



# 加速创新促进韧性项目 (AI4RESILIENCE) 变革理论, 成果框架和关键绩效指标

2023年2月

(创建PDF后删除此空白页。该页的作用是为了在 WORD 中使对页布局及页码(左页/右页)顺序正确。在生成最终PDF之前, 请小心不要删除此分节符。否则将导致左右页布局错乱。)



# 目录

词汇表	1
背景	2
加速创新促进韧性项目在孟加拉国的挑战赛	3
I. “监督、评价、学习”(MEL) 计划的目的	3
II. TOC(变革理论)、RF(成果框架)和KPI(关键绩效指标) 的开发	3
A. 孟加拉国试点项目的变革理论(TOC)、成果框架(RF)与指标	4
表1. 孟加拉国试点项目的成果框架 (RF)	5
B. 关键绩效指标 (KPIs)	6
表2. 关键绩效指标 (KPIs)	8
C. 其他指标	10
III. 评估计划	11
表3. 评估活动	11
A. 评估专家组	12
表4. “监督、评价、学习”(MEL)专家组成员	12
B. 评估成果	13
C. 数据管理计划	13
D. 角色和职责	14
表5. MEL任务的角色	14
IV. 学习日程更新	15
A. 提议的学习材料	16
表6. 学习材料计划	16
附件 - 截至2023年7月的MEL活动时间表	17

## 词汇表

**生态系统** 在特定情境下，各类组织和参与者彼此之间存在不同程度的关联。在本项目中，我们指的是与孟加拉国的创新和人道主义背景相关的生态系统。

**生态系统层面的解决方案** 是支持中介机构完善和发展其解决方案，使其基于系统，并加强其在未来的影响力和可持续性的举措、项目或过程。

**挑战陈述** 与生态系统的利益相关方共同创建的陈述，以反映挑战和机遇，并激发挑战赛参与者提出潜在的解决方案。

**各类参与者** 指所有有兴趣以不同身份和角色参与该项目利益相关方。在本项目中，我们特别强调“各类参与者”，以表明项目对所有有兴趣的各方开放，不论其出身或专业领域。这些参与者可能来自不同的领域，如人道主义，创新和其他领域，以及不同类型的组织，如初创公司，非政府组织，企业和其他组织。

**中介机构** 是本项目的目标挑战赛参与者。项目团队将中介机构定义为发挥桥梁和促进作用以支持个体创新者开发创新解决方案的组织；中介机构可以来自不同领域，如人道主义组织，创新部门，创业孵化器，加速器，投资者等。

**基于系统的的解决方案** 指在设计或优化过程中，充分考虑其在更广泛系统中所发挥的作用及可能产生的影响的那些解决方案。这些解决方案采用了系统层面的开发方法，并使用系统思维和设计思维方法来完善其计划。

**系统层面/系统感知方法** 一种运用访谈、工作坊等多种手段，将公共和私营部门以及机构各层级的人员观点纳入项目设计，从而解构复杂性、从不同角度重新界定问题，并找出共识的系统性方法。在“加速创新促进韧性”项目(AI4Resilience)中，系统层面方法还运用系统性思维的工具与方法以实现我们的目标。

**系统性思维** 指系统性思维审视系统、并解析其组成要素及相互作用。在“加速创新促进韧性”项目(AI4Resilience)中，我们利用与系统思维相关的通用框架，工具和方法来支持中介机构a)界定应对系统性问题根因的挑战；b)研究这些挑战所处的非正式和正式结构，从而设计出更优的的解决方案。

**韧性** 指当地参与者在迫在眉睫的和突发性的冲击和压力(如自然灾害，经济冲击，粮食安全，公共卫生疫情如目前的新型冠状病毒病等)之后，有效应对社区需求以减少长期脆弱性和促进包容性增长的能力。

## 背景

“加速创新促进韧性”项目(AI4Resilience)由全球知识倡议组织GKI牵头，与Spring Activator合作开展，并得到美国国际开发署人道主义援助局(BHA)的支持。该计划于2021年12月至2023年7月在孟加拉国作为试点实施。虽然创新在人道主义参与者和社区应对灾害和提升韧性方面发挥着日益重要的作用，但许多人道主义创新的实践是自上而下的，导致制定的解决方案无法契合当地社区的需求，从而难以产生持续影响。“加速创新促进韧性”项目采用生态系统方法，调动起多元化的一系列创新中介机构(而非仅限个体创新者)的产生。通过运用系统图绘制和系统思维及设计思维等方法，利益相关方探索当地人道主义创新的生态与驱动机制，共同创造基于系统的解决方案。“加速创新促进韧性”项目采用激励型挑战赛模式，促进本地相关创新的供给和规模，并加强跨社区的合作网络，合作伙伴关系和协作。

为什么支持本地创新？

创新和全球人道主义响应领域归纳出在支持本地创新时可能取得的一系列积极成果：

1. 应对本地挑战：本地的创新者对其社区的具体挑战和需求有着深刻的了解。通过支持他们，我们可以利用他们的知识和专业技能，制定有针对性的解决方案，以有效地应对当地问题。
2. 推动本地化解决方案：本地的创新者往往更能设计出符合文化语境，契合情境现实、并可在其社区内可持续运作的解决方案。支持他们使他们能够开发直接惠及本地情况和人口的解决办法。
3. 提升本地能力：支持本地创新者有助于培养他们的技能，知识和能力。这使他们建立起长效的自主能力，从而能可持续制定创新的解决方案，以应对本地挑战。
4. 赋能边缘化社区：许多本地创新者往往来自边缘化的或服务不足的社区。通过向他们提供支持，我们可以赋能这些社区，使其能够自主制定解决方案，放大他们的声音，并使他们能够塑造自己的未来。
5. 鼓励协作与网络建设：对当地创新者的支持促进了协作和建立网络的机会。通过将他们与相关利益相关者、导师、投资者和其他创新者联系起来，我们营造了一个支持性的生态系统，推动合作，学习和思想交流。

