

編碼：\_\_\_\_\_

高雄市政府專題委託研究計畫

# 看見縮小的畫心世界—紀念美術館經營環境 診斷與規劃研究

研究成果報告

委託機關：



高雄市立美術館

受委託研究單位：國立中山大學

計畫主持人：公共事務管理研究所郭瑞坤副教授

協同主持人：公共事務管理研究所謝政勳助理教授

2014/11/30

## 高雄市立美術館專題委託研究成果報告

|  |                                     |       |                     |
|--|-------------------------------------|-------|---------------------|
| 研究計畫<br>名稱   | 看見純真的童心世界—兒童美術館經營環境診斷與規劃研究          |       |                     |
| 受委託人<br>名稱   | 國立中山大學                              | 計畫主持人 | 公共事務管理研究所<br>郭瑞坤副教授 |
| 研究期限   | 自 103 年 7 月 18 日起至 103 年 11 月 30 日止 |       |                     |
| <p>一、研究方法與進度說明。</p> <p>本研究先從 100 年到 103 年的觀眾評量問卷以及針對過去曾參展的藝術家進行問卷調查，針對所蒐集的資料進行分解、檢視、比較和概念化；其次，蒐集高美館已出版之相關期刊文獻資料，然後依據本研究之研究目的，彙整歸納資料至相關研究的主題與概念中，搭配 PEST 環境分析與 SWOT 矩陣策略分析，呈現研究結果。</p> <p>二、蒐集之資料、文獻分析。</p> <p style="margin-left: 20px;">(一)地方文化館「觀眾評量」調查資料分析</p> <p style="margin-left: 20px;">(二)歷年參展藝術家問卷調查</p> <p style="margin-left: 20px;">(三)次級資料:相關兒美館之期刊文獻資料</p> <p>三、研究發現與建議事項。</p> <p style="margin-left: 20px;">(一)研究發現</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 兒美館在台灣的兒童美術教育領域已是經典的場域，是能夠結合藝術專業教師、美術館教育人員、藝術家等多方文化專業人員的合作共同推展出來的。</li> <li>2. 兒美館可與國內外同質性館舍形成兒童藝術教育網絡聯盟，共同建立資訊交流平台，對於展示品質的提升或是更多元化活動辦理都有幫助。</li> <li>3. 兒美館的參觀人數目前有持續成長的趨勢，但仍需強化媒體行銷，建立品牌形象，打造成為兒童藝術教育推廣的標竿。</li> <li>4. 兒美館與學校的充分交流(包括偏鄉學校)，對於在地化成效卓著。活動檔期的更換可配合學校寒、暑假的長假時期，進而辦理相關藝術活動，</li> </ol> |                                     |       |                     |

增進學童對兒美館的印象。

5. 兒美館每年規畫相當豐富的展覽與活動，也深獲好評，但囿於人力、經費與極為有限的空間，仍有發展上的限制，若能推動建置「國家兒童美術館」，必能讓兒美館典範模式提升到國際視野。

## (二)研究建議

1. 兒美館中長程行動方案(105年至110年)
2. 新設「新兒童美術館」
3. 「新兒童美術館」跨域增值公共建設財務規劃方案

四、參考資料(如：重要法規、會議紀錄、出國訪問報告、參考書目等)。

詳見文末參考文獻。

# 目錄

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 一、報告內容大綱.....             | 6  |
| 二、研究流程.....               | 8  |
| 三、研究理論架構(蒐集之資料、文獻分析)..... | 8  |
| 四、研究途徑.....               | 39 |
| 五、研究實際進度.....             | 82 |
| 六、研究發現與建議.....            | 83 |
| 七、其他研究資料.....             | 92 |

# 附錄

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 附錄一：兒童美術館展覽紀錄表 (2005.01-2014.04)..... | 84  |
| 附錄二：100年~103年參觀民眾建議彙整.....            | 97  |
| 附錄三：歷年參展藝術家問卷調查表.....                 | 103 |
| 附錄四：高雄市立美術館專題委託研究報告修改前後對照表 ...        | 104 |

## 圖目錄

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 圖 1 兒美館參觀人次成長趨勢(2005 年~2013 年) ..... | 8  |
| 圖 2 蒐集資料之程序與方法 .....                 | 41 |
| 圖 3 SWOT 策略矩陣 .....                  | 42 |
| 圖 4 社區營造與地方特色發展趨勢圖 .....             | 45 |
| 圖 5 多元發展與激發創意趨勢圖 .....               | 45 |
| 圖 6 整體功能與營運管理趨勢圖 .....               | 46 |
| 圖 7 永續經營趨勢圖 .....                    | 46 |
| 圖 8 參觀滿意度趨勢圖 .....                   | 47 |
| 圖 9 兒美館入口意象與館銜 .....                 | 67 |
| 圖 10 園內指標 .....                      | 67 |
| 圖 11 臺灣電影文化中心南館規劃 .....              | 85 |
| 圖 12 「臺灣電影文化中心南館」預定地之地籍資料 .....      | 86 |
| 圖 13 美術館園區的都市計畫土地使用類別 .....          | 86 |
| 圖 14 劃設新兒美館影響及受益範圍 .....             | 89 |

## 表目錄

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 表 1 兒童美術館出版品目錄(2007-2013) .....   | 23 |
| 表 2 歷年執行之地方文化館補助計畫成果 .....        | 25 |
| 表 3 兒美館歷年參觀人次統計 .....             | 27 |
| 表 4 兒童類美術館案例門票比較 .....            | 38 |
| 表 5 五大指標得分狀況(100 年~103 年) .....   | 44 |
| 表 6 兒美館觀眾評量表調查結果 .....            | 48 |
| 表 7 兒美館 SWOT 分析 .....             | 73 |
| 表 8 兒美館 SWOT 策略矩陣 .....           | 74 |
| 表 9 高雄市、新北市、台北市館舍人力編制比較一覽表 .....  | 79 |
| 表 10 都市計畫公共設施用地多目標使用辦法第三條內容 ..... | 87 |

## 高雄市立美術館專題委託研究成果報告內文

### 一、報告內容大綱

#### (一)研究主題

今日文化館舍經營者面對著相當大的挑戰，在補助資源越趨減少，企業贊助不易爭取，文化機構越趨競爭的環境中經營。為能確保館舍永續經營，即必須周延而縝密的檢視館舍本身軟硬體運營的成效，並從館舍主要使用族群觀點切入規劃短中長期的行動目標與方案。

本研究主題規劃如下：

1. 針對高雄市兒童美術館(以下簡稱「兒美館」)的經營環境進行診斷與規劃；
2. 因應未來文化部地方文化館計畫政策提案之前置型調查研究；
3. 檢視過去兒美館執行文化館計畫的內容與經營管理工作內容；
4. 透過資料蒐集與系統性分析的過程，導出兒美館未來運營管理行動策略與方案。

#### (二)研究緣起

兒美館是高雄市立美術館為使美術教育落實於兒童生活而成立的附屬兒童美術館，是國內第一座以兒童為對象的官方美術館。兒美館開幕至今已將近十個年頭，自 2003 年高雄市立美術館與文化局合力爭取，獲得行政院文化建設委員會<sup>1</sup>「第一期地方文化館計畫」的經費補助，改造原本位於園區內閒置的遊客服務中心，經過 2 年的硬體空間改造與籌劃後於 2005 年 1 月 30 日正式開館。

---

<sup>1</sup>2012 年改稱「文化部」。

2008 年文建會地方文化館政策轉型，將「社區總體營造」與「地方文化生活圈」區域發展整合成「盤石行動-地方文化館第二期計畫」(2008 年至 2015 年)。該計畫整合地方文化據點與社區活力，建構脈絡相連的文化生活圈，以提升全民文化參與、創造與分享文化資源、均衡城鄉發展，延續 91 年至 96 年之地方文化館計畫，成為盤石行動-地方文化館第二期計畫，除延續以往第一類重點館舍計畫，也提出了「文化生活圈」概念為主的第二類計畫，跳脫以往單點建構思考，整合地方文化設施與資源，用以建構良好的地方文化發展環境，並由單點文化設施成立，擴及整體區域之文化發展。兒美館亦因應地方文化館二期計畫的推動，逐年申請文化部補助資本門與經常門，並通過成為高雄市第一類重點館舍之一，全面提升兒美館本身的精緻度，加強軟硬體設備之充實，及改善空間之舒適度與可親性，以提升服務品質。

兒美館在過去克服建築空間的侷限性，由內而外不斷地在軟體與硬體上自我提升與創新發展，吸引逐年成長的參觀人數(詳見圖 1)，如今面臨文化部地方文化館政策的轉型期，本研究即在於協助兒美館的永續運營規劃，思索應如何持續改變而充滿活力、生氣蓬勃，找出焦點並令人感到有趣，是現階段的重要課題。



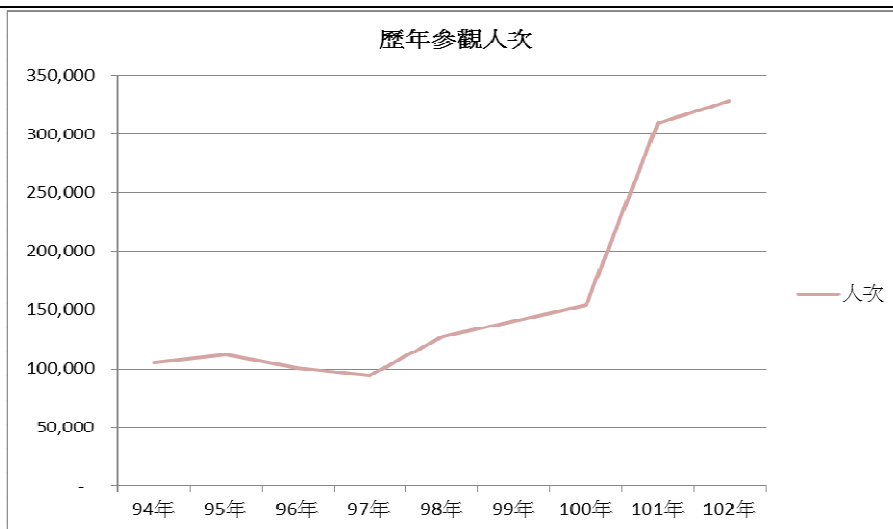


圖 1 兒美館參觀人次成長趨勢(2005 年~2013 年)

### (三)預期目標

1. 檢視與診斷現階段兒美館總體經營環境。
2. 提出外部環境改善行動以提升兒美館魅力。
3. 導出兒美館未來第三期計畫政策可行方向。

## 二、研究流程

- (一)研擬環境改善方案供主辦單位後續提案之參考。
- (二)針對兒美館外部環境與資源進行整體分析。
- (三)檢視與診斷兒美館經營發展的主軸，研擬規劃發展願景。
- (四)協助館方檢視過去相關資料(報告書)並提出分析結果。

## 三、研究理論架構(蒐集之資料、文獻分析)

### (一)美術館典範(paradigm)論述

#### 1. 兒童美術館的本質

許多學者認為，兒童美術館是廣義兒童博物館的概念，主要功能大致如兒童博物館，以「玩中學、學中玩」概念，強調觀眾與展品互動、動手操作。最

大不同在於「兒童美術館」強調以「藝術」作為傳達經驗的學習場域，是以單一學科建構為主要展覽，和兒童博物館包羅萬象的展覽主題有明顯區隔(陳美智編輯，2014)。故美術館為博物館的類型之一，本研究先從博物館的相關論述切入討論。首先了解其成立的目的與使命，可依據國際博物館協會(International Council of Museums, ICOM)於 2007 年提出的定義：「博物館是一非營利、為服務社會和發展社會、對大眾開放之永久性機構，以教育、研究和娛樂為目的，致力於保存、研究調查、傳播和展示人類及環境的有形與無形資產」(吳宥徵，2012)。我們可以瞭解「非營利」、「教育」與「娛樂」可說是作為美術館的重要組成構念。

美術館的發展史從未像今天一樣變化萬千，不僅在外型、組織、內部結構，乃至經營的基礎上，從表象到內在的深層結構都產生了莫大的轉變。其中特別值得注意的改變是出自於美術館典範(paradigme)的轉向。按照著名的《科學革命的結構 (The Structure of Scientific Revolutions)》一書的作者孔恩博士所提出的「典範」(程樹德等譯，1994)，即為社群使用的語言、分享的價值與其共同的信仰或理論的集合體。連俐俐(2010)指出從美術館的發展史中歸納出三波不同的典範：第一波「美術館—類神廟」；第二波「美術館—類學院」；第三波「美術館—類企業」。這三種不同典範分別代表三階段的特性以及其價值的轉移。典範轉移(paradigm shift)就是指在信念或價值或方法上的轉變過程，從一個處於危機中的典範轉移到一個新的典範，絕非一個累積性的過程，即不是把一個舊典範修改引伸就可完成的過程。相反的，它是在一個新基礎上重新

創建研究領域的過程。典範轉移過程是複雜的，且需要長時間的，在轉移過程中可能有典範間相互競爭，或新典範提出者之動機問題。然而，典範的轉移標誌著一種通過革命的進步(程樹德等譯，1994)。在本研究中，透過解構兒美館的運營狀況後再建構出兒美館的典範經營模式。

## 2. 從傳統博物館、新博物館學、邁向公共博物館學 (public museology) 實踐

1970 年代，國際博物館界開始對傳統現代主義式博物館種種流弊，諸如過於貴族菁英色彩、強勢主流文化導向，產生諸多反省。歐陸「生態博物館」(Eco-Museum)運動理念，引發風潮。1980 年代，「新博物館學(New Museology)」思潮展開，注重多元文化，以人為本、關注環保生態、社區社群，與尊重「文化多樣性(Cultural Diversity)」等觀點，強調提供公共服務，隨時代腳步，影響當代博物館論述與經營理念(蘇明如，2014)。

王嵩山(2012)指出臺灣的「新博物館運動」從國家博物館之建構，發展到形塑區域的、地方的博物館的階段。由於行政院文建會的推動，各鄉鎮不斷地成立地方博物館，縣級博物館開始出現。相對於大型的國家博物館，地方社會通過獨特的自我發現與地方組織，參與建構當代臺灣的社會文化圖像。

博物館參與社會文化發展的希望無窮，但地方與區域的博物館，還是不免會遭遇種種問題。例如，建館的定位不清、蒐藏政策不明，缺乏蒐藏品，推廣教育的活動不多、專業人員極少，沒有正式的組織系統，蒐藏、研究、溝通及行政空間等房舍設備明顯不足，展示多半是常設展而未有生動的特展，以及化約了博物館與地方社會的關係等(王嵩山，2012)。

新博物館學強調博物館的新取向，例如一座博物館固然應繼續保持其「蒐藏保存機構」的性質，也應轉型為「教育學習的組織」，博物館的經營應彰顯「地方性的特色」，館員從具有「反思性的角度」、「自地方發聲」看待展示、蒐藏、教育之目的，場所與藏品的管理強調「可及性」，提出「整合的脈絡觀」的情境式展示與教育規劃，重視「溝通的效果與功能」，博物館的運作和其他的社會制度或文化組織、研究機構重行合作等(王嵩山，2012)。

傳統的博物館功能走向新博物館學實踐，席捲全球的新自由主義所造成的影響，要求一種更貼近於世界現況、社會現實的公共博物館學 (public museology) 的興起。公共博物館學涉及更多的議題與觀眾，跨越既定的博物館學的學科界限，也涉及不同社會文化對公眾議題的理解與詮釋方式。將博物館視為提供包容性公共空間 (inclusive public space) 的公領域 (public sphere)，公共博物館學的目標是與更廣泛的觀眾、更深刻的社會關懷進行對話，不同文化脈絡中的新博物館實踐，便是亟需關心的議題(王嵩山，2012)。

### 3. 新美術館/博物館的展示進化

郭義復(2001)指出對博物館造成影響的社會因素包括:民主決策的形成方式、社會自行演化而成的多樣性、教育體系的情況、溝通及資訊技術的改革。因前述社會變遷因素，博物館在 20 世紀中發生兩大改革運動，第一個改革運動是從「傳統博物館」邁入「現代博物館」，其特徵包括三個層面:使用高科技展示技術、整合學科知識並統合教育功能、強調人本觀念並尊重觀眾需求(郭義復，1999)；第二個改革運動是讓從「博物館學」進入「新博物館學」，依據新

博物館學理論而成立的生態博物館(Eco-museums)或社區博物館(Community Museums)已在世界各地萌芽。Julia Harrison 認為新博物館學的理论基礎是社區主義(Communitarianism)，生態博物館則是新博物館學的模範(黃正儒、高忠義，1995)。從「傳統博物館」邁入「現代博物館」的改革運動著重「物與人」聯繫的取得，企圖從物質的世界中往內回歸到人本身；「博物館學」進入「新博物館學」則著重人類與自然環境及社會取得聯繫，嘗試將博物館過度人造的情境往外擴展自然天成的環境，將個人的情境轉移到群體及社會的情境(郭義復，2001)。

新博物館學的展示目標是要將環境範圍擴大，從物理的世界、個人的世界擴充到社會、歷史及個人結合的世界。新博物館學所營造的環境便是我們周遭的每一樣事物。新博物館學的展示功能上特別強調真實性情境的重要性，藉由親身經驗發揮深省式的教育效果，將教育內容附著於整體情境中，教育效果既深刻也長遠，遠超過純知識的學習效果。換言之，新博物館學透過實際生活的體驗，以激發反省式思考來取代一般對傳統知識的學習方式(郭義復，2001)。

新博物館的展示方式未必侷限在建物內，生態博物館可算是新博物館學的模範，生態博物館基本上是一種思考方式，對於世界的全面、開放的系統看法(黃正儒、高忠義，1995)。郭義復(2001)提出新博物館學展示手法朝三種模式發展：第一，「縮小—放大」模式，展示範圍由小放大，縮小而不狹隘，放大而不脫序；第二，「聚斂—輻射」模式，展示方向由中心往邊緣擴散，聚斂而不自限，輻射而不失焦；第三，「單一—多元」模式，展示內容由單一變多元，單一而不單調，

多元而不複雜。

隨著博物館思潮的轉變，展示因館舍經營策略的改變而從以「物」為主的靜態陳列，轉變成以「人」為中心的參與及互動式展示，以往靜態的觀賞或是教科書的詮釋方式都只限於之能的記憶，對一般大眾來說，較無切身的關聯性，較難使參觀者融入其中(耿鳳英，2006)。

近年館舍發展出多樣、不同的展覽模式，其中藉由參與式設計的展覽方式，不但能讓觀者透過傳統的觀察、閱讀、傾聽、分析、比較、判斷來認識展示外，更同時運用肢體觸摸、表達、創作，或其他參觀者以言語、肢體等多元方式互動，以激發參觀者、學習者的興趣，並培養多元智能(林慧嫻，2006)。

在過去探索式、遊戲式等啟發性的運用可說是將教育理念發揮至極致，而實際運用在博物館時，則是科學博物館採用的多，美術館採用的少(馬佩佩，1988)。但近年來，參與式展示設計逐漸被廣用於美術、歷史、產業等各種不同類型的博物館中，特別是以「兒童」為對象的展覽，藉由情境參與式的設計手法更被博物館廣為應用著(黃雅雯，2010)。博物館教育有別於學校，其所提供的學習是官能的，尤其是視覺與觸覺的學習效果，要比文字抽象的學習來的深刻。年齡層越低，互動展品比例就要越高，說明文字就要越少。因此具有參與式的互動性展品就成了內容主軸(翁駿德，2006)。

就兒美館的展示脈絡而言，在經過第一年摸索、嘗試與觀摩，兒美館在第二年調整教育展覽方向，強調手做感、體驗感、參與感，朝向五大主軸發展，分別為：一、藝術基本元素，二、五感，三、想像力，四、多元文化，五、偕

同本館子計畫。另外，博物館學者提出不論是不是孩童，多重感覺器官刺激，似乎有效提供觀眾於博物館中學習，加深觀眾對展覽印象與趣味。因此，兒美館規畫展覽時，除著重視覺享受外，一向結合感覺器官，如聽覺、觸覺，提供多重、多層次美感經驗(陳美智編輯，2014)。

#### 4. 關於美術館/博物館機構之市場競爭力

王藝瑛(2002)<sup>2</sup>的研究指出，參與博物館及社教機構活動的觀眾群主要為12歲以下之兒童及其家長。博物館及社教機構如規模大、主題明確(如國立科學工藝博物館、國立海洋生物博物館)、歷史悠久功能佳(如高雄市立中正文化中心)、屬性鮮明行銷強(如高雄市立美術館)，便能突破地區性的限制，在外縣市也能擁有可觀的知名度與到訪率。同時得知在休閒市場上，博物館及社教機構所能提供的文化休閒，僅次於「定點旅遊」休閒選項，在休閒市場上佔第二位。民眾對於博物館及社教機構所提供的各露活動中，以「藝文展覽」、「動手做或園遊會」、「遊戲與競賽」類的活動較受民眾青睞。

