

浅谈博物馆讲解员学者化建设发展之路

王佳音

辽沈战役纪念馆 辽宁锦州 121000

摘要：在“博物馆热”持续升温的背景下，观众对文化阐释的需求已从浅层导览转向深度解读，从而这也推动着博物馆讲解员从信息传递者向研究学者型文化阐释者转型。本文结合2025年国内博物馆最新实践，分析讲解员学者化建设的现状与成果，指出其在顶层设计、培养机制、职业发展等方面面临的结构性困境，提出以政策创新、体系化培养、技术赋能为核心的改进路径。研究表明，博物馆讲解员学者化建设需通过“引育留用”闭环机制激发人才活力，实现文化传播精准化与博物馆高质量发展双向赋能。

关键词：博物馆讲解员；学者化建设；专业化发展

前言

随着“一个博物馆就是一所大学校”理念的深化，公众对博物馆教育的专业性需求显著提升。据文化和旅游部数据，2025年上半年全国博物馆接待观众量突破5亿人次，其中78%的观众呼吁需要“深度文化解读服务”。这一趋势要求讲解员具备扎实的学术素养与创新阐释能力，博物馆讲解员学者化建设成为破解博物馆“重展轻教”问题的关键抓手。本文立足当前实践成果与瓶颈，探讨讲解员学者化建设的系统性路径，为打造博物馆学者型讲解员队伍提供参考。

一、博物馆讲解员学者化建设的内涵与价值

（一）讲解员学者化建设的深层内涵

博物馆讲解员学者化建设并非要求讲解员成为专业领域的学术权威，而是要构建以学术研究为根基、文化传播为指向的复合能力。

首先是知识体系的学术化筑基。讲解员需突破表层信息复述的桎梏，建立文物与历史语境的深层联结。以敦煌博物馆社会教育部推行的“5分钟深度阐释考核”为例，考核要求讲解员在5分钟内完成指定文物的模拟讲解。这不仅考验他们对文物知识的储备，更考验其能否在短时间内将复杂的历史文化信息，以生动、易懂的方式传达给观众。为了完成“专业化、学术化”的要求，很多讲解员在考前都必须做大量准备，深入研究文物背后的历史、艺术特色及文化价值。本次考核聚焦文物历史内涵与讲解服务适配性，将职业导游的现场经验与博物馆学术资源深度融合，助力文物解说从“景点式导览”向“专业化阐释”转型。

其次是阐释能力的专业化转化。学者化的核心不是

“做学问”，而是“转学问”——将学术研究成果转化为大众可以理解的表达。讲解员就像是“文化翻译者”，既要懂考古报告、学术论文中的专业术语，又能以故事讲述、类比比较、场景还原等方式，让观众感知文物的深层价值。比如面对一件唐代陶俑，学者化的讲解不会停留在“造型精美”，而是要结合唐代丧葬制度、社会生活图景，解读陶俑背后的等级观念与生活美学等内容，实现“学术性”与“传播性”的平衡。

再次是文化立场的主体性建构。讲解员学者化的深层目标，是培养具有文化自觉的“阐释者”。通过系统的学术训练，讲解员能够更深刻地理解文物所承载的文明基因，在跨文化传播中既尊重多元视角，又坚守本土文化立场。例如讲解丝绸之路文物时，既能客观对比不同文明的交流互鉴，又能清晰阐释中华文明在其中的独特贡献与精神内核，避免文化阐释的“失语”或“误读”。

（二）讲解员学者化的价值所在

首先，守护文化阐释的“准确性”与“权威性”。学者化的讲解员以系统的学术训练为根基，能够穿透文物表象，规避碎片化、娱乐化甚至错误的解读，确保文化信息的严谨性。这种专业性是博物馆作为公共文化机构公信力的基石，让观众获得“经得住推敲”的知识，避免文化传播中的“失真”。

其次，激活文物的“深层价值”与“当代意义”。一般的讲解通常会停留在文物“是什么”（年代、材质、用途）层面，而学者化讲解员则是会挖掘“为什么重要”层面。比如一件敦煌文书，学术性的讲解不仅会讲它是唐代写本，更会关联当时的社会治理、民间信仰，甚至对照当代文化传承中的相似命题（如文书中的契约精神与现代法治相呼应）。这种解读让古老文物与时代现象产

生连接,实现了从“历史遗物”到“活态文化资源”的转化。

再次,构建“平等对话”的公众文化参与。讲解员学者化并非意味着“居高临下”的学术灌输,而是以专业为基础和底气,使讲解员更从容地回应公众的深层疑问。讲解员既能用通俗语言拆解学术问题,也能尊重观众的多元视角,引导观众从“被动倾听”转向“主动思考”,让博物馆成为公众与历史、艺术、文明对话的平台。

