

# 涟漪计划-县域发展试点项目 2022 年度项目总结报告

## 第一部分 综述

“涟漪计划—县域发展试点项目”是 2022 年弘慧基金会组建县域发展中心团队启动的县域模式试点的探索型项目，项目尝试从小切口“陪伴”入手，以试点校为最小可行单位，支持湖南地区乡村学校校长带领学校骨干教师组建实践团队，开展做适合乡村孩子的教育三力教育实践。通过校长赋能+教师团队培训、小额资助实践资金支持等方式、引导乡村学校联动校友、乡友等多元本土社会力量，助力学校做适合乡村孩子的教育，共同培养乡村孩子的“生活力、学习力、社会力”。

2022 年 4 月，县域发展中心团队通过内部研讨、县域调研、向多方专家（教育专家、公益专家）请教共研，及深入县域与项目对象群体开展参与式项目共创完成项目设计与研发，并于四月下旬在理事会上完成项目立项。2022 年 5 月起，项目完成启动并进入项目执行期。全年累计开展 101 场项目活动，其中线下活动 28 场，线上活动 73 场，累计 1484 人次参与。沅陵县、平江县 23 所项目学校每校完成了一项学校自主设计研发的三力陪伴实践项目，23 位校长为各校三力陪伴实践负责人，平均每校开展 8 次主题课程/活动，312 位乡村教育深度参与项目设计与执行，3396 名学生成为项目的陪伴对象。

该报告将从项目资金支出情况、项目执行情况、项目成效与影响、不足与反思、2023 年工作计划、2023 年项目预算六个板块进行撰写。

## 第二部分 项目资金支出情况

截至 2022 年 12 月 30 日，县域发展中心共计支出 2,025,181.58 元，完成全年预算 83.47%，主要支出项为：三力陪伴实践资金支持、县域好校长成长计划、乡村教育研究中心、项目执行费用。未支出部分为中职教师支持计划、县域教育年会等，预计于 2023 年春季完成支出。详细支出及说明见下表 1。

表 1 县域发展中心 2022 年度支出完成进度表

项目代码	项目名称	2022 年支出预算	实时完成情况	完成进度
	县域发展计划	2,426,310.00	2,025,181.58	83.47%
401	涟漪计划-九年义务校合作	1,150,000.00	1,173,392.98	102.03%
40101	陪伴实践支持	920,000.00	1,173,392.98	127.54%
40102	校友会孵化器	230,000.00	0.00	0.00%
402	涟漪计划-职校合作	100,000.00	0.00	0.00%
40201	筑梦奖助学金	20,000.00	0.00	0.00%
40202	企业&弘慧班	30,000.00	0.00	0.00%
40203	中职教师支持计划	50,000.00	0.00	0.00%
403	涟漪计划-县域团队运营	180,000.00	0.00	0.00%
40301	县域中心	60,000.00	0.00	0.00%
40302	县域教育年会	120,000.00	0.00	0.00%
404	县域好校长成长计划	140,000.00	145,667.19	104.05%
40401	马边县乡村好校长成长计划	140,000.00	145,667.19	104.05%
40402	隰县乡村好校长成长计划		0.00	0.00%
40403	沅陵县乡村好校长成长计划		0.00	0.00%
40404	平江县乡村好校长成长计划（计划放平江县域试点项目支出）		0.00	0.00%
405	县域项目评估	30,000.00	0.00	0.00%
40501	项目评估研发费用	30,000.00	0.00	0.00%
406	乡村教育研究中心	215,000.00	97,427.77	45.32%
40601	人才库建设费（做适合乡村孩子的教育研究经费）	120,000.00	30,000.00	25.00%
40602	乡村教育研究中心业务开展费	95,000.00	67,427.77	70.98%
407	项目执行费用	611,310.00	608,693.64	99.57%

## 第三部分 项目执行情况

### 【项目实施区域】

湖南省沅陵县、湖南省平江县

### 【项目活动情况】

全年累计开展 101 场项目活动，其中线下活动 28 场，线上活动 73 场，累计 1484 人次参与。其中为设计研发涟漪计划项目，开展座谈会 12 场，累计参与人次 131；为推进三力陪伴实践开展一对一云访校、“陪伴者的夏校”线下培训、项目更改会、平江线下访校、项目推进交流会、三力陪伴实践一对一指导会等 6 类项目活动，共 78 场，累计参与人次 1037；为支持学校链接多元社会力量开展围炉夜话、筹款动员与支持等 2 类项目活动，共 4 场，参与人次 90。

### 1. 三力陪伴实践

三力陪伴实践主要从学校申请及筛选、云访校、陪伴者夏校、学校动员及项目推进规划、项目实践、项目阶段反思、项目案例整理、实践成果展示与交流等 8 个模块推进开展，其中项目案例整理、实践成果展示与交流受疫情影响顺延交付时间，预计将在 2023 年春季完成交付。

