

案例 | 资助青少年陪伴辅导项目



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年9月

本文目录

- 帮助青少年与成人建立信任、支持性的关系，进而影响青少年的行为和学业表现，是一种常见的社会干预方式。近40年来，国际上这方面的研究和实践也越来越多，为中国的资助机构提供了参考借鉴。
- 本文主要包括以下内容：
 - 一. 高质量的陪伴辅导项目有哪些关键要素？
 - 二. 有能力执行陪伴辅导项目的组织什么样？
 - 三. 陪伴辅导项目有哪些类型？适合哪些青少年？成本和相关的成效研究如何？执行时有哪些注意事项？
- 本文编译自2012年Pinkerton基金会支持Public/Private Ventures（简称P/PV）进行的一项研究，P/PV在陪伴辅导领域有多年的研究和项目评估经历。原文请参见：
<https://www.issuelab.org/resource/making-the-most-of-youth-mentoring-a-guide-for-funders.html>

1. 识别高质量的陪伴辅导项目(1/4)

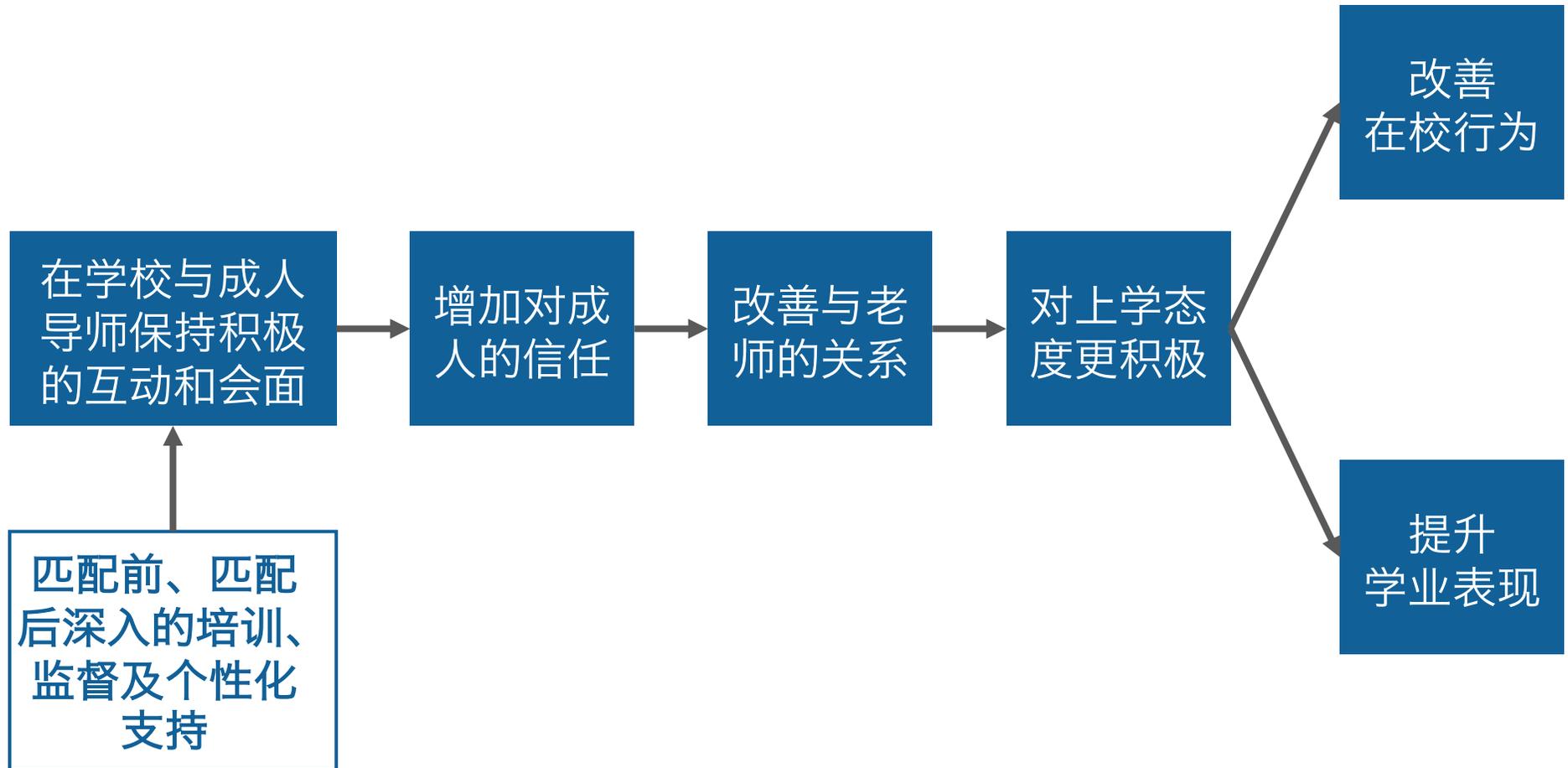
- 首先要判断：这是一个陪伴辅导项目吗？
- 大部分的项目只有一个宽泛的变革理论，而没有明确的青少年要发生什么变化、陪伴辅导在变化产生过程中的作用、以及各项活动是否能够支撑这种变化产生。

