



美国史密森政策与分析办公室著
中国博物馆协会编

为了明天的课程 史密森教育研究

王芳等译



Smithsonian



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

014036392

G269.712
04



美国史密森政策与分析办公室著
中国博物馆协会编

为了明天的课程 史密森教育研究

王芳等译



G269.712
04



北航

C1715755



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

为了明天的课程：史密森教育研究 / 美国史密森政策与分析办公室著；中国博物馆协会编；王芳等译. —广州：暨南大学出版社，2014.3

ISBN 978 - 7 - 5668 - 0395 - 5

I. ①为… II. ①美…②中…③王… III. ①博物馆—社会教育—研究—美国 IV. ①G269.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 255330 号

出版发行：暨南大学出版社

地 址：中国广州暨南大学

电 话：总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真：(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编：510630

网 址：<http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版：弓设计

印 刷：佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本：787mm×960mm 1/16

印 张：21.5

字 数：428 千

版 次：2014 年 3 月第 1 版

印 次：2014 年 3 月第 1 次

定 价：45.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题，请与出版社总编室联系调换)



位于华盛顿特区的史密森总部



2012年12月12日至14日，中国博协举办“中国博物馆教育培训研讨会”，邀请美国史密森博物馆教育与博物馆研究中心主任史蒂芬妮·诺比女士、博物馆教育评量主任朱塞佩·摩纳哥先生以及早期教育中心前主任莎伦·萨佛女士开展博物馆教育培训和学术交流



宋新潮、克劳夫（史密森秘书长）、王芳

序一

成立于1846年的史密森是世界上最大的博物馆及研究综合体。这个综合体包括19间博物馆和画廊、国家动物园以及9家研究机构。史密森拥有6000名雇员，当中包括大约500位科学家，以及超过65000名志愿者。我们非常荣幸能够每年为近3000万来自世界各地的观众和多达2亿的在线观众服务。史密森的藏品总数约有1.37亿件。鉴于我们工作范围从艺术到历史，从文化到科学，史密森具有得天独厚的优势，它可以从多个角度进入某一单项的主题。

2009年，史密森受委托开展一项有关教育项目的内部研究并发表了报告——《为了明天的课程：史密森教育研究》，这一回顾性的报告包括了史密森教育实践的历史和演变。报告内容涵盖职员访谈，以及辨析我们的优势和劣势。报告还包括对未来的展望，并提出了两个重要的建议：一是我们应该创建一个泛机构的教育愿景；二是我们应该创立一个管理架构以支持愿景的实现。

我现在担任史密森副秘书长，主要负责全机构的教育推广，这一职位正是对这些建议的回应。《为了明天的课程》研究报告发布一年之后，史密森完成了第一个五年战略规划。在采访了每个与教育部门相关的史密森各单位负责人、教育主任及其职员之后，我们的馆员承担起了如下目标，这也正是机构战略规划所明确表达的目标：

- 振兴教育
- 拓宽使用度
- 促进评量文化
- 在史密森内部和外部建构一个学习共同体

振兴教育——史密森拥有超过2000种教育优势资源。这些优势资源包括课程规划、互动游戏、虚拟展览、在线展览、视频短片等。我们的目标和内容与州和国家的标准相关，并为使用者提供评价这些优势资源的机会，而且还创建了一个使学习内容更易于查找、保存和使用的系统。我们有兴趣对该课程效果进行资源优化，并适时更新和编辑学习内容。

拓宽使用度——数字媒体已将使用者随时随地获取学习内容变为可能。我们致力于为在馆和虚拟观众提供高质量的教育体验。我们尤为感兴趣的是能够接触到那些生活中会造访我们机构的观众，也包括那些可能从未造访的

参观者。相应地，我们也会致力于创造数字体验，使我们的使用者能够主动关注学习内容，无论他们身处何地。我们将会增进与观众的关系，这当中包括了竞争、众包（crowd-sourcing）、做标注、写博客，以及分享他们工作的成果。很大程度上，有着关联任务组织形式的伙伴关系会促进我们在增加观众方面所做的努力。

促进评量文化——《为了明天的课程》中重要经验之一便是对教育课程的创造和使用上缺乏严谨的关切。史密森的战略规划分为四大挑战，这是由机构在这些研究领域的优势而获得的信息。它们是：

