

案例：印度以运动促发展领域扫描



资助者圆桌论坛 (CDR)

2021年4月

研究背景

- ❑ 多年前，印度在教育、健康、性别平等、就业、残障等领域持续面临着基本发展挑战，运动为促进这些发展提供了可能。研究表明，明确旨在满足特定人群需求的运动项目有可能提高入学率和学习成绩、预防疾病、促进性别平等、培养促进就业和经济发展的技能以及促进残障人士的社会融合。Dasra认为运动本身不是目的，重要的是“以运动促发展” (Sports for Development)，即有目的地借助运动、体育活动或玩耍来达到具体的发展目标。
- ❑ 以运动促发展并不容易，在当代印度，运动未被视为公民全面发展的必要条件，而是一种奢侈品/休闲品，运动基础设施和文化的投资明显不足。为促进各部门对运动的重要性的共同认知，推动领域进步，2012年Dasra对印度以运动促发展领域进行扫描。本文为节选编译，更多信息请参见原报告

<https://www.dasra.org/assets/uploads/resources/Power%20of%20Play%20-%20Sport%20for%20Development%20in%20India.pdf>

关于Dasra基金会：Dasra基金会成立于1999年，其使命是通过促进合作伙伴（企业、基金会、家族、非营利组织、社会企业、政府和媒体等）之间的联合，推动社会变革，进而改善8亿贫困印度人民的生活。更多详情可参考官网 www.dasra.org

本文目录

本文核心内容包括：

1. 运动与发展的关系
 - 1.1 运动与教育
 - 1.2 运动与健康
 - 1.3 运动与性别平等
 - 1.4 运动与就业能力
 - 1.5 运动与残障
2. 以运动促发展的四大基石
3. 非营利组织如何以运动促发展
4. 领域发展建议

附录：非营利组织行动案例扫描

本文中“运动”（sport）包括有助于身体健康、心理健康和社会互动的所有形式的体育活动，如玩耍、有组织的或竞争性的运动、本土运动（如印度瑜伽）或游戏。

印度关注运动的非营利组织大致分两类：

- “以运动促发展”：这些组织认为设计良好的包容性运动项目有可能解决教育、健康、性别平等、就业能力、残障等领域的相关问题，他们会吸引不同群体的参与，而非只关注某一部分儿童或青少年。这些组织属于本报告的研究范围。
- “以运动促卓越”：虽然他们同样会关注边缘群体，但主要寻找有才华的儿童和青年，培养其成为专业运动员，这些组织未纳入本研究。

1 运动与发展的关系

	0-6岁	7-12岁	13-18岁	19-25岁
相关议题	教育、健康	教育、就业能力	残障、性别平等、健康	健康、就业能力
运动的作用	非竞争性的自由玩耍能够提升精细运动和粗大运动能力、自我调节能力和专注力，进而有助于提升学术能力和基本社会技能。	- 在校内加设运动时段能够增加上学率； - 拼图和积木促进儿童对因果、归类等概念的理解，进而提升数学和科学技能； - 结构化的游戏通过其规则教授儿童何为纪律。	在有组织的团队运动中： - 教练和同伴领导者是正向榜样； - 提供可以讨论性或暴力等敏感话题的安全环境； - 通过运动增强自尊，帮助女孩更好地争取权利、帮助残障人士更加独立、减少男孩的暴力行为。	- 有组织的团队运动促进社会技能发展，如团队协作、领导力、沟通协调、决策、负责任的能力等，增加青少年获得并持续就业的可能； - 规律的体育活动减少了罹患非传染性疾病的可能，如哮喘、贫血、糖尿病、心血管疾病、癌症等。

1.1 运动与教育 (1/3)

贫穷与教育之间的关系已被广泛接受，教育可以通过多种方式减少贫穷，为穷人带来了社会福利，如改善儿童健康、为妇女带来更多就业机会。过去几年，印度在普及初等教育方面取得了快速进展，然而仍面临低入学率、学习成绩差等一系列问题。

1.1.1 相关问题/现状

- ❑ 上学率低：在印度，4%的儿童从未开始上学，51%的儿童没有完成小学教育，将近90%的儿童(约1.72亿人)未能念完中学。
- ❑ 学校缺乏吸引力：专家认为“儿童辍学的首要原因是学校没有吸引力”，包括设施没有吸引力、教学方法不当、教师能力欠缺等，而研究表明校内运动是儿童上学的内在促进因子。
- ❑ 学习成绩差：印度大多数地区儿童的学习能力大幅下降。2008年，不到50%的三年级儿童能够阅读一篇一年级的课文，到2012年，只有大约20%的人能够做到这一点。

1.1 运动与教育 (2/3)

1.1.2 运动能够扮演的角色/发挥的作用

在教育中，运动有以下几种形式：

- ❑ 结构化练习和小组游戏。(体育课)
- ❑ 获得游戏材料如拼图或积木，课堂上开展个人和小组活动。(以班级为单位的体育活动)
- ❑ 在安全空间中非竞争性的自由的玩耍。(在休息/空闲时间)
- ❑ 有组织的个人/团体运动，如做体操或踢足球。(课外活动)

