# 湖南弘慧教育发展基金会2021年度工作报告

（2021年12月5日提交湖南弘慧教育发展基金会

第三届理事会第九次会议审议）

2021年，弘慧基金会确立了长期目标为“做百年教育基金会”，中期目标为“深耕湖南乡村，持续实践并推动做适合乡村孩子的教育，成为具有广泛连接和示范引领作用的现代公益组织”。在此基础上，我们明确了2021年度以“优化、升级基金会管理、项目、捐赠人服务体系、志愿者管理和服务体系，打造有影响力的现代公益团队，为可持续发展奠定基础”为工作目标，并确定了通过完善日常管理机制，提升全职团队的专业性、学习力和使命感，为可持续发展奠定基础；构建运营基础能力，建立统一的志愿者管理和服务体系，信息系统重构升级，完成档案管理体系化构建；提炼有明确界定、明确成果的衡量指标和方法，实现项目产品化；构建可持续、可积累、可复制的捐赠人服务体系；组建研究团队，开展研究活动，初步形成“做适合乡村孩子教育”的理念体系五项重要工作。

2021年1月1日至11月30日，基金会年度总收入2017.61万元（其中，捐赠收入2014.67万元，其他收入2.94万元），占预算总收入的70.79%；总支出2212.71万元（其中业务活动支出2065.79万元，管理费支出112.28万元，筹资费34.64万元），占预算总支出的74.78%。回顾年度工作，基金会文化实现更新与完善，运营基础能力整体提升，项目产品化显现雏形，乡村教育研究报告定稿付梓，基本实现了年度工作目标。

以下分项目、研究和运营三大模块进行报告。

一、项目工作报告

2021年在疫情防控常态化的大环境下，结合弘慧基金会本的战略部署，项目团队主动选择了“内部优化沉淀”为主的工作思路，有计划地控制项目扩张速度，梳理和精简项目类别，终止一些社会价值和投入产出比较低的项目，将有限的资源聚焦到核心项目上来。同时注重完善内部项目管理制度，优化项目管理流程和手段，沉淀项目经验，进一步做好项目产品化工作。注重培养项目团队的学习力，提升项目管理的专业能力和职业素养。在大家的共同努力下，较好地完成了年度工作目标，进一步提升了弘慧公益项目的专业性，为弘慧的下一阶段的发展打下了坚实的基础。

**（一）项目优化沉淀工作情况**

1.年初，经过项目团队的调研分析以及秘书处管理团队的合议，暂停了与中国扶贫基金会“美好学校”项目的新增合作内容，终止了长期项目“弘慧优秀教师奖”；根据捐赠方的变化，调整了“官庄区域教育公益项目”的执行方式（以上项目都属于弘道计划子项目）；主动结项了执行效果不理想的“乡村学校艺术团项目”，同时调整了“致远课堂”的项目思路，尝试“致远学校”的项目思路（以上属于致远计划的子项目）。除此以外，还做了一些项目隶属关系的微调。调整以后，弘慧的整体项目架构更加精简和清晰，更有利于集中人力和资源强化品牌项目，贴近弘慧基金会的愿景和使命。

2.为进一步优化项目管理流程，落实科学公益的精神，项目团队经过试行，结合其他公益组织的经验，重新梳理制定了《弘慧教育发展基金会项目管理制度2.0》（待理事会审议）。本制度一是清晰规定了新项目立项调研报告和项目计划的重要性，界定了决策机制，减少主观判断，实现科学决策；二是提高了对项目工作人员的要求，要求季度总结反思，要求以项目执行效率和项目效果为导向；三是加强项目工作人员整体的财务管理意识，一方面是重视投入产出比，更重要的是提升项目管理人员的筹款和捐赠人服务意识。

3.项目团队利用因疫情影响无法开展项目活动的间隙时间，集中组织全员对所有项目的项目手册进行讨论、优化和升级，并利用讨论的过程学习项目管理知识、调研方法和预算编制要点等等，在做中学，边学边做，这也契合了年轻团队成长的需求以及对成为“知识工作者”的渴望，有利于弘慧的项目团队成长为学习型的团队。同时，项目优化也取得了很多切实的进步，例如优化了辅导员管理办法，着手开发“日常陪伴课程”，细化了弘慧学子选拔标准等等。目前项目书的梳理已经进入尾声，在12月中旬可以编制成册，作为内部资料，形成经验的传承。

4.提升工作效能，升级弘慧项目管理系统。该系统实现了项目管理移动化办公，使得弘慧的辅导员、志愿者远程协同更加便捷。系统经过多轮调试修改，今年来更加适应弘慧项目的变化需求。信息化、流程化管理思路是弘慧基金会一贯坚持的，目前这一系统还没有能够完全实现与捐赠人与项目对象关联，下一步将继续优化。

