

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE

MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

從節慶活動策劃探討藝術節的經營-以「協志藝術季」為例

The Study of Sustainable Development in Art Festivals from the Process of
Planning Festival Events—A Case Study of *Sieh Chih Art Festival*

指導教授：洪林伯博士

ADVISOR : Ph. D. Oliver L. Hung

研究生：趙惠端

GRADUATE STUDENT : Chao-Hui Tuan

中 華 民 國 一 〇 一 年 六 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

從節慶活動策劃探討藝術節的經營—以「協志藝術季」為例

研究生： 趙惠端

經考試合格特此證明

口試委員：楊聰
吳曉君
洪林伯

指導教授：洪林伯

所 長：楊聰

口試日期：中華民國 101 年 5 月 27 日

謝 誌

匆匆走過兩年的研究所生涯，忙碌的生活倏地停止，哇！畢業啦！不敢相信是真的，是可以終止天天抱筆電入眠的苦日子了，真開心！

闊別二十多年，再重新坐回學生的課桌椅，是需要十足勇氣的。平日繁重的教學工作，加上兩個孩子的教育，忙碌填滿生活中的每分每秒，常戲稱自己是「狡兔三窟」，總在學校、家庭與父母家，三個定點中擺盪，時間切割得支離破碎，為他人做了最佳安排，卻不知何時有自己？直到女兒遠赴美國就讀大學，突然驚覺時間有了缺口，可以為自己做點什麼呢？於是決定來點兒挑戰，重拾課本，學習新知吧！

這兩年快速又充實的路走得很艱辛，要感謝的人很多，尤其是陪我衝過重重難關的指導教授洪林伯老師，如果沒有您的堅持與鼓勵，我的論文還不知在哪兒浮浮沉沉呢？每次 meeting 完都覺得信心滿滿，平時困住的關卡，經過您的提點都自動迎刃而解，老師身上有股看似平凡的 power 吧！這份亦師亦友的情誼，應屬在南華最深刻的緣囉！

感謝口考委員吳曉君博士撥冗詳閱論文，給予精闢的建議；楊所長雖在課堂上犀利的批判，口考時卻不吝給我勉勵與寶貴意見，讓論文修正更上層樓。出版所是個溫馨的大家庭，萬老師治學嚴謹，總能偏僻入裡的分析事件來龍去脈；淑基老師關懷慈愛有加，常帶給我們藝術的饗宴；小黃老師的傳統「易經」管理與潮流「TED」貫穿古今，教人印象深刻；趙老師的部落考察，「香酥烤全豬」加猛烈小米酒，是最濃稠的回憶，感謝您們。至於我的好同學們：挹筑、阿湯、老曹、仙女、岳庭……等，一起走過趕報告、做 PPT，既匆忙又充滿歡笑的日子。還有我的好同事們：英鳳、銘雄、明勳、惠純……等，給我最迫切又貼心的協助。

當然，論文得以完成，要感謝曾經接受研究訪談的朋友們，尤其是郭副校長和張主任率領的團隊，謝謝您們提供寶貴與充足的資訊，也讓我見識到：真正充滿熱誠、有默契的團隊就是這樣，能不畏艱難，一步步朝理想邁進。

最後，感謝正就讀大學的兒子女兒，因為你們的獨立自主，還給媽媽更多學習的空間與時間，可以像朋友般討論課業與生活；感謝老公願意洗手作羹湯，讓我獨享關在書房專心讀書寫報告的時光。

惠端 謹誌 2012.6

南華大學出版與文化事業管理研究所一〇〇學年度第二學期

碩士論文中文摘要

論文題目：從節慶活動策劃探討藝術節的經營

-以「協志藝術季」為例

研究生：趙惠端

指導教授：洪林伯 博士

論文摘要內容：

近年來，台灣的節慶活動快速蓬勃發展，其種類包含傳統的民俗節慶活動、代表地方特色的文化觀光節慶活動、專題性或較偏屬國際性的表演藝術類的藝術節活動等，各地方政府無不希望利用節慶活動達到促進地方發展、吸引觀光的目標。為使節慶活動得以永續發展，不會淪為曇花一現、消耗預算的造勢活動，應該對活動的舉辦進行進一步的探討、研究，融入現代化管理經營理論，俾能提供其他相關單位舉辦活動時，在策劃及經營管理上，有具體的方向與參考依據。

本研究以個案研究的方式，藉由文獻整理、深度訪談，以及次級資料的蒐集與分析，探討節慶活動的策劃方式與過程，是否影響藝術節的永續經營？屬於新節慶範疇的「協志藝術季」，是國內罕見由地方熱愛藝文人士主導，整合學校與地方資源，再結合公部門所舉辦的藝術節，而且能持續十年，年年舉辦從不間斷的邁向永續經營之路，實有其過人之處。本研究透過深度訪談，訪問主辦單位十四位實際參與策劃及執行的重要人物，就訪談所得的資料加以歸納、分析。

本研究歸納四個層面做成結論，一、學校藝術文化教育推廣層面：節目內容多元化，選擇性高；藝文欣賞教育與創作表演並重；落實藝術文化紮根。二、地方藝術文化推廣層面：關懷在地文化，培植在地表演團隊；提升地方藝術文化水準；擴大民眾參與，養成觀賞表演習慣。三、藝術節策劃層面：核心價值明確；經費來源穩定；獨立策展人；人力資源豐沛；資源整合成功。四、藝術節經營層面：公部門主動出擊；積極建立品牌特色；表演場地合宜、交通便捷；一群「熱情」人士的組合；廣泛的行銷管道。

關鍵詞：節慶活動、活動策劃、藝術節、永續經營、協志藝術季

Title of Thesis : The Study of Sustainable Development in Art Festivals from the Process of Planning Festival Events—A Case Study of *Sieh Chih Art Festival*

Name of Institute : Graduate Institute of Publishing & Cultural
Enterprise Management Nan Hua University

Graduate date : June 2012 **Degree Conferred :** M.B.A.

Name of student : Chao-Hui Tuan

Advisor : Ph. D. Oliver L. Hung

Abstract

Over the past few years, development of festival activities in Taiwan has been flourishing. Categories of festival activities include traditional folklore festivals, cultural tourism festivals that represent the local community, and subjective or international performing art festivals. Administrations of local governments all desire to take advantage of festival activities to promote development of the community and to attract tourists. In order to extend the sustainability of festival activities and prevent them from being a flash in a pan and wasteful events, it is necessary conduct a further, research_and to integrate theories of modern administrative operation on the holding of events. Therefore, when other associated organization is hosting similar activities, we will be able to provide them with specific direction and reference in planning and administrative operation.

This research concentrated upon case studies, accompanied with thoroughly literature review, in-depth interviews, and the collection and investigation of secondary documents. to explore the way and the process of planning festival activities and whether it affects its sustainability or not. As a part of new festivals, Hsieh-Chih Art festival has a unique way

of management compared to other festivals in Taiwan. It is a festival conducted by enthusiastic artistic locals, combining resources from the school and the community along with public department. Outstandingly, it has been holding for 10 years without a halt and it is definitely moving toward sustainability. In this research, 14 interviews of key personnel in the organization who were actively involved in the planning and conducting of the events. Results from those interviews were further discussed and draw to conclusions.

This research summed up into four scopes. The first scope is on the popularization of cultural art at school which includes (1) high variation of subject matters in the program to choose from, (2) equally emphasized on the education of artistic appreciation and created performances, and (3) implementation of cultural art. The second one is about the popularization of cultural art at the local society which includes (1) caring local culture and cultivate local performing groups, (2) raised the level of local cultural art, and (3) expand the involvement of public and acquire a habitat for people to view and admire performances. The third one is on the planning of art festivals which includes (1) specific core value, (2) stable financial source, (3) independent executor, (4) abundant human resources, and (5) combined resources. The last one is on the management of art festivals which includes (1) the voluntarily launched out of public department, (2) actively establish a distinguishing feature of the brand, (3) build up on a suitable and convenient location, (4) a group of enthusiastic people, and (5) widespread selling channels.

Key words: Festival events, activity planning, art festivals, sustainable management, Hsieh-Chih Art festival

目 錄

口考合格證明書	ii
謝 誌	iii
中文摘要	iv
Abstract.....	v
目 錄	vii
表 目 錄	viii
圖 目 錄	ix
第一章 緒 論	1
1.1 研究動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究方法與研究流程	5
第二章 文獻探討	7
2.1 節慶活動相關文獻探討	7
2.2 活動策劃相關文獻探討	13
2.3 藝術節相關文獻探討	19
2.4 藝術節經營相關文獻探討	25
第三章 研究設計與執行	38
3.1 研究流程與研究架構	38
3.2 研究方法	41
3.3 研究設計	45
3.4 研究執行	50
第四章 「協志藝術季」個案探討	53
4.1 國外藝術節案例介紹	53
4.2 國內藝術節案例介紹	62
4.3 「協志藝術季」個案探討	74
第五章 資料分析與整理	109
5.1 學校藝術文化教育層面	109
5.2 地方藝術文化推廣層面	120
5.3 藝術季的策劃面	129
5.4 藝術季的經營面	142
第六章 結論與建議	155
6.1 研究結論	155
6.2 研究建議	162
參考文獻	165
附 錄	172

表目錄

表 2-1	節慶活動以參觀者旅行與規模分類.....	9
表 2-2	節慶活動以規模大小分類.....	9
表 2-3	藝術節選擇場地的考慮因素.....	34
表 3-1	訪談對象.....	47
表 4-1	「臺北藝術節」歷屆招標截止日期及執行單位.....	66
表 4-2	「臺北藝術節」行政組織表.....	67
表 4-3	「臺北藝術節」歷屆舉辦時間及主題.....	69
表 4-4	2008 年台南府城藝術節節目類型與數目	72
表 4-5	萌芽期 (2002-2004) 節目內容分類表.....	88
表 4-6	蛻變期 (2005-2006) 節目內容分類表.....	90
表 4-7	穩定期 (2007-2009) 節目內容分類表.....	92
表 4-8	轉型期 (2010-2011) 節目內容分類表.....	95
表 4-9	協志藝術季歷屆演出上座率.....	97
表 4-10	觀眾滿意度問卷 性別比例表.....	100
表 4-11	觀眾滿意度問卷 職業分析表.....	102
表 4-12	今日節目滿意度分析表.....	103
表 4-13	最喜歡及希望欣賞何種節目類型分析表.....	104
表 4-14	過去一年在場館觀賞次數分析表	105
表 4-15	劇場交通便利性分析表	106
表 4-16	前台服務人員整體服務滿意度分析表	107
表 5-1	第八屆協志藝術季節目表.....	112
表 5-2	歷屆「協志藝術季」核心主軸.....	130

圖 目 錄

圖 1-1 研究流程圖.....	6
圖 2-1 歐美模式之藝術節營運組織圖.....	30
圖 2-2 亞洲模式之藝術節營運組織圖.....	31
圖 3-1 研究流程圖.....	39
圖 3-2 研究架構圖.....	40
圖 4-1 民雄文教基金會 行政組織架構圖.....	80
圖 4-2 嘉義縣表演藝術中心平面圖.....	81
圖 4-3 嘉義縣表演藝術中心 行政組織架構圖.....	82
圖 4-4 私立協志高職導覽圖.....	83
圖 4-5 協志藝術季 行政組織架構圖.....	86
圖 4-6 觀眾滿意度問卷 性別比例圖.....	100
圖 4-7 觀眾滿意度問卷 職業分析圖.....	101
圖 4-8 今日演出滿意度分析圖.....	103
圖 4-9 最喜歡及希望欣賞何種節目類型分析圖.....	104
圖 4-10 過去一年在場館觀賞次數分析圖.....	105
圖 4-11 劇場交通便利性分析圖.....	106
圖 4-12 前台服務人員整體服務滿意度分析圖.....	107

第一章 緒 論

眾所皆知，二十一世紀是經濟的創新時代，文化創意產業已是當代的新思潮，文化是國家未來發展的主要力量，而藝術休閒亦將成為現代人生活中的主要休閒活動。政府近年來積極展開各項文化建設，今年（2012）更將成立「文化部」，積極推動相關文化政策。在硬體方面，興建各類型的展演空間；在軟體方面：制定相關文化法條、扶植國內藝術表演團隊、培育藝術表演人才、舉辦各類地方文藝季、更推出社區總體營造計畫，希望藉由文化建設多元面向的積極推廣，近一步提升人民生活環境與精神品質。

藝術存在生活中每一個角落，且必須與具影響力、訴諸感官印象的社會環境媒介互動，由於社會進步與全球化的影響，多元文化觀的藝術已涵蓋人類生活全領域，富創造力的社會環境與文化，為藝術創造力與欣賞力提供所需的培育、支援以及學習氣氛。

2010 年立法院通過「文化創意產業發展法」，在藝文產業方面，為了擴大藝文消費市場，著重藝術教育的奠基工作，積極推動藝文推廣活動，尤其鎖定中小學，鼓勵觀賞各類藝文團體展演。如何讓藝術教育向下扎根，從學校、社區開始推展美感教育，培育藝術創作與管理人才，是現今社會刻不容緩之事。

1.1 研究動機

近年來，台灣各類節慶活動快速蓬勃發展，各地方政府無不希望利用節慶活動達到吸引觀光的目標，但在節慶精神缺乏之下，究竟要如何才能打造一個成功的節慶活動實為重要課題。何榮幸指出：台灣節慶名目浮濫，什麼東西都能成為節慶；徒具國際虛名，聲稱國際化，但實情卻是幾組外國籍表演者「全台跑透透」；模仿抄襲盛行，只要有節慶因為某種噱頭而大熱，明年同樣表演必定會被其他活動「借鏡」；淪為人數比賽，這明顯就是首長迷思…。(何榮幸，2008) 由於現今大多數節慶活動由政府部門舉辦，受限於「政府採購法」之規定，須公開招標

評選出某公關企劃公司負責籌辦此節慶活動，並提供舞台以供表演。若經費許可會邀請比較多「知名的」團體表演，因此，經常在不同的場合看到同樣團體的演出，不但喪失各個節慶活動地方性之特質，使各個節慶趨於雷同，而參與者由於只能於台下欣賞，故其體驗亦趨於貧乏平庸（李明宗，2002）。

節慶活動的價值即在於讓人能體驗到屬於該節慶真正要傳達的精神，不論是對於在地人還是觀光客，節慶活動都應被賦予一種「傳遞文化」的任務，讓在地人能認同、觀光客也能認識並享受此種節慶文化。筆者長久居住於民雄地區，經常和親朋好友參與各項藝文活動，「協志藝術季」正是結合一群民雄地區藝文愛好者的力量而產生的藝術節慶活動，筆者從第一屆到第十屆，以義工和地區民眾的身分，年年浸淫在它濃濃的節慶氛圍中，也觸發了研究的念頭。

「協志藝術季」正是由私立協志高職本著地方文化推廣，讓藝術教育向下扎根，為提升全校師生文化素養、帶動藝文新氣象，為社會培養具有藝術、人文、活力的下一代，結合地區資源而舉辦的藝術節慶活動，異於一般由政府編列大筆經費預算所舉辦之藝術節，其策劃及經營模式值得探討。

對於「協志藝術季」連續舉辦十年，是否有未來十年或二十年？對嘉義縣市地方藝術文化推廣、發展有何影響？有效的經營模式為何？對「協志藝術季」的認同與好奇正是筆者研究的主要動機，筆者每年參與「協志藝術季」各項藝文活動，感動之餘，跟許多愛好此藝術節的朋友們一樣，十分期待它能永續發展，一屆接一屆，一直持續下去，造福地區學生與居民。筆者心中經常有以下疑問：

- 1、一所經費管控嚴格的私立職業中學，如何運用龐大的工作團隊，支出如此龐大經費，邀請到國內首屈一指的藝術團隊到偏遠的民雄小地方來演出？
- 2、如何能整合附近三所大學的資源—中正大學、嘉義大學以及南華大學，加上嘉義縣文化局表演藝術中心及財團法人民雄文教基金會的力量，讓藝術季年年演出成功？
- 3、與協志工商緊鄰而居的嘉義縣文化局表演藝術中心，連經費上百萬的縣政府文化局都辦不到的，協志高職卻做到了，成功因素在哪裡？

這些疑問驅策著筆者，也成了主要的研究動機。

1.2 研究目的

綜觀台灣藝術節慶的發展，只有近二、三十年的歷史。從 1967 年教育部文化局成立後，開始推廣社區文藝活動，一直到 1971 年才出現第一屆「文藝季」，將藝術推廣從城市至鄉村，打破從前只有點、線的活動，變成大範圍的藝文活動。1980 年代新象藝術中心舉辦「國際藝術節活動」，讓觀眾能直接看到國外實驗性戲劇節目的演出，開啓對藝術表演更多元的視野與觸角。之後到 2000 年在政府推動社區總體營造的基礎下，配合「一鄉鎮一特色」，台灣各地發展出具有在地特色的節慶活動。

近年來，在政府領銜大力推廣之下，觀光旅遊產業已成為二十一世紀除高科技產業外，最具有名氣的明星產業。在 2000 年完成之「21 世紀台灣發展觀光新戰略」中指出希望藉篩選大型具有特色的節慶活動，作為充實向國際市場行銷的內涵，說明了台灣當前的觀光策略乃重於本土文化扎根於觀光內涵中(劉大和，2001)。更有研究指出，每年全世界的消費者花費越來越多的時間和金錢參與節慶活動。(陳家苓，2001) 英國的愛丁堡(Edinburgh) 人口不過五十萬人，但因成為「節慶之都」，每年透過節慶活動有計畫吸引兩百萬名遊客，創造九百二十萬英鎊地方收入及 1,319 人全職就業機會(王育群，2000)。由此可見，節慶活動已經成為新的觀光契機，越來越多政府利用節慶活動來提升當地的旅遊業、增加國家經濟收入以及地方能見度。

而節慶的形態隨者社會的進步，亦產生許多本質及內涵上的變化。許多古老的慶典都具有地區性及精神上內涵，使群體生活納入有節奏、有美感的生活韻律之中，使得人民的生活充滿意義(李明宗，2002)。不論是春節、元宵、清明、端午…等等的傳統節慶，或是加入較多人為文化，在考量觀光效益、地方特色建立之下而產生之節慶活動，如竹塹國際玻璃藝術節、高雄國際貨櫃藝術節、宜蘭國際童

玩藝術節之類的多元化節慶。有些是以藝術為名，含有豐富的戲劇、音樂、舞蹈演出之節慶，諸如台灣國際藝術節、高雄春天藝術節、台北藝術節、府城藝術節。(陳家苓，2001)

由此可見，「節慶觀光」的確已成為台灣不論是現在，甚至在未來都將會依循的方向。根據王柏仁(2008)的調查，在台灣一年中就至少有四百多個文化節慶、藝術節等，節慶化活動存在著。乍看之下，平均一天一個以上的節慶，台灣儼然變成了『月月有節慶，周周可狂歡』的程度…，台灣已正式成為一個嘉年華之島」。然而在節慶文化充斥的現象之下，其背後象徵的意義究竟為何？近年節慶數目不斷爆增的情況下，這些文化節慶活動的舉辦，確實帶動觀光休閒人潮與民眾對文化的重視及參與感，但卻也有只重視熱鬧、短暫且無法生根與累積、缺乏文化元素等等的疑慮產生，因此如何舉辦一個具有價值、成效的藝術節即為當前重要課題。

根據行政院文化建設委員會 2009 公布，我國在 2008 年的全國藝文展演活動統計個數為 50,705 個、國外藝文團體或個人來台展演活動統計個數為 7,817 個；相較於 2004 年的全國藝文展演活動統計個數為 24,702 個、以及國外藝文團體或個人來台展演活動統計個數 3001 個，在四年之內，台灣藝文活動總個數與國外藝文展演來台總個數就提升成原本個數的兩倍，足見藝文活動的持續蓬勃發展。

主題鮮明的地方文化節慶足以製造文化焦點，對於國內凝聚社群共識、改善藝術環境、活化文化資產，以及帶動觀光產業等地方發展提供理想的途徑；對外為了提倡國家藝術、促進世界文化交流合作，搭建了一處伸展舞台。「協志藝術季」始於社區發展出來的地方藝術節慶，如何將節慶活動做有效率的策劃？如何讓藝術節能永續的經營？這些都是值得關注與探討的。

本研究基於以上幾個問題的提出，擬定以下研究目的：

- 1、本研究主要的目的在探討節慶活動的策劃方式與過程，是否影響藝術節的經營？
- 2、本研究將探討如何將節慶活動做有效率的策劃促使藝術節能永續的經營。

- 3、本研究將探討「協志藝術季」的辦理現況與未來發展。
- 4、本研究將探討「協志藝術季」連續舉辦十年，對嘉義縣市地方藝術文化推廣、發展的影響。

1.3 研究方法與研究流程

1.3.1 研究方法

本研究主要採用質性研究法(Qualitative Research)，主要是針對個案相關重要人士做深度訪談，從中蒐集詳盡而豐富的資料，作為幫助對研究個案的瞭解。因此本研究將採取個案研究法、次級資料蒐集法以及深入訪談法。

1.3.2 研究流程說明

本研究基於研究動機與研究目的，先選定研究個案對象，然後依研究的方向蒐集國內相關的文化政策、地方文化發展、展演設施與產業、藝文空間的發展、等相關文獻，設計訪談大綱、選擇訪談對象，取得與個案有關的文件資料與實際訪談的結果加以分析，最後做出結論，並適切的提出建議。詳細研究流程圖如下：

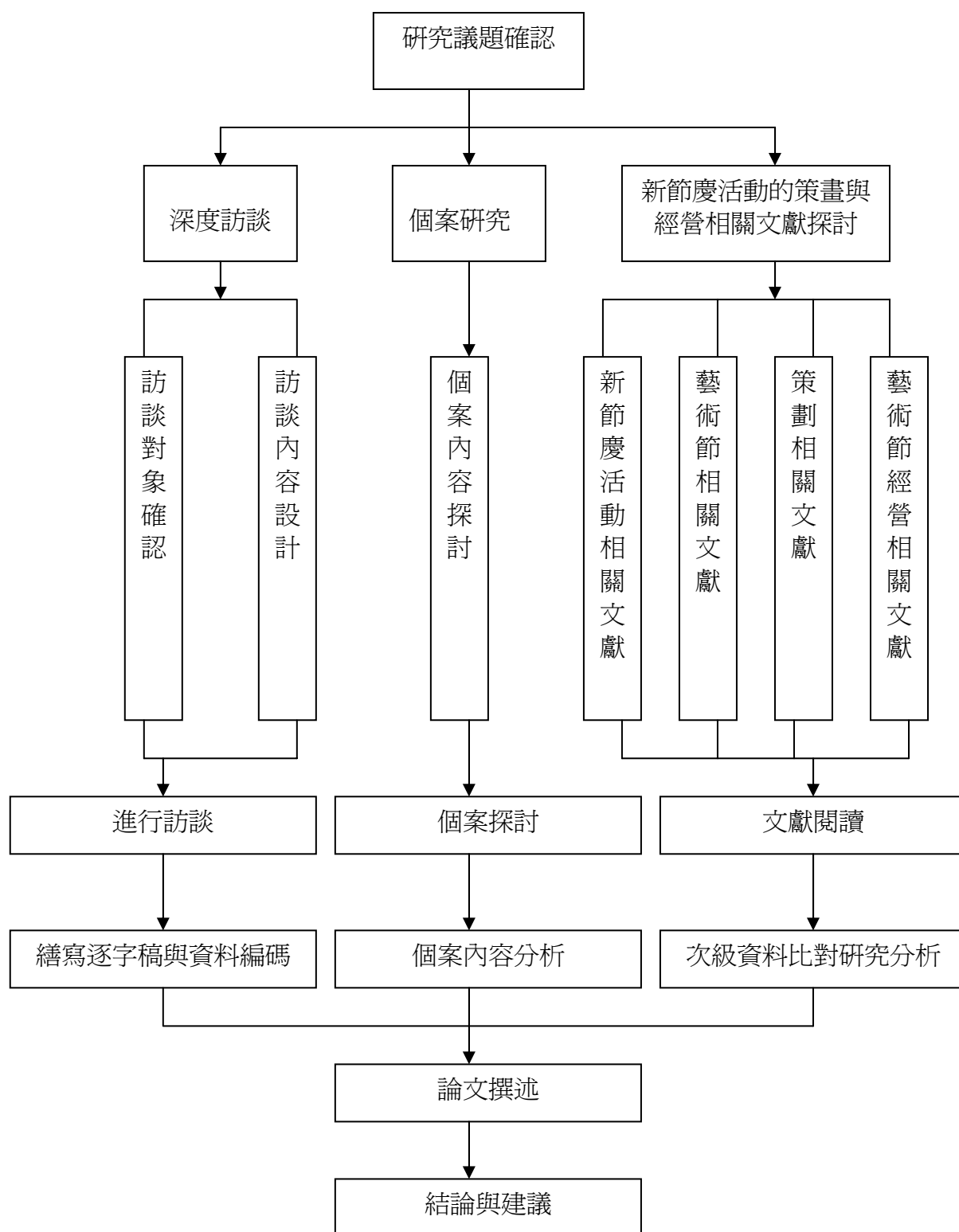


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

2.1 節慶活動相關文獻探討

2.1.1 節慶活動的定義

歐美各國對於節慶活動的研究雖然不斷增加，但對於節慶活動一詞的定義仍未有統一的想法。而國內除了節慶一詞外，並常與「慶典」、「嘉年華」、「藝術節」使用。而英文部分，與節慶相關的字有 festival、fair、event、mega-event、hallmarkevent、special event。其實這些英文字詞的差異就學術界來說還沒有一個定論，各有其特殊性及共通性，因此常彼此互換使用，主要皆在指一個短期的、一年或多年舉辦一次、有固定主題的特殊活動。

Festival是最廣泛使用的，一般稱為節慶活動或藝術節，是文化慶祝活動中最普遍的形式之一，雖然一般都是擁悠久歷史傳統的（內容與形式），但大多數的藝術節多是近幾十年來才被創造出來的。廣義及最簡單的說法為：「一種公開的、有主題的慶祝」（Getz，1991）。

Falassi 認為節慶（Festival）「是一個實際上發生於所有人類的文化中的事件或社會現象」。總結節慶的五個要點：

- 1、是一個神聖的或世俗的慶祝時間，並藉由特殊的儀式所表現出來。
- 2、是一個有名的人或事件，或是一個重要產品的收成的一年一度的慶祝活動。
- 3、文化活動包括一系列以單一個或是單一流派藝術家的藝術品展覽。
- 4、是一個博覽會。
- 5、一般性的歡樂、愉快、爽朗。

Falassi並且說明：「節慶的社會功能與代表意義都與社群所認同的意識形態與世界觀緊密結合，其中包括其對社會個體、歷史延續性、與族群繁衍的觀點，而這些即是節慶所要讚揚的」（Falassi，1987）

Korza認為藝術節(arts festival)的使命包括：慶祝藝術（celebrate the arts）、娛樂

並且有趣、賺錢、為藝術家提供一個專業的機會、為實驗藝術創造一個公開討論的場所、促成社區的自豪與團結、拓展藝術的觀眾群、溝通政治的或社會的訊息及刺激當地的經濟等（Korza，1989）。

針對眾多的說法及名詞、定義，目前國外學術界已傾向於採用 special event 一詞。而中文方面，一般則多以節慶稱之，表演藝術界的節慶活動或有稱藝術節者。但必須說明的是，通常一個 festival 可以包含在 special event 之內，但並非所有的 special events 都是屬於 festival。

Getz（1991）說明了節慶的主要特徵是：

- 1、開放給一般大眾參觀。
- 2、主要目的是為了慶祝或呈現一特殊的主题。
- 3、通常一年一、兩次或數年舉辦一次。
- 4、有一事先預定的舉辦期間。
- 5、沒有擁有永久、固定的硬體建築結構。
- 6、它的節目通常由幾項個別的活動組成（活動內容可能包羅萬象）。
- 7、活動舉辦的地點在當地同一個區域範圍。

其實節慶活動是由活動發起而後才有學術研究的，且是屬於一門新興學科，因此許多的定義、範圍等都還有許多的討論空間。

2.1.2 節慶活動的性質

節慶以規模來說，可以簡單地概分為國際性、全國性、區域性及社區性。國際性的節慶活動以國際文化交流、引起國際視聽為主要目的，因此規模是最大的，活動議題也可以包含宗教、文化、健康、運動等，四年一度的奧林匹克運動會即是最知名的國際性活動。全國性的節慶活動以全國區域為主要目標，主要活動對象是本國國民，偶爾吸引在地的國際人士。區域性及社區性的規模則漸趨縮小，吸引活動參與對象也以地方性的居民為主，活動內容的設計、主題也以當地需求為主。而以規模大小、趨向不同仔細地來分類則可如表2-1所示，不過必須說明的

是，因為台灣地窄人稠，與美國的地廣人稀及民族文化不同，因此表2-1及2-2的分類也僅供參考，雖然許多分類不適用於台灣行政體系，但其概念卻可以引用、參考。

表 2-1 節慶活動以參觀者旅行與規模分類

節慶分類	參觀者旅行距離	實例
國際性的	世界性的顯著性，吸引的觀眾來自於世界各地	奧林匹克運動會
全國及國際的	吸引的訪客來自全國民眾及國際人士	蘇格蘭的國際藝術節、德國的十月啤酒節
全國的	以全國民眾為主要吸引對象，然而也吸引少數國際人士	美國新墨西哥州的熱氣球節、香港的包子節
區域性的	以國內某個區域的居民為主要的吸引對象，同時也吸引少數來自區域以外的居民	美國各州的州博覽會
地方性的	以地方縣市居民為主要吸引對象，但也同時吸引少數其他外縣市居民	墨爾本的時裝節
社區性的	以鄉鎮或社區居民為主要服務及參與對象	白河鎮的蓮花節

資料來源：游瑛妙（1999）

表 2-2 節慶活動以規模大小分類

節慶活動類別	說明	實例
超大型活動	規模龐大，影響所及整個社會和經濟體系都難逃其範圍，同時會引起國際媒體大幅報導。	奧運、萬國博覽會
大型活動	指的是已經與主辦城市、地區的精神、特色、名稱完全契合，幾乎成為舉辦城市、地區之代名詞的活動，並且廣泛獲得當地人的認同與支持。	巴西里約嘉年華、慕尼黑啤酒節、愛丁堡藝術節
重要活動	指的是可以吸引相當數量的參觀人潮、媒體報導，以及經濟效益的節慶活動。	澳洲相撲大賽招來大量 日本觀光客人潮及消費

資料來源：Johnny Allen 等（2004）

節慶若以性質來分，又可概括為宗教、文化、運動、商業等。宗教祭祀活動其實本來就是節慶活動的起源之一，許多宗教祭祀活動雖然因應社會的現代化而有隱匿的趨向，但以民間活力旺盛的台灣來說，許多宗教祭祀活動仍然相當興盛，例如每年大甲媽祖繞境即是非常引人注目的宗教節慶活動。文化的節慶活動如紐約下一波藝術節、宜蘭國際童玩節、柏林影展，而舉世聞名的奧林匹克運動會、世界盃足球賽則是典型的運動節慶。商業的節慶活動以推銷、推廣為主要目的，如每年的台北國際書展等。

節慶活動因為屬於非經常性、例行生活之外的特殊活動，且在活動期間可以經由角色的扮演抒發個人的壓力、情緒，在歡樂的氣氛中增進彼此的情感、熟識度，使個人的生命受到洗滌、深化，因此一直是非常適合大眾的休閒活動。且在越趨競爭的地方觀光發展中，節慶活動透過有效的行銷方式，一方面可以訓練地方居民各項活動的行政能力，一方面也可增加地區的旅遊吸引力，幫助地方各項發展，因此，近來已成為文化觀光的主要活動方式。

2.1.3 節慶活動的影響

克萊兒在1988年指出：「節慶活動應該是成長最快的觀光活動」(游冉琪，2007)，許多舉世聞名、觀光客絡繹不絕的節慶，成功地讓該城市意象深植於全球世人之中，愛丁堡藝術節、紐約下一波藝術節、奧運、萬國博覽會…等都是帶來龐大的經濟利益與城市宣傳的「典範」，當然，任何節慶活動的舉辦都有其被肯定及被批判的一面，沒有所謂的百分之百完美，要讓社會大眾願意持續支持及參與，則是其正面效果讓其認同及受益，例如：就業機會增加；反之，負面的問題也同時存在，若放任不管，就會使得大眾滿意度降低，甚至造成該節慶停擺。

節慶在舉辦前後都涉及許多公私領域在時間、空間與資源的投入，理想上應該考慮多方面的溝通和協調，惟實際執行後，礙於利益分配、權力衝突及環境的發展等等，就會造成其直接或間接的正反影響，Allen等(2004)就指出節慶有「社

會與文化」、「實體與環境」、「政治」、「旅遊業與經濟」等四個層面的影響效應。「實體與環境」是指節慶活動會涉及在硬體設備的建設與購置，例如：舞臺建設或大眾運輸的增建，周圍環境雖然一方面能讓人有親近的機會，但另一方面又易遭參與工作人員與大眾的損壞，例如：福隆海洋音樂季舉辦後，常常留下大批垃圾造成環境污染；「政治」則是說明許多的節慶活動是由政府單位舉辦或補助支持的，因為節慶可以使施政能見度彰顯，讓大眾較易感受參與及認同度提昇。

根據2006年遠見雜誌調查(臺北市文化局，2005)，節慶活動是最直接讓大眾感覺到所居住城市有特色及創意的方式，但另一方面也易干涉其走向，而淪為政治的門面裝飾。「實體與環境」與「政治」是較顯而易見的層面，而「社會與文化」及「旅遊業與經濟」則有較多文獻談及的層面(游冉琪，2007)。

1. 社會與文化

節慶既然萌芽於社會土壤之中，有形的制度、資源與無形的風氣、人文等都會形塑其特有的節慶風格，同樣地，一個節慶在舉辦過程時，也會攪動社會種種網絡，花建(2005)認為節慶鼓勵積極的人文精神，讓城市環境貼近人性，並使城市累積更多的社會資本，加快城市的財富成長和競爭力的提升；節慶也能刺激創新點子及吸引人才聚集，Florida(2003)曾表示創意資本指數的重要性，創意資本指數愈高的地方，表示經濟成長愈好，也顯示出該地愈開放、包容及多元。而且該地社區品質達一定水準，包括了活躍的街坊活動、表演舞臺及現場音樂等，可以展現活潑、刺激及有創意的生活風格活動。一個節慶活動是會帶給社會榮譽感及累積共同回憶，也會讓文化受到不同的刺激及探索。

另一方面，Urry(2007)提到舞臺化的本質，能讓觀光客觀賞到看起來就像「鑑定為真」的一切，就像台灣原住民本來已行之有年的矮靈祭，開放給遊客們進入參與後，許多儀式為了達到親近性，在更改下已失去其韻味而非愈變愈好，為了「表演」真的原住民，所跳的舞、所穿的衣、所吃的食皆需符合遊客印象所及的矮靈祭。而布西亞則以“象徵價值”來批判商品化經驗，人們只是透過購買與消費一組共用的符號系統而獲得愉悅感，整個社會因此簡化成以象徵系統來運作

(Smith, 2004), 所以, 活動規劃者有意或無意「擬像」(Simulacrum)出符合遊客記憶中的異文化或精緻文化, 這些共用符號常常變成化約式的消費, 而未思考該節慶是否有讓參與的社會大眾瞭解文化深度、歷史風情, 也使得當地的居民愈發地疏離及不滿。

2· 旅遊業與經濟

旅遊業是屬於觀光領域的重要產業, 因此在此將替代成「觀光與經濟」的廣義層面探討, Getz(1991)指出每個都市都可以發現節慶的蹤跡, 和其他特殊事件不同的地方在於節慶活動多了觀光的吸引力而且可以塑造都市意象, 可以快速建立休憩與觀光的吸引力(游冉琪, 2007)。劉大和(2002)便認為一個好的節慶活動是可以在短期內大量提升遊客, 其吸引力不只是自然景觀, 包含活動所要傳達的意義, 其感性消費也必然是較為豐富的, 同時節慶必然具有多元的面向, 可以透過人為的努力不斷的附加, 而且能讓觀光客在當地的停留時間加長, 增加當地居民的收入。花建(2005)在《文化魔戒》一書中, 認為節慶能夠「打開流量經濟的閘門」—門票、周邊商品等直接收益及餐飲、住宿等間接收益皆很可觀, 「城市的文化磁場」—促進了很多經濟要素的聚集和交易, 例如: 表演節目的相互合作, 節慶成為城市所不可或缺的角色, 「文化生產力的毛細血管」—節慶可以讓不同的仲介組織產生、生存及成長, 因為一個節慶的成功絕非只有演出團體的功勞, 其間各種類型的仲介組織群也是讓其得以運作的重要關鍵。我們從法國亞維儂藝術節的案例便可以瞭解到節慶的魅力, 它為亞維儂這座小城吸引了十萬遊客, 帶進1500 萬歐元的收入(林諭林, 2006), 而台灣的鶯歌國際陶瓷嘉年華為期17 天, 其經濟效益也有1 億1227 萬元(中華民國戶外遊憩學會, 2005)。

不過需要深刻意義且有地方創意的節慶, 卻可能因觀光宣傳而排除地方特色, 反而減損城市吸引力的要素(Landry, 2008)。另外, D.Snowball(2008)的文中指出, 節慶所帶來的經濟果實有時並非當地居民或商家所享有, 在台灣, 我們常常可以看到有的節慶中商品攤位是外地商家居多, 有的則在政府採購法前提下, 造成承辦單位準備時間匆促, 淪為表面熱鬧式的觀光人潮, 例如: 台南糖果文化節一般, 與卡通人物等結合, 是台灣幾乎隨處可見「熱鬧」但不知發展重點為何的

「文化節慶」(何榮幸, 2008), 使得當地者非但沒有得到經濟利益, 還必須由在地者承受節慶期間所帶來生活的不便甚至破壞, 例如: 塞車的時間成本、噪音的環境成本…等, 事實上, 許多發展中國家在觀光所得到的財富, 往往只集中在少數人身上, 而所謂的服務業工作機會, 就業的技術層面低被取代性高(Urry, 2007)。

由以上可以瞭解, 節慶除了具有強化地方特色、凝聚共同意識外, 已逐漸擴大到發展城市意象或城市品牌的行銷, 觀光及經濟的收益效果不斷被提及與稱許, 例如: 愛丁堡藝術節、亞維儂藝術節以及大甲媽祖國際觀光文化節等, 成爲其他城市效法的對象。同時, 節慶在文化積累及人文涵養方面, 在操作得當下, 也可以帶給觀光客及當地民眾在身心方面的紓解及開放。當然, 也不能將節慶看待成城市發展的全部或救世主, 它是創意氛圍的一部份是確定的, 但必須以長遠性、永續性來經營, 避免急就章式的煙火秀; 消耗經費預算的政治秀。需考慮許多因素, 包括: 舉辦時期的天氣、場地的適宜性、同期的競爭活動、參與者的態度、經費的預算、社區支援…等等, 才不至淪爲爲辦活動而辦活動, 對於活動進行有過於樂觀想像, 而忽略舉辦節慶活動的根本原因及意義。

2.2 活動策劃相關文獻探討

2.2.1 活動策劃的定義

活動策劃是提高市場占有率的有效行爲, 如果是一份創意突出, 而且具有良好的可執行性和可操作性的活動策劃案, 無論對於企業的知名度, 還是對於品牌的美譽度, 都將起到積極的提高作用。

活動策劃案是相對於市場策劃案而言的, 嚴格地說它是從屬與市場策劃案的, 他們是互相聯繫, 相輔相成的。它們都從屬與企業的整體市場營銷思想和模式, 只有在此前提下做出的市場策劃案和活動策劃案才是具有整體性和延續性的廣告行爲, 也只有這樣, 才能夠使受眾群體一個同意的品牌文化內涵, 而活動策

劃案也只有遵從整體市場策劃案的思路，才能夠使企業保持穩定的市場銷售額。

2.2.2 活動策劃的分類

1、行銷主導型活動策劃：

指其活動以盈利銷售為主、品牌宣傳為輔而展開的主題策劃。如2002中國南方汽車展、2002國慶房產大聯展以及首屆廣東企業家VS中國明星足球賽。這些活動策劃毋庸置疑也在提高報紙的品牌知名度，但主辦方的初衷往往是以活動為引爆點，吸納企業客戶的廣告投放和讀者、目標消費者的門票資源。2002中國南方汽車展單門票一項就為主辦方帶來了數十萬元的收入，此外還有大量前期與後續的報紙廣告收入，行銷業績令同行嘆服。此類型活動的主要特點是活動本身就是一塊“磁場”，具有足夠吸引客戶熱情和消費者眼球的魅力。

2、傳播主導型活動策劃：

指以品牌宣傳為主、盈利銷售為輔的策劃。如大型乙肝科普諮詢義診活動、諾貝爾經濟學獎得主廣東行、小區電影巡迴展、概念時裝秀暨客戶聯誼會、華語電影傳媒大獎等等。這類活動注重報紙形象的傳播，LOGO和報紙版面圖片以背景板、單冊（頁）、海報、白皮書、禮品等形式出現，另外，報社相關領導參與活動開幕、頒獎、抽獎或閉幕儀式，往往帶來令人震撼的一刻。

3、混合型活動策劃：

兼備了以上兩個類型的特點，既做行銷又達到傳播效益，屬於“魚和熊掌兼得”型，如2002廣東通信節、中國酒業財富論壇、世界華文廣告論壇等。這些活動往往以客戶下單參與定額廣告投放、讀者花錢購買報紙等為前提條件獲得參與活動的資格，而活動本身也將伴隨著聲勢浩大的品牌推廣行為。在當前市場競爭日益白熱化的形勢下，媒體將越來越多扮演企業或準企業角色，將越來越倚重行銷主導型和混合型活動策劃，這個領域也將成為國內外各大媒體未來的戰場。（智庫百科，2011）

2.2.3 策展人的角色和功能

「策展人」一詞正式出現在台灣藝術生態是1990年代中期的事，因應當時為傳遞國際資訊的情境下，將英文「curator」一詞直接翻譯，意指展覽的策畫者。典型的中心工作則為管理和照料藝術物件，並研發、策劃、和執行展覽。大型國際雙年展的總策畫人稱為commissioner；而許多牽涉到音樂和表演性質的節目策畫者，稱為programmer。(林平，2004)

隨著文化政策的推動，加強對具有潛在策劃整合功能的角色的期待和重視，「策展人」角色或「策展」的行動甚至延燒到表演藝術界和文化部門。反映我們文化產業中對攬統的策劃者角色的需要和重視，以「策展」取代「策劃」、「籌畫」、「規畫」等字眼。由於跨國資本和全球化市場機制的形成，各式國際大展舞台的延展擴大，以及媒體的優勢運作，使得對獨立策展人的需求和仰賴日益上升。

「策展人」的角色和功能受到普遍的認知和重視，「策展人責任制」是傾向於有機組織的優勢，採取任務編組，強調任務的專業性和獨立判斷的能力，以及組織的充分授權。因此意味著策展人的職責是完成展覽的任務。(林平，2004)

文建會在2004年主辦的一場「公民美學文化論壇」，以「在公民環境中的『視覺藝術活動』策展人」為題進行對話和討論中，陳其南主委的強調「公民美學或文化公民權，都必須要倚靠策展人來達成…策展人已經慢慢變成研究者，用展演去呈現理念，…與社會接觸面越來越綿密」。(陳其南，2004)

機構雇用獨立策展人的優點甚多，有以下幾點：

- 1、可強化特定領域的知識專業。
- 2、吸取更豐富多樣的展覽規畫理念和技巧。
- 3、彌補專職研究員專業或人力無法負擔的替代機制。

有了策展人，不但增加專案人手、獲致額外的工作精力和熱忱，更能夠分享獨特的工作智慧，以及完成特殊專案的策劃工作。1990年代後期迄今，我們可觀察到國際上相當數量的專業策展人均選擇如此具彈性的工作僱用模式；有的隨專案而居，有的則以半固定的方式和機構保持穩定的合作關係。(林平，2004)

有關獨立策展人的工作權責，在工作組織、專業知識、和倫理都是必要的要求。參考國際經驗和案例，這樣的身分，不論是個人或以團隊形式，通常都需要和業主(絕大多數是藝術機構)，在雙方同意的基礎下簽訂工作合約，釐清工作權責。策劃的構思階段通常是最容易受到忽略並難以評估適當報酬(甚至零報酬)、但卻是最重要的階段。理想的情況下，雙方應共同工作，以刺激想法和建立共識。工作重點包括需要的研究工作、企畫書的撰寫、視覺資料的蒐集和理念陳述、以及適當的預算初估和工作進度表。接下來的執行階段，約略包含策劃功能和展覽管理兩部分。策展人除了該提供發展成熟的文稿、供機關進行宣傳等公開用途，並提供完整的作品清單。至於展覽行政和管理工作，由於牽涉到機關的權責問題，多由機關接手完成，策展人可從旁協助和提醒。

