



美国博物馆教育的历史与现状

Current Practices in Museum Education in the United States

海伦·香农¹ 著 伍彬² 译

Helen Shannon¹ Translated by Wu Bin²

(1. 费城艺术大学; 2. 哥伦比亚大学)

(1. The University of the Arts, Philadelphia; 2. Columbia University, New York)

内容提要: 本文探讨了200多年以来博物馆教育在美国的发展状况, 诠释了美国历史与社会力量在推进国家变革的同时, 也推动了博物馆吸引观众方式的转变。每个国家的博物馆最终都应该立足于本国的历史与文化, 寻找最适合本国国情且最能吸引观众走进博物馆的模式。本文为悼念海伦·香农博士而译。香农博士是一位博物馆教育领域的专家, 积极推动中美两国博物馆界的交流与合作。

关键词: 美国博物馆 博物馆教育 非学校教育 发展心理学 实践式学习 探究式教学 观众服务

Abstract: This paper will discuss the development of museum education over more than 200 years in the United States. It will explain how historical and social forces in this country have caused changes in the way we reach our audiences. In the end, each country should look to its history and culture for the format that is best for them to bring visitors to museums. The paper is translated into Chinese in memory of Dr. Helen Shannon. Dr. Shannon is an expert in Museum Education and an advocate for the communication and collaboration between the museum communities of China and the United States.

Key Words: American museums; museum education; non-school education; Development Psychology; hands-on learning; inquiry teaching; visitors service

本文将探讨美国博物馆教育200多年来的发展情况, 并诠释美国历史与社会力量在推进国家变革的同时, 也推动了博物馆吸引观众方式的转变。每个国家的博物馆最终都应该立足本国历史与文化,

寻找最适合本国国情且最能吸引观众走进博物馆的模式。笔者希冀通过《博物院》杂志搭建的交流平台, 将美国的博物馆工作经验介绍给中国同行, 为中国当前蓬勃发展的博物馆事业提供借鉴与助力。



1. 美国博物馆的兴起

如果说有一种趋势能够体现美国博物馆从18世纪以来直至今日的历史，那就是博物馆对普通观众的承诺与责任。西方国家的现代博物馆运动最早可以追溯到17世纪的欧洲，当时所有的藏品都是由贵族阶层搜罗，也仅供权贵们赏玩。这些“奇迹百宝箱”供于皇亲贵族的殿堂楼阁内，藏有来自欧洲以外世界其他地方的自然与文化珍品，包括来自其他大陆的动植物、矿物及各地的服饰、手工艺品。

18世纪时，即博物馆在如今的美国国土落地之初，馆藏情形就与当时的欧洲不尽相同。当时美国的博物馆主要收藏化石、濒危动物、动物标本以及鸟兽毛皮、矿石与其他地质标本、植物标本等，同时也收集被殖民者侵占了领地的土著印第安人制作的一些生活与宗教仪式用品。

如果有幸能去18世纪晚期19世纪早期的费城游览的话，就可以参观由艺术家查尔斯·威尔森·皮尔（Charles Willson Peale, 1741–1827年）创建的费城艺术博物馆（Philadelphia Museum of Art）。它是美国最早建立的一批重要的博物馆之一。在皮尔的博物馆展陈中可以看到采用剥制术制造的动物标本，以及呈现这种动物生存环境的手绘背景图。这是我们目前所知晓的最早使用背景图的展陈。皮尔的博物馆里展出了一具乳齿象的骨架。乳齿象是一种类似大象的动物，于一万一千年前灭绝。这具乳齿象的骨架是皮尔在距离费城几百英里以外的一个地方亲自挖掘出来的。皮尔的博物馆里还收藏了他绘制的美国独立战争（American Revolutionary War）时期的战斗英雄。这些英雄参加了1775年至1783年的美国独立战争，他们生活的年代距离皮尔绘制这些作品的时间只有短短几十年。

和当时欧洲的诸多博物馆不同的是，皮尔的博物馆自创建之初就秉承着为公众服务的宗旨，而不是为了满足达官显贵的私人欣赏需求。任何人只要购买门票就可以参观他的博物馆。皮尔将票价定得很低，以让当时普通的生意人、手艺人都有能力支付。而建立博物馆的会员制，使用煤气照明以保证

