

塑造美術館整體參觀經驗： 北美館教育與公眾服務 規劃再思考

文／熊思婷 San Shiung

臺北市立美術館教育服務組組長

1983 年，臺北市立美術館（北美館）作為臺灣首座公立美術館正式開館，肩負著現當代藝術的典藏、研究、展示與教育推廣的使命。40 年來，北美館不僅是臺北市重要的藝文地標，每年吸引約 50-60 萬人次造訪，更是民眾接觸藝術的關鍵場域，持續提供豐富多元的藝術體驗。然而，隨著時代的變遷和觀眾需求的日益增加，北美館既有的空間已不敷使用，無論是展覽空間、典藏空間或公共服務空間，都面臨使用率飽和、空間不足的困境。

為解決此問題，北美館啟動擴建可行性評估，在美術館硬體規劃與設計上，除了考量美術館本身的功能與需求外，更聚焦於提升觀眾整體參觀經驗的規劃。這項擴建計畫預計於北美館以南之花博公園美術園區，興建一座地上一層、地下二層的全新館舍，與本館、新典藏庫房共同形成藝術園區。新館整體規劃朝向自然綠地與地景建築融合之目標，地面層將為城市保留大片公園綠地，地下層則規劃有挑高且可靈活運用的展覽空間及教育空間等，提供民眾更多元的參觀體驗和休憩選擇。¹

觀察：北美館的觀眾輪廓

隨著當代藝術蓬勃發展，民眾對接觸藝術的需求日益增加；自 2019 年起，北美館每年針對到館觀眾進行滿意度調查，藉以了解觀眾輪廓與參觀行為，作為館方規劃展覽與活動的參考依據。歷年調查結果顯示，參觀北美館的觀眾以女性居多，核心觀眾群為 20 至 39 歲的青壯年人口，每年度參觀一次以上的觀眾（再訪觀眾）超過五成，同行者多為「朋友」，其次為「家人」；主要以大眾運輸工具為到訪交通方式。

深入分析北美館觀眾的參觀動機，研究顯示主要可歸納為三項因素構面：「教育與學習」、「社交與娛樂」及「場域特色」。其中「教育與學習」包含參觀美術館能拓展自我興趣、瞭解藝術、從學習中獲得自我滿足、發現新事物及從事不同的事；「社交與娛樂」包含能與親朋好友一起體驗展覽、共度美好時光並能向他人介紹美術館；而「場域特色」則指美術館的空間、展覽內容、服務品質、交通便利性及票價等因素。



1. 參閱北美館官網，「臺北藝術園區擴建案」：<<https://expansion.tfam.museum/?menu=298&ddlLang=zh-tw>>



北美館新館採獨特的覆土式地下美術館建築，主建築設於地下層，結合地面樹林公園綠地；圖片來源：劉培森建築師事務所

Shaping Visitor Experience in the Art Museum: Rethinking Public Service Programs at TFAM



自 2019 年起，北美館每年針對到館觀眾進行滿意度調查，藉以了解觀眾輪廓與參觀行為，作為館方規劃展覽與活動的參考依據

從國際上調查資料來看，民眾逛美術館的動機，也在一次次的相關觀眾研究調查中被突顯出來：逃離（escapism）、社交與家庭互動（social & family interaction），兩者比例已明顯超越學習（learning）。²「逃離」包含的選項有：美術館作為一個放鬆的場域、逛美術館是一個不同於每日例行事物的行為、降低壓力和緊張、心靈上獲得平靜、在舒心的環境裡放鬆等；北美館在近五年內的觀眾研究中，也發現「紓解情緒壓力」及「為了休息目的而來」，此兩者加總比例也逐漸領先於其他參觀動機／原因的選項。³美術館觀眾的參觀動機是多元且複雜的，因此，從北美館到北美新館，除了考量場域本身的功能與需求外，應更需了解觀眾走進美術館的動機，以及他們想從美術館獲得什麼樣的經驗。

