

2019 SEED Fellowship

项目评估报告

项目组成员 马煜曦 撰写，2019 年 11 月

目录

背景	2
方法	3
2.1 参与者	3
2.2 评估方法	3
结果：线上共学	4
3.1 线上共学的满意程度	4
3.2 Fellow 对在地学习营的期待	5
结果：在地学习营	6
4.1 社会发展工作坊	7
4.2 商业思维工作坊	9
4.3 组织领导力工作坊	12
4.4 生态社区参访	17
4.5 社区营造	18
4.6 运营和后勤	19
结果：实践与评估	20
结果：整体效果	21
结论	23

背景

SEED Fellowship 是自 2012 年起举办的 SEED Camp 的升级版。Fellowship 项目遴选出 30 名价值观相投而又多元的青年社会创业者，称为“SEED Fellow”。通过长达数月的参与式成长体验，冲击参与者的思维模式，并构建深度信任的学习社群。Fellowship 项目结束后，本届 Fellow 将融入 400 余人的 SEED 线上社区，开启终身学习与同辈支持之路。

2019 年，我们以「Empowerment 增权益能意识」和「Empiricism（实践导向）」为主题，以最大化参与者间的协作与反思为项目设计准则。项目要点为：

- 在生活中学习与实践集体决策，在课堂中重视激发持有不同视角与经验的参与者们的多元观点，冲击原有的思维模式，激发参与者获得新的思路来看待当前面临的挑战。
- 迭代 Marshall Ganz 经典的组织领导力课程，培养参与者的动员能力和调动资源的能力。
- 聚焦增权益能意识和实践导向在机构管理中的应用，启发参与者释放团队伙伴的潜能。例如：什么样的项目管理、人事管理、薪资管理方式可以最大化地 empower 团队成员，并保证效率与效果？

2019 年的改良版 SEED Fellowship 分为以下四个阶段：

- 线上共学：线上共学的开展时间为 2019 年 5 月至 2019 年 7 月，其主要目的是提前帮助 Fellow 破冰，通过自组织建立一定的社群根基，并通过项目分享，使 Fellow 之间对彼此项目产生初步的了解，以及通过开展读书会，提前学习在地学习营中的内容，促进反思。
- 在地学习营：在地学习营的开展时间为 2019 年 7 月底至 2019 年 8 月初，共计 2 周，Fellow 将会在泰国（曼谷、清迈、清道）开展不同主题的参访和学习，其内容涵盖泰国的社区建设和发展、商业思维、组织领导力、生态可持续农场等等。
- 实践：在在地学习营结束后，我们希望 Fellow 能够将其所学应用到实际生活工作中去，故设计了实践这一环节，Fellow 在 2019 年 8 月至 2019 年 10 月底，设计自己的实践方案并执行，Fellow 可以通过小组自组织的方式定期开展交流，获得来自组内成员、导师的支持。
- 实践过程评估暨种子结项庆祝：2019 年 10 月底至 11 月初，Fellowship 项目组对种子实践的全过程进行评估，确定进入社群的人员名单，并举办结业庆祝。

此次评估的主要目标是以 SEED Fellowship 项目为对象，评估 Fellow 各阶段及其细分环节的满意度，以此来评价项目的整体质量。除此外，我们亦选取了一些关乎个人素养和社区融入的指标，在 Fellow 参与过程中的不同时间点进行测量，通过其的变化来反映项目的整体效果。

方法

2.1 参与者

此次评估参与者为 2019 届 Fellow，共计 21 人，其中男性 7 人，女性 14 人。平均年龄为 28 ± 3.68 岁，从业年限为 3.73 ± 2.46 年。Fellow 的地域分布具有一定的多样性，其中绝大多数集中在北京，但另有一定比例的 Fellow 在上海和深圳，除此外，另有少部分的 Fellow 在西安、大理、河源、长沙等城市扎根。Fellow 的领域分布亦有一定的多样性，绝大多数集中在教育这一领域，除此外亦有一定数量的 Fellow 在环保和社会创新等领域，另有少数 Fellow 在妇女儿童、残障、性与性少数等领域开展实践。



图 2019 届 Fellow 的地域分布



图 2019 届 Fellow 的领域分布

2.2 评估方法

此次评估采取定量和定性相结合的方式以更好地刻画 Fellow 在项目中的整体体验以及个体差异。定量方法主要包括问卷和量表，这两者都属于自我报告（self-report），即相比于实

验和观察等方法较为主观。其中，问卷法的应用范围较广，由评估者根据项目特点进行设计，收集 Fellow 对项目的看法和建议，主要用以进行项目质量评估。量表则是研究者基于理论（theory）和构建（construct）编制的工具，具有信度（reliability，该量表是否具有跨情境的一致性，是否可靠）和效度（validity，该量表的问题是否真正地测量了某个概念）这两个衡量指标。具有较高信效度的量表能够较为客观地帮助评估者对一些抽象概念——即同个人成长相关的一些素养进行量化评估，帮助开展项目有效性评估。定性方法主要为问卷中的开放性问题，我们在项目的不同阶段，分别邀请 Fellow 对不同环节的设计提供建议和意见，以此来帮助项目改良。

结果：线上共学

3.1 线上共学的满意程度

整体而言，此次线上共学达成了其“预热”这一目标，帮助参与者提前同他人建立联结，了解了其它 Fellow 的项目，并带来了收获。尽管如此，线上共学在自组织这一形式上的探索以及为在地学习营奠定理解基础这两个目标仍然有一定的提升空间。

在线上共学不同环节的排序中，微信群个人项目项目分享颇受好评，参与者反映这一方式在时间上和方式上都比较自由，帮助参与者认识了其它分享者，了解了新领域的新项目，颇受启发，且这一形式因其通过文字或者图像的方式得以产出，便于回顾。关于项目困难和挑战的线上讨论亦得到了不错的评价，参与者反映，这一主题容易产生共鸣，且主持人利用在线 PPT，创造出了“围着火堆来讨论”的体验，参与感较强，整体感受十分鲜活。

表 Fellow 对线上共学的满意度评估

陈述	平均值	标准差
我对线上共学整体感到满意。	3.80	0.60
我认为线上共学的目标明确。	3.85	0.65
我不是很清晰线上共学阶段的目标。*	2.90	0.99
我从线上共学的环节中有所收获。	4.00	0.45
我通过线上共学环节与他人产生了联结。	4.00	0.55
我认为线上共学环节的强度合适。	3.50	0.50
通过线上共学，我明白了自组织的概念。	3.80	0.68
通过线上共学，我了解了其他 Fellow 的项目。	3.85	0.79

通过线上共学，我对泰国在地开展的课程有了一定的了解。	3.75	0.62
注:1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。标记为“*”的陈述为反向陈述，即陈述得分越低，表明回应越正向。		