博物馆在晚上得以继续开放，以及在博物馆举办音乐会、讲座等，也都是皮尔的创意。对于带着班级学生来参观的老师，皮尔免收门票。为了鼓励儿童参观博物馆，皮尔还实行儿童票半价的收费政策。当时参观不列颠博物院（大英博物馆）需要申请，并且参观人数还有限制，但是皮尔的博物馆却体现出民主与人人平等的理念，这一理念也激励着美国在独立战争中浴血奋战。

2. 美国公共博物馆的发展

整个19世纪，美国各种博物馆层出不穷，它们不但收藏传统定义的藏品，而且也开始陈列一些标志美国从农业经济发展为工业经济的机械装置和发明创造。到19世纪末，一大批在工业化浪潮中发家致富的人士在很多大城市创建了博物馆，有些博物馆直至今日仍然矗立在那里，如纽约的大都会艺术博物馆（The Metropolitan Museum of Art）和美国自然历史博物馆（American Museum of Natural History），波士顿的波士顿美术馆（Museum of Fine Arts, Boston）。这些博物馆的实践工作，开启并发展了如今所说的“博物馆教育”。

19世纪末期，作为一个移民国家，美国将博物馆视为教育的催化器，对那些居住在美国大城市里的来自其他国家的人们提供教育机会。艺术博物馆则肩负着帮助来自不同文化、不同语言的人们了解、学习美国基本文化生活的责任。通过参观博物馆，观看那些反映古希腊古罗马的神话、圣经故事、历史人物题材的绘画和雕塑作品，移民群体能够逐渐融入这种共同认可的国家文化当中。但是人们很快意识到，对那些根本不了解这些展品涵义的人来说，仅仅在展览大厅里参观是远远不够的。因此在1907年，从本杰明·艾维斯·吉尔曼（Benjamin Ives Gilman, 1852–1933年）任馆长的波士顿美术馆开始，美国博物馆采用一种全新的方式拉近其与公众的距离——博物馆讲解，并出现了博物馆讲解员。

然而，还有一个首当其冲的问题需要解决，即让上班族走进博物馆。只有走进博物馆，才能使他



们接受博物馆提供的教育项目。当时的情况是，星期天是上班族唯一的休息日，可许多博物馆周日不开放。在19世纪晚期和20世纪早期，人们在新闻报纸和杂志上发起要求大都会艺术博物馆与史密森学会博物馆这些大博物馆在周日开放的运动。当这些博物馆实行周日开放之后，越来越多的人进入博物馆参观，使得当时提供的活动项目大增，包括组织参观、举办讲座、发放宣传册及提供说明牌。于是美国的博物馆开始转变，从一个“以藏品为中心”的机构渐渐将重心转移到公众，我们现在称其为“以观众为中心”。

另一方面，到19世纪末，生物学、化学、地质学及人类学等学科兴起，促进了新的学术分类体系的形成，之前杂乱无章的藏品开始在这个基础上被有条不紊地组织起来。然而，长条形玻璃展柜的展陈方式和千篇一律的展品，诸如民族手工制品、鸟类、昆虫以及贝壳等，无法给公众带来感官上的享受。这种展陈方式是为科学家和学者进行研究而设计的，而不是为观众。经历了整个漫长的20世纪，直到21世纪“以观众为中心”的博物馆占据主导地位，其核心任务是满足参观者的社交、增长知识以及休闲的需求，才实现了从以展品为中心到以观众为中心的转变。

在这一转变之初，无论富贵与贫贱，无论是专家还是年轻学生，越来越多的人想要弄清楚博物馆怎样才能给社群的每个人提供最佳的服务。首先对这一理念与实践著书立说进行阐述的是约翰·科登·达纳（John Cotton Dana，1856—1929年）。

3. 约翰·科登·达纳与为社群服务的博物馆

有关博物馆如何更好地与公众互动的变革性理念，诞生于一个小小的博物馆。约翰·科登·达纳是位于纽约市哈德逊河对岸的新泽西州纽瓦克博物馆（Newark Museum）的创建人和第一任馆长。达纳先生在担任纽瓦克博物馆馆长之前是纽瓦克公共图书馆（Newark Public Library）的馆长，他发现可以通过建立一个科技和艺术博物馆来实现自己帮助人们学习的目标。他相信研究藏品可以像人们阅读

一本书一样，博物馆的建立应该是为了服务公众，而不是为了服务有钱人和受过良好教育的人。

纽瓦克市的居民大都是工厂工人，还有许多是刚到美国的新移民。达纳先生认为自己的这个博物馆应该是一个社区中心，每个人都可以在这里学习如何提高和改善自己的生活。他还认为，人们在学校以外的地方也可以接受教育。比如博物馆最主要的参观人群为学生，就是人们可接受校外教育的最好例子。达纳先生还为学生们创办了课外活动俱乐部。