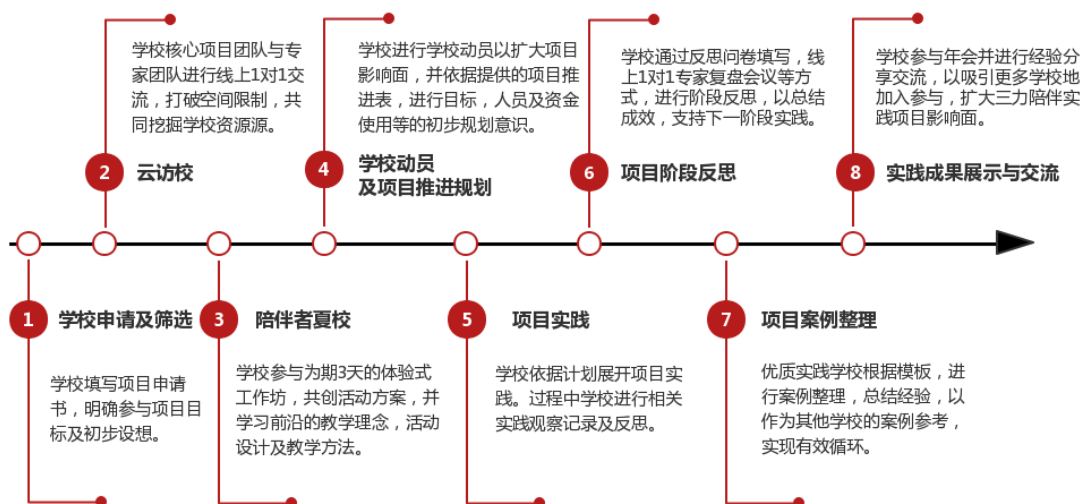


图 1 三力陪伴实践推进路径

**学校申请及筛选：**4 月，面向沅陵县、平江县乡村学校开放申请，累计收到 35 校项目申请资料，根据项目组队申请材料审核、与申请学校进项电话沟通、组内合

议，最终以申请资料齐全、申请意愿强烈、项目理解准确、申请目的明确为标准，遴选出 24 所学校成为项目合作学校，其中沅陵县 16 所（九年一贯制学校 10 所、小学 2 所、初中 2 所、高中 1 所、职高 1 所），平江县 8 所（4 所小学、4 所初中）。

**云访校：**6 月至 7 月初，涟漪计划项目团队、三有导师团队与 24 所项目合作学校 1 名校长+4 名项目核心老师，通过线上访校、座谈的形式开展 1 对 1 交流，了解学校基本概况及学校本地资源，结合国家倡导“五育并举”“劳动教育”等相关政策、乡土资源、乡村孩子的实际需求、老师特长等方面的考虑，及可行性、创新性、延展性、匹配性、参与度五维要求下，与各校共探学校资源、优势、三力陪伴实践潜在主题，最终产出 24 份《云访校报告》。

表 2 三力陪伴实践项目参考维度及说明

维度	维度说明
可行性	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目是否能够利用有限的资源里进行实践？</li> <li>项目是否符合国家倡导的教育方针？</li> </ul>
创新性	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目是否具有独创性？</li> <li>项目是否能够帮助学校尝试不同的组织方式或教学方法？</li> </ul>
延展性	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目是否具有可持续性，而不只是一次性的实践，能够成为学校不断重复或长期实践的项目？</li> <li>项目是否能够充分链接当地特色资源？</li> <li>项目是否能够衍生出不同的研究方向？</li> </ul>
匹配性	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目是否能够体现“三力指标”的培养方向？</li> <li>项目是否符合学生发展需求？</li> <li>项目是否符合学校的发展方向？</li> </ul>
参与度	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目是否能够调动尽可能多的学校教师参与？</li> <li>项目是否能够尽可能调动学生的参与，符合学生的兴趣特点？</li> </ul>

**陪伴者的夏校：**7 月底 8 月初，在平江县、沅陵县先后开展为期 3 天的线下学校项目团队培训，每校 1 名校长+4 名项目核心老师参与培训。通过体验式工作坊，各校根据云访校阶段的成果，自行讨论、设计学校三力陪伴实践主题及课程方案，最终产出 24 份《毕业生画像》、24 份项目海报、以及 24 份《三力陪伴实践设计方案》。

**学校动员及项目推进计划：**9月至10月，各校完成项目推进计划撰写与提交，并在学校范围内进行项目宣讲，面向教师群体做项目动员及人员招募，面向学生群体进行项目介绍与人员招募-选拔。项目团队实地走访平江县8所项目合作学校，以及对23所学校项目推进计划开展线上交流分享会及各校1对1答疑指导会议，最终产出24份《项目推进计划》、24份《项目推进反馈建议》。

**项目实践：**9月底至12月，学校三力陪伴实践进入项目实践期，23所项目学校（沅陵职中未包含在内），共展开了23个项目，总共卷入**312名老师，3396名学生**，**平均学生覆盖率达29.81%**，其中项目学生覆盖率在10%学校9所（有4所为千人以上大校）；项目学生覆盖率在10%至30%的学校8所；项目学生覆盖率在60%以上的学校6所，其中1所学校学生覆盖率为100%。详细数据见下表3：

**表3 23所项目合作学校项目开展基础数据**

学校	项目名称	参与老师	参与学生	学生覆盖率
沅陵县陈家滩乡九年一贯制学校	如果植物会说话	15	437	66.41%
沅陵县池坪九年一贯制学校	健康守护者	12	300	23.70%
沅陵县大合坪乡九年一贯制学校	家乡推荐官	7	60	17.96%
沅陵县二酉苗族乡中心小学	会说话的博物馆	8	82	19.48%
沅陵县借母溪乡枫香坪九年一贯制学校	神奇的油菜籽	6	45	24.06%
沅陵县凉水井镇张家滩九年一贯制学校	班牌对对碰	43	383	92.74%
沅陵县凉水井镇中学	我的秘密花园	20	240	60.76%
沅陵县马底驿九年一贯制学校	我为豆腐代言	12	40	2.43%
沅陵县明溪口镇芙蓉学校	去哪儿，去那儿	9	23	3.89%
沅陵县楠木铺乡九年一贯制学校	足球博物馆	14	40	4.89%
沅陵县筲箕湾镇中学	神奇的四亩地	20	200	25.77%
沅陵县沅陵镇深溪口九年一贯制学校	方寸书店	6	170	80.57%
沅陵县官庄镇中心小学	茶娃总动员	17	40	2.44%
沅陵县第六中学	影子同伴	20	240	10.00%

沅陵县金山学校	我家住在矿山上	6	43	4.11%
平江下沙小学	百万阅读俱乐部	14	257	100.00%
平江三市小学	你好，杜甫	20	350	60.98%
平江三市中学	少年求职记	12	44	6.28%
平江大桥中学	我的手机我做主	22	180	27.95%
平江思村中学	稻田守护者	8	38	7.08%
平江永兴小学	空教室：面具人生	6	40	17.70%
平江戴市小学	果蔬变变变	7	115	19.43%
平江十一中学	平江十大碗	8	29	7.06%

在 23 个项目，涵盖劳动教育（5 个），健康教育（1 个），家乡特色（7 个），校园文化（2 个），科技创新（1 个），职业教育（1 个），自我认知（1 个）等主题，详细情况见下图 2：



