

## 回歸行政專才與學理涵養機制的基礎人才培養「科系」上

A Way Back to Discipline and Professionalism in Cultivating the Future Museum Administrator / Lin, Pao-yao

林保堯

### 摘要

美術館、博物館的奠基開發與運作，是我國近十年來堪為醒目與大成就的文化建設。換言之，若國內目前重要的幾座館舍，如市美館、省美館、高美館、科博館等以及籌設中的科工館、海洋館、卑南人類館等，從台灣文化版圖上一下消失，您就會發現全民將會是如何地錯愕了！好像全民努力五十餘年的國力成就，一下煙消雲散一般，由此可見美術館、博物館在全民心目中甚至生活中是多麼重要了！

然而，也因於全民的日益重視與期許，使得過去官式機制運作下的館舍首長人選，突然地引爆國人極度的關注。若就事論事而言，這實在是極為健康的好現象，這是國人逐漸跳脫出無限經濟美夢追逐的生活作息，而逐漸趨向精神面、文化面、藝術面滋養的健身、健腦又健心等的優質品味生活追求了。

奈何地，當全民走向此時，偏偏國內幾座重要館舍一直相當長期找不到好人才，而採取「代理」的消極作法，實在令國人嘆息不已！值此之時，實在也不能怪我們的主管機關。因為真正的問題，實在不是這些文教主管機關，而是全民太易溺於不需要培養此類人才的基礎科系，與其教育體制的追求上。事實上，到了今天，試問國外已長達百餘年培養此類館舍的人才基礎「藝術史」、「藝術學」科系，國內不僅沒有，甚而連「博物館學」、「文化資產」等的研究所級碩、博士班，還不去加緊規劃設計呢！

到了今天，期待大家能靜心地面對問題，趕快以「政策為尚」，快速集結散落在國內外各地的人才，成立此類國人永遠需要、又已欠缺五十年的「人才科系」，並從原點培養吧！不然，人才問題的燃眉之急，只有愈來愈嚴重了！

## 壹、前言

早在六十餘年前，由日人治台四十年的始政博覽會所誕生的今日「省立博物館」，已為台灣早期此類文教機構奠定了燦爛一頁。事實上，在那個時代，帝大、師校、農校及各地農、產業，以實驗開發為主的會社機構，亦已有今天所謂博物館的功能與目的了。像近年盛行的「全國文藝季」，許多縣市的產業文化展示，還藉助於此時期蒐藏的文物呢！可惜的是，光復後大概百事待興，國策目標有著更重要的大事要做吧？使得過去澱積已久，且耀眼不已的博物館文教機構，好像不見有更積極的投入，想要以此作為建構全台博物館文化生態的契機與企圖心，也不再薪傳延續了。直至 1980 年代起，拜於國人經濟的奮起飛躍，到了「衣食足，知文化」的境界需求時，全國官民才大步走向此類的文教建設。因而，此方面的專業人才問題也就逐漸浮現了。

憑良心說，全國此類的文教館舍，在沒有高教專業人才科系的培養撫育下，尚且能自力更生，圖強自發，實在很不錯了。尤其幾座大型的公立美術、博物館舍，雖是起步時極盡艱難，但是卻也相當的平穩開展。不過，近年因於民眾文教心境的需求大開，好之又要更好的發聲與呼求，使得從事此類文教機構工作者受到不少鼓勵。相對的，提昇各方面更好品質的文教目標與企求，亦蜂擁而來，尤在此類館舍主事者的專業企盼，令人感到更加急迫與不耐。

## 貳、人才培育的疏失

如果相對於國內各大理、工、農、醫、文、法、商等專業研究機構人才培養來看，美術館、博物館的主事者人才，不僅沒有一套培養體制，連最基層工作人員來源的基礎科系，亦尚未有一套健全的教育體制來擔當培養。一般人皆知，國外美術館及博物館等行政長才，絕大部分源自於「藝術史科系」出身，再加以長期的琢磨訓練。國內大專為主的高等教育，幾乎什麼科系不缺，若有缺少的，也能馬上增補，不失進取奮發之道，然而，不知怎麼的？唯獨美術、博物、文物館類的基礎人才來源的「藝術史科系」就是不規劃籌設，尤其國內公私立此類文教機構已達二百餘所之際，還不緊急籌設，實是社會整體文教成本與資源的損失，亦是國家總體文化生命與戰力的虛擲。

不過，也有人說，我們已有五十餘年以師範教育為主的藝術教育呀！怎麼沒有人才？其實，這是個像是可行，其實是不太正確的想法。過去，實因種種因由，可經由教育、藝術出身者直接擔任之，這是那個時代很無奈條件下的選擇呀！今