达纳先生展示的都是从当地百货商店买来的设计精美的消费品，而非那些只有鉴赏专家才能够欣赏的绘画与雕塑作品。他想让工薪阶层知道，并不是要非常富裕才能拥有这些设计精美的生活用品。通过纽瓦克博物馆教育工作者开展的各种活动，可以发现，他们秉承了达纳先生“全民博物馆”的理念。

4. 约翰·杜威与博物馆观众体验博物馆的“物”

另一个对博物馆教育有深刻影响的人是教育理论家、哲学家约翰·杜威（John Dewey，1859—1952年，杜威先生于1919年至1921年在中国居住了两年，其间就教育与社会两个方面做了很多讲座）。杜威先生针对美国教育的理论与实践提出的一些观点都和博物馆领域有诸多联系，其中最重要的两点是：学习是一种将个人当前的经历与之前获得的知识联系在一起的过程；除了阅读与上课，人们还可以通过实际动手操作来学习，这叫做“实践式学习”。

杜威先生认为人们学习的最佳方式是参与相关的活动，而不是背诵与复述。学生通过参加这些活动获得的体验和反应来主导自己的学习，而不是老师在不断地灌输知识。博物馆是实践这些理念的最佳场所，因为博物馆里馆藏“物”丰富，正好可以用来支持学生在校学习的书本知识。

5. 博物馆里的探究式教学

在博物馆教育中，与“实践式学习”相辅相成的



则是探究式教学法。何为学习？是背诵并运用事实性知识，是了解想法与过程的运作，抑或是通过提高个人的知识技能使自己更好地面对日常生活？

博物馆教育专业人士从西方思想的鼻祖之一、古希腊哲学家苏格拉底（Socrates，前470/469—前399年）的智思中汲取营养，探寻博物馆教育的各种手段。在口头或书面表达上，我们都使用“苏格拉底问答法”的一种变体，即“探究法”。苏格拉底回答问题的方式是询问更多的问题，而不是直接给出答案，最终的目的是通过证明询问者刚开始的臆测无法得到证据支持，从而使询问者依靠自己得到问题的答案。这种得到答案的过程本身也是一种学习活动。

所以，博物馆的教育人员会提出一系列问题，在观众已有知识的基础上帮助他们进行理解，而不是在展厅里给他们做讲座。比如，在一幅关于历史事件的绘画作品前，博物馆教育人员可能会问观众这样的问题：“这个历史事件是什么时候发生的”“参与的都有谁”“结局如何”“艺术家采用了哪些技巧来给我们传达这些信息”等。在美术馆里，关于某件作品的第一个问题通常就是“你看到了什么”。因为每个人的背景不同，所以在同一幅风景画中看到的東西也可能不一样。有的观众可能会从整体角度来看这幅风景画，然后把这幅作品和自己以前观光旅游的所见所闻进行比较；有的观众可能会关注动植物这样一些小细节；还有的观众也许会看到生命的脆弱。对观众而言，这些答案都是正确的。

6. 心理学在博物馆的运用

为了解从儿童到老人等不同年龄段观众的心理，制定有针对性的项目，博物馆教育中引入了心理学知识。对美国博物馆界而言，影响最大的两个教育理论家是瑞士的发展心理学家让·皮亚杰（Jean Piaget，1896—1980年）和意大利教育家玛丽亚·蒙台梭利（Maria Montessori，1870—1952年）。

皮亚杰认为儿童在11岁之前都是形象思维而不是抽象思维。按照皮亚杰的观点，针对儿童的博

物馆项目应该让他们去想象现实生活，如果让他们去想象一些假想的情形，恐怕就不能达到目的。蒙台梭利认为儿童应该主导自己的学习并且通过自己的经历体验去发现知识，而不是被灌输知识。皮亚杰和蒙台梭利的教育观点与探究式教学方法是一致的，也和达纳与杜威的观点一致。儿童项目可以建立在这些理念基础上，让儿童将绘画及雕塑所描述的故事表演出来，也可以让他们如同艺术家、科学家或历史学家一样，去体验这种创造性的过程。