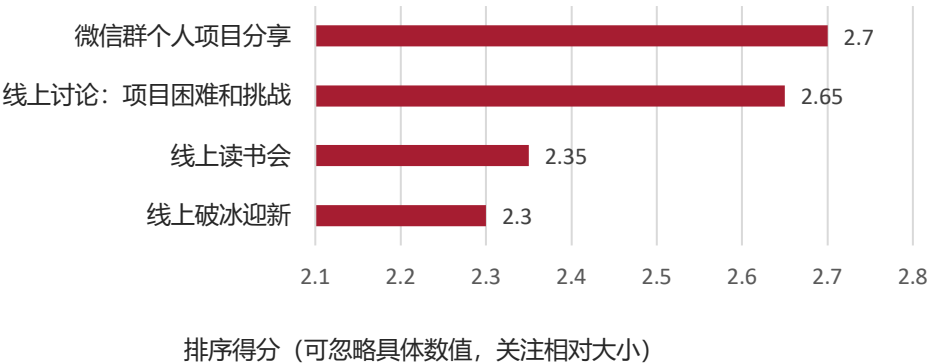


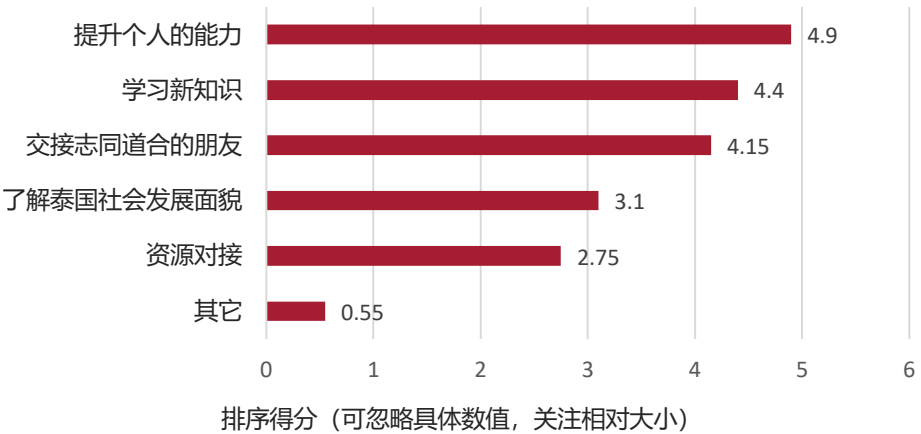
图 线上共学不同环节的喜爱程度

尽管如此，此次线上共学仍有一定的提升空间，比如有 Fellow 提出，因为所有人的时间很难调和，所以需要在线上共学时顾及到那些无法出席的 Fellow 的成长需求，将讨论结果记录 and 成文，从而方便回顾；除此外，可以通过小打卡或者每日简短分享的方式增加日常互动，提升社群的活跃度。

另线上共学很大程度上依赖于小组的自组织，但亦有 Fellow 表示，不同组的自组织情况的差异性很大，有些组并没有高效组织起来，反而陷入了无序和混沌的状态，可能 SEED 作为主办方可以有针对性地提供些自组织的工具包，引导小组进行组长的选拔和角色的划分，从而使得职责更加明确，组织更加高效。

3.2 Fellow 对在地学习营的期待

我们在线上共学阶段询问了 Fellow 对于在地学习营的期待，发现 Fellow 的首要需求是提升个人能力和学习新知识；除此外，结交志同道合的朋友亦是 Fellow 参与的比较重要的动机，另有些 Fellow 期待能够在在地学习营中了解泰国的社会发展面貌并进行一定的资源对接。



注：其它中的需求包括①学习其它项目发展经验；②获取能量；③寻找合作伙伴

图 Fellow 对在地学习营的期待和需求

结果：在地学习营

整体而言，此次学习营的质量较高，参与者对学习营的效果十分满意（4.39/5），且他们认为从学习营中有所收获(4.39/5)，其收获有助于之后实践(4.39/5)。除了内容和形式，在学习营中的生活条件亦得到了好评，虽然 7-8 月份泰国炎热且多雨，但整体而言并未对参与者的体验造成太多影响。此次学习营的高质量另一方面体现在参与者非常愿意将 SEED 推荐给他们的朋友，并且在哪怕还有一次机会选择的情况下，仍然希望能够参加。

表 Fellow 对在地学习营的整体满意度评价

陈述	平均值	标准差
我对在地学习营感到整体满意。	4.39	0.49
我认为我从中有所收获。	4.39	0.49
我认为在地学习营的学习内容有助于我今后的实践。	4.39	0.49
我对在地学习营的生活条件感到满意。	4.39	0.68
我觉得泰国的天气并没有对在地学习营造成太大的影响。	4.11	0.66
如果还有一次机会，我可能不会选择来参加。*	1.83	0.76
我愿意把 SEED 推荐给我的朋友。	4.50	0.50

注：1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。标记为“*”的陈述为反向陈述，即陈述得分越低，表明回应越正向。

4.1 社会发展工作坊

社会发展工作坊的设计包括不同主题的讲授、参访和练习。综合发现，Fellow 对社会发展工作坊感到整体满意，认为符合他们的期待，并从工作坊中有所收获。工作坊的互动性较强，且 Fellow 认为他们的参与度较高。但值得注意的是，虽然 Fellow 对工作坊的导师表示整体满意，但在“我认为工作坊导师能够给予我支持。”这一条目上，仍有一定的提升空间，推测这可能是因为语言不通（泰语-中文）而导致的沟通障碍。

值得注意的是，我们针对一些泰国的社会发展的陈述进行了前后测，发现的确社会发展工作坊帮助 Fellow 更好地了解了泰国的社会发展历史、社会组织以及社会发展的组织方法。

表 社会发展工作坊的整体满意度和效果

维度	陈述	后测		前测	
		平均值	标准差	平均值	标准差
整体满意度	我对社会发展工作坊整体感到满意。	4.13	0.48	-	-
	我认为此次泰国曼谷部分的社会发展工作坊符合我的期待。	4.00	0.71	-	-
强度&新鲜感	我认为社会发展工作坊的新鲜感较低。*	2.25	0.90	-	-
	我认为工作坊的强度适中。	3.75	0.66	-	-
参与度	我认为工作坊整体互动性较强。	4.13	0.48	-	-
	我认为我积极地参与了社会发展工作坊。	3.94	0.56	-	-
导师支持	我对工作坊导师感到整体满意。	4.06	0.43	-	-
	我认为工作坊导师能够给予我支持。	3.69	0.58	-	-
改变和收获	我在社会发展工作坊中有所收获。	4.19	0.39	-	-
	我了解了泰国的社会发展历史。	3.88	0.60	2.70	0.64
	我了解了泰国的社区发展组织方法。	3.94	0.56	2.50	0.81
	我认识和了解了泰国的社会组织。	3.69	0.58	2.50	0.67
	我对泰国整体的社会发展还不是很熟悉。*	3.00	0.71	3.70	0.78
	我认为泰国的社会组织经验对我的工作会有借鉴意义。	3.81	0.53	3.85	0.73