當藝術從美術館走出，進入社區或公共領域，策展人肩負不同的目標和責任，其工作模式和角色定位均將隨之調整。在策畫的過程並不一定是策展人擁有最大主動性、掌握一切權力運作的契機。有智慧的策展人往往同時向藝術家學習、了解合作機構的瓶頸。從策展人的經驗論述中，有的人認為策展人好比樂團的指揮、導演、大廚師…，強調其跨越各種專長、專業、或行業的領域，成為關鍵的整合和實踐角色。

2.2.4 活動策劃的程序

Goidblatt 指出，整個活動在構思之初就應該先問問「五個W」的問題，這五個W的問題是：

- 1、為何(why)辦這個活動？辦活動的理由必須堅實正當，能夠吸引群眾並刺激參與。
- 2、誰(who)的利益牽涉在這個活動中？此處所說的「誰」包含活動內部的出資者、辦地的居民、執行團隊成員、應出席的貴賓、參與活動的大眾、以及活動外部的媒體、政客。

- 3、何時（when）舉辦這個活動？有無充足的時間來進行事前的研究與規劃？活動舉辦的時機是否適合觀眾？如果這個活動在戶外舉辦，有無將天氣因素納入考慮？
- 4、在何地（where）舉辦這個活動？場地的選定必須是「活動主辦單位對活動的期望」、「觀眾的舒適、方便與安全」、「成本」三邊角力、妥協之後的最佳地點。
- 5、活動的內容為何（what）？這個問題的答案必須顧及觀眾的需求與期望，須以前述四個問題統合考量。（葛布雷，1997）

澳洲學者Johnny Allen 等，在（Festival and Special Event Management）《節慶與活動管理，2004》指出：在進入策劃的程序後，應有一活動概念，整個活動在構思之初就應該先問「五個W」的問題，接著根據執行團隊的能力、成本、管理工具、場地規模、財務狀況等等，進行可行性評研究。有些活動還須投標，爭取主辦權，如確定得標，則可決定確定進行或終止。確定進行的話，則開始對活動進行策劃與執行，活動結束後，針對活動現場要善後，針對活動目標則須評估與檢討，看執行計畫是否有助於目標達成，活動進行間的問題在哪裡？針對下次再舉辦有無建議？

活動策劃的程序如下：

- 1、構思活動之概念（新辦）或考慮是否競標承辦權（續辦）隨時進行修正
- 2、可行性評估
 - *活動之成本與效益
 - *活動所需資源需求
- 3之1、決定接手或停止
- 3之2、參與投票並獲選
- 4、策劃與執行
 - *環境分析
 - *目標設定
 - *策略之研發

* 在財務、組織、行銷、人力資源等事項上研發執行策略。

5、活動進行

* 修正

* 突發狀況之排除

6、活動結束並善後

7、評估檢討

2.2.5 活動策劃的優勢

1、活動策劃具有大眾傳播性

一個好的活動策劃一定會註重受眾的參與性及互動性。有的活動策劃會把公益性也引入活動中來，這本身既與報紙媒體一貫的公信力相結合，又能夠激發品牌在群眾中的美譽度。甚至活動的本身就具有一定的新聞價值，能夠在第一時間傳播出去，引起公眾的註意。

2、活動策劃具有深層闡釋功能

廣告本身所具有的屬性，決定了它不可以採取全面陳述的方式來表現；但是，通過活動策劃，可以用把客戶需要表達的東西說得明明白白。因此，活動策劃可以把企業要傳達的目標信息傳播得更準確、詳盡。

3、活動策劃具備公關效能。

活動的策劃往往是同繞一個主題展開的，這種主題大多是有關環保、節約能源等貼近百姓生活，能夠獲得廣大消費者美譽度的：通過這些主體的開展，最大限度地樹立起品牌形象，從而使消費者不單單從產品中獲得使用價值，更從中獲得精神層面的滿足與喜悅：廣告宣傳尤其是公益廣告的宣傳有時也能夠取得公關效應，但遠不能與活動策劃公關效能的實效性、立體性相比。

4、活動策劃的經濟性優勢。

傳統的廣告宣傳形式已經進入成熟期，包括廣告宣傳費用也越來越透明，價格折扣餘地很小，企業通過廣告宣傳動輒需要成百上千萬的廣告費。與此相比，

一次促銷活動的成本遠遠小於廣告費用，但又能夠很快取得效果，同時更直接地接觸到消費者，及時獲得市場反饋。

2.3 藝術節相關文獻探討

2.3.1 藝術節的定位

節慶的起源，最早可以回溯到中古世紀時期的歐洲大陸，當時已有市集、博覽會（la foire/fair，法文/英文）、嘉年華會（le canarval/carnival，法文/英文）等擁有慶典特質的活動存在。嘉年華會源於羅馬時代的神農節，屬於非基督教文化的祭典，除了一般老百姓以外，位居下層的奴隸也可以參加盛會；此時的嘉年華會不僅是歐洲民眾的祭典，同時也有調節社會機制的功能²²。直至十八世紀初期，英國教會舉辦歌唱藝術節（les festivals de chant）才正式出現「藝術節」（le festival）這個詞彙；然而，要到了十八世紀末，德國首次舉行為期數天的合唱團競賽活動之後，藝術節模式的演變才趨近穩定。

二次世界大戰後，世界各地興起一股藝術節熱潮，由於社會安定、教育程度普及、經濟消費能力增強，提昇了一般大眾接觸文化藝術的好奇心與意願；多元的、庶民的文化因而興起，藝術文化活動開始以民眾消費為訴求，此現象間接地活化了1970年代社區舉辦藝術節的風氣。直至今日，全球每年舉行上千個以上的藝術節；基於各種不同的訴求及目的，藝術節的型態各有迥異；因此很難對它進行全面精確的定義與描述；根據法國文化觀光學者貝尼多（Luc Benito）在《法國藝術節總論》（Les festivals en France）一書中針對藝術節歸納主觀及客觀二種描繪：

客觀面－參照傳統戲劇「三一律25」規則，對藝術節提出以下描述：

1. 時間：持續數日或數十日，並有循環性的週期。
2. 地點：在城市內固定一處或多處眾所皆知的地點進行展演。
3. 內容：由某類藝術學門表達主題性的活動。

主觀面一

1. 如同瞻仰朝聖型式的公眾節慶；聚集擁有熱愛藝術之相同信念的職業及業餘的同好，觀眾共同參與。
2. 此藝術慶典為藝術經理人歸納選擇出節目的內容，並使得藝術表演者的理想得以在此實踐、昇華。

2.3.2 藝術節的特質

藝術節既是屬於節慶的一種類型，因此也有「集體性」、「非常性」及「定期性」，而根據Frey (2003)及輔以其他文獻，延伸列出藝術節的特質內容，研究者整理分析成五個項目，分別展現在消費者層面、經濟層面、制度層面、媒體層面以及藝文層面，分述如下：

1· 消費者層面

(1)高收入效應

隨著消費者的薪水愈來愈高，願意花在音樂表演和藝術展的支出也按比例增加，例如：根據台灣師範大學表演藝術研究所做的「2006~2007 全國文化消費調查」調查結果，過去一年來，月收入6 萬元的民眾是購買書籍、欣賞藝術的文化消費的主力（羅梅英，2008）。只是相對於一般傳統的展覽與表演場地，這並不能解釋藝術節數量一直增加的原因。

(2)低廉的費用

藝術節通常和觀光業脫不了關係。根據經濟計量學的估計，若遊客在本國的收入有所提昇，他們度假的支出也會提高，同時在他國度假時對文化經驗的需求也會增加。就各方面來說，將參與文化活動與觀光結合在一起的作法降低了遊客的花費，而這樣簡單化的決策過程與交易成本實質上頗有助益。

(3)需求面的低價彈性

觀光客通常會拿文化活動的票券與行程的總支出兩者比較，即使文化活動的票券價格提高，相較之下也顯得微不足道…需求面的低價彈性給予藝術節的經理

人較多的空間調高入場費用。

(4)忠誠度難測

愛丁堡藝術節成功的實例，讓許多國家及城市紛紛效法，希望能建立獨特及令人回味的城市意象，但根據Prentice 及 Andersen (2003)對於愛丁堡藝術節的研究，吸引國際觀光客參與的原因並非愛丁堡的風景或文化遺產，也很少因為參與該藝術節後，而對於愛丁堡這座城市地理有所偏好，大多數重遊的原因是該藝術節的節目水準很高或新穎，藝術節要能提供品質優良的國際或當地的作品，否則極易被別地類似的藝術節所取代。

2·經濟層面

(1)商業的高需求量

藝術節提高了賺錢的好機會。這類文化活動不但讓旅遊業拓展了業務，還包括負責製作藝術節的公司也能獲取利益。藝術節有時也會為廣大的觀眾群邀請巨星級的藝術家演出，如果表演有現場轉播以及經由雷射唱片與錄影帶傳播，影響更是深遠…贊助廠商即使他們的產品與藝術不一定有直接關係，但因為藝術節的曝光率會較高，因此較有意願捐助以達到宣傳效果，例如：2007年的香港藝術節，邀請舞蹈界堪稱天后級的西薇·姬蘭演出，即造成轟動（雲門舞集，2007）。

(2)低廉的製作成本

許多藝術節重要的資源由常設的藝術場地提供，而且通常都是公家所有，因此只有一些邊際(額外)的成本需要由藝術活動來支付。另外，由於大部份的藝術節都在暑期舉辦，其可以利用邊際成本多雇用一些藝術或技術人員，也可以大量招募志工，降低人事成本。

(3)更多贊助

比起受法規重重限制而把贊助者擋在門外的一般活動，企業贊助藝術節的意願較高，除了較易引起媒體高度關注外，也因為捐款的款項較易掌控。現在的企業在捐款上已不再只是把錢直接給有關單位，而是希望該活動有一個明確的眾群、自身定位清楚並且有品質，才能讓企業和該活動的意象聯結，讓企業定位及品牌辨識度能植栽在此類觀眾群，藝企合作平台的建立，造就更多雙邊合作的實

例，也活絡廣大的藝文市場，更多閱聽大眾受益。

3·制度層面

(1)避開政府與商工會的規定

歐陸的古典音樂與歌劇團體大部份都是公家行政機構的一部份，所有的支出必須由國家預算給付，但反過來收入也全數交歸國庫。有鑑於政府的強大幹預，舉辦特別活動是避開這些陳規的大好機會。另外，政府單位的雇員制度也很嚴重規則，藝術節可以閃避至少一部份的雇員限制。國內目前多數藝術節仍採一年一標，原因之一就是礙於政府採購法規定凡10萬元以上皆需公開招標，成為國內藝術節傳承經驗及長期定位時所碰到的難題，從2008年台北藝術節轉由「財團法人台北市文化基金會」承辦開始，似乎找到解套之法，但「政府採購法」對現今藝文市場，仍有多重阻礙。

(2)職業晉級

爲了要順利適應國際競爭下的環境，一些有前景的策展人與管理人才必須讓自己名揚國際，最好的方法就是積極參與藝術節活動。此種情況是以歐洲的藝術節策劃人爲前提，不一定完全符合國內藝術節執行總監的情況。

(3)藝術總監是靈魂人物

王文儀 (2004)認爲無論藝術節的組織架構多麼扁平，藝術總監是靈魂人物，因爲他所挑選的節目就代表該藝術節的品味及深度，一人即影響藝術節的走向，也是文化產業的特性。藝術總監需要理性及感性兼具，對於世界各地的藝術作品充滿著好奇及熱忱，同時，在公關、行銷、人脈…等需要具備一定的能力，值得注意的是藝術節的藝術總監並非一定要是創作型的藝術家，例如：紐約下一波藝術節的Joseph V.Melillo 即是節目製作及經理人出身。

4·媒體層面

(1)集中焦點

藝術節應具鮮明的主題與長期累積的能量，端賴節目的深度及行銷手段，兩者成就一個藝術節的份量 (王文儀，2004)，其是經由呈現特殊的文化經驗，極力吸引消費者參與，有的強調某一個劇作家，例如:紐約的莎士比亞藝術節，有的則

以某一類型的表演藝術為主，例如：愛丁堡軍樂節。藝術節將公眾目光從平日的活動轉到一個特殊且獨一無二(或罕見)的活動。藝術節可以譬喻為朝聖，對喜好特定形式藝術的觀眾而言會願意不遠千里而來。

(2)新聞價值

藝術節就是新聞，吸引媒體的注意。通常歌劇或音樂表演者…如果沒有聳動的新聞伴隨的話，只有極少數的人會看到這樣的報導。藝術節就會比較多的機會得到媒體的注意，因為它們是每年舉行的特殊盛事…為了維持新鮮感，其舉行的時間都不會太長，普遍的經驗以三週的活動較能發揮節目的特色及媒體公關效應(王文儀，2004)，是爲了刺激觀眾急於親身參與。

5·藝文層面

(1)吸引新客群

很多人面對歌劇院或演奏廳時，彷彿「文化殿堂」，心生畏懼，感到侷促不安，這種情形特別發生於教育程度不高的群體身上。特別舉辦的文化活動就不同，這些活動目的就是要吸引新群體的參觀者，許多藝術節花費了很大的力氣走向人群，刻意在像體育館或大眾集會的地方舉行表演。現今藝術已不再也不應該只是所謂菁英族群所享有的，藝術節此時扮演的角色是希望讓愈多的大眾接觸藝術讓更多人能感受藝術的創意、身心激盪以及同享共樂的氣氛，例如：2008年的臺北藝穗節，即強調：在城市文化裡，除了大眾文化的主流表演藝文外，還有另一塊面向是屬於另類的、非主流的、獨立自主的、狂野想像的。(臺北藝穗節，2008)。

(2)藝術創造的視界更爲寬廣

一般常設性的歌劇院與交響樂團在既有的觀眾壓力下，只演出當代音樂與劇碼，而且很快地就被負責撥款資助的政客強迫要順從更廣泛的藝術愛好。而獨立籌辦的藝術節提供展現藝術創造力的機會，其可以針對那些強調品味特殊、卓越卻不傳統的觀眾群而舉辦，開拓視野，以養成更頻繁的觀賞習慣，也可以使他們成爲藝術作品的鑑賞家(陳琪，2004)。另外也提供藝術團體間相互觀摩或跨國合作交流的機會。

張瀨方歸納藝術節的特性有：

- (1) 定期：每一年或兩年在一段特定時間舉辦，團體在規劃節目和安排時程上能掌握其固定性，也使得市場能見度因活動按時舉辦而能夠持續累積能量。
- (2) 定時：通常只進行一段時間、數週至月餘。
- (3) 聚焦：指鮮明的主題和長期累積的能量。

一個有品質的製作，會使節目產生話題性，進而產生口碑行銷的良好效益，也是使藝術節得以持續發展的好方法。（張瀨方，2008）

2.3.3 藝術節的分類

此段中主要是依據吳淑鈴(2001)所整理的文獻，首先是以特色來區分藝術節的種類，研究者認為此部份是有三個區塊所組成：

- 1· 藝術節自身：這部份分別由「介紹藝術作品」和「藝術創作」所構成，也就是說藝術節本身的核心訴求就是藝術呈現，不論是在地傳統與國外風格、古典和前衛、亦或是拼貼及混雜，讓藝術作品說話應該為藝術節的核心理念。
- 2· 與當地發展結合：此處是指「復甦都市的藝術」及「地區發展」的組成，強調藝術節要與該地人文、經濟及軟硬體建設計畫等，能夠充分配合甚至成為火車頭來帶領發展，透過藝術節使得文化交流活絡、觀光產業發達及生活品質提升。
- 3· 藝術教育：Kotler (1997)表示透過藝術教育，人們會去欣賞藝術表演的比率會大幅提升，而「養成藝術家及觀眾」在觀眾的部份，便是強調藝術節能夠使成人及兒童有更多機會接觸藝術呈現以及相關工作坊學習；另外，在藝術家的養成則是透過藝術節讓藝術家有舞臺表演和互相交流。

接著以藝術節的節目內容來區分成「單一型態」—只以某個單一藝術為主，像是音樂、戲劇、舞蹈或電影等，例如:臺北國際打擊樂節；「特定主題」—以某一位劇作家或主題式的藝術節類型，例如:莎士比亞藝術節、第六種官能表演藝術祭；「多元藝術類型」—此種藝術節類型為現在的大宗，它可以包含表演藝術、視覺藝術、文學…等，例如:愛丁堡藝術節、臺北藝術節。

在現今的藝術節來說，若以特色來區分，其實多數其實都已經含蓋在內，只

是程度多寡的情況而已，例如：2007 年的首爾藝穗節，雖然以藝穗節的意義來說，是屬於邊緣實驗性較強的藝術節，會比較重視藝術節自身，但可以看到它在活動安排也將兒童藝術課程納入(王鴻偉，2008)。

藝術節成立的初衷、年代背景，創始人物的風格、訴求及其使命在在都影響了藝術節發展的向、類型及活動內容；如法國亞維儂藝術節創始人尚維拉（Jean Vilar）秉持民眾劇場的信念，鼓吹藝術平民化且支持創作，於是造就了亞維儂藝術節創新又親民的特色。根據「台北藝術推廣協會」執行長陳琪女士以活動的訴求及內容，將國際藝術節約略分為：

- 1、藝術創作與交流為焦點之國際藝術節慶
- 2、藝術傳承與教學交流教育性質之藝術節，
- 3、藝術結合特定產業舉辦之藝術節，
- 4、城市文化行銷性質之藝術節，
- 5、地方博覽會等五種類型

然而我們必須瞭解，任何一個藝術節的類型並非絕對僅限於某一特質；它也可能同時具備數種功能，並隨著時空的轉變及消費民眾需求的改變而有所調整。（陳琪，2000）

2.4 藝術節經營相關文獻探討

2.4.1 經營的定義

企業管理可分成資訊、人員、產品及財務等四個方面之管理，無論如何，創業者必須在團體成立經年後，透過管理的技術與他人合作。而究竟何謂「管理」？管理學家Follet 精要地指出，「管理乃是經由他人而完成工作的藝術」，而管理研究會更進一步詮釋，「管理是將人力與物資到入動態的組織單位中，以達成目標，使接受服務者獲得滿足，並使其提供服務者提振士氣，而且有所成就。」

學者林建煌將管理之功能與活動概論整理如下：

1. 規劃：決定目標及執行。
2. 組織：招募人員，並進行訓練及發展後，整合、分派任務並授以職權。
3. 領導：指導並引導員工往目標邁進。
4. 控制：比較績效與目標，並進行誤差矯正的角色。

企業透過「生產、行銷、人力資源管理、研究發展、財物控制及掌握資訊」等方式進行管理。而管理活動則含括：

1. 傳統管理：制訂決策、規劃及控制。
2. 溝通：交換日常資訊。
3. 網路活動：社交、政治活動及與組織外界活動。
4. 人力資源：激勵懲戒、處理衝突、調配人力及訓練等。

以管理階層簡單地劃分工作任務時，「基層管理者處理今日的問題，中層管理者處理短期的問題，而高層管理者要處理長期的問題。」，頗能適切說明不同階層管理者之於組織之任務。（林建煌，2007）

威廉.伯恩（William J Byrnes）所著的《藝術管理這一行》中提出的，「運用企畫、組織調度、領導和管控等四大技能來解決組織問題，並在不確定的時段裡完成任務。」（桂雅文等譯，2004），表達出企業管理學與藝術團體經營觀點非常相近。藝術管理者究竟應具有何種形象？根據Byrnes 所曾進行之美國641 家提供專業管理服務的表演藝術組織調查指出，成功的藝術經理人大多具備領導能力、募款能力、溝通及寫作能力、行銷與開發觀眾能力，以及編列預算的能力等。「不論成立初期團體規模的大小或專業度如何，其藝術事業能否成功，會與他們運用管理四大要素是否得宜有直接的關係。…固然導致失敗都有其不可抗衡之因素，然而造成藝術界一再地耗損卻是不爭的事實，其也正凸顯藝術界需要優秀的管理人才。」（桂雅文等譯，2004）

趨勢科技創辦人張明正說：「成長＝創造性的活動＋有紀律的流程」，往往藝術家被視為具有主觀性強的人格特質，從事創造性的工作，然而，紀律與規範卻是藝術經營者在自我管理與團隊管理上，相當重要的條件，而管理和藝術的關

係也被一再討論、定義。夏學理指出藝術組織應考量上述的「想像力、實際性與計畫」，是為其持久性之必要條件。近年來，藝術管理盛行，政府、學界、藝文界無不希望用現代化管理方式經營藝術市場，讓藝術組織運作邁向永續經營。

大衛·索羅斯比企圖從社會與文化的層面來探索永續發展的理念。他在「文化與經濟」一書中談到永續性與文化資本的關係，並指出：將「文化」視為「資本」的觀點是考量其長期性，亦即考量到文化的動態、演進、及跨代等方面的問題。（David Throsby，2003）此種觀點的理論架構是來自於永續性概念，這是一個在環境領域裡最常看到的術語，於此「永續」一詞常與「發展」一詞相連。永續發展結合了永續經濟發展與生態永續性的概念。前者是指發展不會減緩而會自我永存，後者是指透過維護自然界中的生態體系以保存和提高環境價值（張維倫等譯，2003）。

藝術管理者將此概念運用在藝術文化上，藉由管理現代化，提升藝術價值、提高民眾生活水準，讓藝術組織能持久經營，朝永續發展之路邁進。

「行銷」，堪稱近年來表演藝術界最關注的顯學之一，根據夏學理指出，「不論是國家、公司、營利或非營利機構，行銷功能都是成功的重要關鍵。對藝術團體而言，行銷是溝通藝術團體與其觀眾之橋樑，是一種有效率的交換和相互影響行為，良好的行銷策略規劃能使雙方（藝術家與觀眾）互惠受益。」（夏學理，2002）藝術行銷「是一種有效率的交換和相互影響行為，使兩方都能受益」，「讓觀眾享受藝術表演美感經驗及附加之服務價值，藝術家（團體）享有提供作品因而產生的報酬和成就感，使雙方達到互惠的地步。」為了達成此一目標，藝術行銷工作應包括，「瞭解你的觀眾，並做好市場區隔、市場調查及設定目標市場，最後加以產品定位等」（夏學理，2002）無論表演藝術團體如何自我定位，都必須設定「行銷」之對象與關係，而透過各項論述重新定義「行銷」概念，不但關乎團體實質的生存空間，同時也有助於團體經營之思考與作為。（吳碧容，2008）

吳淑鈴（2002）指出，現在幾乎每個地方都有可能隨時產生一個新的藝術節，也有可能隨時就有一個藝術節因失敗而消失，因為藝術節雖是簡單地就可以創立，但要使其永久的經營下去，當然要有一個嚴密的計畫與運作組織，而一個

國際性的藝術節並非可以任意創辦，其必須先有一些基本的構成條件，諸如這個「城市」的存在、文化藝術活動、民眾、官方單位施政藍圖、當地的藝文團體及文藝設施都是相當重要的。

鄧佩瑜談到「表演藝術團體的經營與管理」時表示表演藝術事業由於製作成本高，商品又無法大量複製，市場亦有限，所以不適宜以商業公司、個人或數人出資的型態經營，以免因為盈餘不彰而影響組織運作。在經營理念方面，她認為表演藝術團體首應注重使命與目標：「使命應是具有前瞻性和正面的建設性，能持續和系統地發展出可行目標。」（鄧佩瑜，1997）其次，由於表演藝術活動有別於一般物化的商品，因此產品要重質勝於量。再者，因為表演藝術的重要性不易被一般大眾所認定，所以表演藝術團體若要永續經營，應該重視行銷與推廣。她認為：「由於表演藝術的收入不易平衡成本，故要爭取補助和贊助，因此行銷的對象，除了顯著的顧客外，還要針對政府相關單位和可能捐款或協助找到財源的擁護群，以及可能被培養成爲觀眾的潛在市場」（鄧佩瑜，1997）。

盧家珍認為表演藝術團體應先思考角色定位的問。她建議：「團體定位分析可以從人事、財務、特色、競爭力及社會需求這五方面去思考，你必須了解自己的團體有什麼優勢。」而且，表演藝術團體還需要規劃明確的組織發展計畫，訂定短中長程發展目標。對於這點，她認為應把握四個原則：

- 1、能具體化。
- 2、能階段化。
- 3、能共享，有共識。
- 4、能與現實連結在一起，可調整，具彈性。（盧家珍，1997）

另外，盧家珍建議爲了因應環境的變化，表演藝術團體還必須配合環境的發展，隨時擬定相關的經營策略（包括從市場深耕、市場開發、產品開發、多角化等行銷策略去著手），調整自己的藝術產品，如此才能在藝術生態中保有一席之地。

在藝術機構的行銷方面，莉茲·希爾、凱莎琳·歐蘇利文和泰瑞·歐蘇利文在《如何開發藝術市場》（林潔盈譯，2004）一書中強調藝術機構應善用有限資源，

包括財務與人力資源等方面的管理，去做有效的經營。此外，英國管理大師查爾斯·韓第（Charles Handy）認為表演藝術團體若欲永續經營，同樣地也必須考量到影響到組織發展的各種因素，包括環境、機構文化及個人因素（林潔盈譯，2004），隨時加以審核調整腳步，並且要善用有限的資源去做有效的經營，如此組織才可能達成永續經營的理想。

2.4.2 藝術節之經營運作

藝術節是一段特定時間內的演出呈現，工作人員在活動舉辦之前須進行節目規劃、募款及行銷等作業，藝術節期間則要同時面對藝術家、觀眾、媒體及贊助者等各方人馬，其繁複的運作模式非單一展演活動可以比擬。本節針對藝術節組織、組織使命與目標、人力資源與配置、演出節目及時間地點安排、經費運作、行銷宣傳，及藝術推廣等面向探討藝術節運作的文獻。

1、組織屬性

組織係指一群人分工合作，以達成一個共同的目的（Shermerhorn, 1986）。藝術節的舉辦通常會有一個組織作為藝術節的營運單位，調度組織內外的人力，以共同完成藝術節的使命與目標。黃聿卉(2005)認為：營運單位是決定藝術節將以何種形象呈現在觀眾面前的組織，除了構思藝術節的內容和走向，更需肩負匯集、整合並轉化來自公、私領域的地方資源，透過專業、詳細的安排規劃，將最完美的藝術節呈現在世人面前。

常設組織對於藝術節的重要性屢屢受到學者及專家的強調。前文建會主委邱坤良（1998）對第一屆台北藝術節提出評論時即指出「就算要辦藝術節，也應該設法成立一個客觀、超然的委員會(或小組)，確定藝術節的方向、主題、規模，與風格特色，使它能行之久遠，不因不同市長執政而有所改變」，因為「未設立常設機構，藝術節的經驗無法累積」（紀慧玲，2006）。

黃聿卉(2005)歸納亞維儂藝術節、外亞維儂藝術節、里昂雙年舞蹈節及卡薩爾

斯音樂節等四個法國藝術節的運作後，亦指出設立常設機構是這些藝術節的共同特徵，無論對於累積行政與承辦經驗，或是為規劃長期性的委外創作及執行跨國合作計畫，常設機構皆有所助益。藝術節組織的屬性及其組織架構也會因區域性、藝術節使命及經費來源等因素而有所不同。

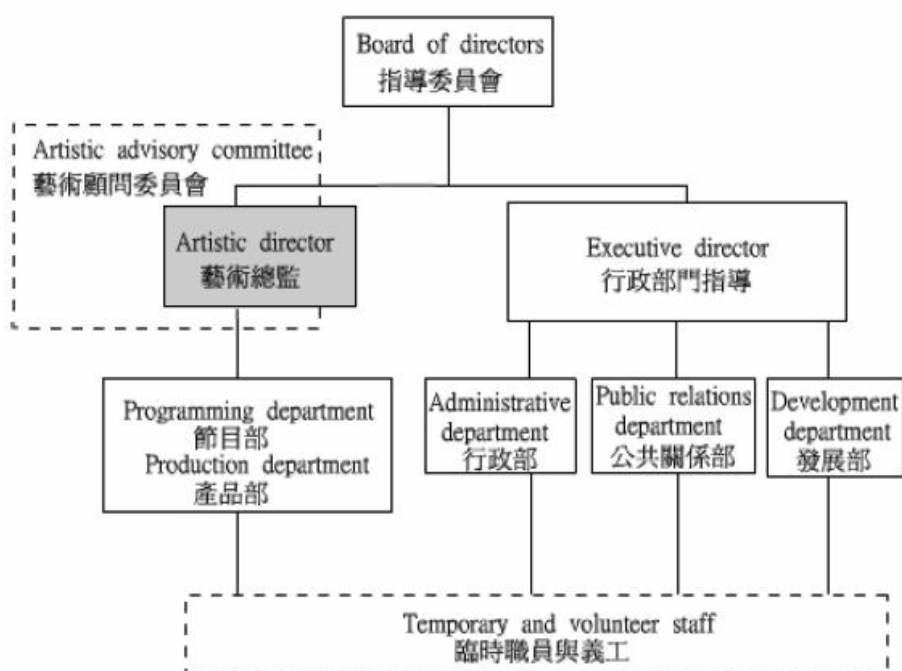


圖 2-1 歐美模式之藝術節營運組織圖

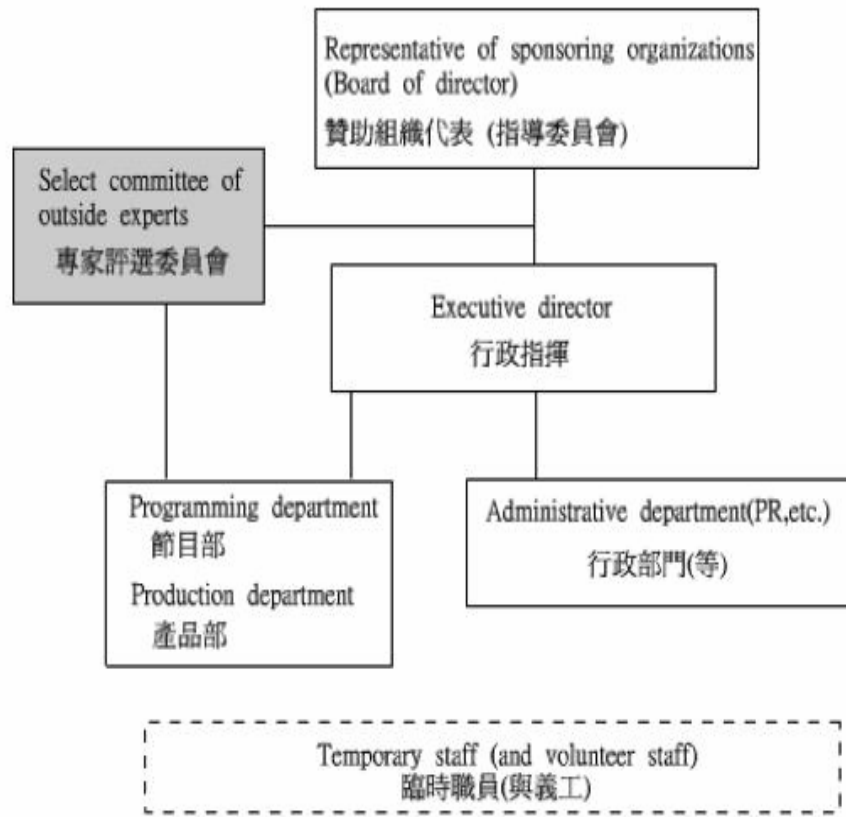


圖 2-2 亞洲模式之藝術節營運組織圖

2、 組織使命與目標

一份明確的使命宣言定義了一個組織存在的理由 (Byrnes, 2004) 。 Kotler & Scheff(1998)認為使命宣言應明白地描述組織的工作內容、服務對象和打算完成的任務，並根據使命宣言訂定目標。呂宜玲(2000)提出：設定舉辦活動之「目的」是定義「藝術節」的根本…，敘述簡明、概念清晰的「藝術節宗旨」，將是項有利計畫執行的重要工具。因為不論是在取得官方資助的認可、招募義工、計畫策略的擬定、媒體宣傳、績效評估等，都與所設定之活動目的環環相扣。例如：亞維農藝術節的使命是：向觀眾呈現法國以及國外的當代戲劇、舞蹈創作及舞台藝術表演—大約每年四十個製作—向持續成長的觀眾(約十萬人)呈現。(亞維農藝術

節網站，2011) 愛丁堡國際藝術節的使命是：作為世界上最令人感到興奮、富創作力以及易親近的表演藝術節，並藉此提升愛丁堡及蘇格蘭居民在文化、教育以及經濟上的福祉(愛丁堡國際藝術節網站，2011)。從以上兩個藝術節的使命來看，以安排符合其使命的節目內容成為藝術節運作最重要的目標，這也再次說明這兩個藝術節組織中獨自負責挑選節目的藝術總監之重要性。(林佳慧，2007)

3、人力資源與配置

Johnny Allen (2004)指出一個活動若要成功，整個執行團隊都必須懷抱同樣的理念及願景。大意即是說整個藝術節團隊上自執行長等高階管理層級，下至每位表演者、宣傳公關、舞台監督及警衛，甚至是清潔工，都必須保持相同理念。無論人數多寡，執行團隊本身就是活動的門面，每位成員也都會直接影響活動的成與敗。因此，根據組織圖及藝術節的規模給予適當的人力配置，是藝術節成功的關鍵之一。

藝術節因其活動的特質，造成其人力資源需求具有獨特性。隨著活動的進展，人力需求逐漸增加，但一旦活動結束時，人力需求便迅速地減少。以人力資源運用的觀點來看，這種特性會造成許多問題，包括有償工作人員僅能獲得短期工作、雇員與甄選工作人員的時間急迫、不利工作人員的訓練與培養，並且必須快速的辭退員工 (Johnny Allen, 2004)。

關於藝術節人力資源需求特性的解決之道，吳淑玲(2002)認為：藝術節的組織規模雖然可以精簡，但主要的核心工作小組仍必須維持不變，如此才能掌握藝術節的整體工作方向與進度。相對的，其他工作人員可以以臨時聘僱或義工組織來取代，一方面節省經費，另一方面也可以開拓藝術節的基層生力軍。亞維農藝術節在巴黎及亞維農各設立一個辦公室，巴黎的辦公室主要負責表演節目之策劃、宣傳及行銷；亞維農則負責行政、財務及舞台技術等。平時工作人員約十二人，夏季活動進行中，則有數百位臨時工作人員。此種人力配置說明藝術節對於獨特的人力資源需求特性的應對之道(梁蓉，1997)。

呂宜玲(2000)則認為任何組織架構並非一成不變，在維持應有功能之下進行合

理的調整，以能適應實際狀況所需。她亦指出人員進用數與組織規模雖應成正比，但在有限預算下，部分人力必須來自義工群，因此招募義工與穩定人事乃同等重要。

藝術節的人力資源配置乃受其特性及預算經費限制之影響，因此產生較其他組織特殊的雇用短期工作人員及廣泛徵求義工之現象。

4、 節目內容、演出時間及地點安排

曾承辦過多次台北縣宗教藝術節的台灣美學國際公司負責人李疾曾提出藝術節策展意義的深度思考，認為節的概念本是一種文化儀式，發生的要素必須是「定期」、「定點」及「定向」，換言之，即固定的發生時間、地點與種類（謝東寧，2001）。國際上較具歷史的藝術節都有固定的舉辦時間及主要的演出地點，如亞維儂藝術節於每年七月在教皇宮中庭揭開序幕，香港藝術節則於每年二月至三月期間於香港文化中心等場地上演。選擇場地是藝術節運作中的一項重要決定，它會影響到展演的許多要素。表 2-3 列出藝術節選擇場地的考慮因素，包括場地大小、交通便利性及技術設備等條件。

表 2-3 藝術節選擇場地的考慮因素

編號	因素
1	場地需與活動主題相符
2	場地大小需與活動規模相符
3	場地大小的計算，應包含視線與座位數
4	該場地曾經舉辦過哪些著名的活動，聲譽如何
5	便利性
6	場地可提供哪些設備
7	場地的往來交通；停車場
8	觀眾、設備、表演者、貴賓、工作人員和殘障人員的進出是否方便
9	廁所及其他公共設施
10	外燴設備及特約外燴公司
11	電力(用量與取電口)和照明
12	通訊設備，包括電話
13	氣候，包括小區域內的天候狀況和通風
14	緊急應變計畫和逃生口

資料來源：節慶與活動管理，Johnny Allen，2004

呂宜玲(2000)也提出選擇最佳地點需考慮的因素包括：展演內容本身的要求，室內或戶外，作品和觀眾容納空間大小；符合美感，聲光效果、周邊氛圍協調與

否；周邊交通設施狀況；場地租金或改裝成本；藝術家的住宿便利性和費用合理性；技術方便基本所需的水電、安全條件等。至於相同藝術節不同展演節目的場地，可選擇集中一地，或分散多地。集中的好處是：容易營造出節慶氣氛，觀眾明確知道參加地點。分散在不同地點，則可因地制宜，可盡量針對適合特定展演項目安排場地，也較多變化。除了時間、地點的考量之外，藝術節最主要的運作項目就是節目的規劃安排。一般來說，歐美的藝術節都傾向有一名具有相當權力挑選節目、決定藝術節整體方向和節目內容的藝術總監，由其決定節目的挑選與安排，並為藝術節成敗負起責任。

5、經費運作

一般來說，藝術節的經費來源主要來自政府補助、票房收入及企業贊助等項目。以亞維儂藝術節個案來看，其經費主要來源有為中央、地方及票房，自 1984 年起也開始接受企業贊助；就經費支出而言，節目製作費是最大的負擔(梁蓉，1997)。黃聿卉(2005)分析亞維儂藝術節、里昂雙年舞蹈節及卡薩爾斯音樂節的經費來源，此三個法國藝術節的經費皆非單純倚賴政府資助或完全來自票房收入，大致上皆能維持政府補助、票房和贊助三項收入財源的均衡與穩定。

官方辦理的藝術節之經費來源的最大比例常源自於政府預算。以台北藝術節為例，其運作經費多數來自於台北市政府，售票收入極為少數。吳淑玲(2002)針對台灣官辦藝術節的經費提出以下看法：目前官辦藝術節的經費受政府議會制度一年一審的影響很大，雖然其不太可能會斷然停止下年度大型活動的預算撥放，但對於藝術節需要事前預支經費，如製作、簽約等行政時序，是有相當大的困擾。

6、行銷宣傳

藝術的經驗存在於舞台上演出者和表演廳裡觀眾的交流之中，促成此種交流，並因此實踐該組織之使命，是整個組織共同的責任。行銷是一種工具，用來幫助藝術節組織做想做的事，藉由將藝術家的作品予以包裝，並與大眾溝通以滿足觀眾需求與偏好的方式，來吸引最廣大的觀眾。行銷組合是現代行銷理論最基

本的觀念之一，是組織在目標市場中，用來追尋行銷目標的行銷工具之組合，包括廣為人知的 4P：產品、價格、通路和促銷(Kotler & Scheff, 1998)。

藝術節必然有行銷活動，創造出藝術節和潛在觀眾之間的關聯性(呂宜玲，2000)。一個節日和盛會必須要有許多當地的追隨者及基本的狂熱者，這才能繼續辦下去，成功的盛會是因為愛好者的期待和支持。通常，只有這些節日和盛會變得出名，才能成為吸引遊客的賣點(馮久玲，2002)。因此藝術節組織要經由各式的行銷宣傳策略與工具，為藝術節招徠觀眾。

表演藝術的行銷管道通常透過發送各式充滿劇照的宣傳品、發布新聞稿給平面及廣播媒體、藉由好的口碑以招徠觀眾，以及各式購票優惠等。隨著科技的進步，目前網站及電子報等也是重要的宣傳管道。即使是每隔一年或者每二年才舉辦的藝術節活動，也發展出會員制的行銷方式，會員通常享有優先購票、優先選位及購票折扣等優惠。除了個別藝術節組織的行銷宣傳活動之外，也常和同時期或演出劇院舉辦的其他活動整合宣傳，以共享資源。(林佳慧，2007)

7、藝術教育與推廣

推廣藝術教育或許不算是藝術節的主要宗旨，但大部分的藝術節還是會安排示範演出、講座、工作坊及座談會等活動，以加強觀眾對藝術的興趣和瞭解。透過教育性節目，觀眾會因為知道更多或親自參與創作，因而更喜愛節目內容(呂宜玲，2000)。

黃聿卉(2005)則從亞維儂藝術節、里昂雙年舞蹈節及卡薩爾斯音樂節檢視法國藝術節的教育推廣效益：透過長期經營的理念，藝術節本身透過教育計畫的推廣與藝文教學單位的建教合作，確實對創作與表演人才的培育，產生深遠且結構性的影響。蓋「創作」是發展地方文化產業的基礎，法國藝術節擺脫單純作為藝術展場的侷限，將藝術的影響力擴及到培育專業藝文人士的領域。

2.4.2 小結

藉由相關文獻探討，可歸納出藝術節的運作首先需要一個常設性營運組織，

訂立符合藝術節創辦理念及可清楚定義組織目標的使命宣言，同時要有因應藝術節人力資源需求特性的人力配置、要能安排符合藝術節使命及風格的演出節目，且能透過票房、政府補助及企業贊助等經費收入支持該組織之運作，此外，再加上策劃有效的行銷活動，以及持續從事藝術教育與推廣工作，以達永續經營之長遠目標。可見藝術節運作的每個環節，從組織結構、組織使命到節目策劃，自經費運作、行銷宣傳乃至於藝術推廣，每個環節都需互相緊密配合。

其他相關的研究中，也指出對藝術節的整體運作而言，一個常設組織是最重要且不可少的一環。藝術節的運作最重要的是主題與定位，其次是當地政府與社區的配合度，再配合一個運作正常的藝術節行政組織，運用現代藝術商業的行銷手法，一個成功的藝術節便初具雛型(吳淑玲，2002)。

呂宜玲(2000)認為經費充裕與否和藝術節的成敗無絕對關係，事前精心策劃，審慎運用合理的預算，因為藝術節的價值不是用金錢堆砌而成，而行政人員的工作經驗也不能被絢麗的表相所取代。黃聿卉(2005)以法國四個藝術節的交叉分析，提出法國藝術節在操作過程中，皆以題目主題明確，擁有常設營運機構及公部門補助卻不介入的角色定位而得以成功。另一以巴黎地區的想像藝術節、夏日藝術節及巴黎秋季藝術節等三個藝術節為案例的研究也發現，主題明確、擁有公部門資源贊助、常設營運單位，以及高度營運自主權等背景，皆為藝術節長久經營的基本條件(呂良悌，2005)。

一個以教育及藝文推廣為出發點的藝術節，在經營上更需要考慮教育意義及廣大閱聽大眾的需求，吳青燁研究發現，高雄市兒童藝術教育節發展優勢是：

- 1、具備成功藝術節的基本特性：定期、定時、聚焦。
- 2、兼具藝術、教育與文化，規劃完整的藝術節
- 3、擁有一個可固定聯絡的行政組織。
- 4、非標案形式辦理，可確保藝術節的品質與發展。
- 5、加入亞洲兒藝節聯盟(1)有助於確認高雄市兒童藝術教育節的價值與定位，提高國際能見度。(2)透過交流與資源共享，創造更多附加價值。(吳青燁，2012)

第三章 研究設計與執行

本章第一節為研究流程說明；第二節為研究方法說明，包括次集資料分析法、個案研究法、深度訪談法；第三節為研究設計的說明，包括訪談對象的選取、訪談大綱的設計及問內容的設計；第四節為研究執行說明，包括深度訪談的執行過程。

3.1 研究流程與研究架構

本研究在確定研究主題後，開始設定研究問題與研究目的，在確定研究問題與目的後，便開始閱讀、蒐集相關文獻，包括專書、期刊、學術論文、平面媒體相關報導、政府機關出版品、相關網站資料等，以便了解本研究相關理論與過去相關之研究。

本研究以「協志藝術季」為研究個案，研究方法為文獻分析法、深度訪談。藉由「協志藝術季」核心策畫人物的訪談瞭解「協志藝術季」的策劃過程、經營理念等相關議題，佐以其他立意抽樣人員的深度訪談所獲得的資料與相關文獻與理論、文獻資料來相互對照。透過初級與次級資料分析、深度訪談以及問卷調查的綜合整理、分析後，最後獲得本研究的研究結果與研究建議。本研究的研究流程如下圖 3-1 所示，本研究的研究架構操作如下圖 3-2 所示。