总体而言，向地方创新者提供支持有助于培育包容且可持续的发展，有效应对地方挑战，并增强社区塑造自己命运的能力。它有助于地方经济的增长，加强社会创新，也推动了草根层面的积极变革。虽然“加速创新促进韧性”项目无法将我们的成果与上述更广泛的长期影响建立直接的因果联系，但本项目(以及其他类似项目)的目标是了解我们如何更好地支持本地创新者，而不是推广自上而下的方法。

本项目的具体目标如下：

1. 在当地人道主义参与者和创新参与者之间形成关于如何加强创新生态系统以更好地面对灾害响应和提高韧性方面的挑战的集体见解和共同愿景。
2. 培养生态系统级别和/或基于系统的解决方案，以支持、催化或扩展专门针对或改进灾害响应的创新。

3. 加强不同生态系统利益相关方之间的协作和伙伴关系。
4. 捕捉和放大学习成果，以促进项目调整和改进，支持未来的复制推广，并引领国际社会在这一议题的讨论和思考。

### 加速创新促进韧性项目(AI4RESILIENCE)在孟加拉国的挑战赛

孟加拉国的加速创新促进韧性挑战赛包括4个阶段：共同创造和应用，概念开发，设计和规划解决方案，以及实施。在第一阶段(共同创造和应用)，GKI在向孟加拉国的组织机构开放申请之前，主办了一些活动，向利益相关方概述了挑战陈述和目标。在选定了23名挑战赛参与方后，GKI主办了以系统思维概念为主题的技术培训课程，并为更广泛的社区举办了关于孟加拉国人道主义原则和创新生态系统的开放式学习活动，帮助参与者进一步完善他们的项目方案。GKI与评审团根据各项目方案与目标的契合度，选择了10名挑战决赛入围方，每个都获得5,000美元的种子资金。这十名入围者继续获得技术支持，通过GKI的学习平台和定制辅导支持来设计他们的解决方案画布和测试计划，最终完善他们的解决方案。在分享这些交付成果并参加2023年3月的解决方案展示会后，GKI、评审员和教练将挑选三位挑战获奖获胜者来实施他们的解决方案。获胜者将根据一系列拟议的项目里程碑获得进一步的资助。GKI将继续提供定期的支持 - 支持实施并促进合作伙伴关系的建立。

## I. “监督、评价、学习”(MEL) 计划的目的

正如第四个项目目标所反映的那样，“加速创新促进韧性”项目在孟加拉国试点举措的整个生命周期内纳入了参与性评价和学习活动。这样做有助于更好地理解项目设计和模型的影响。实现参与性评价和学习的计划有两个部分，学习计划，和监督与评价计划，两者在目标与实施活动上相辅相成。<sup>1</sup>

监督与评价计划侧重于界定项目的预期影响，并制定框架和计划，以收集项目早期成果和其成效的证据。“加速创新促进韧性”项目结合参与该项目的利益相关方的意见和从其挑战赛的参与者收集的基线数据，设计了监督和评价计划。因此，该监督与评价计划聚焦于孟加拉国的试点项目以及项目工作人员可以收集的结果，尤其关注自2022年8月挑战赛启动至2023年7月在孟加拉国项目结束期间的实施成效。

与之互为补充的学习计划于2022年4月提交，范围更广。该计划支持项目团队在试点实施期间开展适应性管理(adaptive management)。它指导项目人员收集见解，以用于为该方法未来的迭代版本开发方法和工具。对第二个目的有用的学习成果则为“加速创新促进韧性”项目、GKI和BHA(人道主义援助局)/USAID(美国国际开发署)在更广泛的行业层面上开展思想引领奠定基础。

## II. TOC(变革理论)、RF(成果框架)和KPI(关键绩效指标)的开发

“加速创新促进韧性”项目最初计划在2022年10月之前制定成果框架和监督和评价计划。随着挑战赛方案的不断演进，形成了分阶段的提交、评审与遴选流程，项目时间线也进行了相应调整。在这一进程中，初轮申请产生了23个“参与机构”，“加速创新促进韧性”项目从这些机构中挑选了10个”

---

<sup>1</sup> 该交付成果在GKI的“加速创新促进韧性”项目的任务书中原被命名为“知识管理和影响力衡量计划”；但是，“学习计划”(稍后将伴随“监督与评价计划”)更准确地描述了这些计划的意图和内容。

入围"机构继续参与项目支持的活动。为确保成果框架(RF)和监督与评价计划(M&E Plan)与决赛入围者的解决方案重点和计划保持一致,"加速创新促进韧性"项目一直等到2022年12月入围者阶段开始后才进行二者的开发。

"加速创新促进韧性"项目在监测与评估(M&E)中采用了经过调整的协作式成果报告法(Collaborative Outcome Reporting, COR)<sup>2</sup>, 特别是因为它是利益相关方主导, 且适用于在个体、组织与网络三个层面进行数据收集。尽管COR所倡导的高度参与性的方法与挑战赛时间线的快节奏和行动导向强的特征并不完全契合,"加速创新促进韧性"项目在制定"变革理论"和"成果框架"期间借鉴了以下做法, 以确保与COR的原则保持一致:

- 在挑战赛的参与式设计阶段, 项目举办的多场关键参与机构的工作坊的成果, 以及入围机构在概念书中提出的问题陈述, 均被用于构建变革理论( TOC)(见下文)。
- 在挑战赛的参与机构申请阶段、提交概念书阶段, 以及后续在支持参与方完善概念书的不同环节中, 项目团队收集了基线数据, 以确定适当的衡量指标(详见下文关键绩效指标(KPIs)部分)。

