

國立臺灣師範大學藝術學院美術學系

美術教育與美術行政暨管理組

博士論文

Program of Art Education and Art Administration and Art Management

Department of Fine Arts

College of Arts

National Taiwan Normal University

Doctoral Dissertation

臺灣博物館教育工作者職能內涵分析與架構建立之研究

Study of Analysis and Framework Development of Core

Competencies for Museum Educators in Taiwan



Chang, Wen-Tsai

指導教授：董澤平 博士

黃光男 博士

Advisor : Dong, Tse-Ping, Ph.D.

Huang, Kuang-Nan, Ph.D.

中華民國 114 年 7 月

July 2025

謝辭

回顧這段漫長的研究旅程，除了是一場對學術與知識的追尋，更如同一段自我理解、認同與淬鍊的人生經歷。本研究能夠順利完成，首先要感謝指導教授黃光男教授及董澤平教授，在整體研究歷程中所給予的專業引導與悉心指正，從研究架構的形成、資料分析的深化，到文字的修辭潤飾，皆蒙兩位教授不吝提供寶貴意見，使我在研究視野與學術書寫上皆有所成長。

黃光男教授在博物館領域享有極高聲望，董澤平教授長年致力於管理領域，無論在理論深化或實務推展上，均具舉足輕重之地位，能受兩位前輩指導，實為我學術歷程中最为幸運之事。同時，感謝林詠能教授擔任本論文口試之召集人，亦感謝白適銘教授、賴瑛瑛教授與陳宥杉教授，提供細緻且具有前瞻性的建議，使本研究得以更臻完善。

此外，謹向參與本研究訪談與評分的博物館教育工作者表達誠摯謝意，感謝您們在博物館領域的深耕與貢獻，您們的實務經驗與專業見解，是本研究建構職能架構不可或缺的基礎。當然，也要感謝在這條路上所有幫助過我的師長、朋友，謝謝你們對我的關懷，才讓我能一路勇敢走至此。

最後，感謝家人長期以來的體諒與支持，讓我在疲憊中仍保有前行的力量，得以持續投入漫長而專注的研究歷程。上述所有的鼓勵與幫助，都是我完成此篇博士論文的重要力量，在此一併致上最深的感謝。

張文采 謹致

2025.7



摘要

隨著社會多元化與公共文化服務需求的提升，博物館教育逐漸成為博物館實踐的重要核心。本研究旨在探討臺灣博物館教育工作者的職能內涵，建構具備在地脈絡與國際視野的能力架構。透過文獻分析與深度訪談，本研究回顧國際重要博物館教育組織，包括 ICOM-CECA、AAM-EdCom、GEM、MA 等所提出的職能架構與核心能力，作為建構基礎，並結合臺灣博物館教育資深從業人員的經驗與觀點，進行職能描述的架構研究。研究共訪談十位具十年以上實務經驗之教育人員，歸納其對教育現場中所需知識、技能與態度的理解，並據此建構出 189 項能力敘述，進行 Likert 四點量表（0 - 3 分）之重要性評分與統計分析，進而提出涵蓋五大職能面向、21 項子分類及三層次的能力架構。

本研究所建構之五大面向包含：人際關係與連結、博物館教育專業知識、技能與實踐、行為與表現態度，以及自我動機與反思，對應不同專業階段教育人員所需之核心職能，呈現出博物館教育實務的多元任務樣貌。研究結果不僅體現國際實證與在地經驗的整合，並於第六章提出對未來博物館職能評鑑、人力資源制度、主管機關政策規劃與後續研究方向的具體建議，包括建立階段性職能標準、結合評鑑與培訓制度、強化教育職系發展架構，並促進政策層對教育人力之專業認可與制度支持。同時亦呼籲後續研究應深化跨領域連結與館型差異之探討，持續推進博物館教育工作之專業化與制度化。此一架構有助於呈現博物館教育實務樣貌，並具備作為未來職能評鑑、人才培訓與制度設計基礎之應用潛力，對於臺灣博物館教育專業發展與職能制度化亦具參考價值。

關鍵字：博物館教育、職能分析、專業發展、教育推廣、能力架構

Abstract

As museums respond to increasing cultural diversity and public service demands, museum education has emerged as a core component of museum practice. This study explores the professional competencies of museum educators in Taiwan and develops a competency framework grounded in both local context and international perspectives. Drawing on frameworks from ICOM-CECA, AAM-EdCom, GEM, and MA, and incorporating the insights of ten senior museum educators through in-depth interviews, the study identifies 189 competency statements. These statements were evaluated using a four-point Likert scale (0–3), and further categorized into five competency domains, 21 subcategories, and three progressive levels.

The five domains—interpersonal relationships and engagement, professional knowledge of museum education, practical skills and implementation, behavior and performance attitudes, and self-motivation and reflection—reflect the diverse roles of museum educators across career stages. The framework integrates global research and local experience, and Chapter Six presents practical recommendations for competency assessment, HR systems, policy development, and future research. These include establishing tiered standards, linking evaluation with training, supporting career development, and enhancing institutional recognition. The framework serves as a foundation for advancing the professionalization and systematization of museum education in Taiwan.

Keywords: Museum Education, Competency Analysis, Professional Development, Educational Outreach, Competency Framework

目次

第一章	緒論	1
第一節	研究背景.....	1
第二節	研究動機.....	3
第三節	研究目的.....	6
第四節	研究問題.....	8
第五節	研究方法與研究範圍.....	10
第六節	研究流程研究架構.....	12
第二章	文獻探討	17
第一節	博物館教育的啟蒙與演變.....	17
第二節	臺灣博物館教育的發展脈絡.....	23
第三節	博物館非正式學習的教育型態.....	27
第四節	博物館教育的核心內涵與價值.....	35
一、	CECA：教育職能觀點與社會實踐.....	38
二、	AAM EdCom：以觀眾為中心的教育原則.....	42
第五節	博物館教育工作者的專業與轉變.....	50
第六節	職能的發展歷史與內涵.....	57
第七節	實證研究彙整.....	63
第三章	研究設計	75
第一節	職能分析架構.....	75
一、	架構的理論依據與分類.....	77
二、	架構層級與子分類設計原則.....	79
第二節	訪談設計.....	81
第三節	評分設計.....	83

第四節	研究樣本.....	86
第五節	研究限制.....	88
第四章	博物館教育職能探討.....	93
第一節	國際博物館教育能力架構.....	93
一、	GEM：博物館教育者的實務能力模型.....	94
二、	MA：以組織職責為導向的職能框架.....	99
第二節	臺灣職能架構政策與現況.....	107
一、	職能發展與應用推動計畫.....	107
二、	博物館評鑑與相關職能基準之發展.....	111
第五章	博物館職能分析與架構發展.....	115
第一節	博物館教育工作者的核心職能架構.....	116
一、	評分結果概覽與初步統整.....	116
二、	能力敘述之分類修正與刪減原則.....	117
三、	博物館教育工作者核心職能架構表.....	139
第二節	博物館教育工作者的工作任務與實務觀察.....	141
一、	溝通、展示詮釋與教育推廣.....	141
二、	策展參與與跨域合作.....	142
三、	社群經營與多元文化教育.....	143
四、	數位科技應用與創新學習.....	144
五、	文化敏感度與社會責任.....	145
第三節	博物館教育的工作挑戰與環境限制.....	146
一、	經費與資源的限制.....	147
二、	組織架構與跨部門合作的困難.....	147
三、	政策變遷與社會需求轉變.....	148
四、	工作負擔與職涯發展.....	149

五、	數位科技應用的挑戰與限制.....	150
第四節	討論與分析	152
一、	研究發現	152
二、	研究問題之回應	154
三、	研究貢獻	156
四、	能力架構之學術意涵.....	160
五、	能力架構之管理意涵.....	162
第六章	結論與建議.....	165
第一節	研究結論.....	165
第二節	研究建議.....	169
一、	對博物館高層之建議.....	169
二、	對博物館人資單位之建議.....	170
三、	對主管機關之建議.....	171
第三節	後續研究建議.....	172
中文參考文獻		175
英文參考文獻		181
附錄一、《CECA Vocabulary》CECA 字彙表		187
附錄二、訪談大綱		201
附錄三、文化部發展之職能基準		205
附錄四、博物館教育工作者職能內涵架構表		209

表目錄

表 1 ICOM-CECA、AAM-EdCom、GEM 及 MA 博物館教育文件比較	13
表 2 博物館教育活動內容.....	25
表 3 正規教育、非正規教育及非正式教育比較.....	30
表 4 學校教育與博物館教育的比較.....	33
表 5 詞彙表中關鍵字使用頻率統計.....	40
表 6 AAM 出版之博物館教育原則與標準	44
表 7 運用博物館教育原則與標準的具體建議.....	48
表 8 學校教師與博物館教育工作者比較.....	51
表 9 近年國內相關論文列表	64
表 10 近年國際期刊列表	69
表 11 博物館教育工作者所需之相關能力	73
表 18 五大面向與對應能力	76
表 19 訪談大綱.....	82
表 12 GEM 針對博物館教育工作者所發展的核心能力表（4 類別 15 主題）.....	96
表 13 溝通的 3 種層次 9 種核心能力描述.....	98
表 14 英國博物館協會職能架構的四大基本價值.....	100
表 15 專業領域中的各種層次行為描述.....	104
表 16 臺灣各部會所建置之職能基準（截至 114 年 4 月統計）	109
表 17 文化部建置有關博物館相關工作之職能.....	112
表 20 受訪者簡表.....	115
表 21 受訪者總分統計表.....	116
表 22 職能架構得分統計表	119

表 23 職能敘述與修正對照簡表.....	120
表 24 「夥伴關係」能力敘述修正對照表	121
表 25 「社群連結」能力敘述修正對照表	123
表 26 「博物館倫理與專業知識」能力敘述修正對照表	125
表 27 「博物館教育政策」能力敘述修正對照表	126
表 28 「溝通理論」能力敘述修正對照表	128
表 29 「數位素養與教育應用」能力敘述修正對照表	130
表 30 「教育設計與策劃」能力敘述修正對照表	132
表 31 「善於溝通」能力敘述修正對照表	133
表 32 「團隊合作取向」能力敘述修正對照表	134
表 33 「反思與成長」能力敘述修正對照表	135
表 34 「適應與變革」能力敘述修正對照表	136
表 35 「教育理解」能力敘述修正對照表	137
表 36 「組織認同」能力敘述修正對照表	138
表 37 本研究與政府標準要求之異同.....	159

圖目錄

圖 1 研究架構五大主軸	14
圖 2 研究流程圖	15
圖 3 John Dewey 理想的學校與學習環境結構圖.....	19
圖 4 Hooper-Greenhill 認為的博物館教育基本概念	54
圖 5 McClelland 的職能金字塔模型.....	59
圖 6 職能冰山模型的示意圖.....	62
圖 8 博物館教育工作者五大職能面向簡圖	77
圖 9 設計邏輯流程圖	81
圖 7 MA 的博物館核心能力架構對教育工作者的應用	106
圖 10 博物館教育工作者職能總覽圖（含五大面向、層級與能力代 碼）	118
圖 11 職能分類與層級結構對照表	140

第一章 緒論

第一節 研究背景

博物館作為社會教育的一環，不僅在臺灣，在全球範圍內都受到越來越多的關注，在休閒娛樂的基礎上，它不僅提供了對歷史、藝術和科學等領域的知識傳承，還扮演著促進公眾參與、社會責任和文化交流的重要角色，甚至在全人教育及終生學習的路途上，博物館都身處在舉足輕重的位置，在如此的期待與趨勢下，博物館的角色也開始逐年產生轉變。根據教育學家 John Dewey 的觀點，博物館應該成為一個提供實際體驗和主動學習的場所，這種轉變引領著博物館教育從單向講述轉向參與式學習，從而為觀眾提供更豐富、更深入的學習體驗（1938）

傳統的展示、陳列及知識導向的陳述可能日漸難以吸引新觀眾，博物館必須成為一個「活的」機構，隨著外界的需求不斷調整博物館的任務，讓參觀博物館與學習過程成為美好且值得回顧的個人歷程，博物館教育的內涵也因此逐漸豐富起來。美國博物館協會（American Alliance of Museums）對博物館教育的定義，包括展覽設計、教育活動策劃、觀眾互動和評估等多個方面。透過各種教育活動和資源，博物館致力於啟發觀眾的好奇心、培養他們的批判性思維能力，並建立與文物的情感連結。

隨著社會經濟的發展，大眾對於僅僅走馬看花地流覽博物館已經不再滿足，博物館朝向更開放、互動和參與性的教育方式發展，不再只是陳列展示靜態藏品，而是透過多媒體技術的導入、虛擬實境、互動展示等手法，提供更豐富的體驗和知識傳遞途徑，參觀者也可以參與實驗、動手操作、參加工作坊和講座等活動，以更深入地瞭解和體驗博物館所呈現的展覽內容、文化和歷史。同時，博物館教育的發展也需要與科技的結合，數位化技術和線上平臺的應用，可以擴大博物館的觸達範圍，讓更多人能夠遠端參與學習和體驗。

此外，當代博物館還需要注重社區教育和多元文化的呈現，與社區合作，

提供相關課程、講座和展覽，以滿足不同群體的教育需求，透過與學校和教育機構的合作，博物館將能與學校教育相輔相成，為學生提供多元及跨域學習的機會，讓學習的面向與途徑更加完整。

2022 年在 ICOM 公布的新博物館定義中，博物館更加注重提供觀眾一種良好的觀展經驗。從進入博物館的那一刻開始，觀眾能夠體驗到多元且具有學習、娛樂及知識性的過程。「體驗」一詞更強調觀眾在博物館活動中的主動性。博物館的任務已不再僅僅是「教育」觀眾，而是提供能產生「知識體驗」的學習歷程。觀眾也不再是被動的受詞，而期待他們能成為「自主學習」的主角。博物館需要深入了解觀眾為何踏進這個場域，並關心其自主學習的動機。同時，新定義強調了博物館的道德和職業標準，要求博物館在社區的參與和合作下運作和交流，為參觀者提供正確、專業和有意義的體驗。博物館教育的概念是以博物館的使命和價值為背景，旨在為參觀者提供豐富的文化體驗，並促進他們的學習和成長。可能的具體模式包括展覽、課程、工作坊、活動、研究和教育資源等。更重要的是，教育的角色正在不斷轉變，並且不僅僅是增加了更多的任務，如社區服務、學習中心、社群連結等。

作為博物館的教育工作者，我們不僅要提供觀眾充足的自主性，還必須秉持著有意義的學習。相較於傳統的教育角色，新趨勢下的博物館學習過程更加考驗博物館工作者的智慧。自主學習對博物館教育工作者的工作帶來了影響，要求他們提供更有結構且有意義的展覽設計和規劃。這也代表博物館教育工作者需要具備更多的教育心理知識和技能，能夠引導觀眾進行自主學習，幫助他們更好地掌握自我的心理發展。

這種轉變也體現在包括博物館教育工作者的職稱上，在許多西方博物館中不再以「教育」一詞來稱呼，取而代之的是一些更開放性的描述詞彙，例如「學習」就是近年博物館更常使用的詞彙，這不僅反映了教育在博物館中的新定位和多樣化的發展，也能看出博物館的核心逐漸轉移至觀眾的身上，知識傳遞將以更多樣化且非單向的方式進行，觀眾與博物館的互動及自我學習成為博物館重要的任務之一。博物館教育工作者的工作不僅僅是向觀眾傳授知識，更是提供一個啟發性和引導性的環境，讓觀眾在其中自主學習並建構自己的知識

體系。教育在當代博物館中扮演著多重的角色，不僅僅是傳遞知識，更是引導觀眾進行自主學習，體驗文化的豐富性。博物館教育工作者需要不斷調整自己的角色，適應觀眾的需求，並在提供自主性的同時保持知識的深度和意義。這樣的轉變和挑戰使得博物館教育成為一項富有創意和挑戰性的工作。

根據上述關於博物館教育的核心價值轉變，博物館的教育功能與人員的角色相對變得至關重要，除了需要具備跨學科的知識背景，包括歷史、藝術、科學等領域的專業知識，甚至還需要具備教育學、心理學和社會學等相關專業知識，以應對觀眾多樣化的需求和背景。更重要的是，除了需要擁有豐富的專業知識和技能，博物館教育工作者還需要具備良好的溝通能力和團隊合作精神，更必須理解自身與機構的教育本質，作為一位適當的學習引導者該具備那些條件，方能滿足不斷變化的社會需求。隨著教育工作的擴展以及博物館所面臨的變動，博物館教育的工作變得日益複雜。他們需要關注公共性、社會責任以及行銷等議題。當博物館考慮組織活化或改革時，教育的精神如何在機構中重新體現是一個重要的課題。在知識傳遞和經驗回饋中，教育工作者必須以開放的態度接受所有回饋，協助參觀者建立自我思考和認同。

本文嘗試從博物館教育的發展、內涵和人員需求等方面進行深入探討，通過文獻分析和專家訪談，建立一個關於臺灣博物館教育工作者職能的初步框架，希望有助釐清當代博物館教育的面貌，作為博物館社會教育機構的參考，推動博物館事業的永續發展，為公眾提供更具價值和意義的教育與學習服務。

第二節 研究動機

近年來，博物館教育在全球公共文化政策與實務運作中扮演的角色日益受到重視。隨著社會結構變遷、多元族群興起與終生學習需求擴大，博物館作為非正式教育場域，其教育功能正逐步轉化為機構核心任務之一。這種轉變並非僅止於活動形式的調整，更牽涉到教育實踐的理念、策略與執行方式之重塑。在臺灣，雖然博物館教育在公共政策中已有實質推進，但對於教育工作者在新形勢下所應具備的專業能力與職能內涵，仍缺乏系統性的整合與明確的指引。

傳統上，博物館教育人員的職責多集中於導覽解說與教學活動設計，但當代觀眾對學習經驗的期待不斷演變，促使教育工作者須擁有多元且跨領域的知能，包括教育設計、觀眾溝通、文化詮釋與社會議題引導等。此外，在組織內部角色的變化亦使教育人員不僅需應對第一線的教學互動，還可能涉及館內的策略規劃與社群參與等工作範疇。這樣的轉變使得職能內容趨於複雜，亦對其專業培訓、評估與支持機制提出更高要求。

另一方面，數位科技在博物館教育中的運用亦日漸普及。從虛擬導覽、互動投影、數位策展到線上學習資源的發展，數位化已成為博物館實踐不可忽視的趨勢。根據美國教育部（U.S. Department of Education, Office of Educational Technology, 2024）指出，教育科技的導入有助於提升學習體驗品質，並拓展教育對象的觸及範圍。對博物館而言，這不僅改變了知識傳遞方式，也進一步影響教育活動的規劃邏輯與參與形式，教育人員所需具備的能力亦隨之擴增。然而，在臺灣現行的博物館教育體系中，對於此類數位職能的討論與建構尚屬起步階段，相關研究多偏重工具應用或個別案例分析，對應之整體能力架構則仍有不足。

從研究資源與政策制度的角度觀察，臺灣過去對博物館教育工作者專業發展的討論，多聚焦於個別館所的教學活動、導覽員訓練或績效管理，而較少從教育工作者職能視角出發，系統性地思考其角色演變與能力需求。雖然在部分評鑑制度或培訓規劃中已有所涉及，但多數尚未形成具體的職能分類、層級標準或可應用於實務的分析架構。因此，從教育人員的角度出發，探討其在制度化與專業化過程中所需的核職能，有助於補充現有研究的不足，也能提供實務操作上的參考。

博物館教育作為博物館業務的核心之一，歷史發展已久，尤其在許多國際組織間，部分專業機構與博物館組織已提出若干針對教育人員職能的架構與建議，例如英國博物館協會（Museums Association，簡稱 MA）、美國博物館聯盟教育委員會（American Alliance of Museums – Education Committee，簡稱

AAM-EdCom)、國際博物館協會教育與文化行動委員會 (International Council of Museums – Committee for Education and Cultural Action, 簡稱 ICOM-CECA)、以及英國博物館教育團體 (Group for Education in Museums, 簡稱 GEM) 等。這些架構在定義教育角色、能力範疇與職能發展階段方面, 提供了初步的分類與理念基礎, 並反映出各國對於教育人員在組織中定位與功能的不同理解。然而, 這些職能模型大多建立於特定文化或制度背景之下, 若欲應用於臺灣場域, 仍需透過在地實證資料進行對照與調整。現階段臺灣尚缺乏以國際架構為基礎, 結合本地教育人員工作實況所建構之職能模型, 亦缺乏以使用者視角出發的第一線工作經驗整理與分析。

基於上述背景, 本研究試圖聚焦於博物館教育人員的職能內涵, 藉由國際文獻回顧與在地深度訪談, 探索其核心能力樣貌與發展邏輯。研究核心不在於提出單一標準或普遍性規範, 而是希望透過實務對話與經驗收集, 歸納當前博物館教育工作者在工作中實際面對的挑戰與能力需求, 並進一步建構可供未來職能分析、人才發展與制度設計參考的基礎架構。這樣的探究方向不僅呼應當前國際對博物館教育專業化的趨勢, 也回應了本地實務中教育人員定位模糊、支持系統不足與職涯發展不明確等長期存在的問題。

臺灣政府在推動文化與教育人力職能建構方面, 近年已發展出若干制度化路徑, 特別是在「職能發展與應用推動計畫」中, 針對各類文化專業人員建立標準化職能模型, 並導入於認證、培訓與升遷制度中, 展現政策端對人力專業化的重視。然而, 本研究所採取之方法與目的與該類政策導向略有不同。一方面, 政府所推動之職能建構工作多強調可量測性、可評估性與標準化結果, 以利後續制度應用; 相較之下, 本研究著重於透過質性資料與教育者主體經驗的整理, 呈現實務現場中職能運作的多樣性與脈絡性, 並強調教育工作者對其職能角色之詮釋與理解。

另一方面, 既有職能建置計畫多以政府主導、專家協作的模式進行, 而較少見以現場實務者的主觀意義所切入的系統性分析; 本研究則期望藉由深入訪談資深教育工作者, 建立以實務經驗為核心的能力敘述。此一學術取向, 並非排斥政策模型, 而是希望補充其未及之處, 提供另類觀點作為制度設計之參考

來源。研究過程亦特別關注教育工作中非標準化、動態調整、跨部門協作等難以納入傳統量化指標之能力特質，進而提出一套更能反映工作實況的能力分類與層級設計。因此，雖本研究並未直接採用政府職能建構計畫之既定程序與工具，然其研究成果仍具潛在參照價值，可作為未來政策調整、課程設計或專業社群討論之基礎素材之一。

第三節 研究目的

本研究旨在探討臺灣博物館教育人員在專業實務脈絡中所需具備之職能內涵，並嘗試建構一套兼具國際視野與在地適切性的能力架構。隨著博物館在當代社會中的角色逐漸從知識保存與展示轉向公民參與與文化實踐的平臺，教育部門的功能亦同步擴展，其所需的人力資源不僅需具備文化詮釋與教學設計的能力，也須能回應公共服務、數位應用與組織溝通等多元面向。從職能建構的觀點出發，若能釐清教育人員的能力需求與專業角色，期能有助於其職涯發展、人才培訓制度的建置，以至於整體教育實踐品質的提升。

首先最基礎的工作，在於透過文獻探討，回顧博物館教育發展歷程與相關理論基礎，釐清教育工作者在博物館場域中所扮演的功能與核心價值。從歷史脈絡觀之，博物館教育早期多著重於補充正規教育、支援學校課程或強化展覽內容理解，教育人員多被視為知識傳遞的協助角色。然而，近年來博物館教育已逐漸轉化為強調學習者主體性、參與性與批判思維的實踐活動。不同教育理論——例如建構主義、多元智能理論、文化回應教學、自我動機學習理論等——亦不斷被引入博物館教育中，豐富其實踐基礎並擴展教育形式。因此，探討教育工作者在此一轉變過程中所需具備的能力與素養，不僅有助於理解教育任務的變遷，也可為職能架構的建構提供理論支撐。

本研究希望透過對國際職能架構文件的分析與比較，理解各專業博物館教育組織如何界定教育人員的能力需求，並歸納其分類方式、層級設計與能力項目內容。本研究所參考的四份主要文件——《Competency Framework》、《Excellence in Practice》、《CECA Vocabulary》(ICOM) 及《GEM's Core

Competencies for Museum Educators》——皆為當代博物館教育領域中具代表性之組織，其職能架構對教育人員角色與能力具有一定程度的參考價值。藉由這些文件的對照，本研究得以從比較的視角分析國際對博物館教育專業角色之共同關注與區域性差異，並進一步思考其在臺灣情境下的可行性與轉譯空間。

透過深度訪談的方式，蒐集資深臺灣博物館教育工作者對其實務經驗、職務內容與專業需求的看法，作為理解教育人員核心職能的基礎資料來源。過往多數職能相關研究傾向從管理或政策角度建構架構，較少從實務現場出發，以第一線教育者的觀點為起點，發展具體而貼近實務操作的能力分類。為回應此一缺口，本研究設計半結構式訪談，聚焦於教育人員對其工作任務的理解、面對挑戰的因應方式、以及未來職涯發展的期待與限制，期望能從中歸納出真實反映其工作樣貌與專業認知的能力敘述。

本文嘗試整合上述三項資料來源——即文獻理論基礎、國際職能架構與臺灣教育人員訪談資料——以建構一套可供實務參照、分層清晰且邏輯一致的能力分析架構。此架構預計涵蓋三個層級，包括初階、中階與高階職能，分別對應不同職涯階段與職務角色之需求，並進一步依據職能面向細分為多項子分類，使整體架構具備操作性與彈性。透過明確的能力分類與層級設計，不僅能協助教育工作者理解自身專業定位與發展方向，也可作為博物館內部人才培育、績效評估與組織規劃的工具之一。

此外，透過對於職能架構的了解，希望能進一步釐清制度推動與政策應用上的潛在功能。雖然本研究以學術性建構為主，並未直接援引政府職能發展與應用推動計畫之架構模型，但所建構之職能分類與能力敘述若能與既有制度進行對話，將有助於未來政策單位在研擬相關職能基準、認證機制或訓練標準時，提供參考素材。特別是在近年文化部與相關機構逐步強調文化人力資源培育的重要性之下，若能補充教育工作者的專業視角與實務經驗，將有助於整體制度建構的多元性與現實性。

根據上述說明，本研究目的可歸納如下：

一、回顧博物館教育的發展歷程與理論基礎，釐清教育人員核心價值與角

色轉變；

- 二、探討國際重要職能架構，歸納其分類方式與能力內涵；
- 三、蒐集並分析臺灣博物館教育人員實務經驗與專業需求；
- 四、建構具分層與分類邏輯之能力分析架構，提供實務應用與制度發展參考。

第四節 研究問題

本研究以博物館教育工作者之職能建構為核心議題，關注教育人員在實務中所需具備的能力樣貌與專業內涵，並嘗試提出一套具操作性與理論基礎的能力架構。為進一步聚焦研究方向，並引導整體研究設計與資料分析過程，必須透過具體且明確的研究問題進行界定。研究問題的設定，不僅有助於釐清本研究的核心關注，也有助於後續研究結果的組織與詮釋。

透過聚焦於三項核心問題，分別對應於職能探索、國際比較與架構建構三個面向，涵蓋從經驗描述到理論分析、從質性資料蒐集到架構設計的完整研究歷程。

一、博物館教育工作者核心能力的初步探索

首先，「博物館教育工作者在實務工作中認為最為重要的核心能力為何？其具體內容與特性為何？」此問題係基於目前臺灣博物館教育工作者專業角色尚未有明確職能定位，且相關研究多偏重組織管理或活動成果評估，對第一線教育人員的實務經驗與能力需求著墨有限。因此，有必要透過深入訪談的方式，從教育人員自身的觀點出發，蒐集其對於日常工作內容、任務重點與實踐困境的描述，進一步歸納其所認為最具關鍵性的核心能力。

此一問題所關注之重點，強調以「實務現場」為出發點，避免僅從外部觀察或文獻假設推論能力需求。教育工作者在多元任務中所需展現的能力，往往具有跨領域、情境依附與隱性知識的特徵，因此透過半結構式訪談，有助於捕

捉那些難以量化卻深具意義的專業經驗。此一資料不僅可用來確認既有文獻中的能力敘述是否與實務對應，也能作為建構能力架構之基礎素材。

二、不同國家（或組織）對教育人員核心能力之探究

另一個關於本研究期待釐清與了解的部分，在於「不同國家或專業組織對於博物館教育工作者核心能力的界定為何？其異同處與可能原因為何？」此問題旨在透過比較的視角，理解國際上對教育人員能力需求的不同詮釋與建構方式，並分析其背後的文化背景、政策脈絡與制度條件。

本研究將以四份具代表性的博物館教育文件作為分析對象，分別為：

- (一) 《Competency Framework》(MA)
- (二) 《Excellence in Practice》(AAM-EdCom)
- (三) 《CECA Vocabulary》(ICOM)
- (四) 《GEM's Core Competencies for Museum Educators》(GEM)

這些架構雖同屬博物館教育領域，但在能力分類邏輯、層級劃分與敘述方式上，仍呈現出多樣化差異。例如，有些架構著重在價值理念與倫理實踐，有些則強調教學技術與專案管理能力；有的採取線性進階模式，有的則以職責群分類。藉由整理這些差異，不僅可豐富能力分類的視野，也有助於本研究後續設計架構時，思考何者適合保留、何者須進行在地調整。此外，此一問題亦回應了職能研究中常見的困境——標準化與情境化之間的張力。若無充分的國際對照，能力架構可能淪為封閉體系；但若僅移植國外模式，又可能忽略在地實務的特殊性。因此，國際比較不僅是參考，更是釐清差異與定位在地觀點的過程。

三、臺灣博物館教育人員職能架構的建構與應用

另一個本研究希望探討的內容，包括「是否可建構一套兼具國際參照與在地實務經驗的博物館教育人員能力架構？其分類原則、層級設計與應用潛力為何？」本問題聚焦於實質建構職能架構之可行性與方法論基礎，並預期發展具

操作性的成果，以回應教育人員專業支持與制度建置的需求。

本研究所建構之能力架構，預計涵蓋三個層級：基礎能力、進階能力與高階決策與創新能力，對應不同年資與職務角色之教育工作者，並在橫向層面設計五大職能面向與子分類，以細緻描繪工作內容之多樣性與發展階段之差異。此一分類與層級設計不僅有助於教育工作者自我檢視與規劃職涯，也可作為博物館內部進行人力資源管理、培訓設計與升遷制度規劃之依據。

此外，架構的應用性亦為研究關注焦點之一。本研究雖以質性資料為基礎，但亦設計量化評分程序，邀請受訪者對能力項目進行重要性評估，以檢視各項目之共識程度與實務對應性。此一方法有助於釐清能力架構的區辨度與完整性，並強化架構內容的可參照性與未來應用潛力。

本文欲釐清與探究的研究問題，分別對應於職能探索、國際比較、在地經驗與架構建構三個層次，從實務觀察到理論連結，從個人經驗到制度應用，期望形成一個邏輯清晰、層層遞進的研究架構。透過這些問題的引導，本研究希望能回應臺灣當前博物館教育專業角色發展所面臨之挑戰，並為後續教育人員培育與支持機制的設計，提供具體、可操作的分析基礎研究。

第五節 研究方法與研究範圍

本研究將採用文獻探討與職能訪談等研究途徑，以深入理解博物館教育的發展現況以及教育工作者所需的職能，從而提供對研究問題的更全面和深入的理解。

文獻探討-文獻探討是一種系統性的研究方法，通過回顧、分析和整理已有的相關文獻來獲取對研究主題的理解，提供對研究主題的廣泛背景和理論基礎，有助於建立研究的理論框架和研究問題。受到文獻資源的限制，雖然可能無法獲得最新的資訊，或容易受到文獻偏見的影響，但仍是研究方法中最基礎及基本的資料蒐集途徑。博物館教育作為一個複雜的領域，牽涉博物館專業、

教育心理學及技巧，以及溝通傳播等相關知識，透過文獻探討，我們可以全面了解博物館教育的發展現況、相關理論框架和國際趨勢，為後續訪談提供深入的背景和理論支持。

半結構式職能訪談 (Semi-structured CBI) -其對象以待分析職位之工作人員和或其直屬主管為限，通常用於收集有關工作職能和要求的資訊。透過職能訪談，專業人員可以與現有員工或相關利益相關者進行對話，以了解他們在特定職位上所需的技能、知識和能力。在訪談中，他們可能會詢問有關工作職責、面臨的挑戰、執行任務的方式，以及成功的關鍵因素等方面的問題。透過這些訪談，專業人員可以獲得寶貴的資訊，幫助他們更好地理解工作的本質，並確定適合的人選以及設計相應的培訓計劃。職能訪談在職能分析中扮演著關鍵的角色，幫助組織確定工作職能的核心要素，以及確保人員能夠成功地履行工作職責。

能力項目評分分析-為進一步釐清能力敘述之重要性與分類適切性，並提升職能架構之信效度與可用性，研究者根據文獻整理與訪談內容初步建構 189 項能力敘述，設計 Likert 四點量表 (3=非常重要，2=重要，1=可具備，0=非必要)，邀請十位受訪者進行評分。透過統計處理，包括總分加總、排序、標準差與 Z 分數分析，掌握各能力項目的整體評價與變異狀況。評分結果並結合訪談語料進行交叉比對，作為能力敘述刪減、合併與語意修正之依據。此方式希望能補強質性資料的驗證基礎，強化分類結構的邏輯一致性，有助於最終職能架構之建構與應用推廣。

本文引用了 MA、EdCOM、CECA、GEM 等國際博物館教育組織的職能標準，這些標準長期以來被視為博物館教育界的參考基礎。儘管這些標準主要源於歐美背景，但其對博物館教育工作者能力的全面描述對臺灣也有重要參考意義。我們進一步透過專家職能訪談，探索臺灣博物館教育工作者在實務操作中的需求，藉此對國際標準進行本土化調整，使其更貼合臺灣的文化情境，有助於在專業性與地區差異適用性之間取得平衡。

研究範圍涵蓋了臺灣博物館機構及相關博物館教育學者，透過不同面向的

研究，了解各類型博物館的教育實踐，從而獲得更具普遍性和可比性的結果。在研究內容上將聚焦於博物館教育工作者的角色轉變及其核心能力，透過深度訪談、及相關文獻的分析，理解博物館教育工作者在工作環境中所需具備的能力素養及任務，期望提供給相關領域作者實際且可行的建議，以因應現代博物館教育的新需求，促進博物館與社會更有效的互動和永續發展。

第六節 研究流程研究架構

博物館教育作為博物館最傳統且重要的功能之一，雖然經過數個世紀以來的變化與轉換，其重要性仍是不可抹滅的。在本文的研究設計中，將回到博物館事業興起之初，從博物館教育的啟蒙為出發點，了解博物館教育的發展與轉變，並試圖從臺灣的環境與角度，梳理博物館教育的發展歷程。此外，本文也將從新探討博物館教育的特質與專業，理解正式教育與非正式教育的差異，作為分析博物館教育內涵的基礎。

作為博物館發源地的歐美國家，博物館專業的在職能架構已有諸多研究，本文期望透過對於具有公信力的國際文件，針對不同組織間的相關研究文獻進行分析與整理，梳理出一份關於博物館教育工作的職能內涵關鍵字，用以幫助釐清關於博物館教育的工作任務。

這些文件在各自的領域中都具有其獨特的特點和價值，ICOM CECA 提供了專業術語和詞彙的詳細列表，而 AAM EdCom 則提供了博物館教育的原則和標準，英國 GEM 和英國 MA 的文件則提供了職能框架，描述了博物館教育工作者和專業人員的核心職能，並提供了評估和發展職業能力的參考框架，這些文件雖各自聚焦於不同的方面，但卻包覆了博物館教育專業的各個層面。四份文件比較如下：

表 1 ICOM-CECA、AAM-EdCom、GEM 及 MA 博物館教育文件比較

文件名稱	ICOM CECA 《CECA Vocabulary》	AAM EdCom 《EXCELLENCE IN PRACTICE: Museum Education Principles and Standards》	英國 GEM 《GEM' s Competency Framework》	英國 MA 《Competency Framework》
組織全名	國際博物館協會教育委員會 (International Council of Museums-Committee for Education and Cultural Action)	美國博物館協會教育委員會(American Alliance of Museums-EdCom)	英國博物館教育集團(Group for Education in Museums)	英國博物館協會(Museums Association)
組織目的	促進博物館教育和文化行動，支持在博物館中的應用	促進博物館教育專業的發展和交流，提供培訓和資源	促進博物館教育的發展，提供培訓和支援	促進博物館事業的發展，提供專業支援和資源
發佈年份	2018 發佈	2002 發佈；2005 修訂	2014 發佈；2020、2021 修訂	N/A
文件類型	詞彙集	標準與原則	職能框架	職能框架
適用範圍	國際	美國	英國	英國
內容概述	提供博物館教育領域的專業術語和詞彙，有助於溝通和理解專業概念。	包含博物館教育的原則和標準，引導博物館教育工作者的實踐，確保教育品質和效果。	描述博物館教育工作者所需的核職能，提供評估和發展工作者職業能力的參考框架。	描述博物館教育工作者所需的核職能，提供評估和發展工作者職業能力的參考框架。

資料來源：本研究整理

雖然博物館的價值與角色具有國際間普遍通用的價值，然依循國家、文化、族群及主題等因素，不同地區的博物館仍然存在著相當程度的差異與地方特色，有鑑於此，雖然國際間已有一些關於博物館教育的相關工作描述與準則，我們仍希望可以建立一套有關臺灣的博物館教育的相關標準，作為博物館事業永續發展的基礎，因此在上述的文獻分析後，本文亦將透過職能訪談與專家訪談等方式，了解在臺灣的博物館環境與脈絡下，第一線的博物館教育工作者的真實現況與想法，並反饋至已建立的關鍵詞彙中，整合出一套屬於臺灣博物館專屬的職能內涵，作為後續關於博物館教育職能模型的研究基礎。研究架構圖五大主軸包括：理論基礎 → 架構擬定 → 訪談驗證 → 評分分析 → 能力修正與建構完成

圖 1 研究架構五大主軸

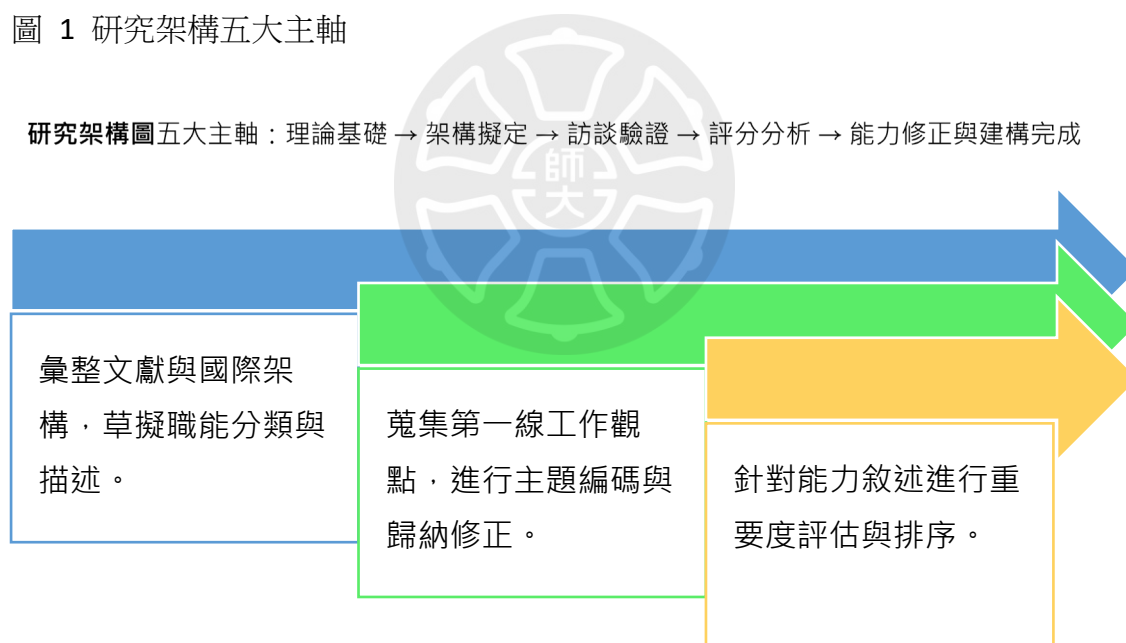
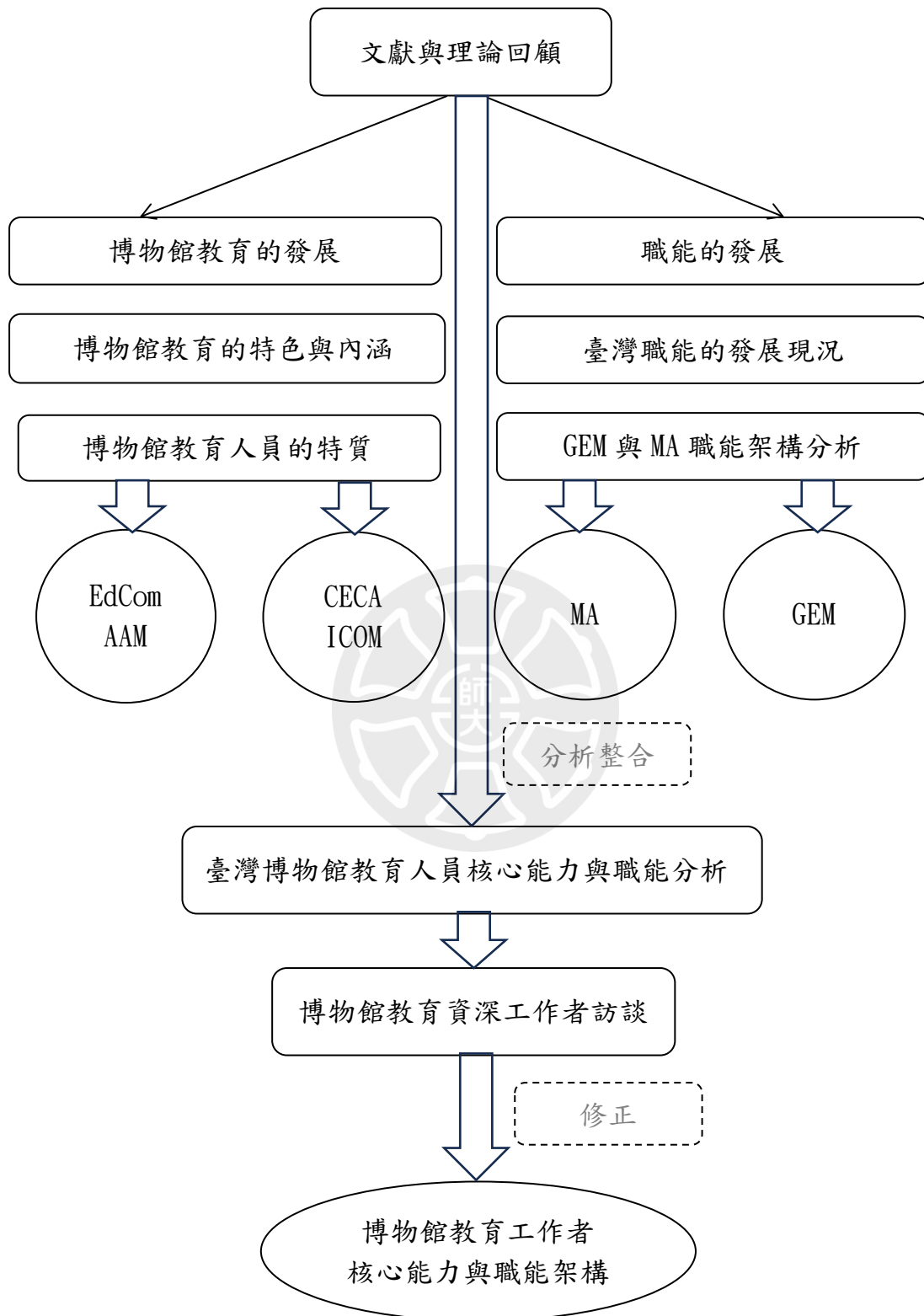


圖 2 研究流程圖





第二章 文獻探討

第一節 博物館教育的啟蒙與演變

博物館的雛型來自於收藏者對於物件的愛好、珍藏與展示，關於教育及服務等社會面相的需求，是博物館機構在時代洪流下所逐漸發展出的公共價值，即使當時的開放意義和公眾觀念與今天的不盡相同，但將曾是私人貴族的收藏品向公眾開放也標誌著現代博物館概念的開始，意味著相信一般社會大眾也同樣擁有欣賞藝術作品的機會，若從這個角度思考，現代博物館的起源與教育價值的彰顯密切相關。

我們熟知的現代意義上的博物館約起源於 18 世紀的歐洲，最早的博物館主要是收藏私人物品或是一些科學和文化遺產，如英國倫敦的大英博物館（British Museum）和法國巴黎的羅浮宮（Louvre），後來逐漸發展成為具有教育和文化使命的公共機構；19 世紀時博物館在美洲的發展也逐漸起步，偏向由個人、學校和學會建立的機構，如美國紐約市的美國自然史博物館（American Museum of Natural History）和史密森學會（Smithsonian Institution），這些博物館以收藏自然科學和人類學文物為主，後來逐漸擴展到藝術、歷史和文化等方面。

儘管這時期美國的博物館在成立之初已經明確了教育的目標，但其實施方式仍以透過收藏和展覽藏品的單一、傳統形式呈現，這使得博物館僅僅是傳播知識的場所，無法徹底實踐其創造知識的價值。隨著美國人口的增加和城市的崛起，新式的現代風格的生活方式也帶動了博物館產業的發展。同時，工業革命為美國提供了穩固的經濟基礎，物質財富的累積也間接促進了美國博物館的發展。隨著博物館事業的蓬勃發展，它們的使命也逐漸擴展，從原來的展示和保存文物，逐漸演變為教育、研究和社會服務的中心。在 19 世紀中期開始，美國經歷了一場教育改革運動，除了針對課程、師資及教育專業的改善外，更重要的是開始強調提供免費且普及的公立學校教育。1830-1840 期間，教育家霍拉斯·曼（Horace Mann）在其擔任麻薩諸塞州教育委員會（Massachusetts Board of

Education) 主席期間，提出了「公立學校運動」(Common Schools Movement) 的概念 (Center on Education Policy, 2020, p. 2)。

公立學校的理念被視為教育改革的重要里程碑，主張建立普遍的公立學校系統，為所有兒童提供均等的教育機會。與此同時，這波教育改革的浪潮中也推動了義務教育的政策與執行，在這之前，教育主要由私立學校或家庭提供，對於貧困家庭而言，接受良好教育的機會非常有限，此般的教育改革確保了所有兒童未來都有義務接受平等的機會與基本教育，無論他們的家庭背景或社會經濟狀況如何。

這場教育改革運動在 20 世紀初期獲得了重要的成果，奠定了現代美國公共教育系統的基礎，促成了公立學校系統的建立及義務教育的規則，強調教育應該是全民普及的、以啟發學生思考和獨立學習為目標的。這種教育改革的思想深刻地影響了美國社會，也大大影響了博物館開始重視教育的應用及博物館的公共價值，包括博物館應被視為一個潛在的教育場所，並嘗試提供學生和大眾進行自主學習、發現和探索的機會。

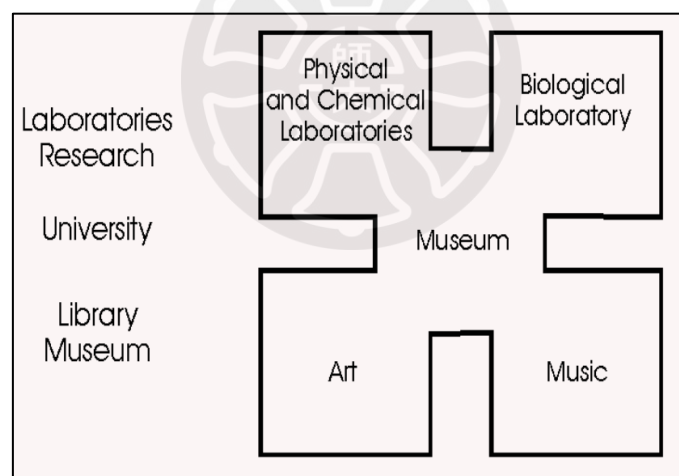
著名的教育哲學家 Dewey (1899) 思考了博物館在社會中的位置。在他的學校教育計畫中，博物館被視為學習的核心支柱，成為知識與學習的統整核心。美國紐瓦克博物館 (Newark Museum) 於 1909 年由 John Cotton Dana 創立，被視為推動現代博物館與教育實踐結合的先驅之一，Dana 主張博物館應主動研究所在社群的生活樣態，並依據大眾需求進行展示與教育規劃，以提升實用性與社會參與程度 (1917/1999, pp. 25–26)。他更強調，博物館應設於交通便利、開放時間充足、態度親切的空間，讓觀眾能自由地親近與使用這一文化資源 (p. 32)，認為新型態的博物館應該是一個沒有限制、對公眾開放的機構，觀眾可以自由選擇和安排參觀經驗。

此一理念在當代學者 Kern (2016, pp. 271–284) 的觀察中亦有具體呼應，他指出紐瓦克博物館在展覽策略與公眾參與上展現出與傳統博物館截然不同的開放性與創新性，體現出 Dana 當初所推崇的「以人為本」的教育精神。博物館教育學者 George Hein 進一步解釋了 Dewey 的博物館概念，認為博物館應該

是所有學校的「學習網絡」的一部分，應該被視為和學校一樣必須存在並被使用的公共學習場域，類似「思想中心」的概念（2004, pp.413–427）。在討論其建立的學校教育計畫中¹，認為博物館應該是所有學校的學習中心，理想的學習環境應該是一個整體，彼此作為資源網路相互支持，從學習內容、建築到校內外環境應該都是連動的關係，而其中，博物館則做為學習的核心支柱，成為知識與學習的統整核心，此理念也清楚地勾勒出博物館作為學習場所的輪廓以及其教育意義。

1900年在《學校與社會》一書中更將此一概念具體描繪成學習環境的象徵圖（symbolic diagram），稱之為上層（upper）結構，針對教育環境中更深化的學習概念，並將博物館至於整個結構的中心位置，博物館作為一個核心的樞紐機構，能將知識、學習與實踐經驗更全面性的整合。

圖 3 John Dewey 理想的學校與學習環境結構圖



資料來源：John Dewey. "Waste in Education" Chapter 3 in *The School and Society*. Chicago: University of Chicago Press. (1907): 77-110.²

¹ 杜威在 1896 年在芝加哥創辦了稱為「杜威學校」（Dewey School）的實驗學校中的教育活動。

² 《學校與社會》是杜威最重要的出版品之一，最初版於 1900 年發行，因年代久遠且資料脆弱不易取得，芝加哥出版社先後於 1907 年發行重印版和 1915 年的修訂版。

John Dewey 的實用主義以及對於經驗的觀點，對博物館教育的啟蒙有著相當重要的影響，其對於博物館的理想概念，是一個處於學習核心的中心機構，是多元知識與學科交會的場所，應該被視為和學校同等重要的存在且被使用的學習場域。Dana 關於博物館的概念可視為進步主義教育（progressive education）在博物館的實踐，認為新型態的博物館應該是一座沒有限制、對公眾開放的機構，觀眾並可以自由的選擇與安排參觀經驗，同時，博物館也必須具備有正式的學習計畫與架構，結合藝術與科學成為博物館的核心價值，讓博物館成為一個具備公共特性的社會教育機構。這些在現在看來相當普遍的博物館精神在當時是富有挑戰的創新模式。

Roberts（1997）深刻分析了博物館教育的演變，特別強調了博物館教育在價值觀、知識和權力方面的轉折。過去百年來，美國博物館教育專業的興起引發了對博物館權威性的質疑和教育價值的動搖，對當代博物館教育產生了重大影響。傳統博物館教育的目的是透過展示物品揭示知識和歷史，但 Roberts 提出了不同的看法。他認為，參觀者根據所見的物件進入創建自我理解與敘述的情境，博物館的知識學習在此時發生。隨著博物館教育觀點的改變，博物館教育工作者的工作任務也將面臨改變。不再僅僅是在展場內解說藝術品的歷史意義，教育工作者需思考如何應對這一轉變。經過持續的討論和辯證，博物館界普遍提高了對教育的重視，並面臨更多與社會價值有關的新挑戰。如今，社會對博物館的教育意義和認知已相對成熟，對公共開放性的要求與社會價值的確立也促使博物館中教育的功能性得以彰顯。美國博物館界的文集《新世紀的博物館》曾強調博物館的心臟是其典藏品，而教育則是其靈魂（CMNC, 1984, p.55）。

美國博物館教育及歷史學者 Edward P. Alexander，在其著作《The Museum in America: Innovators and Pioneers》（1997）記錄了 13 位富有遠見的博物館領導者的事蹟與紀錄，包括曾擔任美國自然歷史博物館館長 25 年的 Henry Fairfield Osborn 及 Carl Akeley，雖然有關他提出的一些論點在當時引起不少爭議³，但

³ Henry Fairfield Osborn 在種族主義和優生主義上有許多研究，因此當在其擔任博物館館長期間，也將這些信仰帶入到展覽及教育活動中，引起同時帶許多學者的批評。

其對於將陳列展覽化及在教育推廣方面的努力，例如推出了吸引觀眾的創新展示手法--有著真實外觀的史前生物和擬真棲息地模型，使得美國自然歷史博物館成為 20 世紀初相當傑出且受歡迎的展覽館所，也奠定往後自然科學類博物館在其展品的教育性上更加精緻。

另一位 Henry Watson Kent 博士是傑出的博物館教育學者，在其任職大都會藝術博物館期間並且促使藝術博物館的組織架構完整及標準化，同時他也致力於藉由博物館活動進行教育推廣的角色，建立了現代博物館「遊客中心」的雛型，也開始推動在當時極為創新的導覽活動、講座和出版品來推廣展覽，甚至在針對紐約市的學生開放免費參觀的計畫。在收藏與展示的基礎下，現代博物館開始走入人群，強調娛樂、教育及知識傳遞，當代更著重在社區結合與觀眾經驗。這些重要歷程讓我們了解博物館教育的精神是如此的重要，其肩負著博物館與公眾的溝通橋樑，尤其作為終生學習的社會教育機構，博物館的學習經驗與教育目的將是其與公眾互動的重要課題。

