

博物館專業充電再升級！

Museum Professional Level Up Plan

賴婉婷 | 財團法人臺灣博物館文教基金會
Lai, Lucy | Taiwan Museum Foundation

計畫緣起

臺灣博物館界的從業人員無論年資深淺，都得因應時代環境變遷或政府政策改變進行業務調整，面對不同的專業挑戰，經常會感受所學不足，迫切需要持續進修。在政府機構方面，文化部曾經舉辦全國博物館論壇，分列自然與科學、歷史與人文、藝術與工藝及原住民等主題，舉辦了一系列的博物館專業論壇及北、中、南、東分區論壇，邀集博物館各領域專家學者、從業人員暨社會大眾共同討論與對話；在民間組織方面，中華民國博物館學會亦設有專業人才培訓委員會，目標是整合臺灣博物館學實務與理論資源，以工作坊、研討會暨研習課程等方式培育博物館界專業人才。

2020年起，一個民間組織為博物館界注入新活力，是政府捐助成立、文化部主導轉型為博物館界中介組織的「財團法人臺灣博物館文教基金會」。首年特別關注臺灣各地區中、小型與私立博物館，辦理北、中、南、東暨離島5區的「博物館從業人員Level Up計畫」，課程強調博物館與地方的連結，目標在提升博物館在職人員的專業職能，服務對象擴及全國各博物館，針對博物館國際交流、研究、典藏、展示、教育與行銷策略等各面向設計實務課

程，搭配館所參訪時交流討論遭逢的困難與挑戰，透過經驗分享，共同探討未來的解決方法，使學員能立即回饋於各自所服務的博物館場域、貢獻所學。該會並本於文化資源共享精神，各場次相關講義教材或影音影像紀錄等成果，將整理後公開於官網 www.taiwan-museum.org.tw（預定2021年7月正式上線），並規劃未來開發為數位教材供大眾利用。



博物館從業人員 Level Up 計畫
博物館城鄉文化治理論壇
110/3/24、3/31 (三) 9:00-17:30
臺中市纖維工藝博物館

從城鄉到區域的博物館，從文化治理的角度研討博物館藍圖，聚焦文化館所多元文化核心，建構城鄉博物館群串聯行銷推廣文化底蘊的操作理論與實務

參加對象：全臺博物館從業人員，以中區小型、私立博物館從業人員優先參與
報名方式：掃描QR-code或至網址：<https://forms.gle/Y22881iKuDbnAb8>
聯絡方式：Email: realice@gmail.com, yuntech.edu.tw
電話：05-5342601分機3140 王小姐

3/24 博物館資源活用 3/31 博物館典藏修復

時間	議題	講者
09:00-09:30	開場	開場
09:30-10:00	宋宜賢 致詞	張瑞瑋 臺中市纖維工藝博物館
10:00-12:00	黃世輝 國立臺灣科學史館歷史生活館 博物館如何與在地資源串聯-以雲林博物館為例	鄭明水 國立臺灣科學史館中心研究員 文物預防性保存與不觸碰該博物館保存環境
12:00-13:00	午餐時間	午餐時間
13:00-14:50	黃麗英 結東博物館文化與文化館所與社區 國立臺灣科學史館歷史生活館 國立臺灣科學史館歷史生活館	廖國旺 國立臺灣科學史館歷史生活館 國立臺灣科學史館歷史生活館
14:50-15:00	茶歇時間	茶歇時間
15:00-16:50	王新雲 國立臺灣科學史館歷史生活館 國立臺灣科學史館歷史生活館 國立臺灣科學史館歷史生活館	林煥盛 國立臺灣科學史館歷史生活館 國立臺灣科學史館歷史生活館
16:50-17:00	休息時間	休息時間
17:00-17:30	綜合討論：博物館資源活用與跨城加值服務	綜合討論：博物館文物典藏與修復
17:30	散會	散會

