从实践经验中学习

Learning from Experience

一本对实践经验进行组织、分析和整理的手册

A manual for organizing, analyzing and documenting field based information

Jorge Chavez-Tafur

Karen Hampson

Rik Thijssen

低外部投入和可持续农业信息中心

Center for Information on Low External Input and Sustainable Agriculture

一本对实践经验进行组织、分析和整理的手册

目　录

◆ 简介……2
◆ 实践的记录……3
- 原则……4
- 需要考虑的问题……4
◆ 具体的步骤和方……6
1. 起始准备……6
2. 划定边界……7
3. 项目描述……9
4. 分析……10
5. 记录过程的成果演示……12
◆ 录入档案……13
◆ 实际操作……16
◆ 推荐阅读……17
◆ 附件……18
- Pulao 的林业项目

简　介

近年来，越来越多的需求呼声希望能够记录世界各地众多不同发展尝试的实践信息，并从中学习经验教训。但因为各种原因，却鲜有花费时间精力去组织、分析和记录这些实践的。在小型农场保护环境的同时提升其产品的努力中，ILEIA（外部低投入和可持续农业信息中心）持续了 24 年的努力，进行项目实践信息交流。这一目标在实现过程中所遇到过的、至今依然的主要问题就是，正在发生的来自社区层次的项目实践缺乏记录。如果成果、克服的困难、经验教训等没有被记录下来，那也就很难对它们进行分享了。那些很有可能对未来生态农业知识的发展有贡献的信息，非常可能就这样丢失了。很多时候，那些信息的格式或者语言是无法被所有人理解的，或者没有全面的反映和展现信息。

这个手册尝试建立一种能够帮助人们记录实践的方法。它是建立在那些长期从事发展项目信息整理的人们的丰富经验之上的。例如，Daniel Selener 和他在农村再建设国际研究院的工作团队等。本手册提供了一中有效的方法帮助你来描述和分析你的项目，而由此完整的记录它。我们的目的是想说明这一过程不一定是很难或很复杂的。

在手册中，我们所用的“记录”、“记录过程”的说法，是指针对某个给定实地项目的一整套信息组织过程，且用于细致分析和从中提取经验教训。这个过程的主要目标是获得新知识。它是根据当下在拉丁美洲流行的西班牙语“sistematización”的含义而定义的。在英语的相应词语即是“systemization”，但并未如此常用。所以我们改用记录（documentation）一词，但却赋予它更加宽泛的含义，而并非仅仅是对信息的机械记载。

在后面的叙述中我们描绘出了这个过程的若干原则，并且给出了应用这套方法所需的基本条件。然后，我们介绍了需要遵从的几个步骤。除了对方法的叙述外，还补充了一个完整的案例，使这个过程中的步骤更加鲜明，并以一篇文章作为最终产出。

当然，在记录的过程中总会有各种问题或者困难出现，但我们相信这里所叙述的方法还是可以指导每一个意在通过对发展项目的参与而得到更多知识的研究和项目。

实践经验的记录

在全世界范围内，各种努力改善农村人民生活的尝试在进行着。这些尝试针对健康、水、教育、自然资源管理或者可持续农业的发展。有些干涉行动是相当直接的，因而很容易达到明显的预期效果。而其他的，如自然资源管理或者可持续发展的产品体系，因其复杂性而需要各种活动和过程缓慢持续的介入。至于成效，却是不那么直接也充满不确定性的。这就需要更加有弹性和反省的态度，持续不断的重新评估已经做了的事情，然后改变活动内容以达到预期目标。

这就需要对这些活动进行记录，以从中吸取经验教训以推进下一步的行动。如果这些行动的结果被记录下来并且发表，就使得该项目的经验教训等信息能够与他人共享。

正如Selener et al.所提到的方法："对于发展项目的过程和结果，要促进其持续的、参与式的描述、反映、分析和记录"这对于实地信息的记录有巨大的帮助。这样一个方法和途径就使得对于已发生的活动进行观察，并批判的反映出已取得的真实成效。这可以帮助项目的执行者用另外一种视角看待他们的项目或者经验。这样，它就帮助我们指明成功经验中的积极之处，同样也指明那些需要改进的地方。一个详细的记录过程迫使我进入一个自我批判的过程，从而让我们对于别人有可能促进项目产出的建议和观点保持一个开放的心态。最后，它能够帮助我们产生那些可以提高实践能力、活动能力、项目水平及其产出的知识。

另外，一个深入的记录过程能够帮助我们更好的理解我们正在做的事情，当然也能够弘扬我们项目上的成功经验。经验被记录了，就很容易与别人共享和交流了。这还使得项目结束以后，当人们转而去做别的事情时，原来的信息和教训免于丢失。

在记录过程中，要努力编辑进去尽可能多的信息。要搜集到所有已有的项目信息（如评估材料和报告），还要搜集所有参与者（例如项目内工作者）或者那些被项目影响的人的经验和观点。这些信息通常是很分散的，甚至于在很多情况下根本未被记录在案。

但记录的工作在这里不止是说要记录下做了什么和经验是什么。为了获得新的知识，记录的过程还需包括对信息的批判性分析，更要记录所有项目方和参与者的观点、判断或者批评，这是学习的基础。

考虑到以上所有的问题，这本手册所描述的记录过程和方法要达到：
1. 组织现有的所有信息；
2. 详细分析现有信息，理解已发生的状况；
3. 得出有益于获取新知识的结论；
4. 选取一定格式展示成果。

通过这样的方式和过程，编辑整理现有信息和参与者的观点形成图表。这些图表将被制作成文件，印刷、传播、到达其他人的手中，最终的文件总是冗长而详细的。这个记录过程也可以用其他的方式来进行展示：例如，讲述进行的活动、产出和教训等内容的只有几页纸的一篇文章，或者针对所获得经验教训或强调一个特定问题的记录片、多媒体演示等。当然，第一步就是要决定最终进行成果展示的方式。

另外，这里所阐述的方法适用于很多不同的情况——例如用于简单的、短期的项目活动，或者用于长期的复杂的项目。它可以被社区基层组织、非政府组织、网络或者大型公共机构实施。在这里我们使用“项目”一词代表被记录的对象，但其实也可能是“活动”、“计划”或者进行记录过程的机构所做的其他事情。