**（二）项目执行数据概览**

1.截至11月底，本年度弘慧公益项目累计支出2000余万元，项目团队成员是10人。

2.本年度弘慧的公益项目主要实施地域是湖南省的沅陵、溆浦、通道、桃源、石门、安乡、永顺、桑植、蓝山、平江以及河北的阳原县共计11个县域。除此以外，筑梦计划还在贵州的兴义八中、湖南的株洲县五中、常德鼎城一中三所高中实施；弘道计划还在山西隰县、四川马边县、九寨沟县实施。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **主要项目县域** | **进入年份** | **2021年度投入（万元）** | **累计投入（万元）** |
| 沅陵县 | 2001 | 300 | 2670 |
| 桃源县 | 2009 | 40 | 290 |
| 通道县 | 2009 | 60 | 400 |
| 溆浦县 | 2009 | 130 | 640 |
| 石门县 | 2011 | 25 | 215 |
| 蓝山县 | 2014 | 55 | 330 |
| 桑植县 | 2014 | 90 | 410 |
| 安乡县 | 2014 | 45 | 260 |
| 永顺县 | 2017 | 60 | 190 |
| 平江县 | 2020 | 900 | 980 |
| 阳原县 | 2020 | 10 | 12 |
| 备注：由于历史原因，分县域财务统计是估算数据 | | | |

3.本年度弘慧公益项目服务的项目对象分布情况如下表：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **项目** | **2021年度** | **历年累计** |
| 筑梦奖助学金 | 2841人 | 5090人 |
| 弘慧营地项目参营人次 | 1377人次 | 6805人次 |
| 星火计划服务人次 | 2047人次 | 7644人次 |
| 弘慧学子联合会成员数量 | 1326人 | 2097人 |
| 深度赋能陪伴的校长数量 | 109位 | 169位 |
| 深度支持的乡村教师数量 | 90位 | 约1200位 |
| 致远课堂实施学校数量 | 104所 | 130所 |
| 弘慧县域团队 | 9个筑梦中心 | 累计300多位辅导员 |
| 弘慧同行伙伴计划 | 5家县域NGO | - |

4.弘慧的项目是以服务型为主，项目活动是项目实施的主要方法，2021年共计举办各类型规模不一的项目活动83场，累计动员志愿者1533人次。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **子项目名称** | **活动场次** | **项目活动志愿者** |
| 慧行走访活动 | 10 | 59 |
| 筑梦辅导员培训团建 | 6 | 20 |
| 夏令营活动 | 17 | 336 |
| 星火计划 | 10 | 857（弘慧生394） |
| 弘慧大学生社群活动 | 6 | 80 |
| 乡村好校长项目活动 | 10 | 151 |
| 乡村好老师项目活动 | 24 | 30 |

二、乡村教育研究工作报告

2021年，研究中心从刚问世的婴儿，发展为蹒跚学步的幼儿，回顾这一年的成长之路，跌宕起伏，曲折不断，无数个可以放弃前行的理由，无数个无法完成既定目标的借口，但最终，研究中心还是秉着“行动比完美更重要”的信念，一路摸索，一路跋涉，找到破局之法，达成年度OKR，完成预设目标。

**（一）组建研究科研团队**

研究中心招聘全职员工2人，特聘湖南省教科院教育研究顾问1人，感召5位教育专家，5位研究员，6位高校博士研究生，11位县域研究员，组成志愿者团队，提供科研志愿服务，逐步形成乡村教育研究中心1.0版教育智库。随着工作的开展，研究中心的志愿者队伍不断壮大，县域教育局研究员、高校教授、乡村校长老师逐渐加入志愿者团队，成为了研究中的有益补充力量，为研究中心的工作方向提供高屋建瓴的建议，为研究中心的工作落地奉献宝贵的一线行动。这支专业科研团队，通过研究中心，逐渐了解弘慧、认同弘慧公益理念，在项目设计、项目筹款中给以智慧支持，成为弘慧秘书处团队的智库志愿者。一位志愿者导师申请成为弘慧月捐人。

**（二）完成县域调研走访**

一年来，研究中心凝聚一群致力于推动乡村教育创新与发展的科研工作志愿者和爱心人士，深入乡村一线，从乡村教育现状和乡村孩子需求出发，开展行动研究。完成湖南省沅陵县、溆浦县、通道县、平江县、永顺县、桑植县、新邵县、蓝山县、安乡县9个县域乡村调研，先后实地考察走访其中6个县域，34 所乡村学校，开展座谈会23场，共访问教育局长、校长、老师271人，学生34人，收集乡村学生问卷43053份、乡村教师问卷11867份。