- 揭开宇宙之谜
- 了解并维持生物多样化的星球
- 评价世界文化
- 了解美国经验

我们的目标是创造与我们战略规划相关的教育课程；利用我们的研究、学术和藏品，推进并支持国家与地区对教师和学生的要求；我们会使学习内容切实关注所有年龄段学习者的兴趣和参与。在追求这些目标的时候，我们致力于进行前置、成效导向和总结评量。我们在做出重要投入之前会准备好学习，我们也将会适时修正。我们对于了解这些工作所产生的影响很感兴趣，我们也意识到向终端使用者征求反馈意见的重要性。

在史密森内部和外部建构一个学习共同体——史密森教育者的工作会与学校、大学、其他文化组织、联邦机构和服务组织等不同领域的同伴所从事的工作有所重叠。我们致力于跟我们的同伴分享资源、通力协作。我们促进泛机构的合作，也会促进与其他单位的合作，我们共同完成、避免冗陈、意识到成本效率、规划项目，而不致失去品质以及分享大有可为的做法。

通过关注这四个目标，我们已经看到博物馆和研究中心之间更加紧密的合作。我们已经对合作者和同伴们有了更深入的了解，我们也已经有了明确的证据，证明教育者和学生是如何回应和使用我们的资源。我们形成一种互相分享的愿景，而且我们意识到共同工作的益处。

《为了明天的课程》是一份给新职员进行定位的文献。它讲述了我们成功的历史，并有助于我们理解今天，因为今天正是基于五年前、十年前，甚至十五年前所做的决定。但最重要的是，它讲述了我们怎样规划未来。每年，当经验丰富的教育者退休而其他人在机构中寻找机会的时候，《为了明天的课程》便会鼓舞着新一代的教育人员为高质量的项目、充足的职员以及关注课程的未来而奋斗，而正是这些目标真正地满足了各处学习者的需求。

克劳迪恩·布朗
史密森副秘书长

序二

对于一个民族而言，我只能说教育是需要致力的最重要议题。

——亚伯拉罕·林肯

我们所做的这项研究提供了史密森教育的概况，它强调教育的重要性，并且主张强化教育以迎接 21 世纪的诸多挑战。这份简要报告（卷一）呈现了这项研究中出现的主要观点、结论和建议。卷二（附录）则有更详细的研究结果和分析。

尽管本项研究在广义的层面上审视了教育的诸多方面，但它却并非综合性的。例如，它并没有考察每个单位在教育方面的组织和管理，也没有对个体项目进行评估。相反，它更着重史密森作为一个整体在教育方面的使命、策略、观众、项目策划、领导层、管理、人员、财政、设备以及组织安排。此外，它还讨论了新技术对机构服务观众所产生的影响，并探讨史密森与外部机构合作这个关键议题。

我需要感谢的人有很多，他们为政策与分析办公室实施这项具有挑战性的研究提供了许多帮助。研究过程中，政策与分析办公室职员采访了大约 300 人，当中包括史密森雇员和利益相关者以及非史密森的博物馆和教育专业人员。我感谢所有受访者的合作并欣赏他们的洞察力。

下列实习生也为我们作出了许多贡献，例如对二手资料进行研究、参与许多长时间的讨论、电话采访以及准备材料，他们是：佩兴斯·巴赫、斯蒂芬妮·伯格、萨拉·布洛克、梅雷迪思·弗格森、耶拿·金、克里斯蒂娜·马克尔、海瑟·梅杰、萨拉·摩根以及罗伯特·洛奇。

这份报告本身是个极其费时的过程，收集、分析和组合数量庞大的信息构成了报告的基础。此次项目的共同主管尤安娜·蒙特亚努和詹姆斯·史密斯慷慨地奉献出他们的时间和看法。尤安娜对细节的观察和周密分析，以及詹姆斯综合信息的能力，共同促成了这项研究。此外，如果没有怀特尼·沃垂思对写作、分析以及对编辑最终报告的巨大贡献，这份报告也不可能完成。

政策与分析办公室其他的职员在各个阶段当中对这项研究也都有所贡献，他们分别是安德鲁·皮卡里克、扎哈瓦·多林、戴维·坎斯、凯瑟琳·恩斯特和兰斯·卡斯特罗。此外，还有三位研究小组成员协助了上述人员的工作：斯蒂芬·威廉姆斯是来自于国家航空航天博物馆的教育人员；朱莉·布雷

