

博眾之間：
博物館社群參與實踐的意義、挑戰與評量

林玟伶¹

Between Museums and Communities:
The Significance, Challenges and Evaluation of
the Museums' Community-Engaged Practices

Wen-Ling Lin

關鍵詞：博物館、社群參與、參與式計畫、評量

Keywords: museums, community engagement, participatory project, evaluation

¹ 本文作者為輔仁大學博物館學研究所助理教授。

Assistant Professor, Graduate Institute of Museum Studies Fu Jen Catholic University

Email: mishardo17@gmail.com

(投稿日期：2021 年 8 月 1 日。接受刊登日期：2021 年 9 月 8 日)

摘要

博物館社群參與實踐是當代博物館重要課題，積極的參與形式，包含群眾外包與群眾募資、共同創造與共同生產、參與決策等類型，參與的場域不限於博物館的實體空間與館外空間，在網路空間的參與實踐日益受到注目。如此豐富的發展下，應如何理解社群參與的本質？本文結合藝術管理、文化政策研究與博物館學研究對社群參與的討論，對於社群參與之脈絡、概念、機會與挑戰、評量議題進行探討。

本研究指出社群參與實踐的過程是權力的協商，意味著博物館需要共享權威，並讓參與者成為能動者，更為主動積極的涉入過程之創作、決策，共同分享參與的責任，因此博物館發展社群參與需涉及組織變革。此外，社群是動態且多元的群體，參與涉及人與人互動的複雜過程，建立與社群的連結與接納多元聲音是促進參與的關鍵。社群參與對於博物館與參與者應是互惠的結果，應避免象徵主義式的參與。最後，參與的成果與影響力必須能夠展現，應透過適當且混合的評量方法運用，並著重過程與不同利害關係人的評量。

Abstract

The practice of community engagement has become a significant topic of contemporary museums. The active forms of engagement include crowd outsourcing and crowdfunding, co-creation and co-production, participation in decision-making and so on. The participation mode is not limited to the physical space either inside or outside of the museum. Online participation practices too, are gaining more and more attention. With such a rich development, how should we understand the nature of community engagement? Drawing on the debates of community engagement in art management, cultural policy studies, and museum studies; this article explores and discusses the context, concepts, opportunities, challenges, and evaluation issues of community engagement.

This study indicates that the process of community engagement is a negotiation of power, which means that museums need to share authority. Museums should facilitate participants' agency to be more proactive in creation and decision-making. Therefore, both museums and communities would be able to share the responsibilities of the engagement process. The development of community engagement should involve organizational changes. In addition, the community is a dynamic and diverse group—participation in a complex process involving interpersonal interaction. Establishing a connection with the community and accepting multiple voices is the key to promote engagement. Community engagement should be mutually beneficial for the museums and participants, and tokenism should be avoided. Finally, the outcomes and impact of engagement must be able to be demonstrated through the adoption of the mixed and appropriate evaluation methods, and stakeholders in the engagement process should be evaluated.

一、前言

社群參與(*community engagement*)是 21 世紀來博物館界熱烈談論的議題，透過學界與國際博物館界的倡議、文化政策的推動而獲得廣泛的實踐。社群參與有助於博物館促進與社群的對話與夥伴關係(Morse, 2018)、提升學生或觀眾的學習經驗、吸引與廣納新的觀眾(Ashley, 2014)、展現文化公民權(Pruulmann-Vengerfeldt & Runnel, 2018)等效益。

社群參與藝術文化形式相當多元，廣義而言，觀眾前往參觀博物館或參加博物館的活動即算是參與，因此當博物館強調讓少數或邊緣群體參觀博物館，這裡的參與實際上屬於近用權的主張。更積極的參與形式，包含群眾外包與群眾募資、共同創造與共同生產、參與決策等類型，具體的實踐例如，群眾貢獻人力、物力與財力參與博物館的計畫；社群與博物館共創作品、展覽或活動；社群參與博物館各種決策，包含預算的使用。此外，參與的場域不限於博物館的實體空間與館外空間，在網路空間的參與實踐日益受到注目。

由此可見，社群參與一詞的意義常與參與(*participation*)、合作(*collaboration*)、共創(*co-creation*)與共同生產(*co-production*)重疊，相關詞彙包涵公民參與(*civic engagement*)、社會參與實踐(*socially engaged practice*)、參與式博物館(*participatory museum*)等。如此豐富的發展下，雖然可見參與形式與實踐的多元，但廣泛的定義容易造成混淆，我們應如何理解社群參與的本質？需要更有脈絡性的釐清與梳理。

雖然社群參與的概念普遍受到重視，但在實踐的途徑上，仍有許多挑戰，包含落入象徵性參與的陷阱、實踐中的倫理議題、組織文化轉變不易以及參與成效難以評量等問題。由此可見，博物館推動社群參與的實踐背後有更深層的問題需要探究，包含：參與具備多種形式，如何避免僅是象徵主義式的參與？參與過程涉及機構與參與者權力關係的交涉，因此如何能夠促進

更為對等的權力關係？參與成果如何評量，才能回應文化政策的需求？這些問題的釐清，對於落實真正的參與實踐，具有重要的研究意義。

本文結合藝術管理、文化政策研究與博物館學研究對社群參與的討論，首先對於社群參與概念如何興起、核心概念與類型加以梳理，第二部分討論社群參與的機會與挑戰，第三部分探討評量議題與方法。藉此本文期望增進學界與實務界對於社群參與理論與研究更為全面的理解。

二、發展脈絡、內涵與形式

(一) 博物館社群參與的概念如何興起？

在進入博物館社群參與之前，我們必須從文化政策的領域理解「參與」代表一種民主的實踐，並且經歷政策轉向，Mulcahy(2006)提到二戰後西方國家開始發展文化民主化(democratization of culture)至1970年代，中央政府實施權力下放，提倡文化的民主(cultural democracy)，兩者的差異在於文化民主化主張精緻文化(high culture)不應只專屬於社會某一特定階級或存在於大都會中，卓越的文化應儘可能讓不分階級、教育背景與居住地的大眾能夠廣泛的接觸到，在此種政治架構下的文化活動通常是垂直式，由上而下、由中心到邊陲的形式；相對而言，文化的民主強調文化權力下放的策略，以多元文化取代由上而下的單一文化取向，政府的職責是為公民提供平等的機會，而公民可以用自己的方式定義文化，採取更參與式或民粹主義式的取徑。Ashley(2014)指出由於社會資本的式微、公眾對於公共議題辯論的冷感等因素，有人開始倡議透過公共政策來提升公民參與(civic engagement)，此外，在後殖民社會的多元主義發展下，不同的次級團體(subordinate groups)紛紛要求承認、自決(self-determination)與再現，促使政府對於「社群」的重視，來自對草根團體賦權的要求圍繞著需要提升社會資本的論述，近一步激

