

博物館協作教育計畫： 以國立臺灣歷史博物館展場服務人員 的參與式設計為例

Exploring Participatory and Co-design Activity with the
Visitor Assistant in National Museum of Taiwan History

吳孟青
Wu, Meng-Ching

國立臺灣歷史博物館
National Museum of
Taiwan History

國立臺灣歷史博物館於 2019 年起執行「博物館協作教育計畫」，以參與式設計的概念，由館員與展場服務人員共同策劃、執行服務提升與博物館教育開發工作，期盼透過第一線經驗之反饋，使博物館教育規劃更加貼近觀眾需求，並優化整體服務。¹



博物館協作的理念與作法

博物館的公共化、民主化是近年深受關注的議題，討論範疇主要在對於菁英主義的反省、對大眾的開放及文化平權與近用等，2020 年國際博物館協會 (International Council of Museums, ICOM) 5 月 18 日國際博物館日主題即為「擁抱平權——多元共融的博物館」(Museums for Equality: Diversity and Inclusion)，聚焦於博物館呈現多樣性觀點且克服偏見的特質，且強調博物館的潛力在於可為來自不同族群、背景的人們創造具意義的體驗，這也是其社會價值之核心。²

博物館工作協作模式近來受到許多討論，美國高等研究學院 (School For Advanced Research, SAR) 公共計畫和傳播總監 (Director of Public Programs and Communications) Meredith Schweitzer 致力於倡導博物館工作的

協作模式，她認為博物館不應只是典藏與蒐集重要文物、知識，更重要的是需與社群建立積極而長期的合作關係，她在 2012 年與美國原住民等社群協力製作 SAR 合作指南 (SAR Guidelines for Collaboration)，並於 2019 年秋季公布。印地安藝術與文化博物館 (Museum of Indian Art & Culture, MIAC) 的常設展「這裡、現在與永遠」(Here, Now and Always) 的策展人 Tony Chavarria 指出，該指南所提到的準則，能降低與不同社群合作時的誤解，亦擴展文物的敘事³。

