

## 招商局慈善基金会

### 社会组织参与“农村社区发展与治理”能力建设项目结项报告

基本信息	项目地点	四川省、重庆市、贵州省、青海省 甘肃省、宁夏回族自治区、海南省、广东省
	执行方	成都蜀光社区发展能力建设中心
	项目周期	2018年7月-2020年6月
	报告时间	2018年7月—2019年6月
项目概述	<p>随着我国工业化、信息化、城镇化、农业现代化的推进，农村发展出现新的条件和挑战，这增加了农村社区工作的复杂性和难度，为农村发展类社会组织的工作提出了更大挑战。</p> <p>项目将筛选一批愿意长期致力于农村社区发展与治理的社会组织，通过集中培训、专题交流、互相考察学习、实施种子基金、参与蜀光示范项目等系统的能力建设和专家支持，形成和提高这些社会组织的实际工作能力。同时，对农村社区发展与治理实践进行知识梳理和总结。</p>	
项目完成情况	<p>截止到2019年6月底，按照项目设计，完成了全部项目活动。</p> <p><b>1. “陪伴社区成长”能力建设与技术支持活动</b></p> <p><b>(1) 社会组织需求评估</b></p> <p>为了瞄准社会组织能力建设的需求，项目设计了针对2个社会组织的访谈或小型研讨会。2018年8月，对四川省（成都周边的区县和凉山州）、甘肃省和青海省的20余家社会组织进行了需求评估。评估的方式主要有电话访谈、实地访谈和召开座谈会等。</p> <p><b>(2) 集中培训</b></p> <p>按照项目计划，开展了两期系统性集中培训，平均22家社会组织的22人（第一期23家社会组织，23人；第二期21家社会组织，22人）参加了培训。第一期培训（2018年9月16-21日，合江县法王寺村）以“参与式方法和社区调查”为主题，结合主题讲解、模拟练习和田野实践等板块，推动参训学员在边学边做中理解社会组织在农村社区发展中的角色和作用，了解参与式方法在农村发展项目中的应用，并初步掌握社区调查和农村发展项目设计的方法、技能和工具。第二期培训（2018年12月2-6日，崇州市道明村）以“协助者技能和社区组织”为主题，将协助者技能培训和社区组织培育两条主线有机结合起来，理清了“协助者”和“社区组织”的相关概念，学习和练习了协助者的工具和技能，讨论了培育社区组织的关键环节、挑战与经验等。</p> <p><b>(3) “陪伴社区成长”种子基金和专家团队支持活动</b></p>	

“陪伴社区成长”种子基金项目预计支持 8 个参训学员，通过设计和实施小项目的方式，把集中培训所学到的知识和技能直接用于实践操作过程中，边做边学边成长。项目建立了一个由 5 人组成的外部专家团队。2018 年 11 月至 2019 年 6 月，经过专家团队和蜀光多次线上和线下评审、反馈，以及现场指导等支持活动，目前已经有 7 个种子基金完成审批流程，并于 2019 年 4、5 月份相继拨款启动，另有 1 个种子基金项目仍需修改完善。

#### **(4) 蜀光培训示范项目**

蜀光示范项目是蜀光操作和实施一个社区项目，为参训机构提供看得见、能对比和可以观摩、参考的点位。经过前期与各方沟通，该项目点选定于四川省甘孜州丹巴县火龙沟村。通过社区宣传动员，目前项目村确定了在社区开展参与式草场管理和生计改善的活动，并就相关管理制度在社区达成了共识。蜀光将继续跟进，并为参训学员提供实地考察和学习的机会。此外，蜀光也结合自己开展的项目活动，邀请参训学员到项目社区观察学习。

#### **(5) 专题交流**

按照项目计划，2018 年 9 月和 3 月，举办了三场专题交流沙龙。三场沙龙通过辩论会、专家讲座、小组讨论等形式，让参训学员对特定主题进行了学习和分享。第一场专题交流以“乡村振兴与社区精英”为主题，以辩论为形式，推动大家从不同的视角来思考社区精英和乡村振兴的关系，以及社会组织在乡村振兴中应该发挥怎样的作用。第二场专题交流的主题是“基层治理”，邀请了成都市民政局的江维处长进行主题分享，并组织了崇州本地的社会组织与参训学员之间就各地的政策、实践进行了交流分享。第三场沙龙以“世界咖啡”的形式讨论了“农村发展社会组织网络建设”的必要性、可能性和可能的做法等。