1.1 运动与教育 (3/3)

1.1.3 运动的影响及实证依据

- ❑ 运动能够**影响大脑的生理机能**，如刺激毛细血管生长、海马体（学习和记忆中心）中的神经细胞生长等，这些改变可能进一步**促进粗大和精细运动能力的发展、提高注意力、计划能力、问题解决和推理能力等**。
- ❑ **提高上学率**：学校运动项目能够激励儿童入学、上学。某校内测评结果显示53%的学生报告说喜欢学校是因为运动。
- ❑ **改善课堂表现**：与久坐不动的学生相比，在休息时间参加体育活动的学生更专注、更精力充沛、更少烦躁。10分钟的体育活动能够让学生专注于课程的行为提升8-20%；课间休息能提高60%儿童的课堂表现。
- ❑ **提高学术表现与成就**：增加运动时间，将体育活动融入课堂，可以提高记忆力、阅读协作能力、数学能力、空间感、标准化测试分数；将运动作为课外活动的学生更多人完成作业，更少辍学，更多人计划上大学，在课堂上更积极主动，并能够获得更高的成绩。进行有氧健身的学生，数学和阅读测试通过率是不健身学生的两倍多；下午散步20-40分钟可以提高数学成绩；校外体育活动项目有助于提高学生通过十年级考试的比例；每天多上60分钟体育课不会降低学习成绩。

1.2 运动与健康 (1/3)

健康是指身体、精神和社会层面的完全健康，而不仅仅是没有疾病。研究显示印度的健康程度落后于许多南亚邻国。印度人的寿命越来越长，但重度疾病和残疾仍然是严重的挑战。

1.2.1 相关问题/现状

- ❑ 非传染性疾病负担：低收入国家60岁前死于非传染性疾病的可能性是高收入国家的3倍；非传染性疾病占印度所有死亡原因中的53%；近200万印度人因为高额医疗费导致贫困。
- ❑ 精神和心理健康状况差：穷人中常见的精神障碍（如抑郁）是富人的2倍；印度15-29岁组自杀率最高。
- ❑ 健康行为比例低：
 - 性与生殖健康：印度每4个少女中1个已婚，13%的少女有一个孩子；50%的新艾滋病感染者是15-24岁的青少年；5个邦禁止向青少年提供性教育。
 - 吸烟、酗酒和药物滥用：印度女性平均吸烟年龄17.5岁，男性18.8岁；不足20%的吸烟者戒烟。

1.2 运动与健康（2/3）

1.2.2 运动能够扮演的角色/发挥的作用

- ❑ 设计良好的运动项目通常有规律性的活动安排和严格的规则（通常是每天60分钟体育活动）。
- ❑ 设计良好的运动项目促进支持性关系的发展如教练与儿童的关系，促进同伴学习和青少年领导力发展；运动提供了与教练、同伴领导者及队员间的支持性互信网络。
- ❑ 个人运动提供了在非竞争性环境中设定并达成个人目标的机会，长期训练还能提升专业运动技能；团队运动促进社会融入和目标共享。
- ❑ 设计良好的运动项目是鼓励艾滋病患者参与的包容性平台。
- ❑ 规律性地运动或取得运动成就需要足够的耐力。

1.2 运动与健康 (3/3)

1.2.3 运动的影响及实证依据

- **促进生理健康**：体育活动能够保护血管、增强免疫系统、增加骨骼密度等，从而
 - 降低死亡率：运动可使死亡率降低20-40%。
 - 减少非传染性疾病：运动使患各类癌症的可能性降低30-40%；定期运动可将患心脑血管疾病的风险降低60%以上。
- **促进心理健康**：体育活动能够增进精神健康，如降低抑郁水平、减少焦虑、延缓老年痴呆；增加自我价值感、他人的积极评价、形体美、归属感；中等强度的规律性运动能够增加胜任感、自尊、自信。持续15周的运动项目能最大程度地减少焦虑；在18-64岁的人中，参加体育活动的人生活质量得分明显更高。
- **增加健康行为**：运动提供了讨论和获取敏感信息（如性、暴力、艾滋病）的安全环境，有组织的团体运动是提高青少年健康行为的有力手段。参加体育活动的青春期女孩中50%更少经历意外怀孕；少运动的青少年吸烟可能性是高参与度青少年的近3倍；运动的人更愿意帮助艾滋病患者。

1.3 运动与性别平等（1/3）

历史和社会中的不利因素使妇女无法充分受益于社会资源。性别平等是指向男女公平合理地分配资源和机会的原则和做法。在性别平等方面，印度在146个国家中排名129位，印度的性别不平等表现在许多方面。

1.3.1 相关问题/现状

- ❑ 50%的印度年轻人认为，如果妻子拒绝发生性关系或忽视家庭，殴打妻子是正当的。
- ❑ 重男轻女的观念延续至今。
- ❑ 许多女孩在家庭外的社交机会比男孩少。
- ❑ 大多数女性优先考他人的需求，这种往往导致女性的自我忽视。
- ❑ 女性往往大大低估自己的运动能力和力量。