發政府對於「參與」的興趣。至 1990 年代，參與已成為西方民主國家公共政策治理的主要元素(Ashley, 2014)。

在博物館脈絡，首先在 1960 年代末開始，博物館朝向對周遭社群、生態與地方關懷的倡議與實踐，匯流至 1980 年代國際新博物館學(New Museology)運動的展開。新博物館學的提倡，已經標誌著與傳統博物館的區別，新博物館學挑戰傳統博物館取徑對於價值、意義、控制、詮釋、權威與真實性的概念。強調回歸博物館的目的，徹底的重新審視博物館在社會中的作用(Vergo, 1989; Stam, 1993)。新博物館學的框架下，博物館作為一個參與及展現文化公民權的場域，成為包容的博物館(inclusive museum)(Prulmann-Vengerfeldt & Runnel, 2018)。

這股來自博物館內部變革的聲音，至 1990 年代末，在政策力介入的外力下，博物館社群參與的相關概念快速的發展開來。英國的參與路徑深切鑲嵌在文化政策脈絡中，從 1997 年新工黨政府強調社會融合(social inclusion)政策開始，「博物館作為社會融合之原動力」的觀念(Sandell, 2002)被主張，更在 2002 年文化媒體暨體育部的「區域文藝復興」(Renaissance in the Regions)旗艦型計畫中，將社群參與(community engagement)作為計畫的核心目標之一。隨著相關的概念不斷擴充與延伸，學界也有所回應，英國萊斯特大學博物館學院率先開設以「博物館與美術館社會參與實踐」(socially engaged practice in museums and galleries)為主題的碩博士學程²，透過理論建構與研究案例探討，強調博物館與社會的相關性，進一步從參與帶到博物館行動主義(museum activism)³的發展。

美國博物館方面，在國家不以政策介入博物館的傳統下，博物館專業社群—美國博物館學會在 1998 年發起「博物館與社區」(museums and

² 檢自：<https://le.ac.uk/courses/socially-engaged-practice-in-museums-and-galleries-ma-msc-dl/2019> (瀏覽日期：2021 年 6 月 10 日)。

³ Janes & Sandell(2019: 1)定義，博物館行動主義(museum activism)代表博物館受到符合道德規範的價值(ethically-informed values)所形塑，有意識地帶來政治、社會與環境的變革。

community)的國家型倡議，並隨後在 2001 年出版「掌握公民參與」(mastering civic engagement)的報告書，強調博物館應加強與社區的緊密關係(bonds)，以公民參與、民主、社區建構(community building)為核心(Black, 2010)。近期從其聯邦政府下的補助機構國家藝術基金會(National Endowment for the Arts)、美國博物館與圖書館服務局(Institute of Museum and Library Services)的補助計畫中，可見文化參與以及近用是重要推動方向（林玟伶、邱君妮、林詠能，2019）。

另外，自 1990 末開始，網路的發展代表新的參與形式誕生，美國傳播學者 Henry Jenkins 在其《文本的盜獵者》(*Textual Poachers*)一書首度提出「參與文化」(Participatory Culture)的概念來表達媒體粉絲圈(media fandom)如何操作，Jenkins(1992)主張粉絲圈是參與式的，數位時代開始，網路提供了內容共享的新平臺，粉絲對於未經授權的文化作品發展出替代性的詮釋表達，這種參與模式與普遍對於觀眾文化(spectator culture)的刻板印象形成強烈對比。Jenkins 等人(2016)後續的出版中，對參與文化的特質進行更多描述，他們提到參與文化擁抱多樣性與民主的精神，在藝術表達與公民參與的門檻相關較低，強烈支持創作和分享自己的作品，成員認為自己的貢獻很重要，彼此之間產生某種程度的社會連結。

在博物館界，參與文化亦獲得許多迴響，特別是許多博物館開始轉向社群媒體的參與形式。博物館參與文化重要的擁護者莫過於《參與式博物館》(*The Participatory Museum*)一書作者 Simon Nina，Simon(2010)提到參與式文化機構的定義為「讓觀眾能以內容進行創作、分享並與其他人交流的場所」。參與性計畫代表意義在於機構作為聯繫不同參與者的平臺，這些參與者可作為內容的創造者、發行者、消費者、評論者與合作者等多重身份，機構提供不同的參與者在此共同生產體驗(co-produced experiences)。在 Simon(2010)的書中，她談論了參與式技巧與實踐，包含「從我到我們」(me-to-we)的模式，透過建立個人（我）的經驗，來支持集體（我們）的參與，參與式計畫的目的在於博物館要能引導觀眾朝向社會化的參觀經驗。作者主張若人們可

以積極的參與到文化機構中，這些機構自然可以成為文化生活與社群生活的中心。

由上述的脈絡回顧可見，社群參與的相關概念與從 1960 年代開始萌芽，其中經歷來自博物館內部的挑戰與外部政策的作用力，並且受到其他政治、社會、媒體、文化等領域的牽動，至今，參與實踐明確成為博物館未來發展的路徑之一。接下來，我們必須處理另一個核心的問題，由誰來參與？社群的概念如何構成？

（二）何謂博物館的社群？

社群(community)是一個多元解釋的概念。在臺灣受到社區總體營造政策的影響，習慣將英文 community 翻譯為社區，著重地理區的分界而形成的群體，根據 Kadoyama(2018:7)的文獻，社區僅是將「社群作為地方」(community as a place)的一種觀點，另外也包含「以興趣組成的社群」(community of interest)，代表共享興趣或認同而聚集的群體，以及「交流作為社區」(community as communion)代表一種群體感與歸屬感，而讓人聚在一起。筆者曾在《地方博物館與社群參與：英國區域文藝復興計畫之實踐探討》一文中，引用 Watson(2007: 4-8)整理的 7 種博物館界定社群的角度（林玟伶，2012：102-103），本文加以修正補充，如下：