图 2 23 所项目合作学校三力陪伴实践主题方向分类

**项目阶段反馈与总结：**9 月至 12 月，根据学校项目执行过程中的疑惑与难点，项目组、三有导师团队与各校开展线上 1 对 1 交流、反馈。12 月份，分别与 23 所学校开展线上项目总结复盘会议，对学校项目开展情况进行总结，了解校长、项目老师在项目开展中的洞察与反思。

## 2. 校友支持

校友支持行动以开展校友乡贤围炉夜话、99 公益日筹款动员与支持等 2 类项目活动为主，共 4 场，其中线下 1 场，线上 3 场，参与人次 90。

99 公益日期间 24 所涟漪计划项目合作学校每校均在“为一县教育注入活力”项目下成立筹款链接，共计组建 735 支战队，发动 23,940 人次参与筹款，累计筹集 603,914.15 元资金，详细筹款数据见下表 4：

表 4 2022 年 99 公益日涟漪计划合作学校筹款数据情况表

序号	一起捐名称	筹款目标	用户已筹	目标达成率	小分队数量	爱心捐款笔数
1	沅陵县陈家滩九校	60,000.00	68426.24	114%	20	1300
2	沅陵县荔溪乡地坪九年一贯制学校	30,000.00	18905.48	63%	34	969
3	沅陵县大合坪乡九年一贯制学校	30,000.00	4059.35	13%	12	209
4	沅陵县二酉苗族乡中心小学	30,000.00	29019.56	96%	11	1049
5	沅陵县借母溪乡枫香坪九年一贯制学校	30,000.00	15013.14	50%	43	625
6	沅陵县张家滩九校	30,000.00	25072.55	83%	20	731
7	凉水井镇中学	30,000.00	23473.73	78%	26	458
8	马底驿九校	30,000.00	32168.86	107%	63	1834
9	沅陵县明溪口镇芙蓉学校	30,000.00	30758.24	102%	57	793
10	沅陵县楠木铺乡九年一贯制学校	30,000.00	10531.32	35%	31	753
11	沅陵县箐箕湾镇中学	30,000.00	10846.38	36%	6	768
12	沅陵县深溪口九校	30,000.00	18709.2	62%	10	628
13	沅陵县职业中等专业学校	30,000.00	72808.04	104%	131	3595
14	沅陵县官庄镇中心小学	30,000.00	33237.3	110%	50	2110
15	沅陵县第六中学	50,0000	62808.07	125%	59	2313
16	沅陵县金山学校	30,000.00	40504.86	81%	42	1659
17	平江大桥中学	30,000.00	8661.99	28%	25	859
18	平江县安定镇永兴小学	30,000.00	3685.96	12%	7	145
19	平江县第十一中学	30,000.00	12828.74	42%	18	234
20	平江县三墩乡戴市小学	30,000.00	20319.98	67%	6	680
21	平江县三市镇三市小学	30,000.00	35883.45	119%	24	1011
22	平江县三市镇三市中学	30,000.00	16847.31	56%	22	638
23	平江县三市镇下沙小学	30,000.00	4095.52	13%	7	231
24	平江县思村中学	30,000.00	5248.88	17%	11	348

## 【项目探索情况】

### 1. 涟漪计划 1.0 中新增项目模块——中职助力项目

通过政策调研、内部梳理、学校调研、部分企业调研等，完成项目调研、项目建议书的撰写。并在秘书长的支持下，逐步推进与项目校（沅陵县职业中等专业学校）在具体合作事项上的沟通，且形成《给未来一个希望——中职生心理健康陪伴计划》项目推进计划书撰写。项目旨在通过“心理咨询空间”营造文化场域、“心理陪伴教师”提升教师心理健康培育，通过“中职青年”关注学生心理健康、激发学生自信自强，计划在学生层面、教师层面、学校层面着手落地项目，具体如下：

**学生层面：**关注学生心理健康，增强自尊自信，激发学习动力，开展真实场景下的职业探索，确立职业发展目标与路径，利用各种机会促进中职生发展潜能。

（1）正向引导：“中职青年”系列活动；

①包含中职青年画像征集，（剪纸、手绘、电子绘图、粉笔画等），各个专业可以有不同的方式；

②“你好，中职青年”的榜样专访（各专业的毕业学子，包含大学及就业两个阶段，由老师推荐联络，进行专访），同时学生作为采访组需要学习倾听、访谈、摄影摄像、剪辑、叙事等技巧；

③校园内“中职青年”的评选与主题交流分享；

（2）个案陪伴：

心理健康问卷调研发现需要重点关注的潜在有心理疾病/个人情绪问题的学生-心理健康档案建立-分析个人特点-心理导师陪伴

**教师层面：**

（1）构建线上心理导师专家志愿者队：借助公益资源，发动社会资源，组建中职心理导师专家志愿队，赋能学校老师，提升心理陪伴专业能力。

（2）组建学校心理健康老师社群：组建社群，调动班主任、年轻教师组织开展心理健康月、职教活动周、禁毒工作等活动，提升教师心理辅导专业能力。

**学校层面：**

通过“心理咨询空间”场域构建，传播中职青年榜样故事，营造良好的文化氛围。倡导做自尊、自信、自立、自强的中职青年文化。

### 2. 基金会其他老牌项目的县域模式化工作——项目精细化打磨



## 奖助学金项目

通过对项目过往实践进行梳理与回顾，发现奖助学金项目面临着精准识别弘慧学子、项目执行压力大及缺乏阶段性检测和项目整体评估等三重难题。在对奖助学金项目进行思考与迭代中，做出了如下改变。在**选拔对象**上由原来的奖助学金获得者迭代为弘慧学子，弘慧学子的标签不再是优与贫，而是在困难的成长环境下，坚持学习、有责任感、具有利他精神的有志乡村学子榜样，且将通过项目宣发、视频资讯触达县域学校学生，扩大弘慧学子申请池；在**选拔范围**上，由原来的以项目学校为单位迭代为以项目合作县域为单位，进行“统招”；在**选拔名额**上，由原来的项目学校分配固定名额迭代为在固定县域内弘慧学子名额，学校划定均衡名额进行选拔；在**选拔主体**上，由原来的筑梦辅导员&学校评审小组的迭代为县域评审小组，小组的包括但不限于学校对接老师、县域志愿者、优秀校友乡贤、捐赠人等，弘慧学子选拔决定权归于县域评审小组，解释权由弘慧基金会所有；在**筹款方式**上，有原来的以校冠名或单个弘慧学子认领迭代为以 1 名初中/高中学子在初中/高中阶段的成长激励资金与日常陪伴资金为筹款颗粒。

