

招商局慈善基金会项目总结报告

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	2019年12月-2021年4月
	报告时间	2019年12月—2021年4月
项目概述	<p>按照新兴社会组织工作能力要求和发展的需要，筛选一批愿意长期致力于农村社区发展与治理的、处于早期成长阶段的社会组织，通过集中培训、互访学习与交流、现场指导和支持、专题研讨等活动，建立“陪伴社区成长”的观念，提高实施社区主导的参与式社区发展项目的实操技能。此外，开展基金会相关的能力建设活动，包括游学参访、对话交流等。同时，对农村社区发展与治理以及“陪伴社区成长”实践进行知识梳理和总结。</p>	
项目活动完成情况	<p>(1) 社会组织“陪伴社区成长”能力建设活动</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 集中培训 <p>延续第一期能力建设项目，开展了2次集中培训。平均20家社会组织的22人（第一次21家社会组织，23人；第二次18家社会组织，20人）参加了培训。第一次培训（2019年3月20-25日，四川省蒲江县）以“社区发展项目管理与实施”为主题，详细讨论了以社区行动为中心的社区发展项目周期，以及项目周期中各个关键环节的工作内容、方法和要点，并通过梳理各关键环节中社区和社会组织工作内容的差异，进一步理清了社会组织的角色和工作方法。此外，培训也导入了VIPPP（可视化在参与式项目中的应用）的概念、基本方法和工具，并将此一工作手法贯穿于培训的整个过程中。第二次培训（2019年7月29日-8月3日，四川省茂县）以“参与式项目评估与总结”为主题。培训在主题讲解的基础上，让参训学员开展了一次真实的项目评估活动。通过田野实践，在边学边做中深入理解参与式评估的概念、目的和作用，并初步掌握了收集、整理和分析调查信息，以及撰写评估报告的方法要点。</p> ● 专题交流 <p>于2019年3月和8月各举办了一场专题交流沙龙。第一场沙龙以“乡村振兴的未来展望”为主题。四川省社科院的甘庭宇老师分享了她对乡村振兴的政策解读和一些观察。参与者交流了对乡村振兴未来发展的想象。第二场沙龙以“乡村振兴与合作经济”为主题，参与者探讨了参与乡村振兴的多元主体，包括政府、企业、社会组织的角色和相互关系，并重点分享了在培育和发展合作社方面的实践经验与反思。</p> ● 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。通过前期工作，项目村（丹巴县火龙沟村）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，协助社区制定了草场管理和生计改善的社区行动方案，蜀光在社区行动方案实施过程中，进行了及时跟进和技术支持。

● 巡回支持与服务

为了提高能力建设的有效性，开展了针对 8 个种子基金的 21 次实地支持服务，以及近 20 次线上支持。种子基金的跟进主要是在项目的关键环节，例如社区宣传动员、成立社区组织、社区组织能力建设、推动社区组织制定行动方案等。通过与种子基金实施机构共同讨论工作思路和具体工作内容，推动其在过程中边做边学，将集中培训所学到的工作方法和技能运用在工作中。

● 互相考察学习

目前已开展了 5 次实地考察活动（10 家机构的 12 人参与其中）和 2 次线上交流学习活动（18 家机构参与）。通过实地互相考察学习，推动参训机构开拓视野，看到不同的社区和项目类型，了解不同项目的实施过程，思考参与式方法在社区工作中应如何灵活运用。在 2 次线上交流学习中，8 位种子基金项目执行者分别对各自的项目进行了详细的介绍，让更多的参训机构了解项目实施过程和经验与教训，促进了同伴学习。

● 种子基金项目参与式评估

受到疫情的影响，蜀光无法到所有的种子基金项目点协助实施机构开展参与式评估。为了提升实施机构对项目的回顾总结能力，蜀光通过线上交流讨论的方式，或借助游学过程，协助种子基金执行机构对项目的关键环节、主要经验和教训，以及未来需要关注的项目节点进行了梳理。在此基础上，种子基金项目陆续开展了结项评估，并提交了评估报告。

● 第一期能力建设回顾及综合提高培训

在第一期能力建设系列活动结束近两年之后，为了解参与机构对能力建设所学的运用情况，于 2021 年 4 月开展了第一期能力建设回顾及综合提高班。蜀光协助第一期项目的参与者梳理了系列能力建设的关键内容和在工作中的运用和创新。参与者通过区分“游刃有余的”、“有心无力的”和“仍然迷茫的”三种知识和技能，自主分析了能力建设所学转化成实践的情况，进而找到一些共性的问题和需求，针对这些需求，蜀光进行了分享和答疑。此外，针对参与式理念和工作方法的推广，参与者提出了未来可以开展的工作，例如举办 TOT 培训、区域性培训班、持续共学等。