通过对实地考察、教师座谈、学生访谈获取的访谈资料和问卷数据的整理、分析，最终形成了《沅陵调研印象》《湖南乡村教育2021年调研报告》《乡村中小学生家长有关教育问题的调查》《湖南乡村学校体育与美育调研报告》及沅陵县、溆浦县、永顺县等6个县域调研报告。调研过程中，研究中心访谈项目合作学校、项目服务对象和项目执行工作人员，对弘慧二十年的乡村教育实践公益项目进行系统梳理，从弘慧公益认知变革演变、教育理念认知演变过程、弘慧公益项目变革、弘慧支持乡村教育成效等方面进行分析、提炼，形成篇幅为17000余字的《湖南弘慧教育发展基金会乡村教育实践报告》。“做适合乡村孩子的教育”理念越来越完善，教育既生长，适合乡村孩子的教育是适合乡村孩子自然生长规律的教育，他们从容生活、感知社会、联结世界，乡村孩子三力模型从1.0版迭代升级为2.0版。

**（三）编撰《做适合乡村孩子的教育——弘慧报告2021》**

《做适合乡村孩子的教育——弘慧报告2021》，是弘慧对乡村教育持续关注与实践躬行了20年后，正式出版的首部直面乡村教育发展、问题与经验的图书作品，全书汇聚了乡村教育政策分析、县域乡村教育现状调查报告、论适合乡村孩子的教育、区域乡村教育经验介绍、乡村学校办学经验分享、乡村教师故事品味七个篇章，全书共计27万余字，于11月25日付梓湖南大学出版社。

三、运营工作报告

2021年，秘书处着力提升组织运营能力，进一步构建和完善“弘慧基金会”和员工、合作伙伴、志愿者、捐赠人、政府、理事会、媒体、公众、弘慧学子等人群之间的关系，在文化战略、制度机制、职责体系、分工协作、高效行动等方面取得了不错的进展，向构建一个高效、可持续、开放、活力的公益团队迈出了新的步伐，并为百年基金会奠下基石。

**（一）完善组织文化，让更多弘慧人有共鸣、有归属、有方向。**在理事长和轮值理事的积极参与和推动下，在墨德瑞特共享HRVP专家团队的指导和帮助下，2021年度，基金会进一步完善了组织文化的框架：确立了“弘道致远，慧智育人”的使命和“让每一个乡村孩子有尊严有担当地融入社会”的愿景，更新了价值观为“上善若水，立德为公，立己达人”，提出了“一切以乡村孩子为中心”；“好学力行，快乐公益”；“协作创新，彼此成就”；“思考驱动，追求卓越”4项基本原则，初步形成了提倡及反对的行为相关思路。在此基础上，我们还梳理和找到了弘慧基金会组织设计的底层理念，明确了对决策机制、人才观、对人的发展的看法，以及对绩效和激励的看法等一些根本选择，并形成了弘慧基金会文化手册1.0。在文化梳理、提炼、迭代和完善过程中，基金会理事团队和执行团队通过主题工作坊、专题会议以及日常工作等，充分沟通、讨论，交流、共鸣，宣导、贯彻，既是共创，也是加深理解，找到归属，持续实践弘慧文化的过程。

**（二）完善制度体系，让基金会团队和伙伴想干事、能干事、干成事。**基于新的文化框架和已经明确的底层理念和根本选择，2021年，我们制订了基金会《理事会工作制度》，规范理事会的组建方式、决策程序和管理行为，保证理事会依法行使职权、履行职责；制订了《监事会工作制度》，进一步完善基金会治理结构，保障基金会监事、监事会依法独立行使监督权；制订了《秘书长团队管理办法》，明确和规范秘书处管理、决策团队以及相关机制；修订了《人力资源管理制度》及《薪酬管理办法》《绩效管理办法》《薪酬绩效体系》等人事薪酬相关制度，明确了基金会人力资源管理相关理念、机制和流程，以及团队人才评价模型，培养、激励、激发、支持人的方式等；修订了《财务管理制度》，明确了财务管理相关细则，完善了财务审批流程及财务支出报销管理等。此外，秘书处还形成了《五星级捐赠圈层维护体系》的捐赠人服务机制，梳理基金会核心捐赠圈层，并开展相关服务；制定并施行了《文档管理规范》、《仓库管理条例》，明确了周例会、季度总结交流会及工作报告等交流机制及《会议公约》等行政工作机制，形成了《志愿服务管理制度》等。逐渐完善的内部治理制度体系，作为组织运营能力的重要支撑，让不同团队及伙伴有动力、有依据、有成效地参与相关活动与工作。