检验陪伴辅导项目变革理论的问题清单

1. 项目是否具备一个明确的目标来建立导师与青少年之间的关系？
2. 辅导关系在项目里是否是一个关键的变革机制？
3. 项目活动（以及辅助支撑性活动，例如培训）是否可以在导师和青少年之间建立信任关系？
4. 项目人员是否能清晰地阐述出参与者在项目期间和参与之后的变化？除长期目标外，项目是否制定了短期和中期目标，这些目标是可实现的，并与项目活动和产出在逻辑上紧密相联？
5. 陪伴辅导的时间期限是否与项目的变革理论相一致？（关系建立在项目里是核心的变革机制，项目是否要求导师承诺足够的时间来发展一段有效的辅导关系）
6. 项目是否有评估目标达成的方式？

1. 识别高质量的陪伴辅导项目(2/4)

□ 基于学校的陪伴辅导项目的变革理论示例:



1. 识别高质量的陪伴辅导项目(3/4)

- 其次要判断：这是一个好的陪伴辅导项目吗？
- 已经有大量研究显示哪些关键要素有助于关系建立和特定目标的实现，项目是否知道、采用、以及良好执行了这些内容，是检验项目质量的重要方式。

检验陪伴辅导项目质量的问题清单

- 项目是否执行了“有效的陪伴辅导项目的关键要素”？
 - 招募青少年和导师
 - 筛选青少年和导师
 - 将青少年和导师进行匹配的流程
 - 确定导师和青少年之间的陪伴期限和联系频率

- 监督的频率和内容
- 导师培训的期限、内容及时机
- 结束陪伴的流程

注：“有效的陪伴辅导项目的关键要素”是基于一系列研究汇总所得，详细内容请见 http://www.mentoring.org/downloads/mentoring_1222.pdf.

1. 识别高质量的陪伴辅导项目(4/4)

检验陪伴辅导项目质量的问题清单

- 项目是否为导师提供了定制化的培训或支持，例如针对服务对象的特定需求，或应对陪伴期间的特殊情况或突发危机？
- 项目是否有证据表明青少年和导师都获得了有效的支持？
- 项目是否有跟组数据库，其中包括青少年和导师的基本信息（如年龄、性别、种族等），以及陪伴期限、频率、内容、成效的信息？
- 项目是否定期审阅这些跟踪数据？项目如何利用这些信息来改进项目？
- 项目是否收集了关于那些已经结束的陪伴，以及结束原因的信息？项目是否从中分析和学习如何建立更有效的陪伴关系？
- 提前结束的陪伴项目比例是多少？（在制定项目指南之前）？

2. 识别有能力的陪伴辅导团队(1/3)

- 与其他社会干预一样，项目的稳定性和执行力很大一部分取决于执行这个项目的团队的特点。可以从以下方面考察一个团队是否有能力执行陪伴辅导项目。
- 当然，如果一个团队没有满足所有标准，不一定意味着不值得合作。这些问题更多是表明团队目前的优势和不足，资助方可能需要决定是否愿意对团队的基础设施进行更大的投资（而不仅仅是资助项目本身），从而为项目的成功奠定坚实的基础。

2. 识别有能力的陪伴辅导团队(2/3)

检验陪伴辅导团队能力的问题清单

整个组织:

- 陪伴辅导项目对于组织的使命和核心能力有多重要?
- 团队是否曾经执行过陪伴辅导方面的项目? 或者在这方面有专业知识? 或者与其他成熟的陪伴辅导项目有过联系?
- 组织是否有治理机构 (如理事会)? 理事会是否投资于陪伴辅导项目? 理事会为陪伴辅导项目提供筹款方面的大力支持了吗?