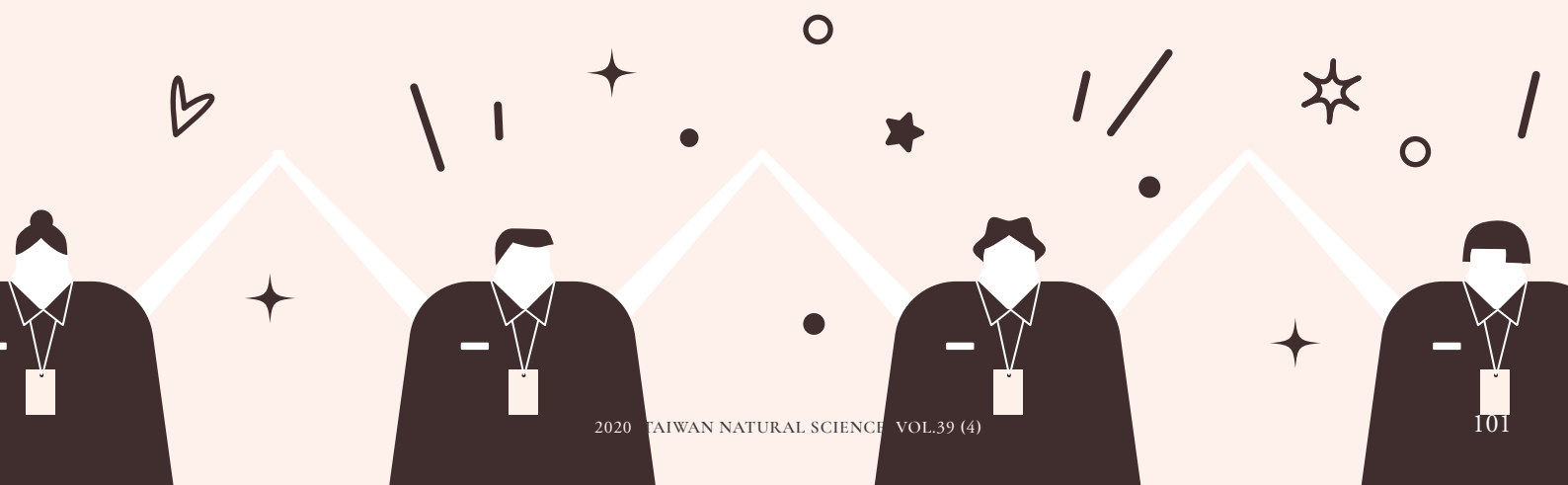


博物館工作協作的參與對象也擴及兒童，英國維多利亞與亞伯特博物館 (Victoria and Albert Museum, V&A Museum) 於 2015 年推動「CreateVoice」(兒童導覽協力計畫，以下簡稱 CreateVoice 計畫)⁴，該計畫係為瞭解「Europe 1600-1815」展覽對兒童家庭吸引力，招募 8 組 5-12 歲的兒童家庭進行培訓，使其了解故事與導覽的方法。培訓後，由兒童選擇有興趣的物件，設計成引人入勝且具有創意的導覽遊程，推出後深獲兒童、學校與家庭觀眾的喜愛。在這個案例中，館員扮演的角色是方法的傳授，也就是協助者、輔導者的角色，方案的設計者則是兒童。

除了外部的社群與觀眾之外，亦有博物館以內部人員作為協作參與的對象。紐約現代藝術博物館 (Museum of Modern Art, MoMA) 近年推出「博物館保全也是藝術專家」語音導覽⁵，邀請保全參與語音導覽製作計劃。該計畫為 MoMA 教育部門邀請一位關注邊緣者的藝術家 Chemi Rosado-Seijo 合作，Chemi Rosado-Seijo 首先想到館內的保全人員，在與保全進行訪談時，他發現很多保全有豐富的藝術知識，甚至本身就是藝術家，由於喜歡藝術的緣故因此選擇在 MoMA 工作。因此，Chemi Rosado-Seijo 邀請 9 位保全各自挑選館內藝術品，協力錄製 18 則名為「Beyond the Uniform」語音導覽，也因為保全的多重身份、生活背景等，擴增了藝術品的描述，期望透過此計畫，讓觀眾發現「人人都可以談論藝術品」。

從上述的例子來看，Meredith Schweitzer 的主張讓我們認識到，博物館建構知識的工作，除了文物與知識內容之外，亦擴及博物館與社群的關係。而 CreateVoice 計畫藉由目標觀眾的協同參與，發掘出具吸引力的教育活動方案。透過「博物館保全也是藝術專家」語音導覽計畫，Chemi Rosado-Seijo 揭露博物館內部亦存在科層與分工之別，因而在這個場域裡也有所謂的「邊緣者」，「邊緣者」所具備的多元性與豐富性經常受到忽視。相較之下，博物館願意致力於創造或維持協力工作的模式，將一定程度地必須花費人力、心力、時間及資源，然而這也是當今博物館自詡為促進社會變革、平權共融、民主開放的機構，所必須邁出的一步。

1. 本文感謝審查委員所提供的寶貴建議，讓文章益臻完善。感謝國立臺灣歷史博物館公共服務組王亭涵小姐、吳佳霓組長、林佳逸研究助理、施雨辰小姐、蔡孟志先生與蕭軒竹先生，服務人員林嘉容督導、陳虹穎儲備幹部、陳書珮小組長、黃怡潔廳長、張苑菱小姐，以及全體服務人員協助本文計畫之推動。(依姓名排序)
2. International Museum Day. (2020). The theme 2020: "Museums for Equality: Diversity and Inclusion". Retrieved from <http://icom-georgia.mini.icom.museum/en/2020-museums-for-equality-diversity-and-inclusion/>
3. American Alliance of Museum. (2020/9/30). Building True, Lasting Collaborations with Source Communities. Retrieved from <https://www.aam-us.org/2020/09/30/building-true-lasting-collaborations-with-source-communities/>
4. MuseumID. (2020/10/10). Co-creation, Collaboration and Creative Programming. Retrieved from <https://museum-id.com/co-creation-collaboration-and-creative-programming-by-emma-jane-avery/>
5. The World. (2020/04/15). In a new MoMA audio guide, security guards are the art experts. Retrieved from <https://www.pri.org/stories/2020-04-15/new-moma-audio-guide-security-guards-are-art-experts>; MoMA. (2020/03/30). Beyond the Uniform. Retrieved from <https://www.moma.org/magazine/articles/264>