（2）社会组织负责人（包括银杏伙伴）的能力建设活动

● 社会组织负责人专题讨论会和研讨培训

按照项目计划，开展了 2 次社会组织负责人专题讨论会。在第一次活动（2020 年 9 月 19-21 日）中，蜀光团队协助参与者识别了 4 个大家共同关心的话题，分别是：“机构内部管理”、“合作伙伴关系”“需求评估与项目设计”，以及“项目案例分享”。围绕 4 个话题，10 家社会组织的 10 位机构负责人和 1 位

项目负责人分享了各自的经验。第二次专题讨论会（2020年12月6-8日）聚焦于参与式社区发展与治理项目管理与实施的周期，探讨了项目周期各环节的工作要点和方法，并针对社区项目案例进行深入和抽丝剥茧的分享讨论。来自8家社会组织的8位机构或项目负责人参与了此次活动。

● 社会组织负责人游学活动

按照项目计划，本项目组织了3次针对社会负责人和基金会工作人员的实地考察和交流活动。分别参访了凉山州的3个项目点、成都市的3个项目点和四川省阿坝州的4个项目点。游学的项目类型涵盖社区公共空间建设和管理、社区生计改善、社区儿童教育、小区治理、妇女发展、社区灾害管理和社区发展基金会等。来自15家社会组织（工作领域涵盖儿童发展、社区组织培育、社区营造、妇女发展、社区养老、环境保护、生计改善、公共事务管理和社工服务等）的21位机构或项目负责人参与了实地游学活动。通过游学参访，参与者对社区主导、社会组织的角色和作用、持续性、社会公平性等参与式社区发展与治理项目的关注点有了更深入的认识。

（3）基金会和社会组织交流对话活动

● 基金会与社会组织对话沙龙

项目计划召开2次对话沙龙，目前已经于2020年6月和7月开展了2次线上讨论沙龙，于2020年9月和2021年3月召开了2次线下对话沙龙。2次线上讨论沙龙分别针对社会组织负责人和基金会资助官员。23家社会组织中的14位机构负责人和9位项目负责人，以及11家基金会的16位资助官员分别参与了两次线上讨论沙龙。线上沙龙是线下对话沙龙的准备活动，在线上沙龙中，参与者们针对项目评价标准和资助管理等方面展开了讨论。线下对话沙龙的参与者是来自12家基金会的24位资助官员和来自13家社会组织的19位机构或项目负责人。第一次对话沙龙主要瞄准三个议题，分别是：“什么是好的社区项目”、“什么是理想的合作伙伴”，以及“什么是值得赞赏和批评的合作行为”。通过对话，针对社区项目的评价标准、好的合作行为等问题，社会组织 and 基金会的工作人员得以倾听对方的真实想法，更加理解了彼此在社区项目和资助管理方面所关注的重点。第二次对话沙龙邀请到民主党派、基层政府工作人员和高校学者等，共同探讨了社会力量如何有效参与乡村振兴的相关议题。在对话沙龙中，各利益相关方讨论并分享了社会力量参与乡村振兴的角色和作用，基金会如何支持社会组织、社会组织应做好哪些准备等话题。

● 基金会工作人员参与游学活动

项目计划邀请3-4名基金会工作人员参与针对社会组织负责人的游学活动。来自12家基金会的24位资助官员参与了3次游学活动，分别参访了凉山州的3个项目点、成都市的3个项目点和四川省阿坝州的4个项目点。项目类型涵盖社区公共空间建设和管理、社区生计改善、社区儿童教育、小区治理、妇女发展、社区灾害管理和社区发展基金会等。通过参访不同类型的社区项目，以及在过程中与社会组织工作人员的交流讨论，参与的基金会资助官员对参与式社区工作方法和社区项目有了更直观的认识和更深入的思考，认识到项目关注社会公平和社区能力建设，才能强化项目的可持续性，从而提高资助项目的有效

性。

(4) 参与式项目内部评估活动

● 参与式项目评估活动

项目计划选择 5 个招商局基金会的资助项目，开展参与式项目评估（内部学习式评估）。项目团队分别于 2020 年 5 月和 2021 年 4 月开展了针对 3 家社会组织的内部评估活动，形成了 2 份评估报告，并于 2020 年 7 月向招商局慈善基金会分享了评估主要发现。

