能力。

在操作上由新公民计划学校部负责，并与青基会教师培训中心合作开展。

资源集中在星河双语学校金盏分校，并邀请其他打工子弟学校参加。





## 3. 执行评估

### 3.1 变化理论

### 3.2 子项目

### 3.3 项目执行

### 3.4 项目督导

前天我们学校组织了一个项目，去中国儿童剧院看木偶剧。我们要看的是《十二个月》。我从来都没有听说过这个名字，这还是头一回听说呢！今天看完这部木偶剧，我很有体会。这次讲得是一个国家，有位女王。有一天女王宣布要在冬天让自己的子民采一满篮子的



# 项目执行

## 目标明确性

总体而言，项目中各子项目的目标都清晰明确，便于新参与项目的实习社工理解。只有“我爱行动”子项目中，由于第一次尝试此类由儿童自主设计活动并申请资金的项目，在前期有部分实习社工没能把握该项目的核心目的在于鼓励儿童的自主意识和行为，导致项目出现一定程度的滞后。

子项目目标设定面临的较大问题是，项目之间缺少有机联系。虽然项目内容都可以被纳入到“德智体美群心”六育中来，但彼此之间的逻辑链条还没有打通，各自的独立性较强。

## 流程化管理

作为一个相似内容持续3年的项目，管理团队已经积累了丰富的经验，在摩根大通资助下，将该经验流程化并集结成册，编成《新公民社工操作手册》。

目前已基本可以流程化、标准化的主要内容是：

- “我们共同的城市”、阳光向导社工小组的操作模式已基本定型，便于项目在更多学校复制推广；
- 风险管控方式，主要针对外出活动的预案准备、计划安排、保险、批准同意等安排，保证了儿童外出的安全性；
- 实习社工记录、总结、汇报方式，便于对过程进行痕迹管理。

# 项目执行

## 激励制度

社工部设计的别有创新的激励机制，激发了实习社工高质量完成工作的热情，也充分感受到社工团队的亲密、友谊与共同目标指引下的团结。

在本学年，除向每一名实习社工发放补贴外，社工部对每一名社工都进行了工作考核，在学期结束后，向社工颁发“优秀实习社工”、“优秀团队”等证书。

## 培训制度

培训既作为能力提升以完成服务的保障，又能作为激励措施吸引、鼓励实习社工。

在本学年，社工部开展的培训和总结活动包括：

- 岗前培训：介绍机构、项目、流动儿童和学校基本情况、社会工作情况、监测和评估；
- 中期总结+培训：在学期中，召集实习社工开展阶段性工作总结，促进彼此经验的分享和排疑解惑，同时为社工开展专业技能方面的培训；
- 总结会：以学期总结的方式，邀请实习社工分析心得收获。

从实习社工的反馈看，期望更多集中在专业技能培训上。亦有社工反馈，监测评估的分析昂和实习社工工作关联不大。

因此，评估组建议，项目团队可考虑在培训前了解实习社工需求，再有针对性安排培训，保证培训内容的实用性。

# 项目执行

## 社工能力

总体而言，实习社工都表现出了很高的工作积极性和专业性。

实习社工的工作积极性始终较高，虽然会因偶尔的不顺利而受挫，但能在督导的指导与社工团队内部彼此支持与鼓励下，很快恢复工作热情。

实习社工在专业性上还难以达到专业社工的水平，而在参与实习前，也大多缺乏社工实务经验，在工作中摸索学习是实习社工的成长方式，这也在一定程度上限制了项目的效果。

但一个明显发现是，相较于以学期为实习期的实习社工而言，能够付出更多时间在同一所打工子弟学校实习的社工，在能力、方式方法、沟通等方面，都会有较大提升，学校管理层和教师的反馈也较高，表明实习社工真正进入工作状态并发挥最大功能，应在至少服务一学期后。

