

非唯一，而是獨一

高雄兒童美術館之策略規劃與展望

文/郭瑞坤(中山大學公共事務管理研究所專任副教授)
謝政勳(中山大學公共事務管理研究所約聘助理教授)

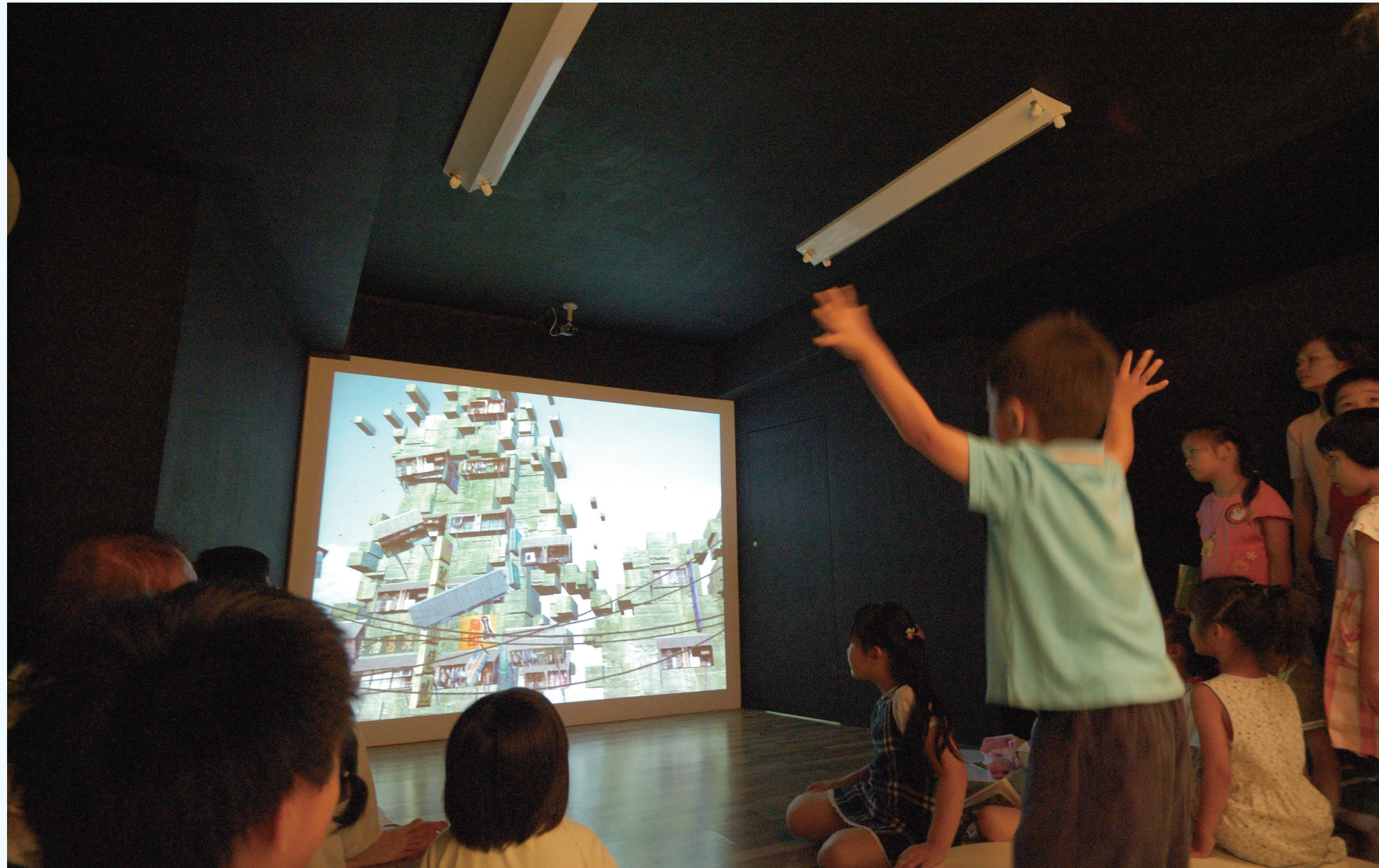
高雄兒童美術館(簡稱兒美館)隸屬於高雄市立美術館(簡稱高美館)，設立目的是要將美術教育落實於兒童生活。十年前，經營團隊克服建築空間的侷限，吸引逐年攀升的參觀人數！今日經營者面臨重大課題與挑戰，要在公部門補助資源越趨減少，企業贊助不易爭取，競爭激烈的大環境中戮力經營。為了下一個十年，即需重新檢視館舍本身營運條件，思索創新方向並嘗試找出亮點新策略。