重視溝通：美術館教育思惟轉向

美術館從美學的殿堂轉變為體驗美感生活的平臺，這是一個巨大的轉變，也是美術館發展歷程中的重要轉折。博物館／美術館被視為提供「非正式教育」（informal learning）的場域，這個說法源於十九世紀；⁴教育是美術館的主要任務之一，這在國際博物館協會（ICOM）於 1946 年成立之初即已明定。⁵近年來，一些美術館開始在對外宣傳或發布的相關資訊中，逐步將「教育」（education）二字改為「學習」（learning），或使用「參與」（engagement）等較為中性的詞彙來描述觀眾在美術館的活動。這種轉變展現了美術館以觀眾為中心的理念，也反映了美術館自身對於體驗式學習情境的重視。

美術館、教育、學習、推廣……等詞彙，總是可以拿來相互詮釋，或相互補充，這些看似各自獨立的概念，其實可以透過「溝通」（communication）這個橋樑，串連起來，成為一個有機的整體。⁶美術館持續的在內部和外部（對內及向外）、各個功能、角色、層面上進行著溝通；從策展團隊與藝術家的交流、公眾活動與觀眾的互動，到行銷團隊透過各種管道傳遞美術館訊息，都是溝通的體現。科技和社交媒體的運用、新合作夥伴關係的需求，加上參觀者的期望等因素，都促使美術館思考出新的溝通方式，以滿足多元的需求。

此外，美術館會藉著出版，來深化觀眾逛美術館時心情體驗的自我覺察，也同時推廣對於「整體美術館經驗」的理解。北美館於 2014 年與插畫家鄧駿昇合作出版的《禮物》，真實場景與人們參觀美術館的情境，都轉化為繪本裡的超現實經歷，以「發現美術館」為軸，藉由小男孩視角跳脫既有觀點，體驗多樣當代藝術創作形式，並發現觀看藝術的可能性。

2021 年與挪威繪本作家歐希莉·揚森（Ashlid Kanstad Johnsen）合作出版的《逛美術館自信心養成術》（*Hanging out at the Art Museum*），提供各種逛展的應對策略，仔細剖析美術館於學習、休憩及社交角色上的功能，更適時保有沉澱與消化想法的環節，在逛美術館前後，留意參觀過程所經驗的心理歷程。這些公眾活動與推廣出版方案，除引導觀眾拓展藝術參與，同時也觸碰到他們更深入的心理感受；這其實呼應了全球對於博物館／美術館能夠



《逛美術館自信心養成術》書中主角「酷比」化身隨身嚮導，提供各種逛展的應對策略，在逛美術館前後，引導觀眾留意在參觀過程中，自己所經驗的心理歷程

提供安適（wellness）和福祉（well-being）的說法，也呼應了世界衛生組織的福祉五指標（被視為衡量全民心以健康素質及個體幸福感的參考）。

因應：鼓勵全齡參與的藝術學習中心

為使身心障礙觀眾能無礙的參觀美術館、舒展心緒和增加美感經驗，2013 年始北美館固定於每月第 4 個星期六舉辦「午後聽賞」（針對聽障人士），也會不定期舉辦無障礙團體導覽，曾經服務過失智症、智能障礙、亞斯伯格症、漸凍人……等團體觀眾。2023 年與臺北市聯合醫院合作「社會處方箋」專案，針對輕中度失智症患者及其照護者，提供系列的藝術導賞活動。從無障礙到失智友善，美術館逐漸意識到自己在社會上的角色從平權、文化近用、共融、生活素質建立，到重視、照顧個體與群體之心理健康，是目前（或說全球疫情之後）更為突顯的功能之一。