根據王藝瑛(2002)的研究結果建議博物館及社教機構在面臨休閒市場競爭時的策略如下：

(1)建立機構明確的屬性或特質，如科學類、生物類、戲劇類、美術類等，營造機構獨特的魅力，將有助於機構方向的建立並吸引民眾的參與。

(2)在經費有限的情形下，加強與民間團體合作藉由「事件行銷」的效果，將有助於知名度與到訪率的拓展。

<sup>2</sup>王藝瑛(2002)。周休二日何處去-探討社教機構之市場競爭力。科技博物，16(3)，4-19。

(3)在展示呈現與活動形式上可以朝向更活潑、互動的方式，提供民眾知性娛樂兼具的服務，將可提升民眾參與的興趣。

(4)了解機構於不同地區之知名度與到訪率之統計資料後，各博物館及社教機構應積極擬訂有效之行銷策略以擴展現有的客源。

## (二)美術館組織人力編制探討

有關組織人力編制此類事項，並沒有一定的準則。博物館必須尋找最適合自己的方向。一座好博物館，如同一座好學校、一座好醫院一般，無法以低成本來進行籌設與營運的工作。因此，雖然由義工所管理的博物館在預算上能節省不少薪資開銷，但是義工在博物館學及博物館技術上少有專精者，可能使博物館的專業品質蒙受損失，此類博物館也有可能無法達到應有的水準。但是，這並不表示說營運經費較低的博物館就不可能成為好博物館，或博物館對社區的價值會因此大打折扣。在這種情況下，許多義工會以閱讀、參觀好的博物館、參與博物館會議與研習營、以及尋找社區技能協助的方法，來增進本身的技能與博物館學知識，因而改善博物館的水準，社區也會更願意提供財務上的協助(張譽騰譯，2000)。

G. Ellis Burcaw(2000)指出小型或中型博物館組織的理想情形是：博物館員〈尤其是小型博物館〉是一個合作團隊，共同致力為公眾服務，館長並不是高高在上，而是團隊的成員之一。每一座博物館都應該具備能因應該館需求與財務來源的館員職位與工作概述。沒有任何一種模式可以符合所有博物館需求；任何兩座博物館不太可能會有相同的職員模式，除非是極小型博物館才可



能發生此種狀況。較大型和經費充足的博物館，將會需要專家負責發展方案、申請補助金、募款、會員服務、協調義工工作、訓練並管理導覽員、公關、以及博物館機構本身與其使命之特殊需求。為了幫助瞭解小型博物館的基本運作，在此列出少數博物館實際的館員職位的模式。這些職位並不是固定的，也就是說，職位可能因應博物館需求而有所增減，也有可能會因為董事會和高階主管在認知上的改變而進行調整。博物館就像任何人事組織一樣，具有其生命力。博物館類型和其典型職員模式舉例如下(張譽騰譯，2000)：

(1)一座大城市的市立當代美術館與歷史博物館

➤ 館長

秘書

會計員/財務

➤ 副館長/助理館長

管理助理

警衛

維修管理人員

雜役

➤ 蒐藏組主任

登錄員

一般助理

➤ 教育組主任

老師

視聽技術員

一般助理

➤ 展示組主任

技術工匠

製作人員

展示櫃製人員

另外，可能有時加上工匠〈水電工〉、義工和學生適時協助，以及市府單位宣傳、出版、圖書館、攝影等部門人員的支援。

## (2) 小城市的美術與歷史博物館

➤ 館長〈兼美術組主任〉

➤ 秘書兼記帳員

➤ 蒐藏〈兼歷史〉組主任

➤ 教育〈兼公關〉組主任

➤ 圖書館員〈兼檔案管理〉

➤ 守衛兼雜役

➤ 助理兼警衛

加上賣店兼接待櫃台之義工管理人員，以及固定的主任及圖書館助理人員。

## (3) 小城市的綜合博物館

➤ 館長

- 秘書兼登錄員
- 美術組主任
- 展示組主任
- 守衛兼雜役

加上只在周末工作的兼職人員。

#### (4) 小型州立歷史協會博物館

- 館長
- 收藏研究組主任
- 秘書
- 登錄員
- 教育組主任

教育組主任助理

- 展示技術員

木工

一般助理

加上由歷史協會負責提供協助清潔、維修管理、記帳、警衛、圖書館管理等，以及賣店兼接待櫃台之義工，和協助登錄員負責藏品的義工。

#### (5) 位於郊區的兒童自然博物館

- 館長
- 秘書兼登錄員

- 教育組主任
- 圖書館員
- 動物學主任〈或動物園管理主任〉

#### 一般助理

- 守衛兼警衛

#### 助理

(加上協助教育組組長的活躍義工組織。)

不管是什麼情形，博物館各種不同的專業人員，在不同領域上應具備其專業能力。甚至在著重於特定專業領域〈例如藝術〉的專題博物館中，館員之中最好也有其他領域的專業人士，每座博物館員中，至少也都應有一位藝術家。

雖然現今博物館的財源不多不甚穩定，但是，以此種不穩定財源作為博物館的營運基礎，是很危險的作法。在 1970 年代，即使是小型博物館，也會開始在館員職位中專設經費申請案撰寫人，研究與撰寫經費提案是需要技巧、消耗時間且費力的工作，館員之一應該接受此類訓練同時應該至少花一半的工作時間在此類工作之上，大多數人都認為，這樣的合理工作時間才可能成功的申請到經費。負責撰寫經費申請案的館員也可能協調其他募款活動、管理博物館的會員組織、發行簡訊、甚至於做為館長和義工導覽員之間的聯絡人。現在，每位高階管員都必須能夠使用電腦，用電腦工作，且對部門協調和發展肩負起更大的責任〈許多成功的博物館就是採取這樣的作法〉，因此似乎並不需要一位館員專門負責寫作經費補助案，然而，若想要成功申請經費，則需要相當的技巧、

持續保持聯絡、發展關係、並且和改變中的資源和形勢與時俱進，所以指派專人負責經費申請，仍然是不錯的想法。相較於二十年前的盛況，目前能提供給博物館的經費補助似乎越來越少，但是只要申請人知道如何尋找來源，並且遵循其申請方法，仍然可以成功地申請到經費的補助。

博物館館員是工作團隊，良好的博物館實務應當包括，如何針對特定計畫組成團隊。例如，展示團隊，應由主任、蒐藏管理人員、教育人員、施工製作公司、設計公司與展示設計師所組成(張譽騰譯，2000)。

### (三)兒美館簡介<sup>3</sup>

兒童是特殊的觀察者、創作者與學習者，他們活潑好動，並以獨特的感官與思維觸探世界。兒童美術館的誕生，即是為了提供兒童更多發現、探索、體驗藝術經驗的場域，同時透過互動式遊戲，啟發兒童豐富的藝術創意潛能。兒美館以兒童藝術教育為主軸，並以視覺藝術之創造性、遊戲性、探索性為策展方向，整合博物館與藝術教育領域，結合互動展示與教育推廣活動，藉由主題策劃的方式，強調兒童主動學習的特質，希望以更豐富、有趣與多樣性的教育展示設計，讓孩子透過藝術在遊戲中學習。

入口處長約五十公尺的沙坑區是小朋友的最愛，每到傍晚，總會看見爺爺奶奶或爸爸媽媽帶著小朋友，手裡提著各式玩沙工具，或三五成群，邊挖、邊玩、邊雕、邊塑，整個沙坑區充滿熱鬧歡樂的氣氛。2006年舉辦沙雕活動，邀請藝術家張錦郎和小朋友共同創作，沙、土、水是兒童的三寶，更是小朋友學

<sup>3</sup>資料來源:文化部地方文化館 [http://superspace.moc.gov.tw/hall/local\\_culture\\_page.aspx?oid=c5ca017d-bde9-41b6-9a64-d9872678f4f6](http://superspace.moc.gov.tw/hall/local_culture_page.aspx?oid=c5ca017d-bde9-41b6-9a64-d9872678f4f6)

習雕塑的第一課。此外，兒童美術館每年配合年節、兒童節、暑假，結合展覽內容推出相關推廣活動，讓孩子在遊戲中學習。其中，以每年暑期舉辦的「大家來找碴」最受大小朋友期待。結合高美館與社區資源，進行兒童藝術教育、美術館教育之展示推廣，使兒童美術館成為兼具「環保、生態、藝術與文化」的兒童創意園地。

#### (四)歷史沿革

高雄兒童美術館位於內惟埤文化園區北方，是一座兼具藝術、教育、文化、休閒與生態的園地，2003年高雄市立美術館與文化局合力爭取，獲得文建會「第一期地方文化館計畫」補助，將原本位於園區內閒置的遊客服務中心改造為高雄兒童美術館，經過2年的硬體空間改造與籌劃，於2005年初盛大開館。

兒童美術館附屬於高雄市立美術館，由教育推廣組負責營運管理，除了每年定期策劃並更換不同的展示內容外，亦結合節慶活動、教育推廣、研討會、藝術家進駐等方式，建構一個藝術家、民眾、兒童、藝術品與環境的交流平台；目前兒美館約有185位志工，每班由10至15位志工負責展場運作；近年並加入導覽志工團隊，負責解說工作。

由遊客中心改裝的兒美館，雖有先天建築上的限制，然而經由藝術家的參與，強調作品的互動性、藝術性與活潑性，使原本生硬的空間變得極具創意。一樓中庭保留原建築的開放性，提供小朋友休憩、活動；二樓的迴廊護欄兼具展示功能；三樓目前為藝術家工作室和休息空間，不對外開放；戶外長約五十公尺的沙坑區，則是小朋友玩沙、遊戲的天堂。三層樓建築，總面積約六百坪，

除了保留一樓餐廳外，分別有三間展覽室、多功能室、行政區辦公室及義工室，紅磚色的建築風格與高美館相互輝映。

## (五)兒美館的績效產出

### 1. 展覽辦理方面

從 2005 年 1 月開館至 2014 年 4 月的統計，兒美館辦理的展覽共計有 24 檔（詳附件一），兒美館目前約十至十八個月換檔一次，將藝術創作、環境與兒童結合在一起，透過主題策劃與展示教具的互動性，提供孩子更多元、有趣的學習環境。

### 2. 出版品方面

從 2007 年到 2013 年兒美館的共出版 13 本專書（如表 1），總發行量為 13,000 冊，以親子互動的遊戲書居多。其中有 4 本專書獲獎得到高度肯定，分別是 2009 年 3 月初的《看傳說-台灣原住民的神話與創作》展覽遊戲書獲「第二屆國家出版獎」政府圖書類入選獎，同年 3 月出版的展覽遊戲書《藝術運動會》獲「金蝶獎」出版設計大獎圖文類之榮譽獎，2010 年 12 月出版的《空間這個搗蛋鬼》與《藝術運動會》展覽遊戲書獲「第三屆國家出版獎—優良政府出版品」圖書類佳作及入選獎，2012 年 12 月出版的《大耳朵，下聲音》獲「好書大家讀」2013 年度最佳少年兒童讀物獎（知識類讀物組）。

表 1 兒童美術館出版品目錄(2007-2013)

| 序號 | 出版品                         | 總頁數 | 發行日期    | 發行數量  |
|----|-----------------------------|-----|---------|-------|
| 1  | 與線條同遊 親子遊戲書                 | 58  | 2007.05 | 1,000 |
| 2  | 驚奇就是美—超現實的奇思幻境 展覽<br>遊戲書    | 68  | 2007.06 | 1,000 |
| 3  | 掉進色彩的王國 親子遊戲書               | 94  | 2008.08 | 1,000 |
| 4  | 看·傳·說—台灣原住民的傳說與創作<br>展覽遊戲書* | 78  | 2009.03 | 1,000 |
| 5  | 藝術運動會*                      | 36  | 2009.03 | 1,000 |
| 6  | 美術生活圈—北高雄綠色廊道               | 60  | 2009.12 | 1,000 |
| 7  | 臉的惡作劇遊戲書                    | 46  | 2010.09 | 1,000 |
| 8  | 空間，這個搗蛋鬼*                   | 48  | 2010.12 | 1,000 |
| 9  | 奇幻野獸國遊戲書                    | 64  | 2012.03 | 1,000 |
| 10 | 觸覺探險地                       | 64  | 2012.04 | 1,000 |
| 11 | 大耳朵，下聲音*                    | 58  | 2012.12 | 1,000 |
| 12 | 圖案真奇妙                       | 42  | 2013.05 | 1,000 |
| 13 | 文化平權：新住民的文化參與成果專輯           | 94  | 2013.11 | 1,000 |

資料來源:高美館 20 年(2014)；\*表得獎之出版品。

### 3. 中央計畫補助方面

王嵩山(2012)指出地方館的想像雖然具有幾個可能，但很難脫離活的歷史與傳統，並刻意強調本土文化、多元性、複雜、美麗小世界、地方生活、實用的、情緒的、民主論壇等意象。本研究認為兒美館具備的獨特特色與條件資源，使其雖為地方文化館二期政策中的定位為第一類重點地方文化館，但與前述之想像有相當地落差。



兒美館申請之地方文化館二期計畫名稱從 2008 年至 2009 年的『升級與串聯—建構美術館文化生活圈』到 2010 年至 2013 年的『空間改造暨展示升級—營造「經由環境學習」的藝術活力場計畫』，補助經費總計高達 1,670 萬元(資本門約為 864 萬元，經常門約為 806 萬元)(詳見表 2)。

<sup>4</sup>兒美館於 2003 年至 2007 年間向「地方文化館第一期計畫」申請共計 2,930 萬元的補助經費，並陸續完成兒美館硬體空間改造、沙坑設置、兒美館視覺系統、服務功能，落實美術教育向下根植的理想，並提供更多元的教育功能，同時提供南部地區的家庭與兒童觀眾有更優質的藝術學習場域。在文化部（前文建會）「挑戰 2008 國家重點發展計畫」的「地方文化館計畫」經費支持下，高美館以「兒童美術館建構計畫案」於 2003 年度起獲得「地方文化館第一期計畫」的經費補助，將原本「遊客中心」改建為「兒童美術館」，並順利於 2005 年 1 月開館。

由於兒美館硬體建築由原「遊客中心」改建而成，無論建築空間或民眾參觀動線，均有其先天上的影響使用限制。2008 年至 2013 年間，兒美館再度以「空間改造暨展示升級—營造『經由環境學習』的藝術活力場」持續獲得「地方文化館第二期計畫」共計 1,686 萬元的經費補助，將兒美館入口動線、沙坑木棧道、中庭頂棚、入口無障礙、親子廁所、外牆綠美化及戶外鋪面景觀工程等空間進行改造與設施加強。

整理統計從 2008 年至 2013 年的重要成果數據，如下：

<sup>4</sup>陳美智執行編輯 / Glen Lucas，謝明學翻譯(2014)。高美館 20 年，P135，高雄市立美術館。

- (1)總計人才培訓課程共辦理 60 場次，培育 784 人次；
- (2)空間改善計有 12 處；
- (3)相關推廣活動計有 821 場次；
- (4)觀摩參訪計有 54 場次；
- (5)出版地方文化館相關刊物計有 51 式；
- (6)辦理地方文化館成果展、研討會、記者會等計有 13 場次；
- (7)促進就業人數計有 8 名；
- (8)接洽藝術家駐館計有 1 名。

從以上數據可顯見，這 6 年執行文化部補助的地方文化館計畫中，平均每年需辦理 10 場課程培訓、處理 2 處硬體空間改善、辦理 136 場推廣活動、出版 8 式刊物...等，在編制僅有 2 位專職人員與 2 位委外人員的兒美館實屬不易。

表 2 歷年執行之地方文化館補助計畫成果

| 年度 | 資本門       | 經常門       | 計畫名稱                      | 計畫成果   |
|----|-----------|-----------|---------------------------|--|
| 97 | 1,200,000 | 1,000,000 | 高雄市兒童美術館：升級與串聯－建構美術館文化生活圈 | 1. 館舍當年度開放天數 293 天(共計開放 1,758 小時)<br>2. 館舍當年度參觀人數計 93,960 人次(因擴大內需減少開館天數)<br>3. 辦理人才培訓課程 29 場次；共計培育 65 人次<br>4. 辦理空間改善計畫計 1 處<br>5. 辦理相關推廣活動計 25 場次  |
| 98 | 1,400,000 | 700,000   | 高雄市兒童美術館：升級與串聯－建構美術館文化生活圈 | 1. 館舍當年度開放天數 310 天(共計開放 1,860 小時)<br>2. 館舍當年度參觀人數計 127,627 人次<br>3. 辦理人才培訓課程 13 場次；共計培育 45 人次<br>4. 辦理空間改善計畫計 1 處<br>5. 出版地方文化館相關刊物計 1 式<br>6. 辦理相關推廣活動計 24 場次<br>7. 辦理地方文化館成果展、研討會、記者會 1 場次 |

|     |           |           |                                      |   |
|-----|-----------|-----------|--------------------------------------|---|
| 99  | 1,600,000 | 1,000,000 | 兒童美術館：空間改造暨展示<br>升級－營造「經由環境學習」的藝術活力場 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 館舍當年度開放天數 309 天（共計開放 1854 小時）</li> <li>2. 館舍當年度參觀人數計 140,190 人次</li> <li>3. 辦理人才培訓課程 5 場次；共計培育 84 人次</li> <li>4. 辦理空間改善計畫計 5 處</li> <li>5. 出版地方文化館相關刊物計 12 式</li> <li>6. 辦理相關推廣活動計 21 場次</li> <li>7. 辦理觀摩參訪 11 場次</li> <li>8. 辦理地方文化館成果展、研討會、記者會 2 場次</li> <li>9. 促進就業人數 3 人(例輔導團專案人力等)</li> <li>10. 接洽藝術家駐館成效 1 人</li> </ol> |
| 100 | 1,646,970 | 2,160,000 | 兒童美術館：空間改造暨展示<br>升級－營造「經由環境學習」的藝術活力場 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 館舍當年度開放天數 311 天(共計開放 1,866 小時)</li> <li>2. 館舍當年度參觀人數計 153,655 人次</li> <li>3. 辦理人才培訓課程 3 場次；共計培育 240 人次</li> <li>4. 辦理空間改善計畫計 3 處</li> <li>5. 出版地方文化館相關刊物計 12 式</li> <li>6. 辦理相關推廣活動計 242 場次</li> <li>7. 辦理觀摩參訪 12 場次</li> <li>8. 辦理地方文化館成果展、研討會、記者會 2 場次</li> <li>9. 促進就業人數 3 人(例輔導團專案人力等)</li> </ol>                         |
| 101 | 1,300,000 | 1,600,000 | 兒童美術館：空間改造暨展示<br>升級－營造「經由環境學習」的藝術活力場 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 館舍當年度開放天數 309 天(共計開放 1,854 小時)</li> <li>2. 館舍當年度參觀人數計 309,418 人次</li> <li>3. 辦理人才培訓課程 6 場次；共計培育 190 人次</li> <li>4. 辦理空間改善計畫計 1 處</li> <li>5. 出版地方文化館相關刊物計 14 式</li> <li>6. 辦理相關推廣活動計 309 場次</li> <li>7. 辦理觀摩參訪 16 場次</li> <li>8. 辦理地方文化館成果展、研討會、記者會 4 場次</li> <li>9. 促進就業人數 2 人(例輔導團專案人力等)</li> </ol>                         |
| 102 | 1,500,000 | 1,600,000 | 兒童美術館：空間改造暨展示<br>升級－營造「經由環境學習」的藝術活力場 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 館舍當年度開放天數 310 天(共計開放 2,480 小時)</li> <li>2. 館舍當年度參觀人數計 309,418 人次</li> <li>3. 辦理人才培訓課程 4 場次；共計培育 160 人次</li> <li>4. 辦理空間改善計畫計 1 處</li> <li>5. 出版地方文化館相關刊物計 12 式(電子媒體 5 式)</li> <li>6. 辦理相關推廣活動計 200 場次</li> <li>7. 辦理觀摩參訪 15 場次</li> <li>8. 辦理地方文化館成果展、研討會、記者會 4 場次</li> </ol>   |

總計 8,646,970 8,060,000

資料來源:整理自兒美館 97 至 102 年度地方文化館計畫執行成果報告。

#### 4. 歷年來兒美館參觀人次方面

從 2008 年的 94,232 人到 2013 年的 328,580 人(詳見表 3)，成長將近有四倍之多，總參觀人次更已高達 1,471,652 人。

表 3 兒美館歷年參觀人次統計

| 年度 | 2005    | 2006    | 2007    | 2008   | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|----|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 人次 | 105,349 | 111,786 | 100,815 | 94,232 | 127,627 | 140,190 | 153,655 | 309,418 | 328,580 |

資料來源:整理自高雄市立美術館暨兒童美術館歷年重要統計資料(2014)。

#### (六)國內外同質類型文化館舍機構案例

##### 1. 蘇荷兒童美術館

位於台北市天母的蘇荷兒童美術館為**台灣首座私人設置之兒童美術館**，創立於 2003 年。其館舍經營之特色<sup>5</sup>如下：

(1)設立為推廣全民美術再教育-蘇荷兒童美術館創館目標在推廣美術教育，成人透過美術館教育媒介，認識兒童珍貴的原創能力，兒童的符號語言以及美感品味；它是一座橋樑，涵蓋了全民美術再教育的可能性。

(2)以課程規劃的觀念策劃展覽-利用三度空間的環境氣氛，吸引觀眾來達成教育目標。蘇荷兒童美術館展出設計的核心精神，以課程系列規劃的角度策劃展覽與教育，透過空間的展示設計詮釋美術的基礎結構和原理。

(3)藝術家也是教學者，藝術創作與藝術教育的融合-將教育課程融合在藝術的

<sup>5</sup>資料來源:節錄自台北市政府文化局 <http://taipei518imd.pixnet.net/blog/>

創作中，既包含藝術表現也涵蓋教育內涵。佈展應用教學的技巧和策略，營造了美感的情境氛圍，提供情境中的學習，傳輸了清晰的學習概念。

館長林千鈴於該美術館網站說明其經營理念<sup>6</sup>，其指出博物館新時代已經來臨，「收藏」不再是重心，「教育」才是美術館的心臟，也是它的靈魂。兒童美術館定位是「教育中心」，教育的對像是兒童，兒童的父母、兒童的老師、兒童周邊的相關人士，以及社會大眾。這已經是概括了一個全民美術再教育的可能性。這個宗旨，非常清晰而明確，成為兒童美術館的使命目標，也成為一切規劃、發展、執行的的考量方向。未來兒童美術館將以課程角度來規劃展覽與教育，一系列的為父母以及老師們所計劃的美術教育進修課程，將倡導美育的「美學性回歸」，整合台灣美術教育理論與實踐的落差，以期提昇市民生活詩性美感品質。美術館成立以來積極投入國際間的交流與全民美術教育的落實與改造，曾辦過「紐約兒童美術館典藏作品展」、「馬諦斯教育展」、「超現實主義的視覺幻象」與「水墨的趣味」等展覽，期望提升兒童視覺的感性教育，觸動完整的人生體驗，造就理性感性協調整合的下一代。

