



unesco

Community Learning Centre  
Management Handbook

中国社区学习中心  
管理手册

---



# 目录

<b>新序:社区学习中心在中国</b> .....	1
<b>关于本社区学习中心管理手册</b> .....	5
<b>开发地方社区学习中心管理手册建议</b> .....	7
<b>致谢</b> .....	9
<b>第一部分 社区学习中心介绍</b> .....	11
第一节 什么是社区学习中心? .....	12
第二节 社区学习中心的作用是什么?.....	14
第三节 社区学习中心建在什么地方?.....	17
第四节 社区学习中心的功能是什么?开展什么活动? .....	19
第五节 谁管理社区学习中心? .....	24
第六节 我们如何使社区学习中心持续发展?.....	26
<b>第二部分 社区学习中心规划和管理介绍</b> .....	29
<b>单元一 了解社区 评估需要</b> .....	36
第一节 我们为什么需要了解社区? .....	37
第二节 我们需要收集哪些信息?.....	37
第三节 我们在何处收集社区信息?谁参与信息的收集?.....	39
第四节 我们如何在开展社区学习中心活动之初进行社区动员? .....	41
第五节 社区动员可采用什么方法? .....	42
第六节 如何利用已确认的需要设计规划? .....	56
<b>单元二 社区学习中心活动的规划和组织</b> .....	58
第一部分 社区学习中心活动的设计 .....	60
第二部分 社区学习中心活动的日常管理 .....	66
第三部分 我们如何使社区学习中心持续发展? .....	77

<b>单元三 资源开发和管理</b> .....	79
第一节 开发什么资源? .....	80
第二节 如何开发社区资源? .....	82
第三节 如何开发社区外资源? .....	84
第四节 如何管理可利用的资源? .....	85
<b>单元四 网络与联系</b> .....	87
第一节 为什么联系和网络很重要 .....	88
第二节 我们可以在哪些领域建立联系和网络? .....	89
第三节 与谁建立网络? .....	91
第四节 如何建立合作网络? .....	94
<b>单元五 监测和评价</b> .....	96
第一节 什么是监测和评价? .....	97
第二节 为什么在社区学习中心需要开展监测和评价? .....	98
第三节 谁介入监测和评价? .....	100
第四节 如何制定监测和评价规划? .....	102
第五节 监测和评价什么? .....	105
第六节 监测和评价的工具有哪些? .....	107
第七节 如何使监测和评价更具参与性? .....	115
<b>单元六 记录和扩散</b> .....	120
第一节 为什么需要记录? .....	121
第二节 我们应该记录什么? .....	123
第三节 如何保存记录?保存在哪里? .....	127
第四节 我们为什么要扩散信息? .....	128
第五节 我们如何扩散信息? .....	129

<b>单元七 能力建设</b> .....	132
第一节 需要建设或提高哪些能力? .....	134
第二节 谁需要能力建设? .....	135
第三节 如何开展能力建设? .....	138
第四节 如何使能力建设产生最好的效果? .....	143

<b>附录:相关资源</b> .....	144
----------------------	-----

## 图目录

教科文组织东亚多部门地区办事处官员在宁波市CLC项目点进行走访 .....	2
2020学习型社会建设研讨会(摄于浙江省宁波市) .....	3
CLC项目点活动 .....	4
老年大学课程 .....	4
南通开放大学老年古筝课 .....	10
甘肃CLC项目点果树栽培技术培训 .....	13
老年大学课程 .....	16
甘肃CLC项目点讲座 .....	18
南通开放大学-老年人智能技术进社区 .....	21
昆明市昆明市寻甸县六哨乡社区学习中心文娱活动 .....	22
湖州市德清县社区学习中心文化活动 .....	22
开远市小龙潭镇社区学习中心, 学员正在阅读宣传册 .....	23

2021年武汉市武昌区社区教育学院议事会.....	26	南通开放大学剪纸课程.....	87
南通开放大学编粽子课程.....	28	苏州社区学习中心老年人活动.....	96
拜访CLC项目点居民.....	33	培训讲座(摄于甘肃省CLC项目点).....	116
览表图书馆项目点(图片来源:腾讯新闻).....	34	定西市安定区内官营镇锦屏村.....	120
2004年7月中央教科所在甘肃天祝县调研.....	36	社区学习中心的“乡巴佬”乐队很受老百姓的欢迎.....	120
佛山市顺德区全民终身学习活动周启动.....	42	一CLC项目点接待来访人员.....	121
浙江省CLC项目点蛋鸭养殖项目.....	44	川中社区大学年刊图片(来源网络-孙庆忠演讲PPT).....	128
访问印象.....	47	文化活动如火如荼地进行中(摄于浙江省CLC项目点).....	129
社区学习中心村民座谈会(摄于甘肃省CLC项目点).....	50	培训活动(摄于甘肃省CLC项目点).....	132
座谈会(摄于昆明市石林县南门社区学习中心).....	51	湖州市德清县莫干山民宿服务技术培训.....	138
文化盛会是成人社区教育的地域文化(摄于浙江省CLC项目点).....	51	座谈会(摄于昆明市石林县南门社区学习中心).....	139
居民们踊跃投票,选举社区学习中心管理委员会成员(摄于甘肃省CLC项目点).....	52	广西省崇左市天等县农机修理培训.....	140
在一次能力建设工作坊中,村民绘制社区资源图(摄于甘肃省CLC项目点).....	54	南通开放大学古筝课,培训者正在进行一对一辅导.....	140
南宁市兴宁区澳华社区活动.....	58	甘肃省庆阳镇原县张大湾村社区学习活动中心开展种植技术培训讲座.....	140
图书室(摄于苏州市CLC项目点).....	67	苏州社区学习中心定岗培训.....	140
居民正在图书室阅读(摄于苏州市CLC项目点).....	69	南通开放大学:老年人智能技术进社区.....	141
居民们采用民主决策,踊跃投票(摄于甘肃省CLC项目点).....	77	南京市建邺区社区开展“红色经典阅读进社区”活动.....	141
专家讲授种植知识(摄于浙江省德清县).....	79	电脑技术培训(摄于广西省CLC项目点).....	141
南通开放大学书法课.....	79	温州市永兴社区端午节活动.....	142
入户开展需求调研(摄于甘肃省CLC项目点).....	80	石家庄市社区教育学院开展税收知识普及培训.....	142
种植知识培训(摄于甘肃省CLC项目点).....	81	南通开放大学编粽子课程.....	143
食品安全培训活动(摄于桂林市泗水乡).....	81		
苏州社区学习中心读书月捐书活动.....	81		
培训活动(摄于甘肃省CLC项目点).....	82		
2005年4月,中国教科文全委会、教育部职成司以及中国成人教育协会官员 在浙江绍兴考察社区老年教育.....	86		

## 新序：社区学习中心在中国

### 我们的社会与终身学习

《社区学习中心手册》编写于本世纪初，距今已接近20年。这些年间，我们身处的社会和环境产生了许多变化：科技和经济的飞速发展、气候变化、人口老龄化、城镇化、传染病大流行……2015年联合国大会通过的《2030年可持续发展议程》呼吁所有国家（不论该国是贫穷、富裕还是中等收入）行动起来，在促进经济繁荣的同时保护地球。目标指出，消除贫困必须与一系列战略齐头并进，包括促进经济增长，解决教育、卫生、社会保护和就业机会的社会需求，遏制气候变化和保护环境。



可持续发展目标4指出：确保包容和公平的优质教育，让全民终身享有学习机会。教育能够提升社会经济地位，更是摆脱贫困的关键。在成人教育领域，2009年第六届成人教育国际会议（CONFINTEA VI）通过的《贝伦行动框架》以及2022年第七届成人教育国际会议（CONFINTEA VII）通过的《马拉喀什行动框架》为终身学习视角下成人教育的全球发展提供了战略方向，并指出终身学习对实现17项可持续发展目标都至关重要，成人学习与教育作为终身学习的核心内

容,是实现这些目标的关键。“教育的未来”国际委员会的报告《一起重新构想我们的未来:为教育打造新的社会契约》主张终身享有优质教育的权利,并强调教育对建设可持续未来的变革性力量。

中国政府长期致力于教育发展并取得了重大进步。现阶段,小学净入学率已提高到99.9%以上,初中阶段毛入学率始终保持在100%以上。此外,中国政府对搭建终身学习体系进行呼吁:《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》(“十四五”规划)提出“完善终身学习体系,建设学习型社会”,这与可持续目标4以及联合国教科文组织所呼吁的终身学习发展战略相呼应,也这为城市社区学习中心的发展带来了机遇。

## 联合国教科文组织社区学习中心项目

“Community Learning Centre Project”由联合国教科文组织于1998年发起,属于联合国教科文组织亚太地区全民教育框架。社区学习中心是一个地方上的教育机构,通常在政府、非政府组织的支持下由本地居民建立与管理,提供各种形式的学习机会与技能培训。社区学习中心的功能涉及扫盲、继续教育、生活与职业技能、成人教育、弱势群体(例如妇女、残障人士)的教育、保护环境与遗产的教育、针对老年群体的生存技能培训等等。社区学习中心的学习项目因各国背景与当地需求的不同而有所差异。作为联合国教科文组织中心的一个项目,教科文组织中国社区学习中心得到各级行政部门的支持。



教科文组织东亚多部门地区办事处官员  
在宁波市CLC项目点进行走访

社区学习中心的目的是通过在当地社区为各年龄段的人提供终身学习机会与技能培训,促进人类的发展。社区学习中心为实现赋能、社会变革与生活质量改善提供支持。学习中心由社区建立,并为社区服务。社区学习中心惠及的范围非常广泛,涵盖幼儿、学前儿童、辍学儿童、妇女、青年、老年人、残障人士等群体。对国家来说,社区学习中心在提供高质量技能培训与终身学习项目方面发挥着重要作用。

## 中国社区学习中心发展

联合国教科文组织从2003年开始在中国开展社区学习中心项目,定位于以社区为基础的非正式教育机制,合作伙伴为中华人民共和国教育部、中国联合国教科文组织全国委员会、中国成人教育协会、教科文组织二类中心国际农村教育研究与培训中心等。截至2022年,中国已经建立51个农村社区学习中心和33个城市社区学习中心。社区学习中心对实现平等与包容至关重要,也有助于缓解贫困、建设学习型城市,以及建立平等、可持续的知识型社会。

中国农村与城市社区学习中心契合联合国可持续发展目标4及其它可持续发展目标、教育2030行动框架、联合国对华可持续发展合作框架(UNSDCF)、“十四五”规划、中国教育现代化2035和乡村振兴战略。

社区学习中心创建了多用途社区学习空间,提高了基于本地需求教育的可及性,助力生活在农村与城市的人们脱贫,使其更好地参与到社会中。社区学习中心帮助农村与城市居民获得当地就业市场所需的相关技能,为他们提供掌握可迁移技能的学习机会,使其能够适应快速变化的就业市场。



2020学习型社会建设研讨会(摄于浙江省宁波市)

在中国,社区学习中心正越来越多地为跨部门合作提供一个全面的、整体性的平台。2020年,社区学习中心利益相关方通过并采纳的《宁波倡议》促进社区学习中心在巩固教育与文化方面的跨部门合作迈出第一步。这一教育多元化的跨部门合作也是联合国教科文组织全球策略框架所倡导的。

## 我们为什么需要社区学习中心

社区学习中心对教育与文化项目的合作起到重要作用,并催生出广泛参与、尽职尽责的地方社区。中国农村与城市社区学习中心网络致力于交换观点、分享最佳实践、促进对话、能力建设和知识分享。

以社区为基础的学习活动通过传授知识、技能、价值观、态度为各年龄段的居民赋能,是他们有能力应对多种挑战。这一点点与教育可持续发展相一致,并促进了全球公民教育的发展。

社区学习中心可以改变人们的心理观念,使其从为自己考虑转变为为广泛社区的利益服务。社区学习中心可以定向于所有部门,比如教育、文化、农业、健康。社区学习中心也可以促进“灵活学习战略”的实施,并且涵盖各种各样的教育项目,包括生态教育。生态教育可以提高人们在气候变化背景下的生态素养以及对生态的理解,这与中国政府倡导的建设“美丽中国”和“生态文明建设”战略是一致的。



CLC项目点活动

社区学习中心也在有效推动多样教育路径应对新冠疫情方面起到了建设性的作用。社区学校中心通过建设一个健康而有韧性的系统来促进社区管理、终身学习、脱贫、创新型学习、人才发展和生活水平提升。社区学习中心是实现包容性与可持续性的一个关键推动力,通过赋能每个人与当地社区来推动社会向可持续发展过渡,共建繁荣未来。



老年大学课程

### 关于本手册的更新

综上所述,中国的社区学习中心在国家推动和社会需求的双重作用下正处于蓬勃发展的阶段。值此之际,我们对本手册内容进行了本地化修订和更新,并添加了更多本地的优秀实践案例,以供社区学习中心管理和工作人员参考和借鉴。希望修改后的手册充分体现联合国可持续发展目标4及其它可持续发展目标、教育2030行动框架、联合国对华可持续发展合作框架(UNSDCF)、中华人民共和国国民经济和社会发展的第十四个五年规划(“十四五”规划)、中国教育现代化2035和乡村振兴战略,并充分体现各级社区学习中心的新鲜经验,以适应新的社会背景下不同群体的学习和生命需求,促进学习型社会发展并让每一个人都过上更体面、丰满和有尊严的生活。

联合国教科文组织东亚多部门地区办事处  
2023年9月/10月

## 关于本社区学习中心管理手册

非常感谢您有兴趣阅读这本社区学习中心管理手册。

本手册是为那些献身于社区组织诸如社区学习中心的工作人员编写的。

希望本手册能丰富您对社区学习的认识,并对您的工作提供帮助。书中的内容取材于亚太国家中真实情况,它也许并不完全适合您所在的社区或您正在开展的项目的实际情况。但是我们认为本书中的一些见解或许可以帮助您尝试并探索出新的管理方法。

本管理手册由两部分组成:社区学习中心介绍及针对社区学习中心规划与管理的建议。我们建议您首先看一下第一部分的介绍,对社区学习中心有一个总体的了解。然后您可通过之后的单元学到社区学习中心管理的实践建议和技能:

单元一 了解社区,评估需要

单元二 社区学习中心活动的规划和组织

单元三 资源开发和管理

单元四 网络与联系

单元五 监测和评价

单元六 记录和扩散

单元七 能力建设

每一单元的第一部分是概述,概述之后的部分将为您在管理社区学习中心过程中可能遇到的困难和问题提供解决的方法。

您可以从任何一节开始阅读本手册。而且,在阅读的过程中,如果您能与同事或领导围绕其中的问题展开讨论,您将会有更大的收获。如果您是负责社区学习中心工作人员培训的培训人员,您可根据其中的章节制定正式或非正式的讨论和培训计划。

如果您未能在本手册中得到您想解决的问题的答案,或者您想与我们分享您的故事,请与我们联系。您的建议可帮助我们改进社区学习中心管理手册。联系地址可在该出版物封底找到。

希望本手册能为您从事扫盲、继续教育和其他成人教育活动有所帮助。

## 开发地方社区学习中心 管理手册建议

如果您想利用本手册编写当地社区学习中心管理手册,我们建议您:

### 1. 改编

#### **用当地人名替换手册中作为案例的故事中的人名**

本手册中,选用了相当广泛人名、村名和县名。如果您认为有必要,可以换成您所在地区常见的人名、地名。当人们看到熟悉的人名、地名,会觉得更舒服一些。

#### **增加与主题或话题有关的当地故事**

本手册以联合国教科文组织成员国中的真人真事为基础。如果您能从您的社区学习中心或非正规教育项目中找到相似的故事,请添上这些故事。这会激发起您所在国家管理手册使用者的兴趣。

#### **改变本手册的编排和版式**

本管理手册由一系列单元组成,每一单元都分开装订,以方便读者根据自己的兴趣选择使用,并不是按一定的顺序排列的。为便于读者在相对较短的时间内阅读完,整个手册的内容也是很简约的。

您可以自由地改变本手册的编排和版式。比方说,如果您觉得A4不适合当地的情况,可以用其他的版式重新编排。



## 2.使用

使用本手册,应根据使用者的需要灵活地进行调整。这本手册并不是一本教科书,因此,没有必要拘泥于单元和章节的次序。您可以鼓励使用者从他(她)最感兴趣、觉得最有意义的地方开始阅读。

## 3.自学

编写本手册最主要的目的是为社区学习中心工作者提供自学的材料,帮助他们组织开展日常的活动。每一单元开始部分的概述可帮助读者对其中的内容有一个基本的了解。

## 4.培训

本手册也可用于社区学习中心工作者的培训。培训者可根据培训需要、目的及时间遴选合适的内容。我们建议您将您认为有用的内容融入当前正在使用的社区学习中心工作者培训方案。

## 5.拓展资源

本手册仅提供社区学习中心管理相关知识。由于社区学习中心活动可能涉及扫盲、继续教育、生活与职业技能、成人教育、弱势群体(例如妇女、残障人士)的教育、保护环境与遗产的教育、针对老年人群体的生存技能培训等主题,我们也为大家罗列了来自中国政府、联合国教科文组织和其他机构的相关资源和链接。您可以在本手册的《附录》中查阅。



# 致谢

本手册由联合国教科文组织驻曼谷办事处、亚洲及太平洋总地区办事处于2003年编写和翻译,并由联合国教科文组织东亚多部门地区办事处主导,于2022年完成手册内容的更新、修正和印刷。

第二版手册的顺利完稿离不开联合国教科文组织东亚多部门地区办事处Shahbaz Khan教授、Robert Parua先生和赵天嫻女士的顶层设计和指导,吴云菲女士以及戴婧和金恩喜的支持和协调。

感谢联合国教科文组织东亚多部门地区办事处的中国社区学习中心项目的合作伙伴为该手册的更新提供资源和案例:中华人民共和国教育部、中国联合国教科文组织全国委员会、联合国教科文组织关于农村教育的二类中心-国际农村教育研究与培训中心、中国成人教育协会、各省级教育行政部门以及致力于加强中国社区学习中心跨领域合作的组织。



## 第一部分 社区学习中心介绍

在最近几年里,亚太地区许多国家建起了为数不少的社区学习中心,其名目也各不相同,在孟加拉国,人们把它叫做阅读中心,而在印度,则名之为继续教育中心。

而且,由于各个社区的特定需要不尽相同,各个国家,甚至一个国家内各地的社区学习中心的特点及管理者的责任也迥然各异。

在这一部分,我们将共享亚太地区国家建设社区学习中心的经验,回顾它们对社区学习中心有关问题的看法。我们将讨论如下问题:

**第一节 什么是社区学习中心?**

**第二节 社区学习中心的作用是什么?**

**第三节 社区学习中心建在什么地方?**

**第四节 社区学习中心的功能是什么?开展什么活动?**

**第五节 谁管理社区学习中心?**

**第六节 我们如何使社区学习中心持续发展?**

这部分的内容将帮助您认识各种形式的社区学习中心,使您对社区学习中心如何运作有一个大致的了解。我们希望它有助于您确定自己社区学习中心的组织和架构。

祝阅读愉快!

# 01

## 社区学习中心介绍

上图为:南通开放大学老年古筝课

## 第一节 什么是社区学习中心？

我们首先需要知道学校和社区学习中心的差别，请阅读下面关于李娟的故事。

我已经担任社区学习中心管理者三年了。我们的社区学习中心位于距首都不远的农村农业区，由于这里的道路建设的很好，我们白天坐公交车就可以轻松地到达首都。

我把我们的社区学习中心同当地的小学做了比较，我发现社区学习中心有如下一些独特的特征：

- 学校要在当地教育管理部门的指导下决定在学校开展什么活动，而社区学习中心则由社区的成员决定开展什么活动。
- 学校的大部分资金来自于政府，而社区学习中心从政府得到的资金仅点其资金总额的30%。它一半以上的资金来自于社区。
- 学校应开设国家规定的学术性课程，而社区学习中心则开展许多与社区生活相关的活动。

你们的社区学习中心是什么样的呢？它与我们的社区学习中心相像吗？

李娟的比较可以帮助我们更好地理解社区学习中心的特点。

社区学习中心最重要的特点是社区所有和社区参与。让我们再看一看印度和老挝的经验。

沙干莫沃(Shangameshwar)先生在印度一个名叫塔里加普勒(Tarigopula)的村子里从事扫盲工作。在要建社区学习中心时，他首先向村民们讲解了建立社区学习中心对提高教育水平和促进继续教育的重要性。此后，村民们决定建立一个社区学习中心，并成立了由社区成员组织的委员会。他们还讨论了他们想建立的社区学习中心的特点、功能、特征、可能的位置、资金来源及其他相关的问题。

村政府同意为社区学习中心提供场地，当地的商人为社区学习中心的建设提供了资金，社区也与中心共享他们的资源。现在，这个村子已建成了一个社区学习中心，在当地发挥着积极的作用。

日本国际志愿者协会是一个日本的非政府组织，现在正在老挝开展活动。这一组织同当地一村政府交换了建立社区学习中心的看法，当地的领导人随即帮助社区召开了一系列的会议。在会议上，社区成员自告奋勇地表示愿意参与社区学习中心的管理。起初，村政府领导牵头规划社区学习中心的组织和活动，但在村民们有了一定的经验之后，他们自己就能够做这些事情了。

### 我们学到了什么？

上述两个例子说明，在设计和管理社区学习中心时，社区成员的参与相当重要。虽然印度的扫盲工作者和老挝的外国志愿者发起成立了社区学习中心，但社区成员在他们各自的社区学习中心建设中发挥着重要的作用，且今后将由他们自己决定中心下一步的活动和管理。

### 让我们共享您的经验

- 您帮助社区成员参与社区学习中心的规划和活动的实施吗？
- 您是如何帮助他们参与社区学习中心的活动的？
- 请讲几个社区成员参与社区学习中心活动的例子？



甘肃CLC项目点果树栽培技术培训

### 结论

现在，让我们总结一下我们对“什么是社区学习中心”这一问题的回答。

社区学习中心是为社区中的每一个人提供学习机会的场所，其目的是：

- 为农村与城市中的儿童、青少年和成人提供知识、技能与价值观来解决当地与全球背景下的多种挑战，适应世界的快速发展；
- 通过赋能农村与城市社区来助力扶贫与提高人民生活质量；
- 为农村与城市社区的各个年龄层次的人提供终身学习的机会；
- 为跨部门合作提供一个具有整体性的平台；
- 通过赋能社区来推动农村与城市变革。

社区学习中心通常由社区成员建设和管理,为社区中的每一个人提供服务,而无须考虑他们的年龄、性别、社会地位和民族。

社区学习中心最重要的、首要的特点就是在决策的各个环节都要有社区成员的参与和介入。

## 第二节 社区学习中心的作用是什么?

社区学习中心通过提供知识、技能和价值观,提高农村与城市社区中各年龄段居民的能力,实现繁荣与可持续发展。让我们来看看不同国家在这方面的经验。

### 确认需要,制订方案

不丹国的达姆汗村地处偏远,经济上以农业生产为主。在确认需要的时候,村民们认为他们需要一所小学,因此他们决定为一、二年级学生开设小学课程;当村民们发现冬季农闲时特别适合开展纺织培训活动的时候,就在当地教育办公室的帮助下开展了纺织培训项目。



### 我们学到了什么?

从不丹国这一个案中可以看出,社区学习中心在确认和满足社区需要、增进社区利益、利用社区资源等方面发挥着重要的作用。它可以通过开展形式多样的能力建设活动满足不同利益群体的不同需要。

本手册中的模块一详细讲述了如何理解社区和进行需要评估,模块二重点介绍了如何以评估结果为基础制定社区学习中心活动计划。

### 资源开发

南奥克汗姆(Nanokkhom)村位于老挝的塔拉克汉姆(Thoulakhom)区,是一个贫穷的农业社区。尽管社区的资金十分紧张,但还是给社区学习中心提供了很多的资源。比方说,许多社区学习中心的活动都是由当地青联、妇联和老年人联合会共同组织的。在修建社区学习中心时,村民们自愿参与相关劳动。社区还把一个旧的仓库腾出来供社区学习中心使用。

社区学习中心可以帮助开发社区中的资源,也可以为社区提供潜在的资源。在单元三中,我们提供了更多的关于资源开发的例子。

### 建立社区发展网络

艾尼塔(Anita)在尼泊尔达里特(Dalit)一个贫穷的社区工作,这一社区的所有成员在政治上和经济上都处于不利的境地。据估计,尼泊尔全国的识字率估计已超过55%,而这一社区的识字率还不到15%。在征集学习材料的时候,艾尼塔总能得到各个政府部门、国际组织和当地非政府组织的帮助。她在这个社区成立了一个委员会,负责为社区学习中心收集学习材料;她还建立了一种机制以保证委员会成员采用参与式的方法规划社区学习中心的活动。村发展委员会也向她提供了经费和设施方面的支持。



### 我们学到了什么?

尼泊尔的这一案例说明社区学习中心是一个可发挥多种作用的组织,它可以在一定程度上满足社区脱贫、提高生活质量等方面的需要。但是仅仅依靠社区学习中心还不能开展所有社区需要的活动,所以社区学习中心必须与关注社区发展的政府和非政府组织协同开展活动。单元四就这一问题进行了更为详细的讨论。

### 监测、总结和反馈

迪娜(Dena)是孟加拉国一个社区学习中心的主管,负责该社区学习中心的日常工作。她每月组织召开两次会议,邀请一个非政府组织驻该地的工作人员作为顾问参加会议。在会议上,与会者总结活动实施情况,并针对社区学习中心活动的重要决策进行讨论。此外,迪娜每周还要向这个非政府组织办公室提交一份报告,报告最后要递交这个非政府组织的总部,用以了解项目的进展,并提供相应的反馈和支持。

监测和反馈也是柬埔寨一个社区学习中心日常活动的一部分。这一社区学习中心为了鼓励学员上进,他们为取得较好成绩的学员提供购买学习用品的补贴。村里的官员每周也要到学习中心去一次,与学习中心主管讨论活动的开展情况。然后这些官员向上级官员报告他们的所见所闻,汇报社区学习中心的需求,为上级对社区学习中心未来的整体规划提供参考依据。

### 我们学到了什么?

社区学习中心不仅提供服务,而且要报告、总结和监测中心的各项活动进展,提出反馈意见,以为社区学习中心未来活动计划的制订提供参考依据。详细情况,请参阅单元五和单元六。

### 让我们共享您的经验

• 上面谈到的内容和情况是否与您的社区学习中心的各个方面相符?