因此，社工部应当鼓励更多实习社工，承诺更长久的实习时间，既提升自身能力，又能给学校学生带来切实改变。

## 沟通与配合

沟通与配合主要体现在四个环节：1) 项目团队-学校管理层，2) 学校管理层-教师，3) 项目团队-实习社工，4) 实习社工-学校教师。

在上述四个环节中，3) 的沟通最为顺畅；1) 视学校管理层的意愿而定，但项目团队保证了自身在沟通中的主动性；2)、4) 环节沟通最弱，体现在管理层往往以指派任务的方式请教师配合，而教师又对项目基本情况缺乏了解，实习社工也抱有教师评配合自己工作的心态，而忽视甚至不愿与教师沟通，更有甚者认为与教师的沟通应当由项目团队完成。

这就造成在沟通过程中出现信息流失、偏误。

(建议详见“6.5 各方的有效沟通”)



## 3. 执行评估

3.1 变化理论

3.2 子项目

3.3 项目执行

3.4 项目督导



# 项目督导

社工部项目的反馈与建议机制主要以“**督导**”这种方式建立。督导分为“管理督导”和“业务督导”，“管理督导”由新公民计划社工部员工担任，“业务督导”是社工部外聘的资深社会工作者。

管理和业务相分离，体现了项目团队将核心工作聚焦于项目管理的思路，能够在很大程度上减少项目人员因业务指导而投入的精力。

管理督导主要负责实习社工的招聘、培训、项目指导及和学校的沟通，并在和项目运作相关的方面对实习社工予以指导；业务督导主要负责指导实习社工的具体社工工作，包括社工技巧、活动策划和操作，以提高社工的专业技能及促进他们的个人成长。在实际操作中，实习社工遇到问题均会向管理督导和业务督导咨询。



# 项目督导

## 督导方式

## 督导内容

### 管理督导

实习社工  
招聘

- **社会招聘**：管理督导（社工部）会在特定网站发布招聘信息；
- **学校招聘**：是实习社工招聘的主要途径。社工部与高校建立联系，定期到高校进行宣讲，或由社工相关专业的老师推荐。

实习社工  
培训

- **培训内容**：主要包括机构介绍、社工专业概览、项目介绍、行政注意事项等；此外还会对项目评估进行简要地介绍。

沟通

- **与学校的沟通**：一般会在一年项目开始时与学校的校长或负责与新公民对接的高层领导进行沟通，汇报未来一年大致的计划。
- **与社工的沟通**：平常会通过邮件、手机等方式进行交流。每个学期有中期总结会，今年还增加了期末总结会，让实习社工分享自己的心得和体会，并给他们一定的激励。

项目指导

- **策划案**：实习社工做完计划，会将策划案同时发给内业务督导，一般由业务督导反馈。但业务督导忙碌时，就由管理督导进行指导，指出策划案中存在的问题，提出修改建议和可能的解决方案。
- **现场指导**：管理督导会到学校去观摩实习社工活动的现场，有时会帮实习社工处理意外、临时的问题，但更多时候是在活动结束后给予改进意见和可参考的解决方案。



# 项目督导

## 评估发现

### 管理督导的培训

管理督导培训时比较注重让实习社工理解工作背后的价值观和理念，这对于激发实习社工工作的积极性和让他们了解如何切实地参与到工作里具有重要的意义。但通过对社工的访谈发现，**社工对项目目标地理解并十分不清晰**，很多只是对活动的小目标有认识。有社工表示不是很清楚目标是什么，虽然培训时有提到，但具体的内容印象不深。**这说明在社工部还需要加强向实习社工灌输一级目标和二级目标。**

### 管理督导的沟通

管理督导与学校的沟通主要是在一年项目的开始，而且更多地是与学校的高层。理论上，参与活动老师的积极性是由实习社工来改变。但有一名社工觉得改变老师的态度应该是由机构来解决，这说明管理督导并没有很明确地将任务分配给实习社工，实习社工也没有努力改变老师的态度，结果是期末活动结束后，老师协助的积极性不高。该名社工认为老师的参与度对“我爱行动”的影响很大，老师如果对项目目标、理念不了解，对实现项目效果是很大的阻碍。

