

案例 | 重新想象监测、评估、学习 ——未来十年的变化和亮点案例



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年1月

本文目录

- Monitor Institute开展了为时一年的“重新想象衡量（Reimaging Measurement）”研究项目，由David and Lucile Packard基金会，James Irvine基金会，Robert Wood Johnson基金会，W.K. Kellogg基金会和Wallace基金会等共同支持。该研究旨在思考监测、评估与学习（Monitoring, Evaluation and Learning，简称MEL）在未来十年的变化和作用，追问我们需要坚持什么、放弃什么、以及创造什么新东西。
- 本文主要包括以下内容：
 - 哪些趋势正在影响监测、评估与学习（MEL）
 - 未来十年MEL的三大特征
 - 三大特征中的亮点实践和参考案例
- 编译有所删减，欢迎阅读原文 <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/monitor-institute/articles/re-imagining-measurement-strategic-learning-toolkit.html>

1. 哪些趋势正在影响监测、评估与学习(1/2)

社会趋势

技术趋势

- 种族/民族多样性增加，需要组织更具包容性以适应更多样的服务对象、员工及其他利益相关方。
- 千禧一代成为劳动市场的主力军，他们擅长技术和数据，对成功以及组织的形态都有自己新的理解和定义。
- 社会部门、私营部门、政府部门的边界逐渐模糊。创新模式如影响力投资、社会影响债券、社会企业和共益企业B-corp层出不穷，各领域人才相互流动，跨组织和跨部门的合作增多。

- 获取以及共享数据和信息都变得更为容易。然而信息的可得性也存在着不均衡，那些无法接触到互联网的群体会更加弱势。
- 技术使得基于数据的协作和共创成为可能。同时，人们逐渐意识到个人数据的安全正受威胁，开始关注隐私保护等问题。
- 信息可得性和数据加工技术的指数级增长，让我们可以提出和回答更有挑战性的新问题。然而，可靠且合乎伦理的数据加工和结果解读的能力并非处处都有。

1. 哪些趋势正在影响监测、评估与学习(2/2)

政治趋势

行为趋势

- 促进政府信息公开和可及的实践已在很多国家取得成功。社会组织既是推动者也是受益者。
 - 美国政府日渐强调基于证据的社会政策制定方法，并投入更多资金提升数据有效性。
 - 但对于跨领域的数据共享仍没有清晰的指导，很多非营利组织难以平衡隐私保护、对捐赠人负责以及平等无歧视之间的冲突。
 - 政府也发现，控制社会组织对数据的获取与控制其资金具有同等威力。
- 新技术和新方法的出现，使得公众更期望参与和发声。三大部门都在决策时更早、及更频繁地听取用户或服务对象的意见。
 - 随着全球互联程度加深，以及出现了越来越多无法由单一的企业、组织或政府部门来解决的系统性问题，各方的协作意识和生态系统意识都在提升。

2. 未来十年MEL的三大特征

以决策为中心

- 这一特征解释了“为何”要做监测、评估与学习。
- 从数据中产生洞见，并将其应用于决策，即如何更好地调整策略和分配资源。
- 过往通常是从理解评估需求、制定指标、选择衡量工具开始，而忽略了深挖决策者需要知道什么信息才能做出更明智的决策。

赋权最终服务对象

- 这一特征强调了“谁”来定义需要什么、以及什么是成功。
- 同时，这一特征还包括促进多元、平等和包容。让服务对象来定义什么是重要的和什么是有效的，这本身就是实现包容和平等的途径。

更大规模的有效学习

- 这一特征包括了知识分享和协同学习。
- 知识分享指单个项目、组织分享哪些做法有效/无效，这能避免重复劳动，提高资源使用效率，在已有基础上进行探索创新。
- 协同学习指跨项目、跨组织共同生产和使用数据。复杂的系统性问题需要我们具有议题领域的思维以及相互协作的基础设施。