基金会面向项目县域（湖南偏远地区），根据严格的评选指标，选拔在困难的成长环境下，坚持学习、有责任感、具有利他精神的有志乡村学子

## 营地教育项目

在营地教育项目探索中，项目组看到学校自主“开设”暑期营地不是个例。通过线下走访、线上交流发现，包括沅陵县陈家滩九校、金山学校，平江县三市中学、三市小学在内的不少乡村学校在没有公益组织进入学校的情况下，已有开展营地活动的尝试与经验。一部分乡村学校已知晓、认同暑期营地教育带来的价值，具体来说有以下四方面：

- 1) 满足了农村留守儿童家庭对开展假期托管服务有强烈的需求；
- 2) 看见了通过大学生志愿者带来的榜样示范效果；
- 3) 优质的营地活动课程弥补了学校常规教学活动中缺乏的综合素质类课程；
- 4) 丰富的校园教育活动有利于学校稳住生源。

基于在一线的看见，项目团队做出了如下思考：

1) 营弘慧营地项目在县域模式的整体考虑下可以有不同侧重，多个选择方案。营地可以为多种角色（弘慧生、广大乡村学生、捐赠人、乡村学校等）提供不同的

服务，不同的服务并非多个方案，而是将一场营地拆解成不同零件，“弘慧特色营地课程”“志愿者培训部分”“筹资部分”“捐赠人维护部分”等，对不同零件进行“单独销售”。

2) 将营地课程内容上作为项目组的重点核心工作，继续打磨高质量的弘慧课程，但同时保留部分课程空间，由大学生志愿者结合三下乡、校团委等活动主题、专业特色来开发；

3) 项目组可以将第二个重点放在帮助学校通过平台合法合规的筹集部分营地活动款项（餐饮、水电、必要硬件改善费用等），例如在“520”等平台筹款活动日，建议错开99公益日；且在筹款时将合作高校/社团/大学生发动起来，作为共同项目；

4) 项目组可将第三个重点放在开发志愿者线上培训课程探索上，将志愿者培训形成可反复观看、多人观看的标准性课程，以节省志愿者培训的执行压力；

5) 在志愿者招募上弘慧可尝试与县域学校、城市高校进项合作，不将精力放在个体志愿者的招募、管理上；

6) 在项目合作学校招募上，梳理营地开展学校需具备的软/硬件条件，形成营地标准学校。

### 【项目运营情况】

**项目团队：**在涟漪计划执行过程中，项目组尝试了项目团队为主导，联合实践专家团队，发展县域专干，三管齐下，以支持县域学校的创新实践，三种角色各自发挥各自优势，逐步形成有序地协作模式。工作群内信息分享，问题及时提出，针对重要话题召开专题会议，以保证工作高效推进。

**学校团队：**学校项目团队以1+4模式为主，1名校长，4名骨干教师，随着项目在实际落地，多数学校在4名骨干教师的基础上，通过动员与招募发展了N位项目助力教师。在团队角色与分工上，校长为学校项目负责人，教师团队中分别发展有课程设计与执行、财务管理、后勤报站、高光记录与传播等角色。

**志愿者团队：**志愿者团队的搭建主要以弘慧在县域中原始积累的志愿者为主，除此外，在涟漪计划落地县域时，通过发展潜在县域志愿者，并通过项目活动与其建立连接，此外依托县域专干的力量，找到、链接到愿意参与弘慧县域教育公益事业的个人，逐步赋能，找到领袖，能人。逐步形成志愿者组织。沅陵县域陪伴者部落，自发布招募，51个人报名，其中在读的学生、在外地的上班人员10余人，本地

报名的 35 人，参与培训的本地自愿者 30 人。第一支陪伴者部落走访了筑梦计划项目校 28 所，涟漪计划项目校 16 所，与 500 位弘慧学子进行了交流，与 330 位孩子制作了自己的梦想版，走访弘慧学子家庭 63 户，本次秋季慧行，由骨干志愿者组成 4 个小分队带领 28 位志愿者历经十八天的时间，行走了近 4000 公里，志愿者服务时长 605 个小时；平江县域陪伴者部落中志愿者有文旅局、公安系统在职工作人员、教师、多媒体负责人、本地其它公益组织工作人员等各行各业的 39 位，开展了一次线下陪伴者见面会，其中有 14 位陪伴者参加了 2022 年秋季慧行走访活动，对 10 所筑梦计划/涟漪计划项目校进行走访、对 12 位弘慧学子家庭进行走访，对 111 位弘慧生开展了陪伴活动。

#### 【项目品牌传播情况】

2022 年，涟漪计划项目共计发布推文 21 篇，累计阅读次数 11258，单篇平均阅读次数 1056；发布视频 3 个，累计浏览次数 12465，单个视频平均浏览次数 4155；开展线上直播 3 场，累计观察人次 422104，其中《做适合乡村孩子的教育——弘慧报告》发布会直播线上观看人次达 419000。

表 5 2022 年度涟漪计划项目品牌传播数据

推文		
内容标题	阅读次数	分享次数
预告   《做适合乡村孩子的教育——弘慧报告》发布会	1637	199
以公益助推乡村教育行远提质   《做适合乡村孩子的教育——弘慧报告》发布会成功举办	971	79
直播回放   《做适合乡村孩子的教育——弘慧报告》发布会	114	10
招募   弘慧县域模式公益项目-涟漪计划首批合作学校招募	1628	115
公示   弘慧县域模式公益项目-涟漪计划首期合作学校名单公示	1117	69
毕业生画像   乡村学校想培养出什么样的人（平江篇）	519	44
陪伴者的夏校   平江县“三力”陪伴实践揭秘	91	5
毕业生画像   乡村学校想培养出什么样的人（沅陵篇）	1402	94
陪伴者的夏校   沅陵县“三力”陪伴实践揭秘	976	58