### 管理督导的项目指导

社工均反馈管理督导给自己带来特别的成长，不论是从专业技能还是自我认识上。但由于社工部人员比较少，很难兼顾所有实习社工，所以很多社工希望社工部能够更多的人，管理督导可以**给他们更多的专业支持。**



社工说:在新公民实习特别开心，吃得好，收获特别多，没什么建议。真要提的话就是社工部人太少了，希望对我们能多一些支持。

# 项目督导

## 督导方式

## 督导内容

### 业务督导

**社工个人成长的督导：**业务督导秉承“生命（社工）影响生命（服务对象）”的理念去帮助社工实现个人成长。业务督导帮助社工成长的主要方式就是**反思**，反思他们在项目当中存在的问题，反思他们关注问题背后隐含的价值观。此外督导还会定期向实习社工提出反思课题，然后共同探讨。

**社工专业技能的督导：**主要跟进实习社工专业性成长小组和主题班会这两项服务。针对服务，一方面会指导实习社工完善活动策划案，另一方面会反馈社工在活动执行过程中的问题，对于实习社工提出的问题，督导会指导他们去**查阅文献，找出问题产生的根本原因**。业务督导也会到学校去看实习社工的操作过程，事后与他们讨论他/她发现的问题。督导还通过不停与社工聊天，帮助他们挖掘出原本被忽视的问题。

### 督导说

社工一段时间内会特别关注特别热情、快乐、活泼的孩子，但忽视了沉默的孩子。这样会在实务中，有孩子越来越接近社工，而有的越来越远离社工。这就需要提供社工的注意力要平均分配给孩子，甚至是要关注沉默的孩子，关注沉默背后是什么。





## 4. 公众宣传

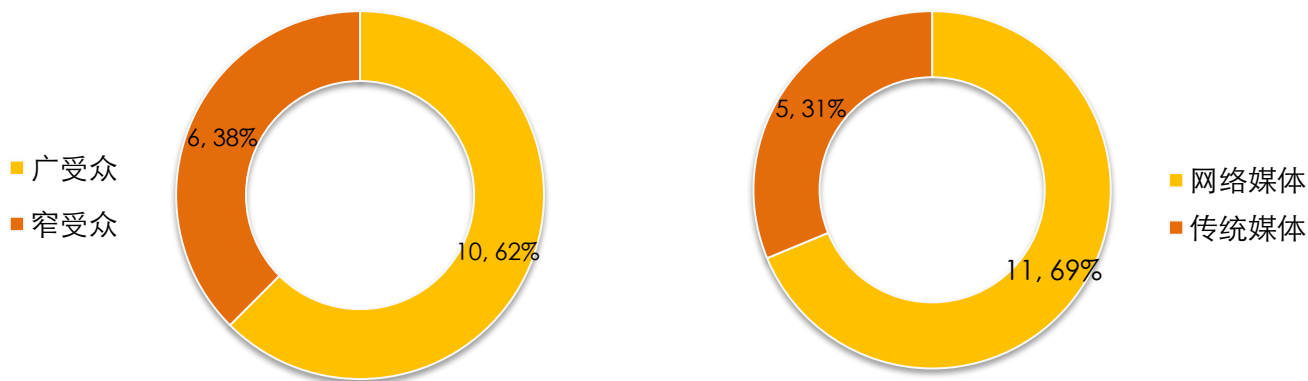


# 公众宣传

新公民计划宣传部配合社工部完成若干针对公众的宣传工作，其中各类媒体报道共计16篇（详见后页），依据该媒体受众的范围，将报道过项目的媒体分为广受众和窄受众两类，其中“广受众”媒体的报道占比62%，居多数，表明项目内容有较大可能被更广泛的读者阅读。