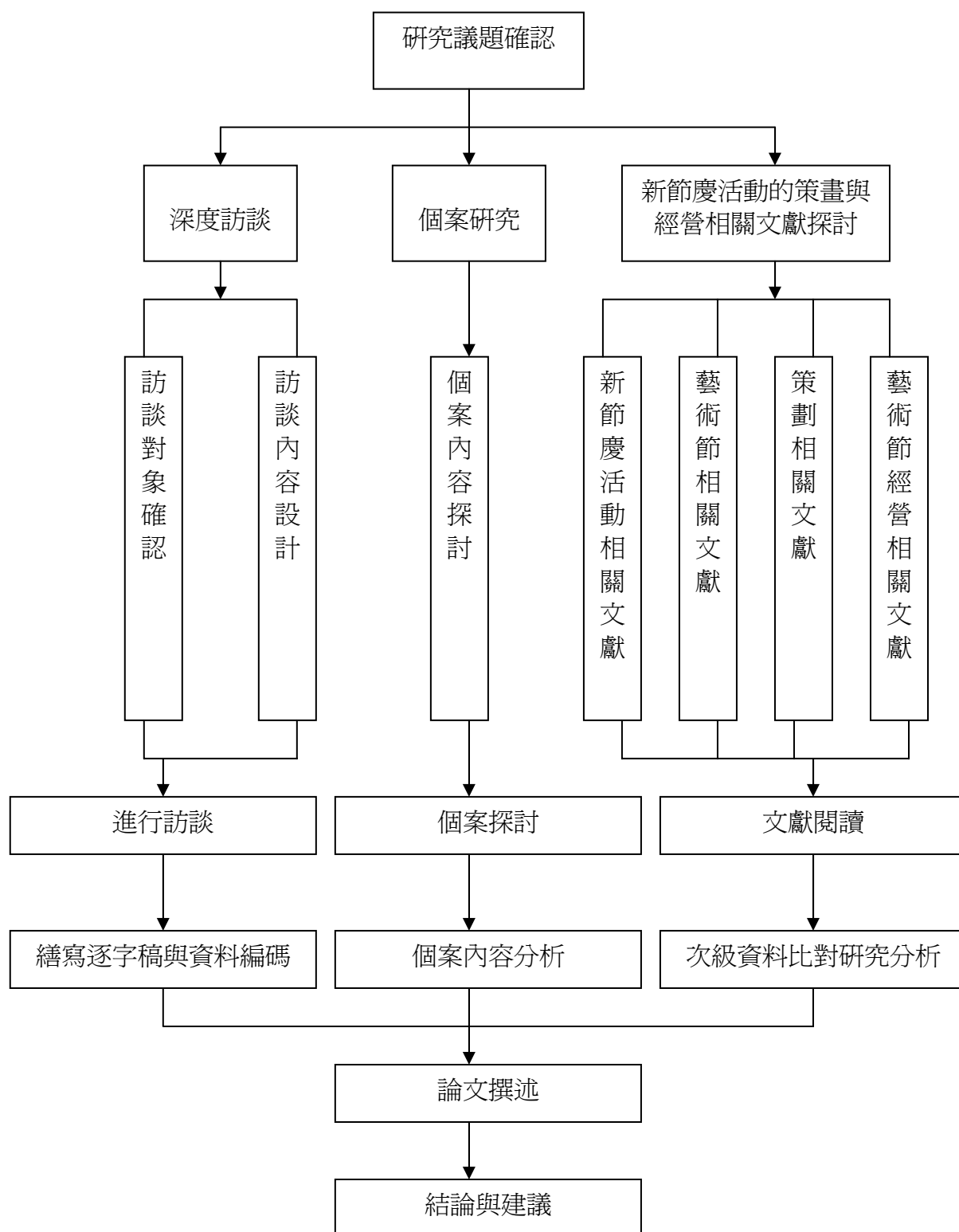


圖 3-1 研究流程圖

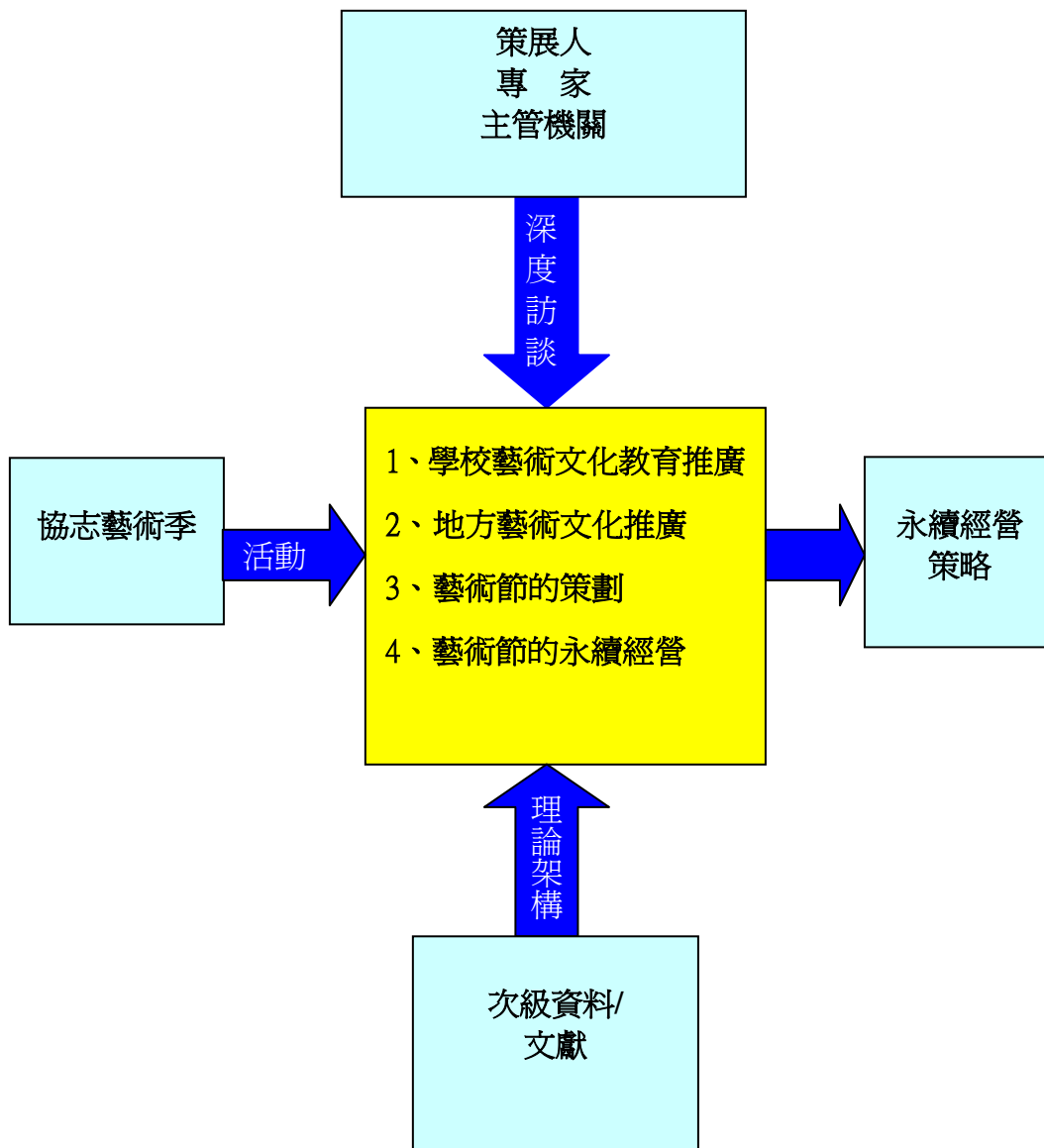


圖 3-2 研究架構圖

3.2 研究方法

本研究所採取的研究方法是以質性研究中的個案研究法及深度訪談法為主，再其次級資料分析法為輔，因此本節是將針對質性研究與個案研究的特色與適用性加以論述。

3-2-1、質性研究

Bogdan 與 Biklen (1992) 曾指出質性研究有如下五個特徵：

- 1、研究場域是屬於自然式的 (Naturalistic)
研究者本身即是關鍵的工具，深入自然的情境而非刻意塑造的環境，在真實自然的情境下，對所發生的人、事、物做真實描述，作為研究資料的直接來源。
- 2、描述性的資料 (Descriptive Data) 重視文字或圖畫資料，因其蘊含脈絡意義，而非脫離情境的數字資料。
- 3、歷程的關注 (Concern with Process) 質性研究者關注的是研究的歷程與事件意義的詮釋，而非研究的結果如何，此一是量化研究無法顧及的。
- 4、歸納性的 (Inductive) 質性研究者以歸納的方式來分析資料，經由不斷歸納的方式聚焦到有意義的問題上，尋求可能的意義以建構出完整的圖像。
- 5、意義 (Meaning) 質性研究者強調透過對話與互動方式，體驗與理解研究參與者如何詮釋。

3.2.2 個案研究法

個案研究法是一種普遍科學研究方法，是充分使用資料來源以系統化地調查個人、團體、組織或某一事件的方法，對研究者在了解或解釋一個現象時有相當大的助益 (Wimmer & Dominick, 1994)。個案研究的目的是對當代社會中，一個特定單位的背景及經驗，其發展狀況及環境的互動關係所進行的研究，亦是強調對特定

單位的背景、經驗及其和環境互動脈絡的研究 (Issac & Michael, 1983)。

Merriam 提出個案研究的四個特性 (Wimmer & Dominick, 1994)：

- 1、特殊性：個案研究著重於一種特定的情況、事件、節目或現象，使它成為研究現實問題的好方法。
- 2、描述性：其最終成果是一份關於研究課題的詳細描述報告。
- 3、啓發性：個案研究可幫助人們了解研究的主題是什麼。包括提出新解釋、新的意義，和新的見識。
- 4、歸納性：多數個案研究依賴歸納的推理過程，原理和普遍性原則，由資料的檢視中形成。許多個案研究的目標在於發現新的關聯，而不是證明現存的假設。

個案研究材料的來源分為直接來源與間接來源兩種途徑 (鄭貞銘, 1999)：

- 1、直接來源：直接來源是個案編寫者的直接經驗作為基礎，其素材取自於編寫者的個人經歷，不論是成功或失敗的教訓，都是第一手的、直接的，不但對情況瞭如指掌，而且深刻體會。
- 2、間接來源：包括幾種間接來源：第一種資料來源是文獻，包括信件、備忘錄、會議記錄、記事簿、歷史記載、小冊子、標語等形式；第二種資料來源是訪問包括問卷調查以及深度訪談，最後一種則是實物，如一件工具、一套設備，或是一份電腦輸出資料。

本研究所欲研究的是以單一對象為主，想做深入詳細的探討分析，所以此法適合本研究的需求。

3.2.3 次級資料分析法

文獻分析法，是尋求歷史資料、檢視歷史紀錄並客觀地分析、評鑑這些資料的研究方法。當研究者對歷史資料進行蒐集、檢驗與分析後，便可以從了解、重建過去所獲致的結論中，解釋社會現象的現況，甚至預測將來之發展 (葉至誠, 2000)。

首先，採取文獻分析法進行資料的分析時，必須先對文獻進行檢閱，不論是第一手或是次級資料，均應確定其可靠性和可信度（葉至誠，2000）。

次級資料分析是指運用前人所收集的資料作為研究資料的來源，再透過重新組織或詮釋來探討研究問題（Neuman，朱柔若譯，2000）。次級資料包括不同的資料來源，以及由其他研究人員所蒐集的資料或不同形式的檔案。這些資料來源包括政府部門的報告、工商業界的研究、文件紀錄資料庫、企業組織資料以及圖書館中的書籍及期刊。（董旭英、黃儀娟譯，2000）。

在次級資料的整理過程中，研究者可以找出有效的方法解決所關心的研究問題。研究者常常不只依賴單一資料來源，而是組合多個原始資料去尋找答案。次級資料研究不同於原始資料研究的特性在於，搜集原始資料並非分析者的責任。然而，原始資料及次級資料有互補作用，而並非以替代形式出現（董旭英、黃儀娟譯，2000；朱柔若譯，2000）。

使用次級資料分析的最大優點在於對於時間、財力、人力成本的節省。次級資料的應用比建立原始資料所需的成本為低。其次，在蒐集原始資料受到預算及時間的限制時，使用次級資料就比蒐集原始資料來的有利。而且，使用次級資料分析的優點在於可以對現存資訊再應用，提升資料的價值，並且彌補現存研究的不足。

本研究以次級資料分析為研究方法，資料收集包括專書、學術期刊、學術論文、相關報導、政府機關出版品相關資料、網站資料等。透過各種文獻資料的收集後，再加以歸納、統整、分析，使研究資料及內容具完整性，以便進行研究時的分析與論述。

3.2.4 深度訪談法

學者Patton（1995）則出質性研究方法包含三種資料的蒐集方式，羅列如下：

- 1、深度（in-depth）與開放式訪談（open-ended interviews）。
- 2、直接觀察（direct observation）。

3、文件分析（document analysis）。

本研究屬於 深度與開放式的訪談法， 深度訪談乃指訪談者透過開放式問題，詢問受訪者，傾聽並記錄他們的回答，並且就所回答的內容，繼續追問其他相關的問題，以探索受訪者深層的內心，故深度訪談可謂是有深度之訪談（江明修，1994）。

深度訪談最受人質疑的即是樣本選取的問題，但社會科學所偏重的應是去認識「異」，而非求「同」，「同」並不能完全解釋所有的社會現象。因為質的研究所關注的不是「客觀分類記量」、「普遍法則的尋找」抑或「因果假設的否証和統計推論」，而是「社會事實的建構的過程」，以及人們在不同的、特有的文化社會系絡下的經驗和解釋。（胡幼慧，姚美華，1999）

Patton（1995）指出，深度訪談（in-depth interview）為質性研究資料蒐集方法之一，指藉由面對面的言語交談，引發人們的意見、感受、經驗與知識之直接引述，以獲得受訪者對於個案或現象的主觀看法。其目的在於透析訪談真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道（萬文隆，2004）。

訪談是一個有目的、有問題導向的談話，以有效的雙向溝通與說明來獲取所需的資料，在質性研究裡訪談是獲取資料最普遍的方法。目前社會研究中廣泛採用的是按照對訪問過的控制程度進行的分類。

按照這一分類方式，訪問分為結構式（又稱標準化訪談）、無結構式訪談和半結構式訪談（林生傳，2003）。以下分別說明這三種訪談調查的類型：

1、結構性的訪問（structured interview）：

結構性的訪問是一種標準化的訪談，其訪談的內容與程式事前都已經設計成固定的訪談問題調查表，而受訪者的回答，也是從已經固定編好的答案中選擇。訪談者只依照訪談大綱來問問題，少有自由運用空間可以隨意變化，而受訪者僅就預先設定好的若干答案來選答，所以這種訪問是在封閉的情境中來進行的。

2、無結構性的訪問（unstructured interview）：

無結構性的訪問是非標準化的訪問。它是一種開放性的訪問，盡量提供充分的彈性與自由供訪者與受訪者運用，通常不事先預備好訪問調查表，而由訪者在

既定的研究目的規範之下，自由選擇訪問的內容、程式和用語，也容許受訪者有開放的空間來自由回答。通常研究者都積極的鼓勵受訪者盡量表達自己的意見，並說出所要講的話。

3、半結構性的訪問 (semi- structured interview)：

半結構性的訪問為前二者方法之折衷，較被普遍採用，研究者事先擬出問題大綱，作為發問依據，但訪問時不需依照問題順序來訪問，可以視受訪者的回答，隨時調整、延伸問題。此法兼具結構性與非結構性訪問的特性，研究者可控制問答的方向，已確保訪談品質、縮短訪談耗費的時間，並可為研究者帶來受訪個體之於研究問題深入而詳盡(施美玲譯，1996)。

本研究採用半結構式訪談。訪談對象為嘉義縣私立協志高職董事長、協志高職副校長、「協志藝術季」籌辦與執行團隊、嘉義縣表演藝術中心主任、嘉義縣表演藝術中心展演組組長、嘉義縣表演藝術中心志工團副團長、嘉義縣表演藝術中心志工團資深志工、民雄文教基金會執行長、民雄文教基金會執行秘書、民雄文教基金會志工團團長，嘉義大學音樂系系主任，總共十四位。

透過訪談過程，了解節慶活動的策劃方式與過程，以及藝術季的經營模式，了解公部門對地方文化活動輔導機制，對地方藝術文化推廣、發展的影響。最後做出整理與歸納分析，作為其他欲主辦此類活動單位之參考。

3.3 研究設計

3.3.1 訪談對象的選取

本研究以「協志藝術季」作為研究探討之個案，由於有三個主辦單位，於是設定三個單位的主要策劃者為核心人物，其中協志高職郭副校長資歷最深，從藝術季第一屆創立至今十年，一直是主要策展人，也是藝術季的靈魂人物。他與協志高職何董事長把藝術季從民雄文教基金會帶進協志高職後，秉持推廣藝文、造福師生的理念與熱誠，讓「協志藝術季」在校園扎根，拓展到社區成長、茁壯，

以致成爲嘉義地區最具代表性的藝文節慶活動之一，他獨特的策展經驗、累積豐厚的藝文界人脈、優秀的企業募款能力.....等等，可以爲本研究提供最正確、偏僻入裡的一手資料。

另一主辦單位是民雄文教基金會，爲民雄地區長期深耕地方藝文、教育推廣的非營利組織，賴執行長也是最早策劃「我愛民雄藝術季」團隊之一，正可以把多年來民雄文教基金會美展的策展經驗帶進來，也是「協志藝術季」的策劃者之一。第五屆（2006）才加入的公部門是嘉義縣表演藝術中心，中心在2004年開始營運，張主任一直將中心的經營定位爲專業服務、深耕地方、品牌特色，合辦「協志藝術季」正符合其經營理念，是代表公部門的策劃者。於是深度訪談由三位策展人開始進行。

第二個部份是「協志藝術季」的籌辦團隊及實際執行幹部。嘉義縣表演藝術中心有展演組侯組長；民雄文教基金會有謝執行秘書；協志高職有統籌計劃的教務吳主任、統籌經費場地的總務黃主任、負責美展及裝置藝術的與人文領域陳老師、負責音樂的藝術與人文領域黃老師，總共訪談六位執行計畫幹部。

第三個部份是「協志藝術季」的人力資源部分，由於訓練有素的志工團志工負起大部分演出現場的工作與服務，於是訪問帶團十多年的民雄文教基金會志工團吳團長、嘉義縣表演藝術中心志工團周副團長、以及同時隸屬於兩個志工團的資深志工何先生，希望從前場服務的角度切入，更貼近現場閱聽大眾的聲音。

第四個部份訪問「協志藝術季」的精神支柱何董事長，以及專家學者音樂系張主任。何董事長曾擔任協志高職三十多年校長，一直是民雄地區藝文活動的推手，他的堅持與熱誠，希望藝術季邁向永續發展，是協志高職董事會一大支撐主力。嘉義大學音樂系張主任，同時也是嘉義大學交響樂團及管弦樂團的指揮，每年都帶團至「協志藝術季」表演，以專家學者的立場接受訪問，更可提供實務工作與理論層面的寶貴意見。

本研究訪談對象如表 3-1

表 3-1 訪談對象

單位	受訪者身分	編號	訪談日期	訪談地點
協志高職	副校長 總策劃人	A	2012.2.2	民雄 副校長自宅
協志高職	董事長	B	2012.2.7	協志高職 貴賓室
協志高職	教務主任	C	2012.1.16	協志高職 教務處
協志高職	總務主任	D	2012.1.10	協志高職 總務處
協志高職	音樂老師	E	2012.1.16	協志高職 教務處
協志高職	美術老師	F	2012.1.10	協志高職 總務處
嘉義縣表演 藝術中心	主任	G	2011.12.2	嘉義縣表演藝術中心 主任辦公室
嘉義縣表演 藝術中心	展演組組長	H	2011.12.29	嘉義縣表演藝術中心 辦公室
嘉義縣表演 藝術中心	志工團 副團長	I	2011.12.14	民雄 副團長自宅
嘉義縣表演 藝術中心	志工團 資深志工	J	2012.1.18	民雄 資深志工自宅
民雄文教 基金會	執行長	K	2011.11.19	大林 執行長自宅
民雄文教 基金會	秘書	L	2011.12.8	民雄文教基金會 董事長室
民雄文教 基金會	志工團團長	M	2012.2.3	協志研習中心
嘉義大學	音樂系 系主任	N	2012.1.19	嘉義大學 系主任 辦公室

3.3.2 訪談大綱的設計

本研究確定研究方向後，研究者就針對研究目的擬定訪談大綱，並與指導教授討論訪談大綱的適切性及研究對象的可行性，經過多次修正後，最後成稿。

協志藝術季 訪談大綱

一． 學校藝術文化教育層面

- 1、協志高職舉辦「協志藝術季」主要目的為何？
- 2、目前藝術季的類型有哪些？學校如何帶動藝術文化教育紮根與推廣工作？
- 3、目前可看到「協志藝術季」對各級學生的影響有哪些？有哪些回饋與評價？

二． 地方藝術文化推廣層面

- 1、您認為「協志藝術季」對於居民的地方文化認同有何影響？
- 2、您認為「協志藝術季」應如何帶動地方藝術文化的提昇？
- 3、目前可看到「協志藝術季」對地方居民的影響力有哪些？有哪些回饋與評價？

三． 藝術季的策劃面

- 1、「協志藝術季」的核心價值是什麼？您對它的期待是什麼？
- 2、您在「協志藝術季」經費資源上如何配置？如何籌措經費來源？
- 3、「協志藝術季」的策劃工作如何進行？您在人力資源上如何配置？
- 4、「協志藝術季」如何與地方文教基金會、地方藝文團體、公部門或各級學校做資源整合，以提昇這些地方價值？

四． 藝術季的永續經營面

- 1、 「協志藝術季」的內、外部因素遭遇到的最大瓶頸為何？如何克服？
- 2、 「協志藝術季」邁入第十年，您想要展現哪些特色？
- 3、 「協志藝術季」應有什麼樣的運作模式才能繼續十年、二十年，永續經營下去？
- 4、 您對未來「協志藝術季」未來的規劃與經營有哪些建議？對於未來的展望又是什麼？

「民雄文藝季」 訪談大綱

一、學校藝術文化教育層面

- 1、嘉義縣表演藝術中心舉辦「民雄文藝季」主要目的為何？
- 2、目前「民雄文藝季」的節目類型有哪些？表演藝術中心如何帶動學校藝術文化教育紮根與推廣工作？
- 3、目前可看到「民雄文藝季」對各級學生的影響力有哪些？有哪些回饋與評價？

二、地方藝術文化推廣層面

- 1、您認為「民雄文藝季」對於居民的地方文化認同有何影響？
- 2、您認為「民雄文藝季」應如何帶動地方藝術文化的提昇？
- 3、目前可看到「民雄文藝季」對地方居民的影響力有哪些？有哪些回饋與評價？

三、「民雄文藝季」的規劃面

- 1、 「民雄文藝季」的核心價值是什麼？您對它的期待是什麼？
- 2、 您在「民雄藝術季」經費資源上如何配置？如何籌措經費來源？
- 3、 「民雄文藝季」的策劃工作如何進行？您在人力資源上如何配置？
- 4、 「民雄文藝季」如何與地方文教基金會、地方藝文團體、公部門或各級

學校做資源整合，以提昇這些地方價值？

四、藝術季的經營面

- 1、「民雄文藝季」的內、外部因素遭遇到的最大瓶頸為何？如何克服？
- 2、「民雄文藝季」進入第六年，您想要展現哪些特色？
- 3、「民雄文藝季」應有什麼樣的運作模式，才能繼續十年、二十年，永續經營下去？
- 5、 您對未來「民雄文藝季」未來的規劃與經營有哪些建議？對於未來的展望又是什麼？

3.4 研究執行

3.4.1 深度訪談執行過程

以下將從深度訪談的執行步驟與深度訪談編碼方式進行說明：本研究為半結構式深度訪談，在確定研究問題與目的之後，開始擬定訪談大綱。本研究者依照訪談大綱之內容進行訪談，在受訪的過程中通常會機動性的提出問題或是調整問題的方向。

在訪談之前，研究者先以電話聯絡受訪者，說明研究目的以及詢問受訪意願，然後再親自或以郵寄電子信件或將訪談大綱先行給受訪者過目。在受訪者願意接受訪談並瞭解訪談內容後，再與受訪者約定訪談時間與地點。在訪談開始之前會先詢問受訪者是否願意接受錄音，為了有利於訪談資料的後續整理，本研究訪談過程中全程錄音，除了避免遺漏受訪者談話內容外，更可增加資料的正確性。最後再以編碼方式進行資料整理與分析。

筆者在完成訪談後，清楚記錄每次訪談的日期、時間、地點，並將訪談內容化為文字資料，訪談錄音內容以逐字稿方式呈現，盡可能呈現當時訪談的完整過

程。

在實際訪談過程中，訪談大綱提供了一個脈絡，也是本論文主要想獲得的目的。藉由訪談大綱可以提醒研究者不致遺漏問題，也有助於受訪者事先知道問題核心所在，心中有所準備，或事先調閱資料，不至於慌亂、沒有安全感或是答非所問，也能回答出較為詳備的內容。在實際訪談進行時，會依不同受訪者的背景、負責工作項目不同，與訪談當時的實際情況調整訪談題目的順序，而且受訪者可根據本研究的訪談題綱，決定回答詳細與否，不一定每題都要回答，也能提及相關內容或建議，希望給予受訪者很大自由空間，在安全、愉悅的氛圍中，能暢所欲言、分享心得與經驗。

本研究是採取一對一的面對面訪談，訪談時間從 2000 年 11 月開始，一直到 2011 年 2 月結束，從多次電話或電郵約談，到全部訪談完成，歷時三個多月。訪談人數總共有十四位，每位訪談時間大約 50 分鐘至 2 小時不等。

3.4.2 訪談資料編碼說明

Wolcott, H.F. (1984) 提出轉換質性資料的三種方式，分別是：描述 (description)、分析 (analysis)、與詮釋 (interpretation) (游麗芬，2006)

1、描述：描述是對現場情境的實際顯現，完全不加入研究者自己的看法。將資料清楚完整的呈現，提出有利於瞭解事情的真相。

2、分析：質性研究資料的分析具體步驟：

- (1) 閱讀原始資料。
- (2) 登錄資料。
- (3) 本土概念。
- (4) 建立編碼和歸檔系統。(陳向明，2002)

本研究的資料來自於文件蒐集、訪談紀錄，因此在此過程中要先仔細研讀所有資料，求得真確的意義。並將不同的意義給予編碼，編碼後的資料將同一概念或是性質相接近的歸類，再做後續的分析與應用。

3、詮釋：詮釋是指對研究找到的資料加以解釋，歸納出結論後進行推理，以建立關係，連接意義、處理對立的解釋。本研究在資料的整理與詮釋上，將針對相關的文獻與受訪者的觀點進行歸納，也將透過研究者對事件的省思，反映出事實及其內在的真實意涵。

本研究針對 14 位受訪者設定的編號為 A-N。針對訪談內容的四大層面，以及各小題的細目做資料編碼，將所代表的編碼內容說明如下：(參考自林翠如, 2008)

一、學校藝術文化教育層面

- 1、協志高職舉辦「協志藝術季」主要目的為何?
- 2、目前藝術季的類型有哪些? 學校如何帶動藝術文化教育紮根與推廣工作?
- 3、目前可看到「協志藝術季」對各級學生的影響有哪些? 有哪些回饋與評價?

(A-1-1): 代表受訪者 A, 針對第一層面: 學校藝術文化教育層面, 第一題:

1、協志高職舉辦「協志藝術季」主要目的為何? 的答覆。

(D-1-2-1): 代表受訪者 D, 針對第一層面: 學校藝術文化教育層面, 第二題:

2、目前藝術季的類型有哪些? 2-1 第一小題的答覆。

(D-1-2-1): 代表受訪者 D, 針對第一層面: 學校藝術文化教育層面, 第二題:

2、學校如何帶動藝術文化教育紮根與推廣工作? 2-2 第二小題的答覆。

第三層面的第一細目以 3-1, 第二細目以 3-2……, 以此類推。例如: 在文中若是引用到受訪者 G, 談到有關於藝術季的策劃面的第一細目: 1、「協志藝術季」的核心價值是什麼? 您對它的期待是什麼? 時, 會以 (G-3-1-1) 表示前一小題, (G-3-1-2) 表示後一小題。若是同一編碼項目內有兩段以上的文字使用, 會以 G-3-1-1; G-3-1-2; G-4-1-1, G-4-1-2 來表示, 以此類推。

第四章 「協志藝術季」個案探討

4.1 國外藝術節案例介紹

位於法國南部、普羅旺斯西邊的古老城鎮亞維儂（Avignon），曾是十四世紀羅馬教皇宮殿的所在地，這個傍著隆河下游的小鎮並不大，約莫半天的路程便可以走訪完畢。然而從一九四七年開始，這座小鎮推出了以表演藝術為主軸的亞維儂藝術節（Festival d' Avignon），在地方人士的用心經營下，亞維儂逐漸成為全世界表演藝術的聚集地，許多精采、前瞻、實驗性的演出都在此匯集與交流。

像亞維儂這樣的古老城鎮，為什麼能創造出一個世界劇壇重要的藝術嘉年華？其關鍵在於全體鎮民的全心投入與付出。亞維儂的鎮民們以邀請巴黎知名導演尚·維拉（Jean Vilar）來亞維儂表演節目開啓其端，他們以「專業」為首要目標，充分運用在地資源，教堂或是任何一個小空間都成為獨特的表演空間，就連古老的教皇宮（Palais des Papes）現已成為亞維儂藝術節的主場地。觀眾可以在轉角看到一段精彩的默劇表演，走出小巷後又看到莎士比亞式的話劇演出，處處都有相關展覽或研討會在進行。

由於對「藝術」不設限的尊重，全體居民的共同參與，亞維儂藝術節成為了廣納百川、國際知名的藝術盛宴。節慶本身就是一個建造城市的過程，城市的文化累積於每次的嘉年華氣氛當中。國內頗負盛名的「臺北藝術節」，便是致力於培育優秀的臺灣表演團體躍升國際藝壇，並邀請許多國際當代一流的展演團體前來臺北演出，莫非是要建立一個優質的藝術平台，讓全體國人可以打造屬於我們自己的「文化臺北」、「藝術臺北」！（鄭美華，2011）

世界三大節慶之一的「亞維儂藝術節」，是世界各國政府與民間團體舉辦藝術節的最佳典範，本文在國外藝術節部分，介紹「亞維儂藝術節」及美國的「文藝復興藝術節」，由於後者是從大學校園出發，比較貼近「協志藝術季」的舉辦宗旨，希望從中得到更多成功的經營之道，以供參考。

4.1.2 法國 亞維儂藝術節

亞維儂位於法國南部隆河下游左岸普羅旺斯區，14 世紀時曾七度成爲天主教世界的教皇駐蹕所，觀光特色除了世界遺產教皇宮之外，最有名的乃是每年七月舉辦的亞維儂藝術節。藝術節分爲兩部分，分別由 1947 年維拉(Jean-Vilar) 所創立的「亞維儂藝術節」(Festival d' Avignon IN)，以及 1971 年由熱愛戲劇的青年所成立的「外亞維儂藝術節」(Festival d' Avignon OFF)所組成。這兩個藝術節分別屬於不同行政組織，但都給予藝術表演者很大的空間，IN 的表演團隊爲藝術總監挑選之後，邀請世界各地具有特色的團隊演出；而 OFF 則提供機會 給未進入 IN 的表演團體也能有演出的機會，整體來說，在兩者相互輝映而不互相牽制的結果下，造就了亞維儂藝術節的盛名與地位。

1998 年亞維儂以「台灣慾念」爲主題，邀請八個台灣團隊前往演出，有亦宛然掌中劇團、復興閣皮影戲劇團、小西園掌中劇團、優劇場劇團、漢唐樂府南管古樂團、當代傳奇劇場、國立國光劇團與無垢舞蹈劇場舞團等。從此以後，台灣幾乎年年組隊前往參加演出，成了每年表演藝術界盛事。

1、內亞維儂藝術節 (Festival d'Avignon IN)

(1)、緣起與發展

創始於 1947 年，最初由一群人提出了在非劇院演出的構想，並邀請法國巴黎國立民眾劇院的導演尚·維拉(Jean Vilar)指導。一開始維拉便選擇了亞維儂城來作爲演出的據點。維拉在劇場藝術上面的高標準要求，將亞維儂經營爲全法國、乃至於全世界表演藝術的重鎮，使得這個藝術節逐漸成爲每一年的世界劇壇盛事。

1947 年詩人夏爾(René Char)及藝術收藏家若沃斯(Christian Zervós)欲於教皇宮舉辦現代畫展，同時也邀請曾於巴黎國立夏佑劇院(Palais de Chaillot)演出後，大受好評的作品－維拉編導的艾利略特(T.S.Elliot) 之〈教堂內謀殺〉(Meurtre dans la

Cathédrale)至亞維儂演出，但因教皇宮中庭空間過大且屬開放式，與一般劇場形式不同，習慣小劇場演出的維拉最初拒絕此邀演，但最後衡量的結果，他仍演出三齣戲劇，分別於教皇宮中庭(Cour d' honneur du Palais des Papes)、第五號果園(Le Verger d' Urbain V)與亞維儂市立劇院(Théâtre municipal d'Avignon)三地進行七天共七場的演出，當時稱為「亞維儂藝術週」(Semaine d' art en Avignon)，此為第一屆亞維儂藝術節的由來。

之後演出的期間由一週漸漸擴大為四週，一個月的街頭表演藝術活動，每年都有數以百計受邀或自費來此的各國劇場表演團體，以及藝人們分別在古城的各個地區參與此項盛會，使亞維儂宛如一座戲劇城，而前來參觀的人潮絡繹不絕，藝術每年均超過百萬人，宛如嘉年華般的藝術盛會。

藝術節發展迄今可大致分為三個階段：

- 一、維拉黃金時 (1947-1963)
- 二、藝術節多元化時期 (1964-1979)
- 三、邁向「世界劇場之都」(1980年後)(黃聿卉，2005，亞維儂官方網站)

1947至1963年的十七年間，是完全展現維拉個人風格的黃金時期，節目內容以重新演繹本土與國外的經典劇作為主，同時也兼顧當代傑出劇作，透過露天舞台呈現有別於當時巴黎劇場習慣在固定空間、過度守舊、僵化缺乏創意的演出方式，成功為法國劇場帶來一番新氣象，也吸引不少年輕民眾熱情的參與。儘管此時藝術節由官方主辦，但維拉卻主動爭取與市長直接商議安排演出與相關細節的權利，如此一來即避免掉繁雜的作業處理流程與中介官僚系統。

第二階段為藝術節多元化的階段。由於生涯規劃與其他因素的考量，他辭去民眾劇院總監一職，致力推動亞維儂藝術節豐富化與多元化的任務。維拉主導的一、二階段，維拉對於藝術節的經營成就包括：

- (一)、實踐文化分權，創地方藝術節先例，
- (二)、奠定藝術總監不受官僚牽絆的權利，
- (三)、奠定藝術節重論經典、鼓勵創作的傳統，
- (四)、拓廣藝術欣賞人口。(黃聿卉，2005，亞維儂官方網站)

1980 年以後，藝術節進入第三階段，致力達到「世界劇場首都」的目標。藝術行政管理者達希耶(B. Faivre d'Arcier) 擔任藝術總監，努力以國際化、企業化的管理方式改革藝術節的行政組織。藝術節從 1947 年最初單一團體、單一地點的演出，延伸至今日於二十多個場地、四十至五十齣劇碼，上百場的演出。演出時間更從一週延長為一個月，前往亞維儂的演出的團體從本土到國際，舉凡來自美洲、亞洲、非洲、歐洲等國家的傑出團隊都曾受邀演出。現今的亞維儂藝術節，也成了享譽國際的世界三大藝術節慶之一，與美國的下一波藝術節、英國的愛丁堡藝術節齊享盛名。

(2)、行政組織運作

以國際化、企業化管理方式，改革藝術節行政組織的藝術行政管理者達希耶 (B.Faivre d' Arcier)，曾任法國文化部戲劇及表演司司長，於 1980-1985 和 1993-2003 期間兩度擔任藝術總監，而自 2004 年開始，則由亞相柏與包緹耶兩人共同擔任藝術總監的職務。由於法國在 1901 年通過的「協會組織法」(Contract of Association) 「亞維儂藝術節管理協會」 Association de Gestion du Festival d' Avignon, AGFA) 乃是一個獨立、非營利組織性質的專責單位，並將公部門、傑出藝文人士與合作單位推派的代表們組成「行政委員會」，負責討論藝術節的工作方節目、監督預算執行與組織運作等事務，並依循慣例，由市長擔任委員會主席。

1980 年後，藝術節由最初亞維儂市政府主辦，改由獨立之私人非營利組織加以運作，政府轉為諮詢及從旁協助的角色，讓藝術節在執行上有更多的彈性與自主性。表面上，行政委員會是所有事務的決策單位，但與一般歐美藝術節營運模式類似，行政委員會賦予藝術或行政總監在藝術風格與行政事務上有自主權。由於藝術總監必須依據該年主題挑選適合的表演節目，因此，平均一年至少須看過 250 場以上的表演，並從中尋找適合的團體與節目，儘管委員會成員能對節目安排提出建議，但藝術總監對於節目的安排遴選仍擁有最終的決定權，此亦為維拉時便定下的傳統。(梁蓉，1997)

藝術總監下分置行政部門於亞維儂和巴黎兩處辦公室工作，位於巴黎的辦公室主要負責表演節目的策劃遴選、宣傳、出版以及行銷；亞維儂辦公室則負責行政、財務以及舞台技術方面的事務（梁蓉，1997）。協會運作的特色在於組織編制相當具有彈性，非藝術節期間的固定全職人員只有二十三名，但每到七月，藝術節協會則搖身一變成爲擁有數百多名員工的大型企業。

近年來除了行政組織上的改變，達希耶領導的藝術節以下列方向作爲發展目標：

- (1)、見證當代戲劇。
- (2)、確立教皇宮中庭爲主要表演場地的傳統。
- (3)、鼓勵創作。
- (4)、擴大國際合作。
- (5)、融合戲劇及政府代表。（梁蓉，1998）

這些行動方針部分延續維拉傳統，但也更強調必須以專業的經營模式引領藝術節走向國際化與多元化的未來。

(3)、藝術節節目的挑選與策劃

藝術節的節目遴選並非由專責的委員會，而是完全由執行長負責。執行長達希耶 (B.Faivre d' Arcier)曾說道：「我自己不是演員，也不是導演，但可說是一職業觀眾、藝術製作人和指導者，也可說我代表的是一群觀眾，他們是好奇、有教養、熱愛戲劇的人」，從中可看出其對於評選節目的用心。首任執行長尚·維拉身兼演員及導演的身份，現今執行長不僅只是藝術指導，更要有行政和組織能力，藝術節執行長達西耶曾表示自己不僅對於行政作業採高標準，身爲戲劇評論家亦是極爲用心，對於他來說，「這個評論不是用筆寫出來，而是把節目放在心裡做個評論」，目前已經評論過的節目超過四千多個。

在表演節目的挑選標準方面，藝術總監考慮的是節目是否符合藝術節的精神，是否帶動新的潮流或美學形式，是否提供了不同觀點與出新的主題，或者足以呈現一個國家及地區的文化藝術面貌，而相當重要的一點是，表演節目能讓觀

賞藝術節觀眾產生共鳴，有些節目在某地文化背景下或許能讓當地人了解並有感觸，觀光客的來源比較廣，所以必須考慮到它移植到藝術節的適切性程度。但整體來說，亞維儂藝術節藝術精神強調的是「藝術創作」，因此藝術總監會避免挑選其他地方可以看到、或長年受邀的團隊前來表演。目前每年表演節目約有四分之三為新製創作(création)節目，其中又可歸納為世界首演(création mondiale)、全歐洲首演(création en Europe)或曾在國外地區以母語演出，但未曾法國演出的法國首演(création en France) (梁蓉，1997)。

演出的場地則利用教堂或學校的中庭或廣場，並搭設臨時、露天的舞台及觀眾席。主要地點除可容納兩千多人的教皇宮中庭、希斯丁修道院中庭(Cloîtres des Célestins)，和加爾莫修道院中庭(Cloître des Carmes)以外，更規劃亞維儂近郊的岩礦區 (La Carrier de Boullbon)，以天然環境搭建出劇院效果的露天舞台。而少數需要室內以演出舞台特殊效果的表演，則在亞維儂唯一的市立劇院表演。事實上，由於藝術節舉辦期間正值地中海氣候晴朗溫暖的夏季，露天演出反而營造出不受拘束的氛圍，更能添加藝術節的歡樂感受。(黃聿卉，2005)

2、外亞維儂藝術節 (Festival d'Avignon OFF)

根據資料顯示，每年約有四百多個私人團體，在亞維儂自己花錢租場地，做宣傳；他們的節目不須經過任何審查，而是由一個聯絡辦公室出版一本節目單，形成所謂的「外亞維儂藝術節」。

(1)、緣起與發展

1968年法國爆發著名的五月革命，導火線起因於該年「黑橡木劇團」(Chêne noir)嘗試街頭演出，但卻因有半裸情節遭到市府禁演，學生抨擊此舉是官方保守勢力扼殺藝術表演自由之舉。為了反抗戴高樂總統的右派獨裁與保守體制，當地學生開始進行一連串的抗議行動，甚至在各大城市串聯與政府進行對峙。抗爭活動也

延燒至亞維儂。因此他們將亞維儂藝術節視為舊制的一部分，在亞維儂街頭進行示威抗議，並企圖阻止該年藝術節舉辦。然而維拉認為藝術節的獨立精神不該淪為政治的抗爭的工具，因此仍堅持進行演出。隨後，儘管抗爭活動落幕，但要求自由、反對建制的精神卻仍舊延續下來。隔年三位當地年輕劇作家貝雷蒂多（André Benedetto）索貝爾、（Bernard Sobel）、傑拉斯（Gérard Gelas）便開始組織小型的表演節目，並在亞維儂藝術節期間同時進行演出。他們批判固定地點演出的古典創作，秉持復興戲劇運動及鼓勵群眾自由選擇喜愛戲劇的精神，選擇在亞維儂城牆、街巷、廣場等地演出自己的作品。終於第一屆「外亞維儂藝術節」於 1971 年 7 月正式揭開序幕。（黃聿卉，2005）

自此，繼承維拉傳統風格的「IN」以教皇宮中庭為根據地；而屬於一些年輕、默默無名、實驗性質劇團的「OFF」，則以私人劇場、咖啡館、電影院、河堤船塢、或由倉庫、民房、工廠改裝的空間為據點。至 1982 年更正式成立「外亞維儂藝術協會」，負責「OFF」相關行政事務的安排，使得來表演的團體與欣賞的群眾人數規模與日俱增。儘管「OFF」以反權威、反傳統、反古典之「反亞維儂」的概念而成立，但維拉本人卻相當支持「OFF」，不但協助其尋求政府支持，也協助開闢許多演出場地。至今，兩個藝術節之間仍維持著良好的互動關係。（梁蓉，1997）

（2）、行政組織

「OFF」最初並無專責機構負責相關演出安排，直至 1982 年才根據 1901 年通過的「協會組織法」，成立常設機構「外亞維儂藝術節協會」（Avignon-Public-Off）專責經營「OFF」，並以行政委員會（Conseil d'administration）來監督藝術節的經費使用及協會運作情況。儘管 OFF 部分經費仍仰賴各級政府的補助款，但由於「IN」的主席由亞維儂市長擔任，「OFF」的官方色彩明顯較淡。目前「OFF」行政委員會主席由前任法國「國立民俗技藝中心」（Centre national des arts ducirque）院長杜杭（Bernard Turin）擔任，其他二十多名委員則是來自於劇團、文化機構或藝術工作者。

「OFF」與「IN」最明顯的差異在於後者由藝術總監決定主題、演出國家、團

隊、導演和節目，因此協會角色著重在節目的「策劃」與「挑選」。「OFF」協會只提供表演團體與群眾資訊服務，扮演「資訊聯絡平台」的角色，協會並無設立節目遴選機制，也不介入團體們的演出規劃事宜。因此，「OFF」無藝術總監、藝術指導或舞台設計部門，只有負責統籌前置行政作業的執行長。直至2005年，該職仍由外亞維農藝術節協會創辦者雷歐納(Alain Léonard)擔任。(黃聿卉，2005)

「OFF」協會擁有兩處辦公地點，分別為負責行政工作，如：雜誌出版、節目表提供、訂票及接受大眾與表演團體詢問的主辦公室(Bureau du OFF)，及提供小品戲劇演出、討論或座談場地之用的「OFF 之家」(Maison du OFF)。每年七月演出期間，「OFF」也會在教皇宮廣場成立服務處，協助相關票務諮詢等工作。

(3)、藝術節節目的挑選

執行長雷歐納 (Alain Léonard)在 1995 年接受《馬賽早報》訪問時提及，「OFF」節目內容特色建立在「首演創作」，充滿創意又未曾在別地演出過的作品最受「OFF」歡迎；然而，雷歐納仍強調「OFF」協會將不會設立任何遴選節目制度，也不干涉各團體行政事務的態度(梁蓉，1997)。這些節目競爭也非常激烈，演員為了吸引觀眾會在街上遊行，散發傳單。這些職業或非職業的團體或個人，表演水準參差不齊，觀眾有點像是去舊貨市場買東西，其中有百分之十的節目比較特殊，有可能在幾年以後回到內亞維農「IN」成為重要節目。

雷歐納在接受作家與戲劇作曲家協會的訪問時更重申：儘管「OFF」長期面臨表演數超過場地負荷的困擾，但協會在未來仍不會介入主導節目走向。明顯點出「OFF」的精神，即期待並歡迎任何有想法、有創意的藝術工作者，能在自由、不設限的環境下盡力發揮，彼此激盪出更多創意的光芒。(黃聿卉，2005)

每年「OFF」的演出舉凡戲劇、舞蹈、音樂、詩歌、默劇、街頭演出等應有盡有，不過一般仍以戲劇為大宗，其中首演戲劇創作更佔了總節目數的 20%。由於無節目遴選制度，表演團體欲在「OFF」演出的可能性遠較「IN」大，因此，近十年內前來「OFF」的表演數與團數也大幅增加。

