

案例 | Lumina基金会 2009-2012战略规划



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年7月

本文目录

- ❑ Lumina基金会成立于2000年，是美国最大的聚焦于高等教育的私人基金会，其目标是帮助人们成为博识的公民，并在全球经济中获得成功。基金会资产近10亿美元，有55位员工。2016年进行87项资助，资助额达4500万美元。
- ❑ 基金会于2009年提出2025目标，并以四年为一个战略周期进行规划。本文是第一期战略规划（2009-2012），主要包括以下内容：
 - 1. 问题分析与长期目标
 - 2. 三个关键成效目标
 - 1) 为上大学做好准备；2) 获得机会，完成学业；3) 提高生产力
 - 3. 三种主要工作策略
 - 1) 有效的实践案例；2) 参与制定公共政策；3) 建立公众意愿
- ❑ 摘译有删减，通过链接可以下载报告全文
[https://www.luminafoundation.org/files/wp-content/uploads/2011/02/Lumina Strategic Plan.pdf](https://www.luminafoundation.org/files/wp-content/uploads/2011/02/Lumina_Strategic_Plan.pdf)

1. 问题分析与长期目标

- 知识经济时代要求美国人具有全球竞争环境所要求的技能。几十年来，美国的经济制造了大量不需要高级技能也能维持中产阶级生活水平的岗位。而因为全球化的竞争环境，这些岗位正迅速消失。高等教育是美国人在知识经济时代获得成功的先决条件。
- 除了经济发展的需求，高等教育同样也能对社会产生正面积积极影响，例如提升公民参与，下一代教育水准提升，降低犯罪率、贫困率和健康成本等。
- 成年学生、家中第一代大学生、低收入家庭学生、有色人种学生的高等教育获得率明显低于其他群体。这种差距持续了几十年，而且目前还在扩大。鉴于美国的人口趋势，这种差距已经给我们敲响了警钟。
- Lumina的目标：**到2025年，获得有质量的高等教育或有含金量的技能证书的美国人从39%增长至60%。**

2. 三个关键成效目标

长期目标

到2025年，获得有质量的高等教育或有含金量的技能证书的美国人从39%增长至60%。

为上大学做好准备

学生需要在学业水平、经济条件、社交能力等各方面为高中后的学业做好准备。

获得机会，完成学业

高等教育完成率得到显著提升。

提高生产力

高等教育生产力得到提升，使更多人受益。

2.1 关键成效目标：为上大学做好准备

学生需要在学业水平、经济条件、社交能力等各方面为高中后的学业做好准备

阶段目标

- 国家职能机构能够制定透明的高等教育入学标准，并且与幼儿园至高中阶段教育、成人教育和高等教育体系达成共识。
- 支持学生通过州立或者社区高等教育外展体系来获得高等教育。
- 联邦、各州和职能机构通过政策和监督，确保没有学生因为费用问题而无法获得教育机会。

主要策略

- 促进K-12教育体系和高等教育体系的协作。
- 扩大国家层面的高等教育渠道。
- 支持拓展那些可持续的高质量的学生服务项目和倡导网络。
- 支持旨在帮助低收入家庭学生的政策倡导和服务项目。
- 支持旨在帮助低收入家庭学生的创新型研究项目，包括州际和联邦税收相关或资产相关的项目。

2.2 关键成效目标：获得机会，完成学业

高等教育完成率得到显著提升

阶段目标

- 使用被证明有效的方式来促进学生完成学业。
- 使用优质数据帮助学生提升学业表现，同时帮助各层面进行决策和政策制定。
- 学生学习成效能够被清晰地界定和衡量，并且与劳动力市场需求对口。

主要策略

- 支持高等教育的重新设计、重塑形象及整体优化。
- 支持能够有效增加弱势群体高等教育完成率的措施。
- 执行更有效的转换和衔接系统，让学生能够更好的完成学业。
- 倡导优质数据在高等教育领域的应用，通过国家系统数据库追踪学生就业情况，以及通过数据来促进高等教育与劳动力市场需求相匹配。
- 界定和测量学生的学习成果，并使之与劳动力市场的需求对口。

