

案例 | Wallace基金会在课外教育 领域 (OST) 的项目策略



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2017年10月

背景

- Wallace基金会起源于1922年，1986年开始组织化，2011年是其成为全国性基金会的第三个十年的头一年。基金会的使命是促进弱势儿童的学习，和培养每个人的艺术活力；聚焦于学校领导力、课外教育（以下简称OST）和艺术教育。基金会是OST领域的重要推手，相关知识库请见：
<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/after-school/Pages/default.aspx>
- **基金会认为课后教育面临的问题：**
 - 非常分散。项目类型多样，由不同的机构资助，相互之间没有协调，导致城市中那些弱势儿童缺乏获得高质量服务的机会。
- **基金会如何应对：**
 - 2003年，基金会开始在5个城市尝试通过协调资源让更多有需要的青少年获得高质量课外教育服务。自那之后，美国275个大城市中有77个开始探索这种“系统建立”的方式。
 - 2012年，基金会协助另外9个自己开始建立OST系统的城市，提升项目质量和收集及使用数据的能力。
 - 随着课外教育越来越得到重视，服务提供商的财务管理工作也在增加。2009年，启动项目提升服务商的财务管理能力，以适应新的发展。

本文目录

- 本文编译自2010年发布的由基金会委托兰德公司（Rand）进行的一项研究，即针对在5个城市（普罗维登斯、纽约、波士顿、芝加哥、华盛顿）探索通过协调资源让更多有需要的青少年获得高质量课外教育服务项目的经验和挑战。原文请参考<http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Pages/Hours-of-Opportunity-Volumes-I-II-III.aspx>
- 主要包括以下内容：
 - 一. 基金会在OST领域的目标和整体策略
 - 二. 5个城市不同的侧重点、项目成效和解决方案
 - 三. 普罗维登斯市案例
 - 四. 纽约市案例

1. 基金会在OST领域的目标和整体策略

□ 总目标：通过可持续的系统来提升OST项目质量和扩展规模。

现状

- **浪费城市资源。**没有关于需求和参与情况的数据，项目资助很盲目。
- **质量参差不齐。**没有标准，项目质量差异很大。
- **少数获得服务。**优质项目不能满足巨大需求。
- **公众质疑。**不清楚课后教育项目的价值和成效，政府不愿意投资。
- **儿童不能受益。**很多项目人力不足、不安全、收益也不大。

- **领导力：**市长任命协调小组设定优先级和工作计划。
- **数据：**完整图景，包括服务空白点、参与情况、项目质量等。
- **质量：**设置标准，并通过评估和培训提升质量。
- **参与：**奖惩并用，促进实现更多儿童参与的目标。

目标

- **有效使用城市资源。**通过系统地分析群体需求和服务空白点，可以提升投资成效。
- **提升项目质量。**通过员工培训和项目评估帮助项目达到标准。
- **更多儿童享有服务。**高需儿童参与到优质项目中。
- **公众支持。**基于数据，决策者强力支持优质课后教育项目。
- **儿童受益。**

2.1 五个城市的基本情况

	普罗维登斯 (2003)	纽约 (2003)	波士顿 (2005)	芝加哥 (2005)	华盛顿 (2005)
人口	175,878	8,125,497	596,638	2,836,800	582,049
18岁以下人口	27%	24%	21%	26%	22%
家庭收入中位数	\$34,202	\$39,937	\$42,562	\$41,015	\$47,221
贫困率	29%	19%	22%	21%	19%
公立K-12招生数	27,900	1,023,674	57,349	420,982	59,616
享受免费或降价 午餐的学生比例	74%	71%	73%	74%	61%

2.2 五个城市的主要需求和聚焦点(1/2)

	规模	主要资金来源	领导者	主要需求	聚焦点	目标
普罗维登斯	小	无市级资金；依赖于联邦、州和慈善资金	课后教育联盟 (PASA)	中学生缺乏选择；安全和交通问题	中学生	为中学生扩展高质量项目点
纽约	巨大	市级资金；主要集中在青年与社区发展部门 (DYCD)，投放在高危青年	DYCD	那些尚未满足需求的地区和人群	高需求群体	提升DYCD资助项目的成效；扩大规模
波士顿	中等	分散的；公共资金和私人资金混合	Boston Beyond	持续低绩效的学校	低绩效学校的学生	在15所低绩效学校实施Partners for Student Success服务模式