4.1.3 美國文藝復興藝術節

1、緣起與發展

1963年，加州高中的英文及歷史老師 Phyllis Patterson組織並創造了一個特別的活動，這個活動主要爲了教育以及展出伊莉莎白時期的藝術包含了當時的音樂、舞台劇表演、還有日常生活的飲食，根據加州文藝復興公會表示，這個活動就是美國文藝復興藝術節的始祖。

美國文藝復興藝術節向社會大眾呈現了英國或義大利文藝復興時期的生活型態，節慶參與者感覺像是搭上了時光機，體驗了這歷史上迷人的時期—文藝復興時代，而這個節慶在近幾十年來，在美國以很快的速度成長並擴展到許多城市，目前北美有二十二個地點舉辦這個藝術節，根據調查，每個地點每年均有萬人以上的來賓參與節慶活動。

2、行政組織

堪薩斯市文藝復興藝術節由Marie Evans成立於1977年，Evans 提出堪薩斯市藝術學院爲計畫可能的主要贊助人，該藝術學院繼續贊助這個活動並以非營利的理念經營，三年來，每年約有十四萬五千人參與，節慶的第一年，所有的工作人員都是由志工擔任。活動行政組織的職位分別爲：活動統籌、行政公關、助理公關、娛樂總監、副娛樂總監、行會召集人、票務召集人、以及秘書，大部分的職位在活動結束後就不會存在。

俄亥俄州大學 (OSU) 中世紀及文藝復興藝術節的組織較爲特殊，他是一個由大學主辦的藝術季，OSU 的這個藝術節於1974首次登場，此非營利活動主要爲提供學生組織及演出的經驗，主要贊助單位有：OSU學生會、OSU榮譽委員會、俄亥俄州活動委員會，每年參與人數約兩萬五千人，OSU文藝復興藝術節相較下沒有明顯的行政階級，每年由兩個自願的學生活動幕僚監督整個活動，工作人員完全由學生組成，職位包含了：學生會長、副會長、學生公關、節目設計.....等等。(Pontiff, 1981)

3、節目規劃

文藝復興藝術節有許多活動及競賽適合全家大小參加，富有嘉年華會的氛圍並有包羅萬象的活動內容，包含了傳統的舞台劇、音樂劇、歌唱、跳舞、集興創作的喜劇、以及遊戲雜耍，是能夠接觸到人性並以感官上的體驗啟發觀眾的反應因而達到教育大眾的效果，不同於傳統戲劇表演，整個節慶表演讓來賓和表演者有許多的互動，他們利用當時的音樂、模仿當時的戲服、適當的建築物、還有食物，能夠成功的模仿文藝復興時期的人物角色，讓台下的人不只是坐在位子上欣賞表演，而是能夠真正融入整個表演當中。

不同地方的文藝復興藝術節也各具特色，1977年，SAK劇團在佛羅里達州的奧蘭多成立，他們是一個以即興創作爲主的表演團體，這群表演工作者喜歡挑戰不同的角色，不希望被一個同樣的表演型態限制。1985年，堪薩斯市的文藝復興藝術節建立了不同的表演方式，他們創造了類似工作坊的表演工廠讓觀眾直接的學習和參與一些項目，觀眾學習了如何使用文藝復興時期的方言、選擇適合當時的服裝、還有戲劇裡面角色的特徵和個性。

馬里蘭文藝復興藝術節至今有35年的歷史，德州文藝復興藝術節也有38年歷史，並號稱是全美最大的文藝復興藝術節，兩個藝術節的活動內容頗爲相似，活動園區設計成一個中世紀的村落，園區內的員工扮演各個歷史角色，讓遊客一走進城門就像走過時光隧道一樣，表演內容也包羅萬象，舞台劇演出、手工藝攤販現場製作示範、還有許多特別設計給小孩的體驗活動，活動內容老少咸宜，適合全家大小同樂。

4.2 國內藝術節案例介紹

近年來，世界各國在衡量國家發展時，GNH (國民幸福指數)正在取代GDP (國民生產總值)，成爲備受重視的發展指標文化之都的魅力，在於其活躍的創造力、與眾不同的城市氛圍。放眼全球，以文化藝術進行社區營造、帶動都市發展

的成功案例，不勝枚舉，而以「文化之都」為目標，打造一座兼具競爭力與生活品質的宜居城市，是我們持續努力的目標。(郝龍斌，2012)

歐洲地區近百年來已辦理為數眾多的藝術節，在全球化影響之下，亞洲各城市也紛紛跟進，企盼開創出具有在地風格特色的藝術節。台灣文化政策從早先的國族主義轉變至對於在地環境的關懷與重視，藝術節的主題趨向更多元化與本土化，其他縣市也積極投入對自身環境的關懷與探索，建構出大量擁有地方特色的藝術節。節慶數量的快速成長，使得群眾在大量累積文化經驗後，開始追求更高水準、更具備獨特風格型態的藝術節。

「藝術季」從早期只在北部、由中央統一組織節目「移植」到地方的方式，改由地方政府辦理，期望透過「人親、土親、文化親」的思考主軸，讓地方依據自身的人文景觀與文化資源，呈現出各異其趣的多元文化風貌。文建會 1996 年提出的「輔導地方辦理小型國際展演活動」政策，更是延續文藝季的精神，成就台灣目前數個重要的藝術節的功臣。

「臺北藝術節」到 2011 年，已持續舉辦十三屆，是國內投資經費最高，最負盛名的藝術節，也是各地方政府及民間團體爭相仿效的案例。在國內藝術節部分，本文介紹「臺北藝術節」及在台灣南部古都府城舉辦的「臺南藝術節」，以供參考。

4.2.1 臺北藝術節

1、緣起與發展

國立中正文化中心曾在1993 至1995 年舉辦三屆「臺北國際藝術節」(Taipei International Festival of the Arts, 簡稱TIFA)，其是以表演藝術名家為號召之大型綜合藝術展演活動。而此處所探討的臺北藝術節乃是指承台北市立社教館所舉辦的戲劇季而轉變成的台北藝術節。

1997 年台北市政府為開辦「臺北藝術節」，特別邀請專家學者召開諮詢座談

會，將當時台北市既有的三個藝術季：戲劇季、音樂季及傳統藝術季資源整合起來，共同辦理一個屬於台北市的藝術節。1998年，台北市戲劇季正式轉型為第一屆的臺北藝術節，由台北市立教館為承辦單位。第三屆臺北藝術節則收歸台北市文化局策劃，因應政府採購法施行，2000年第三屆「臺北藝術節」透過公開招標的方式，將「臺北藝術節」委託給年代網際公司及聯合報共同執行，並由於其他因素之影響，使得第三屆台北藝術節型態迥異於前兩屆標榜「國際性」的臺北藝術節。而先前負責臺北藝術節執行的總執行長陳琪亦在2000年自行成立「台北·國際城市藝術節」。

2000年第三屆「臺北藝術節」透過公開招標的方式，將「臺北藝術節」委託給年代網際公司及聯合報共同執行，活動辦理時間也自5月延後至10月。活動內容以「歌謠百年台灣」為主題，網羅各類型來自不同族群及各個年代的音樂活動，透過「歌」、「謠」、「聲」之美，來呈現及回顧台灣百年歷史。

2001年第四屆「臺北藝術節」以「藝術、廟會、當代」為主題，預算經費三千二百萬元。台北市政府將2001年的台北市定為「亞太文化之都」，「臺北藝術節」則是該系列活動的壓軸。文化局希望延續上一屆的活動精神，儘量不利用正式的表演藝術廳堂為活動場所，因此11月16日起一連兩週在松山菸廠舉行，動員五十多個藝術團體天天演出。

2003年第五屆「臺北藝術節」於10月5日至27日在台北中山堂等歷史空間隆重登場，活動主題定調為「老地方、新發現」，當時活動主軸以「貫穿新舊時空，使古蹟、閒置場所、歷史空間重新發光發亮」為訴求。2004年適逢台北市建城一百二十週年，因此第六屆「臺北藝術節」以「打開古城門，看見心台北」為主題，推出一整月的活動，以「藝術奧運會」為開幕式，有民俗、魔幻、移民、生活等不同主題，希望拉近大眾與藝術距離。

2005年第七屆藝術節以「東方前衛」為主題，活動日期貫穿整個十月份，由國內外三十餘個藝術團體接力演出。開幕式在台北中山堂登場，將中山堂廣場化為露天舞台，以大自然的地、水、火、風、空及四季的生命歷程為主題，由東海大學建築系設計六面戶外舞台，太古踏舞團首演跨界新作《奧義書》。從第七屆起，第八

屆、第九屆，「臺北藝術節」定調在「東方前衛」，以創新意念讓傳統重生。邀請國內、外優質的表演團體，透過表演節目、論壇、工作坊等形式呈現給觀眾。活動分為表演節目與推廣活動兩大類。推廣活動及戶外公演自是免費，大小場表演的票價也低於一般表演藝術的票價行情，採低價推廣策略，希望更多市民親近表演藝術。

「臺北藝術節」是臺北市政府自 1999 年起推行的重要文化政策，近年由臺北市政府文化局及台北市文化基金會共同承辦，是鼓勵年輕人創作，提供優秀藝術人才發揮創意，並整合相關藝文資源，展現藝術跨界合作豐富多元的重要平台。

2008 年第十屆起，結束長達七年公辦民營，幾乎年年換承辦單位的方式，臺北藝術節重新定位，以「創新、精緻、多元」為宗旨，秉持「以質精為根本、以口碑為酵素」的原則，提出「Bravo Only--只做最精彩!」的口號，凸顯表演藝術的當代性、創新形式及創新價值。藝術總監王文儀表示，2008 臺北藝術節雖只有 9 個節目、50 場次，但都以提供最精采的劇場經驗為目標，讓觀眾看完演出後只想起身大喊「Bravo!」至於節目挑選的潛規則，則是豐富、精緻、酷炫，以符合台北人多元開放的心態，以及隨時掌握流行資訊和時尚文化的生活特質。（王文儀，2008）

每年夏天，「臺北藝術節」藉聚焦且密集的演出，推廣藝術教育的普及活動，給予市民質精深刻的美感體驗，為廣大民眾創造了這一代共同的美好記憶。同時，透過相關活動的舉辦，打開跨界合作的可能，活絡文創產業，促進台北國際觀光發展，將臺北文化城市的形象推向國際社會。

2、經營組織

台北市最具規模的藝術節慶活動--臺北藝術節，到 2012 已經進行第十四屆。自 1998 年始辦理，依台北市政府執政團隊的轉換可分為三個時期，其執行模式各有不同。第一屆臺北藝術節以籌備處的運作方式組成「台北藝術節執行委員會」執行單位，由現今台北藝術推廣協會會長陳琪擔任執行長一職，六位委組成的藝術委員會運作節目選擇機制，並未聘雇藝術總監；第二屆則改由「臺北藝術節執行委

員會」負責決策 (許蕙美, 2008)。

第二個階段是公辦民營階段，1999 年底台北市文化局成立，從第三屆起一直到至第九屆為止，臺北藝術節皆透過政府採購法招標，辦理公開招標，委託民間組織代為策劃執行臺北藝術節。臺北藝術節自第三屆到第七屆為止，此五年期間每一年由不同民間組織得標，年年更換執行單位。直至第七屆在委約書中載明，執行成效良好的廠商，可取得次屆藝術節之優先議價權，所以第七屆到第八屆皆由同一單位接受委託。此種由政府公部門主辦藝術節，再委由民間單位執行的藝術節運作模式，在亞洲城市的藝術節活動中是唯一的個案。

表 4-1 「臺北藝術節」歷屆招標截止日期及執行單位

屆數	年代	活動日期	招標截止日期	執行單位
第一屆	1998	05.06~06.15	未實施採購法	台北藝術節協會
第二屆	1999	05.01~06.12	未實施採購法	台北藝術節協會
第三屆	2000	10.01~10.22	2000.06.12	年代網際股份有限公司
第四屆	2001	11.16~11.30	2001.04.15	台視文化公司
第五屆	2002	11.02~12.01	2002.06.24	時報文教基金會
第六屆	2004	10.03~10.31	NA	財團法人明華園文教基金會
第七屆	2005	10.01~10.30	2005.02.21	東森公關股份有限公司
第八屆	2006	09.29~10.29	第七屆得標 廠商後續擴充	東森公關股份有限公司
第九屆	2007	10.01~10.30	2006.07.10	時新知識開發股份有限公司

資料來源：「臺北藝術節」網站及出版品

本研究整理

第三個階段是由「台北市文化基金會」負責承辦。一直到了 2007 年公設財團法人的立法結構完成，得到法源依據，「台北市文化基金會」才開始重新運作，基金會

成立於 1985 年，乃一政府與民間共同出資設立並由公部門參與督導的非營利機構。其中包括組織章程的變更、董事的組合和經費運用，一改過去被詬病不經過議會監督的行政程序，積極進行結構上的調整，包括組織改革、人事改革，把過去委外招標的台北藝術節、台北兒童藝術節，以及今年開辦的藝穗節，轉移到台北市文化基金會策劃執行。

從 2008 年第十屆臺北藝術節開始，台北市文化局以補助經費低於採購金額半數的模式，將臺北藝術節交由台北市文化基金會固定承辦。在這樣的基調下的台北藝術節，對於經驗的累積相信是正面的，並且可以提供市府做更多的延伸與改進的參考，但是否真的可以讓公部門與非營利組織的運作達到最大的平衡？或是因為減少競爭力就缺少了精彩度？值得觀察與研究。（陳奕伶，2010）

表 4-2 「臺北藝術節」行政組織表

主辦單位：	臺北市政府
承辦單位：	臺北市政府文化局 財團法人台北市文化基金會
諮詢委員：	于國華、于善祿、古名伸、 李惠美、林亞婷、陳貝瑤、 黎美光、黎家齊、盧健英
臺北市文化局	
局長：	劉維公
副局長：	林慧芬
主任秘書：	李麗珠
科長：	郭佩瑜
視察：	李岱穎
股長：	邱稚亘
規劃師：	楊明綺
台北市文化基金會策劃與製作團隊	

董事長：	丁庭宇
執行長：	劉維公
藝術總監：	耿一偉
執行總監：	徐開塵
副執行總監：	劉麗婷
技術統籌：	高豪杰
主視覺與插畫 設計：	
節目組：	
資深經理：	王惠娟
專員：	許蕙美、田珈仔、莊苑萍
發展組：	
副理：	邱美芳
專員：	連昱雯、張若筑、謝安安
行銷組：	
專案副理：	華幼青
專員：	蔡如歆
文字編輯：	陳苓云
美術編輯：	陳奕君
工作人員：	洪靖庭

資料來源：2012 第十四屆「臺北藝術節」網站

3、節目策劃

臺北藝術節為台北市政府年度重大活動之一，其活動辦理宗旨為：

- (1)鼓勵創作、發掘新秀。
- (2)活絡產業、促進觀光。
- (3)跨界對話、資源整合。
- (4)連結國際、交流藝文。
- (5)美學教育、全民共享。

臺北藝術節的最大目標是在「藝術推廣」，因此整個活動設計皆以此為方針。在節目內容方面，到了第二屆臺北藝術節一改1998年無主題式的大雜燴活動節目

而選定了與國際藝壇主流同步的「肢體劇場」為1999年藝術節的主題。而一、二屆的活動都將近有百場之多。第三屆臺北藝術節雖經變革，但仍以先前預定的「聲音」為主題，活動則以「國內」的演出團體的八大項目為主。第一屆臺北藝術節之活動以國際性、藝術性、親和性、資訊性、教育性為五大目標，分舞蹈、音樂、戲劇、傳統戲曲、全家樂劇場、偶戲大拼台、城市焦點、表演藝術嘉年華—台北藝術市集八大項活動。邀請國內二十四個團隊，演出五十六場，國外團隊十一個國家、十三個團隊，演出三十一場，一九九八年藝術節共演出八十七場，參與人數約60萬人。

表 4-3 「臺北藝術節」歷屆舉辦時間及主題

屆數	年代	活動日期	主題
第一屆	1998	05.06~06.15	(無特定主題)
第二屆	1999	05.01~06.12	聽二十一世紀身體的語言
第三屆	2000	10.01~10.22	歌謠·百年·台灣
第四屆	2001	11.16~11.30	藝術·廟會·當代
第五屆	2002	11.02~12.01	老地方·新發現
第六屆	2004	10.03~10.31	打開古城門—看見心台北
第七屆	2005	10.01~10.30	東方前衛
第八屆	2006	09.29~10.29	東方前衛
第九屆	2007	10.01~10.30	東方前衛
第十屆	2008	08.07~09.14	Bravo Only
第十一屆	2009	8.12~09.06	藝立不搖
第十二屆	2010	08.03~09.12	藝漾情迷
第十三屆	2011	07.28~09.04	一起混·夜·電
第十四屆	2012	08.02~09.09	顛覆神聖—嬉笑臺北城

資料來源：「臺北藝術節」海報及網站

本研究整理

第二屆臺北藝術節活動共分進城來看戲、世紀動感、菁華再現、城市焦點、深度之旅五大單元，邀請國內二十一個團體，演出八十一場，國外八個團隊，演出二十四場，總計一百一十五場，其中將近65% 節目為免費觀賞，參與人數約70 萬人。第三屆臺北藝術節的活動內容主要可分為八個項目，除了開幕演唱會及閉幕活動外，主要有「圓環走唱系列」、「這一夜我們來拼台」、「時光走廊」、「看見2001 音樂party」、「民歌之夜」及「原住民音樂祭」。參與演出的均為台灣的表演團體，含及藝術界及流行文化圈，表演活動皆為戶外的免費觀賞，參與人數約48 萬人。

每一屆藝術節有不同的主題，不難發現臺北藝術節在整個定位的共通點為城市主體、國內外的藝文交流、以及彰顯文化與藝術。在 2008 年第十屆的開幕時，即設定目標希望在暑假這種藝術淡季，不僅是一股藝術力量的蔓延，更是年度新的文化氣象。藝術節定位在「Bravo Only 只做最精彩！」，從節目編排與其主軸設計上，希望從台北看世界，也希望從世界看到台北，與其他幾屆較不同的地方，突顯了文化融合的企圖心；先前七到九屆，皆以「東方前衛」為其主題，但每一屆的在進化程度上稍有區隔，一開始為開啓「東方前衛之窗」，再來是用創新的方式詮釋經典，最後是勾勒出台北的表演藝術形貌，強調表演藝術的在地文化與創新融合，同時也延續第五屆以來結合傳統與當代之精神，在時代潮流趨勢下，持續建立屬於台北藝術節的特色。

即將到來的 2012 第十四屆臺北藝術節以「喜劇」作為策展主軸，提出「顛覆神聖－嬉笑臺北城」主張，十二檔國內外精彩演出，涵括最經典的荒謬劇場、逗趣的即興喜劇，還有強調「臺北核心·國際參與」的國際共製系列演出，加上包浩斯劇場裝置展覽，激發出國內藝術家驚人的創造力和表演慾。文化藝術蓬勃的城市，必須透過勇於展現生活態度，追求美感體驗與大力支持藝文的市民共同努力，才能體驗藝術為生活帶來的創新價值與繽紛美好。（郝龍斌，2012）

4.2.2 臺南府城藝術節 (Tainan Arts Festival)

1、緣起與發展

台南市立文化中心每年都會在十月份舉辦一系列的藝術活動，來慶祝文化中心的生日，2005 年將這一系列活動定位為「館慶藝術季」，至 2006 年，文化中心「館慶藝術季」與台南人劇團舉辦之「府城戲劇節」結合轉變為「府城藝術節」的形式舉辦，並串連同一時間在台南所舉辦的藝文活動，形塑藝術節慶氛圍。「府城藝術節」目前已舉辦了五屆，在市政府有限經費下，藝術節以整合行銷之手法，以期創造全新的藝文環境。

臺南市政府在縣市合併升格後，2012 年舉辦首屆「臺南藝術節」，取代「府城藝術節」，將表演藝術帶至城市更多角落，並跳脫傳統框架，結合在地獨特的文化元素，讓植基於「人」的藝術展演與古蹟、文化與生活相互輝映，深刻對話。藝術節定位除了推廣本地表演戲劇、展現藝術活動之生命力，亦藉由各合作夥伴之相關推廣活動，將台南意象營造成為文化之都。

2、經營組織

台南市立文化中心所設之表演藝術課，專門辦理各類音樂、舞蹈、戲劇及其他綜藝類展演活動、藝術節專案規劃執行、表演藝團隊之輔導，音樂圖書室經營與管理、及義務服務人員之組訓與運用。鑑於上述職務內容，府城藝術節之舉辦乃由文化中心扮演統籌角色，與台南市文化基金會、國家台灣文學館、成大藝術中心、台南人劇團、誠品書店台南店及台南大學共同合作，將舉辦的講座、活動演出及各公共空間的戲劇、舞蹈表演、展覽等活動串聯起來，成為官方與民間合作策劃之成功實例。歷年來表演藝術課致力於引進中外傑出藝術團隊，促進國際文化交流，同時也讓藝術表演形式更加多元化。

藝術節合作團體中，以台南人劇團最為重要，該劇團是府城歷史最悠久也是最具專業規模的現代劇團，劇團以推廣本土戲劇為首要經營目標，「培育南台灣戲

劇人才」及「實驗跨界且具本土特色的戲劇展演」是台南人劇團不斷追求的使命，因此，所策畫之表演全數由台語發音，題材也取自一般市井小民生活中之媒材，這將府城藝術節之藝術定位與精神作一最好之詮釋。

「2012 臺南藝術節」的承辦是台南市政府文化局，主要協辦單位是台南市文化基金會，成立已超過 15 年的基金會，在成立之初以配合台南市立文化中心執行多項大型業務為主，在最近十年則延伸觸角多面向的推動藝文活動，因此，其間除了曾引進多項國際團隊及國內具特色的演出活動外，也多方面的協助本地藝文團隊的展演工作、辦理藝文講座等…。台南市長為董事長，議會議長、文化中心主任為當然董事，其餘為民間單位代表，為一官方色彩濃厚的非營利組織。

3、節目策畫

每年九月起至十二月，藝術活動不間斷的在台南各地上演，以 2008 年府城藝術節為例，共有三十場劇場表演、二十檔展覽、十五場藝術講座及戶外廣場表演、街頭藝人表演、影片播放、古蹟音樂沙龍等計一百多場節目，活動地點除文化中心場地外，還遍及台南各大表演空間、戶外古蹟及展場。如此大規模之藝術節，表演節目多以國內團體為多，國外團體演出比例不到全部表演的五分之一，乃是藝術節欲強化台灣本土文化與藝術之彰顯。2006 年起，節目更實施審查制度，以提升節目內容優質感。另外在節目的類型上，以多樣化的方式呈現 (表 4-4)，除戲劇之外，音樂、講座等等都包含在內，較為特殊的是，台南藝術節有大量的戶外表演活動，對於全民藝術素養的提升上，頗有實質貢獻。

表 4-4 2008 年台南府城藝術節節目類型與數目

節目數量	音樂	戲劇	講座	教育	戶外大型活動
10	11	10	12	26	9

資料來源 :台南市文化中心官方網站

本研究整理

府城藝術節的舉辦宗旨是傳承傳統文化，提高市民對於文化藝術之敏銳度，期望成為府城鄉親每年必參加之文化盛會。因此主辦單位在規畫活動時，對於民眾的參與尤其重視，不但於活動期間舉辦摸彩活動，增加其參與感，節目手冊之規劃也以護照方式進行，憑手冊集章、抽獎，讓與觀眾能在觀賞表演藝術之餘進行小遊戲，更建立部落格提供民眾隨時表達對於藝術節的看法，鮮活的設計提高了藝術節的趣味性。另外為了讓更多人來共襄盛舉，在節目行銷上也提早至上半年度進行推廣，避免行銷時間不夠而造成宣傳無法遍及普羅大眾。

首屆的「2012臺南藝術節」區分「國際經典藝術」、「臺灣精湛藝術」、「城市·舞台」三大主題，活動時間為2012年2月25日至6月17日，從台南「城市·舞台」到「臺灣精湛藝術」再引入「國際經典藝術」，將「藝」起在台南的著名文化地景、古蹟與老屋等場地演出，一系列國內與知名國際表演者將端出不同的藝術饗宴與民眾分享。值得一提的是，這次將打破框架，結合台南重要文化景點如總爺藝文中心、蕭壟文化園區、武德殿、吳園、南瀛綠都心、全美戲院、愛國婦人館、柳營劉家古厝、億載金城等地演出。

為期三個半月的展演，邀請國內外40個優秀團隊及表演者進行66場次的演出，節目類型橫跨戲劇、舞蹈與音樂，內容多元，兼顧在地團隊的扶植以及國際交流的視野。市府不僅邀請國際重量級表演藝術團隊來臺南演出，也廣納國內眾多指標性團隊，帶給國人及市民朋友最多元豐富的藝文饗宴。在國內表演團隊部分，藝術節特別邀請10個臺南在地優秀團隊在本市重要古蹟與文化空間進行現地創作演出，突破傳統表演框架，用在地的思維及植基於土地的養分，讓藝術與生活更為貼近。

值得一提的是，首屆的「2012臺南藝術節」特別企劃許多享譽國際的表演團體：人聲天王--巴比·麥菲林 Live in Tainan、柏林愛樂巴洛克獨奏家合奏團 Workshop、米夏·麥斯基大師班、陳瑞斌《愛與陽光音樂會》、美聲男伶億載金城星光演唱會、德國黑森林歌手音樂會……等等，帶來一整季不間斷的多元藝術饗宴，便是古都臺南以文化首都之姿，向全球文化藝術宣示發聲的重要開始。

4.3 「協志藝術季」個案探討

4-3-1 「協志藝術季」的緣起與沿革

1、「協志藝術季」緣起

「協志藝術季」的誕生，是民雄文教基金會藝術季活動而衍生。當年由熱愛藝文活動的何明宗董事長創立民雄文教基金會，秉持著提升地方人文素養之理念，於 2001 年創辦第一屆「我愛民雄藝術季」，由民雄文教基金會賴政友董事長、郭秋時董事、洪麗薇董事共同策劃一系列活動，結合民雄地區藝術家；嘉義大學音樂系、民雄國中樂旗隊、協志高職管樂隊、各級學校；民雄地區各表演社團……等等，由民雄街道中心熱鬧的踩街表演活動揭開序幕。為期兩週的音樂、舞蹈、戲劇、美展…等活動，炒熱民雄的藝文種子，也喚醒民雄地區愛鄉愛家的本土意識。耗費近百萬的經費，除了文建會、縣政府的各項專案補助外，多數為民雄文教基金會募款所得。大量的工作人員則由民雄文教基金會義工群及協志高職義務協助的教職員工所擔任。「我愛民雄藝術季」是民雄地區有史以來最熱鬧的藝文活動，鄉親及企業家們有錢出錢，有力出力，就希望讓自己家鄉人人能培養藝文素養。

2002 年開始籌劃第二屆「我愛民雄藝術季」時，發現兩個大問題：一是經費嚴重不足，二是觀眾不足。2002 年正值九二一大地震後兩年，也面臨全球經濟大蕭條，原先答應經費贊助的廠商們都因此收手，加上政府補助不易申請，活動經費成了最大難關。另一難關是觀眾不足，民雄是個鄉下地方，多數民眾習慣在迎神賽會看熱鬧，對較為精緻的音樂、舞蹈等表演接受度並不高，欣賞表演的觀眾素養不足，導致精心策劃的表演節目，甚至花大錢請來的表演團體，卻有找不到觀眾的窘境，讓主辦單位相當扼腕。由於經費無法到位，辦理成效不如預期效果，「我愛民雄藝術季」只好喊停了。

郭秋時副校長有一次和協志高職何明宗董事長討論時提到：「辦藝術季我們覺得找觀眾太辛苦，不知道要去哪裡找人？」何董事長提到：「那就回協志辦啊！」

協志這個方面，我們可以大力推展，因為我們自己的範圍很多，有很多的資源可以來做，我們可以大刀闊斧的來做，當然首先影響我們校內啦！我們先建立一個風氣，至少要影響到我們四千多個學生嘛！至少先把他們灌輸好以後都是種子嘛！」郭秋時副校長說：「從這個觀念出發，觸發我想回協志做，我想回協志做主要是何董事長的支持。協志有四千名學生啊！我們力量不足，我們沒有那麼大的力量，那麼大的 power，就做學校就好。這些學生低文化刺激的家庭佔的比例那麼大，他們可能一輩子都沒有到過表演藝術中心，可能一輩子不知道什麼是雲門舞集？我們就從學校來做。」

於是第一屆「協志藝術季」就在 2002 年，在嘉義縣民雄鄉的私立協志高職揭開序幕，各項藝文活動就熱鬧登場了！

「協志藝術季」的開辦，希望藉由學校藝術活動的推廣，開啓孩子們對藝術欣賞的一扇窗，面對未來人生困境有調適與自療能力。行政單位精心策劃各項活動，期許以汗水灌溉藝術的根苗、茁壯民族的棟梁。

2、「協志藝術季」歷史沿革

「協志藝術季」從 2002 年起到 2011 年年底，已邁入第十個年頭，總共舉辦了十屆，還出了「10 載精彩.藝展風華」十年回顧展 DVD，經歷連續十年從不間斷的經營，「協志藝術季」已成了民雄，甚至是嘉義地區的藝文指標活動，年年吸引成千上萬人次學生與民眾共襄盛舉。

「協志藝術季」總督導郭秋時副校長表示，藝術季的主要目的，乃是希望讓處於缺乏文化刺激的學子們，能有更多接觸藝術並藉以涵育學生內在文化素養的機會。為此，協志高中不遺餘力，用心經營，期待在歷屆藝術季中，紮下文化的根苗，在日後綻放成熟的果實。

協志高職為提升全校師生文化素養、帶動藝文新氣象，為社會培養具有藝術人文、活力的下一代，從 2002 年起，揭開了協志藝術季的首部曲，舉辦一系列藝文活動，內容涉獵廣泛，有音樂、美術、文學、戲劇、裝置藝術等，還有盛大的師生跨年狂歡晚會做藝術季的完美閉幕。

第一屆（2002年）「協志藝術季」純粹在協志高職校內辦，剛開始沒想到演藝廳，沒想到雲門舞集這些，先想到附近的嘉義大學，先跟嘉大音樂系的梁主任合作，請梁主任把音樂帶到協志來，於是在協志露天廣場搭了一個舞台。請嘉義國中的音樂班、舞蹈班來表演，讓學生們看到，國中生可以拉出那麼美妙的音樂，也可以跳出那麼棒的舞蹈來，一開始都是音樂活動，剛開始還沒有美展。校內為教職員辦了兩個演講，一個是廖玉蕙老師，一個是林谷芳老師。請廖玉蕙老師來談人際溝通，沒請他談文學；林谷芳老師談中國音樂的人文世界。深入淺出、有深度、有廣度的內容，開展協志高職校內教職員工對演講的另一個視野。

前三屆（2002年--2004年）主要為學生們辦音樂活動，為老師們辦講座，同時開始給學生舞台，讓他們有上台表演的機會。唐美雲老師來有辦學生場，讓學生有機會見識到國內一流表演者的風姿。前三屆算是萌芽期，第一屆找林谷芳老師，第二屆、第三屆就找嚴長壽、黃春明、唐美雲老師，一開始沒有很多大型活動進來，但演講者就很有名氣，希望能率先帶動老師們，培養參與活動的熱忱。

第四屆（2005年）因郭秋時副校長去台南藝術大學參加一場全國藝術教育研討會，而與十鼓擊樂團結下一個合作的機緣；因欣賞十鼓擊樂團演出大受感動，「我幾乎從第一曲一直紅著眼眶到結束，我看到台灣音樂的生命力，我看到從本土養出來的鼓樂，能如此撼動人心，我就很感動。」為了籌募十鼓擊樂團來民雄演出的經費，「協志藝術季」首次向協志高職建教合作的廠商募款，演出場地借用擁有近兩千個座位的中正大學大禮堂，當天演出盛況空前、座無虛席，造就民雄地區的藝文盛事。這是藝術季首次讓企業界、社區、學校，還有藝術團隊串連起來，十鼓的機緣也帶動「協志藝術季」的蛻變。

第五屆（2006年）與嘉義縣政府簽約，和嘉義縣表演藝術中心策略聯盟，共同舉辦藝術季，又名「民雄文藝季」，表演藝術中心和民雄文教基金會正式成為合辦單位，為藝術季挹注更多經費、人力、場地與各項資源。又與鄰近嘉義大學、中正大學共同合作，推動「藝展風華·打貓藝起來」，敦請雲門舞集作示範演出；戲劇方面請屏風表演班著名表演團體，至嘉義縣表演藝術中心擴大舉辦。講座方

面，有林谷芳老師帶來「茶與樂的對話」，他找佛光大學國樂系的老師來彈奏，泡茶師傅邊泡茶請觀眾品茗，讓與會者感受生活的另一種可能。第五屆結合業界的經費挹注，以及地方各項資源進入，不但擴大舉辦，獲得各界肯定，建立了良好的口碑，也建立了「協志藝術季」的經營模式及未來發展的方向。

第六屆「舞動六藝·音揚久歌」（2007年）有美學大師蔣勳教授、台北藝術家合唱團嘉義大學音樂系共襄盛舉，精采的藝文活動，豐富了嘉義地區鄉親的感官享受。第七屆（2008年）「詩琴畫意·璀璨七戲」邀請蔣勳演講「身體美學－讓你的身心永遠從容自得」、高雄城市芭蕾舞團「古典與現代芭蕾的對話」帶給觀眾夢幻般的高雅質感、孫翠鳳「一步一腳印」談人生哲學。

到了第八屆（2009年）又是個轉捩點，第八屆「八方雲集·藝響天開」，由享譽國際的小提琴家胡乃元老師領軍，帶著跨國際樂團「胡乃元&TC室內樂團」回台灣做「回饋之旅」演出。第八屆協志藝術季未演先轟動，因為長年來已有好風評，加上卡司堅強，像是熱門的蔣勳教授的演講、胡乃元參與陣容堅強的室內音樂會等項目，三天內被索票一空，不管是繪畫、音樂藝術、戲劇表演，再度讓觀眾驚豔。

第九屆（2010年）協志藝術季主題是「天長地久 意義非凡」，有美學大師蔣勳講座暨「戈琛貝爾格二重奏」等4項大卡司陣容，開放網路索票幾乎「秒殺」，可見有多少藝文愛好者殷切等待此藝術盛事。因為第八屆有胡乃元，第九屆就有利利亞－齊伯斯坦，歐洲的團隊也來了，才有第十屆的卡瓦蒂娜，外國團隊進來了。

值得一提的是蔣勳老師的「生活美學」系列講座，從第六屆花了半年工夫，費盡千辛萬苦找到蔣勳老師來演講，第六屆講「舞動九歌」、第七屆講「身體美學」、第八屆講「漢字書法之美」，隔年多講一場「梵谷」、第九屆講「莫內」、第十屆講「此生--肉身覺醒」，不但叫好又叫座，且場場爆滿，索票速度幾近「秒殺」，也成了「協志藝術季」的金字招牌節目。現在蔣老師固定每年會來，也是觀眾最期待的魅力節目。

這些是藝術季的幾個脈絡，每個脈絡都有共通性，都有延續性。一開始這樣

的推展，也因為有各方面的助力進來之後，「協志藝術季」開始做藝術扎根、推廣跟藝術平台，藝術平台不是一開始就有這種雄心壯志，也不會想到過，是這樣一步一步走過來自然形成的。

4-3-2 「協志藝術季」的營運組織

「協志藝術季」源自於 2001 年由民雄文教基金會所主辦的「我愛民雄藝術季」，以「打造藝術的民雄」為辦理目標，並朝向多元化、精緻化、普及化、本土化、國際化、獨特化等原則邁進，進而提升民雄之藝文人口。

為落實民雄文教基金會創會之宗旨，擴大辦理之效能，於 2006 年首度結合嘉義縣表演藝術中心、協志高職、中正大學、嘉義大學共同辦理「藝展風華，2006 打貓藝起來」系列活動，獲得極大好評。96 年舉辦「走進民雄，發現藝術」系列活動，對於提升嘉義縣民之藝文水準，有極大助益。有鑒於藝文活之推動非一朝一夕可成，因此，期待能再次結合社區資源，共同為提昇縣民人文素養共盡心力。（郭秋時，2011）

「協志藝術季」在 2006 年與地方做資源整合，擴大辦理後，又名「民雄文藝季」，由嘉義縣表演藝術中心、民雄文教基金會、協志高職三個單位共同辦理藝術季活動，三個單位共同策劃活動之後，各自分工進行活動，茲將營運組織分別敘述如下：

1、民雄文教基金會組織架構

財團法人民雄文教基金會於八十五年九月，或嘉義縣政府以「八五府教自第九八二零四號」函准設立，創會時暫以協志高職教育研習中心「養志齋」為會務處所，展開基金會運作。於九十五年八月八日起會館遷移至民雄鄉運動公園之溜冰場。

民雄文教基金會的設立宗旨為：秉持感激心、喜悅情，善用社會資源、投入辦理包括鄉土文化與教育、獎勵優秀之文化與教育工作者、提高國民生活品質、

維護古蹟及尋訪史蹟相關事務、辦理藝文研習、講座、展覽、音樂會、讀書會、社會公益事業等活動。民雄文教基金會創會目的在於改造社區社會品質、提振社區文化水準、重建社區人民社會道德、促進社區合諧互動、期使人人得以在祥和、健康的環境裡、愉悅地享用和樂、安祥、美滿、幸福生活；由點而線、由線而面，進而影響鄰近社區、乃至整體社區、俾使人人陶融於文教教化的環境中、成爲富有禮的健康人。

根據林昭妤（2005）研究發現，隨著台灣社會大眾與企業界對於藝術需求的與日遽增，近年來政府及民間單位都積極地推廣美感教育，企業更透過基金會來展現對於藝術文化的最大支持。在台灣各色的非營利組織中，基金會一直是數量最多，並且能長期且多元化地執行活動的機構。基金會推廣藝術教育活動的最大價值，是倡導新議題與開發新活動方式，它重視分眾行銷與市場區隔，常常能提供不同領域工作者與觀眾之間一個交流的平台。

民雄文教基金會設置董事會，董事會下設秘書室執行董事會議決事項，另設提昇文學欣賞創作、提昇藝術工藝創作、提昇鄉民音樂舞蹈創作、推展鄉民新生活運動美化生活環境、推展終身教育、會議發展、資源開發、提昇生活品質素養與推展鄉民休閒育樂活動工作委員會，總共八個委員會，另設委員會召集人負責推動相關活動。

其組織架構圖如圖 4-1：

本基金會目前現有二十一位董事，三名秘書室工作人員，委員與志工近一百名，固定會員百餘人，持續為民雄地區奉獻心力，曾獲文建會「全國績優推展文化建設團體」、教育部「社會教育有功團體獎」、環保署「推動環境保護有功團體甲等獎」...等多項殊榮。

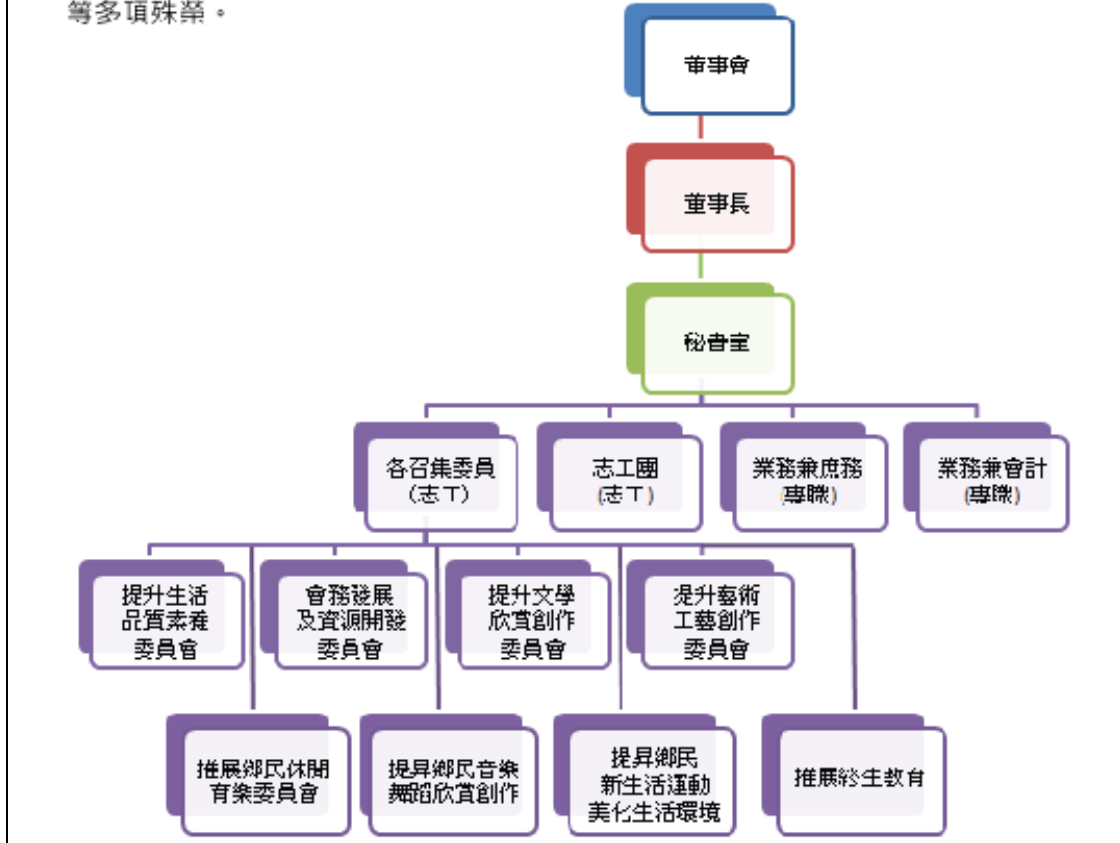


圖 4-1 民雄文教基金會 行政組織架構圖

資料來源：民雄文教基金會網站

2、嘉義縣表演藝術中心營運組織架構

嘉義縣表演藝術中心自 1995 年開始規劃，全部工程於 2005 年初完工，於 2005 年 4 月 22、23 日首演雲門舞集紅樓夢，並於 5 月 10 日正式營運管理。表演藝術中心佔地 6.6 公頃，園區的整體規劃構想是以文化公園為概念，為全台唯一結合表演、教育、展示、休閒等多樣化功能的藝文特區。PAC 是嘉義縣表演藝術中心(Chiayi Performing Arts Center)的縮寫，也代表著中心的使命目標—Profession (專業)、Aesthetics (美學)、Cheers (喝采)。



圖 4-2 嘉義縣表演藝術中心平面圖
資料來源：嘉義縣表演藝術中心網站

表演藝術中心內設有主任一人、人事主任、會計主任及展演組、管理組。其任務如下：

一、展演組：

- (一) 表演活動之策劃、聯繫、演出執行等事項。
- (二) 統籌表演團體之技術需求及後台設備之操作。
- (三) 展覽活動之策劃、執行與檔期申請之安排。
- (四) 主題藝術節、戶外活動之策劃執行。

(五) 活動行銷及藝術教育之推廣。

二、管理組：

(一)、場地之租借、維護與管理。

(二)、建築設施及專業設備之操作、保養及維護。

(三)、新聞發佈及公共關係事項。

(四)、義工之組訓管理。

(五)、網站維護及行政庶務工作。

其組織架構圖如圖 4-3：

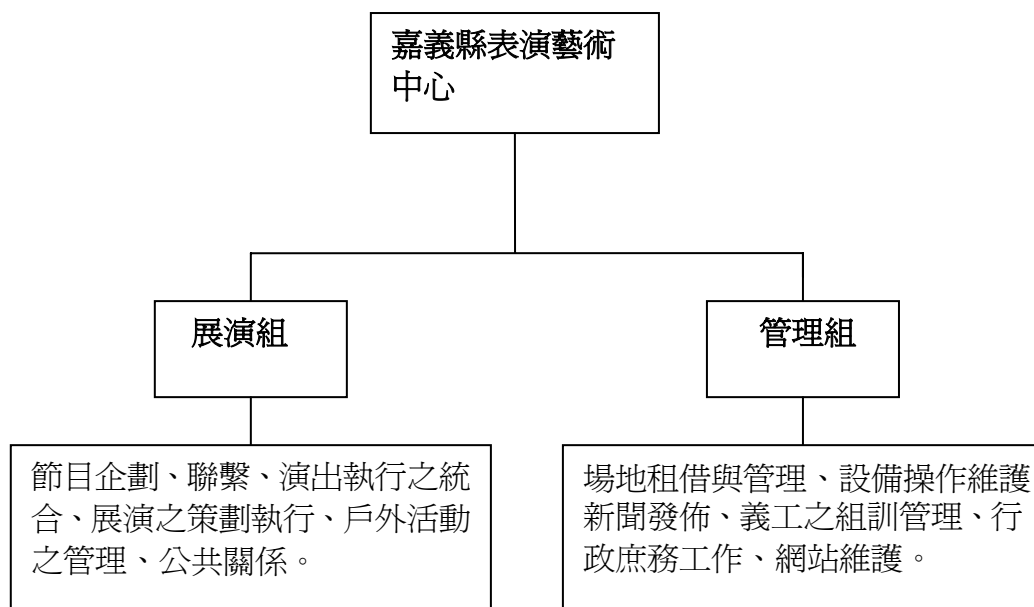


圖 4-3 嘉義縣表演藝術中心 行政組織架構圖

資料來源：嘉義縣表演藝術中心 網站

本研究整理

3、協志高職組織架構

「協志藝術季」於 2002 年首創於嘉義縣私立協志高職，全名嘉義縣私立協志高級工商職業學校，學校設有綜合高中部及高職部，高職部設有電子科、資訊科、汽車科、資料處科、美容科、幼保科、餐飲科、觀光科等，共有八個科別，校地總面積高達六點五公頃，全校教職員工有二百多人，學生近四千人。