2.3 关键成效目标：提高生产力

高等教育生产力得到提升，使更多人受益

阶段目标

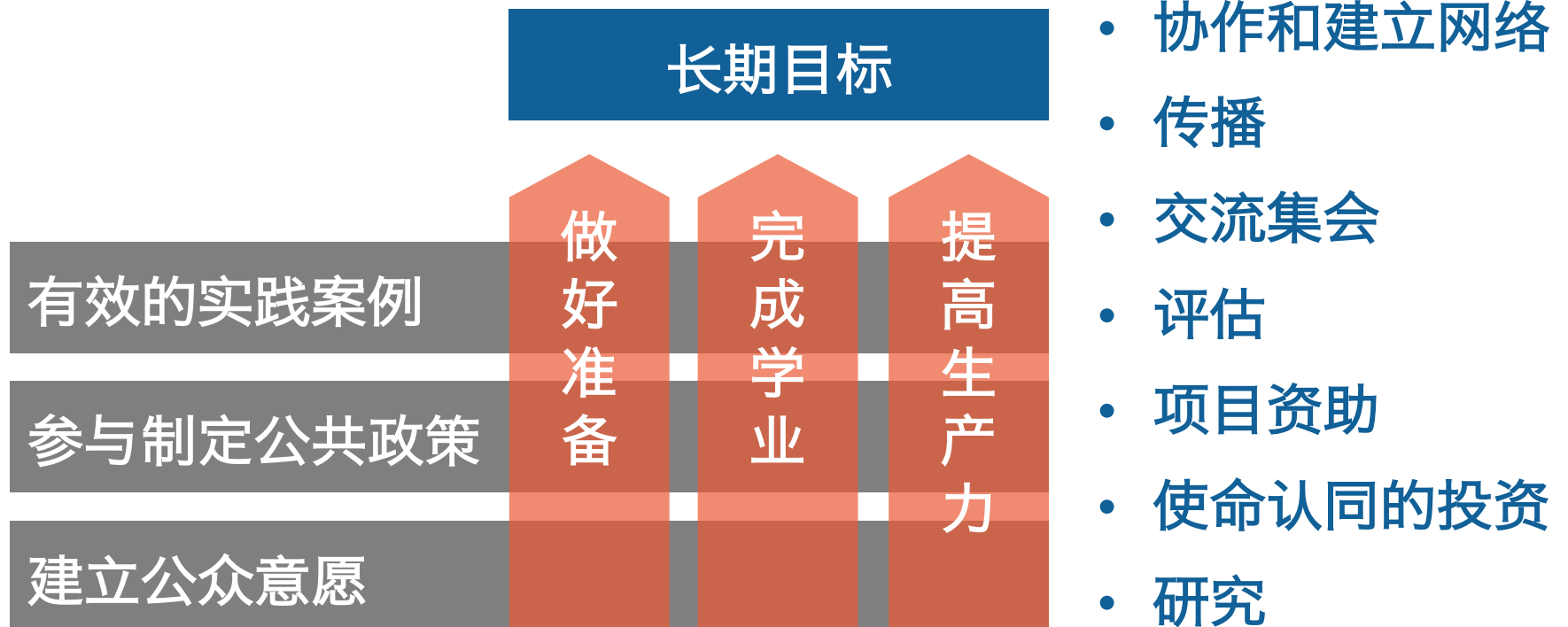
- 帮助州立高等教育系统和教育机构增加产能来满足日趋增长的需求。
- 开发其他可替代方案来满足需求。

主要策略

- 试验新的办法来界定、衡量和增加高等教育体系的运作效率和生产能力。
- 与州立高等教育系统和教育机构分享试验成果，使有效方法得到更快推广。
- 支持探索或扩展其他结合新科技的、基于能力发展的、或其他创新的可替代方案。