1. 從共享歷史與文化的經驗來界定社群

共享歷史與文化經驗即是記憶形塑的過程，博物館不僅是在保存記憶上扮演重要角色，同時為了下一代重新編排(re-ordering)與理解(making sense)記憶，因此社群指的是共享同一段歷史與文化經驗的人，博物館藉由向下一代展示過去的經驗，以形塑共同的國家記憶。

2. 從專業知識界定社群

許多博物館都致力舉辦特定主題與活動，以吸引特定觀眾。具有廣泛收藏品的博物館通常會為目標觀眾舉辦特展，這些目標觀眾對將要展示的物質文化或主題特別感興趣並具有先備知識。此類知識通常會伴隨著博物館偏好採用的詮釋策略，從而強化了具備與不具備此類知識之人的區分。

3. 從人口統計或社會/經濟因素界定社群

這往往也是博物館用以界定其觀眾的方式，例如調查年齡、性別以及社會／經濟的背景等，透過這樣的人口統計因素，博物館得以瞭解他們主要的觀眾群為何，但這樣的區隔易被質疑忽視博物館所服務社群的複雜性。

4. 從認同(國家的、區域的、地方或有關性傾向(sexuality)、障礙(disability)、年齡或性別) 界定社群

雖然認同是複雜且難以界定的，但認同往往可以代表個人或團體界定自己與他人的差異，例如，認同也與社會階層、種族和宗教信仰相關。博物館是支持國家認同的一種手段，曾被殖民大國推銷到世界各地。全球化影響且鼓勵不同國家的社群自我看待的方式，而博物館則是全球認同塑造過程的一部分。過去幾年中某些博物館最痛苦的爭議在於將迄今被排斥或邊緣化的歷史納入國家故事的方式。隨著國家變得越來越具多元文化，政府努力在民族團結的需要與容忍差異的思想之間尋求平衡，博物館成為了競技場，人們探索並闡明了國家內部的歸屬概念。對於多元文化主義的態度因國家而異，並且隨著二十一世紀維持社會凝聚力和公民接受差異的複雜性日益明顯，這種態度正在發生變化。

5. 從參觀實踐(visiting practices)界定社群

所謂的參觀實踐代表著觀眾透過不同的方式，例如五感（視覺、味覺、嗅覺、觸覺、聽覺）與藏品互動的過程。在西方通常重視視覺感官的經驗，

但其他人與物件互動過程特別重視情感與直覺。例如毛利人認為物件是有生命的，除非用於生活文化的傳統表現形式，否則沒有任何價值或意義。

6. 從排除其他社群來界定社群

英國常用社會排除(society exclusion)來代表有些個人或群體被剝奪或邊緣化的過程，這群人通常不常參與藝術文化遺產，因此博物館則被作為社會融合(society inclusion)的動能，透過各種活動與展覽來支持這類社群的參與。

7. 從地理區位界定社群

大部分博物館採用地理區位來定義他們的社群，許多民眾的認同是鑲嵌在地方感之中，因此有些博物館會將他們的蒐藏政策放在蒐集特殊地理區位的物質文化，讓這些物件有特殊的地方意義。此外，地理區位的概念往往也連結到時間，社群往往定義他們是否歸屬於該地，取決於居住在特定地方的時間長度，而博物館的角色即是透過建構在特殊期間與時間點內對該地群體的展示，來建立民眾對地方的認同。

從 Watson(2007: 4-8)7 種博物館界定社群的角度發現，有關認同、排除與地理區位所區分社群，屬於博物館社群參與中，較常見的社群類型，例如透過博物館的文化再現，讓邊緣群體找到自我認同，而文化再現的過程需要這些社群的參與；社會融合政策，強調社群參與，以促進健康福祉，多強調高齡、特殊孩童、心理疾病、矯正機構等群體的參與；地理區位的社群，則以博物館所在地周遭為範疇，強調博物館作為地方文化的樞紐，提供地方居民參與的機會。此外 Watson(2007: 4-8)沒有提到網路社群，然而正如 Anderson(2018)對博物館觀眾的定義擴充為線上、實體與遠端（廣義的線上使用者）三種類型，本文主張網路社群應被歸屬於一種類型。需要注意的是 Onciul(2018)與 Kadoyama (2018)皆提到即使社群作為分類群體的一詞，需要注意的是社群不是同質且定義明確的靜態實體。相反地，社群是多面向、不斷變動且鬆散連接的人群。Onciul(2018)認為社群本身的概念應該是不斷地

重新定義什麼是社群，誰是與不是社群。Kadoyama(2018)強調社群的複雜性源自於社群內外部人與人的關係，博物館能夠理解與重視這種複雜性是社群能夠參與進來的關鍵要素。博物館面對不同的社群可能採取不同的參與形式，因此下一段將討論參與形式的差異。

(三) 如何分類博物館社群參與的形式？

如前言所述，社群參與博物館的形式分為不同類型，Pruulmann-Vengerfeldt & Runnel(2018)從涉入程度將對象區分成被動大眾到參與者的五種類型，有助於初步釐清博物館服務對象而對應不同參與策略，範圍最廣的稱之為大眾(public)，意指有機會對博物館產生興趣與連結的人；再者為潛在觀眾(audiences)，代表被動接受博物館訊息而在實體或線上與博物館有些連結的人；再上一層為參觀者(visitors)，屬於那些真正在實體或線上參觀博物館的人；第四層為使用者(users)，指那些不只是參觀，更是積極使用博物館資源或是參與博物館活動的人；最上層為參與者(participants)，代表那些不論是受到邀請或是自己主動提出，而對博物館有所貢獻的人，同時在過程中某種程度轉變與博物館的權力關係。上述五種涉入程度參與類型，都是博物館需要努力與之互動的對象，不同涉入程度的社群參與，其本質、意義與挑戰皆有所不同，例如針對大眾，博物館需要思考如何吸引注意與興趣；對於潛在觀眾，博物館則需要引發他們實際願意參與或使用博物館的行動；參觀者而言，博物館著重如何引起滿意，並讓他們成為更忠實觀眾；針對使用者，博物館則應鼓勵他們成為涉入更深的參與者。在本文提倡博物館發展社群參與實踐中，最理想的參與對象為參與者，他們為最積極涉入的群體，具有能動性，在參與過程貢獻自身的時間、技能與資源，並與博物館產生權力協商，本文所討論的社群參與，主要涉入層度最深的參與者為討論對象。然而本文也需要指出，涉入程度的差異取決於民眾自身的意願，博物館需要針對不同涉入程度的對象而有不同的策略，提供滿足需求的服務。