天實在不行了。過去三、四十年來，好的藝術人才皆由師範教育體系培養。在培養時，易於朝向就業工作時的需求取向與受教方式。因而所謂專家「指導式」的藝術家人格性極強。再者，師範教育藝術體系四十餘年來，蓄積過量的社會資源與資產，極自然地弱化了自己專業之外，更大、更深、更厚的藝術生命之開發與學習。例如，其對於美術、博物館內典藏文物作品之貫穿歷史時空隧道百年、甚至千年以上的生命意涵，往往自己不易覺醒，更不知應快速去補充學習。因而沒有藝術史的基本素養，想要辦好具有獨特風格的美術、博物館，那不是不可行，而是太難了。如果一個好的教育、藝術出身者，加上足夠的藝術史基礎訓練培養，相信他就會發現此基礎藝術史訓練之於美術、博物館的重要性了。當然，這裏所謂藝術史訓練，是指包含定義極廣的人文社會科學基礎訓練，因而所謂的語言、保存科技及行政管理等，皆納入其中，亦即今日西方之藝術綜合科學研究，也就是所謂的「藝術學」<sup>1</sup>。如果我們的文教主管機構，早知此方面的重要性，能在十五或二十年前便有計劃的籌設「藝術史系」或「藝術學系」的完整人才培養體制、機制，<sup>2</sup>從大學一路到博士研究生班的話，今天台灣的大型美術、博物館舍主事者人才，一定不會這麼窘缺的。說不定，我們早已建立起「自己主體性」美術、博物館的人才體制了。當然，罔者已矣，不談也罷！今天若戮力做起，也是不慢的。但問題在於「不做」與「認知錯誤」之間的認知差距，其實才是真正可怕的，難道國外百年前此類人才培養科系的設立，是多餘的嗎？

### 參、多元的策略

美術館、博物館館長的人選與增補，是目前國內相當急迫又猶豫不決的問

---

<sup>1</sup> 藝術學（即 *Kunstwissenschaft*，或 *Science of Art*），簡言之，就是對造型藝術作一廣義的綜合科學研究。其一即是對一般造型藝術的本質與意義的探究，企圖對造型藝術的各種領域、界限及相互關係等作一闡明，即所謂的「體系性藝術學」。其二是對造型藝術的歷史發展為目的而探究的「藝術史學」。當然，美術史上的基礎理論、方法論及風格論等，與體系性的研究有著極為深厚又密切的直接關連。故廣義的藝術學，即是總合上述的兩大領域的研究，而狹義的，即是指美術史之外的體系性研究。

<sup>2</sup> 若就美術、博物館典藏的作品而言，藝術家易認為作品就是他的一切，包括生命等等。事實上，這是極小的作品生命。真正的作品生命是在完成後的歷史時空流轉中。一般而言，作品從構思到創作完成，中間的歷程可謂全屬作家的獨我生命。但是當作品一完成，面對世人時，就進入時空序大我生命與意義的澱積與建造。這時，便開始屬於人類文明循環序自我的發言者與創造者；其生命內涵，已由作家個人生命開始加速分解與累積。一幅好的作品更會隨著時代、社會、民族、族群等不同文化觀的理解與加溫，使作品本身急速深化為某種歷史性意義，或者內化為某種文化性生命，以及質化為人類永恆不變的語彙或符號等等。像這樣無形無界的大我人類作品生命觀，憑良心說，藝術家、藝術教育家在其專業的領域內，是不易察知的。而這卻是藝術史、藝術學專業素養工作者易知與必知的。事實上，此亦是歐、美、日先進文化大國公私力量，投入美術、博物館最直接且又最重要的誘因與主因。

題，令關心的民眾著急不已。一般而言，文教機構的主管是屬指派任命的，照理沒有什麼令人著急之處，原因應在於足堪適任主管人才的難尋吧！

文官體制是最好來源，然而因沒有專門藝術史學基礎人才培養科系，所以縱使是文官出身者，亦僅是一半專業中的行政專才而已，藝術、文物、博物的一半專業也只好將就就任，到頭來，此類館舍文教使命及功能，就只能發揮半壁江山而已。若要補救人才來源的不足，在用人制度上實可多元而彈性。百先應將文教館舍主管定位於政務官，如此一來，好的人才任用才不會受限於退休之制。再者，所謂的公務員，實應包含任教公立教育機構的教育人員，這樣公立學府或研究單位的教授或研究員之專業人才便不會因無文官之身份而無法就其專業之所了。目前國內大學內的研究員體制，似乎只能作研究，而不能任研究機構之主管，這是頗為可惜的人才浪費。如果一所大學內有美術館、博物館，其中研究員研究了二、三十年，經驗學理皆達豐富之際，卻不能適任主管，似乎不太合理。如果人事任用能彈性些，可能就有更寬廣的人才來源了。鄰國日本的此類文教機構，很多人皆認為辦得不錯。筆者前年在日本，得知東京、京都國立博物館長皆是退休人員。像東博館長原是自文部省事務次官（相當於國內常務次長）退休的，反而副館長是東博自身研究員。再者，像奈良國立博物館長、東京國立文化財研究所長，則是來自文化廳研究員，而奈良國立文化財研究所長，是來自所內研究員。這樣看來，人家用人取士，確是管道多元又彈性。