● 参与式评估反馈研讨会

蜀光在每一个内部评估结束后，都与参评机构进行了反馈和讨论，推动机构总结和反思项目实施的经验教训，讨论如何改善参与式社区项目的设计和实施。鉴于之前的反馈会能够部分实现本活动的目标，加之新冠疫情带来的不确定，蜀光建议不再召集所有机构开展反馈研讨会。

(5) 继续开展“农村社区发展与治理”知识梳理与总结活动

● 外部案例调查

于 2020 年 5 月和 7 月，分别在茂县和小金县开展了 2 次农村社区发展项目操作要点的专题调查，对农村社区发展项目操作要点和失败项目原因进行了资料文献回顾和分析，梳理和构建了农村社区发展项目失败原因的分析框架，收集了已有的案例和故事，对项目失败原因进行了理论总结。

● 小型研讨会

于 2020 年 7 月，在西昌举行了 1 次小型写作研讨会，分析和梳理各种农村社区发展项目失败的原因、关键节点、产生的影响以及规避项目失败的想法和建议；研讨会也就“农村社区发展与治理”的知识框架、实操方法及相关工具等内容进行了研究。

● 整理与撰写资料

完成了以下知识产出：

- “社区组织可持续发展诊断—参与式操作指南”折页；
- “社区项目参与式评估大纲”折页；
- “农村社区发展治理知识框架”折页；
- 《农村社区发展工作者知识手册》
- 《走出发展项目的迷局—课堂上不教的项目躲“坑”经验》（书稿）
- 《陪伴社区成长的艺术—推动以社区为主体的发展项目》（初稿）

● 蜀光经验系列文章

通过总结和梳理蜀光经验，形成了 9 篇系列文章发表于招商局慈善基金会微信平台上。

其中独立撰写了 6 篇，分别是：

- 《涨知识|从“演戏”到“入戏”，让受益人成为真正的主人》（2019.06.05）

	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 《涨知识 你以为是社区工作是你以为的吗?》(2019.11.21) ➢ 《涨知识 道理似乎明白了,社区工作还是做不好,到底问题出在哪?》(2019.11.25) ➢ 《“表决已通过,我们村捐1000元”——防疫抗疫,在自助助人中照见社区组织的能量》(2020.02.26) ➢ 《游学回顾 走进社区发展工作的细微之处》(2020.10.30) ➢ 《项目评估:参与式评估的视角》(2021.02.07) <p>由蜀光进行线上分享,招商局慈善基金会整理形成了3篇经验文章,分别是:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 《如何设计一个社区项目(上)》(2020.4.22) ➢ 《如何设计一个社区项目(下)》(2020.4.30) ➢ 《听说get了这些关键点之后,社区项目才能达标》(2020.11.02) 		
项目产出及成效	项目目标	成效和产出	反思和发现
	<p>1. 提升一批新生农村社区发展类社会组织的陪伴社区自组织成长的工作能力</p>	<p>参训机构培育陪伴社区组织成长的能力得到提升,尤其是大部分种子基金项目的执行者,通过一年多的时间,经历了从项目设计到实施的整个过程,基本具备了设计和实施参与式社区项目的工作能力,掌握了推动和陪伴社区和社区组织的工作方法和技能。</p>	<p>除种子基金项目执行者之外的参训者中,部分由于所在机构不能提供相关实操经验,或机构负责人对参与式社区项目不理解,而难以将培训内容很好的运用于自己的工作中,因此,对社会组织负责人的能力建设至关重要;</p> <p>基金会的资助方式会影响社会组织设计和实施社区项目的方法,也会影响社会组织的能力提升,未来,我们希望一方面继续倡导基金会对社会组织进行陪伴式资助,一方面开展一些基金会关于社区项目方面的能力建设活动。</p>
<p>2. 增加社会组织负责人(包括银杏伙伴)对社区主导农村发展项目的认识和管理水平</p>	<p>2次社会组织负责人专题讨论会和2次游学活动强化了社会组织负责人对“社区主导”观念的认识、对“资源下沉”工作路径的理解、对社会公平性和可持续性等项目评价标准的关注。</p>	<p>围绕“参与式社区项目实施与管理周期及关键环节”而开展的能力建设效果较好,能够瞄准社会组织在实操社区项目时遇到的现实问题;实地游学参访是了解社区发展工作特别直观和特别有效的方法。参与者可以直接观察到社区的样貌,了解一个真实的社区项目是如何落地的,参访中能够就工作思路、工作步骤、工作方法、工作</p>	