#### **(6) 巡回支持与服务**

为了提高能力建设的有效性，本项目在一年内预计对 8 个实施种子基金项目的参训机构进行一轮实地巡回支持与服务。2018 年 12 月，2019 年 1 月、3 月和 6 月，蜀光组成不同团队，对四川省凉山州、崇州市、蒲江县、仁寿县，宁夏省西吉县和甘肃省张家川县的 8 家参训机构进行了一轮实地支持与服务。第一轮的支持服务主要针对项目设计的改善，推动申请机构做更扎实的社区需求评估，设计更符合社区实际需求、更体现社区主体地位的项目。此外，基于种子基金的实际进展情况，增加了对凉山州两个项目的实地支持与服务。主要是支持和协助两名参训学员做好社区宣传动员和管理小组能力建设活动，如指导学员为社区大会、管理小组讨论会做好充分的准备，并在现场协助学员顺利组织会议等。

#### **(7) 互相考察学习**

本项目预计在一年内开展 2 次参训学员之间的相互考察学习活动。目前已经开展了成都周边（仁寿县、蒲江县、崇州县）、西北地区（宁夏西吉县和甘肃省张家川县）、凉山州（布拖县）这 3 个片区、3 条路线、不同项目类型的 3 次相互考察学习，11 名学员参与了这些活动。相互考察学习主要是通过实地走访，让参与的学员对不同项目点的实际情况有直观感受，基于此，激发大家相

	<p>互提问和提出建议，促进同伴学习。此外，由于甘肃沁源社会工作服务中心和西吉县清源和谐社区服务中心的种子基金项目类型类似，为了促进他们彼此相互学习，还推动和支持了这两家机构的大部分工作人员的实地互访。</p> <p><b>2. “农村社区发展与治理”知识梳理与总结活动</b></p> <p><b>(1) 外部案例调查与知识总结</b></p> <p>目前已经按照计划开展了两次农村社区发展项目操作要点的专题调查，收集了相关要点信息。</p> <p><b>(2) 整理与撰写资料</b></p> <p>本项目拟整理和形成《发展项目中的“陷阱”》、“社区组织自我诊断工具”、“社区治理知识框架”和“农村社区发展项目参与式评估大纲”的相关知识产出的最终文字成果（一本书和三个折页）。目前《发展项目中的“陷阱”》已经完成了一部分内容；“社区组织自我诊断工具”已经完成了文献梳理，并形成了框架。</p>
<p><b>项目产出及成效</b></p>	<p>本项目的两大类活动是社会组织能力建设和技术支持，以及知识产出，以下将分别说明两类活动的产出及成效。</p> <p><b>1. “陪伴社区成长”能力建设和技术支持活动提升了一批农村社区发展类社会组织的工作能力</b></p> <p>本项目对平均 22 家社会组织的 22 人（第一期 23 家社会组织，23 人；第二期 21 家社会组织，22 人）进行了系列能力建设活动，包括培训、沙龙、种子基金项目的设计和实施（考察）、巡回支持与服务、相互考察学习等。通过这些活动，参训社会组织“陪伴社区成长”的工作能力得到了提升，参训学员对能力建设活动认可度较高（能力建设活动照片见附件 1，部分学员反馈见附件 2）。</p> <p><b>(1) 参训社会组织在一定程度上转变了社区工作的思路，明确了角色和定位</b></p> <p>“陪伴社区成长”的工作思路是蜀光基于多年的参与式实践提炼出的社区工作思路。这其中包含两个关键词，一是“社区成长”，二是“陪伴”。“社区成长”意味着社区是主体，还意味着社区项目不仅要关注社区受益，还要关注社区受益的方式，关注社区能力的提升和社区风气的改善；“陪伴”点明了社会组织在社区发展项目中的角色和作用。社会组织应按照社区的节奏，协助和推动社区通过实施项目得到成长。</p> <p>在需求评估阶段，我们发现不少社会组织在工作思路至少存在两种问题。一是以社会组织本身为主体，以为社区直接提供服务为主要工作内容。在这种思路中，社区很难有机会参与项目的决策和实施，很难获得能力提升和治理改善；二是社会组织过分依赖社区精英或社区自组织，其工作对象和项目主要受益对象都是前两者，因此很难带动社区整体的发展。</p> <p>基于此，在系列能力建设活动中，我们不断强化参训学员对“陪伴社区成长”的理解。充分讨论了社区发展工作思路中的一些关键问题，例如什么是好的社区发展项目？社区和社区精英/自组织的关系是什么？社会组织的角色和</p>

