

# 博物館與美術館的社會教育推廣工作

蘇瑞屏

是什麼因素使得沈悶一如深宮的博物館、美術館成為大眾歡樂之地？是什麼力量使日與古董、藝術創作為伍的館員，一變為和藹可親的傳道者？

是人的生命、人的熱情、人的智慧、人的創意、人的活動；沒有人，沒有活動，再大的展示館也只能稱做建築物。

## 第一節 博物館教育意義及其發展之探討

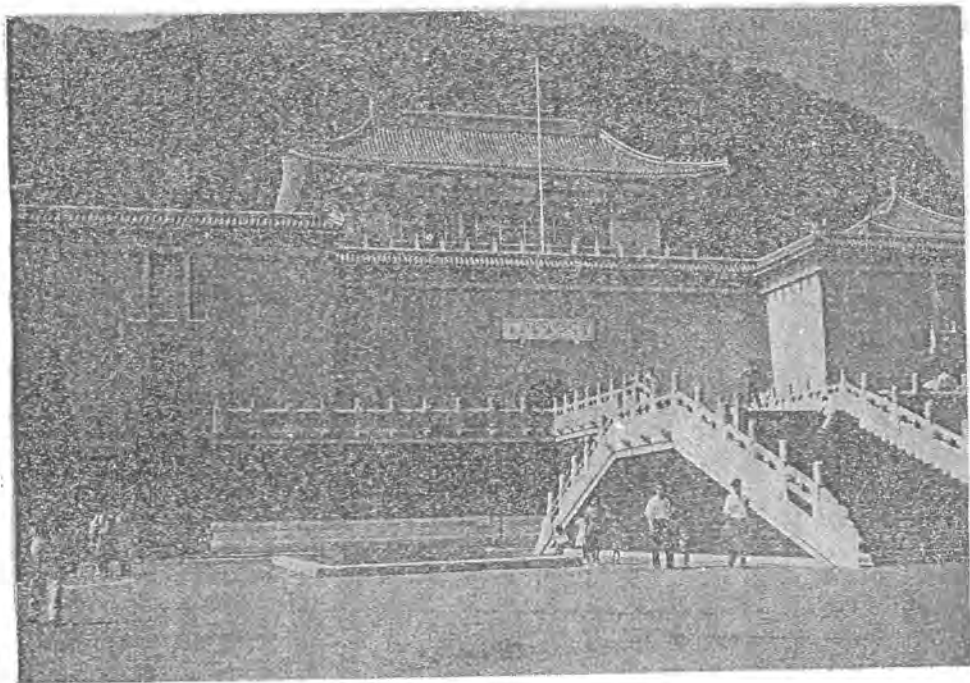
論及教育推廣工作，博物館和美術館配合教育性目標，在許多措施、工作性質與項目上大致是一樣的；本章為使探討問題之涵蓋面能夠更廣、更周延，先從博物館的教育推廣著手，再將重點放在美術館的教育推廣工作上，期能導引出一條美術類專門博物館可資參考的途徑。

「一座博物館，應係一個具有永久性的機構，用各種方法以達成保存、研究的目標，特別是為了公眾的娛樂與教育而公開展覽，並為美術的、歷史的、科學的和工藝的目的而蒐集珍藏。」這是國際博物館協會（ICOM）集各國博物館學家之意見，共同對博物館所下的明確定義。特別要注意到博物館在此處被一致強調認定的功能，乃是「為了公眾的娛樂與教育」，揭示了近代博物館社會教育的精神與意義。二十世紀的人們，祇要購得門票，無論其身分、地位、貧富、貴賤、智慧，都可以自由進出博物館，接受各種視覺、心靈的陶冶，以及享受多樣性的服務。博物館對現代人而言，是一處當然可資運用的智性、感性生活之處，它無疑是為了公眾而建立，如同紐約大都會美術館在一八七〇

年所發表的建館宗旨：「這個館是屬於全民所有，為了促進民眾的知識水準與培育人民風雅之情，且實際地供給人民應用場所，為訓練審美的眼光而設立。」然而，當我們回溯歷史：對十八世紀前的人而言，當知識被宗教、知識特權者（科學家、文學家等）所壟斷，而珍奇文物、美術品被皇室、貴族以炫耀、奪取的心理蒐藏的時代，平民百姓想進入博物館參觀是一件奢想之事，故絕緣於這些「高貴」的事物，更從未夢想由這些事物上獲得教育機會以提昇自我。如今，短短的兩個世紀，隨著全球的經濟、社會、政治、思想上進步與開放、識、教育之普及，博物館事業有長足的發展與躍昇，已和圖書館並列為現代生活中，除了學校教育外最重要的兩個知識源泉及社會教育服務機構。尤其十九世紀以來，社會教育逐漸被教育專家學者所重視，他們在積極尋求使個人社會化的學習過程有更多的途徑與資源時，發現博物館實是成人教育、繼續教育與終身教育之最理想的場所，因為博物館是傳播美與道德、培育啟發人的智慧與能力的「美神之殿」（Temple of the Muse）。如同約翰·克頓·達那（John Cotton Dana）——本世紀初即積極從事教育工作的美國紐沃克美術館（Newark Museum, 1909——）館長的堅強信念：「祇有一個解決社會問題的良方，那就是智慧與同情（Intelligence and Sympathy）的俱增，而美術館正是完美地合乎這種需求之處」，博物館是提供分享（Sharing）的場所，分享宇宙自然的真理奧秘，分享人類精密智慧累積的文化成果，分享奇異瑰麗的創造想像力，分享豐富動人的情感與熱忱，分享的深刻處即達同情。這種深刻的認識，曾促使達那館長在其任內努力於建立博物館教育工作而卓然有成。而博物館界本身也在這兩百年內，有賴於許多睿智的博物館學者及實際工作者以其

平等博愛的偉大理想與胸襟，和遠大的眼光見識，窮畢生之力宣揚與推動，不斷地謀求調整與改變，方始建立今日博物館之新精神——教育精神，在此精神下，館內的工作，不論是蒐集、展覽、維護、保存、研究、活動等項目均以教育公眾的服務精神為其前提，直接地以觀眾的福祉為依歸，間接地達成推動文化發展的重大使命。

博物館從事於全民教育服務，起源於十八世紀的歐洲，而在十九世紀發揚光大於美國新大陸。十八世紀初期法國的智者創議並編寫了一部百科全書，英國著名的歷史學者及藝術家肯尼斯·克拉克（Kenneth Clark）評論到這部人類有史以來第一部百科全書，揭示當時一種信念：即人間一切的問題，皆可用理智來解決，這是一個追求平衡生活、合理生活、揚棄浪漫感官享樂而崇尚理性主義的時代。這些智者為歐洲帶來啟蒙運動的曙光，繼而醞釀文明史上的巨變，即是代表人類追求經濟福祉的英國工業革命，以及在經濟之外更遼闊的區域追求應得福祉的法國大革命，最後引導出崇高的美國獨立宣言：「我們認為這是自明之至理：一切人類，生而平等。」就是這股「自由、平等、博愛」的大時代思潮，啟發了博物館界，打開了羅浮宮深鎖的大門，並對公眾開放了大英博物館——這兩座影響博物館甚鉅的博物館，並且促使一位一生從未踏進美國國土的英國貴族私生子——科學家詹姆斯·史密森（James Smithson）在其遺囑上立下宏願：願意奉獻遺產，在美國的土地上，以促進人類的增長、傳佈知識為目的，建立公共機構，把博物館公眾化、教育化的新精神帶進美國。一八三八年美國國會完成遺產接受，一八四〇年成立了美國博物館界的前鋒權威、後來更發展為學術重鎮的史密森尼機構（Smithsonian Institution）。確實，隨著民主自由思想的傳播與發展，博物館的公眾教育地位也益形鞏固，而公眾對博物館的要求也相對地日益提高。一八八〇年，紐約市一萬個市民共同簽署一項請求，希望大都會美術館在星期日開放，好讓他們有充裕享受文化性服務、吸收新知、接觸智慧與美的機會。我們不能忽視這種公眾意願所產生的巨大力量，因為它促使政府通過各種立法，並刺激民間商界企業的支持；慈善



