

【社企案例】 哈克尼海盗——教育是场欢乐的大冒险

哈克尼海盗（The Hackney Pirates）坚信对孩子进行一对一辅导是全世界最有效的教学方式之一，他们在日常工作中也见证了这种个性化教学的优势。作为一家社会企业，“哈克尼海盗”旨在培养伦敦哈克尼区(Hackney)青少年的读写能力、创造力和现实生活所需的各项技能，帮助他们在学校以及更广阔的天地中取得成功。



教育大冒险

哈克尼海盗认为教育应该是场大冒险。他们觉得一对一的辅导和有成人陪伴在孩子身边关注孩子说出的每一个单词会令他们在学校的表现产生很大不同。

哈克尼海盗吸收来自当地社区的志愿者，为有可能成为后进生的青少年提供一对一的集中辅导帮助他们提高读写能力和创造力。哈克尼海盗认为专注于提升这两类能力能对孩子们在校内和学校以外的世界中取得优异表现起重要作用。

他们的工作对象多为九至十二岁的孩子，由当地公立学校的教师和社会工作者选出需要进行额外辅导且每周五小时的一对一辅导能带来切实改变的孩子。放学后，孩子们来到位于哈克尼区的哈克尼海盗中心，参加丰富多彩的活动、一对一辅导及教学。日常的课外学习环节除了对家庭作业进行针对性辅导，还让孩子亲自动手，参与创意产品的制作。

让教育充满乐趣

作为一家社会企业，哈克尼海盗能自由地营造任何他们想创造的学习氛围和文化。这对帮助孩子们的学习至关重要。为了创造出积极主动的学习氛围并巩固学习成果，哈克尼海盗的整套教学理念、方法和环境都必须充满娱乐性、冒险性和参与性。于是，他们选择将整个机构打造成“海盗”主题！“海盗”不仅是机构的名称，更是真正渗入到了他们日常工作的方方面面，包括使用的语言、场馆的设计和完成的项目等。

例如，哈克尼海盗的总部就以“海盗”为主题营造出了充满乐趣的校外学习环境。孩子们不仅能在这里接受家庭作业和读写能力的额外辅导，还有机会和才华横溢的专业人士一起制作专业化的创意产品（如书籍、明信片、动画和音乐）。哈克尼海盗认为，当看到自己的劳动成果被他人重视时自信心获得满足时，每个人都能调动自我学习的积极性并达到最佳的学习效果。



诞生之路

美国作家戴夫·艾格斯（**Dave Eggers**）在旧金山创办了“826 Valencia”学习中心，在那里的作家和孩子们一起培养他们的阅读和写作能力。学习中心取得了巨大的成功。而哈克尼海盗也是从此获得了灵感。听闻这套美国的方案后，哈克尼海盗董事卡特里奥娜·麦克雷（音译，**Catriona Maclay**）（前中学教师，所任学校的学生考试成绩在全伦敦排名倒数第二）于 2010 年发起并成立了这家社会企业。

在接受某网站的采访中，她解释了成立这家社会企业背后的动机：“看到孩子们在考试中不及格，我感到非常沮丧。其实如果这些孩子能接受一点额外的

辅导，他们不一定会不及格甚至能取得好的成绩。直到后来（从事于社会企业领域几年之后）我在 TED 演讲中看到了旧金山的这个项目，我才意识到我身边多么需要开展这样一个类似的项目。我觉得自己的教师生涯中缺失的很大一部分内容就是没有对成绩不理想的学生做更多的一对一辅导。但其实有很多人能够保证辅导的时间，通过与当地志愿者携手努力，我们可以大幅度增加接受人性化辅导的学生数量，让他们有机会接触到不同的人、启发灵感并获得振奋人心的体验。我先向一些人说起了这个想法，于是我们建立了一个试点项目进行测试，之后一切便像滚雪球般迅速扩展开来。”

