

第四章 個案分析與討論

本章將呈現對於三座美術館教育活動決策者，與教育活動業務承辦人之訪談所得資料之分析結果，並加以討論。以探討台灣公立美術館教育活動的推展現況與特色，以及美術館如何規劃與執行教育活動，並且如何向企業求取贊助，以及受到企業贊助時，教育活動所受到的影響何在。本章分為四節，前三節將分別由三座美術館個別的情形加以分析與討論，以了解三座美術館個別呈現的樣貌；第四節則結合對三座美術館的分析結果，進行綜合討論，以探討台灣公立美術館教育活動推展的整體狀況，以及受到企業贊助影響的情形。

第一節 國美館訪談結果分析與討論

國美館為台灣唯一的國立美術館，於 921 震災後，館舍進行重建，並且同時一改過往僅是以典藏與展覽作為美術館核心業務的習慣，規劃了許多專門為了推展美術館教育活動而設計的特別空間。本節採用文獻探討所歸結出之探討美術館教育活動的八個面向，作為切入點，分析國美館館長、國美館教育推廣組組長，與教育活動業務承辦人(以下簡稱國美館館員)的訪談結果，並輔以國美館館員所提供之企業贊助實際案例，呈現國美館教育活動推展的現況，以及受企業贊助之影響。

在訪談的過程中，國美館館員提供了國美館最近期一次接受企業贊助而舉辦的教育活動案例：「**匯豐藝術小教室－美術館雕塑公園大搜密**」(以下簡稱匯豐案)，匯豐案緣起，是由匯豐銀行主動向國美館提案而舉辦，國美館館員提到，匯豐銀行每年都會補助家扶中心，來做一項活動，這是匯豐銀行每年例行的公益活動之一。而當時匯豐銀行首次向國美館提案，

卻恰巧遇到國美館正在進行館舍整建¹，因此國美館館員便以館區戶外雕塑品為主題，規劃了此次的活動。本節將以此案例依照本研究分析美術館教育活動的八個面向，配合國美館教育活動的推展情形，進行描述與分析，以呈現國美館教育活動接受企業贊助時，實際運作之情形與影響。

（一）、 國美館教育活動之目標設定

1. 吸引民眾到美術館是國美館當前美術館教育活動推展的重要目標

美術館本身即具有典藏、研究、展覽與教育功能，因此對於教育活動的推展，本身即是屬於國美館基本的工作之一。國美館館長提到，國家既然設立了國美館這樣一個獨立的機構，自然會在美術館的組織章程當中，就會賦予國美館在教育方面應該達成的任務與目標，也會規範負責推展教育活動的教育推廣組，其應盡的責任與義務（O13V1001）²。

而國美館的教育活動推展，是否有一個具體的教育目標，作為推展與規劃的依據，從對於國美館的館長訪談中，“吸引民眾習慣、並喜歡到美術館”，似乎是國美館當前美術館教育活動推展的重要目標。

國美館館長認為，美術館教育活動目標的設定，首先必須要考量台灣目前社會環境，其認為當前台灣的社會大眾，對於藝術的接受程度並不是很高，而這和台灣社會發展的過程有很大的關聯：

早期因為以經濟為主，後來政治民主化的過程中，大家也滿熱心的。大家早期為了餬口、為了政治活動，因此在文化活動或是藝術活動相對就少，所以民眾接觸藝術或是表演藝術、視覺藝術都比較少，相對因為經驗少、接觸少，因此對於藝術的接受度就比較低（O13V1003）。

¹ 國美館因經歷 921 大地震，館舍受損於 1999 年進行整建，於 2004 年 7 月 3 日重新開館。

² (O13V1001)以國家政策來講，以美術的業務它設立了一個獨立的附屬機構在運作的時候，藝術或美術的教育推廣工作，就會賦予在美術館原有的組織規程當中。所以的話，教育在美術館或是國美館來講，是很重要的一環，包括在美術館的分組方面，具有典藏組、研究組、展覽組和教育推廣組，而其法令依據就是依照美術館的組織規程，在其中就已經賦予其責任與義務。

台灣民眾對於藝術活動接觸的頻率少、接觸的接受低，和台灣社會發展過程相關，而另一方面，學校教育的部份，也因受到社會風氣的影響，對於藝術教育的部份也並不是很關注：

我們中小學的教育也一樣，很注重知識方面的學習，父母的話唯一就是說，你一定要透過知識的學習，將來能找到好工作，能糊口、能生活，所以他對於生活當中的藝術涵養、對藝術的接觸，一般不會很重視（O13V1004）。

因此，不論是針對一般的社會大眾，或是對於還在求學階段的學校學生，國美館館長認為目前民眾對於藝術的接受度，或是對於美術館的使用習慣，皆還有待教育活動的推展去增強。館長也提到，當前國家政策正在推行的公民美學、文化公民權的概念，也是因為以台灣目前的現況而言，藝術活動融入民眾生活的情形，比起外國還有一段可以進步的空間。而國美館身為推動國家社會藝術教育的重要機構之一，因此在實際的執行上更必須規劃有效的策略，讓目標能確實的達成（O11V1031）³。因此對於觀眾的吸引，可以說是國美館目前教育推展的首要目標，而在國美館的教育活動設計，甚至擴及到國美館展覽的規劃，以及各種美術館空間場域的規劃設計上，皆以能吸引觀眾願意前來為首要的目標考量。

2. 國美館教育活動目標之制定不太會受到贊助企業的影響

而對於國美館教育活動的目標制定，是否會受到贊助企業的影響，國美館館長提出，國美館因為本身有政府公部門經費的經費來源，因此在執行美術館的各項業務上，基本的經費是足夠的，因此其認為不太會受到影

³ (O11V1031)美術館本身的使命以及藝術教育的工作就是在公民美學的養成，那在公民美學這部份來講，他本來就都在做，只是說執行力上該怎麼去強化，讓他更有效。

響 (O22V1039)⁴。

在實際執行案例上，匯豐案相較於國美館的教育活動整體推展而言，只是其中一個小型的個別方案，而因為匯豐案是由匯豐銀行發起，其目標對象設定在家扶中心的孩童，因此在匯豐案教育目標的設定上，館員只需考量匯豐案目標觀眾的年齡層與類型，思考教育活動方案的具體目標，在目標規劃的過程中，國美館館員邀集學校的老師一同參與擬訂(O13V2016)⁵。本次活動的目標設定，因為贊助企業的意圖，已經界定了教育對象，因此對於教育活動的目標設定上就相對單純，國美館只要針對家扶中心的孩童設定教育活動的目標即可，也不需要去考慮是否要去吸引其他觀眾等目標，和館方的大目標較無關聯。

(二)、 國美館教育活動中典藏品之使用

1. 國美館對教育活動中典藏品之使用方式包括直接展示、複製、延伸品開發、延伸設計不同教育空間中之教育展等方式

根據訪談結果的歸納，國美館對於教育活動中典藏品的使用方式，有直接展示、複製、延伸品開發、延伸設計不同教育空間中之教育展等方式。

展覽的舉辦一向是美術館活動的重心，而國美館的教育活動，也大部分都是搭配展覽一起推動，因此透過展覽中對於典藏品的直接展示，是教育活動使用典藏品最直接的方式。民眾對於展覽中典藏品的直接接觸、透過配合展覽設計規劃的導覽系統，或是學習單等教育活動方案，更深入的了解與體驗典藏品，達成美術館教育的目的。

然而美術館的典藏品既然被納入為典藏品，美術館必定會對其安全與維護進行嚴格的控管，除了完善的收藏環境，在使用典藏品於展覽或是教育活動中的方式也會有一定的限制，國美館館長提到，一般國美館很少出借館的典藏品給其他的機構，必須在展出空間或是收藏維護機制達成一定

⁴ (O22V1039)國家公立美術館、現有公立美術館有個好處，就是有基本的費用，這樣的話就比較不至於影響到美術館政策的發展，或是計畫的執行，公立美術館有基本執行的預算……

⁵ (O13V2016)活動的目標就是以年齡層、對象，還有我這次要談的是什麼

水準的單位，國美館才可能將典藏品出借，因此教育活動會直接使用到典藏品的機會，大部分都會是在美術館中（C11V1047）⁶，而如果要讓典藏品能更廣泛的應用在館內的活動，甚至是延伸到館外的活動，國美館就會使用典藏品的複製品。其中館長舉出具體的案例即是，廣達文教基金會在推動兒童藝術教育校園巡迴展⁷的時候，就是應用國美館典藏之劉其偉作品之複製品，到中小學去做巡迴展出（C11V1048）⁸。

由於教育推廣的需要，美術館使用典藏品的複製品，讓教育活動得以更靈活的使用典藏品。而當美術館想要讓民眾能更普及的接觸藝術，讓藝術成爲生活的一部份，或是成爲身邊隨處可觸及的小事物，國美館於是開發典藏品的相關延伸商品，使得藝術能夠與民眾的生活更結合。國美館館長指出，以國美館爲例，其透過與藝術授權公司之合作，將館內的藝術品著作權授權給延伸品開發製作的公司，製成相關的延伸商品，在美術館的賣店或是其他地方販售（C11V1050）⁹。

其實這些延伸品作為藝術教育，他就可以認識那一件藝術，能了解藝術家創作相關理念，或許延伸品或是複製品它無法像真品一樣，無法透過他了解原有的肌理、筆觸，相關的感覺是不一樣的，但是對於這件作品卻可以有初步的了解，延伸品也是一種運用的方式（C11V1047）。

雖然美術館對於藝術品延伸商品的販賣，讓我們容易感受到其中的商業意圖，或是美術館的行銷意圖，但是民眾對於這些延伸商品的消費與擁有，

⁶ (C11V1047)這些典藏品它能(被)接觸的(場合)就是在美術館當中……

⁷ 2004年起廣達陸續推出《游於藝》系列校園巡迴展之活動，2005年「藝術頑童·劉其偉～探索天地」展出劉其偉作品動物系列、原住民系列及十二星座系列等。

⁸ (C11V1048)複製，像廣達文教基金會推動兒童藝術教育的巡迴展，我們美術館複製席德進的作品，或者劉其偉的作品，複製一套讓他們去中小學做巡迴展。

⁹ (C11V1050)另外一個方式就是延伸品，或者是著作權的轉讓，像席德進，就由「台灣 artkey 藝奇藝術授權中心」，透過授權的轉化去製作不同的延伸品，而劉其偉的作品也授權給某織布公司或寢具公司，他們就透過被單或是床等商品推廣，另外就是館內的賣場，將來希望透過典藏品轉化成延伸品，所以杯子可能有一些如劉其偉的作品圖案，其實這一部分也是教育或者藝術進入生活的一些方式。

也的確是讓藝術品直接的親近到生活當中，也發揮了基本的教育功能。

除了將典藏品製成複製品用以展示或是搭配教育活動中使用，國美館的不同教育空間，更是配合國美館本身重要的展覽而規劃教育展。其中例如兒童藝廊教育展的目的與活動內容規劃，便是由展覽中的典藏品為主角，以此規劃設計相關的活動方案，讓孩童可以在兒童藝廊的教育展中，透過這些所開發的活動，來認識典藏品本身，達成藝術知識的學習，以及對於藝術品的感受。在本研究訪問進行之同時，國美館的兒童藝廊，正舉辦以國美館典藏之黃土水先生水牛群象的作品，所延伸規劃的教育展。教育展以黃土水先生之作品，介紹浮雕的材質、藝術家本身，或是設計拼圖的小活動，讓孩童了解作品的結構等（C11V1049）¹⁰。孩童在教育展中透過多元的學習方式來接觸、認識典藏品，將會比只是透過對於典藏品展示的直接觀賞，對作品有更深的了解與感受。當嚴肅的藝術品透過了這樣的轉換之後，他會變成活潑好玩的活動，或是玩具，而孩童在參與這樣的活動時，除了因為親身的接觸，多元的學習得以達到更好的學習效果外，孩童更會因為接觸這些活潑的事物，而漸漸的養成對於接觸藝術的興趣，或是來喜歡美術館的習慣。

2. 企業對於美術館典藏品的捐贈，間接促進美術館教育活動的推展

而對於美術館教育活動中典藏品的使用，國美館有沒有在這方面接受過企業的贊助，以及企業贊助時受到企業方如何的影響，國美館館長表示，企業會對於美術館典藏品贊助上的興趣，就是對於典藏品的捐贈了，國美館館長提到：「**典藏的話一方面就是他們真的可以節稅，另一方面就是這些作品，它捐贈以後，永遠也會留下形象，可以留名，對捐贈者個人或是企業方面還是會有形象的提升**」（C12V1044），因此，企業贊助對於國

¹⁰ (C11V1049)另外一個方式就是我們配合館的展覽，去規劃兒童藝廊的教育展，比如說黃土水的水牛，這一檔現在正在展的就是以水牛群像圖為主的教育的整個展覽，那兒童藝廊就從黃土水的浮雕當中去介紹它的材料、黃土水，或透過拼圖的方式讓他們去了解結構，就是透過不同方式認他們去認識這一件作品。

美館教育活動中，典藏品使用並不是直接的影響。企業對於美術館的典藏品捐贈，可以增加美術館典藏的豐富性，而當美術館的典藏品更豐富，美術館所能發揮的展覽、研究、教育推廣等業務自然能夠更加豐富與多元，影響可以說是間接而非直接的。

3. 美術館特殊的典藏品使用能讓教育活動更活潑有效

而在實際案例上，在匯豐案規劃的當下，國美館正在進行館舍的整建，因此美術館內可以使用的空間很少，因此國美館館員決定以美術館園區內的雕塑品作為活動的主題，國美館館員就協同學校老師，選定園區內的雕塑品進行教育活動的規劃。美術館園區內的部份雕塑品，是可以觸摸、可以攀爬的，因此孩童可以很直接的接觸這些藝術品，教育活動方案的設計上也更有彈性，在活動實施時，也更容易具有效果，然而這相較於國美館一般教育活動中使用典藏品的方式而言，是特殊的唯一一次，可以說是因為案子發起的特殊時空背景下，恰巧迸出的火花，然而國美館館員也提到，在這次的教育活動方案執行過後，其對於活動方案的效果十分滿意，因此也打算於今年將其發展成教師資源箱的設計，讓這個教育活動方案得以延伸，讓更多的教師可以使用。

(三)、 國美館教育活動之目標觀眾

1. 國美館教育活動之主要目標觀眾包括學校學生與一般社會大眾

國美館的目標觀眾類型，可以說是非常的廣泛，而這也因為國美館是台灣唯一的國家美術館，所肩負的任務較為多元，因此服務的目標觀眾自然多元。首先館長提到，國美館對於台灣重要的藝術作品進行典藏與研究，因此其服務的目標觀眾便是藝術專業的相關人士，例如藝術家 (T11V1059)¹¹，而同時，國美館本身是社會藝術教育的機構，例如當政

¹¹ (T11V1059)我們國立的館就只有一個，其實我們肩負的一方面，服務的對象而言，美術館它典藏，它展覽，所以它介紹我們藝術家的成果與成就，那這些服務的對象來講，是藝術家；數位

府政策正在推動公民美學的概念，加強國人美感經驗提昇，以及培養國民文化素養（T11V1056）¹²，國美館就必須配合這樣的政策進行藝術教育的推廣活動，而其教育活動的目標觀眾自然就設定在廣大的社會大眾上。而國美館的目標觀眾雖然廣泛，但是除了前述屬於藝術專業人士的藝術家等，一般的社會大眾觀眾族群可分為學校的學生，以及社會一般成人觀眾，國美館也對於這兩種族群採用不同的觀眾開發策略。

2. 國美館規劃不同的教育活動空間吸引不同的目標觀眾

國美館教育活動推展的目標，明顯的特點即是在於吸引觀眾，而館長也提到，國美館的參觀群眾有一定的族群，而其中館方最主打的觀眾族群，即是學校的學生。國美館為了開發、吸引這些學校的觀眾族群，養成他們很習慣與喜歡來美術館的習慣，國美館有很多藝術教育的空間¹³規劃，皆是針對學校學生來設計（T11V1060）¹⁴，而除了學校的學生，國美館也為學校的老師規劃了教師資源室。

針對不同族群設計的不同藝術教育空間，以吸引觀眾的策略，同樣被應用在國美館對於社會一般成人觀眾的開發上：

他來的話，除了讓他接觸藝術之外，也要提供一些比較舒適的空間，所謂舒適空間就是我們美術館、包括美術街也好，擺的藝術就是很容易跟他接近的，在美術街就是有表演活動，甚至有一些時尚的活動，那進到美術館就不會一接觸就是很莊嚴隆重的藝術品，一下子一進來就必須花

藝術推動的時候，我們剛開始服務的對象可能有一些相關的系所、學校等……

¹² (T11V1056)國內就只有一個單一的國家美術館，它必須要做美術史的整理，對藝術界的朋友做服務，另外它因為是國家美術館，它有時候又必須配合政策，所以它必須要去做藝術教育的推廣，如剛才講的公民美學，這些美感經驗的提升，或是文化公民的養成。

¹³ 國美館除了展覽的舉辦，並在展覽中搭配如導覽等教育活動外，國美館在館設中規劃各種不同的藝術教育空間，例如兒童遊戲室、兒童藝廊、藝術工坊、兒童繪本館等，在各種不一樣的空間內規劃個別的教育活動方案，或是配合國美館重要的展覽設計規劃這些不同空間中的教育活動方案。

¹⁴ (T11V1060)習慣到美術館的還是有一定的族群，主打的話其實我們剛才談那麼多你也知道，學校幾乎是我們(主打)，我們覺得小朋友養成(習慣)，將來就會很自然的，所以很多空間都是那個(針對小朋友設計)

很長的時間在那邊 (T12V1024) ……其他空間有餐廳、有咖啡廳、有圖書館，所以他就會變成為了吸引民眾進到美術館接觸藝術品，所以就必須去規劃讓觀眾可以以很休閒生活的方式進來美術館，然後它可以在裡面休閒，去看表演、去欣賞美術作品 (T12V1025)。

國美館爲了吸引社會成人觀眾，在成人觀眾可使用的空間規劃上，考量了一般觀眾對於藝術的接受度可能還不太高的情形，因此會安排容易讓民眾親近的活動，並提供休閒服務的空間，如此一來，美術館不再只是供奉嚴肅藝術品的殿堂，也許社會大眾並不是因爲爲了想接受藝術的知識，或是想參觀某個展覽，或是參加教育活動而進到美術館，但當他進入美術館後，美術館的教育功能則有機會慢慢的發揮在這些成人觀眾身上。

對於國美館的主打觀眾—學生族群，國美館爲之規劃了很多不同的教育活動空間，對於會來美術館的成人觀眾，國美館規劃了兼具休閒功能的空間與服務，那國美館又是如何開發從未進入國美館的潛在觀眾呢？對於潛在觀眾的開發，國美館主要透過兩種方式，首先比較單純的即是，透過會來美術館的觀眾族群，吸引不會來的潛在觀眾，館長提到，目前國美館致力於學校學生這個目標觀眾群的經營，也是希望能藉此帶進他們的家長，開拓這個潛在的觀眾群 (T12V1063)¹⁵。而另一個開發潛在觀眾的策略即是，舉辦各種跨領域的活動。例如國美館即與音樂電台合作，搭配國美館的展覽主題，讓音樂電台舉辦相關的音樂活動，透過這樣掛領域活動的舉辦，也許有些喜歡因爲的族群，他就因此爲了參加音樂活動而進到美術館，當期體驗過美術館的各種空間與服務後，也許就有機會成爲美術館的固定觀眾 (T12V1061)¹⁶。

¹⁵ (T12V1063)那目前我們是很致力在推學校的這些小小的觀眾群，然後透過這些帶進他們的家長，有很多策略方式都有考慮。

¹⁶ (T12V1061)潛在方面，現在我們做很多跨界跨領域的活動，比如說音樂會也在我們館裡面發生，我們的話包括跟一些音樂電台合作，讓音樂電台配合我們的展覽主題，辦相關的音樂性的主題表演，(這些對象)很多都是居住在美術館附近的，可能中部地區，相對的它透過這種跨界的合作的時候，喜歡古典音樂的他不一定以前進過美術館，像這些跨界的活動以後，你會發覺欣賞的人口，因爲它辦那個活動來到美術館，他發覺美術館是那麼的舒適，也有休閒的空間，也有表演

3. 國美館教育活動的目標觀眾設定，有時由贊助企業決定

國美館教育活動的目標觀眾設定上，會不會受到贊助企業的影響？館長提出因為國美館舉辦教育活動的經費來源，主要來自於政府公部門的預算，因此企業在這方面並不會影響到美術館的規劃。一如先前國美館教育目標設定的情形，國美館的營運所需經費，因為大部分來自於政府公部門的預算，因此我們可以看到國美館擁有自主性的程度非常高，不太容易受到企業贊助的影響（T22V1064）¹⁷。