团队支撑:

- 组织是否具备充足的在陪伴辅导方面有专长或资质的工作人员?
- 工作人员是否能获得与具体服务对象息息相关的技术支持或培训发展机会?
- 组织/项目是否受到员工流失的显著影响 (特别是主要管理层流失)?
- 是否具备清晰的如何保留员工以及应对员工流失的计划?

2. 识别有能力的陪伴辅导团队(3/3)

检验陪伴辅导团队能力的问题清单

项目执行:

- 组织与社区的关系如何? 社区如何看待组织? 是否有“竞争的”组织提供类似服务?
- 组织是否有合作伙伴(或计划寻找合作伙伴)来帮助招募青少年和志愿者导师?
- 组织是否具备适当的物理空间来为青少年开展相应的活动?
- 组织是否具备必需的技术资源来有效地管理和监测项目?

资金管理:

- 组织是否具备相应的经验、能力和资源来有效地管理财务?
- 组织是否具有一个多元的充足的资金来源,能够确保没有您的资助也能存活?
- 如果您资助的是项目/组织的成长或扩张,组织是否具备相应的经验和能力来管理这种增长?

3. 陪伴辅导项目的五种类型

□ 最常见的五种陪伴辅导模式包括：

- 基于社区的陪伴辅导
- 基于学校的陪伴辅导
- 基于小组的陪伴辅导
- 跨年龄同伴的陪伴辅导
- 远程陪伴辅导

□ 不同的陪伴辅导模式适用于不同的青少年群体，对志愿者导师的要求、以及项目要实现的目标也有所不同。以下从几方面来介绍每种模式的特点：

- 该模式的服务内容、服务对象、导师招募、目标成效
- 该模式的成本估算和已有的成效研究情况
- 该模式项目执行中的警惕信号

3. 陪伴辅导项目的五种类型

- 在介绍各种模式的成本估算和已有的成效研究情况方面，将采用以下标准：

成本估算

\$ 最便宜的

\$\$ 以基于社区的陪伴辅导项目成本（1500美元/年/人）为基础

\$\$\$ 最贵的

注：大多数项目都没有严格的成本核算，能够找到的数据也都过时的。这里只是以基于社区的陪伴辅导项目成本为中间值的估算。当项目采用不同的课程、不同的导师或不同的频率时，成本浮动很大。

成效研究

★ 没有或极少有严谨的成效研究

★★ 有一些小规模的功效研究

★★★ 有大规模的功效研究，但仅在有限的几个项目中

★★★★ 在多种情境下进行过大规模的功效研究，并含对执行过程的评估

注：注意区分“有严谨的成效研究”和“证明有效”之间的区别。这里只是统计了某种策略有多少相关研究，并不是反映该策略的有效性。

3.1 基于社区的陪伴辅导项目

基于社区的陪伴辅导项目

\$\$ ★★★★★

- | | |
|------|---|
| 服务内容 | <ul style="list-style-type: none">• 每周3-4个小时、一对一的、非结构化的与成人的互动交流• 一个成人朋友，可以给青少年在广泛的问题上提供建议 |
| 服务对象 | <ul style="list-style-type: none">• 适合各年龄阶段• 能够与非家庭成员良好独处的青少年 |
| 导师招募 | <ul style="list-style-type: none">• 交通方面能够保证• 每周志愿服务3-4个小时• 承诺至少一年定期见面 |
| 目标成效 | <ul style="list-style-type: none">• 一系列成效，包括改善同伴关系和与成人的关系，减少违法行为，提升学业表现等• 那些不适合在特定地点实施的项目达成的成效• 持久的导师关系 |

3.1 基于社区的陪伴辅导项目

基于社区的陪伴辅导项目 警惕信号

- | | |
|----|---|
| 筛选 | <ul style="list-style-type: none">• 没有对志愿者进行严格的筛选 |
| 监督 | <ul style="list-style-type: none">• 初始时没有向父母说明服务目标、内容和形式• 过程中没有与父母定期沟通• 没有制定一些方法确保父母提供必要的支持 |
| 培训 | <ul style="list-style-type: none">• 项目开始前缺乏对导师的现场培训 |
| 招募 | <ul style="list-style-type: none">• 主要招募的是那些需要更多监督或指导的导师（例如太年轻的导师） |
| 结构 | <ul style="list-style-type: none">• 对青少年有非常明确的目标（比如：高中毕业），但是并没有为导师们提供相应的支持来完成这些目标 |