博物馆对成人心理学也应有深入研究，以使博物馆项目能够适应不同年龄段的人群。例如，年龄较大的成年观众脑海里记录了丰富的人生经历，这些记忆可帮助他们寻找自己和藏品之间的联系，因此他们不太愿意像儿童一样大声回答一些探究式的问题，而是更加倾向于讲座式的活动。博物馆教育人员还需要花大量精力去研究以家庭为单位的观众在参观博物馆时的学习行为。家庭成员之间通过代际对话进行学习的方式，与一群年龄相仿的朋友之间通过交流进行学习的方式是很不一样的。针对这两类人群的项目设计也是不同的。探讨人们在社会群体之中如家庭、学校的课堂、朋友、同事之间是如何学习的等诸多概念，则源自苏联心理学家利维·维谷斯基（Lev Vygotsky，1896—1934年）。利维·维谷斯基认为如果一个人能够及时与他人互动，而且他人能够带着此人迈上更高的知识阶梯，这就表明学习已经发生。

7. 意义建构

博物馆教育的一个核心理念就是“意义建构”，这一理念能够将上述各种心理学概念集结起来。它也表明来到博物馆的观众并不是一张等待填写的白纸，每个观众参观时都带着自己一生的阅历：孩提时代、长大成人、家庭生活、工作、社会关系等各方面的经历。由于世界上不存在人生经历完全一样的两个人，因此，每个人从展厅带走的肯定也不一样，这就是“以观众为中心”的博物馆的真正意义所在，也即与“以藏品为中心”的博物馆的不同之处。“以藏品为中心”的博物馆学习，旨



在吸收博物馆权威策展人士提供的事实性甚至学术性的知识信息。既然到博物馆来的每个观众背景都不同，那么博物馆就需提供适应不同观众类型的活动项目。

20世纪70年代，美国博物馆建立并增加了各种标准模式，包括为儿童和成人提供讲座式参观、学术型说明牌，以及展厅引导员。在博物馆教育工作人员的倡导下，博物馆不再提供冗长的、满是学术信息的说明牌，取而代之的是简短说明牌，有时还使用探究式的技巧。这些简短明了的说明牌更容易为非专业人士所理解。甚而博物馆还会用一些说明牌指导观众如何更进一步观察展品，并利用一些小册子引导观众去查阅其他参考资料，如今则是引导其查看网络上的信息。

在儿童参观的活动中适宜引入探究式技巧，而成人也许更加适应一种讲座式项目或者一种仅提供信息而非提问的简短课程。读文本对某些人来说并不一定是最佳的学习方式，因此博物馆增加了语音导览，还试图通过提供地图、插图以及时间简表等其他方式使得展览情境化。

为了给那些积极响应情感互动的观众增添一种戏剧元素，历史博物馆开始使用一些戏剧技巧，例如让人进行演示，通常让他们穿上相应的历史朝代的服装，或者在展厅里上演一些小短剧。有时会配合展览举办同期的音乐会，或者放映与展览主题相关的电影。

8. 观众研究

使用与意义建构过程紧密联系的探究式教学法，要求博物馆教育人员对自己的观众有十分清楚的了解，这样才能提出一些针对性的问题。在探究式教学法使用趋于频繁的阶段，博物馆也开始更进一步地研究自己的观众。在20世纪70年代，博物馆提高了观众评估体系的使用，这一体系是由有社会科学专业背景的人士所倡导的，例如心理学家和社会学家。在从“以藏品为中心”到“以观众为中心”的转变过程中，博物馆需要对自己的观众有更好的认识。

什么人会去博物馆，什么人不会去博物馆？观众已了解博物馆的哪些主题，有哪些知识缺口需要填补？提供的教育资料，其文字内容和设计针对哪一级教育层次的观众？儿童与青少年的学习方式有何不同？家庭成员分享知识时在展厅里是如何互动的？人们对博物馆的室内外环境有何反应？人们对博物馆的参观体验有什么看法？这些问题都需要博物馆的评估人员及教育人员通过问卷调查、采访以及其他方式进行具体分析。

识别博物馆观众的参观动机是一个不断扩大的研究领域。为什么人们会去参加某些类型的博物馆项目，而不是其他项目？特别展览的标题该怎么措辞才能吸引人们前来参观？怎样才能够使人们成为博物馆的回头客？一座博物馆有无诸如商店、餐厅、停车场等便利设施，对人们决定参观这座博物馆是否有影响？在某种意义上，博物馆将观众视为顾客，利用零售业的一些经营方式来吸引他们。

9. 加大博物馆开放度

20世纪70年代，美国社会发生了显著变化，这导致博物馆界也发生了一场重大的变革。民权运动呼吁社会包容少数族裔、妇女、残障人士，也要求博物馆更加开放，采取措施将还没有把参观博物馆当做是自己休闲生活的一部分的群体吸引过来。