原　则

也许最需要记住的是，记录过程要让尽可能所有的参与方真实的反映他们不同的经验和观点。要知道，一个项目中有许多不同的人参与，而他们每一个人会有不同的观点和兴趣点，所以每个人对于已经发生了什么和产出了什么有着不同的认识也就并不奇怪了。比起只看重那些共同的观点来，去展现和思考这些分歧才更容易获得教训和新知识。

这同参与式的基本原则是一致的。尽管对记录过程最终负责的很可能只是单个的机构或者个人，我们却应该时刻记得遵循参与式的原则。这样，我们才更容易获得所有参与者的观点和看法，保证结果和结论能让所有人接受（所有人使用、获益）。参与式的过程还可以帮助我们通过规划发挥每个人的特长，例如对辅助信息的研究、对参与者的采访、信息的展示（制图、制表、摄影等等），或者写成简洁清晰的其他方式。

在记录过程中，也要充分考虑项目的主要内容。其中包括时间、地点、背景的历史性观察、之前所做的改进努力等。最重要的是，那些很可能会影响项目活动和产出的社会、经济和政治因素也要被考虑在内。

最后，我们必须努力平衡使得所搜集的信息确实是相关的。虽然我们应该搜集尽可能多的信息，但只有那些直接相关的信息才是有用的。不是所有现有信息对于决策或者结果都是直接相关的。当我们做分析或者得出教训的时候，并不是任何的信息都有所贡献的。试图囊括所有信息的努力往往会得出不太有用的结论。

需考虑的问题

深入探讨最近几年进行记录工作的尝试过程，我们看到有一些非常重要的问题是需要考虑在内的，他们影响着记录过程能否成功。包括：

1. 强大公共机构的有力支持。公共机构所推动的特定项目可支持记录过程，并且提供可用的资源。这包括信息的获取（报告、项目有关的内部资料）。并且他们也会允许项目参与者参与到阐述和分析中来；

2. 所有参与者需要有足够的时间和资源使得他们能够有效率的进行参与。这需要考虑来自那些有已在项目里面获利的参与者、那些曾经是项目团队成员却已离开的人、还有那些持有特殊观点的关键执行人物（社区精英、权威人士、其他机构的代表）信息的可用度。

3. 过程中的开放态度的重要性。不仅要描述项目，而且要进行深刻细致的分析。要做到这点，需要一种批判的态度，对于已做的工作甚至自身，要尽量反映事情的真实情况，而不是反映我们希望它发生的情况。

记录过程所受的主要限制往往是时间不足和资源不足造成的（这点通常表现为缺少公共机构的支持，有时候也是项目活动过多而不得已所造成的）。这意味着需要进行详细的工作规划，把参与者之间的角色和分工进行清晰的界定。另一个问题是由参与者的能力限制造成的，例如一个人如何客观面对自己做的工作。这就需要一些专业的工作技巧：促进一个可以交流观点的讨论会的能力、进行访问的能力、记录信息的能力。意识到我们不可能用同一个技巧完成所有环节，我们就能够知道每个人的专长必须得到发挥。记住，我们自己通常只是这个丰富的团队的一部分。

以上所有都是建立在一种假设之上，假设每个参与者都作为过程中的一部分被充分调动了积极性。获取新知识——这一记录过程的主要目标需要被所有人充分理解和认同。

具体的步骤和方法

这里我们描述的方法是基于几位作者的工作，并且在不同的项目和机构进行过实践。已经证明了这是一套具有适应性的方法，同样有效的适用于为期两三个月的研讨会。选择某个由一个团队或者组织的一群人执行的项目是我们的起始准备，接下来就是三个步骤：划定需要进行记录的项目边界；描述实践和效果；进行批判性的分析（见表格一）。主要是通过一系列的表格对参与者的信息和观点进行组织，这个过程是不断推进的，不断加入参与者所做的工作。经过组织的信息就容易判断出其是否全面，而且有利于进行分析，分析是走向获得关键学习点的重要步骤。

表格一：Methodology　方法论
1. First things first　开始准备 2. Setting the boundaries　划定边界 3. Describing our experience　描述实践 4. Analysis　分析 5. Writing up the document　形成文件

除了以上这三个步骤，对起始准备的定义和有利于传播的表达方式同样是这个方法的一部分。

1.　起始准备

一旦决定要对某个项目或者活动进行记录，就有必要先对一些细节进行澄清。在真正开始前，重要的是决定以下事情：

- 谁是这个过程的参与者
  在搞清楚哪些人是项目的相关者后（权威人士、农民、妇女团体、公共机构、学校），有必要判断一下哪些人对于记录过程是有用的或者相关的。有些人可能只是作为信息来源而少量参与。
- 谁是这个过程的协调者？
  尽管记录过程是参与式的，但仍然需要一个负责制定和推进工作进度的协调者。协调者还需要确定所发生的所有活动、会议的召开和目标的实现。
- 哪些资源是可用的
  因为时间和资源的限制往往是记录过程获得成功的主要障碍，所以时间和资源的可用性是在我们开始前就需要确认的。包括资金来源（人员工资和其他开销）、所需的其他资料或者设备：进行实地调查的车辆、办公设备等。另外，所有参与者需要投入这个过程的时间也需要非常的明确，要让每个人都可以提前安排和计划。
- 期限
  对于以上所有事务，我们不仅要知道这个过程需要花费多少时间，也要明确每个步骤必须完成的日期。经过协调的时间表和所有期限对于是否能够成功完成任务来说是至关重要的。
- 已有的现成信息
  对于已完成的工作，包括成功活动和失败活动的记录通常是现成的。开始

的时候把所有已有资料列一个清单是非常有用的，包括内部资料和一些可以拿到的外部资料。

- 哪些信息是需要搜寻的

当我们知道了自己已掌握哪些信息了的时候，我们就知道还有哪些其他信息是我们需要的。这个阶段，我们可能要联络到一些曾经参与过项目但现在已经离开的人。需要搜集到照片、地图、图表等，包括有些没有成文的信息。

