

案例 | 帕卡德基金会“暑期学习项目”方向的资助策略



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年7月

本文目录

- 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基金会。其“儿童、家庭、社区”方向一直关注课外教育领域，并于2009年发起暑期项目资助。这一资助计划的特点是：1) 从一开始就设定了七年的期限；2) 采用“搭脚手架”（scaffolding）的策略，帮助一个领域具有可持续发展的能力。
- 本文主要内容包括：
 1. 问题分析
 2. “搭脚手架”策略
 3. “有限期限”策略
 4. 项目成效
- 参考资料：
 - https://www.packard.org/wp-content/uploads/2017/05/Packard_SummerLearningReport_WEB_2017-03-23.pdf
 - <https://www.packard.org/wp-content/uploads/2017/06/Packard-Expanded-Learning-Evaluation-Report.pdf>

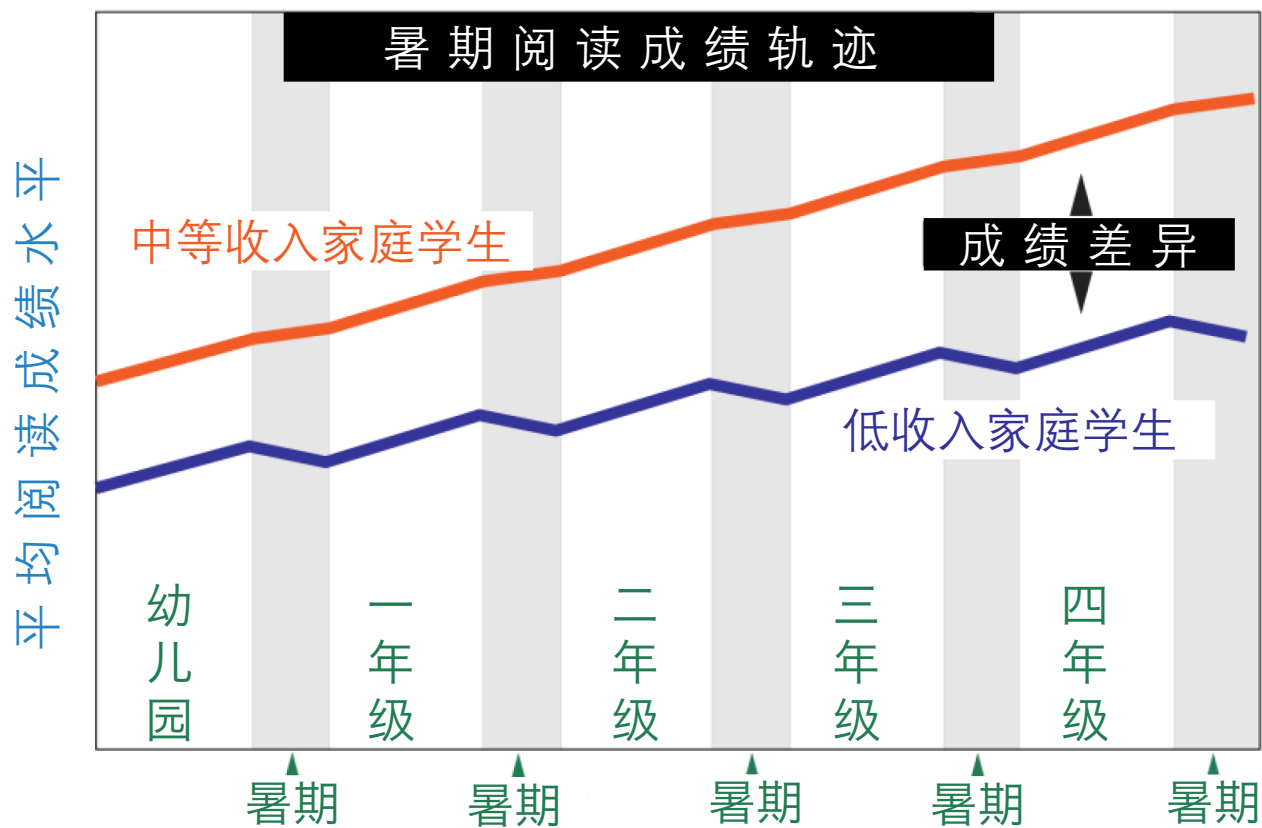
1. 问题分析(1/3)

- 帕卡德基金会“儿童、家庭、社区”方向的目标是确保所有儿童都有机会充分发挥潜能，其资助策略聚焦在儿童健康成长必须满足的两个基本而又相互关联的需求：健康和教育。对于那些弱势儿童，课内和课外的学习机会同样至关重要，使得他们不会落后于人。
- 2007年，通过选民投票批准为加州位于低收入社区的6500所小学和中学的课外教育项目提供更多资助。这其中很多项目需要得到支持，以从初创阶段发展至更成熟、更可持续的状态。2007年至2010年，帕卡德基金会课后教育（out of school）资助方向的重点是通过撬动公共资金来扩张加州的课后教育项目。
- 2009年，鉴于越来越多的证据显示暑期学习落后的严重影响，基金会调整了策略，同时将暑期项目也纳入这个方向。