1.3 运动与性别平等 (2/3)

1.3.2 运动能够扮演的角色/发挥的作用

- ❑ 运动能够为女孩提供进入公共空间的机会，尤其是在女孩行动受限的社会中。
- ❑ 团体运动提供特定群体的从属关系和团队中的具体角色。
- ❑ 运动本质上有关于身体素质和躯体表达。
- ❑ 历史上，运动一直与男子气概相关联。
- ❑ 运动提供与他人的信任关系，如教练、同伴中的领导者。
- ❑ 运动中包含有女性也能担任的领导角色，如教练、裁判等。

1.3 运动与性别平等 (3/3)

1.3.3 运动的影响及实证依据

- ❑ 运动传统上是由男性主导的领域，女性参与运动有助于挑战根深蒂固的性别不平等观念。一项550多名少女参与的体育项目调查结果显示，其中94%的人认为男孩和女孩都应该有成为领导者的机会，93%的人表示愿意领导社区活动。此外，让男性看到女性运动可能会影响他们未来作为丈夫或父亲的思维和行动。
- ❑ 运动有助于女性接触各种社会问题，如健康、教育、人权，在家庭外建立新的人际网络，为女性提供言论自由、行动自由、培养社会技能、更多地参与社区生活的机会。
- ❑ 运动让女性自身和家庭对女性能力的认识提高，增加女性的自信心、归属感、主人翁意识、对自我身体的尊重和自我保护意识等。对一个公益项目的评估结果显示，女孩参与该项目的时长越长，越有可能同意她可以决定自己的生活、相信她能像男孩一样接受高等教育。

1.4 运动与就业能力 (1/3)

就业能力是指一个人获得和维持就业的能力。一个人是否有就业能力取决于他是否具备相关的教育资源和社会技能。边缘化的儿童不太可能完成教育，也不能有效地发展社会技能。缺乏技术知识及社会技能不仅导致失业，而且会增加反社会倾向。

1.4.1 相关问题/现状

- ❑ 不良行为：过去十年，印度青少年犯罪率增加了十倍。
- ❑ 缺乏社会技能：印度每年由1300万青年就业，其中一半以上缺乏获得工作或维持就业所需的社会技能，如团队合作能力、沟通协调能力、领导力等。

1.4 运动与就业能力 (2/3)

1.4.2 运动能够扮演的角色/发挥的作用

- ❑ 运动有助于吸引高危人群（如有犯罪风险的青少年）。运动被用于向高危人群提供工作技能培训，并与社会服务和教育项目关联。
- ❑ 运动为儿童创造了一个学习和展示关键社会技能的自然环境，运动的底层“价值观”影响着参与者的品质，如团队合作、努力、遵守纪律、追求成就。
- ❑ “运动员”的身份对年轻人有积极的鼓励作用。在运动中，教练及优秀的同龄人提供了积极的榜样。
- ❑ 运动被用作心理治疗的工具来降低攻击性、减少焦虑、增强自尊、提高社交能力。

1.4 运动与就业能力 (3/3)

1.4.3 运动的影响及实证依据

- ▣ **减少反社会行为**：目标明确、设计良好的运动项目能够有效预防犯罪，还能为反社会青年重新融入社会提供支持系统。高危青年通过运动可以提升工作技能，增加了就业的可能性。澳大利亚犯罪学研究所梳理出全球有600多个利用运动减少青少年犯罪和反社会行为的项目。
- ▣ **增加就业和工作满意度**：运动有助于发展社会技能促进就业，还可以培养一部分运动员或裁判等专门从事运动职业。研究显示运动的人更有可能对第一份工作感到满意。

1.5 运动与残障 (1/3)

在印度，残障比例很高，约半数残障与贫困相关，主要是由于营养和医疗保健不足，以及不安全的生活和工作环境导致的。与此同时，残障儿童(尤其是女童)很少能接受教育，这加剧了贫困循环。在社会层面上，残障人士及其家庭则面临着歧视。运动以两种方式努力改善残障人士的社会融入和福祉：改变社会对残障人士的看法和感受、改变残障人士对自己的看法和感受。

1.5.1 相关问题/现状

- ❑ 在印度，每12户家庭中至少有一户有残障人士。
- ❑ 部分社会观念认为残障人士是脆弱、无能力的、需要依赖他人的，这导致他们无法被社区排斥。
- ❑ 残障人士难以获得关于残障问题的信息、积极的榜样以及改善生活的工具。
- ❑ 印度农村地区仅有不到1%的残障儿童入学。
- ❑ 残障人士通常更容易出现精神健康问题，如抑郁。

1.5 运动与残障 (2/3)

1.5.2 运动能够扮演的角色/发挥的作用

- ❑ 设计良好的、有组织的运动项目能够提供一个安全的支持性环境。
- ❑ 集体运动能够促进残障人士融入社会。
- ❑ 运动为残障人士提供设定和实现目标的机会，将重点放在关注能力而非无能上。
- ❑ 运动中教练和同伴能够提供榜样的力量。
- ❑ 运动为残障妇女提供竞争和展示体能的机会。
- ❑ 运动为残障人士提供了聚会空间。