- 为了什么？为了谁？

对于所有的参与者来说，弄清楚这个记录过程的动因是什么、希望达到什么目标，是非常重要的。我们还需要决定我们希望谁在这个过程中受益，这也会影响到我们演示结果的方式。

此外还需要先做一个简要的项目结构阐释，这就意味着需要对以下背景情况进行详细说明：

- 项目负责机构的主要目标：它的愿景、在这一地区工作的原因、组织项目活动所遵循的主要战略；
- 机构结构：实地工作是如何组织的、团队组成情况、基本的项目安排逻辑；
- 与其他机构的关系：包括草根组织、公共机构、权威机构、政府部门和资助机构等。

在完成这些事先准备工作后，记录过程将随着划定项目边界而自然展开。

2. 划定边界

记录过程真正是从划定边界开始的。就是选定我们感兴趣的项目进行记录，然后规定必须进入记录的主要事项，排除那些不必要的。简单的说，在一个机构众多复杂的工作中只有某个特定的项目或者领域可以被描述和分析。因此在独立描述这个特定的项目时就不要考虑这个机构的其他事情。为了能做到这一点，就需要建立一个图表用来界定和表述那些关键点，例如下表：

表一：

调查主题名称	地区/地点	利益相关者	开始日期与时限	目标	策略/途径	活动内容
						(a)…
						(b)…
						(c)…

- 名称

待记录项目的子项或主题的名称（不需要是要形成的最终文件的名称，但至少是一句对项目进行描述的话）

- 地点

所选项目发生的地区、省份、行政区、社区或地方

- 利益相关者

项目所包括的或者影响的每一个人。除了项目的目标群体以外，我们还必须要考虑以其他形式介入项目的人，例如地方政府、政府代表和其他机构的人。当然，负责记录过程的项目团队成员也必须包括在内。

- 开始日期与时限

一般记录时限是较长的项目活动时限中的一截。

- 目标

项目主要想要达到的目标是什么？已执行的工作的主要目的是什么？当观察一个特定项目的时候，把项目的目标与负责执行项目的机构的宗旨或者目标结合起来看，也是很有帮助的方式。

- 策略/途径

工作如何开展？这一栏需标出的是项目遵循的特定倾向或者策略，例如注重性别平衡发展的方式，或者关注产业链的方式。这些信息是将要进行的分析的基础。

- 活动内容

这最后一栏我们要尽可能表达项目活动是如何组织的，主要项目活动中干预行动所在的领域，或者活动进行的时间和日期。换句话说，也就是展现组成项目的所有活动是如何组织和开展的。

我们可以看到，边界的划定必须同时包括时间边界和物理边界。这就是说在记录过程中被描述和分析的项目必须被清晰的进行界定，而后整个过程必须集中在特定领域内发生的事情。时间边界需包含起始日期（从工作被记录的那一刻开始），还有标志着过程中有关的最后一个时刻的结束日期。

弄清楚介入的策略或方式和常规活动之间的区别也很重要。活动事项须表现为做了什么，可以看出在一定时间内按照逻辑顺序发生的一系列活动。策略事项指的是某一特定的指导方针，这一方针决定了那些活动展开的方式。

这个阶段还需考虑项目本身的选择作为记录的内容。在刚才那个表格中加入三个栏目：主要内容、问题、其他早先进行过的试图解决这些问题的活动。如果是新近加入机构的人，对这些内容的了解可能会有些困难，但这些在做分析的时候都是有用的信息。

主要内容背景	问题	先前的活动

- 内容背景

这栏中主要体现围绕项目的那些方面。可以是经济的、政策的、社会的、地理的、环境的或者其他方面（例如某一时刻进行的地方选举、主要的移民过程、稀少或过多的降雨等等）

- 问题

在确认主要内容后，清晰的定义出问题就重要起来。这些问题就是项目或者项目活动希望能够解决的：项目或介入希望影响的是那些事情？为什么在这

些领域需要项目介入？

- 先前的活动

最后，这栏要描述任何先前采取过的试图解决这些问题的活动。这里需要包括其他机构在其他领域所做的工作，或者在这个地方已经做过了哪些工作。

3. 项目描述

第三个阶段我们就集中精力来描述我们的目标项目，在所选定的时间内识别出各种项目活动和产出。在这个阶段，我们将描述出所有发生的事情和他们的结果，包括预期结果、遇到的困难，还有那些没能达到的结果或目标。

正如上一个阶段，我们可以用下面这个表格的方式来组织取得的信息。这个表格还能帮助我们识别出还有那些我们希望包括在内却尚未得到的信息。（例如，在实地工作中我们克服了哪些困难）这就需要我们重新返回第一线去搜集更多的信息，为了顺利完成这个工作，我们往往需要设计调查表或者访谈清单。

表二：

构成	活动	主要产出	困难	未预期效果
(a)…				
(b)…				
(c)…				

填写这个表格的时候，需要考虑如下需求：

- 构成

这列是从原来那个表中直接搬过来的：它们是这个实地工作的主要构成部分。把整个项目按照构成划分后，我们可以清晰的看到项目活动是如何有逻辑的按照主题、时间和地点展开的（这里的分类最好不超过四种）。其他列的填写都是以这列为基础的。

- 活动

这一列中我们列出在每个项目构成下都做了什么事情，一个项目构成下可能会有不止一个项目活动。我们还需要指出谁是负责人、在项目的不同阶段中各利益相关者的分工。这里对数字的记录会很有用（会议数量、参与者数量），当然也需要记录事件的频次和发生的地点。重要的是要记录那些确实发生了的事情，而不是那些计划中要发生的事情。

- 主要产出

对照第一个表格中的项目目标，这里我们主要呈现的是通过介入或项目活动而产生的结果。这个时候要考虑各种不同的观点，哪怕在参与者中无法达成一致。我们还要注意不要停留在对数字和产出数量的关注。

- 困难

这栏我们要识别出在项目活动执行过程中有着影响的问题或者那些不利因素，或者那些阻碍我们达到更好的产出的因素。这里我们也需要记入那些机构或者团队内部的问题。

- 未预期的效果

这栏需要记录的是那些不是我们项目最初的具体目标，但随着项目推进而被证明是重要的结果（正面或负面）。这里记录的内容不应是某个项目活动的产出，而是项目整体推进后的结果。

