

案例：实时评估(Real-time Evaluation)在项目中的应用 ——以帕卡德基金会学前教育项目为例



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年8月

项目背景

- 帕卡德基金会（The David & Lucile Packard Foundation）成立于1964年，至今已发展成关注气候、海洋、农业、教育等多个领域的资助型基金会。
- 儿童类项目隶属于基金会的儿童家庭与社区团队（以下简称CFC），专注于早期学习、儿童健康、课后与暑期学习等领域。
- 2003年，CFC部门启动加州儿童学前教育的资助项目，**为期10年，目标为“2013年之前在加州实现针对3-4岁儿童的优质学前教育的普及”**。
- 项目启动的同时就聘请哈佛大学的家庭研究项目（Harvard Family Research Project，以下简称HFRP）对进行跟踪监测与评估。

项目背景

- 基金会计划投入10年时间，采取三种策略实现目标。第一年预算达900万美元，长期预算由项目执行情况决定。

资助策略

领导力 & 参与

资助教育、影响政治领袖和关键支持者的倡导项目

研究 & 政策发展

资助为学前教育提供更多数据依据、为政策发展打基础的研究

目标社区 & 系统建设

支持提高学前教育的数量、质量，在政治关键地区重点发力以吸引本地的政治支持

产出

发现问题

提高对学前教育重视

政治支持

更多政策制定者支持学前教育

出台政策

提出技术和财政上均可行的学前教育相关政策

影响

打开政策窗口

目标

普及优质学前教育

项目背景

□ 十年间，HFRP团队一直与基金会共同工作。2013年，HFRP的评估结果显示基金会取得了阶段性的成功。

2003

- 加州尚不具备能力面向高需儿童提供优质学前教育
- 加州有300万0-5岁儿童，四分之一来自低收入家庭
- 仅50%低收入家庭儿童接受学前教育

10年规划
7千万美元投资
聚焦于
问题研究与有效沟通
树立标杆社区
政策倡导

2013

- 覆盖加州所有4岁的低收入家庭儿童
- 覆盖人数从9.7万增至28.6万
- 初步建立早期教育支持系统：
 - 建立学前教育学习标准
 - 建立质量评分与提升系统
 - 目标社区实行幼儿园考核
 - 发展了一批有影响力的议题核心拥护者

本文目录

□ 本文分为以下几部分：

1. 实时评估是什么？基金会为何采用实时评估？

2. 实时评估开始前需要哪些准备工作？

- 了解组织文化
- 识别各方诉求
- 共识工作方式
- 明确成本投入

3. 实时评估如何发挥作用？

- 针对项目各阶段的重点，采用了哪些评估方法？评估发现如何影响策略调整？

□ 本文参考自评估创新中心（Center for Evaluation Innovation）的一份评估教学案例，原文请参考：

<http://www.evaluationroundtable.org/documents/Packard%20Teaching%20Case%20REVISED.pdf>

1. 实时评估是什么

- 实时评估（Real-time Evaluation，也称发展性评估，Developmental Evaluation），是在项目过程中进行的持续性、即时性评估，通常适用于外部环境多变、项目策略尚未成熟或者尚未完全确定的情况。相比于提出结论性的意见建议，实时评估更加注重项目实施过程中对项目策略的实时经验总结和学习。
- 实时评估不同于传统的评估方法：
 - 总结性评估（Summative Evaluation）：在项目实施结束后对项目总体的得失做出判断，以决定项目是否继续为目的。
 - 形成性评估（Formative Evaluation）：在项目实施过程中对项目执行和产出进行评估，目的是提升项目效果、确保项目与预期方向一致。
 - 问责式评估：为确保项目按原定方案实施，资源利用合理、管理规范。

1. 基金会为何采用实时评估

- 这是帕卡德基金会第一次尝试实时评估方法，由于该项目成功的关键是倡导和政策改变，过程中有极大的不确定性，也没有其它现成的评估方法，因此基金会决定和评估团队一起探索实时评估，在项目进行过程中进行持续性的反馈和学习。
- 本项目实时评估的目标是：
 - 对策略效果进行反馈，包括短期和中期的效果产出。
 - 为项目提供持续不间断的反馈，为策略快速调整和中期调整提供依据。
 - 改善被资助机构的报告形式，帮助被资助机构以最小的负担完成对项目评估最有价值的报告，并鼓励被资助机构为自身需要进行数据和信息收集，而不是一味的被基金会牵着鼻子走。