該館空間規劃有動態展覽區、靜態展覽區、教學中心、DIY 學習室、辦公室、視聽中心，開放時間為週二~週日，10:00~17:30，週一休館。門票費用為兒童及成人(150 元/人)、15 人以上團體(120 元/人)、免費參觀(2 歲以下、65 歲以下、持身心障礙手冊人士)。

<sup>6</sup>資料來源:節錄自蘇荷兒童美術館 <http://www.artart.com.tw/p3.htm>



蘇荷兒童美術館入口<sup>7</sup>



導覽介紹的進行<sup>8</sup>



館內 DIY 藝術課程<sup>9</sup>

## 2. 臺北市立美術館—兒童藝術教育中心<sup>10</sup>

### (1) 設置沿革

臺北市立美術館的「兒童藝術教育中心」(以下簡稱為兒藝中心)於 2014 年 4 月 4 日正式成立。兒藝中心為北市第一座官方設置的兒童藝術教育專屬空間，也是臺北市立美術館開館以來規模最大且具指標性意義的美術館教育計畫，兒藝中心的成立強調創作的自由及創意的啟發。

整體設計以館中館的形式，開放穿透的概念，賦予完整全面的營運功能，是北美館藝術教育發展過程一路以來累積而成的新紀元，也是既有空間脫胎換骨的顯著標記。

兒藝中心的建構歷史，正是美術館發展的縮影。由美術教室、資源教室發展而來的兒藝中心，它的演進隱含了典範與趨勢的轉型，既是成就累積，也是新局開啟。兒藝中心的使命，是使藝術教育融入當代生活，並融合時代精神，使這個空間成為具開創性的知識生產中心、也成為推廣教育工作者自由揮灑的創作空間。

<sup>7</sup> 圖片來源: <http://tisshuang.pixnet.net/blog/post/380648987>

<sup>8</sup> 圖片來源: <http://blog.xuite.net/p630916/wretch/148969954>

<sup>9</sup> 圖片來源: <http://reneewulife.blogspot.tw/2011/08/20110827.html>

<sup>10</sup> 資料來源: 整理自兒藝中心官方網站 <http://www.tfam.museum/kid/index.aspx?ddlLang=zh-tw>

## (2)空間規劃

北美館於 2009 年正式提出「兒童藝術教育中心」的概念，以重新配置館內既有空間與閒置區域為基礎，基地位址座落於鄰近中山北路側之地下樓，整合原美術教室、資源教室、展覽室及戶外中庭，規劃出佔地面積將近 2,000 平方公尺的連續區域。兒藝中心以「館中館」的形式建構，功能完整；統合展覽、活動、工作坊、戶外中庭、諮詢服務等，意在促使藝術經驗的傳遞與休憩社交的行為發生。兒藝中心的活動規劃主軸以 4 至 12 歲觀眾為目標對象，為親子及兒童觀眾打造適合共享經驗的空間。其內部空間包括諮詢台、互動區(不定期設置主題探索區)、戶外中庭、展覽室、大工作坊(可同時容納 40 位觀眾參與)、小工作坊(為學齡前幼兒規畫的藝術學習空間，約 15 至 25 人的規模)、洗手間／親子室等。該館為免票參觀，其開放時間為週二至週日 9:30~17:30，週六延長開放至 20:30，週一休館。



兒藝中心開幕展<sup>11</sup>



故事繪本引導<sup>12</sup>



北美館外觀<sup>13</sup>

<sup>11</sup> 圖片來源:<http://p1-news.yamedia.tw/MjUyOTg4ODFuZXdz/99d533f8f780e51f.jpg?q=60>

<sup>12</sup> 圖片來源:<http://blog.sina.com.tw/cfw0114/article.php?entryid=625832>

<sup>13</sup> 圖片來源:<http://even615.pixnet.net/blog/post/105306725>

### 3. 臺中兒童藝術館<sup>14</sup>

#### (1) 設置沿革

臺中兒童藝術館(以下簡稱兒藝館)於 2007 年 6 月 1 日正式開幕，是專為兒童打造的藝術館，由臺中縣政府斥資四億元興建，委託東宇國際藝術股份有限公司經營管理。該館座落於大里市運動公園內，為地上四層、地下一層之建築物，樓地板面積逾 4100 坪，提供孩子體驗戲劇、美術、動漫、音樂、舞蹈的環境與機會。

兒藝館外觀好像一座風車城堡，管理團隊精心規劃藝術設施及課程活動，如劇場森林、奇幻的圖騰、數位遊戲王、跳動的密碼…，在在挑戰孩子的思考極限，激發創意的想像，滿足創作的渴望。

台中兒童藝術館的使命是希望成為學子藝術啟蒙中心，定位在"在學學子"的藝術人文教育館，並將有計畫典藏台中學生美展得獎作品。不僅幼兒、小學生、中學生甚至大學生吸收人文涵養的藝術中心。兒藝館將朝向推廣全方位人文、現代科技藝術、教育學習的目標前進。

#### (2) 空間規劃

兒童藝術館是以兒童藝術為主，包含音樂、美術、戲劇等各項體驗與展示。藝術館館內規畫有特展專區、常設展區、互動空間、創作空間、親子體驗區、多感官體驗區、小劇場、戶外遊樂場、藝術公園及戶外廣場等等，附設有餐廳、賣場、廣場等設施。開放時間為週二至週五 9:30~17:00，週六與週日

<sup>14</sup>資料來源:整理兒童藝術管網站 <http://www.artsfun.com.tw/>



9:30~17:40，週一休館。票價為成人票 13 歲以上 80 元/人、兒童票 3 歲~12 歲 100 元/人、1 歲~3 歲 90 元/人。一歲以下幼童及 65 歲以上民眾，免費入館。設籍大里區民眾，憑身份證件五折優惠。



兒藝館外觀<sup>15</sup>



親子體驗區<sup>16</sup>



內部展示空間<sup>17</sup>

4. 奧斯陸國際兒童藝術博物館<sup>18</sup>(The International Museum of Children's Art, Oslo, Norway)

#### (1) 設置沿革

奧斯陸國際兒童藝術博物館是全球第一所全方位的兒童藝術博物館，由兒童歷史、藝術和文化基金會於 1986 年開設。其成立的主要目的是為了促進兒童權益，提升兒童藝術的文化價值，並在將來發展為兒童歷史、藝術和文化的研究中心，電影導演拉斐爾·戈爾丁 (Rafael Goldin) 和他的醫學博士妻子安拉·戈爾丁 (Alla Goldin) 構思和開發了這個與眾不同的博物館，並使其得到了初步的發展。戈爾丁曾說：「兒童也是人，人的存在就有文化。兒童屬於未來，他們有權擁有自己的文化、藝術和歷史。」

目前博物館擁有包括來自 180 多個國家的兒童及青少年的藝術作品。同時也成

<sup>15</sup> 圖片來源:<http://blog.nnickk.com/?p=496>

<sup>16</sup> 圖片來源:<http://renakao.blogspot.tw/2012/02/d90-2012-3.html>

<sup>17</sup> 圖片來源:<http://blog.sina.com.tw/sweetla/article.php?entryid=577479>

<sup>18</sup> 資料來源:摘錄自 <http://www.epochtimes.com/b5/12/7/30/n3647320.htm>

了兒童及包括藝術家、教育者、研究人員和政治家等成人的靈感源泉。除了培養美學特質，博物館為更好地理解孩子的想像力和提供價值標準默默奉獻著。

## (2)經營方式

博物館由董事會管理，並且是挪威藝術與社會歷史博物館聯合會以及聯合國教科文組織國際博物館協會的一名成員，每年享有挪威文化事務部給予的撥款和奧斯陸市發放的補貼。該博物館共有三大基本功能。第一，收藏保護。他們收集和保存世界各地孩子們的作品。第二，創新。參觀該博物館的兒童及成年人可在暑期參加音樂、歌唱和繪畫等戶外活動。第三，作品展示。博物館在國內外安排不同類別作品的巡迴展覽。展覽會在學校、藝術協會、公司和其他組織中舉行。傳統年度展覽中也會安排國家和國際性的比賽。博物館也出版孩子的照片、雜誌、兒童藝術作品手冊和各種主題的書籍複製品。

該館門票價格：成人 60 挪威克朗(約合台幣 290 元)、兒童 40 挪威克朗(約合台幣 194 元)、學生 40 挪威克朗(約合台幣 194 元)、團體票 40 挪威克朗(約合台幣 194 元)/每人。開放時間(夏季)為每週二、三、四及週日 11:00 至 16:00，週一、五、六關閉。

## 5. 三鷹の森ジブリ（吉卜力）美術館<sup>19</sup>

### (1)館舍簡介

宮崎駿三鷹吉卜力美術館的外觀充滿童趣，以黃色為主色，低矮的造型有如童話故事中的可愛房舍一路綿延，搭配完美的小樹及花草造景，一踏進博物

<sup>19</sup>資料來源：摘錄自謝政勳(2011)。「日本產業博物館群考察計畫-日本南關東產業文化見學之旅」考察報告，高雄市政府文化局。

館，便有如遠離繁華的東京都，進入童話世界。入口處便有一隻宮崎駿最知名的超大絨毛「Totoro」守候在櫥窗中，立刻讓宮崎迷眼睛為之一亮。博物館一共分為三層樓，除了收藏宮崎駿歷年來的精彩作品，還有放映廳「土星屋」播放宮崎駿創作的短篇故事。一踏進博物館，抬頭便可看到可愛大幅的植物壁畫，各大動畫的主角全都集合出現在壁畫的各角落，影迷們可以用心尋找，建築結構也頗具巧思，不但有圓形玻璃屋頂，就連電梯、樓梯間的設計都相當別緻，可說完全是宮崎駿動畫的真實版。

## (2) 展示內容

- 企劃展示室：以特定的作品和作家、製作工作室為主的企劃展覽。
- 常設展示室：動畫的原理、原始的動畫片展示，重現製作工作室的場景，可以看到歷年吉卜力作品的原稿等資料。
- 《龍貓》中的貓巴士（小朋友可以進入其中遊玩）
- 屋頂上的機器人士兵（，來自動畫作品《天空之城》）、天空之城拉普達的中樞石碑（上面刻了拉普達文字）
- 圖書閱覽室：收藏許多兒童文學書籍（角野榮子的《魔女宅急便》等），還有吉卜力的相關書籍，可以購買。
- 映像展示室「土星座」：放映美術館專用的動畫電影，以及與企劃主題展覽相關的作品。放映室可容納 80 人，對應 DTS 音訊。
- 咖啡廳「草帽」：提供獨創的餐點。

- 商店「曼馬由特」(名稱來自作品《紅豬》中的空賊團)：銷售與吉卜力工作室和企劃展示內容相關的紀念品。

### (3) 參觀資訊

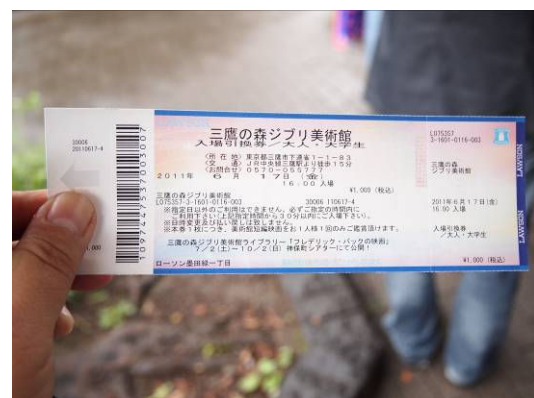
為控制入場人數而採取預約參觀制，可預先到日本「Lawson」便利商店預購指定日期的入場交換券。在海外可透過當地旅行社代為購買入場券(台灣地區由東南旅行社代售)。

- 成人、大學生：1,000 日圓
- 高中、國中生：700 日圓
- 小學生：400 日圓
- 幼兒(4歲以上)：100 日圓
- 4歲以下小童免費

### (4) 吉卜力美術館室外環境空間設施



三鷹吉卜力美術館專車



門票場次預約卷



館舍外觀



「草帽」咖啡廳



室外公共藝術



井之頭自然文化園區地圖



屋頂上的機器人士兵



天空之城拉普達中樞石碑



龍貓售票亭



館外充滿綠意

## (5)值得借鏡之處

### 1. 文創產業型博物館帶動都市觀光發展

吉卜力美術館融合都市規劃、文化特色及地方風格等文化因素，以「卡通漫畫」為主體，建置成「主題性」博物館。三鷹市因吉卜力而聲名大噪，將卡通中的特殊元素融入景觀設計，凸顯三鷹市地域文化，亦為城市行銷品牌媒介，具有帶動地方觀光、發展在地文化及振興地方經濟的功能。



排隊等著入場的人潮

### 2. 以獨特趣味性吸引參觀民眾

在展示設計方面，隨著春夏秋冬這季節性的變換外，還有參觀者到館時間的不同，吉卜力美術館會不定期推出新的企劃展及卡通動畫短片（只有在館內可欣賞的卡通短片，極具獨特與唯一性），另外特別設計如底片般的紀念票卡，在在都能吸引參觀者回流，產生不同的參觀體驗樂趣。



每一張票卡都是唯一

### 3. 串連周邊資源形成園區效益

鏈結周圍地區的觀光文化景點與資源，形成一個整體性的井之頭生態園區，形塑出地方的獨特風格。三鷹市藉由吉卜力美術館的建置及其所本身具備的文化能量，尋找出都市設計發展方向，並藉傳播媒體與通路配合，打造出三鷹市的文化形象與地方品牌。



### 6. 兒童類美術館案例門票比較

經過彙整個案館舍的營運情形，就收費而言，兒童類美術館在國內以民營形式的票價較高，而公營類館舍多為免票入場。究其原因，民營館舍的營運財源多仰賴門票、商品之收入，而公營館舍則由主管機關編列公務預算支應館舍的支出。但近年政府財政困窘，公營館舍的預算亦持續減少，故需積極開拓財源，透過募款、販售商品、餐飲服務等管道以增加經費。張譽騰(2003)指出博物館雖不應以爭取利潤為目標，但這並不意味它是一個沒有收入或不重視收入的機構，反而因各項龐大的開銷，需投入人力和時間向外界爭取經費。

表 4 兒童類美術館案例門票比較

| 美術館名稱       | 經營形式 | 門票價格                                    |
|-------------|------|---|
| 1. 蘇荷兒童美術館  | 民營   | ■ 兒童及成人(150 元/人)<br>■ 15 人以上團體(120 元/人) |
| 2. 奧斯陸國際兒童藝 | 民營   | ■ 成人 60 挪威克朗(約合台幣 290 元)                |

術博物館

■ 兒童 40 挪威克朗(約合台幣 194 元)

■ 學生 40 挪威克朗(約合台幣 194 元)

■ 成人票 13 歲以上(80 元/人)

3. 臺中兒童藝術館 公辦民營

■ 兒童票 3 歲~12 歲(100 元/人)

■ 1 歲~3 歲(90 元/人)

4. 臺北市立美術館—  
兒童藝術教育中心 公營

■ 兒童藝術教育中心免票參觀，其餘  
一樓至三樓展區皆為購票入場。

■ 十八歲以上之一般民眾(30 元/人)

5. 高雄市兒童美術館 公營

■ 免票參觀

資料來源:本研究整理。

#### 四、研究途徑

本研究將先從 100 年到 103 年的觀眾評量問卷以及針對過去曾參展的藝術家問卷進行資料的分解、檢視、比較和概念化；其次，蒐集高美館已出版之相關期刊文獻資料，然後依據本研究之對象與研究目的，彙整歸納資料至相關研究的主題與概念中，再針對內容和各類別做解釋，最後呈現研究結果。

##### (一) 運用資料之範圍與種類

##### 1. 地方文化館「觀眾評量」調查資料分析

民國 91-96 年的「地方文化館計畫」，到 97-102 年的「地方文化館第二期計畫」，文化部的政策重點開始從「鼓勵」轉為「提升」。為協助地方文化館的成長，有效提升管理效率，同時，也顧及地方文化館的脈落、特性、規模之多



元發展，因此透過自我管理評量方式，來檢測營運管理績效與評量制度，以協助各館自我定位之確定，發展重點特色，朝向永續經營的目標邁進。

本研究將彙整分析 100 年到 103 年的觀眾評量表，從以其中分析出兒美館的經營管理課題與提升改善空間。

## 2. 歷年參展藝術家問卷調查

本研究針對歷年參與兒美館佈展、活動的藝術家進行重點式問卷調查，希望從參與者的觀點與經驗切入，了解其對兒美館的看法與建議。

## 3. 次級資料:相關兒美館之期刊文獻資料

藉由次級資料的蒐集，應用於本研究計畫中可作為輔助性資料來源、案例研究資料、問卷資料補充訊息等。蒐集資料包括兒美館從 97 年到 102 年申請文化部地方文化館計畫的相關報告、高雄市立美術館出版相關兒美館之出版品等。

### (二) 蒐集資料之程序與方法

本研究首先進行次級資料分析，彙整先前調查資料並進行深入歸納、分析與探討；其次為了解兒美館本身在市場上的環境條件，因此進行 PEST 分析為外在環境之趨勢分析；SWOT 分析為本身實力與機會評估之自我分析。

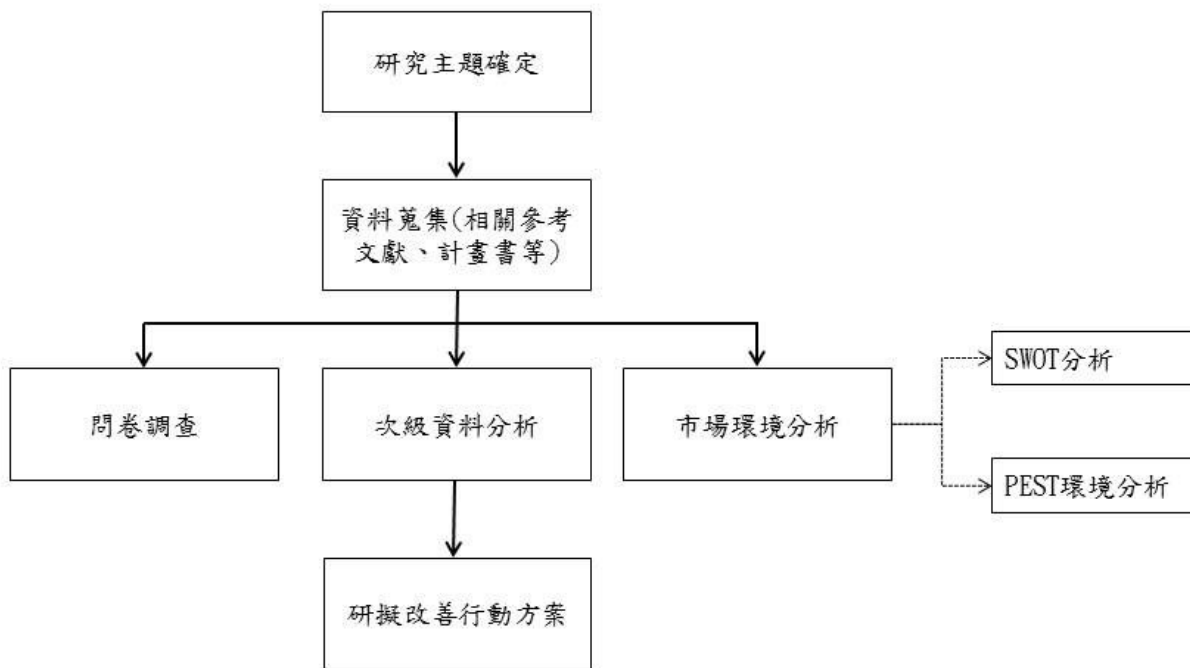


圖 2 蒐集資料之程序與方法

### 1. 次級資料分析

次級資料是指由前人的研究或機構所蒐集或記錄的資料，通常是歷史性的資料、已被搜集好的資料、不須受測者回覆的資料。因此針對兒美館過去的經營管理現況，將透過之前的相關調查結果、文獻資料蒐集等，歸納分析整理兒美館的經營理念、策略、願景等，做為將來行動策略的參考。

### 2. 市場分析-PEST 環境分析

用來對整體環境進行掃瞄分析，適合用於企業針對新的開發地區進行相關性評估，藉以導引出具體 SWOT 的分析。PEST 分析是指針對總體環境中的政治 (Political)、經濟 (Economic)、社會 (Social) 與科技 (Technological) 等四種因素進行系統性探討的一種模型。這也是在作市場研究時，外部分析的一部份，能針對總體環境中不同因素的概述。這個策略工具能有效的了解市場

的成長或衰退、組織所處的情況、潛力與營運方向。

### 3. SWOT 分析/SWOT 策略矩陣

SWOT 分析法又稱為態勢分析法，SWOT 四個英文字母分別代表：優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunity)、威脅 (Threat)。所謂 SWOT 分析，即態勢分析，就是將與研究對象密切相關的各種主要內部優勢、劣勢、機會和威脅等，通過調查列舉出來，並依照矩陣形式排列(如圖 3)，然後用系統分析的思想，把各種因素相互匹配起來加以分析，從中得出一系列相應的結論，而結論通常帶有一定的決策性。運用這種方法，可以對研究對象所處的情景進行全面、系統、準確的研究，從而根據研究結果制定相應的發展戰略、計劃以及對策等。

|          |         | 內部分析                 |                     |
|----------|---------|----------------------|---------------------|
|          |         | S 優勢                 | W 劣勢                |
| 外部<br>分析 | O<br>機會 | SO 策略<br>強化優勢、利用機會。  | WO 策略<br>減少劣勢、利用機會。 |
|          | T<br>威脅 | ST 策略<br>來強化優勢、避免威脅。 | WT 策略<br>降低威脅、減少劣勢。 |