在這個基礎上，我們首先從 Simon(2010)四種參與的模式：貢獻型 (contributory)、合作型(collaborative)、共同創造型(co-creative)以及招待型 (hosted)，瞭解現有的博物館參與式計畫可以如何分類，本文整理如下：

1. 貢獻型計畫

這種類型被視為最為常見易操作的模式，機構邀請觀眾參與內容的開發或是檢視構想的合理性。博物館發展線上計畫邀請使用者產製內容 (user-generated content)多屬於這種類型。Simon(2010)認為機構在貢獻型計畫掌握最多的主動權，在機構設定的規則下，參與者回應機構所要求的內容。

2. 合作型計畫

相較於貢獻型計畫與參與者產生較短期的連結，合作型計畫期待與觀眾建立夥伴關係。Simon(2010)定義合作型計畫是由館方制定計劃大綱，由館員與社群成員共同合作開發新計畫、展覽等，或邀請專家或社群成員作為顧問角色，館員仍然主導整個過程，但是參與者的行為也會影響進行的方向與最終的內容。

3. 共同創造型計畫

這種類型的參與奠基在機構的目標與社群的需求兼顧的基礎上，意味雙方是互惠的狀況下共同發展計畫，與合作型計畫差異之處在於館方的主導權更低，社群有更多發言權，館方提供工具與資源來支持參與者完成計畫。

4. 招待型計畫

館方邀請社群成員自在且多用途地使用該機構，以滿足自身的需求。在某些計畫中，館方直接給予參與者一個展廳或活動，讓參與者全權負責，館方的干涉越低越好，Simon(2010)認為這類計畫能夠吸引那些過去認為博物館非自在地方的新觀眾。

從 Simon(2010)的分類中，我們可見館方與參與者在主導權的推拉，然而她強調沒有所謂最佳的參與模式或所謂更高層次的參與，這四種參與模式並沒有高低之分，博物館能夠按照不同情況採取相對應的參與模式。在這些類型中，較少提及所謂的「參與式決策」(participatory decision-making)類型，因此本研究進一步討論參與式決策的概念。

近年來，參與式決策在公共政策領域屬於創新的民主實踐方法之一，包含參與管理或預算⁴執行的決策以及對推展計畫中的參與決策。Jancovich(2015)的研究《打掉藝術管理的第四道牆：使用者參與決策的可能影響》(*Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making*)，探討藝術使用者參與式決策(participatory decision-making)的優勢與障礙，作者指出參與式決策的原則根植於審議式民主(deliberative democracy)、公共價值與共同生產(co-production)。其中，共同生產並非只是諮詢服務，亦包含使用者和提供者的聯合規劃與執行。意味著每個單位在過程中都是平等的，而非僅在專家預先設定的架構下行事(Jancovich, 2015)。Jancovich(2015)研究指出英國藝術領域對於參與式決策的概念接受度較慢，大部分的參與式決策案例，比較多的仍是共同策展的計畫而非在決策或管理上的參與。由於參與決策，需要機構共享權威，因此在實踐不如其他參與形式普遍，本文第二部分將持續討論這類參與模式的挑戰。

(四) 社群參與實踐過程的要素為何？

首先，社群參與實踐作為權力協商的過程。同如 Jancovich(2017)表示決策取徑中忽略權力結構不平等的本質是增進參與最大的障礙，本文主張在討論參與時，不能忽視機構／個體，以及個／個體間的權力關係。例如，Onciul(2015)

⁴ 參與式預算的概念源於巴西，發展成一種社區行動主義而非由現存組織主導；它造成公共機構的資金重新分配。此概念有高度國際影響力，並且被世界銀行、歐盟、地方政府採用(Jancovich, 2015)。

則使用參與區(engagement zones)的概念來表達博物館與社群的合作模式，這個概念以 James Clifford(1997)的博物館作為聯繫區的(contact zone)理論為基礎，並強調了文化關係之間和跨文化關係的重要性、臺上與臺下文化的共享，以及對於參與者進入複雜且不可預測的參與區的潛在風險、成本和效益(Onciul, 2018)。參與區是一個概念的、物體空間以及暫時的空間，在此參與者在無法預測的權力協商(power negotiations)過程中產生互動，透過參與區運作共同生產出展覽、博物館活動、雇用社群成員、借展或文物返還、社群參與博物館董事會或是改變博物館的實踐等(Onciul, 2015)。這些產出可以看作是參與區中參與者之間權力協商的具體展現。參與區中發生的事情及其產生的結果取決於所使用的合作方法、參與者、過程進行的方式以及發生過程的環境脈絡(Onciul, 2018)。Onciul(2015)的論點主張的是包含博物館與社群的成員在參與區中的互動，都是一種無法預測的權力協商過程，因此，參與區都是獨一無二的，隨著參與者、脈絡、時間、地點以及權力共享而有差異。在這個概念中，已經試圖提醒博物館權力的釋放。

同樣的，Ashley(2014)則是認為博物館要實行所謂真正的民主實踐，應該要去強調提升參與者的能動性。Ashley(2014)的研究，提醒不可忽視機構和其主體所承擔的相對權力位置，真正的民主式參與必須要能挑戰科層體制以及知識的權威。Ashley(2014)主張如果博物館將自己作為社會相關性與民主實踐的代理人，參與代表著減少以機構主體出發以確保觀眾參與的形式，而是更強調參與者可以主張自己的能動性，自己對於使用文化與遺產作為資源做出選擇。博物館發展以少數群體或困難議題為主題的展覽，往往涉及與在種族、性別、階級與能力被視為他者的群體參與合作，更需要注意參與的倫理。