此外, 按照协作式成果报告法(COR)的建议步骤,"加速创新促进韧性"项目正在招募一支具备人道主义与创新领域经验的 MEL(监督、评价与学习)专家志愿小组。该小组将对本文件草案提供反馈, 并协助开展评估数据分析。

以下所呈现的"加速创新促进韧性"孟加拉国试点项目的变革理论(TOC)与成果框架(RF)草案, 基于项目总体目标制定, 并在本地试点情境下进一步调整。其调整依据是与参与方共同设计的十条"挑战陈述", 以及决赛入围者据此对其概念书中的问题陈述所做的校准对齐工作。(请参阅"加速创新促进韧性"项目的[挑战赛概述](#)中的更多挑战陈述。通过这项工作, 证实了项目的整体方向, 并且挑战赛与最初的项目目标相一致, 也同时扎根于利益相关方在系统感知与共创设计中的真实经验。

#### A. 孟加拉国试点项目的变革理论(TOC)、成果框架(RF)与指标

此过程形成了以下变革理论(TOC):

*如果孟加拉国的各类参与者运用系统感知方法, 共同设计一个生态系统层面的挑战赛项目,*

*并且如果孟加拉国的创新中介机构获得了适当的激励机制、合作关系与技术支持, 从而能够设计、测试并推出基于系统知情的解决方案, 以强化人道主义响应的创新生态系统,*

*那么, 本地创新中介机构将更有能力支持、催化或扩大人道主义响应与韧性建设相关的创新。*

---

<sup>2</sup>COR 方法采用混合研究方法, 在六个步骤中吸纳关键利益相关方的参与: 1. 界定范围, 识别现有数据; 2. 在项目人员的支持下, 对现有证据进行梳理; 3. 社会调查, 收集变革的实例和故事; 4. 数据分析和集成, 整合不同的数据集和类型; 5. 成果评审专家组, 汇集具有相关知识的人员评估结果; 6. 总结研讨会, 综合分析结果, 形成对后续的建议。

试点项目的成果框架草案(RF)将上述变革理论(TOC)转化为结构清晰的的活动路径、短期间中间成果(Sub-IR), 长期间中间成果(IR)以及最终发展目标(DO)。

表1. 孟加拉国试点项目的成果框架 (RF)

<p><b>发展目标(DO):</b> 在孟加拉国, 创新者将得到更多的支持, 以提高当地的反应能力和韧性</p>		
<p><b>长期间中间成果(IR 1.)</b> 在孟加拉国, 各类参与者在推动本地主导的人道主义创新以应对灾害响应与提升韧性方面的挑战的意愿与动力得到增强。</p>	<p><b>长期间中间成果(IR 2.)</b> 支持、催化或规模化创新(尤其是针对改进孟加拉国灾害响应与韧性方面的创新)的基于系统的解决方案得到实施。</p>	<p><b>长期间中间成果(IR 3.)</b> 孟加拉国创新与人道主义领域中各类参与者之间的协作与伙伴关系得到加强。</p>
<p><b>短期间中间成果 (SUB IR 1.1)</b> 孟加拉国各类参与者对创新在应对灾害响应与韧性建设的挑战中所发挥作用的认知得到提升。</p>	<p><b>短期间中间成果 (SUB IR 2.1)</b> 创新中介在形成本地相关的且基于系统的解决方案方面的能力得到增强。</p>	<p><b>短期间中间成果 (SUB IR 3.1)</b> 创造协作行动和伙伴关系的机会。</p>
<p><b>SUB IR 1.2/2.2/3.2</b> 促成各类参与者积极协作行动, 共同参与项目设计, 并采用基于系统知情的方法来完善其解决方案。</p>		
<p><b>活动</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 利益相关方主导的进程</li> <li>● 利益相关者关键知情人访谈 (Key Informant Interviews, KII)</li> <li>● 系统层面的工作坊</li> <li>● 开放式学习课程</li> <li>● 学习博客</li> <li>● 通过解决方案的多轮撰写和原型的设计迭代, 使方案更加基于系统, 从而得以优化 (Writing and Prototyping for Adaptation, WPA )</li> </ul>	<p><b>活动</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 冲刺环节</li> <li>● 教练辅导</li> <li>● 导师指导</li> <li>● 提供小额资金支持, 用于完善/测试解决方案</li> <li>● 产出知识与学习成果</li> </ul>	<p><b>活动</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 线下活动</li> <li>● 线下及线上工作坊</li> <li>● 各类参与者的积极参与, 比如评委、教练、演讲者等。</li> <li>● 领英 (Linkedin) 群组</li> </ul>

成果框架(RF)既是规划工具,也是管理工具,加速创新促进韧性项目(AI4Resilience)依据该框架确定了指示性的关键绩效指标(KPIs)。选定关键绩效指标后,项目人员将在整个项目周期内评估可衡量的指标,并对照RF监督和评估试点项目的进展。

由于在试点的时间框架内测量发展目标(DO)的实现是不现实的,未来的项目工作人员可能需要在项目后期重新审视DO,以评估该举措的长期影响。从这个意义上讲,这里为DO设定的KPIs并非穷尽性指标,而是聚焦于项目周期内可实际评估的部分。

### 最终目标受益群体

加速创新促进韧性项目(AI4Resilience)的直接受益者(或"最终用户")是挑战赛的参与机构。为此,项目广泛收集最终用户的反馈意见。挑战赛的获胜机构随后发起的项目和解决方案的参与者以及受人道主义危机和响应影响的人是"最终目标受益群体"。他们与AI4Resilience没有直接联系。然而,如果AI4Resilience取得成功,根据变革理论的推演,这些受益者将间接受到项目的影响。