虽然没有必要将表格中的每个空白都填满，但更多的信息会带给我们更好的最终结果。当我们完成的时候，它就能全面的描述了我们选择的目标项目，识别出所采取的所有行动和产生的所有结果。这就意味着所有项目活动都需要被体现出来，从而进行信息的组织（展现所有做过的事情、遵循的顺序和每个步骤的重要性）。

在这个阶段，我们必须要考虑到先前的项目目标和之后所有参与者对项目产出持有的不同观点。这个列表中还需要包含越多越好的项目的决定性因素。

为了能够从已有的实践中提取出结论，我们应尽力避免只展示正面效果的做法，这需要我们尽量用公正和开放的心态去做批判性的建设。一份只对正面观点和效果进行记录的文件是不会有可信度的。这就是为何“困难”一栏显得非常重要，那些主要的问题和不利因素必须被记录在案。对于困难和不利因素，我们需要知道他们之间的区别。这里必须要记录困难，而不利因素则要在记录在“主要内容”中。（不利因素是在项目开始前就可以预见到的：例如气候等不利因素是项目活动之中的一部分）

“预期效果”栏需包含的正面的或负面的内容并非是项目活动的直接目的。特别要注意，在记录那些对于目标的实现起到贡献作用的效果时，我们需要分清“预期的”和“意外的”是不同的。我们要注意避免记录任何在项目规划阶段并未预料到的效果，而是要记录那些我们之前就知道它会发生的结果。

在识别了已发生的和已达到的事情后，我们已经全面的描述了所选择的目标项目。但是，整个记录过程并未结束，因为还没有做任何的分析工作。到此为止尚未有新的知识从中展现出来，它们还只是信息而已。为了从实践中获得学习和新的知识，第四个步骤就需要进行：分析。

4. 分　析

为了从整个项目进程中进行学习，就需要我们从纯粹描述的阶段进入到真正的“记录过程”，我们将进入最至关重要的步骤：分析。这个阶段需要对项目进行综合性的批判性的审视，对行动进行评估，并且对已达到的目标进行审视。这个步骤不仅是整个过程中最重要的一个，也是难度最高的一个。在这个阶段，将对所有已做的事情和产出进行观点、批评和价值判断过程，并将其展示出来。

首先有必要针对如何评估整个项目成功来定义一些标准。这些标准要与我们在第一个表格中记录的目标和策略有关，同时需要整个团队的认可。这些标准在分析过程中会作为主要的指导框架。在考虑项目目标和策略的时候，经常有三到五条通用标准。通常会有当地人的参与、行动的可持续性和项目的可复制性进入这个标准系统。如果项目中希望推动改善性别状况，则标准里就需要有女性在活动中的参与状况。定义出足够的标准是做好有效分析的第一步。

接下来就要针对每个标准再定义出几个指标来。这些指标是用来构成一个评估的组成部分：去衡量一个具体的想法，用来帮助我们对那些与标准紧密相关的因素进行体现。指标的选择和确认也需要所有相关者共同参与。他们需要对项目中的所有因素进行总结，且有足够的数量和质量。一般来说，每个标准下有三个指标就够了，每个指标稍后会以下表的形式用来检阅项目进程和产出（作为示范只以两个标准及若干指标为例）：

表三：

标准 1：参与性			
指标	**正面**	**负面**	**不确定因素**
妇女在项目中的参与			
政府部门的参与			
……			
标准 2：可持续性			
指标	**正面**	**负面**	**不确定因素**
自身收入的产生			
人们的动力和兴趣			
……			
标准 3：XXX			
指标	**正面**	**负面**	**不确定因素**
xxx			
xxx			

在所制定的指标中，只要是那些对达到目标影响或有贡献的就被记入第二列的“正面”中。同样的，所有对达到目标有负面影响的就被记入“负面”一列中（可参见附件示例）。这样的表格的好处就是，迫使无论任何人在做分析的时候都要去考虑包括正面的和负面的所有因素，这样才能得到更好的结论。它不仅可以帮助我们梳理所达到的结果，还能够找出这些结果背后的原因。例如在后面的示例的表三中，我们都不需要去提到有多少资源是稳定的。取而代之的我们需要说，为什么这些资源是稳定的，或者为什么不是：稳定是因为政府决定出资启动一个新的项目（正面）；不够稳定是因为农民无力支付现有的服务（负面）。

在第四列需要指出的是所有已发生的或将要发生的，却尚不清楚它将与项目活动

和产出发生哪种关系的事情。有些马上要发生的事情可以在这里做记录（政府将要进行的改选、即将颁布的一项法律等等），作为尚未被仔细研究的对象。

在上面的表格中，要充分包含所有在项目中参与或受到影响的人的不同观点，这是非常重要的。另外还要注意的是，这里我们记录了那些可以导致某种结果的因素，但我们不要把结果说出来。这是经常犯的错误，在这里重复的描述之前的表格中已经有过的项目产出或效果。我们所做的分析，目的是要找出这些产出和效果背后的原因。

5. 记录过程的结果展示环节

对收集的信息进行分析的结果是找出主要的经验和教训以及建议。进一步的深入分析可以发现项目取得的在某个地区或某个主题上的新的知识。

在完成了细致的分析之后，下一个步骤就是要找出主要的经验教训来。哪些是我们之前不知道的东西？如果我们通盘考虑这个项目，去看看在分析标准中提到的正面和负面的因素，就不难得出这些知识了。在填写完成那些表格后，与参与者的讨论将是重要的信息点变得清晰。这样的记录过程所做出的结论，将集中在主要的经验教训上，同时也是我们可以给那些正在从事类似项目的人们的建议。

下一个步骤就是将整个记录过程所得出的结论做展示。展示的方式可以是多种多样的。用你的想象力来选择适合目标受众的最佳方式。我们曾经介绍过很多的例子，例如 LEISA 杂志的第 22.1 卷（2006 年四月《为了改变而记录》）。可以有例如海报、照片、食品或广播、个案介绍、戏剧演出或者写成小册子、连环漫画、文章或者书等展示方式。在下一章，我们将针对如何以书面方式进行展示给出具体建议。同时，我们也希望你能写下你的记录过程的成果，把它寄给我们。