这种吸引更多观众的需求，引发了“流动博物馆”项目的出现、发展。这些项目将博物馆送进课堂、老年人中心、图书馆以及社区中心，目的是鼓励人们找时间去博物馆参观。“流动博物馆”除了使用海报及馆藏资源的3D模拟产品外，还以演示文稿的方式进行教学宣讲。“流动博物馆”最终成为连接博物馆和对博物馆怀有畏惧心理的人群的桥梁。

此外，博物馆还开始增加其他学习活动，例如在靠近展厅处设置阅览室，里面备有适合儿童和成人的图书。科学历史博物馆或科技馆的探索发现馆为人们提供动手实践活动，包括穿戴仿制的古代服饰、使用早期历史时代的工具来开展科学实验等，这秉承了杜威的“实践式学习”的理念。美术馆通



常会设立实践馆，提供艺术创作材料帮助儿童与成人理解艺术品的创造过程。

如今，数字媒体提供了其他的外延途径来吸引新的观众群体，尤其是年轻的观众群体。社交媒体成为日益重要的宣传形式，在展厅内也能够使用智能手机来传播信息，或者组织一些游戏类的活动。数字媒体不仅可以用来计划参观，而且在参观结束后还可以继续使用。例如，观众参观完后可以分享自己的游览体验，并创建新的内容，而且这种新的学习方式不受来自策展人或教育工作者等专业权威的限制。

10. 学校项目

学校组织的参观一直以来被认为是激发新观众的最佳模式。对于诸多美国博物馆而言，学校的学生是博物馆观众的主力军。最适合参加学校参观旅行活动的是10到12岁的学生，因为这一年龄段的学生能够将课本学到的知识和自己在展览馆获得的新体验结合起来。这些项目通常都需要符合学校的课程设置，以便教师能够从校长及所属学区获得批准带领学生进行实地参观。例如，某个学区可能会对八年级的学生讲授美国历史，那么博物馆就需要根据这个发展阶段的儿童开发美国历史主题的教育活动。但是学校项目并不是僵化的，一个历史博物馆也许会使用同一个历史阶段的文学作品作为实地参观的一部分，从而使项目涵盖两个课程领域。

许多博物馆还为各个年级的老师提供职业发展工作坊。这些工作坊一般都包括博物馆展厅与活动项目的背景信息，以便老师们能够在带领班级学生参观之前做一些准备工作。学校项目还为教师提供一些教案，可以在参观前后使用，教案通常都放在网上。有时候，学生无法去博物馆参观，老师可以在课堂上讲授根据博物馆馆藏制定的课程。利用互联网，一些博物馆还能给所在州的其他地区、全国乃至全世界的学校提供远程教学。

通过上述方式，博物馆可以将自己的馆藏呈现给网络上的观众。一些观众也许会受到启发继续研究这虚拟之旅的主题，或者有朝一日去实地参观。

一些观众甚至由此开始考虑未来是否可以从事博物馆相关的工作，即使自己从未踏入过博物馆。

在美国，博物馆很难接触到青少年群体，因为他们的学校课程安排紧凑，不同课程都以小时计算，难以挤出一整天时间去实地进行参观。然而，博物馆特别想吸引这一群体，因为如果人们在青少年时期就获得博物馆的积极体验，到他们成年之时就会成为博物馆的观众。因此，博物馆正在开发一些适合青少年群体的活动，一定程度上满足他们独立自主的意愿，并使他们在同龄人的社交群体中找到自己的一席之地。一些可行的活动包括给有特别兴趣爱好的青少年举办课后俱乐部，如组织摄影社，让他们自己来组织与同龄人的社交活动。

11. 志愿者

在很多博物馆，针对学校群体及成人公众群体的活动，尤其是带领参观讲解，并不是由博物馆的在职人员负责，而是由志愿者组织承担。长期以来，美国博物馆界有一个传统，就是人们会主动奉献自己的时间，从不同方面为博物馆机构的活动开展提供支持。在博物馆的众多部门都能够看到志愿者的身影。

过去，志愿者通常都是中上阶层或者有钱人的太太，因为她们的先生负责挣钱养家，她们不需要工作。但是自20世纪70年代社会变革以来，女性越来越多地投入到劳动力大军中，因此，现在更多的志愿者都是离退休人员，他们想通过为博物馆服务来发挥余热。一方面，志愿者的加入，给博物馆提供了机会，可以放手做在职员工力所未及的活动项目。而另一方面，为保障志愿者组织的项目能够取得成功，博物馆也需对志愿者进行培训，以使志愿者的水准与在职人员保持一致。在很多小型博物馆，志愿者是公众唯一能够接触到的博物馆教育人员，因此他们给观众留下的印象必须要体现出专业素养。

