

案例 | Lumina基金会 2013-2016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。本文是第二期战略规划（2013-2016），主要包括以下内容：
 1. 战略回顾（问题、目标、成果）
 2. 2013-2016目标设定
 3. 支撑2016目标的八大策略
- 摘译有删减，通过链接可以下载报告全文
<https://www.luminafoundation.org/resources/strategic-plan-2013-to-2016>

1.1 战略回顾：问题与目标

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%。

对经济发展的作用

- 到2020年，约三分之二的工作需要经过高等教育的培养。很显然，未来人们通过高等教育获得的不再是一份高薪的工作，而是拥有一份平常工作的资格。
- 2007-2010年的经济衰退中，560万仅有高中及以下学历的人群失去了工作。
- 缺乏拥有必要技能的员工是失业率在经济复苏中始终上升缓慢的主要原因。

对社会的积极作用

- 提升高等教育获得率对社会的好处太受低估了，有太多的证据证明它对降低犯罪率、建设民主社会方面有巨大益处。

缩小群体间差距

- 能否进入高等教育体系很大程度上会影响毕业后的收入情况，这些差异正在代际传递中愈演愈烈。
 - 种族间差距
 - 性别间差距
 - 低收入家庭
 - 家中第一代大学生（如果父母没有接受过此类教育，那么后代无法进入或者无法完成学业的概率要高很多）

1.2 战略回顾：2009-2012成果

- 战略发布后，Lumina就开始持续监测并公布全国相关数据。25-64岁成年人持有两年制或四年制高等教育学位的比率在提升（2008年37.9%，2009年38.1%，2010年是38.3%，2011年38.7%）。
- 对于如何界定“有含金量的证书”加深了理解，并首次估算出大致数据，在5%左右。
- 2025目标获得了多方认可和支持，同时我们也必须承认如果要用传统的方法来解决问题，资源是非常受限的。整个发展趋势是好的，但速度还不够快，必须推动这个进程加速进行来完成目标。

2. 目标设定(1/4)

- 为了实现2025目标，国家需要产生约6200万文凭。按照目前的水平，到2025年可以培养3900万，之间有2300万的缺口。

优质学历缺口

2025年目标人群（25到64周岁）人口总数	171,837,000
为了达到目标完成率60%需要的总量	103,102,000
当下获得学历并在2025年仍处于目标年龄的人口数量	37,122,000
2025年前会离境的高校毕业生数量	4,417,000
2025年总共需要新增的学历人口数	61,564,000
按照目前水平可以培养学历人口数	38,288,000
需增加的总学历和技能认定数量	23,276,000

2. 目标设定(2/4)

- 1. 针对完成了K-12教育阶段的学生：**每年高中毕业率69%，其中62%会进入高校深造。若把这两个比例分别提高到70%和75%，能增加360万高校毕业生。
- 2. 针对大学学业的完成情况：**考虑到目前各州的毕业率都不同，如果能够提升所有公立大学学生的完成率，又不超过各州最高值，能增加530万毕业生。
- 3. 针对成人教育：**今天，整个美国年龄在25到64周岁之间，从没接受过高等教育的人有150万。曾经入学但没能顺利结业获得证书的人大约有3600万。如果他们能够有机会继续回到大学校园，即使只有10%的人能够顺利结业，那也将在总数中增加360万。
- 4. 针对已经获得优质技能证书但没有接受过高等教育的人：** Lumina会设定以下标准来界定这些证书是否符合我们所定义的“具有含金量”标准：
 - 这是证书持有者的最高教育水平
 - 他们的收入水平与2年制高校毕业生持平
 - 证书持有者在证书涉及行业工作如果符合这些标准，那么总人数又会增加1030万。

2. 目标设定(3/4)

达成目标的计划路径

增加高中就读人数以及大学入学人数	3,631,000
增加公立大学结业人数	5,315,000
增加成人首次进入高校人数	1,531,000
增加返校重修结业人数	3,621,000
高水准资格认定数量	10,310,000
可增加的总学历和技能认定数量	24,408,000

2. 目标设定(4/4)

- 当然我们也不能非常单纯的仅仅依靠以上强硬的办法。毕竟学生群体非常多元，很多来自高等教育从未涉足过的领域。因此高等教育体系本身亟待革新。
- 需要考虑引进一些好的办法，比如大量以能力为基础的课程模型以及开放的课件资源，比如课前测评手段，再比如加快学历获得的时间。这些方法不管是全新的还是基于现有教学系统的，都能很好的帮助学生完成学业。
- 还有一些创新的方法，比如留住更多的获得学位的外国留学生，不让他们因为无法取得居留资格而离开美国。或者可以拓展退伍老兵的市场，认定他们在服役期间习得的技能。
- Lumina始终认为所有一切的变革都要基于学生的需求，这是我们将这种变革称为“以学生为中心”的重要原因，这也是Lumina一切工作的战略目标。

3. 2016目标与支撑策略

目标1：发动各方达成目标

这一任务的核心是发起一项社会运动来增加公众对这一问题的了解和关注。这一问题的解决需要成千上万的教育者、政府机构、社区领导者、商业领袖的共同参与。

- 策略1：发起2025社会运动
- 策略2：动员大都会地区来增加完成率
- 策略3：动员高等教育体系来增加完成率
- 策略4：推动州政府政策来增加完成率
- 策略5：推动联邦政府政策来增加完成率

目标2：设计21世纪高等教育

目前的高等教育模型是建立于上世纪七十年代（或更早），与目前的需求大相径庭。当下美国和国际环境都发生了巨大变化，因而需要去思考如何在高等教育体系里产生高效的学习行为。