主辦單位：財團法人臺灣博物館文教基金會 執行單位：國立臺灣科學史館 協辦單位：MOFA Taiwan 國立臺灣科學史館

中區博物館城鄉文化治理論壇宣傳海報（國立雲林科技大學提供）

⚡ 中區

國立雲林科技大學文化資產維護學系王新衡助理教授擔任中區計畫主持人，規劃活動包括博物館專業工作坊、博物館城鄉文化治理論壇暨中部博物館串聯行銷。特別重視以在地知識為主體的「地方學」思維，扣合「在地記憶」、「文化資產」、「市民參與」、「文化治理」4項主題，從「博物館展演敘事性」、「在地知識整合性」、「博物館串聯的網絡性」、「商業獲利妥適性」、「市民參與的普及性」5個面向規劃專業課程，以問題導向式規劃解決各館的經營課題，「目標是強化博物館的在



洲南鹽場蔡炆樵館長與中區學員分享洲南鹽場如何運用自身文化推動行銷（黃馨儀 攝）



雲林布袋戲館為中區學員導覽（黃馨儀 攝）

地參與以及本身的專業能量，願景是藉在地知識提升文化館舍的文化發展能量，以博物館思維持續建構城鄉文化政策。」

工作坊在包括苗栗縣三義木雕博物館、臺中市纖維工藝博物館、南投縣埔里鎮立圖書館、彰化縣南郭郡守官舍、雲林縣雲林布袋戲館等地舉辦，優先招募對象為以上五大縣市地區博物館從業人員，輔以中部各縣市政府博物館承辦同仁與運籌專業團隊，主題包括「博物館品牌建構與文化旅遊設計」、「生態博物館的在地實踐」、「博物館的行銷推廣與商業獲利」、「如何在博物館講出漂亮的故事」、「博物大百科：談博物館的科普教育技巧」等。

論壇分為「博物館資源活動」與「博物館典藏修護」兩大主題，前項子題包括「博物館如何與在地資源串聯」、「民眾如何參與博物館」、「記憶遺產與文物活用理論與實務」，後者子題為「博物館文物保存環境控制」、「談博物館文物修護」、「談紙質文物典藏與修護」，並規劃「博物館資源活用與跨域加值願景」與「博物館文物典藏與修護」兩場綜合座談。參訪交流活動則安排前往以生態博物館的思維，延續大溪傳統街區社區營造的桃園市立大溪木藝生態博物館，使學員能從持續社區活力與魅力的「街角館」經營方式獲得啟發。

王新衡觀察到中區縣市內，出現距離越遠的館舍、越不易跨域整合的情形，形成部分館舍以單館結合地方資源方式操作，故至今仍停留在「單槍匹馬打天下」的情況，無法建構博物館館際合作網絡，又或部分館舍長年疏於橫向聯繫或在地參與。建議未來可先鼓勵館際合作串連地方文化資源，提升館所的「文化魅力、展示創新、服務教育、推廣行銷」四大面向，作為地方博物館文化觀光的驅動力。



中區課程安排參訪大溪木藝生態博物館
(黃馨儀 攝)



大溪木藝生態博物館分享生態博物館概念，及如何與地方居民合作挖掘與保存在地文化 (黃馨儀 攝)



大溪街角館大房豆干館向中區學員分享歷史緣由
(黃馨儀 攝)

東區

東區包括宜蘭、花蓮與臺東 3 縣市，區域博物館多為小型場館和特色產業館。其中宜蘭縣由地方公私立博物館結盟為民間組織「宜蘭縣博物館家族協會」，共同推動「宜蘭就是一座博物館」的理念；花蓮縣博物館與地文館則以私營居多，主題各異；臺東縣則擁有東部數量最多的原住民文化主題館所，涵蓋阿美族、布農族、暨排灣族 3 個族群。