由于挑战赛获胜机构在项目结束前只有四个月的实施时间,因此无法充分衡量项目对最终目标受益群体的影响。但是,"监督、评价、学习"(MEL)计划将包括一项将由最终目标受益群体填写的反馈调查,其结果由挑战赛获胜机构进行分析,并向AI4Resilience报告分析结果。这些调查问卷将征询最终目标受益群体以下方面的反馈:

- 他们与挑战赛获胜机构的互动的质量及对其解决方案的体验评价。
- 他们参与挑战赛获胜机构推出的解决方案的兴趣。
- 他们对挑战赛获胜机构提供的培训或支持的质量的评价。
- 他们对挑战赛获胜机构推出的解决方案能否有效应对其所面临问题的看法。

这些信息将按年龄,性别,地点和组织或角色类型进行分类分析。

### B. 关键绩效指标(KPIs)

为了确定评估问题及相应的关键绩效指标(KPIs),AI4Resilience基于Philipps的投资回报率(ROI)的方法<sup>3</sup>,开发了一个多层级分析框架,用于评估项目在个人、组织和合作网络层面的变化。

多层次分析框架回应了试点的生态系统重点和能力发展的强有力要素。

该多层级分析框架呼应了试点项目的生态系统导向性和对能力建设方面的高度侧重。该框架包含五个递进的评估层级(反应,学习,应用,影响与回报)和三个测量层面(个体,组织与合作网络)。

在各级评价中,AI4Resilience确定了适用于试点项目的潜在评估问题及相应的测量层级:

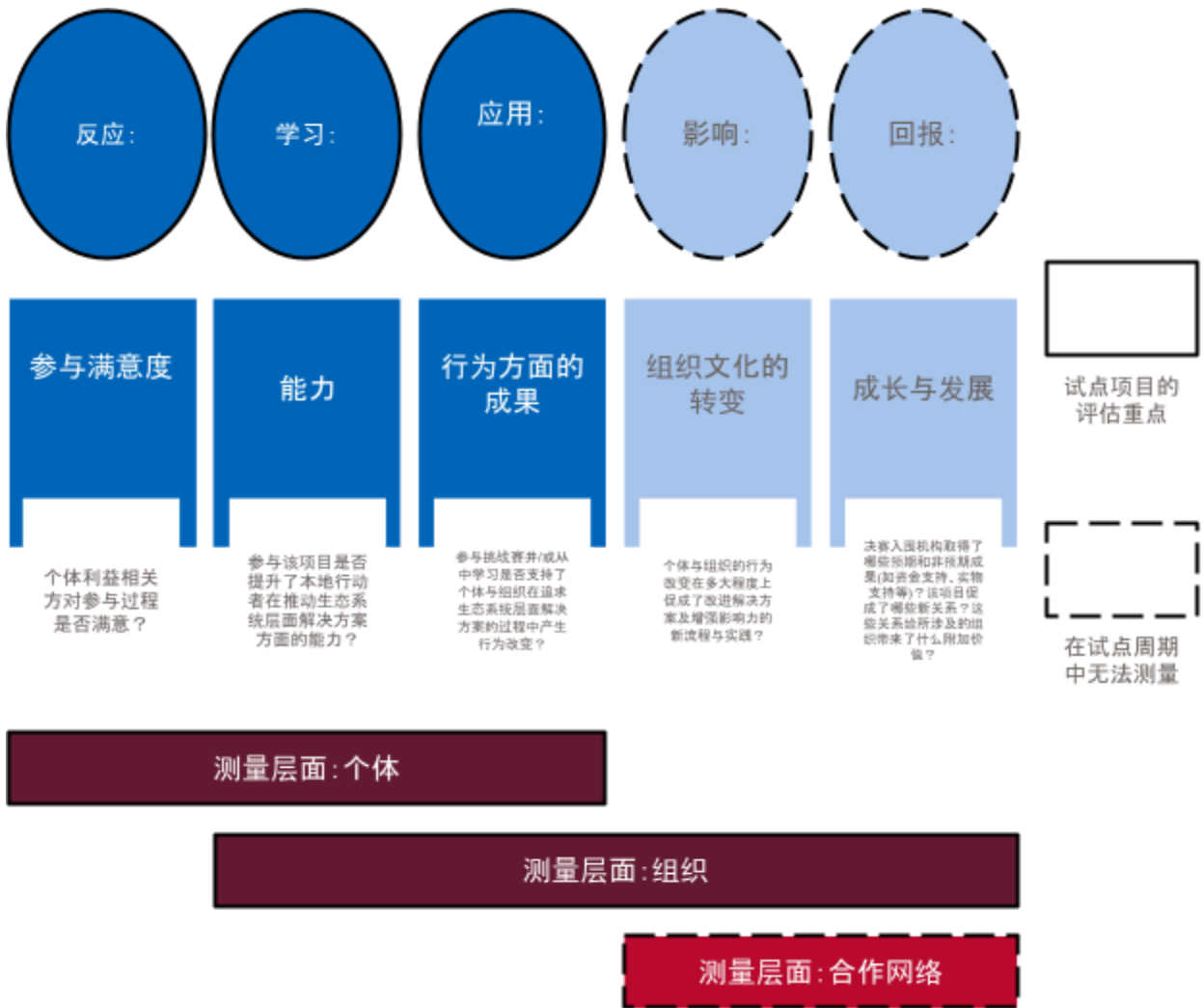
- 反应:个体利益相关方对参与过程是否满意?(测量层面:个体)
- 学习:参与该项目是否提升了本地参与者在推动生态系统层面解决方案方面的能力?(测量层面:个体和组织)

---

<sup>3</sup>Philipps的投资回报率(ROI)方法是在20世纪80年代开发出来的,是唐纳德·柯克帕特里克(Donald Kirkpatrick)模型在1959年首次出版的后续模型。这些模型旨在衡量培训的有效性,其中Phillips ROI方法尤其被应用于企业学习与发展(L&D)项目的评估,用以计算企业在L&D方面的投资回报率(ROI)。