然而在實際案例中，匯豐案的目標觀眾選擇上，所受到贊助企業的影響非常大，因為這次贊助案的發起，就是企業為了推展公益活動，而請國美館規劃的教育活動，因此對於目標觀眾的類型，可以說受到贊助企業的利他性動機影響較大，匯豐銀行本身就已經設定為家扶中心的孩童（T21V2051）¹⁸。而國美館承辦這次的教育活動案，動機也是以共同推動公益為出發點，此次贊助企業的動機，偏向於社會責任，和美術館吸引各種類型觀眾，達成社會教育的意圖並不衝突，因此在匯豐案的目標觀眾決定上，國美館與企業之間自然不會有什麼衝突。

而雖然匯豐銀行決定了目標觀眾的族群，但是實際要找哪些孩童來，則就仰賴家扶中心與國美館之間的討論，國美館館員提到，雖然設定在家扶中心的孩童，但是必須考量到哪一個年齡層的孩童可以有較多前來參加活動，因此這方面是由美術館與家扶中心進行溝通討論決定的（T11V2055）¹⁹。而對於這些孩童需求的了解，國美館館員提出，這即是邀請學校老師參與教育活動規劃的原因，「**為什麼我們每一個案子我都會委託線上的老**

的空間，也有展覽的空間，有些對他們而言也不會那麼艱澀，所以他們第一次來接觸美術館以後，就會有不同的感受，然後就會想說以後再到美術館來。

¹⁷ (T22V1064)台灣的話形式上比較不同，它的經費大部分是由政府資助，在辦比較特殊或是更推廣的活動的時候，才去募款。所以企業不會去左右到你(美術館)的一些企劃。

¹⁸ (T21V2051)這是匯豐銀行要求的。

¹⁹ (T11V2055)沒有特意去調查什麼，其實我辦的一直都是…我們比較少辦青少年的，館裡面也辦過青少年的，但是比較少，那是台灣教育的問題，到了國中以上的話，幾乎就是說不再去經營這個區塊，他們都是忙著考試的東西，那家長也是一樣，國小時候他們會常常幫孩子報名參加這個參加那個，可是到了國中之後，可能假日他們都會沒有時間，要補習，所以我們通常設計活動的對象，最多都是以國中小族群為主。

師，因為他們每天都在跟孩子們接觸，他們最知道孩子們要什麼。那他們真正設計出來，才會適合這個年齡層的孩子們。不會覺得太簡單或是太困難，剛好適合他們年齡，而且是他們有興趣的……」(T13V2054)。

(四)、 國美館教育活動之類型與內容

1. 國美館之教育活動，分為搭配展覽的教育活動方案，以及不同教育空間中的教育活動方案兩大類型

國美館的教育活動類型很多元，主要可分為兩大類，第一類為由國美館展覽中所搭配規劃的教育活動方案，另一類為國美館不同教育空間中的教育活動方案。首先在搭配展覽的教育活動方案類型中，最常見的就是展覽的導覽，包括各種時段的導覽，以及語音導覽等，這也是長久以來美術館最基本的教育活動類型，而除了導覽之外，國美館也會規劃配合展覽的演講、座談會、研討會、或是教師研習營等活動。國美館搭配展覽的教育活動方案，有時候也會到館外進行推廣，對象包括學校以及社區，例如「台灣當代藝術特展」²⁰的配套教育活動中，就規劃了與學校合作的導覽活動，以及與前往社區大樓或是社區學校向社區民眾進行的解說活動。由於美術館的展覽規劃中，以教育為主要目的的成分越來越濃厚，國美館館長也提到，國美館開始採用「教育展」的理念推展教育活動(F11V1020)²¹，教育展即是以教育目的為出發點所規劃的展覽，「切入點就在於我到底要做怎麼樣的教育，要介紹一個怎麼樣的媒材，或者說藝術的形式，所以我就去規劃一個教育展，來介紹藝術或是藝術的概念、或者是怎麼樣去欣賞藝術，或者去接觸藝術」(F13V1021)，在教育展中，介紹美術館的典藏品，或是展是對於典藏品研究的成果，不再是展覽舉辦的出發點，而是以爲了

²⁰ 「台灣當代藝術特展」是國美館近年來對於台灣當代藝術的策展中規模最大的一次，展覽的內容為1987年以後的作品，分成5大主題，共邀請了46台灣藝術家參展，在此次的展覽中，國美館規劃了語音導覽、定時以及團體導覽、與兒童討論當代藝術、兒童遊戲室的大書閱讀、社區教育活動、館校合作活動、教師研習與工作坊、影片欣賞、學習單與教學資源夾之提供、表演藝術活動、專題演講、座談會以及研討會等教育推廣活動。

²¹ (F11V1020)我們會去辦教育展。以前的觀念是舉辦一個展覽，然後在展覽當中把展覽推出去，然後在展覽中作教育推廣工作，而教育展是依照教育的需要而來辦一個展覽，角度就不一樣。

達成某些教育目標而發展規劃，才將典藏品與展覽納入。

而另一種類型，國美館在教育活動的推展上，規劃了五個不同的教育活動空間，分別為教師資源室、兒童遊戲室、兒童藝廊、藝術工坊、兒童繪本區等。國美館的教育活動空間，是在 921 地震後重建時新的規劃，國美館教育推廣組長提到，這些教育活動空間規劃的原因：

你現在看的到的是我們增加一些實體的空間，比如說繪本區、兒童遊戲室、兒童藝廊這些空間。親子活動當然假日來做點東西，回家還可以帶一點東西，這樣的作法不是不好，的確很吸引人，常常報名的時候都很容易額滿，那我一直心理在想說，美術館……像科博館，科博館很受歡迎吧？美術館通常來講的話，就是東西都不能碰觸，這個問題，挑戰了很多的美術館，我們美術館也碰到這個問題，到美術館有什麼好玩？一來不能碰，二來不能大聲講話、不能討論，三來還要注意一些視覺美感的要求…反正就是「人是被挑剔的」，而不是說我在這個環境裡面，能夠很 enjoy 你們所提供出來，在做展示的作品，我不是可以盡情去享受那些東西的。我們現在美術館的作法，有點像是我所看到國際上的美術館，這樣做不是說就能完全解決問題，而是說我們提供這樣的一個選擇，讓小朋友在一個專屬的空間裡面，去摸索，透過 hands on 的方式，人家說過，聽過的、看過的容易忘記，用手操作過的會容易記得，小朋友透過遊戲，他會比較印象深刻，所以我們會有兒童遊戲室、兒童藝廊那樣的東西。(F13V8001)

而在這些教育活動空間的規劃上，教師資源室的主要目標觀眾是學校教師，國美館將其定位為教育學習的資訊轉介點，在教師資源室中，陳列著國美館對於台灣或國外相關藝術教育推行單位所製作的教學資源，以及國美館自製的教學資源箱，提供一般社會大眾，尤其是學校教師，或是其他藝術教育從業者使用，並且搭配展覽舉辦教師研習營；國美館的兒童遊

戲室是針對 12 歲以下的兒童以及親子所規劃的教育活動空間，國美館依據館內的典藏品，開發出各種不同的小遊戲單元組成，目的在於，提供孩童藉由遊戲的方式，動手操作學習藝術相關基礎原理，並認識國美館的典藏品；兒童藝廊是以國美館的典藏品作為延伸，每次以一件典藏品為主題，所規劃的教育展示空間；藝術工坊是國美館舉辦教育展的空間，規劃高互動性、高教育性的展示，主要目標對象為家庭觀眾；最後是兒童繪本區—紙風車繪本館，繪本館與紙風車劇團合作，針對不同的繪本主題，規劃情境式的空間設計。

2. 國美館教育活動的規劃，重點在於年度計畫的擬定

國美館的教育活動規劃，是否透過某種固定的規劃模式產生，當詢問館長關於國美館的教育活動規劃是否有一定的流程或程序，館長首先提出國美館教育活動的規劃，最重要的就是對於年度計畫的擬定。事實上國美館的教育活動規劃，是一種持續不斷的過程，因為國美館的教育活動與展覽是相輔相承的，而這些規劃都必須透過不斷的討論形成，但因為公部門運作的機制，國美館必須在立法院通過年度預算以前，就必須先擬定好整年預定要進行的重點工作，也就是年度計畫的排定，而在年度計畫的擬定過程中，展覽組會與教育推廣組互相討論搭配，讓展覽的推動與教育活動的規劃可以互相支援，而館方也會諮詢相關專家學者的意見（F12V1035）²²。而對於每個單一的教育活動規劃上，館長說明通常都是由教育推廣組組長以及組內的承辦人一名，結合志工產生組織開始發想，最後結合館外相關的專業（F12V1070）²³共同來發想規劃。

²² (F12V1035)美術館他有他的運作方式，美術館本身有組織，當中就會去談，包括年度構想、年度的整個計畫，計畫當中就會去分出研究組作什麼、推廣組作什麼。所以有一些推廣教育的工作或是研究、展覽組的工作，他們彼此之間就必須要去搭配聯結，例如推廣組出去跟中小學談當代藝術的時候，我們的館就要做出當代藝術的研究跟展覽，一定要搭配讓他們能聯結在一起。在執行方式上也會透過這種以目標取向、方向取向，去規劃不同的展覽、不同的研究內容，不同的教育推廣的計畫，這個就是館的運作，也會諮詢不同學者專家他們的意見，運作上還是會在整個館的組織的運作。

²³ (F12V1070)組長，加上可能只有一位工作同仁，再來就是志工，然後產生組織開始構想，之後結合民間相關的專業，去構思相關的活動……

3. 根據贊助企業的性質不同，企業有可能影響國美館教育活動的類型與執行，也可能不介入國美館教育活動的規劃

國美館的教育活動接受企業贊助的時候，教育活動的類型，以及實際規劃的過程中，是否會受到贊助企業的影響，而有所不同，依據對於訪談結果的歸納，因為贊助企業的性質不同，贊助企業有可能會影響教育活動的類型與執行，也可能不介入國美館對於教育活動的規劃。在一般的情形下，企業並不會對於美術館教育活動的類型或是執行方式有太大意見，館長提出，一般而言，只要國美館將擬定好的計畫提給企業方，企業覺得可以，在答應贊助後就不太會去介入計劃的推動（F21V1077），而也因為企業方往往對於美術館教育並無專業，因此企業也還不至於能對於美術館教育活動的規劃提供什麼意見，只要教育活動的成果可以呈現給企業即可（F21V1077）²⁴。相對的，當某些企業對於藝術活動的贊助，是透過成立企業基金會來專門推動，而當這些企業基金會對於藝術教育的推動有自己的目標與定位時，美術館方就必須考量，欲尋求的贊助教育活動計劃是否能符合企業基金會的走向，才較有可能得到贊助而推展。館長即在訪談中舉出國美館與廣達文教基金會的互動情形：「他們在做兒童教育推廣時，他們有一定的想法，那種想法他就會覺得說，你美術館你要做，你就跟我做在學校裡面的……」（F21V1078），因此國美館在像企業提出贊助尋求之前，會先考量贊助企業的性質。另一方面，教育活動的內容也會考量贊助企業的需求而作調整，國美館會去考量企業對於美術館教育活動贊助同時，企業希望能得到的回饋，例如企業形象的提升，或是贊助教育活動所獲得的廣告效益。因此當國美館在規劃教育活動內容時，會注意到教育活動是否能有新聞性（F22V1074）²⁵，同時在規劃教育活動的時候，就會考

²⁴ (F21V1077)它(計畫)提的時候他覺得 OK 他就會贊助，贊助以後他去介入就不多，你只要把成果能呈現出。

²⁵ (F22V1074)企業方的影響在於，我們也會去規劃一些企業所需要的，比如說有些企業一方面對藝術也真的是有興趣，你說你這個活動多有用，對他而言也未必有用，雖然說他會有興趣，但

量教育活動的性質，應該和哪種類型的贊助企業配合，才能突顯出贊助企業的形象，而這有助於贊助的促成：

在辦活動的時候我們會考慮這個企業是怎麼樣，我們必須安排怎麼樣的族群來，然後辦什麼教育推廣活動，讓它能突顯，例如說辦盲胞相關的活動，需要點字，那這些費用就會很高，所以就必須要有企業來贊助，而當企業跟弱勢族群站在一起的時候，它的形象就會特別明顯，所以你（館方）就也會去思考，你要去募款，你也要有策略、有方式，然後妳規劃的教育內容也會改變。(F22V1075)

因此，雖然不見得每個企業，都有成立如同廣達文教基金會這樣的企業基金會，來進行藝術活動的贊助事務，企業本身也不見得有足夠的專業可以對於教育活動的規劃給予直接的意見，但是當美術館教育活動必須去尋求贊助，美術館自身必然會去考量，爲了能讓企業答應贊助，針對企業的需要，教育活動內容便必須有相對應的規劃，才能增加贊助案促成的機會。

在實際案例中，匯豐案是一個全天的教育活動案，在孩童報到後先由各組老師及工作人員，導覽園區雕塑品，之後分組經由老師引導，探索其中幾件雕塑作品的特質與意義，進行孩童肢體與雕塑作品、園區環境的互動，下午則有果凍臘的製作、探索雕塑材質的探索鄉活動，以及最後的泥土創作。

在匯豐案內容的規劃上，首先由國美館館員將活動的主題、目標對象的相關資訊，以及預定選用的教育活動基本形式傳遞給學校教師後，實際的活動細節則由學校老師去規劃，最後在與館員討論成型（F12V2056）²⁶。

是他也會想到說會不會對於企業形象有提升，所以你在規劃的時候就要讓他們可以參與其中，如開幕、或是節目手冊，他們有沒有辦法掛名、有沒有辦法參與或是開記者會，有沒有辦法在媒體上呈現，爲了能讓他掛名，在媒體上能夠呈現，因此在教育活動的規劃上就必須有新聞性，那才有可能上媒體……

²⁶ (F12V2056)我把我的東西給他，我的年齡層、我是以雕塑爲主的，把這個訊息丟給他之後，他就會回去想一下課程內容到底該怎麼安排，找怎麼樣搭配的老師，那就是如同我剛才跟你講的，我只是要求(果凍臘)這個部份把它釋出來，給我們來做，那其他就是由他自己再找老師規劃

而這過程中，是否受到贊助企業的影響，國美館館員提到，匯豐在過程中並沒有提出意見（F21V2011）²⁷，但是他會問家扶中心是否有任何意見，而家扶中心也告訴國美館館員，他們希望能讓孩童在活動結束後可以有創作的東西帶回去，因此才規劃了果凍臘製作的單元。然而果凍臘個這個提案，事實上在討論的過程中，參予規劃的老師曾提出認為這個活動和整個教育活動的目標，似乎不太契合，然而美術館方必須顧及家扶中心的要求，又考量到似乎沒有更好的替代方式，因此最後還是以果凍那製作進行調整，形成最後的活動內容（F21V2046）²⁸。從以上看來，贊助企業並不會對教育活動方案內容的規劃有太多的影響，以匯豐的案例而言，國美館館員認為是不論是匯豐銀行，或是家扶中心本身對於藝術教育並非專業，因此並不會對於教育活動的內容與類型有太多的意見（F22V2059）²⁹。

（五）、國美館教育活動所需資源

1. 國美館物力資源的尋求，主要透過館內原有預算以及透過募款兩種方式，而人力資源的求取，必須仰賴平時人力網絡的建立

國美館教育活動的規劃與執行實務上，投注了很多人力與物力的資源，除了搭配展覽所舉辦的教育活動之外，國美館特別為教育活動推展成立的各種空間，因為參觀人數非常的多，所消耗的資源便非常可觀。比如說兒童繪本區，因為它是採用情境式的空間設計，又要考量到使用者的年齡層較低，必須顧及安全，因此在此空間中所有的造形設計，都必須是手工特別製作的，而且必須經常維護與修復，所以在空間中所必須投入的人力以

²⁷ (F21V2011)整個活動下來的話，倒是匯豐銀行沒有給我們很大的意見，他就是說，我就是這個額度給你，那你們自己決定。他們並沒有說這中間參與太多的想法。

²⁸ (F21V2046)他覺得說，因為這畢竟是那種小黏土捏一捏，就是像工藝品，但是他不是雕塑，他覺得我已經跑出我們雕塑的主題。但是我想不出來，要怎麼讓孩子可以帶一個紀念品回去，那你如果去買現成的紀念品，那也沒有意思，這是他們親手做的東西。那我就一直跟 W 老師解釋，他也說好，那就教這個好了，他只是絕得說有點可惜，他應該想一個更符合雕塑精神的東西。那我們當初是因為為了呼應家扶中心的需求，所以我們就想說做這個。其實這種東西做給小朋友他們都很喜歡，就是一個人一小杯這樣子，他們也都很有創意。

²⁹ (F22V2059)其實基本上匯豐銀行與家扶中心並不是在美術領域比較專業的，所以他們就是很放心的交給我們，就是說就是由你們規劃這樣子。

及耗費的物力資源，就非常的多（R11V1079）³⁰，又如兒童遊戲室，提供兒童學習與動手操作的各種道具，耗損也是非常的大，必須不斷的更新與補充（R11V1080）³¹，爲了維持這些不同教育活動方案的持續運作，國美館必須找到穩定的資源來源。以物力資源而言，最重要的即是經費，國美館對於物力資源的尋求主要透過兩種方式，一個是館內原有的預算，另一則是透過募款（R12V1083）³²，而人力資源的求取，必須仰賴平時對於人力網絡的建立（R12V1084）³³。

在人力資源方面，館長認爲美術館應當是人力資源整合的平台，美術館必須於平時就對於台灣相關的藝文機構進行研究，了解哪邊有相關的人才，或是同樣從事藝術教育的相關機構，而當美術館教育活動的推規劃與推動時，館方即扮演資源整合的平台角色，讓相關的專業一同進入，例如館內的兒童繪本區，就整合台中藝術大學、中華民國貓頭鷹親子協會、格林文化事業、紙風車文教基金會等機構，共同投入美術館教育活動的規劃與推展（R12V1085）³⁴，另外，國美館館員也提到，國美館近年來持續耕耘學校教師的人際網絡，而採用的方式，首先即是國美館舉辦活動中，便會與學校的老師進行接觸，除了在活動中與學校教師的直接接觸，國美館會透過縣市教育局輔導團尋求教師資源，而第三種方式即是國美館舉辦教師研習，除了培訓學校的教師，這些教師在參與教師研習之後，即有可能

³⁰ (R11V1079)空間很重要，空間中所耗費的資源很大，以繪本館而言，以年的話參觀人數我預估會有二、三十萬的人，繪本館的空間差不多一百二十坪而已，就比以前我們一個館的參觀人數還多，因爲那是一個情境式的空間，所以裡面沒有辦法用模子去做固定的產品在，所以就必須去花很多的金錢去製作，以及後續的維護。比如說因爲有小朋友，因此材質不能是硬的、不能有角的，有角的話一碰到會受傷害，所以有很多都是保麗龍加上不同的處理方式，即使撞到也不容易受傷，但是相對的，維護就很麻煩，小朋友一刮就會破。所以在資源方便需要有相當的空間跟財力去支持……

³¹ (R11V1080)兒童遊戲室裡面的道具，差不多一個月就會壞掉，很多書看一看都幾乎已經分屍，對於那種我們就必須不斷更新、不斷有新的內容。

³² (R12V1083)物力方面的資源而言，一個就是募款，另一個就是館裡面原有的預算。

³³ (R12V1084)平常建立的網絡還是很重要，有網絡的話就可以了解資源在哪裡，所以我們就必須去做調查研究，相關的資源訊息平常就要建立好網絡。

³⁴ (R12V1085)兒童遊戲室，爲了考慮到以兒童藝術教育爲主，所以的話就會考慮說哪個地方有在做兒童藝術教育，例如台中教育大學嗎？或是台北藝術大學嗎？比如說繪本館今年整合的單位就包括台中藝術大學、中華民國貓頭鷹親子協會、格林文化事業、紙風車文教基金會等，就結合很多不同的專業等，所以也是需要因應不同的活動，去了解人才在哪裡，哪些單位在執行。

成爲美術館推展教育活動時協力的種子老師 (R12V2022)³⁵。

2. 國美館教育活動尋求企業贊助的時機與促成原因

在國美館教育活動推展所需物力方面，國美館基本的年度預算，通常足以支付國美館教育活動基本業務的執行，因此美術館必須尋求外界贊助的時機，通常是在需要舉辦大型展覽，或是特展的時候。因爲這些特別的展覽往往必須引進國外的作品，在經費的使用上就會遠超出館內所能支應的額度 (R21V1040)³⁶，另一方面，國美館館長也提出，特展本身因爲具有新聞性，可以讓贊助企業有曝光的機會，因此不但是館內經費不足需要外求，企業方也因爲特殊展覽的廣告效益大，往往贊助就容易促成 (R22V1043)³⁷。而在一般業務上，企業如果與美術館有共同的目標，贊助也會容易促成，例如館長就提到國美館繪本區與格林文化³⁸之間，因爲共同目標而促成之合作關係：

比如說格林以自己企業之關係，如果兒童的繪本或是插畫教育越普及，他們的事業體就會越健全，所以他就願意跟我們合作，大家出錢，它也一樣出錢出力，這就是大家在合作當中共同的責任跟使命。(R22V1087)

企業的目標與美術館的目標，雖然未必是同一個目標，但是當彼此之間的目標與動機，有一定的一致性或達成共識時，企業與美術館間的贊助關係便容易達成。除了美術館與贊助企業的目標一致，要促成企業對於美術