服務人員是博物館中與觀眾接觸最密切的人，圖為 2020 年臺南博物館節中服務人員與觀眾互動情形

本文討論的主題為博物館員與展場服務人員的協力計畫，若我們更進一步地討論 Meredith Schweitzer 的主張，博物館角色的轉變不僅限於博物館與社區、社群，博物館也可以檢視自身與工作人員的關係，將各部門的工作人員視為協力社群，經營彼此的合作關係。且如同 CreateVoice 計畫，在服務人員的參與式設計裡，館員同樣可以作為一個輔助性的角色，在此服務人員成為方案內容產出的主體，尋求跳脫館員思考架構的創意。

服務人員的角色相較於保全，更為模糊，觀眾將他們視為館員，而且是無所不知的博物館萬事通，但在博物館各項業務的推動上，服務人員多為執行的角色，較少可以從策劃階段即參與。然而服務人員跟觀眾接觸的時間長、且接觸面向廣，累積了觀眾觀察的經驗，最為瞭解觀眾的需求，以及觀眾對展覽的反應、迴響與互動情形。我們發現在各項工作討論上，服務人員向來是以觀眾面向來評估，他們在展場服務所獲得的經驗，成為知識與創造力的來源，也是「博物館協作教育計畫」參與式設計可以推動的基礎。

國立臺灣歷史博物館 「博物館協作教育計畫」的緣起

談到在博物館工作的人，一般大眾往往想到的是博物館館長、策展人或是在庫房裡工作的修復師。不過當觀眾實際到了博物館參觀，與觀眾有所接觸的往往不是這些人，而是博物館的展場服務人員（以下簡稱服務人員）。在大型博物館，由於分工精細，這樣的現象更是明顯，到博物館參觀時，除非有特別的機緣或活動，否則觀眾很少有機會能見到館長、策展人或修復師；在博物館忙碌的日常裡，位居幕後的館員，深陷於行政、研究、策展與田野工作裡，在一個展覽、展廳建置完成後，也無法經常留在自己所規劃的展場裡。

服務人員是博物館與觀眾相遇的介面，一般可能認為展場裡的工作人員只是招呼觀眾或單純走動巡場，但是除了一般性的維持秩序、看顧展品等工作，他們也負責引導觀眾入館參觀、辦理會員卡，甚至帶領教育活動等，更是觀眾諮詢各種問題的窗口。對觀眾來說，在展場裡的服務人員等同館員。觀眾提出的問題不會只是「服務臺在哪裡？有沒有娃娃車可以借用？」觀眾也可能對展覽內容，甚至對博物館有著各種好

奇或疑惑。展場服務若要滿足以上需求，服務人員需要具備的專業職能就必須相當深厚。

國立臺灣歷史博物館（以下簡稱臺史博）在開館之初，就很重視服務人員的角色、專業及培訓，例如每年辦理博物館參訪，瞭解其他博物館，以精進服務品質；館內開設的研習課程、講論會，無論是歷史學、博物館學或無障礙服務等各種不同專業的課程，都鼓勵服務人員參加。另外比較特別的是，臺史博設有「學習計畫」制度，安排服務人員約 2-3 個名額，協助館員於教育方案的規劃與執行，作為提升職能的方法與途徑。在這樣的組織文化與營運模式，服務人員不僅是觀眾服務的前線，更成為博物館第一線教育的中堅。

實務上，臺史博常態性或規模較大的教育活動在展場執行前，通常會與服務人員進行討論，服務人員能回饋觀眾的反應，或是比館員更能預測觀眾的行為，因此根據他們的建議，可以將教育活動調整為符合觀眾行為與需求，使其得以在展場實際流暢運作。



