

案例：5800万美元项目的评估之旅



中国资助者圆桌论坛（CDR）

2017年3月

关于监测评估你已经知道什么

我们在《资助指南*如何做监测评估》中提到：

- ❑ 所有的社会问题解决方案并不是“设计好了，然后执行”这样的两段论，而是持续深入的“构想——执行——监测/评估——优化”的循环过程。监测评估不仅是在验证方案，更是在设计与发展方案。
- ❑ 问责与改进，一体两面。只有真诚地验证有效，直面“无效”，才可能做出改进。问责，只有是为了持续改进，而不仅是简单的监督或奖惩，也才能收集到真实的信息。
- ❑ 这里就将展示一个充分体现了上述两点的案例。

点击下载《如何做监测评估》 <https://pan.baidu.com/s/1c2DZRrE?winzoom=1>

背景 (1/2)

- ❑ 詹姆斯·欧文基金会(James Irvine Foundation)成立于1937年，至今已经投入16亿美元支持了加利福尼亚州3600多家NGO。
- ❑ 基金会于1999年正式启动为期8年的CORAL项目，目标是提升加利福尼亚州五个城市中弱势学校学生的学业表现。
- ❑ CORAL项目认为课后项目能够提升学业表现，而且教育不只是学校的事，是整个社区的责任，因此需要学生、家庭、学校、社区组织都参与进来，共创高质量的课后学习机会。
- ❑ CORAL涉及37个项目点，每年服务约5000名儿童。其中一半英语是第二语言，大多数来自低收入家庭，主要是一到五年级，中学生占很小一部分。

背景 (2/2)

- ❑ 计划每个项目点支持5-6年，8年项目预计投入5800万美元。这也成为基金会最重要且投入最多的项目。
- ❑ 2003年项目周期过半时，基金会决定聘请第三方对项目进行中期评估，并对项目进行了重大调整（包括项目假设、资助目标和具体做法）。
- ❑ 评估结束后基金会发布了一系列报告，将这一过程中所学到的经验分享给执行类似项目的NGO、基金会同行和政策制定者。

本文就以下三份报告进行了整合，有兴趣的朋友可以通过[网站](#)了解更多信息。

- [Midcourse Corrections to a Major Initiative](#)（点击报告名称可下载全文）
- [Advancing Achievement](#)（点击报告名称可下载全文）
- [What Matters, What Works](#)（点击报告名称可下载全文）

为什么要评估？——项目层面遇到的挑战

基金会2003年监测报告显示项目在以下方面出现严重问题：

- ❑ 参与：项目招生情况远不如预期。
- ❑ 成本：每位受益人的成本超过预期的两倍。
- ❑ 质量：内容设计层面，除了作业辅导，几乎没有与教育直接相关的内容模块，更多是举办艺术、音乐、体育活动来丰富学生的课余生活。执行层面，除了少数例外，绝大部分项目点的服务质量很低。

为什么要评估？——基金会层面遇到的挑战

- ❑ 基金会领导团队变化，包括新的执行团队和新的理事成员。
- ❑ 项目周期和投资金额均已过半，却没能取得什么成果。与此同时，又出现了很多新的研究挑战了项目设计的假设。老理事成员原有的担忧表现的更为强烈，新理事成员急于建立更为严格的问责标准。
- ❑ 股市下跌，导致基金会资产减少了20%。CORAL是基金会当时投入最大的项目（8年预计投入5800万美元），在成效不理想的情况下很可能会面临预算削减。

为什么要评估？——外部环境层面遇到的挑战

- 1997-2003年期间，出现了更多关于课后项目的研究，对CORAL项目的基本假设有所挑战。
- 主要观点包括：
 - 通过课后项目提升学习表现是非常困难的（投入时间与校内时间相比太少）。
 - 如果课后项目所教知识或技能与学校所考内容没有直接关系，那么想要提升学业表现是非常困难的。
 - 那些学业表现差的学生极可能是由于缺乏基本的阅读能力，类似作业辅导这种浅层策略基本上是无效的。