就其本身而言，哈克尼海盗树立了一个灵感启迪成就的良好榜样：一个人在世界上其他地区的人们正在做的事情中获得灵感和启发，并在自己的居住地建立了自己的项目或组织。



志愿者的力量

经营一家为孩子做一对一辅导的机构需要大量的人力投入，哈克尼海盗的运作能力来源于它建立起的大型志愿者网络。迄今，已有 300 人接受了哈克尼海盗的培训，其中 100 多人积极参与志愿者活动。然而，考虑到一名志愿者对应一名孩子的模式和每晚有 20 个孩子需要辅导的实际情况，增加志愿者的人数是当务之急；哈克尼海盗也在积极推广并鼓励合适的人加入志愿者的队伍。

哈克尼海盗将总部选在伦敦的哈克尼区也对志愿者招募对很有帮助，因为居住在这里的艺术家和创意工作者几乎比全欧洲任何地方都多。他们的工作时间非常不规律，因此也更容易参与志愿活动。同时，哈克尼海盗几乎囊括了所有类型的来自不同背景和不同年龄层的专业人士志愿加入其中。

志愿者会参与一系列活动，从和孩子们一起工作到筹集基金，他们的服务内容相对灵活，只需保证每月最少一个下午的时间，而且也不需要志愿者有相关经验，因为哈克尼海盗会提供全面培训。

但是，志愿者必须参加一期培训课程。哈克尼海盗还会按照政府要求为每名志愿者安排安全检查，通过检查的志愿者才能辅导孩子。志愿者不仅会与孩

孩子们直接接触，还会在机构运营中担任角色，比如提供计算机系统支持、设计营销材料和募集资金等。

一个志愿者日常一天的工作时间通常从下午 3 点 45 分开始，到傍晚结束。简要的情况介绍会结束后，每名志愿者会与一名孩子结为一对。第一个环节的重点是阅读能力的提升和辅导辅导孩子们的家庭作业。对于需要额外辅导的孩子，这种一对一的形式能发挥重要作用。对志愿者而言，这同样是一次进修机会，他们能用到曾在学校频繁练习但后来不常用到的技能（例如数学）。一对一辅导后，作为整个学期内要完成的一个大型项目的一部分，孩子们和志愿者都会参与到创意项目的实践当中。

哈克尼海盗不需要志愿者承诺每周都提供同样小时/天数的服务，这样志愿者就能按照工作和生活情况选择合适的时间。仅要求保证每月一次活动可以鼓励更多的志愿者加入并贡献自己的力量，他们也不会感到自己最初就得承担巨大的责任，或者由于不习惯辅导孩子而过于紧张。

以上种种因素加在一起使得志愿者们能发挥巨大的作用。即使志愿者此前没有相关的教学经验，他们也会帮助该组织不断扩充整个队伍。正如卡特里奥娜·麦克雷所说：“一对一辅导极有影响力，但是并非一定要由教师来提供这种辅导。有时，教师关注的是表现最为优异的学生或者后进生。而成绩中等却不断努力的孩子常常会被忽视。”



携手应对创业和创意挑战

哈克尼海盗与其他创意项目有何不同之处？去年，哈克尼海盗和精益企业（Enabling Enterprise）共同创立了“年轻的海盗学徒——探索商界的航行”项目（Young Pirate Apprentice），旨在将“冒险精神和企业家才智‘相结

合。青少年（或称他们为“海盗”）解决了一系列创业挑战，这种经历教会他们如何发挥带头作用、如何进行伙伴间磋商、如何产生新点子、交流新想法并令人信服。为帮助他们顺利完成任务，每周都会有一名资深的企业家与这些海盗见面，分享他们的故事，提供专家建议，并对海盗们的活动给予支持。

在团队分享了经历和想法后，海盗们为启动一项新的 T 恤衫项目准备就绪。每名海盗都根据一幅城市景观拼贴画设计出了一份独一无二的作品。正式投产前，海盗们设计和分发调查问卷，通过市场调查来帮助他们确定目标消费者并敲定最终的设计方案。为了支付初始成本，海盗们写信给当地的 T 恤衫印花公司，成功说服他们提供优惠的价格支持海盗们完成第一阶段的生产工作。所有设计完成且一切就绪后，海盗们便将新的 T 恤衫投放市场。