**（三）促进团队成长发展，让执行团队更感成就、价值与快乐。**2021年，基金会秘书处共有员工22人，其中全职员工18人（含秘书长1人、副秘书长2人，总监1人，高级经理4人，经理7人，助理3人），专/兼职员工3人，停薪留职1人。秘书处通过开展“设计思维”专题内训、支持提供员工培训学习基金、召开部门工作例会、季度总结交流会等方式，支持员工成长；通过举办2021年年会活动，颁发陪伴奖，开展弘慧13岁聚会、员工生日、弘慧小奥运等团队建设活动；以及明确在年底落实更加有竞争力、合理、公平的薪酬与福利制度；激发团队，让团队伙伴更能感受成长、价值和快乐。

**（四）加强财务管理控制，让机构财务更加稳健、合规、高效。**2021年度，基金会进一步修订和完善了财务相关制度及细则，并持续加强日常财务预决算、审核审批、监测控制及相关影响。一是统筹机构预决算编制与日常管理，优化完善“以必要、节约为基础，同时充分考虑参与方的安全性、参与感”的预算原则；二是督促落实，并定期监测、汇报预算执行情况，为基金会领导层决策、职能部门工作进展提供相关依据和建议；三是加强日常财务工作流程把控，完善财务留痕、存档习惯，加强资料交接监管，建立内审机制并开展内部专项财务审查工作等；四是加强物资采购（接收）、仓管、申领工作的把控与执行，对所有公益性物资捐赠进行登记造册、接收入库、申领入库，并根据实际需要签订协议、开具票据等；五是加强对基金会投资决策的影响，加强把控投资前调研、评估，完善决策程序，提供决策建议，并开展投资风险管理和基金会现金流控制与建议等。

**（五）构建圈层维护体系，让捐赠人更有参与感、获得感、价值感。**2021年，我们编制了五星级捐赠人服务体系及月捐人维护体系，并梳理出弘慧五星级、三星级重要捐赠人名录及相关详细信息。开展了中欧鲲鹏团队沅陵慧行走访、腾讯公益520系列活动及洋湖天街六一音乐会活动、上海公益成长营结营晚会、腾讯95慈善日和99公益日、“慧爱·益启美好”2021弘慧慈善之夜5场次公益活动，超过300人次弘慧捐赠人参加线下活动、近9万人次爱心人士参与线上捐赠，与弘慧产生（加强）连接；针对重要捐赠人开展了点对点发送新年及其他重要节假日祝福、个人/企业重要庆典活动祝福，发送及邮寄弘慧年报、公益项目动态，发送公益活动邀请及相关情况反馈，发送企业年度参与弘慧公益情况报告，提供公益项目内容查询等日常维护与服务。截至2021年11月30日，弘慧累计接受公益捐赠2014.67万元，占年度预算捐赠2850万元的70.69%。其中，线上筹款回款491万元，占年度预算线上筹款回款600万元的81.83%（预计12月可完成全部回款目标）。

**（六）持续构建传播弘慧品牌，让伙伴及公众更了解、更信任、更认同。**制定和落实品牌传播工作制度与计划；制订、发布《弘慧基金会2020年度报告》；继续通过官方网站、微信公众号、微博、社群等媒介，联合红网、凤凰网等权威媒体，新建微信视频号渠道，开展日常工作、公益理念与故事、公益活动等传播推广；策划、推出弘慧13年、99公益日、教师节、慈善之夜、“了不起的公益人-杜珍梅”等活动/节日/人物系列传播活动；产出弘慧核心统一周边“你好明天”雕塑及相关包装、证书，定制并投入使用弘慧帆布袋、弘慧雨伞，初步升级弘宝3D形象；开展、完善信息公开工作，参加基金会中心网透明指数FTI获得满分100分，评级为A+；全面梳理完善内部治理、业务绩效、社会评价等工作，参加湖南省社会组织等级评估获得5A等级。持续的品牌构建与传播，让弘慧志愿者、合作伙伴、弘慧学子、专家学者、政府、弘联会乃至社会公众有更多机会认识弘慧，了解弘慧的事业和理念，有更多可能信任弘慧、认同弘慧、参与弘慧事业。

下一年，我们将继续完善和落地弘慧文化，升级形成文化手册2.0，形成2021年员工手册，系统完善、落实团队建设年度计划，完善员工发展通道及支持内容，启动绩效管理全流程工作；加强财务预决算管理、数据统计与分析，以及成本和风险管理能力和行动；进一步制定和落实机构筹款战略与计划，加强筹款工作总结与分析，落实、完善捐赠方发展与维护；完善和落实志愿者工作制度、策略与计划，逐渐实现志愿者的发展、维护与激发，努力实现志愿者参与的获得感与可持续；按照理事会治理相关制度，制定和落实理事会治理工作计划，推动提升理事会治理水平和效果。期待未来，执行团队每位伙伴能做自己的主人、做弘慧的主人，在理事会和理事长的引领下、秘书处团队的共同努力下，机构运营能力和水平有较显著提升！