³⁵ (R12V2022)第三梯次才是我們的重頭戲，其實我們前兩梯都是兩百位成員，但是第三梯我們只要求 40 位成員參加，那他們就是說實務操作，就是依我們這次當代藝術展的作品爲素材，下去做一套館校合作的教材。我當初在想要這樣辦的時候，是因爲我想要把老師的資源再擴充，那實際上後來實際參加去做的老師後來只有 25 位，那我覺得這 25 位就會是我以後的種子老師，老師的脈絡就是這樣慢慢的收集過來。

³⁶ (R21V1040)如果有特展，或是比較大型的主題展，可能的話是國外來的，這時基本的預算就會不足以支應，因爲有時候引進一個國外展，就一兩千萬，規劃一個展，有一些可能五十萬，有一些可能兩百萬、四百萬，根本就沒有辦法去支應比較大型的展覽

³⁷ (R22V1043)其實他們(企業)也比較期待參與這一類型的活動、或者展覽，這種大型展的時候，它的新聞性比較高，然後要包裝、要行銷也比較容易，介入來參與也比較容易一些。

³⁸ 格林文化是台灣以出版兒童繪本爲主要業務的專業出版社。

館教育活動的贊助，美術館的教育活動首先必須做出成績，館長提到，例如國美館中的兒童繪本區，因為在推出後廣受各界好評，媒體也多有報導，當國美館以此向企業提出贊助的求取時，吸引力會比較大(R31V1054)³⁹。而同樣於人力資源的尋求，對於企業贊助的尋求，美術館也必須在平時對於台灣相關的企業進行研究，了解他們的背景與需求，國美館館長提出，當對企業提出贊助案的時候，企業便會看館方可以提供哪些回饋，因此館方平時對於企業就要有所研究，了解他們要的是什麼，「你不清楚他想要什麼的話，你一去就大概馬上被打回來」(R41V1091)。而回饋方式而言，國美館一般會對贊助企業提供的回饋，方式包括推薦文馨獎、記者會、媒體或文宣的宣傳、於教育活動中印刷品或是看板上掛名等方式。

不單是教育活動的目標需要與企業需求配合，贊助案的接洽人也很重要，在對國美館館員訪談的歸納中，其特別提到美術館的館長因為位階較高，在與贊助企業洽談的過程中扮演很重要的角色，「很多事情其實他出面講，跟我們出面講，效果是不一樣的，所以我們募款部份，目前還是蠻仰賴館長的……」(R32V2039)，而在企業方，與美術館對口的承辦人，其特質也會影響到贊助案是否能順利達成，以及贊助案的內容為何，「就是說你今天不管跟哪一個企業體合作，那個跟你對口的那個人，有的人就是我相信你給你做，有的人就是所有的事情都一定要參與到，我是覺得跟委託的型態不是那麼相關……」(R32V2067)，因此美術館教育活動贊助是否可以很順利的取得，除了教育活動方案的性質與內容是否能符合企業要求，贊助案的接洽人也有很大的影響力。

國美館教育活動案的贊助尋求，也並非每次都能談成，有時是贊助案的申請時間上有時無法配合，受訪之國美館館員即提到，企業對贊助提案的申請有其時間限制，而國美館有時在申請期限截止前，如果因為業務繁忙可能就無法如期提案，而其也認為，會造成這種現象，主要是因為國美館

³⁹ (R31V1054)我們像是兒童繪本館，去年年底第一次把它呈現出來，而三四個月以來效果很好，有這樣的成績，才可以跟人家講說，明年這個部份冠名權留給你

過去使用公部門經費的傳統，使得國美館教育活動的推展上，並沒有養成尋求贊助的習慣（R52V2036）⁴⁰，而國美館館長也提到，國美館的物力資源大部分仰賴來自於公部門的預算與專案贊助，好處是館務的發展不回受到贊助企業的影響太多，然而相對的，因此國美館對於募款的網絡就顯得單薄，競爭力較低（R51V1066）⁴¹。

在實際案例中，本次活動因為規模較小，所以所使用的人力物力資源相當單純，以物力資源而言，很單純的即為，經費方面完全採用匯豐銀行所提供的經費，而其餘的空間場地設施，則本來就是國美館所擁有的資源（R12V2002）⁴²，而在人力資源方面，匯豐案最重要的人力資源即是學校的教師，學校的教師在匯豐案中擔任教育活動內容的規劃，以及實際上的執行。

⁴⁰ (R52V2036)我們去年 11 月的時候就一直在忙 11 月的事情，就沒有想到說去經營明年的那個提案，那一直以來我是覺得習慣還沒有養成，一直以還我們都還是仰賴公家的費用在支付這些活動。還不太習慣說我要趕快提案給某個企業某個企業，還不太習慣。

⁴¹ (R51V1066)也算優點，基礎的工作比較不至於受到太多的影響，但是相對而言，你(美術館)的競爭力，有時候就單薄。比如說國外(美術館)的董事會決定之後，你(美術館)就必須跟他做報告或是辯論，有時候你覺得說這個工作還是很重要，你就必須去募款、去說服，這樣的話募款的網絡就會更連結，各有優缺點。

⁴² (R12V2002)活動的金額由匯豐銀行來出，美術館則提供內容、師資與場地……

(六)、 國美館教育活動之行銷規劃

1. 國美館教育活動之行銷規劃，以推廣教育活動本身為行銷目的

國美館教育活動的規劃與執行中，是否考量教育活動的行銷？國美館館長認為這要先考量行銷的目的。國美館館長提出，國美館的教育活動推展，在教育本質上的考量是不考慮行銷的，但是如果要達成美術館教育的目標，教育活動的規劃就會考量行銷的部份，教育活動中的行銷是為了推廣教育活動本身，而不是推廣美術館（M11V1095）⁴³。由於先前對於國美館教育目標的分析，國美館教育活動的行銷規劃，是扣緊著國美館教育活動推展的主要目標“吸引觀眾”來規劃，從國美館教育活動的行銷方式，我們可以看出國美館積極吸引更多民眾參與教育活動的意圖。

2. 國美館教育活動的行銷方式主要有：透過人際網絡的建立、透過多元活動類型的設計、利用媒體等

依據訪談結果的歸納，國美館的教育活動行銷主要有以下方式：透過人際網絡的建立、透過多元活動類型的設計、利用媒體等行銷管道。首先在透過人際網絡建立的部份，國美館透過某些小部分的觀眾群，拉攏其周圍的觀眾群，例如館長即提到，國美館向國中小的校長與教師介紹國美館的設備與活動，以期望能吸引更多的學校觀眾（M12V1096）⁴⁴，而國美館與學校合作，規劃假日美術館的參觀活動，則又能藉此吸引小朋友的家長進入美術館（M11V1097）⁴⁵；而多元活動類型的設計，國美館在舉辦展覽

⁴³ (M11V1095)假如說以教育推廣來講，是比較不至於，所謂的行銷，我們必須先理解行銷的目的，有時候會考量到行銷策略上的需要，但是在藝術教育的本質上是沒有去考慮行銷。但是為了要達到藝術教育本質的目的，有時候會去做一些比較行銷的手段來達成，行銷的目的是做藝術教育，而不是藝術教育是為了美術館的行銷。

⁴⁴ (M12V1096)我們會去找中小學校長，或是幼稚園的園長到美術館來參觀，在參觀的時候我們就告訴他們，館方有這麼好的藝術教育空間，這樣的資源如果不去運用就是一種浪費，我們會以藝術教育本身去做行銷。

⁴⁵ (M11V1097)如果說藝術教育附帶有行銷目的，可能的話就是不是在兒童本身或是被教育者本身，而會期待附帶的把他們的家人帶進來，比如說我們會跟學校合作，讓他們寒假作業訂一些戶外學習，例如今年春節就有兩三百個學校一起和我們合作，就會有很多小朋友來，小朋友來因為沒有老師帶，家長就會帶他們來，家長來了以後，它看到美術館，以前沒有來過，現在會覺得美術館還不錯，怎麼可以這麼豐富、可以看那麼多，以後就會來。

的同時，會同時規劃相關的表演活動，以此將觀眾吸引進館（M12V1098）⁴⁶；而利用媒體等行銷管道方面，國美館館長也提到以兒童繪本區為例，因為媒體、新聞的報導頻繁，也更容易吸引更多的觀眾前來（M12V1053）⁴⁷。

3. 國美館教育活動的行銷規劃考量企業的期待與需求

然而在詢問教育活動的行銷規劃，是否受到贊助企業之影響時，館長提出如果教育活動要向企業募款，教育活動的行銷規劃就要考量企業的期待與需求，需要去研究企業的背景（M21V1100）⁴⁸，這與先前對於美術館像企業贊助求取的相關提問中，館長曾提及過去在國美館贊助尋求的經驗中，企業所希望得到回饋或是他們的需求，往往差異頗大是一致的，有些企業希望得到企業形象的提升、廣到的效益，有的則希望贊助的活動必須和企業或是企業基金會的定位目標一致，國美館在教育活動規劃，以及規劃對於企業的贊助尋求提案時，已經會先納入對於企業不同需求的考量，如此一來在贊助提案中，企業方才能對贊助後所能獲的行銷效益，有清楚的輪廓，贊助案則較容易促成。

在實際案例中，匯豐案可以說是沒有進行任何的行銷與宣傳，一來是因為當時美術館舍正在進行整建，一來也是因為匯豐案的規模太小，對媒體也沒有吸引力，「憑良心說，很少人會為了一個活動去做宣傳，通常都是你是一個長時間的展覽，那像我們這種一天兩天的活動，其實記者也很少會去幫你報這些東西」（M12V2068），不過國美館館員也提到，匯豐銀行也的確對於匯豐案，沒有要求需要進行什麼宣傳，其認為匯豐銀行已經是這樣的活動為例行，每年都會替家扶中心的孩童舉辦這樣的活動。企業對

⁴⁶ (M12V1098)行銷的管道會有媒體、學校、政府機關，而行銷的方式會完全不一樣，比如說「女人香—東西女性形象交流展」，包刮主題都是有規劃性的處理，展覽中也規劃了不同的跨界的表演跟展演，這是一種行銷的方式。

⁴⁷ (M12V1053)兒童繪本館，整個情境式、劇場式的空間，這對小朋友很有吸引力，對整個媒體他也很有吸引力，所以媒體很多報導，所以陸續一直報導，那你做出成績就會容易……

⁴⁸ (M21V1100)他們會考慮你的行銷方案能不能符合他們的需要，假如說真的要募款，在推行行銷方案的時候，也會把企業它們的期待納入來考量。

於公益事業的投注，很難令人不想到提升形象等意圖，以匯豐案而言，企業方對於活動的不宣傳行銷，沒有太大的意見，是因為純粹公益善行的考量，還是因為活動規模太小，有待探究。

(七)、 國美館教育活動之成效評估

1. 國美館教育活動的成效評估，以參觀人數和觀眾滿意度調查為主，質化的學習成效評估較難進行

由訪談的資料歸納，國美館教育活動的成效評估，以參觀人數和觀眾滿意度調查為主（E11V1101）⁴⁹。參觀人數的多寡，往往最容易被拿來當成成效的指標，國美館教育推廣組組長及提到：「有些新的東西，出來並不是那麼的容易，有很多人會質疑，你為什麼要這麼做？但是，有時候你不需要太多的說服，這是一個很弔詭的問題。就是說，美術館的工作人員，當你看到有很多的參觀人數的時候，尤其是所謂主管以上的人，當你看到說，這裡面有那麼多的人潮的時候，大家都會被那個量衝昏了頭。」（E11V8006），可見參觀人數的多寡，常被當成判斷教育活動成效的第一個指標。

對於教育活動的成效評估，除了了解觀眾的人數與滿意程度之外，成效評估同時也是了解觀眾需求的機會，透過觀眾對於美術館教育活動的評價，以及期待的建議，美術館可以了解教育活動方案的優點與不足，作為改善的依據。在執行的機制上，國美館通常由教育推廣組組內進行規劃，然後結合志工去進行（E12V1107）⁵⁰，除了對於館內展覽的觀眾滿意度調查，對於不同的教育空間，也會進行成效的評估。

然而，當研究者詢問國美館是否對於觀眾的學習成效，進行較為質化的觀眾調查或是學習成效評估時，國美館教育推廣組長說明了國美館在這方面，著墨較少所受到的限制因素：

⁴⁹ (E11V1101)以往比較少，今年開始進行對於民眾參觀的滿意度調查、包括繪本館跟兒童遊戲室參觀後整個反應的調查，今年開始在作業。

⁵⁰ (E12V1107)也不是一個小組，而是針對各組去做規劃，他們會去結合志工去研究研讀。

公務機構的運作，有時候並不是你一個人想要做，事情就做的起來，第一個你要先想想看，到底有沒有人想要這個東西，你為什麼要做，你說博物館教育有博物館教育的政策跟目標，展覽也有展覽的，今天你一個美術館，為什麼要有一個人例配在這邊做這件事情，你會不會浪費人力。我們現在年參觀人數很多，高達 50 萬、60 萬，先求這個吧，如果沒有人的話，你追求什麼品質，大家邏輯會變成這個樣子……

(E12V8013)

因為國美館對於參觀人數的多寡與否較為重視，因此在成效評估的執行上，相對的重視對於觀眾人數的調查。而觀眾的滿意度調查，可以說就是讓國美館了解教育活動執行上觀眾的反應，觀眾滿意與否，可能影響到觀眾是否再次前來的意願，這也回應了對於觀眾人數重視的現象。相形之下，對於「觀眾學到了哪些的了解」，相較之下就沒有受到同等的重視。而國美館教育推廣組組長也提到，如果要實際實施觀眾學習成效的質化評估，也會遭遇到執行上的困難：「也是因為人力的問題，要做的話，因為我們是公務機關，不像私人機構，我要做的話，還有一些行政程序，你要花 30 萬，請某一個團體或是某一些教授來作研究，光是跑這些程序以及兩邊的協商，怎麼委託，而錢又從哪裡來，這都是問題。」(E12V8012)

國美館屬於公立機構，因此在業務推展上必須符合公務機關的程序，如果要進行專業的質化評估，如何在國美館的業務推展程序中，建制這方面的機制，是一個新的挑戰，也有待後續的研究探討。

2. 國美館教育活動之成效評估結果是企業考量是否贊助的參考指標之一
- 雖然國美館教育活動之成效評估，僅是對於觀眾人數與滿意度的調查，但這樣的成效評估結果，對於美術館在企業贊助的求取上，卻有很大的幫助，「滿意度調查或是一些評估以後，如果滿意度高、口碑好，將來

募款真的是容易許多」(E13V1103),「他們會覺得國立美術館是國家在養的,如果你沒什麼績效,我又何必贊助,所以評估也可以讓企業體認同館方的努力,評估也會有這樣的效益」(E13V1104),成效評估的結果是企業考量是否贊助國美館的參考指標之一,然而企業對於國美館成效評估的執行與規劃,則通常不會影響,國美館館長提到,國美館的成效評估執行上,會尋求其他專業的協助,但是企業往往在於美術館的成效評估上並無專業,因此無法協助美術館的成效評估。

在實際案例中,國美館對於匯豐案之成效評估,所採用的方式即是對於參加活動的孩童進行滿意度的調查,國美館館員提到,對於回收的調查結果,國美館館員皆對每一份詳加閱讀,而也會整理一份給家扶中心(E11V2073)⁵¹。對於贊助的匯豐銀行,國美館甚至並沒有回傳這份滿意度的調查結果。國美館館員說明,回傳給匯豐銀行的成果報告,內容為本次教育活動的參加人數、活動過程的照片,以及最重要的是經費核銷的結果(E11V2076)⁵²。國美館館員認為,匯豐銀行將此次的活動視為是一種例行的活動,那至於活動執行到什麼程度,匯豐銀行並不是很在意。這樣的情形對於美術館教育推展而言,是好的現象,國美館館員說到,對於教育活動的執行成效以及品質,事實上美術館本身是最在意的,因為美術館不可能拿了企業的贊助,卻砸了自己的招牌。當贊助企業給予更多的空間,美術館方便能更盡情的發揮(E22V2078)⁵³。而國美館對於此次教育活動的評價甚高,因此也引發國美館預定將此次的活動方案作成教師資源箱,讓匯豐案得以延續,並且成為能廣為教師使用的教育資源。

⁵¹ (E11V2073)對,比較例行的內容,因為他們有的孩子...我們另外還有一個學習單,這個只是純粹對他們的看法在做。對於雕塑的了解,我們就用學習單下去做,那這個問卷就是對於這次活動的滿意情形。

⁵² (E11V2076)其實就是成果,成果不外乎就是課程內容、人數、那些照片的紀錄,那匯豐銀行最重要的就是經費核銷的部份。

⁵³ (E22V2078)但是這樣對我們也有好處,我們不可能說拿了你的錢,就隨便砸了自己的招牌,我們會很仔細的去設計這個內容,這樣也是有好處,因為有一些畢竟是說,他並不是這個領域的,他可能是一個理財專家,但是他不是這個領域的,那當他給你太多意見的時候,你就會覺得蠻困擾的,那我覺得匯豐銀行他還給我們蠻大的自由,就是說我相信你。

(八)、 國美館教育人員的發展與訓練

1. 國美館教育活動業務的編制人數很少，因此必須整合館外的人力資源

國美館館內的編制人員，實際進行教育活動業務的人數很少，實際具有藝術教育專業，能發想、規劃教育活動方案的承辦人員約有七位 (D11V1108)⁵⁴，因此在實際的活動執行上，爲了使多樣的教育活動方案皆能順利推行，國美館整合了很多館外的人力資源，如同在前面所提到，國美館在教育活動所需人力資源的取得，扮演著人力整合的角色，其中很重要的人力資源即是所招募的志工。

2. 正式編制的館員之進修，以平時工作中邊做邊學爲主；志工方面，美術館就安排了很多進修與訓練的機會

而在國美館對於這些教育人員的進修與相關訓練安排上，針對正式編制的館員，國美館館長提到，只能從平時的工作中邊做邊學：

當然政府還是鼓勵說，利用閒餘進修，空暇的時候再去進修，還是有同事去進修，但是不容易。因為像我們一般真是忙，幾乎的話假日特別忙，平常也都一樣在準備，所以很不容易，比較只能說在開會裡面，整合很多老師在討論，在編教材時有哪些觀念，相關的志工課程讓你去參加，只能做到這樣…… (D12V1117)

國美館本身教育活動推展的編制人數不多，加上工作與業務不斷的持續中，因此館員不太可能有額外進修的時間與精力。

⁵⁴ (D11V1108)國內普遍的藝術教育人才很少，而每一個館編制有限，像我們正式編制是 54 位，其他都是約僱人員，約僱人員它很難說去學藝術教育，他頂多就是看好那些畫，做一些行政的事務，那實際在發想藝術教育工作，具備有藝術教育專業，在我們館的話不會超過 7 位，所以的話就必須結合志工，結合學校，教育大學，教育大學因爲這樣的話也跟我們合作，所以的話也從中有一些經驗。

然而，除了因為國美館教育推廣組的業務繁忙，讓國美館的館員可能抽不出時間進行進修，國美館教育推廣組組長提出，影響館員是否進修的因素，和館員個人的意願與心態有很大的關係：

一方面是因為館務太忙，第二個是要看他的意願。你不要認為每個人到這個科系來是出自他的意願，公務體制跟私人企業不同，這不是你的企業。你說要不要進修，我是希望大家都去進修，很多人樂於進修，我們一年 52 個週，每週辦兩場研習，還有公務人員的訓練研習，你想想看，有多少場次的演講，這跟上課一樣啊，而你來了幾次，東西都擺在那邊，老師也請來了，像今年我們有博物館系列，世界博物館巡禮，但不是介紹風光明媚的那種，是真的有關於博物館學的東西，那些老師都很棒，我們不同領域的人都找，那……看大家的意思，大家如果覺得說沒有學習的意願、大家都很累，我是公務員，我只要能夠退休就好……

(D12V8014)

從國美館教育推廣組長的陳述中可見，國美館的正式編制的館員其實也有很多的進修機會，但是受到館員自身的意願以及心態的問題，可能即使有進修的機會，他也不會參加進修。

而在志工方面，美術館就安排了很多進修與訓練的機會，主要形式有定期的講座與研習，例如儀態儀表的訓練、兒童心理學等課程。對於導覽志工，國美館組員會帶領其分組對於展覽進行相關的研究以及資料的研讀，以作為實際導覽前的訓練。而志工訓練的規劃上，通常由志工提出他們的需求，與推廣組組員研究，擬定訓練的課程或是安排參觀學習的行程。另外館長有特別提到，對於美術館周圍的大專院校，往往會希望國美館能提供訓練他們學生的機會，因此國美館便會與他們合作，讓他們的學生到美術館進行實習，美術館提供學校學生實習的機會，而這些實習生也

成爲美術館的人力之一 (D21V1113)⁵⁵。

3. 國美館教育人員的發展與訓練，很少接受企業的贊助

而對於國美館教育人員的發展與訓練，是否有接受過企業的贊助，從教育人員編制的幫助上，館長提出因爲美術館的編制是一定的，因此企業不太可能有所幫助，而在比較少的機會下，如果有遇到企業本身是做文化事業，又有共同使命，才會提供專業人才幫忙做教育人員所需的專業訓練 (D21V1119)⁵⁶。