依据传统媒体和网络媒体对报道过项目的媒体进行分类，其中传统媒体占比31%，表明项目报道进入门槛高的传统媒体还存在一定难度。

另外，宣传部还铜鼓机自媒体（微博）发布信息127条，获得261条评论。



#新公民社工#【阳光向导】——阳光工作坊，今天@导盲犬珍妮和她的妈妈陈燕老师来到了昌平区新源学校，为五年级的小朋友分享自己的成长经历，艰辛的历程让孩子们感动，也让孩子们知道了盲人生活中的不便和导盲犬的作用！



# 公众宣传

|     | 新闻标题                        | 媒体    | 报道时间     | 报道链接                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|-----------------------------|-------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 电视类 | 公益中国                        | 凤凰卫视  | 2013年1月  | <a href="http://phtv.ifeng.com/program/gyzg/index.shtml">http://phtv.ifeng.com/program/gyzg/index.shtml</a>                                                                                                             |
| 杂志类 | 营造我们共同的城市                   | 睿享杂志  | 2012年8月  |                                                                                                                                                                                                                         |
|     | 活动                          | 新京报   | 2013年5月  | <a href="http://news.sina.com.cn/o/2013-05-29/021927250851.shtml">http://news.sina.com.cn/o/2013-05-29/021927250851.shtml</a>                                                                                           |
| 报纸类 | 重视企业社会责任管理 易才用实际行动做表率       | 东方今报  | 2013年6月  | <a href="http://news.sina.com.cn/o/2013-06-25/164927494608.shtml">http://news.sina.com.cn/o/2013-06-25/164927494608.shtml</a>                                                                                           |
|     | HOW migrant schools succeed | 今日北京  | 2012年12月 |                                                                                                                                                                                                                         |
|     | 曼城俱乐部与阿提哈德航启动北京足球学校项目       | 民航资源网 | 2012年7月  | <a href="http://news.carnoc.com/list/229/229453.html">http://news.carnoc.com/list/229/229453.html</a>                                                                                                                   |
|     | 香港交流团走进朝阳区第一新公民学校           | 网易    | 2012年7月  | <a href="http://gongyi.163.com/12/0727/15/87EBEAC000933KC8.html">http://gongyi.163.com/12/0727/15/87EBEAC000933KC8.html</a>                                                                                             |
|     | 2012年春季学期“志愿精神在身边”项目结项      | 网易公益  | 2012年8月  | <a href="http://gongyi.163.com/12/0803/09/87VM6L9900933KC8.html">http://gongyi.163.com/12/0803/09/87VM6L9900933KC8.html</a>                                                                                             |
|     | 摩根大通携手儿童剧院开展儿童剧公益项目         | 中国经营网 | 2012年11月 | <a href="http://finance.cb.com.cn/13531828/20121129/429982.html">http://finance.cb.com.cn/13531828/20121129/429982.html</a>                                                                                             |
|     | 中青旅发起“您写书评 我送圣诞书”公益活动       | 旅讯网   | 2012年12月 | <a href="http://www.travelweekly-china.com/cyts-launches-book-review-for-christmas-book-community-event/17191">http://www.travelweekly-china.com/cyts-launches-book-review-for-christmas-book-community-event/17191</a> |
| 网络类 | 奥运冠军走进打工子弟学校                | 大公网   | 2013年4月  | <a href="http://china.takungpao.com/beijing/2013-04/1579581.html">http://china.takungpao.com/beijing/2013-04/1579581.html</a>                                                                                           |
|     | 2013新公民计划“艺术之旅：一起去看儿童剧”     | 搜狐网   | 2013年5月  | <a href="http://gongyi.sohu.com/20130531/n377652840.shtml">http://gongyi.sohu.com/20130531/n377652840.shtml</a>                                                                                                         |
|     | 六一探访老北京 中青旅为民工子弟定制公益游       | 国际在线  | 2013年5月  | <a href="http://news.21cn.com/caiji/roll1/a/2013/0529/16/21924653.shtml">http://news.21cn.com/caiji/roll1/a/2013/0529/16/21924653.shtml</a>                                                                             |
|     | 旅行社争抢六一市场                   | 第一旅游网 | 2013年6月  | <a href="http://www.toptour.cn/detail/info90854.htm">http://www.toptour.cn/detail/info90854.htm</a>                                                                                                                     |
|     | 易才携手新公民圆打工子弟学生“园博梦”         | 中国经济网 | 2013年6月  | <a href="http://www.ce.cn/cysc/newmain/yc/jsxw/201306/20/t20130620_21529732.shtml">http://www.ce.cn/cysc/newmain/yc/jsxw/201306/20/t20130620_21529732.shtml</a>                                                         |
|     | 新公民“我们共同的城市”组织学生探访京城        | 搜狐网   | 2013年6月  | <a href="http://gongyi.sohu.com/20130624/n379674514.shtml">http://gongyi.sohu.com/20130624/n379674514.shtml</a>                                                                                                         |