博物館教育學者 George Hein 更進一步解釋了有關 John Dewey 的博物館概念，認為博物館應該是所有學校的「學習網絡」中的一部分，應被視為和學校一樣必須存在並被使用的公共學習場域，類似「思想中心」的概念（Hein, 2004, pp.413-427）。因為了解教育與博物館的關係密不可分，現代的博物館建立教育推廣的部門來推展活動，致力於將博物館的知識與文化透過各種精巧設計的活動，傳遞至社會與大眾的身邊，教育部門肩負著將此一重要精神具象化與實踐的過程。而隨著教育工作的擴展及博物館所面臨的變動性，博物館教育的工作日益複雜，更須關注公共性、社會責任甚至行銷等議題，博物館甚至開始思考組織活化或改革時，教育的精神該如何重現在博物館機構，這樣的問題值得好好思考。

除了學理基礎與早期發展脈絡，近年來博物館教育更在理論與實務層面展現多元轉向與深化。Falk 與 Dierking（2013/2016）在著作中指出，博物館屬於自由選擇學習（free-choice learning）的典型場域，學習的發生並非完全仰賴展品或導覽，而是參觀者個人動機、背景與社會文化脈絡交互形成的動態過程（pp. 23-24）。他們進一步在《 Learning from Museums》中闡述，現代博物館

教育應回應個體化、多樣化與跨文化的學習需求，並透過包容性設計促進知識的建構與轉化（2018，pp.85-87）。這與 George Hein 所提出的建構主義理念相呼應，強調知識是由學習者根據其先備知識與社會脈絡建構而來，並認為展覽及教育活動「應提供主動參與與詮釋空間」，而非僅作為單向知識展示（pp.19-29）。此外，Schwarzer 也曾分析美國博物館歷經公共化轉型後，其教育任務已從菁英導向演變為強調社會責任與知識民主化的公共空間（2020，pp.210-212）。這些研究共同指向，現代博物館教育已由「傳遞知識」轉為「促進學習」，並重視參觀者主體性與社會文化基礎，使博物館成為具有能動性與社會轉化能力的學習場域。

現代博物館的概念與架構在 20 世紀已逐漸發展成熟，從珍寶收藏、歷史展示，到如今注重教育學習及觀眾經驗的機構，博物館不但乘載了文化傳承的責任，更擔負了知識學習與社會教育的重要角色，成為當今人們日常生活中舉重輕重的存在。田晉瑗與孫益（2021，pp.13-19）近年探討了美國博物館教育功能的演變，指出博物館已從審美功能逐步拓展至多元文化教育，強調博物館在促進社會多元化與包容性方面的責任。這意味著，博物館教育人員需具備跨文化溝通能力，並能設計包容性的教育活動，以服務多元背景的觀眾。當代的博物館更注重公眾開放和族群的需求，重視多元教育和社會融合，博物館從傳統重視歷史與民族文化展示的獨立個體，邁入與大眾互動融合共同成長的社會教育機構，為地方社群建立文化體系並帶來知識和休閒娛樂。

值得注意的是，近年美國博物館界亦透過實證與行動，強化其社會教育角色。根據 AAM 發布的報導〈Education for Our Children〉指出，在後疫情時期，博物館被視為推動教育公平與社會復原的重要場域，尤其在支援邊緣族群與彈性學習設計方面呈現多方重視（2024a）。同年，AAM 與 Wilkening Consulting 合作發布的〈K - 12 History Education, Museums and Perceived Curricular Gaps〉調查顯示，多數美國家長認為博物館能有效補足學校歷史與公民教育中的不足，特別在批判思考與多元觀點建立方面提供了具體而豐富的學習資源與方法（2024b）。這些調查結果進一步確認了博物館於現代學習生態中不僅扮演穩固角色，也持續拓展其公共教育責任與社會影響力。

第二節 臺灣博物館教育的發展脈絡

亞洲的現代博物館多起源於 19 世紀末至 20 世紀初。日本於 1872 年由文部省在東京湯島聖堂舉辦「文部省博覽會」，這場被視為日本博物館制度開端的展覽，展品後被保存在文部省設置的博物館內，成為東京國立博物館的前身（Tokyo National Museum, n.d.-a）。1889 年，該館改稱為「帝國博物館」（Imperial Museum），並由內務省管轄；1947 年更名為「國立博物館」（National Museum），1952 年正式定名為「東京國立博物館」（Tokyo National Museum, n.d.-b）。1951 年，日本通過《博物館法》，明定博物館為社會教育機構，強調其公共性與教育性功能（Agency for Cultural Affairs, n.d.）。自 1970 年代起，東京國立博物館逐步設立「教育普及部門」（きょういくふきゅうぶ）等專責單位，並透過連續講座、親子活動與館內導覽等實踐教育推廣功能，顯示其教育功能日趨成熟（Tokyo National Museum, n.d.-c）。

地區性暨大學博物館如京都國立博物館、奈良國立博物館、東京大學總合研究博物館、京都大學綜合博物館等也於相近年代成立，並逐步導入教育專案與社區導覽機制。隨後日本社會逐步重視文化教育，博物館教育活動涵蓋特展、講座、學校與社區合作計畫，教育部門或教育普及部門因應社會需求持續進化（Japan Ministry of Education, 2021）。

事實上，在早期的日本的博物館機構中，博物館教育一直是作為正規學制的補充，以及國家政策的一種教育啟蒙媒介，實則未受到作為獨立專業的足夠重視。雖然《博物館法》的頒布在政策層面上促使日本公私立博物館將發展教育功能列為重要目標，但實務運作中，博物館仍深受文化財保護任務與社會政策導向所侷限。對馬由美（2003）分析指出，多數館所仍將教育功能視為附屬於學校教育的輔助角色，不僅在制度資源上難以獨立運作，其教育方法與展覽表現也未能有效回應社會變遷與教育需求的提升（pp. 45-46）

臺灣博物館發展可追溯到清朝時期，後經歷日治時期，包括 1908 年建立的

「臺灣總督府民政部殖產局附屬博物館」（現國立臺灣博物館）⁴。當時的臺灣總督府原本正在興建一座用作彩票局辦公建築，因為彩票法令被日本議會取消，並將其借給殖產局商工課，作為鐵路全線通車慶祝活動的臨時展覽場地，及標本室，一座展示各種產業標本的「臺灣總督府民政部殖產局附屬博物館」誕生，博物館的稱呼及概念就也在臺灣開啟全新的篇章（李靜芳，2007，pp.7-31）。1955年國立臺灣博物館為協助各級學校增加教育效能，增設「推廣組」，將教育任務納入其機構設置，協助各個科目的圖表教材繪畫製作再分送各級學校，1962年曾經改名為「教育活動組」，掌理有關博物館教育文化活動特種展覽及工藝美術等事項，1973又改名為「推廣組」，1994年時將其工作任務訂為博物館教育之研究與推展、展覽活動之規劃與執行、資訊管理與出版、諮詢服務等事項。2012年改稱「教育推廣組」，簡稱教推組並沿用至今。

1940-50年代臺灣增設了許多公、私立博物館，尤其在當時「復興藝術，弘揚社教」的氛圍下，教育部同時另外開創了包括歷史博物館、臺灣藝術教育館、臺灣科學教育館及中央圖書館四個館，此時的臺灣博物館已逐漸重視教育功能的發揮，以及作為學校教育的延伸補充機構，以科學教育館為例，除了長期展出古代科技發明的展品，其主要功能也在推展科學教育計劃，例如科學的實驗模型、設計等。此外，更是配合當時的正規教育協助宣傳、輔導、研究等，科學博物館的組織條例更明確規範其任務為掌理臺灣區通識科學教育及輔導中小以下學校與社教機構推行科學教育（胡木蘭，1998a，p.53）。

博物館是一座廣義的教育機構，若以傳統的博物館定位來看，可指由博物館教育相關部門負責規劃設計、並主導推動實之活動則稱作教育活動。1970年代臺灣經濟開始的蓬勃發展，政府也積極推動文化事業，並且在全球對於博物館教育功能重視的潮流下，臺灣的博物館教育活動也逐漸發展起來（王啟祥，2018，p.93）。早期，前國立歷史博物館館長張譽騰於1987年出版了《科學博物館教育活動的理論與實踐》，開啟了博物館教育研究的先河（1987），歸納出，一般博物館教育活動必須具有下列特質，包括必須經常性定期舉辦、有具

⁴ 「臺灣總督府民政部殖產局附屬博物館」1949年更名為「臺灣省博物館」，隸屬於臺灣省政府。1999年改由行政院文化建設委員會（今文化部）管理，更名為國立臺灣博物館並沿用至今。

體活動內容、有特定活動設施、具備現場主辦人員、有與觀眾直接接觸的特質以及與觀眾能雙向溝通的關係。

臺北市立美術館作為臺灣第一座現當代美術館，在當時也是以座落首都的美術館自居，在臺灣的博物館發展脈絡裡也是相當重要的指標性藝術類博物館機構。12月24日正式開館後，由時任籌備處主任蘇瑞屏奉派為代理館長，其於1989年發表了一篇文章《博物館與美術館的社會教育推廣工作》，說明了博物館教的發展、意義與重要性，並詳細列舉如何將教育落實於博物館中。他認為，沒有人、沒有活動的展示館，充其量也只能稱為一棟建築物而已，博物館應該更加注重其對外的社會教育功能，並且提到當今的博物館都已逐漸從保存性擴展成教育性（custodial to Educational），因此博物館應該透過各種具有啟發性、創造性、多元性或娛樂性的活動，以達到博物館落實其教育意義的宗旨，這些活動包括：演講、導覽、美術工作坊、學術座談會研討會、教育課程、研究工作（計畫）、開放專門圖書室，播放影片錄影帶幻燈片、舉辦音樂會欣賞會讀書會、文物販售及文物外借服務、博物館會友制、義務人員制（志工/義工）、巡迴展覽及配合之社會教育活動。

表 2 博物館教育活動內容

活動分類	活動內容
館內活動	導覽解說 展演示範 演講/工作坊/座談會/學術研討會/研習課程/營 教學與課程研究/專案計畫 動手做 開放專門圖書室 視聽放映、劇場節目 文物販售 有獎徵答/比賽活動/徵稿/徵件 戶外活動、音樂會、欣賞會、讀書會

館外活動	館校合作	辦理來館參觀教學 展示參觀活動單 到校服務 教具教材的開發製作 教具教材/文物外借 函授課程 學生實習 教師訓練/教育工作者座談會
	社會責任	博物館會員制/博物館之友 義工/志工制度 巡迴展 配合節慶及假日的特別活動 關懷社會公益的活動

(資料來源：整理自蘇瑞屏，1989；高慧芬，1998；施明發，2000)

2000年時，前行政院文化建設委員會（現在的文化部）出版了一套共10冊的博物館利用叢書，每冊由不同領域的專家學者針對博物館專業領域的不同主題進行撰寫。其中，第九冊由前臺灣省立博物館館長施明發撰寫，內容關於如何規劃博物館教育活動，其著作《如何規畫博物館教育活動》中，將博物館的教育活動依據環境及場域分成二類，包括由館方在館內辦理的基本教育活動，內容與展覽或是博物館本身有關，例如導覽解說、演講等；另一類則泛指在博物館外辦理的各種推廣活動，例如協助學校、企業或服務社會的相關活動，例如實習或是教師訓練等（p44-65）。其他相關專書也開始討論博物館教育的議題，例如黃淑芳於1997年出版的《現代博物館教育：理念與實務》和劉婉珍教授於2002年出版的《美術館教育理念與實務》。

臺灣的博物館教育觀近年跟西方國家逐漸同步，在基礎的教育活動推廣功能上，更逐步強化其社會功能與教育任務，彰顯其在公領域的重要性，對外更積極回應時代與人口變遷所帶來的挑戰。黃光男指出，博物館應在風險社會中扮演終身學習平台的角色，展覽與教育活動不僅為知識再現的機制，更需關照

觀眾與社會的互動實踐（2008，pp. 21–30）。林詠能（2023）則從人口危機的觀點分析臺灣博物館的趨勢轉變，認為博物館若欲維持公共影響力，必須拓展教育活動觸及不同世代與文化背景的觀眾。另一方面，林玟伶（2022）在探討觀眾情緒參與的研究中，進一步指出博物館學習經驗不僅建構於展示內容，更依賴觀眾在情感層面的投入與參與，呼應教育部門在設計情境與引發深度學習中的重要角色（pp. 142–161）。這些觀點共同顯示臺灣博物館教育正從知識傳遞的單向模式，轉向具有互動性、多元性與社會責任導向的教育實踐。

第三節 博物館非正式學習的教育型態

在 CECA 的博物館教育詞彙文件中，我們也可以發現非正式學習（*informal learning*）一詞的使用，其中法國、加拿大以及英國在描述詞彙的文句中都提到了非正式學習，而美國在四個詞彙中更是兩度使用非正式學習來表示博物館教育的特徵，這也顯示了非正式教育與學習經驗在博物館教育中的重要性。在臺灣，我們知道早期的博物館是隸屬於教育部管轄的，並依據為民國 42 年制定公布的《社會教育法》第 5 條設置⁵，而後直至 104 年 5 月 6 日該法因併入《終生學習法》而廢止，同年 7 月 1 日《博物館法》正式公告實施，101 年前身為文建會的文化部改制完成，教育部轄下 5 個文化類館所，包括國立歷史博物館、國立國父紀念館、國立中正紀念堂管理處、國立臺灣史前文化博物館、國立中正文化中心等正式移入文化部管轄範圍，104 年 7 月 1 日《博物館法》實施，文化部轄下的博物館以此作為法源依據，目前臺灣的博物館仍依據其屬性不同分別隸屬不同主管機關，科學教育類隸屬於教育部，而歷史文化藝術類則歸文化部管轄。

依據臺灣的博物館發展脈絡，我們可以知道博物館是屬於社會教育機構的一環。《博物館法》第三條將博物館定位為需要以教育推廣或其他方式供民眾利

⁵ 各級政府視其財力與社會需要，得設立或依權責核准設立左列各社會教育機構：一、圖書館或圖書室。二、博物館或文物陳列室。三、科學館。四、藝術館。五、音樂廳。六、戲劇院。七、紀念館。八、體育場所。九、兒童及青少年育樂設施。十、動物園。十一、其他有關社會教育機構。

用之非營利常設機構，第四條也寫明其必須辦理人才培育、教育推廣、公共服務等業務。而根據《終生學習法》包括科學教育館、科學類博物館、文化類博物館或展覽場館、文化中心、藝術中心或表演場館及生活美學館等，都應該被視為是終身教育的機構與場域，其教育範圍除了正規教育外，也必須包含非正規教育及非正式教育之學習，前者指在正規教育之學習體制外，針對特定目的或對象所設計有組織之學習活動；後者則包括在日常生活或環境中所進行非組織性之學習活動。

由此可知，在討論博物館教育的特性時，我們不可忽視其有關教育的根基及脈絡。而非正式教育與非正規教育最大的差異點在於，非正式教育廣泛地指涉在非正式環境中的教育實踐，較無明確的施教者和受教者，它指的是每個人從日常生活經驗和生活環境中學習和積累知識技能，從而形成態度和見識的無組織、無系統的學習。以博物館而言，透過物件展示可以提供參觀者正式學習環境之外的學習機會和活動；而對於觀眾而言，人們可以進行主動、互動和跨學科的學習體驗，獲取豐富的知識和文化價值，這也是最珍貴的非正式學習經驗。

John Dewey 在他的著作《經驗與教育》(Experience and Education) 中提到了博物館對教育的重要性，認為真正深刻的學習應與學生本身的經驗連結，並藉由觀察與實踐取得知識，而非單靠單向灌輸 (1938, pp. 17-19)。這一理念為博物館作為學習場所提供了理論支持：觀眾能透過觀察實物、主動參與與環境互動，激發好奇心與探索精神，進而促進自主學習與創造力的成長。而博物館學者 George H. Hein 在他的研究中探討了博物館在非正式教育中的作用。他指出博物館提供了一個非傳統的學習環境，可以引起學生的興趣並激發他們的學習動機 (1998a, pp.13-27)。他認為博物館的展示和互動元素有助於培養學生的批判思考和問題解決能力，同時也促進了他們的情感和價值觀的發展。綜上所述，博物館與非正式教育密切相關，提供了一個具有豐富學習資源和互動體驗的學習場所。透過博物館的參觀和展示，人們可以培養自主學習、批判思考和問題解決的能力，同時也獲取了豐富的知識和文化價值 (2005, pp.357-363)。

在臺灣的使用習慣上，學校教育被認定為正規/正式/制式教育，而離開學校

的架構底下，一般我們都習慣稱為社會教育/非正式教育/非正規教育/非制式教育的範疇。如同杜威對於學習經驗的重視，漢寶德教授也認為博物館直接的學習體驗，對比學校教育中較為抽象及理論的思考脈絡，更能引發學習動機（1995，p.60）。曾任國立歷史博物館、國立臺灣館館長的施明發教授也曾在其著作「如何規劃博物館教育活動」一書中指出兩者的異同，認為博物館教育屬於社會教育中的一環，應著重於引發觀眾產生興趣，並自主探索問題，不應採取強迫性的知識學習導向（2000，p.43）。黃俞菁曾比較過非制式（Informal Education）教育和學校正規教育的差異，針對兩者之環境、內容、對象、方式等不同面向進行比較，認為如果博物館與學校兩者應是相互補充的關係，非制式的博物館能夠提供更為彈性的教育資源，補足學校教育之不足（2004，p.21）。

在西方的教育脈絡下，教育的類型分為三種，包括正規教育（Formal Education）、非正規教育（Non-Formal Education）及非正式教育（Informal Education），非正規教育與非正式教育有一定的細微差異，並且也有使用上的習慣問題（需補充）。非正式教育和正規教育的最常見對比方式來源於行政或機構的關切，並包含了一個中間形式——非正規教育。回到 20 世紀 60 年代末，美國經濟學者 Philip H. Coombs 出版了《世界教育危機》一書（1968），他曾任負責教育和文化的助理國務卿，並組織了「聯合國教科文組織國際教育規劃研究所」（IIEP, International Institute for Educational Planning, UNESCO），他主張徹底改革教育制度，並撰寫多本與教育政策相關書籍。

這股風潮的蔓延，讓大眾開始對於體制內的學校教育產生了越來越多的思考，意識到教育成長與經濟發展並不一定同步，對於課程內容的適切性以及與未來就業的關聯性產生擔憂。與此同時期，聯合國教科文組織於 1972 年出版了《The Faure Report》（法爾報告書），國際間開始提倡終身教育概念，視之為未來教育改革達成學習社會的主要策略，而終生學習則應該被視為塑造教育體系的「主導概念」（master concept）（UNESCO, 1972, p.182），1973 年 Coombs 與 Ahmed 在一份報告中提出了不同類型的教育形式，於是出現了影響深遠的三分法的學習體系分類-正規教育（Formal Education）、非正規教育（Non-Formal

Education) 及非正式教育 (Informal Education)，探討不同體系的教育系統與機構、制度間的關係以及內涵。

根據 Coombs, Ahmed, Candy, 和 Crebert 的分析，我們可以將西方教育架構下的三種學習系統整如下表：

表 3 正規教育、非正規教育及非正式教育比較

	正規教育	非正規教育	非正式教育
	Formal Education	Non-Formal Education	Informal Education
定義	有系統且組織化的培訓模式，受特定法律和規範的分層結構、按時間順序分級的教育體系（從小學到大學）。除一般學術研究外，還包括各種專門技術的專業培訓課程和機構	在既定正規系統之外的任何有組織的教育活動，無論是單獨運作還是作為某些更廣泛活動的重要特徵。邊發在學校體制以外的機構	真正的終生過程，從日常經驗及環境中的教育影響和資源中獲取態度、價值觀、技能和知識，可能來自於家庭、工作、市場、圖書館大眾媒體。
範例	從學校、大學等教育機構獲得正確知識	由博物館所規劃的教育活動	觀眾參觀、自主學習等參與行為
課程內容	據事實妥善組織資訊	特定領域的專業知識	多學科領域的資訊
成效	積極且有計劃性的活動	積極且有計劃性的活動	無明顯計畫性
獲取知識的來源	學校、大學、專科學院和其他教育機構	正規教育機構以外的地方，例如博物館	網路、社群媒體、與朋友/家人進行的討論
獲取知識的方式	直接方式	直接方式	個人的

優點	有組織、結構化和系統化的學習過程，最終獲得公認的證書，有助於獲得合理的工作機會	有組織、結構化的課程內容，受教者年齡、時間限制，無需定期考試	從日常經驗中自然學習，成本較低且學習時間彈性
缺點	教育費用高昂且僵化，學習時間長，學習期間可能養成不良習慣，非專業的培訓師可能會浪費時間和金錢	學習者的出勤不固定，沒有定期考試，無法有效測試成效	資訊來源不可靠，沒有正確的時間表，技巧不當，結果難以預測，學習者缺乏自信和紀律

資料來源：本研究整理

簡而言之，正規教育屬於學校體制內的教育課程，有嚴謹的課程架構、師資、目標並有一定受教群，並且伴隨有評估機制或測驗，學生依據規定有年紀、專業等的群體差異，不同對象應接受不同架構的課程，同時也有固定接受教育的時間、地點（教室、學期制度），例如學校教育；非正規教育則指向學校以外的團體，也可有一定的組織與規劃，但較無嚴謹規範的受教對象，亦無明顯的目標設定或是測驗，一般而言，正規學校體制外的社會教育機構內都有很多非正規教育的課程，例如博物館的系列活動或是工作坊。而非正式教育則包含剩下所有的教育可能，相較於前兩者而言，最大的差異在於此種教育經驗以個人為出發點，無一致性課程架構或是學習目標，其學習的內容可能包含環境、專業知識、個人經驗等的複合式內容，也沒有特別學習的場域或是時間，例如參觀博物館的整體經驗，就是非正式學習所指涉的範疇的。

然而，這些定義並不意味著嚴格或固定的分類，他可能是模糊的或是重疊的，例如 Fordham (1993, p.2) 曾提出對於不同學習類型的想法，在涉及參與群體和協會的教育活動，它有時可能是非正式、或是非正規的，而如果這個群體是學校的一部分，則又可視為正規的教育。Jeffs 和 Smith (1996) 也提出同樣的想法，這樣的分類界線似乎不是那麼適用於所有的教育可能，實際的教育

現場中，可能存在相互重疊的情況，這些分類並不是絕對的、僵化的分界，而是存在著一定的交叉和重合。

國內博物館教育研究者廖敦如（2005，p. 80）指出，「博物館與學校合作的型態眾多，其資源互補可彌補傳統課堂中學校教育的不足」，並強調博物館透過「館校合作」方式，能結合學校教材與教師需求，使非制式、體驗式學習方式更容易被正式教育體制納入。如果學校能夠整合博物館的資源，將非制式的學習引入教育體制內，有望彌補學校教育中書本式學習方式的不足，使其更加多元化。黃俞菁（2003，p.21）也曾探討過制式教育與非制式教育的差異，這裡所指的制式教育指得是前述的正式教育（Formal Education），非制式教育指得是非正式教育（Non-Formal Education），從學習對象、學習環境、學習者意願等不同面向進行分析比較，認為兩者各有其優缺點，如在教育場合能互相補充更能使學習成效相得益彰。制式教育指的是學校教育，而博物館教育在研究中則被區分為非制式教育的範疇。

相較於學校教育，我們可以知道非制式的教育的範疇更加廣泛，同質性相對於學校教育低許多，無論學習環境或是學習意願，都偏向於於非結構性的學習，例如在博物館中觀眾可以自由選擇參觀的時間、區域和內容，並且可以按照自己的興趣和需求進行探索。而在學習內容方面，學校的教學內容通常是結構性安排的，主要以教科書和教師講述為主要方式進行教學，在非制式教育當中，則包含了結構與非結構性的活動規劃，例如工作坊、學習單等仍有基本的學習框架，但過程卻依據個別的興趣進行選擇，或由觀眾進行主導。

除此之外，在博物館中會發生更多自主探索及內外動機的產生，這些都是由個人經驗內化而逐漸形成，則偏向於非正式學習的範疇，透過對多元知識的探索和理解，鼓勵觀眾朝向自主學習來豐富自己的文化素養。也因為非制式學習的牽涉範圍較廣，在與社會接觸的機會與層面也相對多元，甚至實體或是網路社群的互動都是可能的接觸對象，在博物館中，可透過提供多元的展示和活動，為觀眾提供了與社會互動的機會，促進了社會交流和文化交流，也更符合全人教育終生學習的理念。

表 4 學校教育與博物館教育的比較

	非制式教育特色	博物館教育的特色
學習對象	各年齡層度知識程度的社會大眾(包括學生)	全齡觀眾
學習環境	可自由選擇展示區	博物館室內、外展場，線上展覽
學習者意願	志願性的 自行選擇所常的經驗	依據個人興趣、時間等選擇不同展覽
學習內容	結構性安排/非結構性安排	結構性安排：研討會、講座、工作坊、學習單等 非結構性安排：依據展覽內容延伸的學習，例如對作者產生興趣而自主性進一步查閱相關資料
學習刺激	直接且提供多元的視覺、聽覺、觸覺的展示	音像作品或是媒材的觸摸，或是虛擬影像的體驗等
與社會接觸	比學校有較多的社會因素	可能因任何原因來館參觀、或是與不同層面的觀眾互動
學習方式	學習者導向 離開學校環境	以觀眾為學習中心進行活動
學習目標	無正式評量、無學歷證明的、學習成果較開放	參觀博物館沒有分數或成績的限制，也較無提供參觀證明。

資料來源：黃俞菁（2003，p21）

博物館教育是一個多元且豐富的領域，根據前述對於各種教育型態的討論，我們可以將博物館的學習行為分屬在了非正規（nonformal）教育和非正式（informal）教育兩種形式下，這兩種教育方式在博物館中扮演著不同的角色，帶來不同的教育效果。非正規教育通常是指在學校機構以外進行的教育活動，這些環境可能包括工作場所、社區組織或博物館等。在博物館中，非正規教育的表現包括導覽活動、工作坊、社區參與等，這些活動通常不受嚴格的學術要求約束，著重於參與者的興趣和需求，並提供實踐和技能發展的機會，充分體現非正規教育的特點，強調彈性、自主性和多樣性，鼓勵參與者的主動學習與創造力。而非正式教育則是指在日常生活中自發性產生的學習體驗，這些體驗可能是觀察、交流、參觀或閱讀等。

非正式教育的特點是無特定目的性、自發性和情境化，能夠啟發參觀者的好奇心和求知慾望，在博物館中，觀眾藉由觀展行為獲得體驗，從展品設計、知識解說、互動裝置等，都是能提供觀眾知識和激發自主學習的途徑。以下歸納出博物館教育的幾項重要特徵：

（一） 包含非正規教育與非正式教育兩種型態

博物館教育的多元性和包容性使得它能夠同時涵蓋非正規教育和非正式教育，一是博物館為觀眾進行的展示涉及及活動規劃，另一方面是觀眾的自主參與與學習過程，博物館為不同類型的參與者提供豐富的學習機會。作為社教機構，博物館教育不僅滿足了人們對知識的學習需求，更重要的是激發了參與者對文化、歷史和自然等方面的理解和感受，從而促進了個人和社會的全面性發展。

（二） 自願性取向而非強迫性知識學習

不同於學校體制內的正規教育的嚴謹評量制度（測驗或定期評量），博物館沒有分數高低的壓力，因此不應該讓觀眾感覺感受知識填鴨的窒息感。知識是逐漸累積而成，絕非參觀一檔展覽即可人人成為專家，博物教育工作者應謹慎拿捏知識傳遞的平衡，若太過強調觀展後的學習成效，甚至用做評估一檔展覽的效益，恐怕容易造成觀眾參觀上的壓力。

（三） 強調直接學習的體驗

正規教育的特點之一包括教科書的使用，按照嚴謹架構及專業知識設計而成的課本，對於學校的教學活動有一定的重要性，能夠在一定篇幅中介紹大量不同學科知識，包括各種圖片使用。在博物館的場域中，最難能可貴的是真實展品的存在，觀眾能感受物品的真實感、材質或氣味等，這些都是課本無法呈現的臨場感，也是觀眾學習經驗中促進長時間記憶的重要元素，就算是平面的繪畫作品，課本印刷圖片當然不及親臨美術館感受畫作的大小和筆觸肌理帶來的震撼。

（四） 旨在激發參觀者的興趣與產生自主學習動機

激發學習動機的關鍵在於自我決定權和興趣的產生。學校教育受限於大量的學生和固定的學習進度，能讓學生自己決定的學校項目其實不多，大部分的學生都是按照既定的課程進度、內容、時間等單方面接收知識灌輸，因此學校教育容易造成學生學習疲乏或是感受不到興趣的現象。博物館教育除了檔期及展示內容是經由館方設計的以外，其餘大部分的學習過程都可以按照觀眾的自主意識進行，可以選擇有興趣的展覽、依照自己的節奏或是步伐觀賞、選擇有興趣的講座或是工作坊進行深度學習（*deep learning*），甚至在後續的時間內不定的找尋相關知識內容進行涉略（終生學習），這些都是自主學習的特徵，在博物館的場域中觀眾可以依照客製化的學習脈絡，盡情感受學習帶來的樂趣。

第四節 博物館教育的核心內涵與價值

博物館教育是指透過博物館展覽、活動和資源來進行教育和學習的過程，它強調博物館作為教育場所的重要性，並透過提供獨特的學習體驗，促進參觀者的知識、理解和情感發展。博物館的展示內容與物件，成為觀眾與自身經驗、知識脈絡產生連結的媒介，觀眾在參觀過程中不斷進行選擇性理解與再詮釋。Stylianou-Lambert（2010）指出，觀眾會根據其個人背景與社會脈絡主動選

擇與詮釋展覽內容，博物館本身因此成為「一部由觀眾完成的開放作品」(p. 132)。這樣的觀點強調了觀眾的主動性與詮釋能力，也呼應了「透過博物館的物件展示，觀眾能夠主動參與，尋找新的意義並建立自己的知識結構」的學習觀點。

美國博物館學者 Falk 強調，博物館教育的關鍵在於尊重參觀者的動機、需求與背景，並設計可引發其主動探索的學習經驗。他在其提出的「參觀者經驗模型」中指出，參觀動機與身分特質相互影響，進而決定觀眾對展覽的詮釋方式與所建立的意義 (2009, pp. 10, 35, 72)。在知識傳遞及學習經驗外，近年博物館的教育工作擴展到了公共性問題，博物館肩負社會責任，必須主動成為社區或族群間的串連點，彰顯其公眾價值。英國教育學者 Eileen Hooper-Greenhill 指出，博物館教育的核心價值在於促進社會變遷與文化共融，透過展覽與活動，博物館有助於培養公民意識、強化社會參與，並支持多元文化理解與社會包容 (2013, pp. 19, 25–26)。

博物館教育的基本宗旨在於透過展示和解釋文物、藝術品等資源，規劃各種活動並提供具有挑戰性和互動性的學習體驗，同時應當尊重參觀者的興趣和需求，促進參觀者的知識理解、啟發思考和情感發展，進而培養大眾具備多元文化價值觀與社會參與責任的公民意識。而隨著國際趨勢及社會需求而轉變，傳統定義上的教育功能與知識傳播需求仍然存在，但更需要的是面對快速社會化的潮流下的因應之道。博物館不再是獨善其身的知識高塔，而必須建立於社區中的核心節點，發會社會影響力及連結性功能，促進多樣性、包容性和社會參與。

博物館教育在傳統的博物館定義中被視為四大基礎功能之一-研究、典藏、展示、教育，然隨著時代的變遷，博物館教育的定義開始產生了極大的動搖。筆者在「博物館教育的挑戰與轉機-從加州奧克蘭博物館組織活化經驗談起」文章中談到當博物館面臨組織改革或重組的危機中，博物館教育往往是被犧牲的一群，在經歷 2008 年的國際金融危機後，許多博物館不得不重新省視組織的結構，當時有 60%的博物館人員遭受裁員或停職，其中多數為教育工作者，而到了 2020 年新冠疫情全球肆虐，許多博物館更是選擇在疫情爆發期間解雇了博物

館教育工作者或裁撤相關部門，例如紐約當代藝術博物館（MoMA）便解雇了所有合約教育工作者。博物館教育工作者在博物館及社會面臨重大危機時，嘗試以數位或是更多元的方式傳遞各種資訊、策劃更多元及開放性的活動，然他們的工作常常未被認可，或是其表現和專業能力被視為理所當然的存在。近年 ICOM 的大事件，當然少不了對博物館新定義的討論，主要的爭議源於對傳統博物館範疇與定義的挑戰，例如新定義中消失了永久性、機構、教育等詞彙，取而代之的是更強調社會包容性的用詞，如平等近用、社會正義等，引發了博物館專業人士的熱烈討論。

其中，對教育一詞的討論引起了特別的關注，相關概念包括文化活動、中介、社會行動等成為會議的焦點。在 2019 年京都大會上經過現場討論後，最終以 70%對 28%的票數比例通過「延後新定義表決」的動議。經過近三年的分析、討論和執行過程，ICOM 終於在 2022 年 8 月的布拉格會議上公布了新的博物館定義，獲得了高達 92%的支持度，為這一艱辛的修正歷程劃下了句點。雖然新定義最終仍然保留教育（education）一詞，但就像是歷經多次的選拔才艱辛留下來。

Wencke Maderbacher 即對京都大會時的討論提出看法，認為當時的提案中明顯缺少了「文化互動」（cultural interaction）和「教育」（education）這兩個詞語。考慮到博物館教育工作者是博物館界最早認識到對更廣泛目標群體開放的需求，並且也是一群維持博物館與社區互動的專業教育工作者，新定義提案中若排除了「教育」一詞，或是部分人士將「教育」一詞視為與觀眾互動的一種過時方法（Van Veldhuisen 2018, p. 29），這對於博物館而言將是一個令人失望的發展，新定義提案中博物館的功能是「詮釋」或「增進對世界的理解」，這些描述無法取代「教育」或「學習」的重要性，教育、文化互動和學習是現代博物館的關鍵功能。同時也提出若將「教育」代表著從高聳的象牙塔向被動觀眾解釋世界奇觀和藝術的全知博物館，這才是一種過時的想法，當然也與現實博物館相去甚遠，教育應視為與不同族群、社區或團體展開包容性學習過程的媒介，並在博物館場域裡創建不同的體驗空間。

從 Wencke 的想法中我們可以知道，博物館不應視「教育」一詞為過時的

老舊用詞，反而更應認教育在博物館領域的重要性與核心價值，並且賦予它新時代的任務與內涵，避免教育淪為口號或空殼，以迎接下個時代所面對的趨勢與挑戰。

對博物館而言，究竟如此重要的教育工作該包含哪些項目，我們嘗試從國際博物館專業組織中尋找適合的答案。CECA 和 EdCom 都是博物館教育領域的專業組織，但其範疇和影響力略有不同。

一、CECA：教育職能觀點與社會實踐

國際博物館協會（International Council of Museums, ICOM）是關於博物館學及博物館管理和營運的國際性非政府間組織，是目前國際間最大型也最主要的博物館專業協會，於 1946 年 11 月在法國巴黎成立。國際博物館協會旗下又有多達 31 個專業委員會，每個國際委員會都致力於研究特定類型的博物館或博物館學科，其中 CECA（教育和文化行動委員會）則是由對博物館教育、公眾支持或與該領域相關的機構工作的專業人士組成，致力於促進博物館教育和文化行動的發展。作為 ICOM 的一部分，CECA 能夠透過其國際性的平台和網絡，收集和分享來自全球各地博物館教育領域的最新資訊、研究成果和最佳實踐。因此，CECA 提供的資料具有國際視野和豐富的多元性，可以幫助博物館從全球的角度理解博物館教育的趨勢和挑戰。

CECA 成立於 1950 年代初期，至今一直在全球博物館界發揮著重要的作用，包括舉辦國際會議、研討會、工作坊等，探討和討論博物館教育的最新發展趨勢和挑戰，為博物館教育專業人士提供了交流和學習的平台。此外，CECA 還出版了許多重要的博物館教育相關的出版物和資料，如《博物館教育國際期刊》（International Journal of Museum Education）、《博物館工作手冊》系列（Museum Education Handbook: Theory and Practice）及相關研究報告等，這些出版品涵蓋了各種博物館教育的主題，如展覽設計、教育計劃、公眾參與等。這些手冊為博物館教育工作者提供了實用的引導和建議，幫助他們在工作中更加有效地進行教育活動，同時也不斷針對各種博物館教育相關的主題和議題進行研究和討論，如文化多樣性、社區參與、博物館創新等，為博物館教育

工作者提供了豐富의思想和觀點。CECA 作為 ICOM 的一個專業委員會，對於推動博物館教育和文化行動的發展起著至關重要的作用，作為國際上最具代表性的博物館專業組織，CECA 不僅豐富了博物館教育的知識庫，也促進了全球博物館教育的發展和交流。

2021 ICOM 的教育和文化行動委員會（CECA）也出版了第一本專門介紹博物館教育專業的專書《博物館教育與詮釋史-比利時》，提供博物館教育領域更完整而全面性的教育歷史脈絡。

其實自 2016 年以來，CECA 有感於博物館在過去幾十年中經歷了深刻的變革，著手開始收集描述博物館教育工作者工作的各種詞彙與描述，因為在 20 世紀 50 年代或 60 年代熟悉的事物或是內容在今天可能已不再適合，尤其是博物館教育。因此，CECA 透過官方期刊《ICOM Education》第 28 期刊物及 CECA 2018 年在第比利斯舉行的年度會議，以及 Facebook 調查、海報發表和工作坊等方式，從新調查並認識所謂的博物館教育到底具備甚麼樣的具體工作和內涵。《CECA Vocabulary》文件中收集遍布 19 個國家無數博物館教育的工作者，以他們的專業和工作經驗，提出關於博物館教育工作的專業詞彙，並且嘗試描述這個詞彙的內容及個人專業，它反映出每個國家對博物館教育的看法並呈現其多樣性的特徵，同時也詮釋了博物館教育工作者的思維和對教育專業工作的價值。

這份詞彙表同時也是在對 CECA 名字背後的兩個概念--「教育」和「文化行動」--上進行研究的基礎上收集的，因為大多數成員對「教育」有相當清楚的理解，但很少教育工作者能清楚解釋“文化行動”所代表的具體行為。由於涉及不同國家使用的語言及差異性，因此若非英語系的國家會先以該國使用語言為主，並在後方提出該詞彙在英語中的概念，因此即使使用的詞彙聽起來相同，但在不同的語境中可能會有不同的細微差別，針對這份文件中的英文描述整理如附錄一。

表 5 詞彙表中關鍵字使用頻率統計

排序	詞彙（英文）	詞彙（中文）	次數
1	education/educational	教育	32
2	culture/cultural	文化	14
3	mediation	中介	9
4	service	服務	6
5	public	公眾	5
6	learning	學習	4
	Activity/activities	活動	4
	engagement/participation	參與	4
	pedagogy	教育學	4

資料來源：本研究整理



分析這份文件中，我們可以發現以下特點：

- (一) 在描述教育工作中，還是以使用「education」這個詞彙為主流，縱使近年在國際間已有部分聲音認為「教育」這個字太過於傳統權威，若使用「學習」(learning) 可能更符合大眾對於博物館開放性的期待，但「教育」一詞的專業及嚴謹性仍然受到博物館教育工作者對於此工作的認知。較特別的是教育學「Pedagogy」⁶一詞，該英文詞彙在臺灣一般教少使用到，指的是教學方法和技巧的理論和實踐，包括對教育計劃、傳授方式和評估方法的整體理解。此詞彙源自希臘語「agogos」、「paidagogos」意指一種引導的概念，隨著時間的推移，「pedagogue」一詞演變為指導教師或導師，尤其是指教導兒童的人，在現代使用中，「pedagogue」有時可能帶有

⁶ Agogos 在希臘語中的意思是「領導者」或「引導者」；Paidagogos 在古希臘指的是一位負責引導男孩上學的奴隸，確保他們在途中的安全，教授他們禮儀並在放學後提供輔導；Pedagogue 一詞演變為指代教師或導師，尤其是指教導兒童的人。(“Pedagogy.” Merriam-Webster.com Dictionary, Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/pedagogy>. Accessed 12 Jul. 2023.)

稍微負面的含義，暗示一位嚴格或過於正式且乏味的教師，實際意義可能需要取決於使用時的具體情境。

- (二) 同樣都是博物館教育的專業工作描述，每個國家所描述的指涉內容的差異極大。例如現代博物館中很重的「public」公眾服務，在挪威的語境下指得是所有為觀眾提供的活動統稱，而在荷蘭的博物館脈絡下，強調的是觀眾體驗及無障礙、多元及包容性的概念。又或是「Engagement」參與，在愛爾蘭的博物館提到的是觀眾以不同形式與博物館互動，例如現場館展或是線上課程等等，而在英國的參與概念則更接近社群互動的想像，博物館與社區、族群、機構、國家的合作過程。美國的參與則偏重在談論觀展體驗，包括激發觀眾在參觀後的反思、討論、態度、好奇心等。

同樣也有相同概念的博物館教育工作，但在不同國家語言中使用不同的單字來表示，例如在挪威使用「Communication」來說明博物館與觀眾之間的所有互動過程，一種溝通表現，但西班牙使用「Diffusion」來代表訊息傳播的樣態，一種知識傳播中的接觸及擴散，相較於直接使用「Communication」，「Diffusion」更能感受到博物館知識流動的不定向感及多元性。

- (三) 根據附錄一的整理表格，我們可以看出臺灣的博物館教育概念較接近英、美的教育內容，臺灣對於博物館的知識體系的建立，多半承襲自英美的經驗，因此許多概念及運作模式也都會以英美為學習的對象。在臺灣談及博物館教育，無論是部門名稱、人員職稱或是工作內涵，最常使用的形容詞彙仍屬教育（education）一詞，而近年逐漸將焦點放在觀眾（visitor）身上，強調學習經驗（learning experience）、社區（community）及公共服務（public services）等。

此份文件報告雖然未納入臺灣作為研究範圍，然筆者曾分享過臺灣的博物館教育部門名稱亦可看出輪廓（張文采，2022，p.130），除了教育一詞仍為主流外，公共與服務也是臺灣的博物館教育主要的工作範疇，而臺灣也特別喜愛使用將「推廣」（promotion）一詞與教育連用，在筆者列舉的 18 間博物館中，有 8 間都使用推廣一詞來說明博物館的教育工作。例如

國立臺灣美術館的教育部門名為「教育推廣組」(Education Department)，並在說明中提到推廣 (promotion) 的業務，如同第二點當中西班牙使用「Diffusion」一詞來描述對教育與知識傳播的態度，臺灣在承襲自西方的博物館概念下，對於教育工作亦發展出了在地獨特的價值體系，以推廣的意義呈現博物館教育工作者對工作任務的期許。

- (四) 亞洲國家僅有韓國，其描述相對保守傳統。亞洲國家的博物館事業，無論是展覽或是專業已逐漸在國際上嶄露頭角，而此份調查文件並未說明為何亞洲國家僅列出韓國，無法得知在亞洲脈絡底下的博物館對教育工作的內涵的詞彙描述。不過在列出的韓國資料中，可以看出以文化做為教育的核心精神，以文化政策、文化活動、文化教育及文化學習畫出韓國博物館教育的輪廓，並以大概念的描述文字說明教育的精神。
- (五) 不同國家對於教育工作的內涵呈現了極度多元化的發展，不同地區因為其歷史、文化、種族等的差異性，博物館教育工作也因而以獨特多樣化的樣貌出現。例如義大利相較於其他國家，屬於較古老且歷史發展豐富的區域，在對博物館教育工作的期待中，可以發現相當程度重視有形及無形遺產的保護與傳承。而同樣也是以古蹟遺址享譽國際的哥倫比亞，有著印第安原住民的歷史並融合西班牙的殖民文化，在近代又加上英美等西方文化的影響，其國家的多元文化發展特別豐富，也因此，除了提出遺址保存的概念外，哥倫比亞更是整份文件中唯二談論「國家記憶」(Memory) 的國家。⁷

二、AAM EdCom：以觀眾為中心的教育原則

博物館的起源可以追溯到歐洲，然而博物館的發展已經在全球範圍內展開，並且各地博物館在不同的歷史和文化背景下有著各自獨特的特色和貢獻，美國作為一個多元文化的國家，其博物館教育理念和實踐可能更全面性，並且容易被全球範圍內的不同文化和地區所理解和接受。並且美國仍然有種許多古老且具代表性的博物館機構，例如大都會博物館是世界上最大、最受歡迎的博

⁷ 在文件後的字彙附錄，更多有關義大利的教育工作人員提出的描述中，亦有一人提及國家記憶，而在文件正文中提及記憶一詞僅有義大利。

物館之一，成立於 1870 年，有著超過 150 年的歷史。史密森學會（Smithsonian Institution）於 1846 年成立，是美國一系列博物館和研究機構的集合組織，由 17 個博物館、畫廊和一個動物園組成，是美國最著名的博物館和研究機構之一，也是世界上最大的博物館群之一。這些博物館不僅是美國文化和藝術的重要代表，也是全球博物館界的重要力量。它們的收藏豐富多樣，展示了世界各地的文化遺產和人類的創造力，對於促進文化交流和理解起著重要作用。

並且相較於歐洲，美國因為前述的特殊的社會運動與教育背景，博物館教育的概念發展的快速成熟且豐富，再多元的因素融合之下，美國的博物館相關研究資料能大幅度的反映博物館教育的最新動向、最佳實踐和專業標準，對於各國的博物館教育工作者都具有重要的參考價值，可以幫助他們更好地理解與應對當地的教育挑戰。1906 年成立的 AAM，是美國最大、最具影響力的博物館專業組織之一，並於 1973 年成立教育專業網絡委員會 EdCom，專注於提升美國博物館的教育和公眾服務。

1990 年，EdCom 發表《關於博物館教育專業標準的聲明》（Statement on Professional Standards for Museum Education）時，大家開始重新審視博物館教育的專業性問題，博物館也開始重視公共性的問題，1992 年 AAM 出版了《卓越與公平》（Excellence and Equity）報告，不但修訂了博物館教育的標準和認證機制，也要求博物館詳細說明教育服務和學習評估的流程，博物館教育工作者的角色也因責任增加和監督加強而發生了變化。

2002 年，《卓越實踐：博物館教育原則與標準》（EXCELLENCE IN PRACTICE: Museum Education Principles and Standards）的修訂版發布，結合了 1990 年標準的核心概念和最佳實踐方向，除了提供博物館教育的工作指引外，更詳細描述多元觀眾的複雜性，同時強調部門間合作、新科技的應用倫理、嚴謹的規劃、實施和評估等，更重要的是公眾倡議對博物館未來發展的必要性。

表 6 AAM 出版之博物館教育原則與標準

	最佳實踐原則 Principles of Best Practice	專業標準 Professional Standards
近用 ⁸ Accessibility	社區參與及觀眾服務	關注觀眾和社區
	運用多樣化觀點並解決問題	多樣性的觀點
責信 ⁹ Accountability	展示卓越的知識內容	(展示) 內容和方法的卓越性
	將學習理論和教育研究融入博物館實踐	
	運用適當的教學工具促進學習	
倡導/倡議 Advocacy	推廣教育作為博物館核心使命的精神	為觀眾倡議
	設定可評估性的目標，並制定相關策略執行	為教育倡議
	促進博物館專業發展	致力於學習
	提倡探究精神和對新思想和方法的開放性	
	支持博物館學習在公共政策的影響力	

資料來源：本研究翻譯整理

「近用」(Accessibility)、「責信」(Accountability) 和「倡導」(Advocacy) 做為博物館教育領域的核心原則和價值觀，無論是哪個國家或是機構、族群，都必須秉持這樣的價值觀為博物館教育服務。「近用」強調確保博物館的資源和學習機會對所有人都能夠平等和容易地獲得，包括在展示規劃和教育活動時，都應該考慮到不同能力、文化背景和需求的觀眾。「責信」強調博

⁸ 在臺灣博物館領域多以近用一詞作為翻譯。

⁹ 在臺灣博物館領域一般譯為責信、責任。

博物館教育工作者和機構對其行為和後續影響必須有責任，包括確保教育策劃和執行的效度、信度，以及評估教育活動的成果和效益。「倡導」則是博物館教育工作者的一種公心態責任，強調對教育的價值和影響力必須進行社會倡議和宣傳推廣，包括推動博物館教育的社會影響力，以及在政策層面的重要性或是影響力評估，同時，更應該為多元觀眾發聲並提供平等的教育機會。最佳實踐準則強調了在博物館教育中應該遵循的核心原則和最佳實踐方向，提供了博物館教育工作的引導框架，而專業標準則更具體地描述了博物館教育工作者應該具備的專業能力和行為準則，用於評估和認可教育工作者的專業水平。

根基於上述三大博物館教育核心價值，在有關「近用」(Accessibility)的實踐原則上，博物館教育必須致力於與社區組織、學校、文化機構、大學、其他博物館和公眾建立良好的互動關係，有助於博物館更完整了解社會的需求和複雜性，並嘗試建立創造更廣泛多元的對話和討論。此外，多樣性的詮釋觀點也是博物館教育者必須具備的態度，博物館有責任提供不同的詮釋層次和角度，反映社會的需求和多樣性，滿足不同族群的需求，並鼓勵觀眾的參與和回饋，更重要的是，博物館必須致力於促進消除博物館的身體、社經和文化障礙，透過無障礙設施、包容性的教育策略和資源，以確保每個參觀者或是族群都能夠平等地參與其中。

在「責信」(Accountability)的部分，為了確保博物館能夠提供良好的教育體驗，教育工作者必須具備多項核心能力。首先，博物館教育工作者需要精通與博物館的藏品、展覽和使命相關的內容，深入了解展示主題並將這些知識傳達給參觀者。同時，也必須對傳播策略和媒體的廣泛理解，掌握適合的教育目標、內容、概念和展示技術，以促進學習體驗和成效。

博物館教育工作者與學術界和領域專家合作，進行研究，以推動和改進博物館專業，這種合作有助於確保博物館的內容和教育方法具有學術基礎和專業性。基於博物館和教育學習理論進行展示設計及詮釋活動，將認知發展、教育理論和教學實踐的知識應用於在博物館中多樣化的學習可能，包括自主學習、終生學習等，教育工作者需要理解學習者的需求，並運用相應的教學策略和方法來促進有效的學習。也因此，博物館教育專業發展和培訓也是必不可少的，

博物館應主動提供專業發展，分享新的教育理念、新媒體、學習理論等，以幫助博物館教育工作者不斷提升自己的專業能力。此外，為了提升博物館的責任與信度，成效評估是博物館教育中不可或缺的一環，必須不斷驗證並修正教育工具的有效性和成效，以確保教育目標得到實現。

「倡導」(Advocacy)的議題在近年的博物館領域中相當熱門，也牽涉到所謂的博物館社會責任問題。如同去年剛剛定案的博物館新定義，所有的博物館教育工作者，都發揮自身的社會影響力，提醒並持續倡議博物館仍需充分考慮到教育的核心價值，並與文化互動相結合。博物館教育除了持續的傳播文化知識外，更應該主動地提出各種教育目標並廣為宣傳，與各學術機構、大學等合作，以確保教育的價值並未走樣，同時應持續收集觀眾的相關數據，以衡量學習效果和博物館體驗的成效與影響，持續調整教育策略以滿足不同族群及大眾的需求，確保教育的重要性得到重視並在博物館的各個方面得到體現。

博物館的教育工作者亦應與同行共享持續學習的價值觀，精進對學習理論、教育方法、等相關的學術研究，更可透過出版物和其他適當的媒體傳播新創的觀點，嘗試與專業組織合作，並關注教育在國家和全球的公共政策所需的支持和產生的影響，像公共領域與大眾表達博物館教育與學習在多元社會中的重要性，讓非正式學習的精神體現博物館教育，促進與學校教育等正式教育體制的互補性，致力於促進人們在不同年紀、階段、領域的生活中持續學習。博物館教育工作者一直以來都在努力開展包容性的學習和溝通過程，以迎合社會的需求並將博物館與公眾連結起來。

在不同國家和地區，博物館教育工作者所使用的詞語和方法各有不同，但教育的核心價值始終存在。重要的是，博物館應該繼續思考和反思自身對公眾的開放性和社會責任，並在面臨困境時提出因應之道。作為社會教育機構的一部分，博物館應重新審視其社會責任並實踐社會關懷，並在社會重建中提供心靈的慰藉。這需要博物館領導者和專業人士共同努力，確保教育、文化互動和學習的價值得到充分重視並實踐。博物館的使命是促進知識和文化的傳承，並為公眾提供深度學習和啟發。在新的博物館定義中，教育、文化互動和學習應該被視為不可或缺的元素，並與詮釋和增進對世界的理解相結合。這將有助於

確保博物館在現代社會中持續發揮其重要作用，並與公眾建立更緊密的聯繫，為人們帶來知識、啟發和慰藉。

上述三大核心面相的最佳實踐原則提供了博物館教育工作者和機構在實踐中應該遵循的最佳標準及方向，旨在確保一定品質的博物館教育體驗，涵蓋了教育策劃、學習體驗、參觀者互動、評估和評價等方面的建議。在專業標準部分，則更具體地描述了博物館教育工作者應該具備的職能範圍、行為和操守等的要求，這些標準可以用於評估和認可教育工作者的專業能力，應用於培訓和博物館教育專業發展。

在「近用」(Accessibility)原則下，博物館教育工作者必須對博物館服務對象了解和尊重，並提醒自己在不斷變化的社會中的公共服務角色。透過創新的教育活動策劃和設計，透過多元的學習環境和包容性的實踐，確保教育項目符合學術標準和不同族群、社區需求，有助於促進觀眾的參與和強化區域性認同連結。博物館教育工作者以對觀眾的了解和尊重為基礎，不斷推動博物館的公共服務角色，並致力於提供有價值的教育服務，擴展知識領域和學術研究，以推動博物館教育領域的成長和影響力。