因此，參與過程，多元聲音的包容與展現是必要的，各種論述的形式，如論點、修辭、幽默感、情緒、說故事、八卦不只是增進參與，更是展現非主流的聲音(Jancovich, 2015)。參與的重要層面即是願意傾聽與認可參與者的

聲音，並對參與者的貢獻展現出真正的興趣(Pruulmann-Vengerfeldt & Runnel, 2018)。

二、社群參與的機會與挑戰

(一) 博物館社群參與帶給參與者與博物館哪些機會？

博物館為什麼需要推動參與實踐？許多學者認為這是朝向包容性博物館的必經之道。Black(2010)指出博物館在公民參與的意義：1.博物館作為一個記憶的機構，過去博物館的收藏往往代表著統治精英的優先與品味，博物館再現有選擇性以及精英觀點的過去。博物館的公民參與意味著博物館重新檢視收藏，從中找尋新的相關性，以能再現多重的觀點，並且啟發當代的收藏，採取更主動積極的取徑，以能夠再現過去被剝奪權利的社群。2.博物館作為學習的機構，博物館能夠改變與觀眾的關係——博物館成為支持與促進者，提出問題，反映出多元的觀點，觀眾能在其中建構自我的意義，另一方面，在博物館這個彈性的學習環境中，觀眾能夠扮演更積極的角色，對自我的學習有更多的控制，創造個人化的學習經驗外，更有可能透過與博物館方、其他觀眾的三方對話創造出內容。3.博物館作為社交的機構，博物館要能夠與社群產生互動，代表博物館必須能夠建立友善與熱情的外部形象與博物館環境，讓博物館在一個舒適的環境中，發展出有價值的社會互動。整體而言，社群參與是博物館與社會保持相關性的關鍵，更能強化博物館各種功能面向，能夠為博物館發展新觀眾並與現有觀眾保持關係，使博物館成為強大社會影響力的機構。

就社群參與者而言，他們為什麼要參與博物館呢？Pruulmann-Vengerfeldt & Runnel (2018)提到可分為三個層次，個人與個體 (personal-individual)、個人與社會 (personal-social)、個人與機構 (personal-institutional)，在個人與個體層次中，動機包含：個人興趣、好奇心、

與自身生活經驗有關、尋求新的知識或另外的觀點、挑戰自我技能與知識、有趣好玩；個人與社會方面，則是表達想法與意見、對話、幫助他人、發展解決方法、獲得聲望與能見度、共享歸屬感；而在個人與機構層次，如記錄個人的經驗、獲得經驗的認可、達成目標已獲得參與者獎勵。

在新博物館學的框架下，社群參與的理念與博物館作為對抗社會不平等的角色同源，因此 Sandell(2002:17)「博物館對抗社會不平等架構」可反映出博物館社群參與的機會，在個人層面，分為個體、心理與情感層面，如提高自我認同或加強對地方的歸屬感，實際層次，包含獲得技能以提高就業機會。社群層面，包含賦權、能力建構、提高社群自我決斷能力、增進民眾參與決策過程、促進社群民主結構的成形，最後在社會層面，如博物館能扮演政治角色、促進社會平等與多元價值。

綜合上述，博物館社群參與應是博物館與社群互惠的過程，因此即使博物館方理解推動參與的利益，也應從參與者方思考，參與必須投入的心力、知識、時間與資源，都是對於參與者的成本，參與者的參與不見得都是建立在社群意識之上，而是需要了解到參與者個人層面相對應的回饋。在筆者實證研究的案例中⁵，發現博物館推動參與式計畫確實可能面臨參與社群意願不高的狀況，Simon(2010)一書主張需要從參與式技巧設計之重要性，創造參與的環境與氛圍，讓參與者確實在參與中獲利。

(二) 博物館實踐社群參與的挑戰為何？

1. 象徵性參與的挑戰

社群參與代表某種程度博物館的賦權(empowerment)，Black(2010)點出共享權威性所帶來的恐懼包含擔心專業不受認可以及喪失主控性，顯示機構釋放與共享權力並非易事，可能製造出一種象徵的參與。如同學者指出在許

⁵ 科技部研究計畫「邁向共創：博物館實踐社群參與之研究」。

多參與式計畫中，觀眾參與的程度通常是有限的(Anberrée et al., 2015)。以當代藝術領域為例，Pablo Helguera 在社會參與藝術的分類，提到四種參與程度的差異：有名無實的參與、被引導的參與、創意的參與、合作的參與，其中合作的參與是最深層的參與形式，這裡代表的意義是參與者在過程中與藝術家對話溝通，共同發展作品結構與內容，對於產出結果具有某種責任(吳岱融、蘇瑤華譯，2018)。顯示出參與者在共享權力的過程也代表共享責任。

在 Sherry Arnstein(1969)《參與階梯》(*Ladder of Participation*)理論中，她按照權力分享程度來區分層級，提醒我們注意公民所控制的權力的多寡反映政府當局不同的參與形式。若沒有權力重新分配，原本被排拒的政治與經濟參與的公民，仍無法共享權力對未來做決策，形成空洞的參與。在參與階梯最底層，是「操縱」(manipulation)、「教化」(therapy)，皆是當權者製造一種假象，實際上公民並沒有掌握權力，因此歸類為非參與。第三到五層分別為「通知」(informing)、「諮詢」(consultation)、「懷柔」(placation)，雖然是參與，但公民權力仍未受到完全賦權，屬於象徵主義式的參與。最後，「夥伴關係」(partnership)、「委派權力」(delegated power)、「公民控制」(citizen control)這三階段權力得以重新分配，真正達到公民權力。因此，雖然參與意味著賦權，我們需要其中注意掌握權力程度的差異性。



圖 1 (資料來源／Arnstein, 1969)

Arnstein(1969)的理論對於往後公民參與實踐有很大的影響，例如英國最大的文化遺產補助單位國家樂透基金(Heritage Lottery Fund)在 2010 年的補助指引中便明確指出申請的補助計畫應該融入社群參與(*community participation*)的元素，並且列出五種層次的參與，其中「通知」(*informing*)、「諮詢」(*consulting*)是任何計畫的第一步，只是社群被動的涉入，不符合計畫中的參與目標，真正的參與是積極的，可以讓人們在計畫中獲得有意義的個人利益。積極的參與形式包含：共同決策(*deciding together*)、共同行動(*acting together*)、支持社群主導(*supporting others to take the lead*)，其中最後一類由社群主動，機構賦權參與擁有計畫的所有權，做出最終決定並以一定的獨立性開展活動⁶。