定位是什么？社会组织的作用是什么，以及如何发挥社会组织应有的作用？等等。通过讨论和分享，参训学员逐渐转变了社区工作的思路，明确了自己的角色定位和工作重点。

### **(2) 参训社会组织掌握了部分“陪伴社区成长”的工作方法和技能**

在需求评估中我们还发现，有些社会组织虽然认同参与式的理念，希望能够以“陪伴社区成长”的思路开展社区工作，但在实践中却无法将理论落实下去，很难瞄准社区的真实需求，难以开展有效地社区能力建设，不知道如何推动社区整体的发展等等，导致这些问题的主要原因是工作方法和技能的欠缺。

两次集中培训主要瞄准工作方法与技能的系统学习。第一期培训以“参与式方法和社区调查”为主题，旨在提升社会组织找到社区真实需求的能力；第二期培训以“协助者技能和社区组织”为主题，旨在明确社会组织和社区组织的角色和作用，以及提高参训学员的协助者技能。两期集中培训都采取了“内容即方法”和“行动-反思-行动”的培训方式，培训班不仅交流和传递农村社区工作方法，同时也运用这些方法，即在做中学。

培训结束后，一些学员返回到自己的工作中开始尝试运用了学习到的工具和方法，例如可视化的社区调查工具、社区组织能力建设、协助者技能、VIPP方法等。

### **(3) 参训学员增进了交流、拓展了视野**

专题交流的目的在于增进参训学员之间的交流和对新理念、新知识、新机会进行及时地思考。项目开展了三场不同主题、不同形式的专题交流活动。第一场沙龙以“乡村振兴与社区精英”为题目，采取辩论的形式，让大家打开思路、各抒己见，探讨社区精英与乡村振兴的辩证关系，以及面对这组关系，社会组织应如何扮演好自己的角色。第二场沙龙邀请成都市民政局的江维处长分享了关于“基层治理”和“社区营造”的相关理念、政策和路径等内容。江处长还特别提出了对青年人真诚的期待。主题分享之后，参训学员与来自崇州的本土社会组织工作人员就各地农村发展与治理的议题进行了交流分享。第三场沙龙以“农村发展社会组织网络建设”为主题，讨论了网络建设的必要性、可能的运作模式，以及问题、困难和应对方法等。通过专题交流活动，参训学员听到了不同领域专家的分享，并且以不同的视角重新思考了一些问题。

### **(4) 参训社会组织在实践中持续学习社区工作方法**

为提高参与机构的能力建设效果，本项目设置了“陪伴社区成长”种子基金，用于支持部分参训机构把集中培训所学到的知识和技能直接用于实践操作过程中。经过多轮专家反馈、相互交流、实地指导等，已经有7个种子基金进入到实施阶段。在这一过程中，学员的参与式项目设计和执行能力也有了一定的提升。尤其是申请了种子基金项目的学员，因比其他学员有更多的机会实操和得到反馈，现在对“陪伴社区成长”的工作思路和方法有了更深的理解。种子基金项目将持续一年时间，实施种子基金的学员能够把集中培训学到的知识和技能在一个完整的项目周期中持续实践。种子基金不仅是申请者操练技能的载体，也是其他学员学习的载体。没有申请种子基金的学员通过参与种子基金项目的讨论、交流和相互考察活动进行跟进学习。蜀光也将持续支持和服务，