序言分享   “做适合乡村孩子的教育”：乡村教育的自信和担当——《做适合乡村孩子的教育——弘慧报告》序	302	18
县域陪伴者部落   弘慧招募首批部落陪伴者	2043	110
县域陪伴者部落启航啦！	1060	40
颜卫彬理事：催生农村本地力量，发展农村教育公益	807	18
以“弘慧县域模式”为例，社会组织如何协同促进乡村教育发展？	548	29
平江县陪伴者部落行动进行时	417	13
平江县下沙小学：亟待拆迁的老破小，隐匿乡间的大格局	2463	115
这群梦想造机器人的乡村孩子，需要您的支持——平江县思村中学	1331	70
班上的小花脸明显变少了！—— 池坪九校	955	35
种瓜不一定得瓜，种爱一定开花——戴市小学	1625	71
全员化身装修工，打出“王炸”班牌——张家滩九校	1153	49
云雾深处有茶娃，画出五彩斑斓的绿——官庄小学	999	54
<b>视频号</b>		
内容标题	浏览次数	分享次数
以公益助推乡村教育行远提质，祝贺《做适合乡村孩子的教育——弘慧报告》发布会成功	7389	45
乡村振兴，教育先行，探索做适合做乡村孩子的教育，我们正在路上。	4606	30
这是一群梦想守护稻田的“发明家”“和他们的”梦想守护者“，让我们一起走进他们的故事。	470	15
<b>直播</b>		
内容标题	观看人数	观看人次
《做适合乡村孩子的教育——弘慧报告》发布会		419000
涟漪计划三力陪伴实践成果展 平江场	817	1421
涟漪计划三力陪伴实践成果展 平江场	896	1683

## 第四部分 项目成效与影响

### 1. 观望-支持-行动-领航，23 所项目合作学校均实现项目圈层突破。

从对“做适合乡村孩子的教育”理念的模糊与旁观，到激动与兴奋于学校“三力陪伴实践”的筹备开展，再到项目的具体行动，又在三力陪伴实践项目的开展中引发校长、教师对学校办学与育人的思考，23 所项目合作学校均开启了做适合乡村孩子的教育的探索与行动，且对校长群体进行 2023 年项目开展意愿进行了解时，95.23%学校愿继续申请涟漪项目。

以项目可行性、创新性、延展性、匹配性、参与度为评估维度，通过阶段的评估，产出 1 所三力陪伴实践领航学校、13 所创新学校、8 所行动学校。其中，沅陵县池坪九校为领航学校，其校“健康守护者”项目具有优秀示范作用，在以上 5 个维度及学校组织管理上都积累了较为丰富的经验，且以校长为首的学校项目人员对 2023 年项目的持续开展及具备较为完整丰富的行动计划。



图 3 23 所项目合作学校三力陪伴实践层级分类

### 2. 校长团队亲历了办学理念、善化资源、团队管理的二次成长。

校长是学校的重要人物，也是涟漪计划项目关键人物，通过涟漪计划的中展开，95.2%的校长在自评其对“做适合乡村孩子的教育”理念理解得到深度提升上给出了 4-5 分，80.95%的校长在自评其通过“三力陪伴实践”项目开展对学校育人画像进行

再度深度梳理上给出了 4-5 分，90.5%的校长对通过学校开展的“三力陪伴实践”实现了学校/某个人想要做的教育实践上给出了 4-5 分，此为校长团队在办学理念上的二次成长。

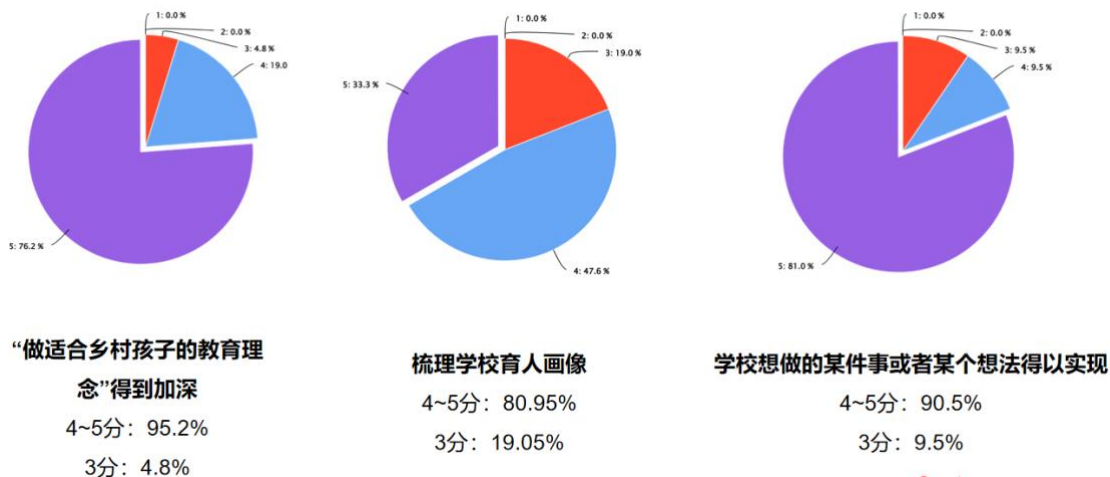


图 4 校长团队办学理念与实践上的提升

通过涟漪计划开展，在对“链接多元社会力量参与办学有更深入的认识”的自评中，61.91%的校长给出了 5 分的评价，33.33%的校长给出 4 分的评价，4.76%的校长给出了 3 分评价。在对“获得了通过网络链接社会力量的经验”的自评中，38.09%的校长给出了 5 分的评价，42.86%的校长给出 4 分的评价，19.05%的校长给出了 3 分评价。此为校长团队在善化资源上的二次成长。