案例的编写

通常记录过程的目的是以某种形式发表一个文件，以此来展现和分享主要的知识。这就意味着要做大量的编辑、风格修改、设计和印刷工作，使得最终的产品更易被接受。但在所有这些之前，要展示书面信息就先要有个将这些信息录入的过程。

在最后这个阶段，我们的目的是用一种可以让受众非常容易的从中获益的方式将记录过程的成果展示出来。我们已经提到过，成果可以用简短的文章呈现出来，可以发表在杂志上，或者以光盘和书的形式。电子交流媒介可以帮助我们将这些成果实质上传达给用户，也许并不需要真正出版一本书。但多数情况下，书面方式是展示记录过程的成果所必不可少的方式。

书写跟绘画一样，也是一种艺术。同样的，有些人比另一些人更擅长做这件事。我们不能期待在一个项目中或一个记录过程中的所有人都能非常清楚的表达主要信息，或者所有人都能够以最好的方式运用语言。同样地，我们也无法提供一个能保证得到一份完美报告的通用的处方。但以下介绍的方法，是一些用来帮助成果展示的建议，至少可以使展示用最可能好的方式进行。

(a) 文件的格式和编排

1. **以一个预定的结构或框架开始。**无论我们是否希望以一篇文章或一本书的形式作为最终产出，在动笔前以将要遵从的某种结构或框架来开始是非常有益的（见 Box 2）。这种方法可以帮助我们把表中已有信息归到合适它的地方。

2. **考虑每一部分的限额，**用以决定要包含多少细节信息。这是由页数限制或者整个框架里面每个部分留有多大空间决定的。当然，页数并不是很重要的事情，但设置一个限额可以帮助我们避免在某个事项中录入过多的信息，也可以帮助我们找到那些没有足够信息的事项。

3. **考虑信息的相关性。**这与上一点是相关的。我们必须知道不是每个信息都与我们要叙述的某一观点是相关的。在空间有限、细节程度一定的情况下，就意味着我们需要舍弃一些与我们的分析无关的资料或观点。

4. **避免使用夸张的标题或小标题。**一方面，那些小章节就无需标题了。另一方面，如果出于必要的章节划分，就必须简单明了，但千万要避免在章节下面又有章节、下面又有章节的情况。例如，如果第二章分为三个部分（2.1, 2.2 和 2.3），除非必须，否则就不要再把每个部分继续划分了。如果必须这样做，那下一个层次需以(a)、(b)、(c)来标注，而不要再用 2.1.1, 2.1.2 或者 2.1.1.1 或 2.1.2.1 这样的方式标注了。

5. **每章或每部分的内容提示。**在每个标题之后，特别是那些直接被分为不同小

标题的章节的时候，就需要先简要概括一些本章所包含的内容。尽管这种概括会增加篇幅，但这可以引导读者去阅读这个章节（就算不读，也让他知道他错过了什么）。

Box 2: 文件的基础框架
➢ Title 标题 ➢ Presentation 陈述 ➢ Summary 概括 ➢ Contents 目录 ➢ Introduction 介绍 (saying what does the document aim to show, and how is the information presented)（文件主旨要讲述什么，信息是以何种方式呈现的） ➢ General aspects 主要因素 description of the location, the population, the general context and the problem addressed 描述地点、人口、主要构成和问题 ➢ The experience itself 实践本身 a description of everything that was done and all that was achieved (including the difficulties or the problems experience对所有事情和结果的描述（包括经历的困难和问题） ➢ The analysis 分析 following the chosen criteria and indicators按照选择的标准和指标 ➢ The conclusions 结论 including the lessons learnt and some recommendations 包括经验教训和建议 ➢ References 参考 ➢ Annexes 附件

Box 3: “Quotas” “限额”
如果我们希望以一本书的方式，全书定为50页，那么Box 2中的框架就可以如此划分： • Presentation: 1 page 陈述：1页 • Summary: 1 page 概括：1页 • Table of contents: 1 page 目录：1页 1. Introduction: 2 pgs. 介绍：2页 2. General aspects: 5pgs. 主要因素：5页 3. The experience: 15 pgs. 实践：15页 4. Analysis: 15 pgs. 分析：15页 5. Conclusions: 5pgs. 结论：5页 • References: 1 page 参考：1页 • Annexes: 4 pages 附件：4页

(b) 文中的语言和风格

1. **使用短句子。**只由一个长句子构成的段落是非常难读的。最好使用“同样地，……”、“另一方面，……”，或者“相反地，……”等词语把句子分开。很多专家认为一个清晰的英语写作需要把句子控制在平均 15 个单词。为了便于理解，把太短的句子合并起来也是可以的（见 Box 4）。

Box 4: Short sentences　　短句子
Which is easier to understand?　那个句子更好理解？ “In this section we will describe the intervention area, the specific physical characteristics of the woodlands found in the northern provinces of Cajamarca and Lambayeque which are widely recognised as fragile ecosystems because of the almost ten months without rainfall, having therefore a very slow natural regeneration capacity…” “In this section we describe the intervention area. The woodlands found in the northern provinces of Cajamarca and Lambayeque are fragile ecosystems with specific characteristics. This is a result of having almost ten months without rainfall every year. The woodlands therefore have a very slow natural regeneration capacity…”

2. **使用主动语态。**当一个句子使用主动语态的时候，就更容易被理解，也更加生动清晰。简单的说，这意味着在读句子的时候是按照重要性排序读到内容的：人物、动作和对象。这样“Peter watched the television”就比“The television was watched by Peter”要清楚简短和通俗。同样的，“The team members will evaluate the project next week”就比“This project will be evaluated by the team members next week”要好。

3. **选择简单的短语和最通俗的单词。**说“water”就比说“the liquid element”要好。想象着你跟你的读者是面对面在交谈，为了表达清晰准确，用那些容易被理解的词汇。