让参训机构的工作能力得到稳固地增长。

### **(5) 能力建设的知识和成果在更大范围内进行了分享和传递**

参加了能力建设项目的一些学员在所在机构进行了内部的知识传递，包括内部分享和机构成员参与种子基金项目的设计实施等，促进了能力建设效果的扩大化。此外，同一区域的学员（如凉山州）也在准备为所在区域的其他组织开展相关培训，蜀光也将派出工作人员对此类培训提供技术支持。此外，蜀光工作人员也结合自己的工作，包括蜀光组织或参与的各类研讨会、论坛和其他非正式沟通交流活动，开展对外宣传，介绍能力建设项目的发现、产出和成果等。

## **2. “农村社区发展与治理”知识梳理与总结活动有了初步进展**

本项目计划在开展“陪伴社区成长”能力建设与技术支持活动的同时，关注相关的知识梳理和总结，开发和形成对农村社区发展类社会组织可供借鉴的知识成果和实用工具指南。

### **(1) 完成了一本书、三个折页的一部分文献梳理和撰写工作**

结合培训内容，已经梳理形成了《农村社区调查中的“陷阱”》、《协助者的“陷阱”》和《培育社区组织的“陷阱”》等几个部分的大纲和要点（见附件3），蜀光将继续完善这些素材，使其成为《农村发展项目中的“陷阱”》一书的部分内容。“社区组织自我诊断工具”已经完成了关于“组织诊断”部分的中英文文献梳理工作，建立了“组织诊断”文献数据库，并形成了初步的社区组织自我诊断大纲框架（见附件4）。

### **(2) 制作了两期易于阅读和分享的培训手册**

在两期培训之后分别制作了包含关键知识要点和培训流程设计的培训手册（见附件5），精简并完整地呈现了培训的重要内容和方法。培训手册无论对学员回顾和分享学习内容，还是对项目成果展示都具有一定的价值，也为进一步梳理更加完善的培训手册打下了基础。

### **(3) 撰写了一篇利于传播的知识产出文章**

结合培训、沙龙和对种子基金的支持活动，蜀光撰写了主题文章《从“演戏”到“入戏”，让受益人成为真正的主人》，发表于招商局慈善基金会官方微信公众账号中，得到了公益行业同行的广泛阅读和转发（见附件6）。

项目经验

### 1. 充分的需求评估能够保障能力建设活动设计的合理性

得益于较为全面和深入的需求评估，我们在能力建设活动设计方面比较准确地回应了参训机构的真实需求。在需求调查中发现，目前针对社会组织工作人员的能力建设机会并不少，但存在着时间短，形式单一，内容理论化、表面化，缺乏针对性和操作性的问题。

基于此，在培训内容方面，我们在介绍基本概念和理念的基础上，将重点放在社区工作的关键技能、方法和工具方面。培训以参与式项目周期的关键环节（社区需求调查、项目设计、社区组织的建立和能力建设、项目实施，以及参与式评估等）为线索，结合了农村社区工作方法的几个重要部分（如参与式工具与方法、协助者技能、VIPPP方法等）。目前看来，这样的方式是可行的，能够兼顾总体视角和社区工作思路，以及实现这条思路必备的社区工作方法。这些内容是一线工作人员能够在实际工作中可以直接运用的，更有利于提升参训者的实际工作能力。通过这一项目，还让我们进一步意识到，未来的社会组织能力建设活动可以以参与式项目周期为主线设计一整套完整培训，也可以以工作方法模块为主题设计单个的强化培训，还可以以“线”、“面”结合的方式设计一系列培训。

在培训形式方面，集中培训采取了“内容即方法”和“行动-反思-行动”的培训方式。具体来说，就是培训所使用的方法是可以运用于社区工作场景中的一些方法，因此也是培训内容的一部分。培训不是纯粹的授课式教学，培训师兼具老师和协助者的角色，作为老师分享经验教训，作为协助者推动参训学员在行动（田野实践或讨论交流）中进行反思，从反思中学到知识，再将知识运用到行动中。

### 2. 种子基金项目提供了真正的实操机会，有助于提高能力建设的效果

以种子基金为载体，参训学员将学到的知识直接运用到实践中。如在第一期“参与式方法和社区调查”培训后，学员运用参与式工具和方法开展了社区需求调查，并有一半的学员根据需求调查设计了种子基金项目；在第二期培训中，参训学员结成五个小组，分别与五位专家进行交流讨论，针对具体的项目，深化学习如何设计一个好的项目；在相互考察学习活动中，参训学员共同做社区会议的准备工作，会后进行回顾总结。实践证明，这些活动强化了参训学员对培训内容的理解，提高了能力建设的效果。也让我们更加明确，能力建设不仅要有培训，还需要有真正的实操活动，需要将“学中做”和“做中学”结合起来，才能让参与者不仅停留在了解、理解知识的层面，而达到熟悉、掌握技能的程度。