- 应用:参与挑战赛并/或从中学习是否支持了个体与组织在追求生态系统层面解决方案的过程中产生行为改变? (测量层面:个体和组织)
- 影响:个体与组织的行为改变在多大程度上促成了改进解决方案及增强影响力的新流程与实践?(测量层面:组织和合作网络)
- 回报:决赛入围机构取得了哪些预期和非预期成果(如资金支持、实物支持等)?该项目促成了哪些新关系?这些关系给所涉及的组织带来了什么附加价值?(测量层面:组织和合作网络)

这一过程还有助于界定试点评估的边界。如下图所示,由于试点阶段周期较短,在“影响”与“回报”评估层级或“合作网络”衡量层级获得证据的可能性较低。



图像1. 孟加拉国AI4Resilience挑战赛评估方法框架(改编自Philipps ROI方法)

对于每个评估问题，我们确定了关键绩效指标(见下表)，以监测和评估结果。在可能的情况下，一些“影响”和“回报”层级的结果可通过其他指标(见下文段落)来捕获。该项目将利用定性技术和变革故事来收集一些成果。此外，合作网络层级的测量将保留在学习日程中，而不是监督与评价(M&E)计划中(请参阅MEL计划I中的学习问题3)。

表2. 关键绩效指标 (KPIs)

指示	简短描述	数据来源	数据细分
<b>发展目标(DO): 在孟加拉国, 创新者将得到更多的支持, 以提高当地的反应能力和韧性</b>			
解决方案在系统导向方面提升的百分比	随着时间的推移, 这些创新构想与项目目标(1, 2, 3)更加一致性的程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>参与机构的申请表</li> <li>关键知情人访谈(KII)</li> <li>基于项目目标(第1和第2阶段)的评分结果</li> <li>与教练的访谈或问卷调查</li> </ul>	组织类型, 组织规模, 组织的工作重点
产生的达成挑战目标的构想的数量	符合项目资格标准并证明能够呼应挑战目标的创新构想的数量	<ul style="list-style-type: none"> <li>第1阶段的申请材料</li> </ul>	组织类型, 组织规模, 组织的工作重点
<b>长期中间成果(IR 1.)在孟加拉国, 各类参与者在推动本地主导的人道主义创新以应对灾害响应与提升韧性方面的挑战的意愿与动力得到增强。</b>			
个人和组织支持基于系统的创新解决方案的积极性提升百分比	个人和组织在个体组织测量层面记录行为动机变化的程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>对入围机构赛前与赛后的问卷调查</li> <li>入围机构焦点小组讨论(FGD)</li> </ul>	个体层面: 性别, 年龄 组织层面: 类型, 大小和工作重点
参加项目活动的参与者中, 报告其对如何促进本地主导的人道主义创新以应对孟加拉国灾害响应与韧性挑战的认识有所提高的比例	孟加拉国因参与方案活动而提高对如何促进当地主导的人道主义创新以应对围绕救灾和复原力的挑战的认识的个人百分比。通过参与项目活动,	<ul style="list-style-type: none"> <li>对参与者的问卷调查</li> <li>对参加活动的利益相关者的问卷调查</li> </ul>	性别, 年龄和工作重点领域

	提高了认识的个人的百分比。这些个人更清楚地懂得了如何促进本地主导的人道主义创新以应对孟加拉国灾害响应与韧性挑战。该指标应与被动员个人总数进行对比(见下文指标)		
报告其在促进本地主导的人道主义创新的实际方法方面的知识有所增加的入围机构总数	在组织层面上, 报告其在促进本地主导的人道主义创新的实际方法方面知识提升的决赛入围机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>对入围机构进行的问卷调查和焦点小组讨论(FGD)</li> </ul>	性别, 年龄和工作重点领域
在挑战赛设计阶段中被动员的利益相关方的数量	在发现阶段和项目实施阶段被动员的利益相关方总数	<ul style="list-style-type: none"> <li>活动出席记录</li> <li>参与的利益相关方名单</li> <li>参与机构的申请表和团队组成</li> </ul>	性别, 年龄, 工作重点领域, 组织类型
<p>长期中间成果(IR 2.)支持、催化或规模化创新(尤其是针对改进孟加拉国灾害响应与韧性方面的创新)的基于系统的解决方案得到实施。</p>			
实施的基于系统的解决方案的数量	获奖的以及由获奖机构付诸实施的解决方案的总数	<ul style="list-style-type: none"> <li>评委的评估结果</li> </ul>	组织类型, 组织规模, 组织的工作重点
获胜机构在实施阶段实现目标的程度	获胜机构在实施阶段根据其解决方案画布(Solution Canvas)中设定的里程碑与目标所完成的百分比	<ul style="list-style-type: none"> <li>获奖机构的实施结果</li> <li>最终问卷调查和获奖机构访谈</li> </ul>	组织类型, 组织规模, 组织的工作重点
个人和组织支持基于系统的创新解决方案的能力提升的百分比	参与机构在将系统视角应用于规划和执行其工作方面可衡量的变化	<ul style="list-style-type: none"> <li>对入围机构赛前与赛后的问卷调查</li> <li>入围机构焦点小组讨论(FGD)</li> </ul>	<p>个体层面: 性别, 年龄</p> <p>组织层面: 类型, 大小和工作重点</p>