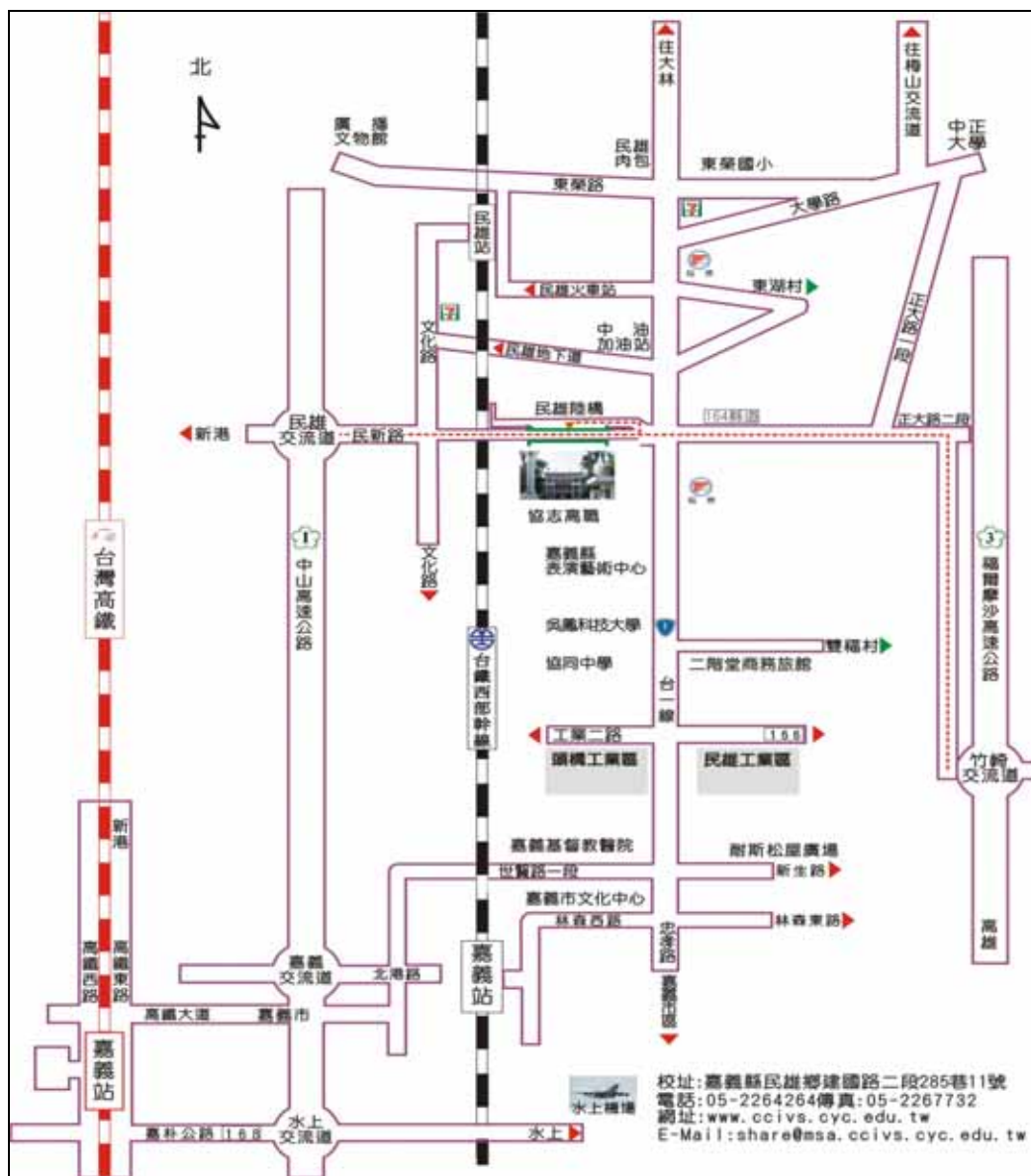


圖 4-4 私立協志高職導覽圖

資料來源：協志高職 網站

協志高職於民國五十九年由董事會創立於嘉義縣民雄鄉，首任校長為何明宗先生，何校長在校期間長達三十二年，從第一屆四科 265 個學生開始經營，直到現今有八科，另設有綜合高中部，共達近四千名學生，在少子化、招生困難的今天，協志高職可謂「經營有成、辦學卓著」。

何明宗先生一直是「協志藝術季」的靈魂人物，也是最重要的幕後推手。何校長本身熱愛藝文活動，也熱衷社會公共事務，他經常走訪世界各國，從旅遊中學習先進國家新知，認為要建立富而好禮的社會，一定要從軟建設著手，軟實力加上硬體建設，才能晉升進步國家的行列。而軟實力要從教育，從藝文推廣活動開始，於是結合地方有志之士，在民國八十五年創辦民雄文教基金會，從事地方文教推廣。「協志藝術季」發源於民雄文教基金會，2002 年回到協志高職，從學校做起，再擴大至地方各層面。

協志高職在「協志藝術季」中負有總策劃與總督導之責，在三個合辦單位中工作最為吃重，整個藝術季活動，幾乎是全校師生總動員。行政工作上做了非常詳盡的分工，期能將每個活動辦到最完善。詳見：附錄 5 協志高職 100 年 第十屆協志藝術季暨聯合美展節目工作分配表。（協志高職，2011）

藝術季活動由副校長郭秋時領軍，擔任總策劃與總督導，以下設有策劃、文宣、人事、活動、總務、經費、校安共七組，由各處主任及組長擔任各組組長，負責該組活動的進行、聯繫與事後檢討工作。詳見：附錄 4 協志高職 100 年 第十屆協志藝術季暨聯合美展工作分組表。（協志高職，2011）

各組組長及任務如下：

一、策劃組： 組長—教務主任

（一）召開工作會議

（二）節目統整

（三）工作規劃、協調

（四）場地安排協調及場次人員規劃

（五）文宣製作活動海報內容

二、文宣組： 組長—主任秘書

- (一) 校外人士接待、邀請招待
- (二) 畢業校友邀請
- (三) 學生訓練
- (四) 召集大區域對國中宣導發送資料
- (五) 網站建置、活動公告及照片等

三、人事組： 組長—人事主任

- (一) 教職員參予公告
- (二) 邀請卡寄發
- (三) 簽到簿
- (四) 盆栽、花圈點開立收據
- (五) 國、中小發函。

四、活動組： 組長--總務主任

- (一) 本校學生參與規劃
- (二) 校內活動規劃實施

五、總務組：組長—總務主任

- (一) 支援各項活動場地整理規劃
- (二) 校車安排調度
- (三) 會場佈置

六、經費組： 組長—主計主任

- (一) 經費運用及發給

七、校安組： 組長—主任教官

- (一) 學校安全維護
- (二) 校內外學生參與活動隊伍及秩序安排

其組織架構圖如圖 4-5：

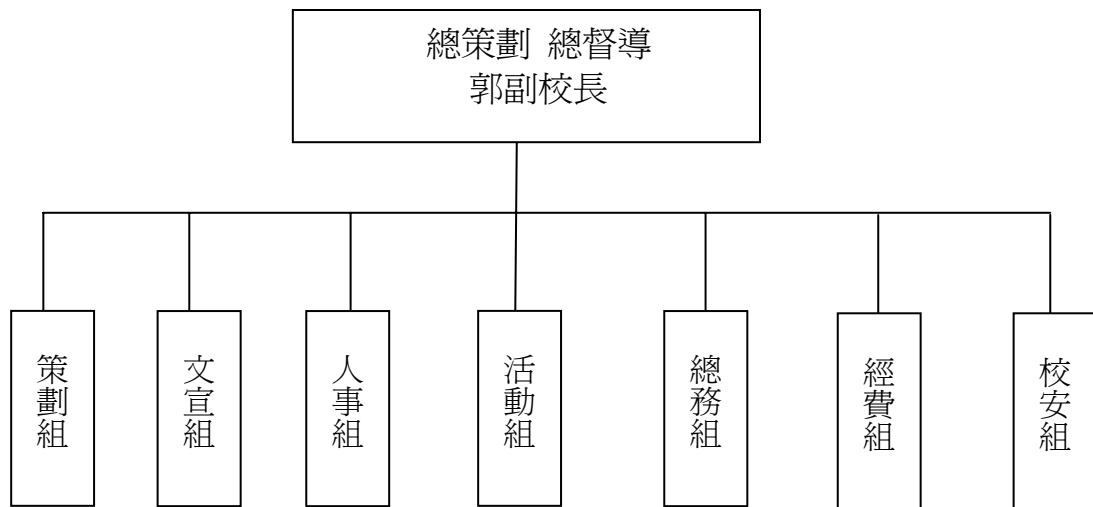


圖 4-5 協志藝術季 行政組織架構圖

資料來源：協志高職教務處

本研究整理

4.3.3 「協志藝術季」的發展歷程與節目策劃

「協志藝術季」從 2002 年起到 2011 年年底，每年十二月在嘉義縣民雄地區如期舉辦，從不間斷，已經連續舉辦十屆。在藝術季的節目策劃上，完全由總執行長郭副校長及表演藝術中心張主任負責，並未成立專責的委員會。

王文儀認為無論藝術節的組織架構多麼扁平，藝術總監是靈魂人物，因為他所挑選的節目就代表該藝術節的品味及深度，一人即影響藝術節的走向，也是文化產業的特性。藝術總監需要理性及感性兼具，對於世界各地的藝術作品充滿著好奇及熱忱，同時，在公關、行銷、人脈…等需要具備一定的能力，值得注意的是藝術節的藝術總監並非一定要是創作型的藝術家。(王文儀，2004)

十年的苦心經營，根據其發展歷程與節目內容策劃，可分為以下四期：

- 1、萌芽期（2002-2004）
- 2、蛻變期（2005-2006）

3、穩定期（2007-2009）

4、轉型期（2010-2011）

茲就四期的發展，詳細列表介紹如下：

1、萌芽期（2002-2004）

從 2002 年第一屆協志藝術季暨聯合美展在協志高職舉辦盛大開幕式，由民雄國中百人樂旗隊浩浩蕩蕩登場，揭開「協志藝術季」序幕，一個由下而上，由民間愛好藝文人士發起的一股龐大力量，就此催生了嘉義民雄地區最具代表性的藝文活動--「協志藝術季」於焉誕生。

前三屆（2002 年--2004 年）主要為學生們辦音樂活動，為老師們辦講座，同時開始給學生舞台，讓他們有上台表演的機會。除了少數幾場音樂會借用鄰近的嘉義大學文薈廳外，藝術季的大部分活動場地均在協志高職校內，大型戶外活動利用大操場及瀑布廣場，在瀑布廣場搭建起大型表演舞台，供各項戶外表演用；校園的大草坪區塊則布置師生的各類裝置藝術作品；室內表演活動在小型展演廳；講座在能容納近兩百人的大型會議室；聯合美展則在專科大樓及文物展覽室。

於是，十二月份的協志高職校內，活動一項接一項舉辦，宛如歲末嘉年華會一般，熱鬧又繽紛，俯拾即是美，也是學生殷殷期盼的盛會。

「協志藝術季」秉持著提升地方藝文素養的理念，節目策劃上以多元為目標，希望人人都有多樣的選擇，從參與藝文各項活動，培養美學的涵養。主要的節目內容分為八大類：

- 1、戲劇類
- 2、音樂類
- 3、講座
- 4、舞蹈類
- 5、電影類
- 6、美術類
- 7、戶外大型活動
- 8、其他

茲將節目內容整理如下：

表 4-5 萌芽期（2002-2004）節目內容分類表

屆數 內容	第一屆	第二屆	第三屆
戲劇類	無	無	1 台灣最美麗的聲 漱歌仔戲—唐美雲 歌仔戲示範演出
音樂類	1 露天音樂會(1)—嘉 大音樂系 2 露天音樂會(2)—嘉 大國樂團 3 露天音樂會(3)--嘉 大室內樂團 4 民雄國中直笛隊	1 歲末音樂會--嘉大 音樂系師生 2 歡樂樂章--嘉大交 響樂團 3 神童·天籟·聖誕 樂--王寶淳、黃慕妮 老師導聆 3 卡拉 OK 歌唱大賽 --協志高職師生	1 印象三重奏 2 管樂爵士風情—藍 月爵士風情 3 嘉大校園音樂會 4 學生校園音樂會 5 歲末音樂會--嘉大 音樂系師生
講 座	1 藝術是一種語言-- 林谷芳教授 2 如何營造愉悅的家 庭氣氛--廖玉蕙教授	1 御風而上--談視野 與溝通--嚴長壽總 裁 2 變遷社會中的教 師角色--鄭石岩教 授 3 亞馬遜河探險記-- 生態學家徐仁修 4 談裝置藝術--藝術 家王文志	1 台灣最美麗的聲漱 歌仔戲—唐美雲歌 仔戲 2 台灣百年唱片文化 發展—李坤城先生 3 跳舞時代留聲機音 樂會—李坤城先生 4 鳥事生態與藝術人 生—蘇貴福先生
舞蹈類	1 台南女子技術學院 舞蹈系同學示範表演 2 嘉義國中舞蹈班 3 民雄國中舞蹈隊 4 原青社舞蹈表演	1 嘉義國中音樂、舞 蹈聯合發表會	無
電影類	無	無	無
美術類	1 裝置藝術—以寶特 瓶裝置大型聖誕樹-- 陳漢鏞、陳永靜老師 及學生	1 師生藝術創作聯 展—協志高職校長 及師生 2 非洲文物展—何	1 聯合美展--陳哲、 黃照芳等嘉義地區 畫家聯展 2 鬼斧神工金雕展—

	2 捏麵人、彩繪葫蘆 優秀作品展覽	校長收藏展 3 裝置藝術--民雄農 工園藝科師生、陳漢 鏞、陳永靜老師及學 生	王振利先生 3 學生作品展--協志 高職學生 4 傳統民俗技藝石雕 展--盧文照藝師 5 傳統民俗技藝交趾 陶展--陳秋美藝師
戶外大型 活動	1 第一屆藝術季暨聯 合美展開幕式--民雄 國中樂旗隊、協志高 職樂旗隊 2 露天古典影音音樂 會--愛樂夢工場 3 聖誕晚會--協志高 職師生 4 師生跨年狂歡會-- 協志高職師生	1 第二屆藝術季暨 聯合美展開幕式-- 民雄國中樂旗隊、新 港國中國樂團、北興 國中管樂隊 2 大專院校社團聯 合演出--中正大、吳 鳳技術學院、斗南高 中 3 聖誕晚會--協志高 職師生 4 師生迎新春--協志 高職師生	1 第三屆藝術季暨聯 合美展開幕式—民 雄國中樂旗隊、虎尾 國中舞獅隊 2 聖誕晚會--協志高 職師生 3 師生跨年聯歡--協 志高職師生
其他	1 街頭秀表演—街舞 --協志高職學生 2 捏麵人示範教學 3 彩繪葫蘆示範教學	1 街頭秀--協志高職 學生 2 「彩繪木頭鴨」示 範教學--嘉大美術 系 3 「壓花」示範教學 --園藝科主任蔡文 豪	1 街頭秀--協志高職 學生 2 石雕示範教學 3 交趾陶示範教學

資料來源：第一屆、第二屆、第三屆「協志藝術季」海報 節目表

協志藝術季資訊網

本研究整理

2、蛻變期（2005-2006）

協志高職團隊每年精心規劃各項活動，廣邀各界知名人物到校演講或做示範演出，帶給學校師生們繽紛的藝術饗宴。到了第四屆（2005年），爲了籌募十鼓擊

樂團來民雄演出的經費，首次向企業界募款，並借用嘉義地區最大最好的，擁有近兩千個座位的中正大學大禮堂演出。「協志藝術季」的蛻變，就來自十鼓擊樂團的機緣。

從 2001 年民雄文教基金會秉持著提升地方人文素養之理念，創辦第一屆「我愛民雄藝術季」，到 2002 年因經費短絀及觀眾參與不足等因素，走入協志高職成爲「協志藝術季」，歷經三年筆路藍縷，經營小有名氣，直到 2005 年又跨出校園，走進社區，帶動地方藝文風氣，這是藝術季首次讓企業界、社區、學校，還有藝術團隊串連起來，也是「協志藝術季」的蛻變的開始。

第五屆（2006 年）更結合嘉義縣表演藝術中心、民雄文教基金會、嘉義大學、中正大學、企業界共同合作，推動「藝展風華·打貓藝起來」，敦請屏風表演班與雲門舞集等著名表演團體，至嘉義縣表演藝術中心擴大舉辦，還召開記者會，透過各種電子及平面媒體的行銷，炒熱整個藝術季活動，不但獲得各界肯定，也建立了「協志藝術季」良好的口碑。

茲將節目內容整理如下：

表 4-6 蛻變期（2005-2006）節目內容分類表

屆數 內容	第四屆	第五屆
戲劇類	無	1 女兒紅--屏風表演班 2 浮浪貢開花--金枝演社劇團 3 三人行不行--屏風表演班
音樂類	1 觀自在，明心見性--十鼓擊樂團 2 歲末音樂會--嘉義大學音樂系教授 3 歌劇魅影--黃慕妮、王寶淳老師導聆 4 民歌饗宴--王志南老師及學生	1 俄羅斯之夜--嘉義大學交響樂團 2 樂動台灣. 常民之歌--琴園國樂團 3 學生音樂發表會--協志高職學生 4 阿瑪迪斯--黃慕妮、王寶淳老師導聆
講座	1 戲劇與文學—作家黃春明 2 人人都是科學人--曾志朗	1 度過人生，千萬認真--屏風表演班團長李國修

	副院長 3 昆蟲生態觀察--生態學家 張永仁老師 4 驚爆視網膜--翁宏傑老師	2 詩古幽情畫樂音--嘉義大學人文 學院 3 茶與樂的對話—林谷芳教授、 忘樂小集
舞蹈類	無	1 風.影--雲門舞集 2 校園 2 勢力--雲門舞集 2 3 嬉遊舞鈴--舞鈴劇場
電影類	1 辛德勒的名單--吳捷裕主任 導讀	1 第六屆南方影展
戶外大型 活動	1 第四屆藝術季開幕式--民雄 國中樂旗隊、協志高中樂隊、 福樂國小鼓隊表演、環球技術 學院啦啦隊表演 2 大專社團表演--中正大學、 吳鳳技術學院、稻江管理學院 3 聖誕晚會--協志高職師生 4 跨年聯歡會--協志高職師生	1 第四屆藝術季開幕式--十鼓擊樂 團、民雄國中樂旗隊 2 創意踩街--協志樂旗隊、各科師 生 3 聖誕晚會--協志高職師生 4 跨年聯歡會--協志高職師生
其他	1 街頭秀--協志高職學生 2 陶藝研習--蔡江隆老師	1 街頭秀--協志高職學生 2「藝展風華、打貓藝起來」記者會— 嘉義大學、中正大學、協志高職

資料來源：第四屆、第五屆「協志藝術季」海報 節目表

協志藝術季資訊網

本研究整理

3、穩定期（2007-2009）

第六屆（2007年）到第八屆（2009年）屬於穩定成長期，依循著第五屆的模式：學校、地方政府、基金會、企業界合作，共同辦理「協志藝術季」。到了第六屆（2007年）「舞動六藝·音揚久歌」有美學大師蔣勳教授、台北藝術家合唱團嘉義大學音樂系共襄盛舉，精采的藝文活動，豐富了嘉義地區鄉親的感官享受。

第七屆（2008年）召開協志藝術季活動記者會時，副校長郭秋時表示，藝術季呈現多元化面貌，邀請到美學大師蔣勳和高雄市芭蕾舞團及十鼓擊樂團來助陣，

相當有看頭，歡迎愛好藝文朋友屆時共襄盛舉。第八屆（2009年）「八方雲集·藝響天開」，由享譽國際的小提琴家胡乃元老師領軍，帶著跨國際樂團「胡乃元&TC室內樂團」回台灣做「回饋之旅」演出。

據協志高職副校長郭秋時指出，每次藝術季都精心規劃各項活動，都得到藝文界重量級人物的支持，因而建立了良好的口碑。面對經濟風暴，透過這項藝文盛會，撫慰民眾的心靈，有所助益，同時也期待大家的參與，能更落實藝文概念向下紮根工作，不只能改善社會風氣，也能讓更多朋友或學子們，有紓解壓力和教化人心的機會。

茲將節目內容整理如下：

表 4-7 穩定期（2007-2009）節目內容分類表

屆數 內容	第六屆	第七屆	第八屆
戲劇類	1 京戲啟示錄--屏風表演班 2 鄧力軍--相聲瓦舍 3 我是你爸爸--台灣戲劇表演家	1 六義幫--屏風表演班 2 移動的幸福—台灣戲劇表演家 3 蓬萊大仙-明華園	1 合法犯罪--屏風表演班 2 男人幫-霸王卸甲--台灣戲劇表演家 3 逗你沒商量---台北曲藝團 4-三人行不行(聖誕狂歡場)--屏風表演班
音樂類	1 因為愛--台北藝術家合唱團 2 音樂饗宴--嘉大交響樂團 3 浪漫的樂章--嘉大、高師大教授 4 維也納爆笑7先生音樂會 5 師生聯合音樂會--協志高職師生	1 台灣風情--十鼓擊樂團 2 音樂饗宴—繽紛--嘉大音樂系 3 音樂奇航--嘉大管樂團 4 來來來，來唱歌--協志高職師生	1 Taiwan Connection 音樂節—胡乃元&TC 弦樂團 2009 2 陳瑞斌與國臺交--國立台灣交響樂團
講座	1 舞動九歌--蔣勳教授 2 服務於無形--蘇國	1 身體美學--讓你的身心永遠從容自得--蔣勳教授	1 漢字書法之美--蔣勳教授 2 真滋味-我所看見

	堯教授 3 兵馬俑藝術之美-- 傅榮珂教授 4 守著陽光守著你-- 郭孟雍教授 5 台灣戲劇表演家示 範	2 從跑龍套到無敵 小生—孫翠鳳「一步 一腳印」人生哲學	的台灣之美--嚴長壽 總裁 3 人生如棋--登山怪 傑李小石 4 裝文扮武我自己-- 淺談說唱藝術--林文 彬
舞蹈類	1 九歌--雲門舞集 2 情迷佛朗明哥--舞 蹈 3 海洋之心--舞鈴劇 場	1 古典與現代芭蕾 的對話--高雄城市 芭蕾舞團	1 舞動阿里山之美-- 雯翔舞團
電影類	第七屆南方影展	第八屆南方影展	1 電影.狂想. 人生夢
美術類	1 聯合美展--曾麗華 老師、嘉義高中、蘭 潭國中、東南國中美 術班 2 校園裝置藝術--陳 漢鏞、陳永靜老師及 學生	1 聯合美展--老中青 作品展、攝影展 2 校園裝置藝術--陳 漢鏞、陳永靜老師及 學生 3 來來來，來聽畫-- 黃慕妮、王寶淳 陳漢鏞、陳永靜老師	1 聯合美展—畫家蔡 東榮、李玉明 2 行動.抽象.裝置藝 術--陳漢鏞、陳永靜 老師及學生
戶外大型 活動	1 第六屆藝術季暨聯 合美展開幕式--民雄 國中樂旗隊、協志高 職樂旗隊 2 露天古典影音 音樂會--愛樂夢工場 3 聖誕晚會--協志高 職師生 4 師生歲末聯歡--協 志高職師生	1 第七屆藝術季暨 聯合美展開幕式-- 民雄國中、東石國中 樂旗隊 2 聖誕晚會--協志高 職師生 3 師生歲末聯歡--協 志高職師生	1 第八屆藝術季暨聯 合美展開幕式--東石 國中樂旗隊、吳鳳、 環球、大同技術學院 2 詩情畫意--國文科 教學研究會 3 聖誕晚會--協志高 職師生 4 師生歲末聯歡--協 志高職師生
其他	街頭秀--協志高職學 生	街頭秀--協志高職 學生	街頭秀--協志高職 學生

資料來源：第六屆、第七屆、第八屆「協志藝術季」海報 節目表

協志藝術季資訊網

本研究者整理

4、轉型期（2010-2011）

第九屆（2010年）「協志藝術季」主題是「天長地 9・藝意非凡」，九年來，協志高職精心策劃各項活動，以饗協志師生暨鄰近社區愛好藝文的人士。第五屆開始，結合嘉義縣表演藝術中心、民雄文教基金會、嘉義大學、中正大學等單位，在曼都、小林、登少姿、風信子、麗髮型美容公司等知名廠家贊助下，廣邀各界知名人物及著名表演團體，如：嚴長壽、黃春明、李國修、孫翠鳳……；及屏風表演班、雲門舞集、十鼓擊樂團、印象三重奏、台北藝術家合唱團、台北曲藝團……等蒞臨演出，精采的藝文活動，豐富了嘉義地區鄉親的感官享受。

第九屆開始，透過趨勢科技的居中牽線，更邀請到國際團隊的加入，演出「戈琛貝爾格鋼琴二重奏」及「東西樂器美麗的相遇～中國笛&智利簫」的邂逅。「協志藝術季」也進入了轉型期，邁出國際化的第一步。

「戈琛貝爾格鋼琴二重奏」由兄弟檔丹尼爾・戈琛貝爾格，及安東・戈琛貝爾格兩人擔綱演出。兩兄弟在雙鋼琴和四手聯彈有卓越的表現，曾以罕見的滿分之姿，獲得全德青年音樂家比賽冠軍。精湛的演奏廣受好評，並備受國際樂壇矚目。因母親——俄國鋼琴家莉莉亞・齊柏絲坦受國家音樂廳邀請，擔綱蕭邦百年紀念音樂會演出，「協志藝術季」經過多方努力，終於邀請到嘉義來表演。演出當天，嘉義大學大學館一千五百個座位坐無虛席，造成空前轟動。

第十屆（2011年）「協志藝術季」主題是「10載精彩.藝展風華」，正式邁入第十個年頭，各項節目均是學校費盡心思、群策群力的心血結晶。嘉義縣協志高職是全國私立高職中罕見自費舉辦年度藝術季的學校，10年來堅持在鄉鎮推廣藝文的用心，獲得藝文人士及團體情意相挺。開放索票的第一天，美學大師蔣勳教授六度演講，還有首度在嘉義演出的綠光劇團，索票場次非常搶手，幾乎跟知名歌星演唱會一樣--秒殺，可見嘉義縣市附近民眾，有一大群關注「協志藝術季」的民眾及學生，藝文推廣的成果已擴及各層面。

來自歐洲的「卡瓦緹娜吉他長笛二重奏」，是第十屆的國際團隊，他們的音樂融合熱情西班牙與巴爾幹民族風情。尤金妮亞・莫林內爾被英國長笛協會雜誌譽為『擁有極高天賦且才華洋溢的青年音樂家』，他曾榮獲不下十一個國際比賽冠

軍，被美國 Soundboard 雜誌被形容為“完美無瑕的技術與藝術鑑賞家”。

茲將節目內容整理如下：

表 4-8 轉型期（2010-2011）節目內容分類表

屆數 內容	第九屆	第十屆
音樂類	<ol style="list-style-type: none"> 1 戈琛貝爾格二重奏--安東·戈琛貝爾格、丹尼爾·戈琛貝爾格 2 台灣音樂禮讚—玉山的迴響--嘉大交響樂團 3 東西樂器美麗的相遇--中國笛&智利簫--美麗的島三重奏 4 愛在嘉義聖誕音樂會--長榮交響樂團 	<ol style="list-style-type: none"> 1 聽海之心--優表演藝術劇團 2 卡瓦迪娜二重奏--長笛家尤金尼亞·莫林內爾--AMA 亞藝藝術 3 音樂饗宴--嘉義大學管樂團 4 靠近--米多里室內樂團 5 雲端之美聲--鄒族青少年合唱團 6 王敏而、陳俞君聯合音樂會
講座	<ol style="list-style-type: none"> 1 破解莫內-蔣勳教授 2 國劇新解：傳承創新--文化進展--國光劇團副團長--鍾寶善 3 百年流行歌·台灣詠嘆調--音樂評論家--李坤城 4 音樂歌舞劇賞析 MAMMA MIA--黃慕妮、王寶淳老師 	<ol style="list-style-type: none"> 1 此生-肉身覺醒--蔣勳教授 2 繪畫與大自然--劉長富會長 3 顆粒畫世界--顆粒老師--柯瑩玫 4 魔術的奇幻世界—何大衛 5 古早味的音樂料理--社會領域教學研究會 6 交響人生--黃慕妮、王寶淳老師
舞蹈類	<ol style="list-style-type: none"> 1 流浪者之歌--雲門舞集 2 人生舞步曲--首席舞蹈團 3 Manaigan•勇士舞動生命舞 琉璃--蒂摩爾古薪舞集 	<ol style="list-style-type: none"> 1 陂塘--光環舞集
電影類	<ol style="list-style-type: none"> 1 電影·生命·愛的力量「烏干達的天空下」 2 用城市造夢的電影魔法師「台北星期天」-新銳導演--何蔚庭— 3 企業家的電影夢「搖滾吧！爺奶」--鄭家鐘董事長 	<ol style="list-style-type: none"> 1 青春啦啦隊--跨世代的樂齡聚會--聯合勸募秘書長--周文珍 2 當愛悄悄來臨--高盟傑的電影人生--男配角高盟傑
美術類	<ol style="list-style-type: none"> 1 聯合美展—江振川、蘇奕菁 	<ol style="list-style-type: none"> 1 聯合美展—凡尼司畫會、呂清安

	黃灑淑師生聯合美展 2 校園裝置藝術--陳漢鏞、陳永靜老師及學生	師生聯合美展 2 校園裝置藝術--陳漢鏞、陳永靜老師及學生
戶外大型活動	1 第九屆藝術季暨聯合美展開幕式-南華大學民族音樂學系雅樂團 2 中國現代詩詞歌曲演唱--國文科教學研究會 3 聖誕晚會--協志高職師生 4 師生歲末聯歡--協志高職師生	1 第十屆藝術季暨聯合美展開幕式--「協志藝術季—走過十年」回顧展 2 詩詞吟唱--國文科教學研究會 3 聖誕晚會--協志高職師生 4 師生歲末聯歡--協志高職師生
其他	街頭秀--協志高職學生	1 街頭秀--協志高職學生 2 歡唱一下!--英文科教學研究會

資料來源：第九屆、第十屆「協志藝術季」海報 節目表
協志藝術季資訊網
本研究整理

第十屆（2011年）「協志藝術季」共舉辦 24 場次藝文演講、展覽及表演活動；總策劃郭秋時說，優人神鼓、綠光劇團等演出每場各要數十萬元，但包括蔣勳大師在內，都被協志高職堅持推廣藝文的誠心感動，承諾不計代價，總經費不到 200 萬元就推出讓人刮目相看的節目陣容。

藝術季的舉辦是幕前短暫的光芒，而藝術教育的基礎鍛鍊，卻是幕後汗水的交織！為紮實藝術的根苗，「協志藝術季」年年群策群力，精心策劃各項活動，期許短暫但耀眼的火花永駐心頭，化為灌溉的活泉；並致力於「境教」的設置，期待將藝術的基因潛移默化於學生與民眾血脈中，結成飽滿的果實。

4.3.4 「協志藝術季」的上座率及觀眾滿意度

根據嘉義縣表演藝術中心所提供的歷屆演出節目成果表，所呈現出的資料顯示：「協志藝術季」在演藝廳及實驗劇場的上座率平均達到九成以上，並有多場滿

座。仔細查訪其原因，歸功於事前策劃縝密、節目內容吸睛、表演團體知名度高、表演場地優良、行銷宣傳成功……等因素。

叫好又叫座的「協志藝術季」也形成學生及民眾的期待心理，相對帶動學生及民眾進劇場聽音樂會、看表演的習慣，表演藝術中心十二月份超過九成的上座率，遠遠超過年平均二成以上，足見藝文推廣的種子，正一年一年看見它成長、茁壯，更期待它日益枝繁葉茂。

1、「協志藝術季」的上座率

「協志藝術季」一開始是為提升協志高職全校師生文化素養、帶動藝文新氣象而發起，因此前三屆參與者是學校四千名師生。第四屆擴及至社區，單單十鼓擊樂團在中正大學演出座無虛席的「觀自在，明心見性」，就吸引兩千名觀眾。第五屆與嘉義縣表演藝術中心、民雄文教基金會、嘉義大學、中正大學、企業界共同合作，結合地方資源整合後，經營運作模式大致底定，表演藝術中心的演藝廳及實驗劇場成了主要的演出場所，因此每一場均有上座率統計。

茲將「協志藝術季」在表演藝術中心演出的場次上座率整理如下：

表 4-9 協志藝術季歷屆演出上座率

屆數	類別	表演團隊	節目名稱	上座率
第五屆	舞蹈	雲門舞集	風.影	9 成
	戲劇	屏風表演班	女兒紅	9 成
	舞蹈	雲門舞集 2	校園 2 勢力	滿座
	戲劇	金枝演社劇團	浮浪貢開花	6 成
第六屆	舞蹈	雲門舞集	2007 秋季公演--九歌	9 成
	講座	蔣勳	舞動九歌講座	9 成
	音樂	嘉義大學、高師大教授聯合音樂會	浪漫的樂章	滿座

第六屆	音樂	嘉義大學音樂系 交響樂團	音樂饗宴	9 成
	戲劇	相聲瓦舍	鄧力軍	滿座
	音樂	台北藝術家合唱 團	因為愛	滿座
第七屆	講座	蔣勳	身體美學	9 成
	舞蹈	高雄城市芭蕾舞 團	古典與現代芭蕾 的對話	滿座
	音樂	十鼓擊樂團	台灣風情	滿座
	音樂	嘉義大學管樂團	音樂奇航	滿座
	戲劇	明華園	蓬萊大仙	9 成 6
第八屆	講座	蔣勳	漢字書法之美	滿座
	音樂	胡乃元&TC 弦樂 團	2009 Taiwan Connection 音樂會	9 成 7
	戲劇	屏風表演班	合法犯罪	7 成 9
	舞蹈	雯翔舞團	舞動阿里山之美	滿座
	講座	嚴長壽	真滋味-我所看見 的台灣之美	8 成 3
	戲劇	台北曲藝團	逗你沒商量	9 成
	戲劇	屏風表演班	三人行不行	9 成
第九屆	講座	蔣勳	蔣勳-破解莫內	滿座
	舞蹈	雲門舞集	流浪者之歌	滿座
	音樂	嘉大交響樂團	台灣音樂—玉山 禮讚	9 成 8
	音樂	美麗的島三重奏	中國笛&智利簫-- 東西樂器美麗相 遇	8 成 8

第九屆	戲劇	阮劇團	民主夫妻	6 成
	音樂	長榮交響樂團	愛在嘉義聖誕音樂會	9 成 1
	音樂	安東、丹尼爾·戈琛貝爾格	戈琛貝爾格二重奏	嘉義大學大學館 滿座
第十屆	講座	蔣勳	此生-肉身覺醒	8 成 9
	戲劇	優表演藝術劇團	聽海之心	滿座
	音樂	鄒族青少年合唱團	雲端之美聲	9 成 5
	音樂	尤金尼亞·莫林內爾	卡瓦迪娜二重奏	5 成 5
	戲劇	阮劇團	民主夫妻	8 成
	戲劇	綠光劇團	幸福大飯店	9 成 6
	音樂	嘉義大學管樂團	音樂饗宴	滿座

資料來源：嘉義縣表演藝術中心 歷屆演出節目成果表

本研究者整理

2、「協志藝術季」的觀眾滿意度

「協志藝術季」在觀眾滿意度部分曾做過兩年數場觀眾問卷調查，主要供策劃及執行團隊做檢討改進之參考，並未做詳細數據分析。適逢 2011 年年底，行政院文建會針對嘉義縣表演藝術中心進行--活化縣市文化中心劇場營運計畫「體檢」，茲引用此評鑑報告資料做說明。

在評鑑報告中的使用者問卷調查，就嘉義縣表演藝術中心場館今年度表演藝術類之演出節目進行觀眾問卷調查，共進行 3 場演出之問卷統計，分析民眾對場館相關設施及服務之滿意度。

(一) 觀眾滿意度問卷 觀眾基本資料分析

1. 觀眾滿意度問卷 性別

此次問券女生所佔比例為 73.36%；男生比例為 25.82%。如圖 4-6 及表 4-7 所示。

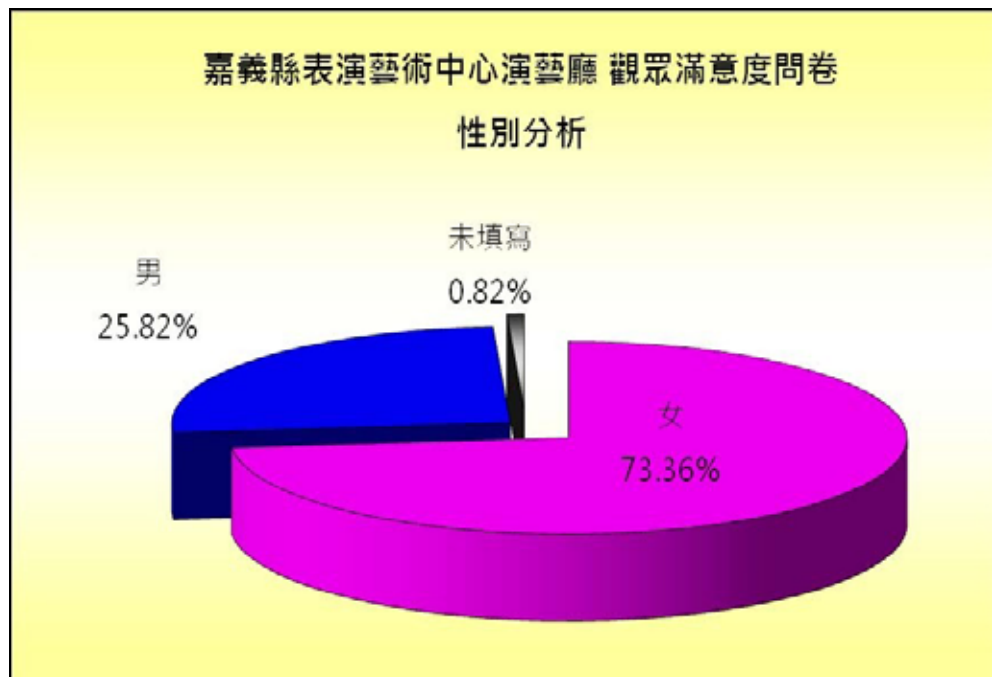


圖 4-6 觀眾滿意度問卷 性別比例圖

表 4-10 觀眾滿意度問卷 性別比例表

性別	百分比 (%)	全國平均 (%)
女	73.3	67.0
男	25.8	29.3
未填寫	0.8	3.5
總計	100.0	100.0

2. 觀眾滿意度問卷 職業類別

關於受訪者之職業類別部份，以學生所佔比例最高為 48.57%；次之為服務業 佔 8.61%；之後依序為製造業佔 6.76%；家管佔 6.35%；軍公教佔 6.15%；其他佔 4.30%，醫療佔 4.10%；自由業佔 3.28%；退休佔 2.66%；金融業佔 2.46%；藝文業 佔 1.84%；資訊科技業者佔 1.43%；傳播業佔 1.23%；農林漁牧佔 0.41%。如圖 4-7 及表 4-8 所示。

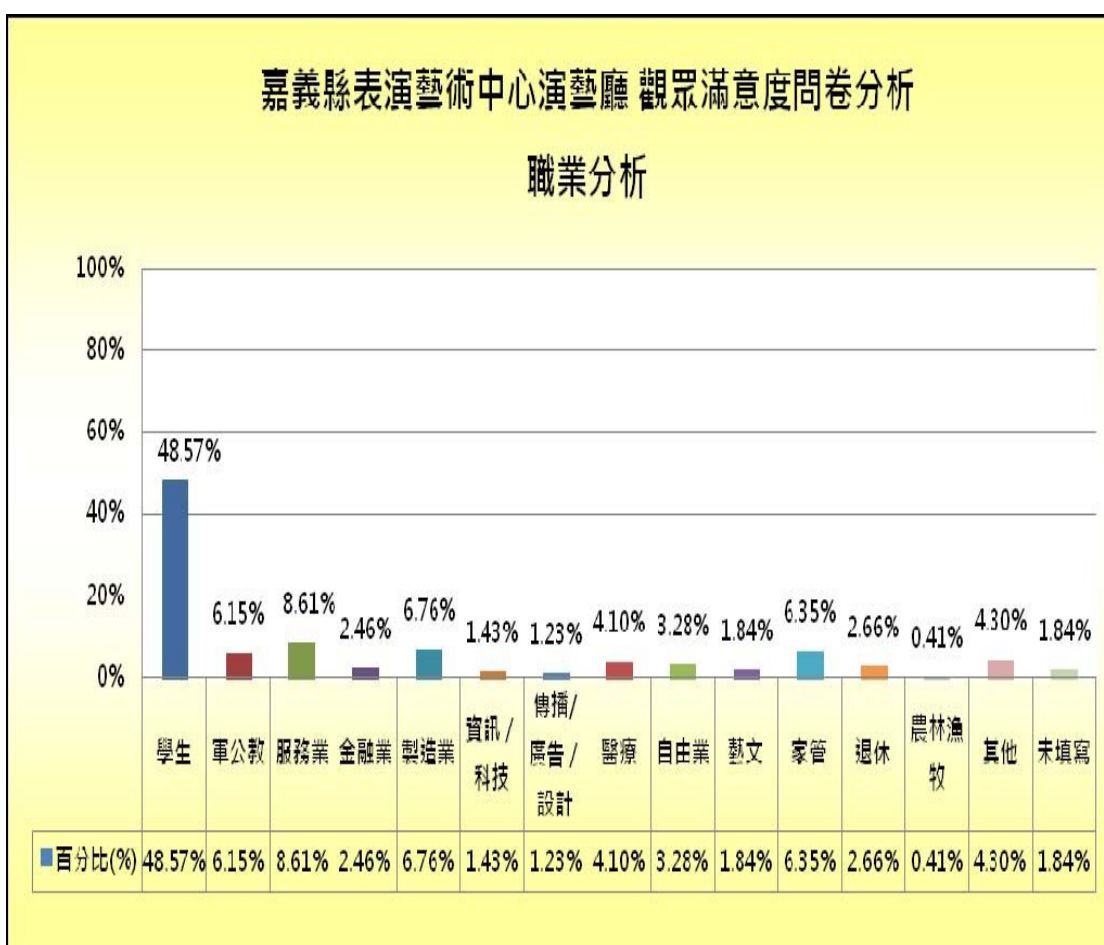


圖 4-7 觀眾滿意度問卷 職業分析圖

表 4-11 觀眾滿意度問卷 職業分析表

職業	百分比 (%)	全國平均 (%)
學生	48.57%	33.74%
軍公教	6.15%	13.51%
服務業	8.61%	9.64%
金融業	2.46%	2.43%
製造業	6.76%	5.69%
資訊 / 科技	1.43%	3.69%
傳播 / 廣告 / 設計	1.23%	0.95%
醫療	4.10%	2.09%
自由業	3.28%	3.34%
藝文	1.84%	1.05%
家管	6.35%	8.49%
退休	2.66%	2.02%
農林漁牧	0.41%	0.56%
其他	4.30%	6.37%
未填寫	1.84%	6.43%
合計	100.00%	100.00%

(二) 觀眾滿意度問卷觀眾滿意度資料分析

1. 您覺得今天演出如何？

在今天演出滿意度的部份，50.41%之觀眾皆表示非常滿意；再者滿意之觀眾也達 42.83%；認為今天節目普通佔 1.43%。如圖 4-8 及表 4-9 所示。

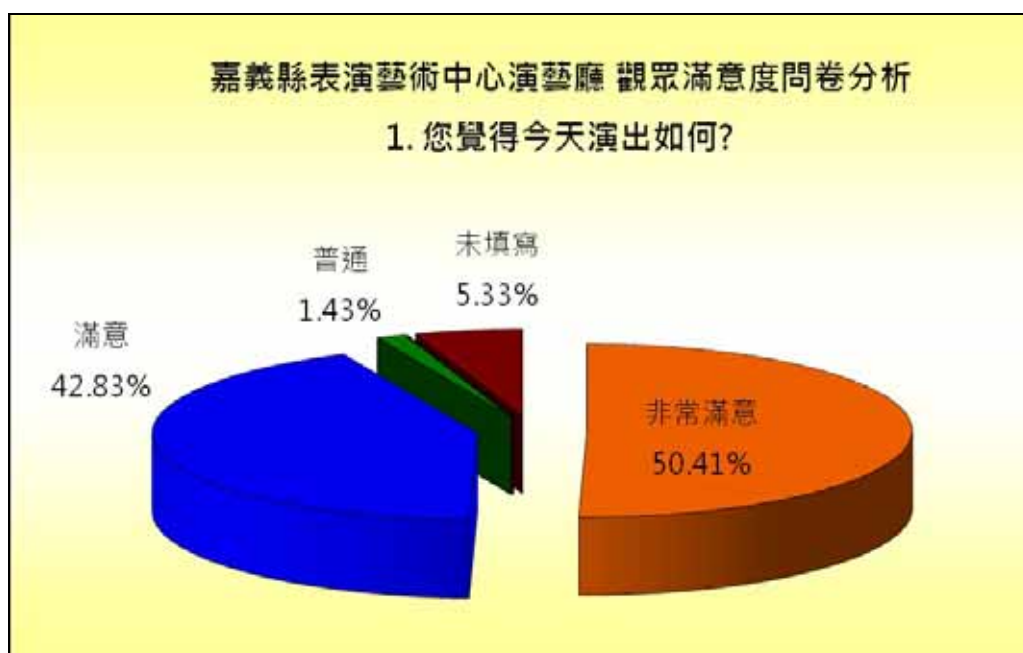


圖 4-8 今日演出滿意度分析圖

表 4-12 今日節目滿意度分析表

滿意度	百分比 (%)	全國平均 (%)
非常滿意	50.41%	51.49%
滿意	42.83%	36.54%
普通	1.43%	2.53%
不滿意	0.00%	0.11%
非常不滿意	0.00%	0.09%
未填寫	5.33%	9.24%
總和	100.00%	100.00%

2. 您最喜歡和希望欣賞和種類型表演節目?