### 3. 专家团队能够带来更多的领域经验支撑，帮助拓展思路

项目建立了一个支持参训机构设计和实施种子基金项目的专家团队。专家团队由具有丰富农村社区发展项目实践经验的老师组成。五位专家的不同背景和特长为集中培训和种子基金带来了多元丰富的视角和知识。例如多年从事生态保护的专家特别指导了关于社区发展和生态保护方面的种子基金项目；具有社会学背景并关注社区治理的专家针对成都周边农集小区的治理项目提出了建议；擅长项目设计的专家就项目逻辑框架进行了专题分享；长期持续在一线社

	<p>区工作的专家针对项目设计细节给出了建议；善于系统梳理知识的专家则在宏观上给出了意见。能力建设项目的专家支持是必不可少的，能够带来更多的发展领域的经验支撑，帮助拓展思路。</p> <p><b>4. 根据实际情况灵活调整工作节奏和内容，有助于保障项目的质量</b></p> <p>根据实际情况灵活调整了工作节奏和内容。经过第一期培训后，结合学员特点，我们将原本设计三天的第二期培训拉长至四天半，以保证培训质量；在二期集中培训中，发现学员对某一部分的需求更强烈、或者掌握起来更困难，及时调整了培训节奏；为了解决集中培训中难以实现的对具体项目的深入指导，在专家团队审批通过前，增加了到实地和通过网络、电话对种子基金项目的支持服务，一定程度上推动了种子基金项目朝着真正的参与式社区项目的方向改善。陪伴社会组织成长和陪伴社区成长的过程一样，需要按照实际的节奏灵活调整协助者的工作节奏和工作内容，特别关注关键的、容易出现问题的环节，才能保障项目质量。</p>
<p><b>存在问题及改进</b></p>	<p><b>1. 参训学员因各种原因无法继续参加该项目</b></p> <p>尽管在筛选培训学员时，已经与参训机构和个人就完整参加能力建设项目达成了共识，但仍有学员因各种原因中途退出。其中 4 名学员因离职而退出；1 名学员因在第一期培训期间有事退出。基于此种情况，为了充分利用资源，在提前协商的基础上，有两家此前提出过需求的机构多派出一名工作人员参加培训，另外一家机构则换其他工作人员继续参加培训。</p> <p><b>2. 种子基金项目的相关工作比预想的更难</b></p> <p>集中培训很难完全实现社会组织在具体项目中的角色和意识转变。在设计种子基金时，对于社区需求瞄准、项目难易度适中、资源控制权放在社区等一些关键点，很多学员依然难于把握。因此，对专家团队和蜀光工作团队来说，种子基金项目的指导和跟进比预想的更难，需要花费的时间和精力也更多。对此，我们调整了工作节奏，增加了项目启动前到点协助项目设计的环节，同时提前让不同社会组织相互访点，交流学习。未来在设计此类能力建设项目时，应加重这部分的工作力度。</p> <p><b>3. 从参训学员的能力提升到参训机构的能力提升有待改善</b></p> <p>为了保障培训效果，项目将参训学员限制在 20 人左右，每个机构有一个名额。一些学员表示，集中学习后将培训内容在团队中进行了分享，但由于培训内容多，且无法通过再次转述而讲清楚很多要点。因此，尽管自己打开了思路，学到了新的工作方法和工具，现实工作中却缺乏一起尝试新知识新技能的伙伴。尤其是机构负责人的观念和工作方法没有改变，这个机构还是不能运用参与式理念和方法来执行项目。基于此，我们在第二期培训开放了少量名额，有个别机构派员工自费参加了培训。下一步，我们希望开展针对社会组织负责人的能力建设活动，通过提升机构负责人的能力，影响机构团队整体的观念和能力。</p> <p><b>4. 社会组织和资助机构缺乏真正对话和共识，社会组织难以真正设计和实施以社区为主体的发展项目</b></p> <p>外部资助环境在很大程度上影响着社会组织的发展方向、项目类型和工作</p>