1. 问题分析(2/3)

- 研究发现，低收入家庭的儿童上到五年级时，其能力水平（阅读、数学和其他知识）比同龄人低三个成绩等级。一个主要原因在于其暑期学习机会的缺失，而这种暑期学习机会的不平等会持续加大学业成就的差异。全国暑期学习协会（National Summer Learning Association）称，九年级学生的成绩差异，三分之二可归因于他们在初等教育阶段暑期学习机会的不均衡。

- 身体健康也会被暑期影响，大多数儿童的体重会在暑期增加，而有色人种的儿童体重增加得更多。



1. 问题分析(3/3)

课外教育和暑期项目领域存在的问题包括：

- ❑ 课外教育、暑期项目与日常教学系统，彼此不一致
- ❑ 支持课外教育和暑期项目的资源不足够，也不灵活
- ❑ 对暑期项目在帮助学生取得学业成就方面的作用不够了解
- ❑ 课外教育项目的负责人对暑期项目的重视程度有限
- ❑ 教育系统对优质的暑期项目需求不足
- ❑ 缺乏支持以确保暑期项目的质量
- ❑ 在课外教育人才的招聘和培养上有巨大缺口，难以满足加州日益增长的需求

2. 搭脚手架策略：三个相互关联的支柱

目标：确保加州教育领域的领导者接受高质量的课外教育和暑期学习对于儿童的全面发展（学业成就、社会情感能力）是至关重要的。

优质实践 Quality Practice

- 开发可持续的、优质的暑期学习项目示范
- 着重支持阅读能力和健康两方面的质量指标的提升

领域建设 Systems Building

- 通过技术支持者系统为课外教育和暑期学习项目搭建一个强劲的平台
- 对技术支持者进行“培训培训师”，以提升课外教育和暑期项目的质量
- 在课外教育人才培养中纳入暑期学习项目专业发展

政策参与 Policy & Engagement

- 促进州政府和联邦政府更灵活地为课外教育和暑期项目提供资金
- 与公益领域、商业部门、当地政府和其他利益相关方合作，有效支持暑期学习项目
- 刺激对暑期项目的需求
- 培养新的支持者

2. 搭脚手架策略：短期和长期目标

	优质实践 Quality Practice	领域建设 Systems Building	政策参与 Policy & Engagement
短期目标	<ul style="list-style-type: none"> 州层面和地方合作伙伴倡导可持续的优质暑期项目 暑期项目与学区的日常教学计划和课外教育项目的整合性增强 领域内理解优质暑期项目的定义，并形成共识 	<ul style="list-style-type: none"> 课外教育技术支持系统和暑期项目技术支持系统的整合性增强 K-12增加了对暑期项目的需求 	<ul style="list-style-type: none"> 持续获得现有的课外教育和暑期项目的资金支持 加州教育系统涉及的利益相关方理解并重视缺乏暑期学习机会所带来的危害 加州教育部门、州政府和地方政府、K-12学校、企业等为优质暑期项目提供支持
长期目标	<ul style="list-style-type: none"> 实施质量标准的、得到政府资金支持的暑期项目的数量增加 采用课外教育和暑期学习相整合的方式的学区的数量增加 	<ul style="list-style-type: none"> 课外教育和暑期学习融入加州教育部门的整体工作 K-12对课内、课外、暑期学习之间联系的理解提升 	<ul style="list-style-type: none"> 课外教育和暑期项目的资源增加 改进州和联邦政策以产生灵活资金 领导者更加认可课外教育和暑期项目的好处 在加州教育部门、立法机构、K-12学校、商业领域的支持者增多

2.1 优质实践(1/2)

- 在加州选择了十个目标社区进行暑期学习项目的资助，以展示暑期学习项目的成效。同时支持开发和应用暑期学习项目的质量标准。每个社区都与技术支持机构合作，帮助他们评估和提升项目质量。
- 基金会营造了一个相互学习的氛围，帮助被资助伙伴彼此了解项目中有效的环节以及如何改良无效的环节。每两年基金会就会将暑期项目的负责人、一线员工和相应的技术支持人员召集在一起，进行分享和反思，并为下一年做计划。
- 同时，基金会也会组织展示会议或实地参观，让地区教育主管、学校理事会成员和管理人员从中相互学习。

2.1 优质实践(2/2)

- 基金会与全国暑期学习协会合作，开发了暑期项目全面评估工具（Comprehensive Assessment of Summer Programs, CASP）。尽管CASP有助于项目明确其目标，但被资助伙伴认为这个工具太繁复、不便使用。于是，基金会支持全国暑期学习协会与另一家技术支持机构合作，开发删减版工具。新版中保留了很多质量指标，但以一种更简化的流程去操作。