2.2 五个城市的主要需求和聚焦点(2/2)

	规模	主要资金来源	领导者	主要需求	聚焦点	目标
芝加哥	大	多个市级机构	家庭和支 持服务部 门	缺乏数据系统和 衡量多个机构项 目质量的工具； 州级资金使用缺 乏协调；青少年 参与率低	数据系 统；青 少年	提高核心组织的 协作；提高青少 年的参与率
华盛顿	中等	分散的；公共 资金和私人资 金混合	华盛顿儿 童与青年 投资信托 公司	中学生缺乏选择； 交通问题	中学生	在5所中学实施 项目

2.3 五个城市的项目成效(1/2)

年	目标对象	成效			
		增加参与	提升质量	数据系统	可持续计划
普罗维登斯	5.5 全部中学生	<ul style="list-style-type: none"> • 每年500人增加到1700人 	<ul style="list-style-type: none"> • 在联盟中使用标准 • 给OST服务商提供专业发展 	<ul style="list-style-type: none"> • 首次收集项目数据 • 数据用于决策和获得额外资金 	<ul style="list-style-type: none"> • 开发了新的资金来源
纽约	5 DYCD的OST项目	<ul style="list-style-type: none"> • 服务群体从4.5万增加到8万 • 在高需地区发布新项目 	<ul style="list-style-type: none"> • 标准用于评估所有OST项目 • 给OST服务商提供免费专业发展 	<ul style="list-style-type: none"> • 首次收集项目数据 • 数据用于决策和获得额外资金 	<ul style="list-style-type: none"> • 使用数据争取市级资金

2.3 五个城市的项目成效(2/2)

年	目标对象	成效			
		增加参与	提升质量	数据系统	可持续计划
波士顿	2.5 42所学校	<ul style="list-style-type: none"> 在5所没有项目的学校实施新项目 	<ul style="list-style-type: none"> 项目中应用先进的标准 给OST学校提供专业发展和教练 	<ul style="list-style-type: none"> 学区开发了数据系统 	<ul style="list-style-type: none"> 没有新资金或计划
芝加哥	2.5 所有青少年	<ul style="list-style-type: none"> 开展倡导增加青少年参与率 	<ul style="list-style-type: none"> 在专业指导和标准下，在43个项目点提升质量 	<ul style="list-style-type: none"> 所有青少年相关机构都使用新的数据系统 	<ul style="list-style-type: none"> 没有新资金
华盛顿	2.5 所有公立学校	<ul style="list-style-type: none"> 在所有DCPS（哥伦比亚公立学校学区）学校开展项目 	<ul style="list-style-type: none"> 给项目点人员提供专业发展 服务商审查 	<ul style="list-style-type: none"> DCPS首次使用数据追踪参与率 市长在联席会上要求数据 	<ul style="list-style-type: none"> DCPS资助所有学校的OST项目

2.4 五个城市在“增加参与”目标的解决方案(1/2)

目标	普罗维登斯	纽约	波士顿	芝加哥	华盛顿
解决交通问题	<ul style="list-style-type: none"> 增加交通供给（参加项目和返家） 	<ul style="list-style-type: none"> 公共交通已可满足 	<ul style="list-style-type: none"> 学校项目要求家长接送 	<ul style="list-style-type: none"> 公共交通已可满足 	<ul style="list-style-type: none"> 公共交通已可满足
增加便捷性	<ul style="list-style-type: none"> 在中学开展项目 	<ul style="list-style-type: none"> 在暑假和节假日开放学校项目 在未满足需求的地方开展项目 所有项目免费 	<ul style="list-style-type: none"> 给项目学校配置交通工具 设置社区中心 	<ul style="list-style-type: none"> 没有计划 	<ul style="list-style-type: none"> 在DCPS所有学校开展项目
增加项目点	<ul style="list-style-type: none"> 在中学增加项目点 	<ul style="list-style-type: none"> 项目向高需地区转移 增加项目点 	<ul style="list-style-type: none"> 在10所学校新增项目点 	<ul style="list-style-type: none"> 没有计划 	<ul style="list-style-type: none"> 在DCPS所有学校开展项目