注：标记为“*”的陈述为反向陈述，即陈述得分越低，表明回应越正向。

在谈及社会发展工作坊之于 Fellow 自身工作的启发时候，我们亦发现不少好的反思：

Community Organizing 于我的启发是需要激发社群的能动性和引导自我权利意识觉醒，赋能，让社群发展变成他们自己的事情，为之努力。

活动的组织方式很有条理，每天的反馈环节很有效，这种组织活动的方法对我开展活动中心的课程、活动、夏令营都有启发，可以借鉴；内容上，对泰国历史、政治有了认识，联系起这些社会运动和组织，它们互相影响，启发我更多的去了解本国的情況；社会组织中的这些领导者和实践者坚定的工作态度和科学的方法对我也很有启发。例如对普通民众对关怀，还有合适的介入方法。

HSF 探访让我学习到社区需求与社区领袖、社区发展的关系；零废弃商店，让我感受到当地人民对垃圾的“慈爱”态度；各位老师的分享，让我感受到行动者的坚韧，对不公平的对抗，爱与痛的内在平衡等等。

注重人与人的联结，团结一切能团结的力量，关注受益人的真实需求。



图 社会发展工作坊中 Fellow 的启发和借鉴

我们亦询问了在社会发展工作坊的不同环节中，Fellow 最喜欢的和最不喜欢的模块。结果发现，参访零元店、Pracha 教授的泰国社会发展与启迪，以及参访人居署是 Fellow 最喜欢的模块。在提及为何会喜欢这些模块时，大多参与者表达了一个相似的观点，即亲身走访和体验，能够聆听到聆听一线的声音，能够从真实案例进行反思。除此外，同现实中的行动者对话能够得到一些扎实的内容和感受，帮助打开视野和促进思考。

在谈及为何不喜欢一些环节的时候，不少参与者反映，在卫生系统改革这个环节，因语言不通和翻译造成的障碍是影响参与体验的一大原因，而缺乏实际体验和互动则为理解增加一层屏障。为了提升社创人的自我照顾能力，今年设置了正念练习的环节。参与者反馈正念看起来门槛很低，但实际上需要多次反复练习方能有领悟，单次的体验容易让人走神并且无法进入场域，亦有参与者反映正念练习其共同主题的关联性较弱。

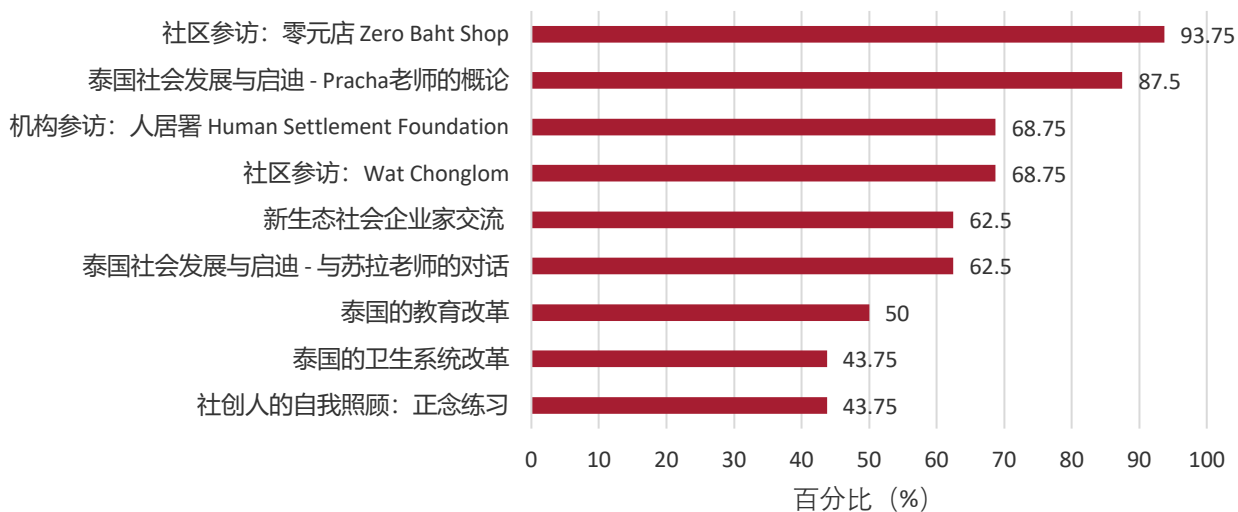


图 社会发展工作坊最喜欢的环节排序

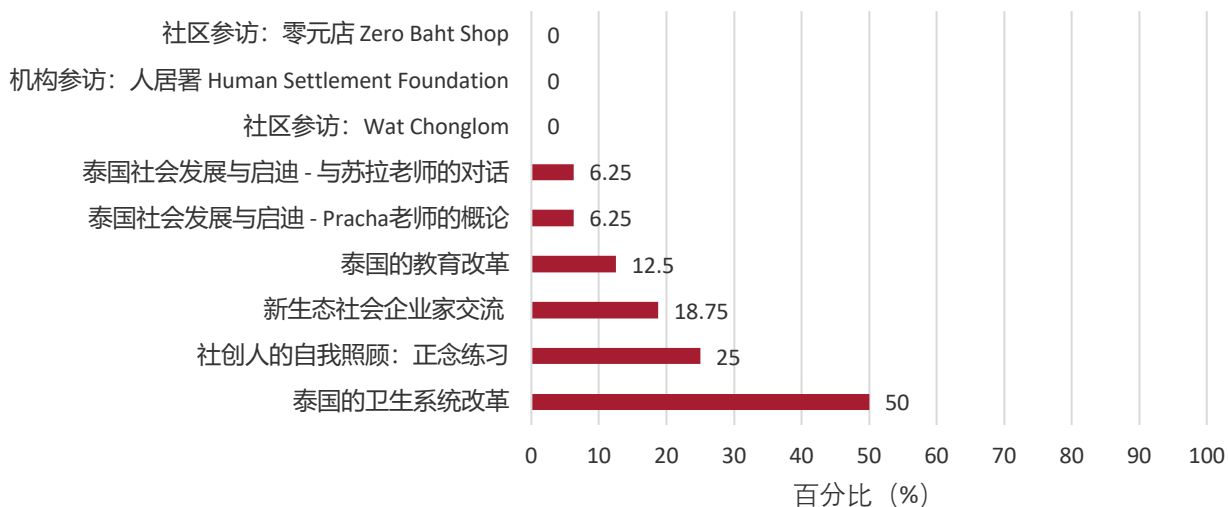


图 社会发展工作坊最不喜欢的环节排序

4.2 商业思维工作坊

此次在地学习营期间的商业思维工作坊采取了整体授课加上平行工作坊的形式，我们发现，整体而言，Fellow 对商业工作坊感到满意，并从商业工作坊中有所收获。除此外，商业工作坊的整体授课和平行工作坊这两个阶段都体现了较高的参与度和较充分的导师支持。