• 除了以上提到的,社区学习中心还可以发挥什么作用?请结合您当地的现实情况,谈谈您的看法。



老年大学课程

### 结论

社区学习中心的作用主要有:

- 确定社区需要;
- 通过丰富多样的活动满足社区需要,为社区成员的利益着想;
- 开发利用社区资源;

• 同其他组织、机构进行联系,建立密切的合作伙伴关系;根据当地的实际情况,参与或组织各种各样的社区发展活动;

- 对活动进展进行监测和总结,供未来活动计划的制订参考;
- 对社区学习中心活动进行复盘,发现其中的优点及不足之处。

社区学习中心一个更为重要的作用是通过人才培训和资源开发来提升自身开展活动的的能力。详细情况,请参阅单元七:能力建设。

## 第三节 社区学习中心建在什么地方?

下面,让我们了解一下各个国家社区学习中心都建在什么地方。

### 柬埔寨

大多数的社区学习中心设在佛教寺院以及政府不再使用的建筑里。

### 中国

根据政府制订的脱贫政策,许多社区学习中心,特别是农村社区学习中心,都设在为当地的公办小学里。小学校长和教师在开展社区学习中心的活动中发挥着重要的作用。许多农民职业培训中心在重新规划建设后,也发挥着社区学习中心的作用。

### 印度

印度国家扫盲委员会在成功实施了一个扫盲项目之后,支持各个村落建立发挥社区学习中心作用的继续教育中心。

### 缅甸

大多数的社区学习中心设在寺庙、村发展委员会及公立小学里。

**泰国**

大多数的社区学习中心设在寺庙、社区办公室、经过修缮升级的社区大厅及公共健康中心。

**乌兹别克斯坦**

大多数的社区学习中心建在中学,也有的在当地教育管理部门的办公楼里。

**越南**

大多数社区学习中心是在社区文化中心的基础上建起的,发挥着培训中心的作用;中心旁往往还配备一间图书室。

**让我们共享您的经验**

- 您的社区学习中心建在什么地方?
- 您的社区学习中心是否在使用现有建筑物?如果是的话,请介绍一下它的详细情况。
- 如果不是的话,您是否新修了一些房子?为什么?您是如何筹措资金和建筑材料的?谁参与了施工修建?



甘肃CLC项目点讲座

**结论**

在社区的很多地方,如健康中心、寺院、学校、社区办公室及其他公共空间,只要有可利用的房屋,都可考虑在此设立社区学习中心。

**第四节 社区学习中心的功能是什么?开展什么活动?**

社区学习中心的核心活动为向各年龄段居民提供正式与非正式的学习与技能培训。社区可以根据社区成员所一致认同的需求与存在的问题自行选择活动。在中国,农村和城市社区学习中心的培训项目与联合国可持续发展目标以及中国的政策与战略相一致,包括乡村振兴、生态文明建设、中国2035教育现代化建设、提升文化自信、建设美丽中国。

社区学习中心的活动可以分成以下几类:

**教育和扫盲培训**

社区学习中心是当地社区确保所有青少年与成人具有识字算术能力以及贯彻联合国可持续发展目标4.6的一个很好的平台。以社区为基础,通过开展扫盲和扫盲后教育、图书馆或阅读中心活动、儿童早期教育培训等,为学习者赋能,使他们能够应对多种全世界普遍存在的挑战。

巴厘岛(Bali)巴格里(Bangli)社区的主要收入来自农业和旅游。当地的社区学习中心除了开展成人教育和培训活动之外,专门设计了针对失学儿童及儿童养育方面的项目。社区学习中心还对参与社区学习中心活动的组织人员进行了培训。

**农业技术培训**

社区学习中心在为人们提供农业信息或知识、农业技能培训以及创新农业模式方面起到重要作用,从而提高农业产量、创收、提升就业和改善民生,这与乡村振兴与扶贫战略是一致的。社区学习中心可以让人们在农业领域更有竞争力,并且快速适应当地的需求。另外,农业技术培训项目还可以介绍减少农药化肥使用的技术,促进农业的可持续发展和保护乡村环境。

舒瑞鲁特(Shrilute)是尼泊尔西部一个偏远的小村子,村里居民大多是农民,经济收入不高。这个村子社区学习中心的活动重点是以农业增收活动,如厨艺、园艺、家畜饲养,豆蔻和生姜良种培育等。社区学习中心也开展了各种短期和长期的综合农业及职业培训活动。扫盲班的开设还帮助学习者更高效地开展增收活动。



## 职业技能培训

社区学习中心通过提供社区学习空间与资源来推动技术职业教育培训的能力建设与技术培训的发展。人们可以在社区通过多渠道提高他们的职业技能,比如社区的集体智慧、有特殊资源的人、各种教育媒介以及在社区进行实际的工作。其中,农业相关的技能在乡村振兴与扶贫方面起到重要作用。可开展的活动包括技术培训、小微企业经营培训、储蓄和信贷知识传播等。

社区教育和培训是老挝维塔尼省奥多姆区克卡乌村(Keokou in Keo Oudom district of Vientiane province)社区学习中心的主要功能。巴乌萨(Bouasay)就是其中一个取得成功的受益者。她从未上过学,但她得到了在社区学习中心的扫盲班学习的机会。在班上掌握了基本的识字技能后,她又参加了编织技能培训。现在她能自己编织衣服,然后拿到当地市场上去卖。她还送自己的孩子上了学,她的家庭也成了村子的模范家庭。

## 信息通信技术培训

信息通信技术可以补充、丰富和改变教育与培训手段,使之变得更好,并加快适应世界的飞速发展。

### 信息通讯技术培训

在马来西亚实施的一个项目搭建了两个“网络社区学习中心”。这两个社区学习中心配备了电脑,在当地大学的技术支持下,开设了网上学习课程。想参加网上学习的学习者,只需在注册时交上7美元(约48人民币)就行了。如果学员完成32个小时的学习,就可得到由当地大学颁发的证书。

泰国木旺区(Muang)90%的社区居民都识字,他们中的大多数在电子公司、工业机械厂或建筑行业工作。在这里,当地寺院负责社区学习中心的管理工作,寺院的僧人组织开展了扫盲、继续教育、职业技能培训及计算机教育等活动。这一社区学习中心通过电子邮件和互联网等信息技术培训社区成员,教授他们新的知识。

### 远程教育

社区学习中心通过实施社区发展活动促进信息技术技能培训以及提高信息通信教育的可及性。新冠疫情期间,中国多地社区学习中心起到了推进开展远程教育和学习的作用。

## 构建老年友好型社会

社区学习中心可以帮助老年人在网上找到有用的信息,利用习得的信息通信技术技能克服实际困难,来创建一个积极健康的老年生活,使晚年生活更有尊严。中国江苏省南通开放大学开展的“老年人智能技术教育进社区”项目开展送教服务,让老年人掌握互联网信息技术,更好地融入信息化社会,并享受其中的便利。



南通开放大学-老年人智能技术进社区

## 健康与卫生

社区学习中心可以传授关于健康与卫生相关的知识与技能,通过保持健康促进社区的安康。社区学习中心也可以成为人们学习疾病预防知识、基本卫生常识、营养保健方法的地方,传播健康相关的信息,提高人们的健康意识。另外,社区学习中心可以致力于新冠疫情的预防,并为阻止疫情的传播提出一些相关措施。

## 娱乐和文化

人们可以在社区参与各种娱乐活动促进身心发展,比如体育锻炼、运动竞赛、跳舞、唱歌、戏剧、绘画、弹奏乐曲、装饰花艺等等。所有的这些活动可以用于加强社区内部的团结与以及促进与邻近社区的团结。

另外,社区学习中心为加强社区间教育与文化的关系提供了一个完整的平台。以社区为基础开展文化教育可以培养人们对文化多样性的理解与欣赏,这将成为当今多文化群体的一支积极力量,也为保护文化遗产、文化传播传承和推动文化产业起到建设性作用。有经验的年长居民与当地专家可以将他们的才能与智慧传承给下一代,比如艺术、传统音乐、传统舞蹈、手工艺、纺织与刺绣,从而通过利用社区中现存的知识来促进可持续的终身学习教育。



昆明市昆明市寻甸县六哨乡社区学习中心文娱活动



湖州市德清县社区学习中心文化活动

### 气候变化与环境教育

社区学习中心可以加深各年龄段居民对建设绿色社区的理解,并掌握相关知识和技能,比如气候变化教育、水文教育、自然保护区、公园、自然保护、降低灾害风险、可再生能源、绿色技能等等,这些内容与可持续发展教育以及中国政府所倡导的“美丽中国”和“生态文明建设”相契合。

### 信息服务

社区生活的人们可以在任何时候加入到社区学习中心的终身学习活动中。这些活动包括在社区阅读图书馆的图书、观看展览、浏览社区布告牌、听广播节目、看电视节目、在互联网上搜索信息等。

### 生活质量改善

社区学习中心可以从整体上综合提高生活质量、促进平等以及保持生活标准的可持续性。社区成员,尤其是弱势群体(妇女、青少年、老人、少数族裔和残障人士等),可以结成小组学习对他们特殊需求有帮助的知识,也可以一起探寻来获得平等地位与平等权利的方式。

### 社区发展

孟加拉国的一个社区学习中心在拥有了稳定的运营经费后开始实施一个雄心勃勃的计划:把社区学习中心在社会福利部门下注册为一个独立的机构。中心管理委员会计划为这一社区学习中心建筑独栋的砖房。不久,他们也将启动他们自己的、面向社区成员的无息贷款项目。

### 冲突调解

中国农业大学教授孙庆忠带领志愿者教师团队在河南省辉县市西平罗乡东沙岗村建立了“川中社区大学”。社区大学的主要功能之一就是志愿团队的入户走访。他们走进学员的家里,为有生活困难的留守老人提供支持,调解家庭之间的矛盾和纠纷。

### 让我们共享您的经验

- 您的社区学习中心正在开展什么活动?
- 为了满足社区的需要,您认为它还应开展什么活动?

### 结论

- 每一社区学习中心都可开展不同的活动,这取决于社区的需要和社区的社会、经济和文化现状。
- 社区学习中心的核心是开展教育活动,其中许多活动应与当地居民的经济生活紧密相关。
- 社区学习中心是组织开展各种项目的场所,而这些项目的实施应得到社区内外专家的技术支持。



开远市小龙潭镇社区学习中心,学员正在阅读宣传册



## 第五节 谁管理社区学习中心？

在我们社区，有很多人愿意为社区学习中心工作。在进行社区动员之后，我们就会发现很多勤奋、有责任心的人愿意在社区学习中心工作：他们有的担任管理者，有的协助执行项目，有的成为了社区学习中心委员会的成员。

下面是一些其他国家社区学习中心管理结构的优秀案例：

### 缅甸

乌加恩(Ywngan)镇塔库亚(Taung Kyar)社区学习中心由一个管理委员会管理。塞因奥恩(Sein Aung)作为社区学习中心的经理，负责中心的日常活动。在经过初步的培训后，他和其他的委员会成员定期召开咨询会，制定行动计划，并对过往活动进行评估。

### 蒙古

在达式曾格尔巴哥(Tosontsengel Bag)的一个社区学习中心有一个管理委员会，委员会负责中心各种发展活动。在确认了社区需要，并发现社区存在的问题后，委员会召开了一系列以社区发展为主题的会议。

### 尼泊尔

拜塔迪(Baitadi)区的沙瑞克特(Shrikote)村的社区发展委员会(VDC)专门负责这个村的各种发展活动，并建立了咨询委员会和指导委员会，共同管理该村社区学习中心的活动。

### 印度尼西亚

印度尼西亚教育部直接向苏萨图巴格里(Susut Bangli)社区学习中心及巴厘的一些微型社区学习中心提供帮助。苏萨图巴格里社区学习中心由一位主任管理，同时他还得到了十二位学校老师的支持。此外，当地政府的管理人员也为社区学习中心开展的活动提供支持。

## 我们学到了什么？

在缅甸、蒙古和尼泊尔，社区学习中心管理者和社区学习中心管理委员会制订社区学习中心活动计划，并组织开展社区学习中心的活动。在印度尼西亚，社区学习中心主任在政府和行政管理人員的支持下管理学习中心的活动。

社区学习中心不仅仅是一栋楼或一些设施。要想打造一个好的社区学习中心，社区学习中心的工作人员发挥着重要的作用。社区学习中心管理者和管理委员会成员在应对社区不断变化的需要时不仅应有积极的态度，而且要有超前的意识和眼光。

下表列举了社区学习中心工作人员的部分角色和责任：

人员	角色和责任
管理者	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 保证学习中心的正常运转；</li> <li>• 根据活动计划，组织开展各种活动；</li> <li>• 协调社区政府组织、社区协会、非政府组织等相关群体参与和组织社区学习中心活动；</li> <li>• 监督、管理和评价活动进程；</li> <li>• 引导项目的实施；</li> <li>• 记录和保存有关资料、数据、帐目；</li> <li>• 撰写中心工作报告；</li> <li>• 与社区学习中心相关人员维持稳定的联系；</li> <li>• 筹款，拓展和开发资源。</li> </ul>
管理委员会成员	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制订和执行社区学习中心活动方案；</li> <li>• 积极为社区学习中心寻求当地支持；</li> <li>• 筹款，拓展和开发资源；</li> <li>• 监督、管理和评价活动进展；</li> <li>• 建立联系网络；</li> <li>• 评估社区需要；</li> <li>• 准备长期和短期活动计划；</li> <li>• 推动和确保一定的社区参与。</li> </ul>

## 让我们共享您的经验

• 将上表列举出的社区学习中心管理者与管理委员会成员的角色和责任与您所在的社区学习中心的情况进行比较,看一看它们之间有什么相似之处?有哪些不同?请把比较的结果写下来。

## 结论

做为结语,我们可以说:

- 社区学习中心管理者负责社区学习中心的日常管理工作;
- 社区学习中心管理委员会负责社区学习中心的规划、规划实施、筹措资金、管理和评价。



2021年武汉市武昌区社区教育学院议事会

从原则上说,社区学习中心由中心管理者和管理委员会的成员负责管理,但得到当地政府的支持也颇为重要。

## 第六节 我们如何使社区学习中心持续发展?

如果我们对我们的社区学习中心的活动比较满意,我们如何使这些活动持续开展下去呢?这不简单。解决这个问题需要我们以得当的方式和手段使社区学习中心以良好的状态运行。让我们先看一下泰国和孟加拉国在这方面取得的经验。

### 政府的支持:走向独立持续发展

班农帕(Ban Nong Pa Koa)是泰国的一个农业社区,大部分居民是收入较低的农民。据估计,每个家庭的年均收入约为20,000株(约500美元;3,400人民币)。与泰国其他的社区学习中心一样,班农帕社区学习中心每年都可从当地政府得到20,000株的资助,中心还可通过募捐得到10,000株。由于得到了政府和社区成员的支持,这一社区学习中心现在已可独自运转了。它开展的项目涉及基础教育、建筑、增收和健康等。

### 非政府组织的支持:走向独立持续发展

张先生是安华村的一位老人,他非常关注村子里的贫穷等问题。在一个非政府组织的帮助下,社区成员们捐钱、捐物,在张先生捐的土地上建起了一个社区学习中心。每一周,社区成员们都要聚到一起开一个会,讨论他们遇到的问题,并通过解决问题的方案。为了筹措资金,他们成立了二十个家庭小组,每个小组每周捐一公斤大米。在周末的时候,社区学习中心举行彩票抽奖活动,中奖者可得到十八公斤大米,剩余的大米捐给社区学习中心作为发展基金。他们采用这种方式筹措了表心的发展基金,并启动了一个贷款项目。

## 我们学到了什么?

这两个案例表明,社区学习中心需要得到政府和非政府组织等社区外组织的帮助,尤其是在社区学习中心的初创阶段。这两个案例还说明,社区也应为社区学习中心的管理做好准备。社区学习中心的一个重要特点就是它独立发展。以上的案例集中谈了资金上的持续性,但是能力建设同等重要:通过提升社区学习中心工作人员和社区成员的能力,才能保证他们能够高效地、持续地支持社区学习中心活动。

## 让我们共享您的经验

- 哪些个人或组织正在为您的社区学习中心提供帮助?
- 如果将来无法取得这些帮助,您将采取什么措施使社区学习中心继续运作下去?

## 结论

从根本上来说,在起步阶段得到外界的支持是必要的,但放眼长期,社区学习中心的自主持续性至关重要。社区成员的付出、合作、努力,特别是他们的主人翁意识,是保证社区学习中心持续发展的关键。如果他们认识到社区学习中心属于他们自己,而且可以有效地改善他们的生活质量,那么,社区成员就会一起寻找让社区学习中心持续发展的良策,并准确地定位自己在社区终身学习和社区发展中的角色和责任。

## 第二部分 社区学习中心规划 和管理介绍

### 概述

系统地规划和实施社区学习中心的活动是提高投入效能比,保证其为目标群体有效地服务的重要环节。

在开始社区学习中心建设之前,社区就应制订一个社区学习中心发展规划,并确定它的目标。为此,需要进行社区动员、开展全方面的需要评估,以了解社区的现状,确定其发展的方向和路径。

确认总目标后,社区学习中心管理者和社区成员应该考虑以下社区学习中心规划和管理中的关键因素:1)组织结构;2)规划和管理中的具体活动和任务;3)资源开发策略;4)资源开发及与其他组织建立联系网络。

让我们逐个谈谈这几个因素。

### 1. 组织结构

构建合理的组织结构是社区学习中心规划和管理的关键。这种结构不应与社区的治理体系、规模、经济、社会、文化特征发生冲突,而且应常规性地进行迭代。这本手册的第一部分已经给我们提供了不同国家不同类型的社区学习中心管理结构的例子。

下面的这一个例子也许较适合规模较大的社区学习中心。在一些小的社区学习中心里,往往一个人负责一个部门或者几个部门。



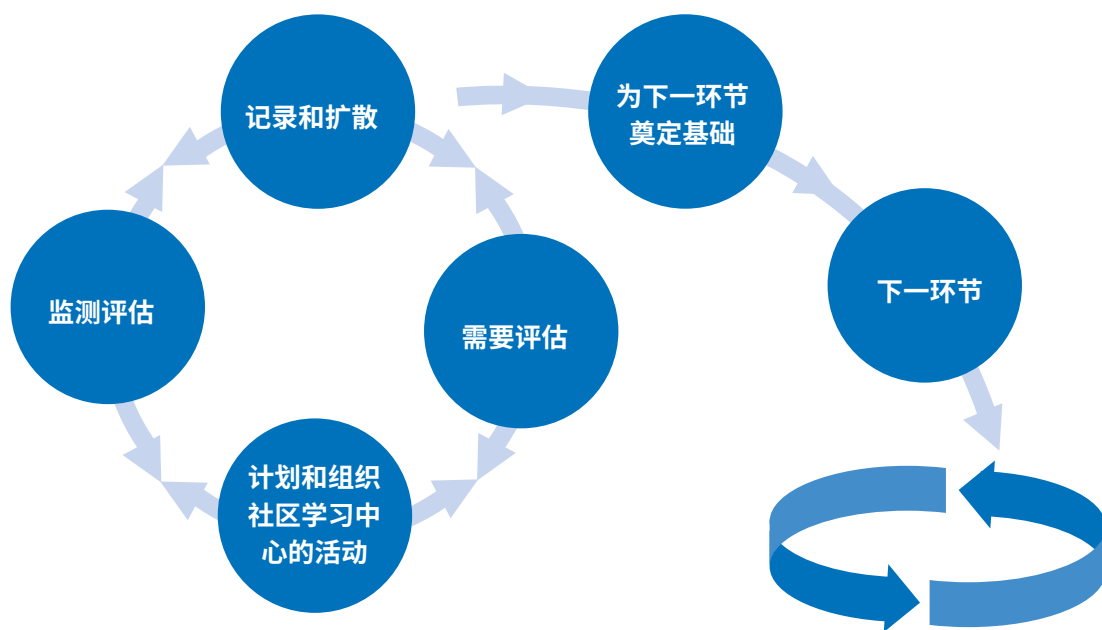
# 02

## 社区学习中心规划 和管理介绍

上图为:南通开放大学编粽子课程

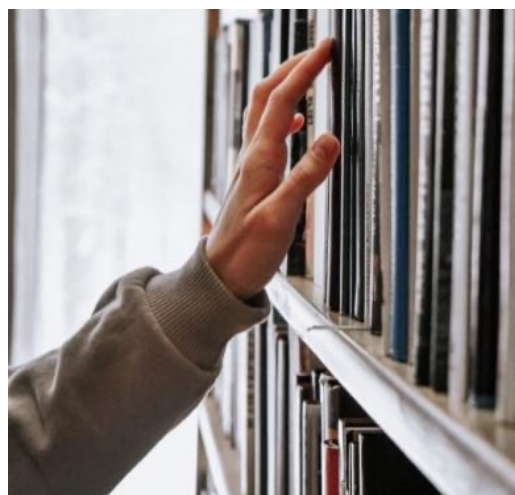


### 2. 规划和管理环节中的具体活动和任务



### 3. 资源开发策略

资源开发指的是为了使活动计划的实施取得更好的成效而进行材料开发(例如学习材料、教学用具等)和人才培养(能力建设)活动。资源开发不仅在社区学习中心活动启动时要进行,而且在学习中心管理的过程中也要进行。比方说,对社区学习中心的工作人员进行与需要评估、图书管理、仪器操作、账目管理等主题的培训都是必需的。学习材料的开发也是一个动态的、持续不断的过程。



### 4. 资源开发及同其他组织建立联系网络

我们需要开发各种各样的资源,如资金、材料、设备、土地和人力。社区学习中心需要不断地想方设法筹措资金以维系日常运作。资源的开发可以通过与其他组织建立的网络来进行。为了满足社区的多种需要,社区学习中心的管理者应当不断地努力同其他社区学习中心、非政府组织、当地政府相关部门建立密切的联系,得到有深厚造诣的专家的支持。

我们可以把一个优秀的社区学习中心所需的所有要素总结如下:

<div style="text-align: center;"> <p><b>组织结构</b> (谁负责什么工作)</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">01</p> </div>	<div style="text-align: center;"> <p><b>计划和管理环节的任务有:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 需要评估</li> <li>• 规划和组织社区学习中心的活动</li> <li>• 监测和评价</li> <li>• 总结和扩散成果</li> </ul> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">02</p> </div>
<div style="text-align: center;"> <p><b>资源开发的重点是:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 材料开发</li> <li>• 中心工作人员能力建设</li> </ul> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">03</p> </div>	<div style="text-align: center;"> <p><b>内部和外部支持:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 开发和管理资源</li> <li>• 同其他组织建立联系网络</li> </ul> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">04</p> </div>

#### 社区动员、参与和社区自主

社区学习中心是建立在社区内部并以为社区人民服务为宗旨的一个机构。社区成员的自主性和主人翁意识是保证社区学习中心最终能够持续发展的最重要的一个因素。

在以社区为基础的活动中，社区参与的程度与方式有多种。一般来说，社区参与可分为三个阶段：

### 1. 被动参与

### 2. 自愿参与

### 3. 参与决策

我们下面将详细地讨论这三个阶段的特征。

#### 1. 被动参与

当社区外部的人士或社区领导发起社区活动时，他们会邀请大多数的社区成员参加，尤其在一些新的理念和活动形式被引入到当地初期。社区学习中心管理者需要通过大会和宣传等方式使社区成员了解这些活动并对它们产生兴趣。现场演示新的技能也是使社区成员认可社区学习中心及其活动的意义的一个途径。社区动员是一个持续的过程。在这一阶段，社区成员的参与主要通过出席各种会议来体现。



#### 2. 自愿参与

随着社区成员参与的活动的增加，对社区学习中心理解的日益深入，他们就能逐渐选择他们希望参加的活动。这时，社区学习中心管理者可为他们提供相关的信息，鼓励他们思考他们还想参与哪些活动。通过参与这些他们自己选择的的活动，社区成员可以树立自信心，习得知识和技能。



#### 3. 参与决策

当社区成员发起活动并在活动的规划和实施中进行决策的时候，我们可以说社区拥有了社区学习中心和及其活动了。这时，社区学习中心的角色也从直接的组织者转变为社区成员工作的引导者。在这一阶段，社区成员不仅享有社区学习中心活动的成果，他们还要承担起责任，克服和应对社区中心活动中遇到的困难责任和挑战。

在实际的社区学习中心运作过程中，这三个阶段的特征也许会时时出现，社区学习中心管理者需要认识到参与程度的差别，保证让所有的社区成员最终参与到决策过程当中。



拜访CLC项目点居民

我们需要特别强调的是，我们对处境不利人群应给予特别的关注。例如，性别不平等是亚太地区许多国家社会生活中的一个共同特征。有效的社区学习中心管理需要考虑到性别平等的原则。

性别平等意味着所有的人（包括男性和女性）都可不受固有模式、严格的性别角色和偏见的束缚，自由地发展自己的个人能力，做出各种选择。性别平等意味着男性和女性的不同行为、意愿、需要应得到同样的考虑、价值判断和认可。它并不是说男性和女性要一模一样，而是说，他们的权力、责任、机会不会取决于他们出生的时候是不是男性或女性。

在我们考虑这三个参与阶段的时候，尽管许多妇女介入或参与了社区学习中心的活动，但她们中只有为数不多的几个人参与了活动的决策。社区学习中心的管理者不仅必须保证妇女在社区学习中心管理委员会中的席位，还必须保证她们以与男性同样的身份参与决策。