3.2 基于学校的陪伴辅导项目

基于学校的陪伴辅导项目

\$\$ ★★★

- | | |
|------|---|
| 服务内容 | <ul style="list-style-type: none">• 由成人监督或支持的、小组或一对一、结构化或非结构化的活动• 在学期中，根据学校日程安排的每周1小时的学业辅导或者社会活动 |
| 服务对象 | <ul style="list-style-type: none">• 老师推荐的、在适应学校方面有需求的青少年• 父母没有寻求基于社区的陪伴辅导项目的青少年 |
| 导师招募 | <ul style="list-style-type: none">• 在交通上不需要耗费太多时间的、年轻或者年长的导师• 需要额外监督或指导的志愿者• 能够投入的时间有限的志愿者• 来自一个机构的大批志愿者 |
| 目标成效 | <ul style="list-style-type: none">• 主要是改善青少年在学校的态度和行为，包括同伴关系、对学业的态度，如降低逃课率和减少不当行为 |

3.2 基于学校的陪伴辅导项目

基于学校的陪伴辅导项目 警惕信号

- | | |
|------|--|
| 筛选 | <ul style="list-style-type: none">• 没有对志愿者进行背景调查，以确保他们适合在学校环境中服务 |
| 监督 | <ul style="list-style-type: none">• 没有对项目执行情况进行定期的现场监督• 没有定期与志愿者导师沟通，或在陪伴会面之外提供解决问题的机会 |
| 培训 | <ul style="list-style-type: none">• 缺乏对导师关于如何在学校环境下工作的培训（例如是否以及如何将青少年同伴纳入到互动中、如何与教师和行政人员打交道等） |
| 结构 | <ul style="list-style-type: none">• 服务于高中阶段的青少年，却没有根据这个群体的特殊需求调整项目 |
| 合作伙伴 | <ul style="list-style-type: none">• 学校员工在项目执行方面没有参与决策（例如何时、何地、如何）• 只有学校员工参与了项目的核心目标和内容的决策，可能会让项目偏离其变革理论• 项目没有建立一种机制，收集学校员工的意见并给予反馈• 缺乏愿意投入资源的学校合作伙伴，或者缺乏建立这种合作关系的能力 |
| 员工 | <ul style="list-style-type: none">• 学校没有为导师们提供一位指定的联系人，以便发生问题时可以随时反馈 |

3.3 基于小组的陪伴辅导项目

基于小组的陪伴辅导项目 \$-\$\$ ★★

- | | |
|------|---|
| 服务内容 | <ul style="list-style-type: none">• 结构化的小组互动体验，青少年与同伴、以及一个或多个成人一起• 定期在一个固定地点会面 |
| 服务对象 | <ul style="list-style-type: none">• 小学阶段和更大年纪的青少年（特别是那些有需求与同伴建立互动关系的青少年）• 与非家庭成员的成人单独相处觉得不舒服的青少年 |
| 导师招募 | <ul style="list-style-type: none">• 希望在一个地点服务的志愿者• 在青少年小组活动和管理方面有经验的志愿者 |
| 目标成效 | <ul style="list-style-type: none">• 提供社会交往机会• 发展社会技能• 改善不当行为 |

3.3 基于小组的陪伴辅导项目

基于小组的陪伴辅导项目 警惕信号

- | | |
|------|---|
| 筛选 | <ul style="list-style-type: none">• 没有对志愿者进行严格的筛选 |
| 监督 | <ul style="list-style-type: none">• 没有将小组观察纳入监督流程的一部分• 没有定期监督，以确保同伴之间没有相互助长负面行为 |
| 培训 | <ul style="list-style-type: none">• 没有为志愿者提供在小组互动和同伴关系方面的培训 |
| 服务对象 | <ul style="list-style-type: none">• 专门或主要服务于那些具有侵略性或者其他行为问题的青少年（混合小组，即有“低风险”的青少年参与，会避免同伴之间负面行为相互传染的问题） |
| 结构 | <ul style="list-style-type: none">• 小组内青少年-导师的比例过高，这与想要达成的目标或者所定位的青少年类型不匹配（有行为问题的青少年需要更多成人的关注）• 没有为群体互动提供结构化的活动和流程 |