值得注意的是，虽然基本上商业工作坊满足了 Fellow 的期待，但不同平行工作坊之间仍存在一定的差异，融资工作坊之于 Fellow 的期待仍有一定的提升空间。

表 商业工作坊的满意度评估（包含整体授课+平行工作坊）

维度	陈述	集体授课		战略运营工作坊		谈判力工作坊		融资工作坊	
		平均值	标准差	平均值	标准差	平均值	标准差	平均值	标准差
整体满意度	我对该（平行）工作坊整体感到满意。	4.00	0.52	4.20	0.40	4.20	0.40	4.17	0.37
	我认为该（平行）工作坊符合我的期待。	4.00	0.52	4.00	0.63	4.20	0.40	3.83	0.69
强度&新鲜感	我认为该（平行）工作坊的新鲜感较低。*	2.63	1.02	2.80	1.17	2.40	1.36	3.00	0.82
	我认为该（平行）工作坊的强度适中。	4.00	0.63	4.20	0.40	4.20	0.40	4.17	0.37
参与度	我认为该平行工作坊整体互动性较强。	4.13	0.62	4.20	0.40	4.20	0.40	4.50	0.50
	我认为我积极地参与了该平行工作坊。	4.25	0.45	4.40	0.49	4.20	0.40	4.50	0.50
导师支持	我对该平行工作坊的导师感到整体满意。	4.31	0.60	4.40	0.49	4.60	0.49	4.50	0.50
	我认为该平行工作坊导师能够给予我支持。	4.06	0.77	4.20	0.40	4.40	0.49	4.33	0.47
收获	我在该平行工作坊中有所收获。	4.13	0.50	4.00	0.63	4.40	0.49	4.17	0.37

注:1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。标记为“*”陈述为反向陈述，即陈述得分越低，表明回应越正向。

我们评估了商业工作坊之于 Fellow 的效果，结果发现，商业工作坊帮助 Fellow 理解了一些新的概念（e.g.,公共物品、私人物品），并获得了一些新的知识（e.g.,战略思维、融资、同投资人打交道）。但是在 Fellow 的个人项目诊断上，仍然具有一定的可提升空间，具体体现在“我清楚我的项目的运作模式。”这一陈述上并没有明显变化。除此外，商业思维工作坊亦降低了 Fellow 对于其项目盈利能力的期望。

表 商业工作坊的效果评估

模块	陈述	后测		前测	
		平均值	标准差	平均值	标准差
集体授课	我了解公共物品和私人物品的概念及其应用。	4.00	0.52	3.85	0.48
	我认为公益和商业是不同的两个领域，其经验很难进行整合和统一。*	2.19	0.91	2.05	0.74
	我认为公益和商业之间是非对立的，两者之间经验具有可迁移性。	4.25	0.45	4.25	0.70
	我的项目目前具有盈利能力。	2.81	0.98	3.05	0.97
	我希望我的项目将来具有一定的盈利能力。	3.88	0.96	4.30	0.78
	我清楚我的项目的运作模式。	3.81	0.54	3.90	0.83

战略运营 工作坊	我了解什么是战略思维。	4.20	0.40	3.35	0.79
	我知道如何运用战略思维到我的项目中。	4.00	0.63	3.10	0.62
谈判力工 作坊	我了解谈判能力的构成和技巧。	3.80	0.40	2.95	0.74
	我知道如何通过谈判获得更好的资源的经验。	3.60	0.80	3.15	0.79
融资工作 坊	我了解融资的过程和方法。	3.83	1.07	2.75	0.83
	我懂得如何与投资人/资方打交道。	3.83	0.37	2.80	0.87

注:1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。标记为“*”陈述为反向陈述,即陈述得分越低,表明回应越正向。

以下是一些 Fellow 的收获节选:

获得了战略分析工具包,了解了用户需求对于商业产品开发的重要性,更加明白了需求分期分段满足,战略也需要根据相应的用户情景而不断调整。

初步的了解了商业思维,可以开始用商业思维去思考。能从公共物品和私人物品的概念理解项目,可以帮助梳理项目发展。在谈判力的工作坊当中,学习到谈判的战术,不同情境下谈判的方式,以及一些谈判的小技巧,从而反思到自己的不足。

打开商业思维的大门,因为自身一直是公益出身,从未涉足过商业领域,所以这次对于商业领域的融资,自身材料的逻辑架构等等都比较充分了解。因为我们机构未来会有商业部分的项目探索,所以对于未来的机构发展提供了一个新的视角;也让我自己开始不排斥商业模式,而是学会善加利用,去解决自身想要解决的问题。



图 商业思维工作坊的收获和启发

关于 Fellow 提出的反馈,比较多的改进意见集中在时间较短,而平行工作坊只能参与一个,建议可以改为三选二的方式,并且可以将单个工作坊的时长增加从而加深练习和案例

讨论。除此外，可以增加基于 Fellow 的项目诊断时间，以在优化个人项目的过程中深化学习。

4.3 组织领导力工作坊

我们收集了 Fellow 对于组织领导力工作坊的反馈，结果发现 Fellow 整体对组织领导力工作坊感到满意，但是相比于其它工作坊，组织领导力工作坊离 Fellow 的期待仍然存有一定的距离。

组织领导力工作坊的一大特点体现在其的互动性使得 Fellow 有较强的参与感。但是就教学设计和内容而言，其组织逻辑和目标仍然需要进一步澄清和明确，且无论是在讲解部分还是在分组练习部分，都有较大的提升空间。SEED 仍需要思考该部分内容如何同国内实际相结合，从而创造更大的应用价值。教学设计和内容上的问题亦影响了 Fellow 对于内容的吸收和内化，我们测量了 Fellow 在在地学习营前后之于组织领导力相关内知识和技能上的理解，发现没有明显变化。这可能是因为能力提升不明显，也可能是因为 Fellow 在工作坊后，对能力的内涵有了新的认知。

值得注意的是，在地营后，大部分 Fellow 均在实践中尝试应用了组织领导力工作坊中涉及公共叙事和雪花状领导力的内容，从侧面反映了工作坊对 Fellow 的工作有启发和参考价值。如何将内容更好地在三天的工作坊中传递出去，是课程团队需要继续努力的方向。

表 Fellow 对组织领导力工作坊的整体满意度评价

维度	陈述	后测		前测	
		平均值	标准差	平均值	标准差
整体满意度	我对组织领导力工作坊整体感到满意。	4.00	0.65	-	-
	我认为组织领导力工作坊符合我的期待。	3.74	0.91	-	-
强度&新鲜感	我认为组织领导力工作坊的新鲜感较低。*	2.74	0.78	-	-
	我认为组织领导力工作坊的强度适中。	3.37	0.74	-	-
参与度	我认为组织领导力工作坊整体互动性较强。	4.11	0.64	-	-
	我认为我积极地参与了组织领导力工作坊。	4.26	0.44	-	-
教学开展	我认为组织领导力工作坊的组织逻辑清楚，目标明确。	3.84	0.67	-	-
	我认为组织领导力的阅读和教学材料难度适中。	4.00	0.46	-	-
	我对组织领导力工作坊的讲解部分感到满意。	3.53	0.68	-	-
	我对组织领导力工作坊的分组练习部分感到满意。	3.47	0.68	-	-
	我认为工作坊内容符合国情、可应用于国内实际情况。	3.58	0.75	-	-