2.4 五个城市在“增加参与”目标的解决方案(2/2)

目标	普罗维登斯	纽约	波士顿	芝加哥	华盛顿
增加参与	<ul style="list-style-type: none"> • 区域协调员和学校员工鼓励学生参与 • 课后教育联盟进行宣传、召开家长教师会议、公开课等 	<ul style="list-style-type: none"> • 提供在线查询最近项目点 • 针对家长进行营销活动 	<ul style="list-style-type: none"> • 提供在线查询最近项目点 • 学校协调员鼓励学生参与 	<ul style="list-style-type: none"> • 提供在线查询最近项目点 • 青少年营销活动 	<ul style="list-style-type: none"> • 提供在线查询最近项目点 • 学校协调员和学校员工鼓励学生参与
确保可支付	<ul style="list-style-type: none"> • 免费 	<ul style="list-style-type: none"> • 免费 	<ul style="list-style-type: none"> • 低收费或免费 	<ul style="list-style-type: none"> • 低收费或免费 	<ul style="list-style-type: none"> • 低收费或免费

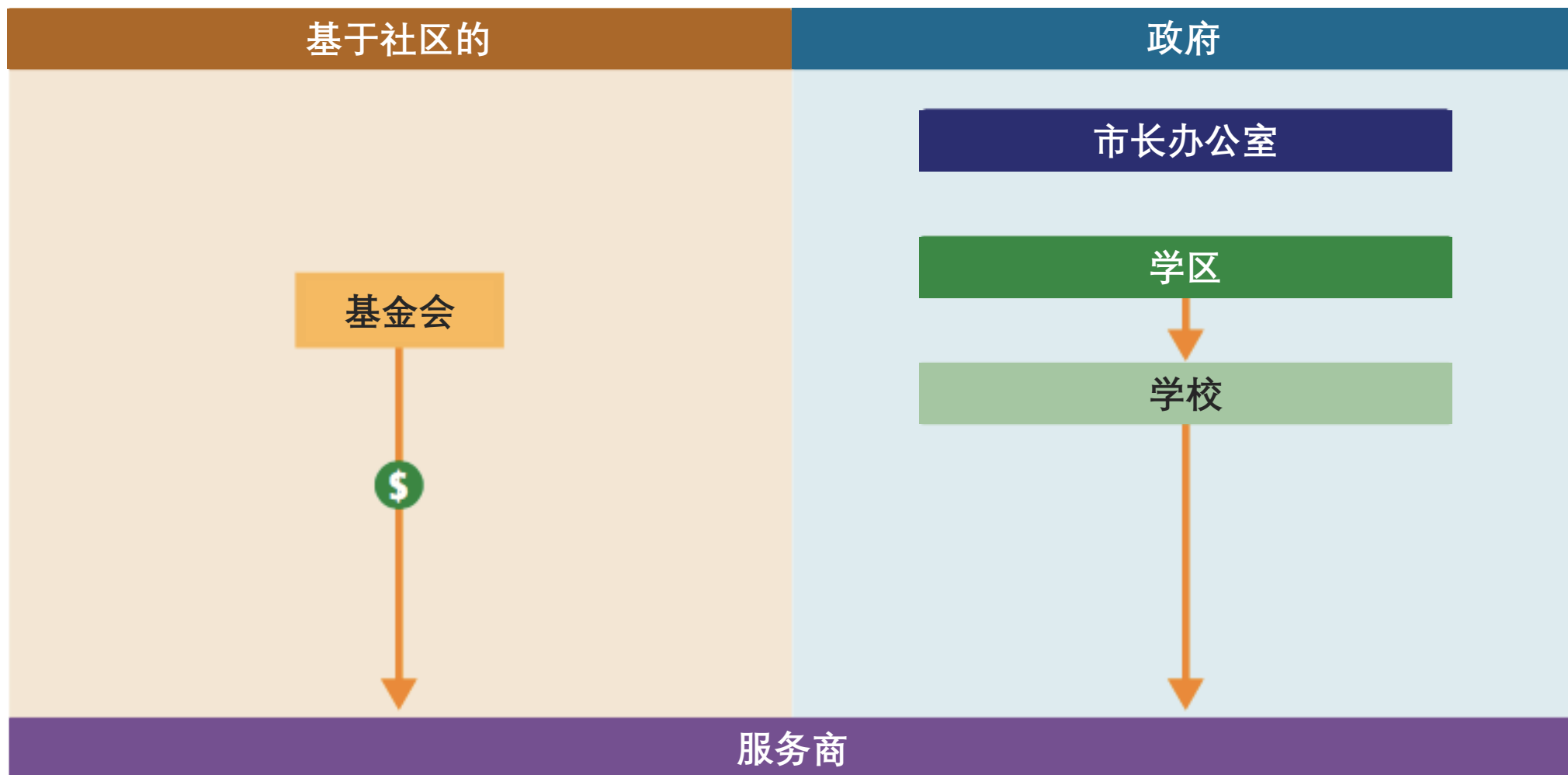
2.4 五个城市在“提升质量”目标的解决方案

目标	普罗维登斯	纽约	波士顿	芝加哥	华盛顿
开发标准和评估工具	<ul style="list-style-type: none"> • 开发并公开发布 	<ul style="list-style-type: none"> • 就已有标准进行修订并使用 	<ul style="list-style-type: none"> • 使用已有标准 	<ul style="list-style-type: none"> • 未来开发新标准 	<ul style="list-style-type: none"> • 公布最佳实践指南
质量监测					
新服务商审查	<ul style="list-style-type: none"> • 通过合同流程 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过合同流程 		<ul style="list-style-type: none"> • 通过合同流程 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过合同流程