在觀眾最喜歡和希望欣賞和種類型表演節目部份舞蹈為觀眾最喜歡及希望欣賞的表演類型佔 32.42%；其次為現代戲劇佔 24.06%；再者為音樂佔 23.24%；而傳統戲曲及親子節目分別佔 13.46%及 4.08%。如圖 4-9 及表 4-10 所示。

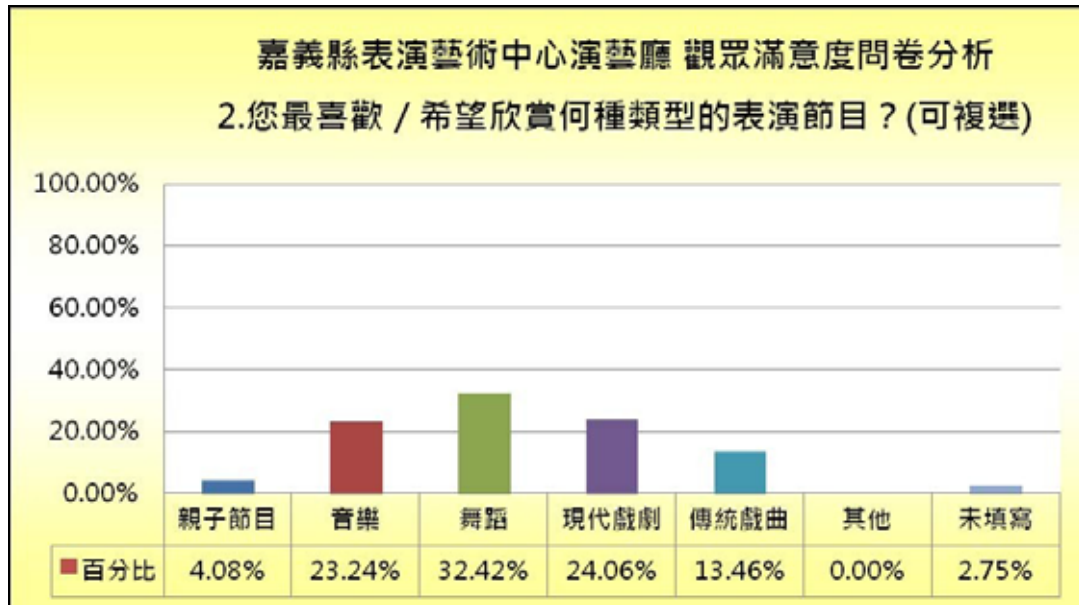


圖 4-9 最喜歡及希望欣賞何種節目類型分析圖

表 4-13 最喜歡及希望欣賞何種節目類型分析表

演出類型	百分比 (%)	全國平均 (%)
親子節目	4.08%	16.15%
音樂	23.24%	26.79%
舞蹈	32.42%	23.37%
現代戲劇	24.06%	21.12%
傳統戲曲	13.46%	8.71%
其他	0.00%	0.56%
未填寫	2.75%	3.29%
合計	100.00%	100.00%

3. 您最近一年在此場館欣賞幾次表演活動?

受訪者近一年在此場館欣賞表演活動之次數分析，近一年來第一次在此場館欣賞表演活動者佔 32.99%；第 2-3 次佔 35.86%；4-5 次者佔 12.91%；6 次以上佔 7.58%。如圖 4-10 及表 4-11 所示。

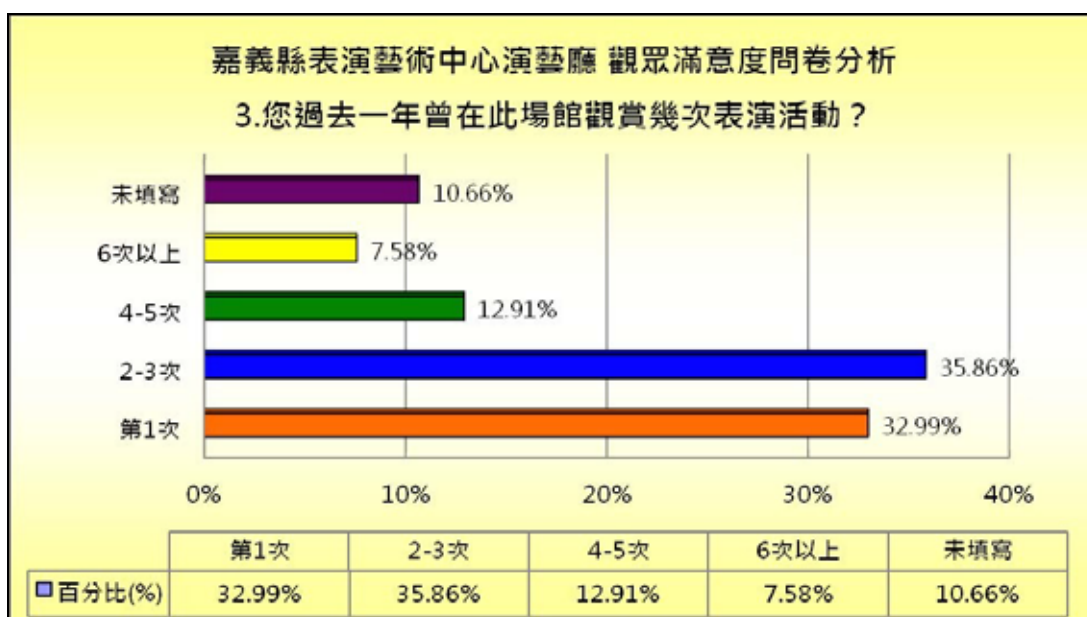


圖 4-10 過去一年在場館觀賞次數分析圖

表 4-14 過去一年在場館觀賞次數分析表

次數	百分比 (%)	全國平均 (%)
第 1 次	32.99%	30.09%
2-3 次	35.86%	34.26%
4-5 次	12.91%	11.63%
6 次以上	7.58%	12.18%
未填寫	10.66%	11.84%
總和	100.00%	100.00%

4、您覺得這個劇場交通便利嗎?

受訪者對這個劇場交通便利性的分析，有 31.15%的受訪者對此劇場的交通便利性感到非常滿意；而有 36.89%的受訪者表示滿意；普通的佔 23.36%；不滿意者佔 5.53%；非常不滿意者佔 0.41%。如圖 4-11 及表 4-12 所示。

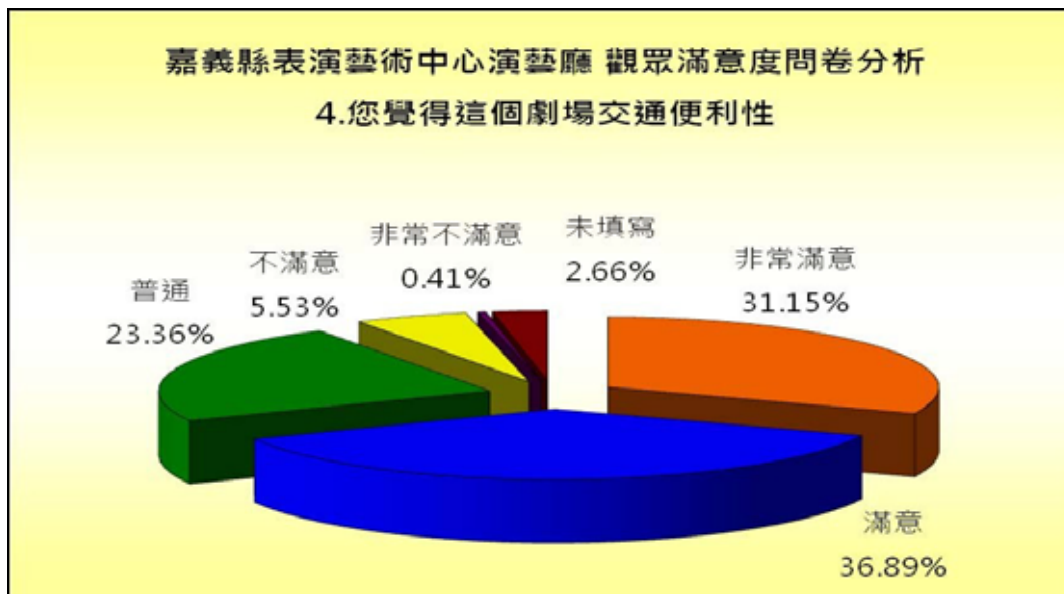


圖 4-11 劇場交通便利性分析圖

表 4-15 劇場交通便利性分析表

滿意度	百分比 (%)	全國平均 (%)
非常滿意	31.15%	39.2
滿意	36.89%	42.4
普通	23.36%	13.8
不滿意	5.53%	1.4
非常不滿意	0.41%	0.3
未填寫	2.66%	2.6
總和	100.00	100.0

5、您覺得前台服務人員的整體服務?

在前台服務人員的整體服務部份分析，有 39.96%的受訪者表示非常滿意；滿意者佔 49.39%；普通的佔 7.79%；不滿意者有 0.20%。如圖 4-12 及表 4-13 所示。

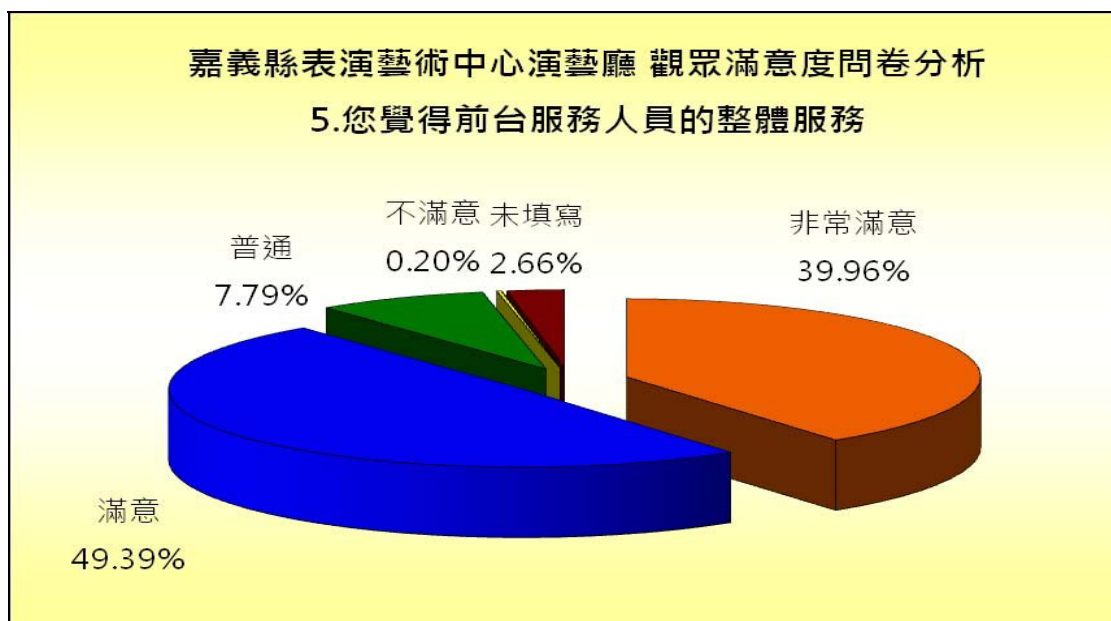


圖 4-12 前台服務人員整體服務滿意度分析圖

表 4-16 前台服務人員整體服務滿意度分析表

滿意度	百分比 (%)	全國平均 (%)
非常滿意	39.9	4
滿意	49.3	4
普通	7.7	8
不滿意	0.2	0
非常不滿意	0.0	0
未填寫	2.6	2
總和	100.0	10

根據行政院文建會針對嘉義縣表演藝術中心進行--活化縣市文化中心劇場營運計畫「體檢」(文建會, 2011), 在此評鑑報告資料中的觀眾滿意度問卷調查分析圖表, 呈現以下結果:

- 1、觀眾以女生居多, 男生約占三成。
- 2、觀眾以學生居多, 比全國平均高一成多, 服務業其次。可能與民雄地區附近有四所大學, 大學生密度高有關。
- 3、觀眾在當天演出滿意度部分, 有五成感到非常滿意, 四成感到滿意, 優於全國平均值, 表示觀眾對當天演出節目有相當高的滿意度。
- 4、**觀眾**在最近一年內在嘉義縣表演藝術中心欣賞表演活動的次數, 以第 2-3 次最多, 其次是第一次進中心, 各占三成多, 再來是 4-5 次者占一成多, **與**全國平均值接近。
- 5、觀眾對嘉義縣表演藝術中心交通便利性的滿意度, 有三成多的受訪者感到非常滿意, 有近四成的受訪者表示滿意, 略遜於全國平均值。
- 6、觀眾對前台服務人員的整體服務部份, 有近四成的受訪者表示非常滿意; 近五成表示滿意, 將近九成的滿意度, 優於全國平均值, 顯示專業服務在水穩之上

第五章 資料分析與整理

本研究主要的目的在探討節慶活動的策劃方式與過程，是否影響藝術節的永續經營？並透過「協志藝術季」個案探討，了解其對嘉義縣市學校藝術教育推廣，地方藝術文化推廣、發展的影響，希望做為其他單位舉辦與經營藝術節的參考。藉由「協志藝術季」三個主辦單位：私立協志高職、嘉義縣表演藝術中心、民雄文教基金會，十四位策劃及執行的重要人物做半開放式訪談，就訪談所得的資料加以歸納、分析與討論。本章共分為五節，根據訪談的四個面向做歸納、分析與說明，第一節是對學校藝術文化教育推廣層面的影響。第二節是對地方藝術文化推廣普及層面的影響。第三節是對藝術節策劃層面做分析。第四節是對藝術節的永續經營層面做分析。第五節小結。

5.1 學校藝術文化教育層面

我國〈國民教育法〉第一條揭櫫「國民教育以養成德、智、體、群、美五育均衡發展之健全國民為宗旨」，其不僅強調國民教育的重要性，亦同時彰顯我國教育特色—培養學生兼具道德、智慧、體能、群性、美感的多元目標與內涵。基此，身為教育舵手的教師，除必備學科專業知能外，亦需具有五育發展的教育統整知能，方足以達成教育理想。

其中美育是有關於美感認知與情意養成的教育。換言之，它是一門有關於製作、感受與瞭解藝術及其有關事物的教與學，同時也是一門經由藝術發現世界與自我的學科(Feldman, 1996)。為何需要美育？因為

- 1.美育關係人民的素養與生活品質。
- 2.美育是國家文化創意產業的基礎。
- 3.美育有助提昇國家整體競爭力。
- 4.全人教育有待專業的一般教師及美育教師共同的努力與紮根的經營。(陳瓊花, 2007)

由此可見，學校推廣藝術、文化教育正是刻不容緩之事。

5.1.1 舉辦「協志藝術季」主要目的

藝術教育對人類具有潛移默化的作用，能夠培養人們在美學、歷史與生活層面之生活品味，對整體國家社會，以及人民素養之提昇，均能呈現正面的影響。葛布雷（Goidblatt 1997）指出，整個活動在構思之初就應該先問問「五個W」的問題，這五個W的第一個問題正是 Why? 為何辦這個活動？辦活動的理由必須堅實正當，能夠吸引群眾並刺激參與。

「協志藝術季」的總策劃人兼總督導認為，藉由接觸更多藝術活動，能涵育學生內在文化素養，使校內為數眾多的缺乏文化刺激的學子們，能因在學期間的藝術薰陶，紮下文化的根苗，在日後綻放成熟的果實。這在位於嘉義縣民雄地區的高職來說，校內有四分之一學生屬於弱勢家庭，家庭功能較難彰顯，學校教育帶給學生的影響尤為重要。

協志藝術季的主要目的，乃是希望讓處於缺乏文化刺激的學子們，能有更多接觸藝術並藉以涵育學生內在文化素養的機會。為此，協志高職不遺餘力，用心經營，期待在歷屆藝術季中，紮下文化的根苗，在日後綻放成熟的果實。（A-1-1）

「協志藝術季」的主要活動場地是嘉義縣表演藝術中心，此中心為全國各縣市最慢成立的文化中心，卻也是斥資最高，由國內知名度頗高的設計師黃永洪先生所設計的閩南式建築群，政府、民間及各方人士對他的期待都很高，中心主任兼「協志藝術季」的策劃人，非常希望藝術季會是個品牌，是中心的一大特色，讓地區民眾或在學學子們，形成一種期待心理，到了十二月，藝術季又將帶來一連串精彩好節目囉!!

主要目的當然還是希望能夠為中心創設一個品牌吧！就是說一個劇場或一個文化中心，他在經營的時候總是要有一些跟人家不一樣的特色，讓大家

有一個期待！大家到年底就會想說，會有一個這個文藝季的活動，那我們也是為了建立中心自己的特色！（G-1-1）」

「協志藝術季」最早發起單位--民雄文教基金會，創會董事長何明宗先生也是協志高職的董事長，非常熱衷推廣民雄地區藝文活動，希望消弭地方功利、暴戾之氣，以文化、藝術、教育來感化人心，出錢出力回饋地方，期望建立富而好禮的社會風氣。多年推動藝文活動的經驗，常苦於社區民眾參與率低，使各項活動舉辦遭遇不少困難，於是決定反向而行--由學校推動藝術、文化教育活動，再擴展到社區、地方，使民雄甚至整個嘉義地區，富含濃濃的藝術人文氣息。

對內：協志高職在經營理念上需要與其他職業學校做區隔，以「協志藝術季」作為學校的特色，發展學校的藝文環境，成為招生的一大利器。對外：協志高職想結合社區資源，帶動民雄地區藝術文化發展。（K-1-1）

主要目的是提昇生活品質，提升藝文素養，在音樂、藝術、藝能方面欣賞與創作的能力。（L-1-1）

嘉義縣表演藝術中心以一個地方文物館的**政府單位**，當然希望結合地方社區發展的既有資源，在原有的基礎上繼續擴大對藝文活動的推廣，加深對地方的影響，也讓文化中心能在地方扎根，所以也積極參與「協志藝術季」這個地方盛事。

主要就是希望可以結合社區，一個文化中心要能夠扎根，很重要就是可以跟本地的組織相結合，協志高職、民雄文教基金會和嘉大前幾年一直在推民雄藝術季，我們覺得很好，為能在既有的一個基礎上面來擴大藝文活動，加深對地方的影響。我們就是基於和社區結合發展本地文化的觀點，所以這幾年一直很積極地在參與這個活動。（H-1-1）

5.1.2 「協志藝術季」的類型，以及帶動藝術文化教育紮根與推廣工作的方式

根據夏學理博士在民國八十五年至八十六年間，接受行政院國科會的委託，對於我國都會區內的國小高年級暨國中學童，進行「表演藝術觀眾發展之調查研究」，結果發現，少年以及青少年時期的學童，若能在藝術的學習上受到鼓勵，或將觀賞表演藝術視作興趣之一，則當這些學童在長大成人之後，會因為過去的經驗而影響到他們未來在文化活動上的參與度，也因此，他們自然會較易於成為表演藝術的核心觀眾，同時，也能夠對於其他類型的文化藝術活動產生興趣（江宛蓉，2004）

「協志藝術季」以藝術、文化、教育的推廣為主軸，因此節目內容策劃上並不考慮單一主軸，而是以綜合、多元性為選擇，主要類型有：戲劇表演、系列影展、專題講座、音樂演奏、裝置藝術、聯合美展……等，下表以第八屆為例，詳見表 5-1

表 5-1 第八屆協志藝術季節目表

日期	時間	項目	地點	演出人員	備註
98年12月11日 (星期五)	14:00	第八屆藝術季暨聯合美展開幕式	協志高職 大操場	東石國中樂旗隊 吳鳳技術學院 環球技術學院 大同技術學院	
98年12月11日 (星期五)	19:30	專題演講： 漢字書法之美	嘉義縣表演藝術中心 演藝廳	蔣勳教授	索票
98年12月11日 (星期五)~ 98年12月31日 (星期四)	09:00~16:00	聯合美展	協志工商 專科大樓	蔡東榮、李玉明	
98年12月16日 (星期三)	10:20 ~12:00	行動.抽象.裝置	協志高職 陽光草坪	陳漢鏞、陳永靜	
98年12月17日 (星期四)	19:30	2009 Taiwan	嘉義縣表	胡乃元與	索

		Connection 音樂節	演藝術中心	Taiwan Connection	票
98年12月18日 (星期五)	11:20~12:10 14:00~14:50	電影.狂想.人生夢	協志展演廳	康慈愛、羅于安、 沈佩燕、游惠中、 陳俐婷、陳冠霖 吳潔容	
98年12月22日 (星期二)	13:30~15:30 (學生) 16:00~18:00(教 職員)	裝文扮武我自己淺 談說唱藝術	第一會議室	林文彬	
98年12月23日 (星期三)	11:00~12:10	詩情畫意	瀑布廣場	國文科教學研究會	
98年12月23日 (星期三)	13:00~14:40	人與自然的和諧	第一會議室	社會科教學研究會	
98年12月24日 (星期四)	13:30	三人行不行(協志場)	嘉義縣表演藝術中心演藝廳	屏風表演班	不開放
98年12月24日 (星期四)	19:30	三人行不行(聖誕狂歡場)	嘉義縣表演藝術中心演藝廳	屏風表演班	售票
98年12月25日 (星期五)	18:30	聖誕晚會	協志工商	瀑布廣場綜合高中	
98年12月26日 (星期六)	10:00~12:00	真滋味-看見台灣之美	嘉義縣表演藝術中心演藝廳	嚴長壽總裁	索票
98年12月29日 (星期二)	13:30	逗你沒商量	嘉義縣表演藝術中心	台北曲藝	索票
98年12月30日 (星期三)	14:00	人生如棋	第一會議室	登山怪傑李小石	
98年12月31日 (星期四)	13:00	師生歲末聯歡	協志工商大操場	全校師生	

資料來源：協志藝術季 網站 第八屆節目表

類型有動態和靜態方面，例如美展、音樂會、講座、甚至有踩街等活動。
(L-1-2-1)

美術類:有藝術家的聯合美展及學生優秀作品展。音樂類:與嘉大音樂系合作的各項音樂節目。戲劇類:請國內知名劇團表演或辦理研習活動。如屏風劇團、綠光劇團等。電影類:放映知名影片並請電影人演講。(K-1-2-1)

藝術季在每年十二月推出系列活動，內容多元，主要活動類型有：系列影展、專題講座、音樂演奏、裝置藝術、聯合美展……等。開幕式、街頭秀、裝置藝術、聖誕晚會及師生歲末聯歡，已經是每屆藝術季的重頭戲，更是展現個人才藝、聯絡師生情誼最好的管道！(D-1-2-1)

藝術季在美術部分，我們推的有畫展，請外面的畫家來學校做展覽，然後邀請對象大部分是董事長或是副校長會邀請一些地方的美術人才；另一個是各科的裝置藝術，那我們美術組這個部分也會出一個作品。(F-1-2-1)

2004年，前文建會主委陳其南提出：「文化公民權」認為文化公民權所強調的是創造性的多元化和人們對於文化藝術創造過程中的參與與相對付出。他希望每個國中小學都有自己的劇團為目標，因為學校的劇場活動是「群育」的最好教育場所，藉由大家分工合作一起編劇、做道具、排練、在每一次修正中，每個成員從溝通到合作的過程中，培養人與人溝通，群體相處以及體會團隊合作的重要、進而能欣賞文化、從事文化的傳承與創作能力。

藝術、文化教育的推廣與扎根工作，不是短暫時間可看見成效，但如果能在小學、中學即由學校教育開始，由於這些過去的美好經驗留下的印象，將在他長大成年後，影響他在各項文化活動的參與。藝術、文化教育的推動，也將是培育未來藝文消費人口的搖籃。「協志藝術季」中有六成以上是免費索票入場的，主要目的當然是做推廣，希望讓更多的沒有進過劇場的觀眾可以進來。甚至在表演藝術中心劇場有空間，以及有經費支援時，會透過教育處，開放中小學學校登記，演藝中心再派專車接送，來回演藝中心與地區學校，讓藝術直達列車能深入縣內各

個角落，雖然受惠老師學生可能為數不多，但一顆好的種苗可能不斷發酵，直到影響更多人。

在文藝季會有大概一半是免費索票的，那免費索票也是希望說讓更多的沒有見過劇場的觀眾可以進來先看嘛，雖然免費索票這個東西我們也很掙扎，因為，做劇場工作嘛，我們當然還是希望觀眾最後能，使用者付費…我們會用一些費用然後提供給一些學校，他如果願意來的話我們會提供一些專車，把他們接送過來…因為我們經費有限，然後劇場空間也有限，所以能夠來參與的同學其實也不多啦！雖然人數不多啦，但是我們覺得，我今天有一個小朋友看到，覺得感動，我們就值得，我們就值得繼續往下做啦！（G-1-2-2）

「協志藝術季」在協志高職校內有多場為學生設計的活動，因董事長何明宗先生在三十幾年前創辦學校時，即把藝文課程，放在規定課綱裡頭，由此可見，協志在藝文方面，是有脈絡可循的。校內負責藝術領域音樂課程的黃慕妮及王寶淳老師，就把音樂演奏會搬到課堂上，老師親自上場演奏、解說，學生是最佳聽眾。由此揭開校內演奏會的序幕，接下來就慢慢交棒給學生，訓練學生做自己的發表會，老師當引導者的角色；再從教室擴展到校內的展演廳，以及街頭秀表演。讓學生先具備欣賞者的素養，再一步步邁向表演者，體會箇中的酸甜苦辣，從學習中找到自信與成就感。

開學的時候我們會有歌唱的教學，然後我們會講一些音樂常識、基本概念，接著是欣賞的部分…音樂會讓人感動，因為會覺得說平常孩子不見得全部聽進去，但還是有認真在聽。（E-1-2-2）

整個音樂部分的活動一開始就是一起弄個一個一節課的音樂會，那我們就是自己上台，那後來覺得說其實這個舞台不是只有老師在上面，應該帶入孩子，所以接下來幾屆就是會找學生，再利用自己沒有課的時間訓練他們，在彈奏上面給他們建議，然後帶著他們，就變成是學生的發表會…

我們就請我們實習老師，他剛好主修鋼琴，然後他有朋友主修大提琴、豎笛的，平常他們三個人都會三重奏，我覺得其實那個整個曲子的內容和水準是不一樣的，那在那一場裡面又是三種不同的樂器，我們就可以把一些音樂基本的基本觀念在演奏的過程中帶給學生…有幾屆就是找學生，然後安排40分鐘的節目給學生表演，然後欣賞再加一點講解，你不可能從頭到尾都不加一句話，其實我們就是隨時都在旁邊提醒…(E-1-2-2)

協志高職目前均排有藝文相關課程，高一學生要修「藝術生活」課程；高二學生要修「藝術賞析」課程，校內負責藝術領域的老師總是卯足勁，每年為學生設計不同的課程及活動，希望學生既是欣賞者，也是參與者，能從活動中學習與感動。

我原先做這個公仔的想法是，不要花太多的錢，然後廢物利用、環保，像我們第一年做的兩層樓高聖誕樹，就想到用寶特瓶來做，我們就是盡量找隨手可得的東西，就是人家不要的我們再撿回來拼拼湊湊作出一些東西，讓他們錢不用花太多，學生也可以參與。(F-1-2-2)

我們在藝術季的時候會開課程或研習(陶藝課、香皂課、染布)，利用社團時間上課，從那些研習的學生作品中挑出來展覽。這樣讓學生有參與，那他們在參觀作品的時候就會特別去看自己的作品，讓他們滿有成就感的。(F-1-2-2)

很特別的是，我們做裝置藝術，我們原先很害怕學生會去破壞它；但結果完全不會，他們就覺得那個是藝術品了，放在那邊是他們不可以碰的，看就好，他們會去維護，藉由這種方式讓他們知道參觀畫展的時候要遵守怎樣的規矩、要怎麼守秩序。(F-1-2-2)

依據江宛蓉(2004)研究指出，展演藝術中心承辦人員表示，多半採取較低票價或是提供場地演出、給附近學校優惠，有時要是能有政府單位協助活動辦理，學校以校外教學的方式帶領學生參加，或者透過教育研習的方式，將表演藝

術推廣給中小學教師，尤其是非藝術相關類科的教師，讓教師加深對於表演藝術的了解與認識，當教師肯定了展演藝術中心的功能性和表演藝術的重要性，就會鼓勵學生多加參與。

「協志藝術季」的主辦單位之一——嘉義縣表演藝術中心，正是扮演此重要任務，提供演藝廳及實驗劇場做為活動場地，彌補協志高職在場地上的不足。協志高職校內亦配合藝術季，針對學生辦理各項研習及活動，積極對藝術、文化教育的扎根與推廣工作，做更實際的努力。

5.1.3 「協志藝術季」對各級學生的影響力與評價

葛布雷（Goidblatt 1997）指出，整個活動在構思之初就應該先問「五個W」的第二個 W--WHO，誰的利益牽涉在這個活動中？此處所說的「誰」包含活動內部的出資者、辦地的居民、執行團隊成員、應出席的貴賓、參與活動的大眾、以及活動外部的媒體、政客…等等。

其中參與活動的大眾、辦地的居民，包括大量的民雄本地學生，尤其以協志高職的學生是最直接受惠者；鄰近民雄的四所大學，包括嘉義大學、中正大學、南華大學、吳鳳科技大學，大學生參與的比例也逐年增加；也常見中小學學生跟著父母家人到演藝中心看表演，可見對各級學生的影響力是越來越顯著。

影響最多的可能是學生，因為大部分的專場幾乎都是為學生開的…其實我們是希望說，讓更多的學生，能夠在他年輕的時候因為這個東西，不管喜歡還是感動，那他以後就可以更去支持這個藝文的東西，所以各級學生的影響力有哪一些，就我們看差不多國高中影響比較大啦，大學生的比例也有增加…（G-1-3-1）

學生參與率還不錯啊！像現代舞、歌仔戲的演出，這些我們認為是比較成熟的觀眾比較參加的活動，這兩年我觀察，其實學生參加的比率也在提升中。年輕人參與率也是很不錯的！（H-1-3）

對學生的影響就是它擴展學生的視野，學生發現他自己有創意，敢動手

去做，做出來之後獲得很多的肯定…學生的影響不可能一蹴即成，可能現在也沒有發芽，可能十年後再發芽，因為他曾經看過，曾經聽過…（A-1-3-1）

學生的回饋主要是配合週記，會發表在我們的「今日協志」，學生很多人都很感動。學生的回饋提到：他們比起別的學校的學生，他們比別人幸福！在跟以前國中同學聚會時，談到協志辦這些活動時，一比較才發現協志的好。所以我們就堅持一直要做。（A-1-3-2）

以前沒有藝術季的時候，學生對於我的東西就是交作業而已；但是現在我們做的東西有可能變成外面擺設的東西的時候，他會更認真去做，他們就會開始去想了，會期待啊！所以我覺得說無形當中他們就會自己去尋找很多素材去玩，美感無形就進入了他們的生活。（F-1-3-1）

那一年剛好找了蘇老師行動音樂廳…他剛好來我們學校演出，就在瀑布廣場，對！整個氣氛就是很 high…白天上課剛好提到三大男高音，我們聽完感覺也是很享受，那孩子聽完之後，他們就馬上說老師你上課有講！就是那種回饋會特別明顯。可能當下上課的時候不一定會有甚麼反應，可是講完之後剛好可以印證，這對他們印象是非常深刻的。（E-1-3-2）

5.1.4 小結

2010 剛通過的「文化創意產業發展法」中，有一項與文化扎根最有相關的就是發放藝文體驗券。文建會主委盛治仁先生表示：藝文體驗券的發放，除了可以讓表演團隊有更多的演出之外，更重要的是學生可以利用假期規劃自己的休閒藝文活動。偏遠學校可以透過學校邀約藝文團體到校演出，可以解決交通上的不便。

對於這項作法不但鼓舞了藝文創作團體，對學子來說也是一大福利。藝術、文化的扎根工作，不但受到空前的重視，政府單位也有了實際有利於藝文推廣的做法。各縣市政府教育處也把藝術文化的扎根工作列為重點推行工作項目，明文規定各項實際做法。

藝術的扎根工作，正在桃園縣的各個校園角落積極展開，從校園奧斯卡到桃園影展，從〈游於藝〉系列到山頂國小的全國首座音樂遊學村，從「藝術下鄉」到「一校一藝團」，藝術扎根的工作形成了一個不斷線的迴路，顛覆了過往，卻也為校園注入了全新的生命力。八大藝術（文學、音樂、美術、雕塑、舞蹈、建築、戲劇及電影）首次被納入學生基本能力素養中，儘管教育處將要求各中小學在兩年內至少要成立一種藝文團隊，不過，我們卻也在影展中見到多所演出學校在藝文學習上扎實深厚的底子及努力。（謝月琴，2008）

「協志藝術季」的主要目的在藉由接觸更多藝術活動，能涵育學生內在文化素養，也就是透過學校藝術、文化教育扎根與推廣活動，使學子們在學期間的藝術薰陶，紮下文化的根苗，在日後綻放成熟的果實。先由學校推動藝術、文化教育活動，再擴展到社區、地方，使民雄甚至整個嘉義地區，富含濃濃的藝術人文氣息。嘉義縣表演藝術中心以一個地方政府單位，當然希望結合地方社區發展的既有資源，在原有的基礎上繼續擴大對藝文活動的推廣，加深對地方的影響，也讓文化中心能在地方扎根，希望藝術季會是個品牌，是中心的一大特色，讓地區民眾或在學學子們，形成一種期待心理，等待每年的十二月，「協志藝術季」又將帶來一連串精彩好節目。

「協志藝術季」以藝術、文化、教育的推廣為主軸，節目內容以綜合、多元性為選擇，主要類型有：戲劇表演、系列影展、專題講座、音樂演奏、裝置藝術、聯合美展……等，活動的主要場地在嘉義縣表演藝術中心以及協志高職校內。參與活動的大眾，包括大量的民雄本地師生，鄰近民雄的四所大學學生，在地的中小學師生，在地社區居民以及嘉義地區附近民眾，除了協志高職四千多名師生全部參與外，這幾年發現大學生參與的比例逐年增加；也常見中小學學生跟著父母家人到演藝中心看表演，可見對各級學生的影響力是越來越明顯。

5.2 地方藝術文化推廣層面

「人人都有文化平等權」，藝術應當要能夠深入人民的生活，讓民眾更容易親近，這是人民的權利，也是政府的義務（文建會，2004）。「協志藝術季」的主辦單位之一民雄文教基金會，由民雄地方鄉紳，時任「協志高職」校長的何明宗先生，於1996年號召鄉內有志之士共同創立，其創立目的為：「改造社區社會生活品質，提振社區文化水準，……俾使人人陶融於文教教化的環境中，成為富而有禮的健康人。」並設有「提升文學欣賞創作」、「提升藝術工藝創作」、「提升鄉民音樂、舞蹈欣賞創作」……等工作委員會來推動各項活動。所有活動都與地區居民緊密結合，地方藝術文化的推廣，正是他的主要工作項目之一。

嘉義縣版圖自然環境差異甚大，東到高山，西到海岸，走藝術的推動是一大挑戰，但此環境結構是一大特色，從歷史、人文、環境如何重建各鄉鎮，或部落特色，提供藝文人士生存發展空間，大家能留在自己的土地上，貢獻藝文的發展最終還要融入生活的一環，抽離生活，藝文將是口號。（林漢泉，嘉義縣美術藝文資源調查 2003）。

民雄文教基金會正是挑戰著此一艱難任務，希望提供藝文人士生存發展空間，把藝文發展與生活融合為一，推動地方藝術文化教育等各項活動。他們非常著力於提倡「三六計畫」，內容為：

- 1、聽三次以上音樂會
- 2、看三次以上表演會
- 3、讀三本以上的好書
- 4、說三件令人心動的善行
- 5、做三件有益社區的工作
- 6、參加三次以上的專題演講會

透過每月對外發行一萬四千多份的月刊「民雄文教基金會通訊暨社區報導月刊」大力放送，敬告鄉親們：「一年內您若能做到三六計畫，將可提升您的生活品質。」

「協志藝術季」的前身是由民雄文教基金會所舉辦的「我愛民雄藝術季」，因受限於經費、參與民眾不足等等因素而喊停，當然接棒的「協志藝術季」部分延續它的精神，繼續與地區居民緊密結合，著力於推廣地方藝術文化活動。

5.2.1 「協志藝術季」對於居民地方文化認同的影響

嘉義縣表演藝術中心的設立對嘉義市及嘉義縣民雄鄰近地區是一大福利，不但有大型的展覽不定期的在此展出，更是有多采多姿、多樣化的活動，豐富了地方居民的生活，提高了地區居民的藝文精神生活，各場次票房越來越賣座，相對的對各表演團體也是一大鼓勵。

「協志藝術季」由協志高職、嘉義縣表演藝術中心，結合地方的藝文推手---民雄文教基金會，三個單位共同主辦，結合各方資源，當然，也更擴展地方居民對文化認同的影響。

一定有影響，比如說他們對某些節目特別喜歡，比如說特別喜歡聽蔣勳老師演講，就會全場爆滿。因為有藝術季，居民喜歡這些活動，就更喜歡民雄這個地方，居民的反應都是很正面的，我也是正面肯定的。(J-2-1)
美術較多符合地方文化，音樂、戲劇較多關聯、鼓勵地方藝術創作者。(K-2-1)
會有越來越多人走進演藝廳來看節目，有更多人喜歡參加藝術季的活動。
(J-2-1)

你到外面去走，你會發現很多人會在這邊休閒、散步，逐漸成為在這邊可以遊玩的一個景點。所以對居民的認同是逐漸在提升當中。(H-2-1)

對於土生土長的民雄當地居民，尤其關注地方發展的民眾而言，大部分都認為當然會有影響，有人願意花這麼多錢，做這麼多事，辦這麼多這麼好的活動給大家參加，找這麼多好的節目給大家欣賞，造福地方居民，也形成居民對地方的文化認同，讓民眾更珍愛自己居住的社區。當然他也會帶給地方居民更寬廣的視野，這麼多活動或是表演藝術，在地方居民心靈的提昇方面當然會有幫助，也增加地方居民休閒活動的機會。

民雄有徵了那個民雄八景嘛，第一景就是我們啊！我們覺得，好像我們這個地方經營，至少有獲得地方的肯定…今年民雄公所拿到那個鄉鎮清潔比賽的第一名，結果放的都是我們的照片，那這樣其實也很好啦！就是說這樣至少我們這個地方的經營獲得大家的認同…（G-2-1）

譬如說嘉義管樂節就是一個很明顯的例子，中間當然有幾年是辦的不怎麼樣，但是他每年都辦，大家就會形成一個期待，那就跟宜蘭縣的童玩節一樣，所以我覺得這個對於一個地方的文化是有幫助的啦，大家到年底就會想說「會有一個這個文藝季的活動」…（G-2-1）

我們沒有去作對經營的訪問也好還是調查，那就我們自己認為啦，應該多少會有吧…（G-2-1）

嘉義縣表演藝術中心它提供了一個極佳表演的場所，提供了音樂、舞蹈、戲劇不同的展演空間，讓民眾有了觀賞的機會。不管是被動的讓演藝團隊來申請，或者是主動提供節目，就是有這樣的場地，要不然鄉下地區，要看也沒辦法看啊！這對居民來說就是提昇居民生活的品質，讓他們去參與，吸收各種不同的文化。對於關注藝文活動訊息的父母，或是比較重視文化教育的家庭，有可能就會帶小孩來觀賞，小孩子成長、父母自己也會成長。地方居民都可能因就地利之便，較易接觸到藝術季活動相關資訊，而夥同三五好友或親朋好友來參與活動，無形中，加深居民對地方文化的認同。

藝術季對於居民而言，我們一開始為了推廣，並沒有讓他付費，現在我們已經讓他有使用者付費的觀念。（A-2-1）

…原來你們嘉義人這麼有水準。相對對我們嘉義地區的藝文活動，對我們本身住在這個地方的人，會覺得是非常驕傲的。（A-2-1）

怕他們很習慣藝術季就是索票，來參加這個嘉年華，是很開心然後不用付費…

不過或許這個藝術季之後的 11 個月，很多人就更願意買票進去演藝廳了看表演，他們的票源應該也是在成長中… (D-2-1)

也希望說他們對我們嘉義印象好，其實都是互相幫忙，我們希望票房好，演藝團體就越來越多，我們就更有福氣不用跑那麼遠。(D-2-1)

「協志藝術季」後面有一群強而有力的團隊在推動，有許多民眾和支持者持續鼓舞著，於是從第一屆走到第十屆，年年帶來精彩好節目，相對的把學生和大眾帶進來，民眾欣賞好的演出，不管是外來或是本地的機率就大大提昇，對自己在日常生活中對藝術欣賞，人文素養的提昇當然是助益良多。當然有好的表演團隊進來，也要有好的票房，有更多人進劇場來欣賞，最辛苦的就是當你做得很累時，卻又都沒有人進來，又給表演團體很大的打擊，這是最慘的。如果建立更多的藝文消費人口，有好的票房，更多知名的表演團體願意跨過濁水溪，到表演藝術中心來演出，我們這些當地居民或學生就不必跑遠路，到台中或高雄看表演，也是民眾們的福氣。

以前啦，是純粹以基金會為主的民雄藝術季嘛…所以基金會當初的做法會把它放在比較接近地方，跟地方居民比較接近啦…因為早期是地方性嘛，觀眾就是這些我們民雄的一些基本的在地的居民嘛！現在它到演藝廳之後啊，它的觀眾群不只是民雄… (I-2-1)

在提昇地區居民對文化的參與，以達成居民文化認同的同時，如果要達到積極效果，應由了解居民生活型態著手，了解其文化消費口味，才可對症下藥，投其所好。早期純粹以民雄文教基金會為主的民雄藝術季，節目的設計會比較接近地方居民需求，內容偏向雅俗共賞。其實藝術季頗能影響到居民的生活，如果它有為居民設計他們喜歡的東西，那對居民的文化生活會更有影響力。

5.2.2 「協志藝術季」帶動地方藝術文化提昇的方式

各縣市推動國際文化交流，在文建會的協助支持下花蓮石雕藝術季、苗栗假面藝術節、台中縣編織藝術節、雲林偶戲藝術節、新竹玻璃藝術節、嘉義亞

太音樂節、台東南島藝術節乃至配合地方特產文化活動，均帶動地方文化產業發展與民眾藝文活動參與。各縣市文化行政組織在地方積極經營，民眾因經常接觸，文化藝術逐漸為民眾所接受而納入日常生活中，成為提昇生活品質的重要環節。相對的也將表演藝術、視覺藝術、文化資產保存、文化藝術環境的經營融入社區，建立地方文化藝術的創意與特色（鄭美華，2004）

「協志藝術季」透過推動各項藝文活動，廣邀在地學生與各地民眾來參與，從第一屆的慘澹經營，歷經十年的淬煉，累積各項豐富的經驗，也把藝術季經營得有聲有色，成為嘉義地區的藝文盛事。

個人認為文化是一種生活的方式，一種觀念啦，所以基本上文化的提升需要時間的培養，需要花精神和心血進去投入的，不是短時間看得到的。我們透過一些演出、宣傳，甚至像民雄藝術季這樣的一個活動的推動，就是在嘉義地區甚至民雄地區這邊，其實民眾的參與程度都逐漸在提升當中。