长期中间成果(IR 3.) 孟加拉国创新与人道主义领域中各类参与者之间的协作与伙伴关系得到加强。			
由于利益相关方参与加速创新促进韧性项目, 新的关系得以建立	由于参与加速创新促进韧性项目的活动, 各组织机构之间建立的新的工作关系(伙伴关系, 协作关系)的数目	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 决赛入围者的测试和原型设计计划</li> <li>● 决赛入围机构的焦点小组讨论(FGD)</li> <li>● 与决赛入围机构、评委和教练进行的访谈</li> <li>● 针对所有项目活动参与者的调查问卷</li> </ul>	关系类型(伙伴关系, 协作关系), 组织类型, 组织规模, 组织的工作重点
报告协同行动的意愿与能力有所提升的组织数量	报告其在协同行动方面的能力与动机提升的入围机构的百分比	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对入围机构赛前与赛后的问卷调查</li> <li>● 入围机构焦点小组讨论(FGD)</li> </ul>	
用于促进协作的工具数量	为促进与所有利益相关方之间更好协作而改造、开发并与参与者共享的工具总数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 与项目工作人员的访谈</li> <li>● 项目议程和工具</li> </ul>	新开发的和现有的工具, 工具类型

### C. 其他指标

孟加拉国的加速创新促进韧性项目(AI4Resilience)是一个试点项目, 因此我们预计它还会带来一些长期影响。虽然这些长期影响无法在试点期间直接评估, 但通过收集初期的变革故事, 仍有可能为未来项目提供有益的洞见与学习。这些包括:

- 利益相关者对参与过程的满意度
- 新建立的协作与伙伴关系的附加价值, 包括给参与到这些关系的组织带来的收益(如学习、能力建设、资源共享), 以及给解决方案带来的提升(如改进实施计划、提高可及性等)
- 参与者为成为系统思维的倡导者而采用的新策略和新资源
- 个人和组织在持续参与社区协作方面的兴趣与准备程度
- 未被选为入围机构或最终获胜机构的参与方继续发展基于系统的解决方案的可能性

### III. 评估计划

本节阐述我们将如何评估“加速创新促进韧性项目”(AI4Resilience)。根据美国国际开发署的定义,评估是指“系统地收集和分析信息,以了解和改善我们发展项目的影响”。<sup>4</sup> 因此,本项目的评估计划在其迭代设计的过程中被持续制定与实施。

在项目的各个阶段,我们都积极与关键利益相关方合作,开展评估与学习活动,以验证项目假设、监测活动实施,并收集基线数据和中期数据,这些数据将为最终分析与成果评估提供有力支撑。下表列出了我们已经实施和计划实施的评估活动。

表3. 评估活动

活动	参与对象与时间	描述
工作坊问卷调查	所有参与者 每次工作坊活动之后	项目将使用在线表格或投票(如Mentimeter, Zoom等)来收集实时和/或活动后数据,以获取参与者的满意度信息及其对活动期间取得的关键学习成果方面的反馈。
评估问题(申请阶段)	申请阶段的参与者	项目将在每个提交阶段收集参与者的评估数据。提交的资料将作为基线数据,用于跟踪实施过程中的进展情况。项目团队还根据这些数据来识别参与者所需的支持,并相应调整挑战赛设计。
前测和后测调查问卷	决赛入围者(所有团队成员) 在最终阶段之前和最终阶段之后	项目将采用动机/能力框架来衡量决赛入围机构的行为变化,并衡量所有决赛入围团队个体和组织层面的变化。前测调查将回溯性收集数据,后测调查将在最终展示活动时收集数据。
对利益相关者的调查问卷	参与的利益相关方 最终阶段	项目将在结束时对参与项目各种活动的所有利益相关方开展一项问卷调查,以评估利益相关方通过参与项目活动,在何种程度上增强了对以创新为导向的人道主义应急发展的积极性和兴趣,以及建立的关系在多大程度上得以增加/改变。
关键知情人访谈(KII)	教练,评委,获奖机构和项目工作人员 中期和最终阶段	在支持和评估项目参与者方面发挥作用的教练,评委,获奖机构和项目工作人员将被邀请参加中期和/或最后阶段的访谈,以反思并收集参与者在参与项目活动期间取得的进展的数据和故事。
焦点小组讨论(	决赛入围机构	决赛入围机构将参加焦点小组讨论(FGD),探讨

<sup>4</sup>美国国际开发署(USAID), 评估资源可在此网址获取: <https://www.usaid.gov/evaluation>

FGD)	中期	他们因参与该项目而在组织层面经历的最显著变化, 重点关注能力, 动机与合作关系。
获奖机构的数据	获奖机构的实施计划 最终阶段	项目工作人员将审查获奖机构的目标计划和实施数据, 评估他们的绩效并识别解决方案的影响(或潜在影响)。
评委评分	评委 每个提交阶段	项目工作人员将审查评委的评分结果, 以跟踪项目整个过程中的参与情况的发展和进展。
最终目标受益群体的反馈	最终目标受益群体 由获胜机构征求反馈	加速创新促进韧性项目 (AI4Resilience) 获胜者将从其项目参与者(最终目标受益群体)那里收集反馈, 了解他们与获胜机构的互动情况, 以及他们对获胜机构解决方案是否能有效解决他们的问题的评估。

#### A. 评估专家组

AI4Resilience 项目组建了一支由孟加拉国人道主义与创新领域的 监督、评估与学习 (MEL) 专家 以及活跃于这两个领域交叉点的MEL 国际专家共同组成的专家评估组。

专家组的职责是支持AI4Resilience团队分析和解读项目实施期间收集的证据和见解, 并帮助确定制定此类项目的评估与学习计划的最佳实践。专家组为项目的监督与评估框架提供专业意见。在项目结束时, 专家组将再次召开会议, 审查项目收集的数据并评估最终成果。知识以及评估这些创新方案类型的最佳实践, 类似方案在未来应该是什么样的。此外, 项目团队还将举办一次基于证据的工作坊, 与专家组共同探讨, 根据我们在这里学到的经验, 未来类似项目应如何设计, 以及评估此类创新型项目的最佳实践。下表显示了“监督、评价、学习”(MEL)专家组的构成。