特别值得一提的是，社区学习中心管理者还可培养所有社区成员的妇女权利意识。在进行需要评估的时候，要进行性别分析，发现男性和女性在具体活动、处境、需求、对资源（例如金钱）的掌控程度及决策方式等方面的差异。这种分析是制订性别平等的计划的第一步。

此外，在中心工作人员和社区成员的培训中，也应考虑性别因素，确保男女比例的平衡。可邀请当地妇联在性别意识培训中提供专业指导和支持。

#### 中国广东省惠来县的经验

2015年，吴利珠在当地创建了一个乡村图书馆，其服务范围从最初的借阅服务、阅读活动，逐步拓展到面向儿童的活动、儿童助学、家庭教育、兴趣和文化等活动，现在它对于当地人的意义已经远远超过一所图书馆的意义。

村民们的态度由最初的半信半疑转变为主动参与，基于自身的需要和资源进行探讨、

计划、决策和行动,多方面地参与图书馆的运营(包括活动开展、基础设施维护、运营经费自筹等等)。这离不开吴利珠以及其他中心工作人员对村民参与的鼓励(尤其是农村妇女们);他们通过提供友好、安全的学习和讨论环境,逐步建立了良好的社区关系,并且培养了大家的主人翁意识和公共参与的能力。



览表图书馆项目点(图片来源:腾讯新闻)<sup>1</sup>

## 第二部分的内容

第二部分包括七个单元,分别覆盖社区学习中心规划和管理中的七个要素。这本管理手册将不涉及当地课程和材料开发方面的问题,这方面的内容在《非正规教育促进者手册》中已进行介绍。社区学习中心管理者和管理委员会可在当地学校教师或教育组织的帮助下开发适合社区实际情况,并能激发起当地社区成员学习兴趣的课程和材料。



第二部分的七个单元分别是:

单元一 了解社区,评估需要

单元二 社区学习中心活动的规划和组织

单元三 资源开发和管理

单元四 网络与联系

单元五 监测和评价

单元六 记录和扩散

单元七 能力建设

<sup>1</sup>—腾讯新闻:超越图书馆 | 乡村图书馆如何接地气地建立一个真正意义上的社区。<https://new.qq.com/rain/a/20220117A038QL00>

## 单元一 了解社区 评估需要



2004年7月中央教科所在甘肃天祝县调研

### 概述

作为社区学习中心的管理者,我们如何知道哪些活动在促进社区发展、满足社区需要方面效果最为显著?我们如何得知社区成员是否对社区学习中心感兴趣?为了找到这些问题的答案,我们需要得到关于社区需要的信息,加深对社区的了解。我们要使社区成员相信社区学习中心可以开展各种各样的活动,帮助他们满足他们的需要。我们也要让他们知道,他们的支持和参与是这些活动和项目成功的关键。

在这一单元,我们将学习如何理解社区,如何评估社区的需要。下面几节的内容将回答这些问题。

#### 第一节 我们为什么需要了解社区?

#### 第二节 我们需要收集哪些信息?

#### 第三节 我们在何处收集信息?谁参与信息的收集?

#### 第四节 我们如何在开展社区学习中心活动之前进行社区动员?

#### 第五节 在进行社区动员以确认需要时,可采用什么方法?

#### 第六节 如何利用已确认的需要设计规划?

### 第一节 我们为什么需要了解社区?

我们的社区学习中心管理者通常来自社区学习中心所在的社区,但这并不等于我们对社区和每一件事、每一个人都很了解。所以在最开始的时候,我们就要考虑我们如何更深入地了解我们的社区。

#### 什么是社区?

社区是指居住于某一区域内的群体。这一群体的成员通常具有相似的风俗、传统和生活方式。比方说,一个农业社区的主要居民为农民,主要从事与农业相关的活动,如果品或大米加工。

#### 理解我们的社区

在我们开展社区学习中心活动之前,我们需要了解我们自己、我们的服务对象和我们的社区。我们需要知道社区的文化和传统,社区的资源和基础设施,社区成员的社会经济地位,他们的需要和愿望。这些信息对我们规划社区学习中心的活动十分必要。在下一节,我们就会看到,为了了解我们的社区,我们需要得到哪些详细信息。

#### 让我们共享您的经验

- 您是否认为在规划社区学习中心活动前,了解社区的情况非常重要?
- 在您看来,为什么这一点很重要?



### 第二节 我们需要收集哪些信息?

为了了解我们的社区,我们需要开展一项调查,以收集社区各方面的信息,这对我们以后的规划和管理非常有用。

让我们先看一个泰国的例子。

- 地理位置:班农帕考(Ban Nong Pa Koa)位于清瑞省道朗区 (Doi Lung),离区中心12公里,距省会75公里,总面积为68平方公里,约58平方公里用于农业生产,其余的土地作为居民的居住用地。这个社区总共有九个村。

- 社区总人口为4021人,其中男1971人,女2050人,有1079 个家庭,人口密度为每平方公里60人。
- 经济:几乎90%的社区成员为农民,有的人既从事农业生产,又从事非农业的经营活动。
- 教育和公共健康:有3所小学,1所中学,3个儿童中心,7个社区学习中心,1个公共保健站和9个基本保健中心。
- 基础设施:有公路、电话、电力、供水设施(在旱季,水的供应比较紧张)。
- 特色景点:有几处风景优美的名胜,如道朗国家森林公园保护区,古路卡瀑布及在班回萨的圣井。
- 社区组织:一个农民组织、一个青年组织、一个文化联合会、村委会、区委会、一些专业团体和当地的专家组成的组织。
- 社区问题:调查组分析了收集的信息,发现社区需解决如下问题:
  1. 文化水平低
  2. 高等教育机会少
  3. 学校离社区较远
  4. 缺乏宗教、文化、体育活动
  5. 生产力水平低下,失业率高,无法得到贷款,就业选择余地小,劳动力大量转移到城市
  6. 家庭保健等公共健康服务不足
  7. 艾滋病感染几率高

除了上面提及的这些信息之外,我们还需要下列领域更详细的资料:

- 社会经济结构:土地所有情况、工作、产品、市场
- 政治结构:当地行政管理,领导及决策程序
- 文化:当地社会风俗、宗教信仰
- 社区网络:同政府及非政府组织的联系

让我们共享您的经验:

- 除上面提及的信息之外,您认为是否还需要收集其他的信息?
- 如果是的话,您打算收集哪类信息?
- 请列举出所有您可在您的社区中收集到的信息。

我们学到了什么?

我们收集到的信息应覆盖社区生活的方方面面,政治、经济、社会、文化,应包括基本的事实和数据、短期的和长期的需要、基本的经济活动及社区可利用的资源等。

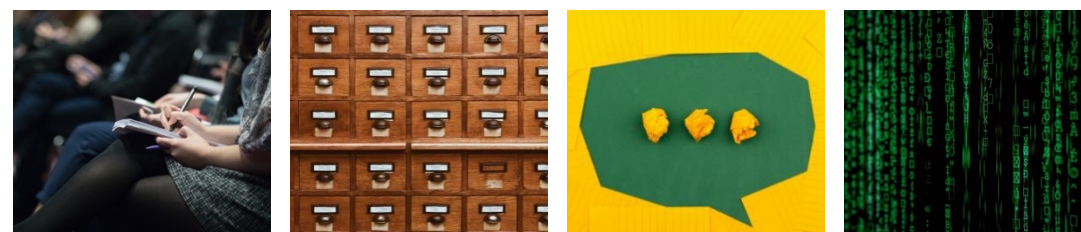
### 第三节 我们在何处收集社区信息?谁参与信息的收集?

我们从何处收集关于社区的信息呢?

我们可以从下列渠道收集我们需要的社区信息:

- 参加社区会议,查阅会议记录
- 社区学校和学院的档案
- 社区权威人士、政府部门及志愿者组织的报告
- 杂志、小册子、文件、书籍
- 村非正规教育中心、当地商业部门及其他机构的年度报告

通过以上渠道获得的材料是二手信息,它不是由社区学习中心管理者直接收集的,因此,社区学习中心管理者应对这些由他人过去收集的信息进行分析总结。





### 让我们共享您的经验：

• 请添加你能想到的其他获取社区信息的渠道。

上面的信息有助于我们了解社区概况,但不能涵盖我们感兴趣的所 有问题。因此,我们自己应直接参与信息的收集,我们把亲自收集的信息称为一手信息。本模块的第五节介绍了获取一手信息的方法。



### 谁应参与信息的收集

我们在收集一手信息时,也绝不要排斥社区人士。因为他们最了解自己的社区。我们应该同如下人士建立联系以帮助我们收集必要的信息：

- 社区志愿者,包括社区学习中心的学员
- 政府官员
- 教师
- 社区负责人
- 社区中的长者
- 当地青少年组织成员
- 妇女组织成员

我们除了通过这些了解情况之外,也可同社区成员在集市、公共汽车站、娱乐中心等公共场所进行非正式交谈。

### 让我们共享您的经验：

- 请列举出可帮助您收集社区信息的人士。

在我们得到需要的信息之后,就应着手考虑如何动员社区成员参与社区学习中心的活动。

## 第四节 我们如何在开展社区学习中心活动之初进行社区动员？

大多数地方实施非正规教育、开展社区学习活动的经验表明,如果发起者得不到社区的支持,他们可开展的活动就相当有限。项目活动的成败及地方资源的利用效果在很大程度上取决于社区成员的合作与支持。

因此,社区学习中心管理者需要通过社区动员取得社区成员支持。在社区学习中心规划和管理的整个过程中,都应不间断地开展社区动员。

让我们看一个印度的案例。

### 利用文化活动进行社区动员

吉特普(Jitpur)是印度贾克汉德邦(Jharkhand state)的一个偏远部落村庄。拉尼(Rohini)和阿萨非(Asarphi)是这个村继续教育实验中心的组织者。在中心成立之初,来中心的没几个人,拉尼和阿萨非很着急,与来到中心的社区成员进行了交谈。村长等社区负责人非常支持他们的活动。他们发现,大多数的社区成员并不完全了解继续教育中心开办的目的,也不清楚这一中心怎么能通过培训增加他们的收入,改善他们的生活水平。

经过深入的讨论,他们两位决定在村子组织一个为期一周的文化活动。他们得到了村子里擅长表演的人和青年人的帮助,这些很有天赋的热心人准备了一些介绍继续教育中心的优秀歌曲和精彩小品。歌曲采用了当地社区群众喜闻乐见的韵律,小品的内容也以社区群众的生活条件为重点。

在开展活动前,他们通过招贴画进行了广泛的宣传,并在一周的时间内,在十个重要的场所举办了演出。几乎所有的社区成员都观看了演出。这些很有特色的歌曲和小品帮助社区成员认识了继续教育中心的真正目的及与其与他们生活的联系。在演出的问歇,拉尼也对继续教育中心和它的主要项目进行了简短的介绍。

我们从印度的这一案例中可学到什么呢?在我们实施任何项目之前,我们需要同社区成员进行交流,让他们知道我们的意图和计划,同时也可了解他们对我们规划的看法。他们必须在真正地理解了您的项目之后,才会热心地参与这些项目,并对项目的实施给予支持。

### 让我们分享您的经验：

- 您认为在社区学习中心成立之初进行社区动员重要吗？
- 如果是的话，原因是什么？



佛山市顺德区全民终身学习活动周启动

## 第五节 社区动员可采用什么方法？

### 社区动员的方法

我们可以采取多种方法进行社区动员，但没有一种方法需要我们花费大量的金钱，我们需要的是耐心和理解。同时，在动员不同的人群时，我们应注意运用得体的策略，这一点也很重要。

让我们先看看蒙古国的例子

在蒙古国，社区学习中心还是一个全新的事物。扎夫可汗艾马格(Zavkhan aimag) (省)的塔桑曾格尔 巴赫(Tosontengel Bagh)社区学习中心建立了一所学校，并开展阅读活动、组织社区成员进行讨论。但社区成员意识不到建立这样一个机构的必要性。社区学习中心管理者和管理委员会的成员决定逐门逐户开展调查，以了解更多的情况。调查结果表明，社区成员对家庭果园和菜园、蒙古民族服装裁剪、刺绣、纺织和家畜养殖等增收项目较感兴趣。

在艾马格的另一个社区学习中心，一个由四名志愿者和两名当地社区学习中心促进者组成的小组利用问卷和问题列表开展了家庭调查，以获取关于社区需要的信息。结果显示，社区的主要需要是了解健康相关知识、建立垃圾处理系统。

### 我们学到了什么？

在许多情况下，社区学习中心起初作为一个教育中心开展工作，但每一个社区都有自己独特的需要，都面临不同的社区发展问题。因此社区学习中心的活动和规划必须为社区的需要服务。

即使我们生活在社区中，收集信息也可帮助我们：

- 了解社区的总体情况

- 确认社区发展的难题、所面临的问题和需要
- 设计和实施活动力案
- 开发利用社区内外可利用的资源
- 探索社区可得到的政府支持和服务
- 确认社区中可为社区服务提供支持的专业人才
- 确认社区的优势和不足之处

进行社区动员可采用多种方法。让我们看一看不丹的一个社区学习中心进行社区动员时采用的方法。

在2000年5月，为成立一个社区学习中心，雅塞(Yangtse)非正规教育中心管理委员会开展了需要评估。这一委员会由村长(兼委员会主任)、一位当地工商界代表、一位村民、一名校长、一名教师、学习中心男女学员代表各一名组成。委员会开展了如下工作：

#### 1.召开委员会会议，做出如下决定：

- 将社区学习中心定位为：非正规教育学习者的学习中心；拥有图书、学习材料和娱乐设施的资源中心；社区成员既可在这里举行会议和研讨会、开展游戏活动、组织文化演出，也可接待客人。
- 政府拨付四十万不丹元(约3.47万人民币)用于购买材料(包括建屋顶所需材料、水泥、钉子)，雇佣工人；社区也将为学习中心的建设提供劳力和木材。
- 在区政府的监督和指导下，非正规教育管理委员会负责社区学习中心的管理工作。
- 受益者为当地社区成员和邻近社区学习中心。

#### 2.他们制订了下述行动计划：

- 委员会进行社区需要调查；
- 区教育办公室将设计和规划社区学习中心的建设，社区负责人将同区教育办公室就这一问题进行讨论；
- 学校将帮助委员会开展调查，整理调查资料，准备调查报告；
- 委员会运用问卷法和访谈法进行数据收集；
- 调查将在假日进行，以便学生志愿者提供帮助。

### 3.在社区中进行需要评估调查

根据计划,委员会招募了会说当地方言的学生志愿者。二十名志愿者分成四组,每组由一名教师负责。第一组只访谈家长;第二组访谈村中的长者和男童;第三组访谈母亲和女童;第四组去区办公室查阅统计报告和文件。在出发前,各级都清楚地了解需要收集的信息、调查的程序和行为规范。

村负责人提供了关于社区人口和识字率的信息。在调查结束后,各小组对调查发现和收集的数据进行了整理、分析,委员会对此进行了讨论,并确定了社区需要优先顺序。社区需要评估结果如下:

内容	赞同人数
基本识字	17
健康和卫生服务	12
农业果园	8
游戏和体育活动	7
提高生活水平	6
电器保养和维修	5
家禽家畜饲养	4
职业技能培训(裁剪编织)	3
食品加工	3
园艺	3
苗圃管理	2
优质运输设施	1
市场技能培训	



浙江省CLC项目点蛋鸭养殖项目

### 我们学到了什么?

不丹的例子给我们展示了收集第一手社区信息的完整过程。特别值得指出的是,为了发现社区成员的真正需要,社区学习中心管理委员会选择了会说当地语言、熟悉社区文化和传统的人进行调查。

委员会也通过当地政府办公室、非正规教育中心和报纸收集二手信息。

### 让我们共享您的经验:

- 您用类似的方法收集社区信息吗?
- 请写出您使用的方法,并加以比较。

不丹的案例表明,调查和访谈是收集社区信息中最常用的两种方法。事实上,收集信息的方法是多种多样的。

#### 方法1:文献分析法

我们在前面已经看到,政府部门、学校、健康中心、当地委员会办公室等地方组织机构通常保存有关于社区的文件、录音、录像等重要信息。这些文献可以提供社区地理、人口、识字率和经济条件等信息。这里说的文献可以是报告、个案研究,也可以是当地的地图。



#### 方法二:问卷法

为了获取基本的信息,可以向社区的家庭分发问卷,也可将用问卷得到的结果作为进行个体访谈的背景信息。

这里我们给出几条准备问卷的建议:

- 问卷应简单、明了:要对方提供具体的信息。问卷设计不宜过长,如果想使对方从几个不同的侧面回答你的问题,最好将一个长问题分解为几个较短的问题。



• 在许多情况下,设计的问题可以是封闭性的(如在是与否之间进行选择或回答“多少人”),也可是开放性的(如您认为……?),具体细节请看下面的问卷实例。在我们需要事实和数据时,我们使用封闭性问题。当我们想了解人们对某一问题的看法时,开放性的问题更便于他们回答。

- 提供回答样本可帮助被调查者回答问题。
- 问卷表应说明调查的目的,或者由负责问卷或调查的人说明调查目的。
- 应在问卷表中说明调查的目标群体,以免非调查对象误填问卷。
- 由于一些问题可能涉及被调查者的家庭信息,应说明调查团队将如何使用问卷收集的数据;
- 同当地政府和非政府组织进行联系,了解他们是否设计过同类问卷。

在问卷的最后,不要忘记向调查对象表示感谢。

#### 关于教育和其它活动方案的问卷(样本)

本问卷的目的是收集关于社区教育机构的基本信息,所收集到的信息将仅用于设计社区学习中心项目,并保存在政府办公室的资料库。

_____先生/女士家	日期_____		
1.请填入家庭成员情况			
	<b>家庭总人口</b>	<b>男</b>	<b>女</b>
家庭成员			
不识字			
学龄儿童			
在校儿童			
失学儿童			
(除上述信息之外,也可填入下列信息):			
• 家庭成员职业	• 未就业家庭成员数		
• 年收入	• 已接受培训		
• 储蓄总额			

2.如果您或您的家庭成员曾参加过社区教育或其他在社区中开展的活动,请填写下表:

参加者姓名	活动名称	日期	组织者

3.您和您的家人想学习什么?

家庭成员姓名	感兴趣的活动的

4.您或您的家人可与其他社区学习中心的人共享经验吗?

家人姓名	可共享经验的领域

非常感谢您的合作。请按如下地址寄回本问卷或亲自交给社区学习中心的工作人员。

(管理者姓名、地址和电话号码)

#### 方法3:访谈法

在现场调查中,可采用访谈法。调查小组的成员通常要关注调查对象的利益和他们感兴趣的问题。运用调查法不仅在于唤起社区成员对社区事务的参与意识,而且要了解社区中多少人真正地关心调查者关注的问题。



访问印象

下面我们先给出几点进行访谈的建议：

1. 在调查准备阶段, 要设计出访谈提纲, 其中包括收集什么信息和如何收集, 调查组成员可据此列出自己的访谈要点, 尤其当一些访谈者来自社区之外时, 这一点更为重要。

2. 访谈提纲可使我们的访谈能更顺利地进行。如在开始时, 我们可自我介绍, 说明访谈的目的。在访谈中, 用“我可以问你关于……?”这种方式提问, 而不要说“请回答我……”

3. 应根据调查目的设计访谈内容。跟设计问卷一样, 在收集事实和数据时, 要设计封闭性问题, 要了解访谈对象的观点, 最好用开放性问题。

4. 访谈可在访谈对象的家中进行, 但一定要提前预约, 也可在餐馆、酒馆、理发店等公共场所同访谈对象闲聊, 了解他们的想法。

5. 如调查涉及社区中的少数民族团体, 就象在不丹的案例中采用的办法那样, 应让当地人士参与调查, 以更好地同社区成员进行交流。

6. 问卷法和访谈法通常同时运用。问卷法利于收集事实和数据, 访谈可更深入地了解受访者的观点, 也可把问卷所得到的结果作为基础进行访谈。

下面是一份访谈指南的样本：

调查组成员在进行调查时, 应牢记如下几点：

- 在到受访者家中之前, 同受访者进行预约；
- 到达之后, 首先介绍调查组成员；
- 说明调查目的及如何使用调查结果；
- 根据访谈录单所列问题的次序, 提出调查的问题；
- 如果可能的话, 提出一个或几个问题让家庭成员进行讨论, 调查人员倾听、观察、记录讨论情况。
- 感谢家庭成员的配合, 留下联系地址和电话, 如受访者有什么问题, 可进行联系。

### 访谈记录样本(由访谈者填写)

#### 1. 基本情况：

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日

社区名称：省\_\_\_\_\_县\_\_\_\_\_（区）

成立时间：\_\_\_\_\_

交通：小汽车 摩托车 自行车 步行

社区家庭总数：\_\_\_\_\_

#### 2. 人口

人口	总数	男	女
家庭成员			
不识字			
学龄儿童			
在校儿童			
失学儿童			

#### 3. 教育

教育水平	总数	男	女
水平1			
水平2			
水平3			

#### 4. 职业

编号	职业类别	从业人数

## 5. 社区主要问题和社区成员关心的问题

编号	问题类别	赞同总人数

## 6. 社区主要潜在资源

编号	类别(列举出物力、人力和资金资源)	赞同总人数

### 方法4: 讨论和会议

运用问卷和访谈有助于了解个体和家庭的观点, 讨论和会议可帮助社区群众提出自己的见解、探讨解决问题的方案, 并由群众自己做出决策。问卷和访谈的结果可作为讨论的素材。



社区学习中心村民座谈会(摄于甘肃省CLC项目点)

通过召开正式的会议, 社区成员可就某一问题达成一致, 并做出关于社区事务的决策。

非正式的小组讨论可在一名引导者的帮助下, 自由地讨论任何问题, 例如人们的基本需求、价值观和理念、所面临的困难和挑战等, 并随即做出社区决策。在非正式会议中, 要安排一些人倾听、观察、总结讨论的要点。

在会议中, 我们可用的讨论策略有好几种:

#### 1. 面对面讨论

采用这一策略可同社区中对参加集体讨论或一般讨论不感兴趣, 但其意见却有极大作用的社区主要成员进行交流。在同他/她进行讨论之前, 要提前预约。

#### 2. 专题小组讨论

在我们以性别、职业、年龄或识字水平组织小组讨论时, 通常采用专题讨论的方式。在专题小组讨论中, 小组自己确定他们的需要及行动。

为了确定各个需要的优先顺序, 在专题小组讨论结束之后, 应将讨论结果记录, 并提交至参与人数更多的会议进行进一步讨论。



座谈会(摄于昆明市石林县南门社区学习中心)

#### 3. 娱乐演出

这是一种社区成员喜闻乐见的有效传播信息的活动策略。在使用这一策略时, 保证传递信息要得体, 要有文化上的敏感性。

演员可从社区中挑选, 我们需要同演员一起设计演出, 演出的时间和地点应提前公布并邀请社区群众观看演出。



文化盛会是成人社区教育的地域文化  
(摄于浙江省CLC项目点)

#### 4. 文化和宗教活动

这一策略需要不同的社会文化和宗教机构参与社区动员。但是, 要确保这些活动与当地宗教和文化信仰和实践不发生冲突, 要尽可能地邀请宗教领袖参与整个活动过程。在组织活动之前, 确定相关的机构和个人, 并同他们就您要宣传的思想进行讨论, 然后邀请社区成员参与这些活动。

#### 5. 招贴画和其他印刷材料

在社区动员中, 我们也可使用视觉材料, 其形式可以是招贴画、横幅, 也可以是简报、传单或小册子。招贴画和横幅要悬挂在社区中醒目的地方。在运用这一策略时, 一定要使传递的信息容易为社区成员所理解。所有的宣传材料都要简明、准确、有趣。



## 6. 口头传播

这是最简单的社区动员方式。我们需要做的就是跟我们的朋友、邻居、亲戚谈一谈我们要实施的社区学习中心方案和活动。这些人再告诉他们的朋友和他们遇到的其他人。为了避免引起混乱和误会，我们一定要讲清楚开展这些活动的依据和好处。



下面是越南一个社区学习中心召开村民会议的故事。

那鳄村的少数民族群众每逢有重大的活动，如修路、挖渠或建卫生所时，就要举行集会。在社区学习中心成立之初，村长和村子里其他有威信的人就把村民召集起来开了一个会。

在这次会议上，社区有威望的人动员村民种更多的大米和玉蜀黍，多养猪，多养牛，养成健康卫生的生活习惯以预防疾病。村长注意到在这个村子里没有一个人是为村民的这些计划提供指导，因此建议村子筹措资金聘用一个技术人员。

一位村民建议说，路先生可为他们的农业生产提供咨询。另外一位村民建议由倍受尊敬的中医万先生协助开展村健康卫生活动。他们都接受了村民们的请求。

在这次村民会议上，社区成员就谁为他们提供帮助这一问题做出了决策。

下图是中国甘肃一个社区学习中心在社区会议后投票做决策的例子。



居民们踊跃投票，选举社区学习中心管理委员会成员（摄于甘肃省CLC项目点）

## 7. 头脑风暴

在我们需要新的革新思想时，可采用头脑风暴法。运用这一方法可使社区成员一起提出自己的见解，在会后用这些方法来解决有关的问题。同其他非正式的会议相比，运用头脑风暴法时要做好组织工作，并制订讨论的规则，其应用可分为两个阶段：



**1) 提出尽可能多的见解。**可以把这些见解写在纸上后张贴在黑板上，也可直接写在一张图表或黑板上。在这一阶段，不允许大家对这些见解发表任何意见。

**2) 评价第一阶段提出的见解。**在进行评价时，小组成员可先将相似的观点进行分类，然后再依据其重要性进行排序。

### 应用头脑风暴法的步骤：

- 确定社区成员要讨论的议题；
  - 在一张黑板上，写下每一个分议题，并对其进行解释。
- 第一阶段：提出见解阶段**
- 要求社区成员思考几分钟；
  - 要求社区成员在不与他人商量的情况下，做出快速反应；
  - 要求参与者不要解释或质疑；
  - 可能的话，安排其中的一位参与者在黑板上写下讨论要点。

