

湖南弘慧教育发展基金会 2022 年度工作报告

(2023 年 4 月 15 日提交湖南弘慧教育发展基金会
第三届理事会第十二次会议审议)

李 琦

尊敬的各位理事、监事、参会代表：

2022 年，常务理事会组织领导对秘书处团队与运作进行了一系列改革，通过竞聘机制选拔出了秘书长团队，研讨确定了弘慧年度战略目标。在新的机制下，秘书处团队焕发了新的生命力。全体员工上下一心，围绕“做强筑梦计划、实践县域模式、提升筹资能力”这一目标，引入 OKR 和 KPI 结合的目标管理模式，调整秘书处架构，细化全年工作指标，集中精力抓落实，在项目优化、运营机制升级、筹款和服务能力提升、组织能力培养等方面取得了较为明显的成效。在外部环境极其困难的情况下，秘书处较好地完成了全年的既定目标。现将全年工作总结报告如下：

第一部分 综述

一、以筑梦计划为核心项目，推进弘慧项目体系模块化和项目品牌构建，弘慧公益项目的服务能力和服务成效都得到明显提升。

(一) 将“营地计划”从筑梦计划项目内剥离出来管理，形成了筑梦计划、营地计划、乡村好校长计划三个核心项目。通过一年的强化调整，逐步提升了项目的品牌影响力。同时探索和设计面向公费师范生的青苗计划，已搭建完成项目框架，并着手实施。

(二) 针对筑梦计划日常陪伴服务效能欠佳的核心问题，项目中心着重从优化“筑梦中心”团队入手，加强在地日常陪伴服务者的支持和动员，各县域筑梦中心的凝聚力、主动性得以有效提升。除此以外，尝试在沅陵县和平江县组建“慧行”志愿者团队，融入筑梦中心，增强了筑梦中心的服务能力。

（三）梳理筑梦计划、营地计划、乡村好校长计划、星火计划、青苗计划五个项目的项目手册，编制项目路演 ppt，推动弘慧项目产品化模块化进程，为项目的筹款及推广复制奠定基础。

（四）探索乡村好校长计划融入县域发展模式的方案，产出了“乡村好校长三力实践创新课程”项目方案，通过大半年的试运行，证明了项目模式的可操作性。好校长计划成为县域模式下重要的项目模块。

（五）弘慧筑梦计划项目管理系统+捐赠管理服务系统，经过长达半年的需求分析和调研，已经进入了应用测试阶段，有望解决弘慧在项目管理和捐赠人服务方面的效率问题和精准、持续服务能力问题。

二、县域模式的探索实践取得阶段性成果。

弘慧确立了走县域模式的道路，将县域模式作为长期发展的核心战略。但什么是弘慧的县域模式？需要在实践中梳理完善总结。秘书处专门设立县域发展中心承担此项重大任务。目前，该中心初步完成了“弘慧县域公益项目体系”的梳理，并在平江和沅陵尝试组建县域团队，构建了以“长沙运营中心支持+县域理事会+县域专干+县域志愿者团队”为基础的“弘慧县域管理模式”的雏形，为理事会决策弘慧未来发展方向提供了实践经验上的依据。

三、筹资和捐赠人服务能力有所提升，但达成筹款目标挑战明显。

弘慧秘书处完成了从“理事会驱动筹款和服务”到“秘书处团队自我驱动筹款和服务”态度及能力的转变，初步摆脱了“等、靠、要”的筹款思维，并在筹款和服务效果上有了较大的进步。

（一）全年完成社会化筹款约 1618 万（完成目标的 87.46%），超过 2021 年的 1572 万元。全年总收入 3425 万余元，比 2021 年增长 17.97%。

（二）今年弘慧基金会在腾讯公益线上筹款平台的金额达到了 400 万，为历年来最高。

（三）捐赠人服务方面，资源中心大大提高了服务接触的频次和密度，服务的针对性和体系化已经形成。从接收到的捐赠人反馈来看，捐赠人的体验感、获

得感和满意度有所提升。

四、在理事会的领导下，秘书处团队文化向好，组织能力增强，团队主人翁精神全面展现。

（一）理事会和理事长对秘书处管理机制的改革是秘书处团队提升的根本原因。常务理事会领导下的轮值理事负责的管理模式是秘书处团队进步的关键。前后两届轮值理事在战略和战术上的指导，引领了弘慧的成长。