1.5 运动与残障 (3/3)

1.5.3 运动的影响及实证依据

- ❑ 运动有助于**促进残障人士身体健康**，如：提高协调性、改善坐姿、改善肌肉张力、减轻疼痛等。
- ❑ **改善部分残障人士的患病状况**，如：中风、骨关节炎、多发性硬化、智力残疾等。
- ❑ **提高残障人士的幸福感**，如：更好的情绪控制和社会意识、更自信、更自尊、心情好转等。
- ❑ **帮助残障人士获得社会技能，促进就业**，如：有效沟通、协作、设置目标、更自律、更懂的规则等。柬埔寨某项目调研显示60%地残障人士在参与项目后能够找到工作，因为他们增强了自信心并获得了就业所必须的重要社会技能。
- ❑ **转变社会对残障的观念，建立更具包容性的社区。**

2 以运动促发展的四大基石

为了在印度充分发挥运动的潜力，要让所有年龄和不同能力的人都能参与到运动中来，即强调大众运动而非高水平运动的积极价值。为了帮助印度政府、私营部门、国际机构和非营利组织等各个利益相关方以运动促发展，Dasra提出了四个推动运动变革的基石，认为只有建成这四个基石，才能让运动成为国家发展议程的一部分。

2.1 创造一个有利的安全的环境，提高运动的包容性

2.2 提供高质量的运动体验

2.3 建立运动与具体发展成果之间的证据链条

2.4 以榜样的力量带动积极的行动

2.1 创建一个有利的安全的环境， 提高运动的包容性（1/3）

想要以运动促发展，受到许多因素的影响，如硬件基础设施、社会文化习俗、群众的态度和观念。已有项目经验表明，如果父母认为运动的环境不安全，儿童(尤其是女孩)将不被允许参加运动。我们需要将现有基础设施转变为安全场所，通过吸引有影响力的关键人物来改变大众的消极心态，并提供支持性机制，创造有利环境。

2.1.1 利用现有的基础设施和系统

- ▣ **学校**通常最适合开展体育活动，方法是在上学期间和放学后提供安全的操场，将体育纳入课程安排，并确保安排用于体育运动的时间不被用于任何其他目的。
- ▣ 对于失学儿童(主要是女童和残障儿童)，**社区**应该填补这一空白。然而，社区的体育设施往往离家很远并由男子垄断。利用当地场所，如宗教、市场、洗涤场所或家附近女性经常出入的其他安全公共场所，更有可能吸引女童和残障儿童参加体育活动。

2.1 创建一个有利的安全的环境， 提高运动的包容性（2/3）

2.1.2 建立儿童保护框架

在运动中，儿童可能与老师和教练形成亲密关系。观察和接触身体是体育活动的特点，在某些情况下，这可能会导致儿童遭受情感或性侵犯。**为防止此类问题，需要制定安全框架，将其制度化并严格遵守。**澳大利亚某项目的儿童保护框架提出以下建议：

- ❑ 制定儿童保护政策和程序：第一阶段包括阐明行为守则；编写并分发一份成人和儿童都能理解的儿童保护政策；制定强有力的报告和转介流程指南，说明在发生可疑骚扰或虐待时该如何处理；提供简单明了的投诉表；要求访客签署协议；评估潜在的受害者并采取措施将风险控制在最低。
- ❑ 准备实施：包括根据文化背景定制资源；让父母和社区领袖参与进来；培训教练、员工和志愿者；告知儿童他们的权利以及如果这些权利受到侵犯该怎么办。
- ❑ 实施：严格遵守政策。所有投诉和报告都需要按照商定的流程进行处理。
- ❑ 内部审查和修订：最后，组织需要确保定期组织内部评估审查政策的有效性。

2.1 创建一个有利的安全的环境， 提高运动的包容性（3/3）

2.1.3 让社区中的关键影响者参与进来

- ❑ 支持运动的**父母和教师、鼓励运动的同龄人以及热爱运动的兄弟姐妹**是儿童和青少年参与体育运动的关键动力。**卫生工作者**的激励也增加了体育活动的频率。
- ❑ 有些宗教习俗可能会阻碍运动的开展，如信奉某些宗教的妇女不能从事混合性别的体育运动。因此，运动机构需要对这些规范保持敏感和适应性，以确保包容性。这些问题可以通过两种主要方式解决：
 - 教育关键影响者运动的好处，让他们相信运动不违反任何宗教或文化信仰。
 - 培训公共教育和卫生系统中的工作人员如何在日常工作中提供或支持高质量的运动教育。

2.1.4 提供全面的支持和保护机制

- ❑ 运动倡议**作为多机构联合网络或全面干预方法的一部分，并被纳入更广泛的发展战略**时，效果最好。孤立的运动项目只能产生有限的影响。
- ❑ **保护机制**需要包括对儿童身体和心理方面的保护。体育机构必须有儿童保护政策，出资人应确保政策得以执行。