由國立東華大學藝術創意產業學系萬煜瑤教授主持的東區「博物館未來式」計畫，以「博物館點亮我們的思想」為課程設計核心，計畫架構包括「創意研發」、「多元發展」、「資源整合」、「在地特色」四大面向，規劃舉辦兩天一夜的「博物館未來式」主題式講座課程暨實務工作坊，目標是以博物館為主體，結合數位技術和數位傳播行銷平臺，她希望能在協助推動博物館數位創新發展、暨提升文化美學意識及文化的前提下，結合並強調東部在地文化內容特色，串連東部區域內博物館及文化場所的凝聚力。

課程內容分為「新世代博物館與文創行銷」暨「藝術文化資產調查與登錄」兩大主題。子題包括「博物館展示與創意」、「數位創新與文物保存」、「國際交流與志工教育」、「博物館展示科技運用」、「文物修護與保存」、「田野調查規劃與走訪」、「導覽技巧與口語傳播」及「媒體宣傳與廣告企劃」，並安排各專業領域業師擔任「培力諮詢導師」隨時為學員解惑，講義也製作成線上數位課程教材包，供學員後續使用。

東區交流規劃於臺東縣舉行，安排參訪國立臺灣史前文化博物館、臺東美術館與射馬干部落木雕藝術村等處，透過 LINE@ 小遊戲進行名為「博物



宜花東地區館所學員齊聚一堂（黃馨儀 攝）

館解謎：一日文化行旅」深度交流活動，並規劃腦力激盪會議，由導師引導學員跨域認識各場館經營特色，發想如何串連在地特色及數位工具，暨日後如何應用至各自服務之館所。

萬煜瑤認為東部人文歷史發展脈絡多元，但現階段亟待解決的困境與議題是館所之間的交流並不暢通，相關協作的網絡關係也需要強化。她建議館所從業人員必須具備橫向文化交流、以及縱向整合的專業能力，應可規劃先由規模較大且發展成熟的大型博物館協助臺灣東部地區小型博物館的業務內容與維運，以解燃眉之急。

⚡ 南區

南臺灣地方文化歷史同樣相當多元，尤其是原住民文化文物館，包括臺灣排灣族雕刻館、霧臺鄉魯凱族文物館、來義鄉原住民文化館、三地門鄉原住民文化館等都頗具特色。

南區計畫主持人為正修科技大學視覺傳達設計學系李益成副教授，他同時兼任該校藝文處文物修



東區課程講師分享泰國文創專題

博物館 點亮我們的思想

博物館從業人員
Level Up 計畫

博物館未來式：
數位創新主題式課程工作坊

2020 11/26.27
THURSDAY FRIDAY (周六-日)

活動地點 國立東華大學 人社二館第四講堂

報名時間 即日起至11/20止

博物館從業人員限定
免費參加

主辦單位：國立東華大學
協辦單位：國立東華大學數位文化中心
國立東華大學數位文化中心
花蓮縣文化局

東區數位創新主題式課程工作坊宣傳海報
(國立東華大學提供)

護中心主任，該中心在管理文物保存暨典藏方面具有專業實務經驗，是臺灣少數的專業藝術品保存修復單位，最大特色是擁有通過 TAF ISO 17025 國際認證的實驗室暨典藏銀行，並定期接受實驗室暨典藏銀行查核，管理主管亦皆定期接受 ISO 品質國際認證訓練。

李益成認為檢視登錄、保存維護、修復、應用等典藏管理工作為博物館的重要核心工作之一，因為文物本身皆有年限，會隨環境因素造成劣化或老化現象，保存維護才能延續文物壽命，支持博物館的存在價值。但紙質、木質、石質、油畫、金屬、織品、塑膠、陶瓷或複合性材質等須有不同之保存處理方式，小型或偏鄉博物館常因人力或經費等資源有限，缺乏專屬的典藏空間，無法維持應有的文物典藏保存溫濕度環境，更缺乏相關專業知識人員，迫切需要培育文物保存維護暨管理專業人才；因此他還特別設計課程評量暨量表，追蹤掌握學員學習成效，確保結訓後學員能實際運用所學。