4. **忠实于叙述和原文引用。**要包括不同利益相关者的观点，要用引号引起来，要有斜体来突出他们说的话。在做叙述的时候，作者的观点不是必要的，而在利益相关者中某些特定人的观点却是必要的。

5. **尽量避免用缩写词汇。**用的话要在它们第一次出现的时候解释其含义。需要解释的缩写也包括那些广为人知的却不一定是每个潜在读者都会知道的词，例如 FAO、PTD、NGO 等。

6. **避免使用那些常识以外的词语。**即使那些在你的机构里面很容易被理解的词语也属于这个范围。不是所有读者都可以明白我们所谓的“次级走廊（subcorridors）”或者“当地运作统一体（Local Operating Units）”。俚语和行话也要避免使用。

7. **用分类和清单将信息分类。**就像我们篇经常使用分类和清单，尽量使得信息更清晰，使阅读更容易。

8. **考虑使用图注。**例如图片、图表、结构图或者表格。这在文件中是非常有用

的，例如在谈论当地之前先给一张地图。

9. 简明扼要！

第一稿完成以后通常需要增加更多的信息，或者在表达方式上进行改进。最好的方式建议找最多的人来读一读。如果项目的参与者来读，那么他/她就可以告诉我们是否有哪些活动落掉了。他们可能在分析中进一步总结他们的观点和看法。另一方面，如果是对项目不熟悉的人来读，他们可以告诉我们是否可以读懂。无论哪种情况，让别人来读一读都可以给这一稿带来很多改进。

实际操作

想要真正理解记录过程是如何完成的，最好的方式就是实际操作一下。这里介绍过的一些看起来比较复杂的方法，在实际操作中你会发现他们是很容易进行的。这本身也是一个从实践中学习的过程。不要害怕操作，学到了这个新方法你也就掌握了一个通过自己的实践进行学习的工具。之后你还可以把这些知识分享给其他人，并享受由此带来的其他益处。别忘了把你的文章发给我们，我们希望在《LEISA 杂志》上发布它。

登陆我们的网站（www.ileia.org）， 在“记录”的页面中你可以找到其他的案例，还可以注册并发表你的看法和经验。这些目录包括对他们的评论将来都会作为本手册的升级补充内容。期待你的联系。

推荐阅读（译者：参照英文原版培训资料）

1. **Recording and using indigeneous knowledge**: A manual. International Institute for Rural Reconstruction, IIRR,
2. **The Most Significant Change (MSC) Technique: A guide to its use**. Version 1.00. www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm
3. **Insights into participatory video: A handbook for the field**. Insight, Oxford, U.K.
4. **Practical guidelines for implementing oral testimony projects**， The Panos Institute, London, U.K.
5. **Documenting, evaluating and learning from our development projects: A participatory systematization workbook**. International Institute for Rural Reconstruction, IIRR,
6. **Zooming-in, zooming out: A novel method to scale up local innovations and sustainable technologies**. International Journal of Agricultural Sustainability 4(2), 131-142.
7. **Learning from experience** ， this manual is also available in the LEISA website, together with the results of its application in different contexts. This site also presents the experiences of different programmes and projects with other documentation approaches.
8. Please visit http://documentation.leisa.info

附 件

下面我们来介绍一个按照这种方式一步一步进行记录过程的实际项目案例。秘鲁薪柴能源发展项目的团队在他们十年的项目工作过程中，使用这套方法来细致观察他们的活动和成果。作为全部过程的成果之一，展示为下面的文章，附有活动照片。这篇文章正待发表。

表格 1a. 划定边界
秘鲁的薪柴和林耕间作

名称	区域/地点	利益相关者	起始日期和时限	目标	策略 / 途径	构成
秘鲁的薪柴和林耕间作	秘鲁西部的四个丘陵区域 中间海拔高度为 1600-2000 米，因土地相对良好，以其农业产品为特色。 有两个相对较好的雨季。	代表秘鲁政府的能源部 一个咨询公司和它的技术人员（管理、行政人员、野外团队） 当地人	从 1996 年开始，持续十年	使薪柴可持续 农村地区薪柴使用效率的提高	介绍另外三种能够作为薪柴的物种； 增加种树的小区域 林耕间作：不但解决能源问题，还能从中得到更多收益； 介绍灶台的使用	第一阶段：1996 至 2001 第二阶段：2001 至 2006

表格 1b.

主要内容	问题	先前的活动
在中间海拔，有着充足的农业生产条件的社区 人口主要依靠农业，粮食和经济作物的多种经营（同时有着许多牲畜养殖） 农民喜欢人口密度高的地区，因为这里充满了消费他们产品的人（好的市场）	能够供农民使用的薪柴资源急剧减少 灌木林和整个森林区的过渡开发，一个后果是女人们不得不花越来越多的时间来寻找能源。同时，土壤被严重的侵蚀了。	很多年来，能源部一直努力引入桉树和黑藤林（black wattle woodlots），试图让农民们种植这些树种，并且照看好现有的森林。 能源部还引入了炉灶，试图替代农民们（特别是女人们）现在普遍采用的的敞开式烧火。

表格 2. 描述我们的实践

构成	活动	主要产出	困难	未预期效果
第一阶段 1996-2001	1. 找到联系人 2. 苗圃里的树苗产品 3. 建立树林 4. 引入炉灶 5. 制定监督和评估规则	建立了很多不同的树林，有桉树和含羞木。他们以其生长迅速而受到欢迎。 只有少数家庭以这些树种为燃料	银合欢树有木虱的问题 因为树种是外来的，种子需要进口（较贵），有迟到的问题，并且在之后的雨季产生问题 文化禁忌：妇女被禁止种树或者管理枝条 与社区的交流不够有效，参与不足。联系人不总是诚实的。	对农村生活中多种精致的一面有了更好的理解

构成	活动	主要产出	困难	未预期效果
第二阶段 2001-2006	1. 员工准备 2. 过程的计划 3. 苗圃里的树苗产品 4. 对农民进行苗圃管理培训 5. 在田间植树（各种小空间） 6. 树林管理经验 7. 监督、评估	包括本土树种在内的树木在这个区域的增加 树林覆盖率的提高和树的利用范围扩大 几个村子有了私人苗圃 篱恒种植产出薪柴产品 妇女参与和赋权	—	季节河中的可用的水增加了