2.2 提供高质量的运动体验

所提供的运动的可选性和质量对于保持参与度、培养可迁移的技能、保持参与者对运动的终生兴趣至关重要。以下行动将确保高质量的运动体验。

- **玩耍因年龄而异：**根据儿童的年龄匹配合适的运动很重要，这有助于提升儿童的愉悦感、促进终身运动，还能弥补父母有可能不知道或没有机会提供的刺激儿童成长的因素。如6岁以下的儿童最适合自由玩耍，6岁时大多数儿童可以进行简单的有组织的运动，10岁后可以理解团队合作等概念和策略。
- **招募高质量的教练：**多项研究表明，教练对参与运动项目的儿童和青少年的表现、发展和学习影响最大。教练通常是高风险青年的唯一积极榜样，并能在运动项目之外影响他们的生活决策和选择。因此，应注意招募和培训教练，他们是高质量项目的保障。
- **必要时推广传统运动：**在某些地区，传统运动较足球等全球性运动更受欢迎，社区往往自己组织这类运动。在这种情况下基于这些传统运动开发项目比引入全球性运动更有可能成功和可持续发展。且传统运动往往使用本地资源而非大型设备，因此有更高的成本效益。如在印度农村社区开设瑜伽课。

2.3 建立运动与具体发展成果之间的证据链条

- 建立体育活动**如何促进健康、教育或就业等发展成果**的证据链条，将促进公共卫生和教育系统中开发更高质量的项目和更具支持性的政策。虽然已经收集了大量证据证明运动有益于儿童和青少年发展，但目前尚不清楚的是：
 - 运动是如何促进发展的。是游戏的结构和规则，是运动建立的积极关系，还是培养出的自尊产生了影响？
 - 积极成果发生的条件有哪些。这需要认识各种各样的体育运动，了解它们中的每一种在多大程度上有可能为特定的个人和群体带来特定的影响。例如，研究表明，足球等团队运动需要了解规则、设定战略和空间意识，因此最适合发展认知和运动技能，进而促进更高的教育成就；而射击等需要设定和实现自己的目标的个人运动能够更有效地培养复原力、自尊和自信，这将对少女和犯罪青年产生积极影响。
- **让提供运动项目的社区组织持续参与全面的数据收集、系统的文件记录以及开展监测和评估**，将有助于更深入地分析哪些运动项目或特定活动有助于获得更大的成果。这些证据和实地经验将鼓励各利益相关方更多地参与进来，让他们相信运动至关重要。

2.4 以榜样的力量带动积极的行动

2.4.1 运动明星

- ❑ 吸引运动明星是影响全球青少年行为、习惯和态度的有效方式。儿童有时会忽视父母和教师，但却很容易注意到有关明星的信息，有时甚至会相应的改变行为。
- ❑ 成功的运动员能够激发民族自豪感、民族团结和成就感。女运动员还能消除社会上对于“体育运动不适合女性”的偏见，提供女性能够取得成就的实证。