提供专业发展	<ul style="list-style-type: none"> • 课后教育联盟在评估后提供服务 	<ul style="list-style-type: none"> • 市政府与中介签约，为服务商提供免费服务 	<ul style="list-style-type: none"> • 波士顿公立学校课后教育部提供服务 	<ul style="list-style-type: none"> • 仅提供给优质项目点 	<ul style="list-style-type: none"> • 提供给协调员 • 培训NGO领导人
评估	<ul style="list-style-type: none"> • 持续的外部评估 	<ul style="list-style-type: none"> • 持续的外部评估 	<ul style="list-style-type: none"> • 第一年后外部评估 		<ul style="list-style-type: none"> • 非正式

3.1 普罗维登斯市案例：项目前概况(1/2)

- 普罗维登斯是项目中规模最小的城市（2003年人口17.5万），很多人的家庭收入低于全国平均水平。公立学校中近四分之三的儿童来自低收入家庭（享受免费或降价午餐）。
- 已有的OST项目都由慈善资金支持；公共部门没有资金投入，对项目也没有监督。
- 政府部门之间，政府部门和慈善领域、社区组织之间没有联系和协作。
- 时任市长是OST项目的强力支持者，已公开承诺要改善城市儿童和青年的状况。

3.1 普罗维登斯市案例：项目前概况(2/2)



3.2 普罗维登斯市案例：项目前期规划

- 2003年，为制定项目计划，基金会进行了第一笔资助。
- 由于政府部门和社区组织中都没有“权威的”OST机构，时任市长和基金会同意由Rhode Island Kids Count作为制定计划过程中的协调机构。
- 召集了100多名OST机构负责人、政府官员、学生和家長了解需求。发现：
 - 1) 对服务质量缺乏有共识的定义；
 - 2) 服务内容与实际需求之间存在差距；
 - 3) 大部分服务由小而独立的机构提供。同时，针对学生和家長进行了大规模的市场调研和焦点小组，发现：
 - 1) 中学生参与率低；
 - 2) 很多家長和学生担心安全和项目质量问题。
- 最终将目标群体锁定在中学生。主要是考虑到四年级到八年级经常会出现成绩大幅下滑，而针对这一阶段又没有好的项目满足需求。2003年，普罗维登斯市大约有5400名中学生。
- 规划小组建议由当地机构成立PASA（普罗维登斯课后教育联盟）作为项目的协调机构。时任市长成立了PASA，参与并主持其指导委员会，同时负责寻找第一任负责人。