Kershaw 等人(2020)批評象徵主義維護博物館與社群之間的權力不對等，保護博物館組織的邊界，偏向博物館的價值觀和目標。藉此博物館不需

⁶ 檢自：<https://www.nationalchurchestrust.org/sites/default/files/resources/HLF%20thinking%20about%20community%20participation%202010.pdf> (瀏覽日期：2021 年 9 月 8 日)

要改變博物館傳統角色和功能，從而避免新博物館學所要求的部門變革或典範轉移。Ashley(2014)也主張對於參與(engagement)採取一個越是激進或高風險的定位，越能對博物館提供轉變的潛力。這樣的定位必須要承認參與是一個激烈的政治領域，民主進程的本質即包涵永無止盡的鬥爭與不可調和分歧，博物館則是提供大眾參與這個過程的潛在場域。由此可見，象徵性參與無法形成積極的參與模式，可能無助博物館與社群建立更為緊密的關係，因此博物館必須更注重權力的共享，並提升參與者的能動性。

2. 社群參與者代表性的挑戰

社群參與式計畫著重目標社群的參與，然而如何找到並成功邀請社群參與，往往是一大挑戰。同時，需要參與者扮演更主動的角色，在涉入程度高的參與計畫中，例如參與式決策，可能產生代表性的挑戰，Moritsugu 等人(2014)點出並非每個公民都想要參與，對於不願參與者的權利也需要尊重(王大維等譯，2019)。Jancovich(2015)研究提到，參與式決策的問題在於宣稱公眾參與而沒有表明是來自公眾的哪些聲音，這樣的過程可能造成僅與那些已經會參與的人互動，而排除那些不積極參與的人。在參與的過程，往往有些社群因其自信、技能、財力與態度等條件，比其他人更能夠去實行參與。因此，這樣的過程所參與的對象通常都是已經在藝術領域很積極的公眾，因此挑戰了透過這個過程所產生的決策的合法性。如此對於代表性的擔憂，可能被作為這種實踐的障礙。Jancovich(2015)的發現實際反映出博物館觀眾結構長期的不平均，在許多西方國家典型的博物館觀眾為女性、高教育程度的白人(Davidson, 2015)，但也正因為如此參與式計畫應有更多潛力來接近過去較少參與博物館的社群。在參與式計畫中，博物館應有意識的設定參與對象，盡可能找到過去較少參與的社群，並從社群組織的連結著手，而博物館如何與社群連結？Kadoyama(2018)提到關鍵的要素，包含歸屬感的建立、富有熱情的邀約、信任、誠實與互惠，此外，若是社會資本網絡越完善，能提高與社群的連結。總結上述，博物館推動社群參與，需要考量兩點問題：

如何與社群建立連結，使他們能夠在信任的基礎下參與？參與者是否都是同一批人，又如何兼顧非參與者的權利？

3. 組織變革的挑戰

新博物館學代表博物館的典範轉移，雖然新博物館學的理念獲得廣泛的接受，但在實踐上，仍可能因缺乏理解、抗拒改變等原因，而持續按照舊有思維模式運作，學者 Richard Sandell(2003)在其著作《社會融合、博物館與部門變革的動態性》(*Social Inclusion, the Museum and the Dynamics of Sectoral Change*)指出雖然博物館開始採用社會融合的政策，卻往往僅是作為近用(access)與觀眾發展的同義詞。實際上，在博物館中採用社會融合的概念是需要博物館認真地重新思考博物館的目的與使命，以及其與社會的關係、在社會的角色，朝向博物館的典範轉移。博物館轉向社群參與實踐上，學者 Black(2010)也提到博物館要成為公民參與的動因(agents for civil engagement)最重要的關鍵在於博物館文化的轉變(transformation in museum culture)。

Anberréet al.(2015)從組織變革的角度，探討觀眾參與的影響，欲瞭解「觀眾參與(audience participation)文化計畫如何以及何種程度上形成組織的變革？」，研究結果顯示參與性的計畫有助於發展文化機構、大眾以及其他利害關係人一個更緊密的關係之外，亦有益於激活機構與其環境的新關係。然而，研究者也指出儘管如此，這樣的計畫尚未形成全面性的組織變革。

Pruhlmann-Vengerfeldt & Runnel(2018)在研究中指出參與障礙往往源自於對於參與活動不確定性的恐懼，博物館從業人員傾向去懷疑參與式計畫的品質，並把參與視為一種附加責任。Jancovich(2015)在討論藝術界發展參與式計畫的研究顯示沒有推動過參與式決策的從業者比較容易抗拒或是擔憂過多的聲音涉入決策，相反的，有實踐經驗的從業者容易傾向去推動，這也可能意味最初的恐懼與觀感可能是錯置的，可能隨著時間而消除。因此，研究建議發展小型實驗導向的計畫，以能夠建立藝術經理人對於實踐過程的自信。

從上述研究中，本文主張博物館實踐社群參與除了設計參與的技巧外，另須從組織管理的角度切入，讓組織的成員能理解參與計畫的必要性，這過程涉及發展博物館組織內部的變革，改變傳統遵循的常規與心智模式，如此參與實踐不只停留在計畫層次，而是根植與體現在組織的日常行動中。

三、評量議題與方法

新公共管理的概念已在英美紐澳等國的博物館界萌芽，博物館身為公眾機構需要展現責信，並提出證據為基礎的成果，因此特別重視計畫的成果(outcome)與長期影響力(impact)的展現。參與式計畫涉及參與者投入與互動，對參與者來說成果可能是獲得身心靈的滿足、新知識與技能的獲取、影響態度與信念的轉變，或是進一步啟發行動等，然而許多無形的參與成果，需要時間的運作力，並非立即能夠顯現，形成評量的難題。