			成效等进行具体层面地讨论。
	3. 通过基金会和社会组织交流对话活动，改善农村社区发展机构和发展项目的外部资助环境	提高了基金会对农村社区发展机构和参与式社区项目的理解，改善了基金会社区项目评价标准的认识。	基金会资助官员与社会组织的工作人员在对社区项目的评价标准方面既有共识又有差异。差异主要体现在关注焦点方面，社会组织偏向于社区工作，基金会偏向于项目管理。未来，如何将基金会在项目管理方面的知识传递给社会组织，同时将社会组织在社区实操层面的经验传递给基金会是需要进一步做工作的。
	4. 通过项目评估进行能力建设	展开了2个招商局慈善基金会资助项目的参与式内部评估，推动2家机构梳理总结出了该机构项目从设计到落地的思路、工作方法和工作经验。同时，在“回头看”的过程中，推动被评估机构思考了项目逻辑、社区参与、资源下沉等关键问题和环节。	参与式内部评估是推动被评估机构自己“回头看”，通过了解目标群体的反馈，来反思自己的工作。参与式评估是很好的能力建设方法，但需要让被评估的社会组织理解，这不是一次第三方评估，而是外部协助者在推动一次共同学习，是“以评促建”的过程。只有被评估机构理解这一点，才能够使评估更有效。
	5. 总结和梳理相关知识，开发和形成简明有效的知识总结和实用折页	完成了“社区组织自我诊断工具”（折页）。8篇蜀光经验文章获得了较好的反响。	由于没有预计到突发状况，如疫情和知识产出调查点发生自然灾害等情况，带来很多工作安排的不确定性，导致知识产出进度有所延误。未来在设计相关知识产出活动时，应预留出足够的时间，确保保质保量按期完成。
项目经验	<p>1. 种子基金项目为参训者提供了实操和考察学习的机会，有助于提高能力建设的效果</p> <p>通过总结两年的能力建设项目发现，种子基金项目增强了能力建设的效果。一是种子基金的执行者，按照4次系统培训的节奏，经历了从需求调查、项目设计，到推动社区形成社区组织、制定社区行动方案、实施社区行动方案等全过程，将“学中做”和“做中学”结合起来，真正理解了以社区为主导的项目的设计与实施逻辑，较好地掌握了参与式社区工作的方法，锻炼了具体的工作技能；二是种子基金项目的实施，为参训机构的相互学习和后续针对社会组织负责人的游学活动，提供了考察学习案例点。这些考察和游学活动能够让参与</p>		

者就具体问题进行深入地讨论，从而强化对参与式社区工作和社区项目的理解。实践证明，种子基金作为一个能力建设的载体，具有多重作用，能够不断贡献于能力建设活动。

2. 瞄准社会组织负责人遇到的现实问题和能力建设需求开展有针对性的活动，能够达到更好的效果

社会组织负责人的能力、背景、工作领域和关注点等不尽相同，为了满足不同参与者的需求，达到良好的活动效果，第一次针对社会组织负责人的讨论会，提前进行了需求收集，根据需求，设计成灵活的活动框架，在讨论会中再次就参与者不同的需求进行排序，找出大家共同关心的话题，设计成活动主题，这样能够最大程度地满足参与者的需求。而第二次讨论会则延续第一次活动中呈现出的大家最关心的项目落地和实操方法问题，进行了聚焦和深入的讨论。瞄准社会组织负责人遇到的现实问题和能力建设需求而设计和开展有针对性的活动，使得参与者成为活动的主体，因此能够积极投入其中，进行真实和具体的分享交流，从而达到较好的效果。

3. “参与式社区项目实施与管理周期及关键环节”培训具有较高的实用性

针对社会组织一线工作人员的第一次集中培训，以及针对社会组织负责人的第二次专题讨论会，主题均为“参与式社区项目实施与管理周期及关键环节”，前者为5日的培训，后者为2日的讨论。实践发现，这一主题能够瞄准社会组织在实操社区项目时遇到的现实问题，并能够让参训机构清晰地理解社会组织的角色和作用，以及如何在项目实操中将“社区主导”和“外部协助”有机地结合。此外，蜀光团队通过2次实践，已将该主题的课程逐步完善，形成一个较为成熟的、可以根据目标对象灵活调整的培训板块。