（H-2-2）

民雄藝術季是由「天時、地利、人和」結合而成。在12月歲末時節佔了天時。二是地利—民雄是得天獨厚的地方—中正大學大禮堂有2700位子。表演藝術中心演藝廳有900多個位子、嘉義大學大學館有1500個位子，有大大小小的適合場地可運用，成就藝術季每年蓬勃發展。三是人和，嘉義大學人文學院院區位於民雄，與協志高職推廣藝文活動，與民雄文教基金會提高民眾藝文素養不謀而合，從美術、音樂方面，是重要合作夥伴，每年都可見成長…（K-2-2）

地方藝術文化的提升需要時間的培養，需要花精神和心血進去投入的，卻又不易見到成果，政府單位經常投注百萬甚至千萬經費，成效上仍不易評估。「協志藝術季」透過舉辦各種研習和講座，包括音樂、舞蹈、戲劇，讓在地學生與民眾有參與的機會。再來透過舉辦各項活動，讓學生實際參與，甚至參與活動設計，

自己進入劇場表演，體驗既是觀眾也是表演者的雙重感受，體會沉浸藝文中的感動，無形中，藝文素養就提昇了。

我們剛開始這個民雄文藝季他基本上就是找外面的好的節目進來嘛，無論是音樂、舞蹈、戲劇等等，所以我們找什麼胡乃元啦，找個屏風，然後找個高雄城邦芭蕾舞團這些等等…我們應該讓這個文藝季能夠成為一個我在地表演團體的一個發展，就是發表平台…我們應該，讓我們嘉義縣的團隊有機會在這個平台上面呈現讓我們嘉義線的鄉親們或是學生們認識說，對！這是我們在地的團隊。（G-2-2）

阮劇團，在今年已經阮劇團，在今年已經獲得文建會的這個扶植團隊了，那正明龍歌劇團明年會上去，因為他今年去參加，所謂的PK，就是縣市的對抗賽拿了特優獎…

我們也提供他們一個舞台讓他們作發表呈現，所以讓在地的這個鄉親跟同學們認識說，其實這樣子的平台，看到的不只是外來的，其實我們自己，自己在地團隊其實也可以有很好的節目…（G-2-2）

嘉義縣表演藝術中心是全國最後完成的文化中心，當初催生者之一的雲門舞集林懷民老師，曾經以國際觀的高度提出許多建言，硬體建設大多按照林懷民的構想建設，除商業演出外，也非常需要一個傳承薪火的空間，因此規劃了水榭舞台，非常適合掌中戲、歌仔戲與北管、南館的演出。可惜受限於經費與觀眾支持，因經費、人才兩匱乏，加上市場接受度嚴重不足，導致許多立意良好的建設閒置。

經過多年的經營，嘉義縣的在地的團隊---「阮劇團」與「正明龍歌劇團」進駐了。「協志藝術季」不只是把優秀的各種表演團體帶進來，更重要的是擁有我們值得驕傲的，土生土長的在地表演團隊。藝術季成為我們在地表演團體的一個發表平台，讓我們嘉義縣的鄉親們或是學生們認識我們在地的團隊，進而更認同我們的地方文化。

我們學校已經好多老師走進劇場了，慢慢的不限於嘉義地區，甚至台南、新營、雲林的斗六、海邊的口湖、四湖等地區的人都進來了。(A-2-2)

T A T T 劇場台灣協會，他們辦的就是每四年都會去捷克參加一個國際劇場展，那有一年我們有代表台灣去參加，去了捷克之後，提升了我們的知名度，之後很多沒見過的團體常常來申請。所以一些好的劇團他們慢慢認識我們，願意來我們這邊表演。(H-2-2)

例如一到年底，每個週末都有活動，就會去注意，變成一種習慣。至於效果並不是短時間看得出來，但久了之後，就會比較接近我們要的結果。(L-2-2)

「協志藝術季」經過十年的努力經營，從以在地地方藝文工作者及表演團隊的萌芽期出發，歷經不斷討論探索的成長期，再到穩定成長的發展期，直至近兩年開始將觸角伸向國際，為藝術季本身注入源源不斷的活水。林林總總的活動，如：系列影展、專題講座、音樂演奏、裝置藝術、工藝創作研習、開幕表演、街頭秀、聖誕晚會及師生歲末聯歡、聯合美展……等等。提供在地學生和各地民眾非常多元的選擇，藉由參與各項活動，親近藝文環境，潛移默化中感受濃濃的藝文氣息。這幾年來，藝術季在提昇民眾藝文消費習慣及人文素養上，逐漸嶄露成效，「協志藝術季」也成為大家期盼的地方盛事。

5.2.3 「協志藝術季」對地方居民的影響力與評價

在拓展國際觀、與世界接軌之餘，我們總會省思：本體化、在地化的價值在哪兒？當一個地區能展現出一個地方的「文化」，就可以讓外界感受到這個地方對自己的自我認同與自信心。過去台灣的藝術創作者在談話中脫口而出的總是梵谷、塞尚等國際知名藝術家；卻對與生活最親近的地方藝術創作者一無所悉。我

們對柏林愛樂、三大男高音可能耳熟能詳，卻不知道鄰近地區有哪些默默耕耘的音樂工作者。「協志藝術季」對地方居民的影響力正逐漸升溫中，我們可以從各界的回饋中，逐漸看到它越來越廣泛的影響力。

辦藝術季非常有價值，難得協志願意花這麼多錢，做這麼多事，辦這麼多這麼好的節目給大家看。辦藝術季時有更多人走進演藝廳來欣賞節目，比平常更多人潮，大家也更熱絡。(J-2-3-1)

這兩年藝術季的票是索得非常快的，那就表示說：有人在 FOLLOW 這些訊息，大概由數據上就大概可以知道說：有多少人在關心這個活動？(A-2-3)

第一個可能就是形成期待，就像蔣勳的票，蔣勳以前的票雖然很搶，但是沒有搶到說就是那麼誇張，那個期待的東西，的確是有出來啦！所以我想對於大家參與這個藝文活動的這個，的確有相當大的影響。(G-2-3)

有些藝文團體認為我們的服務不錯，覺得嘉義人很熱心，我們的工作人員頗用心。這跟志工很有關係，志工們提供了前台啊！我們後台的服務也都還滿專業的，所以他們對這裡的印象都還不錯，是他們願意來的。(H-2-3)

影響主要是一有活動、一到假日或是到歲末年終時會特別注意這些消息，選擇自己喜歡的節目或活動去參加。所以這些活動都要長期經營，一年一年持續辦理，不能中斷，才能看得到成果。(L-2-3)

從文藝季的索票進場，慢慢的願意買票進來觀看自己有興趣的節目，進而成為演藝廳的固定客源，也培養了參加藝文活動的習慣。從只看免費場到願意買票進場，接受消費者付費的習慣，一有好的有興趣的節目，又是花得起的價格，就會把固定的預算拿來購票，來演藝廳看表演。(J-2-3-2)

影響頗大—觀眾水準提升多，如服裝儀容不能太隨便，不穿拖鞋，一定準時，7：30後不予入場等（如雲門）。文化提升多，一如觀眾禮儀方面：例：欣賞交響樂時，鼓掌時機錯就貽笑大方，早期很常見，現在很少了，對在地社區居民、尤其學生更為重要。（K-2-3）

地方居民和學生參與都很踴躍，有一年比一年更多人的趨勢，票很快就被要光，來觀賞節目演出的人也非常多，幾乎每一場都會爆滿。（J-2-3）

在文藝季之前，很多人沒有到過演藝廳，因為文藝季的推廣來觀看節目，就走進來了，首先環境上就有些藝術氣息，來過的人覺得演藝廳周遭環境很美，下次還會想進來逛逛，甚至把它當休閒的好場所；看過節目後慢慢就產生興趣，甚至在平時也願意走進演藝廳來觀賞他喜歡的節目。（J-2-3-1）

5.2.4 小結

考量藝術文化必須紮根於社區；居民必須要有可以自由交談的場域，因此擬定「社區 ... 冀由整合地方的文化據點、在地住民的人力資源，建成與再結構地方文化環境，以提升 ... 刺激地方文化創意產業的發展，行銷地方特色，吸引觀光資源，帶動地方經濟。（文建會 地方文化館）

增進與民眾的互動：藝術節旨在服務對於藝文愛好的民眾，因此一個藝術節的成效關鍵不外乎來自於觀眾的反應。台北藝術節近年在與觀眾互動方面，如演出前的導讀、講座、演出後的與大師對談等，活動期間開設藝術交流工作坊，讓有興趣的觀眾之間互相交流，或是與表演者學習，期望增加觀眾對於表演本身的體驗與認識，與其觀賞後的感受。研究也顯示出不論是表演團體或是觀眾，都希望能在表演中得到彼此的回應，因此除了表演節目前後一系列的活動，主辦單位應鼓勵演出者嘗試不論靜態或動態的互動。（陳奕伶，2010）

5.3 藝術季的策劃面

葛布雷 (Goidblatt 1997) 指出，整個活動在構思之初就應該先問問「五個W」的問題，其中的 **When**：何時舉辦這個活動？有無充足的時間來進行事前的研究與策劃？活動舉辦的時機是否適合觀眾？如果這個活動在戶外舉辦，有無將天氣因素納入考慮？

其中在策劃與執行面，特別就以下幾點做分析：

- 1、 環境分析
- 2、 目標設定
- 3、 策略之研發
- 4、 在財務、組織、行銷、人力資源等事項上研發執行策略。

「協志藝術季」在策劃面上，將就核心價值、經費資源上的配置、人力資源上的配置、策劃工作的進行、資源整合方式等幾個部分，整理分析訪談資料。

5.3.1 「協志藝術季」的核心價值與策劃者對它的期待

1994 年管理學者柯林斯和波拉斯首先在其「願景型企業」概念中提到核心價值的概念，作者認為企業若能保持其核心價值和使命不變，同時又能使其經營目標和策略行動適應瞬息萬變的外部環境，是企業不斷自我革新並取得長期優勢的主要原因，核心價值就是一種被認為是值得的特質(Traits)或品質(quality)，它代表著個人的最高的優先次序和深植於內心的驅動力，是導引著組織作決策、決定優先次序、設定目標、分配資源和實施計劃的潛在基本原則，沒有核心價值則失去了組織所以存在的目的，有清楚的願景和核心價值就可以訂出清晰的使命與欲達成的目標，也能使組織永續經營。

舉辦十多屆，風光一時的宜蘭國際童玩節，曾經是帶動宜蘭發展的金雞母，成功經驗可媲美法國的「亞維農藝術節」與英國「愛丁堡藝術節」，但在 2008 年開始停辦，主要原因就是喪失「藝術內涵」、「國際化」兩大核心價值，淪為大型「玩樂」活動，失去童玩節的核心價值，導致停辦的命運。從 2009 開辦第一屆「台北縣電影藝術節」，活動的核心價值一直是「在地文化」，也是新北市電影藝術節近

年來得以迅速竄起，在金馬影展、台北市電影節兩大影展外，找到獨特定位與市場的主因。但在 2011 年升格為新北市，文化局長換人做，「在地文化」不再是活動的核心價值，取而代之的是多元特色的「世界之花」，沒有雅俗共賞的優點，反而增加更多的距離與隔閡，受到電影愛好人士大力撻伐，由此可見失去核心價值則失去了組織所以存在的目的。

「協志藝術季」有明確的目標與願景，核心價值主要在結合在地文化做資源整合，提昇民雄地區藝文素養。歷經十屆的核心主題設計，也以此為最高原則。詳見表 5-2

表 5-2 歷屆「協志藝術季」核心主軸

屆 數	核心主題
第 一 屆	人文心 關懷情
第 二 屆	藝術饗宴 躍動詩篇
第 三 屆	人文心 本土情
第 四 屆	鼓動心扉 藝熠人生
第 五 屆	藝展風華 五舞生風
第 六 屆	舞動六藝 悠揚九歌
第 七 屆	詩琴畫藝 璀璨七戲
第 八 屆	八方雲集 藝響天開
第 九 屆	天長地久 藝意非凡
第 十 屆	10 載精彩 藝展風華

資料來源：歷屆 協志藝術季 節目表

本研究整理

主要核心價值就是提昇民雄地區藝文素養。(K-3-1-2)

談到核心的價值，第一個我當然是在地性很重要，第二個就是資源的整合…(G-3-1-1)

不見得你聽得懂這場音樂會，但是從學校走出去進到裡面，欣賞完又出來，我覺得就是一種教育。我比較大的理想是在這些東西，素養的提升。
(A-3-1-1)

前文建會主委陳其南強調「公民美學或文化公民權，都必須要倚靠策展人來達成…策展人已經慢慢變成研究者，用展演去呈現理念，…與社會接觸面越來越綿密」(陳其南，2004)

從策展人的經驗論述中，有的人認為策展人好比樂團的指揮、導演、大廚師…，強調其跨越各種專長、專業、或行業的領域，成為關鍵的整合和實踐角色。有的人則認為策展人是針線師、化學工程師、酵母、鯨魚…，強調他/她在藝術生態圈或展覽事業中連結、實驗、催化、刺激的功能。(林平，2006)

近年來，在公共政策推動下，常以「策展」取代「策劃」、「籌畫」、「規畫」等字眼。活動的策劃者即策展人，嘗試活動成敗的靈魂人物。「協志藝術季」的主要策劃者是協志高職的郭副校長以及表演藝術中心的張主任，從他們的期待中，正能看出與核心價值相呼應的中心思想。

我希望從一個美展，從一個藝文活動，變成是生活的一部分，我最想要的是讓接觸過的人，能夠去感受到：生活處處都是美！他能打開眼睛去看到周遭的美。(A-3-1-2)

台北文藝季它的特點就是：票價很便宜，而且又有一些免費可以進場的節目。所以我自己台北念書的時候，每年大概最期待的就是那個台北文藝季，那我們當然也希望民雄文藝季它能夠變成，當地居民對這個東西的期待。
(G-3-1-2)

我覺得這樣子的劇團其實它都，某個程度上它要讓它自己的團員有辦法在這個舞台上作呈現…它終究還是要提供這個舞台給這些在地的團隊去做連結。那我覺得這個東西其實很重要啦！

我不管你空間大小，但是你有自己的駐團的導演、然後駐團藝術總監、然後有一批演員，那我可能用三個月還是半年去創作一齣戲，然後我一次演三個月四個月還是半年，那這個劇場它就是有生命力的… (G-3-1-2)

身兼「協志藝術季」策劃人及總督導的協志高職郭副校長，以「生活美學」的觀點，期望透過藝術季的活動，讓美學內化至人心，藝文素養無形中就提升了。表演藝術中心的張主任期望形成民眾的期待心理，並培植在地藝文團體，讓藝文種子深耕於地方。

5.3.2 「協志藝術季」在經費資源上的配置 以及籌措經費方式

一個活動企劃案最令人感到棘手的通常是經費問題，藝術節的經費除有短期時間未曾增加外，活動內容可能年年依實際情況成長，活動規模也愈來愈盛大，然而，當它由一個地方性的活動變成國際性知名的藝術節，當地政府的補助卻可能逐漸降低。在全國 319 鄉鎮中難得以自己鄉鎮為號召所舉辦的「新港國際社區藝術節」為例，1998 年辦理第一屆時，獲得公部門補助二千萬元，直到 2002 年才辦理第二屆，之後每兩年辦理一次，2006 年辦理第四屆時，只獲得公部門一百五十萬元補助，主辦單位只好辛苦的募款，自籌經費。

「協志藝術季」能穩定成長，固定在每年十二月舉辦活動，跟穩定的經費來源有密切的關聯。主辦單位會根據經費預算，來精算節目內容與邀請表演團體，經費多就辦多活動、經費少就少辦活動；經費少就以賣票來補貼、經費多就提供一些免費索票場次，活動規模仍受限於經費多寡，但仍能做彈性安排。

學校每一年都二十五萬，前三屆是十萬，第四屆之後固定是二十五萬，但是我覺得都夠。不夠的部分會向業界募款，表藝中心會給我們經費，民雄文教基金會會給我們經費。…經費主要來源除了我們的經常預算、表藝中心，還有業界募款。(A-3-2-2)

第五屆開始跟表藝中心合作，當時還跟縣政府簽約，還有一個儀式，是一個表象式的簽約，有合作的簽約書，裡面只講策略聯盟，但沒有講到經費。(A-3-2-1)

屏風的線是從「女兒紅」牽來的。第四屆有跟業界募款，贊助廠商來看十鼓，看過後說：以後年年他們都贊助，所以第五屆開始就敢辦屏風，因為有業界贊助，於是第五屆「三人行不行」就進來了。有經費的挹注就比較能推…(A-3-2-2)

藝術節龐大的經費預算誰能負擔呢？即使是享譽多年的宜蘭國際童玩節，2008年曾經因連續兩年大量虧本造成財務困難，難以投資經費作創新，形成惡性循環，而不得不宣布停辦。連世界最富盛名的亞維農藝術節，也曾在2003年停辦，不管停辦的原因多複雜，財務壓力常是最直接的致命傷。以1980年為例，亞維農市政府對藝術節贊助經費佔全部預算百分之六十五，目前則降低至百分之十五，地方政府常無力支付此龐大的經費，所幸依賴中央政府的贊助，使得藝術節能夠持續發展，目前企業贊助是經費的主要來源。

「協志藝術季」以一個社區型私立高職開始舉辦第一屆，只有十萬經費能做多少事？所以前三屆以校內為主，結合嘉義地區的學校資源：嘉大音樂系、嘉義國中音樂班、民雄國中樂旗隊、台南女子技術學院..等學校，舉辦講座及音樂會及戶外表演。同時邀請地方藝術工作者開辦各項研習活動，如葫蘆雕刻、陶藝研習班等藝術創作。校內由藝術領域老師開辦師生音樂會；各科聯合創作大型裝置藝術；活動組舉辦街頭秀、魔術秀等學生表演活動，以最精簡的經費帶動學校的藝

術嘉年華活動。

第四屆邀請十鼓擊樂團到「協志藝術季」表演，是邁向社區化的開始，由於經費激增，除了校內經費增加到二十五萬外，也開始向學校建教合作廠商募款。第五屆與嘉義縣政府簽約，雙方進行策略聯盟，共同舉辦「協志藝術季」，嘉義縣表演藝術中心和民雄文教基金會定名為「民雄文藝季」，但並未提及經費問題。

第五屆之後擴大辦理，除了表演藝術中心的常設展演經費外，民雄文教基金會挹注十萬元，其餘均由協志高職籌募經費，企業贊助和募款也成了重要的經費來源之一。

基金會每年都會挹注10萬元左右，其餘為企業贊助、募款，今年景氣差，除美容科外其餘很少。表藝中心每年編預算，但並不高，一年約30、40萬，今年因有文建會補助，經費較多。(K-3-2-2)

…缺口可從表藝中心承擔，但可彈性，錢多辦多、錢少辦少。經費少就賣票、多就索票…(K-3-2-2)

在二零一零年之前大概每一年的這個總經費大概在六、七十萬左右，那大概就是我們跟協志各出一半，所以我們大概就是三十萬，那這三十萬就是我從平常年度的那個，展演的經費，可以去把它保留下來這樣子。(G-3-2-2)

文建會對我們這個地方文化館的民雄文藝季這個概念也支持，所以這個部分經費就可以比較多一點這樣子。(G-3-2-2)

我平常售票節目差不多六成五左右，但是我到文藝季我刻意把它拉到差不多四成，對就是，等於作多一點的推廣…(G-3-2-2)

「藝術工作者重視美感的展現與思想，往往將利潤的取得放在次要考量，即使在藝文參與人口較為蓬勃的國家，藝文團體的運作仍須政府及私人部門的大力支持。因此如何籌措經費，變成了藝術管理的重要課題之一。」(夏學理，1992)

「協志藝術季」由協志高職發起，與公部門及地方非營利組織--文教基金會合

辦活動，妥善結合地方資源，運用表演藝術中心的劇場及展演設施，以及常設展演經費外，加上民雄文教基金會的經費及眾多訓練有素的志工，加上企業贊助和募款，不但降低活動成本，以最少錢辦最多事，也讓藝術季像活水般，源源不斷，一年一年持續辦下去。

5.3.3 「協志藝術季」策劃工作的進行 以及人力資源上的配置

美國名將麥克阿瑟曾就「事前策劃」留下傳世名言：「若無策劃，你只不過是個觀光客。」這句話點出了策劃的意義，在於為某個組織、某個活動訂下明確的目標，然後找尋達成這些目標的方法。「事前策劃」是項重要的管理工具，對承辦活動的策劃者而言，需要有這方面的專業訓練，要把策劃內容當成指導方向，還要留意不能僵化，必須隨時因時因地制宜，調整腳步。

四月開始找團隊，開始找經費，然後要刪刪減減，商量要找哪些人？刪掉哪些重疊的？通常四月到八月間會開三次籌備會議，每次都會做記錄…

從三月四月籌備會議大概要三次才確定，十一月細部工作協調…地方團體大概這樣整合，人力資源上大概如工作表這樣配置…在策劃上不但很細，很辛苦，而且缺一不可，沒有一個環節可以漏掉。（A-3-3-1）

2007年開始我們就提早規劃，還是以協志的協志藝術季為主，那再加上我們是自己自有的十二月份的這個節目，然後我們再去共同討論出有哪些的節目，在既有的預算經費下，有哪些節目是可以共同去合作採購的…

現在就是四月要開第一次籌備會議，然後九月開第二次，十月開第三次，然後十一月作最終細節的工作確認…（G-3-3-1）

大概會在演出前的一個月他會把他的相關的老師主任帶來，大概會有三、四十人，然後我們這邊，包括我們行政的同仁然後技術人員，大家那個時候就會列一個很細的表，什麼工作、什麼時候作、幾點去接人這些東西，詳細的工作細節那個時候才會去作雙方的確認…（G-3-3-1）

今年的主題大概是甚麼，基本上會找一個主題，然後就是這個文藝季的內容作定調，就是我們想要做哪一類型的活動，然後再根據這些類型去找團體、找老師，然後將來討論說要怎麼做推廣的工作還有執行的時程、經費的分配，然後當然還有合辦的單位之間怎麼分工，分工的方式，大家來討論，透過互相討論合作的過程…（H-3-3-1）

協志高職在校內為將近四千名學生所辦理的校內各項活動，有藝術家聯合美展、系列影展、裝置藝術、師生音樂會、魔術秀、街頭秀…等，主要由學務處活動組及藝術領域老師負責策劃及執行，部分活動也邀請學生主持或參與演出，天天都在校內進行的街頭秀，則是由學生主持活動的進行。

影展本來是我們自己找片子來；但是那個時候沒有公播版。從去年開始，剛好中映有校園放電影的活動，公司是私人的，他們會有些主題系列，讓我們去挑出有關的。我們的藝術季結合他們的活動，他們幫我們聯繫、籌畫，然後那些映後演講，我們就會請中映幫我們連繫導演或是演員過來。

（C-3-3-1）

學務處的活動組，有一節下課時間特別長，讓學生吃飯，大約有 25 分鐘，然後那個時間就是街頭秀。想要唱或是表演的隊伍就是來報名，然後排時間，看是禮拜幾的哪幾節課，然後就會有廣播「我們今天有甚麼甚麼街頭秀啊！大家要記得來」…下課時間同學就圍過來，在司令台唱唱唱，跳跳跳或是變魔術…（D-3-3-1）

以學校來看真的要好好謝謝我們副校長，他非常堅持，而且在一季結束之後會去思考來年的規劃是甚麼？教務處主任或是相關處室的主任和藝能類群的老師會一起討論，因為要思考的層面比較廣。其實大家就是互相啦！

我主要是規劃校內的音樂活動，通常會規畫大約 1~2 場音樂場… (E-3-1-1)

裝置藝術本來是各科去做嘛，那現在我們希望是說能夠找個大主題大家一起來做，就等於說我給你一個概念，像今年就是大主題製作了，那我希望以後能夠走這樣的策畫路線，讓整個裝置的東西會有新鮮感，讓大家來參與，甚至還可以做票選活動… (F-3-1-1)

有效的人力資源管理，是一個活動成功的核心。如何確保活動進行時有足夠且適當的工作人員，而且這些工作人員都經過適當的訓練，具備達成活動目標的動機，都是舉辦活動的策劃者該熟悉且能掌握的。

辦活動的人力資源策劃有其獨特性，理由有二：

- 1、許多活動都有一個「律動式」的組織架構 (Hanlon&Jago, 2000)，意即隨著活動進展需要增加人力，當活動結束時變快數減少人力。
- 2、活動的人力主要來自義工，而非正式雇員。

例如第六屆的新港國際藝術節，礙於經費預算有限，大部分的工作都由義工擔任，包含：接待家庭、國際團隊翻譯接待人員、節目主持人、場地佈置、表演前後台工作人員、交通指揮、服務台等，義工成了活動的主要人力資源。

「協志藝術季」有充足的人力資源，主要是協志高職全體教職員工，以及表演藝術中心正職員工及雇員，再搭配表演藝術中心訓練有素的義工群，以及民雄文教基金會的義工。事前有縝密的分工及策劃，活動進行時有適當的人力就位，才能成就每一項活動的完美落幕。

在人力資源上，是協志的人員都動起來，全校總動員，包括表藝中心也都動起來，兩位舞台監督都很有默契。(A-3-3-2)

協志全體總動員，分工上很有制度，經過多年變革，一直在修正，直到現在鉅細靡遺，從前兩屆工作分配表只有兩頁，現在已經有八、九頁，分工

更細。(A-3-3-2)

人力的配置基本上就是還是我們這邊的工作同仁，剛開始的兩三年我們在後台技術跟行政的部分的確有不少的磨擦，其實也磨合了大概兩三年的時間，我們到目前找出一個大家雙方都可以同意的工作方式啦…大概每一場舞監差不多兩個啦，就是一個舞監然後一個助理這樣子…(G-3-3-2)

各處室除了主任之外都有行政經驗，我們不需要講太多，他們會自己拿捏；當然表演內容是甚麼、工作時間、那些人等我們大概會先寫好。我會依照活動特性來統籌分配，我們會把上面的工作人員找來再開一個工作協調會，在協調會中他們會了解到除了自己負責的部分以外全部的東西，在協調之前我也會依照我對他們的了解先把各處室中負責的工作人員寫上去，這樣我比較好掌握，我們工作協調會開完，他們各處室就接著開各自的協調會，各處室的配合度也很高。大家都有共識，這些本來就是要做的。反正到時候名單上的人都會找來開會，有甚麼困難就那時候解決。(C-3-3-2)

我會依照每年的經驗，哪邊需要人多就增加，先把工作計畫排定，排好再通知志工，他們再依照時間去服務。(M-3-3-2)

校內由專人負責，表藝中心有自己的義工和運作模式，協志工作人員作後台協助…工作人員由各處室依照場次做調配、各有不同負責之場次。
(K-3-3-2)

其實這麼多年，我們大概就知道我們自己的節目自己會去負責，那比如說學校甚麼樣的場需要誰？我跟寶淳老師，我們是非常熟了，我們會互相提醒說要做甚麼，大家也不會去計較，就大家一起做。(E-3-3-2)

5.3.4 「協志藝術季」與地方各團體的資源整合方式

文建會於民國 97 年提出磐石行動方案（97-102 年），以「地方文化生活圈」發展的概念為出發…冀由整合地方的文化據點、在地住民的人力資源，建成與再結構地方文化環境，以提升整體文化品質及呈現多元地域（社群）特色，讓文化建設在地方落實生根，地方成為穩固國家整體發展的磐石。（文建會 地方文化館）

在此目的下發展出符合地區需求、優質而貼近民眾的文化環境，擴展藝術、人文、生活、創意、學習的臺灣社會，並達到以「文化生活圈」概念提升全民文化參與、創造與分享文化資源，提升國民生活文化品質…等目標。

「協志藝術季」以一個社區型私立協志高職開始，前三屆主要結合嘉義地區的學校資源：嘉大音樂系、嘉義國中音樂班、民雄國中樂旗隊..等學校，以及邀請地方藝術工作者：葫蘆雕刻家、陶藝家…等，帶動學校的藝術活動。

第四屆是邁向社區化的開始，由於經費激增，也開始向學校建教合作廠商募款。第五屆與嘉義縣政府簽約，雙方進行策略聯盟，共同舉辦「協志藝術季」，嘉義縣表演藝術中心和民雄文教基金會成為合辦單位，企業贊助廠商也成了重要合作夥伴。

每年九月我去開會，就會把所有計劃都完成給他，通常我會把整本企劃書完成，交給民雄文教基金會，由他們發文給表藝中心，由三個單位合作辦理。（A-3-4）

早期一協志加上基金會，再加中正大學大禮堂和中正演藝廳，以及嘉大大學館和文薈廳。主要是場地配合，以前合辦免場地費，現在大學需自籌經費要收場地費，現在主要場地放在表藝，主要是交通考量，表藝交通便利。學界、公部門都有進來，地方藝文團體也進來了，像阮劇團進來，小茶壺劇團早期在早安公園演出…（K-3-4）

以我們這三個單位為核心嘛，然後透過我們這幾個核心再去邀請其他的

單位來參加…協志高中、民雄文教基金會和嘉大前幾年一直在推民雄藝術季，我們覺得很好，未來能在既有的一個基礎上面來擴大藝文活動，加深對地方的影響。我們就是基於和社區結合發展本地文化的觀點，所以這幾年一直很積極地在參與這個活動。(H-3-4)

「地方文化生活圈」的定義是：

- 1、居住在某一地域內的居民，皆可在此地域內滿足其文化基本需求，因此需有相關文化空間及文化展演活動。
- 2、輔導地方整合人、文、地、產、景等資源，建構優質的文化環境，帶來文化經濟的發展及地方生活文化品質的提升。(文建會 地方文化館)

嘉義縣表演藝術中心屬於地方文化館，正負有推動「地方文化生活圈」活動的使命。文建會在 2008 年提出此方案，表演藝術中心早已在 2006 年與協志高職和民雄文教基金會共同舉辦「協志藝術季」，推動地方資源整合的工作。

近幾年，透過「協志藝術季」，更積極做文化資源增值與整合工作。在經營管理人才培育方面，結合大專院校及創新育成中心，合作開設專業人才訓練課程，提升品質與效能。結合文化活動、學校與社區，成為建立建教合作實習平台，並為文化場館之永續經營引進專業新力。

我們現在跟兩個學校談合作，第一個是中正大學的國文系，它有一個中文劇本創作人才的培育計畫，它是一個學程，三個學期的…我可以結合我的場地、然後劇團的演員編導部分、跟學校課程部分，採三個把它結合起來。那他三個學期之後，可能學生的劇本可能喔譬如說修課的有三十個學生，那我從裡面選出好的劇本裡面，我就可以交給阮劇團在我這個地方搬演…

(G-3-4)

第二個就是我們跟嘉大的幼教系、還有正明龍歌劇團，在合作一個故事屋的一個概念…兒童歌仔戲那我們覺得說可以找一個空間、一些固定的設施然後我們把它做成故事屋，然後由嘉大的學生參與正明龍它們編戲的這個部

分 (G-3-4) …

就會把學校的教學資源跟我演出團隊的資源跟我自己場地的資源作結合。那這樣子的話就會讓中心它不只扮演一個場地的角色，它還可以扮演一個資源整合的角色。(G-3-4)

嘉義縣表演藝術中心努力的推廣此計畫之精神，在行銷推廣上，結合相關資源進行館際交流合作，並鼓勵異業結盟，打破單館侷限，多元發展，促進創意思考，吸引民眾前往參觀使用。並結合文化觀光資源，引介各文化服務空間成為學校校外觀摩地點，使人文習性在地生根，在區域橫向延伸。目前正透過「協志藝術季」，把地方上人、文、地、產、景等資源整合起來。

文化一定要有內涵，所以文化的發展一定要有當地人。(H-3-4)

阮劇團、正明龍歌劇團…他們就是在這邊駐館然後創作，我們會有一個場所給他，然後他可以在這邊作辦公、創作、排練，然後可以做作品的發表。(H-3-4)

所以我們中心就是希望讓各級學校能有多多參與的機會，像是南華大學啊、中正大學、嘉義大學他們有一些演出的社團有時候也會到中心來演出。(H-3-4)

仔細的策劃，能鼓動人心的領導風格，健全的人力資源管理以及充滿活力的市場行銷手法，正是成功的活動管理的重要元素。

5.4 藝術季的經營面

5.4.1 「協志藝術季」內、外部因素遭遇到的瓶頸以及克服方法

各項藝術節慶活動這幾年在國內各縣市蓬勃發展，但是不管是公辦或私營或公私協力舉辦，多數都難逃虎頭蛇尾、因各項理由草草停辦的命運，可見「能否持續」才是藝術節最大的考驗。文建會前主委陳其南提到：「地方文化產業為何總是虎頭蛇尾呢？有些地方首長就政治考量，不願延續前人政績，在文化產業的經營上好大喜功，爲了辦活動而辦活動，不願用心耕耘文化特色……」（陳其南，2007）

政治力的介入的確會影響藝術節慶的進行，表演藝術中心在合辦「協志藝術季」時，一直有它的業務獨立性，行政流程上就能順暢走下去。一旦換了長官或提高到縣政府層級，可能受到政治力的影響更明顯，除了爲地方民眾提供藝文服務外，可能還要加上政策宣導或其他不相關的宣傳活動，甚至左右藝術季舉辦的方向，所以目前仍以常設性展演活動來配合藝術季的進行，主要還是怕有太多政治因素的干擾。

主要的因素某個程度上會受到一些政治上的影響，就是說噃，長官可能有時候，就是文化局那邊可能會希望你這一個文藝季是往什麼方向走這樣子。前幾屆的文藝季能夠這樣發展起來某個程度上也跟我們自己的這個，業務的獨立性有關，文藝季雖然這幾年來辦的都還不錯，那基本上跟我們自己沒有說很張揚的去辦這個部分某個程度上有關係啦！（G-4-1-1）

「協志藝術季」一開始由協志高職校內舉辦，在一個約有四千位學生的私立職業學校，辦理爲期近一個月的藝術節慶，可能要面臨重重的難關。外聘節目的邀請、藝術家的邀展、校內活動的設計、老師課務的調度、學生作品的製作、舞台的搭設、各項研習的進行……等等，都面臨或多或少的瓶頸，幾年下來，因應老師的成長，學生的期待，持續不斷的舉辦，許多困難也都迎刃而解了。

瓶頸的話，其實就是說每一年你會覺得說要怎麼樣的一個節目內容是符合學生的需要，孩子的感受是甚麼？那他們的接受度如何？如果說今天我們只是要把節目呈現出來而已，當然就不用這樣費神…

我們之前都會花時間去設計節目，考慮周詳，孩子會不會喜歡？孩子對他們來講會不會太艱澀？（E-4-1-1）

沒什麼大瓶頸，就是大家都很配合，一個指令下來大家都可以做好。如果要講的話，老師的課會比較難處理，調課的部分。不過慢慢下來就有一些協調性出來了，在以不影響上課為原則。所以覺得困難主要是在課務的部分。（C-4-1）

時間啦！時間不夠！因為要上課又要弄這個。而且做作品的時候，最大困難是學生有時候會聽不懂指令，然後一做錯就全錯了，要修改比自己做更困難，因為你不可能自己一直在盯著他做嘛！（F-4-1-1）

2007年8月7日宜蘭縣政府以「財務虧損」為由宣布停辦有12年歷史的宜蘭國際童玩節，引起不小震撼！若以經費論之，全世界各國著名的藝術節大多得到政府的資助並且積極協助經營，財務盈虧的起起伏伏是常見之事，若要達到損益平衡皆需要一點時間。

宜蘭國際童玩節是全台灣規模最大、存活最久的公辦國際藝術節，經費總預算上億元，都可能因財務困難而喊停，可見一個藝術節是否能持續經營，財務的健全與否，是極為重要的因素。「協志藝術季」由主辦三個單位的經費是固定的，企業募款的部分有較多不確定因素，社會經濟面的景氣與否，常左右贊助廠商的意願及金額多寡。

主要是經費啦！經費支援上到後來建教廠商幫了很大的一個忙，當然我們就會邀請建教廠商來欣賞至少一場我們的表演，讓他們知道說我們沒有亂花

他們的錢。我們有一個支持我們的廠商就說「以後藝術季缺錢就跟我們講，沒有關係」。當然學校也很好，就專款專用，我們不會把他挪到其他地方去… (D-4-1-1)

經費上：籌措上頗辛苦。(K-4-1-1)

最現實是經費，錢是不固定的。捐款是最困難的，常因主事者的認同程度或經濟景氣問題而增減，演藝中心能如今年的預算是少見的。(K-4-1-1)

但活動是彈性的，有錢、沒錢做不同的事。如蔣勳是一大咖也是活動中最少錢的，號召力大、8萬一場是最少的，有多少錢做多少事。(K-4-1-2)

「協志藝術季」前後歷經十年，主要的發起人--民雄文教基金會創會董事長何董，主要策劃人--協志高職郭副校長及表演藝術中心張主任，三個靈魂人物一直都充滿熱誠、合作無間，於是從開創時的筆路藍縷，左支右絀，一屆又一屆面臨不同的瓶頸，一步一步的克服、修正，在經費的取得、活動的安排、表演團體的接洽、校內課務的安排、工作的協調、義工的訓練……等等，都能在事前精密的策劃、活動執行時配合、修正下，使各項行政流程順暢進行，瓶頸也就一一被克服了。

我覺得經費的部分，當然也都還OK，我覺得比較幸運的是說，我們想要做甚麼，想要邀請甚麼他們都會來。這幾年啦!其實都是那些藝文團體主動來找我們，現在藝文界就知道說，到嘉義就找協志，真的!我們也很高興，因為這些團體知道我們是針對學生在做的，他們都願意…這個就是說，有志者事竟成啦!因為這些團體，心真的很柔軟。(D-4-1-2)

表藝如果有一些活動，大部分都是來我們這邊借琴，那麼在資源共享的角度我們也都是無條件的就借他們，現在比較困難的地方大概都已經克服得

差不多啦，因為目前感覺起來沒有什麼很大的困難，行政流程都很順暢。

(N-4-1)

志工團的志工每次活動都十分配合，所以我們都走得很順，很少遇到什麼困難。(M-4-1)

5.4.2 邁入第十年的「協志藝術季」所要展現的特色

當藝術家呈現作品，藝術經營者透過行銷方式，建立起觀眾與作品之互動，透過作品，產生主動形象（口碑效益）及被動形象（以宣傳或廣告的效果塑立大眾形象）。甚者，當藝術風格一旦植入人心，相對而來地，正如同企業所亟欲打造的「品牌」相近。品牌大師 Duane E Knapp 指出，幾個可適用於藝術團體的品牌定義，包括「品牌思維（以品牌來思考能力）、塑造品牌文化（與目前和為來所有的員工與伙伴合作，揭示一特定品牌永久的信念、行為和方法）、力行品牌承諾（保持作品之穩定水準）、品牌價值（來自於消費者體驗品牌的感覺）等」「不要把規模和品牌混為一談！」品牌是一個名稱或商標、產品、承諾之感受。(Duane E Knapp, 2001)

「協志藝術季」一直以來均以多元型態的藝文活動來呈現，這些綜合性的各類藝術節目，就是要讓喜歡文學的、喜歡繪畫的、喜歡戲劇的，喜歡音樂的，都能選擇他喜歡的節目去欣賞，找到他有興趣的活動去參與。十年來，在民雄地區有口皆碑，建立起自己的品牌跟形象，成為民雄地區甚至嘉義地區，最具有代表性的一個藝術文化活動，也成為協志高職、嘉義表演藝術中心、民雄文教金會的品牌代表，成為民雄地區的地方特色。

我們希望把我們的品牌跟形象建立起來，讓到這邊看表演的觀眾都覺得說表演藝術中心的演出都是很棒的。希望說民雄文藝季將來可以成為民雄地區非常具有代表的文化活動，而且可以引起更廣泛的參加，這是我們對它的期待。(H-4-2)

希望民雄文藝季將來可以成為民雄地區具有代表性的一個文化活動，然後可以吸引到更多的團體、更多的學校跟社區來參加。那同時在這個活動的期間啊！一般的社區的觀眾能夠更踴躍的來參加…在整個活動的過程當中啊，把我們的文化的程度可以更精緻的提升。（H-4-2）

希望說能夠為中心創設一個品牌吧，就是說一個劇場或一個文化中心，他在經營的時候總是要有一些跟人家不一樣的特色，讓大家有一個期待…（G-4-2）

我們也一直希望民雄文藝季能夠建立起它的口碑，那這樣的話，至少地方的名義支持還是怎樣，甚至，我們以後可能盡量邀請民雄的代表還是村長來參加這些活動…這些人如果來，那讓他們認知到，這些東西其實對地方是有意義的…每一年有辦這個活動對我們民雄有幫助，給我們民雄有一點光彩…（G-4-2）

主要是要讓多元化的東西進來，所以內容上有戲劇的、音樂的、舞蹈的、還有美展，校內的講座有文學的，這部分比較站在推廣，若主題是可能比較固定的。我們想要呈現的是多元型態的藝術，屬於綜合性的，讓喜歡文學的、喜歡畫畫的、喜歡戲劇的，都能選擇他喜歡的去參與。（A-4-2）

持續的往幾個目標，一個就是培植在地團隊，第二個就是教育扎根，讓更多學校老師學生來參加，然後透過一些培訓學校的種子教師，像林昭亮的活動、大四班的研習，讓學校老師有興趣的來報名，所以這個也是文化擴散很重要的方式。（H-4-2）

5.4.3 「協志藝術季」永續經營的運作模式

Byrnes 認為藝術組織就像其他企業一樣，必須因應變動的環境逐步發展，這些環境因素分別是經濟、政治和法律、文化和社會、人口結構、技術以及教育。藝術經理人必須明辨資訊來源，並且發展出一套不斷修正的程序，以評估組織將面臨的威脅與機會。這表示組織應該於內部建立一套蒐集資訊與修改組織行為的程序或流程，以隨時因應環境變化。(Byrnes, 2004)

「協志藝術季」的經營策略，大致可歸納成下列幾點：

- 1、節目內容多元化，參與民眾與學生選擇多
- 2、關懷在地文化，強調藝術人文精神
- 3、結合學校社區場地，擴大民眾參與
- 4、強化藝術欣賞教育，展現學習成果
- 5、學校、公部門、基金會合辦，整合地方資源
- 6、行銷管道多樣化，充分掌握客源
- 7、低票價策略，建立使用者付費觀念
- 8、精算經費預算，穩定財務收支平衡

把經費，人力、活動等結合，做資源整合，一方面可以擴大辦理，一方面可以減少資源浪費，讓「協志藝術季」擴大又提升水準，把藝術季社區化，讓民雄地區甚至是嘉義地區，大家都喜歡來參與。(M-4-3)

行銷上：民雄文教通訊一是很強的行銷管道，每月發行14000份，有1000多份寄到會員、贊助部門，對民雄旅外人員甚至旅美同鄉、例民雄菁英會，可以看出民雄有多少人對自己家鄉的關注。(K-4-3)

我們會統計每一次的上座率、多少人，觀眾其實是行銷的問題啦!就是宣傳的問題，宣傳我們基本上就是建立會員制，我們現在有VIP卡，先掌握住基本的群眾，再往外推廣。現在VIP有兩千多人。那再來就說，會建立一些

文化樁腳。(H-4-3)

最大的力量還是要透過學校啦，透過學校的宣傳，應該是可以在的話，努力到學校宣傳，因為效果是明顯可以增大啦，那你如果說，包括索票啦，你如果沒有跟學校作宣傳，其實他們效果也不好，因為說一般民眾去索票啦，有人拿到，也不一定會去看，其實最好用那套方法的還是學生啦。團體啦，看你表演的性質是什麼然後找適當的團體效果就會比較好。(I-4-3)

有好的節目觀眾才會進來，宣傳手法也非常重要，好節目沒有好好宣導，觀眾就錯失機會，節目的宣傳仍須加強，除了張貼海報，寄送電子訊息外，更應落實學校宣傳，透過學校教育宣傳是很重要的…(J-4-3)

地區型的藝術節慶，往往因非都市人口集中處，而常有聚焦不易，觀眾人口不足的窘境發生，即使有詳細的事前策劃，優良的表演團隊及熱心的義工服務，仍可能因觀眾稀少而功敗垂成，給主辦單位和表演團隊很大的打擊。早期民雄文教基金舉辦的音樂會、文教舞台...等，都曾經面臨此困境，因此，「協志藝術季」在行銷手法上特別用心，就是要在每年的十二月炒熱嘉義地區藝文盛事。不管是利用海報、跑馬燈、報紙、電子媒體、口耳相傳，甚至電視採訪等等，再加上獨一無二的行銷利器---招生管道，每種宣傳管道都會去做，每年世新新聞都會現場採訪，難怪索票一年比一年更快，剛開始前兩年可能參與的人不多，但來過的人覺得不錯，隔年就會邀親朋好友來，再來就年年來索票，還帶更多人來參加。難怪許多知名的表演團體都不諱言：「協志藝術季」就是嘉義地區的票房保證！

演藝廳的經營方式很不錯，比早期進步很多，他們以有限的人力，要做那麼多事來服務鄉民，真的相當用心。希望協志每年都帶來好節目，讓嘉義鄉親們都能來看。演藝廳方面希望宣傳做得更好，讓更多人來欣賞好節目。
(J-4-3)