3. 三种主要工作策略

- Lumina将自己定位于在这场变革中充当催化剂的角色，计划采用以下三种策略实现目标，而这些策略的有效执行有赖于基金会在右列工具方面的长期积累。



3.1 有效的实践案例

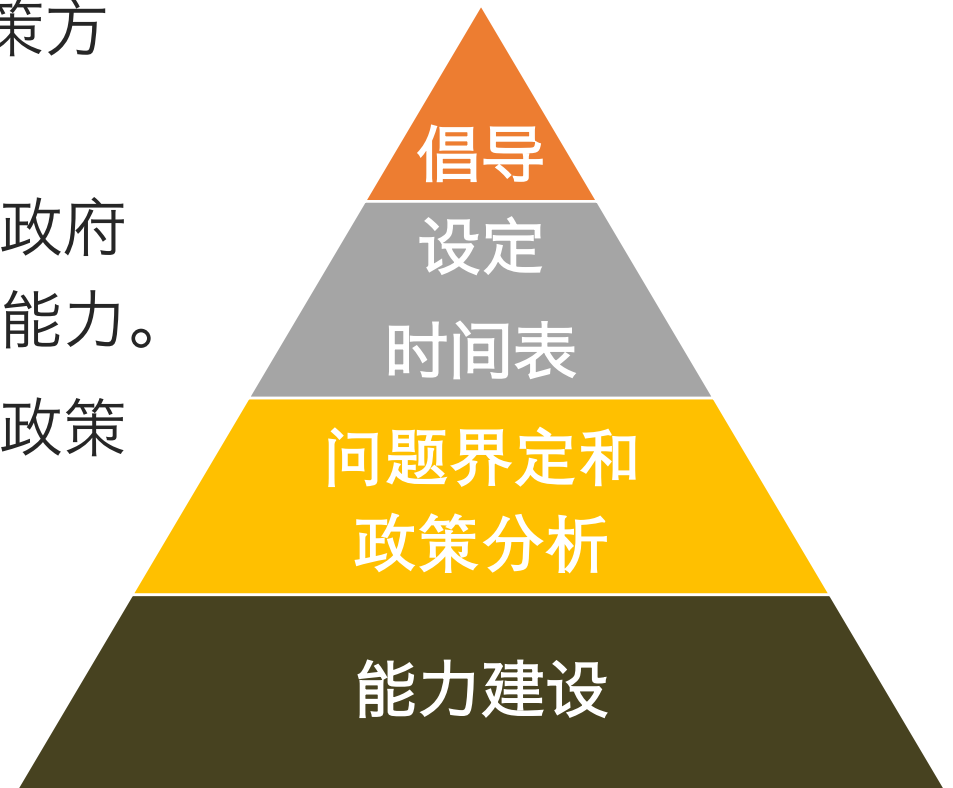
- ❑ 为了实现目标，Lumina在资助项目的初始就要考虑，这些项目是否有规模化的潜力，是否能够可持续。
- ❑ 资助项目，验证效果，这些工作会帮助参与制定公共政策和建立公众意愿。

3.2 参与制定公共政策

□ Lumina认为只有通过政策，才能实现如此大规模的变革。

□ 基金会在有效参与制定公共政策方面有四类措施：

- 帮助那些在高等教育领域给政府提供信息和建议的组织提升能力。
- 识别需要解决的问题，进行政策分析，帮助各方达成一致。
- 设定行动推进的时间表。
- 进行政策倡导。



3.2 参与制定公共政策

□ 为了有效地实施这一策略，Lumina会采取以下步骤：

- 每年定期发布Lumina政策推动日程，详细说明基金会当年在州政府和联邦层面优先的政策目标。
- 更加正式地参与各层面的政策讨论，包括与教育部、白宫、议会以及聚焦于高等教育和经济问题的政策分析和倡导机构。
- 增强机构促使政策决策者参与的能力。
- 注意将Lumina的政策工作与机构的其他项目，核心合作伙伴和其他基金会的工作相结合。

3.3 建立公众意愿

- ❑ 为了实现目标，Lumina需要使公众对该议题持支持态度，并且感到亟待行动（这也是意愿区别于意识所在）。
- ❑ 基金会建立公众意愿基于以下四个步骤：
 - 建立问题框架。
 - 识别利益相关方和影响者。
 - 识别需要改变的态度和行为，按照公共意愿建立模型执行策略（详见右图）。
 - 制定计划、寻找同盟，调配资源，实施行动。



3.3 建立公众意愿

- 为了有效地实施这一策略，Lumina会采取以下步骤：
 - 与合作伙伴一起，针对与态度和行为改变有关的热点议题制定具体行动计划。
 - 支持有效的实践案例在高等教育领域内的推广和执行。
 - 将建立公众意愿的工作与参与制定公共政策相协调起来。
 - 创造与目标受众对话的机会。
 - 运用建立公众意愿的最佳实践来产生改变（包括大众传媒、电子沟通媒介、出版、公开演讲和集会及其他）。



中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，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”。

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。