2023 年「美術館新視野：臺北市立美術館 40 週年國際研討會」，顯示在北美館 40 年、兒藝中心 10 年之際，我們仍持續討論趨勢與現象。隨著經濟的發展與社會型態的改變，許多國家正面臨高齡人口急速增加、出生人口大幅減少的情形，尤其是亞洲國家，更會面臨著人口高齡化的巨大挑戰；而人口結構的改變，不但衝擊國家各項總體環境，間接對美術館的發展，尤其在觀眾經營與組織管理上產生衝擊。

隨著社會型態遽變，10 年前我們還在熱烈討論兒童進入美術館的推展，今已面臨人口高齡化、社會少子化等新衝擊；北美館因應目前新館擴建的規劃，未來將運用這 10 年經營兒藝中心的經驗、對教育計畫執行的 know-how，與對親子、兒童等觀眾族群的理解，整合兩館藝術教育空間，以全齡藝術學習中心為規劃目標；希望能打開藝術教

育能夠擴及的範疇，服務親子、兒童、青少年、樂齡、特殊藝術教育需求等觀眾，希望能提供美術館觀眾可共同參與，且兼顧分眾學習體驗面向的場域。面對今日已更加分眾的內容與形式，未來在執行端亦會有更多「跨域」的合作：學校、醫療系統、藝術治療領域、相關機構等；美術館將會提供多元、具易近性與包容性的公眾活動。

新館的兩個樓層，也分別規劃極具實驗性的「開放工作室」與「自造工坊」，鼓勵青少年觀眾參與；以 Z 世代觀眾為例，他們是「數位原住民」，從小接觸網路和數位行動裝置，對科技具有天生的熟悉度，對數位工具接受度高，且對數位呈現方式非常直覺。他們生長在全球化的世界中，學習態度多元開放，對不同的文化、觀點更具包容性；⁷但卻也對科技的依賴性更高，習慣按照自己的節奏和方式學習，注意力容易被分散……這些特質都對美術館在規劃空間與內容形式時產生影響，需要我們在設計上更注重互動性、彈性和個人化。同時，我們也發現他們喜歡（也非常習慣）具有互動性和趣味性的學習方式，對新穎的藝術形式和媒材更感興趣，也更願意參與具有社會意義的藝術活動。了解目標觀眾的當代特質，有助於我們未來設計更符合他們需求的藝術教育計畫與活動。



兒童藝術教育中心是強調親子共享的現當代藝術展演場域，挑戰藝術認知、摸索創作靈感，並鼓勵多元嘗試

- Alix Slater, "Escaping to the gallery: understanding the motivations of visitors to galleries." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 12 (2007): 149-162.
- 參閱北美館官網，「政府公開資訊」：<<https://www.tfam.museum/Common/editor.aspx?id=90&ddlLang=zh-tw>>
- Kevin Crowley, Palmyre Pierroux and Karen Knutson, "Informal learning in museums." *The Cambridge Handbook of the Learning Sciences* (Cambridge: Cambridge University Press, 2014), pp.461-478.
- 雅妮克·摩尼耶（Anik Meunier），〈美術館為兒童觀眾策劃展覽的實務與原則綜觀研究〉，《第六屆美術館教育國際研討會論文集》（臺北：臺北市立美術館，2011），頁 163-171。
- Jane K. Nielsen, "Museum communication and storytelling: articulating understandings within the museum structure." *Museum Management and Curatorship* 32/5 (Oct. 2007): 440-455.
- William Strauss and Neil Howe, *Millennials Rising: The Next Great Generation* (New York: Vintage Books, 2000).

持續提供美術館的多種體驗

致力於現當代藝術推廣的北美館，除在展覽與公眾活動（如座談、展覽漫遊、工作坊等）之外，仍企圖思考以不同空間情境的設計，來強化與觀眾的溝通。以本館的 3C 空間為例，北美館藉由不同的空間計畫，來討論美術館中觀眾參與（audience engagement）的各個面向。