表4.“监督、评价、学习”(MEL)专家组成员

<b>Ayeleen Ajanee,</b> 创新专家 (第2阶段评委)	Ayeleen 现任睿识学院 (Acumen Academy) 的孟加拉国分院负责人。在此之前, Ayeleen是孟加拉国青年领袖中心(BYLC)的主任, 致力于在来自不同背景的青年之间建立联系, 并帮助他们培养领导力技能。在加入BYLC之前, Ayeleen曾在Friendship工作, 这是一家支持生活在极端贫困中的孤立及边缘化社区的非营利组织。她的职业生涯始于联合利华(Unilever)。
<b>Ian McClelland,</b> 创新专家	Ian是一名创新管理和拨款运作专家, 在国际发展和人道主义领域拥有15年的经验。他热衷于运用结构性融资、创新管理方法以及基于证据的实践, 为致力于解决复杂挑战的人道主义从业者和社会企业家提供支持。

<p><b>Muaz Jalil</b>, “监督、评价、学习”(MEL)专家</p>	<p>Mohammad Muaz Jalil拥有超过15年的监督与评价经验, 主要专注于市场系统开发、青年就业与金融普惠。他主持了多项形成性与总结性评估, 包括多国项目的中期评估和收尾评审。Muaz曾在南亚, 东亚, 太平洋, 东非等地参与过许多项目。他熟悉多个主要资助方的监督与评价框架, 如联合国(UN)、美国国际开发署(USAID)、英国外交、联邦及发展事务部(FCDO, UK)、瑞士发展合作署(SDC)、瑞典国际发展合作署(SIDA)、加拿大全球事务部(GAC)以及欧盟(EU)等。Muaz Jalil在美国麻省理工学院(MIT)接受随机对照试验的培训, 并拥有剑桥大学的硕士学位和加拿大英属哥伦比亚大学的经济学硕士学位。</p>
<p><b>Satish Viswanatha</b>, 创新专家 (第2阶段评委)</p>	<p>Satish是一名技术专家, 交付专业人员和运营领导者, 在印度的技术行业拥有近二十年的经验。作为Thoughtworks的社会影响部负责人, 他专注于社会变革视角, 并致力于发挥技术人才的专长以放大积极的社会变革。他致力于发掘在“责任技术”(Responsible Technology)”、“科技向善”(Technology for Good)以及“全球健康”(Global Health)等领域的创新机会。</p>
<p><b>Tasmiah Tanjeen</b>, “监督、评价、学习”(MEL)专家</p>	<p>Tasmiah是IDE (国际开发企业)在孟加拉国达卡办事处的证据和分析专家。她是一位注重细节的拥有谷歌认证的数据分析师, 并具有超过八年的与边缘化人群合作的经验。她拥有统计学与发展研究的学术背景。Tasmiah对统计模型、问卷设计以及利用 Excel、SQL 和 R 进行的定量与多变量分析有深刻理解。她非常擅长在系统框架内工作, 同时也具备突破系统框架思考的能力。</p>

**B. 评估成果**

AI4Resilience 项目的评估成果分为内部成果与外部成果两类。在内部, 该项目开发了一个个匿名化数据仪表盘, 用于展示从参与者及其起点所收集的学习成果, 为项目管理与活动实施提供信息支持。

同样, 当与利益相关方的咨询与访谈内容与项目活动相关时, 项目团队也会收到简短的学习摘要。

最后, 报告将包括项目的评估结果与学习成果, 作为面向外部的主要输出。除提交给美国国际开发署(USAID)的内部报告外, 还将编制一份更简短的执行摘要, 作为外部学习产品。

**C. 数据管理计划**

本数据管理计划依据是美国国际开发署(USAID)的数据质量关键标准制定的<sup>5</sup>:

- 有效性: 数据应清晰、充分地反映预期结果, 并确保合理管理潜在的偏差风险。

<sup>5</sup>美国国际开发署, 如何进行数据质量评估, 见[https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/pnaec151.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaec151.pdf)

- 完整性: 在收集、分析和报告数据时, 应建立机制, 以降低因任何原因而被人为操纵的可能性。
- 精确性: 数据应具有足够的精确度, 以客观呈现绩效情况, 并支持各层级管理决策。
- 可靠性: 数据应反映出长期稳定、一致的收集流程与分析方法。
- 及时性: 数据应及时生成, 以便在适当时间对适当层级机构支持管理决策。

在数据收集, 清理, 存储和分析过程中, 严格遵循上述标准, 同时确保个人数据保护, 具体措施如下所述。

**数据收集** 使用在线表格进行定量数据收集, 以确保受访者的回答不受干扰。出于同样的考虑, 不与项目利益相关方直接接触的影响顾问 (impact advisors) 将主持定性数据的收集工作。从各种来源收集和交叉验证数据, 以确保有效性和可靠性。在开始收集数据之前, 始终要求利益相关方提供知情同意。

**数据清理** 所有收集到的数据都需要经过清理, 以确保其完整性以及不同来源之间的同步。此过程包括对每一条数据进行背景核查, 以确保其有效性并避免重复计数和/或数据缺失。

**数据存储** 所有数据都是存储在一个在线数据库中的, 该数据库保存在只有数据管理员才能访问的私密专用帐户中。项目工作人员不与外部来源共享任何数据或数据库。工作人员还在数据库中记录了每次更改的详细日志。

**数据分析** 项目建立了内部质量检查机制, 在开展任何分析之前都要运行。数据分析采用标准指标 (如社会网络分析图谱, SNA Mapping) 以及/或允许交叉制表与深入分析的统计软件或工具 (如 SPSS)。项目团队使用 Looker Data Studio 开发了一个内部数据仪表盘, 用于团队内部决策支持, 仅为团队成员使用, 不包含任何个人数据。所有用于对外报告的可视化内容与数据均经过匿名化处理。