改变和收获	我在组织领导力工作坊中有所收获。	4.11	0.64	-	-
	我知道如何在不确定时激励他人，实现共同目标。	3.53	0.60	3.50	0.87
	我可以在公共演讲或项目介绍中，传递我相信的价值，激励他人做出承诺，加入我的行动。	3.53	0.75	3.75	0.70
	我可以基于价值，而不是权威或利益，来与他人建立关系。	4.05	0.69	4.15	0.36
	我知道如何激发团队成员的自发性。	3.47	0.68	3.35	0.57
	我知道如何提升团队成员的能力。	3.53	0.60	3.65	0.65
	我可以赋能我关注的群体来自己解决挑战。	3.74	0.64	3.70	0.71
	我知道我关注的群体拥有什么资源来解决挑战。	3.84	0.67	3.70	0.78
	我知道我的团队和支持者拥有什么资源来解决挑战。	3.84	0.67	3.70	0.64
	我知道我的关注的群体需要什么资源。	3.89	0.79	3.90	0.44
	我知道我的团队和支持者需要什么资源。	3.79	0.77	3.75	0.62
	对上述所需每一项资源，我知道谁拥有它们。	3.53	0.75	3.40	0.49
	我知道资源拥有者的兴趣。	3.47	0.60	3.45	0.59
	我知道如何满足资源拥有者的兴趣，并激励他们加入行动。	3.21	0.52	3.30	0.56
	我知道如何让人们在此刻就行动起来，而非等到以后。	3.42	0.67	3.30	0.78
注:1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。标记为“*”陈述为反向陈述，即陈述得分越低，表明回应越正向。					

我们询问了在组织领导力工作坊中，Fellow 最喜欢和最不喜欢的模块，结果发现，这些深受喜欢的模块很大程度上都具有逻辑清晰、生动形象、易于理解、并且具有较高的迁移性和实用性这些共同特性。我们引用了一些 Fellow 的评价如下文：

一方面，这些板块对我们日后的工作有比较大的帮助作用，收获了一波可以使用的“工具”，另一方面，讲者伙伴的分享很有趣、真实。尤其是情景剧的演绎，和案例（视频等）的分享。

故事更加有代入感，听起来轻松、好玩且容易理解，在故事中也让我重新审视了自己选择公益的初心，找到了出发的原因。学习讲故事真的是特别重要的技能，还可以将自己与别人联结。

思路清晰，可操作和演练性强，之后也能很好地运用到实际工作。最后结束的“魔术师”一生历程，让人有一种脑袋冒爆米花的感觉，自我赋能强。

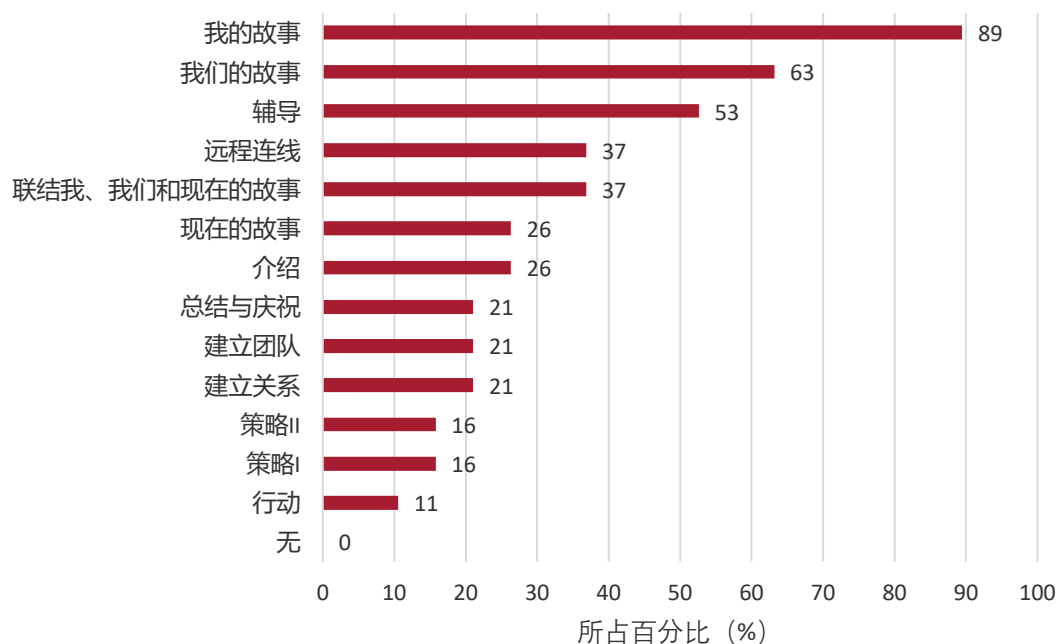


图 组织领导力最喜欢的环节排序

而那些没有那么受欢迎的模块，它们亦有一定的相似性，比如讲者在讲述时缺乏热情导致课堂氛围较为枯燥、流于形式、内容过多导致上课较为匆忙从而缺乏深度反思、理论冗长缺乏生动有趣的案例作为补充理解等等。

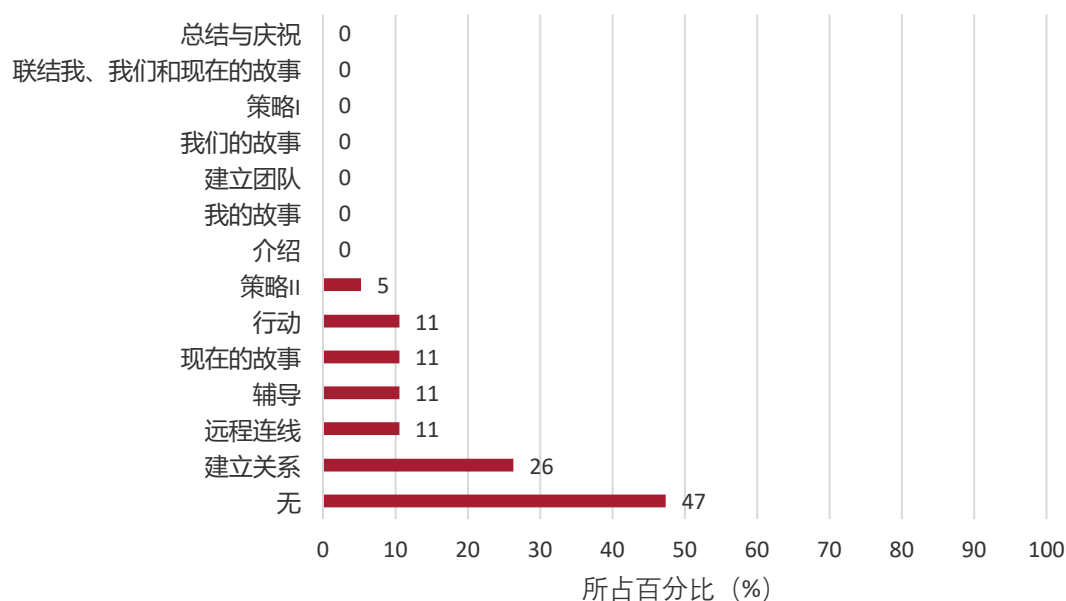


图 组织领导力最不喜欢的环节排序

关于“Fellow 最想应用的内容”，我们发现，约 74%的参与者（14/19）对公共叙事抱有高度的兴趣，除此外，另有个别参与者想要应用“联结群体的方法（1/19）”、“建立团队（1/19）”、“将自己的团队转化为行动人群（1/19）”、“辅导(1/19)”。