（二）秘书长竞聘制激发了核心骨干的主人翁意识和成长动力；更加丰富完善的人事薪酬体系的落实吸引了更多优秀人才的加入，提升了团队整体素养和能力。

（三）2022 年度的项目管理能力系统培训，贯穿了每一位员工的日常工作，全员的项目管理意识和能力逐步向一线基金会对标和看齐。

（四）落实组织文化，用一观四感八能力指导识人、育人，价值观上“立己达人”今年被有效贯彻，弘慧归属感全面提升。同时“心中有爱、眼中有人、身体力行、快乐公益”，四句话的弘慧态度被落实到工作细节上。

项目优化、能力提升、团队成长推动弘慧组织能力的发展，体现在公益资源能有效发掘和引入，项目能高效组织实施，我们核心公益对象，乡村孩子和教育者就能获得更多有效支持。今年弘慧在服务的有效性和科学性上也投入了很大的精力，在单个项目单周期阶段性的调查与反馈中，乡村孩子营地成长体验、好校长成长体验、弘慧大学生志愿者体验，满意度都获得了高分。

第二部分 各模块工作分析与总结

2022 年是弘慧的变革之年，是未来弘慧发展规划的探索期。在有些想法并不完善，有些规划并不系统，只有方向和目标的情况下，弘慧秘书处面对外部环境的不确定性和现实困难，强化了团队协作，发挥集体的力量，迎难而上，基本可以确定能够较好地达成年初制定的各项指标。其中很核心的指导思想，是源于弘慧草根实践型组织的基因，先干，边干边总结，边干边调整。截至目前，我们

评估秘书处各项工作都走在了正确的方向上。

一、筑梦计划

筑梦计划在 2022 中国慈善项目大赛中被评为“四星优质项目”，并获得多维多次传播推广的机会。

（一）筑梦计划的资助情况

2021-2022 学年，筑梦计划在小学及初高中阶段，在 140 所学校设立了奖助学金，共计资助学生 2701 人，共计发放奖助学金 668.45 万元（弘慧班中未接受资助的学生数不包含在内，且秋季学期与春季学期数据因辍学、转学等原因会有微小变化）。详见下表。

县域	学校 总数 (人)	学生 总数 (人)	高中				初中及小学			
			学校数	人数(人)			学校数	人数(人)		
				奖学金	壹加壹	特定资助		奖学金	壹加壹	特定资助
安乡县	9	172	1	85	15	0	8	68	4	0
鼎城一中	1	15	1	15	0	0	0	0	0	0
蓝山县	12	186	1	66	7	0	11	99	14	0
平江县	10	97	1	25	0	0	9	72	0	0
石门县	5	92	1	47	5	0	4	35	5	0
桃源县	8	117	4	84	3	0	4	29	1	0
通道县	8	223	1	113	15	0	7	82	13	0
溆浦县	17	389	1	186	40	0	16	144	19	0
阳原县	4	49	1	13	0	0	3	36	0	0
永顺县	11	238	3	111	11	1	8	107	9	0
桑植县	19	345	1	150	18	1	18	161	16	2
兴义八中	1	30	1	30	0	0	0	0	0	0
株洲县	1	17	1	17	0	0	0	0	0	0
沅陵县	34	731	4	363	57	1	30	265	46	0
合计	140	2701	22	1305	171	3	118	1098	127	2

初中弘慧学子升学情况：2022 初中毕业弘慧学子人数总计 651 名，其中升入合作高中人数为 498 人，占比 76.50%；成为公费师范生 37 人，占比 5.68%；升入非项目合作高中 81 人，占比 12.44%；就读职业院校 25 人，占比 3.84%；无去向 10 人，占比 1.54%。

高中弘慧学子升学方面：2022 年高三毕业弘慧学子共计 521 人，其中共有 454 名学子选择继续就学：考取本科院校的 386 人，占比 85.02%；考取专科院校的 51 人，占比 11.23%；复读的 17 人，占比 3.74%。

弘慧学子联合会概况：2022 年共有 174 位弘慧大学生毕业，491 位新生加入弘联会（含免师）。截至目前，弘慧大学生在读 1624 人，华中 1345 人、华东 100 人、华北 179 人。