2. MEL三大特征的关键点

以决策为中心	赋权最终服务对象	更大规模的有效学习
<ol style="list-style-type: none">1. 优先考虑实地决策需要哪些信息2. 学习是嵌入组织内部的、且持续不断的3. 投入资源以提升监测、评估和学习的能力4. 能够获得可用于决策的数据和方法	<ol style="list-style-type: none">1. 在监测、评估与学习中始终考虑到平等2. 服务对象的反馈是必不可少的3. 服务对象有权做出他们自己的选择4. 保障数据权益	<ol style="list-style-type: none">1. 公开且广泛地分享数据和知识2. 共同合作，弥补知识缺口3. 数据整合，实现更大影响4. 支持系统综述 (Evaluation synthesis)、 评估复制、以及荟萃分析 (meta-evaluation)

3.1 以决策为中心：优先考虑实地决策需要哪些信息

关键点1的亮点实践

参考案例

- 减轻被资助方的报告负担，避免分散其精力和资源
- 收集决策所需的一线数据，并基于此来建立报告系统
- 尽可能利用那些用户行为自然产生的数据
- 支持开发低成本的、能为一线员工所用的数据收集工具
- 整合各类数据采集工具，注重用户体验，以解决提供数据的动力和能力问题

- DentaQuest Foundation | 面对面方式结合线上方式，减轻被资助方的报告负担。
- Acumen | 用低成本的技术（例如移动终端）去采集用户及市场数据。
- Family Connects | 采用低成本的随机控制实验（RCT）去展示项目价值（使用医院账单记录，而不是额外采集新的数据，对母子医疗急症看护做影响力评估）。
- Root Solution | 运用行为科学的知识来消除对基于证据的决策的抵触。

3.2 以决策为中心：学习是嵌入组织内部的、且持续不断的

关键点2的亮点实践

参考案例

- 在组织和项目中嵌入假设严重、过程修正
- 聚焦于研究哪些做法有效或无效，而不是仅判断成败
- 聚焦于形成反馈闭环，通过学习改变行为
- 在组织中建立使用和应用数据的激励机制
- 创造安全的环境，对新想法及不同的意见保持开放
- 在组织内建立目标清晰、切实可行的学习流程
- 管理层重视学习的价值并践行

- Omidyar Network | 认识到证明因果关系的困难性，以及系统变化的非线性特征，致力于寻求直接的和领域层面的证据。
- Fourth Quadrant Partners | 开发了 Emergent Learning 工具包，帮助团队让思维可视化并加速行动。
- Performance Imperative | 提出了“高绩效社会组织”的定义和基石，其中就包括重视学习、建立了内部监测体系并开展了外部评估。其组织自评工具 (PIOSA) 呈现了具体实践案例。

3.3 以决策为中心：投入资源以提升监测、评估和学习的能力

关键点3的亮点实践

参考案例

- 确保被资助方有足够的资源去回应资助方对数据的需求
- 推动更广泛和深入的能力建设，让数据应用融入机构文化和各个环节的工作实践中
- 提供资源，帮助被资助方建立评估思维，更好地使用数据
- 推动组织间的朋辈学习
- 创造更多、更深入的资助双方交流哪些做法有效/无效的机会

- Building Evaluation Capacity | 为期18个月的培训项目，非营利组织的负责人和员工提供评估思维和评估能力的培训。
- Measure4Change | 为华盛顿本地的评估人员建立朋辈学习社群，提供资金、技术支持和知识简报。
- EMCF的PropelNext | 提供教练和顾问服务，小组学习课程，朋辈交流网络以及非限定性资助，帮助被资助方提升收集、分析和使用数据的能力。
- Harvard's Strategic Data Project | 联合各方提供高质量的研究和数据分析方法去支持战略管理和政策决策，同时培训和派出驻场的数据工作者（data fellow）提供支持。

3.4 以决策为中心：能够获得可用于决策的数据和方法

关键点4的亮点实践

- 投资于数据收集和分析的基础设施
- 在数据供应链中对优质数据的产生进行激励
- 支持为“非专业”用户开发工具
- 在组织中使用兼容的工具，使得数据可以及时、持续的分享或以不同方式解析