2.1 评估前准备工作：了解组织文化

- 实时评估并非适用于所有的组织和项目，不仅需要项目和评估团队双方对评估目的和方法达成高度共识，更需要项目和所在机构本身有很强的“学习型文化”。
- “学习型组织”中的成员愿意表达自己的观点，组织也鼓励提出不同的声音，尝试新事物，失败了不会受到惩罚。
- 他们乐于学习，善于反思，并有足够的耐心和灵活性去分析项目的各阶段产出并相应的调整策略。

2.2 评估前准备工作：识别各方诉求

□ 在了解各方诉求之后，评估团队希望能够平衡甚至兼顾可能存在张力的几种诉求。

a) 项目负责人

- 期待评估能够对当下的策略工作有切实的学习价值，而不是“在项目结束后回顾项目周期里我们都做了什么”或者“只是说了我们早已经知道的事情”。

b) 资助官员

- 对评估持怀疑态度，习惯根据手头的信息快速做决策，认为评估对项目很少有实质性帮助。
- 项目团队的需求在于项目过程中的即时反馈和学习。

c) 理事会

- 这是基金会第一次做如此长远的规划，这样长期和大额的项目有必要做评估。
- 理事会的需求在于更为传统的问责，即项目的产出。

2.3 评估前准备工作：共识工作方式

- 不同于传统评估会有长篇的年度报告或者总结性报告，HFRP团队计划根据各种数据收集汇总，每9-12个月产出一份**包含评估发现和经验教训简短的“学习报告”**，为基金会和理事会设计项目策略提供实用性信息。
- 同时，学习报告也会发送给项目伙伴。
- 每次学习报告发布，评估团队都会召集项目团队参加会议、并作为会议的协作者组织讨论。

2.3 评估前准备工作：共识工作方式

- 评估初期，为避免合作伙伴重复劳动，决定将基金会项目伙伴报告和评估团队要求的项目报告合二为一。然而：
 - 1) 合作伙伴填写极为耗时。
 - 2) 描述性信息很难直接整合（如促进合作、政策风向等）。
 - 3) 由于基金会项目人员经常与合作伙伴联络，因此这样的报告并未提供额外的、有价值的信息，而是花大把的时间处理价值并不大的数据。

- 最终决定取消合作伙伴项目报告——**需要聚焦在项目团队无法获得的信息上**。因此评估团队不再向项目伙伴收集数据，而是针对基金会未开始系统跟踪的对象。

2.4 评估前准备工作：明确成本投入

- 此项目实时评估每年的预算在30-35万美元。团队有观点认为，相对于基金会其它评估，该项目的成本过高。然而主要负责人坚持，相对于学前教育项目每年750-900万美元的项目预算，评估预算所占比例约为4%，比例并不算高；再加上实时评估可能带来的价值，这个成本是值得而必要的。
- 相对于传统评估方法，实时评估的成本的确较高。为确保评估团队能够提供快速、灵活的分析判断，需要比传统评估方法更加充足的资源和信息。
- **非货币成本**：相对于传统评估，实时评估需要更大的人力投入，需要和评估团队保持更紧密的讨论沟通、需要参与到评估结果的生产过程中；董事会也会作为相关方更深入的参与评估。

3.1 实时评估如何发挥作用：2003-2006年

- 项目启动后，2005年公众人物Rob Reiner计划提出新动议，支持在加州全面推行为4岁儿童提供免费的非强制公立学前教育。此举比基金会预期要快，在基金会此前制定的逻辑模型中，普及学前教育的条件并未完全满足。
- 基金会需要弄清楚普及学前教育是否有可能在公众人物的推动下获得更加广泛的认可。于是HFRP与基金会共同设计了新的评估方法“**关键领导者访谈**”（bellwether interview），挑选了加州40位有影响力的大咖进行访谈。
 - 受访者来自政策制定者、商业领袖、媒体、学者智囊、资助者等。
 - 其中一半受访者要满足事前没有涉足过学前教育领域的条件，也不会被告知访谈与学前教育有关。
 - 由于动议提出的时间提前，提出时访谈还未完成，导致部分受访者的态度会受媒体报道等舆论影响。