國立故宮博物院

機構、文教機構的參與；收藏家、美術家、科學家與學者的關切，如今美國境內約有五千五百座各類型博物館。根據一項統計資料，祇有少數館長與館員認為博物館的功能只在於蒐集、保存與研究，而百分之九十四的館長認為博物館是一個教育機構而從事於各項全民教育的計劃與推廣，他們將博物館的教育精神發揮得淋漓盡致。一九〇六年全美博物館協會(AAM)與一九四六年國際博物館協會(ICOM)的成立，更將這種充滿人類偉大無私理想的博物館新精神，藉著國際各博物館交流、互助，傳播推動到全世界的博物館，包括集權的共產國家、社會主義國家及新興的亞洲國家和落後的非洲國家。如今，博物館已不再是皇室、貴族、教會的私人收藏室，而是社會教育的同義字、自由思想的產物，以及傳播公眾福利的殿堂。

## 第二節 社教功能的源起

博物館利用其蒐藏文物，從事觀察研究而創立新說、發明新理論，以供教學並助於學術發展，是近代博物館事業發展之重要趨勢。美國博物館學者迪龍·瑞普利(Dillon Ripley)於一九六五年ICOM第七屆年會中提到：「吾人以爲博物館之使命，除博物館成爲公共教育重要之一環，同時進而從事高深之研究工作。」今日，博物館、大學和圖書館已成爲三大學術研究中心，尤其是在博物館事業最發達的美國，其研究成績，並不遜於大學及研究機構。學術研究的功能使得博物館和一般展示場所、商業畫廊有所分別。揆諸歷史，博物館在最初即是一個學術研究的機構。西元前四世紀的博物館：希臘的柏拉圖學院、亞里斯多德講堂，都是學者應集、從事研究工作的場所，這種形態影響至亞歷山大大大帝時代在埃及所建的亞歷山大博物館，館內收藏戰利品並網羅希臘各地的學者從事天體論、詩歌、手稿、數學、天文學之研究。不過，沒有充足的資料顯示這些館藏戰利品與學術研究的密切關係。一直到十五世紀以後，文藝復興時期，考古學狂熱風氣使得學者基於古典文學的新研究，連帶對於保

存在寺院、貴族私邸及皇室宮內具第一手研究價值的古文物、美術品，激起了一種探究的興趣，並且將研究的結果著書立說。第一本有關博物館的研究著述是一五五一年義大利史學家保羅·喬瓦利(Paolo Giovio)，他利用自己的名人畫像館之藏畫編著了一本分類畫目。一五六六年荷蘭昆杰貝利(S. Van Quicheberg)發表了一篇博物館學論文，說明陳列室的蒐藏品應做體系、組織之分類後始可公開展出。這兩個例子顯示藏品分類研究的風氣確已發展。這種研究趨向，更因十八世紀航海事業興旺後帶來珍奇文物的熱潮而更形蓬勃。珍奇文物包羅萬象，包括古生物標本、飛禽走獸、化石、礦物、種子、水果、藥材、木頭樹根、貝類、寶石、徽章、美術品、考古出土物、民俗文物……等，這些珍奇物被送到博物館內保存，館方並邀集、訓練科學家與學者從事研究，成爲歷史學、美術史學、自然科學、考古學、人類學、人種學、社會學等新興的研究科學之重要資源，博物館也因而成爲研究中心與學術重鎮，如大英博物館的自然史研究，美國華盛頓之太空博物館與史密森尼機構的天文學、地理學、自然科學、植物學。一般說來，科學類、史學類之博物館的研究工作比美術博物館的研究工作發展得更早、更廣。科學類博物館的研究員和學校及研究機構的科學家極早就聯手從事野外探勘、海洋探測、田園調查、考古挖掘、標本採集等工作，在建立學術內容、協助教學及發展科學方面貢獻極大。美術類博物館近幾十年來，也借助科學儀器如紫外線分析儀、同位素儀器的發達而興起實用研究，尤其是對美術作品之技術分析(涉及化學及物理學)及技術維護，對美術史新的研究發展(如作品年代歸位)幫助很大，因而成爲美術史研究及教學中心，如我國的故宮博物院，是銅、瓷器與書畫研究的重要機構，美國幾個收藏中國美術品數量豐富的博物館：大都會美術館、華盛頓佛利爾美術館及克利夫蘭美術館、普林斯頓大學美術館等，都有進步的中國美術史研究，並有許多位著名的中國美術史學者，如大都會的方聞先生、密西根大學的艾瑞慈先生(Dr. Edwards)、堪薩斯大學的李鐸習先生、高居翰先生(James Cahill)、史坦福大學的蘇利文先生(Michael Sullivan)等人，領導著館員

及研究生從事研究，這些都是美術館在學術研究上佔有重要地位的實例。

博物館的研究通常分為兩大範圍：一是上述的館藏品研究；一是博物館本身的業務、行政管理、技術等專業知識以促進館務進步發展的研究。這些研究包括：展覽政策及計劃、展覽設計、修復科技、登錄技術、庫存設備與庫藏管理政策與技術、典藏政策、教育推廣活動、視聽教育、圖書資料、出版品、宣傳品、宣傳作業、會友制、導遊活動、教育課程、法律與法令、預算與經濟、防盜、火、水、竊技術、組織編制、管理委員會、人才訓練……等凡是有關博物館業務之人、事、物，林林總總都廣為涵蓋。近年來，博物館相當注意這些專業知識，出版許多有關書籍，如桃樂賽·杜莉女士（Dorothy H. Dudley）和魏金生先生（I. B. Wilkinson）合編的「博物館登錄方法」（*Museum Registration Methods*）中被譽為文物維護管理修護的聖經；而芭芭拉·紐女士（Barbara Y. Newsom）與艾戴·席佛先生（Adele Z. Silver）合編的「美術館如何扮演教育者」（*The Art Museum as Educator*），被奉為教育與推廣發展的經典之作。這兩本書都是集結了許多博物館學者、館員、研究員、技術員、教育人員等之工作經驗與研究心得整編刊印而成。類似這些研究內容，對整個博物館界本身的進步、提昇和拓展，助益甚大。全球性的博物館協會也特別注意到這種研究，積極出版這些專業技術性刊物，如全美博物館協會（AAM）的刊物「博物館資訊」（*Museum News*）與國際博物館協會（ICOM）季刊「博物館」（*Museum*），已成為博物館經營管理的輔助文獻，特別是對中小型博物館與開發中國家的新興博物館。

研究工作推動博物館業務的前導核心，尤其對於變化無窮的教育工作更形重要。博物館的教育人員如何才能舉行一次有效的教育活動？觀眾喜不喜歡這個活動？他們受益程度如何？每一種社會、每一個城市的住民需求不同，如何才能吸引他們來到博物館？這些問題都需要教育人員有充足正確的調查統計、分析、評估資料，做成研究，提供為設計教育方案的指標，才不致使方案不切實際。有一個統計顯示研究工作對博物館教育的重要：當一個「日本美術館

」先後在西雅圖與波士頓展出就顯出成功與否的差距；在西雅圖經過大力宣傳、報導，許多人去參觀了這個展覽，以全市人口計算，約有百分之十四的參觀率；而在波士頓却引不起什麼大迴響，參觀率只有百分之一點三，因為波士頓美術館內本身就收藏了豐富的日本文物，當地的住民認為該項展覽祇不過「又是一個無甚新奇的巡迴展而已。這個有趣的比較應使教育人員心生警覺，展覽的成功與否與展覽的水準有的時候並不成正比，而與觀眾因素有絕大關係。博物館的教育推廣，講求的是教育效果，如何有效地掌握觀眾的需要以推行活動，須有明晰的指導研究工作。台北縣立文化中心館員陳文宏，曾在出席台北市立美術館「美術推廣活動座談會」中即明白舉例：「舉行一場精緻的音樂演奏會，還不如請楊麗花來演一場歌仔戲，因為台北縣勞工大眾佔絕大多數。」國內美術館、文化中心尚屬新興階段，類似這種調整歸納不同需求以達教育效果的研究工作，在我國現階段博物館發展上更是重要。綜合上述，博物館的研究與教育關係密切，可以從兩點來看：第一、從事藏品研究以建立學術，整理文獻發表研究成果，出版學術刊物，使博物館能成為研究與教學觀摩中心，並提供研究成果成為博物館的教育資源，大自確定展覽方向與主題，或制定一項蒐藏政策（*Collection Policy*），小至一張展覽品說明卡的內容書寫。畫廊不注重研究，無須教育，它張貼的作品標卡祇須列出價錢，博物館的標卡則須有學術性的註明，即使再簡易，也須有研究做為基礎。科學類博物館的說明標卡，更是標示一種研究成果，它的重要性有時更勝於展品本身。第二、從事博物館本身業務知識技能的研究，以指導各類館務如展覽、典藏、維護，尤其是教育、推廣活動之推展。