	和发行			

表格 3. 分析

标准 1：参与性性			
指标	**正面**	**负面**	**未知因素**
工作网络、与他人的合作	整个项目的进程中激励其他人的参与	能源部（MoE）的视野过窄	
妇女在项目过程中的参与	各种需要她们完成的创造性工作被考虑进来了	仍然经常忙碌着	

标准 2：项目活动的稳定性			
指标	**正面**	**负面**	**未知因素**
记录	项目始终给予记录工作很大的重视		
制度化	项目总是能源部（MoE）的一部分	因为一段实践没有相关工作人员在社区一层，使得能源部（MoE）一度很难进入	
需种植的树来源的稳定性	私人苗圃 农民自己育种		新的种子政策紧缩了对苗种产品的限制

标准 3：环境影响			
指标	**正面**	**负面**	**未知因素**
生物多样性	种植了很多种类的树，包括当地的树种	种植过程中的不当：所有的地方都种了树，太密了	介绍了有关害虫和树病的知识
河水的稳定性	减轻了水土侵蚀 改善了水的渗透		可能会带来矛盾

标准 4：社会经济影响			
指标	正面	负面	未知因素
生活水平	更多的水 更多农业发展的可能		
社会地位和尊重的满足	“绿色农产”获得更多的社会地位；土地的增值，是外部人们的兴趣所在。	项目农户和非项目农户产生分化	
收入	新的可能（例如卖种子） 树产生的草料增加了牲畜收入		在农民间的竞争加强了
移入民	一些人返回农场种地		

文章范例：

在秘鲁的树林计划

秘鲁西部丘陵地区的一些地区人口过多，带来了持续增长的农业土地开发和牲畜养殖。这种现象带来的一个后果就是农村家庭可用的薪柴资源的急剧下降：作为主要薪柴来源的公共土地上的灌木和乔木因过度开发、农垦和牲畜啃食而消失。

妇女通常承担着为家用寻找薪柴的职责，而她们不得不用越来越多的时间去保证薪柴来源。在田头地间，只能搜集到很差的嫩枝和树杈，仅有的薪柴资源只能在离村子很远的地方才能找到。这给妇女的生活带来了诸多不便：头顶着沉重的筐子步行很远的路程（她们经常抱怨脖子和背都又酸又硬），几乎没有时间进行社交、休闲、甚至休息，这还给家庭带来了不安和紧张。男人们不喜欢自己的妻子出门太久，也不喜欢饭做晚了或者没有准备好。

项目介入

以上对秘鲁西部农村能源严重紧张的分析，促使政府自 1996 年开展了秘鲁薪柴发展计划（PWDP）。这个计划由西部的一些资助机构支付，由能源部执行。而这个部门在基层缺乏工作人员，因而与一家资讯公司签订了计划执行协议。这家公司决定从秘鲁西部的两个示范区开始，进而建立了办公室，配备了雇员。一共 6 为技术人员（5 名男性，1 名女性）都有着森林专业经验。

选择 Kombo 和 Kangi 两个示范区的原因主要是这两个地区的人口非常稠密，而耕地却很少。这里的家庭普遍承受着严重的薪柴短缺状况。尽管这里的居民有两个不同的民族背景，但他们的农业模式却非常相像：农牧结合，其中牧业以奶牛和山羊为主，粮食作物以玉米、豆类、香蕉和木薯为主，经济作物有咖啡、茶、烟草和甘蔗。两个社区都出于中等海拔（1600-2000），有着两个雨季（长些的雨季是从十二月到三月，短些的雨季是从六月到八月）。而 Kombo 比 Kingi 的降水要少些（大约为年降水 1450mm 和 1970mm）。

多年来，能源部一直在这些地区推进在公共土地和学校里面的桉树和黑藤林的种植，以期提高高热薪柴的稳定度。这两个树种都以其生长快速闻名，并且能承受薪柴砍伐。另外，能源部还做了炉灶的引入。妇女们有时候会使用石蜡灶具，但更多的时候是生一堆火，把锅放在火周围的三个石头围成的支架上。在能源部看来，这样的传统炊饮方式不能有效率的利用能源，而更好的选择是可行的：一种用陶土和金属碎料制成的小炉灶，不是很贵，方便携带，因而可以带到任何地方使用。

除了能源部的这些正在执行的项目外，这个新计划决定集中精力在引入三个新的薪柴树种（Mimosa scabrella,Leucaena leucocephala, Calliandra calothyrsus)，并增加公共土地上、学校里和私人农田中种植树木的小空间。

行动分析

项目人员组织成立了两个社区一共 5 人（全部是男性）的联系人小组，并向他们展示了两年前能源部做的农村能源调查。通过讨论，这些代表对于种植树木和所引入树种的兴趣越来越清晰起来。大家共同决定定购不同树种的种子，每个联系人将在自己的土地上建立起一种树种的树林。他们将与项目人员在田间一起监控这些树种的生长情况，并将进行两年一次的社区讨论，讨论将包括所有联系人和另外 5 个调研村的其他的利益相关者（村长、村里年长的人等）。

值得注意的是，在项目行动中没有妇女的直接参与。男性和女性的角色和责任有着明确的分工。根据当地的文化，种植和管理树木是男人的事情，而女人则负责捡拾薪柴和所有的家庭炊饮事务。为了将女性带入到项目中来，我们决定与由妇女组成的小组一同尝试能源部提供的炉灶的建设。

结果和结论

这个项目执行了 5 年时间，从 1996 年至 2001 年。在最后一年，项目工作人员在第三方评估人员的协助下对其进行了主要的评估。那时候，值得关注的是一些联系人已经可以真正独立的在他们的土地上种植树林了。橡树和含羞木以其生长迅速和树型笔直而受到联系人们的欢迎。银合欢树有木虱的问题，美蕊花因其灌木丛式的生长方式和漂亮的花朵则被他们认为是观赏植物。