交出令高雄驕傲的成績

當行經寬直的馬卡道路時，很多人常會錯過這獨一無二的藝術場域，不清楚過去十年內兒美館已積累不少豐碩成果，如開館至今已有25檔展覽展出，將藝術創作與孩童拉近，提供多元、有趣的互動學習環境；出版13本專書，以親子互動遊戲書居多，其中更有4本專書獲獎肯定；2003年至今¹，獲文化部地方文化館計畫補助約4千6百萬元以升級軟硬體；參觀人次從2008年的9萬4千人攀升到2013年的32萬人，成長近四倍，總參觀人次更是突破一百五十萬人。走過十個年頭，卓越的經營績效，兒美館逐漸形塑出其獨特的不凡價值。

剖析兒美館的發展態勢

王嵩山(2012)²指出地方館的想像很難脫離活的歷史與傳統，強調本土文化、多元性、複雜、美麗小世界、地方生活、實用的、情緒的、民主論壇等意象。兒美館更是具備獨特性與多樣化資源，故本文藉SWOT分析(又稱「態勢分析法」)³讓經營者



2009年「來運動」展場，小朋友開心的玩著藝術家黃心健作品(過客)。(攝影：吳欣穎)



- 1 2009年兒美館結合「Faces 100—臉的惡作劇」展覽所辦理的「面具的歡樂派對」活動。(攝影：鄭景陽)
2 2012年，兒美館於兒童節舉辦之九歌兒童劇團表演。(攝影：鄭景陽)
3 胖叔叔說故事已蔚為兒美館的招牌，總吸引無數人潮聆聽。(攝影：畢文閣)

在訂定未來發展策略時，得以認知本身利多條件，進而避免潛在危機的擴大。

(一)內部資源分析

1. 利多優勢(Strengths)

許多人都不曉得，兒美館是全台首座以「兒童藝術推廣」為主題的公營美術館，自2003年起陸續升級軟硬體，變身為提供南臺灣孩童優質藝術學習的場域。在2011年為呼應文化部「文化平權」理念，將卸展後的展品進行偏鄉國小校園巡迴，結合課程發展提升館校合作效益。論及兒美館的展示規劃，其原則著重在親子教育與做中學，搭配在特定節日、週末及寒暑假期間規劃讓親子共參的活動。特別值得一提的招牌活動是極受大小朋友歡迎的「胖叔叔說故事」，藉由聽故事來讓孩童貼近藝術、愛上藝術。

兒美館許許多多的活動，都需仰賴一群具服務熱誠及高素質的「志工孩子王們」來帶領，起因

在於編制內的人力嚴重不足，所以亟需倚賴志工來協助導覽及服務參觀者。總結而論，兒美館在兒童藝術推廣方面實已具領頭羊的角色，搭配專業志工的參與開創出自我獨特風格。

2. 障礙劣勢(Weaknesses)

近三年來，兒美館每年約可吸引近30萬的參觀人次，顯見其已是高雄市相當重要且具代表性的文化設施之一。但若檢視其公共運輸系統，目前欠缺可直達兒美館的大眾運輸系統，對於帶孩童的父母來說即顯得不便利。另外，在結束參觀後，欲前往其他景點亦缺少轉運交通工具，因而影響再遊的意願。