3.4 跨年龄同伴的陪伴辅导项目

跨年龄同伴的陪伴辅导项目 \$\$ ★★

- 服务内容
- （一般是在学校）与年长的同伴相处的机会
 - 年长的青少年可以培养领导力、志愿精神，也对社区建设有利

- 服务对象
- 小学阶段的青少年

- 导师招募
- 一大批高中生导师
 - 想要培养领导力、或回报社区的高中生

- 目标成效
- 对于年长的青少年（即导师），提高其在学业能力方面的自信
 - 对于被辅导的青少年，改善同伴关系，并感受到“联结感”（例如与学校、父母或老师之间有联结感）
 - 年长的青少年更有可能继续从事志愿服务
 - 改善导师和被辅导者的学校氛围

3.4 跨年龄同伴的陪伴辅导项目

跨年龄同伴的陪伴辅导项目 警惕信号

- | | |
|------|---|
| 筛选 | <ul style="list-style-type: none">• 没有有效的识别和筛选机制，排除掉那些只是为了完成一门课的志愿者• 招募了整个班级的学生作为导师，而不是对每个学生进行考察筛选 |
| 监督 | <ul style="list-style-type: none">• 没有为所有的陪伴会面提供现场监督（理想的情况是有额外的员工或者年长的同伴引导会议，项目人员则可以聚焦在监督个体间的互动） |
| 培训 | <ul style="list-style-type: none">• 为志愿者提供的陪伴前培训和陪伴后培训不足（对于青少年，只有陪伴前的培训是不足的） |
| 结构 | <ul style="list-style-type: none">• 为高中生志愿者提供的学分与项目原则不符（例如在履行承诺之前就获得了学分）• 没有为陪伴期间的互动提供结构化的指引（例如高中生更多与自己的同伴互动，而不是把时间花在被辅导者身上） |
| 合作伙伴 | <ul style="list-style-type: none">• 缺乏愿意投入资源的高中学校作为合作伙伴，或者缺乏建立这种合作关系的能力 |

3.5 远程陪伴辅导项目

远程陪伴辅导项目 \$-\$\$ ★

- | | |
|------|--|
| 服务内容 | <ul style="list-style-type: none">• 结构化的陪伴辅导，有机会与居住距离较远的有爱心的成人建立联系• 通过书写表达情感• 针对某一方面的技能发展 |
| 服务对象 | <ul style="list-style-type: none">• 可以使用互联网并熟练使用电子邮件的年长些的青少年• 更喜欢网络交流，或者在面对面互动方面有困难的青少年• 有特殊情况（比如残障）不便与成人面对面建立关系的青少年 |
| 导师招募 | <ul style="list-style-type: none">• 可以使用互联网并熟练使用电子邮件的志愿者• 受时间或地点限制的志愿者• 来自一家机构的大批志愿者• 有特殊情况（比如残障）不便与青少年面对面建立关系的志愿者• 在特定方面有专长的志愿者 |
| 目标成效 | <ul style="list-style-type: none">• 提升特定的学习技能，或增长某一方面的知识和能力 |

3.5 远程陪伴辅导项目

远程陪伴辅导项目 警惕信号

- | | |
|----|--|
| 筛选 | <ul style="list-style-type: none">• 筛选力度不够（尤其是与传统的陪伴项目相比） |
| 监督 | <ul style="list-style-type: none">• 没有对通信频率、通信内容以及儿童安全方面进行检查的线上系统• 监督的频率和力度都不够（尤其是与传统的陪伴项目相比） |
| 培训 | <ul style="list-style-type: none">• 没有对志愿培训如何通过在线的方式与青少年有效建立关系 |
| 结构 | <ul style="list-style-type: none">• 没有明确的目标或讨论主题• 没有提供面对面交流的机会（少数面对面交流的机会能增加项目成效）• 没有相应标准（例如通信时间、频率、回复周期等） |
| 员工 | <ul style="list-style-type: none">• 以项目点为基础的项目（例如一个地区的几所学校都参与了项目）没有设置项目经理，青少年在与导师互动过程中无法得到现场的指导和支持• 项目协调员缺乏在线监督的经验 |



中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。