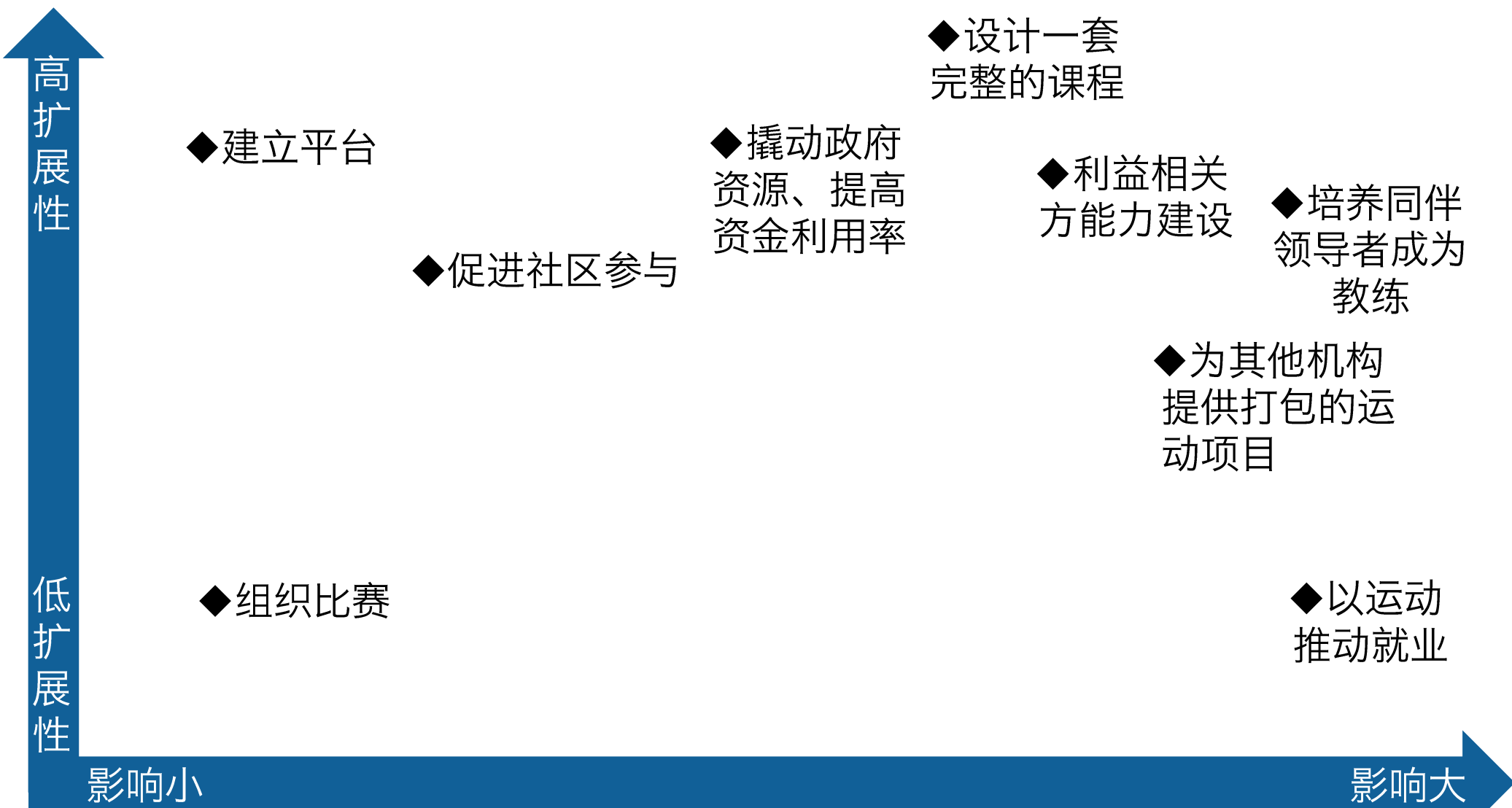
2.4.2 社区教练和同伴领导者

- ❑ 当青少年看到和自己处在相似条件下的他人获得良好的生活成就时，其自信心将明显提升，并且会通过观察和模仿加以学习。根据这些研究结果，一些领先的以运动促发展的非营利组织采取自下而上的方法，培训教练和社区内的同伴领导者来促进更多项目参与者的发展。这些项目的评估结果显示，表现出积极行为的教练和同伴领导者，如努力获取高等教育、尊重女性、抵制同伴/家庭压力、不使用暴辱骂性语言等行为，对其他项目参与者的行为产生了积极的连锁反应。
- ❑ 这种方法的成功很大程度上取决于如何选择和培训合适的教练和同伴领导者。资助者和非营利组织必须投入资源，为教练和同伴领导者提供反复培训和持续支持，以确保项目质量。

3 非营利组织如何以运动促发展

- Dasra从以下两个维度对印度 “以运动促发展” 的非营利组织干预策略进行区分（干预策略分布图参见下页）。
 - **可扩展性**： Dasra从三个层面考虑干预策略的可扩展性，包括获取所需资源的难易程度、从干预开始到产生影响所需的时间、可调动的伙伴关系。
 - **对受益人的影响程度**： Dasra主要基于项目评估结果或组织影响力进行分析，必要时组成专家评估小组进行测评。
- 本文对影响大、可扩展性强的几种干预策略详加介绍：
 - 3.1 培养同伴领导者成为教练
 - 3.2 为其他机构提供打包的运动项目
 - 3.3 利益相关方能力建设
 - 3.4 设计一套完整的课程
 - 3.5 撬动政府资源、提高资金利用率
 - 3.6 借助运动促进就业

非营利组织核心策略概览图



3.1 培养同伴领导者成为教练

- ❑ **运动项目中的同伴领导者影响着其他参与者的行动和发展。**许多运动领域的非营利组织使用教练模式来培训选定的同伴领导者，鼓励他们在项目参与者群体中培养同伴友谊和融入度，已有研究证明这种做法会影响儿童和青少年对运动的热爱程度、参与的内在动机以及他们对自身能力的看法，并且有助于改变青少年对健康、性别、药物滥用等问题的相关看法和行为。
- ❑ 在运动项目中，同伴领导者一方面有望成为青少年的榜样和教练，另一方面他们的自我价值感也在增强，因为他们有了与更大范围的社区取得合作的责任感，以确保项目的可持续性和包容性，他们的家庭和社区对他们的看法也发生了积极的变化。
- **示例：**Apanalya将社区中有经验的板球运动员培养为同伴教练。除了担任板球教练之外，他们还利用板球运动作为媒介，讨论与暴力侵害妇女的行为相关的话题，如尊重、责任、侵犯和虐待等，通过集体反思和讨论，70%以上的参与者在虐待妇女的行为方面表现出积极的改变。