南區專業職能精進課程除相當側重「典藏管理」暨「保存維護」外，同時也配合小型博物館、人力經費有限的現況，規劃「研究面向」田野調查規劃與走訪；「展示面向」展示設計及規劃執行、博物館展示科技應用；「行銷策略面向」導覽技巧與口語傳播、媒體宣傳與廣告企劃；「教育面向」志工招募及管理、計畫書撰寫及規劃執行；「國際交流面向」籌辦國際會議、國際禮儀與素養等內容。

由於小型博物館經常有向外界提案、爭取經費補助之需求，專題講座特別邀請講師以實際執行的「文化普查計畫」、「創業計畫」及「策展計畫」3種不同情境的計畫書為案例，佐以多種商業思考方法及工具，協助學員未來撰寫相關提案時，能產出更具有吸引力的內容。



南區博物館從業人員 Level Up 計畫宣傳海報（正修科技大學提供）



正修科技大學文物修復中心修復師講授文物修復專業程序（黃馨儀 攝）

南區最後安排學員至佛光山佛陀紀念館及佛光緣美術館參訪交流，同時分享彼此的經驗與學習心得。李益成觀察到許多地方館舍管理人員缺乏正確的文化資產保護觀念，仍會自行修補文物而導致文物受損、或與原作產生差異，故提升博物館人員對於文物保存維護之專業知識與能力已是當務之急；他也期待地方文化館的學員能立即應用所學，與在地資源進行異業結盟、帶動周邊相關產業暨經濟效益，均衡城鄉文化資源，才有機會提升小型博物館整體營運能量。



修復師介紹正修科技大學文物修復中心畫作修復過程（黃馨儀 攝）

⚡ 離島

國立金門大學閩南文化與僑鄉數位典藏中心劉名峰教授接下主辦金門、馬祖及澎湖3個離島地區課程的重任，協辦單位包括連江縣文化處暨國防部軍事博物館籌備處。因離島地區的海洋特質最為突顯，故計畫以離島博物館多元價值內涵、對應我國「海洋國家」論述所能產出的貢獻為主軸，並強調離島博物館被賦予傳承「海洋文化」的社會責任，但目前離島博物館沒有足夠的專業博物館從業人員是一大隱憂。

計畫執行之初即先順應離島博物館從業人員的需求，安排學員至臺北市順益臺灣原住民博物館參觀典藏庫房，再轉至國立故宮博物院實地研習導覽示範與教育，並規劃「從小島出發：策展分享與討論」、「地方博物館蒐藏技術與社會文化實踐」、

「文物調查與研究：文物修復與展示的關鍵基礎：以金門與澎湖珍貴古物為例」、「博物館器物類基本修復」4場專題演講，為離島全系列課程暖身。

戰地文化是馬祖地區的特色、也是重要的文化資產，馬祖場課程亦涵蓋此項主題，活動以「離島博物館之經營中的人事與制度設計與規劃」座談會開場，4場專題演講講題分別為「《馬祖文物分級作業要點》之說明」、「從現地典藏至現地保存——物件故事與博物館想像」、「陶瓷類文物普查與調查研究」、及「國防文物的類型、普查調研與分級指定」。

金門場的活動以「金門博物館的轉型策略」座談會暖身，並安排「後疫情時代的博物館與數位發展——從族譜與博物館的社會責任」、「博物館庫房維護管理與蟲害防治」、「兒童與博物館及兒童



離島場學員參訪順益臺灣原住民博物館並與典藏人員交流（黃馨儀 攝）

博物館」、「金門的戰地史蹟及其博物館化的策略」等專題演講，最後安排參訪交流活動則前往金門文化園區與歷史民俗博物館、金防部古寧頭戰史館、水頭僑鄉文化館等館所。

澎湖場則安排 5 場專題演講，分別為「澎湖博物館的階段發展分享」、「博物館行銷與地方文化」、「藝術策展的商業邏輯」、「策展——始於提問止於分享」、及「特展——患得又患失」。