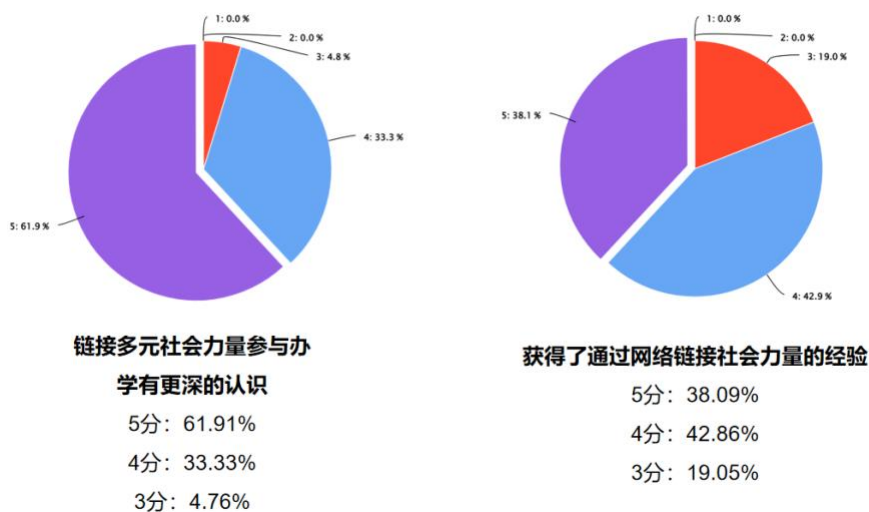


图 5 校长团队善化资源能力的提升

通过对校长问卷调查，及学校团队 1 对 1 复盘交流，教师队伍建设与管理是校长团队频繁被提到的三力陪伴实践带来的影响，根据问卷调查统计 85.7% 的学校认为三力陪伴实践，让教师队伍得到了培养。且据多名校长口述，通过项目式学习方式的学习和了解，拓展了校长个人对教师团队培养的思路，将在今后的团队管理中更加注重通过学习和实践新的教学方式，提升教师团队的教学方法，促进教师团队的团队协作与交流。此为校长团队在团队管理能力上的成长。

### 3. 教师团队获得更多元视角看待乡村教育

教师队伍是三力陪伴实践中的重要力量回收的 93 份教师个人反思记录表中，老师对实践过程中的感受，收获，困难进行了分享。在情感层面，以惊喜发现为主，同时也伴随着实际工作中的疑惑，疲惫等相关的情绪要素。

在老师分享的收获中，从课堂主体，课堂内容及教学方法等方面都有不同程度的思考与启发，是一个好的开始，需要把这些关键词在后续的实践尝试中深化。

**教师个人实践反思表 (4F 反思法)**

姓名: \_\_\_\_\_

担任角色:  组织者  课程设计者  课程执行者  高光时刻记录员

其他角色

项目过程中我做了什么? (概述即可)

\* 我主要负责课程设计, 完成了课程框架搭建等。

**4F 反思 (真实表达即可)**

事实 FACTS	在项目推进过程中, 印象最深刻的地方是?
感受 FEELINGS	在项目推进过程中, 你有哪些感受? 为什么会有这样的感受? * 真实感受即可, 可以是惊喜, 懵, 紧张, 累都可以
洞察 FINDINGS	1. 通过这次三力陪伴实践, 对于课堂你有什么启发? 2. 这次推进过程中最大挑战是什么? 3. 关于三力陪伴实践, 如果问一个问题, 你最想问的问题是?
未来 FUTURE	1. 通过实践, 你觉得在日后你的教学中可以做的尝试是? 2. 你觉得明年再来一次, 你有什么建议? * 可以用“如果……就更好了”的方式来回答



图 6 教师团队实践反思高频词

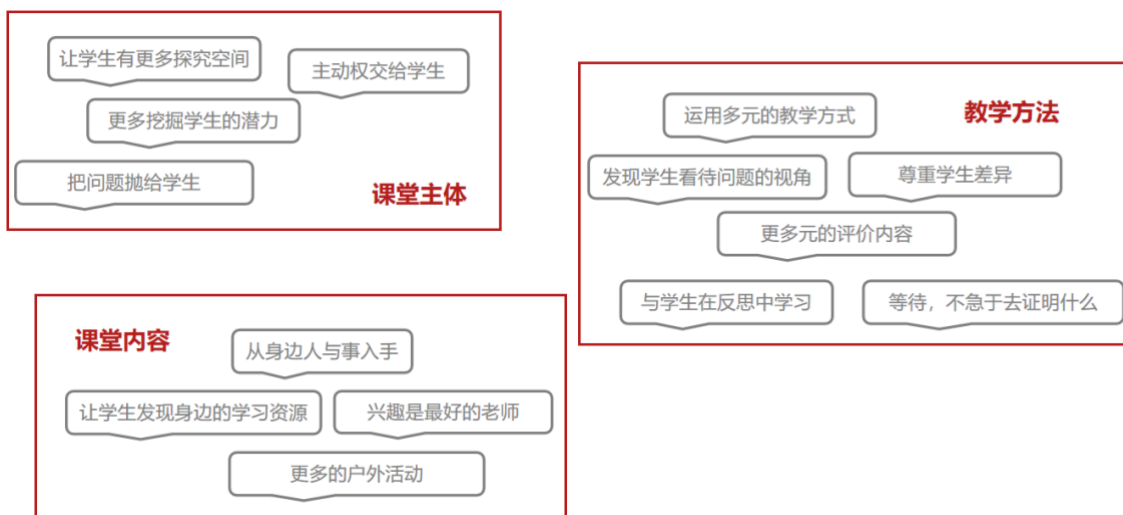


图7 教师团队在课堂主体、课堂内容、教学方法上的思考与启发

#### 4. 初步形成了可持续使用的标准化文件及项目运作链条

2022年，三力陪伴实践是一个从0到1的过程。在今年项目启动时，确定目标是形成初步的标准化流程，以方便后续项目规模的推进。经过大约半年的尝试，目前已经有初步的过程性支持文件，将在2023年的尝试中不断进行优化。