第四,学者化打破“青春饭”的职业困境。随着2025年人社部《文博专业人员职称制度改革意见》明确“教育传播”职称序列,学者型讲解员可通过学术论文、策展方案、教育项目等成果申报副研究馆员。这标志着学术能力=职业资本的新评价体系形成,为行业留住核心人才提供了制度保障。

二、当前博物馆讲解员学者化建设的实践现状

(一) 培训体系逐渐完善

部分博物馆建立了分层级的培训体系,对新入职、工作经验相对丰富、专家型资深讲解员进行分类培训,通过业务培训、“老带新”、展厅观摩、馆际交流等多种方式,提升讲解员的专业技能和综合素质。

(二) 注重知识积累和研究

一些博物馆鼓励讲解员加强知识积累,为讲解员制定文博理论学习书单,要求全年通读相关党史书籍,并定期召开读书分享会,营造良好的学习氛围,同时还注重培养讲解员的多元文化研究能力,以打造复合型人才。

(三) 讲解内容不断优化

许多博物馆讲解员不再局限于简单的背词讲解,而是深入挖掘文物背后的文化背景,结合观众需求和时政热点,充实、优化、更新讲解内容,提升讲解的吸引力和感染力。

三、博物馆讲解员学者化建设面临的核心问题

(一) 制度设计缺位

政策保障的“真空地带”在基层尤为凸显。很多博物馆讲解员没有事业编制,大多为合同工或临时借调人员。对于这些人员,学术研究往往被列为“非硬性考核项”。同时,博物馆对这些临时性讲解员的培训投资也相对较少,薪资待遇不高,这种编制-经费双约束,不利于使讲解员形成长期职业规划以及业务能力的提升,也影响了讲解员学者化建设的稳定性。这与国家文物局关于“保障专职教育人员研究权益”的要求形成鲜明反差。

评价体系的时代脱节则表现为对学术成果的制度性忽视。有些博物馆实施的《讲解员绩效考核办法》中,

“学术贡献”指标比重仅占15%,而“接待场次”“观众满意度”等传统指标占比达70%。此类评价导向实质是将学术研究放在了次要位置。

(二) 培养体系断层

高校培养集中体现于课程设置滞后。对10所开设博物馆学专业高校的调研显示(2025),仅30%的院校设有“藏品阐释技术”“教育心理学应用”等实践课程,而“观众行为分析”“数字叙事设计”等前沿课程完全空白。

学术研究培训、数字化创新技术培训在很多中小型博物馆在职培训中缺位明显。和多博物馆在开展的讲解员培训中,受管理者对讲解员在宣教工作中作用的认识局限,讲解员在专业知识学习和技能培训方面的深造机会相比于其他岗位人员较少。一些培训活动大多仅从普通话、语言组织、站姿、手势等方面入手,但对深入的学术培训、数字化创新科技的培训却很少涉及,难以形成科学完善的理论方法来提升讲解员的学者化水平。

(三) 职业发展瓶颈

职称评定困难:职称评定标准对讲解员后续发展限制较大,中级职称后纯粹的讲解工作不再作为职称评定的条件,更高一级职称要求讲解员参与教育活动和课程设计,但很多单位这些工作由专人负责,讲解员参与机会较少,导致中级职称过后日常讲解工作在职称评审中难以发挥作用,影响其职业晋升。

职业认同感低:社会普遍对讲解工作存在误解,认为讲解服务工作是基层、简单且谁都能做的工作,只要会背词就行,缺乏对讲解员专业知识和技能的认可,讲解员在工作中常受到轻视和不理解,这使得他们职业认同感低,难以长期坚守岗位。

工作压力较大:讲解工作对脑力和体力要求都很高,讲解员需要记忆大量讲解词,且每年有多个临时展览,每个临展都要求讲解员要在短时间内记住新的展陈内容。同时,讲解时长不固定,长时间讲解对体力也是巨大挑战,年龄增长后可能难以承受,加上工作对形象有一定要求,导致讲解员职业生命周期受限,被认为是吃青春饭的工作。

专业成长受限:博物馆为保障信息准确性,通常要求讲解员使用统一解说词模板,讲解内容高度重复,且部分展品研究成果更新滞后,讲解员缺乏新鲜知识的补充,同时机械化工作流程限制了个性化表达和创新空间,使得讲解员难以实现从知识传递到文化传播的价值提升,专业成长受到了很大限制。

研究时间有限:讲解员的工作强度极大挤压、剥夺研究时间。例如咸阳市博物馆旺季日均接待量达8场次/

人,按每场45分钟计算,讲解员每日讲解时长超6小时。讲解员平时仅能利用碎片化时间进行学术研究。

数字化工具冲击:语音导览和AR解说设备等数字化工具的普及,使部分讲解员沦为设备操作员,智能设备削弱了讲解员的专业价值,导致其对学术深度拓展的热情不高,从而进一步压缩了讲解员的职业发展空间。