### 第二阶段：评价见解阶段

- 停止提出见解，要求参与者协作完善每一见解；
- 对所有见解和观点进行分类，并按优先级进行排序；
- 对每个人都认同的重要观点进行重点讨论。

### 让我们分享您的经验：

- 您使用过本节中介绍的哪种方法？
- 您认为哪些方法可在您的社区应用？
- 除这些方法之外，您还可想出其他什么方法？

### 参与式需要评估和优先排序

为了确认社区需要及面临的问题，我们可以运用多种方法了解社区成员的相关知识和经验，其中的一个方法就是参与式农村评价(PRA)，这是一种把社区成员的见解放在重要位置，促使社区成员自己评价、分析和规划活动的方法。由于各地的不尽相同，应用参与式农村评价方法的方式也千差万别。下面我们就呈现两个具体的例子。

#### 1.对优先考虑的问题进行排序

参与者在小纸上写下问题，然后进行归类。每一个参与者都把这些问题进行排序，然后把所有参与者的排序放在一张桌子上或贴在一张大纸上，或放在地上。其他参与者用把碎纸屑放在桌上适当地方的方式给出他们的排序。



#### 2.绘社区地图

学习者讨论了社区需要和资源之后，在纸上或地上用当地可得到的材料做一幅地图。这张地图是学习者讨论和规划解决各种与社区需要相关问题的课堂活动的基础。让我们看一下孟加拉国的这一具体案例。



在一次能力建设工作坊中，村民绘制社区资源图  
(摄于甘肃省CLC项目点)

迪哈特(Debhata)村至少一半以上的村民是文盲。为了提高村民的教育水平，一些热心于教育事业的年轻人创建了社区学习中心，在村里首次开展了扫盲活动。作为开展教育活动的第一步，他们制订了教育计划，村民们也参与了计划的制订，他们确立了现存的当地资源，讨论了有效地利用这些资源的方式。他们还决定绘制备资源图和村庄的地图，在上面用不同的颜色标示不同的主要资源，如道路、池塘、学校等。每个村民都参与了这项活动。

在使用参与式需要评估和分析方法，如PRA时，我们遵循的步骤是：

- 确定需要解决的主要问题
- 对这些问题进行优先排序
- 决定受益群体
- 确定所需资源的来源
- 设计活动方案

参与式的方法受到了负责发展事务机构的欢迎。在实际操作过程中，让社区成员始终参与是相当重要的。我们也可以同当地政府和非政府组织联系，让他们也在实践中使用这些方法。他们可以把这些方法称之为“反思法”“新参与法”(NP)或者其他名字，这些并不重要。

### 我们学到了什么？

我们已经探讨了许多收集社区信息的方法。在认真考虑了社区的实际学习情况之后，选择适合其实际的方法就显得尤为重要。比方说，如果在一个社区中有很多文盲的话，就不能使用问卷法。相应地，我们在这种情况下，一定要考虑使用其他的方法，如召开会议或绘图法。

在分析数据资料时，我们还要考虑其他的可能影响信息收集的因素，如政治上或管理上的偏见、性别不平等社区中的权力失稳的因素、文化的多样性和社区成员的价值观等。

### 让我们共享您的经验：

- 在从社区中收集到信息之后，您进行过需要评估吗？如果是的话，您采用哪些方法分析需要，并对需要进行排序？
- 谁参与了需要分析和排序？
- 在进行需要分析和排序时，您特别关注哪些因素？



## 第六节 如何利用已确认的需要设计规划？

在对已收集的信息进行分析之后,我们就要着手考虑如何在规划社区学习中心时应用这些信息。让我们首先看一下巴基斯坦一个社区学习中心的经验。

这一社区学习中心位于纳瓦班省(Nawaban)巴哈瓦普区(Bahawalpuro)在考虑了社区成员的要求之后,学习中心就青少年吸毒问题展开了一次调查。结果表明,青少年吸毒问题已相当严重。社区学习中心召开了一次管理委员会会议,决定向社区通报这次调查结果,并与健康办公室和学校合作采取行动解决这一问题。会议结束后,他们在社区对这一调查报告进行传播,并在每周五当地的集会上讨论这一问题。

社区管理中心委员会制订了提高年轻人拒毒意识的培训方案,这一方案还被纳入了社区学习中心下一年的活动规划。管理委员会将同地方政府及非政府组织讨论资金和技术支持的问题。

在确认了社区的需要和问题并进行优先排序之后,社区学习中心就要同社区成员共享这些信息。

从上面的例子可以看出,通过分享信息,可以:

- 使社区成员意识到社区中存在的问题
- 为社区成员讨论这些问题奠定基础

分享信息的方式有很多种,其中包括正式和非正式的途径。可以向社区成员、其他人员和组织机构散发报告、图表和其他文字材料;但传统的口头传播仍是一种最有用、高效的途径。

可运用以下媒介扩大你的传播范围:

- 标明服务、资源等详情的概要地图;
- 小册子
- 公告板
- 当地或国家报纸专版

- 社交媒体

除此之外,作为社区学习中心活动的一部分,也可开展下列活动,促进信息的传播:

- 制作广播、电视、视频和直播节目;
- 组织研讨会和专题讨论会;
- 组织演出娱乐活动;
- 举行传统文化表演

现在,社区学习中心管理者、管理委员会成员和其他参与者可根据已知的需要和问题为基础制定行动计划。在每个社区,管理委员会和其他的参与者可能来自不同的群体,但一般情况下,应包括当地权威人士、外来务工人员、村负责人、社区学校教师、当地工商界人士、区权威人士、其他社区学习中心代表、青少年俱乐部、妇女组织、志愿者团体、非政府组织和社会工作者。这些人士和组织可以帮助实施项目,解决问题。

在制订行动计划时,可根据已知的社区需要,确定社区学习中心活动的目标和目的。典型的行动计划中应包括:要开展的活动、负责人、所需资源、时间表、监测和成果评价方法。本手册的第二单元,“社区学习中心活动的规划和组织”将详细讨论如何制订行动计划,并提供了很多案例供您参考。

让我们共享您的经验:

- 您的社区学习中心在完成需要评估之后,如何使用这些信息?



南宁市兴宁区澳华社区活动

## 单元二 社区学习中心活动的规划和组织

### 概述

在单元一，我们讨论了如何收集信息以更好地理解社区。在这一模块我们将探讨什么是规划，并学习如何利用已收集的信息规划社区学习中心的活动。

接下来，我们还将讨论活动的实施，包括社区学习中心的日常管理、预算和资源管理。其中涉及的案例和实践将帮助我们更有效地管理社区学习中心。

最后，我们要讨论参与式设计和管理，探讨如何实现真正的社区参与，如何使社区学习中心得到长期支持，从而得以持续发展。

这一单元分为三部分：

### 第一部分 社区学习中心活动的设计

第一节：如何设计活动？

第二节：谁制订规划？

第三节：什么是长期规划？

第四节：怎样制订一项行动计划？

### 第二部分 社区学习中心活动的实践管理

第一节：谁负责社区学习中心活动的日常管理？

第二节：怎样管理学习材料？

第三节：怎样管理财务？

第四节：怎样建立社区数据库？

### 第三部分：我们如何使社区学习中心持续发展？

让我们开始吧！

# 第一部分

## 社区学习中心活动的设计

### 第一节 如何设计活动?

您在规划社区学习中心活动方面有什么样的经历?通常来说,如果我们有好的规划,准备和决策的过程将会更轻松。

通常情况下,我们即制订短期规划,也制订长期规划。比方说,人们确定未来一二十年的长期目标,就涉及到规划学校教育、婚姻、儿童、居家及其他事务的发展前景。我们需要根据变化的形势对这些设想进行重新规划和调整。

就短期规划而言,可在一张日历或工作时间表上具体标明在未来十二个月左右的时间内需完成的工作;这些目标又可分解成较小的具体目标。制订这些计划的人需准备必要的投入,并采取行动实现这些目标。

就具体的活动规划而言,我们需要了解更多的细节。比方说,如果我们打算拜访一位住得较远的亲戚,在出发之前我们需要考虑如下问题:这次拜访的目的是什么?什么时间较为合适?我们怎样去?乘公共汽车还是坐火车?是否要带孩子?应该带多少钱?去了之后停留几天?什么时候返回?

在考虑社区学习中心的活动时,我们也要考虑类似的问题,只是需要考虑的问题更为复杂了,因为社区学习中心要开展大量的活动、牵涉到更多的人。我们首先要了解社区的情况,然后确定我们需要做什么、需要什么样的资源。系统地考虑这些问题是十分有必要的。

让我们共享您的经验:

- 您是如何制订中心的活动规划的?
- 您的社区学习中心有长期、中期、短期规划吗?

### 第二节 谁制订规划?

下面提供的泰国案例说明,不仅社区学习中心管理者可以制订规划,学员也可以。

与学习者共同制订计划

吉拉汉(Jittrakan)是一位社区学习中心的带领人,负责组织九个村的活动。她深入了解了这些社区的情况,决定使帕兰(Paa Lan)村成为这九个村中实力较强、发展较快的村。她挑选了六位智慧、勤劳、热心于公众事业,且广受村民尊重的人组成了核心工作小组。他们定期开会设计社区学习中心的活动,动员社区成员提出社区中面临的问题,对其进行排序,并提出解决问题的办法,这些最后都成了社区项目的一部分。

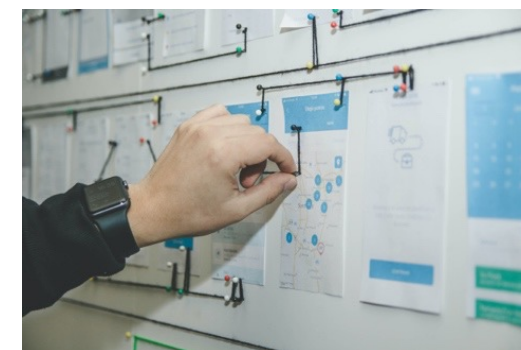
让我们共享您的经验:

- 谁参与了您所在社区学习中心的规划?
- 他们是如何参与制订这些规划?

### 第三节 什么是长期规划?

制订社区学习中心的长期规划是成功进行社区学习中心规划和管理的的第一步。我们应以前期所收集到的信息为基础来确定长期目标。

规划并不仅仅是收集信息或者简单地堆积你的发现。即使我们在进行需要评估的过程中使用了相当复杂的方法,评价的结果仅仅只能为制订规划的人提供参考。在制订社区学习中心的规划时,应由社区学习中心的管理者和社区成员依据这些信息决定社区学习中心的发展方向。



负责制订规划的人士需要考虑当地政府的其他政策和规划,预见社区可能的发展前景。在长期规划中,应力图描述社区中“应发生什么事”,应明确需要的资源和应采取的行动。

以已知的需要和资源为基础,确定社区学习中心在社区各个活动领域的长期目标和具体的活动目标。

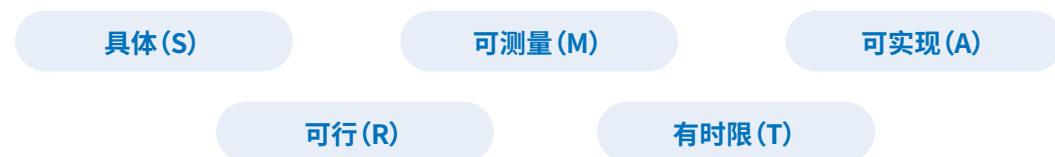
### 社区学习中心总目标

社区学习中心的总目标应明确社区学习中心的长期发展方向,如:

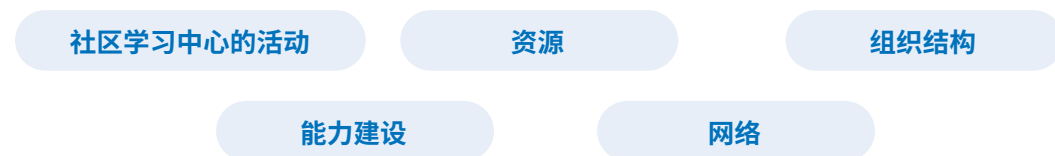
- 本社区学习中心将为所有社区成员,特别是社区中的低收入人群提供教育、健康和增收项目。

### 社区学习中心的具体目标

具体目标的确立应遵循SMART原则,即:



社区学习中心的规划应包括:



## 第四节 怎样制订行动计划?

您制订过社区学习中心活动计划吗?如果您还未制订过,不妨从制订简单的,如甘特图,入手。下面就是一个来自缅甸的例子。

这一案例中涉及的是一年中2月到6月这一社区学习中心的活动规划。我们可把这张图张贴在社区学习中心,这样的话,社区的所有成员都可看到它。作为社区学习中心的管理者,对我们来说,最重要的事情是确保活动按计划完成。

社区学习中心  
活动促进者培训计划表

编号	活动	二月	三月	四月	五月	六月
1	准备					
	- 增强意识					
	- 预备会议					
2	动员与组织资源					
3	开展促进者培训					
4	实施					
	- 开放性前测					
	- 教学学习过程					
	- 持续性评价					
5	- 后测					
	影响研究					

### 如何制订行动计划

现在,我们要着手准备一份可能比上面这一图表计划更为复杂的计划了。此类计划提供了更多的细节,可帮助我们更有效地实施这些活动。

在制订计划的过程中,要牢记长期的目标和具体的活动目标,我们可以据此制订一份详细的活动计划。计划应包含以下要素:

- 目的
- 目标活动
- 时间表



- 负责人
- 参与人员
- 预算和其他资源
- 可能风险和其他问题

让我们看一份按这一格式设计的社区学习中心的活动计划：

**社区学习中心活动计划**  
**项目名称:新脱盲人员支持项目**

目的	负责人	协作组织/参与者	活动策略	地点/时间/预算	期望结果
使用资料包中的十本小册子提高40名新脱盲人员识字技能	阿强, 阿叶和其他三位带领者	镇教育办公室、镇国家母亲和儿童保护协会、镇信息中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 预备会议</li> <li>• 动员和组织资源(带领人、材料等等)</li> <li>• 进行培训者培训</li> <li>• 实施</li> <li>• 监测和评价</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地点: 南港村社区学习中心</li> <li>• 时间: 今年3月至明年3月</li> <li>• 预算: 1万人民币</li> </ul>	至少二十五名新脱盲人员在一定程度上提高识字技能

在制订了活动计划之后,要根据计划开展学习中心日常活动。让我们再看一个来自印度的例子。

作为社区学习中心活动的带领者,米纳西(Meenakshi)主要负责提高新脱盲人员的识字技能。在同社区学习中心管理委员会协商之后,她制订了组织社区活动、筹集资金的具体活动计划。这使中心的活动能够持续开展下去。她还成立了由十七名新脱盲人员组成的妇女协会。



妇女协会的成员每周召开一次会议来评估中心的计划,提出修订建议。协会根据计划开展了许多活动,如她们每周节约一点钱,成立了互助基金,在必要的时候为需要钱的人提供服务,并记载了中心现金借贷的情况。

这一案例说明,在活动开展的过程中,应对活动计划进行评估、调整。为了有效地监测活动的进展,应同时设计每一活动的进展评价指标。在社区学习中心的运作中,更为切实可行的办法是细化中期目标,以之作为活动进展的评价基准,而不是设计太多的评价指标,在收集数据上花太多的功夫。关于监测的详情请参见模块六。

#### 让我们共享您的经验：

- 您是如何制订行动计划的？
- 请谈一谈您对改进活动计划的见解。
- 您是如何使用活动计划的？

#### 我们学到了什么？

- 甘特图是标明一年中每一活动时间的最简明的方法。
- 行动计划是有效的管理工具。
- 应在行动之前制订周密的行动计划。
- 所有相关机构和受益者应参与行动计划的制订。
- 我们可让整个社区参与行动计划的制订。

## 第二部分

# 社区学习中心活动的日常管理

行动计划应包括学习中心活动的管理细节,如员工聘用、人才培养、资源开发利用等。这一模块的重点是这些社区学习中心日常工作的管理。其他管理上的问题将在其他模块中讨论。

### 第一节 谁负责社区学习中心日常活动的管理?

由于社区学习中心的组织结构各种各样,因此,承担社区学习中心管理责任的人的身份也有相当大的差别。我们先看下面的这些例子。

#### 社区领导

村长和一个指导委员会共同负责管理社区学习中心,这个指导委员会的成员有副村长、老年村民代表、年青团体和妇联代表。一位教师志愿者担任指导委员会的秘书,监督日常学习活动(老挝)。

#### 退職教师

这一社区学习中心管理委员会与曾在社区小学担任教师的赫先生签订协议,委托他负责村民的识字项目(缅甸)。

#### 学员

沙内坝村的文盲率很高,但村民认为阅读和计算技能对找工作没什么用。社区学习中心管理者就帮助他们成立了小额信贷组,使他们有了资金上的保障。在小组有信心、有能力自我发展的时候,说服他们,如果他们想进一步发展他们的事业,就有必要获得3R技能(阅读、写作和算术)。

现在,社区学习中心管理者和学习者共同管理社区学习中心的日常活动(印度)。



#### 作为一个整体的社区

三沟台中心小学发挥着社区学习中心的作用,它不仅是一所小学,还是一所成人学校,一所为当地想学习种植和家庭卫生有关知识的农民服务的技术培训学校。

因此,社区领导和当地群众都积极地支持这所学校的发展。在最近几年,这个学校通过各种渠道筹措到了大量资金,教学条件有了很大改善,小学教育质量也有了很大的提高(中国)。

在大多数国家,社区学习中心是社区的财产。正如我们在上述案例中看到的,许多人可负责社区学习中心的运作。然而,社区学习中心管理者在提供总的指导和监督方面发挥着重要的作用。

作为社区学习中心的管理者,应该坚持写日记或撰写活动日志,这些经验对后来者颇有价值。与我们每个人一样,社区学习中心也有自己的生活故事。作为社区学习中心的管理者,你就应该记载下它的日常活动(如小组会议)、对行动计划实施的思考等。社区学习中心活动日志就是对社区学习中心活动的记载。

一般而言,社区学习中心管理者主要介入以下两类活动:

(1)在社区学习中心管理委员会的支持下定期开展的活动,其中包括:

- 动员社区参与项目的组织
- 鼓励学员参与
- 监督项目的运作
- 组织公关活动

(2)社区学习中心管理者日常独立开展的活动:

- 更新包括图书馆在内的信息系统
- 维护学习材料、工具、设备、社区学习中心建筑及周边环境
- 管理财务、图书、财产

各个社区学习中心管理者的日常职责应主要由社区管理委员会、合作组织/机构和社区学习中心管理者商定。

在下面几节,我们将讨论管理社区学习中心各种材料、财务、信息、人力资源方面的问题。



图书室(摄于苏州市CLC项目点)

## 第二节 怎样管理学习材料?

以下的案例也许会对我们管理中心的学习材料有所启发。

**建立财物管理制度:**社区学习中心管理者或社区学习中心委员会成员必须对中心所有的材料进行登记。下面的财物表就是进行登记的一个范例,同样也可用这一表格登记其他材料。



### 兴和村社区学习中心教育材料登记表

材料类型: 印刷材料 录像带 录音带

编号	接收日期	学科	图书/磁带编号	代码	内容	价格	来源	备注
1	xx年xx月xx日	健康	图书	46	传染病预防	30元	KK出版社	有关于学生的信息

需要注意的是,材料编号对材料进行系统的管理很有帮助,中心管理者或其他管理人员都可很轻松地使用这一系统给新的材料编号。

**建立借阅或图书馆制度:**中心管理者或管理委员会的成员可借鉴图书馆的图书管理方法管理图书。社区人员可借阅任何他们需要的图书,但为防止图书丢失,应为借阅者制作读者卡。下面就是这种卡的一个样本:

### 读者卡

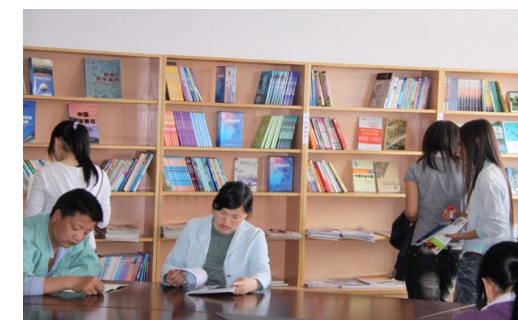
材料种类:\_\_\_\_\_书\_\_\_\_\_

学科领域:\_\_\_\_\_健康\_\_\_\_\_ 内容:\_\_\_\_\_传染病\_\_\_\_\_

代码:\_\_\_\_\_46\_\_\_\_\_

读者姓名	借阅日期	归还时间
李强	xx年xx月xx日	xx年xx月xx日

**提供服务:**学习中心管理者或管理委员会成员可帮助学习者检索信息或学习材料。他们还应成为起学习者和中心资源之间的桥梁,鼓励学习者使用现有材料坚持学习,使学习者认识到这些材料对他们的学习及成长的价值和意义。



居民正在图书室阅读(摄于苏州市CLC项目点)

还应向社区成员强调他们可以借阅这些材料,否则的话,他们就不会使用这些材料。

**维护材料:**中心管理者或管理委员会成员应定期检查所有的材料。下面的材料检查单也许对维护材料是很有用的。

### 材料检查单(光碟)

材料代码:\_\_\_\_\_51\_\_\_\_\_

生产商:\_\_\_\_\_星星出版社\_\_\_\_\_

学科:\_\_\_\_\_环境\_\_\_\_\_

声音: 完好 有损坏 碟面: 良好 有问题

影像: 完好 有损坏 碟盒: 良好 有问题

**确认所需材料:**中心管理者或管理委员会成员应定期进行需要调查,根据调查结果改进中心的服务。下面提供的就是一份进行所需材料调查的问卷。

社区学习中心名称:\_\_\_\_\_

月份:\_\_\_\_\_ 年份:\_\_\_\_\_

性别:男 女

年龄:\_\_\_\_\_

职业:

教育:小学 初中 高中 大学 新脱盲 其他,请填写:

参加社区学习中心活动:\_\_\_\_\_次/周

感兴趣材料的种类:印刷材料 录音带

录像带 其它,请具体说明

需要材料的内容:

普通教育,请具体说明:

材料存在的问题:书太厚,难以阅读

服务:好/一般/不好

需要的新材料:

录像带 内容:\_\_\_\_\_

录布节 内容:\_\_\_\_\_

印刷材料 内容:\_\_\_\_\_

让我们共享您的经验:

- 所有的参与者(学习者、社区成员等)都知道您的职责吗?
- 您认为您在将来还应承担什么责任?其中哪些是最重要的?

### 第三节 怎样管理财务?

让我们先阅读王丽丽的故事。

王丽丽是一名社区学习中心的管理者,管理中心的财务是她工作的一部分。她把学习中心大部分的钱都存在当地的银行里,每次只支取开展活动必需的经费。

她尽力想记下她收到和支出经费的账目,可要坚持下去也不是一件简单的事。两年前,她忘了记载经费的支出,不得不向社区学习中心管理委员会借钱花,一直到收到新的捐赠款。

今年,当地政府通知她,根据国家分权政策,地方政府将增加对中心的拨款,但同时,社区学习中心要有完好的财务账目,并且要向政府汇报。

王丽丽听到这个消息很高兴。但对记好账还是没有信心。她该怎么办呢?

首先,王丽丽要知道每月她可以支配多少钱,然后与需用的钱数进行比较;这是管理中心财务的基本观念。为合理管理中心的财务,中心管理者应在中心建立之初学习怎样记好账。

那么,中心管理者怎样才能记好账呢?