劉名峰認為離島獨具特殊的自然與人文景觀，地區博物館經常成為文化觀光的中心，此現象在離島文化觀光課題上更為顯著，甚至扮演關鍵性的角色，但離島博物館間面對最大的挑戰就是交通不便，3 個離島內的博物館又相對於臺灣本島博物館更為「年輕」，加上資源有限、財政相對困難，維運更為艱困，因此地方政府對於博物館之支持至為重要。他期望藉由這次計畫能逐步達成離島博物館間的共同意識，未來能逐步建構一個離島博物館從業人員及研究人員間「島島相連」的社群網絡、與博物館間的實作與溝通平臺，提供各離島博物館日後在業務推動方面的諮詢。

⚡ 北區

北區計畫主持人為輔仁大學博物館學研究所林秋芳教授，其同時兼任該校校史室主任暨天主教文物館館長、及全球永續中心博物館與文化產業發展處處長。她規劃「博物館典藏管理與維護」、「博物館研究田野調查規劃與走訪」、「博物館展示規劃及執行」、「博物館教育、媒體宣傳與廣告企劃」4 項主題，將博物館營運實務所遇到的問題與博物館學學理交叉比對，設計了「博物館未來 CEO」精進系列工作坊，參訪見學活動則移往新北投車站、



臺灣博物館文教基金會執行長洪世佑（右 2）與貴賓及學員，共同參訪馬祖華光大帝廟認識廟史與廟方文物（黃馨儀 攝）

北投溫泉博物館及臺北市立圖書館北投分館，帶領學員了解地方博物館如何與在地建立連結。

其中「博物館研究田野調查規劃與走訪」主題邀請國立臺北藝術大學建築與文化資產研究所戴寶村教授，實地帶領學員從大稻埕碼頭出發，乘船從水路沿途認識大稻埕與淡水河歷史，使學員能了解大臺北地區的城市發展脈絡。於淡水渡船碼頭上岸後，分階段分組實作「水路田調：淡水河沿岸的水紋與生態觀察」、「陸路田調：傳統階段的淡水河——傳統廟宇與信仰」、與「陸路田調：開港通商的歷史檢討與生態博物館觀察」3項主題，學員最後均須產出田調報告，落實所學。

最特別的是輔仁大學另外提供該校織品服裝學院博物館學研究所隨班附讀課程，每門課程開放3位學員報名參加；109年度第2學期包括「博物館展覽實作」、「博物館與文化創意產業」、「博物館與文化資產專題」、「博物館、族群與文化展示」、「博物館行銷」、「博物館觀眾研究」、「博物館教育」、暨「世界藝術史」共計8門課程，更能滿足學員全方位需求，延續培訓計畫成效。

林秋芳觀察到文化部2015年頒布《博物館法》和《私立博物館設立及獎勵辦法》之後，因政府對於私立博物館申請設立認定基準的條件與限制相對繁複，但補助和獎勵辦法相當有限，更無法支援人事暨水電等基本博物館行政維持相關經費，故有意願完成登記的私立博物館非常有限。她希望未來能



北區博物館從業人員Level Up計畫宣傳海報
(輔仁大學提供)



臺灣博物館文教基金會執行長洪世佑於北區計畫開幕典禮致詞 (黃馨儀 攝)



戴寶村教授(左2)帶領學員以水路方式從大稻埕乘船前往淡水，並講述臺北的歷史文化 (黃馨儀 攝)

從學界繼續媒合博物館界學者、大型館舍資深從業人員或民間活動策展公司，共同協助私立或中、小型博物館能有更多實質異業合作機會。

最後北區計畫還安排「博物館從業人員 Level Up 計畫最終回沙龍座談」，邀請 5 區計畫主持人共同出席，討論分享各區域所面臨的問題及分享計畫執行成果。文化部次長蕭宗煌（兼任財團法人臺灣博物館文教基金會董事長）擔任引言人，表示該會將持續落實輔導中、小型與私立博物館的初衷，同時逐步全方位建構各博物館間的交流平臺，期勉學員也能回饋所學至所屬博物館。