針對「責信」(Accountability)的部分，應該也是博物館教育最基本的工作之一，對於展示及藏品的專業知識及研究，博物館教育工作者應在與其所在機構相關的學科的歷史、理論和實踐方面擁有一定的基礎，以表現知識傳遞背後的責任態度與誠信。為了推動博物館的社會責任，博物館更應努力實踐其的「倡導」(Advocacy)角色，為了觀眾、教育、學習的最佳效益而持續努力。

博物館教育工作者應關注組織內部的團隊合作精神，並且持續強調與倡議教育在博物館的使命和目標方面的核心地位，致力於培養和發展有見識且具有人文關懷的公民。若將這份標準更加具體化至我們熟悉的博物館教育工作，更可以看出其實教育的精神必須落實在博物館的每一個層面，其教育意義及學習成效方能更完整的呈現。

表 7 運用博物館教育原則與標準的具體建議

教育活動設計	博物館可以根據文件中提供的原則和標準來設計教育方案，以確保良好的學習體驗。博物館教育工作者可以參考文件中的近用性原則來確保活動對不同觀眾的包容性，並利用責信原則來保證教育活動的內容和方法具有卓越的品質。
展示和詮釋設計	博物館可將教育考量納入展覽和詮釋的設計過程中，博物館教育工作者可以與展覽設計師和策展人員合作，確保展覽和解釋內容能夠適應不同觀眾的需求和背景，並提供豐富的學習體驗。
學校合作與課程整合	與學校建立合作夥伴關係，將博物館教育融入學校正式課程中，依據責信原則，確保博物館各項教育活動及計畫符合學校的學術標準和教育理念。
社區參與和推廣	積極與社區組織和利害關係者網絡的建立，推動並倡導博物館教育的重要性，並嘗試與政府合作，爭取政策擬定、公共支持和資源，將博物館教育的價值傳達給社會大眾。
專業發展和評估	支持博物館教育工作者的專業發展和評估工作，鼓勵博物館提供培訓和學習機會，讓教育工作者持續學習最新的教育方法，同時發展評估原則，檢視和改進教育活動的成效。

資料來源：本研究整理

《卓越實踐：博物館教育原則與標準》提供了一個博物館專業標準的架構，強調對觀眾的關注、知識與方法的卓越性、倡導的重要性以及對持續學習的承諾，可以做為教育工作者的工作引導、規範和博物館教育的實踐，確保博物館教育的品質和對社會的貢獻，更重要的是提升博物館教育的質量和社會影響力。

CECA 和 EdCom 提供的資料都具有豐富的專業知識和實踐經驗，CECA 提供了博物館教育廣泛的國際性視野，其關鍵字能反映了國際博物館社群的共識和關注，EdCom 則強調了博物館教育的專業性、並提出對於博物館教育標準及準則的實踐建議，對於博物館教育的理解和實踐都具有重要的價值，透過比較

這兩者的標準和關鍵字，我們更可以全面性的了解博物館教育的重要內涵與趨勢，並經過分析與整合後，從需求分析、核心能力描述、能力指標、職能關鍵字等發展出關於博物館教育工作人員所應具備的能力指標。

根據 CECA 的詞彙表和 EdCom 的原則和標準，這兩份文件對於博物館教育的理解和實踐提供了重要的指引。CECA 的詞彙表提供了博物館教育工作者所使用的詞語的框架，反映了各國對博物館教育的不同觀點和看法，提供對於博物館教育相關詞語的定義和解釋。這份詞彙表的目的是為博物館教育工作者和相關專業人士提供一個共同的語言和理解基礎，以促進溝通和知識共享。它主要關注詞彙和概念的解釋，並且可以被視為一個工具，幫助從事博物館教育的人員理解和運用相關術語。

值得注意的是，此份詞彙表也顯示了其侷限性，因為我們使用詞語的方式也解釋了我們的思維和工作方式，代表著每個國家對博物館教育的看法，也可理解這份工作在世界各地的多樣性及多元發展樣貌。EdCom 的原則和標準則進一步探討了博物館教育的核心原則和最佳實踐，強調了博物館教育工作者在實現博物館教育使命中所面臨的挑戰和責任，這份文件是由教育委員會

(EdCom) 編制的，旨在提供博物館教育實踐的相關參考資訊，並描述了博物館教育的核心原則和最佳實踐方向，強調博物館教育工作者在實現博物館教育使命方面的責任和挑戰。而這份文件中也提醒了博物館教育的多元觀眾吸引、部門間合作、新技術應用、嚴謹的規劃和評估，以及公眾倡議的重要性。

CECA 詞彙表提供了一個工作的詞彙框架，幫助理解和運用博物館教育相關詞語，而 EdCom 的原則和標準則進一步建立在這些詞彙的基礎上，探討了博物館教育的原則和標準。這兩篇文章的目的都是促進博物館教育領域的發展，並提供共享的知識和資源。這兩份文件都在推動了博物館教育的進步，並對教育價值的實現以及公共政策的制定產生了重要影響，它們提供了博物館教育領域的支援，促進了博物館教育事業的成長和發展。隨著社會的不斷變化和發展，我們意識到博物館教育工作者面臨著新的機遇，不同國家、地區的博物館教育工作者，也應當具備不同的工作能力以因應未來的挑戰。在下一章節，我們將進一步探討新興的博物館教育職能關鍵字，以應對不斷變化的需求和挑

戰，並推動博物館教育事業邁向更完整的未來。

第五節 博物館教育工作者的專業與轉變

在探討完博物館教育的與學校教育的差異後，我們可以說學校的正規教育基本上是由課程所驅動的，在一個大型完整的課程架構底下，學校為學生訂定一套完整的學習進程與目標，並且尋找適合的專科教師，依照固定的課程進度進行授課，並且由整個群體一起接受相同的受教內容。學校教育不但有明確的教學計畫、內容與目標，它還有特定的社會和物理環境，例如校園與教室。在這樣的環境脈絡下，教師的工作是有明顯軌跡可以依循的，也有明確的教學內容、時間可以安排，對於一位教育工作者而言是一個能夠掌握、控制且安心的工作內容。博物館教育相較之下是難以預測的。

教育工作者當然也會設計各種推廣活動，或是進行各種教育計劃，但你永遠不知道觀眾會將你帶往何處，這是博物館教育最難的，但也是它最與眾不同的挑戰性。過過精心設計的教育活動、或是特別安排的推廣課程，可能對某些觀眾產生重要的連結，但也有可能對另一群觀眾絲毫不起作用，卻又有可能讓他們拋出更重要的議題、情感或是內容，並與博物館教育者碰撞出新的互動可能，進入完全不同的經驗和世界。

靳知勤曾在其文章中討論過博物館教育工作者的專業性，並且比較其與正規教育（學校教育）中的教師差異，並且認為，在博物館中從事教育工作的人員是否被視為專業人員，取決於他們是否具備相關領域的專業知識和技能，以及能否將這些知識和技能應用於博物館教育情境中，而這些專業知識除了學科專業以外，必須包括教育專業及博物館相關知識。（2001，75-81）

表 8 學校教師與博物館教育工作者比較

屬性	學校教師	博物館教育工作者
環境	學校教室、校園	博物館展廳、環境
自主性	教學計劃受課程規劃限制，自主度有限	根據展覽主題和教育目標有較高的自主性
專業性	教授多個學科知識，教學法、教育心理學等	涉及特定學科領域或博物館展覽相關的知識，教育專業知識較有限
訓練與背景	教育學術背景，教育執照	學科專業背景或教育背景
服務對象	學生和家長	博物館參觀者，包括學生、家長、大眾與社會
工作內容	教學、評量、課程規劃	展示設計、導覽、教育活動策劃
專業發展	參加教育研討會、進修課程	參與相關活動、持續專業知識研修
社群互動	學校教師群體	博物館專業社群
負擔與壓力	課程教學壓力較大，需應對學生學業表現	展覽設計、教育活動籌備所需時間與壓力

資料來源：本研究整理

學校教師主要在學校內教授多個學科的知識，並且在教學法、教育心理學等方面擁有相關背景知識。他們的教學計劃和工作內容通常受到學校課程規劃和評量體系的限制，教學自主度有所限制。另一方面，博物館教育工作者主要涉及特定學科領域或與博物館展覽相關的知識，他們在教育專業方面的知識相對有限。然而，在博物館的展示設計、導覽和教育活動策劃方面，他們有較高的自主性，可以根據展覽主題和教育目標來自由發揮。對於專業發展方面，學校教師通常參加教育研討會、進修課程來提升教學專業能力，持續學習教學相關的知識和技能。而博物館教育工作者則參與博物館相關的研討會，持續學科知識更新，以確保其能夠符合博物館展示和教育工作的專業要求。

此外，學校教師主要服務對象為學生和家長，教學目標是在學生學習成就方面取得進步。而博物館教育工作者的服務對象包括學生、家長和大眾，其目標是通過博物館的展示和教育活動，讓參觀者對特定學科或主題有更深入的瞭解和體驗。兩者同樣都有教學的壓力，學校教師常常面臨課程教學的壓力，需要應對學生的學業表現和教學效果，而博物館教育工作者在展示設計、教育活動策劃等方面需要投入較多時間和精力，以確保教育活動的質量與社會回饋。

學校教師和博物館教育工作者在環境、自主性、專業性等方面有著明顯的差異。學校教師在學校教室內進行教學，教學計劃受課程規劃限制，而博物館教育工作者在博物館展廳中進行教育工作，擁有較高的自主性。雖然兩者都是教育工作者，但他們的角色和工作內容差異明顯，需要擁有不同的專業知識和技能來滿足不同的教學需求。

自 20 世紀 70 年代中期開始，教育的重要性已逐漸在博物館中成為基礎的任務，包括文化和教育政策的改變，專門為博物館設計的教育服務人員也逐漸成為一個制度化的問題。Eilean Hooper-Greenhill 在探討觀眾與展覽之間知識與文化意涵的傳遞過程時，提出「多重詮釋社群」(interpretive communities) 這一重要概念。這些社群包括策展人、教育人員、導覽員等，他們在博物館中擔任文化解讀者，引導觀眾理解展品與展覽主題 (2000, p.22)。

根據這個理論，博物館教育推廣人員可被看作「文化中介者」(cultural intermediaries) 的存在，他們的角色是在博物館和參觀者之間進行橋梁的作用。這些教育推廣人員需要擁有豐富的藝術知識和能力，以便能夠理解參觀者的需求和背景，並且將物品與觀眾的經驗和期望相結合，這樣的交互作用有助於更有效地實現教育目標，促進觀眾對藝術和文化的理解和欣賞。

Hooper-Greenhill 的這一概念對於博物館和藝術機構的教育策略和展示手段產生了深遠的影響，使得教育推廣工作更加貼近參觀者的需求和興趣。美術館教育推廣的定義和理論也受到了許多學者和專家的研究和探討。例如，Rika Burnham 和 Elliott Kai-Kee 在《Teaching in the Art Museum: Interpretation as Experience》(2011)，美術館教育推廣人員的責任不只是傳遞資訊，而是協助觀

眾建立與藝術品之間的對話與體驗。他們指出，良好的藝術館教學核心在於努力將觀眾與藝術品，以有意義的方式連結起來，並強調教學應以對話為基礎，引導觀眾主動詮釋作品意義與價值（pp.4-9）。

此外，20 世紀初的博物館實踐中亦可見教育人員作為文化中介者的歷史前例。以大都會藝術博物館的工業藝術展為例，Richard F. Bach 長期擔任策展與工藝教育推廣的關鍵角色，透過展覽與出版品的形式連結藝術、工業設計與大眾品味，被視為一位影響公共審美形成的文化中介者（Guglielmo, 2008, pp. 70–75）。這樣的角色展現了教育人員不僅負責知識傳遞，更是文化意義轉譯與社會連結的橋梁，對今日博物館教育專業角色的延伸提供了重要的歷史脈絡參照。這些教育推廣人員不僅僅是提供藝術品的背景知識，更重要的是創造一種豐富且深入的體驗，幫助觀眾與藝術品建立連結，引發他們的情感共鳴和思考。通過這種對話和交流的方式，觀眾將更容易理解藝術品所蘊含的意義，並從中獲得豐富的知識和體驗。

John H. Falk（2009）於其著作 *Identity and the Museum Visitor Experience* 提出「身份相關參觀動機」（identity-related visit motivations）理論（pp. 9–17），強調參觀者在博物館中會根據自身身份需求與動機，尋找與自我認同相契合的展品內容。此外，他在描述參觀者如何與展覽共鳴時指出：當參觀者在展場中找到能對應其身份認同的元素時，更容易產生深刻的興趣、情感共鳴與反思學習（pp. 159–160）。從中可見，Falk 將博物館教育視為一種「身份建構的中介」，建議設計者應考量參觀者的身份認同與情感體驗，以激發更有意義的教育效果。

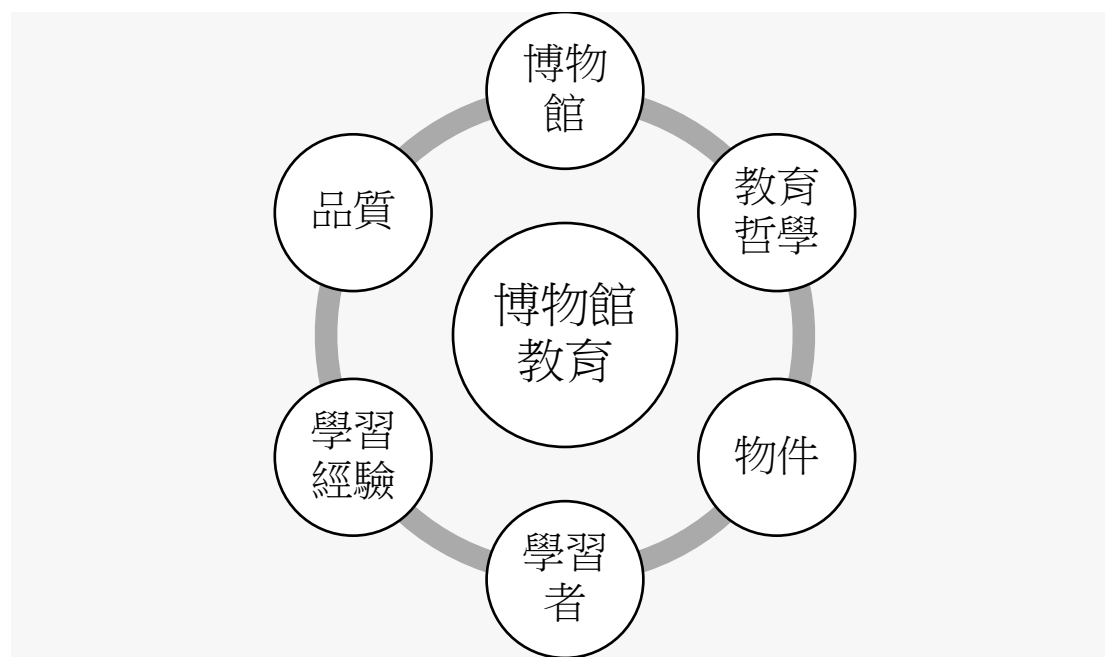
Hilde S. Hein 在《*The Museum in Transition: A Philosophical Perspective*》（《博物館的轉變：一個哲學觀點》）這本著作中探討了博物館的角色和功能，強調博物館作為中介機構，橋接藝術品或展覽與參觀者之間的知識和體驗。Hein 試圖重新思考博物館的定位和意義，並將博物館視為一個中介機構，具有橋接和連結的功能。這種中介角色意味著博物館不僅僅是一個展示藝術品或展覽的場所，更重要的是它可以在參觀者和藝術品之間建立連接，促進知識的傳遞和體驗的交流。博物館作為一個中介機構，不僅需要提供展示和陳列，更需

要創造一種與觀眾互動的環境。

這種互動可以是觀眾對展示的反饋和情感回應，也可以是博物館教育工作者與參觀者之間的對話和交流，有助於加深參觀者對藝術品和展覽的理解和欣賞，並促進知識的共享和傳承。Hein 的研究成果對於理解博物館教育的重要性和價值有所貢獻。他的著作提醒我們，博物館作為文化機構，在教育和學習中具有獨特的功能和潛力，應該不斷探索和創新，以更好地服務觀眾和社會。

博物館教育在現代社會中扮演著重要的角色，它是一種獨特的教育形式，與傳統的學校教育有所不同。博物館教育需要與博物館內的物品緊密相連，透過觀察、比較、區別和演繹的方法，幫助學習者開始理解物品的意義和價值，同時更能吸引廣泛的觀眾群體，使博物館能夠更好地履行其對大眾的服務責任。Hooper-Greenhill（1983）分析博物館教育的基本原則時指出，相較於學校教育，博物館教育具有更高的多樣性、彈性與個人化特徵。她強調，教育工作者在設計與推廣活動時，必須考量教育與博物館整體理念的連結性，並兼顧學習者、物件、教育哲學、學習經驗與教育品質等因素，唯有在這些面向之間建立緊密而有機的連結，方能有效發揮教育功能與意義（pp. 127-130）。

圖 4 Hooper-Greenhill 認為的博物館教育基本概念



首先，博物館所有的教育活動當然都必須貼合機構本身的精神，這是最基本的核心問題，接著，所有的教育活動必須與物件（展品）有密切的關連性也是最基本的原則。這些珍貴的展品通常只能在特定的博物館機構觀賞到，為了能讓觀眾從能盡情地感受物件的美好並獲得學習經驗，博物館教育工作者需要幫助觀眾感覺到所提供的知識是可以獲得的，使他們能夠運用在其他場合，進行更深入的學習。當然，博物館教育必須與學習者（觀眾）的學習需求緊密相關。

當觀眾參觀博物館時，他們會需要運用的學習技巧很可能都不是學校教導的，也不盡然會在日常生活中使用到，身為博物館教育工作者，必須要從學習者的角度思考其可能面對的情況。以藝術類博物館而言，觀看當代的藝術作品可能對部分學習者而言，是一項艱難的挑戰，甚至不知從何下手，而做為一位博物館教育工作者，在進行事前規劃時就需要考量種種可能，安排不同的觀展設計以協助參觀者具備足夠的技能面對眼前的藝術品，例如觀察、比較和區別的技巧，同時，也要將展品文化、歷史脈絡盡可能融入展設計中，向觀眾解釋物品的重要性以及為什麼它們在博物館內，幫助觀眾將所學置入既有的知識中，從而進行更深層次的學習。

此外，教育學專業也是博物館工作者對自身專業要求的重要元素。Hooper-Greenhill 特別強調教育哲學的重要性，認為教育哲學是博物館教育的基石，需要思考教育的目的和對學習者的本質進行假設。因此在博物館中，以學習者為中心的展示設計與活動規劃模式是必要的，以便觀眾從不同的方向和角度觀展並強化自我認知。博物館教育在此扮演著穿針引線的角色，幫助觀眾以自己的觀點和經驗獲取知識，根據自身先備知識和經驗，使參觀學習的過程與自身更具關連性，激發觀展的自信心與勝任感，這也是激發觀眾的自我學習動機的重要環節。

當代博物館強調的良好觀展體驗，必須建立在觀眾對於整體參觀過程中的自我認同，感受自身在這項活動中的能力並獲得成就感，這才是激發自我學習

動機、產生良好學習成效並促進再次來館參觀的根本。至此我們可以知道，博物館教育是一種獨特而重要的教育形式，我們需要將博物館教育視為對於學習者非常特別的、有激勵性的、促進新主意觀念之成長的一種學習形式。它需要與物品緊密相連，幫助學習者透過觀察、比較和演繹的方法理解物品的意義和價值。

博物館教育者在教學過程中要考慮觀眾的需求，幫助他們發展觀察和區別的技巧，並讓他們感到自信和勝任。尤其當代的博物館教育已成為與大眾溝通的廣義教育形式，而不僅僅是傳統正式教育的補充或附屬品，博物館必須肩負對社區與社會的教育責任，必須持續為外界提供獨特而有意義的學習體驗。

博物館教育工作者的專業性也是一個值得關注的議題，靳知勤在其文章中曾討論過博物館教育專業人員的角色與定位，他認為一項工作之所以被稱為專業，必須符合一下七項要素：專業知能、專業訓練、專業組織、專業倫理、專業自主、專業服務、專業成長（2001，p.77）。同時他也分析，一般社會上所認知的專業人員，例如教師、律師、律師等在入職前，都會接受所謂的「專業訓練」，博物館也不例外，所需的專業學科常見博物館學、科學、人類學、藝術史...等。

若我們再回顧學校老師的養成制度，也會經過完整的師資培育訓練、實習制度及證照考試，最後才能進入學校成為教育工作者。但博物館教育工作者呢？他進入博物館服務前的專業訓練為何？進入一個博物館後，他們需要具備豐富的知識和技能，以應對博物館教育的多樣化需求。與學校教師相比，博物館教育工作者可能更多地受到情境因素的制約。他們不僅需要擁有教育專業知識，還需要了解博物館的特點和目標，以確保能夠有效地向參觀者傳遞知識和訊息。

此外，博物館教育工作者還需要具備溝通能力、團隊合作能力和創意思維，以應對各種挑戰和情況，博物館教育工作者的專業性似乎是一個全能又綜合性的概念。他們不僅需要具備豐富的知識和技能，還需要不斷學習和提升，以應對博物館教育領域的變化和挑戰，只有透過不斷地努力和學習，博物館教

育工作者才能夠成為真正的專業人士，為參觀者提供優質的教育服務。

2023 年 ICOM-CECA 年會中，針對博物館教育專業的重新定位，提出了更具公共性與社會責任的視角。O'Neill (2023) 強調，新版博物館定義納入「包容性」、「多樣性」與「社群參與」等核心概念，反映出博物館教育工作者除了具備教學設計與策展能力外，更需在社群經營、文化詮釋與跨文化溝通方面不斷精進，以回應現代社會的多元需求 (謝文馨, 2023)。然而，雖然許多博物館意識到與社區「共創」的重要性，但在執行過程中仍採取「以上對下」的模式。O'Neill 指出，真正的「共創」應確保雙方在每個階段都擁有平等的決策權，而非僅僅遵從館方的決定。這一觀點呼應了本研究受訪者所強調的「博物館作為公共學習場域」的重要性，顯示教育工作者需要具備靈活的適應能力，才能在資源有限的情況下，平衡教育使命與實務運營的挑戰。

第六節 職能的發展歷史與內涵

什麼是職能？職能被定義為一種能力或才能，(Boyatzis, 1982, 2008; McClelland, 1973, 1985)。它是一組相關但不同的行為集合，圍繞著一個稱為「意圖 (intent)」的基本結構組織起來。這些行為是意圖的替代表現，在不同情況或時機下適當地展現。例如解決衝突的職能，在不同情況下，人們可能展現出不同的行為以達到不同的意圖，一方可能選擇忍讓，以避免爭執，從而在團隊中維持和諧氛圍，另一方可能會選擇積極參與解決衝突，以確保問題被有效解決，並促進更好的合作。這兩種行為都可能是解決衝突的不同方式，但其潛在的意圖分別是維護和諧和推動問題解決。再比如領導力的職能。

一個領導者可能選擇採取指導性的行動，明確指示團隊的目標和方向，以確保任務的順利執行。另一個領導者可能更傾向於採取鼓勵和支持的行動，激勵團隊成員積極參與，並發揮個人潛能。這兩種行為都可能是領導力的不同展現方式，但其潛在的意圖分別是確保執行效率和促進成員發展。這些例子突顯了職能的多樣性，人們在不同情況下可能表現出不同的行為，以實現不同的意圖。

職能一詞在人力資源和組織心理學領域是一個重要的概念，通常可以用「competence」或「capability」來表示。這兩個詞都可以用來描述個人在特定領域或職位上所擁有的能力、技能和知識，並根據其具體使用脈絡及上下文背景而有所不同，一般而言，在組織管理和人力資源領域，「competence」可能更常用來指代個人在特定工作中所需的技能和特質。而在某些情況下，「capability」也可以指稱某人的職業能力或專業素養。對於職能的概念及建構方式相關研究，源於 20 世紀 40 年代左右，並逐漸演變成對工作績效、員工能力和工作特徵的理解。這個概念的演進可以追溯到一些重要學者和理論，其中包括 John Flanagan、David C. McClelland、Lyle Spencer 和 Singne Spencer。

John Flanagan 是一位美國心理學家，他對職業心理學和心理評估領域做出了重要貢獻。在 1940 年代，他開始研究專業能力與工作績效之間的問題，將"職能"定義為在特定工作或職位上成功執行所需的能力和技能（1954）。他的研究強調了人與工作的互相配合程度，即確保員工的職能與工作的要求相匹配，以實現最佳績效，他的研究和工作主要著重在職能評估、心理測驗和人力資源管理方面，被認為是職業測驗的先驅之一。

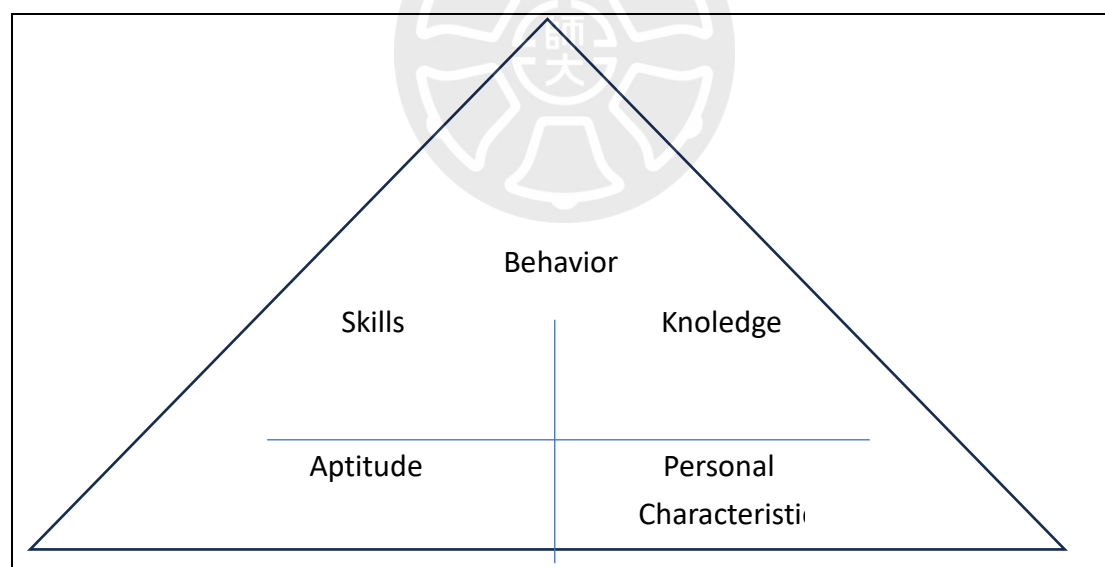
時間來到 1970 年代的美國，當時的社會風氣指向將智力測驗（intelligence test）作為大學入學的篩選資格之一，同時也被應用在社會企業甄選員工的方式，當時在哈佛大學任教的 David Clarence McClelland 教授對此現象提出了質疑，發表了“Testing for competence rather than for intelligence”文章（1973），他主張能力（capability）和智力測驗並不那麼有效，並證明行為和態度比智商（intelligence）更有效地決定所謂的「成功」會傾向哪一類型的人，並且不受種族、性別或社會因素的影響。他的研究有助於組織判斷，除了智商外該如何聚焦工作者的其他人格特質與行為態度。

同一時期，McClelland 受政府委託研究外交人員工作成效差異之原因，並找出影響績效的重要因子，並在研究中進一步探討了績效優秀的人的行為特徵，他認為成就需求、權力需求和關係需求等心理需求，與高績效和成功表現相關聯，以及個人的內在動機也會同時影響工作表現。分析後的結果呈現出：工作態度、知識及個人行為特質是工作績效較優良的職員所共同擁有的關鍵

點，因此將其統稱為職能（competence）。McClelland 以其在動機領域的工作，特別是關於人們的「成就需求」理論而聞名，他拒絕將智商和人格測試視為評估個人在任務或職業方面潛在成功的有價值的衡量標準，而是開發了衡量心理特徵的創新方法，認為職業能力和追求成就的動機是最能夠預測在任務上成功的特徵。

其後，McClelland 以及來自 McBer and Company 的顧問團隊開發出一種方法論，這種方法在接下來的 10-15 年中主導了職能模型（competency model）開發與建構的藍圖，包括：專注於優秀表現者、使用行為事件面試（behavioral event interviews）、對面試數據進行主題分析（thematic analysis），並將結果精煉成一組以「行為具體術語」（behaviorally specific terms）描述的職能用詞等。

圖 5 McClelland 的職能金字塔模型



資料來源：McClelland, 1973

McClelland 作為職能研究的重要學者，其理論為職能概念奠定了良好的基礎，也為後續的研究提供完整的架構，當智商並不完全能夠預測一個人在工作中的表現時，我們更應該關注的是職能（competency），也就是一個人的行為、

態度和特質在工作績效上的影響力。

在職能作為組織成功的關鍵驅動因素的概念得到廣泛關注和普及後，Boyatzis 將其發揚光大，發展出成熟職能模型。Boyatzis 是一位著名的組織心理學者，以其在領導力、人力資源管理、情緒智商和職業發展等領域的研究而聞名，他的研究聚焦於個人和組織的發展，尤其關注人在組織中的卓越表現和有效領導。他對於情緒智商（Emotional Intelligence）的研究在領導力和人際關係領域具有重要影響，他認為情緒智商對於成功的職業發展和組織表現至關重要。而其最為人所知的貢獻之一是他提出的「職能模型」（Competency Model），該模型強調個人在特定工作上成功表現所需的行為、特質和能力。他的研究關注如何透過評估和發展這些職能，來提升個人和組織的效能。

Boyatzis 於 1982 年出版了《The Competent Manager: A Model for Effective Performance》（中文譯名：《卓越績效的優秀管理者模型》）。這本書提出了一個職能模型，詳細闡述了有效表現所需的職能、行為和特質。他強調，職能不僅僅是技能和知識，還包括情感、動機和社會能力等層面，這在當時是一個創新和前瞻性的觀點。他將職能定義為「一個人的基本特徵，可能是動機、特質、技能、個人形象的一部分或社會角色的一部分，或者是他或她所使用的知識體系。」這個定義表明，職能是多種元素（特質、動機、自我形象、技能和知識）的組合，可將其視為勝任一個職位的工作任務及功能時，所需要的一系列行為模式。

至 1993 年，Lyle M. Spencer 和 Signe M. Spencer 共同發展出了「職能冰山模型」（Competency Ice-Berg Model），借助冰山的樣態¹⁰來解釋職能的概念。人的職能如同冰山，一部分在表面展露，另一部分則隱藏在水面下，只有不到十分之一的體積浮在水面之上，其餘大部分隱匿在海平面之下。同樣地，職能也有一些明顯的組成部分，包括知識技能等，但還有其他行為方面的元素，如行為態度、人格特質、思維行事、工作適性等，這些都深藏在表面之下。該模型

¹⁰ Virginia Satir 是一位美國的心理治療師，藉由冰山理論(Iceberg Theory)的隱喻來說明人類行為的內在經驗與外在歷程因不一致而引起的種種困難。外在行為就像我們在水面上看見的冰山一角，在水平面下藏有更大的部分的情緒、觀點、期待、渴望及自我深層的心理內在。

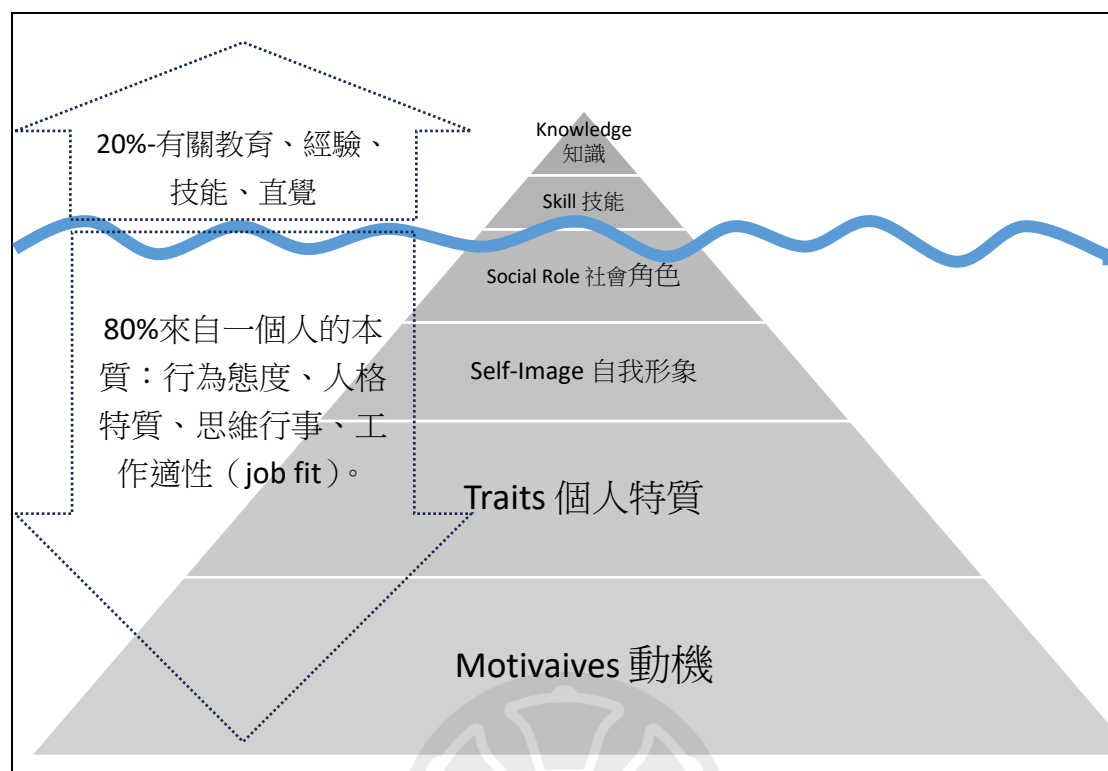
將職能分為可觀察的顯性職能和不易觀察的隱性職能，並將職能辭典納入標準衡量尺度中，發表了《Competence at work: Models for superior performance》，這使得衡量各個職能的重要程度變得更加精確。

Spencer & Spencer 提出的「職能冰山模型」是一個重要的理論框架，用於解釋職能在工作表現中的角色，並強調了職能的多層次性質。該模型將職能分為兩個主要層次：表面層（Visible Competencies）和深層層次（Hidden Competencies）。表面層的職能是指直接觀察到的行為和技能，例如實際的工作任務和操作。這些職能通常較容易衡量和評估，因為它們是直接可見的。深層層次的職能則包括更隱藏的特質、動機和心理因素，它們影響著一個人在工作中的表現和行為。這些深層職能可能不容易被直接觀察到，但它們在影響個人的態度、動機和行為方面扮演著重要角色。例如，情緒智商和對工作的熱情可能是深層職能的一部分，雖然在表面上無法直接看到，但卻對工作績效和成功起著重要作用。

該模型的核心觀點是，深層職能可以間接地影響表面職能，從而影響工作績效。例如，一個員工的動機和情感狀態可能會影響他們在執行工作任務時的投入和表現。這個模型的引入豐富了對職能的理解，強調了表面和深層職能之間的相互作用。它提醒我們，僅僅關注可見的行為和技能可能無法完全解釋工作表現的差異，而深層職能也是不可忽視的關鍵因素。

舉例來說，當談到博物館教育工作時，假設一間博物館計劃推出一個新的教育活動，旨在讓學生了解某特定時期的歷史事件。他們可能安排了一個互動式的展覽，展示相關的文物和資訊。在這種情況下，意圖和動機將影響該活動的成效和學習體驗。在上述例子中，博物館教育工作者在設計活動時需清楚地了解他們的意圖，促使他們思考相關的議題並能夠清楚傳達這個意圖，學生在參觀展覽時將更有動機去尋找信息、參與互動，並將所學應用到現實生活中。

圖 6 職能冰山模型的示意圖



資料來源：根據 Spencer & Spencer（1993）整理彙編

職能的研究起源於 1973 年 McClelland 從智力測驗的疑問產生延伸，推動他進一步發展職能的概念。隨後，職能被定義為態度、知識和個人特質等，並發展了工作職能評估方法。另一方面，Spencer & Spencer 於 1993 年提出了職能冰山模型，將職能區分為顯性和隱性職能，並通過職能辭典建立了標準評估尺度，深化了對職能的理解和應用。

傳統上，機構在人才招聘中一般較為注重知識和技能，而行為層面則被認為可以透過適當的指導和管理來發展。然而，隨著人力資源管理方法的演變，更加重視了隱藏的行為元素，這成為明智決策的關鍵因素。為確保組織和個人的動機一致，可見的部分，如知識和技能，可以透過培訓和技能建設來發展，然而行為元素卻需要更多的時間和努力，例如心理治療、指導和培訓等。因此，對於職能的探討必須涵蓋表面和隱藏層面，了解這兩者對於選擇最佳人選

至關重要。

在工作中，除了技能和知識外，還需要關注行為層面、動機和特質，才能發揮最佳表現。而依據職能的屬性不同可分為三大類，分別是專業職能、核心職能和管理職能。在管理職能中，指擔任管理職務者執行工作所需的能力，例如領導統籌能力、組織管理能力等。核心職能是組織中每位成員都需要具備的共通能力，這些能力會隨著組織策略及文化有所不同，例如顧客導向、創意能力、彈性靈活策略等。而專業職能是員工從事特定專業工作所需的能力，依據不同層次，包括公部門職系職能、專門職業及技術人員職能、國家技能檢定能力標準、職業職能、職類職能等。

若以美術館或是博物館領域作為例子，專業職能可能包括博物館學相關的專業知識、藝術史、展覽策劃和文物保存等技能。核心職能可能包括有效的溝通能力、團隊合作、社區經營和對文化多樣性的理解。至於管理職能，則可能包括領導博物館教育團隊、籌劃博物館活動等相應的管理技能。本研究所關注的職能，包括專業職能即核心職能兩部分。

第七節 實證研究彙整

近年來，國內針對教育推廣相關職能、素養或課程規劃所進行的實證研究逐漸增加，顯示教育現場對於專業化與制度化的需求已呈為大家關注的課題之一。其中，有些研究從政策脈絡與教育實務的觀察出發，強調系統性能力架構建構的必要性；另一些則聚焦於特定領域或族群的能力分析，發展出具參照價值之職能指標。參考臺灣碩博士論文網，談論文博物館教育的論文眾多，然多數屬於案例研究，討論學習成效或是活動本身為對象，甚少以博物館教育工作者為主體之文章，若以「博物館教育工作者」為關鍵字，近 20 年僅 3 篇。然本文亦在建構博物館教育工作者之職能架構，亦必須討論有關博物館教育的內涵與特質，故以下彙整近 10 年與「博物館教育」、「職能架構」較為相關之論文，作為本研究職能架構建構之前理解脈絡與方法參照的依據。表列如下：

表 9 近年國內相關論文列表

姓名	出版年/題目	研究類型	摘要簡述
劉俐旻	2010 博物館教育人員從業態度之探究——以鶯歌陶瓷博物館「兒童體驗室」為例	文獻分析、個案研究、深度訪談	探討鶯歌陶瓷博物館教育人員在「兒童體驗室」中的從業態度，分析其專業知能與角色扮演。研究指出教育人員的角色認知受到專業性自我認知的影響，面臨角色衝突時展現出對教育理念與公眾溝通的積極態度。
向麗容	2007 臺灣自然史博物館教育人員環境教育專業知能與發展之需求	問卷調查研究	研究針對臺灣四座大型自然史博物館，探討其環境教育專業知能與訓練需求。結果顯示教育人員普遍具備環境教育使命感，但在課程設計與科學概念上仍有加強空間。研究建議博物館應規劃整合認知、情意與技能的發展課程，以強化教育人員推動環境教育的能力與成效。
李天悅	2023 兩岸歷史博物館教育推廣規劃之比較研究——以浙江省博物館與國立歷史博物館為例	比較研究、文獻分析與訪談	比較兩岸歷史博物館教育推廣之實施策略，以浙江省博物館與國立歷史博物館為例，探討兩館在教育推廣活動、觀眾溝通與組織制度上的異同。透過分析教育理念、課程設計與實務操作，指出兩岸制度背景下博物館教育的差異與各自優勢。

江淑芳	2021 公立博物館教育人員推廣教育素養指標之建構與評量研究	文獻探討、焦點團體座談、模糊德懷術、問卷調查法	建構並評量公立博物館教育人員之推廣教育素養指標為核心，研究歷經專家修訂與實地問卷施測，共蒐集 26 所公立博物館教育人員意見，確認素養項目在實務中的重要性，進而提供作為人員選訓用參據。
李昀達	2021 運用博物館教育提升國小四年級學生十二年國教新課綱核心素養之行動研究	行動研究	透過設計小小解說員課程，探討對國小四年級學生在口語表達、知識統整、團隊合作與學習動機等核心素養上的影響。課程歷時一個月，進行前後測與質性觀察，顯示學生在各項能力皆有顯著進步，證實博物館教育介入對促進學習成效具有正面助益。
游師柔	2019 穿戴式智慧化注意力視覺回饋應用於博物館教育：探討大專院校學生的學習投入、認知負荷、學習成效和滿意度	實驗研究	應用穿戴式智慧裝置於博物館導覽活動，採準實驗法探討其對大學生的學習參與、認知負荷與滿意度之影響。透過量表與觀察資料，研究發現穿戴式視覺回饋能促進學習動機並強化互動效果。
紀咸仰	2018 教育部所屬博物館教育發展策略之研究-以科技應用觀點出發	文獻分析、深度訪談	研究從科技應用的觀點出發，探討教育部所屬博物館的教育發展策略，。結果指出各館教育策略發展並不均衡，建議未來應提升政策引導力與館所自主性，發展具特色且融合科技的教育方案。

程逸甄	2024 行動博物館融入幼兒園之教學探究－以鳥類調查員為例	行動研究、訪談、觀察研究	本研究探討行動博物館計畫融入幼兒園教學之成效，以鳥類調查員為主題，觀察幼兒的學習互動與反應。發現行動博物館能有效提升幼兒主動探索與自然關懷，並強化學習動機與表達能力，突顯場域轉換在幼教中的教育潛能與實務價值。
陳羿竹	2023 環境教育教師專業職能成長歷程探索－以林務局奇萊自然教育中心(2017-2022年)為例	參與觀察、文件分析、個別訪談、及焦點團體座談	研究以奇萊自然教育中心為田野，探究環境教育工作者的專業職能發展歷程。提出環境教育專業化的重要性與可行策略，為非正規教育領域提供專業職能架構依據。
張騏峰	2017 企業教育訓練培訓從業人員職能架構建立之研究-以台北市企管顧問職業工會會員為例	文獻分析、訪談	針對企業內部教育訓練從業人員之職能進行建構，運用文獻分析與深度訪談彙整訓練規劃、教學執行、績效評估等面向的能力要求，最終形成一套完整職能架構。

資料來源：本研究整理

在推廣教育素養面向的研究中，江淑芳（2021）聚焦於建構「公立博物館教育人員推廣教育素養指標」，研究運用文獻分析、焦點團體座談與模糊德懷術三階段法，進行指標內涵的萃取與修正，並邀請 11 位專家進行問卷評估，進一步立意抽樣 26 所公立博物館、共 377 位教育人員進行問卷施測。研究結果不僅建構出素養指標體系，亦具體揭示當前教育人員在資源運用、活動設計與評估

能力上的實務挑戰。該研究所提出的素養分類與能力描述，提供本研究在分類邏輯建構上的重要參照，亦促使本文進一步關注「教育推廣」作為博物館教育職能中不可或缺的一環，並引導對教育人員角色功能與任務定位之思考。

針對教育人員的實務態度與專業知能亦逐漸受到重視。劉俐旻（2010）以鶯歌陶瓷博物館「兒童體驗室」為例，透過訪談與觀察記錄，探討教育人員在實務執行中的專業理念與角色態度。研究指出，博物館教育人員的角色認知深受專業性自我概念的影響，當面臨角色衝突時，需依賴個人信念與人際沟通能力調適其專業表現，並強調其身兼教育、行銷與公共關係推展等多元任務。此一觀點呼應本研究所欲建構的職能框架中，對於跨角色整合與公共沟通能力之重視，顯示出教育人員在實務場域中所面對的多重專業挑戰與實務需求。

此外，向麗容（2007）則聚焦於自然史博物館教育人員的環境教育專業知能，透過量化問卷調查臺灣四所大型公立自然史博物館的教育人員，建構出五大知能構面，包括基礎認知、環境科學概念、教學技能與課程設計等。研究發現，教育人員對環境教育理念與使命感具有共識，但實際應用與訓練資源卻存有限制，突顯出博物館在教育專業化過程中，急需制度化的知能培訓與支持機制。該研究有助於對教育人員專業知能的實證觀察，也進一步強化本研究在職能建構時對「特定教育議題知能」與「培訓制度支援性」的考量。

這三篇論文提供對於臺灣博物館教育人員職能發展的早期觀察與分析基礎，亦突顯出本研究對於職能建構系統化與跨情境應用需求的重要性。相較之下，本文所關注者，乃是立基於教育專業實踐面向之核心職能架構，並非單純的素養分類或價值內化導向，而是進一步針對教育工作者在不同年資、職責與制度角色下，應具備之具體職能內容進行層次化分析。透過三層級（基礎、進階、高階決策與創新）與五大面向、二十一項子分類、總計 189 項能力敘述之設計，本文所提出之架構不僅具有理論基礎與實務延展性，亦能作為未來人力培訓、職能評估與制度設計之依據。此一職能導向的分析方式，更強調教育者於教育設計、觀眾參與、組織協作與公共責任等多元角色的行動能力，而非僅止於素養內涵之抽象概念。

另一方面，李天悅（2023）透過比較研究，探討浙江省與國立歷史博物館之教育推廣規劃模式，分析兩岸制度差異如何影響教育策略與觀眾參與形式。該研究指出，教育人員須因應政策導向調整推廣方式，並強化跨部門協作與社會參與的連結能力。此一觀點提供本研究理解「制度與文化脈絡如何形塑教育人員角色」之重要概念，思考職能設計需涵蓋政策感知、組織協調與公共責任等層面，進一步突顯博物館教育不可脫離社會與文化脈絡。

而在行動研究的部分，李昀達（2021）進行一項以國小學生參與「小小解說員課程」為核心的行動研究，雖其研究對象為學校學生，並非博物館教育人員，然其呈現之課程設計歷程、觀察紀錄與回饋資料，反映出教育實施者須整合課綱目標、設計互動活動並引導團隊合作等多重任務。該研究所展現的課程設計邏輯與引導歷程，對於理解教育人員於教學設計、溝通協作及觀眾理解等面向所需之核心職能，提供具體的活動經驗視角，可作為本研究建構教學引導與活動設計相關職能之參照依據。另一個行動研究的教育推廣案例，則是程逸甄（2024）所關注的計畫進入幼兒園的教學實踐，突顯了教育活動須回應不同年齡層觀眾的學習特質與場域需求。研究中所呈現之引導策略、語言應對與空間運用等面向，勾勒出教育人員在異質學習環境中調整教學方式、即時回應現場狀況的能力特質。此種對於「適應性引導」與「場域理解」的強調，在「觀眾理解」、「教學互動」及「適應與彈性能力等」相關職能的建構，提供了具體且細緻的觀察角度。

游師柔（2019）以穿戴式智慧裝置應用於博物館教學為探究主題，設計準實驗研究以測試不同教學策略下學生的互動參與與學習成效。研究過程中關注學習者在多媒體環境中的認知負荷與學習歷程，並透過行為觀察與問卷進行分析。雖本研究焦點在學習者，但其對教育活動中科技介面使用方式、觀眾回饋與教學評估所提出的分析架構，對於理解教育人員在數位環境中的設計思維與實踐能力，具有啟發性價值，促使本進一步思考在「數位素養與教育應用」分類中，教育人員如何回應快速變化的科技場域並做出適切回應。

紀咸仰（2018）分析科技與政策導向下博物館教育發展策略的演變，指出教育單位須回應政府政策方向，運用數位資源提升推廣效益，並兼顧教育品質

與社會影響力。此研究強調制度介入對教育現場實踐的影響，為本研究提供「宏觀政策視角下教育人員職能轉化需求」之論述基礎，有助於本研究於高階職能層級中納入制度倡議與政策理解等能力向度。

陳羿竹（2022）透過田野調查與質性分析，描繪自然教育中心中教育人員的工作歷程與職能內涵，關注的不僅是教育活動的推行，更進一步觸及教育者在組織內的角色互動、價值信念的轉化與專業身分的建構過程。研究中所提出的反思實踐、組織協作與情境判斷能力，與本研究在高階層級中所關注之策略性能力與制度倡議角色具有概念交集。此一研究提供了思考教育人員專業成長與職能演化動態的另一視角，理解教育人員「專業認同形成」與「持續性發展」之概念依據，有助於擴展對高階職能中如自我成長、公共責任與社會參與等向度的認識。

其他領域關於職能架構發展的論文也為數眾多，其中張騏峰（2014）建構企業教育訓練人員職能架構，雖其研究對象與博物館教育領域不同，但其對教學設計、需求評估與學習成效評量等歷程的分析，提供了「培訓工作者需具備之通用職能特質」。此研究所提出的職能內容與分類方法，對於本研究在能力層級劃分與職能表述精緻化的思考，提供可轉化的分類參照與術語邏輯，亦有助於拓展本研究對職能架構設計的理解與借鏡。

而在國際博物館領域上，已有許多針對博物館教育人員職能及核心能力的探討，針對教育人員的專業能力、教學實踐與訪客互動成效進行深入的實列研究。以下列舉幾篇研究涵蓋北美、歐洲與拉丁美洲等地的博物館實踐經驗，從不同角度提供了對教育職能的界定與驗證，希望能對於本研究職能架構的發展提供了理論參照與實務啟發，表列如下：

表 10 近年國際期刊列表

姓名	題目	刊物名	摘要簡述
Claire Bown	Fostering a Coaching Mindset: Applying Coaching	Journal of Museum Education,	本研究探討如何將教練式思維與核心教練職能應用於博物館教

	Competencies to Enhance Museum Educator Practice and Visitor Experience	48, 426 – 436	育實踐中，以提升教育者的教學成效與訪客學習體驗。
Neus Banqué, Genina Calafell, Josep Bonil	Construyendo el perfil competencial de los educadores de museos y centros de ciencia	Universitat de València, pp. 266 – 269	本文旨在建構創新且具實務導向的博物館與科學中心教育者職能模型，並提出學習型組織與複雜性原則為發展基礎。
Michele Domenico Todino, Lucia Campitiello	Museum Education	Encyclopedia, 5(1), 3 – 8	條目整理博物館教育之當代實務與理念，主張透過數位科技與探究學習促進多元觀眾的批判性、終生學習與文化參與。
Dunja Demirović Bajrami, Nikola Vuksanović, Marko D. Petrović, Tatiana N. Tretiakova	Competencies of a Museum Guide as Predictors of Visitors' Learning Outcomes: A Case from Canada	Journal of Museum Education, 47(2), 251 – 262	研究指出導覽員的引導技巧、溝通能力與教育知識顯著提升訪客的學習成果，特別是在互動與參與面向。
José Manuel Hernández de la Cruz, Pilar Rivero Gracia, Silvia García Ceballos, Ana Gloria Peñate Villasante	La educación artística y patrimonial en los museos de Matanzas, Cuba: Evaluación de competencias clave	Arte Individuo y Sociedad, 33(4), 1211 – 1234	本文以古巴五間博物館為例，透過混合方法評估藝術與遺產教育中教育者關鍵職能的設計與實踐，並提出改進方向。

資料來源：本研究整理

Bown (2023) 發表於《Journal of Museum Education》之研究〈Fostering a Coaching Mindset: Applying Coaching Competencies to Enhance Museum Educator Practice and Visitor Experience〉。該文強調博物館教育工作者應培養「教練式思維」(coaching mindset)，藉由借鑑表現教練領域的五項核心職能，提升其教學實踐與訪客經驗。文章指出，隨著博物館教育從知識傳遞轉向參與導向與對話導向的學習，教育者若能發展出同理傾聽、促進自我覺察與目標導向引導等教練技巧，將有助於建立與訪客的關係，並提升學習的深度與轉化力 (Bown, 2023, pp. 428 – 429)。此研究突顯「人際互動能力」、「溝通與反思能力」與「教學引導能力」的整合性，為本研究所建構之「觀眾理解與回應」及「策略與專業發展」面向提供關鍵啟示。

針對科學與博物館教育人員所提出之創新且具實務導向的職能架構，Banqué、Calafell 與 Bonil (2013) 強調教育人員應具備應對複雜教育情境的綜合能力，並提出「學習型組織」、「終生學習」與「複雜性原則」為其架構設計核心 (Banqué et al., 2013, p. 266)。作者透過教育專業社群的討論與實務經驗整理出多項核心職能，包括課程設計、活動策劃、學習者參與引導及社會互動等，強調教育者在非正式學習場域中的多重角色。該研究與本研究中所強調的「教育設計與策劃」及「組織與溝通協作」面向互為相符。

在博物館教育的工作內涵上，Todino 與 Campitiello (2025) 也針對當代博物館提出教育實務與理念的整合性整理。文中指出，博物館教育應運用館藏與展示促進多元觀眾的參與式、探究式學習，並透過數位科技、沉浸式體驗與遠距互動擴展學習效能 (Todino & Campitiello, 2025, pp. 3 – 5)。作者強調教育工作者應兼具教學法、溝通力與科技應用能力，以實踐包容性、批判性與終生學習等價值。此篇文獻所提出的「知識與教學法」、「團體引導」與「科技融合」三大能力面向，有助於本研究架構發展出「數位素養與教育應用」及「觀眾理解」等相關面相。