## 5. 改进建议

5.1 目标与对象的一致

5.2 深度与广度的有机结合

5.3 强化的督导制度

5.4 灵活可变通的管理

5.5 各方的有效沟通

5.6 长远成果的跟踪





## 5.1 目标与对象的一致性

### 现象

- 项目的服务对象是流动儿童，需要依托大量实习社工在打工子弟学校开展服务工作；
- 在学校的服务工作，对实习社工而言是一个难得的锻炼社工实务的好机会；
- 实习社工的经验、能力、知识相对专业社工有较大距离，自身还处于不断学习、成长的过程；
- 对项目而言，实习社工的专业能力越强，意味着项目更容易达到预定目标；
- 因此，培育实习社工便自然而然成为机构的优先考虑事项，资源上也会有一定倾斜。

### 问题/风险

- 公益项目常常坠入的陷阱是，项目持续若干年后，形成路径依赖，而将手段当目标，路径当结果，反而遗忘了项目的终极目标所在；
- 对实习社工的培育在过去曾被项目团队考虑，在将来也会投入更多资源予以支持。但项目团队应务必谨记，支持社工能力成长这一手段的背后目的，是要解决流动儿童的成长问题；
- 而若机构或项目转型为社工支持平台，也应尝试找到“社工发展”与“流动儿童成长”的契合点，避免流动儿童为实习社工成长埋单。

### 建议

- 目标设定应始终围绕“流动儿童发展”；
- 未来对实习社工的各种可能支持，都应应以流动儿童为最终对象，各类活动都应思考如何真正帮助流动儿童成长；
- 定期跟踪流动儿童成长变化，及时对项目和活动作出有针对性的调整。



## 5.2 深度与广度的有机结合

### 现象

- 不同子项目的主题班会每学期2-3次，是作为子项目的核心组成部分；
- 除阳光向导小组外，社工开展的其他子项目的时间都较短；
- 也正因此，各子项目可以在较短时间、较少投入的情况下，迅速在学校推广复制，保证较高的覆盖率和学生参与率；
- 但流动儿童成长中的改变，需要持续、长期、有深度的干预。

### 问题/风险

- 在资源、人力都较为有限的条件下，选择大范围铺开以扩大受益面，还是将工作在深度上推进，是“鱼与熊掌，不可得兼”的局面；
- 评估方认为，公益项目应当以最大限度推动利益相关方改变为立足之基石；
- 在公益项目中，资源分配的“平均主义”并不可取，而应结合最紧迫需求，将资源投入到所需；
- 当然，考虑到资助方和社会公众都倾向于用“产出”（服务了多少孩子）作为衡量机构工作的重要指标，评估方理解执行机构的困境。