在實際案例中，國美館館員提到，由於本次的活動僅是爲期一天的活動，也只有兩個梯次，因此活動的規模並沒有發展到必須對相關教育人員進行額外的訓練 (D12V2079)⁵⁷，而在詢問對於家扶中心的輔導老師，是否在活動進行前有對他們進行相關的訓練，國美館館員亦說明這次的活動，國美館方本身所投入的人力資源夠多，所以也並沒有要求家扶中心的輔導老師參與特別的輔導 (D12V2080)⁵⁸。

⁵⁵ (D21V1113)在這部份的話其實也不多，反而會來的是學校，而且也不是提供我們工作人員進修的機會，反而是因爲他們學生沒有實際實習的場域，你肯講沒有用，必須了解小朋友是怎麼玩，它的思考邏輯是怎樣，那你才有辦法去規劃，所以反而他們對於教育人員的訓練都會喜歡和我們合作。

⁵⁶ (D21V1119)除非他本來就是做文化事業的，又有共同的使命，它就會提供專業人才，例如紙風車文教基金會他就會提供專業的人才來，例如說那個情境式的閱讀區，一般民眾也做不出來。

⁵⁷ (D12V2079)因爲我們這個案子不夠大，他沒有發展到這個層面，像我們這次當代，我們就培訓了 25 位老師，我們就有朝這個方向去想，要去培訓出一批老師來，讓他們認識當代藝術，讓他們引導孩子，把這些都做出來。這個案子真的是蠻小的，我們就並沒有再去做這個區塊，而且他們帶來的也不是學校團體，是家扶中心那些輔導員，並沒有在這邊多做什麼。

⁵⁸ (D12V2080)因爲其實也不需要，就我們課程上看來其實也不需要，因爲除了我們輔導員以外就是三個老師，還有一個導覽志工，除了我以外還有幾位服務人員，所以其實人力已經很充裕了，所以我們並沒有再希望他們來參與特別的輔導什麼的。

第二節 北美館訪談結果分析與討論

北美館相較於國美館與高美館，教育活動推展上接受企業贊助的經驗較豐富，在對於北美館訪談的過程中，北美館與樂彩公司合辦的「樂透—可見與不可見」展（為求行文方便，以下簡稱樂透展），一再被受訪者提出做為北美館教育活動接受企業贊助的實例，另外北美館也提到了許多受到廣達文教基金會贊助舉辦教育活動的實例。於是經由北美館教育推廣活動的實際承辦人（為行文方便，以下簡稱北美館館員）的協助下，本研究於是能夠接洽上樂彩傳愛專案副執行長，進一步了解樂透展的促成與規劃過程。樂透展為北美館與樂彩公司「樂彩傳愛專案基金」共同舉辦的視障美術教育推廣計畫，展覽中邀集王俊傑、王德瑜、吳瑪俐、陳正才、陳愷璜等藝術家，共同參與此次的展覽活動籌劃與作品展出。本節將針對研究目的與研究問題，分析彙整訪談北美館館長、北美館館員、樂彩傳愛專案副執行長，與廣達文教基金會執行長之訪談結果，輔以相關文件資料之整理，呈現北美館教育活動的推展現況以及受到企業贊助之影響情形。

（一）、 北美館教育活動之目標設定

1. 北美館教育活動之兩大目標：讓市民接近現代美術、擴大民眾美育的視野

北美館的教育活動，依循者兩個主要的目標推展，一個是希望能夠讓市民接近現代美術；另一個是希望擴大民眾美育的視野（O11V3001）⁵⁹。對於讓民眾能夠接近現代美術的目標，館長提到，為什麼選擇以現代美術為主，是考量到北美館的定位，北美館必須與台北地區鄰近的其他美術館作市場區隔，因此北美館選擇以 1911 年以後的現代美術為主（O13V3002）

⁵⁹ (O11V3001)一個就是希望能夠讓市民接近現代美術；另一個是擴大他們美育的視野，就是這兩個標題。

⁶⁰，北美館館員也提到：「現代藝術對觀眾來講是一個傷害，因為你到了美術館會發覺像傻瓜一樣，因為他完全不了解，美術館是產生自卑的一個地方，所以我們覺得說，至少要建立觀眾一個自信，至少不要讓他們覺得美術館是一個很痛苦的地方」(O13V4003)，因此北美館首要的教育目標，可以說是擔任觀眾與現代美術間的橋樑。而在擴大民眾美育視野的部份，館長提到這與北美館發展的歷史背景有關，北美館比較特別的，在建置的過程中，並不像是外國的美術館，一開始即有很清楚的定位，有很明確的屬性，比如說就是以某個年代的藝術品收藏為主。館長提出，北美館在一開始的時候，是以展覽館的角色成立的，從沒有典藏品的時候就成立了，因此北美館在館務的推動上，每年不斷的有新的檔期推出，必須去引介台灣、國外的不同藝術品來充實館內的活動營運，因此自然帶動了市民有接觸各種不同類型藝術的機會，於是形成了北美館第二個教育目標(O13V3004)⁶¹。而北美館的教育目標，持續以來皆是以這兩大目標為主，但是也在營運的過程中，進行調整與修正。過去以來，北美館的教育目標，想表達的就是公部門對於社會藝術教育應當負起的責任，而近幾年來，館長強調北美館更注重觀眾的體驗，以及品質的追求，因此在教育活動的規劃上也會跟著有所改變。比如北美館館員即提到，同樣是針對親子觀眾，為了達成不動的教育目標，北美館會因此規劃了資源教室、親子導覽，以及親子動手活動等不同的教育活動方案。這也是北美館基於達成讓觀眾體驗，以及追求教育活動品質提昇上，在執行作法上的改變。

⁶⁰ (O13V3002)為什麼是現代美術呢？因為同樣在台北市有許多的博物館，被歸為美術類的、純美術的，倒是我們。但是習慣上，我們會覺得故宮、歷史博物館，或去有鴻禧美術館、甚至有私人的鳳甲美術館，類似這一類的。那因為故宮是到清宮收藏，那我們就緊接故宮之後，就1911年後現代美術的這一塊。

⁶¹ (O13V3004)因為他一年幾乎有好多的展覽檔期，其實是引介國際間各種不同的藝術，一方面充實它自己的活動，一方面也因為這個樣子，而帶動了，就像開一扇窗戶一樣，讓市民有一個接觸各種不同類型藝術的這種機會，非常簡單就是這兩個方向。

2. 北美館教育目標之擬定過程無一定方式，但設諮詢委員會提供建議

北美館教育目標的擬定過程，沒有一個明顯的方式，北美館館長說明：

假設說訂定的過程或是什麼，我想沒有明顯的方式，不過美術館有一個建置，就是有一個諮詢委員會，諮詢委員會的成員來自於各方面的專家，特別是美術方面與博物館方面的，一般我們是一年一次的開會，那我們會就我們所推動的工作，當然推廣教育工作是我們重大的四項工作之一，報告完委員就會提供一些看法，或是提供一些建議，這些建言，我們會做一個歸納，那就會融入我們的教育工作裡面。(O12V3009)

雖然北美館教育目標的訂定並無一套一定的流程，但是北美館設立諮詢委員會，委員會邀請博物館的學者專家、資深藝術家，以及企業代表，在美術館的年度會議中，美術館會向諮詢委員會報告美術館的工作，並與專家在此交換意見。

3. 接受企業贊助時，對於教育活動目標的訂定，北美館與企業透過不斷的協調取得共識

而在教育活動規劃與推動時，如果接受贊助，教育目標的訂定是否會受到企業贊助的影響？館長提到，當美術館教育活動接受企業贊助時，目標確定上就必須由兩者去互相修正、協調（O21V3011）⁶²，有些企業會希望經由他們的贊助，而有些不同的作法，就會提供意見與發想。而樂彩傳愛專案副執行長，也提到在樂透展中，對於樂透展的教育目標，是由北美館與樂透公司兩者，經過不斷的討論，尋找共識，才擬定出樂透展的目標：

「我們很重視彼此共識的擬定，所以一開始我們跟北美館、跟館長、組長，會花很多的時間去找出我們的共識……」(O21V5011)，由以上可見，當企

⁶² (O21V3011)我想這是互相修正，互相 modify，我們可以舉一個例子，像我們跟廣達文教基金會的合作，我們比較顯著的，如「城市中的旅行」，假設以過去對藝術界、企業界跟民間團體、民間社團的互動，

業贊助教育活動方案時，也會有介入教育活動目標設定的情形。

(二)、 北美館教育活動中典藏品之使用

1. 北美館教育活動中典藏品之使用方式，包括直接展示、印製複製品，以及轉化成延伸品等方式

北美館的教育活動推展中，對於典藏品的使用方式，最直接就是展示，而間接的方式包括印製複製品，以及轉化成其他用途的延伸品等方式。典藏品的直接展示，是教育活動中對於典藏品直接使用的方式，北美館館員提到，當北美館在進行教育展的時候，皆會把相關的典藏品放在一個區域展示，其認為進入美術館，當然就是要看真品（C11V4019）⁶³。而以美術館典藏品作為教育活動的內容，本身具有很多好處，典藏品屬於美術館所有，它的穩定性很高，美術館教育活動規劃時，如果需要用就可以用，使用的時間也可以自己控制，不會因為需要歸還而產生困擾。而館內的典藏品，也不斷的被美術館研究，因此更方便以之為標的進行教育活動的規劃。再者美術館的典藏品，由美術館保有著作權，因此如果需要印製學習單，或是其他教育媒體需要用到典藏品的影像，也可以省去很多手續與經費（C12V4017）⁶⁴。因此北美館的教育活動，很常使用北美館的典藏品。在典藏品直接展示的方式執行上，就是以典藏品規劃典藏研究展，然後教育推廣組配合規劃教育活動，例如北美管當前正在執行「育藝深遠—台北市藝術與教育結合方案」，本方案是配合市政府文化局的政策，在這個計劃當中，規範全台北市的國小三年級，都要以美術館為校外教學的節目之一，所以在三年級這一年，一定每一個學生都經過學校的安排，跟經過美術館的輔導來美術館參觀，而北美館即是以典藏品的展覽來進行教育

⁶³ (C11V4019)展覽是最常，就像我們教育展的時候，我們會把相關的典藏品在一個區域、展示區有時候會從典藏品拿出來用，因為我們其實不希望展複製品，因為複製品不是你來美術館的目的，因為你來美術館你要看到真正的作品。

⁶⁴ (C12V4017)典藏品會最常被使用，因為著作權的關係，我們有了這個作品，大部分也會有他的著作權，如果你沒有那個著作權，你去再製，或是重複拿來使用的時候，甚至你在印刷上面都會有問題。所以一定是要用典藏品出發，這大概是沒有辦法的。就像是我們印學習單，除非他是展覽品，不然我們不能隨便用，所以那是因為卡到著作權的問題。

活動 (C11V3019)⁶⁵。在間接使用的方面，當教育活動的活動場所，或是活動的內容不適合使用典藏品直接展示時，北美館會使用典藏品的複製品代替，如親子假日廣場的活動的時候，曾做過「裝扮名畫裡面的人物」，這種活動不可能說把親子帶到展覽場去看那些作品，因此就會用複製輸出出來，讓老師作為帶活動中的道具 (C11V4020)⁶⁶。而美術館也曾經辦過一個活動，將典藏品轉化成小卡片，每當有小朋友來參觀美術館的次數到達一定的標準，館方就會送給他們一張卡片，由於這些卡片的內容，是由館內的典藏品中，針對小朋友的興趣所挑選的，因此廣受小朋友的歡迎，也達成吸引觀眾、促銷美術館教育活動的目的 (C11V4021)⁶⁷。由以上可見，典藏品在北美館教育活動中所扮演的角色，除了是教育活動的主要內容，也是教育活動執行上的道具，以及教育活動行銷的媒介。

2. 企業對於北美館的典藏品較不熟悉，因此不影響北美館教育活動中典藏品的使用

而對於企業是否會影響美術館教育中對於典藏品的使用，北美館館長提到：「大家對於美術館的典藏品並不熟悉，它基本上並不知道說你有哪一件典藏品，或是哪一項典藏品特別需要或是怎麼樣…」(C22V3021)，因此對於典藏品的使用方式，還是皆由館本身自行決定，在樂彩案中，雖然所使用的展品並不是美術館的典藏品，但是在邀集藝術家提供作品的部分，也是由北美館規劃，畢竟，雙方相較之下，也唯有北美館有此方面的

⁶⁵ (C11V3019)我們配屬的展覽，典藏品會拿出來做展覽，或是特別的主題策展之下，就顯的非常的頻繁，教育活動還是以典藏品作為主要標的，最近更有比較明顯的作為，以 2006「育藝深遠－台北市藝術與教育結合方案」，那是整個事政府文化局的政策，也就是說我們在這個計劃當中，規範全台北市的國小三年級都要以美術館為校外教學的節目之一，所以他再三年級這一年，一定每一個學生都經過學校的安排，跟經過美術館的輔導來參觀，所以我們就選樣是典藏品……

⁶⁶ (C11V4020)但是有時候做教育活動，像親子假日廣場的活動的時候，他們曾經做過「裝扮名畫裡面的人物」，但是這種東西不可能說把他帶到展覽場去看那些作品，就會用複製輸出出來，讓老師作為帶活動中的道具，像「田園樂」中會有什麼人什麼人，但是那幅田園樂會先輸出成一個很大的海報，然後就是拿來在活動中使用。

⁶⁷ (C11V4021)有時候我們會做小禮物給小孩，我們曾經有一個活動，就是你一個月內來三次，你就可以拿一張卡片，這些卡片就是從所有典藏品裡面去找小孩子喜歡的美少女戰士，因為有些藝術家做的是這種，變成小小的卡片，他們就會很喜歡，而且他們喜歡來收集，所以為了要那個卡片，一年就會來好多次。那個卡片也是我們去促銷，我們希望能做一點小小的東西來吸引觀眾。

專業與人際脈絡。北美館館長也提出，不論是企業，或是社會一般大眾，其實對於北美館有哪些典藏品，是常模糊的，對此，北美館館長說明：「近五年來我們做了很多典藏展覽，還有典藏常設展的建置，所謂的常設展，也不像國外的常設展，大概就是一年就轉換，逐漸希望加深（市民）這方面的印象」（C12V3022），在此當我們回頭看北美館的兩大教育目標，也就能理解為何北美館會以典藏作品展的導覽，作為學校參觀計劃的主要教育活動方式，一來美術館典藏品本身作為教育活動的主角，本身具有穩定性高以及使用上靈活等優勢，對於藏品的相關研究也較豐富，另外以典藏品作為教育活動的內容，也可以直接達成促進民眾對於現代藝術的廣泛接觸。

（三）、北美館教育活動之目標觀眾

1. 北美館主要目標觀眾有學校學生、藝術家、以及一般市民等

北美館主要的目標觀眾族群，從訪談結果的歸納中，具有學校學生、藝術家、以及一般市民，北美館館長提到，北美館最大宗的觀眾群就是學生，「整個現實來講，以我個人的觀察，其實學生觀眾幾乎佔了觀眾的一半」（T11V3023），而對於個別的教育活動，目標對象的設定就要看情況而定，以樂透展而言，樂彩傳愛專案副執行長說：「傳愛專案的宗旨是結合科技人文來關懷弱勢，對我方而言，做的是一個社福方案，但是對美術館來講，其要做的是一個公眾教育方案，所以社會賦予我們的使命是不一樣的，所以我就會顧慮到視障朋友第一優先……」（T22V5035），因為教育活動案的發起，樂彩公司的動機本身就是要以視障朋友為對象，因此就會以視障朋友為主要目標觀眾來規劃教育活動，但是因為美術館本身肩負社會藝術教育的使命與責任，因此除了考慮到以視障朋友為主，北美館也必須考慮其他類型的觀眾，而哪類型的觀眾優先，北美館與樂彩公司間，也經過了協商取得共識。

2. 北美館與舉辦不同領域展覽與教育活動之方式吸引潛在觀眾

除了學生、藝術家、以及會來美術館的社會大眾，北美館也不斷開發不會來美術館的潛在觀眾，而透過的方法即是以舉辦不同領域的展覽與教育活動，吸引潛在觀眾，例如以建築、設計，或是時尚為議題的活動。館長提到：

我們覺得有些人是在街上走的，有些人像一些年輕朋友，也許他覺得到美術館來夠威武嚴肅，所以他覺得說，那跟我無關，但是當我們展「薇薇安·魏斯伍德的時尚生涯」的時候，當我們展 Absolut Vodka（2002 年「絕對表現在台北」）的收藏和他的海報設計的時候，年輕的朋友可能這些人平常不來美術館，這就是我們潛在的觀眾群。(T12V3025)

而北美館館員也提到，「因為他們來他們每個人都是穿的很時尚的，穿的衣服完全不一樣，那個時段時常會有同人誌社團，做角色扮演的，他們就假日全部都跑來這邊跟中山公園，他們變成這邊是一個聚集點，所以這些人是常常不來美術館的人。」(T12V4027)，透過不同領域相關議題的展覽與教育活動舉辦，可以說是北美館主要開發潛在觀眾的方式，而且也有很大的效果。

3. 北美館透過觀眾調查了解觀眾需求，主要內容包括滿意度、觀眾組成與觀眾行為研究調查

對於美術館教育活動目標觀眾的需求了解，北美館會進行觀眾調查，主要的內容包括滿意度、觀眾組成與觀眾行為的研究調查，觀眾調查是教育推廣組的基本業務之一，通常由組員協同外部的專家進行問卷的擬定。而在實際調查工作上，透過三種不同的途徑，第一種是由館員對於來館的觀眾進行比較全面性的調查，內容就多為滿意度的調查；第二種則是由教育推廣組組員帶領美術館的實習生，選定一個展覽或是一次的教育活動為

目標，對展覽或是教育活動的品質上詢問觀眾的意見。而第三種則是透過網路問卷的方式，北美館透過美術館網站，以及與美術館相關網站的互相連結，或是配合美術館館友快報⁶⁸，將觀眾調查的問卷發送出去。北美館館員認為透過網路的觀眾調查，比過去更具效率，其曾經談到過去沒有網路時，進行觀眾研究所遭遇的困境：

以前做過問卷是跑到區公所去問，那個非常辛苦，而且那些人不是很有耐心，是來區公所辦事情，不是來做問卷，那你問卷大概都兩頁，那填死人，而且常常問到讓我們挫折感很重的就是：「我從來沒有去過美術館」。因為對象群的問題，但是那樣子的問卷其實也應該要做，就是說從來沒有來過的，甚至不曉得美術館在哪裡的人。(T13V4026)

使用網路調查的好處就是，會主動填答問卷的人，基本上皆會是對美術館活動有興趣，或是已經參與過的觀眾，所獲得的結果也比較能反映美術館實際觀眾的需求情形，但不論是在館內的調查，或是透過網路的調查，似乎無法了解不來美術館的潛在觀眾，他們的需求為何，因此美術館也必須針對這個區塊進行研究，才更有助於美術館觀眾的開發。

4. 企業贊助間接促進北美館潛在觀眾的開發

而企業贊助對於美術館教育活動的目標觀眾開發，或是需求了解是否有所幫助或影響，根據訪談歸納的結果，企業的贊助對於潛在觀眾開發的幫助較大，但是對於觀眾研究方面較無幫助。在觀眾開發方面，北美館館長提到：

有些試探性的活動，試著想要去發掘、培養更多的潛在觀眾，通常民間基金會的贊助可以讓他更靈活，比方說有些時候我們計畫的預算是有限

⁶⁸ 館友快報是北美館透過網路發送館訊的一種方式，只要登錄為館友，即可每月獲得本館最新消息及近期展覽活動的 E-MAIL

的，就這麼一塊，假設按照一向的體例來做的話，工作計畫不會減少，不會說這個不要做了，那個不要做了，把這個錢拿來做新的。有新的想法出現的時候，或是有新的企圖心，想要去做一個試探的時候，民間基金會的贊助就顯的非常靈活。(T21V3028)

因為企業贊助的經費較易調度，因此對於美術館要規劃能夠開發潛在觀眾的教育活動時，能有實質的幫助，因此可以說是間接的促進美術館潛在觀眾的開發。而在觀眾研究方面，北美館就較少用到企業的贊助，北美館館員提到，首先習慣上北美館觀眾研究的經費本來就以使用美術館預算為主；再者，企業基金會的贊助往往緩不濟急（T22V4033）⁶⁹，因為觀眾研究往往是在教育活動中逐漸成型，未必能在提案時就一起提出觀眾研究的具體方案；第三，教育活動中的觀眾研究通常規模小、因為性質比較屬於館內部的工作，因此曝光性跟新聞性低，也較不會引起企業的興趣。

（四）、北美館教育活動之類型與內容

1. 北美館的教育活動類型，具有學術研討會、展覽相關教育活動、社區活動、親子活動、進入校園的教育活動、研習活動，以及節慶活動等

北美館的教育活動類型，依據訪談的結果以及相關資料的整理，具有學術研討會、展覽相關教育活動、社區活動、親子活動、進入校園的教育活動、研習活動，以及節慶活動。

北美館每年都會舉辦學術研討會，有時候是配合展覽，有時候是搭配美術館重要的活動，例如「台北雙年展」而舉辦，美術館會結合展覽與活動，邀請台灣外藝術專家學者、藝術家等舉辦學術研討會；而在展覽相關的教育活動方面，包含針對藝術專業人士所規劃的專家導覽，以及專家演