博物館之研究與教育關係無比密切，相輔相成，如車之兩輪、人之兩手，以研究的內容成果提供教育資源，前導教育工作，並以研究的沈潛奉獻精神從事博物館公共教育，偏廢一方都不能完全做到博物館的三「E」功能，即「教育國民、供給娛樂和充實人生」（*Education, Entertainment, Enrichment*）。紐約大都會美術館的文物研究可以顯現西方與東方文化發展程序，這是了



不起的學術研究成果，但它早期並未將這些知識教導給一般平民（註12），它仍舊是孤芳自賞的高貴美術館，未符合前述其開館宗旨。我國故宮博物院亦有高深的中國美術史研究，但我們台北市市民知道北宋范寬的人並不比認識西班牙畢卡索的人多。而另一方面國內許多博物館、社教館、美術館或文化中心舉辦了許多教育性的推廣活動與教學課程，但因研究工作普遍不足而呈現缺乏效率性與真正影響力，使教育功能打折扣。這些問題值得國內博物館人員的注意。

## 第三節 落實的從事各類社會教育推廣工作

前述一再強調現代博物館的精神是教育精神，究竟博物館的教育範疇為何？其對象有誰？如何落實教育工作？如何發揮教育功能？進入博物館的人形形色色，包括一般市民、觀光客、學生、孩童、學者、美術家、官員、勞工，甚至殘障人士與文盲。館長與館員如何依據各種不同的需求與目的，提供充足、富吸引力的活動與展覽，來滿足每種觀眾，使人們喜歡流連於博物館內？館內是否有太多嚴格規定，使人覺得不輕鬆？服務人員是否態度親切盡職？展覽的格調過高，說明不足，是否使參觀者因不了解而心生挫折，導致缺乏重遊的欲望……這種種問題都是教育人員考慮教育目的，需要去積極解決與設法避免的。博物館不是一座死寂的陳列所，它需要有「人」的個性、人的生命氣息、人的智慧情感、人的心靈交流、人的關懷，觀眾才會被尊重、被歡迎的歸屬感。博物館教育學家茉莉·哈里遜（Molly Harrison）說：「毫無例外地，博物館做的每一件事應含有教育性，即使有些活動並不意圖如此。每個展覽的設計水準，設計意匠的品質，服務人員友善、真誠的態度，館內每項配備、器材的設計、印刷技術以及印刷品內容，以上等等都是對於啟發觀眾有長遠影響力而屬於教育一部分的服務性項目。」要做到每一件事都含有教育功能，除了有良好的客觀環境，如舒適的館舍設備、充足的經費、專業的經營管理系統，有

效的行政人才、優秀的專業人才等等，最重要的就是館員有敬業的專注與用心。以展覽而言，設定所要傳達的主題，再精心策劃、佈置一個豐富的展覽，使人覺得參觀它是一件賞心樂事；雜貨店式的展覽佈置，叫人走馬看花，走出館外，彷彿祇記得福利社甜筒的滋味。不論是那一種節目或活動，都祇可能適合某部分人士、取悅某部分人士，唯有一種因素能叫所有的觀眾得到福祉，那就是代表教育精神的真誠、用心。這種迫切的意圖（Eager intention for education）才是推動博物館發展無形的、不絕的泉源。

博物館性質普遍地由保存性擴展成教育性（Custodial to Educational），因此全世界的大小博物館，基本上都有一些常設性的教育、推廣服務項目，以達到「教育國民、供給娛樂、充實人生」的社教目的。綜合這些推廣項目，大約包括：演講、導覽、展覽室解說（Gallery Talk）、學術性座談會、研討會、讀書討論會、美術欣賞會、聯誼會、音樂會、旅遊參觀、美術工作坊（Workshop）、教育課程、影片錄影帶及幻燈片節目、義務服務制、博物館會友制及各類諮詢、資料提供、文物販售服務。此外，博物館館員還必須設計富於啟發性、創造性並兼具娛樂性的活潑多元活動與節目，吸引觀眾的參與。茲將上列各種教育節目分述如下：

### 1. 演講（Lecture）

演講是博物館施行教育性節目最初的工作，大都會美術館即在開館後，做了第一件教育性服務工作，就是向市民提供一連串系列演講，樹立模範。博物館舉行演講的特色，在於演講內容對其經常性展覽、特別展覽或與收藏品有關之歷史理論背景，做系統性、深入性的介紹，達到輔助觀眾深刻瞭解展覽的目標。有時，某項特展規模極大，展期很長，館員可安排系列的專論演講，如國際版畫展，則舉辦版畫季，設計一連串有關版畫之歷史、淵源、製作技巧、欣賞等演講，使參觀版畫者獲得豐富的版畫知識。不過，為了配合節慶或吸引偶爾佇足在演講廳門口的一般觀眾，通俗性、趣味性、欣賞性的演講亦須細心安排。以上兩種演講的對象都是館內的觀眾，唯前者學術性較高，在宣傳廣告

之時，即應加強與學校相關科系或社會的學術團體、研究機構等保持密切聯繫。台北市立美術館從開館以來，已舉辦過一百二十七次演講，均在此原則下進行。演講紀錄詳實錄存，可保存研究心得與學術成果，印成專刊則可傳諸久遠。演講時，錄音機、幻燈機、投影機、音響、麥克風等必備輔助器材，亦不可忽略。中型以上的博物館一年約舉行十二次、二十次以上的演講，並可與學校或社區活動中心聯繫，主動提供巡迴演講，使偏遠地區之民衆、學生亦有聽講機會。

## 2. 導覽

博物館陳列品雖有說明標籤，但經驗豐富的導覽人員往往是誘發觀眾興趣的重要因素之一。導覽制度對推行教育十分重要。一九一〇年，導覽制度的倡導人赫黛女士闡述其意義：「輔導參觀制（Docentry）是一種教育運動，其名稱雖含蓄，其效果則極為生動。它使沈悶一如深宮之博物館，成為大眾化之場所。它使日與古重為伍之博物館人員之研究態度，一變而為和藹可親之傳道者，渠等不再抱殘守缺，自炫孤高。不僅為一知識吸收者，亦同時為知識傳授者。」導覽制度發源於美國波士頓美術館，如今已普遍為世界各博物館所採用，收到極大的教育效果。基本上，導覽制可斟酌需要，分別採取：一、定時說明制：即每週之中特定日期或每日中特定時間實施。二、特定對象制：即對團體參觀或對特別申請者實施之。三、收費制：凡需要個別導覽者，申請時收取一定費用。導覽人員是導覽制的靈魂，導覽人員的專業知識與訓練、儀表態度、口才、應變能力，以及導覽時間（時間太長使觀眾疲累）、參觀路線、導覽資料準備等都須詳實地規劃。參觀來賓眾多的博物館已注意到不同觀眾需要不同的導覽方式，如外語導覽、學童導覽、專業人員導覽（如美術系學生、美術工作者）、一般觀眾、教師人員導覽，甚至殘障人員導覽。

有些觀眾喜歡獨自欣賞，博物館則須配備科學的導覽設備，如出租錄音耳機，使觀眾邊欣賞邊聽解說。另外一種規模較大的是展覽室解說（Gallery Talk），這種設施被歐美博物館廣泛採用，亞洲的博物館較少採用。它須有

一個特定的空間（亦可安排在展覽室內），約需二十個、三十個座位，每日安排數回，每回約半小時，以自動幻燈片機或閉路電視機作業，播放之內容則以每個展覽之總合性說明，以及挑選部分特殊館藏品加以介紹說明。

此外，博物館舉辦的旅遊性導覽一向極受觀眾喜愛。自然科學類博物館舉辦田野採集調查的旅遊、美術類博物館舉辦訪問美術家工作室之活動（Visiting Artists）或參觀訪問其他美術館之旅遊，使得一般觀眾有機會見識美術創作過程及其他美術館的收藏品。歷史文物類博物館則舉辦名勝古蹟或民俗技藝之旅遊，如日本一些鄉土博物館常舉行「文化探訪會」與「史跡探訪會」等等旅遊活動，教育效果極佳。