3.3 普罗维登斯市案例：项目目标和策略(1/2)

□ 目标

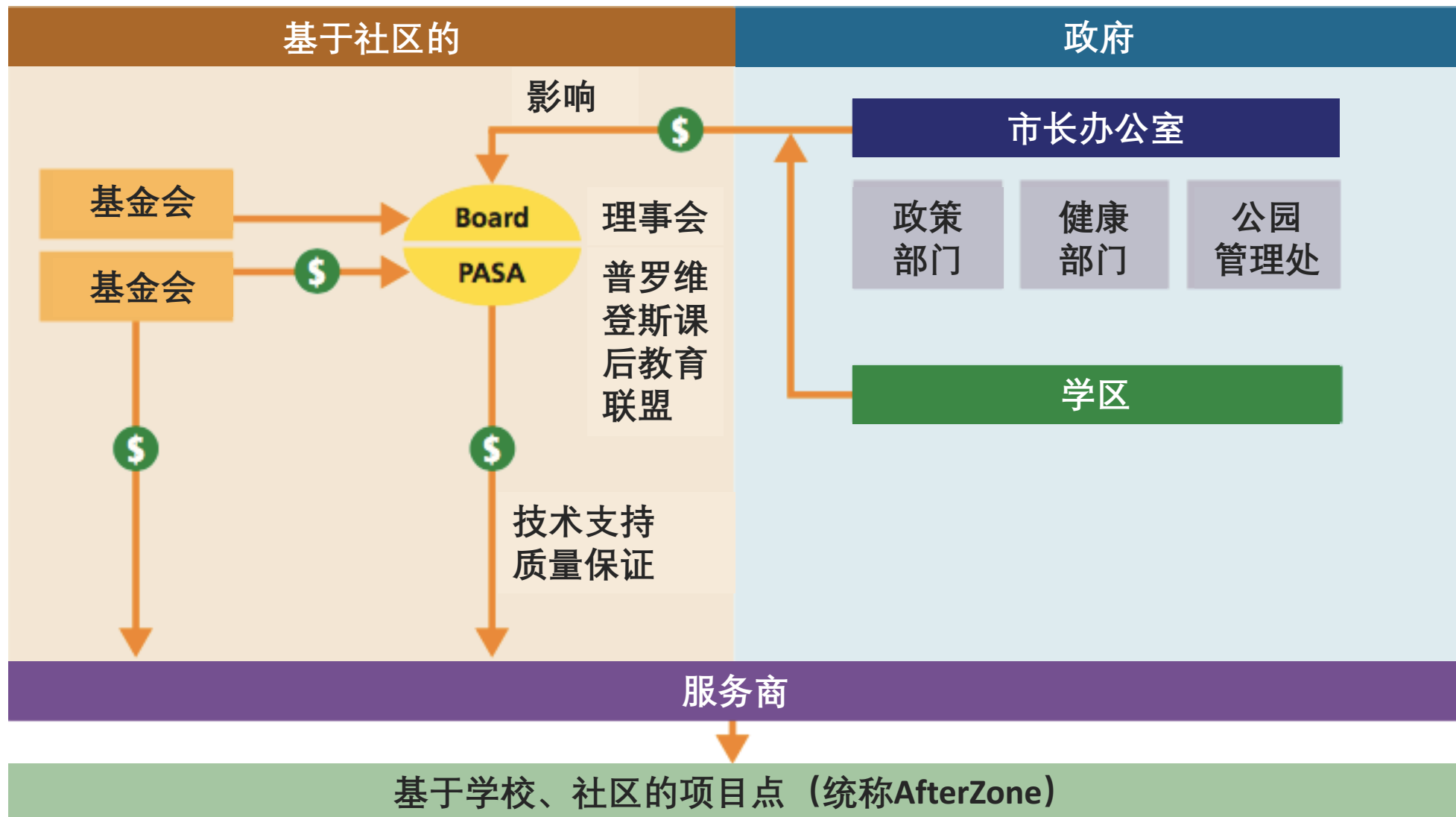
- 对青少年：第二年在参与率上有变化；之后几年有成效上的变化。
- 建立系统：1) 明确PASA的架构和作用；2) 制定广为接受的质量标准；3) 在OST领域建立领导力。