<b>阶段 1：学校申请及评选</b>	<b>01</b>		
		《涟漪计划公益项目合作申请书》	02
<b>阶段 2：云访校</b>	<b>07</b>		
		《访校策划》	08
		《云访校   潜在项目分析及洞察》	11
		<b>阶段 3：陪伴者夏校</b>	<b>14</b>
		《陪伴者夏校策划》	15
		《三力陪伴实践项目设计模板》	23
		<b>阶段 4：学校动员及项目推进规划</b>	<b>28</b>
		《项目推进计划表》	29
		《导师反馈模板》	34
<b>阶段 5：项目实践</b>	<b>37</b>		
		《项目时光记录》	38
<b>阶段 6：项目阶段反思</b>	<b>39</b>		
		《项目阶段反思策划》	40
		《教师个人反思表》	42
		<b>阶段 7：项目案例整理</b>	
		<b>阶段 8：实践成果展示与交流</b>	<b>44</b>
		《成果展示策划方案》	45
		《成果展示参与嘉宾互动任务单》	50

图8 项目运作链条及项目执行节点标准性文件



## 5. 建立了县域-弘慧联合互补探索项目运营机制

从“弘慧县域模式”整体发展来看，县域模式要在县域中真正产生深度影响力和持续性，除了需要精准识别县域教育发展的真正需求，还需激活本地力量，建立公益组织与县域的联合行动模式。县域发展中心在项目推进过程中，有意识的通过县域教育公益活动链接、激发县域行动力量。搭建了以县域理事会、县域教育局、县域校长老师、县域志愿者为主的本地执行力量，利用县域本地的行政支持、人力执行、资金与优势形成本地人用本地资源在本地做本地教育的县域内部行动体系，弘慧以外部支持力量的角色，为县域提供专业技术指导、县域力量的孵化培育、内外资源的助力链接等多重支持。

## 第五部分 不足与反思

### 1. 项目合作学校资金合理支出与监管

2022年，三力陪伴实践为每校提供3万元小额资金支持加各校在99公益日筹集部分资金，获得最高资金支持的学校共可获得4万元项目实践经费，共有16所学校获得4万元。23所学校共计资助895751.7元三力陪伴实践经费。2022年23所学校实际累计支出42567元，占总资助金额比例的47.52%，预计在2023年春季将继续支出326282元，占总资助金额比例36.43%，仍有93948.37元剩余资金，占总资助金额比例16.05%。通过对学校资金支出类别进行统计发现，课程工具采买支出占40.10%、硬件设施支出占比21.58%、课程展示筹备支出占比11.41%，人员补贴支出占比6.29%，在此4类支出中，学校的资金支出明显还存在压缩余地。

基于此，2023年度起，项目团队将探索以2+N的形式对项目学校提供实践资金的支出，此外还将提高对学校资金支出监管的重视，在学校项目团队对中专设财务管理员一职，对学校的预算与支出做定期的追踪与监管。并将就资金使用进行专题培训，提高学校资金支出的有效性。

### 2. 项目执行与分工

项目试点初期，弘慧长沙项目团队除需在项目研发与迭代上倾注较高比例的时间与精力，但高频次的活动执行及超预期外的学校跟进工作，使得项目团队背负过重的执行压力，在细节执行与人员接洽上花费大量时间，致使团队无法支配更多的时间用于经验梳理、项目成效评估与传播等重要工作上。对于县域专干一职的督导、

支持及背后专业性的挖掘有所欠缺，对于较为繁琐、简要的工作可归于县域专干，且通过“链接”县域执行力量将执行压力过渡给本地力量，对于需具备一定项目理解能力与项目专业能力的实务，需给出“磨刀”时间与“试错”时间，对县域专干进行赋能。以此来解决长沙项目团队执行压力过重，县域专干执行简单、繁琐等问题。

学校层面，在学校与老师反馈分享中，其中提到最多的困难是教师压力大，过多程序性的内容也会打击老师参与的动力。基于此，2023年起，项目团队将从以下两个方面做出尝试，首先是标准化实践流程，梳理项目推进流程，删除不必要的程序性内容，并提前让学校清晰项目推进流程，实现心里有数，分工有序，另外是项目前期学校沟通更加充分。在学校挖掘诊断，即形成共识阶段，用更多时间明确，争取组建动力强，目标明的核心团队，事半功倍，以保证后期项目高效开展。除此之外，要准确识别项目教师执行压力过重是在于项目动作设计不科学、繁重，还是在于“项目主体意识不足”、“团队分工协作不当”，找准问题源头，进行精准跟进。