### 建议

- 有鉴于此，评估方认为，执行机构应以追求“深度”为原则，在此基础上与资助方讨价还价，争取有更多资源投入到能为利益相关方带来深度改变的干预活动中，例如阳光向导小组；
- 其次，执行机构应在项目执行中找到资源分配于广度与深度的平衡点。例如，可参考“二八原则”，将八分资源投入见效慢、持续长、覆盖面小但却深度贡献于改变的干预活动，二分资源投入到覆盖面广、活动迅速的项目中，来实现资源价值的最大化。

## 5.3 强化的督导制度

### 现象

- 督导制度在项目中有效补充了社工部工作人员的工作，为社工部在很大程度上分担了指导实习社工的工作，以利于社工部有更多精力管理项目；
- 业务督导的模式能在很大程度上分担管理督导的工作，缓解管理督导的工作压力。
- 业务督导对实习社工投入的时间精力在很大程度上决定了项目实施的效果及社工个人的成长。有实习社工反馈，负责自己工作的督导比较忙，希望社工部能够和业务督导协调好工作。
- 有一位社工表示，当他在小组活动遇到阻碍时，向业务督导求救却没有得到回应。

### 问题/风险

- 实习社工在上岗之前需要更多培训。例如如何发工作邮件、找谁沟通、与工作有关的习惯是需要培养的。也要培训社工工作的思维，训练他们如何让项目操作化，时间、事件安排的逻辑，这些可以在项目开始前掌握，不用在项目开展时在花费时间去讲。
- 评估组通过访谈也发现，实习社工的临场应变能力较弱，当时对突发事件不当地处理将会给学生带来不利的影响，使项目成果适得其反。而这样造成的影响较难消除，所以需要多实习社工多些训练，别让孩子成为社工成长的“代价”。

### 建议

- 落实业务督导责任，鼓励业务督导在工作中发挥更大业务指导作用；
- 完善业务督导的聘任管理制度，包括业务督导的挑选、分工以及奖惩和激励机制等。

## 5.4 灵活可变通的管理

### 现象

- 教师反馈较为集中在“我爱行动”项目中；
- 第一学期，个别学校的“我爱行动”项目执行力度较弱，实习社工在收集方案后并没有及时给出审批意见，沟通出现断层；
- 有学校管理层和教师反馈，项目资金较少，非常容易花超预算，让孩子或学校垫付开支都不合适；
- 亦有情况是项目开销不大，出现较多结余，教师认为将本就不多的资金退回非常麻烦，希望能将资金留作班级费用，或用于其他与“我爱行动”相关的活动中。

### 问题/风险

- 项目管理在坚持原则的同时，亦应当具有一定的灵活性、可变性；
- “我爱行动”项目为儿童申请提供的资金并不多，若符合机构财务管理规定，保持适当灵活，允许儿童在预算额上下区间内做一定调整，既能够减少机构工作人员、实习社工的工作负担，又能够发挥小额资金的最大用途；
- 由于小额资金的用途设计多在班主任教师指导下完成，因此小额资金的另外一个隐性用途是与班级需要相结合，因此在班级管理经费捉襟见肘的情况下，教师对小额资金有较多期待，在资金出现结余时，允许用于班级管理或其他可控用途，有利于维系于班主任的关系。

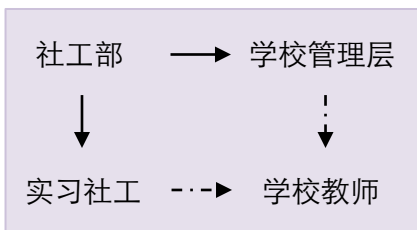
### 建议

- 向负责项目执行的实习社工明确项目各项重要原则，以保证不被违反；
- 在此之外，允许实习社工在执行过程中具有一定的灵活性和自主决定权；
- 尤其在资金使用上，在不违背机构财务管理规定、项目开销不超总预算、项目资金高效使用的前提下，允许实习社工在一定比例内灵活审批，儿童在开展活动时灵活调配资金。