3.2 为其他机构提供打包的运动项目

- ❑ 随着运动能够改善教育、健康、性别平等和残障问题的证据越来越多，许多非营利组织将运动纳入已有的项目体系中，然而他们往往缺乏专业知识和资源开展一个完整的运动项目。Dasra调研发现，越来越多的组织选择与在运动领域有专业积累的机构合作开发定制化的运动项目。通常，由运动专业积累的组织会提供教练和体育设备，定期为合作的非营利组织已经在服务的某些群体提供定制化的运动干预。
- ❑ 通过这种方式，非营利组织能够以最少的管理资源整合“以运动促发展”所需的专业知识，运动专业组织也能够从中获得收益并加大影响力，无需重新在社区内建立信任或承担高昂的推广成本。
- **示例：**Slum Soccer为其他促进儿童发展的组织提供运动课程，作为一部分内容纳入这些组织的已有项目。合作机构的人员支持Slum Soccer每周开展一次运动课程，有些组织选择雇佣Slum Soccer的教练作为兼职人员开展工作。

3.3 利益相关方能力建设（1/2）

印度运动领域的各利益相关方已经开始了解到运动的价值，知晓运动能够帮助他们实现在教育、健康、就业、融合等方面的目标。一些非营利组织正通过各种途径为各利益相关方提供培训和建议，帮助他们学习如何借助体育达成发展目标，如通过实证研究影响政策，与学校或其他组织共享课程，为教师、教练和同伴领导者等提供年度领导力和专业能力培训等。目前，能力建设的相关方有：

- **学校：**学校是广泛开展体育活动的重要场所。非营利组织正借助学校培训教练，促进包容性，并以运动为媒介在学校系统内传递更多社会信息。此外，教师利用游戏提高课堂参与度，也能有效推动学生发展。
 - **示例：** Dream a Dream在学校系统内通过足球课程教授200多位教师生活技能，这一课程有极强的可扩展性，Dream a Dream计划在2015年惠及15万年轻人（根据官网实时数据，如今已有9800多位教师，24.5万儿童受益于该机构的教师发展项目。）

3.3 利益相关方能力建设（2/2）

- **政府：**非营利组织向政府和学术机构提供各种运动相关的方案设计建议，让公众更广泛地参与运动。
 - **示例：**Magic Bus正与多个邦政府建立伙伴关系，计划培训郡或地区级别主教练，帮助他们学习如何将生活技能培训纳入体育活动中。
- **扎根社区的组织：**地方组织，尤其是那些在农村社区工作的组织，无法获得国际上关于运动促进发展的最新资讯，指导这些组织有助于将全球知识传播到基层。
 - **示例：**CREA培训欠发达地区社会组织的训练员，帮助他们借助体育运动将女孩带出家门，并创造一个安全的环境，讨论与性和生殖健康有关的问题。

3.4 设计一套完整的课程

- Dasra的研究表明，一些在运动领域有丰富经验的非营利组织**要么自己开发了一套综合全面的课程，要么成功地将国际课程本土化**。这类课程通常是模块化、标准化和适龄的，并被翻译成各种语言，以确保其可以在印度复制。课程包括：
 - 运动课部分：包含运动课程的持续时间和频率，预期学习成果及与之对应的体育活动，以及要遵循的规则。
 - 介绍和复习课：这是课程中促进个体发展的部分，包含热身的步骤，个体发展目标的介绍，运动促进发展的信息，借助现场实例来强化信息，反馈和描绘现实生活的类似情境。
 - 资源材料一通常以手册和工具包的形式向教练和辅导员提供有用的资源，包括关于如何引导课程、向儿童介绍复杂的社会问题和课程筹备的相关建议。
- 此外，Dasra还发现**那些专注于设计课程的组织，也是为政府提供运动项目能力建设，以及能够影响运动相关政策的领航者**。如Magic Bus。
- **示例：**运动领域的领航者Magic Bus已经开发了一套强大的课程，并愿意与小规模的在地组织分享，根据他们的具体项目需求帮助调整课程。部分非营利组织还提供收费咨询服务，为政府等其他利益相关者定制课程。

3.5 撬动政府资源、提高资金利用率

- ❑ 非营利组织已经开始利用和动员政府资源来提高运动项目的可持续性和可扩展性。通常大型成熟的非营利组织的项目都有政府的参与，他们**利用政府资源协调各方，以便在村一级产生影响。**
- ❑ **还可以利用现有的政府数据，帮助建立运动和个体发展之间的联系。**在印度，中央政府和郡政府会进行大范围的调查，并定期公布关于印度健康、教育和残障状况的数据。这些数据能够为非营利组织提供见解，帮助他们理解特定问题或地区的细微差别。区域数据还可以帮助资源有限的社区集中精力在服务更欠缺的地方，这种更有针对性的方案也有助于获取更多资助。
- **示例：**官方记录显示农村地区有大量智力障碍儿童，他们的入学率非常低。Special Olympics Bharat借用这一数据设计了项目方案，获得了国家体育部的资助，通过培训教练在郡和国家一级为智力障碍儿童组织运动比赛。