参考案例

- Polaris | 投资于大规模的数据收集与分析，以更有效地了解 and 预防人口贩卖。
- Algorhythm | 分析了聚焦于青年发展的27个组织、80个项目及3000多名青年，以了解成功实践及其成功要素。
- Mathematica Policy Research | 开发了一套软件RCT-YES，能够帮助“非专业”用户快速和便捷地了解项目影响力。
- Rare | 培训当地的合作伙伴建立基线，追踪服务对象在知识、态度和行为方面的变化。由于基本方法类似，例如在防止砍伐和防止垃圾倾倒方面，因此收集的数据可以在不同的项目和国家之间进行对比。

4.1 赋权服务对象：在监测、评估与学习中始终考虑到平等

关键点1的亮点实践

参考案例

- 通过人口统计数据，识别不平等现象
- 充分考虑干预、监测、评估与学习中在平等方面带来的有意的/无意的后果
- 收集同一干预对不同群体的影响数据，分析群体间差异
- 在收集和分析数据时使用基于优势的框架，关注服务对象的社会及文化资源
- 从事监测评估工作的员工和合作团队更具多样性和包容性
- 培养监测评估人员在多元、平等和包容方面的能力

- Robert Wood Johnson Foundation | 将平等明确列为其项目目标，并在评估中纳入了平等相关的指标。
- Equity Tool | 帮助项目人员快速而简单地评估他们是否正服务于那些中低收入国家的贫困群体。
- Racial Equity Roundtable | 30多家各领域组织的联盟，建立了16项涉及教育与就业、司法公正与安全、生活与居住质量、收入四个领域的指标，并计划持续追踪变化。

4.2 赋权服务对象：服务对象的反馈是必不可少的

关键点2的亮点实践

参考案例

- 建立一套持续的服务对象反馈流程
 - 让服务对象参与到反馈流程的设计和实践中
 - 将服务对象的反馈融入到决策过程中
 - 提升员工开发和使用收集服务对象反馈的工具和技术的能力
- Fund for Shared Insight | 发起Listen for Good项目，推动46个不同领域的非营利组织使用一个标准化的问卷去收集服务对象反馈（基于Net Promoter System methodology）。
 - DevelopmentCheck | 让公民对发展项目的透明度、包容性和有效性提供实时反馈。
 - GlobalGiving | 对收集服务对象反馈的非营利组织有更高的积分和评级，促进他们获得更多的捐赠额。
 - Feedback Commons | 提供工具和资源，帮助非营利组织将反馈链闭环于服务对象，并简化设计、收集、分析和结果报告的工作流程。

4.3 赋权服务对象：服务对象有权做出他们自己的选择

关键点3的亮点实践

- 让社区有能力收集、分析和使用他们自己的数据
- 让服务对象判断什么是最为相关的和最需要的
- 让服务对象指导项目的发展和变化
- 让服务对象一同设计干预措施

参考案例

- Family Independence Initiative | 建立了网上数据平台帮助低收入家庭设立其经济收入目标，共享其他也面临着同样挑战的家庭的解决方案，看到自身进步，同时为服务对象的进步提供的经济激励。
- The Northside Achievement Zone | 建立家长咨询委员会，同时为家长提供两个理事席位，使家长的意见直接传递到组织管理层中。
- Patient-Centered Outcome Research Institute | 让患者参与到研究的各个环节（选题、设计、研究、分享结果），以帮助患者和护理人员做出更明智的健康决策。

4.4 赋权服务对象：保障数据权益

关键点4的亮点实践

- 在收集数据时获得服务对象的同意，并向服务对象说明数据的用途
- 让服务对象可以获得或删除他们的数据
- 保护服务对象数据的隐私性
- 保护敏感信息
- 如果不需要了，就删除服务对象的数据
- 以一种平等、公正以及基于其最大利益的方式来收集和使用个人信息

参考案例

- The Digital Civil Society Lab | 为社会组织开发了一系列信息管理的工具，包括电子化政策模板，电子数据清单和参与原则。
- OpenPaths | 让用户可以追踪和记录他们自身的地理数据，如果愿意可以选择分享给研究者。
- International Rescue Committee | 为叙利亚难民提供支持，同时对为难民提供服务的组织给予反馈。它会审查服务对象的反馈，并将匿名的反馈批量发给服务提供者。报告仅供服务提供方优化项目，不用于公众评估项目质量。公众可以看到服务提供者对反馈的回应。