4. 准备充分的实地游学对社会组织和基金会的工作人员理解参与式工作方法有较大的作用

实地游学参访是了解社区发展工作特别直观和特别有效的方法。参与者可以直接观察到社区的样貌，了解一个真实的社区项目是如何落地的，参访中能够就工作思路、工作步骤、工作方法、工作成效等进行具体层面地讨论。通过实地游学之后的参与者反馈发现，参与者对瞄准社区需求、资源下沉社区、社会组织的角色是协助者、持续性和社会公平性是项目重要的评价标准等参与式社区项目的工作方法和关注点有了较深入的认识和思考。

为了达到良好的效果，游学活动需要有充分的准备和设计。通常来说，实地参访前需要有项目和社区介绍，并提前让参与者思考针对不同的项目，有哪些特殊的关注点和想问的问题等。社会组织和基金会的线上讨论也能够为线下活动进行预热和准备；到项目点后要有足够的分享和讨论；参访后需要有及时的总结，并针对一些关键问题进行深入和延展性地交流。这样，通过一次游学活动，能够听到来自项目执行机构、社区和同行伙伴等不同的声音，从不同的视角考察项目和社区工作的各个方面。

5. 针对社会组织负责人的能力建设能够改变参训机构的工作思路

第一期能力建设主要的目标群体是社会组织的一线工作人员。一些学员提出，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

	<p>起尝试新知识新技能的伙伴。尤其是如果机构负责人的观念和工作方法不改变，这个机构还是不能运用参与式理念和方法来执行项目，项目的持续性和社区受益也会“打折扣”。鉴于此，本期项目增加了对社会组织负责人的能力建设活动。该活动有效改善了能力建设效果。一些参加能力建设的社会组织负责人增加了对社区主导和参与式工作方法的理解和认可，并表示将在机构内部推动运用参与式工作方法开展社区工作。</p>
存在问题及改进	<p>受到不可抗力的影响，部分活动进度延迟，尤其是需要聚集的活动。为了应对新冠疫情带来的组织集体活动困难问题，我们开展了一些线上活动，如2次社会组织和基金会工作人员的线上讨论沙龙，以及2次针对第一期社会组织能力建设学员的“云端游学”活动。这些活动在疫情较为严峻的期间举办，一方面联络了伙伴，促进了彼此的交流，另一方面也为后续的活动做出准备。</p> <p>此外，由于没有预计到突发状况，知识产出进度拖延。目前知识产出已全部完成。</p>
项目展望	<p>在前两期项目的基础上，继续开展不同区域、不同领域的能力建设活动，推动和组织行业交流互动，以及开展知识生产活动</p> <p>按照蜀光于2018年向招商局慈善基金会提交的未来五年的工作计划，继续开展和深化围绕“社会组织能力建设”、“行业相关方交流对话”和“经验梳理和知识总结”三大块方向开展相关活动。</p> <p>“社会组织能力建设”活动一方面瞄准招商局慈善基金会的“未来+乡”资助计划中资助的机构，希望通过项目设计阶段的技术支持与指导、集中培训、主题沙龙、跟进支持、游学参访、参与式评估，以及对“种子项目”的陪伴等一系列相互关联的活动，推动社会组织建立“陪伴社区成长”的观念，提高参与式项目设计与管理的基本能力和作为协助者的具体工作技能。另一方面，将继续与不同区域和不同领域的行业相关方合作，包括支持不同区域的实践者开展地域性能力建设培训和交流互访，与关注不同领域和议题的社会组织和基金会合作实施探索性试点项目，以强化蜀光对不同领域和议题的理解，为未来将蜀光的社区工作经验贡献于更大范围而奠定基础。</p> <p>“行业相关方交流对话”活动瞄准基金会资助官员的能力建设，主要是社区发展与治理项目相关的能力建设。通过培训、沙龙、游学等活动，建立一批年轻的基金会工作人员对社区发展与治理类项目的识别筛选、周期管理、技术支持以及监测评估的初步能力，推动行业利益相关方的相互理解，共建良性的行业发展生态。</p> <p>“经验梳理和知识总结”一是协助“未来+乡”资助计划的项目执行方对其项目进行复盘和梳理，提炼关键知识，形成“未来+乡”计划的案例产出，贡献于社会组织的成长。二是继续梳理蜀光的参与式社区发展与治理相关知识。为社会组织的实操提供一些可借鉴的经验和案例，同时也为潜在的能力建设实施者提供可参考的培训资料。</p>
经费使用情况	<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阶段财务报告》。</p>