在實證研究及案例分析上，Bajrami 等研究者透過量化問卷調查 594 位參觀

者的經驗，驗證博物館導覽人員的職能是否會影響學習成果。研究結果指出，導覽員的三大職能：團體引導技巧、溝通能力與教育知能，皆與訪客的學習成果呈顯著正相關，特別是在促進參與與互動方面（Bajrami et al., 2022, pp. 255 – 256）。此外，研究亦指出，教育人員在策展導覽中若能建立參與感與對話空間，更能促成記憶與意義的深化。此結果強化了本研究中「觀眾理解與回應」與「教學設計」兩大面向的必要性。Cruz 等人亦於《Arte Individuo y Sociedad》發表的〈La educación artística y patrimonial en los museos de Matanzas, Cuba: Evaluación de competencias clave〉，以古巴五座博物館為案例，透過混合方法分析教育人員在藝術與文化遺產教學中的職能設計與實踐。研究從教案設計、教育活動觀察與專業訪談三面向進行分析，歸納出關鍵能力包含：文化詮釋、情感交流、語言表達與團體動態掌握等（Cruz et al., 2021, pp. 1221 – 1225）。本研究指出非正式教育場域中，情感與語言的互動是促成深度學習的關鍵元素，呼應了本研究所建構職能中「人際互動」、「文化理解」與「語言轉譯」等能力的實務需求。

綜合上述文獻可見，當代博物館教育對於教育人員之專業職能要求已逐漸由內容知識的傳遞，轉向觀眾中心、參與式、跨領域與策略性整合的方向。這些研究不僅提供了能力分類的範疇，也驗證了各項能力與教育成效間的關聯，成為本研究進行職能分類與能力描述設計的重要依據。透過回應國際文獻所提出的關鍵能力與研究發現，本研究期能發展形成具備國際連結與在地適切性的能力架構。

職能架構發展的論文期刊在人資領域相當豐富，惟臺灣早年使用在博物館、社會教育等機構中較為少見，但已可於近年的研究中發現對專業的需求及關注日漸升高，上述研究論文涵蓋量化調查、質性訪談、德懷術與文獻比較等不同方法論，顯示博物館教育職能研究已逐步由理論推演轉向實證驗證，亦開始關注不同館型、職能類別與社會議題對教育工作的影響。惟目前研究多聚焦於單一構面之職能類型（如推廣教育、課程設計、在地實踐等），尚未形成全國性、具整合性之系統性分析，亦缺乏分層職涯導向之能力架構規劃，也就是在不能資歷的博物館教育工作者身上，應當依據其經驗及能力發展出不同層級的

指標。當前研究雖為博物館教育職能的討論奠定了基礎，本文即在此扎根向上，進一步統整國際職能架構與在地實務經驗，試圖建構具系統性、階段性且具本土意義之博物館教育人員職能架構。

表 11 博物館教育工作者所需之相關能力

博物館教育工作者能力彙整
強調建立關係、溝通互動與文化理解能力，涵蓋語言轉譯、同理傾聽與情感交流、與外界的接觸、觀眾互動與溝通技巧
聚焦博物館教育相關的學科知識、教學理論、觀眾導向設計能力、教學法與學習理論
著重於課程規劃、導覽引導、活動操作與數位技術應用等教育實作能力、溝通能力、團隊領導能力
涵蓋教育者在專業倫理、態度展現與團隊協作等面向的行為表現、精神以及性格取向
關注教育工作者的自我察察、反思修正、持續學習等職涯發展能力

資料來源：本研究整理

本研究所聚焦之重點在於，對博物館教育工作內涵的系統性理解與結構性轉譯。從國際職能框架的對照出發，並結合本地資深教育人員之深度訪談與評分分析，關注職能的發展階層、分類結構與制度應用，並強調教育實踐的行動能力與制度參照，期望具有更高的縱向發展邏輯與政策整合潛力。後續不僅能支持教育人員的職涯發展歷程，也可作為職能評核、晉升設計、培訓課程規劃的依據，研究深度與架構完整度都更為明確，亦能補足現有研究中較少處理的分層歷程與制度參照視角。此一研究走向，期待可為臺灣博物館教育體系之專業化與制度化發展，提供更為全面且具體的基礎。



第三章 研究設計

第一節 職能分析架構

根據前述章節對博物館教育內涵與專業角色的探討，以及對職能建構重要性的分析，並參考國際重要博物館教育組織所提出的職能架構與專業原則，本研究嘗試統整上述文件的核心理念與分類邏輯，融合臺灣博物館教育的實務情境，初步建構出一套可供臺灣教育工作者參考之核心能力分析架構。此職能架構可應用於個人職涯發展評估，也可作為機構層級進行教育人力盤點與專業支持的參考工具。

ICOM 於 2024 年發布的〈Museums as Learning Laboratories for Competency Development in University Alumni〉亦提供了寶貴觀點（International Council of Museums, 2024）。該文主張，博物館應被視為高等教育體系延伸的學習場域，特別針對大學校友與初入職場的專業人才，提供職能發展與能力精進的環境，成為「學習實驗室」（learning laboratories）式的實踐平台。

文中指出，當前的博物館教育專業人員需具備多元而具適應性的能力，包括批判性思維與問題解決、跨部門溝通與協作、文化理解與社會責任感、數位科技與媒體素養，以及自我導向學習與策略規劃等。文章並強調，這些能力的養成並非單靠正式教育體系即可完成，而是需要博物館等文化機構與高等教育機構共同合作，透過實務演練、任務導向學習、參與式教學與數位工具整合等方式，共同支持新興專業人才的能力發展。

上述觀點不僅彰顯博物館在終生學習與專業能力轉化中扮演的角色，也突顯出「學習場域」（learning environments）與「職能導向」（competency-oriented）的重要性。因此，本研究的架構設計，發展出下列五大職能面向，包括：「觀眾理解與回應」、「教育設計與策劃」、「組織與溝通協作」、「數位素養與教育應用」以及「策略與專業發展」。這是結合多面向探討後，試圖回應當前教育實務與國際職能發展趨勢的交匯點。特別是對於「數位素養與教育應用」

¹¹、「策略與專業發展」等面向，在國際架構中甚為重要，而在本研究的訪談回饋中亦獲得多面向的討論，亦可與 ICOM 文章中所述能力如數位轉化、策略學習、自我進修等形成呼應。本研究分類邏輯除回應臺灣在地實務需求，也充分吸納國際職能發展的最新觀點，使所建構之能力架構能更具國際對話潛力與實踐延展性。

雖然國際間對博物館教育的基本理念與專業價值已具有一定共識，然在不同國家、文化背景與組織結構下，博物館的實踐任務與教育策略仍展現多樣面貌。鑑此，本研究亦重視對臺灣在地脈絡的回應，期望透過文獻歸納與評分訪談驗證兩相結合的方式，建立一套兼具參考性與適切性的在地職能架構。具體而言，在根據先前章節所分析有關博物館教育與核心能力的相關研究，並結合四份具代表性的國際文件為基礎進行職能項目分析，擷取其核心分類與能力描述邏輯，並對照臺灣現行博物館教育工作實況與職責需求，逐步調整並建構出五大職能面向、21 項子分類與 189 條具體能力敘述。隨後再透過專家訪談與評分調查進行修正，以確保架構內容與本地教育實務的契合度。

表 12 五大面向與對應能力

五大面向	對應能力說明
人際關係與連結	強調建立關係、溝通互動與文化理解能力，涵蓋語言轉譯、同理傾聽與情感交流、與外界的接觸、觀眾互動與溝通技巧
博物館教育專業知識	聚焦博物館教育相關的學科知識、教學理論、觀眾導向設計能力、教學法與學習理論
技能與實踐	著重於課程規劃、導覽引導、活動操作與數位技術應用等教育實作能力、溝通能力、團隊領導能力
行為與表現態度	涵蓋教育者在專業倫理、態度展現與團隊協作等面向的行為表現、精神以及性格取向
自我動機與反思	關注教育工作者的自我察察、反思修正、持續學習等職涯發展能力

¹¹ 此為訪談後修正之分類名稱，修正前為「數位與科技應用」。

圖 7 博物館教育工作者五大職能面向簡圖



一、架構的理論依據與分類

本研究所提出之職能分析架構，根基於 ICOM CECA

《CECA Vocabulary》、AAM- EdCom 《EXCELLENCE IN PRACTICE: Museum Education Principles and Standards》、GEM

《GEM' s Competency Framework》及英國 MA 《Competency Framework》四份文件，設計上橫軸區分五大主題面向，縱軸則依照職涯發展階段區分為基

礎、進階與高階三個層級，以回應教育人員在不同年資與職責下所需展現的能力層次。整體架構的建立，旨在提供一個清晰的能力參照系統，有助於釐清教育工作者在工作中應具備之核心素養，也可作為未來進行職能盤點、教育訓練設計與職涯發展規劃之依據。下文將分別說明五大職能面向及其下各子分類的設計邏輯與核心內涵：

（一） 人際關係與連結

本面向強調教育人員與觀眾、社群、外部夥伴的互動與關係建構。內容涵蓋觀眾服務、導覽與推廣、夥伴關係與社群連結，對應 MA 所提出的「Engaging Audiences and Communities」及 AAM-EdCom 關於「Accessibility」與「Diversity of Perspectives」的強調。此面向聚焦於博物館作為公共場域中，教育人員所承擔的橋接與溝通角色。

（二） 博物館教育專業知識

此面向涵蓋教育工作者應具備的理論基礎與博物館專業知能，包括教育與學習理論、博物館倫理與專業知識、博物館教育政策及溝通理論。AAM-EdCom 指出教育工作者應能將學習理論實踐於教育設計中，而 GEM 與 MA 皆強調對博物館倫理與公共責任的理解與實踐。本面向嘗試將這些抽象原則具體化為可辨識與具體行動的知識面向。

（三） 技能與實踐

技能與實踐面向聚焦於教育活動的操作與執行，內容包括數位素養與教育應用、教育設計與策劃、活動執行與導覽解說等子項。此面向回應 CECA 對「cultural action」的重視與 MA 對教育活動應兼顧創新與觀眾參與的期待。AAM-EdCom 亦指出，教育工作者需能整合技術、媒材與內容以促進多樣的學習經驗。

（四） 行為與表現態度

此面向涵蓋教育人員在專業實踐中展現的行為風格與職業態度，包含善於

溝通、服務精神、團隊合作取向與創意思考能力。MA 職能架構中強調

「Developing Self and Others」的重要性，而 GEM 亦特別提出博物館教育人員應展現同理、合作與回應社會的態度。本面向強調教育工作者作為溝通者與協作者的角色，對於團隊互動與服務精神亦有明確描繪。

（五） 自我動機與反思

最後一項面向聚焦於教育工作者的內在動機與自我省思歷程，包含反思與成長、適應與變革、多元包容、教育理解與組織認同等子項。GEM 將

「Reflective Practice」列為教育者的重要能力之一，而 MA 則鼓勵透過價值導向的實踐促進機構文化發展。本面向意圖強調教育人員需持續自我調整，並能理解其行動與制度、文化及組織目標之關聯。

透過對四份文件的內容歸納與在地脈絡的整合，本研究建構之五大職能面向與子分類，嘗試提供一套能兼顧國際參照與實務情境的職能分析工具，供後續研究與教育人員專業發展使用。

二、架構層級與子分類設計原則

本研究職能分析架構之設計，主要參照前述四份國際具代表性之博物館教育職能文件，這些文件雖來自不同國家與機構，但其共通點在於皆強調教育工作者在博物館內部扮演的多元角色，以及博物館教育專業應涵蓋知識、技能與態度三大向度（K/S/A）。本研究將此三向度作為基礎，進一步整合上述文件所提及之分類詞彙與能力指標，初步建構職能關鍵字清單，作為職能架構初稿之依據。

然而，考量國際職能模型多以歐美博物館組織為對象，與臺灣博物館的制度設計、文化背景與實務環境仍存有差距，故本研究於參照國際架構之餘，特別納入「在地性調整」之考量。研究者藉由長期參與臺灣博物館教育場域，結合文獻分析與現場觀察，歸納出本地博物館教育實務中常見之職責任務與能力展現型態，並經由資深教育人員訪談進行驗證與修正。此一「國際對照與本土轉譯」並行之設計策略，使得本研究所建構之職能架構，得以兼顧理論基礎、

實務脈絡與文化敏感性。

在分類系統的設計上，為避免過度仰賴國際職能表現之標籤分類，本研究依據臺灣博物館教育工作者實際職責分布，發展出五大職能面向，分別為：人際關係與連結、博物館教育專業知識、技能與實踐、行為與表現態度，以及自我動機與反思。此五面向涵蓋教育工作者在博物館中所需履行的對外溝通、教學設計、活動推展、價值態度與持續發展等核心任務，亦能對應博物館教育工作者於觀眾、組織與社會間的多重角色定位。

每一職能面向下再細分為若干分類項，共計 21 項子分類。各分類項皆以實務導向命名，並對應具體的工作內容與任務範疇。例如，在「技能與實踐」面向中，包含數位與科技應用、教育設計與策劃、活動執行與實踐、導覽與解說等，皆為臺灣多數博物館教育人員實際執行頻率極高之任務型工作。

為呈現教育人員專業成長歷程中職能的遞進性與層次性，本研究架構亦設計三層級之能力分類，分別為：基礎能力（**Foundation Competencies, F**）、進階能力（**Advanced Competencies, A**）、高階決策與創新能力（**Strategic and Innovative Competencies, S**）。三層級主要對應不同年資與職責層級之教育人員角色定位。基礎能力著重於實務執行與職場入門所需之基本技術與態度；進階能力強調跨部門溝通、專案策劃與教學設計能力；而高階能力則涵蓋制度性觀點、策略制定、團隊引領與政策倡議等能力，反映資深教育人員在機構中所扮演之領導與創新角色。

在敘述撰寫上，每一分類項於三層級皆設計三條能力敘述，總計為 189 條，具備可觀察性、可評估性與可培訓性。為確保此職能架構具備清晰分類邏輯與層級邏輯的一致性，研究者於設計階段即強調「分類橫向並列、層級縱向遞進」的設計原則，避免各分類間出現內涵重疊與概念模糊的情形。職能架構本身即作為訪談設計、逐字稿主題整理與重要性評分表編制的基礎依據，透過與實務語料與教育者意見的持續對照，得以驗證其適切性與適用性，有助於未來進行教育訓練、職務說明或專業認證時的職能參照框架，成為研究與實務之間可操作的橋樑。

圖 8 設計邏輯流程圖



本研究所建構之職能分析架構，融合國際參考、在地脈絡與實務經驗，以盧基清晰之層次、分類合理性與操作彈性，不僅為本研究資料分析與能力分類之基礎依據，亦為後續章節進行能力敘述修正、評分結果分析與應用情境推演的重要基礎架構。

第二節 訪談設計

在本研究的設計中，採用訪談作為主要的實證資料來源之一，目的在於深入理解臺灣博物館教育工作者的專業實踐樣貌與能力需求。雖然本研究已參照多項具代表性的國際職能架構文件，包括 CECA Vocabulary、AAM EdCom 原則、英國 GEM 與 MA 等職能框架，這些標準對於建構核心職能敘述具有重要參考價值，然而其所描繪的職能內涵大多建構於歐美國家的博物館制度與文化背景之上，難以直接套用於臺灣的實務環境。博物館教育工作的樣貌極其多元，除了與博物館規模、機構屬性及政策方針密切相關，也深受館內組織分工與教育任務認定的影響。

面對如此複雜且變動性高的職能結構，若僅依據文獻與外部文件進行歸納，容易忽略教育人員在第一線現場的工作經驗、挑戰脈絡與自我認同。基於此，本研究將訪談作為核心研究策略之一，期能從第一線專業者的角度出發，補足文獻分析的侷限，進一步掌握臺灣博物館教育工作的真實樣貌。

表 13 訪談大綱

關於您的職務資訊	<p>1. 您所擔任職務是什麼？</p> <p>2. 請問您從事博物館教育/博物館領導相關工作大約多久了？</p>
關於博物館教育工作內容、方法與能力範圍	<p>1. 根據您的經驗，請問從事博物館教育相關工作的主要任務有哪些？</p> <p>2. 根據您的經驗與觀察，工作上經常面臨的困難與挑戰有哪些？</p> <p>3. 您認為作為一位博物館教育工作者，最重要的能力是甚麼？</p>
關於博物館教育工作者職能研究架構的評分說明	<p>1. 評分項目中，關於得分 0 分的描述，請提供相關說明。</p> <p>2. 評分項目中，關於得分 1 分的描述，請提供相關說明。</p> <p>3. 評分項目中，是否有其他的建議或想法。</p>
關於博物館教育工作的其他想法與建議	

訪談作為一種深入資料蒐集的質性方法，具備彈性、靈活性與實務感。在本研究中，採取半結構式職能訪談（Semi-structured CBI），對象涵蓋不同類型博物館的資深教育工作者，受訪者多具有十多年以上專業經驗，並能代表各自機構之教育部門視角。透過訪談過程，我們不僅能探討其對於博物館教育核心職責的理解與實踐經驗，更能捕捉其在工作過程中所展現的關鍵行為與隱性知

識，這些內容往往是制式職能框架中難以完整揭示的部分。

此外，訪談所蒐集到的內容，亦可作為後續職能敘述修正與本土化調整的依據，特別是在跨國職能比對與在地化建構的過程中，提供了極為關鍵的實證基礎。本研究在後續的能力敘述修訂階段，依據訪談內容，檢視原始敘述是否過於理想化、是否能反映實務需求，並據此提出調整建議，使職能架構更具實用性與可操作性。

本研究將訪談作為主要方法之一，亦是受到 CECA Vocabulary 此份核心文件建構邏輯的引導。該份文件作為國際博物館教育領域的重要成果，其最大特色即在於並非由少數專家主導定義，而是透過廣泛訪談來自不同國家與文化脈絡中的博物館教育工作者，彙整他們對教育實踐、語彙使用與角色定位的多元觀點，進而形塑出一套具備包容性與實務基礎的專業詞彙架構。這樣的方法展現出對第一線工作經驗的高度尊重，也體現了博物館教育應回應多元文化情境與專業自主性的理念。

正因如此，本研究在參考此國際架構時，亦選擇同樣以訪談為核心策略，作為理解臺灣在地教育工作者實務經驗的重要途徑。不僅有助於對照國際詞彙與本地實作的差異，也進一步支持我們在職能建構過程中，得以透過真實語境的回饋，提出具可行性與代表性的能力敘述，更是對「博物館教育專業知識建構應以現場經驗為本」的實踐回應。

第三節 評分設計

本研究建構之博物館教育工作者職能架構，縱軸採三級層次設計，分為基礎能力、進階能力與高階決策與創新能力，分別對應不同年資與職務角色之教育人員專業發展階段。此一分層架構不僅有助於區辨職涯歷程中的職能遞進關係，也能作為未來職能評估、培訓規劃與晉升制度設計之依據。而架構之橫向則分為 5 大職能面向、每一面項又分為 4-5 仔項分類，每一項工作分類下再提出 3 點核心職能，總共 189 項針對博物館教育工作者的核心職能分析，作

為後續關於博物館教育職能模型的研究基礎。

為進一步建構具體且具實務參照價值之博物館教育人員職能敘述，研究者以 Likert 四點量表進行職能項目之重要性評估，並設計以下評分標準：0 分表示「無重要性／不需要」，1 分表示「重要性不高／不一定需要」，2 分表示「重要／需要，基本應具備」，而 3 分則代表「非常重要／非常需要，可視為核心職能內容」，邀請十位具備實務經驗之博物館教育專業人員進行訪談，針對初步擬定之 189 項能力敘述進行評分與討論。

為提升評估結果的實質意涵與分類合理性，研究者根據受訪者之評分結果與訪談回饋，設定以下處理原則：(1) 總分低於 5 分（亦即半數受訪者評為 0 或 1 分），該能力敘述被視為缺乏實質重要性，予以刪除；(2) 總分 6-10 分（半數受訪者評為 1 或 2 分）者，進行內容修正、合併或重新界定，以提昇描述的明確性與實用性；(3) 總分 11-20 分（半數受訪者評為 2 或 3 分）者，原則上予以保留，並依據訪談建議進行文字修訂或補充說明；(4) 總分 21 分以上（整體評價一具一致性）者，認定為多方共識有交集之核心能力項目，直接保留納入後續職能架構之發展，有助於在專家經驗與整體共識間取得平衡，亦使能力敘述更能貼近教育工作者實際面對的專業情境與職務需求。

為能將核心能力更明確及具體的分層描述，職能架構依據教育人員職涯歷程中所呈現之知識深化、能力進展與角色轉換，將職能項目依照其複雜程度與實務層次加以分層，形塑出更具階段性與實用性的能力分類架構。此分層不僅回應了不同年資教育人員在工作內容與職能要求上的差異，也強調博物館教育工作者在職涯發展中所需歷經的能力轉換與專業成長歷程。因此，職能敘述依照所對應的專業成熟度與職責層級，區分為三大層次：基礎能力、進階能力與高階決策與創新能力，各層級說明如下。

基礎能力描述、進階能力描述和創意能力描述在描述個人能力和職業素養時各有不同的角度和重點，基礎能力描述強調基本技能和知識，進階能力描述要求更高的職業專業和整合能力，而創意能力描述則注重個人的創意思考力、未來性和彈性應變能力。這三者共同構成了個人在職業生涯中的核心競爭力和

職業素養。

- 一、**基礎能力描述 (Fundamental Competency)**：主要對應於入行五年內的教育人員，強調其應具備之基本知能與實務操作能力。此階段的工作者多處於適應與學習期，須能掌握博物館教育的基本原則、觀眾服務、導覽技巧、團隊合作與基本行政流程等。能力敘述著重於操作層面的清楚表達、準確執行與基本回應能力，反映出入門階段對職務理解與實務參與的需求。此描述通常涵蓋了工作中必須具備的基本技能和知識。這些能力描述通常是相對具體和基本的，涉及到該職位的核心職能和基礎技能。例如，在博物館教育工作者的基礎能力描述中，可能包括了專業知識的獲取、溝通能力的表達、觀眾服務的技巧等。這些能力描述是構成職業基礎的關鍵元素，是個人在職場上能夠順利開展工作的必要條件。
- 二、**進階能力描述 (Advanced Competency)**：此層次對應的是約具五至十五年從業經驗的教育人員，代表其已累積相當實務經驗並具備跨部門協作與問題解決能力。此階段工作者需能在多變的教育現場中應變處理、規劃推進、跨域協作，並具有一定程度的專業反思與政策理解能力。進階能力強調教育工作的複雜性與策略性，並需展現更高的自主性與協調力。進階能力描述則更多地強調於專業技能的深化和拓展，以及在工作中展現出更成熟的執行經驗及判斷。這些能力描述通常要求個人在基礎能力的基礎上進一步提升，具有更高的職業技巧、整合性及判斷領導能力。在博物館教育工作者的進階能力描述中，可能包括了教育理論的深入理解、出色的團隊合作與領導、活動設計的整合能力、應對觀眾的個別差異等。這些能力描述要求個人在專業領域中具有較高的專業知識和實踐能力，能夠更好地面對複雜的工作情境和挑戰。
- 三、**高階決策與創新能力描述 (Strategic Decision-Making & Innovation)**：針對服務二十年以上、或擔任中高階主管之教育人員所設計，著重於其在制度設計、策略規劃、跨館協作與專業領導上的影響力。此一層級之能力敘述強調教育理念的引領、政策推動的實踐與創新發展的能力，顯示教育工作者不僅是實務執行者，更是在館所文化、社會參與與教育發展上具有制度性貢獻的專業領導者。創意思考能力描述則更注重個人的創造力和彈性應

變能力，在工作中能夠提出新思路、解決問題並創造價值，尤其在面對快速變遷的全球趨勢下格外重要。這些能力描述要求個人具有豐富的想像力和創新能力，能夠在工作中發揮創意，為博物館帶來新的機遇和未來發展性。在博物館教育工作者的創意能力描述中，可能包括了創新思維與管理模式、活動設計的獨創性、教學方法的靈活性、強大的解決問題能力以及資源統合的能力等。這些能力描述要求個人能夠在教育工作中不斷探索創新方法，激發觀眾的興趣和學習潛能，提高博物館教育的學習成效。

第四節 研究樣本

臺灣的博物館教育功能早從 50 年代即開始萌芽，70 年代開始，隨著全球化趨勢及社造文化潮流，博物館更加強了與社區互動、提升公眾教育與服務功能，博物館教育需要有專業人員來策劃和執行各種教育活動，並與社區和公眾建立良好的互動關係。因此，培養和吸引具有教育專業背景的人才至關重要，並且博物館內部需要明確的角色定位和責任劃分，確保各部門能夠有效協作，為公眾提供高品質的教育服務。而隨著博物館環境的變化，工作人員也需要適時調整自我認知和定位，以應對新的專業需求和挑戰，持續反思和探索，以確保能夠與時俱進，為社會大眾提供更優質的文化教育服務。

然而，臺灣博物館的用人制度似乎無法跟上與時俱進的世界趨勢，在以典藏品為基礎的博物館學習環境中，博物館教育人員其實扮演著相當關鍵的角色。許功明（2001，54-55）曾針對博物館的教育人員及研究人員的差異進行討論，認為臺灣的博物館任用制度與專業分工存在著一些落差，以致在教育角色日漸重要的博物館當中，無法達到良好的專業發揮，這些討論包括博物館內部究竟誰負責或從事教育工作？是否有足夠的專業人員從事公眾教育服務？各博物館是否能夠提供足夠的職缺，以招聘更多教育專業人員？隨著角色分工和責任劃分逐漸明確，博物館的研究人員是否也需要調整自我認知，以因應專業環境的變遷？這些問題凸顯了博物館教育面臨的挑戰和機遇。

靳知勤亦曾針對此進行討論，認為博物館教育人員應該透過專業知識和豐

富的經驗，他們將博物館展品轉化為具有教育意義的教材，通過各種教學方法和活動形式，啟發觀眾的好奇心和學習興趣，提供與學校教育不同的、更具深度和廣度的文化學習體驗，他們不僅是藏品的傳播者和解說者，更是文化教育的推動者和引導者促進個人的文化素養和社會的文化進步（2001，75-81）。因此，他也強調博物館教育人員必須具備教育專業知識，以良好理解學習者之需求及心理發展。

根據行政院研究發展考核委員會之研究報告，各國博物館通常以公務員為主要組成，儘管有些人非正式公務員，但他們也享受類似公務員的福利，並且在這樣的體制中，同時存在著各種形式的聘任和雇用制度。（漢寶德，2011，77-78）臺灣的公立博物館的用人制度亦是如此，一部分是正式公務人員，但也有許多聘任及雇用人員。根據「終生學習法」第4條規定，博物館依其特性屬於終生學習機構中的社會教育機構及文化機構項下，臺灣的博物館早期適用於「社會教育法」之規定，在「終生學習法」2014年公布施行後廢止並適用新法。

依據社會教育法第2條之規定，本條例所稱教育人員為各公立各級學校校長、教師、職員、運動教練，社會教育機構專業人員及各級主管教育行政機關所屬學術研究機構（以下簡稱學術研究機構）研究人員，複查22條規定，社會教育機構專業人員及學術研究機構研究人員之聘任資格，依其職務等級，準用各級學校教師之規定。前項機構一般行政人員之任用資格，依公務人員有關法規之規定。而教育人員任用條例施行細則第4條說明所稱社會教育機構專業人員，指依原社會教育法第4條、第5條及終生學習法第8條第1項、第3項設立之社會教育機構，其組織法規中，除行政人員外，定有職務名稱其職等列為聘任之人員。前項專業人員之職務等級，依社會教育機構專業人員與各級學校教師職務等級比照表之規定。技術人員則依據「專門職業及技術人員轉任公務人員條例」任用。根據以上說明，臺灣公立博物館從業人員的聘任及進用制度大致有以下幾種方式：

- 一、依「公務人員任用條例」規定任用。（依據考選部國家考試進用之人員）
- 二、依「教育人員任用條例」規定聘用。

三、依「專門職業及技術人員轉任公務人員條例」任用。

四、約聘僱人員依照行政院的規定辦理甄選。

五、其他專案、派遣、承攬、工讀等臨時人員。

關於博物館從業人員的聘任法源依據及多元管道，然儘管法規嚴謹完整，然各式聘任方式所憑藉的評分標準與專業考量為何，仍無法從各進用規章中得知，在現實的情況中，可能因應博物館的種類繁雜，各大博物館的聘任制度中似乎仍未訂有一定專業標準。

此外，本研究在設計與執行過程中，已盡可能結合國際標準與臺灣在地實務進行分析，但仍有部分限制需加以說明，包括研究結果的適用範圍與可能的侷限性。

綜上所述，本文之研究對象的範圍限制及定義涉及博物館內從事與教育活動相關的專業人員，但並非專指依據《教育人員任用條例》的人員，這些專業人員包括博物館教育工作者、教育部門的工作人員以及從事教育相關工作的專業人員，並且為使研究更具有效度，受訪者皆為至少十年工作經驗的資深博物館教育工作者。他們是直接負責博物館內教育活動的專業人員，策劃和執行各類教育活動，如導覽、工作坊、講座等，並開發相應的教育資源，亦包括負責博物館教育資源的開發，例如導覽手冊、教學課程、線上教育平台、協調與學校、社區組織、文化機構合作等工作內容等，他們共同促進著博物館的教育工作，並對公眾與社群的文化教育貢獻著力量。

第五節 研究限制

本研究旨在深入探索臺灣博物館教育工作中的職能內涵與分析架構，以促進博物館教育領域的專業發展和實踐。我們將從國際博物館教育專業組織提供的關鍵詞出發，對知識、技能和態度等職能面向進行分析，並試圖將其應用於臺灣博物館教育工作的現實情境中。然而，我們也必須承認，本研究面臨著一些限制和挑戰。

一、地域差異之侷限

本研究在訪談樣本的選擇上，雖盡可能涵蓋不同背景之教育工作者，但受限於研究者可及的場域與資源配置，實際訪談對象主要集中於臺灣北部地區的博物館，未能涵蓋中部、南部及東部的博物館教育人員。此一地理分布的侷限可能造成資料內容偏重於特定行政區域之制度脈絡與觀眾需求，未能全面反映全臺各區域博物館教育實務現況。

事實上，臺灣不同區域的博物館在歷史背景、發展模式、經費來源、館舍規模與觀眾組成等面向，皆可能呈現出顯著差異。舉例而言，北部多數公立博物館資源相對集中，亦因位處都會區而較易連結外部教育與社會資源，其教育活動的設計與執行常能有較高程度的專業分工與組織支持。然而，中南部與東部地區之博物館教育工作者，則可能面臨人力精簡、多工負責、與社區互動緊密等不同樣貌的挑戰，其職能內涵亦可能呈現出更多在地實務取向與非制式的應變能力。若忽略地域差異而將所有博物館教育者視為同質性群體，恐將低估不同地理情境下專業實踐的多樣性與複雜度。

因此，本研究所建立之職能分類與敘述，儘管具有一定的代表性與整體性，仍需強調其結果主要反映於北部地區館舍較成熟、制度化之環境條件下的專業樣態。未來研究可考慮擴大樣本地區，針對各區域進行跨區比較與深度描繪，進一步強化臺灣整體博物館教育職能發展之地域平衡性與適切性。

二、性別視角的不足

雖然本研究在受訪對象選擇上未明確設限性別，實際訪談樣本中女性教育人員的比例明顯高於男性，與臺灣博物館教育領域中女性人力占比較高的現況大致相符。然而，在分析與建構職能架構的過程中，並未針對性別差異進行深入探討與比較，亦未刻意分析不同性別之教育者在職能展現上的特殊性或差異性，此為本研究可能存在之盲點之一。

性別不僅涉及人力結構的統計分布，更可能影響教育工作者在實務現場的互動模式、角色認知與工作風格。例如，女性教育人員可能在情感勞動、溝通

技巧與關係建構上可能表現出更強的敏感性與共感力，以及不同性別在身分轉換（例如家庭）時的差異，這些特質在以觀眾互動與公共參與為導向的博物館教育工作中，具有實質影響力。此外，性別角色期待亦可能影響教育人員在組織內的升遷機會、權力參與與決策位置，進而形塑其職能發展的脈絡與機會結構。

由於本研究主要聚焦於分類架構的建立與能力敘述的提煉，並未從性別觀點進行交叉分析，因此未能充分揭露性別在職能內涵形塑過程中的潛在作用。未來研究可考慮納入性別多元視角，探討不同性別教育人員在專業實踐中所面臨的機會與限制，亦可進一步分析性別如何影響教育者的工作風格與專業發展路徑，作為博物館組織人力培育與職涯規劃的參考依據。

三、機構規模差異之考量

本研究受訪對象多數來自中大型規模之公立博物館，其館舍人力結構完整、資源配置穩定，且教育推廣業務通常設有專責部門，具備較高程度之專業分工與制度化運作。然而，臺灣現存多數博物館實際規模仍屬中小型，教育推廣部門常為人力較少之單位，教育工作者需兼具策劃、執行、行政與對外聯繫等多重角色，面臨的人力與資源限制亦遠較大型館舍為高。

規模大小不僅影響人力配置與資源支援，也深刻影響教育人員的職能展現樣態。在大規模博物館中，教育人員可能專責某一教育形式或特定觀眾族群，發展出較為精緻與系統化之能力結構；而在小型館舍中，教育人員需具備一定的應變能力，且必須一人身兼多職，實踐方式更倚賴個人經驗、跨域溝通與場域適應能力。若未能納入小型或非典型博物館教育人員之觀點，將可能導致所建構之職能架構偏重於理想化、專業化、高分工的模式，未能完整涵蓋教育工作現場的真實樣貌與複雜度。

因此，本研究之分析結果主要描繪出中大型館舍中的專業角色輪廓，對於小型博物館中教育人員的多工型態與即興應對能力之描寫相對不足。未來研究可進一步探索不同規模機構之教育職能差異，從多樣館舍經營模式中挖掘教育人員的共通能力與獨特需求，建構出更具彈性與包容性的職能模型。

四、博物館類別之特殊性

在館舍類型的選取方面，本研究之受訪對象多屬自然科學與綜合類型之公立博物館，部分來自歷史與文化資產相關機構，未能涵蓋當代藝術館、產業博物館、社區型館舍、原住民族文化館或企業文化館等多元館類。不同類型的博物館，在典藏特性、展示形式、觀眾組成與教育策略上均有顯著差異，進而影響教育人員所需發展之職能重點。

以藝術類博物館為例，其教育人員常需具備藝術詮釋、創作引導與參與式學習等特殊能力；而產業博物館則強調知識轉譯、產線展示與技術傳承；社區型或族群文化博物館則強調在地參與、文化自述與議題倡議，教育工作者的角色往往結合策展、田野與公共對話，展現出與大型國立博物館截然不同的實踐取向。

由於本研究現階段聚焦於制度較穩定之機構，雖能較清晰呈現其職能分層與專業化發展現況，然所建構之架構亦可能無法充分涵蓋特殊館類中的教育實踐特色。此一侷限不僅影響職能內涵的廣度，也可能削弱架構在多元教育場域中的適切性與延展性。為補充此不足，未來研究可針對不同類型博物館進行分類比較，探索其教育任務、角色定位與工作邏輯之異同，藉此調整與細化職能架構，使其更具多樣場域適應性與文化敏感度，強化博物館教育職能體系的整體代表性與實用性。

五、研究方法與臺灣職能架構的對接問題

根據臺灣職能發展與應用推動計畫（iCAP）所提供的《職能基準一覽表》，目前職能標準主要涵蓋製造業、科技產業、服務業及藝術、文化產業相關職能，在「藝文與影音傳播」類別中，主要職能涵蓋視覺藝術、展演設施管理、表演藝術產業等，並未有專門針對博物館教育工作者的職能基準。這顯示出臺灣的職能發展體系，仍然以產業導向為主，而博物館教育工作者的專業職能尚未被明確定義。即便在視覺藝術職能基準中，仍然以行政管理、展演策劃、藝術品修復、行銷業務等職能為主，而非針對博物館教育推廣人員。因此，本研究將參考國際標準進行整合分析，並透過訪談臺灣資深博物館教育工

作者來修正架構，希冀國際的豐富經驗，能提供臺灣的博物館教育領域永續發展與成長的資源。

本文以臺灣博物館教育工作的核心脈絡與職能樣態，並藉由國際標準與在地訪談進行整合與調整，惟仍受限於研究資源、樣本構成與實務條件，在地域分布、性別比例、館舍規模與類型多樣性等面向皆存在一定侷限。上述因素可能影響研究成果的普遍適用性與代表性，亦指出博物館教育職能之形成與展現，實需納入更多場域與結構變因加以審視。未來相關研究若能進一步拓展樣本來源、採用多元資料蒐集方式，並深化對差異脈絡中教育實踐的理解，將有助於發展更具包容性與延展性的博物館教育職能架構，以回應臺灣博物館現場的多元需求與轉型挑戰。



第四章 博物館教育職能探討

近些年來，人力資源領域中職能（competency）的重要性逐漸凸顯，成為資源管理的核心元素。它可視為企業內部人力資源整合的核心，以職能為基礎的人力資源體系。在建立職能架構之前，通常需要進行工作分析。所謂工作分析（job analysis）是對特定職位的性質和內容進行詳細觀察的過程，以提高工作分派和人員招募的效率。工作分析的主要目標是深入分析完成特定工作所需的知識、技能、經驗、能力和責任等要素，並制定客觀的分析描述，以確定申請該職位的候選人所需的資格標準，以便順利進行人力資源的招聘和調配。基於職能的工作分析則是以員工在執行工作時所需的可衡量、可觀察、可操作的能力為基礎來描述工作。在蒐集與職能相關的資料時，我們通常使用的方法包括行為觀察法、事件面談法以及專家會議法等。（曾光榮等，2014，79-87）

- 一、「行為事件面談法」強調關注受評估職位日常工作中的關鍵行動瞬間。透過面談方式，收集這些行動事件，並運用這些情報來分析行為背後的職能成分。
- 二、「專家會議法」則藉助與受評估職位相關的專業人士進行討論，透過舉行會議，參與者共同研討出執行該工作所需之職能要素。
- 三、「焦點團體訪談法」則是一種蒐集職能並界定其特徵的方法。通常由組織內或外的專業顧問負責實施。內部顧問包括人力資源部門的專業人員、直接主管、相關領域專家和擁有職位經驗的工作人員。外部顧問則可能來自諮詢公司的專業人員或學術界的專家。

第一節 國際博物館教育能力架構

本研究將以國際間歷史悠久且享譽專業的博物館教育組織如 MA、EdCOM、CECA 和 GEM 等的研究為基礎，這些組織提供的標準和框架具有相當程度的專業性與參考價值。MA、EdCOM 和 GEM 等組織在歐美地區長期推

動博物館教育的專業化發展，CECA 則作為 ICOM 的教育委員會，提供全球範圍內的教育標準。這些標準被世界各地博物館教育界廣泛應用，為博物館教育工作者提供了綜合的能力指標與發展方向。透過參考這些標準，本研究能夠在專業基礎上進行更深入的臺灣在地化調整，從而構建出適合臺灣博物館教育工作者的專業能力架構。

一、GEM：博物館教育者的實務能力模型

GEM (Group for Education in Museums) 是一個成立於 1948 年英國博物館教育的專業協會組織，其使命是促進博物館教育的發展，支持博物館工作者和教育工作者的專業成長，以提供更豐富的教育體驗。該組織在博物館和文化遺產領域中致力於教育和培訓，舉辦相關活動、研討會和資源分享，以促進博物館教育的最佳實踐。GEM 在 2014 年時，訂了一個有關博物館教育的核心能力架構，作為培養專業技能的組織策略基礎，2020 年也因為 Covid-19 的流行而加速了新的數位學習可能與發展，此能力框架也同步更新以維持與教育專業技能的相關性。

2021 年，自由博物館教育工作者 Thomas Briggs 與 GEM 團隊合作，進行廣泛的文件調查與專業教育工作者訪談，以增加博物館教育工作者培養的數位能力為基礎更新了此份文件，並由該領域的專家學者、GEM 受託人對其進行了審查，以增強其可用性和相關性。能力架構文件旨在描述在文化遺產領域中，教育工作者所擔任角色所需的各種技能、行為和屬性（能力），並使用一個簡單的陳述來代表，這涵蓋了博物館教育工作者所需具備的多方面能力，包括技能、行為和特質。

這些核心能力的定義是為了應對博物館領域中教育角色的多樣性和複雜性，該文件已在英國博物館領域和教育工作者間廣泛使用。特別說明的是，在這份架構中並未涵蓋某些特定角色所需的特殊技能，因為這些核心能力的陳述適用於整個部門以學習為中心的角色。我們稱之為“核心”能力，因為它們是通用的、基本的，能夠在各種博物館教育的角色中發揮關鍵作用。每一個陳述都經過評級，這些等級提供了一些關於在職業生涯中博物館教育工作者可能會朝

著這些能力努力的指示。這有助於建立在不同職業階段有不同期望的評估標準。

(一) 其主要用途包括：

1. 專業化發展：通過確定核心職能和建立專業標準，促進博物館學習和教育工作的專業化發展。
2. 自我評估和持續專業發展：幫助教育工作者評估自身技能，規劃持續的專業發展。
3. 課程設計：GEM 培訓課程的設計基礎與參考，確保其相關性和專業性。
4. 績效評估：在人員績效評估過程中提供資源。
5. 招聘參考：幫助招聘者識別職位要求所需要的適當職能。

(二) 能力架構分為 4 大類別，包括：

1. 建立關係 (Building Relationships)：涉及尋找並培養能幫助我們發展組織、團隊和個人的人際關係
2. 專業實踐 (Professional Practice)：包含確保我們具備保持技能更新的能力、動力和手段的能力陳述
3. 數位技術 (Digital Skills)：了解數位技術在生活和工作各個領域中日益普及，並認識到它們提供的機會
4. 反思實踐 (Reflective Practice)：主要涉及個體對自己的行為、經驗和學習進行反思、分析和評估的能力
5. 每個類別再細分為 3-4 個主題（每個主題由一個單字母代碼標識），總共 15 大主題如下表所示：

表 14 GEM 針對博物館教育工作者所發展的核心能力表（4 類別 15 主題）

<p>建立關係（Building Relationships）</p> <ul style="list-style-type: none">• 溝通（Communication）/ 透過有效的溝通，與現有和潛在的觀眾以及利害相關者進行互動。• 合作(Collaboration)/ 與同事和合作夥伴高效而有創造性地合作，以促進和增強學習機會。• 共創（Co Creation）/ 與各種社區、觀眾和利害關係人的合作與發展。• 管理與領導（Managing & Leading）/ 管理教育專業人員的團隊，提供高品質、專業的學習計畫。
<p>專業實踐（Professional Practice）</p> <ul style="list-style-type: none">• 教學、學習與課程（Teaching, Learning & Curriculum）組織並提供由博物館所發展的、高品質且專業的教育活動，遵循最佳實踐，包括關於保護、包容性、多樣性、心理健康和福祉，以及教學理論。• 專案計畫與人員管理（Managing Projects, Programmes & People）策劃並實施專案和計畫，以發展和增強現有和潛在觀眾的學習機會。• 永續性與效益（Sustainability & Efficiency）有效運用資源，發展可在財務、環境和人力資源方面可持續的學習活動、資源和計畫。
<p>反思實踐（Reflective Practice）</p> <ul style="list-style-type: none">• 學習脈絡（Learning Context）理解各組織、區域、國家和國際背景的文化差異，包括教育、健康、環境和社會等層面。• 觀眾與參與者（Audiences & Participants）了解不同觀眾和需求，以包容性發展廣泛和多樣社區的內容。• 文化遺產脈絡（Heritage Sector Context）了解文化遺產領域的角色、目的和責任。• 專業發展（Professional Development）對自身實踐的反思及提升個人能力，以及對他人發展的積極貢獻，促進共同成長。
<p>數位技術（Digital Skills）</p> <ul style="list-style-type: none">• 行政、報告和其他內部職務（Administration, Reporting & Other Internal Duties）能夠運用多種數位工具支援並提高行政、報告和其他內部工作的效率，並了解這樣做的原因。• 溝通（Communication）能夠運用數位工具有效地進行溝通，並適當地代表他們的組織、團隊和自己。• 專業發展（Professional Development）運用數位和網路工具擴展、改進、更新和發展個人及他人的技能、知識和理解。• 資源與活動發展（Resource & Activity Development）運用數位技術設計和開發創新的學習資源和活動，並了解在此過程中的法律和其他影響。

資料來源：GEM 官方網站及本研究翻譯整理

GEM 職能架構的目的旨在支援和賦能（Empowerment）博物館、文化遺產和其他文化設施中的教育工作者，促進其知識和技能的發展，從而提升工作的

能量及博物館觀眾的學習效果。此架構涵蓋了多種行為、屬性、技能和知識，以確保教育工作者能夠在工作中高效履行職務。此職能架構分為四大類別：建立關係、專業實踐、數位技能和反思性實踐，旨在系統化地提升從業者的專業能力。自 2014 年首次開發以來，已 GEM 職能架構被博物館和遺產學習從業者廣泛應用。

為了能更有效且精準的使用此核心能力，15 大主題下每個主題下又可以再區分為 3 種層次，分別是 **Foundation**（基礎）、**Experienced**（具有經驗的）和 **Leading**（領先），每個層次包含一系列能力陳述，彼此之間相互具有銜接性與相關性，以幫助教育工作者能據此檢視自我工作的品質情況，以下是各個層次的簡要說明：

1. **Foundation**（基礎）：這部分主要是建立博物館教育工作者應該基本具備，並且熟練的所有基礎層級的能力陳述。基礎能力然也包括一些專業但可轉移的基本技能、行為和特質，可能在該工作者進入博物館教育工作時已經存在。
2. **Experienced**（具有經驗的）：大多數博物館教育工作者，再經過一番職場磨練後，其所具備且經驗豐富的能力陳述，但必須先對所有基礎層級能力擁有良好的表現績效，否則就不算此層級。
3. **Leading**（領先）：說明是指博物館教育工作者可以努力在某些方面達到領先的能力水平。這裡的"Leading"不僅僅指擔任領導角色，而更重要的是成為在特定能力主題上的優秀實踐者。換句話說，一位博物館教育工作者若致力於發展某些領先層級的能力，並不意味著他們必須擔任領導職位。相反，他們可以在自己專業領域內成為引領者，展現卓越的實踐能力。這種專業的領先能力可以使其在博物館教育領域中脫穎而出，並為整個行業作出卓越的貢獻。因此，"Leading"在此架構中更強調對專業領域的引領和卓越實踐，而非單純的組織領導。

而每種層次下，又可再劃分為 3-4 種能力描述，整個架構在基礎能力共有 45 個描述，在具有經驗的部分共有 45 種描述，在 **Leading**（領先）部分則有 52 種描述，總計 142 種關於博物館教育工作者的能力描述，在此舉例說明。在

「建立關係 (Building Relationships)」類別下的第 1 個主題為「溝通 (Communication)」，針對溝通共有 3 種層次 9 種核心能力描述，讓博物館人員可以清楚的知道關於溝通可以由淺至深的學習進程，並且認知自我的能力與狀態數與哪個部分，若想更深化此部分的能力又該如何進行。

表 15 溝通的 3 種層次 9 種核心能力描述

建立關係 (Building Relationships, BR)			
└ 溝通 (Communication)			
Foundation	F1: 能有效地與觀眾和同事溝通，進行教育和資訊傳達，以及行銷宣傳。	F2: 分享資訊，評估、報告並支持團隊的發展和改進。	F3: 調整溝通方式，以滿足不同和多樣化的觀的需求。
Experienced	E1: 適當而自信地與各種博物館利害關係人進行溝通，並善於使用各種媒介和數位管道。(對外)	E2: 在組織內進行有效且具策略的溝通，建立開放的對話(內部)。	E3: 在團隊中樹立良好的榜樣，對內、外皆能進行有效且清晰的溝通。
Leading	L1: 具具備高超的溝通技巧，能夠在各利害關係人中有有效地倡議文化學習，並在更廣泛的領域推廣。	L2: 在組織內具有激發性、教育性及影響力，並為學習提供資源。	L3: 在地方、社區和國家層面上宣揚文化遺產的教育與願景。

資料來源：GEM 官方網站及本研究翻譯整理

能力是在工作中有效執行所需的不同行為、特質、技能和知識。在 GEM 的能力框架中，這些專門針對博物館、文化遺產場所和其他文化環境中的學習和教育角色，儘管工作標題可能有所不同。這些能力被分為四個類別，包括「建立關係」、「專業實踐」、「數位技能」和「反思實踐」。

GEM 這份教育工作者的能力架構指標的實用性在於，可以透過此識別工作所需的核心能力，並為組織建立專業標準，進一步專業化教育工作者的任務與角色，使教育工作者能評估自己的專業技能，或規劃持續性的專業發展。對於博物館而言，此份指標亦可協助組織的績效評估，或是協助招聘工作確保聘用人員能具備適當能力。

二、MA：以組織職責為導向的職能框架

英國博物館協會（MA，Museums Association）的職能架構（Competency Framework）致力於促進博物館專業發展、提升專業的實踐品質，並支持博物館對個人生活產生積極影響。該能力架構建立在實踐博物館物件與社區連結的潛在價值觀基礎上，這些價值觀影響並促成此職能架構的建置，期待可以實現博物館的包容性、可持續性和參與性。

英國博物館協會也對職能的定義詳加解釋，認為職能（competency）指的是技能、知識和行為的組合，當這些元素結合在一起時會產生出色且專業的角色表現。在此架構下，這種綜合性技能的發展是為了確保博物館專業人員在各個層面上都能夠達到一定品質的表現，以便更好地實現博物館與社區連結的使命，使其成為社會的積極推動者，同時確保博物館本身的永續性。英國博物館協會的職能架構包括四大基本價值及六大能力指標，作為實現博物館包容、可持續和參與的全面能力的基礎。

表 16 英國博物館協會職能架構的四大基本價值

四大基本價值	
包容性 (Inclusive)	確保機會和資源的平等
參與性 (Participatory)	重視人的價值，並作為一切行動的核心
可持續性 (Sustainable)	確保博物館、藏品、社區和全球的永續性
道德性 (Ethical)	確保倫理道德作為博物館決策的基礎

資料來源：MA 官方網站及本研究翻譯整理

六大核心能力指標包括：自我與他人發展 (Developing Self and Others)、藏品賦能 (Empowering Collections)、吸引觀眾和社群 (Engaging Audiences and Communities)、領導和變革 (Leading and Change Making)、人力、財務和組織管理 (Managing People, Money and Organizations) 及永續夥伴關係 (Sustaining Relationships and Partnerships)，以下就六種核心能力說明：

(一) 自我與他人發展 (Developing Self and Others)

在博物館領域中，自我與他人發展是博物館人員核心能力的一個重要基礎，這涉及到對當前思維和國際趨勢的深刻理解，並透過專業發展和支持組織內的團隊成長來實現博物館對社會的影響。博物館作為文化機構，需要不斷跟進文化、教育和展示領域的最新發展，包括深入研讀相關學術文獻、參與國際性的博物館會議，以及與同行進行深入的專業對話，例如一位美術博物館專業人員可以關注當代藝術的最新趨勢，並尋找機會將這些趨勢融入博物館的展示和教育計劃中。此外，團隊合作並支持他人成長是實現博物館實踐影響力的關鍵。博物館團隊需要具備積極的學習態度，不僅關注自身的成長，還必須關注部門或團隊內其他成員的發展，透過定期的培訓和工作坊、分享知識和經驗，以及提供互動性的學習機會來實現。例如，博物館管理者可以建立一個導師制度，讓新進人員可以與資深同事互動，共同成長。自我與他人的發展是博物館人員實現變革和持續影

響力的不可或缺的元素。透過對當前思維和實踐的深刻了解、承諾專業發展和支持他人的成長，以及自我反思與實踐，博物館人員能夠擁抱變化，不斷提升自身實踐的品質，並在博物館領域中獲得更大的影響力。

（二） 藏品賦能（Empowering Collections）

「藏品賦能」是一個在博物館領域中日益受到關注的概念，強調藏品作為引發反思、學習、辯論、創造和參與的平台。為了實現充滿活力和賦權的藏品，社區參與被視為至關重要的一環，包括博物館與當地社區的對話和合作，以確保藏品的呈現和詮釋不僅符合專業標準，還能夠真正反映當地社區的需求和價值觀，例如與當地的文史社群合作，共同探討藏品中涉及其歷史和文化的展品，透過共同參與展覽策劃，確保呈現更加多元、包容的視角。

此外，積極主動地推動藏品的民主化和去殖民化是實現賦權藏品的另一個重要方面，博物館人員必須檢視收藏中的歷史性文物，批判性地思考其展示方式，並尋求有效的方式以解釋和補充歷史敘事。例如，一個博物館可能通過提供多語言解說、聘請社區成員參與解釋，或者進行公共論壇，以挑戰殖民歷史的傳統敘事，使展示更具包容性和多元性。

支持合作夥伴關係和知識共享也是實現藏品賦權的關鍵，包括博物館之間的合作、與學術界、非營利組織以及其他文化機構的合作。這種協作有助於整合多元的專業知識和觀點，進一步豐富藏品的詮釋和教育價值，以確保其在學術上的深度和可信，有助於創造更加豐富、包容和具有影響力的文化資產。

（三） 吸引觀眾和社群（Engaging Audiences and Communities）

在當代博物館領域中，吸引觀眾和增加社區參與度的工作被視為一項迫切而重要的使命，這不僅是一種文化使命，更是保障每個人基本人權的一部分，確保公眾能夠自由進入文化場所並積極參與。為實現這一目標，當前的博物館缺時都將重點轉移至「人」的身上，這包括參觀者、觀眾以

及博物館所涉及的社區。首先，需要了解和尊重他們的需求和價值觀，與社區進行對話並了解文化期望，同時積極參與代表他們的展覽和活動。

舉例而言，一家博物館可能與當地居民合作，共同策劃反映當地歷史和傳統的展覽，以確保展示內容具有本地性和參與性。此外，提供共多高參與度及互動性的展覽及活動、工作坊等，將觀眾和社區成員視為積極的參與者甚至視展覽的一部分，而不僅僅是被動的觀眾。吸引觀眾和社區的工作是博物館實現其文化使命和人權理念的具體體現，這需要博物館將人置於所有工作的核心位置，通過與社區合作、提供參與性活動，確保每個人都能夠在博物館中感受到歡迎、代表和積極參與。