Morse(2018)《責信的形式：從組織取徑看博物館社群參與》(*Patterns of Accountability: an Organizational Approach to Community Engagement in Museums*)一文，探討英國脈絡下博物館社群參與的發展，文中提到管理主義強調組織的效率與效能，並使用量化指標控制與評估結果。在此研究中，各部門受訪者皆採用管理主義的論述，且認為績效表現是好博物館的基礎。因此，管理的責信代表影響的證據以及物有所值的表現，社群參與成為一種工具式的使用，被作為數據或數量操作，參與者多半是缺席的，或僅被視為百分比。作者提到儘管博物館從業人員普遍理解審計文化，卻也透過強調博物館本質價值來抵抗。Morse(2018)顯示工具價值仍是普遍用來評量的方式，但博物館從業人員亦主張應從本質價值的角度來展現成果。實際上，關於參與的評量已經討論許久，一份英國報告書《使用或利用？參與藝術的社會影響》(*Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*)指出參與式的藝術計畫確實有助解決社會問題(Matarasso, 1997)，成為重要的政策佐證。但其報告書的研究方法便受到批評，Merli(2002)指出研究有強烈主觀的後設立場，只是為了印證藝術對社會具有強烈的貢獻，此外也批評研究方法

中缺乏內部與外部的效度，在數據收集以及研究概念上都具有缺陷。這個案例凸顯出參與式計畫成果評量的爭議性，似乎難以有固定的研究方法可以全面性呈現成果與影響。

即便如此，博物館組織、研究單位仍持續提出各種研究方法，以期能夠捕捉社群參與的多面與豐富性。例如英國博物館協會(UK Museums Association)提出「測量博物館社會參與實踐工具包」(measuring socially engaged practice: a toolkit for museums)，協助博物館界發展對社會影響力的測量⁷。倫敦大學推出博物館福祉測量工具包(UCL's museum wellbeing measures toolkit)，進行計畫成果的評量，包含：(1) 通用的福祉測量問卷；(2) 正面與負面的福祉傘(positive and negative wellbeing umbrella) (圖 2)，來測量參與者參與活動產生的六種正面情緒以及七種負面情緒在活動前後正面或負面的情緒變化⁸。

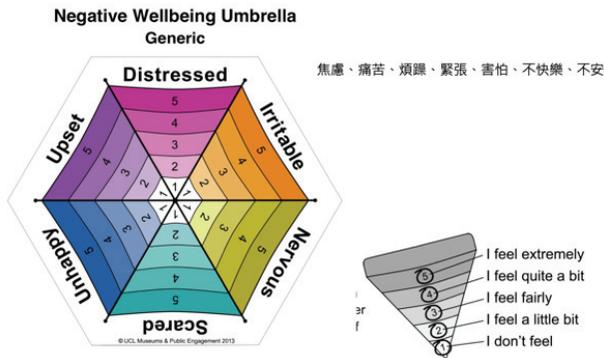


圖 2 倫敦大學正面與負面的福祉傘 (圖片來源/林政伶)

⁷ 測量博物館社會參與實踐工具包(measuring socially engaged practice: a toolkit for museums)，檢自：<https://archive-media.museumsassociation.org/19032018-measuring-socially-engaged-practice.pdf> (瀏覽日期：2021 年 6 月 10 日)。

⁸ 倫敦大學正負面福祉傘(UCL's Museum Wellbeing Measures Toolkit)，檢自：<https://www.ucl.ac.uk/culture/resources?nid=673> (瀏覽日期：2021 年 6 月 10 日)。

英格蘭藝術理事會自 2015 年發展「品質衡量法」(Quality Metrics)，在方法學上力求突破，以能夠提供足夠證據基礎，來表明藝術補助的成效。該方法的目的是希望能夠為文化機構，如博物館、劇場、展演機構等，提出共同性的框架，以評量其展覽、表演、活動等文化經驗的品質(林玟伶, 2017)。在此方法的設計、測試與推行經驗下，針對參與式計畫，進一步提出參與衡量法(participatory metrics)，期望針對社群參與類的活動，進行參與度的衡量。在《參與衡量報告：國家級測試》(*Participatory Metrics Report – Quality Metrics National Test*)報告書中，指出指標的設計，從執行環境(conducive environment)、參與經驗(participant experience)以及參與者發展(participant development)三個層面思考衡量指標，設計問項包含「技能：我獲得了新技能」、「貢獻：我覺得我的貢獻很重要」、「信心：我對做新事物更有信心」、「聲音：我的想法有被認真對待」等，請執行者與參與者分別就各自參與的經驗進行程度上的評量⁹。然而，由於「參與衡量法」初步提出的指標共有 31 項，評量方法建構在量化研究的基礎上，在具體操作上許多博物館從業人員仍有疑慮，因此後續未見英格蘭藝術理事會持續發展此評量法。

參與式計畫與其他類型計畫的評量原則並無太大差異，皆是可以觀察、訪談、個案研究、問卷調查等方式進行，但 Simon(2010)提到參與式計畫特別之處值得我們在評量上注意。第一、參與式計畫是過程與結果的綜合產物，大多數評量採用總結式評量著重最後的成果，參與過程容易被忽略，因此掌握參與者是如何參與是重要的評量方針。第二、參與式計畫不只是參與者的評量，也應包含博物館員工、其他觀眾等人，如此才能夠更全面掌握成果。第三、評量過程應是漸進式(incremental assessment)與即時調整(adaptive measurement)，代表在計畫執行過程中，即可同時評量。第四、可考慮將評量本身納入參與，意味由館方與參與者共同討論評量方式，並可由參與者來實施評量。

⁹ 參與衡量報告：國家級測試(Quality Metrics National Test - Participatory Metrics Report)，檢自：https://impactandinsight.co.uk/wp-content/uploads/2019/02/Participatory_Report_Knell_Whitaker_2016_0.pdf (瀏覽日期：2021 年 6 月 10 日)。

實施參與評量有助於回應文化政策的需求，並展現博物館的責信，即使缺乏有共識的評量體系，從評量文獻的探討中，我們可以瞭解單一的評量方法將有所侷限，本文建議採用多種評量方法互相搭配，有助於捕捉社群參與過程與結果的多元面向。