在建立简单的账目时,我们首先要准备收入和支出账目表。收入项记载中心得到的款项,支出项记载其支出的费用。

**收入项包括:**

- 从社区外筹措的资金
- 从社区中筹措的资金
- 社区学习中心管理者的个人捐资
- 通过出售物品、提供服务所得的收入

**支出项包括:**

- 维护费用
- 学习材料费



- 社区学习中心工作人员工资
- 中心工作人员差旅费
- 专家、导师劳务
- 开展社区活动费用,如体育活动费用
- 社区周转金贷款

账目的格式可参考下表

收入				支出			
日期	编号	项目	金额	日期	编号	项目	金额

每月还要计算出收入和支出的总额,记入账目,并向相关机构汇报。详细记载收入和支出情况,还可为财务方面的决策提供有价值的信息。

### 我们可用账目规划未来的活动

我们还可用账目中的信息预测学习中心每月的收入和支出。但是,我们应该用下表的格式详细地记载每月的收入和支出总额。

	项目	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
收入	1	2000											
	2	1000											
	收入总额	3000											
支出	1	500											
	2	200											
	支出总额	700											
收支差额		2300											

社区学习中心管理者在明了每月可支配金额之后,就会清楚在哪一月有充足的资金开展某一具体活动,哪一月他/她还需筹措更多的资金或者压缩支出。此外,为了更好地管理或调整社区学习中心的行动计划,还要向社区或相关机构汇报这些情况。

下面我们再看几个例子。

### 账目

日期	编号	收入	支出	总额	备注
2020.1.6		当地政府办公室拨付活动款		5000	
2020.3.10	2		购买笔记本	30	
总计				4700	

### 捐赠单

日期	编号	收入	支出	总额	备注
2020.1.6		当地政府办公室拨付活动款		5000	
2020.3.10	2		购买笔记本	30	
总计				4700	

记账很费时间,但需要坚持下去,持续地完成这一任务。中心管理者、工作人员、社区中心管理委员会和相关机构应共享并讨论这些信息。

让我们总结一下记账的必要性和好处:

- 监测中心的活动,并对行动计划做必要的调整;



- 向社区、政府和其他捐资者汇报财务情况；
- 应用这些资料规划下一年的活动和预算。

如果中心的管理者们可以自己记账的话，他们也为社区成员树立了一个管理家庭财务的典范。在许多国家里，我们发现一些农村妇女自己管理家庭的账目，记载下了家庭的收支情况。通过记账，她们的计算技能有所提升，也提高了家庭的生活质量。

#### 让我们共享您的经验：

- 您的社区学习中心有记账制度吗？
- 您的社区学习中心的账目与本章节提供的范例相像吗？

### 第四节 如何建立社区资料库？

首先，我们看一下安南的事例和他面临的问题。

安南是一位社区学习中心管理者，他在需要当地农业生产实践方面的信息时不得不去问村长，想了解妇女团体的活动情况时就需要与这些团体的领导联系，关于健康和卫生的信息也只能在村志愿保健员那里去找。安南想，为什么不能把这些资料保存在一个地方呢？为什么只有某些人掌握这些资料呢？为什么村里的每一个人不能共享这些资料呢？

安南怎样去解决这些问题呢？这位中心管理者可以做什么呢？

如果建立了收集、保存和展示这些资料的系统，那么我们就可以很容易地找到、解释和利用这些资料。我们把这种系统就称为数据库。

为了建立社区数据库，中心管理者要清楚地知道他们需要哪些数据。这些数据一般分为两类：

- 基本数据，包括社会、经济、地理、文化、自然、人口统计方面的数据，这些数据是设计社区活动的基础。
- 活动数据，包括有关当前学习中心开展的活动、政府发展机构和非政府组织开展的可为社区成员提供服务的活动的的数据。

下面是泰国的一个关于如何保存数据的例子。

每两年，一个村级委员会就要根据政府制订的标准进行基本需要调查。这些调查的数据要送到区办公室，但在村长的家里也保存一份以便于当地人员查阅。同样地，有关社区活动的数据也保存在这两个地方，通过查阅这些数据，人们就可知道他们可以参与哪些活动。

#### 如何呈现数据？

这些数据可以以表格的形式保存，如果有电脑的话，也可存放在电脑里。无论以哪种形式保存，都要易于查找，也就是说，在我们需要某些信息的时候，就可以轻易地找到它。让我们看一下中国的案例。

在收集到了有关村民生活的统计资料之后，一个社区学习中心建立了青壮年扫盲教育数据库，这个数据库以表格的形式呈现，向学习者和社区成员展示了扫盲活动开展以来取得的成就。同时，这一数据库也反映出了社区学习中心角色的变化，即从扫盲转向扫盲后继续教育。

村名	1990年青壮年总数		1990年文盲数		识字率 (%)	识字人数 1991-1997	脱盲				2000年识字情况	
	总数	女	总数	女			98	99	0	小计	总数	比例
兴墩川	1214	612	128	100	89.50%	38	25	15	4	44	1177	97%
七星沟	1005	458	131	105	86.90%	39	20	20	4	44	968	96.30%
下星沟	1791	869	187	149	89.6%	43	30	40	5	75	1737	97%
十里铺	1759	865	186	147	89.4%	34	15	20	3	38	1016	96%
胡家坝	1058	507	128	119	88.60%	42	20	15	3	38	967	96.40%
大路	1002	486	121	87	83.50%	42	20	15	3	38	967	96.40%
沙湾	1171	514	131	111	88.90%	44	25	20	3	48	1140	97.30%
嫩抢寺	962	479	121	120	87.40%	32	25	20	4	49	929	96.70%
苦水街	1676	825	178	166	89.40%	14	15	55	5	75	1588	95.40%
大沙沟	476	252	52	51	89.10%	1	20	10	3	88	460	96.60%
四滩	276	144	37	26	86.60%	5	20		2	22	270	97.80%
周家庄	1596	967	157	142	90%	38	40	10	5	55	1541	96.60%
全乡总计	13986	6928	1557	1323	88.70%	360	275	255	44	574	13486	96.40%

除了墙上贴的图表之外,还可以图表的形式呈现社区的数据,如家庭图、农业图、健康卫生图或当地自然资源图、或曲线图(村人口结构)或表格(最低基本需要等)。学习中心管理者可以制作小册子或传单,在社区学习中心的公告板展示这些数据,或将数据上传到中心网站或社交媒体账号上。



经常更新这些数据也很重要,为此,我们需要制订一个时间表。比方说:每两年对人口和经济数据进行更新,每五年对自然和文化方面的数据进行更新。学习中心活动数据的更新应保持更高的频率(如每月一次)。这些数据也应向各个层面的负责人汇报,并向所有相关机构和公众开放。

**样表:社区学习中心活动月报表**

社区学习中心名称: \_\_\_\_\_

社区学习中心管理者姓名: \_\_\_\_\_

年份: \_\_\_\_\_ 月份: \_\_\_\_\_

编号	活动	方案或项目名称	地点	日期	参与个人或机构名称	预算	结果	备注

社区学习中心管理者签名: \_\_\_\_\_

### 让我们共享您的经验:

- 您的社区学习中心需要哪些信息和数据?
- 您认为每月汇报一次学习中心的活动有意义吗?
- 请准备一份呈现社区数据的样表。

## 第三部分

# 我们如何使社区学习中心持续发展?

如果社区成员开始对学习中心开展的活动失去兴趣,我们该怎么办呢?李娟,一位社区学习中心的带领人正面临这样的问题。

李娟是一位社区学习中心的带领人,正同几个关注森林保护、农业发展、妇女事务和文化活动的团体一起开展工作。李娟发现开展新的活动比较容易,因为人们总是对新事物感兴趣。她面临的主要问题是如何在学员们感受不到学习的直接效果时,依然保持兴趣。



居民们采用民主决策,踊跃投票  
(摄于甘肃省CLC项目点)

在上次学习中心会议上,李娟谈了她的想法,大多数的与会者都有同感。

李娟怎样做才能保持社区成员对活动的兴趣呢?

我们在开展许多活动时,都会碰到如何保持参与者的兴趣这一问题。只有他们对我们组织的活动感兴趣,他们才能充分发挥他们的作用。学习中心活动也不例外,特别是社区成员在自愿参与这些活动时更是如此。

让我们先看一个印度社区学习中心的例子

纳里拉生活在加里瓦士村。由于家境贫穷,纳里拉无法送她的女儿去学校。在当地的社区学习中心建立起来之后,纳里拉就把她的女儿送到了识字班。她最大的女儿法拉纳也参加了这个学习班,还参与了家庭增收项目。她利用这一项目的贷款做开了生意,在管理自己的财务上也取得了成功。由于她的女儿取得了成功,纳里拉自己也开始参与社区学习中心组织的活动了。

## 我们学到了什么？

从这一例子中，我们可以看出：

- 成功的案例对动员社区成员参与中心组织的活动和项目至关重要；
- 在中心会议和其他社区聚会上，应宣讲这些成功的故事；
- 应强调每个人（包括学员、社区学习中心工作人员和管理者）都是在为社区的美好未来而努力，由此提升和强化社区成员的参与动机。

## 中心管理者应完成如下任务：

- 使每个人都在学习中心的建设中发挥作用，可利用其提供的服务，培养起社区成员的自主感和主人翁意识；
- 持续更新社区需要的信息，将学习中心打造成一个信息中心；
- 鼓励学习中心管理委员会成员在课程开发的过程中发挥作用，确保课程回应了当地需求；
- 鼓励学习中心管理委员会在监测和评价学习中心的各种活动中发挥积极作用。

## 让我们共享您的经验：

- 根据您的经验，您认为应如何保持社区成员和学习中心管理委员会参与学习中心活动的积极性？
- 您在激发他们的动机时，碰到过什么问题吗？如果有的话，您是如何解决这些问题的？



专家讲授种植知识（摄于浙江省德清县）

## 单元三 资源开发和管理

在制订好行动计划，明确了如何开展具体活动时，我们需要一些资源把我们的计划付诸实践。那么我们需要什么资源呢？我们在什么地方找到这些资源呢？我们如何得到这些资源，并且有效地利用这些资源呢？

资源开发和管理的目的就在于保证计划中的活动圆满完成，并且实现我们为社区学习中心活动设立的目标。

为了系统地实施社区中的项目或活动，我们需要确认、整合、利用可利用的最佳资源。

下面几节将为我们解答资源开发和管理中常见的一些问题：

### 第一节 开发什么资源？

### 第二节 如何开发社区资源？

### 第三节 如何开发社区外部资源？

### 第四节 如何管理可利用的资源？



南通开放大学书法课

## 第一节 开发什么资源？

我们先看看李娟的问题：

我的名字叫李娟，担任社区学习中心管理者已有四年了，虽然我们的中心得到了政府的财务支持，但这笔钱远远不够开展活动。通过参与式需要评估，我确认了社区成员的需要，社区成员也做出了积极的反应。

在进行需要评估时，我也收集了当地资源方面的信息，为了有效地利用这些资源，我们的中心需要制订可行的策略。

我应该从何入手呢？

在回答李娟的问题之前，我们再看缅甸一个社区的做法。

塔恩库雅社区有五个村子，三个少数民族群体生活在这一山区社区，交通也不方便。学习中心开展的主要活动是增收活动，通过定期举行的会议、社区公告板和社区学习中心管理者的家访，社区成员对这一活动都有了一些了解。学习中心还召开了一次会议讨论如何开展活动的问题。社区成员最后决定种马铃薯，并确认了如下资源：



入户开展需求调研 (摄于甘肃省CLC项目点)

- 一些人可提供劳力；
- 一些人可出一些钱；
- 一些人愿意提供土地；
- 一些人可用自家的牛犁地，为种马铃薯做准备；
- 老年人提供最好的种植马铃薯的方法。

在社区会议上，可动员社区成员同意社区利用他们自家的资源。虽说一家一户的付出不是很多，但许多家的力量合在一起就会产生强大的力量。

我们也可以向擅长开展活动的社区外专家请教，还可在邻近的村子

获取人力资源。在下面的照片中，缅甸一位邻村（学习中心）妇女正在拉乌卡尼村教村子里的村民用竹子进行编织。



### 我们学到了什么？

从上面的这些个案中，您发现可利用哪些资源呢？

- 人力资源，如社区负责人，富有智慧、知识、技能和经验的专家；
- 物力资源，如建筑、设施、工具；
- 财力资源，如金钱、捐赠。



种植知识培训  
(摄于甘肃省CLC项目点)



食品安全培训活动  
(摄于桂林市泗水乡)



苏州社区学习中心读书月捐书活动

### 让我们共享您的经验：

- 在开展学习中心活动时，您可开发哪些资源？

## 第二节 如何开发社区资源？

让我们继续李娟的故事。

在调查学习中心可利用的资源时，我意识到我们必须考虑两种不同的资源：一是社区的资源，二是社区外的资源。

从缅甸一个社区学习中心的案例中，我得知可通过宣传、家访和村民会议开发社区资源。我还想知道社区中哪些人可为学习中心的活动提供支持。

让我们再看一看下面几个国家的案例。

### 学校资源开发

中国甘肃省的一个山区在二十世纪九十年代建起了社区学习中心，这一中心建在一所“三合一”学校里，学校除发挥小学的作用之外，还是成人学校和技术学校。这所学校的所有资源都用来开展这三种学校需要开展的活动。

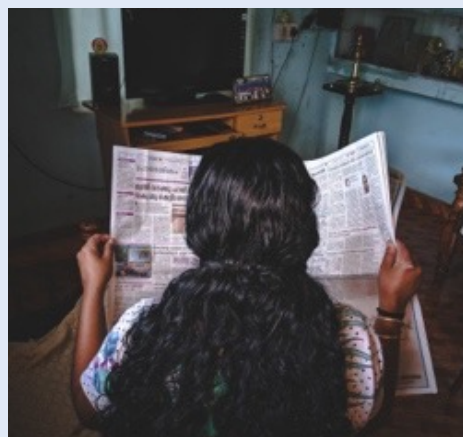


培训活动(摄于甘肃省CLC项目点)

由于学生家长 and 当地村民对教育相当重视，学校的办学条件有了很大改善。同时，村民也在这里学到了科学知识和现代农业生产知识。

### 在学习组内筹集资金

到1993年，麦萨里的一个社区学习中心已培训了40名妇女，作为扫盲培训的后续活动，他们决定开展其他的活动，如大规模植树。学习者们成立了自助小组，从卖鱼的收入中筹集活动经费。他们还鼓励其他的妇女参与社区学习中心的活动，不久，又成立了两个小组，每组有二十人。现在，他们用10%的基金开展活动(如故事会)，还专门开办了儿童班。



### 通过社区活动筹措资金

尼泊尔一个由母亲组成的小组在一间房子里开办了社区学习中心。社区学习中心管理委员会组织了募捐活动，房子的主人带头表演“迪士”(Deushi)(一项传统的在灯节募捐的方式)，一些管理委员会的成员也通过各种途径出售阅读材料，他们每月还从使用社区学习中心设施的人那里收取1卢比(约0.1元人民币)/月的费用。

### 我们学到了什么？

在初始阶段，我们可以考虑开发社区中现有的组织(如学校、诊所、农业中心、宗教机构)中的资源。

由于学习者最了解活动的需要，也可看到这些活动的直接影响，他们可为社区学习中心贡献自己的力量。以这种方式参与社区学习中心的活动，也可增强他们对中心及中心活动的责任感和自主感。

我们还可在文化活动及一些传统的活动、节日、庆祝丰收的活动期间为社区学习中心筹措资金。

此外，在征得社区同意的情况下，也可定期在社区筹集资金，还也可接受其他愿意资助社区学习中心活动的人的捐赠。

需要注意的是，筹措到的资金并不属于任何个人，需要精心管理，合理使用。

### 让我们共享您的经验：

- 在您的社区中，可开发哪些资源？
- 您采用何种策略开发社区资源？

### 第三节 如何开发社区外资源？

让我们继续看李娟的故事：

看到在社区中可以利用丰富的资源，我深受鼓舞，我对我们的社区学习中心继续开展活动充满信心。

同时，我感到我们的学习中心还应探索从社区外的机构得到更多资金的可能性。我的朋友张德华最近成功得到了一个机构的资金支持，并对他的社区学习中心进行了修缮。我想知道他是怎么成功地得到社区外组织的资助的呢？

得到社区外组织资助的方法与得到社区内组织资助的方法有所不同。下面呈现的就是开发政府、民间机构及社区外捐赠者资源的例子。

#### 得到政府机构的资助

自八十年代以来，中国云南省政府就为妇女培训项目提供支持，现在这些项目由当地的社区学习中心负责实施。这得益于学习中心的代表多年来努力说服政府通过学习中心实施这些项目。每年大约有六百万人参加这类由政府管理的培训项目，政府为此要投资五十万元用于学校建设、教科书编写和教师培训。

#### 得到民间机构的支持

肖恩 (Chang U) 位于缅甸的干旱地区。这里的村民过去常常在邻近的森林里找柴火。许多年之后，当地气候发生了变化，由于分水岭遭到破坏，致使当地的水源干涸了。村社区学习中心采取行动唤醒人们保护水源的意识，并邀请发展机构的专家向村民推广一种新型的火炉以节省能源。最后，社区学习中心又组织村民种上了新的树木，建起了苗圃和大农场。

#### 开发社区外捐资者资源

一个日本代表团参观了巴基斯坦阿里莱姆伯特 (Alif-lam-mem Berti) 一个学习中心和一所学校。这个学习中心正在为中小学生学习开展一个项目。在社区提供了土地的情况下，日本代表团为学校的建设和购置课桌等设施提供了资助，而学费、社区成员会员费及其他捐赠用于支付学校的日常开支。

### 我们学到了什么

即使动员了社区所有的人，我们也不可能从社区中得到我们所需的全部资源。因此，同政府机构、民间组织及其他组织的合作就显得尤为重要。

除了在上文中提到的组织机构之外，我们也可以考虑开发下列资源：

- 卫生健康工作者
- 村和平发展委员会
- 乡镇权力机关
- 基于社区的组织
- 当地银行

虽然外在的资源相当重要，但我们如果从一开始就一味地依赖外在资源的话，一旦失去了外在的资助，就可能使我们的活动不能继续开展下去。

在利用当地资金的同时，争取社区外的资助不仅会提高社区成员的自主意识，也会赢得外在机构的信任。有时，有的捐赠者即提供资金，又派专家提供技术指导。为了保证开展长期的合作，社区学习中心管理者必须向出资机构/组织定期报告社区学习中心活动开展的情况。在模块四中，我们将讨论协作和联系的问题。

### 让我们共享您的经验：

- 您得到过社区外组织或个人的资助吗？
- 如果是的话，您是怎样得到资助的？
- 如果没有的话，您认为其中的主要障碍是什么？

### 第四节 如何管理可利用的资源？

现存，我们得到了开展活动所需的全部资源，我们是不是可以开始了呢？我们会成功吗？如果我们不用科学的方法管理我们的资源，我们的方案或社区活动就不太可能获得成功；如果从社区外争取到的资金用完了，我们也要想办法继续开展这些活动，不使这些活动半途而废。因此，我们需要知道怎样合理有效地利用这些资源。

我们应谨慎地利用这些资源(人力、物力和财力)。

为了有效地管理这些资源,我们要做好下面的工作:

- 培训积极参与社区学习中心项目和活动的人士;
- 联系社区中可能成为社区发展项目的合作伙伴的人或机构(政府、非政府、商业机构等),并与其开展协作。
- 仅购买和使用最合适的、满足社区需要的设备和技术;
- 创造一个社区成员可以自主决策和负责主导活动和项目开展的机会;
- 建立准确的账目,确立账目审计程序,清楚了解经费的支出情况;
- 在设计学习中心活动时,考虑当地专家的作用和智慧,而不是完全依赖社区外的专家。
- 尽可能为了公众的利益,而不是某些个人或团体的利益而利用当地资源;
- 建立规章制度,保证合理使用资源,而且要保证在未来的活动中持续利用这些资源。
- 在管理社区资源时,让社区成员也承担管理的责任;他们对资源的控制对学习中心和社区的发展至关重要。
- 确保学习中心项目和活动的财务公开,以避免引起社区成员的怀疑。也就是说,应详细认真地记载所有的收入和支出,并在每个人都可看到的地方公布预算及经费使用情况。
- 唤起在学习中心活动中发挥关键作用的人士的奉献意识;
- 定期监测和评价活动开展情况,利用评价结果促进项目的执行。

这些并不是我们有效地管理可利用资源的全部方法。我们在实践中使用的方法也将取决于项目的种类、条件和社区的需要。更重要的是,学习中心管理者和工作人员应以创新的头脑和智慧的眼光寻找合理、高效地管理资源的最佳途径。

最后我们要说的是,只有在看到这些项目或活动对社区人民的生活产生的影响时,我们才可以对管理技能和方法做出恰当的评价。

让我们共享您的经验:

- 您是如何管理学习中心的资源的?



2005年4月,中国教科文全委会、教育部职成司以及中国成人教育协会官员在浙江绍兴考察社区老年教育

## 单元四 网络与联系



### 概述

我们在工作中与他人相互帮助时,彼此间就建立起了合作关系。但在社区学习中心的语境中,我们把合作关系定义为:由两个或两个以上个体或组织机构共同承担特定的任务。建立了合作关系的个人或组织机构,可共享人力、物力、财力资源,合作的形式则有两种:联系和网络。

从根本上来讲,社区学习中心的网络扩展了可利用的资源范围,从而可以更有效地实施学习中心的各个项目。而随着网络的扩大,合作的领域也日渐增多。社区学习中心之间可以建立网络,社区学习中心也可同其他机构建立网络。

联系和网络的差异只是体现在合作者的投入程度上。确立了联系关系的合作者关系松散;而形成网络的合作者,由于有共同的目标和受益群体,彼此关系更为稳固。

那么,在我们的社区中,我们在这方面可以做什么呢?我们可以:

- 形成社区成员共同体
- 协调学习中心与正规学校教育体系间的关系
- 与在地组织/机构建立合作关系
- 建立学习中心与其他相关项目的网络关系

下面各节将为我们提供实现上述目标的建议:

#### 第一节 为什么联系和网络很重要?

#### 第二节 我们可以在哪些领域建立联系和网络?

#### 第三节 与谁建立网络?

#### 第四节 如何建立合作网络?



## 第一节 为什么联系和网络很重要

首先,让我们通过一些实例看看网络 and 联系的优点。

### 孟加拉国的案例:与一发展机构的合作

卡里亚联盟(KPUF)的前身是孟加拉国一个贫困村的社区机构。“关爱孟加拉”是一个发展机构,它致力于为贫困地区的发展提供财政支持,开展能力建设,并与政府协作以为贫困地区发展提供更多的支持。在2000年,KPUF和“关爱孟加拉”确立了合作关系。



在“关爱孟加拉”的技术和资金支持下,KPUF开展了许多活动。如今,已有192个村庄加入这一联盟,其受益者达20880人。现存,KPUF有了自己的办公室,有5名领取工资的员,存款达到2,000,000孟加拉元(约14.1万人民币),还有5,000,000孟加拉元(约35.3万人民币)周转信贷集金以用于增收贷款和其他社会发展活动。(孟加拉国)

孟加拉国的这一案例呈现了以社区为基础的组织与发展机构之间形成网络的另一种方式。在这种网络关系中,社区组织充分开发社区资源,而发展机构则提供技术支持。

### 我们学到了什么?

在这一节,我们讨论了为什么联系和网络相当重要。当我们与整个社区及不同层面的各种组织机构形成一个网络,并建立了联系,社区学习中心的力量将得到壮大。通过合作网络,学习中心才能得到更全面、更长远的发展。

如果你还没有完全理解搭建网络的重要性和必要性,我们或许还可以考虑下列的几点原因:

- 合作双方不是分别承担培训费用,而是共同分担相关费用。
- 由于他们有共同的目标、目的,且开展同样的项目,合作可避免重复劳动。
- 参与者在共同完成各自工作的前提下,联系和网络可保证他们可充分地利用资源。

- 社区集体的力量远远大于个体的努力。
- 学习中心之间的合作网络最大限度地减少浪费,优化时间和资源配置。
- 社区建立这一合作模式可为社区其他机构开展合作提供了范例。

### 让我们共享您的经验:

- 您认为网络 and 联系能否帮助您更有效地实施学习中心的项目?
- 如果是的话,它是如何提供帮助的?

## 第二节 我们可以在哪些领域建立联系和网络?

可形成网络的领域有:

- 使用同一培训课程
- 聘用同一培训人员
- 在同一个场所举办各种活动
- 共同开展研究,共同分享其他信息

我们可共享的资源有:

- 人力资源,如培训者、社区发展工作人员、地方领导
- 财政支持,如补助金、信贷基金
- 建筑和设施,如培训场地、办公室、土地
- 设备,如桌椅、投影仪、电脑
- 学习材料,如书本、光碟、杂志、课程包

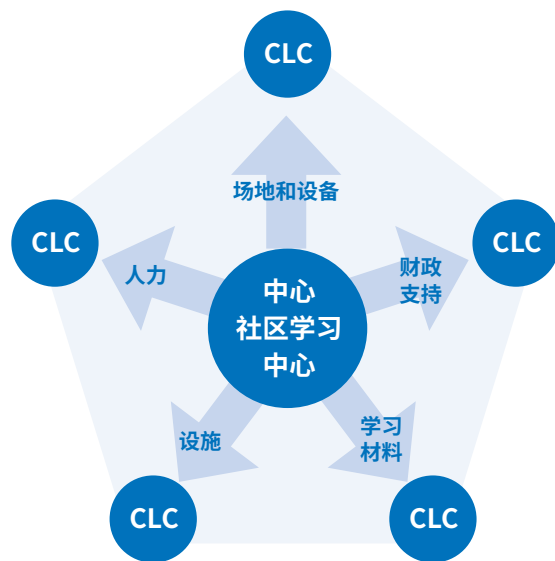
下面我们再看一看如何共同开展活动共享：

### 中心学习中心和卫星学习中心

在蒙古国乌布汉盖(Uburhangai)(省),一个社区学习中心作为中心社区学习中心,同时还建立了许多卫星社区学习中心。中心学习中心和卫星学习中心都得到了政府的直接支持。中心学习中心主要负责协调各卫星学习中心的活动,以在农业和旅游业中充分利用当地资源。这些学习中心共同实施了许多针对失学儿童的项目,开展了社区教育活动,并面向贫困妇女开展了传统手工艺学习活动。

卫星学习中心共享资源,相互派出专人对其他中心的活动提出建议。各学习中心还共同开展了针对社区居民的需求评估调查和研究等工作。

上述案例表明,中心学习中心在协调各卫星中心的活动中起着关键作用。他们共同分享资源和人才,共同承担研究工作,相较于建立网络前更加高效。



### 我们学到了什么？

机构间共同开展调查的好处包括：

- 全面地了解社区的各种需要,从而制订出更详尽的社区发展规划。
- 了解各组织机构的宗旨及实施的项目,并与社区需要联系起来。

- 让所有负责发展事务的机构在同一平台上发挥作用。
- 所有参与者可以更充分地利用资源,并互相取长补短。

如果在规划阶段初期就建立了合作网络,就能大大地降低活动组织的难度。在建立了合作网络之后,社区学习中心可运用模块一中介绍过的方法与相关机构和其他社区学习中心共同开展需要评估。

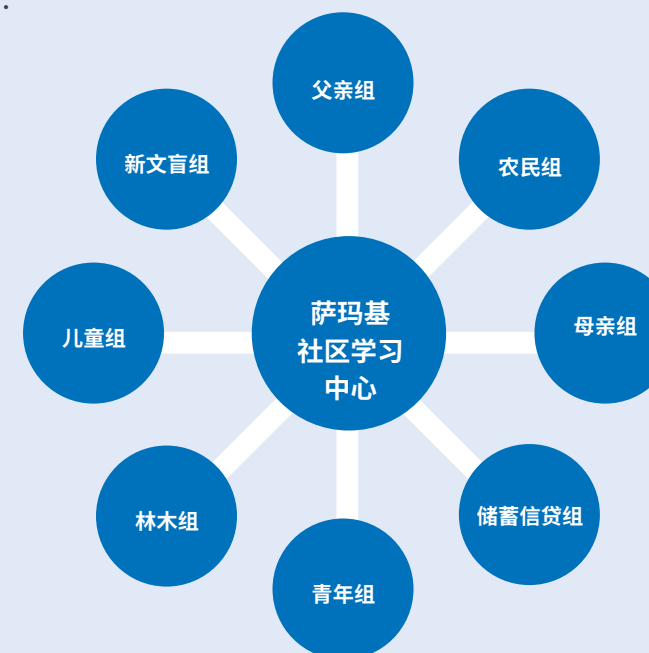
### 让我们共享您的经验：

- 请列举出其他可以建立网络的地区。
- 您可与其他社区学习中心共享哪些资源？

## 第三节 与谁建立网络？

让我们先看下面的案例。

萨马基(Samaiji)村创立了一个小型社区学习中心,在不同的社区群体(如父亲组、母亲组)中成功地建立了一个本地的网络。分组的主要考量是年龄或共同兴趣,具体情况如下图所示：



## 想一想!

诸多不同机构都在为实现一个共同的目标而工作。在社区层面,我们可致力于整合所有这些机构的力量。比方说,我们可以与下列的机构建立伙伴关系,共同组织和实施各种项目:

- 当地政府
- 林业部门
- 教育部门
- 健康中心
- 政治团体
- 妇女与儿童部门
- 农业组织
- 畜牧业机构及从业者
- 其他社区学习中心
- 工商业团体
- 公益组织和热心公益人士

此外,社区学习中心还可与许多非正式团体建立网络关系,例如:

- 地方文化团体可以参与环境优化活动。
- 地方电台、电视台可扩大中心活动的影响力,丰富活动内容。

下面是不同国家通过网络和联系实现资源共享的案例:

**信息共享:**为了更好地服务学习者,社区学习中心网络收集和整理了各个发展机构工作规划体系方面的信息,供社区学习中心共享和参考(尼泊尔)。

**共同筹资:**负责发展事务和就业事务的部门和国家成人教育资源中心经常共同组织和资助社区学习中心的“识字集市”活动(印度)。

**材料扩散:**健康局(信息局、教育局和通信局)开发的材料不仅分发到至省级和国家级健康办公室,还与所有学习中心共享(老挝)。

**人力资源数据库:**建立国家级和省级不同文化领域的专家数据资源库(泰国)。在中国,浙江

省杭州市南滕未来社区利用数字化平台将当地“达人”的信息进行整合,并提供认证平台,建立共享知识库。

**增强意识:**社区学习中心和乡村保护委员会共同举办音乐会,传递环境问题和森林保护方面的信息(缅甸)。

**正规与非正规教育系统相互支持、取长补短:**共同开展社区活动、开发教学材料和发展策略,例如组织在校学生和成人学习者参加培训(印度尼西亚)。

**与当地学校合作:**特别是在班朋纳村,社区学习中心在项目实施过程中从学校和其他机构中借用桌椅、书橱、缝纫机等设施(泰国)。

**项目监测:**在当地政府办公室领导的支持下,社区学习中心开展项目的监测(孟加拉)。

## 我们学到了什么?

我们通过上述案例可以看出,在社区学习中心层面,可通过共同规划、共同组织、共同资助项目、共同监测和评价等方式建立网络。

在社区层面,建立联系和网络的目的各不相同,主要有:

- 共享信息和资源
- 社区动员
- 开发材料
- 获得活动支持
- 得到需要的设备和基础设施
- 满足监测和评价需要

在社区中,不同的组织和机构都开展了大量的活动,并产生了关于这些活动的丰富信息。那么,哪些信息对社区学习中心的项目是有用的呢?我们如何更好地共享这些信息呢?

