

十年磨一針

——新宮建設的實踐和思考

摘要：關於青少年宮的職能和業務，不如學校、醫院之類事業單位明確，外界對青少年宮最深的印象莫過於培訓，業內也不乏將青少年宮看作培訓機構的。來自外界的對青少年宮公益性的質疑一直不斷，焦點常常停留在收費還是免費或者低收費的糾結。本文是本人十幾年從事青少年宮管理，尤其是十年圍繞新宮建設的實踐和思考，試圖從公共利益解讀、開放性場所規劃、專業性服務的視角，為青少年宮公益性實踐提供一些參考。

關鍵詞：公共利益 開放性場所 專業性服務

一、引言

從2006年春青少年宮遷建項目正式寫入XX市“十一五”規劃開始，到2016年春我離開XX崗位，剛好十年。

2006年，又恰是XX青少年宮建宮10周年。十周年慶的時候，我們舉辦了一場論壇，主題就叫“下一個十年”。

緊接着的十年，我經歷了新宮醞釀、立項、建設、運行這樣一個不算漫長也并不短暫的勞碌而充實的全過程。精神上的愉悅，來自對青少年宮公益性的自由思考和率性探求。

十年，伴隨着青絲變白髮，終於有了鐵杵成針的小小收穫。

二、想象——青少年宮應該什麼樣？

我是誰？我從哪裏來？我要到哪裏去？——這是一個哲學命題，對於青少年宮，何嘗不也如此。

關於青少年宮，官方的文件不少，但是不同時期、不同發文機關，對青少年宮屬性的描述多多少少存在着各種差異，有說“校外教育機構”的，有說“社會文化教育事業單位”的，有說“校外活動場所”的……

由此，不同時期、不同地域、不同隸屬的青少年宮在運行中就有了很大的差別。

我不敢奢言找到了某種答案，但是從2006年確定新宮建設消息那一天起，對未來的青少年宮確切有了相對純粹的思考。

青少年宮應該是青少年快樂生活的宮殿，青少年應該是生活在宮殿里的快樂

主人——思考，基于我对“青少年宫”的望文生义，站在重新规划一个县级青少年宫的节点上。

循着这样的思路，信马由缰。

想象——不再局限于狭义的校外教育视角。比如所谓的“针对未成年人的身心特点，开展经常性、大众化、参与面广、实践性强的校外活动”；或者是“结合学校的课程设置，开展生动活泼、怡情益智的文体、科技等兴趣小组和社团活动”……，诸如此类，做得再好，始终难以摆脱成人主导型、单向性的教育局限，难以满足信息时代未成人对主体型、多向性的文化需求。

想象——至少，应该扩展到广义的公共文化视角，或者说广义的校外教育视角：既注重实体的活动场所建设、实践平台搭建，又注重虚拟的信息媒介打造，使青少年宫真正成为青少年日常生活不可或缺的理想场所和精神寄托。这样，浸入式的文化影响，将大大超越青少年宫固有的校外教育模式所能带来的效应，从而真正实现其独立于学校教育的特有魅力。

想象——更为理想的状态，应该是扩展到广义的公共服务视角：青少年宫不仅是一个单向的校外教育活动场所，或者是一个多元的公共文化生活场所，更为重要的是还可以承担起一个区域的青少年社会教育的专业引领和枢纽连接职能。惟其如此，青少年宫才能距离公共利益更为接近。

三、规划——青少年宫可以这样？

想象，不止于想象，最终梳理成了文字。

2008年我提交了新宫建设的立项报告，对于新青少年宫行动规划，这样构想——

场所属性：服务、凝聚、教育青少年的活动平台。

基本职能：思想品德教育、科学技术知识普及教育、体育运动、文化艺术教育、游戏娱乐、劳动与社会实践活动。

自我定位：青少年成长、教师发展的服务平台；教育创新、文化引领的孵化平台；资源整合、公益链接的枢纽平台。

功能架构：青少年的服务中心、体验中心、训练中心、交流中心、拓展中心。

形象要求：功能完备、规模适中、建筑现代、设施先进、管理一流的符合“省一级”标准的青少年宫，我市标志性文化设施和人文景观新地标。

事业愿景：青少年社会活动的第一场所（微观——近期目标）；青少年社会事务的第一机构（中观——中期目标）；青少年社会教育的第一品牌（宏观——远期目标）

2010年，规划如愿变成了蓝图。

13500多平方米的建筑体量，并不充裕，但是大半场地被画为开放性活动场所。

“开放性活动场所占那么高比例，怎么维持运行？”一位业内前辈到建筑工地考察后，不无吃惊地垂询。

确实，办培训班，至少是业内最通行、目前最稳当的生存手段，办得好还可以名利双收。舍近求远，试图搞点理想化的东西，多多少少总有些自讨苦吃的味道。

但是，站在公共利益的角度观照，培训班固然是青少年宫服务青少年的一项手段，面向的群体却极其有限——以年培训量累计10000人次计，刨去重复，受惠的青少年还不足2000人，与县域十几万青少年的需求相较，实在是杯水车薪。