为了明天的课程

克·舒克是来自于加拿大的年轻博物馆专业人员；尼诺·格德瓦尼什维利则是来自于格鲁吉亚国家博物馆的访问学者。另外，萨曼莎·格劳伯格提供了后勤和行政上的帮助。

我想感谢史密森教育与博物馆研究中心主任斯蒂芬·诺比，以及她对这个项目感兴趣并愿意分享知识的职员，还有那些帮助政策与分析办公室研究团队去理解相关议题的其他史密森教育人员。

最后，我十分感激国家自然历史博物馆的馆长克里斯蒂安·桑珀，他在担任史密森执行秘书长期间支持进行这项研究。我还非常感激韦恩·克劳夫秘书长对强化史密森教育的兴趣，对政策与分析办公室组织和管理议题的独立研究给予的支持，以及他对扩展机构愿景、扩大机构影响和探索机构潜力的热望。

卡罗尔·M. P. 尼夫斯
史密森政策与分析办公室主任

序三

打开博物馆之门

2013年5月，我应邀参加美国博物馆协会巴尔的摩年会，被老友汤姆引荐参观有着近百年历史的巴尔的摩艺术博物馆。该馆拥有举世闻名的法国艺术家马提思作品和19到20世纪包括毕加索的经典画作、雕塑等艺术品。馆长道瑞·博格女士（Doreen Bolger）亲自做向导，为我们介绍博物馆近年革新情况，重点推介宣传当代艺术新馆。我注意到博物馆内外都张贴着大幅海报，“新艺术、新观念和新体验”鼓励观众来体验当代艺术新馆。当道瑞馆长引导我们从古典艺术部分进入现代艺术新馆时，她停了下来，告诉我们：“这是两栋建筑的交汇处，从这里就跨进当代艺术部分。过去这里有道厚重的门，要用很大力气才能打开，也没有多少观众愿意打开这扇门。”他们用近两年的时间重新修缮现代艺术馆，拆除厚重的阻碍之门，打通观众参观路线，并在古典展厅与现代艺术展厅开窗，可以相互看到、增加吸引力；现代艺术馆用螺旋楼梯沟通上下艺术品展示，引进自然光线，视野开阔。“经过这番改造，博物馆现代艺术馆观众是过去的几倍。”道瑞馆长的介绍突然让我意识到做好博物馆观众服务工作的关键是——“打开博物馆之门”。

在接下来的考察中，我时常感受美国博物馆同行为“打开博物馆之门”所付出的努力。史密森自然历史博物馆目前正在建设一个专门为学校或是儿童服务的教育中心，计划在今年的九、十月份开放使用。教育中心设计有“生物的多样性”、“岩石如何形成”等若干针对性强、既动手又动脑的教育项目。教育中心除了一些科学仪器外，还为学生和儿童观测研究准备了丰富的馆藏标本，也可与博物馆各个领域研究人员直接或在线视频交流。

大都会博物馆将艺术品库房开辟出来一部分作为“教育中心”，几幅巨大的多媒体屏鼓励观众参与互动。中心里除了一排排摆放着艺术品的玻璃展柜，每排展柜还有查询系统，类似图书馆的形式方便观众了解藏品信息。在这里，观众可以自由进出学习；如果想要取出艺术品做学术研究，则需要填写申请，等待批准。艺术品修复工作是个半开放空间，透过巨大玻璃墙可以看到科学家工作情况，每个区域还有标牌，说明工作范围和职责，门口的多媒体呈现出更多艺术品修复信息。修复工作室的墙面和走廊尽可能利用一切空间来向观众说明危害艺术品的因素和修复方法。毫无疑问，观众进入这里就可以了解博物馆背后的故事和更多的知识信息。