3.1 实时评估如何发挥作用：2003-2006年

□ 本轮“关键领导者访谈”的发现：

- 88%受访者表示很了解学前教育问题。
- 过半受访者支持动议。
- 受访者表示了解基金会在提议上的倡导工作，并对基金会的主要合作伙伴比较了解和认可，是对基金会资助工作成果的佐证。
- 受访者不认为商业领域、拉丁裔是普及性学前教育主要倡导者（这两个群体都是基金会的重要动员目标），而且没有将学前教育的倡导看做草根行动。
- 对于普及性政策，受访者最关心的问题是成本和加州是否具备政策落实的能力。

□ 评估发现对项目团队十分有价值，**帮助团队确认了哪些工作方向是正确的，哪些是现阶段的漏洞**。也让团队认识到实时评估的重要性与可行性。

3.1 实时评估如何发挥作用：2003-2006年

- 在访谈评估报告完成后不久，舆论开始倒向动议的对立面。2006年，动议被投票否决。
- 此轮评估对项目的影响以及经验总结：
 - 由于评估与动议提出的时间问题，基金会并未基于评估结果直接调整项目行动策略。
 - 评估报告中，商业领袖对议题“不感冒”的结果一度在合作伙伴中引起不满，尤其是针对商业领域做倡导的伙伴。首先，通过访谈个别商业领袖而对整个商业圈下结论过于武断；另外合作伙伴很容易将评估结果对号入座，把评估结果当做评价自己的工作在基金会眼里“是否成功”的工具。未来需要注意更好的与合作伙伴沟通和传递信息。
 - 在设计评估时，需要围绕相关方与外部大环境的时间线来制定计划，而不是按照传统围绕自己“几月交报告”来安排时间。

3.2 实时评估如何发挥作用：2007-2009年

- 2006年“82号议题”动议的失败，是基金会项目和评估工作的转折点。“关键领导者访谈”提供了很好的洞见，但是基金会需要更具全局性和预警性的信息监测系统。
- 为了更好的把握核心政策制定者和立法者的态度和动向，HFRP与基金会重要项目伙伴Preschool California紧密合作，开发了**政策制定者评分工具**。
 - 该工具将加州所有120位立法者和目标郡县学前教育相关部门的政府官员列为监测对象。
 - 在三个层面进行评分：
 - a) 对学前教育的支持情况
 - b) 在推动政策方面的影响力
 - c) Preschool California对前两个数据可靠性的自信程度
 - 评分每年进行一次。

3.2 实时评估如何发挥作用：2007-2009年

□ 2008年，基金会进行了中期评估，梳理已有进展和经验教训。

已有进展

经验总结

- 立法部门的支持者数量翻倍，其中许多支持者有较大影响力。
- 加州在3-4岁儿童的教育开支相比2003年增长了217百万美元。
- 2008年，通过了3部由基金会的资助伙伴参与的重要法案，都是撬动学前教育质量和效率的低成本解决方案。
- 基金会目标社区的学前教育项目质量在全州领先。
- 缺乏商业领域的支持者。
- 早期看护和教育群体也需要覆盖，以免从事婴幼儿工作的机构被排除在外。
- 目标社区的行动成果可以与全州的领导力结合。
- 学前教育入学率未有显著增加，需要自上而下的政策推动。
- 加州学前教育质量水平在全国落后。
- 学前教育领域的政府开支面临压缩。
- 对学前教育普及政策支持在减少，2008年访谈显示只有一半的受访者表示支持。

3.2 实时评估如何发挥作用：2007-2009年

- 基于中期评估对政策制定者态度的判断以及政府预算的趋势，HFRP从现实角度建议项目目标由“实现学前教育的全面普及”调整为“实现学前教育对最需要的儿童全面普及”，**聚焦于“家庭年收入48000美金以下却无法享受公立幼儿园”的儿童。**使项目目标更加现实和可操作。
- 理事会批准了这一重大调整。

3.3 实时评估如何发挥作用：2010-2013年

- 中期评估中提到，接下来2-3年政府在学前教育领域增加投入的可能性很小，因此基金会**开始着手零成本/低成本的政策提议**——过渡型幼儿园的推广是其中一个重要策略。
 - 过渡型幼儿园针对刚满4岁的儿童（即9月-12月出生的4岁儿童），以帮助儿童在社交、身体发育和早期读写能力等方面做好入学准备。
 - 过渡型幼儿园的政策优势在于，短期内不会产生任何额外的资金成本。
- 同时，基金会和合作伙伴继续在一线探索推动政策改革的机会。为了动员更多早期教育机构加入联合行动，基金会开始考虑更大范围的支持，包括从事0-5岁儿童工作和K-12领域的机构。