⁶⁹ (T22V4033)有點難，因為企業募款常常緩不濟急，第一個就是說如果你不是像展覽這種大目標，第二個就是企業如果比較有建置、有組織的，他會希望你在前一年就先提出來，就是說你在前一年的十月就要去提出你今年要的是什麼樣的項目，你有幾項全部都要出來，可是有很多東西不是很成型，雖然他們都會安慰你說，沒關係你先提出來，到時候再來補，可是我們都知道如果你投出去，你不是很有把握，那根本就不可能，只是在那邊陪榜的。

講，「演講有時候是針對美術館的展覽來辦演講，有時候是繞著這個演講，而有比較泛文化性的體會，比如說我們做“薇薇安·魏斯伍德的時尚生活”展覽的時候，我們可能演講並沒有針對服裝，並沒有針對時尚，也許我們針對那時候的音樂、以英國來看待 60 年代、80 年代的英國文化景象，類似這種泛文化課題的專家演講」(F11V3032)，以及針對一般觀眾的一般導覽，一般導覽會依據不同的年齡層安排不同的內容，也會在一天中安排不同的時段進行，甚至北美館也培養高中學生⁷⁰，為同年齡的青少年進行導覽。而北美館近年在美術館教育的推動上，近年來每年皆推出教育展，有些是引進法國龐畢度藝術中心策辦的兒童教育展，例如 2004 年推出的「發現馬諦斯與畢卡索」，有的則是由北美館本身策劃，如 2005 年的「發現水墨桃花源」：

這大概是台灣比較新創的，希望透過展覽、透過情境的體驗，然後他會有自己的發現跟意義。以前是說，我準備好、準備要給你這麼多，但是現在不是，我們把那個環境佈置起來，所謂的環境就是一個展覽的情境、展覽的現場，那你因為經過這個展覽，或是對於展覽的互動，你可能得到八分，他可能得到九分，或是她可能得到六分，因個人的體驗而不同，這是我們美術館教育性的展覽。(F11V3031)

北美館的教育展的舉辦，呼應了前述館長所提到，北美館近年對於體驗以及品質的追求，教育展本身就是希望觀眾可以透過「體驗教學」以及「動手學習」，來達到更優質的教育學習環境以及更好的學習效果。

在社區活動方面，北美館規劃「文化就在巷子裡活動」，北美館利用假日，選擇台北市社區畫廊、藝術家的工作室，或是文化歷史節點等，邀請專家學者向社區民眾演講與解說；而北美館也安排美術館館員或是美術館

⁷⁰ 北美館舉辦「文化小尖兵」導覽培訓與高中生體驗營，培訓高中生利用週末到北美館位同年齡層的青少年，或是親子觀眾進行導覽，目的也是為了吸引青少年進入美術館。

的志工，到學校去對學校的家長會，或是愛心媽媽、導護媽媽等參與學校活動的社區民眾，進行美術館作品的解說與介紹；另外北美館也推展短期或是長期的研習活動，包括教師研習營、美術教室、市民研習營或是美術夏令營等；節慶性方面美術館會舉辦美術節的藝術市集，以及配合館慶舉辦館慶的藝術教育推廣活動。另外北美館也設立資源教室，是專位國中小學校以及家庭親子設計的教育活動空間，資源教室中整合美術館的各種專業，以及專家學者的資源，規劃互動式的學習方案：

資源教室其實就是一個體驗中心，不只是用看的，比方說上次我們辦美好年代，因為他是 Art Deco（裝飾藝術）的內容，它大概就是 60 年代以後的、二十世紀的裝飾藝術，就取材這樣的精神跟原則，所以我們開發一些較具、開發一些教學活動在資源教室裡面。讓它為什麼會是這麼結實、結構上為什麼是這麼幾何型，為什麼這個傢俱看起來會是這麼沉重，這些經驗有時候你可以在展場上面講解，但是那是一種”我給你”，那你接到多少東西、接到幾個球，那是你的事。但是假設到資源教室來，因為我們把它拆解成你也可以拆解的，孩子的學習，它變成是經由體驗、有自己的建構跟累積，我想這樣是不一樣的。(F13V3040)

2. 北美館教育活動的規劃，結合美術館教育人員、學校教師，以及藝術家等，以館內主軸活動與展覽為核心延伸規劃

北美館的教育活動規劃過程，一般而言，教育活動會以館內的主軸活動、主軸展覽為標的，然後分析這些活動與展覽，探討其中是否有哪些可以擴大發展為不同的教育活動，例如教育展或是資源教室的應用。當構想成立以後，北美館就會對此立案，立案後教育推廣組就會有一個承辦人，由他召集相關的專家學者開始進行教育活動方案的規劃，一開始館長也會加入討論，但是當計畫逐漸成型，就會由承辦人持續去推動，在教育活共規劃的過程中，如果目標對象是學校學生，北美館會邀集學校的老師共同

參與，以讓設計出來的教育活動內容適合學生；而北美館教育活動的規劃過程中，有一個特色，就是北美館也邀集藝術家一同參與，北美館館長說到：

我這樣的目的就是說，我不希望已經先入為主地從教育者的角度來設定我要教什麼，而是說讓藝術家來參與規劃教育活動，看有沒有比較別出心裁的作法。我想我舉一個比較實際的例子，前一陣子我們做水墨桃花源，說來要把中國美術史裡面的精采，全部表達出來，不容易，而且也太複雜，最後我們也找了藝術家，然後藝術家就在想，要讓小孩子知道什麼叫做中鋒，怎麼樣去感覺，要有那個情境，為什麼黑白的水墨，會成為美感創作中的畫軸之一，為什麼不是彩色的，大自然不都是彩色的嗎？所以我們有引窗的設計，讓它又好玩、又新鮮，又有背後傳達的意義。那最後我們邀了五個…因為五個區塊是我們想要著力的地方，我們就邀了五位藝術家，一個人，等於像是藝術總監一樣，去督導某一個區，我們不希望他太過於教條，太過於枯燥，但我們更不希望他背離專業的解釋。有的時候，這個由專家來控制，或是由專家來膨脹他，讓它本身會特別有趣……（F13V3043）

透過這樣的模式，北美館教育活動規劃上，就會有美術館教育人員、學校教師，以及藝術家等不同的觀點互相激盪，藝術家背景不同，以及藝術家對於藝術品的獨特感受，也能讓教育活動更加活潑、更具創意。

3. 贊助企業會對北美館教育活動的類型與內容規劃，提供類型或形式上的想法建議，對於教育活動的內容規劃則較少影響

企業贊助，會不會影響美術館教育活動的類型與內容規劃，依據訪談結果的歸納，贊助企業可能會對於教育活動的類型、形式，提供想法，或是一些要求，而北美館也會對此考量，決定是否增加或改變教育活動的類

型與內容，然而對於教育活動中的內容，企業因為沒有藝術教育方面的經驗，因此往往完全交由美術館規劃，當然有少部分的企業基金會，其業務上也具有藝術教育的相關專業，這時也許企業基金會會堅持應該怎麼去做，這時美術館則扮演著品質控管的角色。例如以廣達文教基金會贊助北美館印製教育活動的學習手冊而言，對於學習手冊的內容，廣達文教基金會也會融入企業的理念，在訪談的過程中，廣達基金會執行長即提到：

……在做這本導覽手冊的時候，我們很在乎的就是，兒童的閱讀性，還有他的吸收能力。而到最後的時候，我們會給一個「爸爸媽媽的話」，我們將台北市的功能性都介紹出來，廣達有一個很重要的理念就是：“open mind, open view”。你的格局決定你的結局，你的個性決定你的命運，你能夠開懷的去看某些事情，你的決定就會比較少偏差，而除了open mind 以外，就是view，你一定要有那個遠見，多看、多學習，多去參與、參考，那我們後面會有給爸爸媽媽，還有給老師的信，讓他們看全世界的重要的建築是什麼，台北市是怎樣，你覺得台北市有什麼不好，提供一些比較建設性的建議……（F22V7003）

另一方面而言，企業會對於教育活動方案的類型或形式提供意見，有些企業可能就會要求北美館，對於企業所在地社區或學校，或是企業的員工眷屬，特別安排專屬的教育活動，而如果企業願意自行負擔所需的金額不影響贊助的金額，北美館當然很樂意安排，因為事實上，北美館也會因此開發了潛在觀眾群。而當某些企業基金會，例如廣達文教基金會，因為基金會本身對於藝術教育具有專業，也有自身的使命與定位，因此其在贊助北美館製作學習單時，就會要求學習單的形式，甚至是由基金會主導製作的，那這時北美館就扮演著學習單內容品質控管的角色。北美館館長提到：「我們在這上面的工作同仁，或是我們的推廣教育組，他本身還是有相當的經驗，兼具教育者的經驗，兼具博物館工作者的經驗，所以，我們

並不封閉，但是要影響我們，可能要說服我們」(F22V3046)，這可以說是北美館面對贊助企業要求時，所抱持的態度。在對於樂彩傳愛專案副執行長的訪談中，樂透展這次也是因為樂彩公司希望能讓樂透展可以延續發酵，影響更多人的想法，而向北美館提出是否有可能做異地展出的規劃，然而北美館考量如果這樣做的話，不但不符合現代藝術的精神，所耗費的經費也相當龐大，因此最後館方進而規劃出替代的方案，就是由樂彩公司贊助中、南、東部的視障朋友，前往北部參觀的交通費、膳食費等，透過這樣的方法將更多的視障朋友帶進美術館。而樂彩傳愛專案副執行長也提到，樂彩公司認為與北美館合作的過程，以及藝術家的創作過程，或是視障朋友的文化，其時也是很值得向觀眾揭露的，因此樂彩公司提出這樣的想法後，北美館也延伸規劃了藝術講座、導覽及表演等活動。但是在於教育活動方案的內容上，企業往往就因專業的不足，而不會介入，樂彩傳愛專案副執行長即提到：

我們跟每個合作單位的 partner 在合作的時候，我們都會尊重他的專業，比如說在跟北美館合作的時候，這是一個對於身障朋友的一個特殊的體驗，美感體驗教育，的一個算是發揮北美館功能的展出，既然是這樣的話，展覽的所有的細節、資源，其實是北美館最清楚最專業的，這方面其實我再做怎樣的插手，或是怎麼樣的 input，其實不見得有幫助，所以我們都會尊重我們之合作夥伴，他的專業的部份，讓他們去做……
(F22V5010)

而在訪問北美館館員時，他也提到贊助企業不可能比他們更了解美術館業務，而贊助企業和美術館，在教育活動的推展上一但合作了，彼此就是一體的，因此企業也會相信北美館一定會做最好的安排。

(五)、 北美館教育活動所需資源

1. 北美館教育活動推展所需資源，物力資源以美術館年度預算為主，人力資源則仰賴志工的投入

北美館教育活動推展所需要的資源，物力資源方面主要為美術館的年度預算，北美館館長認為，物力的資源他傾向於不假外求，盡量以美術館本身的預算，以及美術館本身擁有的資源為主。而人力資源方面，館長提到，當下整個社會對於政府公部門的期待越來越嚴格，就是希望公部門能精簡，因此，美術館在教育人員的編制上，不可能再增加，因此北美館推展教育活動方案所需要的人力資源，大部分來自於志工，規劃面是由教育歸廣組組員負責，而行政或是執行上，則仰賴志工的投入。

在資源取得的方式上，以人力資源而言，志工皆以招募為主。北美館館員談到，過去北美館在教育活動的推展上，曾經以工讀生的方式聘請教育展⁷¹的小老師，同時搭配招募的志工擔任小老師兩種來源並行，但是實際執行上，因為同樣身為小老師，但是因為工讀費的有無，以及負責業務的多寡分配問題，讓這兩種來源的小老師配合上發生了一些問題，因此從那次教育展之後，北美館之後的教育活動相關的人力資源，就皆以招募志工為主。然而，招募志工並不能完全解決美術館教育活動人力缺乏的問題，北美館館員即說到：「**招募就變成說，我們承辦人員壓力會很大，今天人數夠不夠，不夠的時候怎麼辦？不夠的時候我們就緊急開會，是不是用解說員，或是馬上緊急訓練大人的導覽志工先進來，去把他補足，不然你開場了，你連館都開不了那根本是最大的壓力**」(R12V4060)。因為志工有時候會發生請假，或是因為志工在每週各天的數量分配，本來就無法平均，因此志工人數的掌握與調度，對於教育活動的承辦人而言，是一項往往必需花心力去解決的問題。而北美館館員也提到，志工不見得能勝任教育推廣組所有的業務，例如有些工作需要較長的時間，或是需要特定的技術，那這時志工往往也無法勝任，那館員還是必須自己來。而在企業贊助

⁷¹ 北美館於 2002 年舉辦的「11 張床：一樣/不一樣」教育展。

對於美術館教育活動所需人力資源方面，企業所能提供的協助很少，以樂透展為例，樂彩公司的人力通常只能協助在計畫的規劃面上，與北美館取得共識的討論上，但是對於實際教育活動的推展，還是必須仰賴北美館的專業人力。只有在教育活動中需要特殊的技術人員，而企業方恰巧又有屬於這方面的專業技術人員，企業才有可能在此提供人力的贊助。

2. 北美館教育活動尋求企業贊助的時機：教育活動所需經費超出預算、希望教育活動擴大，以及規劃過程中發現教育活動的屬性適合企業贊助

在物力資源的取得上，依據對訪談稿的歸納，北美館會在以下三種情形下向外群求贊助：規劃過程中發現教育活動的經費超出預算、希望教育活動可以擴大，以及規劃過程中發現教育活動的屬性適合某些企業贊助。北美館預算中有足夠的經費可以執行教育活動時，館長才會決定要執行，而當教育活動規模想要擴大，館長就會去尋找額外需要增加的經費，運作會有兩個方式，其中一種是由館內其他活動的預算，切割一部份進行調度，也就是由年度預算中調度；而當教育活動所需的經費，真的超出了館內所能挪出的預算，那北美館就會向外尋求企業贊助。而在教育活動規劃的過程中，如果發現某些教育活動方案，其性質與某些企業能夠搭配，這時北美館也會主動尋求企業贊助。例如在對廣達文教基金會的訪談過程中，廣達文教基金會的執行長也提到，廣達對於博物館的贊助，也會首先考量是否符合企業的宗旨，如果能夠符合企業的宗旨與目的的題案，企業就會較願意贊助（R22V7006）⁷²。

⁷²（R22V7006）……其實我在選擇主題的時候，我會回過頭來看我們整個基金會的宗旨，我們每個展覽到最後都希望可以到我們廣達游於藝的學校去展覽，能夠到學校去展覽的東西就是，你要有國際性，因為我覺得台灣還是看的不夠多，電視每天都在亂播，可是都很少播國際性的東西，所以我要的東西一定是國際的，第二個就是他的主題性必須是對於人格教育有啟發的，像有很多國際性的，可是我覺得他不見得是可以對孩子的人格教育有影響的，比如說有些屍體展的東西，他們也會想跟我們合作，我們也考慮很久，其實也很想做，但他的表現形式，跟他的經營，因為林董事長有一個要求，就是只要你是賣錢的，我就不要 sponsor，人家會覺得你博物館是公費支持一般基礎的支出，可是你是去賣錢、去賺錢的東西我們就不要跟他做，蠻多限制的。

而在樂彩案中，比較不同的是，樂彩案的發起可以說是由樂彩公司先向北美館提出的。樂彩公司先前曾經舉辦過聽障數位畫家⁷³的培育活動，而隨後樂彩公司向北美館館長洽詢，希望能在北美館展出這些作品，但是北美館考量後認為不太適合，並提出建議，因此樂彩公司與北美館間開始不斷的開會討論，最後發想出樂透展的形式。也就是說除了美術館因為經費的需求而向企業尋求贊助，企業也會在有想法的時候，向美術館提議合作，共同規劃教育活動。

3. 北美館與贊助企業之間的互動

在北美館教育活動向企業尋求贊助的運行機制上，首先發起人如剛剛所提到，有時是由企業方發起，有時是從美術館方發起，如果是由美術館發起，有時候是推廣組因為其對於教育活動案較清楚，因此會由推廣組發起先與企業接洽，等到企業也有意願的時候，就會交由北美館的公關室繼續接手洽談；而有時候也會由公關室發起，當公關室建議有哪些企業可能提供贊助時，美術館就會嘗試主動與企業洽談。館長認為：「誰先談，其實都沒有關係，但談到最後就會進入建置，跟他需要簽約，需要規範權利義務，那這一部分的執行就會是公關室作執行，或者監督……」（R32V3068），當北美館與贊助企業談到進入建置時，就會由公關室擬定簽約的內容，以及監督承諾的實踐，而在洽談的過程中，公關室會先修飾推廣組所提的計劃，「我們案子寫出來之後，公關室還會再看過，因為他提案有一定的格局，因為我們是業務承辦人，我們當然知道很清楚我們要的是什麼，但是在寫的時候，不能那樣寫，你就要變成寫的是一種…你要求他什麼，但是我們以什麼來回饋」（R32V4069），因此公關室與企業洽談後，會帶回企業的需求，推廣組再進行回饋機制的規劃。而在企業的部份，以樂透展為例，樂彩公司對於樂透展的規劃執行上，是由樂彩專案的執行

⁷³ 樂彩公司於 2003 年推動「彩繪響聲」計劃，結合政府、身心障礙機構以及企業，協助聽障朋友利用平板電腦繪畫創作。

小組，也就是樂彩傳愛專案副執行長的團隊負責與北美館聯繫，討論教育活動案的內容，而當樂透展的計畫成型後，執行小組會將計畫呈報給上頭的指導委員會，這個指導委員會是由樂彩公司的主管以及外聘學者專家組成，而當指導委員會核准後，樂彩的執行小組便會與美術館方正式簽約。因此不論是在美術館方或是在企業方，內部都有一定的程序來執行贊助案的運作，而案子是否能促成，最重要的雙方是由誰洽談。北美館館員即提到：

……募款有時候要高層對高層才講的到話，高層對低層有時候沒辦法，那低層對低層有時候很辛苦。像館長所講的，承辦人有承辦人的意見，因為老闆根本不會管那麼多，可是承辦人已經是第三層的人了，所以他來跟我們談的時候我們會覺得很迷惑，他們會一直要求這個、要求那個，那我們會搞不清楚你要的是什麼，他們有時候會說你們要提出什麼，可是那個東西很模糊，然後我們有時候不會去做太多的很奇怪的東西，因為很奇怪的東西有時候做出來我們不曉得效果如何，然後他又講不清楚他要什麼，就會在那邊磨很久。那其實就是高層跟高層講一句話其實就好了。(R32V4084)

以樂透展而言，雙方的洽談也是一開始由樂彩傳愛專案副執行長，與北美館館長對談，當對談的雙方階層夠高，在共識的擬定上也較易達成。

在贊助的回饋方面，北美館一般對於企業贊助的回饋機制，通常有文宣品或學習單上印上贊助企業頭銜、幫企業推薦文馨獎、對企業員工及家屬做導覽活動等，北美館館長認為，對於企業的回饋，最好的方式就是“為企業量身打造”，針對不同的企業擬定不同的回饋方式，才是最有效，而且較具吸引力與說服力的作法。有時候企業要求的回饋方式也未必能執行，如北美館館員即提到，過去曾經有企業希望能夠與美術館合作發行聯票，或是希望美術館能夠對企業員工免票，但是由於這牽涉到公部門財務運作制度的不允許，因此也無法實施，最後只好採取變通的方式，由企業

先統一買票，之後發給他們的員工。

企業贊助為北美館教育活動的物力資源來源，最大的好處就是，企業贊助的款項在使用上是比較有彈性的，在訪談中，北美館館員便提到，北美館在尋求企業贊助時，會希望企業對於贊助款項的用途，不要做太細節的限定，寧可寫成“贊助美術館館務的發展”，也不要寫成“贊助美術館教育活動”，因為如果不做細節的限定，這筆款項的調度就會變得非常的靈活，能在活動推展上更好使用，而北美館館長也提到，當企業贊助的款項有結餘時，就可以作為北美館新的活動的基礎，因此企業贊助美術館教育活動，不但能讓美術館的教育活動規模更大，辦的更順利，也為後續活動奠基，間接促進美術館教育活動的活耀。

(六)、 北美館教育活動之行銷規劃

1. 北美館教育活動之行銷規劃以教育活動本身為目的

北美館教育活動中的行銷規劃上，以教育活動本身為行銷的目的：

甚至我們也不會以美術館為目的，我們甚至是以這個活動的標題，比如說「水墨桃花源」展，我們最重要的不是“北美館做水墨桃花源”來行銷北美館，而是說這個高度發展，而且有一點衰微的傳統美學，能不能讓它在這個地方，讓它在度被注意到，才是我們很主要很主要的目的。

(M11V3074)