五、結論

本文試圖藉由國外文獻的梳理，探討當今博物館「參與轉向」(participation turn)潮流之脈絡、概念、機會與挑戰，在文中呈現出博物館社群參與實踐的複雜面向，然而筆者沒有將臺灣脈絡放入討論。因此在結論中，筆者整理出幾個重點，作為博物館推動社群參與的提醒外，也期藉此鼓勵更多博物館從業者與研究者發展參與式計畫或實證研究，以豐富臺灣博物館社群參與的成果。

- (一) 來自新博物館學的理念與文化政策的介入是推動「社群參與」的重要推力，但在參與實踐上，參與式計畫不能只是政策命令的執行或是潮流的追求，而是要把參與思維整合進去組織機制的整體，因此第一點提醒為參與涉及組織變革，臺灣博物館博物館從業者如何看待參與內涵？組織面推動上如何跨部門合作？
- (二) 參與的過程是權力的協商，意味著博物館需要共享權威，並讓參與者成為能動者，更為主動積極的涉入過程之創作、決策，共同分享參與的責任。理論上瞭解到賦權的重要，但在實踐上會面臨哪些難處？對於未從事參與式計畫的博物館，如何鼓勵他們實踐？博物館有無可能發展實驗性的參與計畫，並從中獲得經驗與自信，而持續推動？
- (三) 社群是動態且多元的群體，參與涉及人與人互動的複雜過程，建立與社群的連結與接納多元聲音是促進參與的關鍵。參與式計畫可能遇到參與者代表性不足的問題，博物館如何發展與社群的信任關係？如何促進參與者的參與？

(四) 社群參與對於博物館與參與者應是互惠的結果，而參與的成果與影響力必須能夠展現，適當的評量方法運用，並著重過程與不同利害關係人的評量是必要的。如何發展適合參與實踐評量的指標與方法？博物館社群參與實踐影響力的評估如何進行？

最後，正如 Morse(2018)所提倡我們應避免僅是單面向的理解社群參與的概念或僅作為象徵主義的表現，本文透過上述問題的提問，期望對博物館社群參與發展更深入的思考，致力朝向一個更為批判的社群參與實踐(critical community engagement practice)。

參考文獻

- 王大維等譯，John Moristugu 著，2019。社區心理學。新北市：心理。
- 吳岱融、蘇瑤華譯，Pablo Helguera 著，2018。社會參與藝術的十個關鍵概念。臺北：國立臺北藝術大學。
- 林玟伶，2012。地方博物館與社群參與：英國區域文藝復興計畫之實踐探討。博物館學季刊，26（4）：101-113。
- 林玟伶，2018。博物館的公共價值如何衡量：以英國品質衡量法為例。博物館與文化，15：165-184。
- 林玟伶、邱君妮、林詠能，2019。以英美日三國博物館補助單位模式看我國未來補助框架建置。博物館學季刊，33（3）：5-23。
- Anberrée, A., Aubouin, N., Coblenz, E. and Kletz, F., 2015. Audience Participation in Cultural Projects: Bringing the Organization Back. *International Journal of Arts Management*, 18(1): 29-42.
- Anderson, S. 2018. Visitor and audience research in museums. In: Drotner, K. (Ed.), *The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication*, pp.80-95. London: Routledge.
- Arnstein, S., 1969. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of American Institute of Planners*, 35(4): 216-224.
- Ashley, S. L.T., 2014. 'Engage the World': examining conflicts of engagement in public museum. *International Journal of Cultural Policy*, 20(3): 261-280.
- Black, G., 2010. Embedding civil engagement in museums. *Museum Management and Curatorship*, 25(2): 129-146.
- Davidson, L. 2015. Visitor studies: Towards a culture of reflective practice and critical museology for the visitors centred museum. In McCarthy, C. (Ed.), *Museum practice*. Vol. 2, *The International Handbooks of Museum Studies*, pp. 503-528. Hoboken, NJ: Wiley.
- Jancovich, L., 2017. The participation myth, *International Journal of Cultural Policy*, 23(1): 107-121.
- Jenkins, H., 1992. *Textual Poachers Television Fans and Participatory Culture*. New York: Routledge.

- Jenkins, H., Ito, M., & boyd, d., 2016. *Participatory culture in a networked era: A conversation on youth, learning, commerce, and politics*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Kadoyama, M., 2018. *Museums involving communities: Authentic Connections*. New York & London: Routledge.
- Kershaw, A. Bridson, K., & Parris, M. A., 2020. The muse with a wandering eye: the influence of public value on co-production in museums. *International Journal of Cultural Policy*, 26(3): 344-364.
- Matarasso, F., 1997. *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*. Comedia.
- Merli, P., 2002. Evaluating the social impact of participation in arts activities. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1):107-118
- Morse, N., 2018. Patterns of accountability: an organizational approach to community engagement in museums. *Museum & Society*, 16(2):171-186.
- Mulcahy, K.V., 2006. Cultural Policy: Definitions and Theoretical Approaches. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 35(4): 319-330.
- Onciul, B., 2015. *Engagement Zone*. In: Watson, S.(Ed.), *Museums, Heritage and Indigenous Voice: Decolonizing Engagement*. New York: Routledge.
- Onciul, B., 2018. *Community engagement, curatorial practice, and museum ethos in Alberta, Canada*. In: Watson, S. et al.(Ed.), *A Museum Studies Approach to Heritage*. New York: Routledge.
- Pruulmann-Vengerfeldt, P. and Runnel, P. 2018. The museum as an arena for cultural citizenship – Exploring modes of engagement for audience empowerment. In: Drotner, K. (Ed.), *The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication*, pp.143-158. London: Routledge.
- Sandell, R., (Ed.), 2002, *Museums and the Combating of Social Inequality: Roles, Responsibilities, Resistance*. London: Routledge.
- Sandell, R., 2003. Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change. *Museum and Society*, 1(1): 45-62.
- Simon, N., 2010. *The Participatory Museum*. Santa Cruz, CA: Museum 2.0.

Stam, D.C. 1993. THE INFORMED MUSE: The implications of 'The New Museology' for museum practice. *Museum Management and Curatorship*, 12: 267-283.

Vergo, P. (Ed.), 1989, INTRODUCTION. In: *The New Museology*, pp. 1-5. London: Reaktion Books.

Watson, S., (Ed.), 2007. *Museums and Their Communities*. London: Routledge.