2018 年，本館三樓迴廊被重新定義啟用；三樓迴廊開放、流動的場域特性，使人得以綜覽全館開放場景、感受美術館大廳週邊的穿透性與開放視野，同時結合休息與停頓的兩種心理（與身體）體驗，從 2019 年的《24 / 7》、2020 年《靠近》到 2022 年《崎》，每個空間計畫都希望能提供促成自主學習、鼓勵多元參與及思考，提供觀眾沉澱、互動、參與、創作、交流的空間。

同時，北美館每年度辦理的三大節慶相關活動（美術節＋兒童節、518 博物館日、北美館日），會設計迥異卻又各含核心主軸的實驗展演，吸引非美術館觀眾參與。以北美館日「來串門子」系列活動為例，會安排跨域、跨空間、鬆動場域的參與式展演，引導觀眾在美術館內游移、穿越。未來新館亦將提供更多元的公眾活動，也將更善加規劃美術館的公共空間，解構觀眾對於「逛美術館」、「觀展」、「展場空間」、「公眾活動」等背後的既定印象，借以形塑個人獨特的美術館經驗。



致力於現當代藝術推廣的北美館，持續在展覽與公眾活動之外，企圖增進觀眾進入美術館後、充分享受參觀路徑的各式活動，來強化溝通

新館服務設計一二三

1. 識別指標系統再設計

北美館一方面珍視 40 年來的積累，另一方面，因應新館與藝術園區擴建計畫的開展，必須全面優化品牌識別系統，強化館舍形象的定位；另外，本館與新館的動線導引也應須以整體來思考，整合未來兩館規模，設計全新識別系統與其各項應用，並在此新識別／指標系統的架構上，進行相關指標設計。未來，也將透過專業研調與園區建築師，共同規劃園區內指標設置地點、確立設置規範與項目、正式安裝。

2. 面向觀眾的第一線

在教育推廣之外，美術館同時需要顧及在面對觀眾時的現場服務面向。美術館大廳作為訪客入館的第一站，其硬體設計與規劃，直接影響著公共服務的品質與效率。北美館大廳以其寬敞、明亮和現代化的設計聞名，挑高的空間營造出開闊感，大面的落地玻璃讓自然光線充分灑入，許多觀眾都對大廳的氛圍留下深刻的印象。而北美新館設計有一圓形大廳，挑高超過本館、突出於地面層，是觀眾在這座地下美術館，唯一感受到自然光線的重要場域。

40 年的本館建造之初，當時社會對於觀眾服務的概念與做法尚不清晰，許多觀眾行為與管理上的觀察，都是逐步建立；對於大廳的公共服務需求，與參觀之前所需準備的「通用服務空間」（Inclusive Service Area），更是因應需求、漸次規劃進去。現今在籌備新館之際，這些累積的經驗就非常重要，此服務區域不僅需考量觀眾可及性、使用流暢度，同時也是美術館教育中「場域學習」的一環。針對這四大服務空間說明如下：

寄物服務區域：

2017 年《焊藝詩情——高燦興回顧展》，觀眾在參觀展覽時後背包撞倒雕塑作品，館方開始後背包的寄物管制，規定超過 A3 尺寸的後背包必須寄物；2021 年《塩田千春：顫動的靈魂》展因每日都有數起後背包勾纏線條作品的狀況發生，因此規範後背包一率不得攜入展場內。此項管理規則為的是作品的安全性（以防不自覺撞到作品），與保持參觀時較為輕鬆的身體感（尤其在採用沉浸式設計的展場區域內）。因此，為滿足不同觀眾的寄物需求，相較於

本館，新館規劃了設備完善的寄物區（採用自行操作的智慧型寄物櫃），並提供足量、多元尺寸的櫃體，包括可容納行李箱的大型櫃、適合背包的中型櫃，以及放置隨身物品的小型櫃。而對於團體觀眾，亦提供超大型的拖櫃來使用。