#### **D. 角色和职责**

为落实 AI4Resilience 项目的监测、评估与学习 (MEL) 计划, 项目团队采用 MOCHA 矩阵来明确各项任务的角色与职责分配以指定谁负责管理 (M), 谁是最终负责人 (O), 谁提供咨询 (C), 谁提供协助 (H) 以及谁负责审批 (A)。

下表显示了角色在 MEL 任务中的分布情况。

表5. MEL任务的角色

	项目负责人	影响力和学习顾问	数据分析师	项目工作人员	监测、评估与学习(MEL)专家组	美国国际开发署人道主义援助局(Bureau for Humanitarian Assistance, BHA)
制定MEL计划	M, A	O	C		C	A
设计数据收集工具	M, A	O	H	C, H		
通过问卷调查收集数据	M, A	O	H	C, H		
设计和实施学习活动	M, A	O		C, H		
定性数据收集和分析	M, A	O	H	C		
数据存储, 清理和分析	A	M	O			
监测、评估与学习(MEL)报告撰写	M, A	O		C, H	C	A

## IV. 学习日程更新

AI4Resilience团队进行了一次暂停与反思(Pause & Reflect, P&R)和三次行动后回顾 (After Action Review, AAR), 以反思项目过程中的学习, 并将获得的见解应用于项目管理与实施之中。从这些活动中获得的见解已记录在案, 并将用于为后续的复制推广制作最终的学习材料。

此外, 团队还建立了一个项目转向调整日志, 用于记录相较于最初计划的重大项目变更。最后, 2022年12月, 影响力顾问和项目负责人进行了一次学习问题审核, 根据项目多次迭代的状况, 评估所有学习问题的有效性。经讨论, AI4Resilience团队同意继续沿用2022年4月制定的学习日程。对该议程的唯一更新涉及问题四, "外部引导者/项目实施方可以通过哪些方式激励本地网络的加强?" 我们最初计划利用社会网络分析的数据来确定相关方面的学习情况。然而, 在项目实施过程中, 我们发现社会网络分析(SNA)的结果对生态系统参与者来说的启发有限, 因此决定不再进

行最终分析。因此，该问题将改为通过关键知情人访谈(KII)及其他学习活动，与相关利益相关方进行讨论。

另一个较小的调整是将原定于2022年12月进行的第二次暂停与反思(P&R)推迟到2023年3月。第二次暂停与反思(P&R)旨在回顾开放学习会议以及参与者从初期至最终阶段的学习历程。由于项目团队将相关实施周期延长至12月之后，暂停与反思(P&R)也相应顺延。

#### A. 提议的学习材料

AI4Resilience 团队与多方利益相关方共同确定项目的学习材料应面向的主要受众及需传达的关键信息。

通过这一过程，团队明确了学习材料的重点受众包括两大关键利益相关方：

1. 人道主义创新资助方 —— 他们希望了解如何构架和规划类似的资助机会，以及
2. 人道主义创新实施方和中介机构 —— 他们期待获取有关如何实施类似项目的实践性经验

针对这两类关键受众，项目计划制作下表所列的学习材料。这些学习材料还将开放给可能感兴趣的更广泛的利益相关方，包括：挑战赛/竞赛项目实施方，人道主义项目执行方，创新中介机构，美国国际开发署(USAID)私营部门合作团队，及其他。

在2023年3月举行的解决方案展示会上，及项目第四阶段之后，项目团队将评估是否有本地组织愿意承担部分协调角色，以便向更多本地参与者传播与分享这些学习材料。

表6. 学习材料计划

主要受众	学习材料	推介方式	传播渠道
人道主义创新捐助方	学习文件	演示文稿	会议
人道创新实施方和中介机构	工具包	培训/网络研讨会	活动/播客

## 附件 - 截至2023年7月的MEL活动时间表

下表更详细地列出了将在2023年7月之前进行的监测与评价(M&E)和学习活动。

活动	活动类型	时间	关键产出
暂停与反思(P&R) #2, 包括教练和评审	学习	3月26日当周	暂停与反思(P&R)备注
在每项主要项目活动结束后开展行动后回顾(AAR)	学习	3月至6月	行动后回顾(AAR)备注和研讨会会议程/重要讲义等
对入围机构进行前测与后测问卷调查	监督与评价(M&E)	3月5日	评估结果的监督与评价(M&E)数据
与入围机构进行的焦点小组讨论(FGD)/关键知情人访谈(KII)	监督与评价(M&E)和学习	3月	焦点小组讨论(FGD)备注
对评委和教练进行的问卷调查	监督与评价(M&E)	3月7日	评估结果的监督与评价(M&E)数据
与评委和教练的关键知情人访谈(KII)	监督与评价(M&E)和学习	3月-4月	访谈笔记
监测评估与学习(MEL)专家组咨询会	监督与评价(M&E)和学习	6月和7月	会议记录
暂停与反思(P&R) #3, 包括获奖机构的参与	学习和监督与评价(M&E)	到6月第3周	暂停与反思(P&R)备注
与项目工作人员的关键知情人访谈(KII)	学习和监督与评价(M&E)	到6月第3周	访谈笔记

活动	活动类型	时间	关键产出
与获奖机构的关键知情人访谈(KII)	监督与评价(M&E)	到6月第3周	访谈笔记
面向所有参与项目的利益相关方开展问卷调查	监督与评价(M&E)	到6月第3周	评估结果的监督与评价(M&E)数据
对最终目标受益群体的问卷调查	监督与评价(M&E)	到7月第1周	AI4Resilience项目获胜机构的报告