5.1 更大规模的有效学习：公开且广泛地分享数据和知识

关键点1的亮点实践

参考案例

- 建立一套公开的知识分享政策，分享你们组织资助或生产的知识
 - 分享对被资助方和服务对象的调研结果
 - 分享评估结果
 - 采取开放的许可政策，让别人可以复制、扩散和修改材料，以促进学习或催生更多研究和知识生产
 - 促进被资助方使用开放的知识库，以获得更广泛的知识产品
 - 对你们组织网站上的信息采用公开的标准，使其更容易被搜索和获取到
- Foundation Center's IssueLab | 一个开放的知识库，内含2万多一份社会领域的知识产品（如案例研究，评估报告和白皮书等）。
 - Crisis Text Line | 将其向青少年提供咨询帮助的短信数据详尽地、匿名地提供给其核准的研究者。数据的规模和多样性使研究者可以研究青少年个人危机的发展趋势和相关的服务及政策。
 - AllTrials | 让研究者预先对其研究进行登记，承诺完全公开其研究方法和结果，旨在降低组织仅发表积极结果的可能性。

5.2 更大规模的有效学习：共同合作，弥补知识缺口

关键点2的亮点实践

参考案例

- 与同领域的其他组织一起扫描证据缺乏的空白点，进而制定研究和学习优先项
 - 为本领域的利益相关方确定关键问题，促进知识生产
 - 建立学习社区，促进持续的协同学习
- Vancouver Foundation's Fostering Change initiative | 为多年合作的被资助方建立了学习社区，并与他们共同制定符合当前需要的学习计划。每六周碰面一次，由一家被资助方承办项目实地探访和朋辈学习。
 - Conrad N. Hilton Foundation | 以自己的六大战略领域为单位，邀请一名外部顾问组织和支持该领域下的几十家被资助方为了同一个目标而进行共同评估和学习。
 - 3ie | 开发了“evidence gap maps”，形象地呈现了教育、卫生、健康、青少年发展等多个领域及其子领域中已有哪些研究，这些研究的质量如何，哪些议题仍然缺乏证据，以便研究者、资助方和社会组织进行更好的资源配置。

5.3 更大规模的有效学习：数据整合，实现更大影响

关键点3的亮点实践

参考案例

- 同一领域的组织建立共同的衡量指标
- 建立一套公开的知识分享政策，分享你们组织资助或生产的知识
- 在你工作的议题领域，推动开放的数据原则、标准和实践
- 促进跨组织和跨领域的数据共享
- 在你工作的议题领域，支持整合型数据系统，将政府的管理信息融合进来

- Grounded Solution's Homekeeper program | 提供了跨部门的、标准化的数据追踪、效果衡量的系统，超过70家组织付费使用。这些数据反映了整个领域对需求的回应程度，同时也提供了同行横向比较的机会。
- Connecticut Data Collaborative | 将多部门、不同来源的数据整合起来，向当地居民、非营利组织、政策制定者和基金会开放，用户既可以获得经过加工的数据，也可以下载原始数据进行独立分析。
- Humanitarian Data Exchange | 目标是将收集到的关于人道主义救援的数据整合起来，使其易于查找和分析，超过200家组织分享了4400个数据库。

5.4 更大规模的有效学习：支持系统综述、评估复制和荟萃分析

关键点4的亮点实践

参考案例

- 在你工作的领域支持系统综述（systematic reviews）和荟萃分析（meta-analyses）
 - 促进系统综述和荟萃分析的使用和传播
 - 支持为系统综述和荟萃分析建立知识库和平台
- 3ie | 鼓励对有影响的、创新的和有争议的干预评估进行复制，支持使用已有数据去复制或检验已发表的结果。研究可能证实原有发现，也可能提供其他的洞见，从而指引另外的路径。
 - Paw-MacArthur Results First Initiative | 建立了“Results First Clearinghouse Database”，对不同干预的有效性进行系统性回顾从而识别有效措施。
 - Foundation Center’s IssueLab | 与一家基金会合作，对发展中国家小规模渔业进行系统综述，从150份报告中识别出影响项目成功的20个关键因素。



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”。