而從樂彩傳愛專案副執行長的口中，我們也看到對於教育活動的行銷，樂彩與北美館間抱持的態度也相當一致：

其實不是說對這個專案（樂彩專案）的行銷，這個專案不需要透由這邊來特別行銷或宣傳，我們需要北美館這邊做的是，如何充份宣傳樂透展覽，充份宣傳這個展覽讓很多的不同障別的朋友，然後也讓很多的民眾知道，有這麼一個很特別的展，這其實就是最大的收穫了（M21V5045）

北美館館員也提到依據其經驗，贊助企業通常對教育活動的行銷插手不大，他們也許比較關注展覽的行銷（M21V4082）⁷⁴。

北美館對於教育活動的行銷，根據訪談結果分析，北美館教育活動的行銷，最主要的目的就是吸引更多，更廣的觀眾前來參與，例如前述北美館在將典藏品轉化成小卡片，設計成教育活動發送給小朋友，北美館館員提到會這樣設計也是考量到，當小朋友喜歡來北美館，他們的父母也至少會有一個人會來，這也達成開發觀眾的目的，而另一方面，美術館必須靠

⁷⁴ (M21V4082)其實企業在行銷方面插手不大，他們最後的目的，我是覺得都是展覽，跟教育推廣活動是有一些，但是不是那麼強烈。

教育活動的行銷增加參與的人數，也是因為北美館對於教育活動的成效評估，最重要的指標就是參與活動的人數。美術館既然肩負社會藝術教育的重要任務，因此美術館的教育活動本來就應該普及讓更多人參與，為了吸引觀眾而行銷美術館的教育活動，這應該是很合理的。

2. 北美館行銷教育活動的方式，主要透過文宣、DM，與創意新穎的活動規劃吸引媒體宣傳

而北美館行銷教育活動的方式，主要透過文宣、DM，或是透過有創意或是較新的活動規劃吸引媒體的關注與宣傳⁷⁵，北美館館員提到，教育活動的經費必須花在刀口上，因此教育活動的行銷，會選擇比較實質的方式，而比較少作包裝（M12V4075）⁷⁶。事實上有特色的活動本身就容易吸引人，因此教育活動如果設計的好，本身也不太需要做特別的行銷，只要將活動的訊息可以廣為宣傳就可，而如果教育活動所依附的展覽，本身就有很強的吸引力，那甚至可以說連行銷都不需要做了，北美館館員舉出：

有時候展覽很強的時候，根本不需要行銷，像「薇薇安·衛斯伍德的時尚生涯」的時候根本不需要行銷，大家是用排隊的進來，所以我們覺得說，真的是人潮洶湧，所以當展覽的吸引力是很強的時候，你不需要太費力去行銷，那反而一些比較一般的東西，你就可能要透過一些手法去做行銷。（M11V4081）

⁷⁵ 例如北美館於 2006 年推出夜間開放時，配合夜間照明的設備，引發了“夜貌照明”的議題，由新聞媒體報導，吸引民眾於夜間開放時，前來美術館。另外北美館曾經於 2000 年接受國巨基金會的贊助，舉辦“坐在美術館”創意座椅大賽徵建活動，該活動就由國巨基金會贊助了電視廣告、捷運車廂等廣告費用。

⁷⁶ (M12V4075)行銷常常要靠明星，或是靠社會的知名人物來做一些活動，可能今天如果陳昇來美術館，可能會吸引一大堆他可支持者來，那都是很好的。但有時候你提出來不見得能夠達成，當然有時候我們是希望越多越好，但是有時候是礙於不太可能，那是我們會提，會讓他們覺得是在刀口上，因為以他們的感覺而言，那不會是在刀口上。我們不會去提太包裝的東西，我們會提比較實質的。

因此整體而言，北美館教育活動的行銷，還是回歸到美術館教育的目的：吸引觀眾，推廣教育活動。

3. 贊助企業是否影響北美館教育活動之行銷規劃，端看雙方對談的結果

而在企業贊助北美館推廣教育活動時，是否會干預北美館對於教育活動行銷的規劃，北美館館長提到，首先這樣考量到對談層級，通常層級較低的承辦員比較會提出這些要求，因為這也是他們的責任，但是北美館館長也提到，至於做到什麼程度，就必須靠美術館與企業間不斷的去推移，如果在立場正確，目標一致的情形下，企業即使影響了行銷活動的規劃，也不至於“吃相難看”，也就是說，通常北美館不會讓企業有太強烈的置入性行銷的機會，如果發生，北美館會拒絕。不過館長也提到，目前而言企業其實都算客氣，還沒發生過這樣的事情（M21V3048）⁷⁷。

（七）、北美館的教育活動之成效評估

1. 北美館教育活動之成效評估，可以分為形成性的評估與總結性的評估

北美館對於教育活動的成效評估，在類型上可以分為形成性的評估與總結性的評估。以形成性的評估而言，包括每週館務會議中的報告，以及每天閉館前，對於當天教育活動執行情況的紀錄與檢討，還有由實習生在教育活動現場對於觀眾的直接訪談調查。而總結性的評估，則有活動成果報告，以及觀眾結構分析、觀眾滿意度問卷調查。

在形成性評量方面，北美館館長會要求教育推廣組組長於每週館務會議中，報告教育活動推展的現況，讓館長了解；而在每天的教育活動成效評估上，對於教育人員，於每天第一場與最後一場，教育推廣組會去考核教育人員執行的情形，並視情況補強需要的訓練，也在最後一場後進行當日的工作檢討，了解當天教育活動推展是否遇到什麼困難，是否有需要改

⁷⁷ (M21V3048)他本身都還算很客氣，並沒有置入式行銷的要求，因為這種東西我們會拒絕，以目前來講的話，基本上也是沒有。

善的地方，並記錄在展場日誌中；而教育活動進行中，也會有教育推廣組所帶領的實習生，在場域內針對觀眾進行個別訪談，以了解觀眾實際參與後對於活動的意見，以及他們是否真的能理解教育活動的內容。

而總結性評量方面，對於每個活動美術館會在執行完成後撰寫成果報告，內容包含參觀人數、場次、梯次等觀眾結構分析，以及觀眾滿意度的調查結果，而當然這些數據來源，便是來自於形成性評量中的資料彙整，而對於比較整體性的觀眾結構，或是觀眾滿意度調查，有時則是有專門負責的館員進行評估。

美術館教育成效評估的報告，可以作為美術館教育活動推動中及時改善的依據，例如北美館館員即提到，當教育推廣組組長看到展場日誌的時候，必須察覺教育活動中是否有所不足，例如他就任為參觀人數太少就是一種很大的“危機”，因此此時教育推廣組組長就必須馬上召集組員，發想新的策略或是設計新的活動，來吸引更多的觀眾。而北美館館長也提到，北美館一般導覽的時段調整，就是由於每次實行導覽的成效評估，反映出北美館觀眾的需要，因此才會逐漸調整成目前分年齡層與分時段的規格。

2. 贊助企業對北美館教育活動成效評估之關注，在於參觀人數、教育活動行銷之執行，以及合作過程是否順利三個面向

贊助企業十分重視教育活動方案執行的成果，企業方也會在教育活動的進行中，派人到活動現場評估，北美館館員提出，企業對於北美館活動成效的關注主要在於三個面向，第一個是參觀人數，第二是活動的行銷執行，第三是合作過程是否順利。首先對於參觀人數，不論是對於美術館，或是企業，都是被拿來認定活動是否成功的最重要指標，而行銷的執行上，北美館會在成果報告中，詳細的紀錄北美館對於教育活動，在所有媒體、新聞、報紙中被揭露的情形，呼應到企業對於美術館教育活動行銷的要求，企業很重視所贊助的教育活動是否有廣泛被宣傳，北美館館員提

到：「曝光對來們講很重要，因為他們的名子會突顯，但是雖然電視上面不常提到企業有什麼贊助，但是人家來的就會看到」(E21V4035)，因此企業會十分在意教育活動的宣傳成效。再來就是美術館與企業間合作的過程是否融洽，北美館館員提到，如果當過程中雙方人員發生誤解，就必須趕快請館長與企業的高層進行溝通，才不會讓事情越搞越複雜。而最重要的，如果教育活動的成效評估所呈現的結果，獲得企業的滿意跟肯定，那麼美術館下次如果還想向該企業尋求贊助，就會變的容易很多，北美館館長即提到：「基本上就是你有好的信用、好的成績，像我認為我現在向樂彩公司提案的話，絕對沒有問題，就是說只要有適當的案子，我相信……」(E21V3081)。

(八)、 北美館教育人員之發展與訓練

北美館教育人員的編制，最明顯的分組就是教育推廣組的設立，而推廣組內，教育人員屬於美術館編制的館員，依照北美館館員的陳述，實際能夠規劃教育活動的專業人員只有組長加上其他 6 名，總共 7 人。而在執行方面，有導覽解說員 11 名，志工室有 3 名管理志工業務與招募的館員，以及 1 名管理圖書室的業務。因此在實際業務的推展上，大部分都需要志工的人力。

1. 北美館教育人員的發展與訓練規劃上，館內編制的教育人員必須自行進修；志工方面則有專門的人員，與志工們一起討論安排志工的訓練

在北美館對於教育相關人員的發展與訓練規劃上，首先對於館內編制的教育人員，基本上，館員必須自行進修。館長認為：

我想美術館館員最可愛也最有理想性的一面，就是說純然靠他自己，沒有錯因為他一開始進入美術館的時候因為他的專長，或是他的所學背景，而被延攬，但進入美術館以後，他可能就像一個有求生本能的動物

一樣，他自己感受到溫溼度的變化，然後他需要加衣服，這需要他自己來，這是他最可貴的地方。假如說等著美術館，美術館有，在職進修有限，太有限了，被動而太有限了，我說的主動學習，才是美術館原的特質。(D12V3087)

館長也提到，政府公部門目前的態度，就是經費的支出盡量的縮減，因此北美館也不太可能為館原安排進修的機會，但其認為進修是很重要的，美術館應該持續的培養館員的專業，但是礙於經費往往無法通過，因此主要還是必須靠館員獨立進修，北美館館員也提出，目前北美館能對於館員的進修協助，就是當館員對於在職進修申請通過後，北美館會准予公假，然而，一般而言，館員進修的機會，還是在工作中同時學習，「**這個館的好處就是不停的在學習，因為每個展來都是一個新鮮的事情**」(D12V4102)，不過，北美館同時也會要求，館員在一年內必須參加一定時數的在職訓練，但是實際上北美館館員提到：「**如果你業務很忙，那根本不可能**」(D12V4105)。而對於志工的訓練，北美館的志工室中，有專門的人員，會彙整志工的需求，與志工們一起討論安排志工的訓練，包括請專家演講，或是參觀學習等活動，而這些訓練也是同時開放給所有的館員與志工的。

2. 北美館教育人員的發展與訓練，企業通常沒有提供協助與影響

教育人員的發展與訓練，是否接受企業贊助的部份，在教育人員編制的擴充上，企業通常無法協助，因為公務人員的人事費用是很高的，而且制度上也不太可能突破，美術館的人事與會計部門，會希望推廣組盡量從志工中去協調出人力。而在相關訓練的安排上，從訪談的結果得知，美術館的教育人員訓練，有時候企業會贊助，但是都屬於零星的案例，而且往往是企業家很乾脆的拿錢出來，也沒經過正式的簽約程序。北美館館員則提到，北美館曾經利用企業贊助的結餘款，聘請龐畢度中心的教育人員到

北美館進行教育人員的訓練，但是執行的效果不好，因為美術館的館員業務實在是繁忙，往往無法全程參與。

整體而言，如果北美館並無法對於館內的教育人員，尤其是編制中的教育人員提供太多的進修與訓練機會，館員必須靠自己，而企業贊助在北美館教育人員發展與訓練上，首先由於企業贊助款項較能靈活運用，因此在館員的進修或是訓練有需求時，往往可以利用，但是發生機會也很少，皆屬於個案，另一方面，即使北美館安排了教育人員的訓練活動，教育人員也會因為館務繁忙，而無法全程參加。

第三節 高美館訪談結果分析與討論

高美館相較於國美館與北美館，教育活動的推展上，所呈現的很大特色在於，高美館教育活動的推展持續的接受企業的贊助，高美館與企業間建立了一種長期互動的關係，這是其他兩館較少看到的。本節將針對研究目的與研究問題，分析討論高美館教育推廣組組長（以下簡稱高美館組長）之訪談結果，輔以文件資料之整理，呈現高美館教育活動的推展現況，以及受到企業贊助之影響情形。在對於高美館組長的訪談中，高美館組長提出高美館對於企業贊助的求取，與企業間形成一種長期合作互惠的模式，其中以高美館與飛利浦公司（以下簡稱 F 公司）之合作關係最為代表，因此本研究將訪談中所談之高美館與 F 公司合作情形，配合本研究之分析面向，於本節中分別呈現，以了解高美館教育活動接受企業贊助之實務運作情形。

（一）、 高美館教育活動之目標設定

1. 高美館教育目標的四大軸線

高美館的教育目標，過去有「運用多元的藝術館到融入生活中，深化展覽內容，以協助民眾體驗藝術之美」、「帶動南台灣民眾對藝術活動的參與與學習」、「結合開發南台灣藝術資源，結合志工、學校教師與藝術工作者」、「以多元文化智能觀點，配合展覽設計各類型教育活動、教育展示與學習資料」以及「開發多媒體、互動式遠距學習管道，提供各界教學運用」等五個方針（高美館，2004），而在對於高美館組長的訪談歸納中，高美館組長認為近期高美館的教育活動推展，主要有四大軸線，首先是對於高美館的整體形象提昇，也就是美術館行銷的推展；其次為搭配展覽推行教育活動；第三為對參觀民眾傳遞美術館參觀禮儀的學習；再來就是資源教室的經營。

2. 高美館教育目標之訂定，沒有嚴肅的機制，通常由館長、教育推廣組長與組員共同討論調整

在高美館的經營過程中，高美館教育目標也會進行調整，高美館組長提到，高美館教育目標的訂定，並沒有一個嚴肅的機制，也不會專程召集大家，說要來制定教育政策或是目標。通常當館長有新想法的時候，就會找他們一起討論，之後再由教育推廣組組內進行討論，將結果彙整出來回報館長，大概每兩三年，高美館教育活動的目標就會進行調整更新。例如以目前而言，在現任館長上任之後，館長便會要求組裡是否加強延伸商品開發，或是與社區互動的部份，因此這也成為高美館目前教育目標的新方向。而以個別的教育活動方案規劃而言，高美館制定各別教育活動方案的目標，程序上通常會由教育推廣組組長召集組員一同討論，發想出教育活動的核心問題，之後便以此為教育目標。對於高美館教育目標的制定上，是否受到贊助企業的影響，高美館組長認為這兩者似乎沒有什麼關聯，因此經驗中沒有發生過（O21V6027）⁷⁸。

（二）、高美館教育活動中典藏品之使用

1. 高美館教育活動使用典藏品之時機，大都在典藏研究展

高美館教育活動中，會使用到典藏品的情況，大部分都在典藏研究展，也就是說，高美館教育活動如果會使用到典藏品，通常就是對於展覽的典藏品導覽。然而高美館也曾經舉辦過以教育為出發的教育展，高美館於2003年曾經舉辦過「美感體驗空間－藝術家眼中不平凡的世界」展，在此展中，高美館以芝加哥藝術中心（The Art Institute of Chicago）館內所設立的「Touch Gallery」為發想，規劃了讓觀眾以觸摸藝術品來感受藝術品的教育展，高美館組長談到，高美館過去也只有這次展覽較為特別，不但典藏品是可以被觀眾觸摸的，而以教育為出發點而規劃展覽，也僅有這一

⁷⁸ (O21V6027)好像沒有，好像沒有那麼直接的關連，我們教育政策大概也沒有跟企業贊助有直接的關連。

次。大部分的教育活動，皆是由高美館典藏品的研究展，而在展覽中搭配規劃教育活動。

(三)、 高美館教育活動之目標觀眾

1. 高美館教育活動之目標觀眾，主要包括小學生與一般觀眾，近年正積極開發高美館周圍之新興社區居民觀眾

高美館的目標觀眾，過往主要以小學生為最大宗，但是由於高美館於2004年成立了兒童美術館，因此兒童觀眾接轉移到兒童美術館，館內主要的觀眾就會以一般觀眾居多。但是對於所謂的“一般觀眾”，高美館組長認為這群很難描述，但是從訪談稿的內容中，高美館組長提到，高美館在大高雄地區，總共吸納了一千多名志工，因此這群模糊的“一般觀眾”，其中有一部分應該就是和這群志工的家庭成員有關。而高美館組長也提到，這群觀眾中年輕的青少年很少，他認為台灣的教育環境，因為國中以後以升學為主，因此藝術不再被關切，所以這一年齡層的觀眾都消失了（T11V6038）⁷⁹。但是其也提到，他發現青少年很喜歡去當代美術館，其認為當代美術館經常有最新潮的議題展出（T12V6039）⁸⁰，因此容易吸引青少年，而高美館定位上屬於綜合性的美術館，因此無法像當代館一樣整年都呈現最新潮的議題。

而對於高美館的潛在觀眾，高美館組長提出，高美館近幾年有一個亟待努力去開發的潛在觀眾群，就是高美館周邊新興社區的居民：「**我們這個地方以前都是田、荒地，但是現在已經大量在建設，這個部份就變成我列為我們這五年之內，最重要的潛在觀眾**」（T11V6043），因此這成為高美館目前鎖定的潛在觀眾。

⁷⁹ (T11V6038)我覺得是跟升學有關，還有學校美術教育也有關，學校美術教育到國高中的時候，我覺得是犧牲品，這個階段美術的部份，除了一些特殊的學校，他們會認為美術還很重要，不然大概大部分的學校，美術已經沒有人關切，就是學校已經沒有在關切這一個部份，這一階段的孩子也以升學為目的，當然他因為學校這樣子的措施，所以整個孩子都消失了，他們也不會關切這一塊。

⁸⁰ (T12V6039)但是我發現當代館不一樣，他們有很多都是不來國美館、北美館、高美館的這一群孩子，全部都去當代館。因為當代館那邊有最時尚的東西，有最新潮的東西。

在高美館開發觀眾的方法上，對於高美館的主打觀眾，也就是學生族群，高美館會將每個展覽的海報、DM 等文宣，傳送到學校去，而另一個方法則是，高美館每年都會舉辦教師培訓，透過教師培訓讓高雄地區的教師了解美術館可用的教育資源，讓教師能帶領學生來美術館。而政府政策也是高美館開發學校觀眾的助因，高雄縣市的學生在國小畢業前，都必須要有一次參觀美術館或是博物館的經驗，因此在這樣的政策下，學生便會更密切的進入美術館。

而對於社區觀眾的開發，高美館已經建立大高雄地區所有社區大樓的名單，而美術館周邊的新興社區，如同高美館組長所言，也正在建構中，因此高美館會將館內活動的海報、DM、館訊發送到這些大樓去，高美館組長也提到，高美館會與每棟大樓的管理委員會取得聯繫，或是透過這些社區大樓中，有到美術館擔任志工的住戶，作為美術館與社區間聯繫的管道。

2. 高美館透過問卷調查了解目標觀眾之需求，觀眾開發與觀眾調查，皆由高美館自己執行，沒有接受企業贊助

高美館目標觀眾需求之了解，高美館教育推廣組組長說明：「我們研究方式是，去年我們有做一個大規模的，大概是兩千多個樣本吧，我們在暑假的時候做一次問卷，跟我們的觀眾做一次調查」(T13V6057)。高美館每隔一段時間會對來館之觀眾進行較大規模的問卷調查，透過觀眾調查，了解美館觀眾群的結構以及頻率：「經由那些問卷，我們大概隱約的知道，我們館的民眾已經有一些固定的觀眾群，他們來的頻率，早期我們在問可能他們來的，可能是一到兩次，甚至是第一次來，但是現在，可能是 3~5 次，或是 3 次以上的民眾比例已經有一個基本的比例」。(T13V6058) 當問到高美館的觀眾開發或是觀眾調查，是否曾經接受過企業的贊助，高美館組長提出高美館在這些業務上，都是由高美館內部自己執行，因此沒有接受過贊助。

(四)、 高美館教育活動之類型與內容

1. 高美館的教育活動類型，可分為搭配展覽的教育活動方案，與個別的教育活動空間

高美館的教育活動類型，可分為搭配展覽的教育活動方案，包括演講、座談、導覽、以及體驗活動，以及教育展；而個別的教育活動空間，就是資源教室，以及圖書室。以搭配展覽的教育活動方案而言，高美館根據主要展覽規劃演講與藝術講座。而在導覽的方面，有各種不同的方式，包括定時導覽、預約導覽，以及與高雄電台合作的空中導覽。而體驗活動則是，高美館為了使觀眾更了解展覽的內容，於是會請藝術家協助，帶領觀眾透過創作體驗的方式，了解展覽的內容。在個別的教育空間規劃上，資源教室一開始成立的原因，是由於高美館對於台灣教育活動的觀察，高美館發現高雄地區有些學校，並沒有專業的美術教室，因此美術館就將館中的空間提出來，設立資源教室，分為素描教室、版畫教室、還有陶藝教室等，並開放給學校，讓他們可以利用資源教室的設備跟場地進行美術教學，另外，假日時間高美館也會利用資源教室舉辦親子活動。