优质暑期项目的六个要素：

- ① 能够扩展视野
- ② 包括各种丰富的活动
- ③ 帮助儿童增长能力
- ④ 促进合作式学习
- ⑤ 促进健康的生活习惯
- ⑥ 至少持续一个月

2.2 领域建设

- 这一策略是建立一个覆盖全州范围的技术支持者（technical assistance provider）网络，以便为暑期学习项目开发质量标准，以及帮助服务提供者评估和改进自身的项目质量。
- 基金会支持ASAP connect运营这个网络。除了帮助技术支持者在网络中提供例如教练、培训或辅导等服务， ASAP connect还帮助这些技术支持者提升对于暑期学习重要性的了解、了解什么会有助于形成优质的暑期学习体验以及资助方式，以让他们不仅是特定领域的专家，也成为暑期学习的倡导者。

2.3 政策参与

- 基金会意识到州一级政策的改变是暑期学习项目持续发展的关键，因此大量投入于沟通及倡导工作，以建立从学校到加州教育部门各个层级的拥护者。
- 基金会发起“暑期至关重要”（Summer Matters）的倡导活动，建立了一系列沟通传播的基础设施——网站、全州通讯简报等，成为汇集了研究成果、工具、成功案例等各类信息的资源中心，一方面帮助相关人员了解暑期学习的重要性，另一方面也有越来越多的倡导者使用它来分享信息、扩大支持。
- 此外，基金会工作人员和核心的被资助伙伴也与加州教育部门的管理者保持密切联系，以协助为相关决策提供信息，包括参与制定加州教育部课外教育处的2014-2016年战略计划，其中包含了支持暑期学习项目的措施。

3. 有限期限策略(1/2)

- 一开始基金会就和被资助方及合作伙伴明确，他们将于2016年结束资助。一方面是希望稳固基金会在课外教育领域资助已经带来的影响，另一方面是判断如果改变能够发生，应该会很快出现。
- 通过限定资助期，基金会营造出一种急迫的氛围来推动“马上行动”。这也迫使基金会采取合力打造成果的策略，否则很容易陷于提供持续的支持而没有真的带来改变。
- 在资助工作开展到第三年时已能见到成效，很多合作伙伴的员工开始接受优质的概念，也知道如何去打造优质项目。但基金会并不认为这说明项目应该缩短为三年。因为长期的系统性变革需要更长的时间，还需要改变那些不在项目中的机构和地区。
- 至2016年时，基金会明确知道，即使没有他们，已建立的暑期学习网络仍会持续运作，而加州已经呈现出一种将长期投入暑期学习的态势。

3. 有限期限策略(2/2)

基金会设置了六项策略，以最大程度降低结束资助可能带来的负面影响：

- 从一开始就为退出做了准备，将合作伙伴应对过渡时期的能力建设需求（和成本）考虑在内。
- 意识到伙伴们之后还将继续合作，因此采用加强他们之间的联系和创建网络的方式来培养他们的能力。同时还提供最多两年的“过渡资助”以帮助被资助伙伴提升专项能力（如筹资或传播）。
- 从一开始就公开预期的时间表，并建立对资助结束的统一认知，这能避免被资助方出现惊诧反应，也有助于巩固关系。
- 2017年基金会举办了相关活动，与其他资助者分享暑期学习议题的资助成果和学习到的经验。
- 在退出时，基金会资助合作伙伴及州内此领域的其他机构进行研究，以便为该领域未来的工作进行规划。
- 2016年末，基金会举办了一个特别的聚会，庆祝合作所取得的成果，并对所有伙伴表示感谢。这表示着资助的结束，也是伙伴们继续推进工作的新开始。

4. 项目成效(1/2)

1. 更多课外教育和暑期项目理解和使用质量标准

- 项目实施者支持建立领域层面的质量标准，以及自身项目层面的质量标准
- 加州教育部门于2014年发布质量标准，基金会资助的暑期项目质量标准在其中发挥了很大作用
- 更多的项目实施者执行加州教育部门的质量标准

2. 暑期项目技术支持系统与课外教育技术支持系统更好地整合

- 加州教育部门及其全州的技术支持者已经将暑期学习项目纳入工作范围
- 基金会的资助加强了加州的技术支持的生态系统，提升了项目实施者使用技术支持的体验
- 相较于几年前，更多的项目开始使用技术支持服务
- 更多的技术支持者在为暑期项目提供培训或教练服务

3. 课内教育、课外教育、暑期学习更好地整合

- 更多课外教育项目实施者与学校合作开发和执行项目
- 更多的课外教育和暑期项目开始联合规划和招聘人员

4. 项目成效(2/2)

4. 课外教育和暑期项目获得更多资源

- 政府资金和慈善资助没有增加，自2011年以来，课外教育和暑期项目的资金来源基本没有变化
- 虽然没有资金上的变化，但帮助实现了一些有利于暑期项目发展、以及与课内外教育相结合的政策改变
- 项目质量的提升有助于获得可持续的支持

5. 在教育部门、州和地方政府、以及其他利益相关群体中出现更多暑期项目的支持者

- 160名地区主管和行政人员签署了公开声明，坚定地支持暑期学习项目
- 更多的教育者（从老师到地区主管）通过与暑期项目机构合作看到其价值

6. K-12学校更认可暑期学习的价值

- 大多数K-12教育者仍然认为课外教育对于学生来说重要性一般
- 更多K-12教育者了解到暑期学习机会不均衡所带来的负面影响，并将暑期学习项目视为关键的解决方案



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。