12. 专业化

在20世纪七八十年代，随着同行之间不断分享



博物馆教育领域的“最佳做法”，博物馆教育变得越来越专业。许多机构得以成立，例如美国博物馆联盟下属的教育委员会，美国博物馆联盟是囊括所有博物馆相关职业的大型全国性专业组织。许多团体也得以成立，例如位于华盛顿特区的博物馆教育人员圆桌会议团体：该团体有自己的刊物，如《博物馆教育期刊》。美国博物馆联盟、美国各州及地方历史协会，以及科技中心协会等也出版了很多相关著作。

诸多团体组织开展了职业发展工作坊，全国、区域间、各地区内各级别的博物馆组织举办的各种研讨会则为博物馆教育人员提供了面对面交流的机会。这种分享知识的做法能让全国范围的、不同类型的博物馆教育项目保持连贯性，促进博物馆观众研究的加强，也帮助该领域内的工作人员为公众提供设计更加完善的活动项目。

13. 体验、参加与参与

体验、参加与参与三个词是用来解释当下学习环境的词语。人们现在甚至使用“学”，而不是“教”来描述博物馆教育人员的职能，这种转变也表明诸多变化正在发生。博物馆不仅仅应被看作是正式课堂（记忆、背诵、测试）的对应面，还应该被视为一个能够提供多样化方式获取新知识的场所。

博物馆教育的模式并不是教师站在教室前面给学生传授知识，而是提供一种非正式学习的环境，观众可以从整个环境当中学习到知识，这个环境包括展览、数字媒体、导览员、朋友和家人、书籍、实践活动。有些博物馆甚至在博物馆餐厅的菜单上添加和当前的展览相关的菜名配合展览。

博物馆教育人员会对一些观众体验活动进行规划，以便帮助那些通过不同方式才能够取得最佳学习效果的人。这些方式包括观察、阅读、倾听、制作以及谈话。教育人员还会开发一些活动，让潜在的参观者能在博物馆感到舒适，旨在尝试打破部分人群对文化权威场所（如博物馆）所存的畏惧感。参与项目能够帮助参观者打消“去了博物馆就好像

是去了学校，会有人会对自己的知识水平品头论足”的顾虑。“参与”这一词语现在常用来作为博物馆帮助社区民众减少对博物馆畏惧感的方式，比如在展厅里举办非正式的音乐会、利用智能手机进行网上交流等。博物馆一直以来都是人们了解世界的信息来源，改变的仅仅是信息的传递方式，而正是这种信息传递方式的变化，导致了学习方式的变化。

14. 以团队为基础的展览设计

基于博物馆从“以藏品为中心”向“以观众为中心”的转变，常设展和特展的策划，以及针对不同类型观众的活动项目的策划，其沿用的设计方式也需要革新。“以观众为中心”，要求博物馆对所有的公众开放。为营造一种展品与观众信息能够从一开始就得以分享的良好工作氛围，博物馆开始使用“团队合作的展览设计”方式。在“以藏品为中心”的博物馆中，策展人也许靠自己就可以完成展览的设计，不需要博物馆教育人员的参与，博物馆教育人员仅仅是在展览最后的设计阶段才被包括进来。在“以观众为中心”的博物馆中，从展览设计过程的第一阶段开始，所有责任都由每个部门的工作人员共同承担。策展人被认为是展品的“看护人”，博物馆教育人员则被视为观众的支持者。

展览设计人员通过3D和平面设计等方法，全力打造吸引目标观众（无论是儿童、家庭，还是成年人）的方案。这一团队需包括市场营销人员和公关人员，他们会制定方案来尽可能吸引最广泛的观众。为能更好地从个人、公司以及政府机构募集资金，团队中的资金筹集人员从一开始就要对展览的细节了如指掌。

当成功集结“团队合作的展览设计”的所有要素后，博物馆的教育人员就能够发挥自己在展览内容和观众沟通方面的知识优势，协力打造包含一系列体验活动的、标志着当代美国博物馆最新水准的展览。

本文为纪念已故的海伦·香农博士而译。在翻译过程中得到湖南省博物馆翻译组的鼎力支持，在此表示感谢。