2. 高美館教育活動的內容，主要由教育推廣組組內規劃為主，不會讓贊助企業介入太多

在教育活動內容的規劃上，高美館組長說明，大部分皆是由教育推廣組組內規劃，其他組通常不會介入，每一個單獨的個案，皆由組長會同組員共同討論。而教育活動的發想與規劃並沒有一定的模式，通常會先討論出展覽中核心的問題，然後再由這些核心的問題去規劃各類的教育活動方案。高美館教育活動的規劃，通常皆由高美館設計到一定的程度，最後才將美編交給外包的公司繼續完成。

而高美館教育活動接受企業贊助時，教育活動的規劃是否會受到企業的影響，高美館組長提到，以高美館而言，目前教育活動最常尋求贊助的對象就是 F 公司，在高美館接受 F 公司贊助時，通常 F 公司並不會介入教

育活動的規劃，和 F 公司相關的部份，僅會在文宣與媒體宣傳的部份 (F21V6075)⁸¹，如果說 F 公司的贊助教育活動的內容產生影響，那就只是在於當 F 公司贊助高美館的教育活動後，教育活動的規模就可以做的更大 (F21V6094)⁸²。但是高美館教育活動的推展上還是以館內的年度預算為主，因此也不會因為拿不到贊助，教育活動案就取消。

高美館通常不會讓贊助企業介入教育活動的規劃太多，高美館組長提到：「我覺得我們的主導性蠻強的，如果他會介入大概我們也不會去找他們來做贊助」(F22V6081)，但是在高美館教育活動案接受企業贊助的經驗中，過去曾經因為接受企業贊助，而企業的贊助方式是直接將學習單印好，送給高美館使用，因為高美館並沒有介入學習單設計的過程，最後發生學習單製作上有瑕疵的情形。因此 D 館長也提到教育活動如果接受企業這種形式的贊助，細節上就應該再去留意，但他也特別提到：「當然有時候那個部份要非常小心，不然人家會覺得說，我要贊助你一個教育的東西，然後你要審核，那會不會讓雙方覺得很怪異，這部分我覺得也要再拿捏」(F22V6007)。企業贊助教育活動上，最理想的狀態還是贊助同時卻又不介入，但是當有些企業基金會因為專業或是本身興趣，對美術館的教育活共規劃有所介入時，美術館應該去考量介入的底限，否則會影響到美術館教育活動的品質。

⁸¹ (F21V6075)不會，但是只有媒體宣傳會跟飛利浦公司有關係，就是這些所有的文宣品會跟飛利浦公司有關係，飛利浦公司跟我們的合作，他是蠻尊重我們的，他不會介入我要做什麼特別給他們，或是…大概不會，他會很信賴我們

⁸² (F21V6094)假設我本來是做 10 場，那飛利浦公司的錢進來可能會讓我做到 20 場，類似這樣，就是會有規模程度的大小，但是比較少因為沒有贊助所以就不要作。

(五)、 高美館教育活動所需資源

1. 高美館教育活動所需資源，人力資源以館內人力為主，不足則邀集學校教師、藝術家與志工；物力資源以館內預算為主，企業贊助為輔

高美館教育活動的資源取得上，一如國、北兩館，人力資源即是以館內人力為主，而館內不足的部份，則邀請學校教師與藝術家作為教育活動的指導老師，教育活動執行時，幕後與行政工作或是助教的工作，則由招募的志工擔任。而物力資源，高美館會以館內預算為基礎，如果得到企業的贊助，就會將教育活動擴大，如果無法取得贊助，而館內的資源又不足以推動時，高美館會將教育活動延後到下一年度：「館的展覽、教育，我們自己是有一個既定的軸線在走，我們也比較不希望因為資源，比如說預算金額的不足，所以嚴重的影響到我這個政策，贊助也是這樣，我們大概這個方案已經推，我們就會讓他走，沒有錢我們可能就會調到明年去做，大概不會說這麼堅持一定要再找到錢。」(R12V6095)

2. 高美館教育活動尋求企業贊助的方式，可分為兩種類型，一種是非常需要大量金錢的活動，另外一種是比較頻繁且長期的贊助取得

高美館教育活動對於企業贊助的求取上，高美館通常會以高曝光率、高新聞性、需要大量宣傳的展覽中的教育活動，向企業求取贊助，高美館組長說到：「我要顧慮到他企業贊助的目的，因為他期望把他的訊息出去，讓人家知道他有做企業贊助」(R31V6074)。高美館在贊助求取之前，已經會先考量企業的需求與意圖，而高美館教育活動贊助的取得上，可分為兩種類型，一種是非常需要大量金錢的活動，另外一種是比較頻繁且長期的贊助取得。

以需要大量金錢的活動而言，例如高美館曾經舉辦高雄國際貨櫃藝術節，在這種超大型的活動中，所需要的經費是遠超過高美館年度預算的，因此高美館在贊助的求取上，就必須透過高層，向大企業尋求大筆的經費。

比如說我們跟中鋼公司、中油公司那些贊助，以現在台灣的贊助模式，我們要去拿到大筆的錢，是不容易的，特別像是高美館，對他們來講，我們有去找過他們，他們會說，你們市政府的單位為什麼不能夠統一一一個窗口，它只對高雄市政府，它不對高雄市政府其他下屬的單位，因為像中鋼公司這樣的大公司，很多人都在跟他們要錢，所以他會去整理一個窗口，比如說台北，台北或許也有很多單位跟他們要錢，但是他會期望比如說透過一個更高層的單位，去做企業贊助的部份……(R32V6020)

因此高美館當時便透過館長，尋求高雄市長的協助，最後由高雄市長出面，才得以得到大量金錢的贊助。而在長期性的贊助上，最具代表便是 F 公司對於高美館教育活動的贊助。F 公司自高美館開館以來，幾乎每年都會贊助高美館，有時候是設備的贊助，例如高美館的電腦導覽系統；有時候是經費的贊助，用於推展高美館的各項教育活動方案。高美館組長談到，高美館與 F 公司贊助關係的開始，始於前任館長的人脈，早期前任館長每年都會定期到企業進行演講，而不索取企業酬勞，因此便開始與 F 企業高階主管結緣，之後就建立了長期的贊助關係。

而這種關係的建立，除了早期館長的人脈之外，高美館組長提到：

企業贊助的部分我覺得是很複雜的，因為它必須要長年累月去累積這個情誼，我們跟飛利浦公司，他們也有一個獨立的窗口對我，所以他們有任何需求會來找我，他會說，我們過年的時候有沒有做一些紀念品，他們會贈送他們的貴賓，所以他會來跟我講，我就會供應他，每年，以前我們有承辦版印年畫，我們每年大概都會送給他們非常多的版畫，讓他們去餽贈貴賓，如果我們有做一些特殊的紀念品，會送給他，這是基於這樣的情誼。他們如果有貴賓來，他會安排帶到我們館裡頭來，館長如果在的話，甚至會出來跟他們做接待，整個系統是蠻一致的 (R32V6064) ……我們在經營像飛利浦公司這樣的客戶，對我來講，我

是把它當成一個客戶在經營的，我每年會期望有大展安排他們來，特別的時候會打電話邀請他們，特別的節日會告訴他們，所有的訊息會讓他們知道，他們有貴賓來會讓我們知道，然後每年在過年的時候一定會有禮物送給他們，他勢必需要很持續的去經營這樣之關係，因為我們很清楚知道，你不可能等到缺錢的時候才打電話給人家說，最近我們館缺錢，需要你們來支持，說實在，百分之 90 以上是要不到錢的 (R32V6067)

由以上可見，高美館與 F 公司之間的互動，可以說是非常的頻繁，而且彼此互惠合作之關係，在平時就不斷強化，也因為高美館在這種形式的贊助上，皆採取這樣的模式經營，因此企業在贊助後，也很少會去干涉高美館如何使用企業贊助的經費：

他們一贊助了以後他們會全然的尊重我們，我們的對象幾乎是這個樣子，像我以前跟山集團，只要說好，錢就進來了，然後他也不管我們怎麼用，我們會跟他提一個要用的內容，但是不需要把我們要怎麼做的細節告訴他，然後經過他看過以後才給我們，好像沒有。不知道是不是我們館的習慣是這樣，好像我們贊助的對象，都不需要到這種…要去跟他們報備裡面細節怎樣種種 (R51V6085)

因此，美術館與企業間的互動如果頻繁且愉快，企業方也會較信任美術館，美術館在教育活動的推展上，不但贊助經費的取得更容易，執行上也就更有彈性。

(六)、 高美館教育活動之行銷規劃

1. 高美館以多元的管道行銷教育活動，並同時宣傳企業贊助之事實

高美館對於每一個教育活動方案，都會對外進行宣傳，而當教育活動方案是由企業贊助的時候，也都會在宣傳教育活動的同時，傳遞是由某家企業贊助的訊息：「我們大概都會做一些基本的宣傳，因為如果跟他合作，幾乎一定會對外的，我們期望讓民眾知道這是飛利浦公司贊助的，當然最核心的，我們是期望讓民眾知道我的活動，但是在知道活動的同時，也知道是飛利浦公司贊助的……」(M11V6077)。而高美館行銷教育活動方案的方式很多元，由訪談結果歸納，首先對於一般的來館參觀觀眾，高美館以最基本的館訊，行銷美術館的活動；對於社區，高美館透過廣大的志工群傳遞美術館的訊息；對於學校，高美館透過教師行銷，先舉行教師培訓，讓學校教師了解美術館的教育活動，然後再由學校老師帶學生來；高美館還會與高雄電台合作，於廣播節目中行銷美術館的活動；最後是如果有比較大型的活動，或是搭配大型展覽的教育活動，教育活動方案的行銷會與展覽的行銷一同推動，高美館會召開記者會，邀請媒體前來，於行銷展覽的同時，也一同行銷教育活動。而在這些行銷方式上，高美館都會帶上對於贊助企業的呈現。而在行銷的過程中，高美館組長也提到：「我們在跟他們互動的過程裡頭就是，我唯一要考量的就是我的宣傳工具到底夠不夠多，他被曝光的可能性到底夠不夠大，如果可以，那他大概都可以接受，我就不需要特別去安排什麼樣的東西」(M22V6076)。可見贊助企業重視宣傳的效益，往往勝過對於教育活動內容的關注。

(七)、 高美館教育活動之成效評估

1. 高美館教育活動之成效評估，以總結性的評估為主

在教育活動成效的評估上，高美館通常只做總結性的評估，高美館教育推廣組組長談到：「並不一定是每一個，但是有一些我們會做問卷，當然還沒有去做到統計上很龐大的分析，甚至交叉分析，大概也沒有。我們

會去問一下觀眾的滿意度，會去做民眾到底對於這個部份有沒有特別的建議，他們有沒有覺得，我們教育活動方案有沒有環扣著我們教育的目的而來，這我們大概都會去問，做為我們下一次改進的參考」(E11V6100)。在活動結束後，會由承辦人寫總結的成果報告，內容包含對於參觀人數、執行過程、觀眾滿意度的評估，以及觀眾意見的調查，最後還有對於宣傳的評估 (E11V6101)⁸³。

2. 贊助企業只評估高美館的宣傳成效，而不在意教育活動的執行成效

高美館組長也提到，F 公司通常只會評估高美館的宣傳成效，就是高美館在多少媒體中揭露其贊助行為、宣傳媒介中該放置 F 公司商標是否有切實執行等，F 公司並不會去在意教育活動執行的成效，甚至也不會問有多少人來 (E21V6103)⁸⁴。

(八)、 高美館教育人員之發展與訓練

1. 高美館教育人員之進修與訓練上，高美館並沒有自行開課，但鼓勵教育人員參與館外的相關進修機會

高美館的教育人員，編制上具有組長 1 人，以及組員 5 人，在組成上可以說是非常的少，所以高美館在教育活動的推展上，也十分仰賴外部的資源。在高美館教育相關人員的進修與訓練上，高美館並沒有自行開課，幫教育相關人員進修，高美館所採用的方式為，當外部有開設可供進修的課程，館內會依照教育推廣組組員的專長，儘可能的讓他們去參加進修與訓練，例如外部有開設節慶活動、兒童美術活動規劃的相關課程，高美館

⁸³ 方案做完的時候我們會寫一個報告，承辦人員他會寫一個報告，比如說來的人員、數量、我們那天執行的情形，評估後面也會附上來，所以我們會去檢討，有些方案會不會宣傳不夠，有時候會覺得人怎麼來這麼多，我們現場處理上有什麼樣的問題，這樣的檢討……

⁸⁴ 從來沒有。他會評估我宣傳的成效，反而不會評估方案，比如幾個人參加。他會去評估我有哪些媒體幫他揭露，比如說我有沒有布旗讓他看到、主題板有沒有他的 LOGO、文宣上面有沒有，他會關切這個。他不會關切我裡面的內容，比如說我這次預定 300 個人來參加，有沒有來到 300 個，他不會管我。

就會請負責這部分業務的同仁前往參加（D12V6109）⁸⁵。

2. 高美館教育人員之發展與訓練並未尋求企業贊助，皆由館內經費支出。在教育人員外出接受訓練的經費上，高美館教育推廣組有編列一小筆預算，可供館員彈性利用（D12V6112）⁸⁶，因此高美館會提供館員外出進修時，所需要的交通費或是住宿費，因此這部份高美館沒有請企業贊助過，皆是由館內的經費支出。

⁸⁵ 我們館事實上是蠻鼓勵同仁去進修，但是我們並沒有自己開課來做進修，那對外的相關課程，我們組內有一些人他們會有個別的專長，所以我們會針對個別的專長，如果外部有開立課程，儘可能讓他們去做相關的培訓。比如說，有文物保存的課程，我們會請某一些特定的同仁去；有什麼節慶活動、活動規劃跟兒童美術有關，我們就會邀請兒童美術相關的同仁去參加。

⁸⁶ 我們是有一筆預算，但是不是一定這一筆，因為我們是教育部門，所以我們有很多教育的預算，員工也可以運用，我們是有少部份，我好像有編一點點預算，大概是幾萬塊，在我們館內同仁自己運用。

第四節 綜合討論

本節將根據前三節的研究結果，對台灣公立美術館教育活動推展的現況，以及教育活動受到企業贊助的影響，進行綜合討論。

一、 台灣公立美術館教育活動推展現況

本段將針對國美、北美、以及高美三館的教育活動推展現況進行綜合討論，呈現三館的美術教育推展在各個面向所呈現的共通特色，或是不同之處，以呈現台灣公立美術館教育活動整體推展現況。

(一)、 台灣公立美術館教育活動的教育目標設定

1. 教育目標重視觀眾的吸引

在美術館教育目標的制定上，三座美術館的教育目標，有一個共通點，皆是以吸引觀眾進館為重要的目標。然而對於以吸引觀眾為主要教育活動目標的原因，各館的著眼點卻又不太相同。

以國美館而言，在訪談的過程中，國美館館長強調台灣社會發展的過程，使得台灣民眾並未養成參觀美術館的習慣，對於美術館的接受程度較低，國美館身為台灣唯一的國家美術館，又同時是中部地區最重要的美術資源整合平台，因此吸引觀眾便成為國美館教育活動推展的首要目標；而北美館因其定位為現代美術館，現代美術較不容易被一般社會大眾理解的特質，使得北美館必須更著眼於成為觀眾與現代美術間的橋樑，並透過引介各種展覽，吸納更多的觀眾，擴大社會大眾的美術視野。高美館則重視高美館形象的提升，搭配展覽舉辦教育活動，或是對於學校與民眾開放資源教室等。美術館肩負社會藝術教育的使命，本當廣泛的將藝術推展給所有的民眾，但現今社會風氣以及學校教育環境上，一般大眾或是學生，尤其是國中以後的學生，還有很多人是很少進入美術館的。因此美術館推展

各種教育活動、規劃各種的空間，目的即是在於，能夠吸引更多不同族群的人，進到美術館。

2. 教育活動目標制定無固定制定流程與模式，於業務執行中逐漸形成

對於美術館教育活動的目標制定，各館皆沒有固定的流程跟模式，也不會有一個固定的排程，說要大家一起來制定美術館的教育目標。台灣公立美術館教育目標的制定過程，以館長與教育推廣組之間的平時討論，以及教育活動執行的過程中慢慢修正為主，美術館皆設有諮詢委員會，諮詢委員會的意見也是目標修正的參考。而個別的教育活動方案目標，普遍由教育推廣組組長與組員之間的討論研定為主。

(二)、 台灣公立美術館教育活動中，典藏品之使用情形

1. 典藏品於教育活動中使用方式主要為直接展示、複製品、延伸品

而在典藏品用於教育活動的面向，依據對於前述分析的歸納，目前美術館教育活動中使用典藏品的方式，以國美館而言，主要有直接展示、複製、延伸品開發、延伸設計不同教育空間中之教育展等方式；而北美館主要有直接展示、印製複製品，以及轉化成延伸品等方式；高美館則以典藏展中的直接展示為主。三館典藏品於教育活動中之使用方式中，最常使用的方式還是以典藏品的直接展示為主。美術館對於典藏品的使用以直接展示為主，影響的原因，首先是典藏品本身是美術館的重要資產，因此有安全維護的考量，其次即是台灣的美術館的教育活動，普遍是以搭配展覽而規劃為主，因此典藏品的使用自然就是在展示中，經由導覽機制的介紹為主。而在訪談的過程中，有國美館以及高美館的案例，皆曾經在教育活動中直接採用真品，他們也提到這樣的方式頗受觀眾喜歡，但是這些案例中，典藏品皆是屬於不容易毀損的雕塑品，因此如果要直接使用典藏品於教育活動中，讓學員可以直接接觸，可能也只能限於比較不易損傷的材質所做的典藏品了。而另一方面，由典藏品轉化開發的延伸品，可以說是美

術館教育活動上最容易發揮的方式，因為延伸商品不但可以傳遞關於藝術品最基本的訊息，而且可以兼具美術館的行銷、增加美術館的收入，可以說是具有多重效益的媒介，更重要的是它可以直接侵入民眾的生活，是最能夠貼近一般民眾的教育推廣媒介。因此，典藏品所扮演的角色，除了教育活動的內容，也是教育活動執行時使用的道具，更是教育活動行銷的媒介。

2. 典藏品依預定使用方式分別規劃相關事宜

典藏品於教育活動中使用方式，就是依照典藏品所屬的教育活動，予以最適當的安排，如果典藏品只是展示於展覽中，而教育活動是依照展覽規劃，那其實典藏品的使用就是展覽的展示，但如果展覽品要轉化成延伸品，美術館就會透過著作權授權公司，管理典藏品授權的事宜。

(三)、 台灣公立美術館教育活動之目標觀眾設定

1. 學生族群是主要目標觀眾

在目標觀眾方面，台灣公立美術館的服務觀眾其實非常多元，以國美術館而言，就包括專業藝術家、學校學生與一般成人觀眾；而北美館也以藝術家、學生與一般市民為主；高美館則以國中小學生和一般社會大眾為主要的目標觀眾。而其中，台灣公立美術館最重要的目標觀眾，三館皆提出是以學生族群為主，而且以國小以下的學生或是孩童為主，因此我們也可看到，三館在教育活動的類型規劃上，有很多都和這群主要觀眾息息相關。

學校學生，尤其是中小學學生會成為美術館主要目標觀眾的原因，有時是美術館直接設定的，以國美術館而言，國美術館希望能從小養成民眾參觀美術館的習慣，因此國美術館的目標觀眾就直接設定在學校學生族群；而另一方面，美術館的主要目標觀眾會以中小學學生為主，和台灣的升學環境也息息相關，例如在高美館的訪談中就提到，國內升學環境的限制，學校的美術教育到了國高中階段就變得不再受重視，這是造成學生族群壓縮

在中小學階段的原因。由此可見，在美術館內部設定與外在社會環境的交互影響下，學生族群於是成爲美術館的主要觀眾。

除了學校學生，美術館的目標觀眾就是一般的社會大眾，然而“一般的社會大眾”，其涵蓋的年齡層、族群皆十分廣泛，因此較難去定義。而其中高美館比較特別的是，因應高美館周邊新興社區的興起，高美館已經將周邊社區的觀眾設定爲未來開發的潛在觀眾目標，這是比較有別於其他兩館的現象。

2. 目標觀眾的需求決定教育活動的規劃

在教育活動的規劃上，三館都針對館中的不同目標觀眾，規劃不同的教育活動，不論是展覽的導覽類型，或是教育活動的空間設計，目標觀眾的類型一向是教育活動類型決定的主要指標，因此美術館皆會透過問卷調查的方式，研究美術館的觀眾，除了觀眾類型的認識，有些館也會透過訪談的方式，了解觀眾的需求。而對於觀眾的吸引，在學校方面，美術館常用的模式是透過學校教師或校長，拉進學校的學生，而學生進而拉進他們的家長。對於社會大眾，美術館則透過各種宣傳工具，或是志工人脈，傳遞美術館的訊息。對於潛在觀眾的開發，一般使用舉辦跨領域的展覽或活動的方式，吸引以往不來美術館的民眾。比較特別的是，高美館因爲鄰近四周正不斷的有新興的社區產生，因此高美館主動的將這些社區列爲未來要努力開發的潛在觀眾群，可以說是主動捉住時機擴充美術館觀眾群的案例。