圖 3 SWOT 策略矩陣

### (三) 資料分析法

#### 1. 地方文化館「觀眾評量」調查

「觀眾評量表」是依據文化部頒布之「地方文化館計畫」的營運指標所設計的評量項目，分為社區營造與地方特色發展、多元發展與激發創意、整體功能與營運管理、永續經營和參觀滿意度五大部分。根據「地方文化

館評量工作手冊」內容指出觀眾評量的對象是針對參觀過該地方文化館的觀眾，指標分數的高低及代表觀眾對該館的觀感，以及感受該館第一線服務人員所展現的服務品質。因此，指標的分數可提供館舍自我檢討使用。

觀眾評量表共計有五大指標，38 個題項，地方文化館若需了解自身的缺點，可擇定時間點進行評量施測。透過評量工具計算分數的程序，各館可得到五大指標的原始得分狀況，當個別指標的得分未達 80 分，及代表該指標未能達到參觀觀眾的滿意情形，館方可對該指標內平均數未能達到 4.0 以上的題項作為改進的方向。

本研究所抽取的評量調查共計 8 期，總有效問卷 1,664 份，分別為：

- (1)100 年第 4 季，有效問卷 296 份；
- (2)101 年第 1 季，有效問卷 197 份；
- (3)101 年第 3 季，有效問卷 222 份；
- (4)102 年第 1 季，有效問卷 225 份；
- (5)102 年第 3 季，有效問卷 300 份；
- (6)103 年第 1 季，有效問卷 122 份；
- (7)103 年第 2 季，有效問卷 146 份；
- (8)103 年第 3 季，有效問卷 156 份；

從五大指標面向來看，兒美館個別分數為：「社區營造與地方特色發展」平均分數為 87.23；「多元發展與激發創意」的平均分數為 86.69；「整體功能與營運管理」平均分數為 85.10；「永續經營」平均分數為 83.64；「參觀

滿意度」平均分數為 89.54。其中有未達 80 分的項目僅有在 103 年第 2 季的「永續經營」一項中出現。

表 5 五大指標得分狀況(100 年~103 年)

| 年度-季  | 社區營造與<br>地方特色發展 | 多元發展與<br>激發創意 | 整體功能與<br>營運管理 | 永續經營   | 參觀滿意度 |
|-------|-----------------|---------------|---------------|--------|-------|
| 100-4 | 85.09           | 84.38         | 83.8          | 81.69  | 87.98 |
| 101-1 | 86.93           | 86.08         | 84.97         | 84.33  | 89.08 |
| 101-3 | 87.25           | 87.95         | 87.51         | 86.16  | 90.65 |
| 102-1 | 84.29           | 83.36         | 82.87         | 80.71  | 86.68 |
| 102-3 | 87.32           | 87.63         | 85.82         | 84.77  | 90.33 |
| 103-1 | 88.51           | 87.19         | 86.54         | 86.53  | 90.97 |
| 103-2 | 90.1            | 88.74         | 81.65         | 79.73* | 88.79 |
| 103-3 | 88.38           | 88.24         | 87.7          | 85.27  | 91.89 |
| 平均    | 87.23           | 86.69         | 85.10         | 83.64  | 89.54 |

資料來源:本研究整理;\*為低於 80 分。

根據「地方文化館評量工作手冊」內容指出館舍若以每年或每季進行評量，透過評量工具的分數計算時，即可產生當年或該季的五大指標分數，藉由保留每季或每年的指標分數，可比較五大指標的得分狀況的變化。當某一指標的得分較上次調查來的較高，便可得知該指標有獲得改善，證明該館在這段期間之內的改善行為，已朝好的方向前進。反之，某一指標的得分較上次調查來的較低，該指標便產生惡化的情形，值得深入探究問題，並提出相對應的改善策略。以下就各分項指標趨勢折線圖進行分析，說明如下：

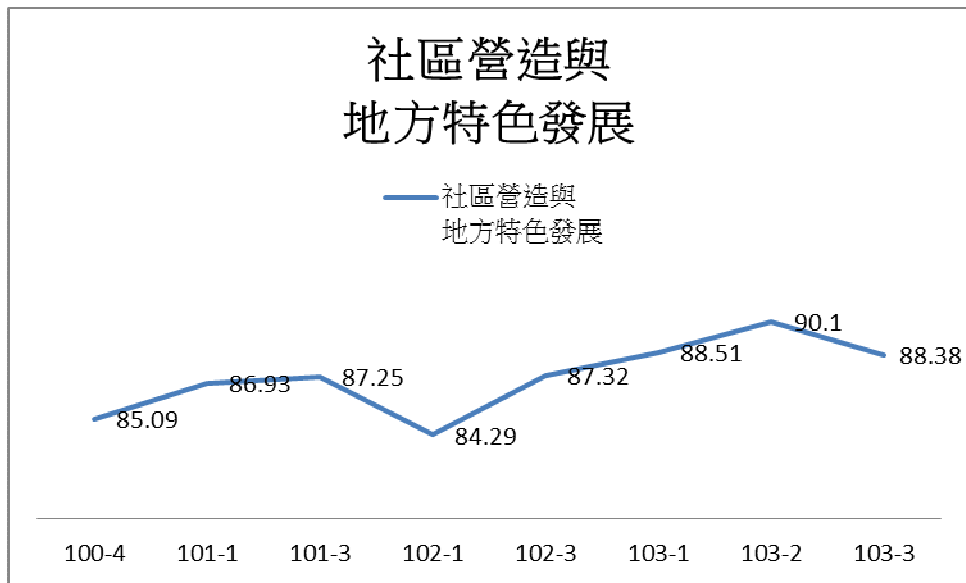


圖 4 社區營造與地方特色發展趨勢圖

「社區營造與地方特色發展」：整體來看從 100 年第 4 季開始有逐漸提升的趨勢，但到 101 第 3 季有退步的些許跡象，從 102 年第 1 季起又逐漸強化該項工作直到 103 年，最高分是在 103 年第 2 季(90.1 分)。

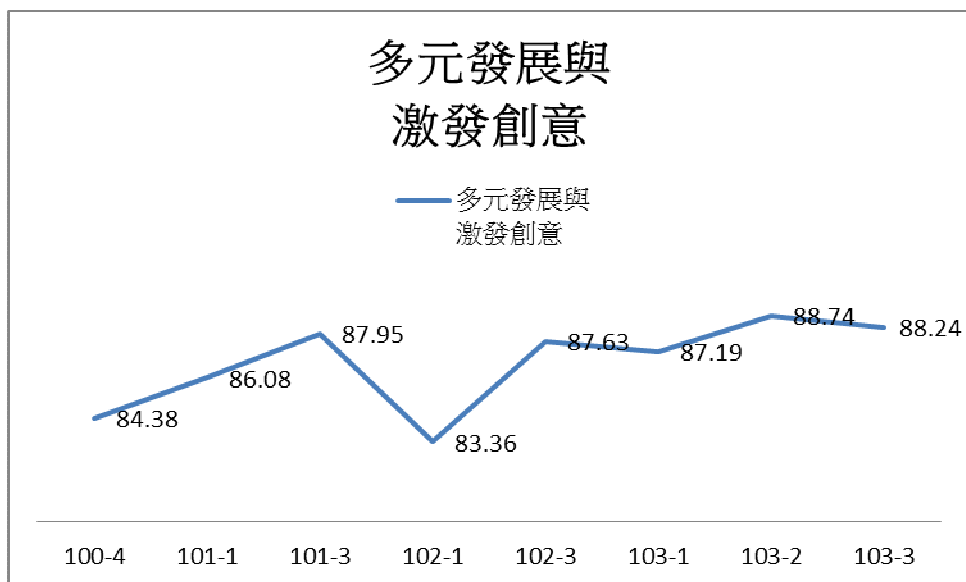


圖 5 多元發展與激發創意趨勢圖

「多元發展與激發創意」：整體來看從 100 年第 4 季開始有逐漸提升的趨勢，但到 101 第 3 季有退步的些許跡象，從 102 年第 1 季起又逐漸強

化該項工作直到 103 年，最高分是在 103 年第 2 季(88.74 分)。

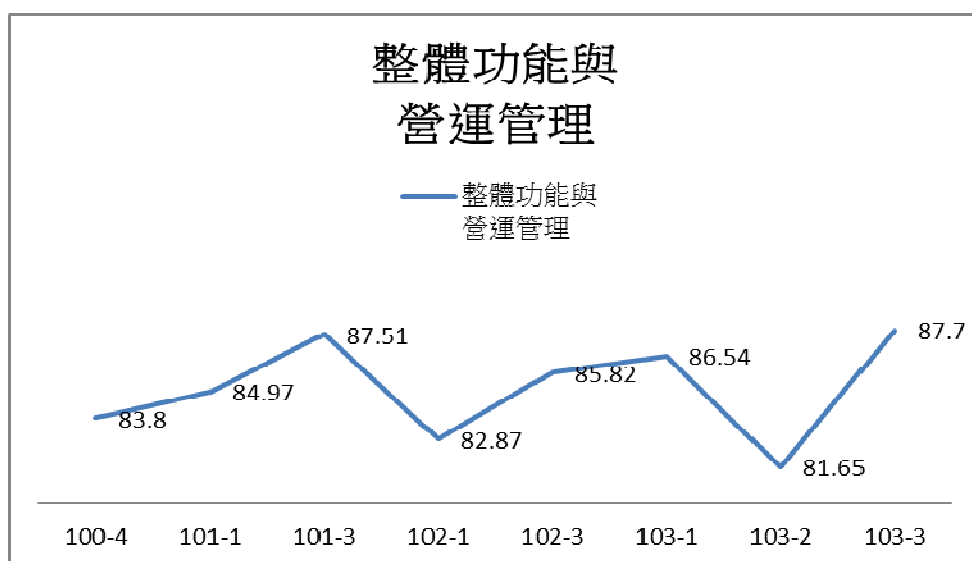


圖 6 整體功能與營運管理趨勢圖

「整體功能與營運管理」：整體來看從 100 年第 4 季開始有逐漸提升的趨勢，但有兩次退步的跡象，分別是 101 第 3 季到 102 年第 1 季、103 第 1 季到 103 年第 2 季，從 103 年第 2 季起又逐漸強化該項工作直到 103 年，最高分是在 103 年第 3 季(87.7 分)。

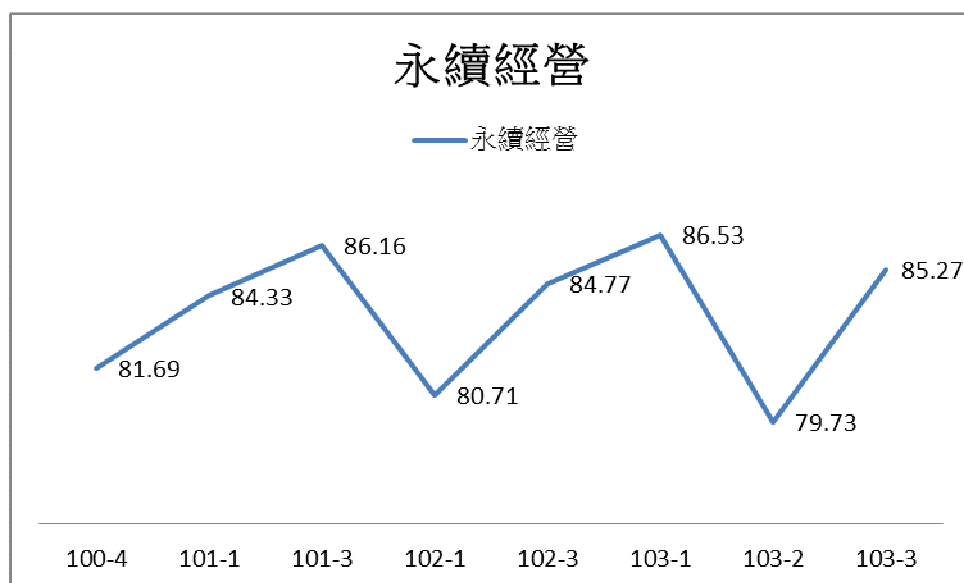


圖 7 永續經營趨勢圖

「永續經營」：整體來看從 100 年第 4 季開始有逐漸提升的趨勢，但有兩次退步的跡象，分別是 101 年第 3 季到 102 年第 1 季、103 年第 1 季到 103 年第 2 季，從 103 年第 2 季起又逐漸強化該項工作直到 103 年，最高分是在 103 年第 1 季(86.53 分)。103 年第 2 季的永續經營題項中，「我容易在新聞媒體等傳播管道獲得本館的訊息(3.92)」、「我能在鄰近或相關文化景點獲得本館的優惠與服務(3.47)」是偏低的。

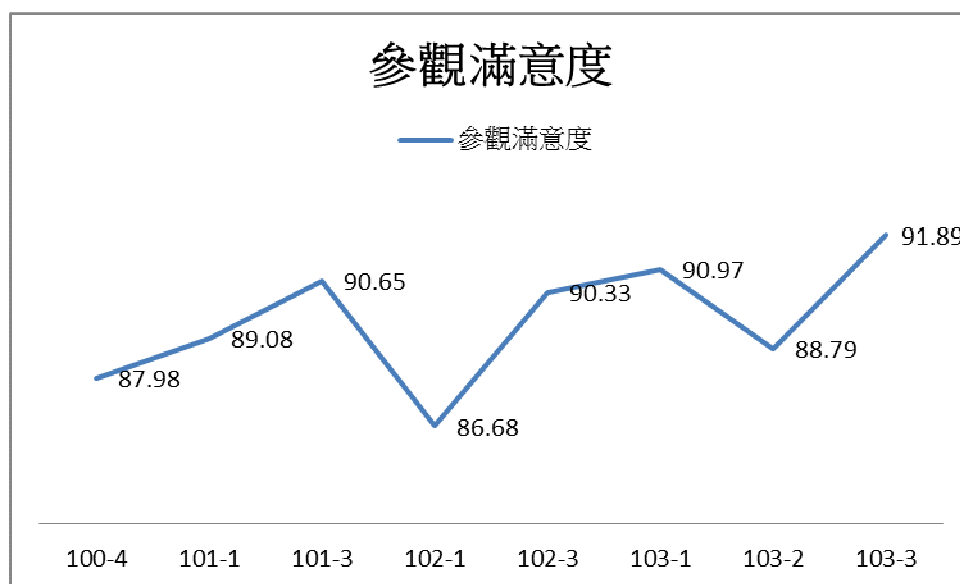


圖 8 參觀滿意度趨勢圖

「參觀滿意度」：整體來看從 100 年第 4 季開始有逐漸提升的趨勢，但有兩次退步的跡象，分別是 101 年第 3 季到 102 年第 1 季、103 年第 1 季到 103 年第 2 季，從 103 年第 2 季起又逐漸強化該項工作直到 103 年，最高分是在 103 年第 3 季(91.89 分)。

從兒美館觀眾評量表調查結果中發現，較需要改進的題項內容在 A5



「我在本館可以獲得鄰近景點的資訊」、A8「我認為本館設立增加了一些社區就業的機會」、C1「我覺得本館交通便利讓我可以方便到訪」、D5「我容易在新聞媒體等傳播管道獲得本館的訊息」、D6「我能在鄰近或相關文化景點獲得本館的優惠與服務」；硬體方面，103年第2季調查評量中出現「我對本館展演設備感到滿意(3.95)」、「我對本館公共服務空間感到滿意(3.87)」，皆未達4.0分，提供改進的方向。

表 6 兒美館觀眾評量表調查結果

| 題號  | 題目              | 100年<br>第4季 | 101年<br>第1季 | 101年<br>第3季 | 102年<br>第1季 | 102年<br>第3季 | 103年<br>第1季 | 103年<br>第2季 | 103年<br>第3季 |
|-----|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|     | 我覺得本館的展演        |             |             |             |             |             |             |             |             |
| A 1 | 內容能表現當地的特色      | 4           | 4           | 4.24        | 3.9         | 4.15        | 4.26        | 4.43        | 4.31        |
|     | 我認為本館的展演        |             |             |             |             |             |             |             |             |
| A 2 | 與推廣活動對地方文化發展有貢獻 | 4.28        | 4.31        | 4.41        | 4.21        | 4.37        | 4.39        | 4.48        | 4.51        |
|     | 我認為本館在維護        |             |             |             |             |             |             |             |             |
| A 3 | 社區環境方面有一定的努力    | 4.32        | 4.43        | 4.43        | 4.32        | 4.38        | 4.42        | 4.49        | 4.42        |
|     | 我認為本館對社區        |             |             |             |             |             |             |             |             |
| A 4 | 的文化景觀有正面效益      | 4.39        | 4.53        | 4.48        | 4.4         | 4.5         | 4.5         | 4.9         | 4.54        |
| A 5 | 我在本館可以獲得鄰近景點的資訊 | 3.85        | 3.98        | 3.96        | 3.74        | 3.94        | 4.25        | 4.37        | 4.06        |
|     | 我認為本館對當地        |             |             |             |             |             |             |             |             |
| A 6 | 的產業發展具有貢獻       | 4.07        | 4.18        | 4.21        | 3.98        | 4.26        | 4.16        | 4.58        | 4.3         |

|          |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 我認為本館設立對 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| A 7      | 本地的文化形象有所提昇 | 4.36 | 4.46 | 4.47 | 4.42 | 4.51 | 4.57 | 4.7  | 4.54 |
| 我認為本館設立增 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| A 8      | 加了一些社區就業的機會 | 4.02 | 4.14 | 4.11 | 3.9  | 4.06 | 4.09 | 3.53 | 4.17 |
| 我認為本館設立讓 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| A 9      | 本地人感到光榮     | 4.37 | 4.41 | 4.46 | 4.31 | 4.45 | 4.57 | 4.45 | 4.47 |
| 我認為本館設立為 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| A 10     | 本地樹立了新的文化景觀 | 4.41 | 4.5  | 4.46 | 4.36 | 4.52 | 4.61 | 4.64 | 4.56 |
| 我認為本館設立讓 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| A 11     | 本地有了聚會交誼的場所 | 4.31 | 4.36 | 4.36 | 4.31 | 4.38 | 4.48 | 4.58 | 4.4  |
| 我認為本館設立增 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| A 12     | 加了人們接觸文化的機會 | 4.45 | 4.54 | 4.52 | 4.47 | 4.55 | 4.61 | 4.7  | 4.55 |
| 我覺得本館能夠吸 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| B 1      | 引不同類型的觀眾來參觀 | 4.14 | 4.21 | 4.22 | 4.06 | 4.29 | 4.24 | 4.17 | 4.24 |
| 我覺得本館的展演 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| B 2      | 活動內容豐富而且多樣  | 4.12 | 4.19 | 4.38 | 4.08 | 4.29 | 4.22 | 4.17 | 4.34 |
| 我覺得本館展演空 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| B 3      | 間的運用具有多元性   | 4.15 | 4.19 | 4.38 | 4.12 | 4.33 | 4.25 | 4.19 | 4.37 |
| 我覺得本館所提供 |             |      |      |      |      |      |      |      |      |
| B 4      | 的教育與活動具創意性  | 4.31 | 4.43 | 4.45 | 4.29 | 4.47 | 4.42 | 4.64 | 4.56 |
| B 5      | 我覺得本館提供的    | 4.07 | 4.17 | 4.28 | 3.95 | 4.26 | 4.29 | 4.58 | 4.3  |

|       |                    |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|       | 資訊取得管道具便利性         |      |      |      |      |      |      |      |      |
|       | 我覺得本館的展演           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| B 6   | 活動能增進我的生活創意        | 4.32 | 4.4  | 4.48 | 4.18 | 4.45 | 4.31 | 4.63 | 4.44 |
| B 7   | 我認為本館在地方的形象良好      | 4.42 | 4.49 | 4.53 | 4.42 | 4.52 | 4.61 | 4.66 | 4.58 |
| <hr/> |                    |      |      |      |      |      |      |      |      |
| C 1   | 我覺得本館交通便利讓我可以方便到訪  | 3.92 | 3.95 | 4.09 | 3.81 | 3.92 | 4.08 | 3.4  | 4.01 |
| C 2   | 我對本館的安全設施感到滿意      | 4.17 | 4.21 | 4.41 | 4.13 | 4.25 | 4.27 | 4    | 4.4  |
| C 3   | 我對本館空間設計感到滿意       | 4.2  | 4.27 | 4.34 | 4.16 | 4.26 | 4.33 | 4.18 | 4.36 |
| C 4   | 我對本館展演設備感到滿意       | 4.17 | 4.24 | 4.36 | 4.18 | 4.3  | 4.32 | 3.95 | 4.33 |
| C 5   | 我對本館公共服務空間感到滿意     | 4.21 | 4.36 | 4.32 | 4.2  | 4.22 | 4.3  | 3.87 | 4.4  |
| C 6   | 我對本館的功能特色表現感到滿意    | 4.17 | 4.25 | 4.32 | 4.09 | 4.29 | 4.29 | 4.07 | 4.41 |
| C 7   | 我對本館人員的專業與服務感到滿意   | 4.3  | 4.43 | 4.45 | 4.25 | 4.39 | 4.52 | 4.41 | 4.49 |
| C 8   | 我對本館的展演內容感到滿意      | 4.19 | 4.16 | 4.41 | 4.14 | 4.35 | 4.38 | 4.05 | 4.44 |
| C 9   | 我對本館所舉辦的教育推廣活動感到滿意 | 4.21 | 4.23 | 4.44 | 4.14 | 4.37 | 4.33 | 4.47 | 4.46 |
| <hr/> |                    |      |      |      |      |      |      |      |      |
| D 1   | 我覺得本館的營運狀況良好       | 4.06 | 4.19 | 4.32 | 4.11 | 4.22 | 4.3  | 4.03 | 4.29 |

|                 |                        |            |            |            |            |            |            |            |            |
|-----------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| D 2             | 我覺得本館具永續經營的必要          | 4.48       | 4.56       | 4.6        | 4.55       | 4.61       | 4.66       | 4.29       | 4.67       |
|                 | 我覺得本館在社會               |            |            |            |            |            |            |            |            |
| D 3             | 人力資源的開發非常用心            | 4.21       | 4.28       | 4.39       | 4.13       | 4.28       | 4.47       | 4.1        | 4.26       |
|                 | 我覺得本館在社會               |            |            |            |            |            |            |            |            |
| D 4             | 財力資源的開發非常用心            | 4.03       | 4.16       | 4.28       | 3.87       | 4.19       | 4.34       | 4.09       | 4.12       |
| D 5             | 我容易在新聞媒體等傳播管道獲得本館的訊息   | 3.82       | 4.01       | 4.16       | 3.73       | 4.05       | 4.08       | 3.92       | 4.11       |
| D 6             | 我能在鄰近或相關文化景點獲得本館的優惠與服務 | 3.84       | 3.99       | 4.09       | 3.69       | 3.99       | 4.08       | 3.47       | 4.04       |
| E 1             | 我覺得本館能充實我的生活文化內涵       | 4.32       | 4.36       | 4.44       | 4.21       | 4.46       | 4.46       | 4.23       | 4.51       |
| E 2             | 整體而言，我對本館感到滿意          | 4.31       | 4.4        | 4.48       | 4.24       | 4.41       | 4.43       | 4.47       | 4.51       |
| E 3             | 我願意再來參觀本館              | 4.46       | 4.53       | 4.6        | 4.37       | 4.59       | 4.65       | 4.52       | 4.59       |
| E 4             | 我會推薦親友來參觀本館            | 4.49       | 4.51       | 4.59       | 4.36       | 4.6        | 4.65       | 4.52       | 4.58       |
| <b>有效問卷統計份數</b> |                        | <b>296</b> | <b>197</b> | <b>222</b> | <b>225</b> | <b>300</b> | <b>122</b> | <b>146</b> | <b>156</b> |