## 3. 美術工作坊（Workshop）

工作坊的教學示範活動，近年來廣為歐美美術類博物館採用。它具有雙重好處，其一是提供教學，其二是提供美術家安定的生活與創作環境。工作坊通常有兩種舉辦的方式：一種是邀請美術家、美術工作者（包括美術史家及理論家）成為某段期限內的駐館美術家，由館方提供一創作場地，甚至一處免費居住所，讓美術家每日在該場地創作，除了讓觀眾參觀其創作的過程外，館員另外可安排觀眾或學生的面談討論時間，以便向美術工作者溝通、請教創作上或理論上的疑問，而美術家在該段時間內的作品就該歸該館所有。不過，一般美術館在安全、維護、美工、教育人員充足的情況下，並不需要將其他非創作及其他的勞務分派給駐館美術家，而採用另一種工作坊的方式：館方邀請一位極有成就的美術家在館內創作、講學並接受學員報名參加講座。聽講與實地創作兩者互相配合，這種類似研習會的工作坊，對象通常是專業的美術工作者或老師，是他們在尋求創作技術與觀念上突破的好機會，並不適合一般觀眾。

## 4. 學術座談會、研討會（Symposium, Conference）

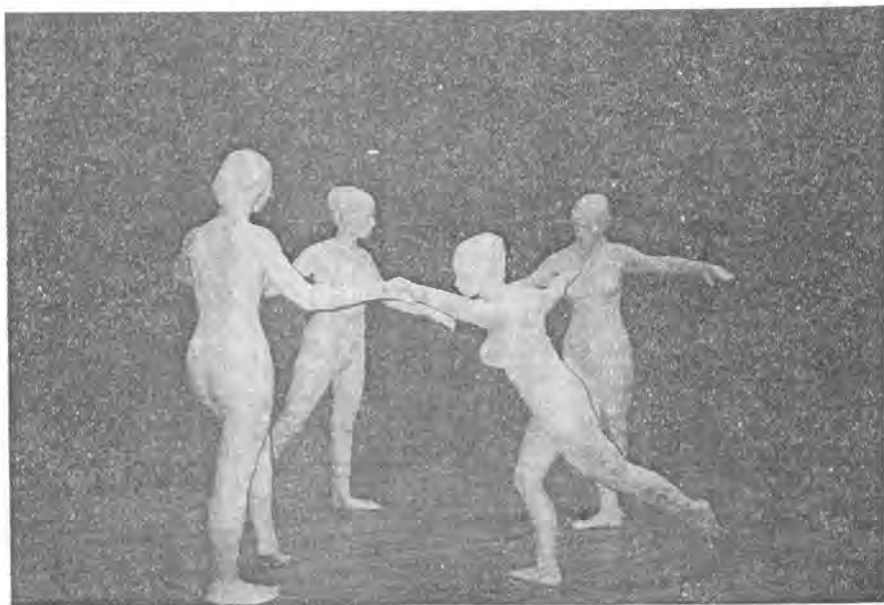
大規模或歷史悠久的博物館，多半有許多從事研究工作的人員，對其豐富的館藏品作長期性之系統研究，並將研究成果刊印、發表。此等博物館之研究工作甚為學術界所重視，並寄予無限厚望，因此，歐美學界愈來愈重視博物館

的研究。館方應定期邀集館外相關之專家學者舉辦學術性座談會或大型研討會，以發表、共享、討論學術成果，而共同促進學術的進步，加強博物館本身的學術地位，並指導提昇博物館自身的水準。

#### 5. 教育課程 (Education Program, Art School)

教育課程，即國內通稱之研習班，是博物館施行教育工作最直接的大項目，也是教育人員最須費心之處。博物館研習班的特色，除了它不以營利為目的外，並標榜「實物教育」，一切課程大都配合實物，而非紙上談兵。另一特色是在課程講授之後，隨之實習，業餘藝術家、美術愛好者、業餘科學家皆可藉此獲得機緣，利用博物館珍貴藝品及設備，在專家指導之下，以從事印證其知識」。提供學生直接觀察、比較與思考的機會，以期有較深刻的啟發，是博物館研習班與社會上其他研習班最大的不同。研習班通常分兒童班、成人班、教師班。

兒童研習班：許多自然科學類博物館如太空天文類、生態類博物館及美術博物館往往最注重兒童研習班，設計各種活潑、有趣的課程以啟發兒童發掘自我，激發其創造及想像才能，指導兒童認識傳統與培養其日後的生活適應能力。兒童是一張純潔的白紙，好的第一筆將會使他在未來人生發展上有更好的潛力。兒童從小在美術館內美好的環境裏接受薰陶，對日後養成生活鑑賞力、高尚品格或特殊美術才能助益極大。根據美國國家美術研究中心 (National Research Center of Arts) 在一九七三—七五的統計資料報告，歸納出下列結論：「兒童時代接觸美術機會，與其日後長大成人而去關心文化、參與文藝活動的機率成正比」、「美術館的兒童研習班可在未來增加該館之觀眾人數。」美國畫家芬克斯坦 (Louis Finkelstein) 在一篇自述中，不厭其煩地講述他如何從八歲開始就一直在美術館內接受美術教育，使他一生受益無窮。可見兒童研習班的重要。兒童班課程須安排趣味性、啟發性的實地操作課程，如勞作、野外採集、標本製作、繪畫、小雕塑、玩陶，避免呆板冗長、使人疲憊的講授，授課時亦分幼兒及大、中、小不同年級而分別教導，以順應兒童身心發展歷



美國華盛頓藝術館雕塑展覽作品“舞者”

程。

成人研習班：廿世紀是一個知識爆炸的時代，知識、技能需求普遍提昇。成人教育（Adult Education）已普遍為今日工商社會所重視，歐美先進國家並已發展出周全的概念與實施方法，使得一般教育程度不高或謀生技能不足者很方便得到再進修、發揮潛能、獲得就業的機會，以全面地提高國民素質與社會水準。博物館是公共教育機構，自然很早就加入成人教育的行列，負起成人教育任務。國際博物館協會在一九六五年專門成立了教育文化委員會（ICOM Committee for Education and Culture Action），以從事調查、研究出版並鼓吹博物館的成人教育，台北市立美術館成人美育研習班，提供非美術系學生之社會大眾培養美術興趣才能、增加生活情趣之良機。不過，參加博物館成人研習班大半是為了培養興趣、增加生活情趣、充實見識而來，與社會上一般成人教育課程用以增加生活技能性質有所不同，這亦可說是博物館研習班的特色。通常，技術性的課程較為熱門，但在研習班目的不在營利而在教育的考慮下，須開辦一些非實用的理論性課程：如台北市立美術館開辦的有關中西美術史、美術鑑賞、美術理論研究介紹的課程，提高一般人在研究、欣賞方面的興趣與風氣。綜合上述，提供實物教育、安排純理論課程與以興趣為主之研習動機，實是博物館成人教育異於其他成人教育機構之特殊處。

教師班：這是屬於提供教師充實專業知識的再教育課程，尤其對於熱心想獲取相關新知與逐漸疏離學術研究的教師特別具有意義。有的教師在受過課程訓練後，認為這是一種「更新」（Renew）的良機。美國許多美術館都特別設有教師研習訓練中心，如克利夫蘭美術館（Cleveland Museum）、辛辛那提之塔夫特美術館（Taft Museum）就設有高中教師美術史暑假課程班（Summer Institution in Art History for High School Teachers）、密蘇里的聖路易美術館（St. Louis Art Museum）設有教師中心（Teachers Resource Center）。類似這種教師訓練課程可歸納出下列六項功能：1. 協助教師教導或加強美術史知識。2. 協助教師建立自己的教學內容材料。3. 提供教師參加美術

工作坊，實地瞭解創作過程。4. 教導教師們如何構想自己的導覽。5. 提供某個展覽之整套完整的幻燈片，以輔導教學。6. 成為教師的諮詢中心。當然，除了訓練課程以外，教育人員還須長期性地與學校教師保持密切聯繫，以持續短期訓練課程結束後的雙方關係。一個博物館充分提供教師訓練，等於直接教育了學童，尤其在館內導覽人員無法做到對所有學童的導覽服務，祇有由其老師自行導覽，因教師的教育權威性，約束力比館員大，效果有時比館員導覽更佳。國內由於普遍地缺乏教師導覽訓練，當教師帶領一大羣學童參觀時，往往就將解說之任務交給館內導覽員，或任由學童自由參觀，最後總見小朋友們全都在餐飲室裡吵吵鬧鬧，使具有深刻意義的實地教學導覽活動形同虛設，殊為可惜。所以教育人員應加強教師研習課程，以便日後推行教師自行導覽，增加教育效果。