（二）筑梦计划的日常陪伴实施情况

1.针对筑梦辅导员开展日常陪伴活动不够系统的问题，秘书处组织专业力量研发了“弘慧筑梦计划三力课程盒子”。

2.针对项目学校对弘慧筑梦计划实施的配合度有所下降的情况，制定了项目学校合作评估办法，设立了退出机制。2021—2022 学年筑梦项目评估中，项目学校的评估分数主要集中在 120~150 分之间，占比约 95.59%，无不合格项目学校，项目学校的配合程度极大提升。

3.针对筑梦计划中核心枢纽——筑梦辅导员主动性和积极性下降的问题，我们加强了筑梦中心运营支持，提升筑梦辅导员的凝聚力和对弘慧项目的认同感。

（三）筑梦计划大学阶段弘慧学子联合会

1.在弘联会开展针对大学生的导师计划，将大学生与弘慧爱心人士连接起来。第一期导师计划共招募学员 40 人、导师 31 人。

2.大力支持弘联会大学生运营的自主公益项目，弘慧大学生参与公益，反哺家乡的机会和比例有所提升。2022 年度，弘慧学子参与公益活动主要集中在夏令营活动、星火计划、弘联会日常工作，对比 2021 年度，大学生参与志愿服务的比例增长 30%。其中，弘联会会长团队发起的逐光计划——给处于大学不同阶

段的弘慧学子提供线上分享交流平台与主题活动；由 2021 年上海弘慧公益成长营孵化的 sugar 行动——已经通过自主募捐，支持了三所乡村学校小学部图书角的建设。

二、营地计划

在疫情常态化的情况下，弘慧基金会克服很多困难，有效开展了乡村训练营、挚友夏令营、城市实践营、公益成长营四个营地项目，一共陪伴了 1259 位弘慧学子，共有 287 位大学生志愿者投入到项目服务与陪伴中，弘慧生志愿者 149 人，占比 51.91%。

项目	开展时间	营员人数 (人)	志愿者人数 (人)	弘慧生志愿者 人数(人)	弘慧生占比
乡村训练营	7.14-7.22	740	177	98	55.37%
挚友夏令营	7.24-8.09	374	59	23	38.98%
城市实践营	8.15-8.22	94	28	13	46.43%
公益成长营	6.13-6.19	51	23	15	65.21%
总计		1259	287	149	51.91%

▲表：2022 营地计划陪伴营员及志愿者人数

三、乡村好校长计划

乡村好校长计划分为两个主要部分：湖南乡村好校长计划和县域乡村好校长项目（好校长三力创新课程实践）。

（一）湖南乡村好校长计划

1.本项目在 2022 年成为湖南省教育厅唯一写入年度工作总结和计划并向全省颁布的公益项目。2022 年 1 月，本项目完成了第三届乡村好校长的评选，10 位乡村校长获得殊荣（项目累计评选了 29 位校长）。

2.开展第六期乡村好校长能力提升班，助力乡村好校长进一步成长。83%的参与者反馈满意，反馈培训内容接地气、实在，实用性强，教育专家对工作认真和中肯的，利于为学校发展日常管理找到症结和改进方向。

3.优化联盟内部组织架构，提升湘村好校长联盟自主运营的能力。开展多次联盟交流活动（线上、线下），完成联盟纳新工作，23位新成员加入联盟；完成联盟兼职人员的入职事项，完成秘书处人员职责更新及制定联盟考核办法，提升了联盟自主运营的能力。

（二）县域乡村好校长项目探索实践

以县域为单元探索乡村好校长计划的实施路径，是弘慧从2020年开始的工作，结合县域发展中心的县域模式探索，如何赋能校长，我们在与平江县和沅陵县的23所学校校长开始了共同探索，找到了效果比较好的项目逻辑模型。县域乡村好校长项目本质是通过培训、小额资金，支持学校校长带领学校骨干教师组建实践团队，开展三力教育。

1.该项目是基于弘慧基金会县域校长培训项目的迭代升级的尝试，突破点有：正校长+未来校长的培训组合，培训对象纳入学校骨干教师队伍；以终为始，突出培训目标，围绕培训目标设计内容，且注重过程成果展示；小额资金支持，2万-3万/年的小额资金支持实践的开展；调整培训比例，降低外出游学、参访等形式，提高1对1的交流，单校诊断和辅导。