- 策略6：设计新的学生经济支持模型
- 策略7：设计新的高等教育商业模式
- 策略8：设计新的优质学历证书体系

策略1：发起2025社会运动

2016目标：目标受众群体中，积极支持政策和参与实践的人数明显增加。

原因

- 因为目标2025的前瞻性，许多州政府、院校和国家机构都已与我们达成了合作。同时，也有许多以帮助弱势群体学生为目标的机构认同这一主张。
- 社会运动往往起到界定问题的作用，同时扮演催化剂的角色。有效的社会运动能够促进各方面更好地达成共识，促成更多行动。

主要工作

- 2013年主要是为发起社会运动而进行基础准备，主要着力于策略2中所提及的大都会地区力量的动员。

策略2：动员大都会地区来增加完成率

2016目标：合作伙伴认同目标并采取行动（包括雇主、K-12教育体系、当地和州政府、社区组织、媒体、商业合作伙伴以及其它利益相关方）。

原因

- 大都会地区很适合作为动员的切入点，很多利益相关方（包括高等教育机构、K-12学校、商业雇主们、社区组织、倡导组织和当地政府等）可以在同一个区域层面上合作。
- Lumina可以提供专业的协助，促进多方合作，促进有效的实践案例进行复制推广。

主要工作

- 与政治领袖、商业雇主、高等教育机构，K-12教育机构、青年服务机构、当地基金会和资助者等利益相关方建立合作伙伴关系。

策略3：动员高等教育体系来增加完成率

2016目标：推动高等教育体系采用循证的政策制定方式和有效的实践，帮助力有不逮的学生完成学业，从而提高完成率。

原因

- 研究表明，在经济、学业、心理、社交等各方面得到支持的学生能够更好的完成学业。我们希望通过努力让更多的人得到这些支持。这需要高等教育体系转变为以学生为中心的理念。
- Lumina希望通过数据和证据来推动这个转变。根据过往经验，多校区协作、数据共享是很有效的方法。

主要工作

- 这部分工作将通过建立战略合作伙伴关系、强大的领导力、证明有效的策略和数据驱动的决策机制，在高等教育领域产生系统性变革。
- 其中非常重要的一项工作是探索可以大规模应用的有效方法，以提高高等教育完成率。

策略4：推动州政府政策来增加完成率

2016目标：州政府制定正式的目标并采取行动，应对少数群体的高等教育完成率问题。

原因

- 大部分学生还是通过公立大学完成高等教育，所以这一方面的公共政策尤为重要。
- 设定清晰具体的目标很重要，同时需要有效的过程监测，并使激励和问责机制与之相协调。更重要的是要制定全面的实施计划，确保资源投入和消除其他执行过程中的难题。

主要工作

- 作为强有力的倡导者，Lumina会协助各州制定提高完成率的具体策略，包括数据追踪系统，促成各方协同工作等等。

策略5：推动联邦政府政策来增加完成率

2016目标：通过联邦政府立法，教育部、劳动部和其他政府部门的政策和项目，推动目标实现。

原因

- 联邦财政援助计划在支持中低收入学生上大学方面发挥着核心作用。但大部分的资金仅关注学生进入高等教育而忽视了后续的完成情况。
- 另一方面，联邦政府政策对于规范学位和大学课程影响很大，例如学分制、收费以及课程质量保证都需要通过联邦条例来规范。此外，规范劳动力市场以及做到用工与教育体系的合作，也需要联邦政府的介入。

主要工作

- Lumina将加强参与联邦政府政策讨论过程，同时通过各种方式将联邦政府官员纳入各项工作。

策略6：设计新的学生经济支持模型

2016目标：使低收入家庭学生可以负担起高等教育，使学费透明可期，并且简化申请流程，同时提供激励以增加完成率。

原因

- 国家的高等教育助学金体系还停留在满足70年代的需求，而学生群体和教育系统都已经发生了巨大变化，因此需要革新来满足当下需求，更好的支持更大数量的学生完成学业。

主要工作

- 通过召集会议、研究、战略性资助等支持开发新的经济支持模型。
- 新的模型需要提供较强的激励促使学生尽快完成学业，同时州层面和学校层面的相关政策要能协调起来，增加雇主对高等教育的支持，明晰资格，简化流程，帮助学生和家庭在教育方面做出更明智的选择。

策略7：设计新的高等教育商业模式

2016目标：1) 探索有质量、低成本、高生产力的商业模式。2) 建立能让更多学生可以负担的更有成效的高等教育体系。

原因

- 传统的财政体系无法支持如此大数量的学生进入高校进行学习，所以我们需要创设全新的学习途径，使得培养更多学生成为可能。这些创新需要有政府提供资金和法规条例的支持。

主要工作

- Lumina会支持开发新模型，以便减轻学生负担，提升完成率，减少不必要的教学内容和时间，解决高需求领域劳动力短缺的问题。

策略8：设计新的优质学历证书体系

2016目标：1) 建立鉴定高等教育学业成果的国家级工作框架（包括学位、证书和其他认定），并且成为被广泛承认的资格认定体系。2) 探索创新的教学方式以增强学生能力，提升学业表现。

原因

- 需要由能力而非时间来界定学习成果，应该为学生提供清晰而透明的路径，确保高质量的学习，同时确保学习内容与劳动力市场需求和趋势相一致。
- 最重要的障碍来自学分制，目前的情况很显然无法让人满意，可无奈眼下还没有更好的解决方法。

主要工作

- 支持开发能力资格认定体系。为了适应21世纪的人才需求，Lumina希望设立一个二代DQP（学历资格档案），用于配合各州通识教育核心标准来评价学生的学习成果。



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。