关于“Fellow 感到最难应用的内容”，我们发现，同公共叙事相关的内容仍然占据了主导（8/19），主要的困难集中在“如何挖掘合适的故事”以及“如何讲述我们的故事和现在的故事”，除此外，“策略（4/19）”、“建立关系（2/19）”、“辅导（1/19）”、“建立团队（1/19）”、“联合行动（1/19）”这一部分亦是参与者感到困难的部分。

关于“Fellow 感到最困惑的内容”，我们发现，部分参与者(5/19)对“策略”这一部分存有疑惑，另有参与者对“这套方法论在实践中的应用(3/19)”、“公共叙事相关(3/19)”和“辅导(2/19)”仍存在一定疑惑。

关于“Fellow 最有启发的内容”，我们发现，“公共叙事（6/19）”仍然占据了焦点，“建立关系（3/19）”、“赋能和发动群众力量（3/19）”亦为一些 Fellow 带来启发，除此外，Fellow 从“总结和庆祝（2/19）”中亦有收获。



图 组织领导力工作坊的启发

以下是参与者从工作坊中受到的启发节选：

公共叙事到团队到联结行动人群。自己的公共叙事能力之前不大行，铺垫很多没必要的内容，再到团队核心几位成员自己的领导力也从公共叙事能力开始才能在远程工作的情况下号召起他们的小伙伴一同共事。提高了我对这方面的关注，和之后想多多锻炼的地方。团队沟通中，如何达成共识、解决方案的想法、和更好的团队凝聚力为了目标，也很实用，一回到想目的就用了，也很好的解决了。在考虑如何联动行动人群的时候，考虑的比之前全面，行动方案上也比之前优化，效果好。也在思考接下来要怎么继续做好。

辅导：在辅导别人的时候感受到作为旁观者看到别人的问题，并且一步步去认识到自己的问题，对于自己来说也是一种观察的学习，观察、感受对方的心情和问题。在被辅导的时候，等待别人发现自己的问题的同时其实自己也在思考，在这个过程中逐渐明了问题的根源在哪里。这种方式可以用在平时与学生的交流，以及对自己遇到的问题解决方式。我的故事：回顾自己的故事并讲述，在思考问题的时候我会去想那些深埋在心底的那些动力。不失为保持自我的一种方式。

第一个是如何将服务对象转化为行动人群，我们做青年赋能的工作，但过于将服务对象作为“对方”来对待，并没有鼓励对方与我们统一战线，自然也不能够真正“赋能”；第二是故事的阐述，因为环保主题本身很难传递打动人的价值，自身也在不断打磨，本身故事传递价值的部分还是值得借鉴的。

整个环节的设置，助教与小组的学习模式，组织管理、组建团队、故事这些内容。启发：有参考性地回顾我们现在初创团队的发展，对机构文化及我们与社群共同价值的探索有了指导，也比较清楚地知道怎样进行公共叙事。

最后，我们邀请了 Fellow 为组织领导力整体提供些建议和意见，结果发现，主要的意见集中在助教的人数过多且讲授质量存在较大差异，不同助教对于一些基本概念的理解并不统一从而让参与者困惑，故一个针对于助教的前期培训和质量把控是建议的核心。现节选了部分反馈如下：

- 1.课程的中国化。虽然有些敏感内容、案例不能用，但是还需要用尽量多的实际案例来阐述理论，能够更直观的让大家了解。比如雪花状领导力、借力和蓄力，这些都应该是可以建立案例的，有为图书馆的实践很多可以研究发掘一下；
- 2.助教需要大量培训。助教很重要，一方面要熟悉课程内容，不断的提醒大家跟着主题走，一方面要控制节奏，同时也要及时的挑战大家的局限。这需要提前做大量工作；
- 3.Debrief 的处理，提前要有系统的思路，一方面关注授课和实践中大家的困惑点、分歧点，在这部分要引导大家说出来，谈一谈；同时，要注意激励大家进一步的思考，不仅仅是寻求正确答案；

1.建议下午的课程, 安排一些比较热情活跃的课程; 2.建议教材, 必须让大家熟读, 或者提前预习; 3.因为我也不知道之前在哈佛是如何上课的, 没有对比性, 从我个人观点上来看, 老师们对讲解内容, 本来有存在不确定感, 也会加深学员的困惑。(当讲师, 俗话说的好, 全靠演技, 需要把内容先讲到让自己信服, 并通过各种方式讲解给学员, 而不是讲的模模糊糊, 然后大家就开始了模模糊糊的练习, 这和每个老师的风格没有关系, 关键是无论你是什么风格, 有没有完成课程目标)

4.4 生态社区参访

此次生态社区参访总体让 Fellow 感到满意, Fellow 在参与过程中有一定的收获, 尤其集中在两个方面: 其一是对可持续发展和自给自足的生存方式的反思; 其二是对社区营造过程中不同利益相关方的博弈的复杂性的认识。现节选部分如下:

觉得这个群体对于自然, 对于生态的态度很坚决, 并不断坚持, 并且在当地居民和政府之中, 不断平衡, 最终活了下来。某种意义上来说, 其实他们并不是特别特别有组织架构的机构, 所以也在思考是不是价值的认同感让他们走在一起, 并一起前进, 来到和离开反而变的不是那么大的意义, 其实信任和尊重, 很重要。

月亮与六便士, 精英主义的乌托邦乡建也许只是乡村建设的某种尝试而已。外来精英进入社区, 在搭建自我组织架构的时刻往往并不愿意同社区本底结构产生连结, 本地人也对这些外来人的行为无法理解。所谓的生态社区到底是精英阶层进退自由的桃花源梦, 还是基层社会结构的重新缔结, 还需要慢慢来看。

在我看来, 其实只是另一种生活方式, 这也可以给我们有更多的选择, 也可以通过此社区开展一些回归自然的教育, 但其模式非常难以复制或者扩大, 人数不多比较容易沟通和处理一些方式, 而如果人数增加没有相应的制度就很难管理, 另外, 他们并没有融入到当地的居民中, 虽然内部比较自恰, 但是也让我思考到一些阶层的问题。

1. 上午的社区参观探险可以看到社区的真实状态, 条件比较简陋, 但是非常干净有秩序, 还有很多自己制作的装置
2. 生土房和种子保育的工作让我非常好奇, 这些事情的意义是什么。了解下来让我比较印象深刻的是他们的思考: 对当下社会人们所处这个系统的思考。我反思了自己平时对各种事物的依赖, 这些有没有让我丧失一些能力? 我觉得punpun 社区是有警醒到我。
3. 但是对于他们做的事情我会疑惑他们的可持续性, 选择这样的方式也是少数。但是能够去探索是很宝贵的