短期性的教育課程除了教師班外，一般博物館還在寒暑假舉辦夏令營、冬令營等輕鬆性的特別研習營。總之，教育是靈活的，館員須針對各種不同的情況與需要舉辦研習課程。

## 6. 研究工作（Research Program）

博物館的研究工作如前第二節所述，是建立學術地位、發展館務、促使博物館本身水準提高、提供發展方向、指導發展政策、提供教育資源等之重要業務。缺乏研究的博物館，彷彿沒有頭腦眼目的肢體，缺乏追求進步最重要的因素——創造性、前瞻性與持續性，難以產生真正深刻而持久的影響力。從事研究工作，首先館內須有具備豐富專業知識或技術的研究員與相關之設備，如研究室、實驗室、工作室、專業圖書室。研究室與實驗室內應有充足的科技研究設備與材料。當然，擁有這一切的前提是具有足夠的預算經費；研究費、設備費與儀器維護會耗資頗大，却又往往不能有立竿見影之效，有遠見的館長常會向主管機關力爭。有些經費有限的小型博物館，必須設法向有關的公私基金會申請研究補助獎金，唯申請之前應有詳實的、說服力強的研究企劃方案；而研究人員不足時，可與大學、研究所或學術機構訂定合作計劃，雙方共同研究人



力或委託外國學者專家做專題研究。另外一個相反的情形是館內研究人員陣容強、素質高時，甚至可協助館外單位，接受其委託之研究計劃。

此外，博物館之出版品，如展覽專輯、目錄、說明書、教學材料等均為研究工作之範圍。

## 7. 開放專門圖書館 (Special Library Service)

本文第二節曾談及博物館研究工作有助於建立學術地位、發展館務、提供教學資源等諸種重要功能。為了配合實施並強化這些功能，博物館設立專門性圖書室，成為研究資料中心，已是現代博物館發展上普遍的需求。愈來愈多人瞭解並懂得去運用這種專門圖書室以充實知識、加深對展品文物之認知、增加對相關問題研究上所需資料及新資訊等。在歐美國家，連小型、地方性的博物館都設有圖書室，開放給市民參考閱覽，更遑論那些規模龐大的博物館。如英國大英博物館就設有舉世聞名的潘尼基圖書室，蒐集了英國兩百年來重要的善本書、古籍、紀念章等珍貴的文獻及研究參考資料，且藏書之豐將近幾十萬冊。這座座落在大英博物館舍正中央的圓形大圖書室於一八五七年整修後正式對民眾開放，不僅是英國全體國民知識的寶庫，也是「全世界讀書人所嚮往的書齋」。

我國早期博物館界學者費珪雨先生早在民國二十五年，當時全國公私立博物館（包括動物園及國貨陳列館）還祇有八十處時就曾呼籲道：「參考圖書室已成為現代博物館所不可缺少的必要設備。」因為一開始就有正確的觀念，所以我國新近設立之博物館、美術館、文化中心、社教館都附設圖書室，開放給民眾研究、參考、閱覽，如故宮博物院、台北市立美術館、省立博物館、將成立之省立美術館等，均有專業圖書室，提供社會大眾有關美術的專門知識。

博物館之圖書室規模、編制、經費雖有異於一般圖書館，但服務之水準與品質絕不能下於一般性圖書室，因此，亦須有專業之圖書管理人員負責推動圖書館務及提供熱忱服務。尤其在圖書館經營觀念日新月異，提倡由消極、靜態服務改變為積極、進取之主動服務，圖書館員除了在態度上有教育精神外，還

可設計許多實際的服務項目，如①成立諮詢中心，以答覆讀者之疑問，並提供相關問題之參考書目。②提供影印、翻拍照片等服務，以方便讀者蒐集資料。③整理館內出版品之圖書目錄，提供讀者參考。④對外交換出版品，尤其是與世界各國重要博物館交換出版品。此交流常是促進館際合作、國際文化交流的重要方法之一。⑤設定讀者方便之開放時間。圖書館開放的目的在於公開藏書以供民眾閱覽，為了有較高的使用率，一般圖書館選擇在週日開放，週一休館；而博物館因為在國定假日會有比平日更多的參觀人數，可更進一步實施國定假日開放措施。不過，這一點並未普遍採用，因為，歐美國家極重視個人時間及休閒時間，圖書館員亦爭取他們的假日。目前，國內只有台北市立美術館提供這種服務，實為實現此教育精神及理想。

以上歸納一般中型博物館圖書室的服務功能，有些大型博物館的圖書館員更結合了館內研究員，舉辦讀書研究會的小團體，領導參加者閱讀、討論、研究，使圖書室的功能顯得非常活潑，又深具學術性。此外，更附設有展品幻燈片、照片、圖片等非圖書資料，以提供館員與有興趣的讀者充分利用。這些都是專門圖書室異於一般圖書館的特殊之處。

總之，博物館專門圖書室像是一座知識的銀行，供民眾自由獲取所需要知識、借領吞吐，無需費用，祇要一顆「興趣心」做抵押即可。它使得博物館教育、服務、研究、學術等之性質更為明顯而擴展，對於博物館與美術館有極重要的輔助價值。

## 8. 播放影片、錄影帶、幻燈片 (Video, Film, Slides Program)

視聽工具為現代社會中最有效的教育傳播媒體，目前已廣為博物館教育人員所採用。定期（尤其在週末、日）播放與館內蒐藏品、展覽有關之教育性、欣賞性、介紹性的影片、錄影帶或幻燈片等，對輔導觀眾瞭解欣賞美術品有所助益，特別是館內舉辦大規模特展時，更應配合展覽主題而定時播放。平時應將館內過去曾經舉辦過的展覽製作成幻燈片，以一個大組或是選取幾個展覽的作品製作一組播放，讓以前未參觀展覽的觀眾有機會欣賞過去的好展覽。台北市立美術館擁有三百六十個座位之視聽室，每天上午、下午播放教育性、欣

質性影片、幻燈欣賞，並於周六、周日下午定期舉行學術性演講。當然，無論是影片、錄影帶或幻燈片，均須配有良好的說明，即字幕或報幕、說明書等資料。大型博物館內的攝影、視聽專業技術人員與研究員、館員可聯合設計製作視聽軟體內容，以充實館內本身節目內容，更可開放給學校、社區活動中心、小型美術館、社教機構等借播或轉拷，成為一處視聽教育資料中心，與博物館圖書室共同成為民衆的兩個資訊來源。

## 6. 舉辦音樂會、欣賞會、讀書研究會 (Concert, Art Show and Study Group)

博物館絕不是一座嚴肅古板的靜態儲藏陳列所，而是表現人類智慧、發揮創意與幽默感及活潑生命力的寶庫。教育是其目標，但寓教育於娛樂之方法是相當重要的步驟。博物館常是地方之重要公共場所，來往經過的民衆很多，但他們不一定會進入博物館參觀，因此，館方應利用人們喜聽悅耳之聲、嗜看新奇之事的心理，時常舉辦一些表演活動以吸引人們，並可增加博物館的文藝氣氛。歐美有些博物館尤其是美術類博物館，如南非之普洛托利美術館和美國明州之明尼那波里斯美術館 (Minneapolis Institute of Art) 定期有音樂會、藝術表演 (包括戲劇) 欣會等藝文活動以饗觀衆。在館外廣場如法國龐畢度藝術中心亦有交響樂團、音樂演奏小團體、民俗技藝者、戲劇實驗團、美術家市集 (展售其手製藝品) 等之才藝表演，使博物館顯得生氣蓬勃。而另外對於那些喜愛讀書或想追求美術知識的觀衆，館員與研究員可共同組織類似俱樂部的讀書研究會，領導觀衆進修，大家定期閱讀相關書籍以討論某個主題，傳播一種新知。讀書研究會的形式，氣氛輕鬆，但學術心靈嚴肅，因參加者來自不同層面，使得討論有更多的可能性，甚至可提供館方做為研究的參考。這種讀書研究會若參與者衆多而熱烈，效果極好，甚至可擴大組織成為學會，如歷史性的博物館的「史學會」、美術館的「美術史學會」、天文博物館的「天文學會」等。