不难看出，“教育”是美国博物馆各部门共同的目标和每位博物馆人共

同的责任，他们打开大门，为社会服务，迸发出源源不断的活力。

在福特剧院——1865年林肯遇刺纪念地，我切实体会到博物馆教育实践的力量。福特剧院既是一栋具有重要历史意义的建筑，也是仍在使用的剧院。馆方巧妙地利用地下室做了一个基本陈列。在入口复制成剧院售票处，意在告诉观众从这就将进入1860年代的历史场景。设计突出了林肯“民有、民治、民享”美国民主理念，排队等在他办公室外准备与林肯交谈的各类人，商人、政客和小市民等。当时见总统并非难事，林肯每天都有固定半个小时与国民交谈，每个公民都可以提前预约。展览并非单一地歌功颂德，同时展示了林肯与夫人不同的财富观念，客观地呈现刺杀林肯的凶手动机，让观众来评判历史是非。剧院和林肯遇刺后休息的民宅和纪念馆之间隔着第七街，如何能跨越马路将导览继续？博物馆教育人员组织学校参观时鼓励学生模仿历史场景抬着门板上遇刺的“林肯”进入小房子，让展线得以延伸。纪念馆最突出的展示是现代生活如何承袭林肯精神，他在美国人的日常生活中扮演怎样的角色。不仅是历任美国总统在就职宣暂时大声宣告他们是如何秉承林肯精神的，还布置了擂台赛，用“融合”、“领导力”和“激发”等标题，鼓励孩子们去解决当年或现在迫切需要解决的矛盾问题。

我国博物馆界面对新的发展机遇，如何以国际视野、世纪目标、科学理念和实践精神，在对自身文化资源与整体优势实现优化的基础上，不失时机地寻求与国际先进理念和时代潮流对接，正在成为我国博物馆界有识之士的共识与实践。如今，在中国博协社会教育专业委员会的组织下，《为了明天的课程：史密森教育研究》一书翻译出版，该书跟踪时代前沿，从理论层面对博物馆事业的时代发展给予深入思考。

多年来，我国的博物馆，给人一个封闭僵化、曲高和寡的印象。“官本位”的行政体制、“机关化”的管理模式以及“教育者”的职业心态，以致高高在上看不到自己的短处；一些博物馆部门间划分势力范围、部门之间沟通少，遇到事情相互推诿，很少把注意力或工作的重心放在观众身上；博物馆的领导者对博物馆的公众教育职能认识不足，以致一些博物馆在建筑设计上的思路就是一个“宝盒”的观念，把博物馆功能错误地理解为只是“藏宝”，博物馆人仅扮演着“文物仓库”保管员的角色；博物馆教育职能被简单地理解为是社教部门的责任，全部推给博物馆的讲解员来完成，以“讲解”替代博物馆教育。博物馆内部之门的紧闭已严重影响了博物馆教育职能的发挥。中国博物馆要赢得社会公众的支持，提高自己服务社会的水平，仅仅只是“免费开放”还远远不够，要从内到外地改变自己，请从“打开博物馆之门”开始。

宋新潮

国家文物局副局长

中国博物馆协会理事长

目 录

序一	1
序二	3
序三	5

卷一 史密森教育研究简要报告

1. 导言	2
2. 愿景	6
3. 观众和教育项目	14
4. 专业培训	19
5. 组织文化	24
6. 领导能力	26
7. 管理	29
8. 组织结构	33
9. 合作	36
10. 财政资源	39
11. 人力资源	43
12. 空间与设施	46
13. 技术	48

卷二 史密森教育研究详述

介绍	56
附录 1: 史密森教育简史	60
附录 2: 外部环境	90
附录 3: 何为史密森教育	110
附录 4: 观众和教育项目	121
附录 5: 专业培训	150
附录 6: 组织文化	164
附录 7: 领导能力	178
附录 8: 管理	187
附录 9: 组织结构	208
附录 10: 合作	223

附录 11：财政资源 242

附录 12：人力资源 262

附录 13：空间与设施 273

附录 14：技术 281

附录 15：员工对战略规划调查的回应 295

外围相关机构 302

参考文献 305

译后记 328

卷一

史密森教育研究简要报告

(Gillies) 詹姆斯——

美国教育研究协会 (Education Research Association) 2008 年春季会议在史密森国家博物馆 (National Museum of Natural History) 举行。会议期间，史密森教育研究协会 (Smithsonian Office of Policy and Analysis, OPA) 发布了题为《史密森教育研究协会 2008 年春季会议报告》的报告。该报告旨在为史密森教育研究协会提供一个全面的概述，并展示其在过去一年的工作成果。报告还介绍了史密森教育研究协会的未来计划，并强调了其在教育研究领域的领导地位。报告还介绍了史密森教育研究协会的未来计划，并强调了其在教育研究领域的领导地位。