项目故事

1. 凉山州三位种子基金项目执行者的成长

凉山州三位种子基金的项目执行者——阿革阿依、吉沙尔且和王学兵——都是彝族人。他们是难得的投入于社会组织工作的年轻人。

王学兵工作的时间最长，十多年间，他一直在同一家草根社会组织工作，积累了不少公共卫生、青少年教育方面的知识和经验，但操作参与式社区发展项目，种子基金还是第一个。通过参与能力建设项目，王学兵放弃了之前设计的以外部为主导的妇女培训项目，重新做社区需求评估，此后经历了与蜀光支持团队10多轮的讨论和修改，最终设计了一个瞄准社区真实需求的参与式社区项目。在项目执行过程中，王学兵将培训的知识学以致用，还推动同事参与项目工作，组成团队，共同实践参与式社区工作方法，学习用“放手”和支持相结合的方式陪伴社区成长，最终顺利的完成了项目活动。项目不仅为社区建设了一个集体磨坊，还建立了一套后续管理机制，以保障磨坊能可持续的运营。

吉沙尔且也有五、六年的社会组织工作经历。他所设计和实施的项目是关于社区生计改善的。项目的实施，不仅一定程度上增强了村民参与社区集体事务的积极性、关照到了弱势群体的公平参与，还促成了基层政府对社区提供的支持，是社会组织和政府协同合作扶贫的一次积极尝试。通过种子基金项目的实践，吉沙认为最大的收获一是学习和实践了以社区为主体开展社区工作的流程和方法；二是重新定义了自身的角色，即协助者而非指导者。

阿革阿依进入社会组织的时间较短，种子基金是她负责的第一个社区项目。这个项目协助社区修建了两处民俗厨房，为社区公共活动提供了极大的方便。阿革阿依认为，通过能力建设项目，她拓宽了眼界、学会了拟写建议书的方法、熟悉了社区项目的流程，也积累了社区工作经验，尤其是锻炼了与不同人群的协调沟通能力。

2. 参与游学的基金会资助官员与社会组织负责人的收获

通过实地游学参访，基金会会资助官员与社会组织负责人加深了对参与式社区项目的理解。以下是部分来自参与者的反馈：

“社区项目一定要瞄准问题和需求，而不能简单的从逻辑假设出发做项目。瞄准目标群体、深入的了解需求是项目的起点。目标群体的需求可能多种多样，切入点的选择要交给目标群体，协助者协助目标群体选出可行的、够得上、资源相匹配的事情作为切入点。”

“游学最大的感触是资源应该下沉到村，让社区的人去讨论，去决策怎么执行，怎么使用，怎么管理。资源让村民掌握，也明确告诉他们这个是你的资源，这样能够激发村民动力和潜力。”

“太多的时候，我过深地介入到了项目中，虽然做的是为社区好的事情，但村民始终不满意。适当地退出、放权、引导，会有更好的结果。同样的公共空间管理条例，由村民制定出来比我制定出来，会有更多的说服力。”

“协助者”身份，也是我们经常听、经常说的一个词，但往往想的时候挺明白，一到实际工作中就变了味。在处理和政府的关系中，在处理与社区的关系中，我们都会遇到对协助者身份的挑战，有时候做了政府该做的事，有时候做了社区该做的事。为了保证角色不跑偏，首先还是要对协助者身份有更深认识。要把‘你’做事变成‘村里’做事，决定不能由社会组织做。其次是掌握协助者技能。比如我们如何提出合适的问题，通过提出问

	<p>题而不是亲自解决问题来强化协助者身份，把他们‘抱怨’你，变成你‘抱怨’他们。”</p> <p>“之前的工作中，我的重心一直在于建设而非长期管理。对于公共空间的管理，一直是对村民进行道德号召，而忽视了他们实际生活的压力。在参观走访的三个项目中，非常直接地列明了管理成本作为一个必选项，让我豁然开朗。在这个问题上，我始终没有真正做到换位思考，去直面公共空间的管理成本问题。”</p> <p>“此次印象最深的是“社会公正”四个字。我对这四个字并不陌生，之前的工作中也时常谈及，那时更像一个追寻的遥远理想，是一个结果。而参访中意识到，这更像一个落在每一个行为动作之中的价值观，是要时刻提醒在社区中关注到每一个细小行为或决策背后的公平正义。如此，是非常需要培养起敏感度的，作为协作者，要在公平这个大原则下不断地提出问题，在相对重大的事情上让社区中的利益相关方都有机会表达，被听到以及做决策。”</p>
其他资料	请见附件