

案例 | youthCONNECT网络 如何建立共同成果框架



资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年7月

本文目录

- 青少年联盟（youthCONNECT Network）是由Venture Philanthropy Partners（简称VPP）发起的项目，集结六个在华盛顿地区致力于提升14-24岁低收入及高风险青少年的教育、就业和健康水平的组织协同工作。
- 在合作过程中，形成一个统一的可测量的成果，不仅能够让每个组织都明确自己的职责，也能让每个组织在努力做事的基础上还能做到以成果为导向。本文主要介绍了这个网络如何开发共同成果框架，以及从中学习到的经验。
- 本文主要内容包括：
 1. 项目模式与成效
 2. 开发共同成果框架
 3. 学习到的经验
- 参考资料：

项目介绍 <http://www.vppartners.org/investments/youth-connect/>

开发共同成果框架的案例研究 <http://www.vppartners.org/wp-content/uploads/2016/12/Network-in-Progress.pdf>

1. 项目模式与成效(1/4)

- youthCONNECT是一个由高绩效NGO组成的网络，在同一个地方工作，以帮助14-24岁弱势青年在学业、就业和健康方面有所提升。这一模式的特点是：
 - 网络伙伴，无论是单独工作还是在同一所学校合作，都有共同的目标，并使用同一套监测评估指标，即共同成果框架。
 - 网络伙伴营造了一个开放的环境，共享信息、数据和最佳实践，以解决在项目设计、项目实施、项目评估方面遇到的问题。
 - 网络伙伴积极地利用彼此的资源，以确保目标对象获得优质服务。
- 网络中包含6家青少年领域的NGO（介绍详见下两页），VPP作为协调机构，Child Trends和Monitor Deloitte作为顾问参与到共同成果框架的开发，以及战略规划过程中。

1. 项目模式与成效 (2/4)

网络成员	简介
College Summit NCR	通过指导学生（9-11年级）进行大学准备和申请过程，从而提升大学入学率。
KIPP Through College	KIPP是一个公立学校网络，这个项目是确保每个KIPP校友都能获得成功获得大学学位的工具和资源。
LAYC Promoter Pathway	拉美青年中心为那些高风险的边缘青少年提供具有文化特色的服务。
Metro Teen AIDS	提升青少年的健康水平，促使他们做出对自己的健康负责任的行为。
Urban Alliance	通过提供10个月的有薪实习、辅导和职业发展培训，帮助资源不足社区中的高中生为就业和过上自给自足的生活做好准备。
Year Up-NCR	为期一年的密集培训，帮助青少年掌握技术和职业技能、提供大学学分、教育补贴和实习。

1. 项目模式与成效 (3/4)

网络成员	范围	领域	持续时间	频率	年龄	参与者特点
College Summit NCR	全国	教育	不同学校持续时间不同（一季；一学期；一学年；多年）	不同学校频率不同	14-18	30%以上学生享受午餐费用减免
KIPP Through College	全国	教育	中学毕业后开始，若进大学6年，若没进则2年	依据参与者需求而不同	13-21	低收入；GPA平均2.36
LAYC Promoter Pathway	本地	教育、职业发展和 社会服务	2-6年（到24岁）	依据参与者需求而不同	16-24	家庭分离；风险评估中为高风险
Metro Teen AIDS	本地	健康教育和 艾滋病预防	10周（10个课程）	不同学校频率不同	14-18	低收入家庭学生
Urban Alliance	本地	职业发展	10个月（包括6周免费培训），以及不紧密的支持	学年每周12小时，暑期8周	高中高年级	低收入；平均成绩为C
Year Up-NCR	全国	职业发展	12个月	核心项目为一周5天	17-24	低收入；风险评估中为中到高风险

1. 项目模式与成效 (4/4)

问题现状

在youthCONNECT成立之初，首都地区有13.5万弱势青年需要得到支持才能成功过渡到成人阶段。现有的教育体系和支持体系不能帮助他们为高中或高中毕业后的生活做好准备。

- 该地区每年高中毕业率43%
- 29%在高中毕业后18个月内就读大学
- 9%能够在四年内从大学毕业

获得高等教育证书对于高质量的就业是至关重要的。如果没有相应的支持，这些青年人无法发挥自己的潜能，而这一地区也在遭受严重的人才损失。

2010-2015年项目成果

青年人的变化

- 为21176名青年人提供服务
- 90%提交大学申请，这对于实现自我效能是非常关键的一步
- 80%完成了联邦经济援助，使得更多人有资格申请大学奖学金、贷款等
- 75%拥有工作经历，帮助他们为就业做好准备