四、推进博物馆讲解员学者化建设的改进路径

(一) 建立“政策-岗位”双轮驱动制度

政策支持。建立合理的职称评定体系,充分考虑讲解员的讲解工作成果、研究能力等因素,落实全国人大代表黄林提出的“引才、育才、留才、用才”闭环机制,推动人社部2025年《文博职称改革意见》增设“博物馆教育专业”序列,将解说设计、教育项目开发、数字导览创新纳入职称评审成果范畴,为其职业晋升提供明确路径。

岗位支持。设立合理的绩效考核制度,根据讲解质量、观众反馈等指标对讲解员进行评估和奖励,这一点可以借鉴淄博市“首席导游”评选机制,在省级馆设立“首席讲解员”岗位(享受副研究馆员待遇),明确职责包含学术研究($\geq 30\%$ 工作时间)、青年带教、专题策展三部分,从而提升讲解员的工作积极性和主动性。

(二) 优化人才选拔与管理培训制度

在讲解员招聘环节,注重专业知识背景,除了历史、文化等相关专业,可吸纳考古学、文物保护等多学科人才。对于合同制讲解员或第三方委派人员,建立完善的管理和考核机制,确保其讲解质量。同时,探讨建立社会讲解员制度,对经过专业培训考核、符合要求的人员发放博物馆讲解员资质,规范社会讲解力量。

建立系统的讲解员成长培训制度,结合专业职称评审要求,制定分层级、分阶段的培训计划。博物馆内部定期组织专家学者为讲解人员培训,开展经验丰富的讲解员帮传带、讲解人员相互观摩学习等活动,鼓励讲解员围绕文物展品、展览策划等方面开展学术研究,撰写学术论文。同时,支持讲解员参加全国各地组织的业务培训活动,与其他博物馆互相借鉴经验,提升综合能力,并定期组织学术研讨活动,为讲解员提供交流和展示研究成果的平台,促进其从知识传递者向文化研究者转变。

(三) 打造“云课堂-导师制”融合生态

微专业定制。联合高校设立“阐释理论与实践”微专业,如武汉大学与湖北省博物馆共建的实训基地,学员需完成200小时展厅实操方可结业,通过这一操作,应届生岗前适应期缩短了60%。

学术导师制。这项制度可以推广乾陵博物馆“研究

员、讲解员结对”的模式,该模式要求副高以上专家每年需带教2名青年讲解员,其合作成果(如联合策展、论文)纳入研究员考核指标。2025年该馆讲解员参与省级课题比例达35%,较改革前提升了3倍。

(四) 构建“考核-减负”协同体系

合理化KPI考核制度。可以推行常州三杰纪念馆“四维考核法”——考核指标为学术创新(40%)、观众满意度(30%)、接待量(20%)、跨部门协作(10%),加大了学术创新方面的考核比重。

保证学术研究时间。招募在校学生、退休学者组建志愿讲解团队,承担一定的基础讲解工作量,同时利用人工智能技术定制个性化讲解词,通过智能导览系统、二维码介绍、虚拟讲解等技术手段,减少人工讲解压力,并为讲解员提供辅助工具,提升讲解效率和效果,保证讲解员有合理的学术研究时间。

(五) “区域-社会”共享网络

跨馆调配机制。可以邀请省级馆专家学者每季度或半年赴基层馆驻点,指导讲解员业务提升及学术研究。

企业学术赞助计划。可以设立博物馆讲解员学者化建设公益基金,联合企业定向资助,企业也可以通过与博物馆联合开展活动,扩大宣传力度,提高自身的知名度,同时也破解了基层讲解员学者化建设经费有限的困局。

结束语

博物馆讲解员学者化建设是文化供给侧改革的关键环节。当前实践表明,需通过制度破局(职称改革)、技术赋能(云课堂)、生态重构(馆校社协同)三轨并进,破解人才结构性困境。未来应强化“以学术筑基,以阐释铸魂”的共识,让学者型讲解员成为中华文明话语体系的构建者,最终实现从“让文物说话”到“助文化致远”的跨越。

参考文献

- [1]单霁翔.从“功能城市”走向“文化城市”[M].天津:天津大学出版社,2015.
- [2]苏东海.博物馆的沉思[M].北京:文物出版社,2005.
- [3](美)乔治·埃里斯·博寇,张云等译.新博物馆学手册[M].重庆:重庆大学出版社,2011.
- [4]安来顺.博物馆讲解:从信息传递到价值构建[J].中国博物馆,2020(3),3-8.
- [5]李晨.“学者型”博物馆讲解员培养路径探析——以故宫博物院为例[J].文物春秋,2021(5),78-82.