根据已有信息做出调整，用评估来检验调整的效果

- ❑ 理事会决定邀请第三方对项目进行严谨的中期评估。评估机构的第一个任务是根据已有信息粗略判断CORAL项目是否值得继续，如果值得、应该如何调整。
- ❑ 评估机构基于过往的数据和信息、对项目点员工的观察和访谈、以及相关研究文献的梳理，建议在各项目点多元化的课后活动中，加入旨在提升学生基本的阅读能力和写作能力的模块，并且限定了最低的时间投入（一周3-4次，每次60-90分钟）。
- ❑ 理事会和管理层都认同和支持这种调整，并且为各项目点提供能力支持，以帮助他们采用新的方式提供有质量的服务。这一“矫正”工作花费了近50万美元。

希望通过评估回答哪些问题（1/3）

□ 谁是CORAL的服务对象？

- 参与CORAL的学生具有哪些特征（性别、年龄、种族、英语是否为母语、家庭经济状况、学业表现等）？
- 学生家长和学校希望课后项目实现什么目标？

□ 学生在项目中的经历是怎样的？

- 课后项目中都包括哪些活动？
- 项目点使用什么样的策略来营造有趣、支持性的环境？

□ 阅读项目的质量如何？

- 阅读项目的质量如何？
- 采用哪些步骤提升项目点阅读项目的质量？

希望通过评估回答哪些问题 (2/3)

□ 学生参与程度如何？

- 学生多久参加一次活动？
- 在一下午的活动中参加了哪些具体活动？
- 每学期学生的留存率有多少？
- 学生喜欢CORAL的活动吗？
- 项目人员与学生建立了支持性关系吗？
- 学生在这里是否有安全感和归属感？
- 学生退出课后项目的主要原因是什么？

希望通过评估回答哪些问题 (3/3)

□ 参与者受益情况如何？

- 学生的阅读兴趣、阅读能力和在学校的行为态度有什么变化？
- 项目的质量与学生能力提升的关系？
- 学生的参与程度与能力提升的关系？
- 哪些学生进步更快？（例如英语是否为母语，原有阅读能力水平等）

□ 项目成本是多少？

- 项目的主要资金来源是什么？
- 项目点的平均运营成本是多少？
- 平均一位参与者一天的成本是多少？
- 项目点的主要支出是什么？
- 哪些支出直接贡献于项目质量？

评估的主要结论

- ❑ 学生在阅读能力上取得的进步与项目质量密切相关。
- ❑ 高参与度对学生的阅读兴趣和在校的行为态度有积极作用。
- ❑ 英语为第二语言的学生，和原本阅读能力更差的学生，与其他学生相比，在阅读能力的提升上基本类似。
- ❑ 阅读项目的质量是可以很快提升的。
- ❑ 学生达到高参与度是可能的（平均110.3天/年，即3天/周）。
- ❑ 家长和学生对于CORAL课后项目的满意度很高。
- ❑ 融合了学业表现提升和丰富课余生活的课后项目与其他课后项目的支出相差不大（每个学生每日不超过20美元）。

新的CORAL: 修正假设, 收窄目标, 调整活动(1/2)

调整前	调整后
项目假设 • 课后项目可以提升学生的学业表现。 • 教育不只是学校的事, 而是整个社区的责任, 因此需要学生、家庭、学校、社区组织都参与进来。	项目假设 • 学业表现差的学生主要是由于缺乏基本的阅读技能。 • 经设计的、且达到一定参与频率的阅读项目对提升学业表现有积极作用。
项目目标 • 设计和资助那些由社区和NGO参与的课后项目, 提升加利福尼亚州五个城市学生的学业表现。 • 调动家庭、学校、社区共同参与学生的教育, 并倡导全州教育改革。	项目目标 • 设计和资助那些包含结构化设计的阅读模块的课后项目, 提升学业表现低于应有水平的学生的基本阅读能力和写作能力。 • 在课后项目提升学业表现方面生产成效数据和经验知识, 供决策者和行动者参考。

新的CORAL: 修正假设, 收窄目标, 调整活动(2/2)