兒美館歷年舉辦的活動相當多元與豐富，是其魅力之所在。6年地方文化館計畫執行階段，2位專職人員與2位委外人員，平均每年需辦理10場工坊課程與136場推廣活動、處理1-2處硬體空間改善、出版8式文宣或刊物...等，另外還需負責兒童

美術教育之研究推廣、展場之管理與維修、諮詢與導覽服務、清潔、保全、植栽等監管業務。故人力窘迫、工作過荷，實為兒美館發展侷限的重要因素之一。

論及營運管理即不能不面對經費問題，兒美館因隸屬高美館，經費來源主要依賴高美館之營運經費與申請中央計畫補助，並無固定業務費可編列，因此，推廣業務即不能以常態性質來規劃。加上近年財政緊縮、人力精簡，使未來發展隱含不確定性。另就展示空間而言，兒美館是改建原遊客服務中心，僅三間展示廳，較難靈活運用作其他特展規劃。室內空間小，無法一次容納大量遊客入內參觀⁴，遇團體校外教學僅能分批處理。檢視過去館方針對遊客所進行的問卷調查，許多建議均表示活動資訊盼能透過多管道傳遞。顯見民眾對活動資訊未能及時獲取，影響參與時效性。

(二)外部環境分析

當面對環境條件變化，能妥善應對；面臨不利威脅條件，能即時應變，不僅可避免損失，亦能從中獲益崛起。故以此觀點檢視兒美館外部環境，分析未來發展的有利機會與不利威脅。

1. 有利機會(Opportunities)

「機會之所在，即資源之所在」，目前文化部有「地方文化館第二期計畫修正計畫」、教育部有「美感教育中長程計畫」，皆可充實兒美館的軟硬體。科技部科教國合司新設「科學教育實作」學門計畫，兒美館可與相關大學院校或科工館等單位評估合作的可能性，讓藝術科技化操作。這三項政策計劃對兒美館的發展來說都是重要的協助資源。

兒美館的永續經營端視其是否對於外部環境的機會有掌握與應變能力，故首先面對當代文化經濟的發展潮流，文創產業逐漸成為重振台灣經濟的新思維，全民美感素養的提升需要向下扎根，兒美館可成為重要推手之一。其次，嚴重少子化現象



2011年兒美館「探索·紙王國」展場 (攝影：吳欣穎)

讓台灣孩童倍受寵愛，2008年台灣平均總生育數為1.05個，故家長願投資在教育經費的比重越來越高。最後，預計2015年完成的台鐵捷運化工程，在位於美術館路與華安街間設有「美術館車站」，加上預計2017年通車的環狀輕軌「台鐵美術館站(C20)」及「美術園區站(C21)」。

2. 不利威脅(Threats)

對於兒美館營運的負面影響因素，首先要提及的是政府經費、人事編制缺乏彈性，政府對機構之經費與人事法規規定等，其制定與變動不若民間機構般彈性，因此影響館舍的教育推廣與自主經營管理。其次，國內主題樂園與觀光遊憩設施盛行，

觀察學生對於戶外教學的首選，多為「一三六九」⁵的著名遊樂景點。這些點對於具教育意義的文化設施(例如美術館、博物館、文化館等)，產生頗大競爭壓力。最後是大環境對經營理念的偏差影響，就館舍經營而言，當大餅被壓縮，經費編列時就容易忽略教育推廣是其核心使命而落入績效與成本的迷思，易以參觀人數的量來取代質的發展考量。

兒美館未來發展之策略矩陣(SWOT Strategy Matrix)

SWOT策略矩陣，主要用於分析機構面對內部機能的運作，與外界環境變化的因素下，做有效益的抉擇以符合最大利益。故以SWOT策略矩陣(如表1)，呈現兒美館面對前述剖析的態勢，其相對應的