摘要

本报告旨在为史密森教育研究协会提供一个全面的概述，并展示其在过去一年的工作成果。报告还介绍了史密森教育研究协会的未来计划，并强调了其在教育研究领域的领导地位。报告还介绍了史密森教育研究协会的未来计划，并强调了其在教育研究领域的领导地位。

背景与目的

本报告旨在为史密森教育研究协会提供一个全面的概述，并展示其在过去一年的工作成果。报告还介绍了史密森教育研究协会的未来计划，并强调了其在教育研究领域的领导地位。报告还介绍了史密森教育研究协会的未来计划，并强调了其在教育研究领域的领导地位。

1. 导言

你不能教会别人什么事情，你只能帮助他感悟。

——伽利略（Galileo）

2008 年春，史密森代理秘书长桑珀（Cristián Samper）交给史密森政策与分析办公室（Smithsonian Office of Policy and Analysis, OP&A）一项关于史密森教育的综合研究任务。其研究目的不是为了评估具体教育项目、部门或者单位，而是考察史密森作为一个整体的机构，如何强化教育成果。

2008 年 7 月，新任的秘书长克劳夫（G. Wayne Clough）有意推动教育事业的发展，特别要求史密森政策与分析办公室的研究团队探讨史密森在国内和国际教育舞台可能扮演的领导者角色。

概述

作为一个教育组织，史密森拥有巨大的潜力。然而出乎意料的是，除去那些没有失误并且运作良好的领域外，与人们对具有突出地位的史密森的期待相比，它目前的教育活动常常被认为是零碎的、无重点的和缺乏影响力的。

这可能有两个原因。首先，史密森缺乏一个教育愿景，可以使它在机构层面确定策略性的优先顺序。其次，它缺乏管理机制，在追求这些优先顺序时，管理机制本身能有效地安排各单位资源。

愿景和优先顺序

目前史密森教育并不存在一个现实的、清晰的核心愿景。当我们单独来看，许多项目和各单位教育部门成效突出，但把史密森的教育活动当作一个整体来看，它却是由一次次没有联系的活动拼凑而成的。

问题不在于史密森提供的这些教育活动范围太宽泛，而在于史密森教育仅仅是各部分的简单相加：这相当于说，史密森提供大量的活动供人选择，这些活动很大部分都由各单位独立策划。它很少触及任何特定领域的主要受众，史密森应该在国内、国际层面上向这些特定领域发挥真正的影响力。在它做到这些目标之前，机构需要先定义它想成为一个怎样的教育组织。这会帮助它确定策略性优先顺序，并把资源集中在关键领域。

实践

树立一个愿景、确定优先顺序，非常必要，但这并不足以提升一个教育组织机构的整体形象。另一个附加议题在于，史密森现在的文化、管理以及组织，并不适合把资源集中于优先考虑的策略性目标上。

(1) 从组织文化来说，不论是在一个单位、部门、项目团队甚至个人层面，史密森职员更倾向于自主，并不是很看重组织性的学习价值。前者使各个单位在优先顺序上很难达成一致，后者则阻碍史密森教育的原创性或试验性导向。

(2) 从管理和组织的角度来看，教育活动分散在一个高度去中心化的体系里，在这个体系里没有谁扮演核心的协调角色。跨单位合作的激励和机制薄弱，甚至连单位之间的沟通都有很大空间提升。

如果要对史密森的文化、管理和组织的变化产生影响，需要强有力的领导制度，这需要史密森调配它有限的教育资源，给予教育职责更大关注，把资源集中在策略性领域，史密森在这些领域可能对国家或世界作出重要的贡献。

简要报告的组成

这份简要报告主要由“概述”问题、结论和建议组成。其姊妹篇卷二附录，包含对基础议题更为详细地展开，并有数据支撑、文献引证。附录1是史密森教育简史。

这份简要报告由以下12个与教育主题有关的部分构成：

- (1) 愿景。
- (2) 观众和教育项目。
- (3) 专业培训。
- (4) 组织文化。
- (5) 领导能力。
- (6) 管理。
- (7) 组织结构。
- (8) 合作。
- (9) 财政资源。
- (10) 人力资源。
- (11) 空间与设施。
- (12) 技术。

每部分都包含史密森政策与分析办公室研究团队在该领域的主要发现、结论以及建议。