2.通过县域好校长计划，弘慧将直接尽可能覆盖服务更多乡村孩子。23所九年义务教育阶段项目合作学校陪伴实践方向中，有7所学校主要培养学生生活力、7所学校主要培养学生学习力，9所学校主要培养学生社会力，其中16所的主题有突出的乡土特色（乡土认知、认同），详见下表。

学校	三力陪伴实践主题	类别	细分
沅陵县二酉苗族乡中心小学	会说话的博物馆	社会力	乡土认同
沅陵县官庄镇中心小学	茶娃总动员	社会力	乡土认同
沅陵县第六中学	阳光下的守望	生活力	身心健康
沅陵县凉水井镇中学	我的秘密花园	生活力	劳动素养
沅陵县筲箕湾镇中学	神奇的四亩地	生活力	劳动素养
沅陵县陈家滩乡九年一贯制学校	如果植物会说话	生活力	劳动素养
沅陵县池坪九年一贯制学校	健康守护者	生活力	安全防范
沅陵县大合坪乡九年一贯制学校	家乡推荐官	社会力	乡土认同

沅陵县借母溪乡枫香坪九年一贯制学校	神奇的油菜籽	生活力	劳动素养
沅陵县金山学校	我家就在矿山住	社会力	乡土认同
沅陵县凉水井镇张家滩九年一贯制学校	班牌对对碰	社会力	团队协助
沅陵县马底驿九年一贯制学校	我为豆腐代言	社会力	乡土认同
沅陵县明溪口镇芙蓉学校	去哪儿，去那儿	社会力	乡土认同
沅陵县楠木铺乡九年一贯制学校	足球博物馆	学习力	好奇与追问
沅陵县沅陵镇深溪口九年一贯制学校	方寸书店	学习力	知识获取与掌握
平江县安定镇永兴小学	空教室一面具人生	学习力	生涯认知与追求
平江县三墩乡戴市小学	果蔬变变变	生活力	劳动素养
平江县三市镇三市小学	你好，杜甫！	学习力	好奇与追问
平江县三市镇下沙小学	百万阅读我最棒	学习力	知识获取与掌握
平江县安定镇大桥中学	我的手机我做主	学习力	坚持学习与毅力
平江县第十一中学	舌尖上的平江—平江十大碗	社会力	乡土认同
平江县三市镇三市中学	少年求职记	学习力	生涯认知与追求
平江县思村中学	稻田守护者	社会力	乡土认同

四、筹资工作报告

弘慧基金会 2022 年社会化筹款总目标为 1850 万元，但是由于社会经济环境的影响，加上受限于淘宝公益宝贝筹款项目上线，因阿里巴巴公益平台的准则要求，本年度未能按时上线筹款。所以实际完成社会化捐赠收入到账 16,181,838.83 元，未能完成预定目标，但是今年腾讯 99 公益日筹款取得历史性突破。线下筹资工作也紧密围绕捐赠方需求，切实做好捐赠方服务，竭力提升捐赠方的参与感，筹资额也高于 2021 年。