資料來源:本研究整理。

整理參觀民眾於問卷填答中對於兒美館的歷年建議，本研究歸納分為六個項目，分別為「交通動線與資訊」、「藝文活動與展示」、「內部空間設施」、「周邊園區環境」、「志工人力」與「其他」（詳附錄二）。

在「交通動線與資訊」一項中，提及的意見重點主要在於館內外交通

動線的規劃資訊，其中亦包括景點指標、參觀動線圖、大眾運輸連結等；「藝文活動與展示」一項中，民眾提及的意見重點包括多增加互動性活動並定期更新、開放時間則建議開放中午並延長晚上時間、結合其他社區資源以增加展覽多元性、熱門活動或展示可以限制入場人數、利用專業藝術知識試開辦收費制常態性才藝教室(例如以季報名方式)等；「內部空間設施」一項中，民眾則建議館內設施應更多元化並定期更新、多增設展覽室、提供簡易餐飲、考慮嬰兒推車的需求、故事館小朋友人數多場地不足、殘障通道動線不完善、兒童爬行區應定期清潔、設備不足應擴館、可增加家長休息室等；「周邊園區環境」一項中，民眾建議機車停車位應妥善規劃、中午戶外用餐地點可開放桌椅使用、戶外設置桌椅方便社區民眾野餐、洗手間建議增設監視器以提高安全性、晚上的照明應改善等；參觀民眾對於「志工人力」部分則建議志工數宜減少並讓參觀者自行探索嘗試不宜過度干預和強勢導覽、志工親切度不足應年輕化等；「其他」意見還有對於身心障礙者團應提供更長的參觀時間。

## 2. 參展藝術家調查面向

為了解兒美館的空間設施相關軟硬體的改善方向，問卷對象以曾來館參展的藝術家，透過其對使用兒美館館舍空間的建議，作為本研究之參考。

從 2005 年至今，兒美館共辦理 24 檔展覽，故問卷僅發給主要參展人。問卷共回收 11 份，共 10 位藝術家，9 檔藝術展覽。問卷回收率並不高，但仍可作為本研究之意見參考。根據統計分析結果，在「參展成效」題項中，

有 63%很滿意，有 36%滿意；在「服務支援」題項中，有 90%很滿意，有 9%滿意；在「秩序控管」題項中，有 27%很滿意，有 54%滿意，有 18%尚可；在「宣傳推廣」題項中，有 45%很滿意，有 45%滿意，有 9%尚可；在「展場環境」題項中，有 27%很滿意，有 63%滿意，有 9%尚可；在「參觀動線」題項中，有 27%很滿意，有 54%滿意，有 18%尚可；最後在「參展意願」中，100%都願意再回到兒美館分享其創作成果。

彙整統計分析與建議，絕大部分參展藝術家對於兒美館的表現都相當肯定，若嚴格的來說，僅僅於「秩序控管」與「參觀動線」這兩個面向上有改善提升的空間。本研究所進行的問卷統計分析結果如下：

### (1)對當時參展的成效

| 選項  | 次數 | 百分比   | 平均數  | 標準差   |
|-----|----|-------|------|-------|
| 滿意  | 4  | 36.4  |      |       |
| 很滿意 | 7  | 63.6  | 4.64 | 0.505 |
| 總和  | 11 | 100.0 |      |       |

### (2)對兒美館的服務支援

| 選項  | 次數 | 百分比   | 平均數  | 標準差   |
|-----|----|-------|------|-------|
| 滿意  | 1  | 9.1   |      |       |
| 很滿意 | 10 | 90.9  | 4.91 | 0.302 |
| 總和  | 11 | 100.0 |      |       |

### (3)對兒美館的秩序控管

| 選項  | 次數 | 百分比   | 平均數  | 標準差   |
|-----|----|-------|------|-------|
| 尚可  | 2  | 18.2  |      |       |
| 滿意  | 6  | 54.5  | 4.09 | 0.701 |
| 很滿意 | 3  | 27.3  |      |       |
| 總和  | 11 | 100.0 |      |       |

### (4)對兒美館的宣傳推廣

| 選項  | 次數 | 百分比   | 平均數  | 標準差   |
|-----|----|-------|------|-------|
| 尚可  | 1  | 9.1   |      |       |
| 滿意  | 5  | 45.5  | 4.36 | 0.674 |
| 很滿意 | 5  | 45.5  |      |       |
| 總和  | 11 | 100.0 |      |       |

### (5)對兒美館的展場環境

| 選項  | 次數 | 百分比   | 平均數  | 標準差   |
|-----|----|-------|------|-------|
| 尚可  | 1  | 9.1   |      |       |
| 滿意  | 7  | 63.6  | 4.18 | 0.603 |
| 很滿意 | 3  | 27.3  |      |       |
| 總和  | 11 | 100.0 |      |       |

### (6)對兒美館的參觀動線

| 選項  | 次數 | 百分比  | 平均數  | 標準差   |
|-----|----|------|------|-------|
| 尚可  | 2  | 18.2 |      |       |
| 滿意  | 6  | 54.5 | 4.09 | 0.701 |
| 很滿意 | 3  | 27.3 |      |       |

|    |    |       |
|----|----|-------|
| 總和 | 11 | 100.0 |
|----|----|-------|

### (7)再次蒞館參展意願

| 選項  | 次數 | 百分比   | 平均數  | 標準差   |
|-----|----|-------|------|-------|
| 願意  | 11 | 100.0 | 1.00 | 0.000 |
| 不願意 | 0  | 0     | 0    | 0     |

### (8)綜合性建議

- 建議外觀可以翻新了，過於老舊，不然會很可惜！現在家長或是觀眾除了喜歡來看展，也喜歡在建築物附近取景拍照，有些因為下雨潮濕而發霉的牆面或是因為腐爛卻卡在1-2樓層之間的小雜物…應該都要清除一下!! 我愛高雄, 希望任何高雄引以為傲的機構都能更棒!
- 十年的努力與持續的進步是有目共睹的! 衷心期盼高雄兒美館展場環境的空間有更多的經費可以趕快再擴增，除了讓參訪的大小朋友有更舒適的”互動”空間外，各個展品的空間氛圍也較能同中有異地獨特區別，重要的是一定要朝向大多數小朋友到美術館的藝術美學接觸，像常常走去百貨公司或夜市一樣地是生活中的一部分，此前提就得有更大的空間預備了! 有了更大空間加上豐富多樣如季節更替的創作展品，以及和兒童相關產品公司合作開發主題衍生性的創意商品，藉此爭取贊助或擴大宣傳推廣管道…相信更能讓大人小孩一來再來!
- 動線一定要考量讓”無障礙”的參觀行動更便利，無論是推娃娃車或是輪椅的進出上下哦!
- 檔期太少，建議可常更換。



- 館方人員都很親切，謝謝你們。
- 感謝兒童美術館，讓我有機會參與這次的參展，也學習很多～～由於我是在展覽場裡施工與創作，又非有自行交通工具，外出時有些不便，還是來台腳踏車吧！！也謝謝當時協助出勤外時間，願意借腳踏車讓我代步的警衛先生，與兒美館工作夥伴～
- 最大的期待是創作的預算能提高，以期完成更多想法！

### 3. 市場分析-PEST 環境分析

| PEST 面向   | 內容說明  |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>政治</b><br/><br/>(Political)</p> | <p>1. 2002 年行政院擬定「挑戰 2008：國家發展重點計畫」項下有「文化創意產業發展計畫」，其中文化展演設施是文建會 2002 年施政重點之一，期盼從大環境的氛圍營造，美學自然的成為生活中的一環，希望以此培養人民思維，活絡整個文化創意產業。</p> <p>2. 地方文化館第二期計畫修正計畫：從 97 年至 104 年(原至 102 年，展延至 104 年)。計畫展延 2 年辦理內容主要仍延續以往工作內容，包括重點館舍升級計畫、文化生活圈整合計畫、跨縣市整合實驗計畫、經營管理人才培育計</p> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>畫、行銷推廣計畫。</p> <p>3. 教育部美感教育中長程計畫:第一期五年計畫(103年至107年) 臺灣·好美~美感從幼起、美力終身學。其中亮點政策之一為「美感教育從幼起」,幼兒教育是美感啟蒙之關鍵。推動幼兒園美感及藝術教育紮根計畫,啟發每一個幼兒的美感覺知與經驗,奠定美力終身之基礎。</p>  |  |
|  | <p><b>經濟</b><br/><b>(Economic)</b></p> | <p>1. 以美學型態發展出的文化創意產業成為台灣重振經濟的新思維,全民美感素養的提升是當務之急。</p> <p>2. 就教育向下扎根的考量下,兒童美育的培養更為重要。擔任兒童藝術教育的推手除了學校外,兒童美術館成為了另一個新興且重要的推手。兒童美術館的重要性已逐漸被世界各地所重視,但在台灣依然屬於剛起步的階段,需要更多人投注心力發展。</p> <p>3. 台灣經濟面對高度工業化後的新局面,過往以大規模製造業為主的生產型態已逐漸失去優</p> |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>勢，以知識為基礎的經濟競爭力成為台灣重新站穩經濟的新思維。從現今趨勢來看知識愈來愈成為經濟成長和品質提高的主要動力，文化創意產業正是知識經濟思維下的產物，成為台灣政府近年來極力推動的核心政策，盼在強敵伺服的環境中，開創出一片新的天地。</p>   |  |
| <p style="text-align: center;"><b>社會</b><br/><b>(Social)</b></p> | <p>1. 大環境美學氛圍在各藝文界努力下進步不少，各類型博物館林立、城市景觀改造、商店空間設計…正是最佳說明，但是因為從小缺乏引導，許多民眾不知如何與環境中的美學對話，尤其以美術館的情形最為嚴重。</p> <p>2. 美術館對許多人而言仍是高高在上的藝術殿堂，令人望之卻步，正與近日公私立美術館林立的現象成為對比。成人觀眾可藉由各類資訊的吸收彌補先天經驗缺乏，但兒童觀眾呢？兒童是國家未來的棟樑，不應讓他們的美術館經驗繼續被忽略，但兒童觀眾有其獨特認知特性，無法以一般美術館概括之，在政府大力推動文化展演設施的同時，適合兒童參觀的美術</p> |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>館仍屬少數，「兒童美術館」實屬重要。</p> <p>3. 隨著少子化的現象產生，今日的台灣兒童倍受父母寵愛，願意為兒童投資的教育經費比例越來越高，雖然兒童美術教育在台灣教育上仍屬弱勢的一環，但越來越多家長願意帶孩子參觀美術館。</p> <p>4. 兒童的心理與藝術知覺發展歷程大大不同成人，我們不能以一般美術館對普羅大眾施行的成人教育，教導我們的兒童。設立兒童美術館是重要的，成立的規劃須將兒童喜愛遊戲、以感官體驗知識、自我中心…等概念納入考量，設立一座歡迎動手、可玩可動的兒童美術館。</p> |  |
| <p style="text-align: center;"><b>科技</b><br/>(Technological)</p> | <p>1. 從早期以教具為主，到現在以藝術家的原作為主，邀請藝術家為孩子創作，為展覽創作，一步一腳印，兒美館提供自己學習策展、研究一路到教育，積累自己的辦展經驗，打造一個屬於台灣的博物館經驗。</p> <p>2. 兒美館的互動教育展示以主題策展的方式自行策畫，每年輪流更換 2-3 檔展覽，自 2005</p>  |  |

年開館以來，分別從藝術元素、感官、想像與創造力、多元文化教育等面向策辦展覽，此外也與本館結合而延伸規劃相關教育展覽，至今已展出超過 20 檔的展覽。

3. 二十世紀美國教育家杜威 (Dewey John) 提倡「從做中學」，兒童可以最自然的「遊戲」方式學習。觀察高雄兒美館首展之三個特展，在規劃上也具有這樣的構思，藝術品同時也是「玩具」，觀眾可以動手試。

4. 教育家杜威 (Dewey John) 認為兒童透過遊戲進行學習，高雄兒童創意美術館正採用了這樣的模式，空間內所展示的藝術作品都是兒童觀眾可以任意碰觸的，館方鼓勵親子藉由「展覽物件」產生互動，這樣的作法與過去美術館「陳列」藝術品，並禁止觀眾碰觸的方式大不相同。

#### 4. SWOT 分析/SWOT 策略矩陣

藉由 SWOT 分析來瞭解館舍內部的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)，以及外部環境的機會(Opportunities)、威脅(Threats)。藉由這項分析，可以讓我們注意到館舍的弱點與所承受的威脅(阻礙發展因

素)，讓管理者在制定策略時，不會只看到光明面，而忽略其潛在危機與缺陷的情況。故採用 SWOT 分析，可以洞悉外在競爭環境的機會與威脅，瞭解內部自我資源的優勢與劣勢，以作為兒美館未來的努力方向。

本研究就內部資源（包括資源、能力與核心能力）與外部環境（包括機會、威脅、產業競爭及競爭者），進行兒美館之內部資源、外部環境分析及 SWOT 交叉策略分析，尤其是與學校這領域為主要分析重點，其中將兒美館的內部資源分析為：兒美館的優勢（S）、兒美館的劣勢（W）；兒美館的外部環境分析為：有利於兒美館發展的機會（O）；不利於兒美館發展的因素（T）。

#### (1)內部資源分析

本研究將兒美館的內部環境進行優勢與劣勢的分析，強調組織內部資源與能力的型態，才是決定組織競爭優勢的重要因素，因此，經由不斷累積及培育內部的資源與能力，以形成持久性、永續性的核心資源，藉以維持長期且持續性的競爭優勢。以此理論觀點切入，來分析兒美館的內部資源，及所具有的核心資源與缺乏資源，以探討其競爭優勢與劣勢。

#### S. 兒美館的優勢

根據學者吳思華（1996）所提出「獨特性」、「專屬性」與「模糊性」的核心資源，是組織產生價值的資源以支撐和維持競爭的優勢，可分為有形資產、無形資產、組織能力與個人能力四類。據此思維，本研究提出兒美館的核心資源，如下列七項：

## S-1 全台首座以兒童藝術推廣為主題的公營美術館

兒童美術館座落的「內惟埤文化園區」，兒童美術館自 2003 年開始(除 2005 年未申請)持續向文化部(前文建會)提案爭取「地方文化館計畫」經費，經由整體思考與中長期營運企畫，採整體規劃、分段施作的方式，逐步完成各項軟硬體的設施改善與建設。兒美館於 2003-2007 年間向「地方文化館第一期計畫」申請共計 2,930 萬元的補助經費，並陸續完成兒美館硬體空間改造、沙坑設置、兒美館視覺系統、服務功能，落實美術教育向下根植的理想，並提供更多元的教育功能，同時提供南部地區的家庭與兒童觀眾有更優質的藝術學習場域。在文化部(前文建會)「挑戰 2008 國家重點發展計畫」的「地方文化館計畫」經費支持下，高美館以「兒童美術館建構計畫案」於 2003 年度起獲得「地方文化館第一期計畫」的經費補助，將原本「遊客中心」改建為「兒童美術館」，並順利於 2005 年 1 月熱鬧開館。

## S-2 以互動展示及親子教育活動為主軸

兒美館以「請動手」的互動展示及教育推廣活動為主軸，每年除了針對特定主題規劃具獨特性、遊戲性、教育性的互動展覽外，更不定期於特定節日、週末及暑假期間也規劃許多適合親子、家庭共同參與的推廣活動，而入口處的變色龍公共藝術、大門口的沙坑、前方的「腳印迷宮」與「藝術座椅」等設施，與鄰近的自然景觀相結合，是親子假日共遊、共賞、共學的最佳場所。

### S-3 生動的主題策展與教育推廣

兒美館的互動教育展示以主題策展的方式自行策畫，每年輪流更換 2-3 檔展覽，自 2005 年開館以來，分別從藝術元素、感官、想像與創造力、多元文化教育等面向策辦展覽，此外也與本館結合而延伸規劃相關教育展覽，至今已展出超過 20 檔的展覽。為了延伸教育推廣的觸角，2011 年來，兒美館也嘗試將展覽卸展之後的展品，進行偏鄉國小的校園巡迴，不僅可結合校園課程發展設計，更可延伸館校合作的推廣效益。

除了互動展示外，兒美館每年於春節、兒童節、中秋節也會針對展覽主題或節慶規劃相關的活動，於每週定期舉辦的說故事活動、假日的家庭導覽，帶給親子觀眾不一樣的學習樂趣，而每月不定期舉辦的「兒藝工作坊」，邀請藝術家與親子創作，更是受到家庭觀眾的喜愛。除了展覽與教育推廣業務外，兒美館針對每一檔展覽主題所設計的學習單與遊戲書，內容精彩具教育性，目前已經出版的十多本展覽遊戲書，不僅受到各界好評，亦曾獲國家出版獎與金蝶獎的肯定。

### S-4 開創兒童美術教育學習的新頁

兒童美術館是一種體制外的藝術學習機構，強調兒童學習的「共感性」與「建構性」，期望建構孩童一個經由藝術學習、環境學習以及動手操作學習的場域，藉此帶給孩童具豐富而多元感官的學習經驗。隨著交通的便利與網路宣傳效益，近年來有許多外地觀眾專程南下參觀兒美館，假日更是人潮不斷，每年參觀人潮不斷攀升，2013 年更高達 328,580 參觀人次。不



僅如此，兒美館也吸引國內外博物館領域及相關科系師生參訪，更有研究生以兒美館的互動展覽、兒童觀眾及博物館教育等議題為研究對象。

#### S-5 藉由聽故事、玩遊戲拉近與美術館的距離

「說故事」活動主要針對8歲以下幼兒，由志工負責帶領。出色的志工群，使得「說故事」成為行之有年的特色活動，星期三時段，已培養一群忠實粉絲。2013年，共舉辦大大小小155場故事活動，服務19,297人。兒童聽故事的好處除了可幫助學習聆聽、發展語言與詞彙、閱讀能力外，重要的是激發想像力，這正是藝術創造需求。

#### S-6 著重藝術與社會互動的工作坊

兒美館的工作坊有二種形式。「兒藝工作坊」屬週末工作坊，固定每年4季，每季3場，目標對象為小學一至六年級的學童與其陪伴者，每次最多25組。每堂工作坊，活動內容為搭配當期展覽，邀請藝術家，據其作品風格，發想二小時的親子共學課程，主角為孩童，陪伴者為媒介角色，由藝術家親自指導。藝術家經常為了兼顧成人與孩童的需求而絞盡腦汁。偶而邀請戲劇、聲音等領域講師，配合展覽，設計涵蓋多層次活動。

#### S-7 志工服務熱誠及素質高

由於編制內人力嚴重不足(目前編制有2位專職人員、2位委外人員)，為達到組織永續性的經營，每年都會招募志工(目前約有200位)來協助解說導覽及服務遊客的工作，這些志工學有專精，樂於貢獻所學。這群來自不同領域的志工，其共同點就是願意用服務的熱誠，來成就美術館志業的