⚡ 從回饋汲取經驗

中區共辦理 8 場活動，分別為雲林、苗栗、臺中、彰化、南投 5 場專業工作坊、2 場博物館論壇、1 場交流參訪，共計 248 人次參與，其中男性 80 人次、女性 168 人次，活動後回饋滿意度為 90-95%。與會者多肯定工作坊提供博物館在職人員進修機會，最重要是學員能重新體認與肯定中、小型博物館自身的存在價值，尤其各地方文化館各具特色，藉此交流機會可串聯社群與學習平臺，未來能進一步轉化活用地知識。學員也建議未來地方可定期召開博物館設施推動委員會，邀集文化局各相關科室派員共同參與，可更具體協助區域博物館發展。



臺灣博物館文教基金會董事長蕭宗煌（右 5）、執行長洪世佑（右 4）於最終回沙龍座談與各梯次主辦團隊合影（黃馨儀 攝）

東區舉辦的工作坊共計 41 人次參與，其中男性 18 人次、女性 23 人次，活動整體滿意度近九成學員表示「非常滿意」。部分學員表示少數講師將學術專業轉化為教學內容還有改善空間，另外也反映課程多元、但安排過於緊湊，建議增加中場休息時間，對於直播課程的接受度也比較低，舉辦地點仍然會造成部分偏遠地區學員的交通壓力，都會納入下次活動規劃參考。

南區共舉辦 5 梯次講座，共計 192 人次參與，其中男性 52 人次、女性 140 人次，以地方文化館及文物館共 66 人次為最大比例，部分學員參加多梯次課程，師資及課程規劃平均滿意度高達 98.15%。有趣的是學員獲得活動訊息的重要管道依序為「親朋好友推薦」（33.74%）、「宣傳公文」（26.99%）及「FB 活動訊息」（19.63%）等，可見良好口碑的重要性。部分學員認為課程時間稍短，內容可更深入，更多希望能持續不斷辦理，推出與時俱進的進階課程，以接續所學。

離島地區共舉辦包括臺北 6 場、馬祖 5 場、金門 5 場、及澎湖 6 場，共計 22 場專題演講，及臺北 2 場、馬祖 3 場、金門 2 場，共計 7 場參觀活動，共計 130 位學員參加。學員共同反應離島地區因強調文化觀光產業，對於博物館相關從業人員的專業具有不同的需求，但實際情況則多由文化局行政人員兼辦，因此在專業人員未能補足的情況下，現職人員更有各項專業持續進修學習的需求，特別是離島地區的資源相形不足，更需要各界持續關注與支持。

北區 5 場次活動累計參與人次共 164 人，其中男性 61 人次、女性 103 人次，共收回 129 份問卷，回饋率約八成。學員多透過公文或電子郵件之管道

得知活動資訊，且肯定活動成效。滿意度最高的活動是實地參訪、見學博物館業務，學員表示可藉此交流機會認識許多其他友館的文化工作從業人員，能立即獲取博物館各經營面向實務操作的知識與建議，故希望未來能持續舉辦交流活動，可長期培養及提升相關從業人員博物館專業技能。

⚡ 期待來年再相見

由於 2020 年「博物館從業人員 Level Up 計畫」各區學員的反饋熱烈，該計畫原為首年試辦性質，臺灣博物館文教基金會已決定繼續規劃 2021 年度活動；且因應新冠肺炎疫情無法辦理大型實體活動，亦將研擬同時以線上虛擬方式籌辦，持續回應各地區中、小型與私立博物館從業人員的需求，安排更多元面向的專業課程、並介接更多異業領域的講師，開拓全方位的博物館資源共享平臺。並請各界能將相關意見與回饋隨時寄送至電子郵件 friends@taiwan-museum.org.tw，將持續聆聽各階層需求，並與文化部、中華民國博物館學會、各公、私立大學博物館研究所、或其他財團法人文教基金會等開設博物館相關專業訓練課程的政府與民間機構相互合作，落實培育博物館界專業人才的任務使命。