服務人員測試 2019 年暑假
AR 競賽活動 —— 「賺錢吧！
大航海時代」

「博物館協作教育計畫」之執行

「博物館協作教育計畫」於 2019 年春季開始執行，由公共服務組吳佳霓組長主持，因筆者總責博物館觀眾服務與展館營運管理，故由筆者擔任計畫總控，總管展場運作的館員蔡孟志先生及服務人員主管林嘉容小姐、陳婉菁小姐、陳書珮小姐負責協調與人員個別指導。計畫將工作分為兩種類型，一為企劃分組，二為展廳與展覽策劃。以下分述之：

(1) 企劃分組

2019 年計畫開始之初，計畫以不同類別的企劃進行分為導覽組、親子組、園區組、觀眾研究組等四個組別，由蕭軒竹先生、王亭涵小姐兩位館員擔任分組輔導員，各組工作重點如表 1。在不影響展場服務的安排下，每人每週有 1-2 小時的自修或討論時間，每個月至少安排 1 次與輔導員的討論時間。

2020 年因應展館更新規劃，調整及新增組別，新增的組別包括兒童廳組與無障礙服務組，前者負責兒童廳更新規劃與教育設計，後者著力於規劃常設展更新後的視障服務大字簡介，分別由施雨辰小姐與林佳逸研究助理輔導。另外，為培育具有團體接單與接待的種子成員，新增參觀預約籌備組，由蔡孟志先生帶領，此組也嘗試藉由討論分享，將服務人員的展場接待經驗書面化，統整為一定的流程，作為後續教育訓練的素材。

(2) 協助展廳規劃

2019 年 11 月，臺史博進行展館更新，服務人員也參與新展廳建置工作，包括常設展、VR 廳及兒童廳等。在常設展更新計畫當中，由服務人員提供人流動線與觀眾行為等參觀情形，作為規畫展場空間配置及互動設計的基礎資訊，後續也協助策展人進行互動設施之測試。

在 VR 廳建置與兒童廳更新計畫中，除了前述提到的觀眾參觀情形資訊外，由於這兩個展廳體驗方式比常設展廳更複雜，未來需要投入更多人力接待服務觀眾，因此服務人員的參與程度更高，其空間、硬體與無障礙設施規劃，以及參觀規則與服務流程制定等，皆請服務人員共同參與。

其中服務人員參與程度最高的是兒童廳，由館員施雨辰小姐帶領服務人員組成團隊投入兒童廳營運與教育規劃，團隊成員主要是開館時負責管理兒童廳的服務人員，其管理層面包括日常營運、志工、教育企劃等。對服務人員來說，在新展廳規劃階段就參與，而非展廳完成後才接手，相當鼓舞士氣。就博物館而言，服務人員的投入也讓新展廳在規劃階段就盡可能符合觀眾參觀實際情況。



服務人員帶領「小時候一起玩」跳繩活動



無障礙服務組向同仁介紹不同紙質應用於視障服務大字簡介的適用性

導覽組

工作重點

通過常設展華語導覽驗收
開發執行常設展教育活動

專案開發成果

戰鬥 Bar！彈珠活動

輔導員

蕭軒竹

觀眾研究組

工作重點

藉由在展場服務或團體預約接單等工作中，
調查、歸納觀眾參觀趨勢與意見

專案開發成果

外籍旅客調查分析
106-107 年學校團體人次分析

輔導員

王亭涵

園區組

工作重點

通過園區華語導覽驗收
開發執行園區教育活動

專案開發成果

臺灣糖史——
甜蜜蜜糖葫蘆體驗活動

輔導員

蕭軒竹

親子組

工作重點

開發執行親子教育活動

專案開發成果

跳繩活動 | 小時候一起玩
黏土手作 | 小小建築師來蓋老房子：我的土塙厝
黏土手作 | 小小造船家：竹筏
吹龍手作 | 呼呼怪之秤砣怪

輔導員

王亭涵

表 1 2019 年企劃分組與開發成果

計畫推動成果評估

「博物館協作教育計畫」自 2019 年實施至今，仍在持續摸索。2020 年起，負責計畫推動與輔導的成員也定期召開會議討論，分享各組近況，並因應博物館的營運情形調整腳步。