NGO的变化

- 协同工作，主动解决问题，共享资源，充分利用彼此的优势
- 提升了组织在合作和项目评估方面的能力
- 在各自组织中培养了中层管理人才和领导力

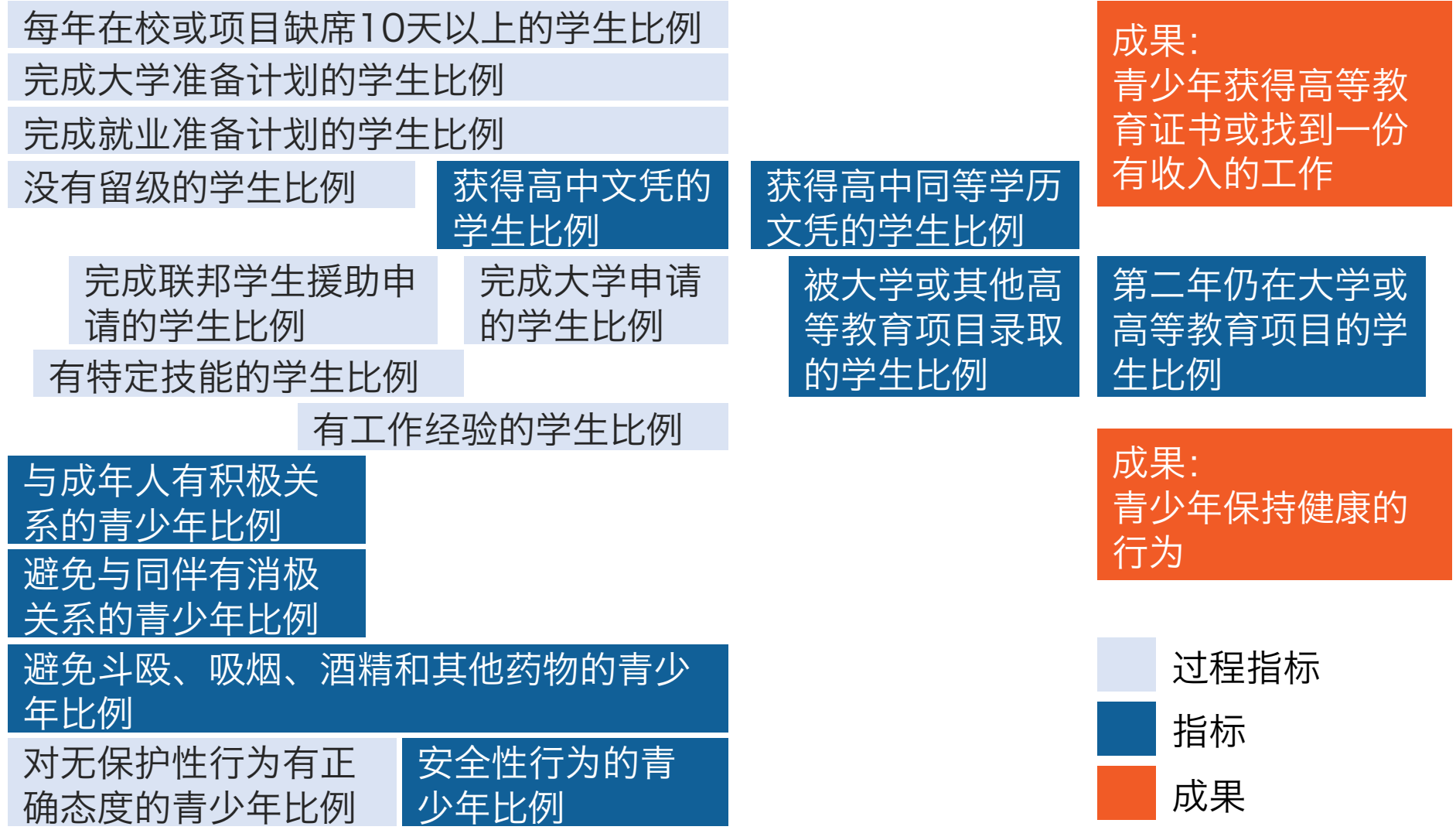
2. 开发共同成果框架

- 在合作过程中，形成一个统一的可测量的成果，不仅能够让每个组织都明确自己的职责，也能让每个组织在努力做事的基础上还能做到以成果为导向。
- 六家成员组织在隶属关系、使命、服务递送模式、服务对象和项目时间/范围上有相似，也有不同（详见前页）。这些异同对于网络的工作既是挑战，也是机遇。
- 从2011年5月到12月，由来自六家成员组织的、主要负责成效管理和项目评估的工作人员，与VPP和Child Trends的代表一起组成共同测量工作组，以至少每月一次会议的频率，一起制定共同成果框架（Common Outcome Framework）。关键步骤如下：
 1. 统一术语
 2. 制定共同成果，选取衡量指标
 3. 确定测量方式
 4. 确定测量时间和频率
 5. 保留差异性