## 让我们共享您的经验:

- 您可与其他机构共同开展哪些活动呢?
- 你们可共同实施哪些项目?
- 谁是这些项目的合作伙伴?

## 第四节 如何建立合作网络？

首先,要确认学习中心需要的资源或需要开展的活动。其次,需要确认相关潜在合作方,最好能有两个或两个以上,这样我们在开展活动中就可有不止一个合作伙伴。最后,我们要制订一个计划,让我们能够得到这些资源或实现资源效用最大化。我们可提交一份项目建议书,让潜在合作方了解与我们建立伙伴关系给他们带来的好处,从而促使他们与我们共享资源。

让我们再来看一个共同开展需要评估的案例。在模块二中我们介绍了在需要评估中,我们收集什么信息、从何处收集及如何收集等相关问题。

### 共同制订项目规划

在印度德里的塞都尔,有许多负责发展事务的机构。为全面了解社区情况,这些机构共同开展了一项调查。调查发现社区居民既有教育需要,又有健康福利需要。因此各个机构决定根据这一结果制定各自的工作计划,总的目标是在社区学习中心的统一组织下共同开展活动以提高居民的生活质量。在增加教育投入的同时,他们还开展了居民健康意识培养、体检、健康讲座等活动以回应居民在健康福利方面的需求。

从这一案例中,我们可以找到在不同的机构之间建立联系和网络,以促进社区全面发展的方法。

然而,由于不同的机构有着不同的工作方式和企业文化,机构间建立合作网络不是一件容易的事情,过程中有可能会遇到很多的困难和问题。

即使在村子内部,其机制也可能不利于网络的建立。而且,在同合作伙伴打交道的时候,个人的自尊也可能成为一种障碍。在网络关系确立之后,其中的一方很可能以一种居高临下的姿态出现,从而破坏双方的平等关系。

让我们再来看看林玉峰的故事:

我叫林玉峰,年初我参加了一个社区发展规划会议。这次会议开得很好,会议上我结识了一些发展机构、非政府组织和其他两个学习中心的工作人员。由于我对儿童早期教育方面的知识非常感兴趣,但是我和同事在这方面没有太多经验,我和其他两个

学习中心的管理者达成协议组织相关的培训,一家公益组织愿意资助这次活动,这大大节省了我们的开支。

六个月后,我们举办了这次培训,并且取得了很不错的效果。但合作中遇到的困难远远比我预料的要大的多。第一,每个人都很忙,大家很难进行沟通。第二,公益机构的办事程序复杂,为得到它的资助,我们要提交很多文件。而且,我们花了很长时间才和与各个合作方就培训的细节达成一致。

另一个问题是我和其他两位社区学习中心管理者就谁负责牵头这次活动、如何共同使用资金等问题很难达成一致,每个人都想为自己多争取一些经费。我们与公益机构召开了好几次会议才最终确定了资金的分配方案。

上面的例子给我们展示了合作者在共同筹备培训的过程中碰到的一些问题。在这种情况下,我们需要确保合作网络的有效运转以解决这些问题。我们给大家提几点建议:

- 我们应该与个人、机构和相关部门保持频繁的联系。
- 我们应建立涵盖每一机构的优势、劣势和能力的共享资源库。
- 每一社区学习中心可委派专人负责交流想法、共享信息。
- 与有组织部门建立联系,寻求合作和支持。
- 以全面的观点考虑社区的整体发展。

### 让我们共享您的经验

- 您采用何种策略保证合作网络的有效运作?
- 在这一过程中,您遇到过什么困难?
- 您对于克服这些困难有没有什么心得和方法?

## 单元五 监测和评价



苏州社区学习中心老年人活动

### 概述

怎样确定一项计划是否获得了成功?我们应该收集和分析哪些信息来进行评价呢?如果我们对此毫无头绪,那么我们需要学习本单元的内容,了解如何监测和评价各项计划和活动。这一技能是社区学习中心管理者必须掌握的。

想一想我们是如何掌握自己的健康状况的。我们要量体温、测脉搏、看消化、了解整个身体的状态,是否头晕等等。如果得了重病,就要住进医院,医生和护士将监测我们病情的变化,决定采取什么治疗措施。我们可以自己监测我们的健康,但有些时候也需要外在的干预和专业人员的照顾。

同样道理,我们在对社区学习中心的项目和活动进行监测和评价时,需要得到外在的支持,但主要工作还要我们自己去完成。

本单元将主要阐述如下问题:

第一节 什么是监测和评价?

第二节 为什么在社区学习中心需要开展监测和评价?

第三节 谁介入监测和评价?

第四节 如何制定监测和评价规划?

第五节 监测和评价什么?

第六节 监测和评价的工具有哪些?

第七节 如何使监测和评价更具参与性?

如果您在阅读过程中,对有的内容不太理解,请回顾一下你平时是如何监测自己的身体状况的。

### 第一节 什么是监测和评价?

**监测和评价**这两个术语常常同时出现,这是因为二者内容和方法有很多相同之处,但进行监测和评价的动机和目的又有很大不同。

**监测关注过程、其目的是保证活动按照既定安排执行。**通过日常的监测,我们可以了解活动是否在遵循着正确的轨迹。在监测过程中,监测者要收集信息,并反馈给社区学习中心管理者和参与者。

**评价的目的是对活动的效果做出评定。**在评价中,我们看的是我们正在做的事情的结果;通过评价我们才有可能确保这些活动有效,并且保证活动能够达到既定的目标。评价需要收集和使用相关信息,对活动的结果、流程或体系做出结论。

让我们看一看下面社区学习中心的经验,了解一下他们是如何进行监测和评价的。

在孟加拉国的一所社区学习中心,员工对学习者的出勤情况进行了日常监测,他们发现学员的退出率相当低。

一段时间之后,他们开展了一项调查,调查发现部分学员正在运用学到的新技能,但大部分学员却做不到这一点。一些学习者仍坚持每周至少上三次课。大部分学员还没有辍学,出勤率也在20%到50%之间。

因此,中心员工们得出结论说,仅仅使学习者不退出学习是远远不够的,他们还需努力保证出勤率至少在50%以上。

### 我们学到了什么?

上述案例既涉及监测,又涉及评价。监测数据表明,虽然培训的辍学率很低,但出勤情况不容乐观。评价的焦点是学员是否能在实际中运用所学技能,以及他们的学习对工作质量的影响。

虽然监测结果显示辍学率较低,但评价结果告诉我们由于大部分学员经常缺课,他们并没掌握所学技能。据此,学习中心管理者决定,学员每周必须参加三次培训,以掌握必需的技能并付诸实践。这是该学习中心最终确定下来的最低标准。

### 让我们共享您的经验:

- 根据您的经验,如何理解监测和评价?

## 第二节 为什么在社区学习中心需要开展监测和评价?

我们先来看看两个孟加拉的案例:

### 案例一

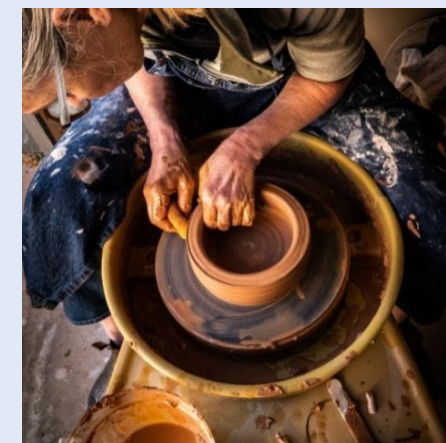
几个社区学习中心一起创办了一个流动图书馆,为偏远地区的村民学习提供便利。一开始,图书馆受到当地民众的热烈欢迎。但是在半年后,图书馆遇到了麻烦,甚至难以

继续维持。部分村民没有按时还书,甚至借出后根本不归还,而学习中心也没有对借书者进行登记,也没建立图书使用监测制度。



### 案例二

柳林湾村一所学习中心开办了一个陶器作坊,学员每月缴纳一定费用购买设备和原材料,他们生产的陶器会拿到当地市场上销售。三个月后的一次中心例会上,有工作人员报告说大部分瓷器未能卖出,但是销售瓷器的负责人却说不出已经卖出的瓷器获利多少,也没有人能够说得这一项目是否取得了成功。



### 我们学到了什么?

从这两个例子中我们可以看到,在这一项目刚开展的时候,由于群众的热心参与,项目取得了很大的成功。但因为缺少监测和评价机制、对活动管理不当,最终导致了这一项目的失败。

如果社区学习中心的管理者和学员对他们的活动进行了有效的监测,他们本应该一起讨论问题,并采取行动解决现有的问题,例如做好借书纪录、调整瓷器产品品类和市场营销策略。

我们通常认为监测和评价完全是社区外专家的事,但实际上,这些专家并不是必要的;社区学习中心管理者和社区成员需要独立负责社区学习中心活动的监测和评价。这样做的好处是:

- 看到自己努力的成果,了解社区学习中心活动的影响力;
- 通过分析问题和采取措施解决问题提高管理能力,增强社区成员为学习中心负责的意识;
- 向社区群众展示学习中心对开展活动和项目的负责。

### 让我们共享您的经验:

- 您有过缺乏监测导致活动失败的经历吗?
- 您是否认为定期的监测和评价可帮助我们改进学习中心活动的实施?

## 第三节 谁介入监测和评价?

如果您的学习中心打算对活动进行监测和评价,那么谁应该介入这项活动呢?一些学习中心专门成立了专门负责监测事务的工作组,让我们看看组内成员的组成。

越南一个社区学习中心的管理委员会组织了几个委员会负责监测和评价工作。这些委员会的成员包括:

- 社区领导
- 社会工作者
- 农业事务官员、专家
- 村镇卫生部门官员
- 小学教师
- 妇女联盟成员和青年团员
- 农民联合会成员
- 退伍军人联合会成员

这些成员每周在社区学习中心召开的会议上,交流监测的结果。

这是另一个来自尼泊尔的例子:

尼泊尔的一个学习中心设立了三个下属委员会:扫盲和继续教育委员会,社区发展委员会和职业培训委员会。每个下属委员会在中心管理委员会的领导下完成日常的监测工作。

### 我们学到了什么?

社区群众自己承担监测和评价责任可以激发他们深入参与中心活动的积极性,提高解决问题的自觉性。我们将这种监测和评价称之为内在的监测和评价。但是,当我们以我们自己的工作评价时,必须力求做到客观、公正,不褒不贬。

也可由社区外的机构对社区学习中心的活动进行监测和评价,特别是学习中心获得社区外的资金支持时,外界机构的监测更是必要。这些机构可以直接介入对学习中心的监测和评价,也可以不介入。政府办公室、高校和社会组织都可能承担这项任务,我们把这种监测和评价称之为外在的监测和评价。

### 让我们共享您的经验:

- 社区内外哪些人可以介入监测和评价?
- 他们的主要任务是什么?

外在监测和评价往往可以给出更加客观、公正的意见和信息,但是有时候完全依赖于外在机构的做法也是很危险的,因为他们或许并不清楚社区的实际情况。如有条件,可以考虑成立由社区内外代表组成的评价小组,邀请项目经理、社区领导、资助者、学员、专家甚至社区外顾问等参与监测和评价,以得到客观的评价结果。

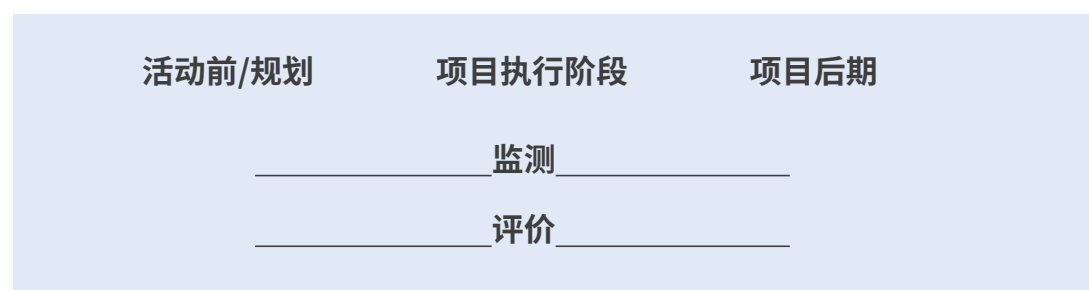
	监评人员	主要任务
社区内	村镇领导	
	妇女组织	
社区外	去教育局官员	
	非政府组织工作人员	

## 第四节 如何制定监测和评价规划？

**监测：**监测贯穿活动的整个过程，所以我们要一边开展活动一边收集、分析相关数据信息。

**评价：**评价不只在活动结束后进行，它应在如下三个阶段展开：即活动开展前、活动开展中、活动结束后。

下面的图表给我们说明了何时开始和结束监测、评价：



这一章节，我们来谈谈监测和评价计划的一些细节。我们应牢记：

- 这些监测和评价任务应当在学习中心活动总计划中得到体现；
- 在中心开展活动前，应明确监测和评价的细节，这一点相当重要。

### 一、监测计划

监测计划须明确：

- 监测目的
- 监测活动
- 监测时间
- 预期结果
- 需收集的数据：质性数据/量化数据
- 数据收集工具
- 监测人
- 监测频率

让我们看一个对社区学习中心的基础识字课程的实施进行监测的实例。

监测活动	监测时间	预期结果	需要收集的数据	收集数据的工具/策略	委派项目监测人	监测频率
阅读、写作、算数教学	6个月	80%的在册学员能阅读、写作、进行简单运算	量化数据 1.注册学员资料(男、女) 2.出勤率 3.辍学率	1.考勤登记 2.试卷 3.访谈 4.小组主题讨论 5.现场水平测试	1.学习中心员工 2.社区领导 3.学习中心监督员 4.区监督员	每月一次
			质性数据 1.个体读写运算水平 2.用过学习材料类别			

让我们共享您的经验：

- 你是否曾为您的社区学习中心准备过监测计划？
- 请为您的社区学习中心活动设计一份监测计划。

### 二、评价计划

一项评价计划应该促使我们考察社区学习中心活动的三个方面：活动投入、活动过程和活动结果。

• **投入评价：**所有资源是否可以利用？所有活动准备是否就绪？是否有充分的材料？培训师和助教是否已做好准备？预算如何？

• **过程评价：**活动进展是否产生了预期中的结果和影响？所有课程是否按计划开设？学习者是否充分参与？学习者是否能够有效利用学习材料？

• **结果评价：**活动是否产生预期的结果？



让我们看一下这一项目的IPO (投入、过程、结果) 细节:

投入	过程	结果
基础设施	教学过程	接受服务人数
学习中心工作人员的技能 and 经验	社区参与	接受服务者的人员组成
教学材料	社区资源开发	习得读写运算技能类别
课程相关性	与其他机构联系	
预算充足	后勤管理	
	财务管理	

评价计划应包括以下内容:

- 评价目的
- 评价方法
- 评价工具和手段
- 取样(如果对象数量太多,可随机取样)
- 数据收集方法和次数
- 数据分析细节
- 报告撰写和散发
- 评价人员的责任和角色
- 成本和预算
- 评价人员指导/培训(如有必要)

评价计划示例:

评价领域	评价问题	评价什么	样本范围	拟使用工具/方法	谁将收集数据	将在何时收集数据
公众森林保护	作为社区提高民众保护森林项目的结果,公众保护森林的举措是否有所创新	已建苗圃的数量;试验林木种植数量;林木用地	从增强护林意识项目覆盖的100户家庭中选取25户	问卷观察	学习中心促进者;村领导;学习者	项目实施后6个月

让我们共享您的经验:

- 请准备一份简单的用于评价您的社区学习中心活动的IPO表。
- 请撰写一份评价计划。

## 第五节 监测和评价什么?

首先,让我们分享一下李娟的经验:

李娟:

我们召开了一次会议,用头脑风暴法征求大家对“监测什么?”这一问题的看法。专家建议我们将监测内容分为两类,一类是可以数字记算的,如项目、活动、人员、设备的数量;第二类是无法依靠数字衡量的,例如活动的内容。

在讨论结束时,我们列举了需要收集信息的条目清单。

您准备过这样的清单么?如果准备过的话,主要的条目有哪些?

想一想

在上面的例子中,专家建议将要监测和评价的条目分成两类。我们把可以计数的条目称作量化数据,把无法计量的条目称作质性数据。

通过查看量化数据,我们可以得到具体的数字,如完成扫盲课程的人数,接受免疫接种的儿童数,在家中修建了厕所的人数等等。

通过查看质性数据,我们可以得到项目或活动质量方面的信息,如社区成员对参与社区学习中心活动的态度等。

让我们看这两类数据的例子:

#### 量化数据

- 学习中心成员总数
- 图书总数
- 学习中心管理委员会在一定时间内召开会议次数
- 学习中心成员在一定时间内召开会议次数
- 中心服务时间
- 各种报酬支付间隔时间
- 新增资料的数量
- 动用资金数额

#### 质性数据

- 学习中心管理者接受培训内容
- 热门活动的特征
- 学习者编写材料的内容
- 在一定时期内可开发资源的种类
- 学习中心建筑标准(建材、规模、配置等)
- 为得到支持与其他机构开展的合作
- 学习者态度、文化程度、生活质量的变化

让我们共享您的经验:

- 请列举出更多的量化数据和质性数据的例子。

## 第六节 监测和评价的工具 有哪些?

让我们继续看看李娟的故事。

### 李娟(接上节)

在专家的指导下,我们决定对学习中心进行一次评价。

我们准备了一份简单的问卷,问题涵盖了与中心过去六个月中开展的活动的活动的相关话题。问卷包括:

- “是否”类问题
- 获取具体表现水平信息的问题
- 鼓励答卷人自由发表意见的开放性问题

在进行问卷调查的同时,我们还组织一些人就不同的问题开展了小组讨论,然后记录了讨论的情况并用在了评价中。

在几个有不同方言的地方,我们征得小组成员的同意后,做了小组讨论的录音,以避免遗漏信息。之后,在当地人的帮助下,我们又将录音整理成文字。

我觉得这一过程与需要需评估很相像。

收集学习中心监测和评价数据的方法有多种,我们要根据监测和评价的目的和社区的实际情况选择最恰当的工具。

一般而言,在选择工具时需注意考虑以下三点:

- 收集和解读信息时项目参与者的介入
- 适当的时间、资金和所需技能
- 得到有效、及时、可靠信息的可能性

与使用其他工具一样,为了检验工具的效率、了解回答问卷需要的时间,我们需要对监测和评价工具进行前测。有效的监测和评价工具有什么特点呢?

- 使用简便
- 有指导提示
- 容易理解
- 简单易懂
- 用时少,成本低
- 易于分析
- 内容全面
- 以改进活动为导向
- 没有偏见

下面是一些监测和评价工具的例子。让我们想一想如何在您的社区学习中心中使用这些工具。其中一些工具在模块二中已做过介绍。

工具	何时使用
问卷	向很多人收集信息
结构化访谈	了解个体观点
非正式访谈	了解访谈对象的坦诚看法
小组讨论	提出建议、设想及某一群体的看法
社区会议	做出决策、提出建议
观察	收集日常信息
日记	收集日常个人看法
图片	收集视觉资料
记录	从官方文件中收集信息
个案研究	收集对活动的分析和评价

戏剧、角色扮演、绘画和歌曲等创造性的表现方式也是监测和评价的有益工具。对社区学习中心的工作人员来说,选择最恰当的工具进行监测和评价十分重要。

让我们分享您的经验:

- 请准备一个监测工具以了解学员的学习信息。
- 请准备一个工具评价学习材料的效果。

下面我们将为大家提供一些监测和评价问卷样本。

### 社区学习中心监测问卷 名称:加纳肯拉(社区学习中心)

监测日期:

序号	活动	数量/描述	评价
A	加纳肯拉活动:(人)		
1	普通成员出勤(上一月)		
	• 男		
	• 女		
2	功能性知识在实际生活中的应用		
3	信息、教育、交流材料的出版数量(前一月)		
4	阅读技能(根据平均水平)		
5	写作技能(根据平均水平)		
6	计算技能(根据平均水平)		

序号	活动		
<b>B</b>	<b>各项记录</b>	<b>保存质量 (好,中,差)</b>	<b>评价</b>
1	成员接收记载		
2	会员费及收支账目		
3	成员出勤记录		
4	访客登记		
5	图书发放和使用纪录		
6	委员会会议及活动实施记载		
<b>C</b>	<b>收到资料(数量)</b>	<b>截止本月</b>	<b>截止今天</b>
1	达卡阿萨尼亚项目组(DMA)提供图书		
2	达卡阿萨尼亚项目组(DMA)提供报纸杂志		
3	本地收集图书		
4	本地收集报纸杂志		
5	非政府组织提供图书		
6	非政府组织提供报纸杂志		
7	会员购买的图书、报纸杂志		
<b>D</b>	<b>加纳肯拉社区学习中心管理委员会</b>	<b>数量(上月)</b>	<b>意见</b>
1	管理委员会会议		
2	管委会成员会议		
3	委员会成员出席		

序号	活动		
4	社区成员出席		
<b>E</b>	<b>培训</b>	<b>培训次数</b>	<b>受训人数</b>
	• 病虫害综合防治		
	• 农村参与式需要评估		
	• 家庭园艺		
	• 企业发展		
	• 青少年家庭教育		
	• 子女养育		
	• 领导艺术		
	• 家庭计划		
	• 妇女和儿童营养		
	• 储蓄和信贷		
	• 渔业养殖		
	• 参与式监测和评价		
<b>F</b>	<b>活动</b>	<b>数量</b>	<b>意见</b>
1	性别		
	• 防止早婚		
	• 反对彩礼		
	• 反对一夫多妻		

序号	活动		
	• 避免离婚		
	• 防止家庭暴力		
	• 防止分居		
	• 夫妻共同决策		
	• 夫妻共同管理家庭账目		
2	健康		
	• 个人卫生		
	• 家庭卫生		
3	文化活动		
4	信贷项目		
5	其他机构提供服务		
<b>G</b>	<b>接待</b>	<b>数量</b>	<b>意见</b>
1	社区成员		
2	委员会委员		
3	合作非机构政府机构		
4	专家		
5	监督人员、区域协调员、 区域助理协调员		
<b>H</b>	<b>财务管理</b>	<b>上月</b>	<b>截止上月</b>
1	会员费		

序号	活动		
2	捐资		
3	资料出售		
4	投资		
5	投资收益		
6	毛收入		
7	毛支出		
8	银行利息		
<b>I</b>	<b>报告</b>	<b>有</b>	<b>无</b>
1	每月报告		
2	活动报告		
3	未来工作计划		

评论: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

监督员签字:

姓名: \_\_\_\_\_

职务: \_\_\_\_\_

日期: \_\_\_\_\_

以上案例来源:达卡阿萨尼亚项目组(DMA)