海盗们并未选择惯常使用的销售战略，而是通过举办一场难忘的庆祝活动来吸引潜在的客户和投资人。庆典上不仅展示了他们的设计作品，还鼓励参观者自发给 T 恤衫打广告。海盗们都沉浸在活动策划和各种推广中，发送邀请函、设计名片、制作海盗帽（参加者能戴着海盗帽并将活动信息与朋友们分享）等。庆祝活动举办的同时，海盗们还创立了在线商品目录，顾客可在此浏览并购买喜欢的设计。

在一个春季的夜晚，海盗们和激动的客人们齐赴庆祝活动，衷心期待“年轻的海盗学徒”取得的成就能得以充分展示。包括 T 恤衫展览会在内，海盗们还为客人们精心准备了设计师演讲、电影放映和舞蹈表演等节目。



海盗们需要一艘船

正如你所看到的那样，一个场馆或者总部对于这类社会企业而言是至关重要的。目前，哈克尼海盗共有五个临时聚会地，他们曾在屋顶花园、商店内的农场、暑期海滨别墅甚至夜总会工作。2014年初，他们将全部迁入位于伦敦哈克尼区达斯顿（Dalston）的新家——“冒险之船”。新总部的地理位置优越，有四层，占地 6000 平方英尺（约合 557 平方米）。新址地处主要街道，方便孩

英国大使馆文化教育处

孩子们的光临；同时，这里还是第一家销售孩子们设计的产品的商店，和拥有以冒险、探索和求知为主题的不可思议的创意空间。他们还在地下室设立了全新的工作坊区域，以满足日益增多的孩子们的要求。

他们的目标是将“冒险之船”打造为让孩子们（和大人们！）重获惊奇感的地方：让自己沉醉于文学中、了解到难以置信的新知识或者从遥远大陆找到一件物品时，你会有何感受？在这里，孩子们可以带着最喜爱的书籍藏身于秘密地点中，还有一个神秘的大衣柜，里面装满闪闪发光的小玩意儿。

在这里，还有商店出售孩子们和当地艺术家共同制作的冒险主题产品，并提供品种丰富的热饮和点心。正如我们所见，社会企业的设置和风格对机构取得的成果具有重要意义。

扬帆起航，缔造影响力

哈克尼海盗成立于 2010 年。目前，他们已与 500 名志愿者合作辅导了 150 名青少年，并且提供了长达 12000 个小时的一对一服务。

他们的工作不仅能帮助青少年提高读写能力，支持他们在课堂上取得进步，并且还让他们增强信心、结识新朋友、和各类成年人互动。

对志愿者而言，他们能接触到孩子和各行各业的人，这有助于他们建立强烈的团队意识。在 2012 年：

- 93%的教师认为来到哈克尼海盗接受辅导对学生有积极的影响
- 100%家长认为来到哈克尼海盗接受辅导对孩子有积极的影响
- 92%的青少年认为来到哈克尼海盗接受辅导为他们在期间的表现带来了帮助

现在，他们拥有了全新的工作场所，建立了志愿者网络，也在逐渐看到并意识到自己的影响力；哈克尼海盗希望今后能帮助越来越多的孩子。只要社会企业继续存在，他们所辅导的孩子就会相信哈克尼海盗是最具创意性、趣味性和参与性的组织之一。从这层意义上看，我们通过哈克尼海盗学到的重要一课是：虽然一些想法（放学后对孩子进行一对一辅导）看上去普通但具有重要意义想法，而我们可以通过有趣、创新的主题、营销手段和丰富的创造力让想法真正发挥作用。

有关哈克尼海盗的更多信息，请登录 <http://hackneypirates.org>

编译：社会企业家技能项目组，如转载请注明本文网址。