3.6 借助运动促进就业

- ❑ 非营利组织通过以下方式借助运动提高青少年的就业能力：
 - **培养运动技能**，帮助他们获得专业运动员；
 - **培养生活技能**，如沟通、解决问题、领导力和团队合作能力，帮助他们融入劳动力队伍。
- ❑ 非营利组织在年轻人中发展了这些技能，现在正寻求“跨越最后一公里”的办法，即提供获得职业培训等的机会，在某些情况下，还提供特定的工作机会。
- ❑ 然而，目前的就业方案还不能触及更大的规模。Dasra建议非营利组织可以与职业培训机构、社会企业和就业安置机构合作，并指导他们的学生进入这些机构。

4.1 建议：将运动纳入国家发展议程

- **更深刻地认知运动对发展的重要性**：媒体可以传递相关信息，报道已有成功案例，提高公众认知，鼓励对运动领域的更多支持。
- **将运动纳入现有的减贫战略中**：通过纳入国家某些部门下的现有计划中，促进减贫目标的达成。
- **运用已有资源**：如以学校为场所培训体育教师或教练，将发展性目标包含在运动项目之内；将国际平台的资源应用于本土等。
- **培育运动领域专业机构**：开展研究为体现运动的价值积累实证依据；对已有的运动专业机构进行能力建设；引入和推广课程提高体育教师、教练、同伴领导者的技能，确保他们提供包容性的安全的运动项目。
- **在政府系统内培养运动领域的支持者。**
- 召集利益相关方，**建立一个共享知识、信息和最佳实践的学习社区。**
- 领域领导者或更成熟的运动组织可以**支持或投资新兴的机构**，以能力建设等方式促进整个运动领域的发展。

4.2 建议：如何从优秀到卓越

- **构建包容性的计划：**必须做出极大的努力，将通常没有机会参加运动而实际上能够从中受益最多的群体纳入计划中来，如女性、残障人士、失学儿童等。设计和实施项目时要牢记每个群体的需求和偏好。
- **发展目标优先于运动本身：**每个以运动促发展的组织必须要明确自己的发展目标和目标人群，这意味着设计的每个活动必须回应目标参与者的需求和预期发展成果。必要时可以更改活动内容，确保其更侧重于鼓励参与、促进发展，而非个体表现或竞争技术。
- **运用监测评估积累有效性依据：**在项目开始、过程中、结束时开展监测评估帮助跟踪、改进项目并建立循证依据，这有助于确定最具可扩展性和影响力的模式，并为整个领域吸引资源提供基础。
- **考虑以运动促进政府已有计划目标的实现：**当我们能够证明如何通过运动促进政府各部门实现其优先事项时，政府最有可能支持运动发展项目，如与健康、儿童发展和教育、残障人士、性别平等和就业相关的部门等最有可能取得合作。

4.3 建议：如何有效触达目标群体并实现可持续发展

- ❑ 让父母、社区和地方政府等利益相关方相信运动的好处；
- ❑ 培养当地人才，鼓励同伴领导者和社区教练参与，使他们进一步对其他参与者产生积极影响；
- ❑ 让当地机构参与进来，尤其是对社区有重大影响的地方政府机构，这将有助于确保父母和社区允许儿童参加运动，这些地方机构还能够提供有关当地的信息或硬件设施支持，推动项目落地和可持续发展。

附录：非营利组织行动案例扫描

- Dasra通过对印度74个专注于“以运动促发展”的非营利组织进行扫描，总结了非营利组织“以运动促发展”的模式、需求并提出行动建议。最后整理了10个已取得较大规模影响力的案例及13个新兴高潜案例。
- 由于该报告撰写于2012年，距今较远，后文仅列出机构名称及其策略分布，更多信息可参考原报告。报告中包含：
 - 大规模影响力案例：网站等基本信息，以运动促发展的核心策略，可扩展性，服务质量（包括触达范围、社会认可度、领导力、伙伴关系）。
 - 新兴高潜案例：网站等基本信息，以运动促发展的核心策略。

大规模影响力案例策略分布总览

	培养 同伴领导者	提供 运动项目	提供 能力建设	设计 课程	撬动 政府资源	促进 就业
Apnalaya						
CREA						
Dream a Dream						
ICRW						
Magic Bus						
Naz Foundation						
RLSS(India)						
Samarthanam Trust						
Slum Soccer						
Special Olympics Bharat						

新兴高潜案例策略分布总览

	教育	健康	性别平等	就业	残障
Abhinav Bindra Foundation					
Akhand Jyoti Eye Hospital					
Butterflies					
Goa Football Association					
Indiability					
The International Award for Young People					
Isha Foundation					
Khelshala					
The Kutumb Foundation					
Project K.H.E.L					
South Orissa Voluntary Action					
YFC Rurka Kalan					
Yuwa					



资助者圆桌论坛（CDR）

资助者圆桌论坛，是深圳市阿斯度社会组织自律服务中心的品牌项目，是中国资助机构朋辈共学和共创平台。我们与中国资助机构一起探索公益战略、项目以及机构治理管理的有效模式与方法，助力中国资助机构为推动社会问题解决做出独特的贡献。

cdr4impact.org.cn

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。