□ 策略

- 系统建设和建立质量标准。1) 引导服务提供商提升项目质量；2) 整合和撬动更多资金，促进OST服务发展。
- 建立AfterZone。探索公私合营方式，在公共设施（学校、图书馆、社区中心等）设置集中的青少年课后教育项目点。
- 链接其他设施。将城市娱乐中心与学校链接起来，使其成为AfterZone的一部分，以提供更为丰富的服务。

□ 基金会资助这一五年计划（2004-2009）共500万美元。

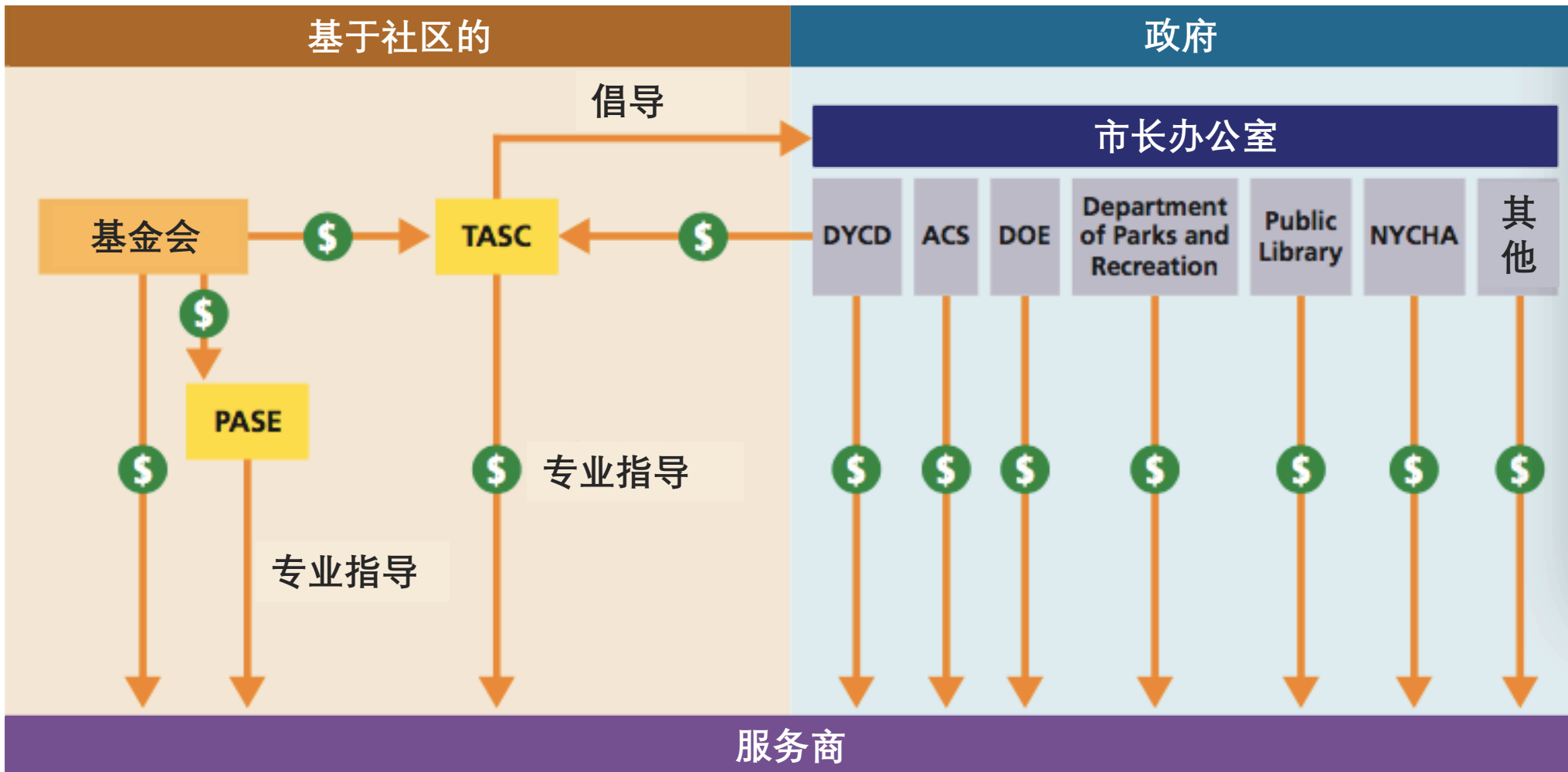
3.3 普罗维登斯市案例：项目目标和策略(2/2)