#### 肆、「文」與「教」的交流

此中的「文」，指目前廣義的「文教機構」，而「教」指的是高等「教育學府」。國內長久以來，文、教二體系幾乎不交流，若有，僅止於少數主管者的借調而已，似乎從未有此二系統密切交流又互補的美術館、博物館等全面人才培養計劃與實質推行。

就目前來看，高等學府擁有好而多的軟體，大型美術、博物館舍則擁有多而富的資源，二者系統若能相結合，才能建立國人此方面人才的生根培養之道。奈何二系統就是不通暢，也不能相通。這一點，我們應該認真思考可以解決的門道。國外的此類文教機構，眾所皆知，幾乎是高等教育學府碩、博士修業者的優先就業管道。在就業中有非常清楚的遊戲規則。一般而言，新進研究基層人員，大約在十五至二十年間，曾完成三件相當重要、且具水準以上的大型整合研究工程或成果展示與發表，而且又有足以傲視學術界的著作，這時大概已至副研究員的五

十歲上下層級了。這時他極有機會為著名大學羅致主持研究所，培養碩、博士班的種籽部隊。十餘年下來，種籽部隊誕生了，他也差不多要退休了。屆時他退休了，又成為公私立此類文教機構的主管，而培養的種籽又再進到公私立的此類機構成為基層工作人員了。由此看，人家是有一套文教機構與高等學府二大系統密切結合又交流的人才培養機制與機會創造的組合。

這麼一來，像前述東京、京都國立博物館長皆來自退休人員，我們就很能釋然了解了。因為這樣循環又生息的體制系統下的一位館長，少說也有近三十年此方面的行政經驗與學理素養呀！

事實上，一位好的館長，國內絕不是沒有，而是沒有一套「實踐」與「研究」可以相互通流的培養體制。就其因，是國內太相信文官制度的萬能神話，事實上，也可能近於無知程度地輕忽了此方面藝術文物涵養的重要，因而也才敢發佈沒有三十年左右此方面實務與學理兼俱的人才來擔任館長。在光復後的那個時期，確實是因於種種因由與條件不足的無奈，而只有如此了。但是已到 1996 年的今天，實在不能再漠視館長培養的重要了。

## 伍、我們的期待

美術館、博物館的設置與開發，已是今日一國文化形象與民眾文化涵養的指標了，如何促使此類館舍的文化生命內涵更加擴散？民眾如何分享更為富而深厚的文化資源？實是國人應重視的一項文化工程建設，亦是國人一致努力的「必備心願」吧！

面對於此，我們所期待的是，我們的最高主管機構應該調整觀念，認清事實，從基礎人才培養的「藝術史」或「藝術學」科系建立起，不要再一直迷信不經專業領域涵養科系訓練出身者的魅力了。到底「藝術創作家」，一下變成「藝術教育家」，又一下變成「藝術評論家」，甚至又變成「藝術行政家」與「藝術史學家」的時代，不是今天應有的常態，更不是今天的我們所需。所以請國內趕快設置堅強深厚的藝術史、藝術學科系，讓前述非專業出身者，任何時候可以有在職進修的機會，可能才是正確的決定吧！

再者，館長的人才培養機制，亦需快速建立。國內的此類機構，不要再分文化類、社教類、學府類等，可以逐一簡化，統一歸稱為「文教機構」，將大學法、藝術教育法、社會教育法等這類機構人員進用，依一套文教機構法，使「文教機構」與「高等學府」二大系統密切配合，人才相互流用，確實建立起軟體工作者

活而有力、生而有氣的館舍戰鬥生命，使新進館舍的基層人員擁有以其豐富行政與學理經驗，有再進大學培養成此行種籽部隊對於「有朝一日」的期待，而全力努力衝刺。大學軟體人才有成的一天，亦可轉進館舍實現自己學理理想與抱負的一天。良性的、機制的、通暢的、有效的與活力的文教機構館舍生命誕生，以及生生不息一代代新進人員努力衝刺，建構起堅實「文教金字塔」的各層面軟體人才生命，相信才是我們的國家之福，全民之幸！



國立台灣美術館  
*National Taiwan Museum of Fine Arts*