以下摘選筆者訪談參與「協作計畫」的 5 位服務人員，以及擔任該計畫輔導員 5 位館員的相關紀錄。代號「A」為館員、「B」為服務人員，「Y」為男性、「X」為女性，「N」於 2020 年 11 月 19 日訪談、「T」於 2020 年 11 月 20 日訪談，數字為受訪者之編號。受訪館員皆有豐富的教育活動規劃或不同團體接待經驗，至於服務人員職務範疇，BXN1 為服務人員之督導、BXN2 為服務人員小組長、BXN3 為服務人員儲備幹部、BXN4 為兒童廳廳長、BXN5 為服務人員代表。

以下綜合訪談內容進行計畫的階段性成果評估，依夥伴式的團隊合作、增加教育方案多元性、參與式設計作為維持組織活力的方法、換位思考與相互理解等四個面向進行討論：

(1) 夥伴式的團隊合作

館員與服務人員日常工作的內容不同，各有專業，計畫甫推動之始，多少都發現了彼此思考方式的差異。在此之前，服務人員雖參與了教育方案或活動討論，但通常是作為協助或諮詢的角色，因此館員剛開始跟服務人員合作時，必須溝通確認彼此對教育方案目標認知一致，避免做了一段時間才發現誤差。一位館員提到：

我們當時沒有先去了解他們聽到這個計畫的想法是什麼，而相對主觀地認為這就是一個機會、一個完全 bouns 的東西可以學習——「我們會努力帶你們」。我們想得有點太單純，沒有考慮他們聽到的時候，會認為這是工作或學習？還是我有一個無盡的天地可以發揮？所以會造成一些期許上的落差，當然後來慢慢調整，就好一些。(AYN1)

有共識之後，再透過團隊成員共同的討論，聚焦方案內容，後續就可以很順利地進行。投入這個計畫的館員，作為培訓、學習與共同成長的夥伴，而非上對下的管理者，在各專案的主題目標之下，盡量提供開放的空間讓大家可以發揮創意，進行方案設計，避免太多資訊或太多指令。

方案形成的過程中，有服務人員會覺得應如何做來達到最完美的狀態，館員相對需要跟服務人員解釋、溝通，說明行政和預算控管上的限制 (AXT4、AXT5)。諸如此類的相互理解與形成共識，對於未來凝聚團隊向心力也很有幫助。此外，討論過程若為較資深的服務人員分享服務經驗，對後進服務人員來說，更具說服力。





服務人員進行「小小建築師來蓋老房子：我的土塙厝（黏土）」活動測試

(2) 增加教育方案多元性

服務人員參與教育活動規劃，成為方案的設計者，作為一個主體，方案可以反映其個人的特色、興趣和專長，將博物館的知識內容重新轉譯內容成為自己感興趣的活動形式。這使得博物館教育活動有機會跳脫經常使用的模式，進而豐富其類型與多元性。

例如有一位負責導覽的服務人員喜歡玩遊戲，導覽員平常是以口語的方式導覽展場。由於「博物館協作教育計畫」開放全新嘗試，她可以跟其他對常設展有興趣的同仁合作，後續開發出「戰鬥 Bar！彈珠」活動，用更刺激有趣的方式，激發觀眾認識常設展的動力。

再如「小小建築師來蓋老房子：我的土塙厝」活動，是由一位新進的服務人員所開發，用牛奶盒和黏土製作土塙厝，獲得大人與兒童觀眾熱烈的迴響。我們驚訝於常設展並非這位新進人員日常工作的重點，從她的眼裡卻能捕捉到常設展裡土塙厝那麼動人的一面，進而用簡單的材料來傳達；她也提到開發過程裡，其

他資深的服務人員前輩手作經驗豐富，提供許多素材和做法上的建議（BXN5）。

在這當中，輔導員的領導風格也是重要影響因素，參與兒童廳組的服務人員就提到：

其實我們的輔導員還蠻好溝通的，而且我們開會都還滿開心，她會帶我們做一些很天馬行空的想法，我們有些想法她真的會聽進去，包括那些奇怪的點，也開啟我們一些很怪的腦洞，我覺得跳躍性的思考是很好，她有給我們某一方面的自由。（BXN4）