### 信息收集表格

A.成员姓名 \_\_\_\_\_

B.年龄 \_\_\_\_\_ 性别 \_\_\_\_\_

C.参与活动年限 \_\_\_\_\_

D.增收活动名称 \_\_\_\_\_

E.开始日期 \_\_\_\_\_

F.接受培训次数 \_\_\_\_\_

G.增收活动投入总额 \_\_\_\_\_

H.参与人数全职: \_\_\_\_\_ 兼职: \_\_\_\_\_

I.贷款来源(请在选项后打\*,并注明金额)

社区学习中心 \_\_\_\_\_ 金额: \_\_\_\_\_

银行 \_\_\_\_\_ 金额: \_\_\_\_\_

合作社 \_\_\_\_\_ 金额: \_\_\_\_\_

非政府组织 \_\_\_\_\_ 金额: \_\_\_\_\_

J.支付贷款利息(%) \_\_\_\_\_

K.家庭平均月收入 \_\_\_\_\_

L.增收活动每月纯收入 \_\_\_\_\_

M.增收活动收益 \_\_\_\_\_

N.遇到的困难 \_\_\_\_\_

信息收集员姓名 \_\_\_\_\_

信息收集日期 \_\_\_\_\_

签名: \_\_\_\_\_

过以上问卷表,我们可以获得关于这一增收项目的大量有用信息。下一步我们要对数据进行整理分析,然后收集活动开展情况及活动影响相关的数据。这些数据可为我们展示这一项目开展的完整图景,帮助我们改进项目的开展。

下面呈现的就是一份反映增收项目对学员影响的样表:

指标	500-1000 孟加拉元	1001-2000 孟加拉元	2001-5000 孟加拉元	5001-8000 孟加拉元	8001-10000 孟加拉元	10001-15000 孟加拉元
	人数	人数	人数	人数	人数	人数
1.投入资金总额						
2.家庭平均月收入	10-15	16-20	21-30	31-50	51-71	76-100
3.增收项目带来的纯收入						
4.支付贷款利息(%)						

### 第七节 如何使监测和评价更具参与性?

下面这两个案例可帮助我们回答这一问题:

在过去的三十天中,在孟加拉一个社区学习中心上课的学员每月都一起讨论自己项目的进展情况。在中心促进者的鼓励下,他们在地上小木棒、砖块或石子画上一个表格,在第一栏中写上自己的名字,然后用各种符号表示开展的活动例如用蔬菜表示家庭种植、用鱼表示池塘养鱼、用笼子表示圈养、用儿童表示儿童游乐场所。除了学员的姓名之外,他们还标出了他们可以完成的活动。在每一个学员都完成表格之后,他们就可以形象地感受到自己的进步。他们也可以看到,每个人的进步都是不同的。他们接着讨论

了出现这一情况的原因,并且又画了一张表标示完成活动中遇到的问题。这样,每个学员将明确下阶段自己应该特别注意什么问题。在这一过程中,学员可相互学习,并为将来的活动制订更为现实的计划。

第二个例子来自中国:

在甘肃省靖远县北湾村,除农业之外,家禽养殖是当地农民的主要收入来源。有一年,由于大部分农民对家禽疾病预防一无所知,大量鸡死于鸡瘟,农户损失惨重。钟先生一家是养鸡模范户,知道如何预防鸡瘟,镇社区学习中心就请钟先生的家人帮助其他农户。在学习中心的支持下,钟先生成立了家禽养殖服务办公室,了解其他农户养殖情况,为其他



培训讲座(摄于甘肃省CLC项目点)

农户提供家禽疾病防治和饲养方面的技术指导。钟先生还定期组织农户召开会议,交流养殖经验,讨论存在的问题。在钟先生的帮助下,这个镇有100多家农户加入了规模养鸡的行列。

### 我们学到了什么?

这两个案例表明,进行参与式监测和评价的方式有很多种。在孟加拉国的案例中,学习者自己进行监测和评价;在中国,社区成员在社区中成功人士的帮助下进行监测和评价。

这样的方法还有许多,我们根据监测和评价的目的对其进行选择,我们也可以在总的原则的指导下综合运用多种方法。

大多数的参与式工具都使用图片收集信息或数据。由于使用这种工具可帮助人们用图片表达他们的观点,消除了参与者进行书面交流的障碍,有益于鼓励所有参与者参与讨论。因此,这类工具是参与式实践很好的切入点。

利用参与式工具的目的是:

- 保证和鼓励参与
- 激发参与者提出创造性的问题解决方案
- 调查、解释一些现象
- 收集与社区需求相关的信息
- 将信息转化为行动计划
- 核实手头的二手信息

我们也可将用图片和符号表达的信息转化为数字和文字。下面就是一些参与式评价的样例。

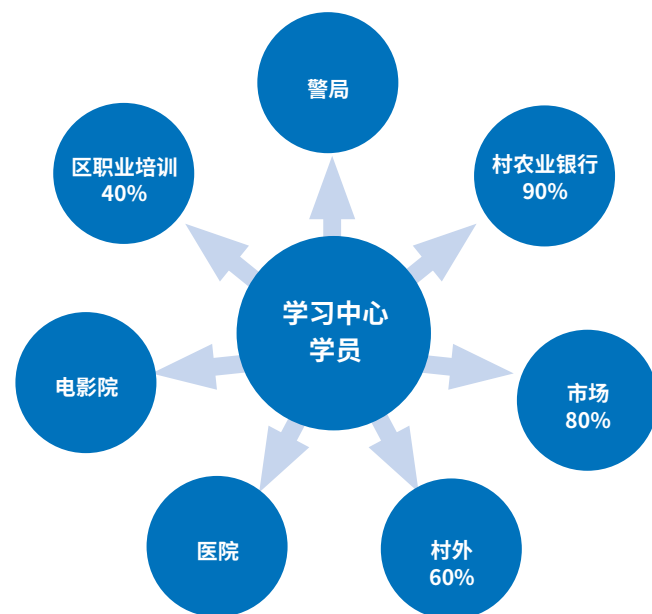
### 样例1:健康表

下表反映了婴儿接生方面的变化:

村庄名称	三个月内出生婴儿数	接生人/地点		
		未经训练的接生员	经过训练的接生员	诊所/医院
东庄	★★★★★	★	★★★★★	★
五陀庄	★★★★★★		★★★	★★★
八里村	★★★★		★★★	★★★
桥头村	★★★		★★★	
三汉村	★★★		★★	★
桃花村	★★		★★	
苏桥村	★★★★		★★	★★
总计	★★★★★★★ ★★★★★★★ ★★★★★★★ ★★★★★★★	★	★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★	★★★★★ ★★★★★

### 样例2:流动图

用此图可以看出能力提升项目是否改变了村民的流动方式。



### 样例3:社区图

社区图有很多用途,其中之一是帮助社区成员讨论他们的生活条件。例如,在一个亚太国家,村民根据乡村中心小学的位置,在地图上标记出自己的家,并确认哪些孩子正在上学(可以在家的位置画一个举手的孩子)、哪些孩子没有上学(在家的位置画一个不举手的孩子)。村民将这幅图也称作“文盲图”,因为通过这幅图大家看到了他们村子的文化水平还很低。扫盲活动结束后,村民还将再画这样的一幅图,分析比较这一活动所带来的变化。



### 样例4:健康日历

健康日历可帮助我们了解每年不同月份的流行病发病情况。通过查看健康日历,我们可以了解各种疾病的高发期和低发期,也可用来分析健康干预和培养健康意识的活动对参与者健康状况的影响。



### 我们学到了什么?

监测和评价可采用的策略是很多的。在参与式监测和评价中,最理想的情况是学习中心项目的参与者自己观察他们活动的进展。这可使他们更加努力地学习,帮助社区学习中心开展各种项目和活动。

### 让我们共享您的经验:

- 找出一个您的社区学习中心中较重要的一个项目,同其他社区成员一起用参与式方法对其进行监测和评价。
- 在监测和评价过程中,我们常常会有各种顾虑,担心会做错什么。而监测和评价取得成功的关键就是消除相关人员(尤其是被监测的人员)的焦虑感。
- 如果社区成员知道监测和评价的目的,并且参与到监测和评价活动中去,他们会感到更自信,更能坦诚地发表自己的看法。
- APPEAL的《非正规成人教育促进者手册》强调学员积极参与所有成人教育活动。在进行社区学习中心项目和活动的监测和评价时,我们也可借鉴其中的一些方法设计和开展我们的监测和评价。





定西市安定区内官营镇锦屏村  
社区学习中心的“乡巴佬”乐队很受老百姓的欢迎

## 单元六 记录和扩散

### 概述

作为社区学习中心的管理者,我们该如何了解活动开展情况及其影响?如何了解中心的优势和不足?我们需要与他人分享这些信息吗?如果我们想得到这些问题的答案,我们必须对学习中心的项目和活动加以记录,其中应涉及项目及活动规划、实施及评价的全过程。这可以帮助我们认识社区学习中心的成功之处和存在的问题。

记录就是对中心的活动和项目加以记载,而我们所说的扩散指的是将有关社区学习中心信息材料散发给不同的群体,如社区成员或资助者。在深入了解它们的具体细节之前,我们首先需要考虑为什么我们需要它们。

这一单元包括如下内容:

第一节 为什么需要记录?

第二节 我们应该记录什么?

第三节 如何保存记录?保存在哪里?

第四节 我们为什么要扩散信息?

第五节 我们如何扩散信息?



### 第一节 为什么需要记录?

#### 让我们看一看赵美娅的故事。

赵美娅是一个社区学习中心的管理者,在社区以外也相当有名。其他社区的成员也经常来考察她的社区学习中心的活动,因此她和社区学习中心管理委员会的成员要经常向不同的来访者重复讲同样的内容。虽然他们很高兴接待来者,但一遍遍地复述同样的内容的确是件累人的事。



—CLC项目点接待来访人员

最终，中心召开了一次会议，与社区群众一起讨论这个问题。他们发现中心没有任何关于学习中心和社区文字材料。所以，他们决定制作一张社区图和一些表格以介绍有关社区的统计数据和学习中心开展的活动。

现在，这些材料不仅向整个社区展示了学习中心活动的成就，也向来访者介绍了社区和学习中心的情况。

他们还发现，这些材料对他们规划和管理学习中心的活动也很有用。他们既从中感受到了他们的成功，也发现了存在的问题。

赵美娅的故事说明，对活动和项目加以记录，不但有助于向社区成员了解她的学习中心的活动，而且也有利于向社区外的人士和机构更好地讲述它所开展的活动。此外，对这些活动加以记录对规划和管理也相当有用。

这儿有一些如何使用记录进行监测和评价的例子。

### 1. 决策和未来规划

- 记录监测结果可以帮助我们了解活动是否按原计划开展。
- 如果结果显示任务完成之后并没收到预期效果，那么我们可以寻找改进工作的途径或者设计新的活动。
- 如果结果有相当大的参考价值，在经过深入研究之后也可用其改进各个层面的决策。

### 2. 设定最低标准

我们也可用监测和评价数据设定最低标准，这些标准可帮助我们确定学员是否真正掌握了我们想让他们掌握的基本知识或技能。

另外一种确定最低标准的方法是考察学习者的学习情况及学习结果。例如，如果我们的目标是让他们掌握基本的读写技能，那么我们可以设定如下最低标准：(1) 学习者应读懂简单的印刷文本、标准、标示牌；(2) 学习者应该能够读懂化肥或药品说明书，并按要求进行操作；(3) 学习者应该能够填写表格。如果我们对这些信息加以记录和总结，它们将会对我们设定标准很有参考价值。我们在评价学习中心的项目时，也需要形成这些标准。如果学员们能达到这些最低标准，那么我们可以说我们已经实现了我们的项目目标——帮助他们脱盲。

## 我们学到了什么？

通过记录我们的工作和活动，我们可以：

- 以记录中发现的问题为基础规划和管理学习中心未来的活动，确保活动与社区的实际需求是相关的；
- 向社区成员展示学习中心活动的成功之处，从而使他们继续支持、参与我们的活动；
- 帮助中心改进活动，提高效率；
- 保留中心成功的证据，帮助向外介绍学习中心；
- 在寻求资金支持时，向捐助者和提供基金的组织介绍中心有关信息。

## 让我们共享您的经验：

- 您否记录过您的项目和活动相关信息？
- 如果记录过，您认为记录这些是有用的吗？为什么？

## 第二节 我们应该记录什么？

### 我们应该记录学习中心的如下活动：

- 社区动员和需要评估
- 学习中心活动规划和组织
- 开发和管理资源
- 网络和联系
- 监测和评价
- 能力建设

这本学习中心管理手册详细介绍了这些内容。此外，还要记载与扫盲、生活技能培训和职业培训相关的活动。对记录来说，所有的环节都很重要。

下面是我们可以使用的一些记录的形式：

- 项目活动书面报告, 包括会议记录
- 照片、录像、投影片
- 学习者参与中心活动及学习结果记录
- 重要信件
- 社区和学习中心统计数据
- 社区档案
- 媒体报道
- 采访记录
- 学习者制作的材料样本

在撰写报告时, 我们要考虑到以下问题：

- 多长时间撰写一次报告取决于项目的周期及我们要汇报和内容的特点；
- 报告中应提出具体意见或建议以供决策时参考。

现在, 我们看一个社区学习中心的案例。

一个学习中心的成员参加了一项关于营养和健康的课程培训, 社区同时还启动了几项防止婴儿死亡的项目。在项目实施了一段时间之后, 大部分成员已养成了健康卫生的生活习惯: 在孕期和婴儿出生时, 大部分妇女会寻求接受过专门培训的护理医务人员的帮助; 更多的妈妈开始用母乳喂养婴儿; 更多的家长意识到了儿童早期智力开发的重要性, 开始了对儿童进行早期教育。在一年半之后, 学习中心以问卷和访谈的形式对项目进行了评估, 向社区学习中心管理委员会和区政府办公室提交的报告显示, 在过去的一年中, 婴儿死亡率从70%下降至40%。但是, 其中死亡儿童中的70%是新生儿或还不满一周岁的婴儿。

然后, 社区学习中心以简单表格的形式向社区公布了这一情况。

下面就是这一社区公布的表格：

星星社区死亡儿童情况表

村庄名称	儿童年龄				
	0-1	2-3	4-5	6-7	8-9
东庄	4		3	1	
南庄	4	2	2	1	1
西村	6	3	1		
北村	4	2			
柳林村	3	1	1		1
总计	21	8	7	2	2

我们可以用表格, 也可用条形图或图表呈现这些数据。

下面我们再看另外一个例子：

报告名称	其中包含信息	信息收集者	报告接收者	提交时间
中心管理报告	中心名称, 促进者姓名、成员材料、设施等等	促进者	促进者、监督人员、地区办公室、相关组织办公室	中心成立后每月一次
月度项目成就报告	不同项目活动的成就等等	促进者	促进者、监督人员、地区办公室、相关组织办公室	每月一次

报告名称	其中包含信息	信息收集者	报告接收者	提交时间
扫盲活动表	开始日期, 管理委员会成员到场次数, 学习者人数(按类别), 收集图书册数, 学习者借阅图书次数	促进者	促进者、监督人员、地区办公室、相关组织办公室	每三个月一次

### 我们学到了什么?

采用多种形式对社区学习中心的各种活动和事件加以记载, 不仅对社区成员和其他人相当有用, 还可以帮助我们规划和管理未来的活动。

### 让我们共享您的经验:

- 您记载了您的社区学习中心的哪类活动?
- 您记载的信息充分吗?为什么?
- 在将来, 为了改进您的记录, 您将记载学习中心的哪些活动?

## 第三节 如何保存记录?保存在哪里?

在模块二中, 我们详细探讨了如何组织、呈现、维护社区数据库的问题。因此, 在本节, 我们将只总结一下要点。

### 我们该在何处保存记录?

为提高社区成员的参与意识, 鼓励社区成员更多地参与, 同时向外界展示学习中心所取得的成就, 我们的社区学习中心是保存我们总结记录材料的最佳场所。

我们可在人们容易见到或找到的地方保存这些记录, 其中的一些材料可贴在墙上, 如社区地图或社区基本情况介绍。



### 我们如何保存记录?

- 首先要将我们收集到的信息按内容进行分类(如, 社区历史、中心项目、学习成果等);
- 然后把这些资料按类别归档。

我们可把我们分类、归档后的资料称之为数据库。

如果我们有电脑的话, 就可在电脑中保存这些数据, 我们也应对其定期进行更新。如果没有电脑的话, 我们就要用纸和文件夹管理这些资料。无论采用何种方式, 只要我们系统地保存我们的材料, 我们就可在必要时轻松地找到我们需要的材料。

### 让我们共享您的经验:

- 您在何处保存您的学习中心的记录?
- 您是如何保存的?
- 您多长时间更新一次数据库?

## 第四节 我们为什么要扩散信息？

我们为什么要向社区成员和其他人提供关于我们学习中心项目和活动的信息呢？

我们扩散相关信息的主要原因有：

- 促进中心活动
- 为中心活动赢得支持, 让更多的人参与中心的活动
- 帮助中心得到资金和技术支持

让我们来看一个来自中国的案例。

河南省辉县市西平罗乡东沙岗村的川中社区大学每年推出《川中社区大学年刊》。年刊记录了学员创作的文字和艺术作品, 以及社区学习中心活动带领人们的教学感悟, 让中心的发展成果得以展示, 也间接督促了平日活动的开展。



川中社区大学年刊图片(来源网络 - 孙庆忠演讲PPT)<sup>2</sup>

让我们共享您的经验:

- 您是否向社区成员和其他人提供您的学习中心的有关信息？
- 为什么您的社区学习中心需要得到传播？

2—【CC讲坛】孙庆忠: 我们能为今天乡土中国做些什么? <https://user.guancha.cn/main/content?id=697522>

## 第五节 我们如何扩散信息？

我们可采用下列方式扩散信息：

- 社交媒体
- 大众媒体
- 简报
- 小册子
- 新闻稿件
- 纪录片
- 研究分析报告
- 新学习资料

我们向哪些组织和个人传播我们的信息？

- 社区居民
- 项目参与者
- 活动合作伙伴
- 资助组织
- 国家部委
- 商业人士
- 民间团体
- 其他学习中心和培训中心



文化活动如火如荼地进行中  
(摄于浙江省CLC项目点)

**传播建议：**

- 材料的长度和形式取决于扩散的对象。表格和图片等视觉材料，还有总结和摘要可有效地传递关键信息。
- 在扩散时，一定要选择合适的扩散对象，材料要简单、易懂、有说服力。

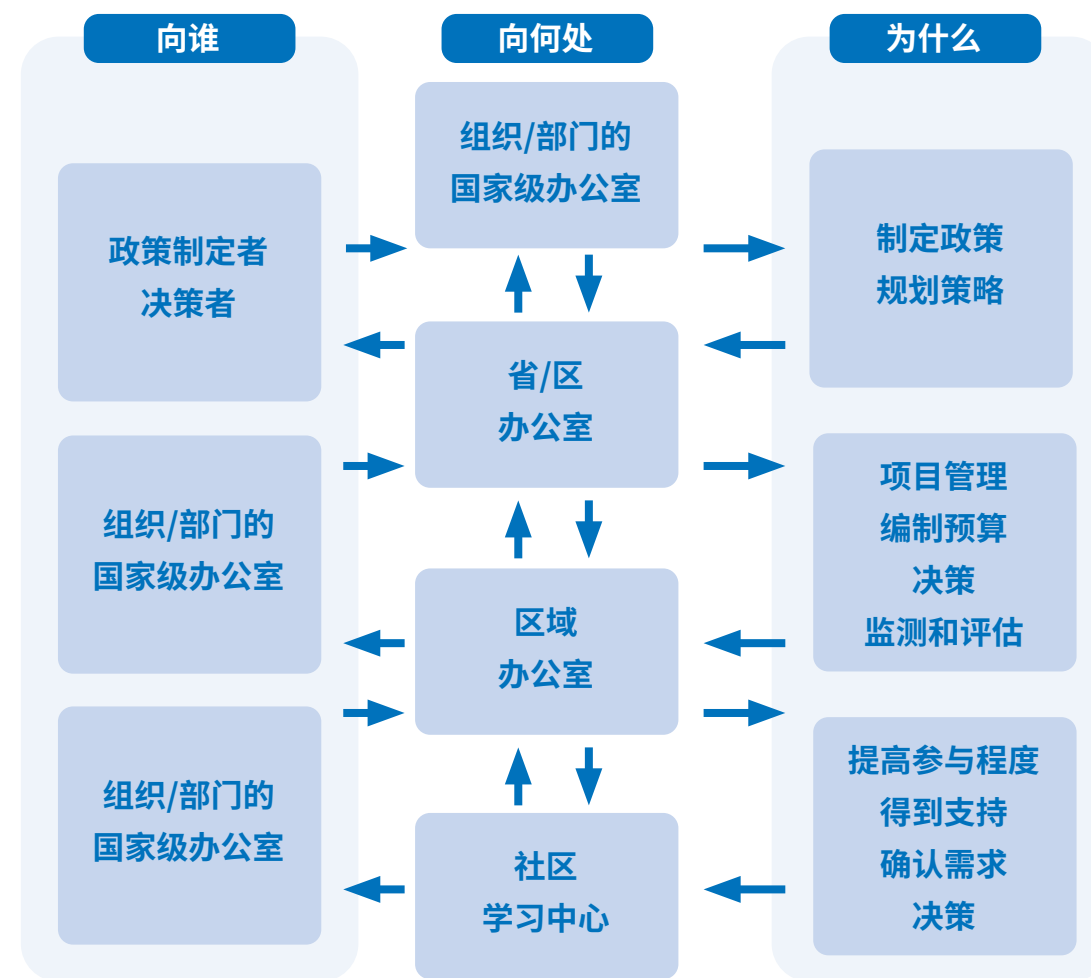
记录 and 扩散			
学习中心甲			
要记录的内容	原因	如何记录	扩散对象
小组成员从增收活动中汲取的经验	设定基准 定期总结 应用于其他活动	个案研究	村民 活动组织者 资助人
学习中心乙			
个人和集体活动种类	扩散，应用于其他活动 对外宣传	个案研究 录音、录像 记录	不同组织资助人 政治家 联合国教科文组织 地方政府 政策规划者
学习中心丙			
妇女的经济活动： 生产和销售 冻干食品技能	追踪评估进展 推广经验 从过去的失误中汲取经验	小组专题讨论 个案研究	对这一问题感兴趣的非政府组织 国际组织

让我们共享您的经验

- 您规划过学习中心信息记录和扩散相关的事宜吗？
- 您采用何种形式扩散您的信息？
- 您向何人或哪些组织扩散过您的学习中心的信息？

信息的流动

一个有效的项目应力求信息在社区和政策决策者之间的双向流动。下面的图表呈现了信息在社区和各类决策者之间流动的形式。



## 单元七 能力建设

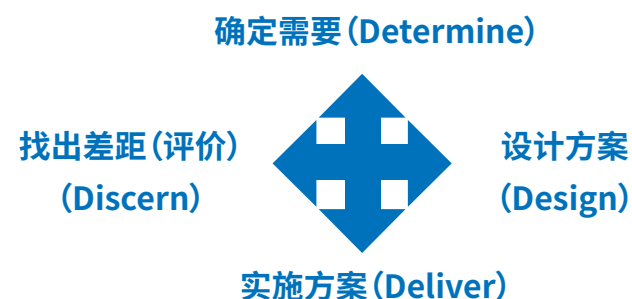


### 概述

现在,让我们把目光投向参与并支持我们学习中心活动的工作人员和社区成员。我们如何确保他们充分地发挥潜能?如何帮助他们树立自信心以做好学习中心的工作呢?答案是:能力建设。

我们可以通过能力建设实现社区学习中心的目标、提高社区成员的生活水平。我们这里所说的能力建设指的是帮助人们掌握他们所需的知识和技能,使他们能够高效地完成任务。能力建设并不仅仅是简单的培训,它应赋予人们以能力,从而使他们能够掌握自己的行为 and 命运。全方位的能力建设应通过各种激励措施促使人们参与到各项具体活动中,通过这些活动增进参与者的知识,改变他们的态度,提高他们的技能,并将他们现有能力和所需能力联系起来。

在进行能力建设时,我们必须按照一定的流程进行。我们将这一流程归结为培训中的4D:



### 诊断或确定需要

这是能力建设的第一步,在实施培训之前进行。在这一过程中,我们要确定学员群体的需求、困难和不足,找出他们现有和预期拥有的能力之间的差距。一般说来,我们尽力去确定需要开发或加强的知识、技能和行为,以便学员能够开展某项具体的任务或工作。

### 设计并形成方案

确认学员群体的需求和不足后,我们现在可以设计能力建设的项目方案。在设计计划时,我们应该牢记目标的知识、技能和行为,以避免浪费精力和资源。

### 执行方案或开展能力建设活动

在开展培训时,我们必须以需要评估的结果为基础对培训进行设计,并选择最有效的方式实施培训。在培训过程中,我们应该牢记我们培训的对象是成年人,而不是儿童。因此,我们应该选择适合成人心理和生理特点的策略,并为学员的互动和参与创造尽可能多的机会和条件。

我们可以是培训中的培训师,或是助教/引导者。如果我们已掌握培训方案中设计的知识和技能,我们也可以担任培训专家或顾问。如果我们不具备某些领域的专业知识和技能,我们可以邀请其他的人(如相关组织机构的专家)担任顾问,为培训提供技术指导。

但是,我们必须注意不能完全依赖正式的培训来满足学习者的学习需要。我们还可采用其它非正式的培训方法,如:在职培训,提供咨询或同伴间教学等。在本模块我们还将对这些方法加以讨论。

### 找出差距或对结果进行评估

为了评估能力建设活动对参与者的影响,我们作为社区学习中心管理者,必须对培训项目的效果进行评估。我们已开展的能力建设活动是否对学员的日常生活和工作中运用的知识、技能、态度产生积极作用?通过观察学员在家庭、社区学习中心、社区或与工作相关的活动中取得的成果、其参与的程度就能回答这个问题。我们也可以从其态度和行为的变化中发现培训项目对其产生的影响。我们还可以通过观察、采访或同伴评价来对其已有能力进行评估。