## 10. 文物販售及文物外借服務 (Reproduction and Gift Store, Material Pocket)

博物館複製翻拍的文物常是教學之輔助教材，大多數的博物館均設有販賣店出售紀念品、文物複製品、幻燈片、圖片、標本、模型、手製藝品、書籍、館內出版品、郵卡等。大型博物館的販賣商店有時規模頗大，像大都曾美術館以企業化經營管理的幻燈片販賣中心，規模為全世界第一。有些大博物館還專設一個文物複製品、幻燈片、影片等之外借單位，接受學校教師或研究機構申請借用，以為補充教材及研究之用。如社教館外借影片給各社區，此政策已行之多年。唯館方須有周全之外借管理辦法，以免這些出借物遺失、受損或短缺。

館內之休息場所必須設有簡便用餐及飲料供應處，這雖不是直接的教育服務，但却十分重要，因為參觀博物館，極易感到疲累。飲食可以提神並增加參觀時所需之體力與樂趣。博物館內設有氣氛優雅的咖啡廳，或在雕塑庭園及走廊簷下有露天餐飲室，幾乎是人必去「參觀」之處。博物館內須考慮防火及油煙，以免日久損及文物，除在建築空調系統外另設獨立餐飲部外，不宜有煮食之餐廳，以免油污經由空調系統轉入館內。

## 11. 博物館會友制 (Museum Membership)

會友制是博物館教育工作中不可忽視的社會服務項目與人力、財力資源，其對博物館所提供的支持力與活動力極具發展潛力，是現今歐美社會教育之重要項目。會友制被館員視為推展館務與聲譽之良方，以利用它來徵集善款、基金、招徠觀衆、教育公衆、拓展業務，最重要的乃是引導那些關懷博物館的擁護羣衆，成為業務推廣及教育推廣工作的熱心支持者。館方利用平日的參觀羣衆所做的調查資料 (請觀衆填寫簡易調查表)；收集名單、訪求意願，以組成團體，達成雙方互惠。根據曾任職美國史密森尼機構會友制執行者，經驗豐富的布赫女士 (Leslie Buhner) 之經驗，成功的會友制建立在五個因素上：1. 高度有效的行政制度。2. 活躍的展覽計劃。3. 廣泛多樣的教育課程。4. 館方提供的服務與優惠能使個人真正獲益；最明顯的利益是：贈送出版品 (海報、日曆等)、門票，以及享受文物販賣部、教育課程、餐飲室等之打折優待或擁有優先權參加館方舉行的旅遊參觀活動、圖書室展覽、借書權利、館內重大活動之

預先邀請、以及參加預展酒會、會友貸款、停車優先權等。資深會友可享受更多權益，如與館長共同進餐、贈送展覽之目錄書刊、年會刊物上列示其大名、表揚會友特殊貢獻等。5.商業效率之經營管理。

會友制的執行本由館方教育人員負責，但當它擴展到某個程度時，須設立獨立的行政管理單位，聘請財務經理來運用經費，實施管理。館員雖不直接參與，但仍須與這個行政單位之職員隨時保持密切聯絡，並擁有行政權以資督導。美國博物館會友制做得極為成功，廣大會友與館方雙方都獲益非淺，例如史密森尼機構、大都會美術館、阿肯薩斯藝術中心、底特律藝術中心、新奧爾良美術館、密瓦基藝術中心、亞特蘭大市迪海美術館、丹佛美術館、明尼蘇達科學博物館、芝加哥藝術學院等，都擁有廣大會友所組成的「博物館之友」。

上述會友制是由博物館所組織發動的，另外有一種類似基金會博物館之友協會，則是一種獨立性社會組織，成員均是地方名流，他們熱心文化教育、服務等公益事業，對博物館提供金錢與道義上之幫助，並捐贈美術品、文物、協助宣傳、辦理演講、出版公告、編印參觀指南等。協會會員集合組織他們的社會地位與聲譽、財力等力量，與博物館合作，甚至聯合各地地方的協會組成全國性協會，共同促進國內博物館業務的生存與發展，可說是博物館最熱心的朋友，亦是促進博物館與民衆建立聯繫，並獲得民衆精神與物質贊助的最佳橋樑性的組織。

## 12. 義務人員制 (Volunteer Training)

義工制也和會友制一樣，是博物館和民衆保持良好溝通與教育社會的管道。義工的資格通常只有三個條件：①具有會友身分。②對工作內容有熱忱、興趣。③有閒餘時間。義工由館員施以若干時間內的訓練，即可協助館內工作，其內容包括各樣例行之事，如郵寄、服務台執勤、協助販賣等項；能力適者則協助部分文書資料之整理、抄寫、打字等，其中屬於比較專業性的工作，即為受多數博物館所重視之業務導覽員 (Volunteer Docent)。加州奧克蘭博物館 (Oakland Museum) 的正式職員只有二十餘人，但義工却有二千多

人，這股力量是使該館成為公共關係絕佳、服務品質與學術水準均為一流之博物館不可忽視的貢獻。歐美博物館普遍採用義工制度，無論在協助內部行政工作，或是義務導覽及其他販賣、警衛等性事情，都已納入健全的制度與管理。博物館從這些義工身上獲得許多利益，包括節省財力、人力、物力，使館員的智慧、精力可以放在研究開發等高層次的業務上；此外，因為有親戚朋友與館方保有密切關係，館方因而獲得社會更多人的瞭解關心與支持，這實是結合社區力量，充分運用社會資源的方法。台北市立美術館舉辦「小巨人漫遊宮苑——中國建築之美特展欣賞隊」，充分利用館員外之人力資源及其專業知識，是義務導遊的好例子。義工自動自發精神所得的回報就是滿足文化慾求的歸屬感、使命感與成就感，增加生活情趣、開拓生活層面、增長學問見識，充實精神生活，這些使得博物館可以達到其另一層面的教育目標。當然，除了精神上的回報之外，館方也有一些措施來獎勵義工，如頒發榮譽身分。美國羅徹斯特大學紀念美術館即曾頒予服務滿五年的義務導遊員終身會員資格的榮譽。

## 13. 巡迴展覽及配合性之社會教育活動 (Museum on Vehicle)

當博物館業務蓬勃發展，博物館成為地區的文化中心地之時，即可從事伸展教育，將文物及教育服務主動推展到偏遠地區，舉行小型展覽，並配合有說明講解或是舉辦專題演講。地點須選擇在學校、教堂廟宇、社區活動中心等人們來往密集之處，並在事先與這些機構周全聯絡，雙方密切配合，尤其是宣傳的加強。我國曾在1981年由一羣熱心年輕的藝術工作者（雲門舞集、漢聲雜誌等）舉辦「藝術下鄉」活動，使台灣各地鄉下那些「輩子沒看過現代舞的人們大開眼界，將表演場、幻燈演講場擠得水洩不通，可見這類活動還是受到歡迎。我國的精緻文化人口平均不多，審美水準普遍不高，一般人平時不會積極去購票聽音樂會或進博物館、美術館參觀，使一旦這些藝文教育活動來「就」他們時，亦不會受到排斥。這個例子說明博物館策劃這類伸展教育活動的可行性與潛力。美國博物館事業發達，幅員廣闊，政府極注重公共教育，巡迴展示的教育活動辦得相當熱烈。俄亥俄州塔夫特美術館的「校內活動節目與材料箱」(In-School Program and Suitcases)。導遊人員攜帶釉藥材料和陶藝

製品到學校，教導學童動手研磨釉料、製作燒釉畫，以便帶領這些學童去實地參觀美術館的釉畫時，有更深刻的瞭解。舊金山德·揚美術館（the De Young Museum）的「旅行卡車活動」（Trip-Out Trucks）：在兩輛一噸重的卡車上載著美術家、表演藝術家，每年走訪十萬個以上城市的學校與公園，提供即興作畫與表演。紐約州俄柏萊特——諾克斯藝廊（Albright-Knox Art Gallery）的「彩色車」（Color Wheels）：彩色車停在紐約州水牛城的公園、校園、社區活動中心等處，教導孩子創作美術的各種過程，帶給孩子們許多知識與樂趣。目前我國在台灣各大城鎮都有文化中心及民眾活動中心，便是這類活動的最佳據點。祇要國內大博物館有教育的熱忱、完善的策劃、有效的宣傳，這種教育活動在我國應可大力推展。