何况，民办培训机构星罗棋布、方兴未艾，市场份额超过青少年宫不说，培训水准也并不见得逊色青少年宫多少。

所以，我想，除了培训，青少年宫应该把更大的空间和注意力用于开放，让更多的群体自由出入；应该有更丰富的功能设施和活动平台，满足不同服务对象的需求。这样，青少年宫才能不失其公共性。

四、运行——青少年宫可以这样……

随着新宫建设的不断推进，对于新宫运行模式的持续探索也不断取得新的进展。

到2012年，简洁归纳为“公益化、体验化、社团化、品牌化的转型升级”。从2013年起，“公益化、体验化、社团化、品牌化转型升级目标”持续写进XX青少年宫每一年的计划总纲。

所谓“公益化”，并不纠结于收费与否，关键是通过专业性的手段发挥对于社会、对于青少年、对于教师、对于家长的正向作用。

专业手段之一，是确定常态化开展一月一主题的青少年风尚节的工作主线，以期培育专属青少年的文化集市，打造专属青少年的节日文化符号，形成文化生

活热点，发挥文化引领功能。

这样，活动，不再是局限于青少年宫独家的、零碎的活动，而是升格为青少年宫与各级团组织、各有关部门、各乡镇社区、各社会组织的纵横联系，形成区域性、行业性、体系性的联动，从而合作共赢，影响社会，实现公益。

与之配套，我编写了《青少年风尚节基本操作规范》、《主题活动方案模板》作为提升专业性的支撑点。

专业手段之二，是所谓的“体验化”。给予青少年的不是专业的特长训练，而是专业的体验平台，包括社团组织、兴趣活动、曙光部落、童玩空间、童乐社区、周末剧场、红领巾博物馆、科普活动中心、文化广场、流动少年宫幸福快车、数字少年宫、自助图书馆等十二个体验平台，给青少年的是自主参与、留下烙印、播下种子，而不是被动接受、掌握技能、拔苗助长。

为强化专业内涵，我改编了工作团队，设立了语言、美术、音乐、舞蹈、科技、体育、综合等专业部门，让每一个部门每一位老师都可以在每一个体验平台充分融入专业，从事专业性很强的活动策划、活动组织、活动指导。

专业手段之三，是所谓的“社团化”。“社团化”，不仅是建好专属青少年宫的“小我”兴趣社团，更重要的是依托专业平台，把各种社会组织联络、联合起来，结成共同的“大我”社团。让各种青少年社团、社会教育机构、专业行业协会自由参与到青少年宫推出的各专业平台上来，一起做大“蛋糕”，一起分享“蛋糕”。青少年宫要做的就是发挥专业引领，打通沟通渠道、整合社会资源、扩大参与群体，是公共利益得以实质扩张。

专业手段之四，是所谓的“品牌化”。青少年宫本身就是一个品牌，但是，品牌的支撑，需要专业品质的提升，需要内涵发展的创新。为此，实践中，我逐步勾画出项目品牌体系图，并在实践中有效运行：一方面，着力打造以专业建设为主轴，多平台发展的项目品牌序列。即语言、美术、音舞、科体、综合等各部着力专业提升，依托十二个服务平台，各自建立专业项目品牌，呈现各专业品牌的活力。另一方面，着力打造以平台建设为依托，全学科拓展的平台品牌序列。即十二个品牌服务平台，依赖各专业的共同发力，不断提升平台的品牌内涵。

五、结语

通过本人十几年从事青少年宫管理实践和思考，尤其是十年围绕新宫建设的探索收获，认为，青少年宫的公益性可以从公共性着眼，在开放性场所建设和在

服务专业手段创新上求取最大化。

参考文献：

- 1、许德馨、张成明、穆向群主编.少年官教育史.海口：海南出版社，2000