服務人員提到與輔導員的溝通良好，且輔導員提供自由想像的機會，帶領服務人員萌發更多有趣的想法。輔導員則指出因為服務人員與館員的業務和所在的位置不同，服務人員想法很務實、對現場很了解，但對於長期的規劃沒有辦法掌握得很清楚，因此會帶著他們一起從更大、更寬廣的角度來思考。（AXT4）

(3) 參與式設計作為維持組織活力的方法

博物館開發教育活動者通常出自館員之手，或由館員督導承攬設計教育活動案的廠商。

「博物館協作教育計畫」提供一個機制，讓有興趣的服務人員可以獨當一面開發教育活動。而這個機制並非義務，若服務人員無法或沒有意願發展教育活動，他仍可以專注在自己的工作上。有館員提到服務人員心境轉變的過程：

他們覺得他們沒有足夠的能力做這件事情，要透過一起開很多的會議溝通交流，在這個過程中讓她覺得她是重要的。但是當她認為她自己是重要的時候，又會給自己很大的壓力，陷入一個循環，館員的立場就是給她很大的支援和鼓勵，並且不要去否定她。(AXN3)

計畫執行過程中，我們發現館員對服務人員想法的採納、回饋，對組織氣氛有正面作用，有服務人員提到：

我們一開始提供輔導員很多意見，但是她真的太忙了，有時候不會馬上看，但後來也採納我們很多意見，她有看我們的意見，讓我覺得很感動。(BXN4)

儘管不一定每個想法都能付諸執行，但館員與服務人員有機會面對面交換意見，仍是相當重要的：

我的感覺是大家都對這個博物館是更有參與感。我們自己去做發想之後，我們的想法會直接被輔導員回饋，偶爾也會漸漸地覺得服務人員的想法好像對館員來說很重要，越來越多館員來跟我們問一些現場的狀況，感覺還蠻不錯的。(BXN2)

此外，2020 年隨著 COVID-19 疫情愈發嚴重，展場教育活動幾乎暫停，服務人員因無法繼續帶領教育活動而感到失望，團隊士氣受到很大的影響，於是筆者提議安排服務人員進行園區學習單的開發。這個提議對服務人員來說，彷彿再次將觀眾帶到他們的面前，儘管對象是未來才會出現的觀眾，但仍激起人員工作的動力。



(4) 换位思考與相互理解

透過計畫的執行，館員與服務人員有更多交流、理解彼此的機會，讓服務人員更了解博物館的運作，館員也有機會說明執行業務上各個涉及的面向與考量。服務人員的主管提到：

在這個計畫之前，服務人員大多不知道館員要思考的面向這麼多，因此覺得說「他為什麼不這樣做？他為什麼會這樣做？他腦子到底在想什麼？！」由於這個計畫才了解館員可能有行政的限制或與不同組室合作介面的種種考量。(BXN1)

服務人員也提到：「因為能理解，才不會有一些沒有辦法排解的心情，我覺得是開啟雙向的溝通。」(BXN3) 輔導員也視計畫進行的溝通過程，作為未來各個專案能在展場順利執行的要素：

我會花比較多的時間解釋為什麼這件事我們要這樣做、為什麼這件事情這麼重要？因為我們是同一個團隊，我覺得這樣大家才有辦法互相合作、體諒以及找到一個折衷的辦法。(AXT4)

而輔導員也會在彼此想法不同時，詳細說明對於專案各方面的衡量：

由於館方的經費有限，能做的大概是做到這個程度，但是服務人員說：「要做，為什麼不一次做好？」我跟她講說，其實經費有限，而且我們現在不可能一次做好，這點是真的，因為視障者的狀態跟程度需求，其實完全不一樣，我們只能做出最適合大部分的人，或是最常來館這群人可以使用的，這樣一講，她就完全可以理解。(AXT5)