以上歸納許多教育成效上有成就的博物館的諸種方法，列舉十三大類博物館教育推廣工作所涵蓋的服務內容，這些工作所需的人力、財力、物力資源，可能是一個博物館內比重最重的部分；然而，除了充足的資源之外，最重要的莫過於博物館的主管機關、館長、館員、教育人員都有一個共識——面對教育這種多變性、變化性、挑戰性及未來性的工作，需要有大眼光、奉獻熱忱、教育理想，因為教育的效果是無法立即看見，却對國家民族的生存發展關係重大，甚至是促進全人類幸福的智慧資源。當然不可能所有的博物館對教育服務都能面面俱到，有些中、小型博物館經濟拮据，人員短缺，祇能有少數幾項推廣性服務，但寧可缺少幾項，不可缺少教育的熱忱和理想的共識。不論博物館規模之大小、所屬之類型，這將是一個成功之現代美術館不可或缺之要素。

#### 第四節 博物館與美術館之公共關係

博物館教育是社會教育最重要的主導力量之一，它肩負推動文化水準之提昇、普及精緻文化、促進國際文化交流之責任，需要充足的財力、人力、智慧、物質及有關政策、法令之支持和資訊傳播等資源。這些資源端賴少數館員及有限之預算是夠的，博物館必須積極尋求與社會上各種力量、資源的結合與

觀念溝通，將「教育」的理念，轉成一種權利義務之意識，推展到社會各層面。因此，館內的教育推廣及發展部門須扮演「溝通者」（Communicator）的角色，對外發展良好的公共關係，尋求各種合作的管道與可能性，以拓展館務，一個發展部門不能拘謹保守，應具有先導性的開拓性格。所謂公共關係對象的這些「衛星支持力」指的是什麼呢？即1.與社區之合作。2.與學校之合作。3.與學界之合作。4.與企業界之合作。5.與其他文教機構及學術團體之合作。6.與美術家、收藏家之合作。7.與旅遊機構之合作。8.與新聞媒體之合作。9.與主管機關之合作。10.國內外館際合作。茲闡釋於下：

##### 1. 與社區合作：

社區包括教堂、寺廟、社團如老人俱樂部、婦女會、農會、區公所、演藝工會、勞工工會等民間團體及公私組織。館方可定期邀請這些普通團體（非文藝、學界之團體）來館參觀，提供解說，贈送書刊及寄發研習班消息、展覽宣傳單、海報、小冊子等，並與之接洽上述之巡迴展及研究活動，儘可能向這些基層之團體傳達一種主動服務的印象，加深社區文化人士參觀博物館之意願。

##### 2. 與學校之合作：

博物館之文物，通常是依照學理配置陳列並加以闡釋說明，使參觀學生印證在校所學之知識。館內並配合有影片、錄影帶、幻燈片作教學欣賞與分析，以及圖片、標本、模型等特殊展覽設計，以輔導作更深入的瞭解（如工業科學博物館之人體生理科學模型展，即有一座觀眾可進入自行控制儀器、觀察血液循環以瞭解心臟功能的大心臟模型）。透過以上生動靈活的方法與教材，以「實務教育」為學校教育之補充與延伸。以往的博物館往往埋頭於研究考證，現在則注重活用研究成果來指導、啟發學生，引起學生之求知興趣。近年來，博物館還積極採用以學校教師擔任導覽人員的辦法，使老師成為館方推行教育的重要據點。第三章第五項中述及博物館的教育課程，其中特地提到開設有教師之訓練課程，訓練老師能熟悉應用博物館的文物及設施，以便指導學生。館員和老師合作的例子很多，像美國許多博物館設有專供兒童欣賞的展覽與兒童節目，都是透過館員、老師、兒童教育家的共同精心設計與安排，展出生動，對



啓迪兒童理解力助益甚大。

博物館與學校合作，還有一項最明顯的互惠功能，就是發展建教合作。館方提供學生實習機會（Internship），學校承認其學分並鼓勵學生在未來能投入博物館事業之行列——即訓練、儲備館員新血。漢森博士（Dr. Hanson）是耶魯大學美術史系的教授，他指出：「我強烈感覺到結合美術史研究與美術館的實際藏品，才是訓練人們從事教學或館務的不二良方。」耶魯大學的美術史系與耶魯大學美術館有為人所稱道的建教合作典範，打破了分割美術史研究與藏品之傳統學院之藩籬，使系裡的師生與館裡珍貴藏品有很密切的接觸。紐約哥倫比亞大學與藝術學院，利用大部會美術館豐富的藏品資源，建立了全國兩個最好的美術史研究所和一項聞名於世的館務訓練課程。俄亥俄州之克利夫蘭美術館和附近之凱斯·魏士頓大學（Case Western Reserve U.）共同舉辦一個聯合美術史課程，即利用館方之藏品、設備及展覽組長等師資來訓練大學部、研究所及博士班的學生。我國故宮博物院和台大歷史研究所及文化學藝術研究所，亦有良好的合作經歷，二十年來訓練了許多中國美術史研究者及美術館館員，都是博物館和學校合作的例子。

### 3. 與學術界之合作：

在專業知識分工甚細的現代社會，博物館不能故步自封或原地踏步，須加強與各學界之學者專家的聯繫。台北市立美術館於民國七十二年，與師大社教系和美術系先後舉辦過「社會美術教育研討會」、「兒童美育的推廣與社會教育的關係座談會」，七十四年，與傅氏（Fulbright）基金會合辦中、英雙語座談會：「詩與畫研討會」、「What's New?」、「表演藝術研討會」，以及舉辦「談詩與畫」研究會，都是佳例。博物館經常有學術性活動，如專題研討會、座談會、演講，以及一些研究企劃案，徵求學有專精的學者參與並提供研究心得與經驗，促進館內學術水準之提昇。教育課程之設計若有教育專家指導，將更臻理想；專題展覽之籌劃更可委託學術界與展覽部門共同為之。台北市立美術館七十四年六月間開幕的「中國建築之美特展」，就是美術館結合建築學界，將中國建築特有風格做系統性展示的最佳例子。一九八〇年，大都會

美術館與建築界合作，展出蘇州花園的部分實體建築，這個轟動一時的展覽至今仍為人津津樂道，都是博物館與學術界合作的成果。

### 4. 與企業界之合作：

博物館應激勵企業界「取之於社會，用之於社會」的回饋意識。歐、美、日本的大企業界大多有長遠的投資計劃，深深懂得贊助文化事業以獲得良好形象，獲取社會大眾之信任，以利產品促銷之道。目前，由國內企業界支持的公共福利事業，僅止於少數幾項體育項目，對於文化事業的贊助極為冷淡。當然，在鼓勵企業界贊助文化事業之前，還得先有政府在立法上，如減稅一類的優惠措施，而博物館在促使企業界提供金錢與物質之協助前，亦須有強而有力的效益分析與吸引人的企劃，以增強說服力。

### 5. 與文教機構、學術團體之合作：

文教機構往往設有基金或研究獎助金，可供研究經費不足的博物館提出申請，如國內太平洋文化基金會、國家文藝獎金、吳三連基金會等，都設有數額不等的研究獎助金。此外，文教機構可提供各種文教訊息，如在台北泉州街之美國學術交流基金會，經常性地擁有以私人身分訪問我國之美國藝術家、科學家之名單及動向。博物館應爭取與之合作，獲得訊息，促進文化交流與國際觀聽之宣傳。

另外，美術館也可以借助學術團體的羣體合作性，促使大多數人參與館內活動，如美術館與設計協會共同舉辦設計競賽或展覽、與國際性的插花協會合辦花藝展。考古類、歷史類博物館應與歷史學會、考古人類學會及社會學會密切合作，進行有關發掘考古之研究。

### 6. 與美術家、收藏家之合作：

民衆中最關心美術館的人，莫過於美術家。美術館是推動美術發展的機構，間接有栽培美術新秀、肯定資深美術家之責任，因此，館方應積極提供展出機會，接洽國際性交流展並對外推介美術家之成就。此外，館長、館員與美術家之聯誼或提供參觀藝品真蹟的特別機會，都表示對美術家的尊重與關心，可增進美術家對美術館的向心與信心，無形中帶來了他們在創作上的鼓勵與安定