傳承，對兒美館而言是一項重要的人力資源。

## W. 兒美館的劣勢

### W-1 易達性不高，公共運輸系統不足

目前直達兒美館的大眾運輸系統，嚴格上來說並沒有，所以對於以家庭及兒童為主要觀眾群來說，是相當不便利的。就搭乘捷運而言，紅線 R13（凹子底站）下車，下車後 1 號出口，轉搭紅 32 號接駁車到美術公園（美術館）站下車，需再步行 8 分鐘穿越園區到兒美館。外縣市遊客搭乘火車至高雄車站下車，出站後搭 205 路公車，至中華路聯合醫院下車，需再步行約 14 分鐘（1.2 公里）穿越園區才能到兒美館；另外，遊客在參觀完兒美館之後，要繼續前往其他景點，交通工具就會出現問題，因而會影響想自行前來兒美館參觀的遊客。

### W-2 編制人數太少，人力嚴重不足

在文化部（前文建會）「挑戰 2008 國家重點發展計畫」的「地方文化館計畫」經費支持下，高美館以「兒童美術館建構計畫案」於 2003 年度起獲得「地方文化館第一期計畫」的經費補助，將原本「遊客中心」改建為「兒童美術館」，並順利於 2005 年 1 月開館。兒美館正式編制人員僅只有 2 位，連同第一線的委外人員總共 4 位，但要負責兒童美術教育之研究與推廣、工務機電之管理與維修、諮詢服務與解說導覽服務、清潔、保全、植栽等監督管理業務，這影響了兒美館關於教育之研究與推廣、相關業務之規劃與執行。

### W-3 經費預算缺乏

兒美館隸屬於高美館，關於辦理兒美館展示教育、活動業務，主要依賴高美館之營運經費(編列於高雄市政府地方預算之支應)與申請中央計畫補助(例如文化部地方文化館計畫)，而沒有編列於館內的固定業務費，因此，兒美館的推廣，就不能以常態性質來規劃各項業務之推行，加上近年政府財政緊縮、人力大幅精簡，使兒美館面臨員額編制、經費預算不足的窘況，對兒美館未來發展的方向與模式，內隱著許多不確定的因素。

可以參考發展已純熟的西方美術館/博物館之產業化作法:(1)導入企業經營模式:將博物館視為一種企業，其應具備高度的生產力與創新精神，例如建立有效的經營管理團隊、重視行銷與財務規劃、了解市場等(張譽騰，2003)；(2)館藏出借和展覽輸出:其產業化的潛能視美術館收藏品的質量而定，若品質越高、數量越大，可發展的空間也越大；(3)經營商店:透過商品收入，解決資金不足的問題，其成功的原則包括選擇與展覽相關且符合博物館使命的商品、重視商品的品質與教育意義、商品成員具備專業能力、成立網路商店等(黃光男，2007)。

### W-4 展示空間受限，無法靈活運用

由於兒美館是改建原遊客服務中心而來的，遊客服務中心的建築空間以小而美為原則。所以，展示廳空間小，目前展示廳僅有三間，分別為 101、201、202，導致一次無法容納大量的遊客入內參觀(兒美館每時段以 150 人為最高容納人數)，若是團體校外教學來到兒美館參觀，很難對一次大量人

數來參觀的團體，提供較佳的服務，也因此不能靈活運用展示空間作其他特展的規劃。

#### W-5 兒美館地點自明性(Identity)較弱

自明性是環境的獨特性格，讓使用者輕易的辨識，詮釋與空間互動後的意義。空間自明性強即表示一個地方擁有獨特之處能讓人產生深刻印象與認知。目前兒美館所在地點為園區西側臨馬卡道路旁，於 2007 年開始進行第一階段「入口動線改造工程」計劃，2009 年進行第二階段「入口意象空間改造工程」，設置入口意象、館銜、展覽主題文宣牆和行政區停車格等，但一方面建築物被樹木所遮擋，另一方面欠缺強烈顯著的特色意象，因此兒美館所在之處仍較容易不被注意(如圖 9)。



圖 9 兒美館入口意象與館銜

#### W-6 兒美館距離本館較遠，欠缺清楚指示標示

兒美館因原本的建築功能為遊客服務中心，因而館舍的大門是向東(即園區內)而非對著 30 米寬的馬卡道路；館舍位在園區的西南處，與本館的距離約為 400 公尺，因此從美術館要到兒美館參觀的民眾，必



圖 10 園內指標

須走過蜿蜒的園區小徑，途中需經過拱橋、雕塑公園與密林區，沿途雖設有指標(如圖 10)，但仍較不明顯，易達性(accessibility)較低。

#### W-7 外部環境硬體設施不夠活潑，吸引力(attraction)可再提升

兒美館外部特色活動空間僅設置有兩處:戶外沙坑區與腳印迷宮花園。戶外沙坑區是長約五十公尺的沙坑區提供小朋友玩沙、遊戲的天堂。腳印迷宮花園成為很多孩童的祕密花園，也是親子尋寶或捉迷藏的空間，兼具藝術、休閒與親子互動學習的場域。館舍周圍環境空間仍可加強設置以兒童趣味為主題的遊憩空間，讓兒美館的功能由內而外得以延伸，也可讓兒美館與周邊環境結合加強整體性，形塑出微型兒童園區的概念。

#### W-8 行銷策略不足

兒美館囿於經費預算與人力欠缺，因此在整體行銷策略上仍有許多進步空間，因此，問卷調查中有民眾回復建議希望相關活動資訊能透過多管道傳達，顯現民眾對兒美館的展示資訊是不熟悉的，因此，要持續吸引觀眾參與、推廣美術教育，則尚待加強。

### (2)外部環境分析

當組織面對客觀環境的變化時，能夠予以妥善的應對，面臨外在不利的環境威脅時，能夠通權達變，評估各種處理方式，以採取有利的決定，這不僅可以避免組織受到傷害的產生，反而能夠從中獲取利益。本研究以此觀點將兒美館外部環境，進行發展上有利的機會與不利的威脅分析。

#### 0. 有利於兒美館發展的機會

有利於兒美館繼續發展的外在環境，基本上融合先前進行的 PEST 環境分析概略有下列主要因素：

#### 0-1 中央政府政策的引導與投入

文化部「地方文化館第二期計畫修正計畫」從 97 年至 104 年(原至 102 年，展延至 104 年)。計畫展延 2 年辦理內容主要仍延續以往工作內容，包括重點館舍升級計畫、文化生活圈整合計畫、跨縣市整合實驗計畫、經營管理人才培育計畫、行銷推廣計畫。

教育部「美感教育中長程計畫:第一期五年計畫(103 年至 107 年)臺灣·好美~美感從幼起、美力終身學」，其中亮點政策之一為「美感教育從幼起」，幼兒教育是美感啟蒙之關鍵。推動幼兒園美感及藝術教育紮根計畫，啟發每一個幼兒的美感覺知與經驗，奠定美力終身之基礎。

科技部科教國合司於 104 年度起推動的專題研究計畫中新設「科學教育實作」學門，其可補助適合發展中、小學生或大眾學習的科學實作，因此得與相關大學院校、國立科學工藝博物館等單位進行評估合作的可能性，兒美館則可做為一個實踐的場域與資源連結平台，讓藝術科技化操作，進而達到深化目的及延伸藝術教育價值。

這三項政策專案對於兒美館的發展來說都是相當重要的協助資源。

#### 0-2 文創與知識經濟的美學新思維

台灣經濟面對高度工業化後的新局面，過往以大規模製造業為主的生產態勢已漸失去優勢，以知識為底蘊的經濟競爭力成為台灣重新站穩經濟

的新思維。從現今趨勢來看知識愈來愈成為經濟成長和品質提高的主要動力，文化創意產業正是知識經濟思維下的產物，成為台灣政府近年來極力推動的核心政策，期望在全球競爭的環境中，開創出一片新的天地。

以美學型態發展出的文化創意產業即成為台灣重振經濟的新思維，全民美感素養的提升是當務之急，而就教育向下扎根的考量下，兒童美育的培養更為重要。擔任兒童藝術教育的推手除了學校外，兒美館成為了另一個新興且重要的推手。兒美館的重要性已逐漸被台灣各地、乃至世界所重視，目前在台灣似兒美館性質的機構不多，仍屬起步發展階段，因此需要更多人投注心力發展。

#### 0-3 環境生活美學趨勢帶動社會需求

大環境美學氛圍在各藝文界努力下進步不少，各類型博物館林立、城市景觀改造、商店空間設計…正是最佳說明，但因從小缺乏引導，許多民眾不知如何與環境中的美學對話，尤其以美術館的情形最為嚴重。美術館對許多人而言像是高高在上的藝術殿堂，令人望之卻步。成人觀眾可藉由各類資訊的吸收彌補先天經驗缺乏，但兒童觀眾呢？兒童是國家未來的棟樑，不應讓他們的美術館經驗繼續被忽略，但兒童觀眾有其獨特認知特性，無法以一般美術館概括之，在政府大力推動文化展演設施的同時，適合兒童參觀的美術館仍屬少數，「兒童美術館」實屬重要。

#### 0-4 少子化現象兒童倍受寵愛

2008 年台灣平均總生育數為 1.05 個，遠低於美國 2.1 人、法國 1.9

人、英國 1.8 人，甚至還少於鄰近的新加坡 1.4 人、日本 1.3 人，以及韓國的 1.1 人，成為世界上生育率倒數第一名的國家，而到去年 2013 年的統計平均總生育數則約為 1.3 個，少子化現象仍相當嚴重。隨著少子化的現象產生，今日的台灣兒童倍受父母寵愛，願意為兒童投資的教育經費比例越來越高，假日更願意全家出動進入社會文化教育機構讓兒童學習，雖兒童美術教育在台灣教育上仍屬弱勢的一環，但越來越多家長願意帶孩子參觀美術館。兒童的心理與藝術知覺發展歷程大大不同成人，不能以一般美術館對普羅大眾施行的成人教育，教導我們的兒童。因此兒童美術館的設置是相當重要的，規劃兒童喜愛遊戲、以感官體驗知識、自我中心…等概念納入考量，成為一座可動手、可玩可動的兒童美術館。

#### 0-5 輕軌建置與台鐵地下捷運化增加便利性

預計 2015 年完成的台鐵捷運化工程，在位於美術館路平交道與華安街平交道之間（青海陸橋下方）的路段設置有「美術館車站」，為新設之捷運化車站之一；另外預計 2017 年通車的環狀輕軌 C20「台鐵美術館站（共站轉乘）」（位於青海路北側）及 C21「美術園區站」（位於美術館路與龍水路口）。輕軌與台鐵地下捷運化的完成，提升了兒美館的易達性，馬卡道路搭配鐵路園道的綠化成為休閒綠帶。過去兒美館給人的印象是隱藏於美術館內惟埤文化園區的後門，將來兒美館將可因交通的便捷性提升而翻轉成為園區的門面。

#### T. 不利於兒美館發展的因素



兒美館與其他博物館，及休閒娛樂場所，共同存在於社會中，各自的營運自然是處於相互競爭的環境中，因此本研究即以競爭者與供需關係所做的事業競爭力分析方式，探討不利於兒美館發展之因素有下列項目：

#### T-1 大型主題樂園與觀光遊憩設施的盛行

在台灣有號稱「一三六九」的著名觀光景點，是學生戶外教學的首選，使得學校在考慮時都不敢忽視它的存在（一是義大世界、三是劍湖山遊樂世界、六是六福村樂園、九是九族文化村）。它們滿足不同層面觀眾的需求，讓整個遊樂場等於就是歡笑的代名詞，相對於傳統具教育意義的美術館、博物館，帶來相當大的壓力。

#### T-2 在地就業人口結構

高雄就業人口以工商服務業為主，家長們平日忙於生計，對於小朋友的教育幾乎託付給學校或是安親班，如果學校當局沒有善加運用社教文化機構的資源給學生時，學生多半無從汲取課外知識，拓展學生的視野，難以啟發學習的興趣。

#### T-3 政府經費、人事編制缺乏彈性

政府對機構之種種經費、人事的法規規定，這些政策的制定與改變不像民間機構可以隨時視情況作彈性調整，因而影響館舍的經營管理、教育推廣及研究的績效。

#### T-4 大環境對經營理念的偏差

博物館/美術館行銷課題日漸普及，主要是因外在環境的改變，因而館

舍為生存而行銷，更是為找尋觀眾而行銷。所以，當大餅被壓縮時，在編製館舍教育經費與人事費用，就容易忽略教育推廣是核心使命，尤其在一  
片被要求績效與經營成本概念的聲浪中，更容易以參觀人數的量來取代質  
的深根發展。

表 7 兒美館 SWOT 分析

| 優勢 S  | 劣勢 W   |
|---|--|
| <p>S-1 全台首座以兒童藝術推廣為主<br/>題的公營美術館</p> <p>S-2 以互動展示及親子教育活動為<br/>主軸</p> <p>S-3 生動的主題策展與教育推廣</p> <p>S-4 開創兒童美術教育學習的新頁</p> <p>S-5 藉由聽故事、玩遊戲拉近與美<br/>術館的距離</p> <p>S-6 著重藝術與社會互動的工作坊</p> <p>S-7 志工服務熱誠及素質高</p> | <p>W-1 易達性不高，公共運輸系統不足</p> <p>W-2 編制人數太少，人力嚴重不足</p> <p>W-3 經費預算缺乏</p> <p>W-4 展示空間受限，無法靈活運用</p> <p>W-5 兒美館地點自明性(Identity)較<br/>弱</p> <p>W-6 兒美館距離本館較遠，欠缺清楚<br/>指示標示</p> <p>W-7 外部環境硬體設施不夠活潑，吸<br/>引力(attraction)可再提升</p> <p>W-8 行銷策略不足</p> |
| 機會 O  | 威脅 T   |
| <p>O-1 中央政府政策的引導與投入</p> <p>O-2 文創與知識經濟的美學新思維</p> <p>O-3 環境生活美學趨勢帶動社會需</p>   | <p>T-1 大型主題樂園與觀光遊憩設施的<br/>盛行</p> <p>T-2 在地就業人口結構</p>   |

求  
 0-4 少子化現象兒童倍受寵愛  
 0-5 輕軌建置與台鐵地下捷運化增加  
 加便利性

T-3 政府經費、人事編制缺乏彈性  
 T-4 大環境對經營理念的偏差

### (3) 交叉策略分析

SWOT 交叉策略分析，主要是從企業管理演變而來的，用於分析組織面對內部機能的運作，與外界環境變化的因素之下，如何做有效益的抉擇，才能符合組織最大的利益。因此本研究將兒美館的內部資源優勢(S)與劣勢(W)，外部環境之機會(O)與威脅(T)，以 SWOT 矩陣(表 8)，可用來說明當兒美館採用四種不同策略相互配合時，其相對應的策略研擬情形。

表 8 兒美館 SWOT 策略矩陣

|              |             | 內部分析   |  |
|--------------|-------------|--|--|
|              |             | S 優勢   | W 劣勢   |
| 外部<br>分<br>析 | O<br>機<br>會 | SO 策略-強化優勢、利用機會  | WO 策略-減少劣勢、利用機會  |
|              |             | 1. 結合高雄以發展文化觀光為施政方向，指定做為親子重點參觀地點。<br>2. 建立「兒童藝術教育」品牌，研擬兒美館品牌與圖像授 | 1. 與鄰近學校結盟，例如中華藝校、七賢國中(龍美校區)、美術館國小 <sup>21</sup> 、內惟國小等，共同推動高雄的藝術深耕。 |

<sup>21</sup>美術館國小預計於 104 年底完工，其校舍新建工程由工務局新工處負責興建，總經費約 3.9 億元，為地下 1 層、地上 5 層的 RC 構造校舍建築。

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>權機制。</p> <p>3. 利用豐富的藝術教學資源提供學校參考以及服務學校。</p> <p>4. 位於內惟埤生態文化園區條件獨特並具吸引力。</p> <p>5. 規劃高雄市內以親子遊程為主題的「兒童遊藝公車」路線，例如串聯富樂夢觀光工廠、國立科學工藝館、打狗鐵道故事館、兒童美術館、高雄文學館、高市圖總館等。</p> <p>6. 運用傳播媒體主動行銷宣傳，例如廣播電台(如大眾、港都等)、高雄地區有線電視公用頻道(「藝文大小事」節目)。</p> <p>7. 導入結合美術、設計及創意申請教育部、文化部與科技部之相關專案計畫。</p> <p>8. 積極倡議將兒童美術教育</p> | <p>2. 積極申請政策資源補助以改善兒美館內外部展示活動空間。</p> <p>3. 提升藝術教育活動主題的詮釋(例如科技化)以吸引來訪人潮。</p> <p>4. 利用現有空間、人力、經費提升知名度。例如空間不足部分可結合本館「美術資源教室」，在寒暑假參訪人數高峰期間提供團體及親子預約使用。人力則由本館具高專業度的志工來支援展覽與活動的進行。</p> <p>5. 實施志工培訓制度，提升志工專業性以彌補專職人力的不足。</p> <p>6. 利用大眾運輸工具，如輕軌與鐵路捷運化，進行藝文路線串聯。。</p> |
|--|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>可納入市府育兒政策重點之一。</p>  | <p>7. 推動兒美館空間擴增方案，爭取將原臺灣電影文化中心南館預定地，採跨域加值公共建設財務規劃方案轉型設置「國家兒童美術館」，再創高雄藝術文化新亮點。</p>   |
|  | <p>ST 策略-強化優勢、避免威脅</p> <p>T<br/>威<br/>脅</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供戶外開放空間予民間團體或學校申請使用，作為生態解說或實作活動之用。</li> <li>2. 展示內容化做在地教學的素材，研發藝術實作教材。</li> <li>3. 運用跨縣市整合方式，採館際交流(如屏東戲曲故事館、臺南總爺藝文中心等)，讓兒童藝術得以拓展出去。</li> <li>4. 行銷並強化館舍亮點以吸引對兒童術推廣有興趣的藝術家/師資之支援。</li> </ol> | <p>WT 策略-降低威脅、減少劣勢</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有計畫的培育館內志工人材，減少因人力不足而影響展覽品質。</li> <li>2. 透過網路數位化整合展示資源，利用 3D 方式呈現以彌補因空間不足造成的展示限制。</li> <li>3. 於寒暑假辦理幼兒園與國小教師藝術研習，培訓藝術種子教師，孰悉教學資源的連結。仿國立自然科學博物館「科老師」<sup>22</sup>制度，組成「藝</li> </ol> |

<sup>22</sup>請參閱「國立自然科學博物館自然科學輔導教師（科老師）申請辦法」。

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>5. 宜就兒美館的「定位」及「知名度」提升的角度增進大眾的認同感，藉由與其他特色館舍串連合作(如駁二藝術特區、高雄市立歷史博物館、皮影戲館、高雄文學館等)，減少競爭而發揮資源效益。</p> | <p>老師」，借重學校教師人力、智慧，建立美術館與學校之溝通橋樑和資訊網路。</p> <p>4. 探詢周邊學校藝術教育需求，加強美術館的服務品質。</p> |
|--|---|---|

綜合以上 SWOT 分析，旨在說明兒美館的經營必須掌握時代的脈動，並在現有的資源下，隨時激發出創造性的思考與行動，以符合學校與民眾的需求。當面對未來不可預期的衝擊也需要有逆向思考的方法，以突破困境並正視問題的焦點，思考改善方向，促使兒美館增加內在優勢、改善劣勢、克服各項威脅，達到永續經營的目的，以提供更加完善的藝術教育資源給民眾。

## 5. 高雄市兒童美術館典範論述

### (1) 經營理念<sup>23</sup>

兒美館是一種體制外的藝術學習機構，強調兒童學習的「共感性」與「建構性」，期望建構孩童一個經由藝術學習、環境學習以及動手操作學習的場域，藉此帶給孩童具豐富而多元感官的學習經驗。兒美館建構出一個不是純視覺性、純欣賞作品的美術館，也不是一個兒童畫展示的地方，其融合了兒童教育、博物館學、視覺藝術，結合了兒童教育的「角落學習」概念，建構

<sup>23</sup>資料文字來源摘錄修改自高美館 20 年(2014)。

了一個強調互動、遊戲、體驗的美術館，讓每個角落深具特色。在這裡重視「家庭的」美術教育，在兒美館參觀的小朋友必須有家長陪同，讓家長與小朋友在館方規劃的「角落」互動與學習，讓藝術不再高不可攀。

## (2) 展示模式

兒美館的互動教育展示以「主題策展」的方式自行策畫，每年輪流更換2-3檔展覽，分別從藝術元素、感官、想像與創造力、多元文化教育等面向策辦展覽，此外也與高雄市立美術館結合而延伸規劃相關教育展覽，至今已展出超過20檔的展覽。為延伸教育推廣的觸角，2011年開始，兒美館嘗試將展覽卸展之後的展品，進行偏鄉國小校園巡迴，不僅可結合校園課程發展設計，亦延伸館校合作的推廣效益。

每年春節、兒童節、中秋節，兒美館會針對展覽主題或節慶規劃相關的活動，於每週定期舉辦的說故事活動、假日的家庭導覽，帶給親子觀眾不一樣的學習樂趣，而每月不定期舉辦的「兒藝工作坊」，邀請藝術家與親子創作，更是受到家庭觀眾的喜愛。除展覽與教育推廣業務外，兒美館針對每一檔展覽主題所設計的學習單與遊戲書，內容具實做性與教育性，受各界好評亦曾獲獎肯定。

兒美館以孩童的角度出發，將遊戲、藝術、教育與創意結合，不僅每一次的教育活動令人驚喜，同時也將藝術的觸角延伸到展場之外，包括走廊、中庭及廁所等空間，因為藝術家的介入，使兒美館教育空間更活潑、更具生命力！兒美館入口處的變色龍公共藝術、大門口的沙坑、前方的「腳印迷宮」