（四） 領導和變革（Leading and Change Making）

英國博物館協會認為，在塑造博物館未來和其在社會中的角色是博物館當中每個人都應該參與的。這並非僅限於機構內的高層領導者，任何人都有機會成為變革的推動者和領導者，並強調每個人對博物館和文化機構未來的參與和貢獻的重要性。組織內的改變有可能是為小且漸進的過程，例如在博物館的日常運作中，任何人都可以提出改進的建議，推動小規模的變革，包括改進展覽設計，優化教育活動，或者提出更有效的管理流程，這些細微變革累積起來，對博物館也會產生積極的影響。

當然，一位博物館專業人員也可能提出重新評估博物館的核心使命和價值觀的大型變革，以確保博物館更好地反映社會的多樣性和包容性，並往更好的方向發展。無論是漸進的還是大型的改革，都需要個人對自己在博物館內的角色和影響力的認識，以及對組織及文化機構的承諾，只要擁有對變革的承擔和創新的精神，任何人都可以在博物館的未來塑造中發揮領導和變革的作用。

（五） 人力、財務和組織管理（Managing People, Money and Organizations）

在博物館領域，有效地管理人才、財務和組織是實現公共利益的必要條件，這不僅關乎博物館的內部運作，更關聯到博物館在社會中的使命履

行和可持續性發展。

首先，人才管理是博物館成功的重要元素之一。這包括招聘、培訓、和激勵博物館工作人員，確保他們具有專業技能和知識，以應對博物館面臨的挑戰，並確保團隊的高效運作。其次，財務管理在博物館的永續性和公共效益有著至關重要的作用，包括有效的預算編制、財政監控，以及確保博物館資金的合理使用，以及博物館的長期穩健運營。最後，組織管理需要強調良好的治理和道德實踐，確保博物館的運作符合法規，並且能夠回應社會的期望。例如透過獨立的評估或審核機制、制定博物館倫理與道德守則，並與當地社區建立開放的對話機制等，確保博物館的管理和運作是公正、透明的。

人才、財務和組織管理是博物館實現可持續性和提供公共利益的核心要素，需要博物館管理層不僅具有深厚的專業知識，還要致力於不斷學習和改進，以應對不斷變化的社會和文化環境。

(六) 永續夥伴關係 (Sustaining Relationships and Partnerships)

博物館要在社區中發揮積極的角色，社群關係與網絡建立和維護相當重要，這不僅關係到博物館與社區的互動，還包括與組織外部各種利害關係者的合作。在平等和尊重的原則之上，博物館需要尊重社區的價值觀和期望，確保合作夥伴關係是建立在平等基礎之上的。例如在與當地社區組織合作共同舉辦活動時，必須組成共同的工作團隊，並在策劃過程中尊重社區的意見和建議。同時，多方尋求多元化的利害關係者也不可忽視，以豐富博物館工作的視角，並且，期待雙方建立的關係是長期永續的，這需要博物館與合作夥伴建立穩固且有效的溝通機制，確保雙方的期望和需求得到充分的理解。

因此，維護關係和合作夥伴關係是博物館在社區中發揮積極作用的基礎，需要博物館具有開放的心態，願意聆聽並尊重各方的聲音，確保合作夥伴關係是建立在平等和共融基礎之上，從而實現真正意義上的社區參與和共同發展。

表 17 專業領域中的各種層次行為描述

自我與他人發展 (Developing Self and Others)			
Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
01 反思個人價值觀，並思考這對自己的專業實踐意味著什麼。	01 在適當的情況下將個人價值觀應用於專業實踐中。	01 優先考慮價值導向的工作，並鼓勵他人分享他們的價值觀。	01 創建一個以價值為導向的空間，以影響組織和行業的變革。
02 積極投入學習和成長，樂意向博物館內外的他人學習。	02 通過個人和專業反思，並從同事、合作夥伴和社區中尋求反饋，以改進專業實踐，發展自己。	02 在特定領域發展並分享專業和專業知識。	02 培養一種學習文化、持續改進的文化，並優先考慮福祉。
03 展現自我關懷、同理心，關心他人，將社區福祉和支持視為實踐的一部分。	03 尋找專業組織和網絡，無論在該行業內外，以促進專業成長。	03 利用外部專家和資源，以提升並構建自身的知識、理解和專業技能。	03 在言行中擔任有效的工作行為、自我關懷和價值導向實踐的榜樣。
04 了解自己的行為對他人的影響，並相應地進行調整。	04 確保在所有互動中都將福祉置於優先位置。	04 為他人的發展和福祉做出貢獻，透過言行灌輸信心和信任。	
05 保持對自己領域的最新的了解，將當前思維和最佳實踐融入專業實踐中。	05 定期向他人提供反饋，以建設性的方式進行指導。	05 支持和使他人能夠生成新的知識和見解，超越直接的報告範圍。	

資料來源：MA 官方網站及本研究翻譯整理

綜上所述，英國博物館協會所制定的六大核心職能反映了博物館領域日益複雜且多元的挑戰，以及博物館在社會中扮演的重要角色。這些核心職能的強調不僅僅是為了應對現今的博物館環境，更是為了推動整個博物館領域向未來發展，實現博物館的社會責任和公共價值。六大核心職能的制定不僅體現了 MA 對於博物館專業的高標準要求，更反映了博物館行業在當今社會中的重要性。這些核心職能的達成將有助於博物館更好地適應變化、實現可持續性發展，同時更好地履行其在社會中的公共使命。這些領域涵蓋了博物館專業人員應具備的各種技能、知識和行為，以實現博物館的包容性、可持續性和參與性目標。這些核心能力領域可以協助博物館專業人員更好地應對不斷變化的博物館環境，提升其在博物館領域的表現。

在每個專業能力領域中，均設有一項簡要陳述，其後則包含單一能力描述，進一步提供有關技能、知識和行為的額外期望。這些能力領域根據專業發展、經驗或專業領域的特定階段劃分為不同層次，若以「自我與他人發展」為例，旗下由淺至深分為四種層次，每一種層次下則有更加具體的行為描述，如下表。這些指標與博物館協會的核心專業發展計劃—博物館協會會員（AMA）和博物館協會專業會員（FMA）相關聯。這些層次不僅可用於評估個體的專業發展階段，亦與學會的核心專業發展計劃緊密相連。

具體而言，這些能力層次不僅是一種評估工具，更是個體和組織制定專業發展計劃的有力工具。這種劃分有助於理解個體在其職業生涯中的位置，同時也提供了一個框架，引導個體在不同能力層次上的成長方向。這反映了博物館領域中對專業化和卓越的持續追求。同時我們亦可視其為一種深入的自我反思機會。透過仔細檢視每個層次的內容，個體可以確定其專業優勢，同時識別和理解發展需求。這種反思應該是動態的，隨著時間和經驗的增長而不斷調整。這樣的深度自我分析能夠引導專業發展規劃，並在短期和長期內引導個體的職業規劃。

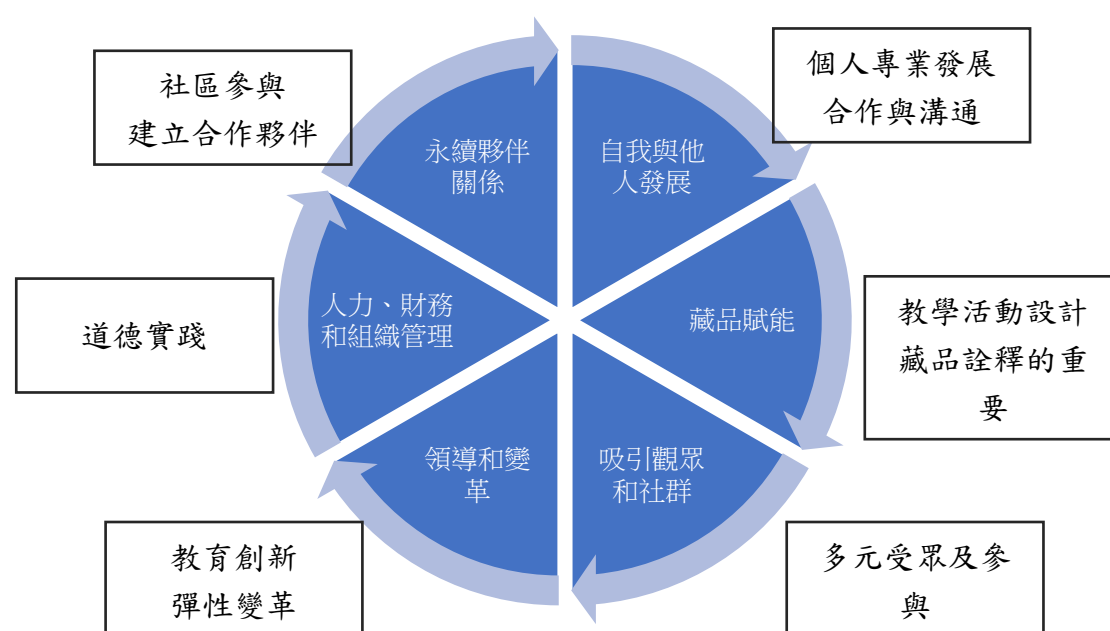
如此標準化的指標與架構，為博物館組織提供了一個有效的工具，用於整體專業評估和並促進其內部人才的發展。透過這種結構化的層次來理解博物館工作人員的專業成熟度，進而擬定有針對性的培訓和發展計劃，以確保組織充

分利用內部館員的潛力，以實現在博物館領域中的永續經營和卓越發展。

儘管英國博物館協會制定的核心職能主要是面向整個博物館領域，而非針對個別博物館職位，然將其應用至博物館教育工作者的發展中，有望促進整個博物館教育事業的提升，使之更加符合社會的需求，同時推動博物館教育的發展走向更具前瞻性和創新性的方向。這些核心職能的應用能夠在博物館教育工作者中推動個人專業發展，透過培養不斷學習及開放的心態，教育工作者能夠提高自身的教學技能，深入瞭解不同學科領域，並更靈活地應對學習環境的變化。並且教育工作者也必須理解博物館藏品詮釋的重要性與影響力，觀眾必須接收到真實、及深刻的文化和歷史意義，同時能夠引導博物館教育工作者更好地理解學生和社區的需求，設計更切合實際的教育節目，擴大博物館的社會影響力。

當發展博物館教育工作者的核心職能時，可以特別聚焦以下核心職能的基礎項目，以滿足教育使命、提升學習體驗，並有效溝通與社區合作，有助於建立博物館教育工作者的全面職能，使其能夠更好地應對教育挑戰，同時將博物館教育的價值傳遞給更廣泛的社區。根據四大基本價值及六大能力指標，我們可以將其對應在有關博物館教育工作者的工作應用上，如下圖：

圖 9 MA 的博物館核心能力架構對教育工作者的應用



第二節 臺灣職能架構政策與現況

一、職能發展與應用推動計畫

隨著各國對於知識經濟的重視與追求，臺灣也已進入知識經濟的時代，並逐漸轉型為以知識和技術為主要生產力的經濟體系，在此背景之下，我們勢必更需要高素質的人才支撐國家的產業，因此，有效培養高素質的職場勞動力已成提高競爭力和促進經濟成長的關鍵。勞動力發展主要透過教育和培訓實現，必須與職場體系協調，充分滿足產業需求，強調「職能」概念，以確保個人就業能力和提高產業競爭力。

臺灣政府最早開始推動職能基準的單位為經濟部工業局（現「產業發展署」¹²），當時為解決廠商普遍反映產業人才職能落差之問題，自 2006 年起，工業局開始推動建置職能基準。行政院於當年 10 月 18 日通過「2015 年經濟發展願景」，當時的工業局在「產業人力套案」的第一階段 3 年計畫（2007-2009）中，制定了一系列的人才培育措施，以充實產業所需的科技和基礎技術人才。並於 2007 年成立「經濟部產業專業人才發展推動辦公室」，積極推動產、官、學的合作，擴增學術研究能量，發展職能基準和能力鑑定規範，以銜接產業和人才端中間的差異。

隨著知識經濟與產業創新的快速推進，臺灣面臨勞動市場結構轉型與高附加價值人力需求的雙重挑戰。為強化國家人力資源培育體系，提升人才素質與產業競爭力，政府自 2010 年代起積極推動以職能為導向之產業人才發展政策，核心計畫為由勞動部勞動力發展署主導的「職能發展與應用推動計畫」。

配合國家產業發展的策略，各種鼓勵投資於產業創新、高科技發展、能源相關及其他增加產業效益的重要事業或計畫日益增多，因此政府於民國 2010 年

¹² 行政院於 2022 年推動組織改造方案，共牽涉經濟部、內政部及交通部等 6 個部會。其中立法院院會於 112 年 5 月 16 日三讀通過「經濟部組織法」，經濟部將維持原名，轄下有 10 個次級機關，其中「工業局」改制為「產業發展署」，從過去負責執行業務的「局」，轉變為兼具「政策規劃」與「業務執行」角色的「署」，以強化政策擬定與規劃的重要與獨立性。

公布實施「產業創新條例」，配合各樣政府發展計畫以強化國家的產業發展能力。而其中第 18 條規定：「除法律另有規定外，各中央目的事業主管機關得依產業發展需要，訂定產業人才職能基準及核發能力鑑定證明，並促進國際相互承認。」此項條例也成為臺灣職能基準政策的基礎，以及推動相關法規完善的法源依據。2011 年 11 月，行政院通過「職業訓練法」增修案，增訂第 4 條之 1：「中央主管機關應協調、整合各中央目的事業主管機關所定之職能基準、訓練課程、能力鑑定規範與辦理職業訓練等服務資訊，以推動國民就業所需之職業訓練及技能檢定」，更督促中央目的事業主管機關、或其委託單位須據此訂定職業的能力基準。

行政院勞工委員會 2013 年 5 月 17 日發布「職能發展及應用推動要點」，以整合主管機關定職能基準並鼓勵民間發展及應用，強化職業訓練內涵及成效。並於 2014 年召開行政院人才政策會報：「為落實產業人才培育與職能基準之建立，請勞動部參酌與會委員意見修正，儘速研擬『職能發展與應用推動方案』報院核定。」也因此，勞動部在 2015 年研擬並實踐該方案，希望能連結產業發展與人才培育系統，有效完善產業環境的健全。從 2014 年相關政策開始實施後，政府更要求各部會協調、整合職能標準和培訓課程，確保符合產業需求，並加速職能標準的發展。

這項舉措強調宣導、輔導和品質認證，鼓勵人才培育機構應用職能標準，提供高品質的職能導向課程，以確保足夠的專業人才支持政策的實施，並促進國際合作，借鑒成功經驗，建立健全的國內職能培訓體系。政府和產業界共同合作，培育產業所需的勞動力，再次實現國家的競爭優勢和經濟奇蹟。

表 18 臺灣各部會所建置之職能基準（截至 2025 年 4 月統計）¹³

發展單位	101-111	112	113	114	合計
內政部	3	2	4	0	9
文化部	25	29	5	19	78
經濟部	19	34	30	0	83
交通部	0	3	2	2	7
勞動部	171	161	236	3	571
衛福部	2	1	1	1	5
教育部	3	2	3	0	8
農業部	5	11	9	0	25
環境部	0	0	0	0	0
數發部	2	0	0	1	3
金管會	7	37	9	0	53
海洋委員會	0	2	4	0	6
其他單位	0	0	2	0	2
歷史資料	35	0	0	0	35
總計	272	282	305	26	885

資料來源：本研究整理

根據勞動部勞動力發展署（2022a，2025）相關資料顯示，「職能發展與應用推動計畫」主要目標包括：建立職能基準規範與審查機制，建構協作平台以整合各主管機關、公協會與教育訓練單位之資源，並推動職能應用實務模式與品質控管系統。該計畫強調發展過程之標準化與制度化，主要採行「需求分析」、「發展職業（類）選定」、「職能分析」、「職能驗證」等四大階段，並結合《職能基準發展指引》與《品質認證作業手冊》所載標準流程與評核機制。在「職能發展與應用推動計畫」中，政府針對各產業推動職能基準建置與品質認

¹³ 資料來源：iCAP 平台 https://icap.wda.gov.tw/Resources/resources_Datum.aspx。其他包含台北市旅行商業同業公會 0 項、臺灣生物產業發展協會 0 項、臺灣樂齡發展協會 1 項及社團法人中華人力資源管理協會 1 項。

證，要求每一項能力敘述需遵循「知識 (Knowledge)、技能 (Skill)、態度 (Attitude)」三大向度 (簡稱 K/S/A) 之分類與標示。

此一格式強調每項職能不僅須界定應具備的專業知識內容 (K)，也需具體說明應展現的操作技能 (S)，以及必要的職業態度與價值觀 (A)，以利後續轉化為教育訓練課程設計、能力檢核標準與人才發展機制。K/S/A 標示格式之採用，使得職能基準更具系統性、可操作性與評鑑性，成為臺灣推動職能專業化與培訓標準化的重要依據。

職能 (competency) 係指完成某項工作任務所需具備之知識、技能、態度與其他關鍵特質，其核心理念源自 McClelland (1973) 所提出之能力本位觀點。職能可依應用性質區分為「核心職能」、「專業職能」與「管理職能」，其中作為政策發展標的之「職能基準」(Occupational Competency Standard, OCS) 指針對特定職業或職類，所需具備之能力組合，其內容包含主要工作任務、行為指標、工作成果與對應職能內涵，呈現整體職業能力圖像 (勞動部勞動力發展署，2022a)

為保障職能基準發展與應用之品質，勞動部亦建構一套完整的品質管理機制，依據「需求面」、「流程面」與「成果面」三大構面進行系統化評核。其中，需求面評估其產業代表性與發展迫切性；流程面檢視分析方法之嚴謹性與資料來源之代表性；成果面則要求其職能內容具備明確結構性與應用可行性。整體流程涵蓋資格審查、文件送審、補正機制、專家審查與最終公告登錄等階段，通過審查之基準將登錄於 iCAP 職能平台並開放應用 (勞動部勞動力發展署，2025)。

就實際推動現況觀察，根據 iCAP 職能平台「職能基準一覽表所示」，目前已有涵蓋多元領域 885 份職能基準完成建置與品質認證，包括內政部等至少 16 個單位發展機關，涉及建築、觀光、科技、文化、教育等產業。以文化領域為例，截至 2025 年文化部已發展包含博物館策展人員、技術支援人員、展覽策畫人員、表演藝術製作人員等 78 項職能基準 (附錄三)，體現職能導向已逐步延伸至公共文化與非營利部門。此外，職能基準之應用面向亦日益多元，個人可

據以進行職涯規劃與能力檢核，企業得以作為用人標準、訓練設計與績效評估依據；學校與訓練單位則能依此調整課程與發展評量機制；政府亦得以據此健全國家資歷架構，提升整體人力資本質量。

而在未來的永續發展層面，更希望進一步結合數位學習資源、跨部會政策平台與人工智慧技術，拓展其於職涯導引、教育訓練、就業媒合等方面之應用，並推動職能與國際標準（如 ESCO、APEC OEA 等）對接，以提升國際移動力與職能互通性。另在職類分類與應用彈性方面，亦將強化對新興職種與跨領域能力之回應，以符合產業快速變遷之人力需求。（勞動部勞動力發展署，2022a，2024）

臺灣現行的「職能發展與應用推動計畫」為臺灣近年推動職能導向教育與產業人力整合政策之核心計畫，具備明確的制度依據、標準化流程與應用導向成果，展現政府在強化人力資本與促進產業轉型所投入之政策能量與規模，亦為博物館等文化教育機構參與國家職能政策提供具體參照。

二、博物館評鑑與相關職能基準之發展

（一） 政府建置有博物館教育職能

根據臺灣現行之「職能發展與應用推動計畫」，勞動部勞動力發展署自 2012 年起陸續推動多項職能基準之建置，目的在於回應產業需求、強化人才培訓品質，並建構標準化的能力規範體系。該計畫涵蓋範圍廣泛，惟在文化領域中，特別是博物館教育相關職能的建立進程，相較於其他專業領域相對滯後。然而，仍可觀察到兩項與博物館實務密切相關的職能基準，已於近年完成建構，分別為「博物館技術人員」與「博物館策展／研究人員」，並於 2023 年 3 月公告於勞動部職能平台，惟尚未涵蓋博物館教育推廣人員相關職類。

「博物館技術人員」職能基準（基準代碼：BLM3432-001v1）係由文化部依據其所轄業務發展，並於勞動部平台公告，針對博物館展覽技術支援人員所設計。該職能基準明定其應具備展覽設施之安裝與管理、燈光與展示設備操作、以及協力維護文物展示環境等專業能力（勞動部勞動力發展署，2023a）。

此能力結構反映出博物館實務中對於技術人員之系統整合與文化敏感度之雙重要求，亦體現出文化部作為主管機關對於專業職能明確化之政策意圖。

「博物館策展／研究人員」職能基準（基準代碼：BLM2621-001v1）同樣由文化部建置，屬於中高階專業職位，涵蓋研究、策展、內容詮釋與知識轉譯等核心工作。該基準強調從業者需具備文化史或物質文化相關研究能力，並能將研究成果轉化為具有教育意義與觀眾導向之展覽內容（勞動部勞動力發展署，2023b）。同時，亦納入跨部門協作與專案管理能力，顯示當代策展專業日益重視實務整合與社會溝通導向。

表 19 文化部建置有關博物館相關工作之職能

職能名稱	主管機關	主要工作內容	核心能力項目	應用導向	發展時間 公告日
博物館技術人員職能基準	文化部	展覽設施安裝與管理、展示技術操作、文物展示環境維護	技術整合與操作能力、展示環境維護、藝術與文化品保護基本認識	展場技術支援與安全操作	2023/03/10
博物館策展／研究人員職能基準	文化部	物質文化研究、展覽策劃、詮釋設計與知識轉譯	研究分析、展覽設計、教育詮釋、跨部門協作與專案管理	觀眾導向內容開發與知識轉譯	2023/03/20

資料來源：本研究整理

這兩項職能基準的制定，標誌著臺灣對博物館領域之職能發展已有初步制度化成果，並提供博物館專業人才訓練與招募之參照依據。然值得注意的是，

目前職能基準中尚未涵蓋「博物館教育人員」，即直接負責教育推廣、觀眾導引與學習活動設計之從業者，其專業能力內涵、角色定位與培訓需求在現行體系中仍屬空白。

現行職能基準的政策屬性，主要定位於因應產業發展需求，強調職能基準之應用導向，包括支持企業用人標準、協助訓練規劃及課程開發等等，尤其是強調技能鑑定（勞動部勞動力發展署，2022b）。然而，臺灣多數公立博物館隸屬於政府編制系統，教育人員職掌多屬公務體系職位，其職能需求與任用標準通常由主管機關（如文化部、教育部等）依行政規定另行管理，可能因此未列入勞動部主導的產業導向職能計畫之優先發展範疇。

若考量當前博物館教育專業職能的制度性建構，應思考如何將教育性職務納入政府職能體系中，並尋求文化部與勞動部間之跨部會合作，擴大文化教育部門之職能規劃與實踐基礎。此外，從國際發展趨勢觀察，如英國博物館教育集團（Group for Education in Museums）、英國博物館協會（Museums Association）皆已建構博物館教育人員之能力標準與職能架構模型，臺灣未來亦可朝此方向發展，以促進專業化、標準化與人力資源永續之整合進程。

本研究聚焦於博物館教育專業角色之內涵與能力結構，透過深度訪談、專家評估與分層分類方式，探索其工作特性與能力需求。相較於制度性職能基準建置所強調之標準化、跨部協作與應用導向，本研究將更深度的探討具文化情境脈絡的專業角色知識，以期可作為後續制度建置初期之知識基礎。特別是在面對職責多元、發展樣態未臻一致之新興專業類別時，採取質性、探索性與理論基礎的研究設計。博物館教育工作者的職務橫跨知識詮釋、觀眾互動與社會溝通等多重面向，其工作內容傾向情境化與實踐導向，難以以單一技術性標準加以明確界定。本研究期望較能貼近其專業樣貌與實務需求，亦可作為未來建構相關職能系統之理論與經驗基礎，釐清實務需求、界定職能樣貌，並有助於提升未來政策設計的在地適切性。

（二） 博物館評鑑機制的教育制度

在臺灣職能制度與教育推廣政策的發展歷程中，博物館教育的實踐品質已

逐漸受到制度性評鑑的規範與引導。文化部自 2000 年代起推動「地方文化館評鑑制度」，並於 2018 年修訂《地方文化館評鑑作業手冊》，明列教育推廣活動為評鑑核心構面之一，評鑑內容涵蓋教育活動的設計邏輯、參與對象、學習成效與回饋機制、教具教材使用、以及教育人力之專業背景與持續培訓紀錄等面向（文化部，2018，pp. 15–18）。評鑑制度的逐步建立，使教育工作不再僅是內容執行層面的專業，而須回應更完整的制度性檢核與發展期待。

在政策推動與學術倡議上，黃光男（2011）強調博物館應體現其社會文化責任，而非侷限於展示與典藏功能，主張應透過制度引導博物館強化教育功能，並將其納入評鑑結構，作為衡量博物館社會價值的重要依據（p. 5）。黃氏於其政策理念中，也多次倡議以教育實踐作為推動文化民主與知識傳遞的基石，其觀點反映出臺灣早期推動教育制度建構的核心精神。

進一步而言，林詠能（2021）則從觀眾研究與制度設計的角度，提出博物館教育評鑑應涵蓋三個核心面向：第一為課程設計的邏輯性與適切性；第二為觀眾參與的深度與互動方式；第三則為學習成效與後設回饋機制，並建議納入觀眾生成內容（user-generated content）作為教育影響力的觀察基礎，以反映參與者對知識轉化歷程的實際參與程度（pp. 51–52）。此觀點已陸續在地方文化館評鑑制度中獲得應用，並成為近年臺灣中小型博物館教育實踐評量的重要依據。

整體而言，教育能力之制度化評鑑設計已成為臺灣博物館發展過程中的重要方向，其所涉及之能力判準，包括教育目標的設計、學習策略的應用、觀眾互動的引導、課後成效的評估等，與本研究所建構之博物館教育工作者職能架構具有相對一致性。未來若能將本研究中各項能力敘述進一步轉化為具體可觀察之評鑑指標，或融入現行館舍自評與教育人力發展制度，將有助於提升職能架構的制度價值與應用潛力，並強化其在政策建構與實務導向之間的銜接性。

第五章 博物館職能分析與架構發展

本研究訪談期間為 2024 年 9 月至 2025 年 1 月，共計 10 位訪談者，包括國家級博物館及市立博物館等，機構類型包括歷史類、藝術類、綜合類博物館。受訪者現職或曾任機構內博物館教育相關分組下之工作者，或是做為博物館教育相關部門的主管者，工作年資分布在 10 年至 28 年，如下：

表 20 受訪者簡表

受訪者代號	受訪者單位職稱	現職/曾任機構 ¹⁴	工作年資 ¹⁵
A	博物館教育行政管理職	綜合類博物館 歷史類博物館	約 11 年
B	展示服務處研究人員 博物館教育行政管理職	藝術與歷史博物館 歷史類博物館	約 28 年
C	教育推廣組研究人員	綜合類博物館	約 10 年
D	教育服務組研究人員	藝術類博物館	約 20 年
E	教育推廣組研究人員	綜合類博物館	約 22 年
F	教育推廣組研究人員	綜合類博物館 歷史類博物館	約 11 年
G	教育推廣組研究人員	藝術與歷史博物館 藝術類博物館	約 28 年
H	展示服務處研究人員	藝術與歷史博物館	約 13 年
I	展示服務處研究人員	藝術與歷史博物館 民族與人類學博物館	約 19 年
J	教育推廣組管理職	歷史類博物館	約 15 年

資料來源：本研究整理

¹⁴ 綜合類博物館包括自然史、文化與歷史、產業與科技等展覽類型。

¹⁵ 部分受訪接長年投身國內、外博物館教育推廣相關工作，工作年資可能包含不同博物館中的工作經驗。

第一節 博物館教育工作者的核心職能架構

本研究針對博物館教育工作者的職能進行評估，藉由 ICOM-CECA、AAM-EdCom、GEM 及 MA 等國際博物館教育專業組織之文獻，整合相關資訊並分析職能內涵關鍵字，建立初步職能架構模型，採用評分及結構式問卷調查方式進行輔助（附錄）。評分表共計 189 項核心能力描述，每項題目採 0-3 分進行測量，0 分代表該能力「不重要」、1 分代表「重要性不高」、2 分為「基本應具備」、3 分則表示「核心重要能力」。

一、評分結果概覽與初步統整

表 21 受訪者總分統計表¹⁶

受訪者	總分	Z 分數 ¹⁷	排名	總分占比 (%)	標準化總分 ¹⁸ (0-100)
甲	482	0.684697	3	11.25905	89.59108
乙	387	-0.5221	8	9.039944	71.93309
丙	380	-0.61102	9	8.876431	70.63197
丁	445	0.214682	5	10.39477	82.71375
戊	538	1.39607	1	12.56716	100
己	471	0.544963	4	11.0021	87.54647
庚	415	-0.16641	7	9.693997	77.13755
辛	428	-0.00127	6	9.997664	79.5539
壬 ¹⁹	251	-2.24972	10	5.863116	46.65428
癸	484	0.710103	2	11.30577	89.96283

資料來源：本研究整理

¹⁶ 受訪者 A-J 並無對照甲-癸之順序。

¹⁷ Z 分數代表某個受訪者的分數相對於平均值的偏離程度。Z 分數在 -1 ~ +1 之間代表非常接近平均值；Z 分數在 -2 ~ -1 或 +1 ~ +2 代表稍微高於或低於平均值，但仍在合理範圍內；Z 分數在 < -2 或 > +2 代表遠離平均值，可能是異常數據。

¹⁸ 標準差表示受訪者評分的離散程度，標準差越小，表示數據越集中，受訪者的評分越一致；標準差越大，表示數據分布更分散，受訪者的評分差異大。

¹⁹ 受訪者「壬」的 Z 分數達 -2.25，顯著低於平均值（超過 2 個標準差），且與次低者（丙 380）相差 129 分，顯示與其他受訪者存在明顯差距，表示該受訪者的評分顯著低於整體趨勢，並屬於統計學上可考慮剔除的範圍。實際移除受訪者「壬」後，標準差由 78.72 下降至 51.14，整體分布更為集中，研究結論更具一致性。

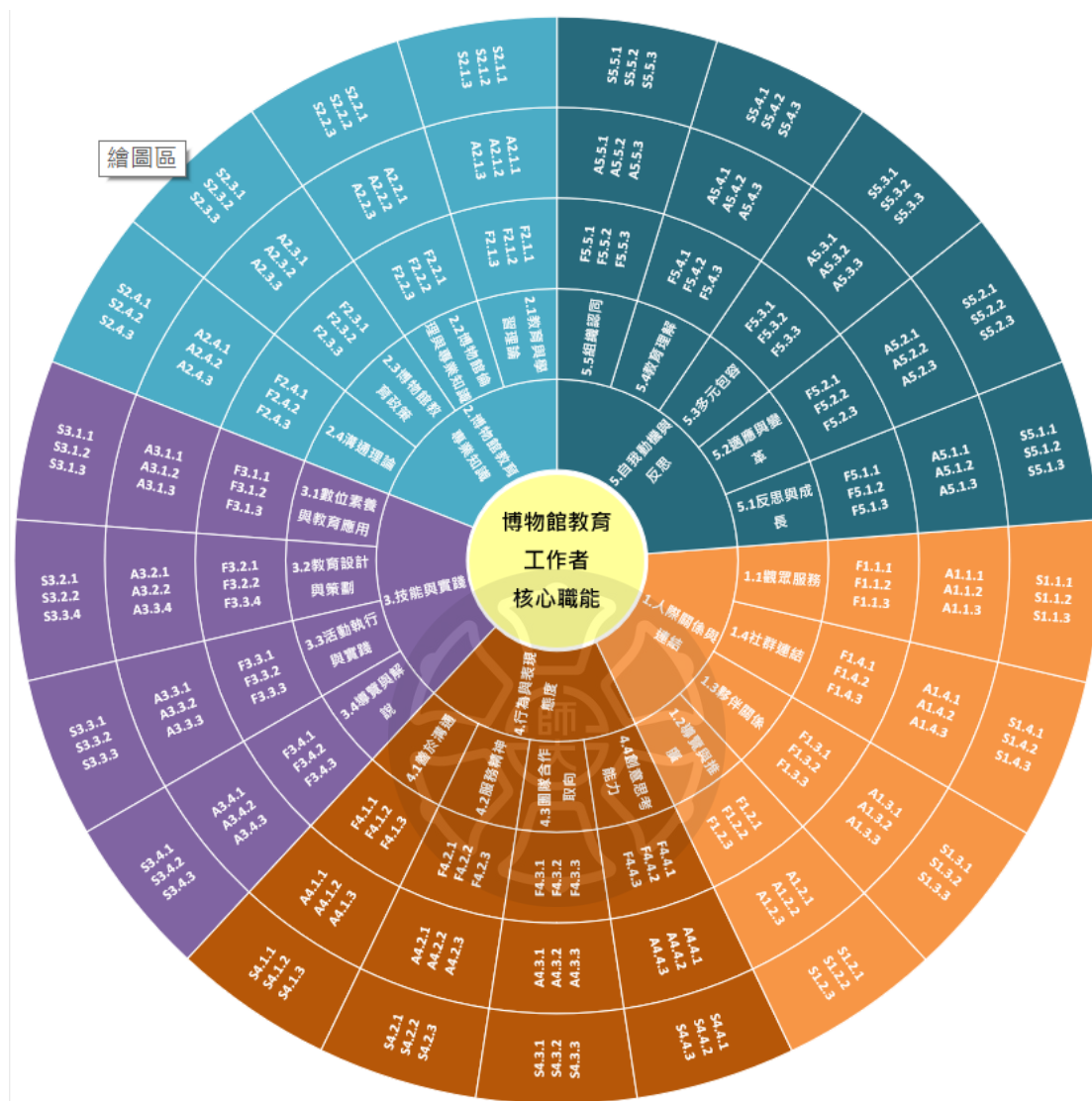
在本研究的訪談過程中，受訪者「王」提供了關於博物館教育工作者職能的獨特見解，反映出他對教育推廣工作的獨特詮釋，這些意見在研究中屬於少數觀點，但仍具有參考價值，值得納入討論。受訪者認為教育推廣者的核心任務是知識的傳遞，而非服務型工作，因此不應強調與觀眾的互動與親和力。他說明，博物館教育推廣的工作應該是專注於知識的傳遞，而非營造友善的觀眾體驗，這與娛樂或服務業的要求是不一樣的。這樣的觀點與國際間如 AAM（美國博物館協會）或 ICOM（國際博物館協會）的教育與觀眾服務標準有不一樣的詮釋，國際標準普遍強調博物館教育工作者的職責不僅在於提供知識，還包括促進觀眾參與、提升互動體驗與學習效果。此外，多數受訪者也認為，友善的溝通與觀眾導向的態度是有效推廣教育活動的重要因素。不同的觀點提供了博物館教育更多元面向的詮釋，在職能標準的設定上，將以更普遍的意見回饋為基準，考量多數受訪者的共識與國際標準，強調博物館教育工作者的觀眾導向職能。

從研究的角度來看，不同的觀點反映出部分從業人員對於博物館教育職能的多元解讀，也提醒我們一個值得探討的問題：博物館教育人員的職責邊界應如何界定？是否應區分核心職能與進階職能，以提供更具彈性的適用方式？這些問題在未來的研究與實務應用中可進一步探討。然而，在本研究的職能架構調整上，筆者仍將以國際標準與多數受訪者的意見為主要依據，此觀點則作為補充及後續深入研究的建議，以呈現博物館教育職能發展過程中可能存在的多元觀點與挑戰。

二、能力敘述之分類修正與刪減原則

本職能架構圖依據教育人員職涯階段進行三層級能力分類，縱向對應博物館教育工作者於不同年資階段所扮演之組織角色與專業任務，橫向涵蓋核心職能五大類別下之各子項分類，形成一套具階梯性與發展導向之能力結構。研究針對 189 條職能敘述進行 10 位博物館教育資深工作者之評分，採用四點量表（0 分＝不需要，1 分＝不一定需要，2 分＝需要，3 分＝非常需要）進行重要性評估。

圖 10 博物館教育工作者職能總覽圖（含五大面向、層級與能力代碼）



依據研究者事先訂定之分類標準，包含：

- (一) 總分 ≤ 5 分（半數受訪者評 0 分）者，分類為「刪除」
- (二) 總分 6 - 10 分（半數受訪者評 1 分以下）者，分類為「修正或合併」
- (三) 總分 11 - 20 分（半數受訪者評 2 分以下）者，分類為「保留並修正或擴充」
- (四) 總分 21 - 30 分（多數受訪者評 3 分）者，分類為「保留」

經統計分析結果顯示，本研究所有職能敘述項目之總分均高於 11 分，未有項目落入「刪除」或「修正或合併」類別，整體顯示受訪者普遍對既有能力敘述給予一定程度之認同。統計如下表所示：

表 22 職能架構得分統計表

修正分類	判斷標準	敘述數量	修正項目代碼
保留	得分 ≥ 21	156	
保留並修正或擴充	得分 11–20（半數評分低於 3 分）	33 基礎 6 項 進階 11 項 高階 16 項	F1.3.1、F1.4.1、F1.4.2、 F2.3.3、F2.4.2、F4.1.3、 A2.2.1、A2.2.3、A2.3.2、 A2.4.1、A3.1.1、A3.1.2、 A3.1.3、A3.2.1、A5.1.3、 A5.2.2、A5.4.1、S2.2.1、 S2.2.3、S2.3.1、S2.3.2、 S2.3.3、S2.4.1、S2.4.2、 S3.1.1、S3.1.2、S3.1.3、 S3.2.3、S4.3.2、S4.3.3、 S5.2.3、S5.4.1、S5.5.3
修正或合併	得分 6–10（半數評分低於 2 分）	0	
刪除	得分 ≤ 5 （半數評分低於 1 分）	0	

資料來源：本研究整理

根據共 10 位受訪者之評分及訪談，修正本研究初擬之架構表，修正對照簡表如下表，並依序分述說明修正內容與依據：

表 23 職能敘述與修正對照簡表

主軸	子分類名稱	代碼	修正敘述摘要
人際關係與連結	夥伴關係	F1.3.1	建立內外部合作關係
	社群連結	F1.4.1、F1.4.2	與社區建立聯繫、參與推廣活動
博物館教育專業知識	博物館倫理與專業知識	A2.2.1、S2.2.1、A2.2.3、S2.2.3	處理倫理問題、推動文化保護、團隊價值引領等
	博物館教育政策	A2.3.2、S2.3.1、S2.3.2、S2.3.3、F2.3.3	宣傳政策並提出建議、考量不確定因素之影響
	溝通理論	A2.4.1、F2.4.2、S2.4.1、S2.4.2	理解溝通理論與應用
技能與實踐	數位與科技應用	A3.1.1-3、S3.1.1-3	分類子項改為「數位素養與教育應用」，著重透過數位媒介提升教學品質、促進學習平權
	教育設計與策劃	A3.2.1、S3.2.3	強化資源整合、數位應用與政策參與等面向的實務操作性
行為與表現態度	善於溝通	F4.1.3	能夠及時給予建設性回饋並有效溝通
	團隊合作取向	S4.3.2、S4.3.3	能夠在團隊中擔任領導角色，推動團隊目標
自我動機與反思	反思與成長	A5.1.3	運用反思工具促進個人與團隊成長
	適應與變革	A5.2.2、S5.2.3	整合變革與發展能力敘述，強調策略調整與穩定發展
	教育理解	A5.4.1、S5.4.1	修正教育倫理敘述，強化實務
	組織認同	S5.5.3	使其更貼近能力分層的實際需求與角色定位。

資料來源：本研究整理

(一) 夥伴關係

針對「能夠與博物館內部和外部的夥伴建立合作關係」這項基礎能力敘述，受訪者普遍肯定合作能力的重要性，但多數認為其表述過於籠統，未能明確界定「建立合作關係」的實際範疇，亦缺乏與教育人員職涯初期角色的適切連結。受訪者 B 提到，與外部夥伴的合作關係建立，往往牽涉館方正式授權、跨部門溝通與制度資源配置，非新進教育人員可單獨執行的任務。他表示：「合作這件事如果沒有對應的角色或授權，剛進來的人很難自己去接觸外面的人」。受訪者 C 亦認為，合作關係的建立需要長期信任與溝通，不宜將其視為初階人員的任務，而應鼓勵其從團隊內部的協作與配合同仁開始累積經驗。

在夥伴關係能力的基礎層級設計上，修正為強調教育人員作為合作參與者的角色，而非合作關係建立者或推動者。合作關係的建立通常需仰賴館內授權、正式職責安排與一定程度的策略考量，並非初入職場教育人員能夠單獨推進的任務。此外，若未明確區分內外部合作對象與行動層次，也容易使敘述涵蓋過廣，削弱其針對性與可執行性。既有敘述已分別涵蓋內部橫向協作

(F1.3.2) 與人際信任建立 (F1.3.3)，因此 F1.3.1 希望可更具體聚焦於初階教育人員應培養的合作認知與態度，例如理解合作對象的多元性、認識夥伴關係在博物館營運中的角色，並於團隊引導下參與合作實作。如此調整不僅能避免與其他敘述重疊，也強化能力進程中的啟蒙與基礎建構功能，為後續進階與高階能力的發展奠定良好基礎。

表 24 「夥伴關係」能力敘述修正對照表

代碼	原敘述	修正後敘述
F1.3.1	能夠與博物館內部和外部的夥伴建立合作關係。	熟悉博物館內部夥伴及合作關係。

資料來源：本研究整理

（二） 社群連結

針對「能夠與社區團體、教育組織或外部企業團隊建立基本聯繫」以及「參與社區團體活動並推廣博物館」等能力描述，受訪者普遍認為其方向正確，顯示出教育人員需具備公共參與意識與在地連結能力，然而對於將此類能力設為基礎層級，則表達了執行困難與角色錯置的疑慮。受訪者 E 認為，剛進入館所的教育人員通常需花費相當時間適應館內行政流程與內部協作環境，若尚未熟悉館內運作，便被賦予對外連結的任務，容易導致角色壓力與溝通失誤。他指出：「…（此項能力）在基礎是不適合的……有些時候你對館內都還不夠熟，你就要去面對外面的人了。」受訪者 B 亦指出，社區參與與外部活動推廣往往涉及高難度的情境判斷與關係維繫，不僅是單純「參與」，而是需要理解社區脈絡、彼此信任建立與溝通節奏調整，這些能力難以在職涯初期階段即有效展現。他表示：「跟社區互動是非常細緻的事情，可能你講一句話就影響到彼此的信任關係。」此外，受訪者 F 提出社群連結與活動參與在不同館型中所處的位置不一。他指出，小型地方館往往仰賴教育人員兼任社群推廣職責，而大型館所則可能有專職公共服務或推廣人員，教育人員反而較少直接對應社區團體，因此能力敘述若未考量館型差異，將難以對應教育人員實際的行動空間與專業分工。

整體而言，受訪者一致肯定社群連結作為博物館公共功能的實踐方向，卻也指出，相關行動需要足夠的經驗、敏感度與館內資源支援，並非初任教育人員所能獨立負責的任務。因此，能力敘述應更精確地區分教育人員於不同階段可擔任的角色與參與層次，避免基礎階段即承擔對外拓展的制度責任。「社群連結」為博物館實踐公共性與在地文化責任的關鍵實作面向，尤其凸顯教育工作者與社區間之互動、合作與共同發展的潛力，若忽略教育人員在不同職涯階段中所具備的經驗深度與角色授權，易產生與實務脫節的理想化敘述。

根據訪談觀察，初入職場的教育人員主要聚焦於熟悉館內流程與教育活動執行，實際參與社區互動的機會有限。社群參與本質上需具備對在地脈絡的理

解、跨文化溝通的敏感度與良好的公共關係策略，這些能力通常隨著經驗而逐步建立，不適合將此類能力設定為基礎層次。此外，館所規模與內部職責分工亦影響教育人員在社群工作中的參與程度，能力敘述若未能考量制度資源與組織結構差異，將難以對應各類館所的實務狀況。因此，將重新調整基礎能力敘述焦點，強調教育人員應具備對社區文化的基本理解與參與意願，並協助推廣活動之執行，而非獨立承擔外部連結與推廣責任，將更貼近教育人員實際職責與培力方向。

表 25 「社群連結」能力敘述修正對照表

代碼	原敘述	修正後敘述
F1.4.1	能夠與社區團體、教育組織或外部企業團隊建立基本的聯繫。	能認識與了解博物館對外關係及合作社群。
F1.4.2	參與社區團體、教育組織或外部企業團隊活動並向社區推廣博物館。	能配合館內團隊逐步參與社區團體、教育組織或外部企業團隊活動。

資料來源：本研究整理

（三） 博物館倫理與專業知識

根據受訪者的回饋，博物館倫理與專業知識雖被視為教育工作不可或缺的核心，但受訪者普遍認為現行能力敘述與教育人員實際工作權責之間存在明顯落差。在面對倫理問題的實務經驗上，多數教育人員的角色較偏向遵循既有規範與制度，較少參與倫理政策的制定或修訂。受訪者 B 談到，雖然博物館強調專業倫理的重要性，但教育人員在處理倫理議題時多處於被動因應的狀態，且往往缺乏正式機制進行制度層面的回應或反饋。此外，關於「引領倫理規範發展」、「推動文化教育與文物保護整合」、「擔任館內領導者」等高階敘述，受訪者多持保留態度。

受訪者 E 指出，在實務上教育人員往往無法直接推動制度創新，僅能在教學現場中累積經驗，透過非正式管道對館內倫理實踐進行回應。受訪者 G 則表示，教育人員雖然會參與文化資產的詮釋與推廣，但無法主動推進政策性保護措施，也不具備相應的決策權限。對於擔任博物館領導者一職，受訪者 H 與 I 均表示，教育人員即便資歷較深，通常也未必位於制度核心的決策位置，若以「引領團隊實踐博物館使命」作為能力要求，恐對角色期待過高。儘管如此，部分受訪者仍肯定資深教育人員在倫理實踐、價值傳遞與跨部門協作中的潛在作用，並強調其能透過經驗與專業敏感度，發揮制度內部的溝通與倡議功能。從訪談中可觀察到，受訪觀點顯示現行敘述應適度調整角色定位，從決策主導轉為強調實踐中的反思參與與價值實踐。

在建構博物館教育工作者的高階職能時，應兼顧制度角色的實際邊界與專業實踐的潛在貢獻。倫理與文化價值雖為博物館專業的核心，但其制度性規範與政策推動多由管理階層或外部機構主導，教育人員在此脈絡下的主要職責，應聚焦於現場倫理問題的辨識與回應，並透過持續實踐與館內協作，推動專業價值的具體落實。現行進階與高階能力敘述如「制定倫理規範」、「引領行業倫理」、「推動博物館事業」、「引領團隊實踐使命」等表述，過度強調教育人員的主導角色，與其在組織中的實際定位產生落差。過度理想化的敘述不僅降低操作性，也可能對教育人員造成角色期待的壓力。相對而言，強調教育人員在倫理議題上的反思實踐、在文化教育中的跨域詮釋能力，以及在制度內部溝通與協作中的中介角色，將更能體現其在博物館專業發展中的實際功能。基於以上原因，將調整為著重參與式、實務導向與合作性表現，避免權威性或制度主導性的用詞。

表 26 「博物館倫理與專業知識」能力敘述修正對照表

代碼	原敘述	修正後敘述
A2.2.1	具備處理博物館倫理問題的能力，適時應對博物館工作中出現的倫理困境和挑戰，維護博物館的專業標準和聲譽。	能夠理解博物館倫理問題，並做為博物館教育工作的基本認知。
S2.2.1	能夠提出新的博物館倫理規範和準則，引領行業倫理的發展和進步。	能夠參與倫理規範的反思與修訂，促進制度實踐與專業價值的深化。
A2.2.3	能推動文物保護和文化教育事業的共同發展，促進文化遺產的保護和傳承。	能理解文物保護與文化教育理念，支持文化遺產的推廣與社會參與。
S2.2.3	能夠在博物館事業中擔任領導者，推動博物館的專業發展和提升，引領團隊共同實踐博物館的使命和價值觀。	能夠在教育專業中發揮協調與倡議角色，促進團隊合作與博物館核心價值的實踐。

資料來源：本研究整理

(四) 博物館教育政策

根據訪談結果，「博物館教育政策」相關職能的重要性無庸置疑，但多項能力敘述所設想的角色與教育人員的實務經驗明顯脫節。在敘述如「提出政策建議」、「推動政策實施與改進」及「具備政策影響力」方面，多位受訪者表達出類似觀點，指出教育人員在實務中鮮少參與政策層級的對話與制定，多數情況下僅為政策的執行者而非主導者。受訪者 H 說：「我們每一個教育人員就是一個小螺絲釘，沒有辦法去改變組織」。同樣地，受訪者 E 也表達類似的想法，即便具備經驗，也很難參與教育政策的設計，通常僅是落實上級已制定的方針。

針對如「向大眾宣傳教育政策」、「提高對政策的理解」等敘述，也有受訪者認為其傳達對象與內容的落差過大。例如 受訪者 E 解釋，直接把政策訴諸於大眾困難重重，因為大眾不見得具備相關背景，需經過轉化，這表明敘述應考慮傳播策略與教育語境的差異。而在涉及「趨勢理解」與「創新政策方案提出」等進階與高階能力方面，受訪者 C 提出，創新須建立於政策導向與博物館整體策略之上，教育人員需隨政策調整方向而調整實務策略，創新應建立於既有制度與資源基礎上，而非單方面倡議或推動。此外，受訪者 B 指出，「政策影響力」雖重要，但不應作為大多數教育人員的能力要求，而應視其是否處於政策制定的位置而定。

表 27 「博物館教育政策」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
F2.3.3	能夠向博物館內部和外部相關利益者宣傳博物館教育政策，提高大眾對政策的認知和理解。	能夠理解並轉化教育政策內容，協助博物館向內外部溝通政策方向與價值。
A2.3.2	提出相應的政策建議，並依據經驗促進政策的實施和改進。	能夠針對教育實務提供反饋，參與政策執行歷程與經驗分享。
S2.3.1	有能力參與博物館教育政策的制定和評估。	具備引導博物館教育政策發展與實施評估的能力，並回應制度需求與教育現場實務
S2.3.2	理解博物館趨勢並提出創新的政策方案，推動博物館教育事業的發展與進步。	能夠依據博物館政策與趨勢，提出具實務可行性的教育策略與回應行動。
S2.3.3	能具備政策影響力，並整合至博物館教育專業，促進博物館教育事業的發展和創新。	能夠理解政策變動對教育實務的影響，並參與跨部門協作以促進教育創新。

資料來源：本研究整理

總結而言，受訪者多提供一致的觀點，認為教育人員多數位處政策的接收與實施端，雖可能具備觀察與回饋能力，但難以扮演政策主導者或推動者的角色。能力敘述若未考慮制度內部層級與角色分工，將難以反映教育人員真實的工作樣貌與專業貢獻。此外，「制定與評估」的用詞亦無法呈現高階人員實務影響與策略角色。教育專業若能更早介入制度規劃流程，並提供實務經驗的回饋，有助於政策更貼近教育現場。同時也需強調教育人員的策略思維與制度理解，故本研究將此條修正為具備推動與回饋能力之完整表述。

因此，能力敘述將避免使用如「提出政策」、「推動政策」、「具政策影響力」等高階主導語言，而改以「理解政策方向」、「因應政策變動」、「提供實務回饋」等實踐導向的表述，將更貼近教育人員的實際角色與工作內容。

（五） 溝通理論

根據受訪資料顯示，多數受訪者對「溝通理論」在博物館教育實務中的實質作用提出不同看法，認為與實務現場連結薄弱，導致整體敘述缺乏操作性與情境感。多位受訪者表示，一般教育人員不見得知道什麼是溝通理論的現象，受訪者 F 則進一步強調理論內容「比較書面、比較是指標性的東西，不是我們在第一線的時候優先會考量進來的」。此觀點亦獲得受訪者 A 的支持，其表示「對於高階領導者來說，他不用知道這麼多……他不需要知道很多理論才去做溝通」。

整體而言，受訪者普遍認為，對於進階與高階層級的博物館教育工作者而言，重點應聚焦在實務中的溝通情境理解與策略運用，而非強調理論熟稔度，並將「新穎」改為「具前瞻性」更符合高階定位，同時加入「組織溝通效能」，凸顯高層策略性目的。此類工作者需能根據教育場域中多元的文化脈絡與人際關係動態，做出有效的溝通回應與調整，而非單純應用理論模型進行對話。從此角度出發，「溝通」應定位為促進教育成效與協作的工具，而非單一知識系統的理解對象。此外，訪談內容亦顯示，進階層級應著重於溝通策略的情境應變能力與跨文化理解，而高階層級則應聚焦於整合組織內部與外部的溝通脈絡，並引導團隊因應複雜的教育溝通挑戰。

表 28 「溝通理論」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
A2.4.1	深入理解各種溝通理論，包括非言語溝通、跨文化溝通等，能夠更全面地把握溝通的複雜性，並在實際情境中靈活應用，以提高溝通效果和影響力。	能夠理解並靈活應用多元溝通策略，回應教育現場的文化與語境需求。
F2.4.2	能夠將基本溝通理論應用於實際情境中，分析和解釋溝通中的問題，並提出相應的解決方案，從而改善溝通的流程和結果。	能應用基本溝通理論分析實務問題，提出具體解決方案，改善溝通流程與互動成效。
S2.4.1	具有整合多種溝通理論和方法的能力，能夠結合不同的理論和方法。	能夠選擇適切的溝通理論與方法，應用於多元觀眾互動與教育實踐之中。
S2.4.2	能夠獨立思考，提出新穎的溝通策略和方案，並將其付諸實踐，並能夠在實踐中不斷調整和改進溝通策略。	能提出並實踐具前瞻性的溝通策略，並於實務中持續調整與優化，提升組織溝通效能。