導覽服務區域：

北美館除了提供臺北市國小三年級學童導覽課程「育藝深遠」外（一年約 250 場、服務約 15,000 人左右），另提供一般觀眾定時導覽、預約導覽等選擇，滿足不同參觀需求。此外，我們也關注特殊群體的需求，提供親子導覽、無障礙導覽、高齡者導覽等服務；疫情後，民眾對於深度導覽的需求明顯增加，導覽場次從疫情前的 109 年約 598 場，提升至 112 年的 979 場。為提供優質的導覽體驗，將規劃集合腹地，並設置空間供導覽子母機等機具的準備與收納，確保借還流程順暢，讓導覽服務更加完善。

售票服務區域：

為因應北美館本館與新館推出的不同展覽，參觀門票的設計將更加多元，包括聯票等多種選擇，以滿足觀眾不同的參觀需求。然而，多樣化的票種也可能增加選購的複雜度，因此，除了提供線上購票管道外，新館仍將設置實體售票櫃檯，並配置人員提供票務諮詢。此外，購票流程的順暢度對於觀眾參觀體驗的影響，從規則理解到排隊等待時間，都可能影響觀眾的心情；我們觀察到此一流程的便利性，實質關乎硬體（機具或服務櫃檯等）設計的考量，因此將注重售票區的設計，包括購票機具的易用性、服務櫃檯的配置、排隊動線的規劃等。

諮詢服務區域：

美術館諮詢臺作為觀眾與美術館之間的重要橋樑，扮演著提供資訊、解決問題、收集反饋等多重角色。其服務項目繁雜，涵蓋展覽與活動內容、館內外空間指引、各項設施使用方式等，確保觀眾能快速獲取所需資訊，享受順暢的參觀體驗。同時，為體現美術館的友善與包容性，諮詢臺也肩負無障礙服務的使命，設置輔具租借區，提供輪椅、博物館椅、嬰兒車、老花眼鏡等，協助身心障礙觀眾克服參觀障礙。此外，為持續提升服務品質，諮詢臺也設置觀眾意見表（線上及實體），積極收集觀眾的寶貴建議與回饋，作為美術館未來規劃與改進的重要參考。

3. 館內外無障礙設施的完善

為滿足觀眾多元的生理需求，園區與新館均設置各式廁所，包括男女廁所、親子廁所、無障礙廁所、性別友善廁所等，以提供不同觀眾群體適切且舒適的服務。考量到園區呈長形跨越南北的特性，廁所的位置與數量規劃將超越法規最低標準，確保觀眾使用上的舒適性，提升整體參觀體驗。此外，對於哺乳室、醫護室等特殊設施，我們將特別關注其指標系統與動線規劃，確保有需要的觀眾，能快速且便利地找到並使用這些設施。園區及館內除階梯外，全面設置無障礙坡道或電梯，尤其在觀眾需要往返本館與新館時，更將仔細規劃動線，確保上下樓層的便利性。

追求完整的美術館體驗

透過精心策劃的展覽與多元的公眾活動，美術館不僅能提出獨特的審美文化觀點、深入的研究論述，更能回應社會脈動，傳達美術館對於當下議題的主張與價值。在這個過程中，透過議題規劃、展覽詮釋、教育推廣等工作，美術館得以傳遞多元的知識觀點，與觀眾建立更緊密的連結，拉近與觀眾溝通的距離。同時，在社會的快速變化下，對應不同的（新）觀眾族群，他們對於美術館體驗的需求日益提升。他們不再滿足於單一類型的觀展經驗，而是渴望更豐富、更具互動性、更跨域呈現的集合，是視、聽、觸覺（甚至味覺）等多感官的體驗，也是一段身心遊歷的過程。

北美館本館，以及預計於 2028 年對外開放的園區和新館，未來將整合展示、教育空間，並從停車場、餐飲禮品店、樓層動線，到公共休憩空間等各個面向進行全面規劃，打造一個能滿足當代觀眾多元需求，並激發想像力與創造力的新美術館。我們相信，未來的北美館將不僅是一個藝術展示的場所，更是一個能啟迪心靈、豐富生活的文化體驗平臺。