表 生态社区参访的满意度

陈述	平均值	标准差
我对此生态社区参访感到整体满意。	4.00	0.61
我认为此参访符合我的期待。	3.94	0.56
我在此参访中有所收获。	3.94	0.66
我认为此参访新鲜感较低。*	2.56	0.93
我认为此参访的整体互动性较强。	3.94	0.66

注:1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。标记为“*”陈述为反向陈述,即陈述得分越低,表明回应越正向。

但就生态社区参访这一环节本身的优化而言, Fellow 亦提出了不少的建议, 比如为了使得这次参访不流于猎奇, 可以适当根据实际情况降低硬性的体验式活动(因这些活动本身的形式感要强于内容), 而增加时间进行沟通和交流, 从而加深对某些问题的深度讨论。另有 Fellow 提出, 可以以 Pun Pun 农场为环境, 引导种子自发选择问题, 并进行探究, 形成一个问题式学习的项目(problem-based learning)。

4.5 社区营造

我们此次参与者对社区营造上的评价和反馈, 可以发现整体而言, 此次在地学习营的社群分为让人感到满意, 种子发挥了自主性, 并且可以自由地发起活动和参加活动。在这个过程中, SEED 的社区营造策略亦发挥了作用, 比如前期的破冰帮助融入, 家庭组这一组织形式更好地帮助产生深度联结, 除此外晨圈和静默有助于开启一天的学习和交流公共事务。烛边夜话这一策略在评估中最受好评, 参与者反馈这一环节帮助他们敞开了心扉, 更好地进行社群营造。在开放问题中, 被问起整个在地学习营中印象最深刻的事件时, 绝大多数参与者反馈是“烛边夜话”(8/19)。除此外, 与不同人的互动所带来的启发和感动(6/19)、参与者自发组织的狼人杀(3/19)等社交小活动亦成为了让人印象深刻的事件。

表 社区营造的满意度评估

维度	陈述	平均值	标准差
社区	我对此次在地学习营的社群氛围感到满意。	4.44	0.50
	我清楚地了解了什么是自组织。	3.78	0.63
	我认为在在地学习营中我充分发挥了个人的主动性。	4.00	0.67
	我认为我可以在社群里自由地发起活动或参加活动。	4.17	0.60
破冰	我认为前期的破冰和引导帮助我更好地融入。	4.22	0.63
家庭组	我很喜欢家庭组这个机制。	4.44	0.50
	我对家庭组之外的成员不是很熟悉。*	2.72	0.80
	我认为家庭组不是很有必要。*	2.39	0.59
晨圈	我认为每天的晨圈正念有助于我开启一天的学习。	4.00	0.67
	我认为每天早晚的围圈有助于我们交流公共事务。	4.06	0.62
静默	我认为每次自己静默写实践计划的时间有助于今后实践。	4.00	0.82

烛边夜话	我认为烛边夜话有助于建立社群。	4.50	0.50
	我认为烛边夜话帮助我安全地敞开心扉。	4.44	0.60

注：标记为“*”的陈述为反向陈述，即陈述得分越低，表明回应越正向。

4.6 运营和后勤

整体而言，此次在地学习营的后勤工作较为成功，参与者对住宿条件、餐饮条件、上课环境和翻译感到满意。值得注意的是，曼谷的住宿条件相对于其他后勤项目得分较低，建议后续进行改善和调整。

在志愿者的反馈中，我们发现，今年的在地学习营可以有以下提升和改进的空间：

- 安全教育和评估：因今年在地营期间出了些同安全相关的小事故，故在这一方面后续运营可以提前评估好相应的风险，被做好预防和提醒。
- 时间安排：一大反馈集中在时间安排上，不少参与者反馈可以多安排些时间开展公共讨论和思辨，并在互相之间建立联结，增强互动。除此外，因此次的时间安排将参访开展在前，工作坊在后，故有参与者提出可以适当地均匀分布，这样可以带着工作坊学习到的新观念和技能去进行更加有目的地参访，可能会产生更有深度的交流和体验。

表 Fellow 对在地学习营期间的生活条件的满意程度评估

后勤模块	平均值	标准差
住宿：曼谷	3.50	0.96
住宿：清迈	4.33	0.58
餐饮：曼谷	4.06	0.62
餐饮：清迈	4.39	0.49
上课环境：曼谷	4.33	0.47
上课环境：清迈	4.33	0.67
泰中翻译：谷老师	4.28	0.65
英中翻译：杨向若	4.56	0.50
英中翻译：刘泓	4.56	0.50

注：1-5 代表“非常不满意”至“非常满意”。

结果：实践与评估

在长达 3 个月的实践中，每个 Fellow 都尽其所能，将 SEED 所学应用到个人的项目中去，SEED 在实践的过程中会开展阶段性评估，值得庆祝的是，2019 年 SEED Fellow 的实践评估通过率为 100%。

我们收集了 Fellow 对此次实践环节的评价，发现 Fellow 十分认同在地学习应结束后的实践的必要性，且从此次实践过程中有所收获，并得到了比较充分的支持。Fellow 整体对自己的实践感到相对满意，但值得注意的是，因为在实践的过程中，部分 Fellow 遭遇到了难以克服的困难，导致实践成果离实践目标之间仍存在一定的偏差。

表 Fellow 对实践环节的整体评价

陈述	平均值	标准差
我认为在在地学习营结束后的实践很有必要。	4.44	0.60
我对这次实践整体感到满意。	3.89	0.66
我认为自己从此次实践中有所收获。	4.28	0.45
我在此次实践中得到了充分的支持。	4.00	0.58
我认为我达成了自己的实践方案的预期目标。	3.56	1.01
我在此次实践的过程中遭遇到了难以克服的困难。*	3.28	0.65

注：1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。带有“*”号标记的为反向陈述，即得分越低，表明反馈越积极。

整个实践过程分为撰写实践方案、小组自组织、导师答疑、撰写实践报告、实践报告反馈、以及圆满大会这几个细分的环节，我们分别收集了 Fellow 对于不同环节的整体满意度，结果发现，基本上每个环节都得到了比较正向的反馈。Fellow 认为撰写实践方案帮助其更好地了解了自己想法，且 SEED 提供了有效的反馈使其方案得以进一步完善，小组自组织的讨论在全过程中是个比较好的支持机制。不过导师答疑这一环节，不同 Fellow 对其的评价存在较大的差异($SD=0.92$)。圆满大会的设计在开展中，也帮助 Fellow 更好地了解了其它人的实践。

表 Fellow 对实践过程的细分环节的整体评价

陈述	平均值	标准差
我认为撰写实践方案这一环节帮助我更好地了解了自己的想法。	4.72	0.56
我认为 SEED 对我的实践方案提供了有效的反馈。	4.50	0.60
我认为小组自组织的讨论帮助我更好地实践。	4.44	0.76
我认为小组自组织的讨论没有太大必要。*	1.83	0.60
我认为导师答疑对我有用。	3.92	0.92
我认为 SEED 对实践报告的反馈让我有启发。	4.29	0.57