資料來源：本研究整理

(六) 數位素養與教育應用

多位受訪者指出，儘管數位應用與科技創新已成為博物館教育的重要趨勢，但現階段教育人員實際操作相關工作仍面臨許多限制，包括組織定位、人力資源與數位專業能力的落差。受訪者 E 指出，數位工具雖已廣泛運用於溝通與活動設計中，但教育人員多數處於「執行端」，使用的資源與平台常由資訊

或設計團隊開發，因此實務上不一定需要教育人員具備深度的開發與設計能力。他表示：「在應用這個部分，其實是由資訊人員或外部團隊先建立好平臺，我們再依需求使用」。受訪者 F 也認為，教育人員在數位應用上的角色是「橋接者」，須理解觀眾需求、活動目標與數位功能之間的關係，並與技術人員合作，而非單方面主導技術開發。他說明：「教育人員不一定要懂技術操作，但你要清楚說出你想要的功能，這樣技術人員才知道怎麼做」。

受訪者 B 則進一步指出，數位敘述中的某些表達過於理想，與現場教育人員的專業分工落差過大，例如「教導他人使用工具」、「深入理解 IP 授權」等，往往應由專業資訊或法務人員負責。他表示：「這些其實比較是資訊專業的人在處理，放在教育人員職能裡好像有點過了」。雖然根據訪談受訪者一致認同數位能力的重要性，但亦指出應區分教育人員在數位應用中可擔任的角色與程度，避免將開發、授權管理、系統建置等高專業任務納入職能期待。

在本研究原初規劃的職能架構中，「數位與科技應用」被設為博物館教育工作者應具備的一項進階與高階職能。然而，根據受訪者的實務經驗與整體評分結果可知，此分類下的六項能力敘述普遍獲得偏低分數，顯示其內容與語意設計未能準確對應教育人員的專業實踐角色。從訪談的回饋中我們可以知道，現有敘述過度強調教育人員對數位工具的「技術掌握」與「策略推動」，忽略實務中教育人員多為使用者與轉譯者角色；此外，分類命名及內涵設定偏重數位科技本位，缺乏教育導向視角，並且敘述語彙較偏資訊領域，容易產生實踐落差的觀感。

為回應上述問題，本研究建議將該子項分類更名為「數位素養與教育應用」，並同步調整其三層級能力之邏輯與表述。「數位素養」一詞取代「科技應用」，強調理解、評估與應用數位資源的能力，亦涵蓋批判性思考與跨領域溝通的能力。此一轉向有助於強化教育人員在數位轉型中的參與定位，不再以技術能力為主軸，而聚焦於如何透過數位媒介提升教學品質、促進學習平權與回應觀眾需求，進而突顯數位應用作為教育實踐的工具性與倫理性意涵。修正後之敘述，在基礎層次強調教育人員應具備對數位工具的基本理解與操作能力；在進階層次強調教育人員具備選擇與整合適切數位工具於教學中之能力，並能配

合跨部門協作，發展觀眾導向的數位資源或活動；而高階層次則強調教育人員能參與館內數位發展策略、在教育實務中推動使用者導向設計，並協助推動觀眾學習權的數位平權實踐。

表 29 「數位素養與教育應用」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
3.1	數位與科技應用	數位素養與教育應用
F3.1.1	基礎數位工具操作技能，包括文字、表格、簡報等、雲端儲存和共享，以及搜尋引擎和社群媒體等數位科技。	能使用基礎數位工具技能，包括文字、表格、簡報等、雲端儲存和共享，以及搜尋引擎和社群媒體等數位科技。
F3.1.2	理解基礎資訊安全概念，並能配合館內政策執行。	能在活動現場協助觀眾操作與使用基本數位學習資源。
F3.1.3	尊重數位倫理規範，了解數位媒體及社交平台使用協議，並能區分個人、組織和不同群體間的區別，並分享、交流及合作。	理解基礎資訊安全概念，尊重數位倫理規範，了解數位媒體及社交平台使用協議。
A3.1.1	了解數位科技的發展趨勢，熟練掌握各種數位和科技工具，並具備教導他人使用的能力。	能根據教學目標與觀眾需求，選擇並整合適當的數位工具與資源於教育活動中。
A3.1.2	能夠在工作中應用數位技術和策略，例如選擇適當的數位系統、開發數位資源以及促進合作共享。	能與館內外資訊、設計等部門合作，參與數位內容的規劃與修正，並提出使用者導向的建議。
A3.1.3	設計和優化數位資源，考慮觀	能理解數位內容的可及性原則與

	眾體驗和可及性，並運用數位技術創新提升學習資源的覆蓋範圍和參與度。	使用情境，協助優化學習資源之呈現與互動效果。
S3.1.1	能熟練應用各種軟體工具進行資料分析和結果交流，同時能清晰解釋並合理使用數據。	能參與博物館數位教育策略的發展，從教育觀點提出平台規劃與資源應用的建議。
S3.1.2	能安全使用數位通訊工具在博物館內外部進行溝通協調，在適當平台上設計和提供高品質的學習活動，並促進部門數位策略的更新和發展。	關注城鄉數位落差、資訊近用性與觀眾多元性，推動數位平權的教育實踐。
S3.1.3	具有深入理解軟體內容和 IP 授權要求的能力，並能提供數位技術問題的解決技巧，參考最新的研究成果，以推動和開發數位資源的創新和應用。	能整合博物館在數位教育發展趨勢與研究成果，提出具可行性的資源應用或創新推廣方案。

資料來源：本研究整理

（七） 教育設計與策劃

經訪談回饋與內容分析後，研究者針對語句結構、重複用詞與層級邏輯進行修正。A3.2.1 原敘述語句中「具備整合能力教育資源的能力」語義重複，且對「新技術與教學方法」的應用未具體指出對教育成效的貢獻方向。多位受訪者指出，教育活動設計不僅需依據館藏內容與學習目標調整形式，亦需善用館內外資源與數位工具以提升成效。受訪者 G 提到，教育活動設計需結合館內現有資源與自身專業設計，才能有效回應學習需求與提升活動品質。因此，修正後強調「整合資源」、「應用技術」與「提升教育品質」三個實務導向核心能力。

原敘述雖指出參與政策制定的重要性，然語句重複，且未具體呈現高階教育人員應如何影響政策發展。訪談中，部分受訪者反映，教育部門常難以實質參與決策流程，導致政策與現場實務脫節。受訪者 E 也有說明，若能將現場觀察轉化成可用於制度回饋的語言，教育專業才有可能在館內制度中發揮影響力；受訪者 C 也強調教育應與館務整體方向一致。因此，修正後能力敘述強調策略性參與、制度建構貢獻與公共價值導向，更契合高階角色之專業職責。

表 30 「教育設計與策劃」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
A3.2.1	具備整合教育資源的能力，能設計並應用新技術和教學方法提升教育活動的效果。	能整合教育資源並應用數位技術與教學方法，提升學習成效與教育活動的品質。
S3.2.3	具備參與制定教育政策的能力，能夠參與博物館教育政策的制定和評估，為博物館教育事業做出積極貢獻。	能參與博物館教育政策之規劃與評估，提出實務建議，強化制度建構與教育專業的公共影響力。

資料來源：本研究整理

(八) 善於溝通

針對「能夠及時給予他人建設性的回饋和指導，有效地與他人溝通」這項能力描述，部分受訪者指出其難度較高，尤其對於基礎層級的博物館教育工作者而言，給予「建設性」的回饋與「指導」常帶有權威性的語意，與現實中初任教育人員的職能角色不符。受訪者 H 認為，「建設性回饋與指導」的敘述雖理想，卻與初階工作者實際的經驗落差較大，特別是在尚未建立穩定的工作信心與人際互動經驗前，要產生有效指導的行為仍具挑戰。此外，受訪者 F 亦指出「回饋與指導」容易使人誤解為上下階層的權力關係，不符實際以合作為主

的博物館教育文化，建議應以「同儕交流」、「互動回應」等方式重構此能力的表達方式。

原有敘述過度聚焦於「反饋」與「指導」，容易與進階、高階能力產生交疊，也未清楚定義溝通的具體情境與方式，故須重新聚焦於基礎工作者可達成的溝通實踐。此修正突顯博物館教育場域中的平等互動與合作文化，將溝通行為定位於實務工作中可實踐、可觀察之語言表達與態度展現，強調溝通中相互理解、尊重與支持的基本態度。

表 31 「善於溝通」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
F4.1.3	夠及時給予他人建設性的反饋和指導，有效地與他人溝通。	能在日常合作中具體表達與回應交流，展現尊重與支持，促進雙向理解與溝通。

資料來源：本研究整理

（九） 團隊合作取向

關於原始能力敘述的設計與實務性，受訪者間展現出不同層次的期待與實踐經驗。受訪者 C 指出能夠在團隊中擔任領導角色、做出明智決策這類敘述其實更接近創新或進階能力，認為其與創意思考密切相關，且應以激勵與引導團隊產生凝聚力為目標。受訪者 E 則坦言，在激勵團隊、提升潛能與凝聚力方面確實具挑戰性，儘管認同團隊合作的重要性，但對於引導他人實現團隊願景的能力抱持較謹慎的態度。此外，受訪者 H 認為「引領」一詞過於強調階層關係，在部分博物館中，多數成員資歷深厚，實際運作中較偏好平行協作而非由上而下的領導模式。

此外，原敘述以「激勵、鼓舞、潛能、動力」等語彙重複表述相近概念，語意雖正向，卻缺乏具體的行動層面與策略導向。訪談回饋中可得知，團隊領導者若能協助明確目標設定、建構參與感，往往更能有效引發內部動能，而非僅靠情緒層面的激勵。部分教育主管也強調領導者在團隊溝通與任務分工中所扮演的角色，是促進團隊信任與實踐目標的關鍵。

整體而言，受訪者多肯定領導者角色對於目標設定、資源整合與人力適配的重要性，強調有效的決策與溝通仍為領導者核心職能之一，然此項能力描述過於理想化，未必符合各館實際情境，特別是對於重視平權協作的組織文化而言，強調單一領導角色的語彙易引發抗拒，可見此項能力的描述應從強調「領導角色」轉向更具包容性與實務導向的敘述。

表 32 「團隊合作取向」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
S4.3.2	能夠在團隊中擔任領導角色，做出明智和有效的決策，以推動團隊向前發展，達成共同的目标和願景。	具備協調與引導團隊共同決策與行動的能力，整合意見明確設定目標，推動團隊朝共識與願景前進。
S4.3.3	能激勵和鼓舞團隊成員，激發他們的潛能和動力，提高團隊的凝聚力。	展現激勵領導力，有效提升團隊成員參與動能與目標共識，強化整體協作與凝聚力。

資料來源：本研究整理

(十) 反思與成長

根據訪談回饋，多位受訪者對於進階能力敘述 A5.1.3 「能夠運用各種反思方法和工具，如反思日誌、研習社群、成長小組等，來促進個人和團隊成員的

共同成長和進步」表達建議。受訪者 G 指出，反思方法與工具不應被視為每位教育者皆須掌握的標準手段，是否採用此類方法應視團隊成員的屬性與實際情境而定。受訪者 H 則認為此敘述過於理想化，在國內博物館教育現場缺乏類似的文化與實踐機制，反而更需強調內化反思與自我修復的能力。此外，受訪者 I 提到當代青年世代對於職場文化的接受與回應方式已有轉變，傳統強調組織化的反思方式未必貼合其需求，建議以開放與自主的方式設計相關能力。

原敘述中的「運用各種反思方法和工具，如反思日誌、研習社群、成長小組」等用語，雖有助於具體化能力內容，然而在文化適切性與實務可行性方面存在侷限。由於本架構原始根基於西方及國際標準及教育體系，必須根據不同的社會用語及文化進行調整，若未經本土脈絡轉化，較難產生共鳴。並且將「團隊共同成長」的重心調整至教育工作者個人反思的深層作用與價值，正強調反思作為內化學習的歷程，兼顧個體差異與情境多樣性，亦能與本分類下其他進階與高階能力形成層次銜接，提升整體架構的邏輯與實用性。

表 33 「反思與成長」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
A5.1.3	能夠運用各種反思方法和工具，如反思日誌、研習社群、成長小組等，來促進個人和團隊成員的共同成長和進步。	能持續進行個人反思，從實務經驗中汲取學習，根據自身需求調整工作策略，促進專業成長與適應力。

資料來源：本研究整理

(十一) 適應與變革

在有關博物館教育人員面對變革與挑戰的能力需求上，多位受訪者指出該能力不應僅限於「激勵」與「領導」層級的敘述。受訪者 B 認為：「我們要在

當中去調適，去因應整個大的環境變化」，而這樣的應變常常涉及制度外的限制與機構變動的現實壓力，並非個人激勵所能完全處理。受訪者 C 也提到這樣的能力需要有人引導才能更快學習，因此面對變動情境，策略性調整與回應能力需要透過實務歷練與情境理解累積，而非僅強調個人特質。受訪者 H 則提醒：「我覺得持續也是很重要的事，一個好的傳統持續地把它延續下去」，表示過度強調革新與變革，可能忽略延續與穩定的重要性。因此，筆者將原有的描述轉向因應變化所需的情境敏銳度、溝通協調與實際策略調整能力。

這兩項能力敘述的修正，從原先偏重理想化的「激勵與引領變革」，轉化為強調在變動環境下進行「策略調整與穩定發展」的能力。根據多位受訪者意見，實務中的變革管理更多牽涉到環境理解、現實限制、機構文化與組織目標之間的協調，且強調領導者須具備政策敏感度與組織適應能力。高階階層的能力更須體現如何在創新與穩定之間取得動態平衡，而非單向推動改變。

表 34 「適應與變革」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
A5.2.2	能激勵和引領團隊成員，參與變革並促進團隊合作，帶領團隊應對新挑戰和機遇。	能評估外部環境變化對博物館教育工作的影響，適時調整策略並協調團隊行動。
S5.2.3	具備領導變革的能力，提出新的變革方向和策略，深入研究和分析行業趨勢和挑戰，實現博物館教育事業的永續發展。	具備觀察、整合制度與實務經驗的能力，在穩定與創新之間取得平衡，推動組織在轉變中的持續發展。

資料來源：本研究整理

（十二） 教育理解

在教育理解的進階與高階能力，多位受訪者均表達了類似的保留意見，認為倫理道德雖為重要的教育素養，但在博物館教育工作中，往往未被系統性地內化或體現在實務操作層面，部分人甚至無法意識到倫理的角色與實踐位置，指出這樣的要求對實務者而言存在落差。互有受訪者直言不認為道德教育是博物館教育的必要元素，尤其是以藝術館為主的博物館，其工作重點本就不在於價值觀傳遞或倫理教育的發展，因此對高階敘述中強調「提出倫理教育模型與方法」的期待顯得不適合。

此外，回饋中亦理解，推動教育工作的發展應重視學習成效與設計品質，而非僅以道德內涵為主軸進行規範或創新。這樣的觀點突顯出目前進階與高階敘述在實務性與專業性上的模糊與過度理想化，未能具體對應中高階從業者實際面對的教育設計、學習成效評估與團隊協作挑戰。

教育或倫理模型的提出與應用過於抽象化，忽略教育倫理在博物館教育中更多是以行動實踐與價值敏感度的方式呈現。教育倫理應被視為一種長期涵養與實踐反思的過程，而非單純作為知識性的創新命題。進階教育工作者應具備將倫理意識整合進課程設計與教育目標的能力，強調其實踐性與判斷力；而高階從業者則應發揮其制度觀察與領導功能，從館內實務、跨部門協作或政策倡議等面向推動倫理文化的發展與深化，而非單一聚焦於「提出新模型」的能力。因此，修正後的能力敘述將聚焦於倫理意識的實踐整合與團隊引導能力，強調制度支持與專業文化的共創概念。

表 35 「教育理解」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
A5.4.1	能夠深入理解教育的倫理道德，將其納入教育活動的設計和實踐中，並能夠有效地應用	將教育意識融入課程設計與實務操作，具備在多元教學情境中做出符合倫理原則的判斷與調整能

	於教育工作中。	力，維持教育活動的專業性。
「S5.4.1	能夠在教育理解的基礎上，提出新的倫理教育模型和方法，並將其應用於博物館教育工作中，推動教育工作的持續發展和進步。	能引導團隊在實務中深化教育實踐，促進跨部門對話與制度性反思，朝向專業、尊重與永續發展。

資料來源：本研究整理

(十三) 組織認同

根據訪談內容，高階教育人員若能從策略面引導教育推廣的發展，將更有能力整合組織資源並引領創新。本研究原設定之 S5.5.3 能力敘述，著重於組織認同與創新價值的建立，惟用詞上偏向抽象，實務應用層面不夠明確。經訪談整理，多位受訪者認為高階教育人員應具備整體性與策略思維，能將教育專業納入機構發展的核心方向中。一方面，教育工作者需從宏觀角度思考館務規劃與政策脈絡，並據此提出具前瞻性且可落實的推動計畫；另一方面，高階人員亦被期待能帶領團隊建立共同願景與價值認同，透過跨部門協調與內部共識形成，促進教育創新的持續推進，納入「策略引導」、「組織整合」與「公共價值」等元素，使其更貼近高階職能的實際需求與角色定位。

表 36 「組織認同」能力敘述修正對照表

代碼	原能力敘述	修正後敘述
S5.5.3	能夠提出新的組織認同機制和計畫，鼓勵團隊成員思考新的教育模式和方法，創造博物館的創新價值。	能整合教育理念與館務發展，引導團隊建立共同價值觀，提升博物館的文化影響力與公共價值。

資料來源：本研究整理

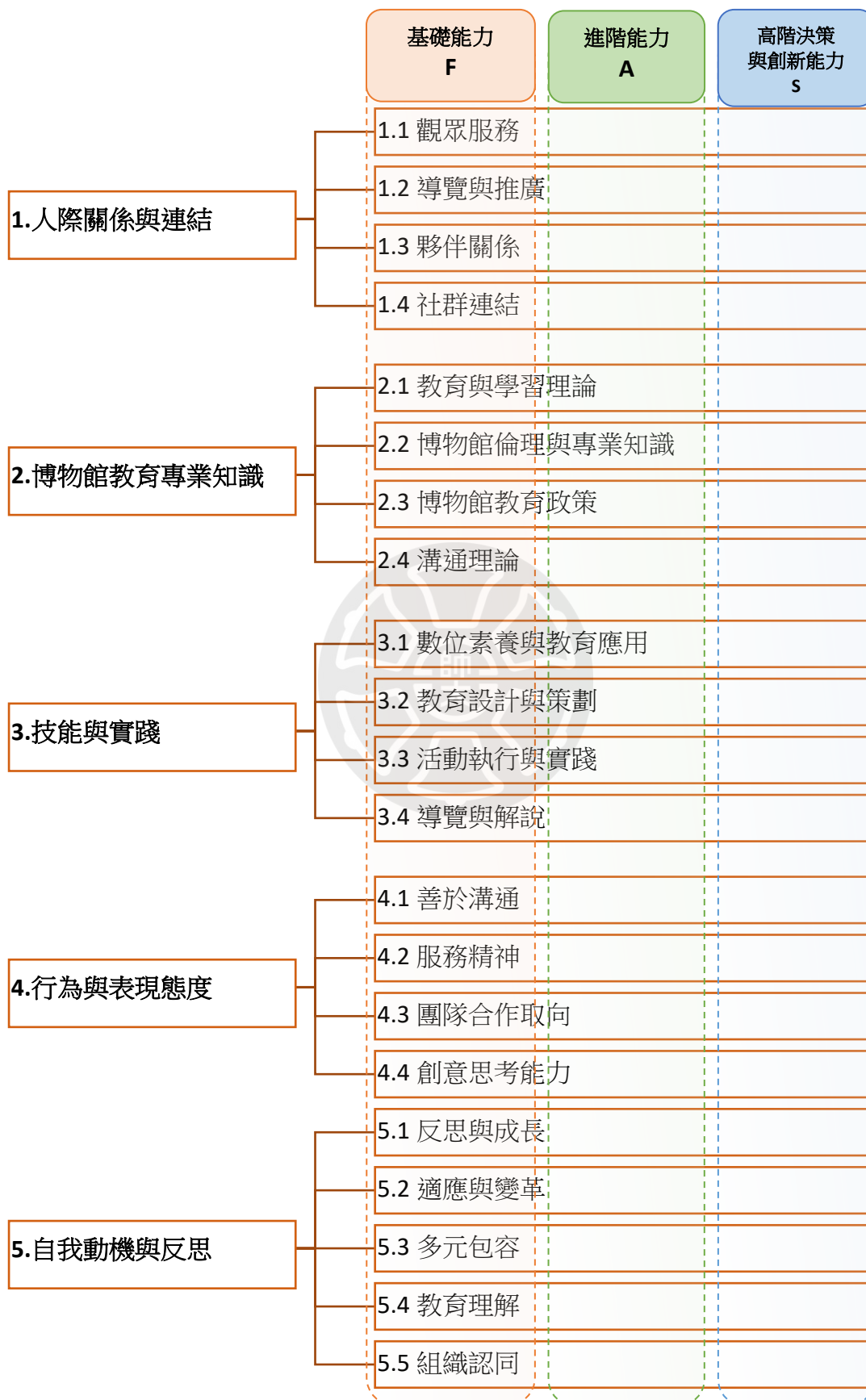
本研究以國際職能框架為參考基礎，結合訪談與評分資料，並依據受訪回饋進行適切修正。評分結果顯示，部分敘述因語義過於理想化、角色定位偏離實務情境或與其他能力重疊而獲得低分，因此重新釐清教育人員於不同職涯階段的職能邊界與可行表現。此外，在數位素養與教育應用子項分類部分，雖然在基礎能力部分得分皆超過標準，惟此項目根據整體能力分層考量進行 9 項敘述的修正。

綜上所述，研究結果反映出臺灣博物館教育專業實踐的複雜性與多層次性，並進一步確認本研究所提出之職能架構具備理論基礎與實務對應的可行性，進一步為博物館教育人員的專業發展與職能評估提供具體參照。

三、 博物館教育工作者核心職能架構表

依據整體訪談及評分結果進行修正後，博物館教育工作者核心職能架構表詳見附錄三，共計有五大面項、21 項子分類及 189 項核心能力敘述，作為博物館教育工作者之職能參考依據。本研究所建構之博物館教育工作者職能架構，依據實務角色與核心職責，共歸納出五大職能面向，分別為：人際關係與連結、博物館教育專業知識、技能與實踐、行為與表現態度，以及自我動機與反思。此五大面向不僅涵蓋教育人員於教學、策劃、互動與專業發展等多重任務所需具備之能力，也回應博物館教育工作本身的多元性與公共性特質。

圖 11 職能分類與層級結構對照表



上述五大面向共同構成博物館教育人員的核心職能全貌，並作為本研究後續職能分類與層級設計之基礎依據。為呈現本研究建構之博物館教育工作者職能架構之分類邏輯與層級設計，下表以五個箭頭環環相扣的圖像結構，對應本研究歸納之五大職能面向，依序為：「人際關係與連結」、「博物館教育專業知識」、「技能與實踐」、「行為與表現態度」、「自我動機與反思」。每一面向下設有四至五項分類，並明確標示編碼與名稱，使各面向所涵蓋之重點職能範疇能夠一目瞭然，有助於整體掌握博物館教育專業的核心範疇與內容重點，象徵各面向間的循環關係與彼此連動之特性，亦呼應博物館教育專業在實務中所展現之跨領域整合性。

第二節 博物館教育工作者的工作任務與實務觀察

博物館作為文化機構，其教育職能已成為促進社會學習與文化傳播的重要管道。在本研究的訪談中，受訪者普遍認為，博物館教育工作者的核心任務不僅限於展覽導覽或知識傳遞，更涵蓋展示詮釋、教育推廣、策展參與、社群經營、以及數位科技應用等多重職責。這些任務不僅關乎博物館的運作，也影響著觀眾的學習體驗與社會參與。以下將根據訪談結果，歸納出博物館教育工作者的主要職責與其核心職能。

一、溝通、展示詮釋與教育推廣

展示詮釋（*exhibition interpretation*）是博物館教育的核心功能之一，負責將博物館的藏品與展覽內容轉化為大眾可理解的敘事與學習體驗。受訪者一致強調，教育推廣活動是博物館面向大眾的重要途徑，而教育人員則需透過多種策略來促進觀眾的理解與參與。

溝通與詮釋能力是博物館教育工作者的關鍵核心能力，涉及如何將專業知識轉化為易於理解的內容，並透過有效的敘事方式提升觀眾的學習體驗。受訪者 E 指出，教育人員需根據不同觀眾的年齡層、背景與學習需求，靈活調整語言與敘事方式，以提升知識的可及性與吸引力。這與 Hooper-Greenhill

(1999) 提出的「博物館詮釋模型」一致，該理論強調成功的教育計畫應兼顧學術深度與易懂性。受訪者 F 也認為，歷史館的教育人員應具備更強的歷史研究與跨時代詮釋能力，以確保歷史事件的呈現能兼具事實性與教育價值。受訪者 D 強調，博物館教育工作者的首要職責是「詮釋作品，讓更多的民眾能夠理解藝術作品的文化與歷史價值」，因此設計導覽與教育活動的過程中，需考量不同年齡層與文化背景的觀眾需求，確保博物館的內容能被廣泛接受與理解。此外，他進一步補充，教育推廣並不僅限於「知識傳遞」，而是透過體驗與參與，讓觀眾能夠在互動中學習並產生共鳴。

受訪者 C 也有類似觀點，他強調，博物館的教育推廣應「兼顧學術深度與通俗易懂的詮釋方式」，確保觀眾能夠在有限的參觀時間內獲得最大的學習效益。他指出，這不僅關乎活動的設計，也影響到博物館教育材料的編撰，如學習單、展覽手冊與多媒體導覽系統，這些都是教育推廣的重要組成部分。志工培訓也是博物館教育推廣的一環。受訪者 H 提到，許多博物館仰賴志工來執行導覽與教育活動，因此博物館教育人員的另一項核心任務是「訓練志工，使其具備專業的導覽能力與教育技巧」。這包括如何面對不同觀眾、如何轉譯博物館知識，以及如何透過故事敘述提升觀眾的學習體驗。

二、策展參與與跨域合作

博物館教育人員的角色不僅限於活動設計，許多受訪者提到，他們在策展過程中也擔任關鍵的橋樑角色，以確保展覽內容與教育推廣的銜接。

受訪者 A 表示，博物館教育的目標不僅是提供單向的知識傳遞，而是「將博物館的宗旨與研究成果轉化為適合大眾理解的教育活動」。因此，教育人員應在策展初期即參與規劃，確保展覽內容能夠兼顧學術研究與大眾教育的需求，這與 Black (2012) 對博物館教育的研究相符，研究指出，當教育與策展部門能夠在展覽前期即進行合作，教育計畫的設計將更具整合性，進而提升觀眾學習成效。受訪者 C 也有相似的看法，他提到，在策展階段教育部門若能及早介入，能夠提供更有針對性的學習資源，並設計適合的教育活動，避免展覽完成後才發現難以連結教育推廣的問題，他們的教育推廣團隊在展覽規劃時，會

積極參與志工培訓與教育活動設計，以確保參觀者能夠透過適當的導覽與活動深入理解展品。

然而，策展與教育的協作並非沒有挑戰，大型博物館與小型博物館在教育與策展的整合度存在顯著差異。受訪者 F 指出，在某些博物館，策展與教育部門的分工過於明確，導致教育人員往往是在展覽規劃已定案後才被告知，這樣的工作方式限制了教育推廣的發展空間。因此，他認為，教育與策展的跨部門合作應更為緊密，確保教育活動能夠與展覽內容相輔相成，而非事後補充。受訪者 B 表示，教育推廣與策展多為獨立部門，各自專業分工，但有時會導致教育部門較晚介入策展流程，影響教育計畫的完整性。相較之下，受訪者 F 則指出，由於人力有限，他們的教育人員常直接參與策展，使教育活動更具展覽導向。

三、社群經營與多元文化教育

隨著博物館公共性的提升，教育工作者的職責已不僅限於館內活動，還包括與社區、學校、特定族群的合作，以提升博物館的社會參與度。根據 Falk 和 Dierking (2013) 提出的「觀眾中心學習模型」，觀眾的學習體驗受到個人背景、社會互動及物理環境的影響。社群經營與觀眾發展的成功取決於博物館與在地文化生態的連結。受訪者 H 提到，地方博物館透過與社區共同設計展覽與活動，使社群擁有更高的歸屬感，進一步提升觀眾參與度。受訪者 B 也表示國家級博物館更著重於跨區域的社群合作，例如與國際文化組織協作，以擴展全球視野與國際接軌。

受訪者 D 提到，博物館教育推廣的一個重要目標，是如何接觸「非觀眾群」，即那些原本不會主動進入博物館的人群，例如特定職業群體、移民社群，或是文化參與度較低的族群。教育推廣者的工作不只是面對已經有興趣的觀眾，而是要設計不同型態的活動，吸引不曾接觸博物館的人，讓他們覺得這裡與觀眾本身的生活有關。例如受訪者所任職的博物館曾透過社區節慶活動、街頭藝術展示等方式來吸引這些非觀眾群體，這樣的策略確實提升了博物館的社會影響力。受訪者 E 也提到，現代博物館不再僅限於館內展覽，而是需要主動

走入社區，與不同產業、機構合作，共同發展教育方案。例如許多博物館開始與醫療機構、長照中心合作，發展針對高齡者與身心障礙者的教育活動，這樣的跨界合作已成為博物館社會責任的一環。

而臺灣的移民社群日益多元，這對博物館教育帶來新的機遇與挑戰。受訪者 C 指出：「臺灣約每二十人中就有一位來自東南亞背景，但社會上對於這些群體的文化了解仍然有限。因此，博物館的多元文化教育顯得尤為重要。」她提到，他們曾針對新住民設計專門的導覽活動，並與當地社區組織合作，讓移民群體能夠參與博物館教育，甚至擔任導覽志工，以促進文化交流與認同感。然而，這樣的工作也伴隨挑戰。他提到，社會上仍存在對於多元文化的不理解或質疑，例如「為什麼博物館要做移民文化的教育？這應該是政府或其他單位的事吧？」，這樣的質疑使得教育推廣人員需要更有系統地說明博物館在促進文化平權與社會包容上的角色。

四、數位科技應用與創新學習

在博物館教育的發展趨勢中，數位科技的應用與創新學習已成為不可忽視的重要面向。數位工具的發展不僅改變了博物館的展示方式，也影響了教育推廣的策略與執行方式。根據訪談結果，受訪者普遍認為，數位科技的導入帶來了新機遇，同時也伴隨著挑戰，如館內數位資源的分配、觀眾對數位科技的適應問題，以及專業技術人才的不足等。

受訪者 G 提到，近年來數位學習與線上課程已成為吸引新世代觀眾的重要手段，例如透過數位導覽、虛擬實境（VR）展覽、線上學習平台等，使博物館教育更加靈活與互動化。受訪者 B 也補充，故宮近年來發展樂齡數位學習平台，透過網路課程讓高齡者也能參與博物館的學習活動。這些數位技術的應用，使博物館教育突破了場域限制，提供更具包容性的學習機會。受訪者 I 則分享了所屬的兒童教育中心經歷了從「實體互動展示」到「全數位展廳」的轉型，這一變革在初期遭到部分家長與志工的質疑，因為許多人仍然偏好傳統的靜態展示與講解方式。然而，經過多年的實踐與調整，現在觀眾已經較能夠接受這種數位互動體驗，並且發現其對學習有更多助益，尤其是透過動態多媒

體、遊戲化學習與聲光技術，兒童能更直觀地理解展覽內容。受訪者 H 指出，疫情期間，許多博物館因閉館而積極發展線上展覽、數位導覽與遠距學習資源。雖然臺灣的博物館在數位學習領域的發展相對較晚，但疫情加速了這一趨勢，許多館舍開始嘗試數位課程與線上展示，以保持教育工作的延續性。在國際博物館標準中，數位教育已成為博物館教育的一個核心項目，而臺灣博物館的數位發展雖然起步較晚，但近年來逐步趨向成熟。

除了觀眾教育，數位科技也影響了博物館內部的教育人員培訓與部門協作。眾多受訪者也表示，安全使用數位通訊工具進行館內外協作，已成為現代博物館教育人員的基本能力之一。數位技術的應用不僅限於展示與教育，也涵蓋行政管理、溝通協調，以及數位資源的開發與授權。而許多博物館的數位發展雖然已經開始，但普遍真正具備數位開發能力的專業人員仍然不足，博物館往往需要尋求外部合作夥伴來提供技術支持。

五、文化敏感度與社會責任

文化敏感度與社會責任是博物館教育工作者不可忽視的議題，特別是在面對不同族群、身心障礙者、高齡者、甚至是社會弱勢群體時，教育人員需具備敏銳的文化理解力與社會意識，以確保教育活動的公平性與包容性。

（一） 文化敏感度與觀眾需求

文化敏感度指的是教育工作者在設計課程或活動時，能夠理解不同族群的文化背景與需求，避免單一視角或潛在的文化偏見。受訪者 E 提到，在與不同文化群體合作時，我們不能只是將文化當作展覽的素材，而是要真正理解這些文化的內涵，讓參與者感受到被尊重與認同。此外，受訪者 I 提到，兒童博物館在設計活動時，也需要考量家庭背景的多樣性。例如，對於低收入家庭或新住民家庭而言，語言與經濟因素可能會影響其參與程度，因此教育人員需要設計適合不同受眾的教育方案，確保「學習機會的公平性」。

（二） 博物館的社會責任

博物館作為文化機構，不僅負責知識傳遞，也承擔一定的社會責任，例如推動文化平權、促進社會對話、支持社會公益等。受訪者 C 提到，他們在策劃展覽與教育活動時，會思考如何透過博物館資源來回應社會議題，例如勞工權益、性別平權、環境保護等，「博物館不只是知識的傳播者，也是社會變遷的參與者」。受訪者 E 也指出，博物館教育與社會公益並非截然分開的領域，而是可以相互融合，例如與非營利組織合作，設計針對特殊需求群體的教育計畫。他認為，「未來的博物館教育，應該更積極地與社會議題結合，真正發揮文化機構的影響力」。

（三） 倫理與社會價值的實踐

除了多元文化與社會公益，博物館教育工作者也須遵循一定的教育倫理，確保活動的公正性與專業性。受訪者 E 提到，教育工作者在面對議題時，需要秉持「教育中立性」，避免過度政治化或偏向單一敘事。他指出：「博物館可以推動社會議題的討論，但不應該強加特定立場，而是提供開放對話的空間」。博物館作為公共文化機構，需確保其教育活動能夠回應社會需求，並具有文化包容性。受訪者 C 指出，在推動東南亞移民教育計畫時，團隊須充分理解受眾的文化背景，確保學習內容尊重多元文化，避免單一視角的敘事。

綜合訪談結果，博物館教育人員的主要任務涵蓋展示詮釋與教育推廣、策展參與、社群經營與多元文化教育、數位科技應用等多重面向、文化敏感度與社會責任等。這些工作不僅強調知識傳遞，更強調觀眾參與、社會連結與學習體驗的提升。然而，教育人員在執行這些任務時，仍需面對資源限制、組織結構與跨部門合作的挑戰。

第三節 博物館教育的工作挑戰與環境限制

博物館教育工作者在推動教育活動的過程中，除了需確保教育內容的多元

性與專業性，還必須面對多種內外部挑戰。根據本研究的訪談結果，博物館教育人員普遍認為，他們的困境主要來自經費與資源的限制、組織架構與跨部門合作的困難、政策變遷與社會需求轉變、數位科技應用的挑戰與限制，以及工作負擔與職涯發展的挑戰等。

一、經費與資源的限制

在受訪者的回應中，最普遍的問題即為「資源不足」，尤其是教育推廣工作的經費經常被視為次要項目，導致許多計畫難以長期執行。

受訪者 H 說明博物館仍有一些跡象，顯示大部分的資源仍然優先投入典藏維護與策展，教育部門的預算往往被擠壓，即使提出創新的推廣計畫，也難以獲得長期穩定的支持。這樣的情況在大型館舍與小型博物館皆普遍存在，顯示教育工作的資源配置往往處於不利地位。

小型博物館的處境更為艱難，多位受訪者 F 表示，教育活動有需多依賴政府的短期補助金費，然因應政策變遷，許多計畫無法長期發展，或是每年都要重新申請經費，這使得教育推廣的穩定性受到影響。受訪者 D 則提到，由於預算受限，他們時常需要身兼多職，除了策劃展覽相關活動，還需與學校、企業、社群合作，甚至要處理募資與行銷等業務。這顯示出教育人員在預算有限的情況下，往往必須承擔多重角色，以確保推廣工作的持續運作。

二、組織架構與跨部門合作的困難

博物館內部的組織架構也影響教育工作的執行。許多受訪者表示，在館內各部門分工明確的情況下，教育部門往往需要與策展、行政等部門協調合作，然而跨部門溝通並不總是順利，甚至可能影響教育計畫的成效。

受訪者 A 提到，策展與教育是密不可分的，但在實務上，早期教育人員往往是展覽內容已經定案後才被告知，這導致教育人員只能在有限的條件下設計教育推廣活動，無法從一開始就參與策展概念的發展。這樣的現象反映出博物館內部分工過細可能帶來的問題，即教育部門在策展過程中往往處於被動角

色，難以發揮其應有的影響力。對於中小型博物館來說，則是另一種情況。訪談回饋中，說明了小型館舍的狀況，包括人力有限，教育人員經常需要身兼多職，不僅負責導覽與推廣，還可能要處理行政庶務，甚至協助展覽規劃，這使得工作負擔過重，也影響專業發展的深度。

此外，受訪者 C 提到，館內的決策機制也影響教育推廣的靈活度，教育部門的專業意見有時候會被忽略，因為決策權主要掌握在策展或行政單位手中，教育團隊在爭取資源或推動新計畫時，常需要投入大量時間與精力來說服館內其他部門。這種組織層級的問題，使得教育人員在執行工作時，必須同時面對內部協調與外部需求的雙重壓力。

三、政策變遷與社會需求轉變

博物館的教育推廣工作並非孤立運作，而是受國家政策、社會趨勢與全球文化發展所影響。隨著政府文化政策的變動，博物館的教育方向與內容也需相應調整，這對教育人員來說既是一種機會，也是一種壓力。此外，社會需求的變遷也促使博物館重新思考其角色與教育策略，如何因應這些變化成為教育人員的重要挑戰。

(一) 政府文化政策的影響

政府的文化政策對於博物館的教育發展具有直接影響。受訪者 C 指出：「公立博物館的政策方向往往需要配合政府施政，這使得教育推廣計畫不僅要考量學術與觀眾需求，還需適應政策變遷。」她提到，新南向政策推動後，館內開始增加東南亞文化相關的教育活動，但由於過去缺乏相關經驗，許多教育人員需重新學習這些文化背景，以設計合適的課程與活動。

同樣地，受訪者 D 也提及，政策變遷對教育推廣的影響不可忽視。在某些政策導向下，博物館可能需要投入更多資源於某些特定議題，例如近年來因應國際趨勢，許多博物館開始發展永續環境教育，這對教育人員來說是一種新的挑戰。她強調，博物館的教育推廣需隨著社會趨勢與政策調整，才能維持其公共價值與社會影響力。

（二） 社會需求變遷帶來的挑戰

除了政策影響，社會趨勢的轉變也讓博物館的教育推廣工作產生新的挑戰。受訪者 H 表示當下的觀眾需求已轉向，觀眾的學習需求已從傳統的被動接收轉向更主動的參與體驗，這意味著教育活動的設計必須更強調互動性與觀眾的參與感。他認為，未來的博物館教育需要更加個人化，並融入更多創新的學習方法，例如遊戲化學習、合作學習與體驗式教育。受訪者 A 也提到社會變遷對博物館教育的影響，認為「現在的年輕觀眾對於歷史的認識與上一代不同，博物館需要重新思考如何讓這些新的觀眾群體產生共鳴。」當代博物館必須透過更靈活的教育策略來回應不同世代的學習需求，否則可能會面臨觀眾流失的問題。

四、工作負擔與職涯發展

博物館教育人員的工作內容繁雜，涵蓋教育推廣、行政管理、策展協作、社群經營等多重任務，這使得教育人員經常面臨高工時、高壓力的工作環境。此外，博物館內的職涯發展路徑並不明確，導致許多教育工作者在長期投入後仍難以獲得穩定的職位晉升與專業發展機會。

（一） 多重職責與高工作負擔

訪談結果顯示，多數受訪者認為，教育人員的工作內容不僅限於教育推廣，還需負責館內的行政事務、專案執行、對外合作等多項業務。受訪者 I 表示：「博物館教育工作不只是設計活動，還包括大量的行政與採購案管理，這些任務經常佔據大量時間，導致真正投入教育工作的時間反而減少。」他進一步補充，在大型博物館內，由於人力分工細緻，許多教育人員的職責範圍已超越傳統的教育推廣，而包含更多的管理與協作工作。受訪者 F 也提到類似的問題，教育人員經常需要身兼多職，教育人員除了推廣活動，還要負責策展、行銷、社群經營等工作，這導致教育人員的專業發展受到限制，也容易因過重的工作壓力而產生職業倦怠。可以理解到，這樣的情況不僅影響工作品質，也可能降低博物館教育的長期發展潛力。

（二） 2.職涯發展的限制

除了工作負擔，博物館教育人員的職涯發展也是一項重要的挑戰。許多館舍的升遷制度較為傳統，教育人員即使累積多年經驗，仍難以獲得更高的職位與待遇，這導致人才流動率較高。受訪者 H 指出，博物館內的教育推廣人員在公職體系下，晉升路徑受限於職等規範，專業發展機會較不明確。博物館的典藏、策展人員通常有較明確的升遷路徑，但教育人員的職涯發展則較為模糊，這使得許多有經驗的教育人員感到未來發展受限，若博物館未能提供更完善的職涯發展機制，可能會導致更多人才流失。

五、數位科技應用的挑戰與限制

儘管數位技術的發展為博物館教育帶來了許多機會，但受訪者也指出了一些挑戰，主要包括技術人才短缺、數位工具的適應問題，以及數位資源的可持續性發展。

（一） 技術人才的短缺與外部依賴

博物館的數位發展相對當前的趨勢相當重要，但目前多數博物館缺乏真正具備數位技術開發能力的人員，導致許多數位項目需仰賴外部業界資源，許多博物館的數位技術應用並非內部開發，而是透過外部專案或臨時合作來完成，這使得館內對數位技術的掌握度與自主性較低。

（二） 數位科技對不同族群的影響

除了技術挑戰，數位科技的應用也影響了不同觀眾的體驗與適應度。受訪者 I 觀察到，在兒童展廳的數位轉型過程中，年輕觀眾對新科技的接受度較高，但年長觀眾與志工初期較難適應，甚至曾經出現抗拒現象。然而，經過持續的導引與調整，他們逐漸習慣數位互動展廳，並且能夠適應這種新的學習模式。其中，也有幾位受訪者表示，作為一位博物館教育工作者，在博物館的學習當中，並非甚麼都要仰賴數位，實體經驗仍然是相當重要的。

（三） 數位資源的可持續性發展

受訪者 H 指出，數位教育計畫往往面臨資源分配與維護的問題。「開發一套完整的數位課程或導覽系統需要大量資金，但博物館的預算有限，數位專案的維護與更新常常成為問題。」他認為，數位學習的發展雖然勢在必行，但如何確保其可持續性，仍然是一大挑戰。

（四） 未來智慧科技的應用學習

受訪者 E 提到：「AI、AR/VR 技術的發展將改變博物館的教育方式，使學習更加沉浸式與互動化。」他認為，未來的博物館將不僅依賴靜態展示，而是透過科技讓觀眾直接參與內容創建與體驗。受訪者 H 也指出，博物館的數位學習將趨向個人化與精準行銷，透過數據分析了解不同觀眾的學習需求，提供量身打造的學習體驗。他舉例說，未來可能會有「根據觀眾興趣自動推薦的數位導覽路線」，讓每位參觀者都能獲得獨特的學習體驗。

綜合訪談內容，博物館教育工作者在執行職務時，面臨經費與資源限制、組織架構與跨部門協作問題、政策與社會需求的變遷，以及工作負擔與職涯發展挑戰等多方面的困境。政府政策的變動與社會趨勢的發展，促使博物館必須不斷調整教育內容與推廣策略，而這也讓教育人員需要快速適應新的議題與觀眾需求。此外，教育人員的多重職責與高工作負擔，使得職業倦怠成為普遍現象，而晉升與專業發展機會的限制，則進一步影響教育工作者的職涯規劃。數位發展仍然面臨技術人才短缺、觀眾適應問題、以及資源維護挑戰等困難，並須確保不同族群觀眾都能公平地享受數位學習的機會。

除了提升教育部門的資源與人力配置，也應建立更完善的職涯發展機制，確保教育工作者能夠在博物館體系內獲得長期發展機會，進而提升整體教育推廣的專業性與影響力，館內的組織協作與教育專業地位的提升，亦需進一步被重視，以確保博物館教育能夠在日益多元的文化環境中，持續發揮其重要功能。

藉由訪談與問卷評分資料，深入探討博物館教育工作者在實務現場所扮演

的多重角色與所需具備的核心職能，博物館教育人員的工作已從傳統的展覽導覽與知識傳遞，轉向更為多元且跨域的實務實踐，包括展示詮釋、教育推廣、策展參與、社群連結、數位科技應用與文化敏感教育等。這些任務凸顯出教育人員在館所中不僅是知識的詮釋者，更是觀眾學習體驗的促進者與公共文化議題的實踐者。訪談結果顯示，教育人員的實務行動深受館內組織結構、資源配置與政策環境影響，特別是在數位應用、跨部門合作與社會參與等方面，教育人員常面臨角色界線模糊、權責不對等與資源不足等挑戰。然而，受訪者普遍展現強大的專業認同與教育熱忱，並持續在有限條件下推展觀眾導向之教育實踐。

第四節 討論與分析

一、研究發現

本研究以建構臺灣博物館教育工作者核心職能架構為目標，緣起於當前教育現場對於專業角色界定模糊、能力要求不清與制度支持不足等困境。隨著博物館作為文化學習場域之角色日益多元，教育人員的工作已不僅限於導覽與活動規劃，而是需要面對數位科技、社會參與、文化永續與跨領域溝通等挑戰。因此，建立一套具有在地脈絡、結構清晰、能反映實務需求的能力架構，成為博物館教育專業化發展的重要基礎。

特別是在組織規模、制度資源、教育政策與人力發展策略差異極大的臺灣博物館系統中，能力標準的建立將有助於推動教育部門專業能見度，並支持其在人事評鑑、職涯發展與專業學習等方面的制度化進程。本文以博物館教育、職能發展等相關文獻分析為基礎，並針對 ICOM CECA、AAM EdCom、英國 GEM 與 MA 四份重要文件進行深入分析。這些職能架構各有其組織文化背景與教育觀點，涵蓋從教育原則、實務技能到制度參與等面向，對於本研究的能力建構具有借鏡價值。特別是英國 GEM 架構以教育實踐出發，重視行動層面的可操作性，而 AAM EdCom 強調教育理念與公共價值，ICOM CECA 提供了專業詞彙的標準化分類。這些對比有助於釐清教育能力的內涵構成，也提供

本研究在分類設計與階層建構上的理論支撐，初步發展出涵蓋五大面向、二十一項子分類與三層職涯階段的能力分類架構。

透過訪談十位具實務經驗之博物館教育專業人士，進一步驗證與調整核心能力敘述；再經十位專家評分，確立需修正或重構之項目。研究歷程具備嚴謹的概念建構邏輯與實證驗證過程，最終發展出共 189 條能力敘述的職能總表，呈現出臺灣博物館教育專業角色之核心內涵。

研究結果顯示，博物館教育工作者所面對的職務已遠超出傳統的導覽解說與活動設計，涵蓋策展參與、教育評估、社群合作、數位內容設計、公眾溝通與組織發展等面向。職能表中的核心職能分類清楚反映出教育人員在館內外的多重實踐角色，也揭示不同層級工作者在職能表現上之差異：基礎層級著重於知能掌握與執行力，進階層級強調跨部門協調與問題解決能力，而高階層級則聚焦於制度性影響力與創新引導。這樣的三層級職能架構，有助於釐清職涯進程中能力內涵的遞進特質，也為組織內部人力發展提供分層評估的依據。

依據訪談分析與評分結果，除針對敘述理想化、重複性高或缺乏情實際關聯的能力敘述提出修正建議，也可歸納出以下博物館教育現場的困境：

- (一) 在本研究的分析與訪談歷程中，清楚呈現出臺灣博物館教育面對未來發展所必須因應的幾項重要趨勢與挑戰。首先，受限於人力、資源與組織制度，大型博物館與地方中小型館所之教育任務與能力建構呈現出顯著差異。前者較有餘裕發展策略型或政策參與型角色，後者則多處於一人多職、資源不足與臨時任務頻繁的狀態，顯示未來能力架構在應用上仍需考量在地彈性與差異性支持機制。
- (二) 受訪者普遍提及教育角色與文化政策互動關係薄弱，雖多承擔教育與推廣之重任，但實際參與政策制定與制度設計機會稀少，故建議未來文化政策可將教育納入整體發展核心，並透過制度化參與平台、專業職級設計與資源配置，強化其政策影響力與發展空間。
- (三) 數位科技的快速發展亦為博物館教育帶來轉型壓力與契機。教育人員除需具備基本的數位工具操作能力外，更需理解數據運用、互動設計與遠

距學習策略，並回應觀眾的線上參與需求。由此觀之，數位科技不僅是工具，也是教育設計與溝通模式的根本性改變，能力架構中應增強其策略應用與創新整合之層面，惟臺灣的博物館目前在個方面仍呈現諸多分歧意見，並且多數館所將此技術以外包方式交由其他團隊負責，亦間接影響館內人員在數位科技素意識的培養較為不足。

- (四) 博物館教育日益強調跨領域合作，如與學校、非營利組織、企業或在地社群共同開發課程與活動，以提升社會參與度與資源整合效益。教育工作者應具備溝通協調與協作設計之能力，並能從文化推廣者的角色，轉變為社會創新實踐者。
- (五) 觀眾結構與需求亦呈現快速變化，從過往被動參與逐漸走向多元化、主動參與與個人化學習取向，這也促使教育設計須更精準、更有彈性。面對參觀族群年齡差異、文化背景多樣化及數位原生世代的學習特性，教育活動與溝通策略需結合行銷思維、數據分析與體驗設計，以提高博物館對不同觀眾的吸引力與學習效益。
- (六) 博物館教育正在從過去以機構為中心的「被動提供教育」，轉向以觀眾為中心的「主動參與設計」。教育人員不再只是內容的轉譯者，更是學習過程的設計者與共創的促進者。這一轉變不僅是理念上的進化，更是能力重構的核心動力，未來教育專業將更需強調創新思維、社會感知與參與式策展的綜合素養。能力內涵呈現出教育人員實務角色的高度多元性，涵蓋策劃、設計、詮釋、溝通、領導、反思與社會連結。
- (七) 博物館教育人員角色的能力分界與專業仍需從制度設計與組織文化兩方面獲得強化，大眾對其專業性的期待仍有諸多理想與現實的差異。此外，多數工作者仍停留在執行層而缺乏策略知識的培養，館所對教育人員在政策建言與制度參與的角色尚未建立仍有強化的空間。

二、研究問題之回應

在本研究的最後，或許更值得回望的，不僅是架構本身的建置，而是這套能力框架如何回應了研究之初所提出的研究問題與一連串關於博物館教育角色的本質探問。誠如論文開端所述，在社會變遷與教育觀念轉型的洪流中，博物

館教育工作者的專業角色已然從單純的知識傳遞者，轉化為更具引導性與社會參與意識的教育實踐者。正是在這樣的轉型脈絡下，本研究試圖理解的是--在現實工作情境中，什麼才是真正被視為「重要的能力」？而這些能力，又如何與不同國際架構對話，並最終轉化為臺灣情境中具有實務可行性的職能架構？當然這些能力，也可能因為不同的專業情境而有所差異。

首先，關於教育工作者實際所重視的核心能力，本研究透過深度訪談與評分資料，逐步揭露出教育現場中最真切的聲音。受訪者不僅點出詮釋與溝通作為日常工作中不可或缺的基礎任務，也不約而同地強調了在數位化快速演進之際，如何透過科技延伸學習場域、強化觀眾參與的能力，成為新的專業焦點。此外，從文化敏感度、多元包容、跨部門協作到教育者的自我反思與社會責任意識，受訪者的言談中透露出一種對博物館教育角色深化的共同期待。這些觀點，並非僅止於職能的羅列，而是構成一種更具公共性與實踐厚度的能力圖像。

至於國際架構的比較，並非僅為形式上的對照，而是一種深層的對話。本研究借鏡 CECA、AAM EdCom、GEM 與 MA 等架構，不只關注其分類與層級設計，更細讀其背後所蘊含的教育理念與文化語境。這些架構強調的面向，如反思實踐、學習者導向、倫理責任、社群互動等，在在啟發本研究思考臺灣教育人員所面對的結構限制與文化實況。可以說，這些國際經驗猶如一面鏡子，幫助我們看見自身在地制度中的空白與可能性，也促使本研究所建構的架構，能在理論根基與實務操作之間取得更為穩固的平衡。

而當回到架構本身的建置過程，其實也是一場持續辯證與修正的歷程。從初始詞彙的歸納、分類原則的設計，到層級邏輯的釐清與敘述語言的修訂，每一步皆經過教育工作者的參與與回饋。這不僅使職能架構具有更高的現場貼合性，也奠定其未來轉化為教育模組、職涯發展參考或檢核工具的可能基礎。雖然本研究未涵蓋架構實際應用後的評量與效度檢測，但其核心精神並不止於建構一份靜態的能力列表，而是希望為博物館教育者所處的專業現場，提供一套可以共同討論、調整與發展的語言系統與思考工具。