本模块,我们将通过讨论以下几方面的问题来深入探讨能力建设这一话题:

**第一节 需要建设或提高哪些能力?**

**第二节 谁需要能力建设?**

**第三节 如何开展能力建设?**

**第四节 如何使能力建设活动产生最好的效果?**

### 第一节 需要建设或提高哪些能力？

我们知道，能力建设的第一步是确认接受培训者的需要及其现有能力与需要掌握的能力之间的差距。我们可以从诊断结果中了解他们需要习得什么知识、技能、态度或行为。对他们来说，具备这些能力是成功地完成工作任务的关键。而且，这些能力还会使他们成为自主、自立、自强的社会成员，能在处理自身、家庭和社会事务中做出更加明智的决策。

下表列举出了每一个参与社区学习中心活动，包括学习中心管理者在内的人需要具备的各项能力：

社区学习中心活动参与者	需要建设或提高的能力
社区学习中心的管理者	项目设计和实施 社区动员 需要评估
社区学习中心的管理者	监测和评价 资源开发和管理 建立网络和联系 总结和扩散 领导和管理
培训者和引导者/助教	评估培训需要 设计培训方案、课程 促进培训 评估和评价 设计成人学习策略 教学技能 使用培训设备和学习材料 社区组织 交际 人际交往 提供咨询

社区学习中心活动参与者	需要建设或提高的能力
社区领导	社区需要确认 宣传、动员 召开会议
社区成员	根据个人学习需要制订 并实施继续教育方案

除上表已列举出的能力之外，您认为社区学习中心项目的参与者还需具备哪些能力？

### 第二节 谁需要能力建设？

哪些人积极参与社区学习中心的活动呢？我们在上节用表格的形式回答了这个问题，我们还可以从表中看出他们需要建设或提高的能力类别。在这一节，我们将详细讨论这些在社区学习中心活动中发挥重要作用的人的角色及其需要。

#### 1. 社区学习中心管理者

我们都属于这一群体。为了管理社区学习中心的活动，我们需要培养或提高自己的管理技能，特别是需要具备以下能力：

- 如何合理地规划、管理学习中心的活动
- 如何提高社区成员的意识并得到他们的支持
- 如何开发和管理可利用的资源
- 如何确认社区需要，并进行排序
- 如何监测、评估社区学习中心活动及其他社区发展项目
- 如何同与建立网络和联系
- 如何记录、总结、扩散与学习中心的项目和活动相关的信息

要具备这些能力，我们需要参加我们自己组织的管理培训。如果认为有必要，我们可邀请某一领域的专家为我们提供技术指导。此外，我们也可邀请各种组织，（包括政府组织和非政府组



织)中的专家参加培训。但是如果我们已经具备了上述领域中的基本技能,我们需要做的就是向具备这些领域专业知识并可提供技术指导的朋友请教。同时,我们也可从这本手册呈现的模块中得到开发和利用资源、管理和评价、总结和扩散等方面的信息。

## 2. 培训者和引导者/助教

培训者和引导者的职责是促进特定群体,如社区学习中心管理者、学习者(校外青少年、妇女等)的能力建设活动/培训。一般而言,培训者和促进者应该了解:

- 如何确认培训或学习需要如何设计培训方案、课程
- 如何促进学习
- 如何使培训生动、有趣
- 如何使用教学设备和资料
- 如何评估培训活动
- 如何与接受培训者融洽相处
- 如何在培训者遇到困难时提供帮助和咨询

### 2.1 培训者

培训者要培训社区学习中心引导者和为不同群体或学习者授课的人。培训者可以由学习中心管理者担任,也可由其他人员担任。为了具备上面列举出的各种能力,培训者也要先接受培训。我们在上文已经提到,我们的组织可自发组织这类培训,也可以让即将担任培训者的人员参加其他机构组织的这类培训。同伴教学和在职培训也是培养培训者自身能力的有效途径。此外,培训者也可参考联合国教科文组织与其成员国合作编写的《成人非正规教育促进者手册》进行学习。

### 2.2 学习中心引导者/助教

社区学习中心促进者负责在社区开展非正规教育活动。作为社区学习中心管理者,我们必须使这些人掌握他们所需的技能,使他们能真正地发挥他们的作用。我们也可要求他们阅读《成人非正规教育促进者手册》一书——这是专门为他们编写的一本书。

## 3. 社区领导

社区领导也可参与学习中心促进者的学习活动。我们必须铭记,社区领导是我们在社区开展的所有活动中不可或缺的合作伙伴。他们对社区有深刻的了解,可为我们活动的开展提供很有

见地的建议。我们这里所说的社区领导指的是正式任务的在职村干部、社区长者、民间团体负责人、及在社区中有威望的其他人。但是,尽管他们对当地的情况很熟悉,他们还需要如下能力:

- 如何评估群众需求,并进行优先排序
- 如何鼓励、动员社区成员参与社区活动
- 如何召开会议
- 除参加培训外,本模块第三节将要讨论的能力建设活动也可帮助他们提高上述能力。

## 4. 社区成员

我们社区学习中心管理者在制订规划、实施项目、开展活动时必须考虑个体学员的需要。例如扫盲学习除了要培训学习者的读写技能之外,还要涉及学员面临的健康、增收、卫生(仅举出几个例子)等方面面临的问题,满足他们在这些方面的需要。我们还必须考虑特殊目标群体,如妇女、儿童、少数民族、残疾人、校外儿童和青少年的现有文化水平。

由于学习中心引导者要与他们一起开展活动或为他们授课,所以同样要重视他们的需要。作为学习中心的促进者,有责任帮助他们获得必需技能,以在社会生活中同其他社会成员一样发挥作用,为社会做出贡献。学习中心管理者和引导者还要探索适合社区成员学习风格和习惯的教学方式。在本模块,我们还将讨论这类能力建设活动。

有时,社区成员对自己的培训需要有清楚的了解,并想办法满足自己的需要。在这种情况下,我们应尽力帮助他们。让我们看一个印度的案例:

### 克拉拉肥皂生产

希林和乔丝丽是地处印度最南端的卡库马里区一个自助小组的成员。这个社区的妇女参加了扫盲学习并取得成功之后,开始实施社区学习项目和新小额贷款项目。在召开了一次会议对利用当地资源进行创业的事情进行讨论之后,妇女们认为用椰子油加工制造的肥皂有很好的市场。但她们并没有掌握利用椰子油制造肥皂的知识和技术。她们向一些制造肥皂的厂商求助,但这些公司不愿意公开它们的技术。



经多方打听,妇女们得知克拉拉农业技术中心开设专门介绍肥皂生产技术和工艺的课程。

于是,自助小组决定派送10名妇女参加为期20天的集中培训。希林、丽红和她们的同伴在这里学会了如何鉴定椰子油质的质量,如何调试配方,如何将肥皂压制成型,如何添加香料及包装、销售等技巧。回来后,她们又把这些知识教给了村里其他50多名妇女。

如今,这一社区已有十个肥皂生产作坊,她们还设计出了自己独特的销售策略。

### 让我们共享您的经验:

- 除本节已谈到的这些人之外,在您的社区学习中心还有哪些人需要能力建设?



湖州市德清县莫干山民宿服务技术培训

## 第三节 如何开展能力建设?

我们如何开展面向我们自己(社区学习中心管理者)、培训者、学习中心活动引导者、社区领导和社区成员的能力建设活动呢?

一提到能力建设,第一个出现在我们脑海中的词就是培训。在我们学习中心聘用了新的工作人员,或者要把一项新任务交给某人完成时,就要对他们进行培训,这确实是能力建设。但是,这只在为数众多的能力建设活动的一种。

让我们先看一个泰国的案例。

### 通过培训开展能力建设

皮姆帕刚刚成为一名非正规教育引导者,在强麦省德勒区工作。在这一区的非正规教育中心启动的一项提高社区生活水平的项目中,每一名引导者都要在组织非正规教育活动、管理社区学习中心和动员群众中发挥重要的作用。

但皮姆帕和其他一些促进者对以参与式方法组织开展活动并不熟悉。区非正规教育中心主任决定组织一些活动来帮助他们掌握必需的知识。于是,他带领这些促进者前去华特斯里索达寺参观,学习僧人如何动员群众帮助他们,如何鼓励社区成员参与寺庙组织的活动。非正规教育中心还组织了关于组织非正规教育的培训活动,包括引导者如何组织公众讨论。皮姆帕参加了这些培训活动,对担任好引导者的角色充满信心。

由于大多数的非正规教育活动都是在学习中心开展的,皮姆帕请求社区领导和中心管理委员会帮助她规划和组织这些活动。社区的领导最后也可以独立组织各种活动了。

除了组织培训之外,我们还可采用其他方式开展能力建设活动,满足个体的培训需要。

### 1. 社区会议

在我们需要同社区成员讨论一些重大问题,或者他们特别关注的问题时,我们就应召开社区会议。

在举行这样的会议时,要帮助社区成员积极参与并采取得体的行动。通过参加这样的会议,社区成员也可得到发表自己的意见和见解的计划,并认识新的事物。

我们还可召开一些小型的会议,就某一主题展开专门的讨论,例如:就某个社区妇女特别关注的具体问题召开妇女会议讨论解决的办法。



座谈会(摄于昆明市石林县南门社区学习中心)

## 2. 在职培训

在工作的过程中,通过做中学也是一种积极的参与式学习方式。在这一过程中,学习者往往会在无意识中提高自己的能力。在职培训对于习得木工、家具制作、饭店经营管理、食品保存等技能特别有用。

## 3. 一对一教学

培训者和接受培训者面对面地进行教学。这种方式对于在大组中学习有困难的学习者特别有效。应用这种方法也可解决个体与某项具体工作有关的具体问题,如做预算、操作机器、使用电子设备、学习某种乐器等方面的问题。

## 4. 正式培训(讲座、研讨会、专题讨论会)

我们这里所说的正式培训指的是由专业的培训机构针对个体或组织的要求而开设的培训课程或培训项目。有时,一些组织将其工作人员派到这些机构学习。这些机构一般开设基本技能、项目管理、监测和评价、行动研究等方面的专门培训。

在这一能力建议的过程中,要对所需的技能进行演示,有时还要创造机会让学习者应用正在学习的技能。这就可以帮助学习者快速地掌握他们需要的技能和能力。

## 5. 实地参观学习

实地参观学习是一种弥补学习者课堂学习不足,或巩固课堂所学知识、技能的有效策略。应用这一方式还可得到更多的关于社区的信息,而这些信息又通常与成功的社区发展密切相关。



广西省崇左市天等县农机修理培训



南通开放大学古筝课,培训者正在进行一对一辅导



甘肃省庆阳镇原县张火湾村社区学习活动中心开展种植技术培训讲座



苏州社区学习中心定岗培训

通过参观、参与这些领域(例如纺织、手工、制作家具等)的项目活动的学员可观察到他们也许想引入自己社区的项目的实例。

## 6. 咨询

这一能力建设的方法通常适用于自身有一定困难或不识字的青年人成年人及老年人。这种方法对帮助个体习得基本的识字运算技能和基本生活技能以解决与工作相关的问题也很有用。在运用这一方法时,咨询者要熟悉咨询的技巧以使成功地帮助学员确认和解决他们自身的问题。此外,咨询者也应有耐心、同情心,确保学员在咨询时不受到任何偏见。

## 7. 扩散信息,分发教育和交流材料

为了让社区成员及时了解他们的社区、所在县及世界正在发生的事情,我们可以向他们发放新闻简报和其他的印刷材料、如自学材料。我们也要向希望继续提高他们文化水平的人提供这些材料。

## 8. 信息通讯技术

除了印刷材料,我们还可以利用信息通信技术培养或提高社区成员的能力,如互联网、电话、电视和收音机。但是,并不是所有的社区都可利用这些技术。在网络设施不完善的地区,我们可鼓励他们使用收音机和录音机。正如一个名为“空中学校”的项目所做的那样,我们可在社区成员的闲暇时间,播放录音机,吸引社区成员到学习中心来。



南通开放大学:老年人智能技术进社区



南京市建邺区社区开展“红色经典阅读进社区”活动



电脑技术培训(摄于广西省CLC项目点)



温州市永兴社区端午节活动

### 9. 参与式社区活动

我们还可利用其他的社区活动促进社区成员的学习,这需要社区成员的参与和努力,也需要得到相关组织或个人的帮助。社区成员和社区外组织的成员共享经验,交流他们对各种事物的看法,可有效地增进他们的知识和技能,培养他们积极参与社会生活的能力。

泰国的这一案例也许能给我们更多的启示:

#### 在积极参与社区活动中培养能力

因特恩彼姆松(Intorn Pimmasorn)出生在泰国北部保阳地一个富裕的家庭里。高中毕业后,他认为上学没什么必要,就回了家,大多数时间和朋友喝酒或者去清迈游玩。

在他村里的非正规教育老师组织公开讨论时,他经常去听一听。有时,他会帮着老师在黑板上贴一贴通知。后来,一些与会者邀请他加入他们的讨论。由于他的文化水平高,他们叫他担任发言人。在讨论中,彼姆松能清楚地表达小组成员的意见和提议。老师表扬了他,鼓励再多参与一些讨论。他后来经常参加讨论会,有时还帮助教师组织讨论。以前,彼姆松对公共事务漠不关心,很少和他人交流。但是通过参加这些活动,他热心地参与公共活动,而且在小组讨论中,能娴熟地抓住要点,并就他提出的观点与别人进行讨论。

当村长离任时,他以绝对优势当选为村长。

### 10. 与正规教育机构协调, 促进社区成员参与学校活动

由于当地的学校也可开展一些活动,为社区成员的学习创造机会,社区学习中心应该与学校建立合作关系,携手开展活动。社区成员可参加的学校活动有:运动会、扫盲学习、家长和教师协会活动、改善环境的活动等。



石家庄市社区教育学院开展税收知识普及培训

### 11. 同伴教学

同伴教学是一种有效的参与式学习技巧。它可以在两人之间开展,也可在更多人的组内开展。培养者坐在一起讨论他们共同感兴趣的问题,在讨论中,每个人可自由地表达自己的观点,也可互换角色。学习者在学习的过程中,也增强了自信心。



南通开放大学编粽子课程

### 12. 行动研究

行动研究是一个持续不断的过程,在这一过程中,参与者介入到从项目实施规划到评估的整个过程,并以研究解决其中的问题。如果社区学习中心工作人员和社区成员在积极参与项目和活动的过程中开展行动研究,可培养或提高他们规划、实施、管理和评估的能力。而且,其他人也可从他们的经验中受益。反过来,也可借助这些知识和经验改进其他的社区项目或活动。

#### 请大家分享你们的经验

- 您采用何种方法开展您所在社区学习中心的能力建设活动?
- 您还有其他的开展能力建设的方法吗?请列举出来。

## 第四节 如何使能力建设产生最好的效果?

采用下面的一些方法,可增强社区能力建设活动效果。

- 将能力建设活动与个体、社区组织和社区整体的需要联系起来。
- 以社区成员已有的知识和学习经历为基础开展能力建设。
- 确保社区成员有机会应用新学到的技能和能力。
- 最大程度地考虑个体学习者的体验。
- 认识到能力建设是一个持续不断的过程,不可一蹴而就。
- 对能力建设加以监测和管理,以了解其成效。
- 能力建设的第一步是要考虑能力评估。

#### 让我们共享您的经验

- 您采取何种措施使能力建设收到最佳效果?

## 附录:相关资源

### 联合国专门机构的相关资源

	
联合国可持续发展目标 (SDGs) <a href="https://sdgs.un.org/goals">https://sdgs.un.org/goals</a>	联合国国际劳工组织 (ILO) <a href="http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm">www.ilo.org/global/lang-en/index.htm</a>
	
联合国环境署 (UNEP) <a href="http://www.unep.org/">www.unep.org/</a>	联合国粮食及农业组织 (FAO) <a href="http://www.fao.org/home/en/">www.fao.org/home/en/</a>
	
联合国世界卫生组织 (WHO) <a href="http://www.who.int/">www.who.int/</a>	联合国工业发展组织 (UNIDO) <a href="http://www.unido.org/">www.unido.org/</a>

### 联合国教科文组织的相关平台

联合国教科文组织的各种平台可以为社区学习中心提供相关资源和最佳实践,以及在教育、文化和科学方面为转化为当地实践提供指导。以下链接将会带领你寻找具体的资源。

	联合国教科文组织终身学习研究所 <a href="https://uil.unesco.org/">https://uil.unesco.org/</a>
	联合国教科文组织全球学习型城市网络 <a href="https://uil.unesco.org/lifelong-learning/learning-cities">https://uil.unesco.org/lifelong-learning/learning-cities</a>
	可持续发展教育 (ESD) <a href="https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development">https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development</a>
	技术和职业教育与培训 <a href="https://en.unesco.org/sites/default/files/tvet.pdf">https://en.unesco.org/sites/default/files/tvet.pdf</a>



全球公民教育 (GCED)  
<https://en.unesco.org/themes/gced>



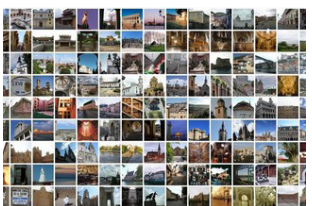
联合国教科文组织职业技术教育与培训国际中心网络  
 (UNESCO-UNEVOC)  
<https://unevoc.unesco.org/home/>



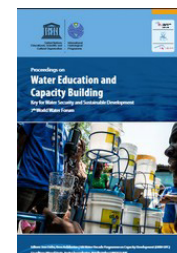
健康与福祉教育  
<https://en.unesco.org/themes/education-health-and-well-being>



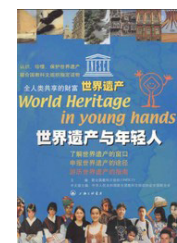
中国的世界遗产与非物质文化遗产名录  
<http://whc.unesco.org/en/statesparties/cn>  
[https://ich.unesco.org/en/lists?text=&country\[\]=00045&multinational=3&display1=inscriptionID#tabs](https://ich.unesco.org/en/lists?text=&country[]=00045&multinational=3&display1=inscriptionID#tabs)



联合国教科文组织世界遗产中心  
<https://whc.unesco.org/en/>



水教育  
<https://en.unesco.org/themes/water-security/hydrology/water-education>



《世界遗产与年轻人》  
<https://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-54-16.pdf>



世界生物圈保护区网络  
<https://en.unesco.org/biosphere/wnbr>

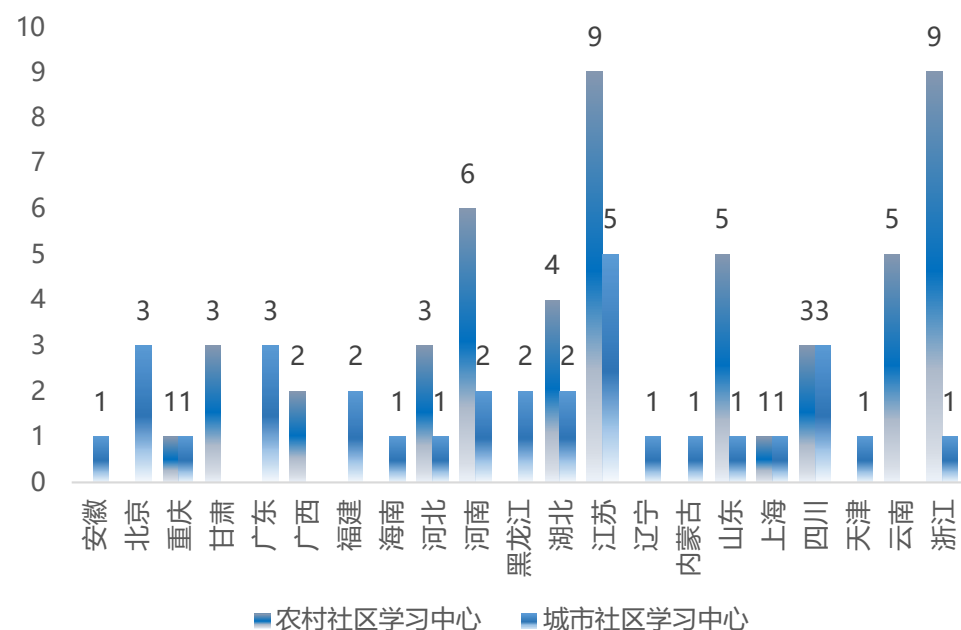


人与生物圈 (MAB) 计划  
<https://en.unesco.org/mab>

### 中华人民共和国各部委的相关资源

- 中华人民共和国教育部 <http://www.moe.gov.cn/>
- 中华人民共和国文化和旅游部 <https://www.mct.gov.cn/>
- 中华人民共和国科学技术部 <http://www.most.gov.cn/index.html>
- 中华人民共和国工业和信息化部 <https://www.miit.gov.cn/>
- 中华人民共和国生态环境部 <http://www.mee.gov.cn/>
- 中华人民共和国自然资源部 <http://www.mnr.gov.cn/>
- 中华人民共和国农业农村部 <http://www.moa.gov.cn/>
- 中华人民共和国住房和城乡建设部 <http://www.mohurd.gov.cn/>
- 中华人民共和国国家卫生健康委员会 <http://www.nhc.gov.cn/>
- 中华人民共和国国家发展和改革委员会 <https://www.ndrc.gov.cn/>

### 教科文组织中国社区学习中心的地理位置分布



### 联合国教科文组织农村社区学习中心名录

- 重庆江津区双福成人教育学校
- 甘肃省天祝县石门社区学习中心
- 甘肃省镇原县方山乡十八岷社区学习中心
- 甘肃省榆中县夏官营镇社区学习中心
- 广西省龙胜各族自治县社区学校中心
- 广西省灵山县佛子镇职教中心
- 河北省石家庄市鹿泉区铜冶镇成人学校
- 河北省平山县平山镇成人学校
- 河北省唐山市丰润区新军屯镇成人学校
- 河南省新郑市城关乡成人学校
- 河南省镇平县杨营镇成人学校
- 河南省汤阴县白营镇成人学校
- 河南省栾川县合峪镇成人教育学校
- 河南省固始县祖师庙镇成人文化技术学校
- 河南省开封市祥符区八里湾镇成人文化技术学校
- 湖北省武汉市新洲区阳逻街社区教育学校
- 湖北省恩施土家族苗族自治州利川市东城街道办事处求男台村村委会
- 湖北省十堰市郧阳区茶店镇汉江社区居民委员会
- 湖北省武汉市蔡甸区大集街社区学校
- 江苏省苏州市吴中区木渎镇成人教育中心
- 江苏省南京市江宁区谷里街道社区教育中心
- 江苏省宜兴市丁蜀成人文化技术学校

江苏省盐城市大丰区大中镇社区教育中心

江苏省南通市海安县高新区社区教育中心

江苏省苏州市汾湖高新区成人教育中心

江苏省昆山市周市镇社区教育中心

江苏省张家港市金港镇社区教育中心

江苏省常州市新北区春江镇社区教育中心

山东省莒南县石莲子镇社区教育中心

山东省青岛市城阳区上马街道成人教育中心

山东省济南市历城区柳埠镇成人教育中心

山东省济南市高新区遥墙成人教育中心学校

山东省淄博市临淄区凤凰镇社区教育中心

上海市嘉定区成人教育学院

四川省成都市温江区万春镇社区教育学院

四川省蒲江县甘溪镇社区教育学院

四川省成都市双流区永安镇社区教育学校

云南省石林县南门社区学习中心

云南省开远市小龙潭社区学习中心

云南省寻甸县六哨社区学习中心

云南省香格里拉市仁安社区学习中心

云南省澜沧县惠民乡芒景社区学习中心

浙江省德清县钟管成人文化技术学校

浙江省杭州市萧山区戴村镇成人文化技术学校

浙江省慈溪市周巷镇成人中等文化技术学校

浙江省绍兴市柯桥区杨汛桥成人教育中心

浙江省绍兴市柯桥区柯桥成人教育中心

浙江省杭州市余杭区塘栖镇成人文化技术学校

浙江省宁波市江北区慈城镇成人中等文化技术学校

浙江省杭州市富阳区湖源乡成人文化技术学校

浙江省杭州市富阳区湖源乡古法竹纸制作技艺实训

### 联合国教科文组织城市社区学习中心名录

安徽省合肥社区大学

北京市开放大学房山分校

北京市丰台职业大学

北京市中关村社区学院

重庆市九龙坡社区学院

重庆市渝中区社区教育学院

广东省广州市开放大学

广东省深圳市宝安区职业训练中心(城市学院)

广东省顺德职业技术学院

福建省福州市社区大学

福建省沙县开放大学

河北省石家庄职业技术学院

海南省海口市教育局



河南省开封新区社区教育学院

河南省新乡广播电视大学

黑龙江省哈尔滨开放大学

黑龙江省加格达奇区社区教育学院

湖北省武昌区社区教育学院

湖北省武汉市汉阳区社区教育中心

江苏省常州市开放大学

江苏省南京市建邺区社区培训学院

江苏省南京市玄武区社区进修学院

江苏省南通开放大学浙江省宁波开放大学

江苏省苏州市吴江区社区培训学院

辽宁大连市职业技术学院

内蒙古通辽市广播电视大学

山东省青岛西海岸新区学区服务指导中心

上海市长宁区终身教育指导中心

天津城市职业大学

四川省成都市锦江区社区教育学院

四川省绵阳开放大学

四川省内江市社区大学

浙江省宁波广播电视大学



联合国教科文组织联合国教科文组织东亚多部门地区办事处

中国北京市朝阳区建国门外外交公寓5-15-3, 100600

邮箱: [beijing@unesco.org](mailto:beijing@unesco.org)

电话: (86-10) 6532 2828

传真: (86-10) 6532 4854

网站: <http://www.unesco.org/>

微信公众号: UNESCO\_China