调整前	调整后
活动设计 在统一的大目标下, 各项目点自主设计内容, 包括作业辅导、文化艺术活动、体育活动等等。	活动设计 - 所有项目点都要提供包含阅读模块的课后项目, 以提高学生基本的阅读和写作能力。阅读模块一周3-4次, 每次60-90分钟。 - 仍可适量提供作业辅导和丰富课余的活动, 目的是增强学生对项目的参与度和归属感, 以及满足其他利益相关方 (如家长、学校) 的诉求。 - 大幅削减社区动员、家庭外展、夏令营等与目标实现不相关的工作。

如果没有来自外部的压力，例如资产缩水、领导层更迭等，欧文基金会很可能会沿惯性继续。

为什么？因为慈善行业的结构、激励机制使得我们更倾向于延续项目，甚至扩大项目。

基金会会有哪些“天生的缺陷”，使得进行严谨的中期评估，以及发现问题及时调转船头并不是那么容易？

——《欧文基金会CORAL项目中期重大调整报告》

基金会 “天生的缺陷” (1/2)

- 回顾进行中项目的优先级低于开展新的项目。特别是在理事会层面，这种倾向也使得执行团队把更多精力放在寻找新项目上。
- 很难给复杂的社会问题制定成功指标。通常很难有类似盈亏的清晰底线，行动可能总是伴随着不确定或猜测的成分。
- 员工追求个人晋升与发现项目需要重大调整之间存在利益冲突。随着时间的推移，负责项目的资助者对被资助方有很深的感情，对他们做的事情深信不疑。这是很正常的，但却容易影响判断力。当资助者发现严重问题时，第一反应往往是争取更多的资金、时间和技术支持。

基金会 “天生的缺陷” (2/2)

- 被资助方本能地不希望发生重大改变。改变往往意味着要做更多的工作，或者不熟悉的工作。当被资助方发现问题时，第一反应往往与资助者一样，即争取更多的资金、时间和技术支持。另外，被资助方也可能给基金会的领导层施压，例如写信给理事会成员或媒体。
- 被资助方的成效与基金会可用资产没有关系。表现不佳并不会带来什么后果，基金会把钱花出去的诉求反而加剧了这种情况。

欧文基金会在这一过程中学到了什么（1/2）

- ❑ 除非有深思熟虑的变革理论、明确的中期目标、经过测试的可以产生可靠数据的信息系统，否则不要承诺进行一个重大项目。雄心壮志是必不可少的，但同时应该有可靠的实施战略和跟踪进展的方法。
- ❑ 对项目设计所基于的“事实”要谨慎。究竟是一个有待验证的假设，还是有充分证据支撑的事实，抑或只是一种断言？没有足够的证据并不意味着我们就不能行动了，而应该坦承我们不知道什么、或对什么不能确定，这将帮助我们更快地从实践中获得有用的知识。

欧文基金会在这一过程中学到了什么（1/2）

- ❑ 仔细考虑资助工作者和被资助方的能力是否符合项目要求，以及他们的工作优先级是否与项目工作内容优先级一致。
- ❑ 应该将第三方中期评估作为大规模项目必要的组成部分。这是一个机会，再次重申基金会是追求最终的社会目标——而不是对员工或被资助方的激情和理想负责。
- ❑ 建立持续的、结构化的内部监测体系。资料显示欧文基金会早有部分员工和理事成员对项目质量表示担忧，但由于缺乏正式的机制，这些担忧没有被认真地探讨过。
- ❑ 对于更多资金、更多时间、更多技术支持的诉求，需要谨慎。有时“更多”是解决问题的办法，但有时却掩盖了真正的问题。

给资助工作者的思考题

- ❑ 你知道你的被资助伙伴采用什么方式来了解自己项目的进展情况吗？这些信息足以帮助他们发现问题吗？
- ❑ 你在跟进项目时都了解哪些信息？你跟进项目的过程能帮助对方发现项目的亮点或风险吗？
- ❑ 你关注的议题领域有哪些公认的研究成果？近期出现了什么新的研究成果？
- ❑ 你所在的机构中有哪些特点或机制，有利于及时发现资助计划的重大问题？哪些可能会延迟发现问题？



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”。