本研究所提出的核心探問——教育者該具備哪些能力？這些能力與國際趨勢是否一致？我們又該如何為臺灣建構一套合宜的架構？——在研究歷程中雖不斷推進與轉化，卻始終是本研究思索的軸線。而最終所建構出的分類架構與能力描述，不只是為了完成一份職能模型的建置任務，更是為了呼應教育實踐者面對的複雜處境，為他們的專業身分與教育信念，提供一份可以共思、共創的參照與基礎，或這正是未來對話與實踐的起點。

三、研究貢獻

本研究的成果與貢獻將分為三個主要方向，說明如下：

(一) 對學術領域的思考

本研究回應臺灣博物館教育領域職能研究的學術缺口，透過理論整合與在地經驗的交織，建立出一套具有本土文化脈絡且具備國際參照意義的教育職能架構，並發展出具可擴展性與可再製性的研究方法。此研究不僅深化博物館教育理論的實踐連結，也在方法論上提出具體的分析模型，有助於強化文化教育領域的專業論述。其具體貢獻如下：

1. 奠定臺灣博物館教育的專業性及學術價值，建立本土化的博物館教育工作分析模型：臺灣過去對於博物館教育工作者的職能研究相對有限，相關職務多以工作任務描述或個案實務探討為主，缺乏系統性之能力分類與層級建構。本研究結合文獻探討、訪談與實證分析，初步建構本土化能力分類與三層級能力敘述模型，補足學術與實務之間的落差。此一模型亦可作為文化教育相關職類進行職能定義與能力建構的參考範本，提升未來職能理論研究的實證基礎。
2. 整合國內外文獻、國際組織職能標準與臺灣實務經驗，提出具跨文化意義的分析架構，參考 ICOM-CECA、AAM-EdCom、GEM 與 MA 等國際博物館教育組織的職能理念與內容，並與臺灣各類型博物館實務接軌，建立一套涵蓋六大職能主題、三層級能力架構的完整框架，凸顯跨文化比較與在地實踐融合的研究價值。此一架構不僅有助於促進臺灣與國際間的專業對話，更可作為未來文化教育職能跨國研究的起點。

3. 建構可複製且可擴展之研究流程，提供職能研究方法學參照：本研究採用概念分析、焦點訪談、能力敘述撰寫、重要性量化評分、敘述修正與再建構等階段式流程，發展出兼具質性與量化、理論與實務融合的職能研究方法，具備高可複製性與延展性。此研究歷程不僅可供文化與教育領域借鏡，亦能應用於其他專業領域的職能建構與評鑑分析，促進跨領域研究設計的發展。

（二） 對業界（博物館產業）的啟發

本研究聚焦於教育人員的實務樣貌與工作挑戰，並從實務需求出發整理能力架構，具體回應博物館組織人力配置與教育工作者專業發展的需要。透過專業能力的明確劃分與職能內涵的具體化，有助於強化教育部門的組織角色與內部能見度，推動教育專業於博物館體系中的制度建構。其對實務的具體貢獻如下：

1. 提供博物館教育人員職業發展與自我規劃之依據：能力敘述依循三層級劃分，分別對應新進（基礎）、中階與高階教育工作者的角色與職責，有助於教育人員自我覺察所需職能，並作為專業進修、實務反思與未來升遷的規劃依據。這樣的能力架構能促進個人專業發展歷程的規劃思維，培養主動回應未來挑戰的職涯意識。
2. 作為博物館組織人力資源管理與教育培訓制度之參考工具：本研究提出的職能架構分類清晰、表述具體，可應用於教育人員職位設計、晉升制度、人事甄選標準與內部訓練規劃，強化教育部門之專業定位與人力管理效能。透過明確能力分層，亦有助於培訓資源的配置優化，提升人力培育效益。
3. 強化教育部門專業能見度與跨部門合作基礎：透過能力分類的建立，有助於館內非教育部門成員對教育工作的理解，促進館內溝通與跨部門合作，提升整體教育活動品質與服務效益。進一步可作為推動內部橫向協作、強化跨職系共識的策略依據。
4. 提升教育工作者的專業認同與公共價值實踐：本研究所建構的能力分類中，納入多元文化理解、社會參與、公眾溝通等項目，突顯教育人員在博

物館中的公共性角色，有助於教育人員強化專業認同與公共責任意識。教育人員作為連結觀眾與展覽的橋梁，其職能角色越趨複雜，能力分類的建立亦有助於釐清其專業定位與公共價值實踐之路徑

(三) 對臺灣職能發展政策的連結

本研究建構之博物館教育工作者能力架構，緊扣臺灣推動職能標準化過程中，文化領域職能尚未完備的現況，並具備作為未來職能基準建置參考之潛力。具體貢獻如下：

1. 作為文化領域職能基準建置之初期實證素材與範例：本研究依循明確的系統性程序，包含文獻探討、專家訪談、能力敘述量化評分與內容修正，再建構出具層級區分、邏輯一致的能力分類架構，符合政府「職能基準品質認證」中對「需求分析」與「內容發展」的基本要求。特別是在文化類職能尚未建立明確標準的情況下，本研究成果可作為初期職能建置作業之理論與資料基礎。
2. 支援文化領域未來教育訓練與能力鑑定體系設計：本研究能力敘述明確區分不同層級角色需求，涵蓋知識、技能與態度多重面向，雖非以政府「K/S/A 標示格式」分類²⁰，但內涵可推導出相關向度，並具備轉換為教育訓練課程、能力檢核指標與人才選拔標準之潛力。整體而言，具有高可塑性與應用延伸性，有助於未來文化職能體系銜接教育訓練與人力資源發展需求。
3. 促進政府職能政策對文化專業特性之理解與制度深化：博物館教育工作須結合知識轉譯、多元文化溝通、社會參與等特質，突顯文化領域職能不同於傳統技術性流程的複合特性。此一理解有助於政府在推動文化類職能政策時，避免單純作業導向分類，強化文化適切性、公共性與價值導向考量，促進制度設計更加多元、符合文化產業特性。
4. 為文化領域正式納入國家職能體系鋪墊基礎：目前臺灣國家職能標準以工業、科技、服務業為主，文化藝術、博物館教育尚屬推動初期。本研究提

²⁰ 政府針對各產業推動職能基準建置與品質認證，要求每一項能力敘述需遵循「知識 (Knowledge)、技能 (Skill)、態度 (Attitude)」三大向度 (簡稱 K/S/A) 之分類與標示。

出之分類邏輯、能力敘述內容與層級設定，符合「品質認證」要求中之結構性、需求性與應用性，未來可透過需求盤點、行為指標細化、跨館型驗證等方式擴展完善，作為文化領域正式納入國家職能標準體系之基礎範例，推進臺灣文化職類專業化與國際接軌。為進一步說明本研究與政府標準要求之異同，可列表如下：

表 37 本研究與政府標準要求之異同

項目	本研究設計	政府職能基準標準要求
能力敘述分層	有（初階、中階、高階）	有（入門、進階、領導）
能力敘述標示知識、技能、態度	無明確標示，現有內涵敘述可用作推導	明確標示 K/S/A
涵蓋具體行為標準	有（文字描述細緻，可轉換）	有（需對應具體行為指標）
具備檢核指標	現有指標可直接轉換，但需再標準化	必須符合課程與鑑定需求

資料來源：本研究整理

本文嘗試建立起一套兼具國際視野與本地脈絡的職能分析架構，回應國內過去在博物館教育職能界定上長期缺乏系統性描述與評估標準的現況。透過跨文化對照與在地實證的方式，職能表中所列舉的能力項目不僅涵蓋國際組織所關注的專業核心概念，也充分反映臺灣博物館教育工作者在不同類型館所中所需面對的實際挑戰。

透過歸納博物館教育工作者之職責樣貌，本文嘗試建構三層級能力分類架

構，並對應發展經驗階段提出具體能力敘述與內涵指標，呈現出具實務脈絡與發展連貫性的職能輪廓。此一研究成果雖未直接依據政府既有之制度化流程建構，然其內容之邏輯性、層級性與系統性，未來若根據文化部或勞動部推動博物館教育職類之職能基準建置，本研究所提出之能力分類與訪談資料可作為「需求分析」與「內容建構」初期之重要基礎。

架構中所揭示之能力面向、專業語彙與任務分工架構，亦可作為設計訓練課程、能力鑑定與人員發展制度時之參照資源。更重要的是，博物館教育工作者之角色橫跨知識轉譯、觀眾溝通與社會參與等多重任務，職能內涵常難以以標準技術性作業加以完整定義。因此，探索性與教育詮釋導向的方法論，更能貼近其專業實踐樣態，亦更適合作為初期職能系統建構之理論與實務基礎。未來如能銜接政府職能體系，將有助於推動文化教育領域之人力資源專業化、知識累積與制度連結，進一步豐富臺灣職能政策之內涵與文化適切性。

四、能力架構之學術意涵

本研究所建構之博物館教育工作者職能架構，除了可作為教育實務應用的參考基礎外，亦具有若干學術研究上的意涵與價值。透過國際職能架構文件的整理與分析，結合臺灣在地教育工作者的實務經驗，本研究提出兼具國際視野與文化脈絡的能力分類與敘述系統，可作為日後博物館教育研究、教學設計與政策建構之參照依據。以下說明本研究在學術層面的主要意涵：

（一） 學理與實務之間的連結

現行博物館教育領域之相關文獻，多聚焦於教育理念、觀眾學習或活動設計等議題，較少對教育人員的專業能力進行系統化整理。本研究透過分析國際文件並整合深度訪談資料，建構五大職能面向與二十一項子分類，進一步細分為 189 項能力敘述，形成一套具體且可操作之職能架構，希望有助於填補臺灣在博物館教育職能知識建構上之空缺，並提供後續研究進行實務觀察與能力評估的分析基礎。

（二） 強化教育人員工作任務與能力需求之對應理解

教育人員在博物館中的角色日益多元化，涵蓋教學、詮釋、社群合作、跨部門協調與數位應用等工作任務。本研究所提出之能力架構，有助於釐清教育人員在不同任務情境下所需展現之核心能力，進而建立能力與職責間的對應關係。透過層級與分類之設計，亦能呈現教育人員在不同職涯階段中的發展重點，對於學術界深入探討教育專業內涵與職業變遷具有啟發性意義。

（三） 提出跨文化職能架構轉譯與在地調整的研究實例

本研究以國際職能架構做為參考，但並未直接套用，而是經過文化脈絡分析與實務訪談，進行轉譯、增修與再建構。此研究歷程展示一種結合理論與文化適切性的方法論實踐，可作為未來博物館教育領域進行國際比較與在地研究的重要參照。研究過程亦反映出職能架構並非靜態標準，而是一種需因應場域條件與實務需求持續修正與演化的知識體系。

（四） 作為博物館教育課程與研究設計的發展基礎

臺灣博物館教育尚未形成獨立學科領域，相關教學資源與課程架構分散於教育學、博物館學與文化政策等不同領域。透過本研究所提出之能力架構，未來可應用於大學或研究所課程設計，作為教材內容、實習任務與專業模擬評量之依據。亦可支持教師規劃教案、進行教學評估，或作為學生進行職涯自我檢核與職能發展規劃之工具。進一步而言，能力架構中的分類方式亦可啟發研究者在後續進行博物館教育職涯、專業角色轉變、跨域能力等主題的質性或量化研究設計。

（五） 補充現行政策模型之理論與在地經驗基礎

雖然臺灣政府目前已推動「職能發展與應用推動計畫」，但多數制度化建構著重於標準化程序、可量測性與政策應用導向，較少納入教育人員主體經驗與實務脈絡之觀點。本文所提出的職能架構，在領域及應用上和政府現行體制有些許差異，雖未直接採用官方模型之操作方式，然透過第一線教育者的觀點歸納出的能力敘述與分類邏輯，可作為未來政策發展的重要補充資料。亦有助於增補官方制度對現場教育實踐與跨文化思考之不足，提供多元取徑的學術參

照。

透過理論、實務與脈絡的整合，不僅具備實際應用的潛力，更可作為博物館教育學術基礎建構的重要支點。其對知識系統整理、課程發展、跨文化研究與政策理論對話的貢獻，為未來博物館教育專業發展與學術深化提供可延伸的發展空間與參照方向。

五、能力架構之管理意涵

對於組織而言，判斷人才與專業的媒合與適切是相當重要的博物館教育工作者職能架構，除了作為學術研究上釐清教育專業角色與能力內涵的基礎之外，亦具有實務應用潛力。博物館作為結合文化、教育與公共服務的多功能機構，其內部運作需仰賴清晰的分工、適切的人力配置與有效的專業支持。對於教育部門而言，能否釐清各職位所需能力與發展階段，直接影響其在組織中的功能展現與策略參與程度。本研究所提出的職能架構，具備分類清楚、層級分明且具彈性應用的特性，能支援博物館在人力資源管理、專業培訓、組織規劃等層面進行更具系統性的思考與操作。以下分別說明其在管理面向上的具體應用意涵：

（一） 支援教育人員進行職涯規劃與能力盤點

教育人員在面對快速變動的學習需求與多元化觀眾群時，若缺乏明確的職能指標，往往難以判斷自身在職涯中的發展方向與學習重點。透過本研究所建構的能力架構，個人可依據三個層級（基礎、進階、高階決策與創新）逐項對照自身能力現況，釐清已具備的專長與尚待提升的項目。這樣的盤點過程，有助於教育人員主動設定學習目標、安排進修順序，亦可做為撰寫個人發展計畫或參與內部培訓時的重要參考。教育工作者亦可運用該職能架構紀錄學習歷程與實務經驗，在職涯轉換或晉升過程中，更具信心地展現自身成長與專業性。

（二） 提升人員甄選與職位任用的明確性與效率

在博物館或教育機構招募新進人員的情境中，評估應徵者是否適任常仰賴

主管的經驗與主觀判斷，缺乏結構化工具進行對照分析。透過本職能架構所提供的能力描述，館方可針對欲任用的職位需求，選擇對應的能力項目作為面試評估基準。例如，若該職缺需負責學習活動設計與跨部門協作，則可根據「教育設計能力」、「組織溝通能力」等項目設計具情境性的提問，或要求應徵者提供相關經驗與案例。這樣的方式可提升人職適配度，降低任用錯誤風險，也有助於縮短甄選流程、強化面試決策依據，提升整體招募品質。

（三） 作為員工績效評估與回饋討論的依據

教育人員的績效表現不易單以量化指標衡量，例如活動場次或觀眾人次無法全面反映教學品質或觀眾參與深度。透過本職能架構，館方可依據能力項目針對員工實際工作表現進行對照式評估，進而提供更具針對性的回饋。例如，在考核中可聚焦於「觀眾需求回應能力」、「文化詮釋能力」、「策略思考能力」等，逐項說明該員工在過去一年中如何展現這些能力、有哪些表現值得肯定，亦可指出尚待精進之處。主管與員工可依據能力分類展開對話，進行雙向討論，進一步安排個別化的學習建議與成長目標，讓績效評鑑從單向檢核轉變為促進學習的過程。

（四） 優化教育部門培訓內容與團隊培力規劃

博物館在進行教育部門的內部訓練或外部進修安排時，常面臨「培訓內容缺乏聚焦」、「資源分配難以精準」等問題。若能依據職能架構中的分類與層級設計培訓課程，將可提升整體訓練效益。例如，可針對新進人員設計強化基礎能力的課程（如導覽結構設計、教育活動安全風險管理），針對具中階經驗者設計策略性工作坊（如跨部門溝通模擬、教育資源開發），針對主管階層進行高階能力鍛鍊（如政策分析、制度倡議）。此外，館方亦可依據團隊現況進行能力盤點，選擇職能架構中具代表性的項目，規劃一年內的培訓重點，避免內容重複或資源浪費。

（五） 支援晉升與中長期人力培育策略

在安排教育人員晉升、職務輪調或長期培養人才時，職能架構亦可發揮參

照功能。透過觀察員工於各層級能力的展現情況，主管可掌握人員發展狀態與潛力。例如，某位具五年資歷的教育人員若已展現多項進階能力（如教案創新、館校合作、教育策略建議等），則可安排其擔任跨部門專案負責人或籌辦大型主題活動，以強化其組織規劃與領導能力。透過此類任務安排與歷練，亦可作為是否推薦晉升的依據，讓晉升制度更具透明性與公平性。此外，對於有意推動教育主管養成制度的館所，本架構可作為設定培育歷程的重要依據，明確指出未來主管需具備的能力基準與實務準備。

（六） 強化教育部門在組織中的角色定位與橫向協作

博物館中的教育部門常需與展示策劃、行銷推廣、行政管理等單位協同作業。然而，若教育部門的角色不夠清楚，其參與程度與資源分配往往處於劣勢。透過明確的職能分類與描述，教育人員可在跨部門會議中清楚陳述其在觀眾互動、文化詮釋、學習設計等層面的專業職責，強化其他部門對其任務範圍的理解與尊重。例如，在討論展覽延伸教育活動時，教育部門可據此架構提出自身能力涵蓋面、預期參與方式與可能貢獻，提升專業能見度與參與正當性。這樣的清楚表述有助於打破過往僅視教育為附屬或支援角色的印象，並促進內部溝通效率與團隊協力成果。

針對上述的應用與推廣層面，我們可以認知到一個專業職務的職能分析是重要的，在博物館的組織管理層面提供多元實用的操作可能。無論在個人發展、團隊溝通、培訓設計、人員遴選與晉升制度上，皆能發揮參照功能，進一步協助教育部門強化其組織能見度與策略參與能力。雖然本研究並非直接採用政府推動的職能建置計畫架構與操作流程，然其透過國際對照與在地訪談所整理出之分類與敘述內容，亦可作為未來政策部門設計教育人力支持系統或評鑑標準時的補充資料。職能架構作為知識彙整的成果，若能持續推廣並與實務場域互動修正，將有助於促進專業共識與文化教育領域的穩定發展。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

隨著公共文化服務需求提升與社會多元化的加劇，博物館在知識傳播、文化詮釋及公共參與等面向上扮演日益重要的角色，使教育職能成為博物館運作中不可或缺的專業領域。然而，當前臺灣針對博物館教育人員的職能內涵，尚缺乏具體、可操作且能與國際接軌的能力架構。為此，本研究以建立一套具備在地脈絡與國際參照性之職能架構為目標，藉由國際文獻分析、能力敘述設計、深度訪談與量化評分等方式，歸納並建構臺灣博物館教育工作者的核心能力，期能回應教育實務的多元挑戰，並作為專業發展與人力資源政策的重要依據。

本研究於第五章中，綜合分析訪談與評分資料，揭示博物館教育職能內涵的多重面向與現場需求。首先，在能力分布上，五大面向（人際關係與連結、博物館教育專業知識、技能與實踐、行為與表現態度、自我動機與反思）189項能力敘述中，有156項獲得一定分數無修正，其餘33項依據訪談建議進行微幅挑整，顯示本研究所建構之分類架構具備現場回應性與專業認同。其中，觀眾理解與回應、跨部門合作、公共性實踐等分類之敘述皆獲得受訪者認同，反映教育人員對多元觀眾需求與社會責任的重視。

而在訪談的會饋當中，受訪者普遍也能根據架構設計，給於清晰明確的分層能力敘述，從基礎、進階到高階能力，都能明顯感受實務經驗對學理建構的重要性。能力敘述中，重視溝通協調、策略思維、政策理解與價值導向的高階職能，也揭示教育人員不再僅是活動執行者，而是具備制度理解與跨域倡議角色的知識行動者。

本研究以臺灣博物館教育工作者為核心對象，透過國際職能架構參照、深度訪談與能力評分分析，建構一套具備在地適切性與國際對照價值的核能能力架構。研究歷程涵蓋國內外文獻分析、國際職能模型整理、189項能力敘述之

設計與檢核、10 位資深教育人員訪談與評分、能力層級歸納與分析，進而提出五大職能面向與 21 項子分類，系統性呈現博物館教育專業的多元實踐與能力要求。以下為本研究歸納之五項具體結論：

一、臺灣博物館教育工作者的職能發展呈現多元化與實務導向之趨勢

臺灣博物館教育工作者的職能樣貌已明顯跳脫傳統的導覽與詮釋框架，轉向結合觀眾需求、組織策略與社會變遷的多元實務取向。受訪者普遍認為，現代教育人員除了需具備深厚的教育知能與文化詮釋力，更應具備組織內協調、跨領域合作、科技應用與公共價值倡議等能力。此一趨勢顯示教育工作者角色已由單一任務執行者，轉變為具備專業整合與社會回應能力的行動者。本研究建構之能力架構，共區分為五大面向與 21 項子分類，涵蓋博物館教育工作者在不同情境下所應展現的職能特質。

此外，儘管「數位與科技應用」面向整體得分略低於其他分類，也因此將其修正為素養導向，但其下如「數位教育設計」與「科技輔助學習」等子項仍被受訪者視為未來發展重點，顯示出教育現場對於數位素養與創新應用具備一定程度期待與潛力。其他如「文化理解與公共性實踐」面向，亦獲多位受訪者特別提及，反映當前教育工作者已意識到自身在文化轉譯、社會參與與公共價值實踐中的角色與責任。

整體而言，從本研究職能架構中 21 項子分類的內容與受訪回饋可觀察到，臺灣博物館教育人員職能已呈現出一種融合教育知識、組織行動、公共價值與跨域創新之多向度發展態勢，不僅有助於教育實務的深化，也對人力資源培育與職涯規劃形成具體指引。

二、博物館教育實務現況的共同性

研究中所設計的 189 項能力敘述涵蓋五大職能面向與多元實務任務，經由 10 位資深教育人員的評分後顯示，多數項目皆集中於「重要」與「非常重要」的區間（即評分為 2 與 3），顯示出此一能力架構在現場教育工作者間有一定共識與認同。博物館教育工作確實反映出現場的應變性，以及實務經驗累積的重

要性，這是一個需要大量面對觀眾，或是時常需要跟外部團體接觸的工作，受訪者反覆提及教育工作者的經驗是絕對重要的元素，以及能與不同部門協調合作、清晰傳達教育理念、面對多元觀眾調整策略的彈性、以及對社會議題與觀眾需求的敏感回應。

這些回饋不僅體現現場實務上的共同焦點，也突顯博物館教育已從單一解說職能轉化為多方合作與公共導向的專業實踐場域，為職能標準化、專業認證與教育政策擬定提供了穩固的共識基礎，使能力模型不再僅是理想性構想，而能進一步發展為具體可行的制度性工具。尤其在當前博物館逐步重視觀眾經驗、多元共融與社會參與等新使命之際，透過研究看出博物館教育工作的和關鍵任務和能力排序，亦將有助於界定培力重點、校準資源配置方向，成為制度發展的關鍵基礎。

三、結合四大國際職能文件建構初步架構，奠定國際視野與在地調適的基礎

本研究於初步架構建構階段，綜合參考四份國際專業機構所發表之博物館教育職能文件，包括 ICOM-CECA 的《Vocabulary of Museum Education》、AAM-EdCom 的《Excellence in Practice》、GEM 的《Core Competencies》與 MA 的《Competency Framework》。其中，CECA《Vocabulary》作為 ICOM 博物館教育與文化行動委員會（Committee for Education and Cultural Action）長期發展之成果，為國際博物館教育界提供了一套具結構性與概念深度的教育語彙與職能參照架構，成為本研究職能分析的重要依據。

該文件所提出的職能範疇涵蓋教育理念、學習設計、詮釋策略、社會參與、組織合作等層面，並強調教育工作者在博物館中應兼具內容詮釋者、學習促進者與文化中介者之多重角色。其分類邏輯與層級語彙，亦具應用彈性與可轉化性，適合作為跨文化語境中能力架構建構之參照來源。因此，本研究不僅將《Vocabulary》中所強調的能力概念轉譯為臺灣語境下可操作的職能敘述，亦嘗試在能力分類與語詞層級設計上保持其專業語境與核心意涵。

此外，CECA 所倡議的「教育工作者是文化實踐中的行動者」這一觀點，也影響了本研究對教育職能的理解，不再僅限於工具性操作或傳統教學技能，

而是強調教育人員在知識生產、觀眾理解與社會回應間的主動性角色。此一觀點與訪談資料中受訪者強調的實務敏感度與公共性取向相互呼應，進一步強化了本研究架構之跨文化適切性與理論支撐。CECA《Vocabulary》不僅作為理論參照，更成為研究方法選擇（如質性訪談法）、職能語彙設計與分類架構建構的重要依據，使本研究在理論連結與在地化實踐之間取得平衡，亦為臺灣未來發展具國際對接能力的職能系統提供可行模式。

四、三層級職能架構之特點

同一項職業能力，也必須注重不同年資經驗的人員所具備的不同見識。本研究依據教育人員的工作年資與專業角色發展歷程，建構出區分為基礎、進階與高階決策與創新三層級的能力架構，對應教育人員於不同職涯階段的任務複雜度與角色轉換。此一分層不僅具備邏輯遞進的系統性，現行研究也較少出現具經驗累積差異的層次化架構，能切合實務情境與教育現場的認知脈絡。根據受訪者的回饋，分層能力清晰的能力架構設計，確實有助於釐清不同階段教育人員的能力要求與培育重點，提升團隊對話與專業共識的形成。

此分類邏輯亦有利於博物館教育單位進行職涯規劃、內部培訓設計與人力資源管理，提供清晰的職能參照點。從制度角度而言，三層級的分層設計能有效連結職能發展與晉升制度、職務遴選與專業評鑑等應用面向，具備作為制度性工具推展的潛力。整體而言，本研究提出之分層架構兼具可讀性、可操作性與延展性，不僅有助於教育人員的自我定位與職涯發展，也能作為館所與政策制定者建立人力支持系統的參考依據。

五、在地理解的博物館教育工作者核心能力架構

本研究前期以國內外文獻為基礎，系統整理出博物館教育核心職能之國際語彙結構，進而發展適用於臺灣博物館教育人員的能力架構。研究設計強調理論基礎與實務脈絡之間的連結，透過文獻整理初步建構架構邏輯，再透過十位資深教育人員的深度訪談與量化評分進行交叉驗證，使能力敘述內容既保有概念邏輯，又充分反映臺灣教育現場的用語與工作內容。最終建構出涵蓋五大職

能面向、21 項子分類與 189 項能力敘述的完整架構，希望能符合臺灣的語境脈絡，對應在地博物館的實務可行性與制度政策潛力。除了架構的發展外，訪談回饋更反映臺灣博物館教育實務中的挑戰與需求，也在層次與分類邏輯上保有與國際職能標準溝通的可能性，有助於未來進行國際合作、區域共享與本土經驗輸出的職能對話，期望為臺灣建立一套具有全球連結性的教育職能提供基礎素材。

第二節 研究建議

一、對博物館高層之建議

對於博物館高層管理者，包括館長、董事會、董事長等角色而言，其主要職責除了承擔組織發展與公共責任的最終責任，也涉及資源配置、部門整合、組織文化塑造與策略方向設定等決策。在此脈絡下，本研究所建構之教育人員職能架構，提供了一個具體而系統化的分析工具，能協助高層管理者更清楚掌握教育部門的專業價值與未來發展潛力。

在組織定位與發展策略的層面，館長與董事會可透過本職能架構所呈現的五大面向與 21 項子分類，更精確地理解教育部門在博物館整體運作中扮演的角色。特別是如「觀眾理解與回應」、「文化詮釋與敘事」、「組織與溝通協作」等內容，皆凸顯教育人員在連結館藏與觀眾、回應社會議題、強化組織溝通上的關鍵功能。高層若能據此重新思考教育部門的結構、資源與目標，將有助於提升教育工作在組織中的能見度與核心地位。

其次，在領導文化與跨部門協作推動上，領導主管可運用本研究所揭示的三層級能力架構，進行團隊間的共識溝通與跨層級角色澄清。不同年資與經驗層級的教育人員，其所需發展的職能特質不盡相同，透過層級分明的能力描述，管理階層可更有系統地思考人員的任務分配與工作責任，進而減少內部溝通誤差與工作重疊的問題，強化部門間的互信與合作。

再者，職能架構亦可成為高層在人才發展與領導接班規劃上的依據工具。許多博物館教育部門在中高階人力發展上存在斷層，館方若能參考本架構中的高階層級職能敘述，針對未來可能承擔策略思考、制度設計、公共倡議等任務的人才進行長期觀察與培育，將有助於建立穩健的教育領導梯隊，避免因人事變動導致部門策略方向失衡或流於短視近利的執行。

從博物館管理者的角度而言，也應從治理觀點去了解職能制度的建立與內化。職能架構不應僅是人力資源部門的工具，更應納入組織治理的一環，例如在年度績效評估、部門計畫審查與預算分配過程中，將教育人員之核心能力指標納入考量，並回饋至培訓計畫與升遷機制設計中。這不僅能鞏固教育專業在組織中的正當性，也有助於建立公平、透明的制度文化。此外，管理者應發揮其社會影響力與制度倡議能力，向外部利害關係人與政策單位積極溝通，推動博物館教育專業的公共認可與資源支持。唯有當高層真正理解教育部門的核心職能與社會價值，並願意主動將之納入館務治理與公共溝通策略，方能實現教育部門的永續發展與制度性保障。

二、對博物館人資單位之建議

對於負責人事管理的單位而言，包括聘任、考核、績效管理、培訓與資遣等職責，本研究所建構的教育職能架構可提供一個有據可依的系統化工具，協助人資人員更精準地執行各項業務，同時也能強化制度的專業性與公信力。

臺灣的博物館教育人員進用管道複雜，也包含國家考試所進用的人才，可能也是現行博物館尚無法採用業界人資管道進行管理的原因。對人事部門而言，博物館在人力招聘與選才階段，職能架構中的 189 項能力敘述涵蓋了博物館教育人員所需具備的知識、技能與態度，且依照年資與職責區分為三層級，提供了清楚的能力標準與角色期待。人資單位可據此重新設計職缺公告、面談指引與能力測評工具，提升遴選的精確度與公平性，確保所聘人才與組織需求相符，減少因錯置導致的適應困難與人員流動。

在績效管理與評鑑制度方面，人資部門可運用職能架構中的能力指標作為績效觀察與考核的參照。透過針對不同層級的教育人員訂定對應的績效指標與

發展目標，不僅可提升評鑑制度的透明性與一致性，亦能協助個人對自身職涯定位與發展路徑有更清晰的理解。特別是在「教育設計」、「觀眾理解」、「組織溝通」等具實務導向的面向上，職能架構能提供具體可觀察的行為指標，有助於績效考核的落實與具體化。

另一個不可忽視的重點，即是專業培訓與學習發展規劃方面，本研究所建構的五大面向與 21 項子分類，提供了清楚的能力分布地圖。人資單位可依據此架構設計針對性培訓課程，或發展長期學習歷程紀錄工具，協助教育人員進行自我盤點與進修規劃。特別是在中階人力的提升與高階職務的接班準備上，職能架構可作為人才盤點的系統依據，辨識具潛力者並給予適切歷練。

而部門溝通與角色釐清上，職能架構有助於人資單位與教育部門建立共同語言。透過能力語彙的明確化，內部人資與實務單位之間可更順利地進行職務說明、人力分配與跨單位協調，減少溝通落差與制度誤解。此外，人資部門亦可參考職能架構進行離職分析與人員資遣時的對話依據，協助教育人員理解自身工作表現與組織期待之間的落差，並提出具建設性的離職或轉職建議。這樣的制度設計不僅具人本關懷精神，也能避免情緒性決策與不透明程序對組織文化造成傷害，將有助於制度的標準化、專業化與正當化，建立一套符合專業屬性與組織發展的教育人力資源管理系統。

三、對主管機關之建議

以臺灣而言，博物館的主管機關包括如文化部、教育部及所屬之博物館業務承辦單位，在博物館政策推動、預算分配、補助執行與人才發展等方面具有關鍵影響力。本研究所建構的博物館教育職能架構，可作為主管機關理解教育人員專業內涵、規劃政策工具與設計制度參照的實務基礎。

當我們談論到教育政策與補助制度設計層面，主管機關可藉由本研究所提出的五大職能面向與 21 項子分類作為基礎，重新檢視當前各類型博物館教育補助案（如文化部博物館計畫、教育部大學社會責任計畫等）之評選指標與核銷標準。現行多數補助方案偏重於量化成果與活動場次的呈現，缺乏對教育人員專業能力的具體考察。若能導入職能導向的評估觀點，將有助於引導館所回歸

教育本質、提升計畫品質。

若期待能和臺灣現行之職能架構進行銜接，在專業制度的建立與認證層面，主管機關可考慮建構以職能為基礎的教育人員專業認證制度，參考本研究提出的三層級能力敘述，發展對應的評鑑工具與進修指標。透過制度化的專業確認，除能提升從業者的社會認可與自我認同，也有助於建構長期穩定的人才發展機制，回應目前博物館教育人員流動率高、職涯發展不穩的困境。

再者，主管機關在政策倡議與跨部門協調上亦扮演關鍵角色。透過本研究成果所揭示的職能價值，主管機關可對其他文化機構、社教單位或學術機構說明博物館教育的專業定位，提升教育部門在公共文化政策中之正當性與資源分配優先性，並引導未來跨域協作的制度基礎。更進一步，主管機關亦可運用本職能架構作為人才培訓與培力計畫的設計藍圖，針對不同館所、不同規模與不同任務性質的教育團隊，開發分級、分項、分工的訓練模組，使教育資源運用更具效能與公平性。

有關博物館教育人力的現況調查與長期追蹤亦是重要的。在統計資料與人力盤點制度方面，建立系統化人力資料庫，掌握教育人員的流動、年齡、專長、進修狀況與升遷歷程。唯有如此，方能根據實際資料制定對應政策，也為教育專業提供可視化發展路徑。

第三節 後續研究建議

本研究主要依據文獻分析、深度訪談與量化評分進行職能架構建構與修正，雖具一定程度的廣度與深度，然仍存在若干限制。首先，研究所涵蓋的受訪者與評分者雖具多元背景，惟樣本數量有限，無法涵蓋所有館型、組織規模與地區分布，其結果仍須後續研究進行廣泛驗證。其次，能力敘述之撰寫與修正多仰賴質性詮釋與專業判斷，難以完全客觀化，未來可結合博物館評鑑機制、行動研究、教案實施與教育成效評量，驗證各能力項目於實務中的適切性與可行性。此外，博物館教育環境持續快速變動，包含數位科技的應用、公眾

參與型策展、觀眾生成內容（UGC）與生成式 AI 工具的導入等新興趨勢，均將持續改變教育人員的角色與任務。未來研究更可針對特定主題進行深入探討，例如數位轉型下的教育職能變異、社會參與型館所中教育者的公民性實踐、或是中小型博物館教育人力的制度支持機制等，以補充本研究較為綜合性取向所未能深入處理之層面。

值得一提的，臺灣近年博物館評鑑制度的推動已有相當完整制度基礎，無論是文化部推行之「地方文化館評鑑」，或縣市文化主管機關針對公私立博物館辦理之營運績效檢核，皆已發展出一套具結構性的評鑑機制。上述制度強調以「館所整體運作」為評核對象，涵蓋組織治理、設施維運、觀眾服務、展示策展、教育推廣、行政管理與資源使用等構面。各項評鑑指標大多建構於政策執行成效與營運績效邏輯之上，輔以量化統計資料、指標數值與 KPI 成果佐證（文化部，2018），以利行政體系對館舍運作之監測與資源配置依據。

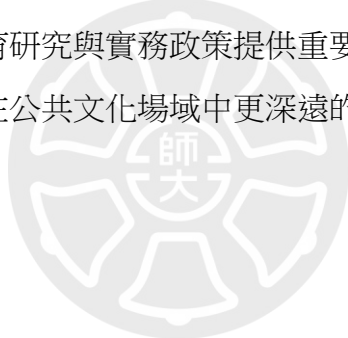
在此制度脈絡下，教育推廣亦被納入評鑑項目之一，然其關注重點往往仍集中於活動場次、參與人次、對象多元性、教材應用及學習成果等層面，對於教育人員在其中所扮演的角色、實施歷程與專業判準則著墨較少。現行評鑑制度中教育相關指標偏向「教育成果的結構輸出」，而對於「教育實踐者所需之能力內涵」則尚未系統性展開。

本研究則以博物館教育工作者為核心，關注其在設計教育活動、引導觀眾學習、建構互動關係與面對多元議題時所需具備的知識、技能與態度，並建構具階層性與分類結構的職能架構，較不同於制度性評鑑之館務導向或行政成效評比，而是回應教育現場中對實務細節與專業能力辨識的需求。在以具備多年經驗與規模的評鑑制度下，本研究希望關注於補充制度中較少被論述的教育人員專業面向，特別是面對觀眾參與、多元學習需求、跨域合作與數位轉型等趨勢所需的新興能力。

未來研究可進一步探討本研究所建構之教育職能敘述，如何轉化為具觀察性與可評估性之行為指標，並結合文化部現行評鑑架構，發展出更具操作性與教育導向的評鑑模組。此舉不僅有助於提升博物館教育人員職能培力之實用

性，也能深化臺灣評鑑制度中對教育專業的理解與支持，形塑一套兼具制度參照與實務價值的能力指標系統。

綜觀本研究之整體脈絡，從問題意識的提出、職能架構的建構，到經由專業回饋進行實務修正與再生成，已逐步形塑出一套兼具理論深度與實務導向的博物館教育工作者能力模型。此一架構不僅呼應當代教育實踐的多元挑戰，更彰顯博物館教育於文化機構中的專業定位與社會責任。研究歷程之中，亦反映出教育工作者作為文化知識轉譯者、公民參與促進者與制度創新實踐者的多重角色，形塑了屬於臺灣博物館教育專業的在地樣貌與未來圖像。誠如本研究所揭示，職能架構的建立，並非只是靜態的能力分類，而是一項面向未來、引領行動與推動制度深化的工具，不僅回應博物館教育專業角色發展的當代需求，更呼應文化機構公共價值與社會參與的時代任務。能力的可見化，不只是管理的工具，更是賦權的起點。期望本研究能作為臺灣博物館教育制度化進程的基礎文件，亦為未來文化教育研究與實務政策提供重要的起點與參照，唯有如此，方能促成博物館教育在公共文化場域中更深遠的實踐與發展。



中文參考文獻

專書

林詠能（主編）。（2022）。誰的博物館經驗？觀眾研究新趨勢。台北市：藝術家出版社。

林玟伶。（2022）。〈從情緒參與角度探討觀眾參觀博物館之學習經驗〉收錄於林詠能（主編），誰的博物館經驗？觀眾研究新趨勢（第 142 - 161 頁）。台北市：藝術家出版社。

張譽騰（1987）。科學博物館教育活動的理論與實際。文史哲出版社。

曾光榮、魏鸞瑩、黃金印（2014）。人力資源管理：新時代的角色與挑戰（第五版）。前程文化事業有限公司。

施明發（2000）。如何規畫博物館教育活動。行政院文化建設委員會。

漢寶德等（2011）。我國國立博物館組織定位與經營模式之研究。行政院研究發展考核委員會。

漢寶德（2023）。繆思談片：漢寶德三談博物館（黃健敏主編）。臺北市：典藏藝術家庭股份有限公司。

期刊論文（含季刊、學報、雜誌）

王啟祥（2018）。書評：博物館教育活動研究。《博物館學季刊》，32（3），93 - 99。

王惇蕙（2020）。博物館教育人員與學校教學者的培力與合作——以國立歷史博物館為例。《博物館學季刊》，34(4)，81 - 95。

田晉瑗、孫益（2021）。美國博物館教育功能的演變。《現代教育論叢》，(5)，

13-19。

李靜芳（2007）。回首來時路：20年來的臺灣博物館教育。《博物館學季刊》，21（2），7-31。

林佳葦（2024）。當博物館教育活動迎向新一代學習者科技助力了嗎？以臺博館「博物館任意門」經驗為例。《臺灣博物季刊》，43(2)，24-35。

林詠能（2021）。觀眾研究與博物館教育之整合應用：以教育評鑑為例。《博物館與文化研究論叢》，6，45-72。

社區發展雜誌編輯委員會（1989）。社區博物館的理念與發展。《社區發展季刊》，47，16-30。

胡木蘭（1998a）。臺灣博物館事業的發展（上）。《美育月刊》，100，51-56。

胡木蘭（1998b）。臺灣博物館事業的發展（下）。《美育月刊》，101，43-52。

許功明（2001）。博物館教育人員定位之探討—從專業談起。《博物館學季刊》，15（2），49-61。

靳知勤（2001）。從學科教學知識的觀點論科學博物館教育專業人員的角色與定位。《博物館學季刊》，15（2），75-81。

黃光男（2008）。〈博物館現象與對應〉。《博物館學季刊》，22（1），21-30。

黃光男（2011）。從文化政策看博物館的社會責任。《博物館學季刊》，25(2)，1-12。

張文采（2022）。博物館教育的挑戰與轉機——從加州奧克蘭博物館組織活化經驗談起。《科技博物》，26（2），117-138。

廖敦如（2005）。〈我的教室在博物館：英美「館校合作」推展及其對我國的啟示〉。《博物館學季刊》，19（1），79-97。

學位論文

江淑芳（2021）。公立博物館教育人員推廣教育素養指標之建構與評量研究。
〔博士論文。國立高雄師範大學〕。

李天悅（2023）。兩岸歷史博物館教育推廣規劃之比較研究——以浙江省博物館
與國立歷史博物館為例。〔碩士論文。國立臺灣師範大學〕。

李昀達（2021）。運用博物館教育提升國小四年級學生十二年國教新課綱核心素
養之行動研究。〔碩士論文。國立嘉義大學〕。

紀咸仰（2018）。教育部所屬博物館教育發展策略之研究-以科技應用觀點出
發。〔碩士論文。國立政治大學〕。

程逸甄（2024）。行動博物館融入幼兒園之教學探究—以鳥類調查員為例。〔碩
士論文。國立臺東大學〕。

陳羿竹（2023）。環境教育教師專業職能成長歷程探索—以林務局奇萊自然教
育中心(2017-2022年)為例。〔碩士論文。國立東華大學〕。

游師柔（2019）。穿戴式智慧化注意力視覺回饋應用於博物館教育：探討大專院
校學生的學習投入、認知負荷、學習成效和滿意度。〔博士論文。國立交
通大學〕。

黃俞菁（2004）。SMILE：科學博物館教學應用在地球科學課之研究（碩士論
文。國立臺灣師範大學地球科學系）。

張騏峰（2017）。企業教育訓練培訓從業人員職能架構建立之研究-以台北市企
管顧問職業工會會員為例。〔碩士論文。康寧大學〕。

對馬由美（2003）。博物館教育普及活動から見た学芸員の資質に関する研究

(碩士論文。文教大學大學院)。

劉俐旻 (2010)。博物館教育人員從業態度之探究—以鶯歌陶瓷博物館「兒童體驗室」為例 (碩士論文。國立臺灣藝術大學)。

向麗容 (2007)。臺灣自然史博物館教育人員環境教育專業知能與發展之需求 (碩士論文。國立台中教育大學)。

網路資料

文化部。(2018)。地方文化館評鑑作業手冊。文化部文化資源司。取自
https://tttcp.ntua.edu.tw/uploads/project_file/file/5c6260648bef1c587c002f77/2018文化政策白皮書.pdf

林詠能 (2023年2月22日)。從數據預見未來：人口危機下的博物館趨勢與挑戰。博物之島專文。取自
<https://museums.moc.gov.tw/Notice/ColumnDetail/765ffb95-ef72-4afb-b6f2-f7d7e4678833>

張芸榕、林潔琪、林玟伶 (2024)。探討共創的概念與實踐：博物館教育「最佳實踐準則」工作坊活動紀實。歷史臺灣：國立臺灣歷史博物館館刊，28 2024.11[民 113.11]，193-198。

謝文馨 (2023)。博物館教育的挑戰與可能：2023 ICOM CECA 年會。《博學多文》。取自 <https://epub.nmns.edu.tw/w202402-1/>

勞動部勞動力發展署。(2022a)。職能基準發展指引。工業技術研究院。取自
https://icap.wda.gov.tw/ap/get_file.php?c=職能基準發展指引.pdf

勞動部勞動力發展署。(2022b)。職能分析方法簡介。工業技術研究院。取自
<https://icap.wda.gov.tw/File/Knowledge/Method/2a.pdf>

勞動部勞動力發展署。(2024)。職能基準一覽表。取自 <https://icap.wda.gov.tw>

勞動部勞動力發展署。(2025)。職能基準品質認證作業手冊。取自

https://icap.wda.gov.tw/ap/get_file.php?c=職能導向課程品質認證作業手冊.pdf





英文參考文獻

專書

- Alexander, E. P. (1997). *The museum in America: Innovators and pioneers*. AltaMira Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Burnham, R., & Kai-Kee, E. (2011). *Teaching in the art museum: Interpretation as experience*. J. Paul Getty Museum.
- Coombs, P. H., Prosser, C., & Ahmed, M. (1973). *New paths to learning for rural children and youth*. International Council for Educational Development.
- Dana, J. C. (1999). *The New Museum*. Washington, DC: American Association of Museums. (Original work published 1917)
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Simon & Schuster.
- Falk, J. H. (2009). *Identity and the museum visitor experience*. Left Coast Press.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2016). *The Museum Experience Revisited*. Left Coast Press.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2018). *Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Rowman & Littlefield.
- Fine, S. A., & Cronshaw, S. F. (1999). *Functional job analysis: A foundation for human resources management*. Psychology Press.
- Fordham, P. E. (1993). Informal, non-formal and formal education programmes. In *YMCA George Williams College ICE301 Lifelong Learning Unit 2*. YMCA George Williams College.
- Hein, G. E. (1998a). *Learning in the museum*. London: Routledge.

- Hein, G. E. (1998b). *The museum in transition: A philosophical perspective*. Washington, DC: Smithsonian Institution Press.
- Hooper-Greenhill, E. (1999). *The educational role of the museum* (2nd ed.). Routledge.
- Hooper-Greenhill, E. (2000). *Museums and the interpretation of visual culture* (eBook ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003124450>
- Hooper-Greenhill, E. (2013). *Museums and education: Purpose, pedagogy, performance*. Routledge.
- Jeffs, T., & Smith, M. K. (1996). *Informal education: Conversation, democracy and learning*. Education Now.
- McBer & Company. (1973). *Developing international managers*. Harvard University Press.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Schwarzer, M. (2020). *Riches, Rivals and Radicals: A History of Museums in the United States*. University of California Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Davis, J. (2010). Visitor studies: A reflection on the importance of learning in museums. In J. H. Falk & L. D. Dierking (Eds.), *The museum experience revisited* (pp. 93–107). Left Coast Press.

期刊

- Bajrami, D. D., Vuksanović, N., Petrović, M. D., & Tretiakova, T. N. (2022). Competencies of a museum guide as predictors of visitors' learning outcomes: A case from Canada. *Journal of Museum Education*, 47(2), 251–262.