(四)、 台灣公立美術館教育活動的類型與內容

1. 教育活動的類型多元，主要有搭配展覽、個別教育空間，以及美術館外的教育活動三種模式

教育活動的類型與內容方面，教育活動的類型大致上每個美術館都有自己的規格，例如有展覽搭配的教育活動、各種教育活動空間、社區活動或是親子活動等，而不同類型教育活動中的內容，就會與美術館主軸的展覽相互呼應。以國美館而言，最具有特色的，即是有幾個不同的教育活動空間，因此國美館教育活動的類型，就會分為搭配展覽的教育活動，與不同教育空間中的教育活動等兩大類；而北美館依照不同的服務對象與議題，規劃了學術研討會、展覽相關教育活動、社區活動、親子活動、進入校園的教育活動、研習活動，以及節慶活動等教育活動；而高美館也分為搭配展覽的教育活動，以及不同教育空間的教育活動兩大類。三館綜合歸納起來，教育活動的推展主要有以下幾種方式：搭配展覽的教育活動，包括各種導覽、演講、座談會、或是教師研習營等；個別規劃的教育活動空間，例如：教師資源室、兒童遊戲室、兒童藝廊、藝術工坊、兒童繪本區、圖書室以及資源教室等；以及美術館外的教育活動方案，如美術館到學校的教育活動推廣、社區活動、以及節慶活動等。而不同的活動類型的教育活動內容，通常都是針對不同的目標對象，或搭配當時的美術館主要展覽議題而規劃。

2. 教育活動的類型與內容規劃整合種專業

教育活動的類型與內容規劃過程上，長期規劃而言，教育活動會在美術館排定年度計劃時，一併規劃；而在個別的教育活動方案中，美術館員會整合學校教師、藝術家、志工，以及其他館外資源共同籌畫。教育活動的類型與內容規劃上，主要的考量因素為是否搭配美術館的主要展覽，以及教育活動的目標觀眾為何。

(五)、 台灣公立美術館教育活動所需資源

1. 人力資源整合館內人力、志工、藝術家、學校教師為主；物力資源以美術館預算為主，並向企求取贊助

教育活動所需資源，以人力資源而言，台灣公立美術館教育推廣組的編制人員通常都很少，因此，三館都提到，美術館必須整合藝術家、學校的教師，以及招募志工，來協助教育活動的推展。通常活動的規劃在於教育推廣組的組員，而教育活動的內容設計與教學，由學校教師或藝術家執行，而志工則是擔任助教，以及其他行政上的工作例如學員報到等。而物力資源方面，三館皆提到，教育活動所需要的物力資源，包括經費與設備，都是以館內預算為基礎，美術館在推出一項教育活動前，會先考量館內的預算，如果預算不足，美術館會縮小規模，或是從其他活動的經費調度，不然就是延期，但是不會少做兩項活動或是只做一半。除了館內的調度外，美術館教育活動會向外尋求企業贊助，發生於三種情形，首先，美術館認為一個教育活動值得擴大進行，而擴大進行需要而外的經費；其次，教育活動本身的性質，恰巧很適合某些企業的贊助，而萬一獲得贊助，教育活動的規模跟品質即可繼續提升；第三，美術館想舉辦大型特展，或是引進國外展覽，這樣的展覽本身需要的經費就超過美術館所能負擔。而也會有企業主動贊助美術館的情形，當企業有構想或是其他需要，就會主動找尋美術館合辦活動。而美術館教育活動接受企業贊助具有兩種模式，一種是企業個別贊助美術館的某一次教育活動；另一種是企業長期贊助美術館推展教育活動，其中，美術館如果與企業建立長期的贊助關係，美術館不但在教育推展上可以有更穩定的物力資源，也因長期贊助關係的建立，企業對於美術館會採取更信任的態度，美術館在教育活動推展上可以獲得更高的自主性與彈性。

2. 尋求企業贊助是未來趨勢，對於公部門經費的仰賴降低贊助爭取的競爭力

教育活動所需資源的取得，在人力資源的求取上，個館之間似乎都有穩定的來源，透過學校教師的加入，以及志工的招募，讓美術館即使教育人員編制少，教育活動還是可以正常營運。而在物力資源的求取上，個館均表示，如果美術館可以順利取得企業贊，教育活動的規模可以更加擴大，拓展的更順利。爲了達成企業贊助的促成，歸納前三節的訪談分析結果，要達成企業贊助的成功求取，需要考量的因素包括：教育活動本身的話題性、是否符合贊助企業的目標與定位、教育活動過去的成效、回饋機制的規劃、對談人的位階、與企業過去之合作經驗等。而在對於企業贊助取得上，美術館向來依賴公部門的預算，因此在企業贊助的求取上，並未養成積極的態度，因此可能會是資源取的的阻礙，例如有些時候美術館的提案會趕不上企業接受提案的時程，這即是過度仰賴公部門經費所造成的結果。

(六)、 台灣公立美術館教育活動之行銷

1. 教育活動的行銷目的在於教育活動本身

教育活動的行銷規劃方面，三館皆認爲教育活動的行銷是很重要的，因此也皆透過多元的方式行銷美術館的教育活動，而其中，國美館偏重對於人際網絡的建立，國美館與學校合作，更希望透過學生能進一步帶進家庭觀眾，另外國美館因爲有不同的教育活動空間設計，因此也容易以不同的活動吸引觀眾前來；北美館強調舉辦有特色的活動，是吸引觀眾的有效方式；而高美館的教育活動，因長期的接受企業的贊助，因此每次的活動都會有一定規格的宣傳。但整體而言，使用 DM、海報文宣、與媒體合作等都是普遍使用的方式。

而教育活動的行銷，目的還是在於宣傳教育活動本身，以吸引觀眾為主要目的。另一方面，當教育活動接受企業贊助時，在行銷活動中揭露企業贊助的事實，也成為美術館必須去履行的任務，但是美術館皆僅只是提到教育活動受到企業的贊助，並不會為企業做其他的宣傳。

2. 為教育活動規劃多元的行銷方式，並考量贊助企業之需求

在教育活動方案的行銷規劃上，三館所採用的行銷方式皆很多元，主要的模式包括人際網絡的建立、透過多元活動類型的設計、利用媒體等行銷管道三種。因為在向企業求取贊助時，因為贊助企業對於贊助行為的宣傳十分重視，因此在規劃教育活動方案的行銷時，美術館也會一併考量企業的需求做規畫。

(七)、 台灣公立美術館教育活動之成效評估

1. 成效評估偏重量的統計，對學習效果之成效評估較少

教育活動的成效評估，台灣美術館通常只做觀眾數量的統計，以及觀眾滿意度調查，而在教育活動結束後，以成果報告的形式提出。對於形成性的評量，由訪談的結果顯現，北美館在此部份比較有建置，除了每日教育活動的展場日誌記錄與檢討，美術館也會派遣實習生針對個別的展覽進行觀眾意見訪談，取得比較能夠呈現教育活動品質的成效評估。成效評估的主要目的應該是可以讓美術館了解教育活動的實行品質，以作為改善的依據，但如果僅是做數量統計或是滿意度，可能較難呈現教育活動的缺點，因此，對於現場觀眾的意見訪談，應該要成為教育活動成效評估的主要方式，也許會對美術館更有幫助。

2. 質化的成效評估所需人力尚待規劃

教育活動的成效評估執行上，目前有的館由志工執行，有些館則由專門負責的館員執行，但這都偏重在量化的成效評估方面。雖然例如國美館與北美館，均提到會利用實習生擔任較為質化的教育活動成效評估工作，但是這些通常僅可以說是單獨且零星的發生，不是美術館常態的建制。從前段對於三座美術館成效評估之現況討論，如果要在成效評估上取得較多關於教育活動品質的訊息，還是需要投注人力於現場的觀眾訪談。但是衡量美術館當前的人力，似乎也很難有專門的館員可以每天在教育活動場所中進行不斷的訪問，如果訓練志工進行擔任訪談者，是否合適，也有待進一步研究。目前國、北美館均是採用美術館的實習生為現場訪談員，也許是當前比較合適的方法。但是如果要成為常態的設置，目前因為公務機關的行政程序，以及相關主管的認知不同，仍然很難達成。

(八)、 台灣公立美術館教育活動之教育人員發展與訓練

1. 美術館館員幾乎無法進修，志工的相關訓練普遍有建置

教育人員的訓練與發展部份，對於編制內的美術館員，三館所能提供的相關進修與訓練的協助都很有有限，頂多是提供公假、或是車馬費等，館員如果想要進修，必須利用工作之餘自行安排。而且從訪談的過程中，受訪者皆提到，美術館館員的進修機會其實不少，但館務繁忙，是美術館館員進修的最大障礙。即使有機會可以進修，也不一定可以真的去進修，因為工作量實在是太大了。

除了因為美術館業務繁忙，會造成美術館員想要進修上的阻礙，美術館員本身的心態也是造成是否進修的重要原因。從訪談中得知，有些樂於進修的員工，只要有機會，即使是必須犧牲下班後的時間，甚至是必須前往國外的進修機會，也不願放過。而另一方面，在美術館任用員工的機制下，也有些員工會因工作權的保障，而產生停滯不前，等待退休的心態，這也會造成其長年不曾進修的狀況。但整體而言，進修的機會是很多的，

在美術館外，各種研習與進修的舉辦其實很多，而美術館內也會安排對於志工的訓練與進修活動，美術館對於志工的訓練或是如果有其他的研習機會，也都會與所有的志工與館員共享。

2. 志工的相關訓練由志工結合館員規劃

在教育人員發展與訓練上，從訪談的結果，可以得知三館對於編制內個館員，沒有什麼進修訓練的規劃，館員如果想要進修，大多必須靠自己。然而在志工訓練的部份，因為美術館十分仰賴志工的人力，因此三所美術館都有數量不少的志工，因此，教育推廣組通常會有一個館員，專職來處理志工的招募，以及志工的進修等相關業務。而該館員即會與志工一起討論，了解志工的需求，並與志工一起安排進修規畫。

綜觀而言，台灣公立美術館教育活動推展的現況上，美術館教育活動最重要的目標可以說是在於「吸引觀眾」，美術館教育活動的類型選擇與內容規劃、美術館教育活動的行銷等，皆考量是否能夠有效的吸引不同的觀眾，以及更多的觀眾前來參與。而台灣公立美術館教育活動最重要的目標觀眾即是學校觀眾族群，特別是年齡層較低的學校觀眾，主要為國小以下。在教育活動的推展上，有別於以往被視為附加的功能，現今美術館的教育活動越來越被重視，各館皆努力發展各類型的教育活動、規劃教育活動專屬的空間，另外開始有教育展的新形式，美術館教育活動的類型主要可以分成三種：搭配展覽的教育活動、個別的教育空間，以及美術館外的教育活動。而教育活動所需資源的取得，人力方面美術館接普遍整合學校教師、藝術家與志工，協助美術館教育活動的規劃與執行。而物力方面，台灣公立美術館一向以公部門經費為主，企業贊助則用來擴充教育活動的規模，但是今後而言，向企業求取贊助的情形將越來越多，隨著美術館教育活動的不斷發展，公部門經費並不會因此而大量增加，因此向企業求取資源是未來的趨勢。而在美術館向企業求取贊助的模式中，目前有美術館

針對某一個教育活動案向企業求取贊助的方式，也有美術館與企業建立長期贊助之關係。當美術館與企業建立長期的贊助關係，美術館可以獲得穩定的贊助資源來源，而在長期贊助關係建立的過程中，贊助企業會對於美術館教育活動業務的推展更了解，更加信任美術館，美術館因此在教育活動的推展上可以保持高度的自主性。在美術館教育活動的行銷規劃上，目前美術館的教育活動行銷目的還是以教育活動本身的宣傳為主，不會因為受到企業贊助，而必須為企業做太多的行銷，基本上皆僅止於揭露企業贊助的事實而已。在教育活動成效評估現況尚，目前台灣公立美術館的教育活動成效評估，以量化的評估居多，多為觀眾數量與滿意度調查，對於質化的評估，例如觀眾的學習效果評估，則相對薄弱。最後在美術館教育人員的進修與訓練上，台灣公立美術館編制內的教育人員，幾乎沒有進修的機會，美術館不會做太多的安排，僅止於公假或是車馬費等協助，美術館員如果想進修就必須利用上班之餘的時間自行安排。但是對志工的訓練則普遍都有一定的方式在運行。

而在教育活動規劃上，綜觀而言，美術館的整體教育目標，制定較無一定的程序，通常由美術館館長、教育推廣組組長以及教育推廣組組員在平時業務執行的過程逐漸凝聚想法，並參考諮詢委員會的意見逐年修正，而個別的教育活動方案則由教育推廣組組長與組員間討論制定。在典藏品的使用方式上，也沒有一定的規劃方式，端看教育活動終將如何使用典藏品，才分別進行安排。教育活動規劃的過程中，目標觀眾的需求是最重要的考量因素，美術館會對觀眾進行研究，以了解觀眾的需求，也時以多元的管道吸引不同的觀眾進館。在教育活動類型與內容的規劃上，美術館整合館內外各種可得的專業一同規劃。而因為所需資源越來越多，對於企業贊助的尋求，是美術館教育活動資源尋求上的趨勢，美術館必須考量各種因素，才較容易取得企業的贊助承諾。目前台灣公立美術館皆會規劃多元的行銷方式來行銷教育活動，而行銷的規劃上也考量贊助企業對於行銷的重視，會一併兼顧對於贊助企業的宣傳。而在成效評估方面，對於量性的

成效評估，美術館會透過專門負責的承辦人或是志工執行，美術館較少對於質化的成效評估進行規劃，也較欠缺人力。最後對於教育人員的進修與訓練之規劃，一般而言美術館近對於美術館志工的相關訓練進行規劃，而規劃的方式則是由館員與志工一起討論，以依照志工的需要安排相關的訓練。

二、 台灣公立美術館教育活動受企業贊助之影響

本段將對前述三座美術館，其教育活動推展上受到企業贊助影響之情形，進行綜合討論，以了解企業贊助公立美術館推展教育活動時，主要對於公立美術館的影響層面為何。

(一)、 企業會對於教育活動方案的目標提供想法

在美術館教育目標的制定上，以館整體而言，因為館所營運的經費來源為政府部門的預算，因此不會受到企業的影響。但是在個別的教育活動方案上，如果接受企業贊助，企業的就會有些不同的發想，此時美術館會與企業進行協調，已達成彼此之間的共識。

(二)、 企業對於典藏品的捐贈間接增加美術館教育的資源

在典藏品使用方面，企業一般並不了解美術館有哪些典藏品，因此自然也不會干涉教育活動中對於典藏品的使用方式，然而從訪談結果可知，企業如果對於美術館的典藏進行贊助，教育活動的資源也可能因為典藏品的增加而提升。

(三)、 企業贊助會影響教育活動目標觀眾設定，也會促進美術館潛在觀眾開發

企業贊助對於教育活動中目標觀眾設定的影響，則呈現兩種情形，如果贊助案是由美術館發起，那企業對於教育活動的安排通常不會干涉，只要企業答應贊助，教育活動就會依照美術館的規劃進行。而另一種情形則是，當企業贊助案是由企業找上美術館，那企業通常會有一定的想法，教育活動的目標對象可能就會是企業所關注的對象。但是企業的目標對象未必與美術館的目標對象相衝突，畢竟美術館是社會藝術教育單位，任何類型的目標觀眾都會是美術館的服務對象，但是對於哪些觀眾優先，或是不

同觀眾間如何安排，則要由美術館與企界間繼續達成共識。另外，企業贊助款對於美術館的潛在觀眾開發是有幫助的，由前述訪談整理可知，美術館通常會舉辦跨領域，或是較特殊的、試探性的教育活動來吸引美術館的潛在觀眾，而對於這類型的活動，企業贊助款因為使用上較具彈性，容易調度，就可以成為很大的助力。

(四)、 企業無教育活動規劃專業，較不影響教育活動的類型與內容規劃

在教育活動的類型與內容方面，企業所能產生的影響比較間接，因為企業在美術館教育的領域中較無相關的專業，因此大多不會對於教育活動的類型與內容規劃有直接的影響。但是企業在這方面，有時會提供一些新的想法，或是特殊的要求，就會改變教育活動的類型與內容。不過，美術館本身對於教育活動的類型與內容，通常較有自主性，因此當企業有新想法時，也會由美術館方考量過，才決定是否增教育活動方案的內容，或是改變教育活動方案的類型。

(五)、 企業贊助之經費具有較多彈性，能促進美術館教育活動的活躍與創新

在企業對於美術館教育所需資源的影響上，企業對於美術館教育活動的資源協助，最常見的就是經費的贊助，次為設備的贊助，在答應贊助美術館後，企業通常不會干涉所贊助經費的使用細節，因此具有使用上容易調度的特性。而對於教育活動的幫助，前文已經一再提到，不但能讓美術館的教育活動規模更大，辦的更順利，也為後續活動奠基，間接促進美術館教育活動的活躍，美術館因為有企業贊助的經費，更得以開發試探性、實驗性的教育活動，達成教育活動的創新。

(六)、 企業贊助會要求美術館宣傳企業的贊助行爲

企業贊助教育活動的推展，通常很在意贊助行爲所帶來的宣傳效益，而美術館教育活動，如果需要企業贊助，也必定會考慮到這一點，因此對於教育活動的行銷規劃，一定會考量到企業在此方面的需求。至於美術館會讓企業有多少行銷的空間，以及企業希望可以得到多少宣傳，這需要兩者之間彼此去協調，並且也牽涉到對談人是誰。但是從訪談的結果得知，美術館一般回饋給企業的宣傳方式，皆相當類似，多以企業贊助的事實揭露爲止，不會有更多的行銷，而訪談者也提到，當企業有太過強烈的要求，美術館也會拒絕。因爲台灣美術館目前教育活動的推廣上，因爲有公部門的預算，因此不會因爲得不到贊助活動就無法推行，因此在這方面，美術館還是可以維持宣傳活動的重心。

(七)、 企業對教育活動宣傳成效的重視，間接刺激美術館教育活動的成效追求

在成效評估方面，企業通常沒有此方面的專業，能對美術館在成效評估的執行上提供幫助，美術館也皆以館內的經費爲主，不會用到企業贊助。但是教育活動的成效評估，代表著就是教育活動有沒有成功。因此美術館通常都會很重視對於贊助企業的成效評估報告，會將觀眾的相關統計訊息、教育活動過程的照片、活動宣傳的成效彙整給贊助企業。國美館、北美館皆表示如果教育活動成效評估的結果良好，將有助於下次贊助的促成，雖然企業對於美術館的成效評估無法有所幫助，但是企業對於成效評估的重視，間接也刺激著美術館在活動成效上的追求。

(八)、 企業對於美術館教育人員的發展與訓練少有影響

最後是關於美術館教育人員的發展與訓練，教育人員的發展與訓練，性質上屬於美術館內部的工作，本身並沒有新聞性、也沒有宣傳性，因此由訪談的結果中，美術館皆表示在這方面，沒有受到企業的影響居多。雖

然在訪談的過程中，也曾有企業家贊助零星個案的例子，但那也僅止於個案，一般而言，企業與美術館教育人員的發展與訓練，較無關聯。

綜觀而言，贊助企業對於美術館的教育活動，有時會提供一些想法，影響教育活動目標觀眾的選定，或是教育活動的類型，以及教育活動行銷的內容，這時美術館必須與企業進行協調與溝通，在達成共識下，教育活動案才會繼續規劃進行，當企業有太強勢的要求時，美術館往往會拒絕企業的贊助。

而美術館教育活動使用經費，主要來自於公部門經費，因此目前而言，企業的贊助對於美術館教育活動的意義，在於能夠讓美術館教育活動規模擴大。因為有公部門經費為基礎，因此在教育活動的規劃上，美術館能有較高的自主性；另一方面，因為教育活動的規畫，美術館本身才真正具有此方面的專業，因此企業在此方面能夠提供的協助與干涉其實也有限。雖然企業不見得可以在教育活動的內容實際規劃上，提供協助，但是企業的想法與理念，有時候對於美術館教育活動的開發上能提供新的思維與方向，而有時候企業對於美術館教育活動推展的幫助是間接的，例如當企業捐贈美術館典藏品時，雖然與教育活動沒有直接之關係，但是典藏品是教育活動所需資源之一，也等於是增加了美術館教育活動的資源。

企業的贊助經費，在使用上具有彈性好調度的特性，因此在美術館育推出試探性的新活動時，就能提供很大的幫助，贊助的結餘款也往往可以成為美術館下次推展教育活動時，經費的根基，因此企業贊助在美術館教育活動的質與量的提升上，皆能有所幫助。

另外，企業贊助美術館，最重要的考量因素即是，贊助美術館後是否對於企業能帶來宣傳效益，以及形象提昇，因此企業會十分重視美術館對於所贊助活動的行銷成效。從另一個角度看，這也刺激美術館更加去加強美術館教育活動的行銷業務，對於美術館方，或是對於企業方，可以說都帶來好處。