2.1 统一术语

- 工作组的首项工作是统一术语，以降低用语差异所造成的工作复杂性增加。
- 工作组明确：
 - “成果”（Outcome）指项目期待服务对象所达到的状态
 - “指标”（Indicator）指用于定量地测量项目期待状态所达到程度的数据
 - “过程指标”（Interim Indicators）指在过程中用于定量衡量进展情况的数据
 - 这个网络最终向“首都地区的弱势青少年”负责

2.2 制定共同成果，结合已有研究和实操经验选取指标



2.3 确定测量方式

- Child Trends（评估顾问机构）推荐了一些全国青年调查中经常使用的测量方式，大多数是采用网络成员已经在使用的方式，也会在成员已经有的调查中加入新的题目或使用新的调查。
- 对“就业准备技能”和“对无保护措施性行为有正确态度”进行衡量有一定的挑战性。
 - 就业准备技能：多数组织成员倾向于使用LAYC Promoter Pathway所使用的且被证实是有效的自评问卷。然而Urban Alliance在使用此问卷时，却发现那些完成项目的参与者几乎没有变化。网络成员认为应该排除那些全日制学生的作答结果，因为他们不会将就业作为短期目标。
 - 安全性行为测量：在测量对无保护措施性行为有正确态度时，需要考虑多个维度，即事实知识、态度、自信心及作答者认为此行为会关乎未来的程度（因为进行有风险的性行为可能会影响重要的人生目标的达成，例如进修或就业）。

2.4 确定测量时间和频率

- 工作组确定，至少要在项目参与者进入及离开项目时采集数据。对于一些项目而言可能是六周，而另一些则可能是几年。
- 为了进行成果评估，采集个体前测-后测数据可能十分困难，那么需要对整体进行前测-后测。
- 同时需要考虑不同参与者变化的程度，例如很难期待本身处于高风险的参与者的变化程度与低风险的参与者的程度相当。

2.5 保留差异性

- 成果框架是统一的，但实际操作仍保留一些差异性。
 - 六家成员组织并不都采集所有数据。甚至有些组织在一些关键指标上也不一定会采集数据。因为有些组织接触项目参与者的时间很短，且在其离开项目后也无法跟踪。
 - 所用的数据采集工具不完全一致。
 - 组织内部的测量文化也会影响。很多指标与成员组织现有的成效测量一致，但对一些组织而言则仅在这个项目中使用，这将影响数据采集和分析。

2.5 保留差异性： 六家成员所提供的服务

		College Summit	KIPP Through College	LAYC Promoter Pathway	Metro Teen AIDS	Urban Alliance	Year Up
就业	实习		●			●	●
	协助求职		●	●		●	●
	简历撰写		●			●	●
	职业规划	●	●	●		●	●
	就业准备技能			●		●	●
教育	为考大学做准备	●	●	●		●	●
	申请联邦经济援助	●	●	●		●	●
	为升高中做准备		●				
	理财素养		●			●	●
	高中或大学学分	●				●	●
健康	安全性行为			●	●		●
	预防药物滥用			●	●		●
	预防暴力行为			●			
	促进健康			●			●

2.5 保留差异性： 六家成员所测量的指标

指标		College Summit	KIPP Through College	LAYC Promoter Pathway	Metro Teen AIDS	Urban Alliance	Year Up
就业	工作软技能			●		●	●
	完成就业准备计划	●	●			●	●
	工作经历		●	●		●	●
教育	学生缺勤率		●	●	●	●	●
	高中或同等学历		●	●		●	●
	完成大学准备计划	●	●			●	●
	完成大学申请	●	●			●	●
	申请联邦经济援助	●	●			●	●
	被大学录取	●	●	●		●	●
	第二年仍在大学	●	●	●		●	●
	与成人积极的关系	●	●	●	●	●	●
	避免消极的同伴关系			●	●		●
避免暴力和药物滥用			●	●		●	
对性持有正确的态度			●	●		●	
安全性行为			●			●	

3. 学习到的经验

- 在一开始就统一要使用的术语，避免彼此发生误解或各说各话。
- 花时间建立关系。在项目开始之初，花时间帮助先前互不相识的成员相互了解，建立信任的工作关系。评估工作组的成员明白，只有共同成果框架能让各自的项目的目标和使命得到实现，其开发和应用过程才会顺利。
- 调和项目模式的多样性。这个项目开放接纳不同成员的差异性。除了都是服务弱势青少年外，六家成员组织的共同点并不多。在合作的过程中，他们发现彼此在很多地方可以达成一致，也能明确哪里不同，同时确保不会因为不一致而影响项目取得进展。
- 重视数据。在此项目中，成员认为数据收集有四个明确的目标：
 - 为检验成果框架提供工具，例如过程指标变化了，是否意味着长期成果的实现概率更大，即变化的逻辑链条是否成立。
 - 通过数据结果来看项目管理中哪些环节应该加强，哪些需要保持。
 - 是每个项目外部评估的共同测量基础。
 - 共同的指标能激发网络共同发力，也能让网络对该地区产生更大影响力。



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。