<https://doi.org/10.1080/10598650.2022.2062542>

- Banqué, N., Calafell, G., & Bonil, J. (2013). *Construyendo el perfil competencial de los educadores de museos y centros de ciencia* (pp. 266–269). Universitat de València.
- Bown, C. (2023). Fostering a coaching mindset: Applying coaching competencies to enhance museum educator practice and visitor experience. *Journal of Museum Education*, 48, 426–436. <https://doi.org/10.1080/10598650.2023.2283400>
- Candy, P. C., & Crebert, R. G. (1991). Lifelong learning: An enduring mandate for higher education. *Higher Education Research and Development*, 10(1), 3–17.
- Cruz, J. M. H. de la, Rivero Gracia, P., García Ceballos, S., & Peñate Villasante, A. G. (2021). La educación artística y patrimonial en los museos de Matanzas, Cuba: Evaluación de competencias clave. *Arte Individuo y Sociedad*, 33(4), 1211–1234. <https://doi.org/10.5209/ARIS.71381>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Hein, G. E. (2004). John Dewey and museum education. *Curator: The Museum Journal*, 47(4), 413–427.
- Hein, G. E. (2005). The Role of Museums in Society: Education and Social Action. *Curator*, 48(4), 357–363.
- Hendricks, A. (2024). Horace Mann, lectures on education. *Schools*, 6(2), 1–17.
- Hooper-Greenhill, E. (1983). Some basic principles and issues relating to museum education. *Museums Journal*, 83(2/3), 127–130.
- Kern, S. (2016). The modern American museum was invented in Newark. *The Antioch Review*, 74(2), 271–284.
- Kley, R. (2009). Recessionary layoffs in museum education. *Journal of Museum Education*, 34(2), 123–128.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McClelland, D. C. (1985). How is competency different from motive, trait or interest? *Journal of Occupational Psychology*, 58, 205–212.
- Parsons, M. M. (1984). Henry Watson Kent: Distinguished museum educator at the Metropolitan Museum of Art. *Roundtable Reports*, 9(2/3), 5–7. <https://www.jstor.org/stable/40479787>
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419–450.
- Stylianou-Lambert, T. (2010). Re-conceptualizing museum audiences: Power, activity, responsibility. *Visitor Studies*, 13(2), 130–144. <https://doi.org/10.1080/10645578.2010.509693>
- Todino, M. D., & Campitiello, L. (2025). Museum education. *Encyclopedia*, 5(1), 3–8. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010003>

網路資訊

- Agency for Cultural Affairs. (n.d.). *Museum Act (博物館法)*. Retrieved July 19, 2025, https://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shiteihojin/museum_act.html
- American Alliance of Museums. (1992). *Excellence and equity: Education and the public dimension of museums*. American Association of Museums. chrome-extension. <http://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ww2.aam-us.org/docs/default-source/resource-library/excellence-and-equity.pdf>
- American Alliance of Museums. (2005). *Excellence in practice: Museum education principles and standards* (Rev. ed.). https://drive.google.com/file/d/0Bz_5mDyp81VsT114c1BtWFFLT1k/edit

- American Alliance of Museums. (2020). *Museums & communities: Diversity, equity, accessibility, and inclusion*. <https://www.aam-us.org/programs/about-museums-and-communities/>
- American Alliance of Museums. (2024a, July 9). *Education for Our Children*. American Alliance of Museums. <https://www.aam-us.org/2024/07/09/education-for-our-children/>
- American Alliance of Museums. (2024b, November 15). *K–12 History Education, Museums and Perceived Curricular Gaps: A 2024 Annual Survey of Museum-Goers Data Story*. American Alliance of Museums. <https://www.aam-us.org/2024/11/15/k-12-history-education-museums-and-perceived-curricular-gaps-a-2024-annual-survey-of-museum-goers-data-story/>
- Center on Education Policy. (2020). *History and evolution of public education in the United States* (ED606970). U.S. Department of Education. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606970.pdf>
- ICOM-CECA. (2018). *CECA vocabulary* [Vocabulary synthesis document]. International Council of Museums. <https://ceca.mini.icom.museum/publications/ceca-vocabulary/>
- International Council of Museums. (2024, April 26). *Museums as learning laboratories for competency development in university alumni*. ICOM. <https://icom.museum/en/news/museums-as-learning-laboratories-for-competency-development-in-university-alumni/>
- Japan Ministry of Education. (2021). *日本の博物館政策の展開 [The Development of Museum Policy in Japan]*. 文部科学省. <https://www.mext.go.jp>
- O'Neill, M.-C. (2023). *ICOM-CECA report 2023*. International Council of Museums. <https://ceca.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/5/2024/01/Report-2023-president-CECA-MCON-ENG.pdf>
- Tokyo National Museum. (n.d.-a). *History of the Tokyo National Museum*. Retrieved July 19, 2025, from https://www.tnm.jp/modules/r_free_page/index.php?id=155

Tokyo National Museum. (n.d.-b). *Chronology*. Retrieved July 19, 2025, from https://www.tnm.jp/modules/r_free_page/index.php?id=155

Tokyo National Museum. (n.d.-c). *General Information and Organization*. Retrieved July 19, 2025, from https://www.tnm.jp/modules/r_free_page/index.php?id=153

U.S. Department of Education, Office of Educational Technology. (2024). *National Educational Technology Plan: A call to action for closing the digital access, design, and use divides*. <https://tech.ed.gov/files/2024/01/NETP24.pdf>



附錄一、《CECA Vocabulary》CECA 字彙表

Austria		
Words/terms (in English)		Short description:
1	facilitating or mediating art/culture 促進或調解藝術/文化	文化活動描述了博物館、藝術直覺或歷史名勝中的文化行為，涉及整個工作範圍——概念、指導、評估等。
2	Museums pedagogy 博物館教育學	博物館教育學是“Kulturvermittlung”的老式術語，很少使用。它指的是專門針對兒童和教育的文化行動，而不是學習。
比利時（法語）		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Education, Education service 教育、教育服務	對比利時法語區不同博物館網站的快速調查顯示，教育本身不再總是作為一個特殊標題出現，而是出現在為公眾活動或服務的標題下
2	Cultural service 文化服務	同上
3	cultural mediation / facilitating 文化中介/促進	同上，但有其他說法。
4	audience services 觀眾服務	與上面相同，但也包含溝通。
比利時（荷蘭語）		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Education, Educational offers	傳統上，博物館教育工作者為所有類型的觀眾服務，從學校和個別兒童到成人和殘疾人。

	教育/教育提供	
2	mediating for audiences 觀眾中介	這個術語經常用於描述博物館本身發生的事情，例如導遊、博物館文本、研討會等。“bemiddeling”一詞似乎追隨了與“médiationculturelle”一詞相關的法國趨勢。
3	Working for the audiences 為觀眾工作	“Publiekswerking”具有更廣泛的含義，它還包括博物館圍牆外的活動、外展計劃（例如博物館工作人員在學校或老人之家、護理機構等舉辦的會議）。
4	participation 參與	讓公民/參與者/觀眾參與博物館的共同創作過程。

巴西

Words/terms (in English)		Short description:
1	Educational service 教育服務	為學校和其他目標群體提供導覽和計劃，以及與文化行動相關的一些活動。這個 "服務" 促進了各種不同觀眾（學生、家庭、員工、殘障人士等）的教育活動。這些活動可能包括研討會、導覽、戲劇、故事講述、遊戲、舞蹈、繪畫等，無論是在博物館內還是在場外。
2	Mediation 中介	根據教育過程，更加關注調解者與參觀者之間的關係。教育過程是教育者在展覽（內容、物品、藝術品、文本等）與參觀者之間建立關係的過程。
3	Accessibility 近用/無障礙	為了讓博物館能夠為不同特殊需求的目標群體提供更廣泛的接觸（不同類型的可達性）。
4	Workshop 工作坊	教育活動，觀眾可以進行實踐、遊戲和其他參與性活動。

加拿大（英語）

Words/terms (in English)		Short description:
1	School programs	由學校預訂並在非正式學習場所（例如博物館）舉辦的活動計畫。

	學校計畫	
2	Adult programming 成人計畫	非正式學習網站（博物館）中專為成人觀眾設計的節目。
3	(Costumed) (Historical) Interpretation 服裝、歷史的詮釋	在博物館中發生的任何解釋活動（導覽、歷史角色扮演、歷史技能展示）。根據場景的不同，通常會添加「穿著服裝的」和「歷史的」等限定詞來描述活動。
4	Tour guide 導覽	通常特指一個角色，該角色定義了進行導覽的實踐（包括特定的解釋活動），但也可以包括其他教育活動。
加拿大（法語）		
Words/terms (in English)		Short description:
1	(Cultural) mediation (文化) 中介	透過活動和行動，在博物館和參觀者之間建立關係和互動。旨在實現民主化和文化可及性。
2	Educational activity 教育活動	一項沉浸式且互動的導覽活動，具有學習目標，並在文化和博物館的背景下呈現。
3	Educational visit 教育參觀	在文化和博物館的背景下進行的導覽活動，旨在獲取學習和知識。
4	Interpretation 詮釋	這項行動有助於促進和民主化文化與博物館的可及性。
哥倫比亞		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Cultural Baggage 文化行李	這是一套特定於教育工作和文化遺產（有形和無形）保護的人員培訓所需的技能。
2	Cultural Value 文化價值	這是屬於社區且反映構成一個國家記憶和身份基礎的理念的實體。

3	recycling, sustainability 回收、永續發展	相容的再利用，指的是對具有社區文化價值且能夠持續尊重過去的物質元素進行再利用。
4	cultural institution 文化機構	這是一種道德行為，它推動並證明人類的活動，可以基於產生它的歷史考慮來進行分析，但並不需要提供理論依據來加以證明。
克羅埃西亞		
Words/terms (in English)		Short description:
1	museum pedagogy 博物館教育學	教授關於博物館藏品及其故事的豐富知識。這項任務是在博物館藏品和參觀者之間進行傳遞，確保訊息的觸覺、視覺和聽覺傳播。包括向學校班級和其他參觀者群體提供的各種活動。
2	Museum education 博物館教育	該術語與博物館教育學在意義上是相同的。在實際意義上，博物館教育工作者和博物館教育者的工作沒有區別。術語"Cjeloživotno učenje"（終生學習）在博物館教育中越來越常用，意指博物館可以豐富各個年齡段人們的生活。
法國		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Education 教育	與法國的正規教育密切相關。描述了一個期望的結果，即發展/豐富相關人員，主要是在知識方面（認知層面），但也涉及技能（與技能相關）。在法國主要用於年輕觀眾/兒童。
2	Cultural Action 教育行動	指的是一個向各種成年觀眾傳播文化的過程，包括非正式和非形式的傳播。在法國，這一過程主要是通過政府政策來推動的。自 2005 年和博物館法案以來，主要由機構自行決定其文化活動的方向。
3	Mediation – facilitating	這是大多數法國專業人士使用的術語。如果教育仍然是目標，那麼中介（mediation）就是超越正式教育模式的途徑，因為這些模式對博物館而言並不是非常適合。這條路

	中介-促進	徑將引領不同的受眾，尋求鼓勵參觀博物館並更積極參與的方式。
4	Co-construction 共同創建	這是發展文化或教育計劃的一種新方式，鼓勵專業人員越來越多地讓公眾參與設計針對他們的活動。我們也可以談論參與式博物館學，這是文化部非常鼓勵的做法。
喬治亞		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Educational programme 教育計畫	對我們而言，這意味著一個活動，包括對永久或臨時展覽進行導覽，以及與展覽內容相關的實踐活動。
2	Creative activity 創意活動	可以被直接翻譯為「創意活動」，指的是可以包括在計劃、展覽等中的實踐活動。
3	Interaction 互動	該計劃基於互動，教育工作者向參與者提問並促進討論。
4	Event 活動/事件	這是博物館中任何形式的文化活動的名稱，包括展覽開幕、音樂會、表演等。
德國		
Words/terms (in English)		Short description:
1	museum pedagogy 博物館教育學	所有在博物館或展覽中向學校團體和其他團體教學（協助/主持）的活動。重點是傳遞資訊。
2	facilitating/moderating 促進/引導	博物館教育建立橋樑：這是在博物館藏品和故事與參觀者之間進行協調的過程，以便他們能夠從參觀中獲得更多收穫。
3	museum visits 博物館參觀	對於各種觀眾（從家庭到老年人，以及其他任何類型的參觀者）參觀博物館的一般術語。
4	Museum Education	以一個中心辦公組織為基礎，該辦公室負責組織該城市所

	Service 博物館教育服務	有博物館的博物館教育活動，傳統上主要針對學校團體。這些博物館通常沒有自己的博物館教育工作者或教育部門，因此博物館教育被集中管理。該辦公室僱用博物館教育工作者，與學校和其他希望參加博物館導覽或其他教育活動的團體保持聯繫。該辦公室負責所有約定、安排、付款以及由指定的博物館教師/教育工作者提供的導覽的質量。
愛爾蘭		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Access to learning 學習無障礙	博物館的計劃、資源和服務提供了以身體、智力和情感方式進行學習的方式對藏品進行學習。
2	Engagement 參與	公眾參與是指博物館和文化遺產機構透過與觀眾互動並回應觀眾，以現場、離場和線上方式分享他們的藏品和活動。
3	Creativity 創意	鼓勵觀眾在參與和設計符合他們創造力的計劃過程中，發揮創新和想像力，從中獲得樂趣。
4	Inclusivity-Diversity 包容性-多樣性	創造各種多樣文化的計劃，適合所有能力和年齡的人，迎接不同社會層面的觀眾。
義大利		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Museum education / Heritage education 博物館教育/遺產教育	在博物館中組織的所有具有教育目的的活動。教育是發展心智能力（學習知識）的過程。利用藝術/文化遺產來了解藝術、歷史、數學和時事等，進行藝術教育。教育者和受教育者都已經擁有自己的心智地圖，可以用來批判性地解釋新的經歷並將其轉化為新的認知和體驗負荷。
2	Museum didactics 博物館教學人員	學習部門使用的方法和工具來設計開發各種不同的活動項目。有些人認為這是一個古老且過時的定義，但它仍然經常用於描述和定義博物館教育行動。

3	(Cultural) mediation (文化) 中介	所有的活動、工具和語言都是為了將文化遺產的知識傳達給所有的受眾，建立起文化遺產與參觀者之間的聯繫。 「Mediazione」著重於促進博物館對話以及參觀者學習過程的品質。 一些博物館教育人員認為這是描述博物館與公眾之間關係的最正確詞語，但他們表示這個詞在博物館領域中並不常被使用。這個術語還沒有被廣泛接受。
4	Training 培訓	博物館是學習的場所，博物館工作人員和參觀者都參與其中。這是一套特定於博物館教育工作者和文化遺產（有形和無形）保護工作者培訓的技能。
韓國		
Words/terms (in English)		Short description:
1	cultural policy or cultural program 文化政策或文化計畫	每個博物館都有其自身的政策，旨在促進和推廣其自身的文化專業知識，跨越時間和空間，以促進理解的提升，無論是在社區還是全國範圍內。
2	cultural activities 文化活動	每個博物館都提供各種各樣的文化活動，例如活動、表演、演講、宴會、儀式、禮儀、旅遊計劃等。
3	cultural education 文化教育	博物館既是文化機構，也是教育機構。它們提供各種與文化廣義相關的教育計劃。
4	cultural learning 文化學習	教育和學習強調不同的方面。教育強調主題和學習，而學習則強調參與者。文化學習讓參與者能夠積極地發現和賦予意義。
立陶宛		
Words/terms (in English)		Short description:

1	<p>Museum education</p> <p>博物館教育</p>	<p>在立陶宛，這是一個非常流行的術語，它可以代表教育和/或學習，具體取決於相關的內容。通常情況下，它被理解為整個博物館的活動，包括展示藏品、策劃和準備展覽、出版書籍和期刊、創建、準備和實施教育計劃，以及在博物館環境中進行系統性學習。但有時在博物館專業人士中，「muziejų edukacija」被理解為更狹義的範疇，僅指教育計劃。</p>
2a	<p>educational programme / museum context</p> <p>教育計劃/博物館脈絡</p>	<p>這是一個在非正式教育環境中遵循教育學和方法論原則的概念。</p> <p>「Edukacinė programa」是博物館專業人士中廣泛使用的術語。有時在網站上也可以找到其他術語，例如「Edukacinis užsiėmimas」、「Edukacija」或「Edukacijos」（複數形式），它們的含義與上述定義的術語相同。</p>
2b	<p>Educational programmes for schoolchildren</p> <p>學生教育節目</p>	<p>這三個詞都指的是學校的教育計劃。在含義上有一些細微的差別：「Moksleivių mokymo programos」有時被理解為學習概念，而「Moksleivių lavinimo programos」則可能在更實際的意義上被理解。</p> <p>這些立陶宛詞語是立陶宛博物館法律的正式文件中使用的主要詞語，有時也可以在特定博物館的規定中找到它們。但現今立陶宛的博物館專家更傾向於使用詞語「edukacinė programa」或「edukacinis užsiėmimas」。</p>
3	<p>Education department</p> <p>教育部門</p>	<p>「Švietimo sekcija」於1997年成立，是立陶宛博物館協會的博物館領域分支之一。在當時，這個詞是唯一一個純立陶宛詞語，用於表達教育概念。在形式上，直到今天，在立陶宛博物館協會的網站上仍然使用「Švietimo sekcija」這</p>

		個術語。但有另一個有趣的觀點：立陶宛特定博物館網站的教育部門傾向於使用從英語中借用的詞語「Edukacijos skyrius」，而不是「Švietimo skyrius」。在立陶宛，提到的這些組織之間目前還沒有一致的共識。最近，英文詞語「Education」（立陶宛翻譯：「Edukacija」）在博物館上下文中表達教育術語的地位比純粹的立陶宛詞語「Švietimas」更強。
荷蘭		
Words/terms (in English)		Short description:
1	<p>museum education</p> <p>博物館教育</p>	<p>自 1980 年代以來，用於描述博物館中的博物館教育活動的總體術語。這仍然是最常見的詞語，但很多人認為它已經過時，因為它常常被理解為僅限於學校團體，而荷蘭的博物館教育工作者超過 50% 的時間花在非學校訪客（個別參觀者和非學校團體）身上。</p> <p>相關詞語：博物館教育計劃、博物館教育部門。</p>
2	<p>public & presentation</p> <p>公開與呈現</p>	<p>一些博物館教育辦公室將其名稱更改為「公共與展示」。這反映了自 1970 年代以來的變化，從主要關注學校團體的邊緣活動轉變為博物館政策中心的一個部門，負責訪客體驗的各個方面（博物館內外），並參與展覽團隊的工作。</p>
3	<p>reaching audiences</p> <p>觀眾觸及</p>	<p>「Publieksbereik」在政策中常被使用：博物館希望觸及觀眾。這逐漸接近市場行銷的領域。而博物館教育工作者（或者他們現在被稱為其他名稱）正在負責這方面的工作。</p> <p>「publieksbereik」的目標期待的是增加參觀人數，還是像許多博物館教育工作者所希望的，成為盡可能廣泛觀眾的</p>

		重要內容（著重於質量而非數量）。相關詞語有：活動、外展、特殊目標群體、共創。
4	Audience oriented / public friendly 觀眾導向與友善公眾	這指的是博物館在社會中實現無障礙、多元性、對話、互動、包容性和廣泛支持的概念。 相關詞語是「終生學習」，表示博物館對於人們在不同階段的生活中具有重要意義。這個術語源自英國和美國。
挪威		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Education / Cultural interaction 教育/文化互動	博物館活動的廣泛範疇。透過教育計劃、展覽、書面和口頭演講等方式，與觀眾進行文化互動。
2	Museum education / Museum pedagogy 博物館教育/博物館教育學	與博物館工作的教學部分相關，教育/教授不同年齡段的兒童，並將博物館的故事、訊息和活動適應不同的目標群體。
3	Communication 溝通	博物館與觀眾之間的互動過程
4	Public programs 公眾計畫	博物館為觀眾提供的所有活動。
葡萄牙		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Educational services 教育服務	公眾計畫在大多數情況下被理解為導覽活動，主要針對學校。但如今它的解釋越來越廣泛。不僅僅針對學校，還包括各種文化服務，即博物館為了更好地理解博物館而提供

		的所有活動。
2	Education 教育	這個概念比教育服務更廣泛，包括教育項目和活動計劃的各個階段。
3	Educational mediation 教育中介	基於教育過程，更注重中介者（mediator）和參觀者之間的關係。
4	Activities 活動	有些博物館僅提及活動。這些活動涵蓋教育、文化或娛樂性活動，針對不同類型的參觀者。我們可以找到針對兒童、家庭和其他群體以及特殊需求訪客的活動。
西班牙		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Museum education 博物館教育	教育是博物館發展的面向之一。通常被視為教育計畫，每年針對不同層次的教育社群提出，有時包括教師培訓。它還包括針對各種受眾群體（如家庭、成人等）開展的項目開發。傳統上，教育常常被理解為與兒童合作並與傳遞方法相關聯，這是為什麼現在一些博物館使用「學習」一詞，以展示更開放和參與的教育角色視野。然而，由於其國際通用性，教育是最常用來命名相應部門的術語。
2	Mediation 中介	在博物館和當代藝術中心中，主要使用「Mediation」而非「Education」。使用「Mediation」的想法是超越傳統的教育概念，展示一種對話性、多元性和跨文化的方法，符合博物館作為當代藝術中心的性質。該術語最初在法國和德國的博物館（如 Kunsthalle）中使用，近年來使用情況逐漸增加，並擴散到其他類型的博物館。
3	Diffusion 擴散/傳播	「Diffusion」用於傳播訊息，有時也用於表示溝通。直到 20 世紀的最後十年，這是博物館與觀眾關係中不同角色的主要且幾乎唯一的術語，直到逐漸引入其他術語，如教育或文化行動，與 CECA 的稱呼相符。儘管如今在專業人士

		中使用不太廣泛，但在國家博物館法和官方博物館計劃的指導方針中，「Diffusion」和「Communication」仍被結合在同一個博物館計劃中。「Diffusion」包括為觀眾提供的教育、媒體傳播、展覽、公眾活動以及其他行動。
4	Public programmes 公眾計畫	在近年來的博物館中，「公眾計畫」一詞被用於重要的教育發展和大型活動。存在一種專業化的趨勢，將一個針對形式教育層次、教師和學生之間關係的教育計畫與其他針對不同觀眾、群體或專業公眾（如家庭、年輕人、成人、兒童、特殊需求群體等）開發的計畫區分開來。
英國		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Learning 學習	近年來，詞語「學習」大多取代了「教育」一詞。「學習」是一個積極的、合作的詞語，它表明參觀者/使用者是自己學習的主人。博物館通常設有學習團隊/部門以及負責提供和計劃各個年齡層和社群的活動的學習官員或引導員。學習部門的目標是通過工作坊、活動、講座、演講和節日等公眾活動，促進對博物館藏品和故事的接觸。
2	Education 教育	「博物館教育」也是一個常用詞來描述在博物館中的學習。這是一種更傳統的方式來描述學習，由於與學校、學院和大學中的教育有關，可能會帶有更正式的方法的內涵。從 2000 年代初開始，似乎已經從使用「教育」一詞轉向使用「學習」一詞。可以看出「教育」是關於傳遞知識或訊息，將參觀者/使用者置於較被動的角色中。
3	Community Outreach and Engagement 社區外展及參與	社區外展和參與可以被描述為與與博物館相關或不相關的各種社群接觸、參與和合作的過程。這些社群可以是地方、區域或國家層面的社群，根據地理位置、信仰、種族、性取向、政治或主題興趣而定義。社區外展和參與的目標通常是找到方法使博物館更具包容性、更多樣化，並使藏品對人們具有相關性、實用性和啟發性，通過獲得新

		的觀點和聆聽各種聲音。這是一個雙向的過程，最好的例子是真正實現了社群和博物館的合作並互惠互利。
4	Public Programme 公眾計畫	公眾計畫是博物館在特定日期/時間舉辦的活動，遊客可以前來參加。公眾計畫可以包含各種不同類型的活動，例如導覽、戲劇表演、音樂會、實踐體驗、藝術工作坊、講座、節慶和晚間活動（夜間開館和特殊活動）。
美國		
Words/terms (in English)		Short description:
1	Education; Museum Education; Informal Education 教育/博物館教育/ 非正式教育	「教育」是大多數博物館所追求的核心。在大多數美國博物館的使命聲明中都可以找到「教育」一詞。就所使用的詞彙而言，美國博物館領域的教育工作者通常稱自己的工作為「博物館教育」和「非正式教育」工作。然而，在美國，「非正式教育」這一術語並不常用，也不被大眾所理解，它主要是在教育領域內部使用的術語，用於區分在博物館和其他「非學校」教育組織（如課後項目、教育媒體和大學推廣計劃）中進行的教育工作。在美國博物館中進行的教育活動在外觀和方法上各有不同。有些活動更加由參觀者主導，例如參觀者對藏品和展覽的獨立探索。這種學習經驗通常被歸類為「非正式學習」或「自由選擇學習」。其他教育活動則更具結構性，例如計劃活動。博物館教育計劃包括為教師舉辦的專業發展研討會、參觀學校團體的計劃（即學校遠足）、向學校和其他地方進行的外展計劃、博物館劇場/表演、時事論壇、講座、畫廊導覽、示範、輔助互動展示以及與工作中的科學家互動的計劃，以及促進觀眾觀點、反應和思考的引導性討論。一些計劃可能具有相當結構化的學習情境，因此在觀察者眼中可能更像學校中的正式教育計劃。博物館的計劃通常由博物館教育作者設計、開發和實施。
2	Informal learning	非正式學習經驗是由參觀者主導的，可能更像是我們所描

	<p>experience</p> <p>非正式學習經驗</p>	<p>述的「遊戲」(尤其在科學中心或互動展品周圍)。術語「自由選擇學習」有時也用於描述這種學習過程。博物館教育工作者通常也在這些「非正式」體驗中扮演一個角色。博物館教育人員可以通過多種方式支持獨立探索，包括鼓勵觀眾與展品互動、提供解釋、回答問題，以及通過有意義的對話幫助引導觀眾的概念發展(學習)，從而框架觀眾的思維。一些博物館將博物館教育工作者納入展品開發過程中，利用他們在觀眾在非正式、自主學習體驗中學習方面的專業知識。在與展品開發人員合作時，他們協助展品設計師配置展品，以最佳方式鼓勵、允許和支持獨立學習。</p>
3	<p>Interpretation</p> <p>詮釋</p>	<p>這是一個在各種博物館中使用的術語，但主要出現在藝術和歷史博物館中。其目標是使物品和觀念對非專家更易理解。解說旨在促進公眾對收藏品、歷史故事和文化實踐的理解。解說活動提供了一種從「策展人的說法」轉換成更加常用的日常語言的翻譯。解說可以通過多種方式進行，包括印刷標籤、音頻(耳機、聲音淋浴、揚聲器等)、視頻媒體、觸摸屏幕，使用設備(如手機)以及經過培訓的具有「導覽員」或「解說員」等頭銜的人進行。</p>
4	<p>Visitor engagement</p> <p>觀眾參與</p>	<p>對於博物館教育工作者來說，吸引觀眾並促使他們對展覽、物品、元件、示範、互動或節目等產生關注是非常重要的目標。觀眾參與涉及很多方面，包括吸引人們的注意力、激發興奮和活力，以及在非正式環境、計劃活動和展品互動中花費的時間。它還包括激發觀眾在參觀後的反思、討論、行動、態度、共情能力、激發的興趣、好奇心、進一步的研究，以及與他們的生活以及其他個人的生活、世界和文化之間建立和見到的聯繫。</p>

資料來源：本研究翻譯整理

附錄二、訪談大綱

訪談說明

您好，首先謝謝您願意協助本研究的進行！

這是一份關於博物館教育工作者的職能研究，有鑑於博物館工作日益多元化，博物館與觀眾、社會的互動關係也愈加開放與豐富，而作為機構對外的第一線，博物館的教育工作者更是首當其衝，時常需要面對不同的挑戰，因此本研究想藉助您的專業，針對博物館的教育工作者所應具備的工作能力進行調查。

為使訪談順利進行，需請您先針對以下關於博物館教育工作者的工作描述進行評分，本架構共分為5大面向、每一面向包含4-5種工作內涵，每一內涵下再細分為3層能力描述基礎能力描述、進階能力描述、創新思考育領導能力，並在每一項描述下提出3點核心工作，總共189項針對博物館教育工作者的工作能力描述。評分標準如下：

- 0分-無重要性 / 不需要
- 1分-重要性不高 / 不一定需要
- 2分-重要 / 需要，基本應該具備的能力
- 3分-非常重要 / 非常需要，可視為此能力的核心工作描述

本研究預計針對9-12位博物館教育工作者進行訪談，189項描述中，得分低於6分以下者（半數訪談者低於1分），該描述刪除；得分7-12分者（半數訪談者低於2分），依訪談進行修正或項目合併；得分13-24分者（半數訪談者低於3分），予以保留並依訪談進行調整或增加描述；得分25以上者，保留。

訪談流程

確認對象
訪談邀請



進行訪談說明



訪談前進行分
析架構評分



訪談



分析訪談結果



修正分析架構

訪談大綱

關於您的職務資訊	<ol style="list-style-type: none">1. 您所擔任職務是什麼？2. 請問您從事博物館教育相關工作大約多久了？
關於博物館教育工作內容、方法與能力範圍	<ol style="list-style-type: none">1. 根據您的經驗，請問從事博物館教育相關工作的主要任務有哪些？2. 根據您的經驗與觀察，工作上經常面臨的困難與挑戰有哪些？要如何處理？
關於博物館教育工作者職能研究架構的評分說明	<ol style="list-style-type: none">1. 評分項目中，關於得分 1 分以下的描述，請提供相關說明。2. 評分項目中，關於得分 2 分以下的描述，請提供相關說明。3. 評分項目中，關於得分 3 分以下的描述，請提供相關說明。
關於博物館教育工作的其他想法與建議	



附錄三、文化部發展之職能基準

	代碼	名稱	有效日期
1	AVA3439-007v1	石質文物修護專業技術人員	117.04.07
2	AVA3439-008v1	金屬文物修護專業技術人員	117.04.07
3	AVA3439-009v1	陶瓷文物修護專業技術人員	117.04.07
4	AVA3439-010v1	木質文物修護專業技術人員	117.04.07
5	AVA3439-011v1	架上繪畫修護專業技術人員	117.04.07
6	AVA3439-012v1	紙絹文物修護專業技術人員	117.04.07
7	AVA3439-013v1	影音文物保存修護專業技術人員	117.04.07
8	AVA3439-014v1	織品文物修護專業技術人員	117.04.07
9	AVA3439-015v1	建築彩繪修護專業技術人員	117.04.07
10	AVA3439-016v1	保存修護科學檢測專業技術人員	117.04.07
11	AVA3439-017v1	石質文物修護技術助理人員	117.04.07
12	AVA3439-018v1	金屬文物修護技術助理人員	117.04.07
13	AVA3439-019v1	陶瓷文物修護技術助理人員	117.04.07
14	AVA3439-020v1	木質文物修護技術助理人員	117.04.07
15	AVA3439-021v1	架上繪畫修護技術助理人員	117.04.07
16	AVA3439-022v1	紙絹文物修護技術助理人員	117.04.07
17	AVA3439-023v1	影音文物保存修護技術助理人員	117.04.07
18	AVA3439-024v1	織品文物修護技術助理人員	117.04.07
19	AVA3439-025v1	建築彩繪修護技術助理人員	117.04.07
20	APA3439-008v3	演唱會視訊工程師	116.10.07
21	APA3439-009v3	舞台設計師	116.10.07
22	ATC3439-001v3	流行音樂行銷企劃人員	116.06.12
23	ATC3521-004v3	錄音工程師	116.06.12
24	TRM5113-001v3	文化資產解說專案執行人員	116.04.15
25	BLM2621-001v1	博物館策展/研究人員	115.12.28
26	BLM3432-001v1	博物館技術人員	115.12.28

27	APA2654-001v4	表演藝術產業節目製作人員	115.12.06
28	APA2654-002v4	表演藝術產業舞台技術統籌人員	115.12.06
29	APA3339-002v4	視覺藝術產業拍賣人員	115.12.06
30	APA3439-002v4	表演藝術產業舞台監督人員	115.12.06
31	APA3439-006v4	表演設施舞台機械自動控制人員	115.12.06
32	APA3521-003v4	表演藝術產業音響工程師	115.12.06
33	ATC3521-001v4	影視產業剪輯人才	115.12.06
34	ATC3521-002v4	影視產業聲音人才	115.12.06
35	ATC3521-003v4	影視產業視覺效果人才	115.12.06
36	AVA2651-002v4	視覺藝術產業修復人員	115.12.06
37	AVA3332-001v4	視覺藝術產業展覽策劃人員	115.12.06
38	AVA3339-001v4	視覺藝術產業經紀人員	115.12.06
39	APA3439-001v4	流行音樂燈光專業技術人員	115.11.28
40	APA3521-001v4	流行音樂音響專業人員	115.11.28
41	AVA3439-002v3	建築木質彩繪修護技術助理人員	115.09.06
42	AVA3439-003v3	建築木質彩繪修護專業技術人員	115.09.06
43	AVA3439-004v3	建築彩繪修護主持人	115.09.06
44	AVA3439-005v2	建築壁畫修護技術助理人員	115.09.06
45	AVA3439-006v2	建築壁畫修護專業技術人員	115.09.06
46	AVA1219-001v4	工藝產業產品經理	115.07.24
47	AVA1221-001v4	工藝產業行銷經紀	115.07.24
48	AVA4322-001v4	工藝產業生產管理	115.07.24
49	AVA7313-001v4	工藝產業首飾金工工藝師	115.07.24
50	AVA7314-001v4	工藝產業陶瓷工藝師	115.07.24
51	AVA7317-001v4	工藝產業竹工藝師	115.07.24
52	APA2654-004v3	演唱會助理導播	115.04.13
53	APA3439-007v3	音樂(唱片)製作人	115.04.13
54	CCM7112-001v2	傳統技術修復石作工匠(三級)	114.11.30
55	CCM7112-002v2	傳統技術修復石雕作工匠(四級)	114.11.30

56	CCM7112-003v2	傳統技術修復石雕作工匠（五級）	114.11.30
57	CCM7114-006v2	傳統技術修復木作工匠（三級）	114.11.30
58	CCM7114-007v2	傳統技術修復大木作工匠（四級）	114.11.30
59	CCM7114-008v2	傳統技術修復小木作工匠（四級）	114.11.30
60	CCM7114-009v2	傳統技術修復木作工匠（五級）	114.11.30
61	CCM7121-001v2	傳統技術修復瓦作工匠（四級）	114.11.30
62	CCM7122-001v2	傳統技術修復土水作工匠（三級）	114.11.30
63	CCM7122-002v2	傳統技術修復土水作工匠（五級）	114.11.30
64	CCM7123-001v2	傳統技術修復泥作工匠（四級）	114.11.30
65	CCM7131-001v2	傳統技術修復油漆作工匠（三級）	114.11.30
66	CCM7316-001v2	傳統技術修復彩繪作工匠（四級）	114.11.30
67	CCM7316-002v2	傳統技術修復畫作工匠（五級）	114.11.30
68	CCM7317-001v2	傳統技術修復鑿花作工匠（三級）	114.11.30
69	CCM7317-002v2	傳統技術修復鑿花作工匠（四級）	114.11.30
70	CCM7317-003v2	傳統技術修復鑿花作工匠（五級）	114.11.30
71	CCM7319-001v2	傳統技術修復泥塑作工匠（三級）	114.11.30
72	CCM7319-002v2	傳統技術修復剪黏作工匠（四級）	114.11.30
73	CCM7319-003v2	傳統技術修復交趾作工匠（四級）	114.11.30
74	CCM7319-004v2	傳統技術修復塑作工匠（五級）	114.11.30
75	ATC2654-001v3	流行音樂演唱會執行製作	114.11.29
76	ATC3339-001v3	流行音樂演藝執行經紀	114.11.29
77	TRM1499-001v3	文資場域經營	114.10.31
78	AVA7313-005v3	寶玉石工藝產業工藝師	114.10.19



附錄四、博物館教育工作者職能內涵架構表

職能內涵	代碼	基礎能力描述	代碼	進階能力描述	代碼	高階決策與創新能力	
人際關係與連結	觀眾服務	F1.1.1	1. 以親切、友善的態度對待觀眾，主動歡迎，並表現出耐心和尊重，使參觀者感受到舒適和受歡迎。	A1.1.1	1. 主動尋找機會，與觀眾建立更深層次的連結，了解他們的背景、興趣和期望，並根據不同參觀者的需求提供個性化的服務和建議。	S1.1.1	1. 能開發新穎、具有吸引力的觀眾服務計畫，建立完善的志工培訓計畫和管理制度，激勵志工積極參與服務工作，提升服務品質和效率。
		F1.1.2	2. 正確、清晰地回答觀眾提出的問題，並提供詳細的解釋和資訊，滿足參觀者的需求。	A1.1.2	2. 具備處理各種衝突和糾紛的能力，能夠以冷靜和專業的態度處理不同意見和情緒，維護良好的服務品質和形象。	S1.1.2	2. 能夠分析和評估服務流程，提出改進建議並實施創新措施，以提高服務效率和顧客滿意度。
		F1.1.3	3. 提供無障礙的服務說明並協助有需求的觀眾	A1.1.3	3. 能夠與同事和志工合作，共同完成服務台和其他一般事務的工作，建立良好的團隊合作氛圍，提供高效的服務。	S1.1.3	3. 能夠建立與觀眾之間的信任和共鳴，透過與參觀者親切交流，讓他們感受到被理解和重視，增強參觀者與博物館的情感連結。
	導覽與推廣	F1.2.1	1. 能夠清晰地解釋展品，並引導觀眾參觀依據制定的規劃進行參觀。	A1.2.1	1. 能引導參觀者積極參與不同類型展覽，提出問題、分享觀點，以增加觀眾的參與度和投入感。	S1.2.1	1. 具備與不同文化背景的參觀者進行溝通和導覽的能力，並能結合觀眾經驗與展覽產生連結與共鳴。
		F1.2.2	2. 在推廣活動中有效地傳達展覽的價值、展品的專業知	A1.2.2	2. 引導參觀者進行深度思考和學習，引發內在動機的產	S1.2.2	2. 利用多元的推廣技巧，開發新的導覽主題、設計新的

		識，並提供更深入的解說。		生，使他們對博物館和展品有更深層次的理解和體驗。		導覽路線、導入新的互動元素等，提供獨特個人化且吸引人的博物館體驗。
	F1.2.3	3. 能觀察觀眾的反應和需求，及時調整解說內容和方式，以確保參觀者的理解和興趣。	A1.2.3	3. 具備設計和執行互動式導覽的能力，例如提出問題、啟發討論、組織小組活動等，以增加參觀者的參與感和學習效果。	S1.2.3	3. 能夠領導和管理導覽及志工團隊，協調各成員的工作任務，以確保導覽活動的順利進行。
夥伴關係	F1.3.1	1. 熟悉博物館內部夥伴及合作關係。	A1.3.1	1. 具備解決問題的能力，能夠在夥伴關係中出現的問題或衝突時，迅速找到解決方式，維護團隊和諧。	S1.3.1	1. 具備協調和管理團隊工作的能力，合理分配任務和資源，監督和指導團隊成員的工作。
	F1.3.2	2. 能有效地協調並與不同部門的同事和團隊合作，確保活動順利進行。	A1.3.2	2. 能與合作團隊共同發展新的計畫和活動，分享訊息促進資源共享。	S1.3.2	2. 激發工作團隊創新和協作精神，鼓勵提出新的想法和建議，以實現博物館教育目標。
	F1.3.3	3. 尊重每個夥伴的意見和觀點，建立相互信任和尊重的工作關係，促進良好的工作氛圍和團隊合作。	A1.3.3	3. 能具有同理心，理解並願意協助解決工作團隊的困難，建立穩固且持久的合作及夥伴關係。	S1.3.3	3. 能考量合作團隊及工作夥伴的需求及心理健康，平衡發展博物館教育計畫。
社群連結	F1.4.1	1. 能認識與了解博物館對外關係及合作社群。	A1.4.1	1. 積極建立長期或定期的社群關係，了解不同社群需求，制定和實施策略性的合作計畫。	S1.4.1	1. 開發多元社群合作關係，提出創新整合新的社群參與計畫。
	F1.4.2	2. 能配合館內團隊逐步參與社區團體、教育組織或外部企業團隊活動	A1.4.2	2. 具備整合內、外部資源的能力，與外部合作夥伴共同開發和分享資源，	S1.4.2	2. 促進博物館與社群的深度融合，增加在地認同與文化理解的深度。

				實現博物館與社群的互惠成長。			
		F1.4.3	3.能協調各方的利益和需求，達成合作協議和共識，促進教育推廣活動的順利進行和成功舉辦。	A1.4.3	3.透過與外部合作夥伴的合作，提升博物館的品牌知名度和形象。	S1.4.3	3.主動開發潛在利害關係人，創造永續發展資源，吸引更多參觀者和社群成員。
博物館教育專業知識	教育與學習理論	F2.1.1	1.瞭解基本的教育理論和學習原則，包括教育理論、教學法、學習心理學等。	A2.1.1	1.掌握深入的教育理論知識，具備學習評估的技巧，有效評估教育推廣活動的效果和影響。	S2.1.1	1.具備教育創新的思維和能力，提出新穎的教育推廣方案和，整合不同的教育理論。
		F2.1.2	2.能使用所學教育知識於博物館活動中。	A2.1.2	2.配合不同受眾及類型，採用相對應且適當的教育知識。	S2.1.2	2.開發出適合博物館教育的獨特教學方法和策略。
		F2.1.3	3.能掌握多元學習方法和技巧，提高教育推廣活動的吸引力和效果。	A2.1.3	3.能將理論應用於實際教學實踐，有效提升學成果。	S2.1.3	3.能主動理解學習者之教育需求，並根據學習者回饋進行調整。
	博物館倫理與專業知識	F2.2.1	1.瞭解博物館行業的倫理準則和標準，並遵守相應的道德與教育規範。	A2.2.1	1.能夠理解博物館倫理問題，並做為為博物館教育工作的基本認知。	S2.2.1	1.能夠參與倫理規範的反思與修訂，促進制度實踐與專業價值的深化。
		F2.2.2	2.具備基本的博物館相關知識，包括博物館的歷史、組織架構、展示方式、藏品管理等，以理解博物館的基本運作原則和專業標準。	A2.2.2	2 具備豐富的博物館專業知識，如展覽策劃、文物保護、博物館教育等，能夠深入理解博物館的運作和展示設計。	S2.2.2	2.具備專業知識的深度和廣度，並能夠在專業領域中做出貢獻，推動博物館事業的發展。
		F2.2.3	3.具備對不同文化背景和價值觀的敏感度，尊重和理解不同文化的多樣	A2.2.3	3.能理解文物保護與文化教育理念，支持文化遺產的推廣與社會參與。	S2.2.3	3.能夠在教育專業中發揮協調與倡議角色，促進團隊合作與博物館核心價值的實踐。

		性，避免觸犯文化敏感問題。				
博物館教育政策	F2.3.1	1. 瞭解基本的博物館及教育政策和規範。	A2.3.1	1. 對博物館及教育相關政策有深入研究，能夠理解博物館教育政策的背景和目的。	S2.3.1	1. 具備引導博物館教育政策發展與實施評估的能力，並回應制度需求與教育現場實務
	F2.3.2	2. 能配合政策規範並應用於博物館教育活動實踐中。	A2.3.2	2. 能夠針對教育實務提供反饋，參與政策執行歷程與經驗分享。	S2.3.2	2. 能夠依據博物館政策與趨勢，提出具實務可行性的教育策略與回應行動。
	F2.3.3	3. 能夠理解並轉化教育政策內容，協助博物館向內外部溝通政策方向與價值。	A2.3.3	3. 能根據政策要求和實際情況，制定相應的應對策略和措施，確保教育推廣工作的順利進行。	S2.3.3	3. 能夠理解政策變動對教育實務的影響，並參與跨部門協作以促進教育創新。
溝通理論	F2.4.1	1. 理解基本溝通理論，包括傳達者、接收者、訊息、媒介等要素。	A2.4.1	1. 能夠理解並靈活應用多元溝通策略，回應教育現場的文化與語境需求。	S2.4.1	1. 能夠選擇適切的溝通理論與方法，應用於多元觀眾互動與教育實踐之中。
	F2.4.2	2. 能應用基本溝通理論分析實務問題，提出具體解決方案，改善溝通流程與互動成效。	A2.4.2	2. 能夠根據不同的情境和場合靈活應用各種溝通理論，調整溝通策略，使溝通更有效性和適應性，並能夠適應不同文化背景和溝通對象。	S2.4.2	2. 能提出並實踐具前瞻性的溝通策略，並於實務中持續調整與優化，提升組織溝通效能。
	F2.4.3	3. 透過實踐和訓練提升自己的口頭和書面溝通能力，以確保溝通的準確性和清晰度。	A2.4.3	3. 運用溝通能力建立良好的人際關係，建立信任、尊重和合作的氛圍。	S2.4.3	3. 通過創新思維促進團隊之間的合作和溝通，協調各方利益和資源，提高團隊績效和工作效率。

技能與實踐	數位素養與教育應用	F3.1.1	1. 能使用基礎數位工具技能，包括文字、表格、簡報等、雲端儲存和共享，以及搜尋引擎和社群媒體等數位科技。	A3.1.1	1. 能根據教學目標與觀眾需求，選擇並整合適當的數位工具與資源於教育活動中。	S3.1.1	1. 能參與博物館數位教育策略的發展，從教育觀點提出平台規劃與資源應用的建議。
		F3.1.2	2. 能在活動現場協助觀眾操作與使用基本數位學習資源。	A3.1.2	2. 能與館內外資訊、設計等部門合作，參與數位內容的規劃與修正，並提出使用者導向的建議。	S3.1.2	2. 關注城鄉數位落差、資訊近用性與觀眾多元性，推動數位平權的教育實踐。
		F3.1.3	3. 理解基礎資訊安全概念，尊重數位倫理規範，了解數位媒體及社交平台使用協議。	A3.1.3	3. 能理解數位內容的可及性原則與使用情境，協助優化學習資源之呈現與互動效果。	S3.1.3	3. 能整合博物館在數位教育發展趨勢與研究成果，提出具可行性的資源應用或創新推廣方案。
	教育設計與策劃	F3.2.1	1. 能夠理解基本的教育設計原則，包括課程規劃、目標設定和評估方法，並根據觀眾需求設計相應的教育活動。	A3.2.1	1. 能整合教育資源並應用數位技術與教學方法，提升學習成效與教育活動的品質。	S3.2.1	1. 能夠提出創新的教育活動設計方案，結合多元的教學方法和資源，為觀眾打造客製化的學習體驗。
		F3.2.2	2. 具備基本的活動策劃能力，能組織和安排教育活動所需的資源，包括場地、物資和人力資源。	A3.2.2	2. 活動策劃專業化，能夠精確評估活動需求，設計和策畫高品質的教育活動，包括活動進度和預算，確保符合博物館教育目標。	S3.2.2	2. 能夠跨部門協作，與博物館內的其他部門合作，整合資源和專業知識，共同推動教育活動的發展。
		F3.2.3	3. 根據教學目標和觀眾需求，選擇和有效使用教育資	A3.2.3	3. 能夠進行教育活動的評估，收集反饋意見並分析數	S3.2.3	3. 能參與博物館教育政策之規劃與評估，提出實務建議，強化制度建構與教

		源，包括文物、展品、多媒體資料等。		據，以便不斷改進活動設計和執行。		育專業的公共影響力。
活動執行與實踐	F3.3.1	1. 根據計畫準備和執行活動能力，包括場地佈置、設備準備、活動流程安排等，確保活動順利執行，滿足觀眾需求。	A3.3.1	1. 具備快速解決活動執行中出現的各種挑戰和問題的能力，並能夠靈活應對，確保活動順利進行。	S3.3.1	1. 具備尋找創新解決方案的能力，能夠靈活應對各種挑戰，並提出新的想法和方法，推動活動執行的創新與改進。
	F3.3.2	2. 具備基本的教育指導技巧，包括引導參與者、解答問題、激發討論等。能夠有效地引導參與者參與活動，促進學習效果。	A3.3.2	2. 能夠與團隊成員和其他相關部門有效溝通和協作，協調各方資源，共同完成活動目標。	S3.3.2	2. 能夠有效領導團隊，激勵團隊成員，共同追求活動目標，並在活動執行過程中提供指導和支持。
	F3.3.3	3. 具備基本的活動安全管理能力，確保活動進行期間參與者的安全。	A3.3.3	3. 具備有效管理活動所需資源的能力，包括物資、預算和人力資源，以確保活動順利執行並控制成本。	S3.3.3	3. 具備傑出的活動控管能力，包括緊急應變措施、安全警示和風險評估，並確保活動與組織目標相符，並能夠在活動執行過程中及時調整策略以應對觀眾需求。
導覽與解說	F3.4.1	1. 提供基本的導覽和解說服務，介紹展品和歷史背景，清晰地向觀眾解釋展品和故事。	A3.4.1	1. 能夠以引人入勝的方式進行導覽和解說，使觀眾更加深入地理解和體驗展覽內容。	S3.4.1	1. 能夠有效領導導覽團隊，協調團隊工作，提供指導和支持，共同完成導覽活動的籌備和執行。
	F3.4.2	2. 具備有效引導參觀者遊覽展覽的能力，包括組織參觀路線、控制參觀節奏，確保參觀者對每個展品有足夠的時間了解和欣賞。	A3.4.2	2. 具備設計創新導覽活動的能力，包括運用互動式科技、故事性解說、角色扮演等方式，提升參觀者的體驗和參與感。	S3.4.2	2. 積極參與專業發展活動，並能夠與團隊成員分享所學，共同提升整個教育團隊的導覽表現。

		F3.4.3	3. 能夠與參觀者建立互動，回答他們的問題，解決疑惑，並引導他們進行對話和討論，促進參觀者間的交流和學習。	A3.4.3	3. 夠根據參觀者的需求和興趣，提供個別化的導覽服務，並靈活應對不同參觀者的反饋和需求，以確保他們的參觀體驗，提升學習動機。	S3.4.3	3. 能主動走出博物館，與外部單位等相關單位合作發展導覽活動，有效促進館藏和展覽品的知識傳播，提升博物館的知名度和影響力。
行為與表現態度	善於溝通	F4.1.1	1. 能夠清晰、流暢地表達自己的觀點和想法，使聽眾易於理解。	A4.1.1	1. 能根據不同的溝通情境和對象調整自己的溝通風格和方式，以達到更有效的溝通效果。	S4.1.1	1. 能啟發他人積極參與溝通，共同解決問題，推動教育團隊向前發展。
		F4.1.2	2. 具備良好的聆聽技巧，能夠專注聆聽他人的意見和反饋，並給予適當的回應。	A4.1.2	2. 具備跨文化溝通能力，能夠理解和尊重不同文化背景下的溝通習慣和價值觀，促進跨文化間的理解與合作。	S4.1.2	2. 創造一個開放、包容的溝通氛圍，鼓勵團隊成員分享想法和意見，實現真正的溝通與合作。
		F4.1.3	3. 能在日常合作中具體表達與回應交流，展現尊重與支持，促進雙向理解與溝通。	A4.1.3	3. 協商與解決衝突，能夠運用有效的協商技巧，處理工作中的衝突和矛盾，建立有效的雙向溝通。	S4.1.3	3. 以身作則，展示良好的溝通態度和技巧，成為團隊中的榜樣和引領者，引導他人實現溝通目標和效果。
	服務精神	F4.2.1	1. 具備熱情、耐心和關懷，對觀眾和社會公眾提供禮貌和專業的服務態度。關注觀眾需求並主動解決問題。	A4.2.1	1. 能提供個別化的服務，並主動提供額外的幫助和支持，創造更貼心和個性化的服務體驗。	S4.2.1	1. 能夠開發新的服務模式和方案，如志願者培訓和社區參與計劃，提供更多元化和具有社會價值的服務。
		F4.2.2	2. 樂於主動協助參觀者，無論是提供地圖導覽、解答問題還是協助購票等，始終保持積極的服務態度。	A4.2.2	2. 能夠靈活應對各種突發情況和挑戰，並找到有效的解決方案，確保參觀者的需求得到滿足。	S4.2.2	2. 積極建立良好的客戶關係，與參觀者建立信任和共鳴，使其願意持續回訪博物館並推薦給他人。

	F4.2.3	3. 展現敬業精神和責任感，願意投入服務，確保每一位參觀者都得到滿意的服務體驗。	A4.2.3	3. 積極參與團隊合作，協調各項服務工作，與同事共同努力，確保整個博物館教育推廣活動的順利運作，為參觀者提供一致的高品質服務。	S4.2.3	3. 帶領團隊持續改進服務品質，定期收集參觀者的反饋意見，提升服務滿意度。
團隊合作取向	F4.3.1	1. 願意表達自己的想法和觀點，並接納和理解他人的意見。	A4.3.1	1. 能夠有效地與團隊成員合作，共同制定計劃、分配任務、解決問題，並確保團隊的工作順利進行，達到預期的結果。	S4.3.1	1. 能夠發展跨部門和跨領域的合作計畫，整合團隊資源和專業知識，實現創新和價值的共創。
	F4.3.2	2. 積極支持團隊中的其他成員，願意提供幫助和支援，並且願意接受他人的幫助，共同完成任務和達成目標。	A4.3.2	2. 透過積極的行動和言行舉止，建立起團隊成員之間的信任關係，使團隊成員能夠相互支援，共同克服困難和挑戰。	S4.3.2	3. 具備協調與引導團隊共同決策與行動的能力，整合意見明確設定目標，推動團隊朝共識與願景前進。
	F4.3.3	3. 尊重團隊中不同成員的背景、觀點和工作風格，從多元的意見和觀點中學習和成長，以實現團隊的共同目標。	A4.3.3	3. 願意承擔責任，不僅關心自己的工作成果，也關心整個團隊的表現，願意為團隊的成功和失敗承擔相應的責任。	S4.3.3	3. 展現激勵領導力，有效提升團隊成員參與動能與目標共識，強化整體協作與凝聚力。
創意思考能力	F4.4.1	1. 具備豐富的想像力，能夠提出新穎、獨特的想法和觀點，並將其應用於解決問題或創造價值。	A4.4.1	1. 敢於嘗試新的事物和方法，並且能夠從實驗和錯誤中學習，不斷改進和優化自己的創意思維和行為。	S4.4.1	1. 能夠發掘不同領域的創新思維和方法，跨界整合資源和技術，推動博物館教育工作的持續創新和合作模式。
	F4.4.2	2. 能觀察周圍環境和情境，從中發現不同的模式、趨勢	A4.4.2	2. 勇於挑戰現狀和舊有的觀念，提出	S4.4.2	2. 能夠激勵和引導團隊成員發揮創意潛能，創造開放、

		和機會，並將其轉化為創意的靈感和啟示。		大膽的想法和創新的解決方案。		包容的工作氛圍，鼓勵團隊成員提出新穎的想法和方案。
		F4.4.3 3.能靈活思考和應對各種不同的情況和挑戰，富有彈性地調整思維模式和解決問題的方法，以找到創新的解決方案。	A4.4.3	3.能運用創意思維方法激發團隊成員的創造潛能，並將創意應用於博物館教育活動的設計和實施。	S4.4.3	3.能推動組織內部的創新文化和創新實踐，促進組織的可持續發展和競爭力提升。
自我動機與反思	反思與成長	F5.1.1 1.願意接受並積極從反饋和評價中學習，不斷改進自己的表現。	A5.1.1	1.能建立和遵循個人發展計劃，定期檢討和更新自己的目標，以確保持續進步。	S5.1.1	1.具備開放的心態，願意接受新的想法和觀點，並能夠從中獲得靈感和啟發。
		F5.1.2 2.願意自主進行反思和自我評估的能力，能夠認識到自己的優勢和不足，並思考改進的方式。	A5.1.2	2.具備主動尋求學習機會的意識，積極參與專業發展活動和培訓課程，提升專業能力。	S5.1.2	2.能夠靈活思考，尋找不同的解決方案，並勇於嘗試新的方法和途徑。
		F5.1.3 3.正向面對失敗和挑戰，從中汲取經驗教訓，以促進個人成長和發展。	A5.1.3	3.能持續進行個人反思，從實務經驗中汲取學習，根據自身需求調整工作策略，促進專業成長與適應力。	S5.1.3	3.具備觀察和感知能力，能夠發現身邊的創意和美好，並將其應用到工作中。
	適應與變革	F5.2.1 1.願意隨時調整計劃以因應變化，包括臨時取消的活動或參觀人數的突然增加。	A5.2.1	1.具有彈性安排時間和資源的能力，以應對複雜的教育計劃和活動，確保順利實施。	S5.2.1	1.鼓勵團隊成員提出創意教學方法和策略，並支持實驗和創新思考以有效解決問題。
		F5.2.2 2.願意快速學習新知識和技能，並在壓力下保持冷靜，有效應對挑戰和困難情況。	A5.2.2	2.能評估外部環境變化對博物館教育工作的影響，適時調整策略並協調團隊行動。	S5.2.2	3.樂於與其他部門或外部組織合作，共同開發創新的計劃，實現博物館教

						育的持續改進和創新。
	F5. 2. 3	3. 關注國際趨勢，持續學習並擁有國際視野，以了解全球博物館教育的最新發展和趨勢。	A5. 2. 3	3. 積極參與國際合作項目和交流活動，擴大國際影響力，並將全球的優秀案例及表現引入博物館教育。	S5. 2. 3	4. 具備觀察、整合制度與實務經驗的能力，在穩定與創新之間取得平衡，推動組織在轉變中的持續發展
多元包容	F5. 3. 1	1. 能夠尊重和理解不同背景和觀點的人，與不同背景和觀點的人合作和相處。	A5. 3. 1	1. 能夠促進多元文化和價值觀的融合，建立包容性和共融性的工作環境和團隊氛圍。	S5. 3. 1	1 積極嘗試新的教學方法和策略，以提供更具吸引力和有效果的教育方案，促進跨文化理解和尊重。
	F5. 3. 2	2. 具備應對各種特殊需求的能力，包括身心障礙者和語言障礙者等，以確保所有參觀者都能夠享受到平等的教育機會。	A5. 3. 2	2. 能夠有效地進行跨文化交流，理解並適應不同文化背景下的參觀者，並設計相應的教育方案，提供更全面的支援和服務。	S5. 3. 2	2. 引領團隊建立多元包容的文化環境，激勵團隊成員尊重和理解不同文化背景下的參觀者。
	F5. 3. 3	3. 為不同背景和能力的參觀者提供平等的教育機會，消除教育上的不平等現象。	A5. 3. 3	3. 社會公益參與：積極參與社會公益活動，推動教育平等和多元包容的理念。	S5. 3. 3	3. 積極倡導教育平等和多元包容的價值觀，成為社會上的引領者和倡導者。
教育理解	F5. 4. 1	1 了解教育的基本原則和方法，並將教育的倫理道德作為所有活動的基礎價值觀。	A5. 4. 1	1. 將教育意識融入課程設計與實務操作，具備在多元教學情境中做出符合倫理原則的判斷與調整能力，維持教育活動的專業性。	S5. 4. 1	1. 能引導團隊在實務中深化教育實踐，促進跨部門對話與制度性反思，朝向專業、尊重與永續發展。
	F5. 4. 2	2. 具備教育使命感，理解自己作為教育者的身份和責任，作為啟發參觀	A5. 4. 2	2. 持續追求專業發展，參與教育課程、閱讀專業文獻、參加學術研討會等，	S5. 4. 2	2. 鼓勵團隊成員嘗試新的教學方法和策略，並為創新和實驗提供支持和鼓勵。

		者並推動文化遺產的永續傳播。		以提升自己的教育理解和能力。		
	F5. 4. 3	3. 透過自身行為和態度來示範正確價值觀和學習態度。	A5. 4. 3	3. 深度理解參觀者需求，了解不同參觀者的需求和背景，據此設計和實施更有效的學習活動。	S5. 4. 3	3. 積極關注國際教育趨勢，參與教育政策改革，推動博物館教育領域的發展和進步，並做出貢獻。
組織認同	F5. 5. 1	1. 理解博物館的宗旨、目標和任務，並將其內化為自己的價值觀和行動準則。	A5. 5. 1	1. 能夠深入理解並充分擁抱博物館的使命和價值觀，並通過工作實踐實現組織的使命和目標。	S5. 5. 1	1. 成為博物館理念的倡議者，促進組織和諧及穩定發展。
	F5. 5. 2	2. 認同並支持博物館的核心價值觀，將博物館的目標視為自己的使命，並將其融入到自己的工作中。	A5. 5. 2	2. 積極參與博物館的策略制定和規劃過程，理解博物館的運營模式和未來發展方向。	S5. 5. 2	2. 建立不同部門之間的跨領域合作，將博物館的核心價值與教育工作結合，實現更大的影響力。
	F5. 5. 3	3. 在設計和執行教育活動時，他們將博物館的宗旨和任務融入到活動中，確保活動符合博物館的核心價值觀。	A5. 5. 3	3. 在團隊中促進共識，推動博物館的核心價值觀在教育活動中的貫徹。	S5. 5. 3	3. 能整合教育理念與館務發展，引導團隊建立共同價值觀，提升博物館的文化影響力與公共價值。