4.1 纽约市案例：项目前概况(1/2)

- 2003年纽约人口约810万，与一些州的规模相当。这是一个多元化的城市，约一半人的第一语言不是英语。这里有全国最大的公立学校系统，绝大多数公立学校学生来自低收入家庭。
- 很多政府部门分别资助了OST项目，但质量参差不齐，参与机会也不平等，相互之间没有协调。政府投入很多，但在OST领域中却不是领导者。
- TASC和PASE这两家中介组织是OST领域中的领导者，致力于提升项目质量和能力建设。
- 时任市长的重要议程之一是公立教育系统改革，并将OST项目视为重要的补充部分。

4.1 纽约市案例：项目前概况(2/2)



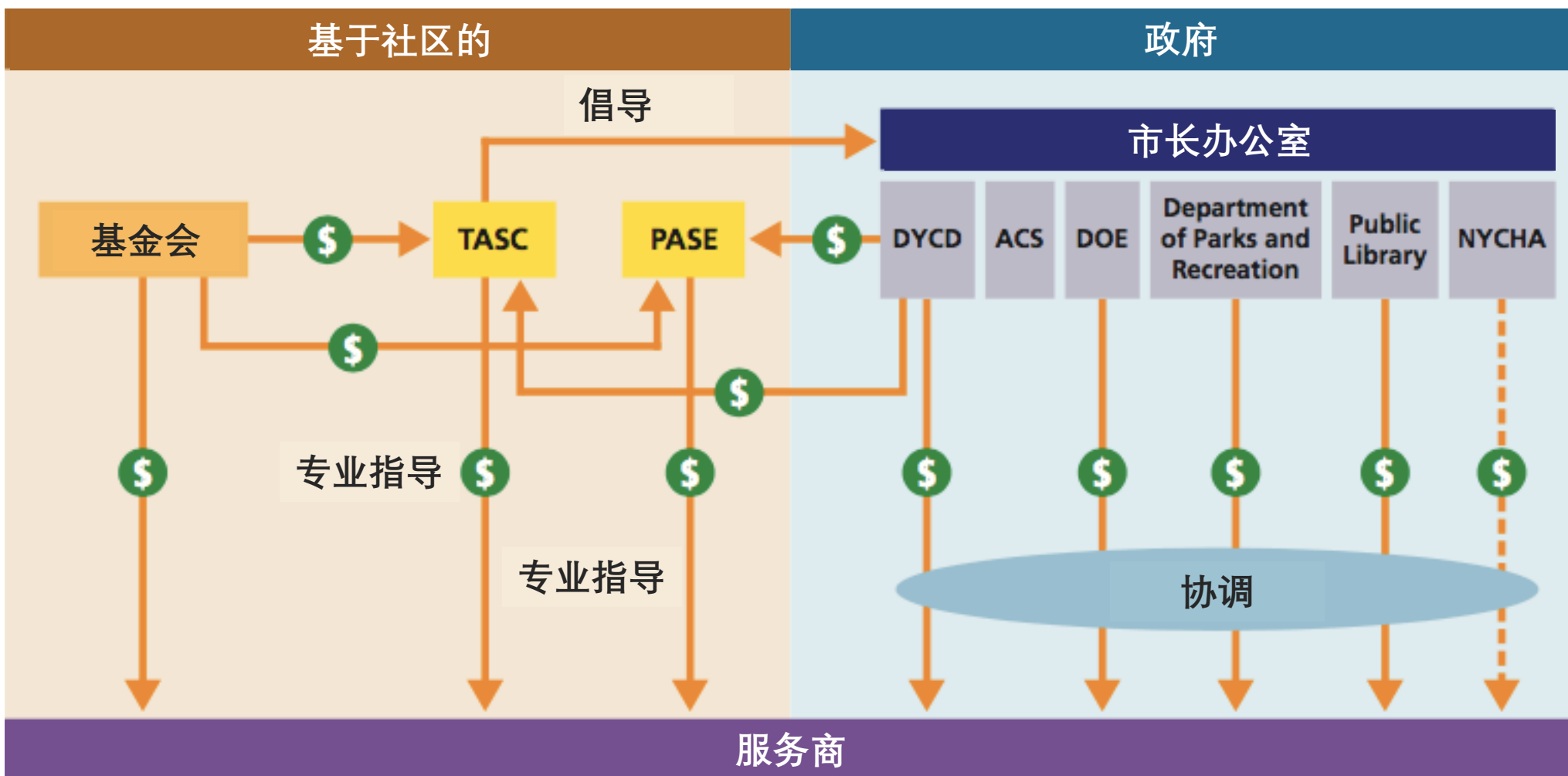
4.2 纽约市案例：项目前期规划

- 2003年，为制定项目计划，基金会进行了第一笔资助。
- 市长主持了OST峰会正式启动项目规划，200多名政府部门、OST服务提供商、家长组织和基金会的代表参与。
- 调研：包括估算城市需求（青少年人数、贫困率、青少年怀孕情况、英语为第二语言的人数、辍学和失业青年等等）和供给情况（已有相关项目分布和质量）、资金来源等。
- 工作组：针对专业发展、项目质量和成本等关键议题，组建了工作组。每个工作组里都包括专家学者、服务提供商、倡导者、资助者等。通过一年定期见面讨论，充分表达各方意见，并提交可行的建议和计划。
- 内部整合：以往多个政府部门分别参与其中，现在通过整合确定由青年与社区发展部门（DYCD）统筹。这涉及到部门之间的利益转移，是非常有挑战的和很有必要的准备工作。