表1	內部分析	
	S優勢 SO策略-強化優勢、利用機會	W劣勢 WO策略-減少劣勢、利用機會
外部分析	<p>機會</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立「兒童藝術教育」品牌，研擬品牌與圖像授權機制，拓增財源。 2. 利用豐富的藝術教學資源提供學校參考以及服務學校。 3. 規劃以親子遊程為主題的「兒童遊藝公車」路線，如串聯富樂夢觀光工廠、科工館、打狗鐵道故事館、兒美館、高雄文學館、市圖總館等。 4. 運用傳播媒體主動行銷宣傳，例如廣播電台(如大眾、港都等)、有線電視公用頻道(「藝文大小事」節目)。 5. 導入結合美術、設計及創意申請教育部、文化部與科技部之相關專案計畫。 6. 積極倡議將兒童美術教育納入市府育兒政策重點之一。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與鄰近學校結盟，例如中華藝校、七賢國中(龍美校區)、美術館國小⁶、內惟國小等，共同推動高雄的藝術深耕。 2. 利用現有空間、人力、經費提升軟體。例如空間不足部分可結合本館「美術資源教室」，在寒暑假參訪高峰期提供團體預約使用；人力則由本館具高專業度的志工來支援。 3. 實施志工培訓制度，提升專業性彌補專職人力的不足。 4. 利用輕軌與鐵路捷運化，進行藝文路線串聯。 5. 爭取於原臺灣電影文化中心南館預定地，採跨域加值公共建設財務規劃方案轉型設置「國家級兒童美術館」。
	<p>威脅</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 提供戶外開放空間予民間團體或學校申請使用，作為生態解說或實作活動之用。 2. 展示內容化做在地教學的素材，研發藝術實作教材。 3. 採跨縣市合作方式進行館際交流(如屏東戲曲故事館、臺南總爺藝文中心等)，拓展兒童藝術。 4. 行銷並強化亮點以吸引對兒童藝術推廣有興趣的藝術家/師資之支援。 5. 就「定位」及「知名度」提升的角度增進大眾認同，與其他特色館串連合作(如駁二藝術特區、高雄市立歷史博物館、皮影戲館等)，減少競爭而發揮共生效益。 	<p>WT策略-降低威脅、減少劣勢</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 透過網路數位化整合展示資源，利用3D方式彌補因空間不足造成的限制。 2. 於寒暑假辦理幼兒園與國小教師藝術研習，培訓藝術種子教師，熟悉教學資源的連結。 3. 效法國立自然科學博物館「科老師」⁷制度，組成「藝老師」，借重學校教師人力，建立美術館與學校之溝通橋樑和資訊網路。 4. 探詢周邊學校藝術教育需求，深化美術館的服務品質。

具體策略行動。

結論：十年磨一劍，霜刃未曾試

經營十年有成的兒美館已是一處結合兒童美術教育領域中的藝術專業教師、美術館經營人員、藝術工作者等多方專業人士的合作而推展出的經典場域，雖每年都可規劃豐富且獲好評的展覽與活動，但囿於人力、經費與有限的內部空間，仍有發展上的束縛。兒美館的經營經驗已可視為典範案例，若能爭取建置「新兒童美術館」，賦予其以「兒童藝術」為主題的研發中心(Art R&D)、育成中心(Art Incubator)、協力交流平台(Art Hub)的角色，將可使台灣兒童藝術發展提升至國際性層次。

催生國家級「新兒童美術館」，不只是對於

南部，甚至是對全台灣而言，都有迫切的需求性及必要性，期待有一天能讓全世界看見「非唯一，而是獨一」的兒美館典範經營模式！

1 摘錄自陳美智執行編輯 / Glen Lucas, 謝明學翻譯(2014)。高美館20年,頁135,高雄市立美術館。
2 王嵩山(2012)。【社會與文化】新博物館與公共博物館學。博聞,10,頁43-51。
3 SWOT四個英文字分別代表：優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunity)、威脅 (Threat)。
4 估計兒美館每時段以150人為最高容納人數。
5 一是指「義大世界」、三是指「劍湖山遊樂世界」、六是指「六福村樂園」、九是指「九族文化村」。
6 美術館國小預計於104年底完工。
7 請參閱「國立自然科學博物館自然科學輔導教師(科老師)申請辦法」。