與「藝術座椅」等設施，與鄰近的自然景觀相結合，是親子假日共遊、共賞、共學的最佳場所(陳美智編輯，2014)<sup>24</sup>。

### (3)人力編制比較

兒美館是全台首座針對兒童美術教育推廣的公營美術館，但目前編制僅有 2 位專職人員、2 位委外人員，若與其他公營社教機構做比較(如表 9)，其所負擔的服務參觀人次是居於首位，亦即人力負擔是最重。最高的兒美館平均每人服務參觀人次達到 77,355 人次，最低的為高雄市歷史博物館，其平均每人服務參觀人次為 3,784 人次，相差近 20 倍。由此可知，兒美館的編制人力最少，但卻能達到每年約三十萬人次的參觀數，其發揮的效益是其他館舍難望其項背的。

表 9 高雄市、新北市、台北市館舍人力編制比較一覽表

| 館舍名稱          | 編制<br>人力 | 預算編列<br>(千元) | 參觀人次      | 平均每人服務<br>參觀人次 |
|---------------|----------|--------------|-----------|----------------|
| 1. 高雄市兒童美術館   | 4        | N/A          | 309,418   | 77,355         |
| 2. 新北市十三行博物館  | 24       | 74,691       | 757,502   | 31,563         |
| 3. 新北市黃金博物館   | 22       | 104,437      | 629,418   | 28,610         |
| 4. 新北市鶯歌陶瓷博物館 | 40       | 177,102      | 1,064,285 | 26,607         |
| 5. 新北市淡水古蹟博物館 | 36       | 123,504      | 802,021   | 22,278         |
| 6. 高雄市美術館     | 41       | 175,955      | 677,713   | 16,530         |

<sup>24</sup>羅潔尹，陳美智執行編輯，Glen Lucas，謝明學翻譯(2014)。高美館 20 年。高雄:高雄市立美術館。



|             |    |         |         |        |
|-------------|----|---------|---------|--------|
| 7. 高雄市電影館   | 16 | 92,953  | 202,780 | 12,674 |
| 8. 台北市立美術館  | 84 | N/A     | 339,275 | 4,039  |
| 9. 高雄市歷史博物館 | 30 | 154,094 | 113,507 | 3,784  |

資料來源：1. 101 年新北市文化局統計年報；  
2. 101 年台北市統計年報；  
3. 101 高雄市文化局統計年報。

#### (4) 展覽教育的典範轉移

|      | 傳統博物館   | 現代博物館   | 兒童美術館範型   |
|------|---|---|---|
| 展品   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 強調實務、原物、歷史文物</li> <li>❖ 有較高歷史價值和學術研究價值</li> <li>❖ 強調客觀性、科學性</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 以高科技為主，強調概念與思想</li> <li>❖ 為專門教育目的設計、製作</li> <li>❖ 強調科學性、知識性、通俗性、創造性</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 互動設施展覽，讓觀眾透過動手操作，親身體會藝術家創作手法，並且實地接觸作品，認識多元藝術世界。</li> <li>❖ 實踐社區主義，展品進行偏鄉國小校園巡迴，延伸館校合作效益</li> <li>❖ 目標活動：說故事、定時導覽、節日活動、兒藝工作坊、暑期活動。</li> </ul> |
| 展覽內容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 強調實體</li> <li>❖ 偏重歷史</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 強調感官，激發思維</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 從藝術元素、感官、想像與創造力、多元文化</li> </ul>  |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 側重結果</li> <li>❖ 觀眾感興趣的是文物</li> <li>❖ 有順序性</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 側重現在和未來</li> <li>❖ 側重過程</li> <li>❖ 觀眾感興趣的是訊息</li> <li>❖ 一般無序，適於更新</li> </ul> | <p>教育等面向策辦展覽</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 強調以「藝術」作為傳達經驗的學習場域，是以單一學科建構為主</li> <li>要展覽</li> </ul> |
| 展覽方式   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 展品陳列為主，分類清晰</li> <li>❖ 靜態展示</li> <li>❖ 封閉性，嚴禁動手</li> <li>❖ 學術氣氛濃厚</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 注重啟發式</li> <li>❖ 利用現代展覽技術，動態展示</li> <li>❖ 參與式，開放式</li> <li>❖ 寓教於樂</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 具獨特性、遊戲性、教育性的互動展覽</li> <li>❖ 以「兒童」為中心的參與及互動式展示</li> </ul>              |
| 觀眾對象   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 專業工作者及一般大眾，屬高雅文化活動</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 面對整個人類，尤以青少年學生為主，屬大眾文化活動</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 從學齡前到國小的兒童為主要對象，屬於親子藝術共創共學活動</li> </ul>                                |
| <p>資料來源：修改自郭義復(1999)。科學博物館展示的變革。博物館學季刊，13(3)，97-103。</p> |   |   |   |

## 五、研究實際進度

| 時程      | 每月進度(%) | 累計總進度(%) | 辦理事項                          |
|---------|---------|----------|-------------------------------|
| 103年7月  | 15      | 15       | 討論研究方向<br>完成簽約                |
| 103年8月  | 35      | 50       | 研究計畫內容審定<br>資料調查與蒐集<br>資料分析研究 |
| 103年9月  | 25      | 75       | 提出期中報告<br>完成期中審查/修改報告         |
| 103年10月 | 15      | 90       | 提出期末報告<br>完成期末審查/修改報告         |
| 103年11月 | 10      | 100      | 提出研究成果報告<br>完成計畫結案/計畫驗收       |
| 合計      | 100     | 100      |                               |

## 六、研究發現與建議

### (一)研究發現

1. 兒美館在台灣的兒童美術教育領域已是經典的場域，是能夠結合藝術專業教師、美術館教育人員、藝術家等多方文化專業人員的合作共同推展出來的。
2. 兒美館可與國內外同質性館舍形成兒童藝術教育網絡聯盟，共同建立資訊交流平台，對於展示品質的提升或是更多元化活動辦理都有幫助。
4. 兒美館的參觀人數目前有持續成長的趨勢，但仍需強化媒體行銷，建立品牌形象，打造成為兒童藝術教育推廣的標竿。
5. 兒美館與學校的充分交流(包括偏鄉學校)，對於在地化成效卓著。活動檔期的更換可配合學校寒、暑假的長假時期，進而辦理相關藝術活動，增進學童對兒美館的印象。
6. 兒美館每年規畫相當豐富的展覽與活動，也深獲好評，但囿於人力、經費與極為有限的空間，仍有發展上的限制，若能推動建置「新兒童美術館」，必能讓兒美館典範模式提升到國際視野。

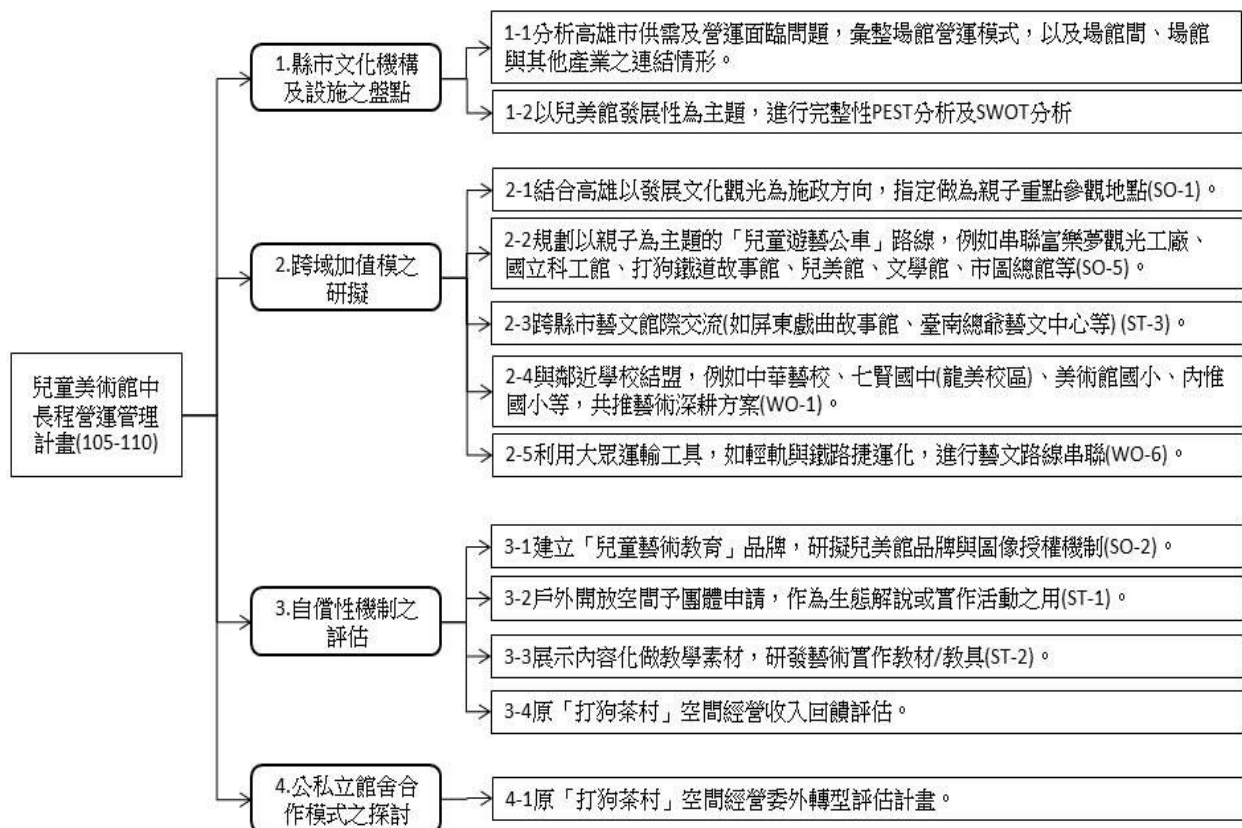
### (二)研究建議

#### 1. 兒美館中長程行動方案(105年至110年)

根據文化部於今年(2014年)提出之「縣市文化機構及設施中長程營運管理計畫委託規劃補助提案」內容擬定兒美館未來6年(自105年至110年)的提案方向。該中長程營運管理計畫提及四項工作項目:縣市文化機構及設

施之盤點、跨域加值模之研擬、設置基金等自償性機制之評估、公私立館舍合作模式之探討。

縣市文化機構及設施營運現況盤點係針對縣市範圍各類型機構與設施之盤點，以為計畫背景資料，並非作為該發展計畫補助之依據。跨域加值模式之研析需聚焦於既有博物館與地方文化館類型館舍，以納入該整合發展計畫未來工作內容，並據以作為訂定各縣市計畫自償率比例之依據，計畫補助範圍原則不包含新設施之興建，以博物館及地方文化館之既有館舍為主。故根據本研究的 SWOT 交叉策略分析結果來研擬兒美館將來的中長程分項計畫架構如下：



## 2. 新設「新兒童美術館」

「新兒童美術館」的建置，不只是南部，甚至是對全台灣而言，都有迫切的需求性及必要性。原兒美館的經營發展已可成為典範案例，但囿於空間與經費而侷限了發展性，在將來若能爭取建置「新兒童美術館」，可賦予其以「兒童藝術」為主題的研發中心(Art R&D)、育成中心(Art Incubator)、交流平台(Art Hub)的角色，將可使台灣兒童藝術發展提升至國際性層次。

高雄市政府曾於 102 年進行「臺灣電影文化中心南館促參可行性評估案」，預期透過 BOT 方式引進民間資金及營運模式，於美術館園區內北側公園用地及東南側停車場用地興建一處約 6.4 萬平方公尺之臺灣電影文化中心南館，以提升美術館園區文創機能。但該計畫目前已凍結停滯，若能爭取將「新兒童美術館」設置於原「臺灣電影文化中心南館」預定地，未來高雄市立美術館周邊之高雄環狀輕軌捷運車站建置完成，考量與既有空間發展現況及未來發展趨勢再結合中央政策積極推動的「跨域增值公共建設財務規劃方案」，必能讓兒美館典範模式提升到國際視野。



圖 11 臺灣電影文化中心南館規劃<sup>25</sup>

<sup>25</sup>資料來源：「大美術館升級計畫－臺灣電影文化中心南館 BOT 促參案」結案報告書，102 年。

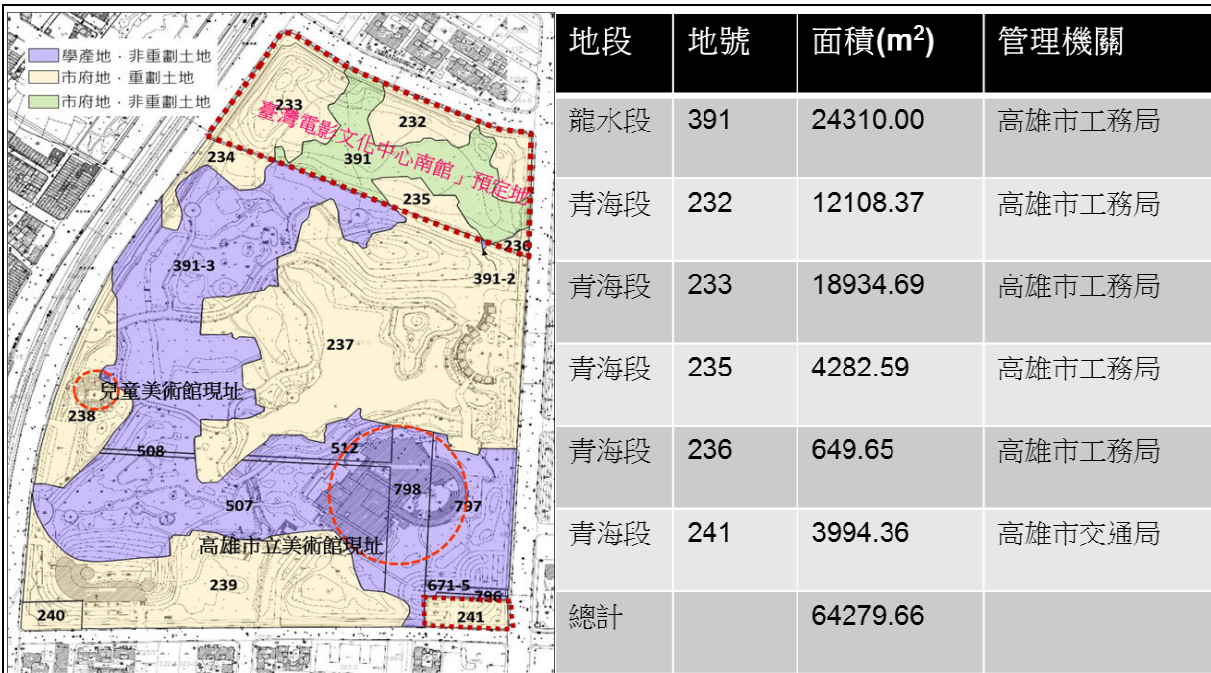


圖 12 「臺灣電影文化中心南館」預定地之地籍資料

資料來源:高雄市兒童美術館提供。

目前園區的土地使用類別為公園用地，故可依照都市計畫公共設施用地多目標使用辦法第三條規定進行申請(詳見表 10)。



圖 13 美術館園區的都市計畫土地使用類別

資料來源:高雄市兒童美術館提供。

表 10 都市計畫公共設施用地多目標使用辦法第三條內容

| 用地類別 | 使用項目  | 准許條件  | 備註  |
|------|---|---|---|
| 公園   | 一、 <b>社會教育機構</b> 。<br>二、文化中心。<br>三、體育館。<br>四、休閒運動設施。<br>五、集會所、民眾活動中心。<br>六、停車場、電動汽車充電站及電池交換站。<br>七、自來水、下水道系統相關設施、電信機房、資源回收站等所需之必要設施。<br>八、分駐（派出）所、崗哨、憲兵或海岸巡防駐所、消防 | 1. 面積在五公頃以下者，其地面作各項使用之建築面積不得超過百分之十五；面積超過五公頃者，其超過部分不得超過百分之十二。<br>2. 應有整體性之計畫。<br>3. 應保留總面積二分之一以上之綠覆地。<br>4. 自來水、下水道系統相關設施所需之機電及附屬設施用地面積應在七百平方公尺以下，並應有完善之安全設備。<br>5. 作資源回收站使用 | 1. 休閒運動設施：公園用地上立體多目標使用之使用類別、手球場、棒球場、壘球場、足球場、曲棍球場、滑草場、自由車場、高爾夫球場及其他經中央主管機關會商中央目的事業主管機關認可之項目。<br>2. <b>社會教育機構：以博物館、科學館、藝術館、圖書館、音樂廳為限。</b> |



|                            |  |  |  |
|----------------------------|--|--|--|
| <p>隊。</p> <p>九、兒童遊樂設施。</p> |  | <p>時，應妥予規劃，並確實依環境保護有關法令管理。</p> <p>6. 作第一項、第二項、第三項或第五項使用者，得附設幼兒園使用。</p> <p>7. 應考量基地之雨水滲透，開挖面積與公園面積之比例不得超過百分之五十，覆土深度應在二公尺以上。</p> |  |
|----------------------------|--|--|--|

### 3. 「新兒童美術館」跨域增值公共建設財務規劃方案

行政院為減輕政府財政負擔，提出建議各項公共建設計畫應研究採行與土地開發結合之跨部門建設計畫方式辦理，以提高計畫財務自償性；至於具固定收益來源之建設計畫，如未能採民間參與方式，則可研究以基金預算推動辦理。因此於 101 年提出「跨域增值公共建設財務規劃方案」以對於公共建設個案計畫，陸續以「跨域整合」、「跨域增值」的概念，提出整合建設財務規劃之創新作法；有效統合財務計畫與建設時程，以達到財

務平衡與發展綜效。

新建兒童美術館之用地取得在前述已提出可能方案，兒興建經費部分則可參照「跨域增值公共建設財務規劃方案」的內容去規畫實施步驟。本研究參考該方案規劃建議初擬步驟如下：

### (1) 劃設影響及受益範圍

為使外部效益內部化，需先劃設影響及受益範圍。以新兒美術館預定地周邊 500 公尺內範圍區塊劃設為蛋白區(即獲益區)，原預定地為蛋黃區(即投資區)。



圖 14 劃設新兒美術館影響及受益範圍

### (2) 創造外部利益

透過檢討全區都市及土地使用計畫，規劃未來 10 年都市自然成長的預

期，包括評估都市發展增額容積(價金)。透過都市計畫主要計畫提升受益區域粗容積；預估未來租稅增額財源(以 30 年為基準)，例如地價稅、房屋稅、契稅、土地增值稅等；推動異業結合增值，包括商場、物業管理、旅館、辦公室、住宅等。整合鐵路、捷運與周邊建設推案包裝成為增值產品。

新兒美館位高雄環狀輕軌捷運建設北側，區位鄰近高雄環狀輕軌捷運車站 C21 及 C22 兩車站，該計畫實開發後，將可帶動高雄市立美術館周邊之開發效益。未來周邊之高雄環狀輕軌捷運車站周邊土地，應考量與既有空間發展現況及未來發展趨勢，適度調整環狀輕軌捷運車站周邊土地使用強度，以利透過土地使用變更挹注建設經費。

### (3) 回收外部利益納入基金

前項有關收入及外部效益逐年納入基金，透過規劃統合管理支用，作為建設資金之一部分財源。四個策略籌措基金(自償經費)的來源包括：土地使用變更、增額容積(出售)、增稅增額財源、跨域異業整合。其中增額容積部分，估算未來都市自然成長所需之發展容積，以都市計畫主要計畫提高地區粗容積、細部計畫依購入容積辦理個別基地容積率變更。至於增額容積可予以出售作為新建兒美館使用。

### (4) 財務計畫分攤

根據「跨域增值公共建設財務規劃方案」內容指出，政府會對各類公共建設訂定因地制宜之自償性門檻，作為擬定計畫之參據，並擬具核定之獎勵機制，如當公共建設之自償率越高者，(1)計畫得優先核定；(2)預算

得優先編列；(3)得就其餘非自償部分，中央補助比率越高；(4)另如自償收益高於預期者，亦得提高地方收益分配額度，如此將可創造雙贏，一方面可提高公共建設整體效益，另一方面地方亦得分享創造之效益。

依「中央對直轄市及縣（市）政府補助辦法」第 8 條規定，高雄市的財力級次屬於第二級，即基本自償率必須達到 25%，最高不超過 35%。

#### (5) 資金調度

成立特種基金，將前述各項收益納入基金經費來源，併同計畫核定，使該收支統合專款專用於該公共建設內。考量未來工程需要及政府財政支用情形，得分別採融資、編列公務預算及基金利益收入等彈性調度支應建設支出所需之額度與時程。

#### (6) 風險評估及回饋修正

如未來實際營運與計畫未能一致，應分析原因與責任，適時檢討計畫，作必要之修正，並得依比例原則，由相關預算撥補，調整支應。

## 七、其他研究資料

1. G. Ellis Burcaw 著，張譽騰等譯(1997)。博物館這一行。台北市：五觀藝術。  
Sharron Dickman 著，林潔盈譯(2004)。如何行銷博物館：推廣博物館，美術館和展覽的概念與方法。台北市：五觀藝術。
2. 王蕓瑛(2002)。周休二日何處去-探討社教機構之市場競爭力。科技博物，16(3)，4-19。
3. 王嵩山(2012)。【社會與文化】新博物館與公共博物館學。博聞，10，43-51。
4. 中華民國博物館學會陳國寧、黃世輝等著(2010)。成長與蛻變—地方文化館評量工作手冊，行政院文化建設委員會出版，台北。
5. 林慧嫻(2006)。博物館與兒童觀眾。科技博物，10(1)，5-22。
6. 周怡村(2008)。兒童美術館設置與管理之個案研究—以高雄市立兒童美術館為例。南華大學美學與藝術理研究所，未出版，嘉義縣。
7. 吳宥徵(2012)。從「美術館是平的」抗議事件論當前美術館政策的反思。育達科大學報，33，133-150。
8. 翁駿德(2006)。科技博物館互動性展品之設計製作初探。科技博物，10(4)，73-88。
9. 耿鳳英(2006)。虛與實：新世紀的博物館展示趨勢。博物館學季刊，20(1)，81-96。
10. 馬佩佩(1988)。博物館展示-展示方法的決定。科技博物，2(5)，25-33。
11. 郭義復(1999)。科學博物館展示的變革。博物館學季刊，13(3)，97-103