2022 年筹资工作紧密围绕捐赠方需求，切实做好捐赠方服务，竭力提升捐赠方的参与感，具体体现在：

- 1.紧密围绕企业捐赠方需求，提升捐赠方参与感、提升与弘慧公益的黏性。
- 2.切实做好个人捐赠方服务，提升捐赠方参与感，提升核心捐赠方对弘慧的

认同度。

2022 年捐赠人服务线下主题活动见下表。

活动名称	活动效果
乡村训练营云端茶话会活动	营地期间举办 11 场线上云端茶话会，云端茶话会覆盖 56 位捐赠企业高管及员工参与，贡献 147 小时志愿服务时长，增加企业员工的参与度；学生手写的传音卡的内容为捐赠方留下深刻印象，捐赠方的参与感受很好，参与意愿很强。
宁美慧行走访乡村训练营	宁美 6 位企业志愿者在暑期参与通道县牙屯堡中学营地及家庭走访，并在宁美淘宝官方店开展公益实时直播 1 场，上线“乡村孩子筑梦计划”项目链接的直播观看量达到 753，实地传播乡村教育与弘慧公益项目。
思村中学澳优平江乡村训练营草坪音乐联欢会	邀请颜卫彬理事及朋友们走访平江营地并链接 7 位澳优企业高管及 886 电台台长参与平江乡村训练营，轻松的活动形式与深入的交流形式给弘慧学子和企业家留下了深刻印象。
万国数据专属兴趣课	挚友夏令营及乡村训练营为冠名方万国数据举办 2 场线上互动课程，活动效果较好，但挚友夏令营营地日常反馈较慢，捐赠方体验感不佳。
城市实践营	链接 10 家长沙本地企业为实践营提供线下参访机会，其中 6 家为潜在企业，本次活动为未来公益合作奠定坚实基础。
益趣市集暨 14 周年活动	邀请在长沙的理事及 50 位重要捐赠人参与本次活动，集中展现营地成果及营员面貌，增强捐赠人与弘慧的链接，但益趣市集的产出质量与参与感有待提升。
三行诗征集活动及“朗读者”活动	将弘慧学子的三行诗印刷成册，增加弘慧学子参与感与获得感；真实的三行诗成为丰富的素材库，为全年四场主题活动（520、弘慧朗读者、慈善之夜、年度答谢）增加传播亮点；诗集作为答谢捐赠人的定制礼品，获得广泛好评。
日常云端茶话会	日常举办云端茶话会共 28 场，其中 12 场为个人捐赠人参与，16 场为捐赠企业参与；植德律所由此发起校园普法 100 问公益课程，增加律师们的参与感；中欧鲲鹏班由此在班级内部发起结对帮助壹加壹学生活动，成功结对 10 位学生。上海惠立学生家长由此捐赠 6 万元体育器材给项目学校。
2022 花开远山弘慧慈善之夜	在严峻的疫情挑战下成功举办慈善之夜活动，146 位嘉宾参与，86 位嘉宾捐赠。

年终感恩答谢

定制年终答谢台历，致谢重要捐赠人及企业，认可和重视我们的捐赠方。答谢理事及理事单位 48 位，行动大使 19 位，捐赠人 91 位，捐赠企业 13 家，资助型基金 7 家。

第三部分 存在问题与不足

2022 年整体经济、政策环境相比往年都有比较大的变化，一方面受经济环境持续影响，弘慧以大额捐赠为主的筹资策略受影响较大，捐赠意愿下滑，筹款难度增大；一方面在乡村振兴的背景下，政府对于困境学子的经济扶持力度，托底政策力度加大，弘慧公益项目政策及需求背景面临变化。同时，秘书处的主体责任意识增强以后，弘慧内部管理中的问题被进一步讨论和发掘出来。面对内外部挑战和变化，我们分析了弘慧当下几个重点问题：

一、项目执行力量下沉不够。

弘慧的项目特性需要高频次与项目对接接触，项目需要执行力量下沉到县域，才会有更好的项目产出与成效。虽然弘慧已经确定了坚定地走县域模式的道路，下沉执行力量，但目前的组织架构和分工，以及管理机制都还不足以支持项目执行与发展需要，亟待进一步的改革和完善。同时需要匹配加强对项目团队“链接动员县域志愿者”能力的培养，否则下沉以后也不容易打开局面，难以链接更多本地人参与弘慧公益项目的在地化执行。

二、弘慧筹资产品设计尚未形成系统可持续的战略和体系。

从公益项目到筹资产品是需要包装和设计的，当然，核心还是先要明确项目体系，再制定筹款战略。今年在这方面秘书处做了很多学习和探索，也取得了比较大的进步，但是系统性、可持续性还未有效形成。一方面是线上筹款产品和线下筹款产品是交织的，捐后的管理难度挺大；一方面是还没有形成固定的筹款颗粒度，以及相应的、完整的项目手册、视频、印刷品等。我们已经意识到这方面的不足和重要性，后续将投入较大精力去攻克难题。

三、弘慧的品牌构建力量投入不足。

一直以来，弘慧的品牌宣传策略都是向下，向县域和行业内部构建影响力，对品牌传播的重视程度不够，在人员配置上一直都是够用就行，但是随着弘慧项目的发展，项目的品牌影响力，直接关系到“用影响力吸引捐赠人”，“用影响力招募志愿者和影响教育部门的支持力度”。因此需要适当调整品牌宣传策略，提高对品牌宣传工作的深度和质量要求。这需要加强这一方面的人才配置。秘书处会更多地考虑加大人力投入。