我认为圆满大会这一环节很有必要。	4.19	0.63
我认为圆满大会帮助我更好地了解了其它 Fellow 的实践。	4.27	0.77

注：1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。带有“*”号标记的为反向陈述，即得分越低，表明反馈越积极。

我们询问了 2019 届 Fellow 之于实践这一环节的建议和意见，结果发现，Fellow 的反馈主要集中在三个方面：

- 其一，希望将个人实践改为小组实践，一来可以创造 SEED 内部的联结，二来小组朝一个共同目标的实践更容易催化自组织和协作；
- 其二，可以细化实践的评分机制，并创造奖励机制，比如给到 Fellow 每个维度的分值以帮助其基于得分进行针对性优化；或者设立奖学金或者奖励证书来激励 Fellow 的实践；或者给出同届的平均值、中位数、最高分和最低分，以此来帮助 Fellow 更好地了解同届实践评估的整体情况。
- 其三，进一步增加在实践环节，不同 Fellow 间、Fellow 和 SEED 的交流。比如有 Fellow 反映到，有些问题可能组内无法得到有效的解决，需要更多的资源和支持，因此建议建立小组的阶段性问题反馈和解决机制；或者有 Fellow 提出可以在实践过程中纳入如何同其他组员、SEED 成员进行互动的要求，以促进联结。

针对实践报告的撰写模版，Fellow 的一个建议是不仅仅是将注意力放在主观感受题上，而是增加一些对于案例和项目的客观描述，以更好地帮助把控每个 Fellow 实践的详细情况。

结果：整体效果

我们选取了社区归属感和自我效能感这两个指标，以此来刻画 Fellow 在 Fellowship 不同阶段的变化。结果发现，Fellow 的自我效能感整体并没有明显的变化，只有在部分条目上“如果我尽力去做的话，我总是能够解决问题的”、“对我来说坚持理想并达成目标是很容易的。”有些差异。但值得注意的是，Fellow 之于 SEED 社区的社区归属感在参与完在地学习营后有了明显的提升，且在实践过程结束后整体亦保持了较高的社区归属感。这说明，SEED 的社区营造整体较为成功。

表 自我效能感在参与项目（在地学习营）前后的变化

陈述	在地学习营前		在地学习营后		实践后	
	平均值	标准差	平均值	标准差	平均值	标准差
如果我尽力去做的话，我总是能够解决问题的。	3.95	0.80	4.22	0.53	4.28	0.45
即使别人反对我，我仍有方法取得我所要的。	3.65	0.65	3.78	0.63	3.78	0.42

对我来说坚持理想并达成目标是很容易的。	3.25	0.89	3.44	0.83	3.61	0.68
我自信能有效地应对任何突如其来的事情。	3.60	0.58	3.78	0.79	3.67	0.58
以我的才智，我定能应对意料之外的情境。	3.45	0.50	3.61	0.76	3.50	0.50
如果我付出必要的努力，我定能解决大多数的难题。	4.00	0.71	3.67	0.88	3.94	0.62
我能冷静地面对困难因为我信赖自己处理问题的能力。	3.95	0.59	3.89	0.74	3.89	0.46
面对一个难题，我通常能找到几个解决方法。	4.00	0.63	3.67	0.75	3.89	0.46
有麻烦的时候，我通常能想到一些应付的方法。	4.10	0.44	4.06	0.78	4.00	0.33
无论什么事在我身上发生，我都能应付自如。	3.25	0.62	3.56	0.68	3.28	0.56
总体	3.72		3.77		3.78	

注:1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。

表 社区归属感在参与项目（在地学习营）前后的变化

陈述	在地学习营前		在地学习营后		实践后	
	平均值	标准差	平均值	标准差	平均值	标准差
我认同这个集体并感到自己属于这个集体。	3.90	0.70	4.33	0.47	4.22	0.53
我的意见在集体中很重要。	3.65	0.73	3.72	0.73	3.89	0.57
集体中很少有人认识我。*	2.80	0.81	2.00	0.75	2.56	0.83
我觉得这个集体是属于我的。	3.35	0.73	4.00	0.47	3.89	0.57
我在社区中参与了组织工作。	3.10	0.83	3.78	0.71	3.44	0.96
我参与了社区中的社交活动。	3.70	0.78	4.06	0.70	3.83	0.69
我加入了一些社区中的社交团体。	3.75	0.70	4.22	0.53	3.67	0.82
当社区需要帮助时我会给予帮助。	4.40	0.66	4.33	0.58	4.33	0.47
我没有参与社区中的社交娱乐活动。*	2.80	0.98	1.89	0.94	2.50	1.07
我能在社区中找到会安慰和鼓励我的人。	3.80	0.81	4.33	0.47	4.22	0.71
在我情绪低落的时候我能在社区中找到愿意听我倾诉的人。	3.45	0.92	4.22	0.53	4.17	0.69
我能在社区中找到自己满足感的来源。	3.55	0.86	3.94	0.70	4.00	0.58
在社区中我能振作起来并进入更好的状态。	3.75	0.89	4.11	0.74	4.00	0.58
在社区中我能放松并很容易忘记自己的烦恼。	3.55	0.80	4.06	0.78	4.22	0.71
总体	3.60		4.09		3.92	

注：1-5 代表“非常不同意”至“非常同意”。带有“*”号标记的为反向陈述，即得分越低，表明反馈越积极。在进行总体计算的时候，反向陈述会进行反向计分以保持内部一致性。

结论

综上，此次 19 年 Fellowship 获得了较好的正向评价，是一次效果甚佳的改良。相较于往年的 2 个星期的短期交流学习，为其近半年的 Fellowship 无论是在项目内容还是在项目形式上都要更加的丰富，并且能够满足 Fellow 的不同的需求，亦弥补了往年缺乏将所学应用到实践的考察。

线上共学环节整体实现了社区“预热”的功能，帮助 Fellow 在前期进行了破冰，并通项目分享增进了彼此的了解，可能的改进意见是考虑到线上很难调和所有人的参与时间，故可以注意将讨论资料和分享资料成文化和存储，从而为那些未同步参与活动的 Fellow 提供回顾的可能性。

在地学习营思路清晰，分为社会发展工作坊、商业思维工作坊、组织领导力工作坊、生态社区参访等四大知识板块，并辅之以一以贯之的社区营造机制，使得 Fellow 在参与的过程中即有知识和技能上的所学，亦加深了彼此的联结，促进了朋辈学习。泰国在社区发展和营造上的积累的经验和土壤亦给 Fellow 带来了一些新的反思和启发。

实践这一环节充分地利用了自组织的支持，帮助 Fellow 将其所学应到实际工作场景中去，总体 Fellow 对此次实践环节较为满意，并有所收获，但因为一些无法避免的困难，使得部分 Fellow 未达成他们的预期。可能的建议是将个人实践改为小组实践，从而创造小组的共同目标，并在不断地协作中充分地实现 $1+1 > 2$ 的效果。