- 概念书：DYCD基于调研、工作组建议和内部整合，发布了OST发展的概念书。其中九个共同目标得到了广泛的认同；一些细节问题得到了有效反馈（例如生均资金太低、项目点选择等）。

4.3 普罗维登斯市案例：项目目标和策略(1/2)

- 目标：为儿童和家庭建立一个连贯一致的OST系统——
 - 公平地获得优质服务，以满足一系列需求（放学后、周末和假期等）；
 - 所有政府部门的相关政策和所提供的服务是一致的；
 - 政府部门和慈善领域、私人部门相互协作以达成目标。
- 计划
 - 建立标准，并将资金引导到符合标准的项目。
 - 确保服务抵达和公平性，根据数据将资金引导到高需地区和群体。
 - 建立在线的数据收集和分析系统。
 - 提高OST服务提供者的专业性。
 - 为了解项目对青少年的影响，进行监测评估工作。
 - 通过研究来提升项目质量。
 - 帮助家长和青少年成为“知情的消费者”。
 - 联结校内教育和校外教育。
 - 确保系统的可持续运作。
- 基金会资助这一五年计划（2004-2009）共1200万美元。

4.3 普罗维登斯市案例：项目目标和策略(2/2)





中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是中国资助机构的朋辈学习与合作平台，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”。