3.3 实时评估如何发挥作用：2010-2013年

- 为了将学前教育与K-12议题领域链接起来，基金会开始注意幼儿园前（PreK）到3年级阶段的教育项目（“Prek-3”）。为了对策略方向进行更快速的评估反馈评估团队采用“快速反应”方法。
 - 2010年初，HFRP利用3周的时间就PreK-3策略对目标领域（商业领域、K-12领域及早教领域）关键信息人进行了31场访谈。在访谈结束的10天后完成了评估报告。报告结果显示，商业圈喜欢原本的学前教育项目多于PreK-3项目；而K-12领域普遍对PreK-3更加接受。

3.3 实时评估如何发挥作用：2010-2013年

- 为了进一步取得K-12同行的信任，基金会决定对校区进行直接资助。为了帮助从来没有涉足校区工作的基金会快速做出利弊分析，HFRP花了1个月进行“快速反应”评估，采访了圈内已有类似行动的基金会并生成评估报告。报告给出了“需谨慎做决策”的建议，同时总结了同行指出的工作难点和经验教训。
- 以上两个项目策略最终团队都决定试行。“快速反应”评估结果并未影响团队决策“是否资助”，它的价值在于帮助项目团队对“如何资助”有更加全面理性的认识，从而使后期的行动更谨慎和有据可循。

3.4 关键项目策略与评估活动一览

基金会与关键外部动向

2003

- 基金会启动10年期的学前教育项目
第一阶段：聚焦倡导、传播和发展支持者
- 2003年进行57笔资助，共计800万美元
- 加州新州长上任

2004

- 2004年进行60笔资助，共计970万美元

2005

“加州82号议题” 动议提出

- 2005年进行53笔资助，共计920万美元

2006

“加州82号议题” 动议被投票否决

- 2006年进行43笔资助，共计990万美元

评估相关活动

- 基金会与评估团队HFRP探讨评估方法
- HFRP制定评估方案
- 建立项目逻辑框架（基金会与HFRP）
- 理事会批准评估方案（每年30万美元）
- 优化合作伙伴项目报告
- 首次采用“**关键领导者访谈**”
- 进行资助合作伙伴调查问卷和访谈
- 对于合作伙伴的问卷调查，基金会的反馈是“希望告诉我一些我不知道的信息”

3.4 关键项目策略与评估活动一览

基金会与关键外部动向

第二阶段：立法倡导，发展关键领域的支持者

2007

- 2007年进行47笔资助，共计830万美元

2008

- 2008年进行46笔资助，共计920万美元
- 中期评估；理事会批准后5年策略计划
- 项目目标受益人群由所有3-4岁儿童调整为低收入家庭儿童

2009

- 2009年进行39笔资助，共计810万美元

评估相关活动

- 开发“**政策制定者评分工具**”

- 尝试也放弃了**多种社区评估方法**，包括关键领导者访谈，本地政策制定者打分，案例学习
- 为中期项目评估进行的“圈内人”和合作伙伴访谈
- 第二次开展关键领导者访谈
- 简化合作伙伴项目报告

3.4 关键项目策略与评估活动一览

基金会与关键外部动向

评估相关活动

第三阶段：链接PreK与K-12，增加Pre-3和校区资助；

2010

- 2010年进行41笔资助，共计770万美元
- 开始直接资助校区

2011

政府通过过渡型幼儿园法案

2013

- 基金会策略计划完成执行

- 开发“**快速反应评估**”，并测试Pre-3资助策略
- 开发新方法支持者跟踪监测工具
- 采用快速反应评估测试校区资助的策略

总结回顾

- 实时评估并不特指哪一种方法，而是一种思路和工作方式。
- 实时评估中，评估团队不是旁观者，会深度参与其中，是项目团队的合伙人。评估团队的目标是帮助基金会共同实现项目目标。实时评估对评估团队的要求很高：需要具备议题的专业性，同时能够快速设计、实施评估并分析数据，毕竟时机就是一切。
- 即便获取了有价值的数据或信息，学习也不会自动发生。要想让评估发现能够真正贡献于策略调整，一方面，必须以与策略紧密相连的方式收集信息和呈现信息，使其内部联系一目了然；另一方面，需要设计内部学习和反思流程，使其内嵌于组织内部，成为组织的一部分。



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”。