12. 郭義復(2001)。新博物館學的展示觀。博物館學季刊，13(3)，3-11。
13. 陳可馨(2011)。高雄市立兒童美術館指示標誌創作研究。國立臺灣師範大學美術研究所，未出版，台北市。
14. 陳美智執行編輯/Glen Lucas、謝明學翻譯(2014)。高美館 20 年，高雄市立美術館，135。
15. 彭子菱(2008)。博物館服務品質與滿意度之研究：以學齡前教師使用兒童美術館戶外教學為例。國立台南大學教育學院幼兒教育學系，未出版，台南市。
16. 程樹德等譯、孔恩(T. Kuhn)原著(1994)。科學革命的結構，台北：遠流出版社。連俐俐(2010)。美術館與經濟—新舊典範的衝突。博物館學季刊，24(1)，79-91。
17. 黃正儒、高忠義(1995)。1990 年代的博物館理念。博物館學季刊，9(3)，1-8。
18. 黃光男(2007)。博物館企業。台北市：藝術家。
19. 黃雅雯(2010)。美術館應用情境參與式展示設計對兒童學習經驗與成效之研究。科技博物，14(3)，21-54。
20. 蘇明如(2014)。從社會教育到社群治理：探討高雄市博物館暨地方文化館。科技博物，18(3)，103-128。

附錄一：兒童美術館展覽紀錄表 (2005.01-2014.04)

| 兒童美術館展覽紀錄表 (2005.01-2014.04) |   |                        |     |
|------------------------------|---|------------------------|-----|
| 編號<br>展覽                     | 展覽名稱  | 展覽日期                   | 地點  |
| 兒 1                          | 花園裡躲貓貓<br>Garden Hide and Seek  | 2005.1.31 ~ 2005.12.25 | 101 |
| 兒 2                          | I & me  | 2005.1.31 ~ 2005.11.21 | 201 |
| 兒 3                          | 不一樣的觀看世界<br>Let's See the World Differently                             | 2005.1.31 ~ 2006.2.5   | 202 |
| 兒 4                          | 魔幻彩筆<br>Magic Pencil  | 2006.1.21 ~ 2006.10.15 | 101 |
| 兒 5                          | 光的魔法師<br>The Magic of Light   | 2006.1.1 ~ 2006.12.31  | 201 |
| 兒 6                          | 奇妙的建築表情<br>Explore Your Own Architectural Wonders                       | 2006.4.8 ~ 2007.4.29   | 202 |
| 兒 7                          | 與線條同遊<br>Play with Lines  | 2006.12.2 ~ 2007.9.23  | 101 |
| 兒 8                          | 驚奇就是美—超現實的奇思幻境<br>Fantasy is Beauty: Enjoy a Surrealist Adventure       | 2007.2.10 ~ 2008.2.17  | 201 |
| 兒 9                          | 奇妙的建築表情—神奇樹屋<br>Explore Your Own Architectural Wonders—Magic Tree House | 2007.5.12 ~ 2007.10.28 | 202 |
| 兒 10                         | 掉進色彩的王國<br>Fall into the World of Colors                                | 2007.10.21 ~ 2009.2.15 | 101 |
| 兒 11                         | 聽·傳·說—台灣原住民與動物的故事   | 2007.12.22 ~           | 202 |

兒童美術館展覽紀錄表 (2005.01-2014.04)

| 編號<br>展覽 | 展覽名稱   | 展覽日期                  | 地點  |
|----------|--|-----------------------|-----|
|          | Listen and Tell: Legends of the Indigenous People and Animals in Taiwan                                    | 2008.10.26            |     |
| 兒 12     | 看·傳說—台灣原住民的神話與創作<br>Appreciate the Narration: Legends and Art Creations of the Indigenous People in Taiwan | 2008.4.5 ~ 2009.5.17  | 201 |
| 兒 13     | 空間，這個搗蛋鬼<br>Play Tricks with Space   | 2008.12.6 ~ 2010.3.20 | 202 |
| 兒 14     | Faces 100—臉的惡作劇<br>Play Tricks with the Face   | 2009.4.5 ~ 2010.8.23  | 101 |
| 兒 15     | Movement，來運動<br>Art in Movement  | 2009.6.28 ~ 2011.2.27 | 201 |
| 兒 16     | 奇幻野獸國<br>Fantasy World of Monsters   | 2010.5.1 ~ 2011.9.4   | 202 |
| 兒 17     | 觸覺探險地<br>Exploring Textures: A Tactile Adventure   | 2011.1.25 ~ 2012.4.8  | 101 |
| 兒 18     | 探索·紙王國<br>A Further Exploration: Paper Kingdom   | 2011.6.25 ~ 2012.9.9  | 201 |
| 兒 19     | 聲音！有「藝」思<br>The Sound of Art   | 2011.12.3 ~ 2013.2.17 | 202 |
| 兒 20     | 圖案真奇妙<br>Patterns, So Much Fun!  | 2012.5.19 ~ 2013.5.26 | 101 |
| 兒 21     | 大家的公共藝術  | 2012.10.6 ~ 2014.2.9  | 201 |



兒童美術館展覽紀錄表 (2005.01-2014.04)

| 編號<br>展覽 | 展覽名稱   | 展覽日期                  | 地點  |
|----------|--|-----------------------|-----|
|          | Public Art for All   |                       |     |
| 兒 22     | 童年遊戲場—臺灣原住民當代藝術<br>Playground for Kids: Indigenous<br>Contemporary Art of Taiwan | 2013.3.30 ~ 2014.5.25 | 202 |
| 兒 23     | 小小蒙娜麗莎<br>Little Mona Lisa   | 2013.6.30 ~ 2014.8.31 | 101 |
| 兒 24     | 勾勾纏—探索纖維藝術<br>Exploring Textile Art  | 2014.4.4 ~ 2014.12.28 | 201 |

附錄二：100年~103年參觀民眾建議彙整

| 年度<br>類別    | 100年  | 101年   | 102年   | 103年   |
|-------------|---|--|--|--|
| 交通動線<br>與資訊 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 希望有方便年長者與幼兒搭乘的大眾運輸工具能直達美術館。</li> <li>2. 館內動線不清楚。</li> <li>3. 希望能有新左營直達美術館的公車。</li> <li>4. 指標不夠明顯。</li> <li>5. 動線規劃可以更完善。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 沒有捷運可以方便抵達。</li> <li>2. 交通及對外宣傳活動資訊方面，可更加強。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 捷運能到更好。</li> <li>2. 從馬卡道路，不易看到兒童美術館的位置，建議增加醒目的交通標示。</li> <li>3. 希望有公車可直達兒童美術館。</li> <li>4. 立體停車場到兒美館標示可以更清楚例：一停好車或搭電梯有明確的指標以利第一次到訪的人員，謝謝！</li> <li>5. 看不清行人出口，只知汽車出口。</li> <li>6. 指示牌可增加多一點</li> <li>7. 交通上公車能從捷運站開始。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 希望能有清楚的指標與動線告示。</li> <li>2. 連接捷運的交通資訊可加以宣傳。</li> </ol> |

| 年度<br>類別    | 100 年   | 101 年   | 102 年   | 103 年   |
|-------------|---|---|---|---|
|             |   |   | 8. 資訊上能更顯目的在網上公告。   |   |
| 藝文活動<br>與展示 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可多增加一些互動活動。</li> <li>2. 讓兒童可多方面學習。</li> <li>3. 內容多一點</li> <li>4. 文藝不夠豐富</li> <li>5. 不定期增設歷史文化、人文科學等...</li> <li>6. 胖叔叔說的故事真的很棒，可以再增加些親子課程或活動，其他展覽可多設計一些小朋友可以DIY的活動</li> <li>7. 可增加一些繪畫比賽。</li> <li>8. 多增加展覽內容。</li> <li>9. 提供更多表演。</li> <li>10. 宜採電話或網</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 再多一些展品、DIY 區會更棒。</li> <li>2. 兒童推廣活動課程可以再多一些。</li> <li>3. 有些展出還是要有人數之限制比較好。</li> <li>4. 建議增中午開放時間，因外地到訪時間難確定，有時會剛好中午到。</li> <li>5. 希望開館時間能延長到晚上，以利平時下班後可以帶家人前來。</li> <li>6. 夜宿美術館的活動能持續再辦，內容可變，攝影也可，美術方面也可。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 更換活動展示內容的速度可以再快一些，可引起常來的民眾較大的興趣。</li> <li>2. 可結合其他社區資源，增加展覽的多元性。</li> <li>3. 多辦活動，尤其是動態的活動。</li> <li>4. 可以多再增設用“玩藝術”的方式，讓孩子可以更親近、喜愛藝術。</li> <li>5. DIY 活動太少。</li> <li>6. 網路上資訊不清楚，展館活動訊息可在運用更多管道推廣與傳遞。</li> <li>7. 建議開設更多的體驗活動。</li> <li>8. 建議可使用輪</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 展覽可多變化。</li> <li>2. 展區定期更換。</li> <li>3. 希望能有每月展覽項目一覽表，以供每月參考之用。</li> <li>4. 其實若人手充裕，不妨多和遊客做藝文互動，例如引導團康或藝術小故事。</li> <li>5. 胖叔叔或其他故事演出人員服務時間，應限制入場人數(如用抽籤)及兒童年齡，以達到最好的演出效果。</li> <li>6. 可安排兒童活動或更加有趣味點。</li> <li>7. 美術活動互動</li> </ol> |

| 年度<br>類別   | 100 年   | 101 年   | 102 年   | 103 年  |
|------------|---|---|---|--|
|            | <p>路報名以免排隊浪費時間。</p> <p>11. 本館固定六日特別活動，都不知道有這種消息，可以設置美術活動和黏土活動嗎？</p> <p>12. 如果貴館能舉辦一些比較中小型的園遊活動，可以讓更多民眾知道貴館用心，民眾會常帶孩子回館。</p> |   | <p>班方式取消中午閉館時間，以提供更周到的服務。</p> <p>9. 胖叔叔說故事很精彩，因觀眾很多，建議"寒暑假"能辦在較大的教室。</p> <p>10. 希望兒美館能有自己的網站及FB！</p> <p>11. 可增加動畫或語音解說。</p> | <p>太少。</p> <p>8. 增加說故事場次或哥哥姊姊帶活動。</p> <p>9. 若館方經費取得不易，許多展覽一再延期，已無新意且漸失去藝術教育推廣之意，館方何不利用專業藝術知識，試開辦一些收費制的常態性才藝教室(例如以季報名方式)。</p> |
| 內部空間<br>設施 | <p>1. 洗手台水量過少，小朋友洗手不方便。</p> <p>2. 寄物櫃很難使用。</p> <p>3. 希望本館設施更多元化，並定期更新。</p> <p>4. 是否可以再開</p>                                 | <p>1. 希望背包 A4 大小可放寬。</p> <p>2. 建議設置可讓嬰兒車推入的展覽空間。</p> <p>3. 嬰兒推車不能進入，很不方便。</p> <p>4. 可多增加小朋友的遊戲器材或</p> | <p>1. 無障礙設施需再改善。如輪椅可上下走動的地方。</p> <p>2. 館內氣味不太好，盼能改善。</p> <p>3. 故事館小朋友人數漸多，希望能擴大場地。</p> <p>4. 一樓鞋區設計</p>                     | <p>1. 展示空間蓋多一點。</p> <p>2. 兒童爬行區應定期清潔，目前狀況看起來不甚乾淨。</p> <p>3. 廁所洗手乳設置太高不利幼兒(或個子矮的)自</p>  |

| 年度<br>類別 | 100 年   | 101 年  | 102 年  | 103 年   |
|----------|---|--|--|---|
|          | <p>間胖叔叔圖書館。</p> <p>5. 可以設多一點展覽室。</p> <p>6. 增加電子報系統，以便及時了解本館的活動。</p> <p>7. 兒美館綠色玩具球太硬。</p> <p>8. 有提供餐飲會更棒。</p> | <p>遊樂設施。</p> <p>5. 廁所異味太重。</p> <p>6. 寄物櫃地方太擠。</p> <p>7. 洗手台的省水裝置可以換好一些嗎？(科工館的水量較大，因用肥皂洗手很難沖乾淨)</p> | <p>不良。</p> <p>5. 建議可以帶水進入。</p> <p>6. 育兒空間可加強，如換尿布空間。</p> <p>7. 殘障通道動綫不完善；人行道的走道也有些不利行動不便的人行走；例如：可輪椅推行的地方很少，有些甚至已毀壞。</p> <p>8. 動線規劃須有指標與方向性，還有 2F 不清楚是否可上樓。</p> <p>9. 兒美館規模可再擴大，台中兒美館的空間很大，內容也不錯。</p> | <p>行清潔且很難按壓。</p> <p>4. 兒美館外的廁所始終無洗手乳(或肥皂)。</p> <p>5. 設備不足，希望擴館。</p> <p>6. 可增加家長休息室。</p> |
| 周邊園區     | 1. 周邊環境(如花  | 1. 中午用餐地點  | 1. 館外可增加簡  |   |

| 年度<br>類別 | 100 年  | 101 年                           | 102 年   | 103 年 |
|----------|--|---------------------------------|---|-------|
| 環境       | <p>草)須加以整理。</p> <p>2. 多增加兒童遊樂的地方。</p> <p>3. 機車停車位沒有妥善規劃。</p> | <p>可開放桌椅使用，及互外設置桌椅方便社區民眾野餐。</p> | <p>餐、飲料的服務，方便參觀人士消費。</p> <p>2. 沙地螞蟻太多</p> <p>3. 戶外洗手間建議增設監視器，以提高安全性。因平常時間參觀人數少、戶外洗手間區域偏僻、女性使用時，常有擔心的情況！</p> <p>4. 垃圾筒可以多增設。</p> <p>5. 加設咖啡廳、小吃店，多加宣傳。</p> <p>6. 兒美館身處於較偏遠的位置，不像高美館醒目好找，且兒美館較陰暗，不太容易讓家長放心的孩子來（怕會有野</p> |       |

| 年度<br>類別 | 100 年  | 101 年   | 102 年                                       | 103 年 |
|----------|--|---|---|-------|
|          |  |   | 狗...), 晚上又人煙罕至, 自然而然, 到兒美館的次數, 較到美術館的次數少很多。 |       |
| 志工人力     | 1. 義工數宜減少, 並讓參觀者自行探索嘗試不宜過度干預和強勢導覽(義工太兇)。                       | 1. 志工很熱心, 但親切度不足。<br>2. 義工找年輕點。   |   |       |
| 其他方面     | 1. 提供小朋友可學習自己試做的環境, 真的很不錯, 胖叔叔說的故事真的很棒。<br>2. 有活動時, 是否有管道可以知道? | 1. 若規定團體在有限的時間參觀完畢, 那也應該有相同的規定可適用於散客, 因為散客同樣影響團體參觀的品質及權益。<br>2. 對於身心障礙者團應提供更長的時間。 | 1. 若能帶背包進來會更好。                              |       |

資料來源: 整理自兒美館觀眾評量表。

### 附錄三：歷年參展藝術家問卷調查表

## 高雄兒童美術館—歷年參展藝術家問卷調查表

敬愛的藝術家，您好：

在兒美館即將屆滿十年之際，我們特此進行問卷調查，為兒美館的下一階段做準備，希望得到您的建議與支持。您所提供的意見僅做為兒美館經營管理研究之用，絕不對外公開，敬請放心填答，謝謝您的熱心協助！

| 姓名   | 展覽名稱      |
|--|-----------|
| 舉辦時間   | 年月日 一年 月日 |
| 1、請問您對當時參展的成效？<br><input type="checkbox"/> 很滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 很不滿意  |           |
| 2、請問您對兒美館的服務支援？<br><input type="checkbox"/> 很滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 很不滿意 |           |
| 3、請問您對兒美館的秩序控管？<br><input type="checkbox"/> 很滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 很不滿意 |           |
| 4、請問您對兒美館的宣傳推廣？<br><input type="checkbox"/> 很滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 很不滿意 |           |
| 5、請問您對兒美館的展場環境？<br><input type="checkbox"/> 很滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 很不滿意 |           |
| 6、請問您對兒美館的參觀動線？<br><input type="checkbox"/> 很滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 很不滿意 |           |
| 7、請問您是否願意再次蒞館參展？<br><input type="checkbox"/> 願意 <input type="checkbox"/> 不願意，原因：_____  |           |
| 8、綜合性建議（歡迎您留下任何給予兒美館的意見，您的寶貴建議，將是本館進步的動力與日後改進的方向，謝謝！）  |           |

敬請於 9 月 25 日前回傳本問卷，由衷感謝您的配合。

E-mail:dobbit@mail.nsysu.edu.tw 謝先生收



附錄四：高雄市立美術館專題委託研究報告修改前後對照表

| 委 託 研 究 題 目    |   | 看見純真的童心世界—兒童美術館經營環境診斷與規劃研究 |    |   |       |    |
|----------------|---|----------------------------|----|---|-------|----|
| 項次             | 提議單位人員<br>及意見內容   | 報告初稿原內容                    | 頁次 | 報告修正後內容   | 頁次    | 備註 |
| <b>■ 王委員文雄</b> |   |                            |    |   |       |    |
| 1              | 可適切導入科技部科學教育實作學門之體驗需求。  | 無                          | 無  | 遵照委員建議增加文字內容：「科技部科教國合司.....延伸藝術教育價值。」                               | 69    |    |
| <b>■ 陳委員昭彥</b> |   |                            |    |   |       |    |
| 2              | 可將現行藝術成品的觀賞之外，能與科學教育結合，延伸藝術的教育價值。                             | 無                          | 無  | 遵照委員建議增加文字內容：「科技部科教國合司.....延伸藝術教育價值。」                               | 69    |    |
| 3              | 善用寒暑假時間，提供實作教育的親身體驗課程，讓藝術教育更扎根。(ps. 可利用學期間培植學校藝種子術教師為一假期協助人力) | 無                          | 無  | 遵照委員建議修改「3. 於寒暑假辦理.....，建立美術館與學校之溝通橋樑和資訊網路。」                        | 77    |    |
| 4              | 未來的宣傳或申請亮點，期以全國為指標的方向努力。                                      | 無                          | 無  | 遵照委員建議修改「4. 行銷並強化館舍亮點以吸引.....師資之支援。」                                | 77    |    |
| <b>■ 劉委員修祥</b> |   |                            |    |   |       |    |
| 5              | 建議針對與學校結盟策略進一步研擬教學延伸方案。                                       | 無                          | 無  | 遵照委員建議修改「3. 於寒暑假辦理.....，建立美術館與學校之溝通橋樑和資訊網路。」                        | 77    |    |
| 6              | 建議研擬強化媒體行銷之作法及所需資源。   | 6. 運用傳播媒體主動行銷宣傳。           | 76 | 遵照委員建議修改「6. 運用傳播媒體主動行銷宣傳，例如廣播電台(如大眾、港都等)、高雄地區有線電視 公用頻道(「藝文大小事」節目)。」 | 76    |    |
| 7              | 建議將「附錄四」改為呈現原「台灣電影文化中心南館促參可行性評估案」之內容，將原建議構想於本文中呈現。            | 附錄四:兒美館空間擴增方案              | 95 | 遵照委員建議修改於原文內。   | 85-88 |    |
| <b>■ 謝館長佩霓</b> |   |                            |    |   |       |    |

|    |   |   |   |   |       |  |
|----|---|---|---|---|-------|--|
| 8  | 教育部的科學教育實作學習方案，可主動與科博館結合兒美館教育資源，看是否有合作的可能性。   | 無 | 無 | 遵照委員建議增加文字內容：「科技部科教國合司.....延伸藝術教育價值。」   | 69    |  |
| 9  | 歐洲許多教育空間是以工廠為概念，若基於預算的考量，亦可思考教育思案或教學箱等方式合作，若仍然難以取得相關經費，或許應該就目前空間思考執行另一種合作的可行性。        | 無 | 無 | 遵照委員建議增加「4. 利用現有空間、人力、經費提升知名度。例如空間不足部分可結合本館「美術資源教室」.....人力則由本館具高專業度的志工來支援展覽與活動的進行。」 | 75    |  |
| 10 | 本館資源教室的志工教學經驗豐富，場地使用與創作教學均有相當不錯的成效，或許可再提供一些補充資料。另外，兒美館出版品亦有些獲獎記錄可提供參考。                | 無 | 無 | 遵照委員建議增加「從2007年到2013年兒美館的共出版13本專書.....最佳少年兒童讀物獎（知識類讀物組）。」                           | 22    |  |
| 11 | 對於兒美館未來營運應該如何？是否可能採取董事會形式運作？或以人力規劃為主軸進行先期規劃，這部份雖是本研究案範圍之外，仍希望接下來能有持續執行的建議方向。          | 無 | 無 | 遵照委員建議，納入將來兒美館中長程計畫進行評估規劃。  | 83-84 |  |
| 12 | 吉卜力的案例仍與兒美館有些不同，他們是先有經典才有一個館的設立，但很值得參考補充的是他們的專車，若公車處可以針對兒美館規劃特別的造型公車例如健康巴士的概念，相信會很有趣。 | 無 | 無 | 遵照委員建議增加「5. 規劃高雄市內以親子遊程為主題的「兒童遊藝公車」路線，串聯.....高雄文學館、高市圖總館等。」                         | 75    |  |