## 5.5 各方的有效沟通

### 现象

- 学校管理层和教师在项目中的位置非常重要，对项目成败有最直接影响，是项目团队无法绕过的核心利益相关方，而作为与学生朝夕相处的教师，在其中更为关键；
- 新公民计划社工部的工作人员往往与管理层保持一定频率的沟通；
- 实习社工则在每次活动中直接对接学校教师；
- 而学校教师又根据管理层的指令和自身工作安排来决定是否配合和配合的程度。

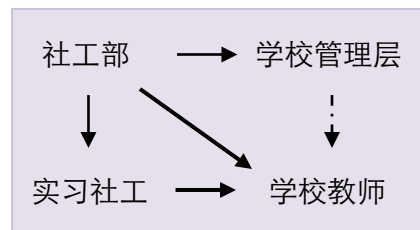


### 问题/风险

- 在沟通过程中，两个重要环节会出现问题；
- 第一个易出问题的环节：学校管理层与教师的沟通；
- 学校管理层对项目的了解全部来自社工部员工的介绍，在向教师传递时往往打折扣；
- 其次，管理层往往以安排工作的方式向教师作出指令，教师作为被动接受者，不理解项目，也缺乏参与热情；
- 第二个易出问题的环节：实习社工与教师的沟通；
- 实习社工常把教师作为配合者，忽视了与教师沟通的重要性；
- 其次，实习社工尚未正式步入社会，缺少与教师沟通的必要技能。
- 上述两个环节的沟通不畅，最终影响的是项目质量。

### 建议

- 社工部在入校时加强与班主任的沟通，在向学校管理层介绍项目时，邀请班主任参加；
- 社工部在实习社工培训时，将与教师的沟通作为培训内容和工作要求，提升实习社工对与教师沟通重要性的认识，并对沟通情况进行督导；
- 评估组认为，理想的沟通结构是（下图），社工部和实习社工都与教师建立强沟通。



## 5.6 长远成果的跟踪

### 现象

- 本学年，在评估组协助下，新公民计划社工部的团队梳理出了项目活动层面之上的目标：“快乐、自信、自立”，并将此作为未来若干年内社工部项目设计和执行的指导目标；
- 未来项目走向可能出现调整，资助方意见也会影响项目活动走向；
- 新活动类型的项目可能会出现，在短期内可能需要调整以适应学校实际情况。

### 问题/风险

- 监测评估除了向资助方和社会公众呈现工作成果外，具有的另外一项重要功能是机构学习；
- 在活动层次的目标基础上，之所以设置更高层次的、长远的目标，正在于，活动在变，但所有活动在一定时期内都应只服务于特定目标的实现；
- 若活动不能反映目标，则项目团队应考虑是否执行该项目，或是否可将该项目资源投入其他能体现更高层次目标的工作中。

### 建议

- 建议团队内部与各利益相关方、专家一同讨论，确定未来三、五年的社工工作目标；
- 项目活动设计时始终围绕工作目标，并注重各项目活动之间的逻辑联系，避免项目活动零散孤立；
- 在持续的监测评估中，侧重对三、五年目标实现情况的信息收集；
- 定期回顾总结目标实现情况，对未来工作作出调整。



## 6. 评估机构介绍

社会资源研究所（Social Resources Institute, SRI），创立于2008年，是一家兼具社会研究、战略咨询和知识分享功能的专业机构。SRI与致力于推动社会变革的非营利组织、企业和政府合作，在有效公益、企业社会责任和政策参与三个方向上，通过调查研究、战略规划、项目设计、监测评估、知识分享等工作方式，生产和传播知识，研究社会问题的原因及有效解决方案，评估社会项目以及组织的策略和成效。SRI致力于通过独立、专业、建设性的工作，让行动者更有力，与行动者共同构建一个公正、自由和参与的社会。