## 第六部分 2023 年工作计划

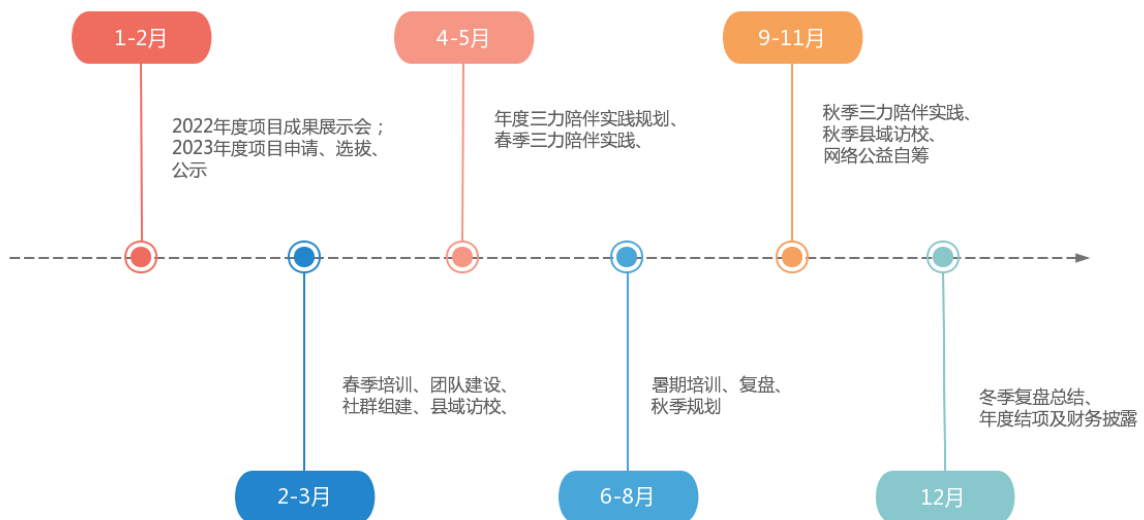


图 2023 年度县域发展中心项目工作计划简图

具体推进时间、核心任务及计划描述见下表：

表 2023 年度县域发展中心项目工作计划表

时间	核心任务	计划描述
第一季度 (1-3 月)	<p><b>发展类任务：</b></p> <p>(1) 根据机构项目战略、资金计划确定下一年的项目规模计划；</p> <p>(2) 对当年项目进行成效评估，基于评估结果完成当年项目迭代；</p> <p>(3) 初步确定下一年的项目导师团队；</p> <p>(4) 确定下一年营地计划、星火计划在涟漪计划上的规划；</p> <p><b>执行类任务：</b></p> <p>(1) 2022 年三力陪伴实践成果展示；</p> <p>(2) 原项目校长重新确定项目身份；</p> <p>(3) 根据新增计划，完成项目校长的新增工作；</p> <p>(4) 完善项目校长的基础档案；</p> <p>(5) 导师分组；</p> <p>(6) 完成项目选题；</p> <p>(7) 营地计划启动申请，确定合作对象；</p>	<p><b>发展类计划：</b></p> <p>(1) 确定下一年的项目合作县域；</p> <p>(2) 确定下一年的项目对象规模及新增计划；</p> <p>(3) 确定下一年的活动业务的对外合作对象及具体计划，包含资金；</p> <p><b>执行类计划：</b></p> <p>(1)2022 年三力陪伴实践成果展示会的策划与执行；</p> <p>(2)2 月完成原项目校长提交新一年的项目申请单确定项目身份；并对退出的项目校长进行回访；</p> <p>(3) 2 月份完成 项目线上宣讲会、新增招募推文、新增项目校长的选拔、公示推文；并完善项目校长的基础档案；</p> <p>(4) 实务导师线上交流会、组合匹配；</p> <p>(5) 原项目校长自主完成选题，并支持新项目校长开展云访校、提供案例分享完成新项目校长的选题；</p> <p>(6) 对项目校长开展主题培训；</p> <p>(7) 校长版营地计划的宣讲，启动招募，确定合作对象，签订合作协议，启动志愿者招募及培训；</p>
第二季度 (4-6 月)	<p>(1) 支持项目校长开展春季三力陪伴实践；</p> <p>(2) 春季访校，于县域内组织项目校长的社群交流活动、互访活动；</p> <p>(3) 筹备暑期培训活动；</p>	<p>(1) 4-5 月项目校长提交三力陪伴实践的日常反馈；</p> <p>(2) 4-5 月按计划推进导师解答与社群交流等支持；</p> <p>(3) 4 月春季访校预计 2 周，片区/学区集中互访，同实践主题学校互访；</p> <p>(4) 6 月完成半年度项目工作总结，考评项目校长表现，公示 激励游学名单；</p> <p>(5) 启动暑期活动的筹备，方案制定、后勤准备等；</p>
第三季度 (7-9 月)	<p>(1) 7 月暑期培训：春季实践复盘展示、秋季实践规划；99 线上筹款专题等；</p> <p>(2) 8 月激励游学；</p> <p>(3) 9 月线上自筹：项目校长提供自筹计划，组织动员，复盘成果，运营维护；</p> <p>(4) 校长版营地计划；</p>	<p>(1) 各活动的策划、执行、传播、总结、复盘；</p> <p>(2) 资料归档；</p>
第四季度 (10-12 月)	<p><b>执行类任务：</b></p> <p>(1) 支持项目校长开展秋季三力陪伴实践；</p> <p>(2) 项目校长个人成长案例、实践</p>	<p><b>执行类计划：</b></p> <p>(1) 10-11 月项目校长提交三力陪伴实践的日常反馈；</p> <p>(2) 10-11 月按计划推进导师解答与社群交流等支</p>

<p>案例的征集、撰写、传播；</p> <p>(3) 秋季访校，于县域内组织项目校长的社群交流活动、互访活动；</p> <p>(4) 个人成长与项目实践成果展示；</p> <p>(5) 项目年度评估；</p> <p>(6) 校长版星火计划；</p> <p><b>发展类任务：</b></p> <p>(5) 根据机构项目战略、资金计划确定下一年的项目规模计划；</p> <p>(6) 对当年项目进行成效评估，基于评估结果完成当年项目迭代；</p> <p>(7) 初步确定下一年的项目导师团队；</p>	<p>持；</p> <p>(3) 10-11月项目校长个人成长案例、实践案例的征集、撰写、传播；</p> <p>(4) 11月秋季访校预计2周，片区/学区集中互访，同实践主题学校互访；</p> <p>(5) 12月完成年度项目工作总结，围绕成果指标开展多对象的项目评估；</p> <p>(6) 12月根据项目要求、项目校长的表现，执行项目的淘汰机制；</p> <p>(7) 12月项目校长个人成长与项目实践成果展示会的策划与执行；</p> <p><b>发展类计划：</b></p> <p>(1) 确定下一年的项目合作县域；</p> <p>(2) 确定下一年的项目对象规模及新增计划；</p> <p>(3) 确定下一年的活动业务的对外合作对象及具体计划，包含资金；</p> <p>(4) 在湖南乡村好校长社群、县域好校长成长计划发展出来的种子校长中定向招募、确定实务导师身份、颁发公益聘书；</p>
---	--

## 第七部分 2023年项目预算

成本类型	用途	预算金额	说明
直接成本	三力陪伴实践资金支持	2万元/校/年*48	直接支出成本；
	2022年99公益日学校自筹资金支出	388162.45元	
	培训及社群运营支出	1万元/校/年*48	(1) 线上培训的导师补贴，激励购买； (2) 线下培训的住宿、餐饮、保险等后勤费用，及导师的差旅及补贴； (3) 部分培训业务的对外合作费用； (4) 项目校长及导师共读期刊征订； (5) 激励游学的外出费用； (6) 线下社群活动的支持费用，包含访校、社群交流等；
	县域成果展示会	6万元/场	
执行成本	差旅经费	1万/年/县*11	