有的輔導員會藉由服務人員本身的職務引導思考，讓服務人員能夠結合方案設計與日常角色：

我都是以他們的觀點去講……(例如) 一個很優秀的手作教案，但是若加入你作為儲備幹部的角色，你需要去管理同仁、控制整個現場與觀眾，當你需要去全盤考慮的時候，把這教案帶到你原本作為儲備幹部的身份，你覺得這個教案是可行的嗎？因此是把問題丟回去讓她自己思考，因為透過他們自己擅長的模式調去檢視自己的教案可不可以做，所以其實我也是一直在反駁她，只是說，這種問題先他們自己去解決，而不是直接說沒辦法這樣做、要怎麼改。(AYN2)

整體來說，服務人員的經驗與建議對博物館營運深具啟發與價值，就兒童廳的營運規劃來說，輔導員提到：「其實這一次規劃營運的過程中，多是詢問他們過往的在兒童廳的服務經驗，據此討論營運決定，判斷到底我們是要維持或改變。」(AXT4) 服務人員對於館員在展場活動規劃的反饋，也成為後續改善的契機：

過去若無障礙團體來訪，我通常是跟相關館員、現場主管及協助接待的服務人員開會討論，但是我的小組裡有成員反映，其實他們都會希望知道這個團體的相關資訊……他們也可以知道如何從旁協助，我就覺得還滿震驚：「天哪！我已經做錯了這麼久！」……因此我未來會在團體來之前，提供表單說明成員及接待需要留意的事項，請服務人員的主管傳遞給當日現場所有的服務人員。(AXT5)

就如同 Tony Chavarria 提到 SAR 合作指南的準則，可以降低與不同社群合作時的誤解，以及擴展文物敘事。臺史博的博物館協作教育計畫在實際執行後，增加了館員和服務人員之間的相互理解，進而為展場的觀眾服務與教育方案開展更多的可能性。博物館或可從 Meredith Schweitzer 的作法獲得啟發，將服務人員視為博物館應關注的社群，積極經營彼此的關係。

再者，儘管 V&A Museum 在 CreateVoice 計畫時，藉由精心設計的流程規劃，引導兒童產出成果，但這畢竟是短期的計畫，協力對象在計畫結束後就會離開。MoMA「博物館保全也是藝術專家」語音導覽計畫，雖然是以館內的保全為協力對象，但計畫的發起者則是來自外部的藝術家，因此博物館在其協力工作中，究竟是扮演協力的主體或僅為計畫的業主？這是我們較難得知的部分。

以臺史博的協作教育計畫而言，博物館與服務人員的關係則是長期且無法割捨的，藉由這個計畫，我們更具體地認知到兩者在彼此合作、溝通及理解的情況下，可以帶來許多效益，而我們也在找尋一種方式，讓這樣的協力關係可以成為一種恆久的組織營運模式與文化，不因承辦館員的遞嬗而消逝。

結語與建議

本文研究展場服務人員參與式設計的規劃與執行結果，以下就「服務人員作為博物館員的專業夥伴」理念是推動參與式設計的根基、計畫過程應就計畫執行方式持續討論並滾動式修正等兩項建議進行說明，作為未來博物館發展協作教育計畫的參考依據：

(1)「服務人員作為博物館員的專業夥伴」

理念是推動參與式設計的根基

臺史博從開館初期就相當注重服務人員團隊的養成，縱使人員有所來去，但其優良的組織文化與人員素質及團隊向心力，仍在這個團隊中保持。近年，臺史博也關注於破除權威、上下階級等概念，將開放民主的作法帶入團隊之中，落實服務人員作為博物館員的專業夥伴之理念。因此臺史博推動服務人員參與式設計的計畫，實際上是建立在此基礎之上。

由於參與計劃的館員對於「服務人員作為博物館員的專業夥伴」理念有深切的認同，才能坦然面對服務人員的挑戰，進而將這些挑戰作為契機，針對各種方案的規劃進行充分溝通，也欣然接受服務人員的建議改善調整。