	<p>思路和方法等。在能力建设项目中，一些参训机构提出外部资助环境在一定程度上限制了社会组织对项目影响的真正追求。例如从效率和直接效果的观点来评价项目，导致社会组织不得不疲于应付表面化的指标；僵化的项目管理规范，导致社会组织无法按照社区的真实节奏陪伴社区成长等。同时，与一些资助机构的讨论，也反映出资助机构所面临的困难。例如社会组织的能力水平和项目类型多种多样，资助工作不得不设置一些统一的关键规范来进行项目管理；一些资助机构的工作人员较少有一线社区实践经验，也需要相关的能力建设。下一步，我们希望开展系列活动，推动资助方和社会组织交流对话，对一些关键问题，例如什么样的发展项目是一个好的发展项目？什么样的资助是好的资助？资助方希望合作伙伴具有哪些特质或能力？社会组织认为一个好的资助方要具备哪些能力？等进行深入讨论和达成共识。</p>
<p><b>项目展望</b></p>	<p>行业整体的能力提升和氛围营造是一个需要长期投入的工作。一来人的能力提升需要大量和持续地接触相关知识，并进行实操积累；二来机构的能力提升需要所有工作人员的共同进步，需要机构整体掌握核心工作能力；第三是行业的关键知识能够被梳理总结和分享出来；第四则是需要行业内的各相关方积极活跃的交流互动，不断碰撞出新的火花，发出有影响力的声音。蜀光希望基于十多年在农村发展领域的工作经验，在不停止一线实践的前提下，为社会组织提供能力建设支持，组织相关交流互动活动，开展知识生产和分享工作，以此为行业发展做出贡献。具体来说，可能包括以下一些方面。</p> <p><b>1. 继续开展社会组织“陪伴社区成长”能力建设活动</b></p> <p>在项目第一期（2018年7月--2019年6月）的基础上，继续开展两年计划中第二年的能力建设活动，包括集中培训、示范项目、专题交流、巡回支持与服务、相互考察学习和种子基金的参与式评估等。</p> <p><b>2. 组织社会组织负责人的能力建设活动</b></p> <p>为招商局慈善基金会资助项目实施机构负责人提供交流学习和考察机会，深化对社区主导项目的理解，强化培育和陪伴社区组织发展的理念和实操技能。可能包括讨论会、研讨培训和游学等活动。</p> <p><b>3. 组织基金会和社会组织交流对话活动</b></p> <p>在招商局慈善基金会的支持下，组织针对基金会工作人员的能力建设和交流活动。推动基金会和社会组织的交流对话，促进彼此的理解，特别是在一些关键问题上达成共识。可能包括专题沙龙，以及邀请基金会工作人员参与专题培训和游学活动等。</p> <p><b>4. 开展社区工作方法高阶专题培训</b></p> <p>为参训社会组织提供社区工作高阶工作方法的培训机会，提升社会组织推动改善社区治理的意识，强化社会组织培育社区组织的能力。可能包括行动研</p>



	<p>究、VIPP、协助者技能等专题培训。</p> <p><b>5. 实施参与式项目内部评估活动</b></p> <p>选择 5 个招商局慈善基金会的资助项目，开展参与式项目评估（内部学习式评估）。通过内部评估，推动相关机构总结和反思项目实施的经验教训，思考如何改善对社区组织的培育和陪伴，讨论如何改善参与式社区项目的设计和实施，提高项目实施方的发展项目设计和管理能力。</p> <p><b>6. 继续开展“农村社区发展与治理”知识梳理与总结活动</b></p> <p>开发和形成对农村社区发展类社会组织可供借鉴的知识成果和实用工具指南。可能的产出有：专书《农村发展项目中的“陷阱”》、专书《农村发展项目的协助和推动》、折页《社区组织自我诊断工具》、折页《农村社区治理知识框架》、折页《农村社区发展项目参与式评估大纲》等。</p>
<p><b>经费使用情况</b></p>	<p>请见附件《“招商局·幸福家园”乡村社区支持计划（社会组织参与“农村社区发展与治理”能力建设）项目结项财务报告》。</p>