我们也注意到很多问题。因为所有在项目中引入的树种对于秘鲁西部来说都是外来树种，种植资料（种子）就必须依赖进口。如果种子的运输被耽搁的话，成本就会变得非常高。结果就会使项目的苗圃中的树苗直到雨季来临的时候还非常的弱小，联系人们只能在雨季非常晚的时候才能种上树苗。有时候他们种下的小树苗因无法抵抗干旱的季节而几乎全军覆没。

那些种了树林的家庭并没有开始使用这些树林作为薪柴。妇女们得到的指示是禁止在家庭土地上搜集薪柴。另一方面，改良的炉灶在妇女中受到了极大认可。试用这些炉灶的妇女发现其实薪柴并不太适用与炉灶，但是木炭却是非常棒的。而木炭的价格又比石蜡要便宜，并且这种炉灶还能给妇女带来从事经济活动的可能，例如她们在市场上做饭。

策略的调整

项目人员和咨询公司的讨论引出了一些新的观察和概念。大家认为项目太过于局限在种树和提高炊饮能源效率上，似乎能源问题是农村家庭面临的唯一大问题。参与式的农村评估显示，秘鲁西部人们的困难是多重的：农业产品产量低、经济机遇少、难以维持干净的水源、教育和医疗水平低。因此建议项目做适当的拓宽从而给出一个整体的解决。另外，建议增加更多的参与式的方法，更加注重性别问题。

除了在已有的两个社区实施新的策略，我们还建议主办方同时启动在另外两个社区的行动，以普及在前一阶段的成功行动。主办方的资助到位后，秘鲁薪柴和林耕间作项目（PWAP）在 2002 启动了。在标题上加入“林耕间作”以此表明项目更加综合。项目还是在能源部下操作，因此“薪柴”必须在题目中保留。

项目进了新员工，包括新项目区的技术人员、全部四个项目点的项目管理人员和性别协助人员，另外在项目层面还聘用了一个林耕间作专家。所有的新老员工，首先一起进入一个重新定位的过程。这个过程包括为了提高项目人员知识和能力的培训和考察。林耕间作的主意给小空间种树带来了新的关注点（和作物间种，在田间交界处等），也是更多的树种进入考虑范围。主要的构想就是一棵树除了提供燃料外还能生产出或服务出更多的东西。一些树种可以被尝试用来改良土壤肥力，或者给庄稼或牲畜遮阳。这样既能够解决薪柴问题，又解决了农业生产力低的问题。农民们也表示对种植果树的兴趣，这能够带来新的市场机会。果树需要一定的栽培技术，也能够提供薪柴来源。

项目行动的计划过程也邀请四个社区的农民代表参加了。在这个过程中，农民们提出树苗可以由农民们自己在田间的苗圃生产。这样可以降低运输费用和其他可能的损失。还有的农民意识到对外部市场的树苗生产也是一个商业活动的机会。

更多结果和结论

项目的第二阶段（PWAP）也进行了五年时间。到 2006 年底，整个项目将结束，所有的项目内资产将移交给能源部。在第二阶段所产生的结果是非常有前景的，不仅农民们在自己的农场上种的树种包括本地树种越来越多，更有趣的是，在第一阶段中受到欢迎的橡树和含羞木却无人问津了——这些树种只适合产出木材，但却无法与庄稼和其他树种和谐相处，因为他们太有竞争力了。而现在流行的却是那些可以种植在田间的，可为家庭提供食用叶子、水果、建筑材料、牲畜或蜜蜂的饲料、绿色肥料、药物，或者能提供树荫、土壤改良和放风作用的树或者灌木。这样的植物的树种子或其他的种植材料如枝条，现在在这些社区内已经是非常充足稳定的了。

这个项目阶段（PWAP）所覆盖的每个村庄里都有至少一个可以向农民提供各种树苗的私人苗圃。妇女在第二个项目阶段的介入也比较多了，有意思的原因是这个阶段对薪柴的关注降低了。秘鲁西部的妇女承担着很多创造性的任务，例如种植、除草和作物收割。她们对于田间的树林给庄稼带来的效果（绿色化肥、护根、遮阳）和对牲畜的好处（高质量饲料、保护）都非常满意，对给农民自己带来的好处（遮阳、挡风、食用果实、药物等）也是非常满意。这就大大增加了人们对项目活动的参与，而这些获得的成效又加强了家庭中男性和女性的沟通和协作。这使得丈夫和妻子开始讨论有关薪柴的问题，很多家庭已经开始着手寻找他们自己的解决途径。在一些家庭，家用钱被节省下来用以购买炉灶所需的木炭。其他人家在住宅周围种了很多灌木从，像是 Calliandra 和 Buddleja 的，每年修

剪一次，剪下来的大量的枝子晾干后就成了薪柴的来源。

随着在一些地区树林覆盖的增加，其他的社会、经济和环境影响也已经开始发生。那些比较认真的农民家庭开始意识到依靠土地的生活是可以变得更好的。有些家庭里，已经外出到城镇里的家庭成员又回到土地上，重新从事农业生产。有的农民提到他们感觉自己土地的价值迅速上升了。多数人不会考虑变卖土地，经过评估和已取得的好效果，就算卖也能卖得比原先高的多的价钱。一个重要的环境影响现象是在项目区域内季节河中一年内的有水时间长了。这多数是农田土壤流失减少、地下水渗透率提高和树下水土保持力提高得结果。也许更为重要的是：对于流域内的家庭来说，季节河中持续增长的可饮用水有效改善了他们的生活水平。

过程的持续

这个项目在走完了十年的历程后今年将做以结束。认为现在是项目撤出的最佳时机，主办单位已经决定停止项目并将所有资产移交给能源部。希望因 PWAP 项目而近期需要在社区层面工作的能源部的同仁们，能够为项目所在社区提供一些技术上的支持，也能够为任何想从这个项目的实践中学习到东西的个人或者组织提供帮助。

PWDP 和 PWAP（两个项目阶段）中的所有重要经验都已进行记录，并且整理后提供给这四个项目所在社区得利益相关者。另外，还出了针对专业技术问题的几个小册子，例如苗圃管理、种子的高效生产、树木管理、林耕间作系统等等，都是以项目实践而得出的知识和经验为基础的。