作用，因為「祇要作品好，就有機會在美術館展出」的信念，是促使美術家用心創作的因素之一。

與收藏家多聯繫，可獲知文物蒐藏價格上之參考訊息；本身收藏品不夠豐富的博物館，可向收藏家商借文物參展。

7. 與旅遊機構合作：

功能健全、活動力強的博物館常是文化、經濟發達與社會安定之表徵，亦是國家之體面。給參觀博物館之觀光客留下良好印象，有助於國民外交與國際聲譽之提高，因此館方應該積極爭取與公私旅遊機構之合作，提供旅遊從業者優惠待遇，諸如：吸收其為會員、免購門票、專為導遊舉辦欣賞說明會、教育課程學費打折等。美國東西兩岸重要博物館不但年年賺取大筆收益，而且對前往參觀之各國觀光客傳播了強勢文化的面貌。我國故宮博物院在對外宣揚中華民族的優美情操與生活創作智慧上，亦有明顯之成效，對國家貢獻極大；所以如此，旅遊機構的力量也很大，不容忽視。

8. 與傳播媒體之合作：

有效的報導宣傳可收事半功倍之效，爭取傳播媒體建設性、正面性之報導，對博物館十分重要。根據明德基金會生活素質研究中心所做的一項統計資料顯示，國內大部分人獲知藝文消息，主要還是來自電視新聞與報紙刊物。博物館本身雖有會友制、直接函寄的活動通知（D. M. Museum Newsletter），但畢竟館方財力與其傳遞範圍有限，報紙、電視的宣傳力動輒達至百萬、千萬人。因此，與記者保持友誼，經常主動提供展覽與活動資料、圖片，並與之溝通理想、觀念，實是博物館公關部門第一要務。

9. 與主管機關之合作：

博物館應爭取與主管機關之聯繫，促其重視並瞭解經營一個館之理想與困難，而在經費、人事上予以支持，並主動協調其他單位之協助。

10. 國內外之館際合作：

館際交流合作是現今博物館界之趨勢，藉著館與館之間經驗交換、學術分

享、館員專家互援、旅行展覽（Travel Exhibition）共享、展覽交流等計劃與活動，達到國際博物館協會之宗旨。「闡明、支持與幫助各博物館與博物館機構，建立、支持與增援博物館事業。」國際博物館與全美博物館協會（ICOM & AAM）定期舉行的年會，每次邀集二千多位博物館專家及相關學者、科學家共聚一堂，追求全球性博物館事業之合作與發展，以及人類福祉，更是館際合作的最高境界。目前，國內館際合作並不明顯，而各地文化中心在軟體方面的疲弱早為人詬病，活潑多元的館際合作，實有注意之必要。

博物館無法孤立於社會而獲致成功，達到良好的教育效果，館員須有披荊斬棘的開拓精神、真誠的態度，以發展圓融的各項公共關係，借助社會各界的協助支持，開闢自身的業務。當然，在這一一切公關之上，最基本的公關即是廣大的社會羣衆，博物館應具有一種強烈的企圖心，做到讓大眾感覺「博物館是我的」，就像克拉克爵士所強調的：「『爲他們』做一切最好的，『爲他們』買一切最好的藏品。」

## 第五節 實例報導——台北市立美術館在國內如何扮演教育者之角色

美術品是人類藉著高超的技巧，表現其思想、情感、智慧、審美與情操的心靈結晶，人們透過欣賞美術品而獲致某種共鳴或滿足，使竟日牽繫於現實功利的心境，不知不覺地超脫出來，達到一種無目的性的欣賞，這一種心靈的轉換，使人的性情得到陶冶，精神得到昇華，進而獲得生命的自然、和諧、平衡。對於美的欣賞，它的最高境界無異於宗教的修持。真、善、美本是一體，因此民國初年大教育家蔡元培才有以美育代替宗教的說法。美術館是一個施行美育的地方，它的意義，正如一八七〇年波士頓美術館創立時，當時市長考柏（Cobb）的開館演說所提的：「美對於人的教育功效，是培育人的智慧與能力；人不能僅僅自美術品中獲得愉快，而是要用美術品來變化人的氣質。」美

術館的功能，除了實施美育外，尚肩負保存、發揚民族美術，促進當代美術之發展，引介國際美術之新潮與新觀念，培育優秀美術人才，建立美術學術研究，增進美術人口等責任。台北市立美術館於民國六十七年籌建，七十二年完工，同年十二月二十四日正式開幕，開始對國人展開文化服務。

台北市立美術館主要業務，有下列四項：①展覽②蒐藏③研究④推廣。並舉辦美術研習班、美術欣賞會、美術討論會、美術專題講座、國際美術交流活動，舉辦美術家與民眾之聯誼活動，舉辦廣場表演及示範活動，舉辦美術競賽，開放美術圖書室。

在蘇瑞屏館長任內，其中較為特殊社教活動的是：①美術教室開辦中國美術史班、油畫班、西洋現代美術史班及美術欣賞班等純理論課程，與營利性之私人美術館研習班有極大的差別。②美術圖書室國定假日開放，以供觀眾自由閱覽，和一般圖書室在國定假日關閉的情形不同。③為特展舉辦的特殊導覽活動，是集合美術館與學校共同合作、自願服務、非館員導覽之例子。④每週三開放時間為下午一時至晚上九時，方便上班人士的參觀。⑤舉辦歡樂、熱鬧、觀眾樂於參與的假日表演廣場。美術館舉辦這一類通俗性活動曾被部分人士所詬病，他們認為美術館是展覽純美術品的嚴肅殿堂。但我們不能忽略美術館須兼具發展純美術與教育大眾，普及美術人口的雙重目標，若只考慮前者，在現今我國社會之可行性值得考慮。其實這問題在歐美文化先進國家都會產生，聯合國文教組織在一九六五年國際博物館協會在新德里舉行之第九屆大會中，曾一致指出：「擁有甚多博物館之國家，雖屬免費參觀，但寧願購票看電影之二百人中，很難有一人參觀博物館。」可見人性普遍的趨向是喜歡休閒娛樂的，因此，寓教育於娛樂，實是必要的手段。若一味維護全美術館之嚴肅高貴而拒人於千里之外，反將因而失却公共教育的目的與理想。

據我國博物館之先進包遵彭之言：「博物館的組織基礎在於服務觀眾；博物館的生存與發展，則繫於觀眾是否自發地前來參觀。」舉辦這些通俗大眾化的表演廣場或揮毫示範，目的即在吸引觀眾自動前來參觀，尤其在生活素質

未達標準，人人競往證券公司跑，精緻文化人口不夠普遍的現今社會中，許多人無暇、無意來參觀美術館或進入國父紀念館聽一場音樂會，美術館之社會教育推廣人員實應特別注意活動之確實有效性；唯有設法吸引人們的初步接觸，才有以後繼續再教育機會之可能。毫無疑問地，精緻文化與發展純美術是美術館的最終目標，但針對國人目前的需求，應訂定一些寓教於樂的計劃，提倡「生活與美術相結合」之觀念。正如沒有金字塔基，絕不能建造金字塔尖一樣，唯有廣大羣衆有好的審美品味與生活素質，精緻美術才有可能發展；唯有美術人口普遍，才有可能產生美術人才。因此，美術館本身並非不瞭解漫畫不屬於純美術，但還是舉辦了全國漫畫秀。試問誰在童年沒有看過漫畫的愉快經驗？至於現場揮毫實際也缺乏了深刻沈潛的創作思考，不算真正的創作，但却具有教學式的示範效果及吸引大眾來觀賞的誘導作用，於是美術館還是辦了許多揮毫示範節目。據估計，美術館成立之最初，每次舉行假日表演廣場或各種實用美術欣賞活動（如服裝飾品欣賞、幻燈秀），每場總有一、二千觀眾熱烈地參與。由以上六個比較特殊的推廣活動，可以看出美術館在推行公共教育上的誠意。

台北市其他大型博物館，尚有國立故宮博物院、歷史博物館及台灣省立美術館。故宮博物院藏有無可匹敵的中華國寶，它的性質基本上著重於展覽、研究和典藏；唯偶爾舉辦講習會和專題演講，但其服務對象感覺上仍以觀光客與美術學生居多。歷史博物館亦偏重於展覽，但每年中國古典插花展甚是成功，而省立博物館則偏重於研究（其年刊極具自然史之學術價值）。台北市立美術館歷經兩位館長努力管理，由被動化為主動的吸引民眾自動前來觀賞，可以看出它具有熱忱、朝氣、活潑的堅定步伐，在積極推展公共教育上確實扮演了社會教育者應肩負的功能；而台北市立美術館施行及設施對殘障同胞的服務，亦是真誠的教育精神之具體表現。

（本文作者為前任台北市立美術館館長，現任國立交通大學副教授、台北市教育局教育研究員）