對服務人員來說，這也是試探、摸索的過程，從原本偏向於執行的角色，成為規劃設計者，如何從零到有，產出方案，如何歸納自己過往的經驗，並且在團隊討論中面對質疑，透過思辨、說服及討論等歷程，最終長出自己的成果。這當中，支持性的組織文化氣氛所提供的安全感，是計畫之所以能持續進行的要素。



(2) 計畫過程應就計畫執行方式 持續討論並滾動式修正

推動服務人員參與式設計的計畫攸關大量的人員參與，建議在執行前期清楚說明對計劃的理念、想像、目標及執行方式等層面，也可以共同討論合作模式，建立默契、避免誤會，使計畫進行更為順利。

本計劃於 2020 年開始定期舉辦輔導員討論會，但未留意到服務人員執行過程的困難，包括未能掌握計畫目標或輔導員太忙等，若能及時溝通調整，將能適度減緩參與人員的壓力。再者，無論是館員或是服務人員，日常的例行業務都相當繁忙，透過過程中的持續討論，也能依照業務量隨時調整計畫的腳步，符合參與人員能負荷的狀態。

此外，本計劃針對 2019 年的內容，曾舉辦內部的「成果發表會」。考量每一個小組或成員的專案複雜程度與進度不一，且這個計畫的核心並非重視成果、教案產出的績效導向，因此 2020 年調整為「歷程分享會」，請服務人員與輔導員分享共同合作的歷程，除了具體內容之外，也可以計畫的執行方式提出反省與建議，期許未來有機會再度執行此計畫時能更貼近人員的工作需求與實務。

本計畫將服務人員納入博物館展覽與教育活動策劃的體系，打造觀眾服務與博物館策劃工作的融合介面，透過服務人員反饋第一線經驗，與館員協作開發教育活動及優化服務設計。同時也讓博物館館員及第一線服務人員可以雙向溝通、換位思考，進而「從配合到理解」，形成開放民主的專業合作模式。由於教育活動方案是由館員和服務人員共同開發，其開始在展場執行時，服務人員也可以親自在第一線進行評估、了解觀眾的參與情形，作為後續方案調整的基礎，期待對博物館整體服務的持續提升發揮助益。

- American Alliance of Museum. (2020/9/30). Building True, Lasting Collaborations with Source Communities. Retrieved from <https://www.aam-us.org/2020/09/30/building-true-lasting-collaborations-with-source-communities/>
- American Alliance of Museum. (2020/04/20). Short Term Strategies for Museum Workers. Retrieved from <https://www.aam-us.org/2020/04/20/short-term-strategies-for-museum-workers/>
- American Alliance of Museum. (2019/10/28). (Co)Working in a Museum. Retrieved from <https://www.aam-us.org/2019/10/28/coworking-in-a-museum/>
- American Alliance of Museum. (2020/10/17). Essential Evaluators: Separation of Powers. Retrieved from <https://www.aam-us.org/2020/10/07/essential-evaluators-separation-of-powers/>
- American Alliance of Museum. (2015/10/20). Working On or Managing Teams. Retrieved from <https://www.aam-us.org/2015/10/02/working-on-or-managing-teams/>
- American Alliance of Museum. (2018/11/02). Set Your Superpower Free! 10 tips to help small museum professionals tap into their creativity. Retrieved from <https://www.aam-us.org/2018/11/02/set-your-superpower-free/>
- MuseumID. (2020/10/10). Co-creation, Collaboration and Creative Programming. Retrieved from <https://museum-id.com/co-creation-collaboration-and-creative-programming-by-emmajane-avery/>
- American Alliance of Museum. (2020/04/09). One Museum's Plan to Keep Its Full Staff During COVID-19. Retrieved from <https://www.aam-us.org/2020/04/09/one-museums-plan-to-keep-its-full-staff-during-covid-19/>
- The World. (2020/04/15). In a new MoMA audio guide, security guards are the art experts. Retrieved from <https://www.pri.org/stories/2020-04-15/new-moma-audio-guide-security-guards-are-art-experts>
- MoMA. (2020/03/30). Beyond the Uniform. Retrieved from <https://www.moma.org/magazine/articles/264>