為什麼要辦藝術節，其實是聚焦，炒熱氣氛，把人群帶進來，我們還是願意做，希望不必再為經費傷腦筋。

我覺得做有熱情的事就不會苦，當別人策劃好，執行單位照著做比較容易做，策劃雖然辛苦，也因為有他們願意做，我們也就變得很不辛苦。(A-4-3)

希望觀眾看到的都是好的，所以他們既會建立一個印象就是這裡的節目都是好的，所以下次願意再來看。等到我的人力比較充裕，我的經驗比較豐富之後再慢慢增加我的節目數量。這是我們發展策略，我覺得還正確的，(H-4-3)

學者Mark Lipton 對於企業之初期發展的看法如下：第一、願景的成功與否完全繫於「熱情」的所在，熱情是一種經驗、承諾與心態，如何找到這樣熱情的人及培養自己這樣熱情的能力，是領導者能否帶動企業成長最基本的考驗。Kotler 指出「如果一個藝術團體想要長久成功，他必須要有一群認真又有經驗的員工才行！」

熱情往往是任何藝術組織成立之最重要的資產，「協志藝術季」亦是如此。發起人何董事長自詡為社會改革家，希望透過教育的力量來做改革的運動；表演藝術中心張主任一心要為地方創立品牌而努力；兼具策展人特質的協志高職郭副校長，不管當哪個處室主管都不忘推廣藝文活動，還經常義務為表演團體推展票務。這些熱情洋溢的策劃兼執行者，也是「協志藝術季」能否永續經營的關鍵人物，肩負著藝術季成長與否的重責大任。

用教育的力量做改革的動作……我一向，做什麼事情一定腳踏實地，規畫好，不求一時之名，但是要永遠持續下去，這樣才有用……(B-4-3)

我們都要靠自己，一定要按部就班，小事著手，扎根要緊……不是像放

天燈放煙火，一下就沒啦！……你要推動一定要把制度先規劃好，然後後人再照這樣去做……我們是本著這種心態在推展，才能夠持續那麼久。這不只十年二十年，要變成校風的一部分。（B-4-3）

「協志藝術季」能否從現在的十屆，繼續辦到十五屆，到二十、三十屆？都是眾人擦亮眼睛、殷殷期盼的議題，主要策劃者的傳承與否？就成了非常重要的課題。當郭副校長因故不再是總策劃總督導時，藝術季誰來辦？當家住台中的張主任因故調職，不再是表演藝術中心主管時，策略聯盟簽的合約還會履行，主辦方向仍會照舊嗎？「人」的傳承格外重要，也關係著永續發展與否的關鍵。若能把它制度化，有一明確的運作模式，及早把經驗和人脈交棒下去，必免斷層危機，將使藝術季經營上有一穩定的力量。

永續經營—key man 得傳承. 目前主要靈魂人物是郭秋時，但一人是危險的，他到人事處到教務處都推動藝文，但 team 是不穩定的，若因某事不能做，誰來做？看不到他後繼是有人的，誰能 handel？尤其是外面團體，多是靠她的人際網絡，個人魅力，他並未做接棒。（K-4-3）

終究希望說這個，這樣的東西不要因為說主事者的更替而去作變換啦，那所以怎麼樣讓它變得比較制度化。我們也擔心說我們把它升高變成縣府的這個活動層級的時候，那它可能就容易受到政治的影響！我覺得終究還是要有一個比較明確的運作模式出來啦（G-4-3）

5.4.4 對未來「協志藝術季」的策劃與經營上的建議與展望

健全藝文生態這是一個很難單純以補助經費的方式來達成的目標，藝術生態的健全是取決於基本藝文消費人口的增減，其關鍵就在於公民美學自覺意識的提

升與否。光靠少數愛好藝文與藝術學習者的族群，無法支撐急速發展中的藝文生態。因此藝術創作往往需要依靠政府與企業的支持，而站在促進藝文環境發展的基本立場，政府責無旁貸（陳其南，2005）

嘉義縣表演藝術中心主任提到：表演藝術中心就是為表演藝術而存在的一個地方，我們讓表演藝術中心變成是全台灣的表演藝術團體很容易來這裡表演的地方，所謂很容易包涵三個層面：

- 1、這裡面的舞台設備跟規格是可以容納任何藝術團體的。
- 2、我們整個管理、營運的方面夠專業，完全是現代化國際級的表演藝術中心的管理營運方式，前台、後台都夠專業，包括它的分工方式、作業方式，都是現代化的方式。
- 3、任何表演團體來這個地方都可以找到屬於他們的觀眾和群眾。

「協志藝術季」正在培育健全的藝文生態環境，表演藝術中心提供國際級的場地吸引全台各個知名表演藝術團體；協志高職精密的策劃與行銷，帶來如潮水般的觀眾，並培養更多藝文消費人口；民雄文教基金著眼於地方民眾的藝文素養提升，注入更多地方文化元素。展望未來，大家都希望前景是一條康莊大道。

我對於未來更大的展望是：希望像「美麗芬蘭」所寫的「一個小鎮也能辦國際化的藝術活動。」……

我期望嘉義地區可以形成一個藝文活動的區點，我希望我們這裡的人可以把欣賞藝文活動視為生活的一部分，像歐美一樣，假日換上西裝，走進表演藝術中心欣賞，成為生活的一部分。（A-4-4-2）

延續，就是我剛剛說的，我們希望給學生還有民眾對藝文的那個區塊的參與，還有孩子能領略到藝術是可以豐富人生的，讓他能去體會到這一點。（D-4-4-2）

當志工多年，很高興離家這麼近就有這麼高水準的演藝廳，這幾年來節

目越來越多，有時每個週末都有，我們這麼近就能觀賞到世界級的演出，真的很幸運…也希望民雄文藝季能一年一年持續下去，永續經營下去。

(J-4-4-1)

文建會從 2008 年開始推動的「生活美學運動」，就強調要重新發掘與看待我們生活之中的美感元素，而不是要教導國人如何追求精緻藝術，如果人人在日常生活中就能找到美、感受到美，整體環境也就會散發出一種美的風尚，這種正向的態度也就能順勢提升我們的文化強度。當我們在民雄地區就能舉辦國際級的藝術活動，民眾就地利之便就能欣賞到國際級的表演團體演出，藝文素養在潛移默化中增長，地區文化水準隨之提升，美感體驗油然而生，民眾可以感受到生活處處都是美，藝術可以讓人生更豐富，就是主辦者最希望見到的。

執行者很重要，資源的運用也很重要，兩方面都能夠搭配好的話，我想永續經營沒什麼，我們有很多資源的運用啦，當然最重要的就是人和錢啦。很多事情都是要靠我們自己的熱情啦！沒有熱情作不了事…… (B-4-4)

未來策畫部分，如果像是小型音樂會或是街頭秀等等的活動，能由學生以他們的立場、觀點來策畫，讓他們來參與，應該是不錯。像現在的街頭秀我們活動組就是找學生，把節目給他們，讓他們籌畫。如果節目要很精彩，那成本就會提高，所以希望政府能有甚麼專案的補助，讓我們能有更好的節目。(E-4-4-2)

需要畫家來跟學生聊藝術啦！裝置藝術我們可能還是滿希望說各科能做出他們自己想要的東西，然後可以運到他們各科裡面自己的…就是讓人一看就知道他是哪一科，有一點類似他們的 LOGO，像他們自己想要表達的東西… (F-4-4)

藝術季未來的發展方向，以我們學校的學生為主，然後有些場次也希望外面的人來參與，讓人家進來之後知道協志除了教學以外，也有為社區做努力。未來發展方面，如果政府能給予肯定，提供一些補助的話那更好…

(C-4-4-2)

林文鵬(2008)研究認為現行表演藝術教學在九年一貫課程推展中所遇到的瓶頸是 在於教師「心態上」的行動力普遍不足。現在於學校擔任藝術與人文科目的老師，主要是以音樂、美術為主。對於九年一貫中的藝術與人文課程是採統整性的教學，對於戲劇方面較為薄弱。

「協志藝術季」在協志高職校內舉辦項目繁多的欣賞、表演與創作活動，挑起此大梁的除了教務處、學務處的行政配合外，就屬藝術與人文領域的老師。學校有四位藝術類群老師，不但對藝術教育充滿熱誠，而且行動力十足，每年絞盡腦汁，依不同主題設計各類活動，年年都有創新的題材，希望藝術融入生活，內化人心，給學生美感體驗，擴展他的視野。

對於策劃的人，我們非常佩服，因為真的很多困難，所以沒有什麼建議，真的很佩服他們的用心，所以志工團大家都願意全力以赴，配合執行各項活動。(M-4-4-1)

我對藝術季的整體感覺真的很棒，在演藝廳的演出幾乎場場爆滿，推廣和宣傳都很重要，做得好效果就好，就能建立好口碑。協志對學生對教育的用心，真的是可以對得起家長，對得起社會。(M-4-4-2)

辦這樣的活動，得利最多的是自己，我覺得收穫比付出的更多，真的！從策劃活動是一種學習；結交藝文朋友也是一種學習；看到孩子成長是一種收穫；看到同仁改變是一種喜悅。(A-4-4-1)

主要策劃者郭副校長身兼總督導，具獨立策展人的角色，需負責監督預算、

募款、行銷宣傳，以及視演出現場狀況支援等。除了必須具備規劃整合的能力外，還要負責藝術季的推動執行，由於常要與群眾廣為接觸，更需擅於溝通協調，尤其重要的是具備對藝文推動工作的高度熱忱，才能發揮最大潛能，做出亮眼的成績。

他謙虛的表示：策劃藝術季活動、結交藝文朋友都是一種學習；看到學生和同仁的成長是一種收穫和喜悅，自己的收穫比付出還多更多。有優秀的規劃者、有效率的執行團隊，在整合地方的人力資源、經費資源，讓「協志藝術季」擁有嘉義地區的好口碑，加上地方愛好藝文人士熱誠相挺，有了更多正向的評價。展望未來，讓「協志藝術季」永續的發展，成了眾多民眾的期盼。

第六章 結論與建議

近年來，台灣的節慶活動快速蓬勃發展，各地方政府無不希望利用節慶活動達到促進地方發展、吸引觀光的目標，但究竟要如何才能打造一個成功的節慶活動實在是一大重要課題。為使節慶活動得以永續發展，不會淪為曇花一現、消耗預算的造勢活動，應該對活動的舉辦進行進一步的探討、研究，融入現代化管理經營理論，俾能提供其他活動在未來策劃或經營時，有具體的方向與建議。

本研究主要的目的在探討節慶活動的策劃方式與過程，是否影響藝術節的永續經營？並透過「協志藝術季」個案探討，了解其對嘉義縣市學校藝術教育推廣，地方藝術文化推廣、發展的影響，並將研究結果提供「協志藝術季」主辦單位做參考，本章將依研究所得的資料分析及討論作成結論，並提出相關的建議。

6.1 研究結論

藉由「協志藝術季」主辦單位，十四位策劃及執行的重要人物做半開放式訪談，就訪談所得的資料加以歸納、分析與討論。本研究結論，是根據訪談的四個面向做歸納、分析與說明，一是對學校藝術文化教育推廣層面的影響。二是對地方藝術文化推廣層面的影響。三是對藝術節策劃層面做分析。四是對藝術節的永續經營層面做分析，依據這四個層面的影響與分析，做成結論。

6.1.1 對學校藝術文化教育推廣層面的影響

「協志藝術季」的主要目的在藉由接觸更多藝術活動，能涵育學生內在文化素養，也就是透過學校藝術、文化教育扎根與推廣活動，使學子們在學期間的藝術薰陶，紮下文化的根苗，在日後綻放成熟的果實。先由學校推動藝術、文化教育活動，再擴展到社區、地方，使民雄甚至整個嘉義地區，富含濃濃的藝術人文氣息。

1、節目內容多元化，選擇性高：「協志藝術季」猶如藝術嘉年華般，在每年歲末時節來到，節目內容為綜合、多元化，首重藝術、文化、教育的推廣，類型

有：音樂演奏、戲劇表演、系列影展、專題講座、裝置藝術、聯合美展、創作表演……等，人人可以依自己喜好選擇有興趣的節目參與或欣賞。除了協志高職四千多名師生全部參與外，鄰近民雄的四所大學學生，在地的中小學師生，參與的比例逐年增加，足見對各級學生的影響力越來越明顯。

2、藝文欣賞教育與創作表演並重：協志高職一、二年級學生必修「藝術生活」、「藝術生活」課程，平時學的藝文常識正好和「協志藝術季」的欣賞活動相互印證，實際進入國際級的演藝廳觀賞表演，更能加深學生的藝術涵養。校內負責藝術領域的老師，把音樂演奏會搬到課堂上，老師親自上場演奏、解說，再訓練學生做自己的音樂發表會，以及街頭秀表演。裝置藝術及工藝創作研習活動，則讓各科美術專長學生發揮創意，分工合作完成大成品，在校園角落展覽。聖誕晚會及師生歲末聯歡，不但是每屆藝術季的重頭戲，更是展現個人才藝、聯絡師生情誼最好的管道！讓學生先具備欣賞者的素養，再給予表演舞台與展覽空間，一步步邁向表演者、展出者，體會箇中的酸甜苦辣，並從活動中學習與感動，從學習中找到自信與成就感。

3、落實藝術文化紮根：表演藝術中心希望透過「協志藝術季」，擴大對藝文活動的推廣，加深對學校與地方的影響，落實藝術文化在地方的扎根工作。協志高職校內亦配合藝術季，針對學生辦理各項研習及活動，積極對藝術、文化教育的扎根與推廣工作，做更實際的努力。紮根工作首重從小培養欣賞藝文的習慣，藉由系列藝文活動的推動，打造藝文環境，培養美學氛圍，讓學生由欣賞觸發內心的感動，由感動而自然而然的喜愛各項藝術與文化，進而成為未來藝文消費人口。若在學時能養成欣賞精緻文化表演的習慣，或親自上台表演，耳濡目染之下，藝文種子自然深入人心，將來國民的藝術文化素質必然有所提昇。

6.1.2 地方藝術文化推廣層面的影響

1、**關懷在地文化，培植在地表演團隊：**「協志藝術季」經過十年的努力經

營，從以在地地方藝文工作者及表演團隊的萌芽期出發，歷經不斷探索、蛻變，到目前的穩定成長，一直與社區文化相結合。做好文化藝術紮根最好就是跟在地團隊合作，或者培植在地藝文團隊，在地文化最能貼切於在地生活的群眾。「阮劇團」與「正明龍歌劇團」是嘉義縣的在地的團隊，不但在表演藝術中心駐團訓練，並在藝術季推出演出節目，且獲得文建會分級獎助的扶植團隊，這是嘉義人的驕傲。「協志藝術季」不只是把優秀的各種表演團體帶進來，更重要的是擁有我們值得驕傲的，土生土長的在地表演團隊。藝術季成爲我們在地表演團體的一個發表平台，讓我們嘉義縣的鄉親們或是學生們認識我們在地的團隊，進而更認同我們的地方文化。

2、提升地方藝術文化水準：地方藝術文化的提升需要時間的培養，需花精神和心血投注其中，政府單位經常投注百萬甚至千萬經費，成效上卻不易評估。一個成功的藝術季，就是要找尋地方的特色、地方的資源，了解地方的需求，培植屬於地方的表演團體，永續經營，才能提升與傳承地方文化藝術。「協志藝術季」正朝這個方向積極努力，提供在地學生和各地民眾非常多元的選擇，藉由參與各項活動，親近藝文環境，潛移默化中感受濃濃的藝文氣息。這幾年來，藝術季在提昇民眾藝文消費習慣及人文素養上，逐漸嶄露成效，也成爲民雄及嘉義地區人人期盼的地方盛事。

3、擴大民眾參與，養成觀賞表演習慣：「協志藝術季」每年定時定點舉辦系列活動，讓民眾養成期待心理，自然吸引更多民眾的注意及參與。這幾年來，地方居民很踴躍地參與藝術季活動，來觀賞節目演出的人非常多，幾乎每一場都會爆滿。從免費索票入場，養成觀賞表演的習慣，到遇到有興趣的節目願意買票進場，接受消費者付費的習慣，藝文消費人口就產生了。民眾覺得能在住家附近擁有高水準的演藝廳，並能觀賞到國際級表演團體的演出，是件很幸運的事，有了好口碑，自然就呼朋引伴，把親朋好友帶來觀賞，參與藝術季活動，就成了居民文化生活的一部分。

6.1.3 藝術節的策劃層面

1、**核心價值明確**：「協志藝術季」有明確的目標與願景，核心價值主要在結合在地文化做資源整合，提昇民雄地區藝文素養。有清楚的核心價值就可以訂出清晰的使命與欲達成的目標，才能使藝術季永續經營。期望形成民眾的期待心理，並培植在地藝文團體，讓藝文種子深耕於地方，透過藝術季的活動，讓美學內化至人心，藝文素養無形中就提升了。

2、**經費來源穩定**：穩定的經費來源跟「協志藝術季」能持續成長，有密切的關聯。如何籌措經費，一直是藝術管理的重要課題之一，「協志藝術季」每年根據經費預算，來精算節目內容與邀請表演團體，經費多就辦多活動、經費少就少辦活動，活動規模雖受限於經費多寡，但仍能做彈性安排。值得一提的是，表演團體的演出費由郭副校長洽談，完全不受限於政府採購法的弊病，表演團體常因受藝術季推廣者的熱誠感動，而有些許彈性空間，或自動幫忙找尋合辦的基金會，讓每分錢都花在刀口上，有限的經費可以發揮到極致，也得到贊助廠商的信任，願意年年持續支持。

3、**獨立策展人**：「協志藝術季」的主要策劃者是協志高職的郭副校長，即獨立策展人，也是整個活動成敗的靈魂人物，不但事前要縝密詳盡的策劃各類活動，還需負責監督預算、募款、行銷宣傳，以及視演出現場狀況支援等。亞維儂藝術節的成功因素之一，藝術總監維拉始終堅持當代藝術創作的自主性和創新性，政治力量向來僅止於從旁協助和諮詢的角色。策展人好比樂團的指揮、導演、大廚師…，強調其跨越各種專長、專業、或行業的領域，成為關鍵的整合和實踐角色。郭副校長從藝術季創立至今，走過十屆，累積更多經驗與人脈，從每年四月開始第一次籌備會議，到十一月全部定調，其中的經費運用、節目遴選、人力配置、表演團體邀請……完全獨立自主，這是十年來穩健成長的關鍵人物。

4、人力資源豐沛：一個活動成功的核心，有效的人力資源管理，事前有縝密的策劃及分工，活動進行時有適當的人力就位，才能成就每一項活動的成功。「協志藝術季」有充足的人力資源，主要是協志高職全體教職員工，以及表演藝術中心正職員工及雇員，再搭配表演藝術中心，以及民雄文教基金會訓練有素的義工群，大家鼎力相助，純粹是義工性質，自願擔任各項工作職務，並未額外支薪或領加班費，也大大降低了龐大的人事成本。

5、資源整合成功：「協志藝術季」由協志高職發起，與公部門表演藝術中心簽約做策略聯盟，加上地方非營利組織--民雄文教基金會，三個單位一起合辦活動。妥善結合地方資源，運用表演藝術中心的劇場及展演設施，以及常設展演經費外，加上民雄文教基金會的經費及眾多訓練有素的志工，加上企業贊助和募款，不但降低活動成本，以最少錢辦最多事，也讓藝術季像活水般，源源不斷，一年一年持續辦下去。透過「協志藝術季」，把地方上人、文、地、產、景等資源做整合，讓文化資源加值工作更積極、更有效率。

6.1.4 藝術節的永續經營層面

1、公部門主動出擊：嘉義縣表演藝術中心屬於公部門，若想要與地方合作，必須主動出擊，與地方性社團建立關係。目前只營運七年，能獲得文建會及地方人士的支持與肯定，除了專業團隊營造現代化管理模式外，與張主任主動出擊積極與地方合作，培植在地藝文團隊，扎根地方藝文工作，有很大關係。透過「協志藝術季」與民雄文教基金會、協志高職，更積極做文化資源加值與資源整合工作。在經營管理人才培育方面，結合鄰近中正大學、嘉義大學等大專院校，合作開設專業人才訓練課程，提升品質與效能，結合藝文活動、學校與社區，更能生根地方，邁向永續經營之路。

2、積極建立品牌特色：嘉義縣表演藝術中心和協志高職，都希望將「協志藝術季」塑造成一個品牌，擁有明確的品牌特色，成為民雄地區的驕傲。讓地區民眾和莘莘學子們，形成一種期待心理，等待年年邁入歲末年終的十二月，藝術季

又將帶來一連串精彩好節目，以炫麗璀璨之姿，活絡所有在地學子與民眾的心，使民雄甚至整個嘉義地區，富含濃濃的藝術人文氣息。

3、表演場地合宜，交通便捷：嘉義縣表演藝術中心演藝廳和實驗劇場是「協志藝術季」的主要表演場地，設備優良又新穎，適合各類型的展演活動。中心位於台一線縱貫路旁，交通便捷，停車方便，易於接納來自鄰近嘉義市、雲林縣的觀眾前來聆聽、觀賞表演。附近尚有2700個座位的中正大學大禮堂、1500個座位的嘉義大學大學館，有大大小小適合的場地可運用於不同的表演團體。大型的戶外活動多在協志高職瀑布廣場舉辦，合宜的場地，專業的管理，成就藝術季每年持續蓬勃的發展。

4、一群「熱情」人士的組合：「協志藝術季」是由下而上、由民間發起到官方配合的藝術季，在國內非常少見。支撐藝術季持續舉辦的，正是一群熱愛藝文活動的「熱情」人士。協志高職的董事長何明宗先生自己熱愛藝術，先與同好共同創辦民雄文教基金會，推廣民雄地區藝文活動，希望以文化、藝術、教育來感化人心，提升地區居民的藝文素養。郭副校長與張主任都是有理想、有抱負的藝文推手，雖不是藝術或管理科班出身，但從學生時代就常浸淫在濃濃的藝文環境中，辦好「協志藝術季」的決心更促使他們不斷學習劇場管理各項新知，創意的點子如滾滾活水般湧入，讓藝術季不斷創新與茁壯。三個主辦單位的團隊和訓練有素的龐大義工群，正是辦好每一場活動的大功臣，人人都以家有喜事、為地方辦熱鬧活動的心態來服務，展現熱情、積極的專業服務精神。十年來，這群「熱情」人士堅持在鄉鎮地區推廣藝文的用心，感動了不少人，也獲得許多藝文人士及表演團體情意相挺。

5、廣泛的行銷管道：地區型非都會區的藝術節慶，往往因非都市人口集中處，而常有聚焦不易，發生觀眾人口不足的窘境，「協志藝術季」運用廣泛的行銷手法，不但炒熱每年十二月嘉義地區藝文盛事，更要帶動人潮，讓每項活動辦得更有價值。不管是利用海報、跑馬燈、報紙、電子媒體、口耳相傳，甚至電視採訪等等，

每種宣傳管道都用心經營。此外，協志高職利用獨一無二的行銷利器---招生管道，把活動訊息擴及到嘉義縣市、雲林、彰化、南投等招生地區中小學，是最佳的學校行銷方式。民雄文教基金會通訊暨社區報導月刊--民雄文教通訊，已發行十餘年，每月發行14000份，是很強的地區行銷管道。嘉義縣表演藝術中心有會員制，目前VIP有兩千多人，先掌握住基本的群眾，再往外推廣，建立一些文化樁腳。多層面的行銷管道，也讓更多人掌握訊息，親朋好友一起來參與藝術季活動。

「協志藝術季」的經營策略，大致可歸納成下列幾點：

- (1)、**節目內容多元化**：節目內容包括音樂、舞蹈、戲劇、講座、街頭秀、裝置藝術創作等，參與民眾與學生選擇性多，人人能依興趣選擇自己所愛。
- (2)、**強化藝文欣賞教育**：落實校園藝文教育扎根工作，培養學生欣賞及創作表演能力；關懷在地文化，培植在地表演團體，強調藝術人文精神及生活美學。
- (3)、**擴大民眾參與**：結合中學、大學、社區等各種場地，讓更多民眾能就地利之便，攜家帶眷或邀親朋好友共同來參與。
- (4)、**善用人力資源**：訓練有素的義工是主力工作群，團隊凝聚力強、經驗豐富、熱情有勁，是活動最佳推手。
- (5)、**整合地方資源**：學校、公部門、非營利組織合辦，再結合中正、嘉大、南華等大學院校，有效做地方人力、場地等各項資源之整合。
- (6)、**行銷管道多樣化**：運用記者會、平面、電子媒體等各種行銷管道，以及獨特的雲嘉南大區域招生管道，充分行銷資訊及理念。
- (7)、**低票價策略**：六成以上索票，其餘以低票價吸引觀眾，既能匯集人氣，又能建立使用者付費觀念，培養藝文消費人口。
- (8)、**精算經費預算**：精算每一筆經費支出，把錢花在刀口上，贏得贊助企業信任，穩定財務來源。

根據呂良悌研究分析三個主題、規模各異的國際藝術節發現，主題明確、擁

有公部門資源贊助、常設營運單位，以及高度營運自主權等背景，皆為藝術節長久經營並且促進文化交流的基本條件。(呂良悌，2006)

「協志藝術季」正好四個條件都齊備，擁有長久經營的基本要素。相較於「嘉義國際管樂節」、「花蓮石雕藝術節」、「苗栗假面藝術節」的經驗發現，台灣各地藝術節多數由政府主辦，仍存在一些操作性的問題。由於，公辦藝術節礙於「政府採購法」規定，有公開招標的限制，造成策展單位年年更換，除了無法確切掌握得標公關公司的適任與否、營運經驗無法累積之外，藝術節更無法進行長期性的合作計畫，節目定位與選擇也常因策劃單位更替而欠缺一致性。其次，國內藝術節多半仍仰賴公部門經費全權支付，唯有極少數幾個發展有成的藝術節有能力透過票房收入及企業募款自給自足。然而，隨著經濟景氣低迷，政府預算緊縮，來自文建會及各地方政府的補助減少，極可能面臨停辦或隔年再辦的窘境，如「新港國際社區藝術節」在1998年獲得公部門兩千萬的補助款，到2006年只補助一百五十萬，使得主辦的新港文教基金會必須辛苦的募款，基於人力、財力及其他資源受限，目前也只能三年舉辦一次。

也正因為「協志藝術季」的經營策略運用得當，尤其透過獨立策展人詳細縝密的活動前策劃，精準的經費預算控管及確切無誤的活動執行，擺脫其他藝術節常有的缺憾與困境，得以年年在十二月如期舉辦藝術節。經由藝文教育計畫的推廣，以及對於創作與表演人才的培育，透過長期經營的理念，對地方藝術文化、居民生活素質的提升，產生深遠的影響。由於天時、地利、人和的齊備，筆者認為「協志藝術季」確實對發展地方文化產業的整體生態，產生相當明顯與正面的積極效益。至於未來是否能永續經營下去？答案應該是相當肯定的。

6.2 研究建議

學者黃蘭貴說，藝術事業需要長期經營，但在台灣，官方的文化活動常受政治因素牽制，能否持續端看主事者有無明確願景，有時候主管一更換，就意味著

組織、定位、風格、邀約對象的大翻轉，令人無所適從，此外，預算多寡更是成就藝術節的關鍵要素。(黃蘭貴，2010)

「協志藝術季」雖具備長期經營相當豐厚的背景，但永續經營需要匯集更嚴苛條件與努力，期許它能一年又一年，在嘉義民雄地區開花結果，成為嘉義之光，地方居民的驕傲。本研究根據結論，對於「協志藝術季」的主辦單位及後續研究者，提供以下建議：

6.2.1、對主辦單位的建議

1、主要策劃者應能傳承：主要策劃者傳承經驗與人脈，不讓整個藝術季活動因主事者的更替，而做過多的變換或停擺，是延續活動的重要課題。目前主要策劃的靈魂人物是郭副校長，從「協志藝術季」開辦至今，走過十年，累積豐厚的工作經驗，及廣泛的人際網絡，但並未安排接棒工作。尤其是邀請外面表演團體及企業界募款，多靠她的熱誠與個人魅力及豐富的人際網絡，才能在極有限的經費內順利邀請到知名表演團體。如何及早做傳承與接棒的準備，實不容忽視。

2、公部門應減少政治干預：嘉義縣表演藝術中心是公部門，與「協志藝術季」合作六年來，能頗受各界肯定，跟縣長和文化處長尊重演藝中心的專業能力，讓業務能獨立、自主性高有很大關係。若因政黨輪替或主管易位而有政治力介入，主導活動方向或淪為造勢宣傳活動，將可能重演「宜蘭國際童玩藝術節」停辦的噩運，不可不慎啊！2010 宜蘭國際童玩藝術節完成了復辦，一個文化活動能成為 2009 年縣長選舉政策論戰的焦點，甚至是決定勝負的關鍵，這是台灣政治史上少見的。呼籲公部門能珍惜這源自地方民眾的新節慶活動，尊重地方需求與表藝中心的專業自主，挹注更多經費支持活動，讓它成為嘉義的驕傲。

3、拓展異業結盟管道：資源整合成功是「協志藝術季」穩定成長茁壯的重要策略之一，從地方的整合擴展到異業結盟，透過趨勢科技的居中牽線，成功請

到了跨國際樂團「胡乃元 & T C 室內樂團」、德國的「戈琛貝爾格鋼琴二重奏」以及來自歐洲的「卡瓦緹娜吉他長笛二重奏」。未來若能與台北的新舞台、城市舞台、兩廳院等單位做策略聯盟的演出，將可讓藝術季邁向國際化，開拓所有閱聽大眾的視野。

4、加強大學校園推廣：民雄地區是全台大學最密集的非都會區鄉鎮，有中正大學、嘉義大學、吳鳳科技大學、南華大學，四所大學師生幾乎和當地居民一樣多，也成了教育推廣最佳場所。藝文推廣行銷是小眾傳播，資料統計顯示有五成的民眾進入劇場，是因為朋友推薦說很好看而來，除了從小的藝文教育扎根外，大學階段是養成欣賞藝文活動的最佳時期。若能主動積極與四所大學的藝文中心密切合作，由「協志藝術季」帶動風潮，培養更多藝文消費人口，表演藝術中心整年的票房將會更亮麗。

6.2.2、對後續研究的建議

1、觀眾角度的效應

本研究的訪談對象集中在三個主辦單位的現任組織成員、和志工幹部，是以策劃及執行層次來探究「協志藝術季」種種面向，但對於觀眾訪談則沒有加入。一方面是本研究的方向設定在策劃面及經營面，另一方面是礙於時間因素，無法切入觀眾角度的看法。所以，後續研究可以用質性研究了解觀眾對於藝術季的各項觀點；或是以量化研究統整出一個數據化的效應。

2、藝術節的成效評估分析

本研究基於有限人力與時間，並未對「協志藝術季」做成效的評估，未來可做相關研究，建置藝術節的評估指標，或進一步計算各項指標之權重。除透過專家問卷法或文獻分析法得出成效評估指標外，可繼續以表演團體深度訪談及參與民眾問卷分析，針對協志藝術季的成效評估作一較客觀的呈現。

參考文獻

一、中文參考書目：

- 王文儀（2002）：表演藝術生態報告，台北：國立中正文化中心。
- 王文科（1990）：質的教育研究法，台北：師大書苑。
- 王昭正（2003）：休閒與遊憩管理，台北：品度。George Torkildsen 原著。
- 申學庸、陳其南等（2000）：文化建設與國家發展，台北：中國國民黨。
- 行政院文建會（2004）：台灣經驗—跨世紀文化風華，台北：行政院文建會。
- 行政院文建會（2012）：100 年度活化縣市文化中心劇場營運計畫_嘉義縣表演藝術中心演藝廳體檢暨考評報告，台北：行政院文建會。
- 吳芝儀、李奉儒譯（1998）：質的評鑑與研究，台北：桂冠。Patton, Michael Quinn 原著。
- 李政賢（2007）：透視質性研究--18 位研究者的反思，台北：五南。 Kathleen B. Demarrais 原著。
- 李政賢譯（2009）：訪談研究法，台北：五南。Seidman Irving 原著。
- 余秋雨（2006）：觀眾心理學，台北：天下遠見。
- 林建煌（2003）：策略管理，台北：智勝。
- 林建煌（2007）：管理學概論，台北：智勝。
- 夏學理等著（2000）：文化藝術與心靈管理，台北：空中大學。
- 夏學理（2003）：文化市場與藝術票房，台北：五南。
- 夏學理（2005）：文化機構與藝術組織，台北：五南。
- 夏學理等（2006）：藝術管理，台北：五南。
- 桂雅文（2004）：獨立策展人：從企劃到執行的專業手冊，台北：五觀。 Alison Carroll 原著。
- 桂雅文、閻惠群譯（2004）：藝術管理這一行，台北：五觀。William J. Byrnes 原著。
- 花建等著（2005）：文化魔戒，台北：帝國文化。
- 邱筱珊（2009）：2009 法國亞維儂藝術節巡禮。台北：藝術欣賞。
- 尚榮安譯（2001）：個案研究，台北：弘智文化。Robert K. Yin 原著。

- 高登第譯(1999)：票房行銷，台北：遠流。Kotler P. 原著。
- 陳希林、閻蕙群譯（2004）：節慶與活動管理，台北：五觀。Johnny Allen 等原著。
- 陳柏州、簡如邠（2004）：台灣的地方新節慶，台北：遠足文化。
- 張維倫等譯（2003）：文化經濟學，台北：典藏藝術家庭。David Throsoby 原著。
- 郭羿承（2007）：美力財富，台北：電腦人文化。
- 郭書瑄、嚴玲娟譯（2008）：藝術.文化經濟學，台北：典藏藝術家庭。 James Heilbrun、Charles M. Gray 原著。
- 黃振家（2008）：活動管理，台北：經濟部。
- 黃瑞琴（2004）：質的教育研究方法，台北：心理。
- 黃惠玲（2005）：放膽玩藝術節慶，台北：夢想基金會。
- 游瑛妙（1999）：節慶活動的吸引力與參觀者對活動品質的滿意度分析--以第十一屆民藝華會為例，台灣省交通處旅遊局。
- 嘉義縣政府文化局（2003）：嘉義縣美術藝文資源調查，嘉義：文化局。
- 熊鵬翥等（2001）：經營管理.新思維，台北：行政院文建會。
- 鄭美華（2004）：文化行政與藝術管理，台北：洪葉。
- 鄧佩瑜（1997）：表演藝術團體的經營與管理，表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄。台北：行政院文建會。
- 盧家珍（1997）：我有一個夢--表演藝術團體的經營，藝林探索，台北：台北市藝術管理學會。
- 賴祥蔚（2009）：公關計畫，台北：書泉。
- 總統府（2009）：台灣創意世紀--總統府文化創意產業圓桌論壇實錄，台北：總統府。

二、期刊雜誌：

- 台灣光華智庫（1996）：期待一個「台灣藝術節」—專訪亞維農藝術節執行長。
- 吳欣曄（2010）：南法節慶—亞維農藝術節，PARIS COPE。

- 呂宜玲 (2010)：如何規劃辦理「藝術節」活動？美育，第 115 期。
- 林平 (2004)：策展人光環－台灣策展事業的漫漫長路，藝術家雜誌。
- 張世杰 (2005)：表演藝術中心開幕一幕起. 音樂. 燈光走，最佳之邑，嘉義縣政府季刊第十期。
- 梁蓉 (1997)：馬不停蹄的尋找舞台焦點_訪亞維儂藝術節執行長費弗達西耶(Faivre D' Arcier)，PAR 表演藝術，57 期。
- 梁蓉 (1998)：亞維儂退燒後，PAR 表演藝術，72 期。
- 雍宜欽 (2008)：從亞維儂的文藝季看法國人的休閒文化，PAR 表演藝術。
- 廖俊逞 (2008)：你可以這樣看表演藝術，PAR 表演藝術，第 181 期。
- 廖俊逞 (2008)：不只藝術，行政更要 Bravo Only！PAR 表演藝術，第 187 期。
- 鴻鴻 (2008)：2007 亞維儂藝術節，PAR 表演藝術，第 177 期。

三、學位論文：

- 丁美月 (2010)：區域性展演設施與地方文化推廣--以嘉義縣表演藝術中心為例，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 丁子芸 (2011)：藝文生態變革對地方文化活動策略規劃影響之研究--以高雄市文化中心為例，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 王鴻偉 (2009)：臺北藝術節系列整合行銷傳播之研究，臺北教育大學文化產業暨藝文產業設計與經營研究所碩士論文。
- 江宛蓉 (2004)：非都會區公營展演中心節目設計與觀眾需求滿足之研究--以彰化縣員林演藝廳及台中縣港區藝術中心為例，台灣藝術大學應用媒體藝術研究所碩士論文。
- 伍亮帆 (2006)：嘉義市國際管樂節吸引力、滿意度與忠誠度關係及願付價格之研究，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 吳碧容 (2008)：臺灣小型現代舞團經營發展研究，臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。

- 呂良悌 (2005)：從巴黎藝術節看城市文化交流，淡江大學歐洲研究所碩士論文。
- 李惠貞 (2008)：藝術休閒園區特色的形塑與經營策略--以牛耳藝術度假村為例，世新大學觀光學系碩士論文。
- 林佳慧 (2007)：從組織屬性探討藝術節之運作，台北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
- 林宜蓉 (2002)：地方政府舉辦節慶活動之經營策略與行銷活動研究，中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 林昭妤 (2005)：台灣企業與獨立基金會推廣視覺藝術教育活動之研究，臺灣師範大學美術研究所碩士論文。
- 林俐彤 (2008)：文教基金會活動舉辦與資源連結模式之研究--以新港等三個文教基金會為例，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 洪凡育 (2002)：台灣地區民眾參與音樂類表演藝術活動阻礙之研究，大葉大學休閒事業管理學系碩士論文。
- 許蕙美 (2008)：探討以公私協力模式執行台北藝術節，公民文化與公私協力學術研討會論文集，台南大學行政管理學系。
- 康景翔 (2006)：觀光節慶中地方政府與GONGO 之間的合作關係--以宜蘭國際童玩藝術節為例，臺灣大學國家發展研究所碩士論文。
- 陳亞萍 (2000)：台北市表演藝術觀眾之生活型態與行銷研究，中央大學藝術學研究所碩士論文。
- 陳奕伶 (2010)：台北藝術節成效評估之研究，台北大學民俗藝術研究所碩士論文。
- 陳茂成 (2003)：企業永續經營關鍵因素之研究，成功大學高階管理研究所碩士論文。
- 黃聿卉 (2005)：從法國經驗看藝術節對地方文化產業發展之影響，淡江大學歐洲研究所碩士論文。
- 黃琇玫 (2003)：地方文化活動與地方認同，台南師範學院鄉土文化研究所碩士論文。

- 黃蘭貴、林佳慧（2008）：以公辦民營模式執行文化藝術活動之探討--以台北藝術節為例。
- 劉子瑋（2008）：國際藝術節實施成效之研究--以二〇〇六年雲林國際偶戲節為例，台灣大學戲劇學研究所碩士論文。
- 賴沁沁（2006）：節慶活動公關策略之研究—以2004年宜蘭國際童玩藝術節為例，佛光大學傳播學研究所碩士論文。
- 盧屏彤（2011）：基金會運作模式對藝文活動推廣發展影響之研究--以「財團法人愛樂文教基金會、新港文教基金會、台北擊樂文教基金會」為例，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 謝旻儒（2010）：台灣文化創意產業網站內容分析--以表演藝術團體為例，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 蕭苑瑜（2010）：以嘉義市國際管樂節為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

四、網頁資料：

- 文建會文化金銀島 www.cca.gov.tw/treasure/，搜尋日期：2012/02/18。
- 文建會網路學院 case.cca.gov.tw/case3/，搜尋日期：2012/02/16。
- 文建會網路劇院 www.cyberstage.com.tw/index.jsp，搜尋日期：2012/02/16。
- 台北市文化基金會網站 <http://www.taipeiculture.org/>，搜尋日期：2011/07/17。
- 台北市政府文化局網站 <http://www.culture.gov.tw/>，搜尋日期：2011/07/17。
- 台北藝術節網站 <http://www.taipeifestival.org/>，搜尋日期：2012/03/21。
- 台南藝術節網站 [http://www.tnaf.com.tw/OutWeb/L_CT/Index/index.asp /](http://www.tnaf.com.tw/OutWeb/L_CT/Index/index.asp/)，
搜尋日期：2012/02/11。
- 民雄文教基金會網站 <http://www.mhcf.org.tw/>，搜尋日期：2012/01/25。
- 外亞維農藝術節(OFF)官方網站 www.avignon-off.org/default.htm，搜尋日期：
2011/08/16。

行政院主計處網站：<http://www.stat.gov.tw/mp.asp>，搜尋日期：2012/02/15。

朱宗慶部落格 <http://blog.udn.com/jublog>，搜尋日期：2012/03/18。

協志高職全球資訊網 <http://www.ccivs.cyc.edu.tw/>，搜尋日期：2012/01/20。

協志藝術季網站 <http://mss.ccivs.cyc.edu.tw/100art/>，搜尋日期：2012/01/20。

府城藝術節 <http://ori2007tw.pixnet.net/blog/post/21926540>，搜尋日期：2011/08/20。

宜蘭國際童玩藝術節網站 <http://www.folkgame.org.tw/>，搜尋日期：2012/03/15。

亞洲藝術節協會網站 <http://www.aapaf.org>，搜尋日期：2012/02/25。

亞維農市政府 <http://www.avignon.fr/fr/>，搜尋日期：2011/08/16。

亞維農藝術節官方網站 <http://www.festival-avignon.com/>，搜尋日期：2011/08/16。

香港藝術節網站 <http://www.hk.artsfestival.org/tc/>，搜尋日期：2011/08/20。

無垢表演劇團 <http://wougow.myweb.hinet.net/joe/year.htm>，搜尋日期：2012/02/15。

國民教育行政資訊傳播網電子報，搜尋日期：2012/02/18。

<http://www.eje.edu.tw/ejedata/linda/20025141140/news0514.htm>

嘉義縣表演藝術中心 <http://pac.cyhg.gov.tw/>，搜尋日期：2012/04/20。

MBA 智庫百科 <http://wiki.mbalib.com/>，搜尋日期：2011/09/09。

五、英文參考書目：

- Brenda Renee' Pontiff (1981) : The American Renaissance Festival ,
B.F.A.Southwestern University.
- Donald Getz (1997) : Event Management & Event Tourism , New York: Cognizant
Communication Corporation.
- Jennifer Sue Gunnels (2004) : Let the car burn, we're going to the faire : history,
performance, community and identity within the Renaissance festival
UT Electronic Theses and Dissertations.
- Kimberly Ann Korol (2006) : Modern Carnival: Performer and Patron Interaction and
Immersion at the Maryland Renaissance Festiva EVANSTON, ILLINOIS.

Kimberly Tony Dorol-Evans (2009) : Renaissance festivals marrying the past and present , Jefferson, N.C: McFarland & Company.

Kolter, P. (1999) : Marketing Management an Asian Perspective. Singapore, Prentice Hall.

參考網站：

Website of Maryland Renaissance festival <http://www.rennfest.com/> ,

搜尋日期：2012/03/16。

Website of Texas Renaissance festival <http://www.texrenfest.com/> ,

搜尋日期：2012/02/16。

附 錄

附 錄 1

協志藝術季 訪談大綱

一、學校藝術文化教育層面

- 1、協志高職舉辦「協志藝術季」主要目的為何？
- 2、目前藝術季的類型有哪些？學校如何帶動藝術文化教育紮根與推廣工作？
- 3、目前可看到「協志藝術季」對各級學生的影響有哪些？有哪些回饋與評價？

二、地方藝術文化推廣層面

- 1、您認為「協志藝術季」對於居民的地方文化認同有何影響？
- 2、您認為「協志藝術季」應如何帶動地方藝術文化的提昇？
- 3、目前可看到「協志藝術季」對地方居民的影響力有哪些？有哪些回饋與評價？

三、藝術季的策劃面

- 1、「協志藝術季」的核心價值是什麼？您對它的期待是什麼？
- 2、您在「協志藝術季」經費資源上如何配置？如何籌措經費來源？
- 3、「協志藝術季」的策劃工作如何進行？您在人力資源上如何配置？

- 4、「協志藝術季」如何與地方文教基金會、地方藝文團體、公部門或各級學校做資源整合，以提昇這些地方價值？

四、藝術季的永續經營面

- 1、「協志藝術季」的內、外部因素遭遇到的最大瓶頸為何？
如何克服？
- 2、「協志藝術季」邁入第十年，您想要展現哪些特色？
- 3、「協志藝術季」應有什麼樣的運作模式才能繼續十年、二十年，永續經營下去？
- 4、您對未來「協志藝術季」未來的規劃與經營有哪些建議？
對於未來的展望又是什麼？

附錄 2

「民雄文藝季」 訪談大綱

一、學校藝術文化教育層面

- 1、嘉義縣表演藝術中心舉辦「民雄文藝季」主要目的為何？
- 2、目前「民雄文藝季」的節目類型有哪些？表演藝術中心如何帶動學校藝術文化教育紮根與推廣工作？
- 3、目前可看到「民雄文藝季」對各級學生的影響力有哪些？有哪些回饋與評價？

二、地方藝術文化推廣層面

- 1、您認為「民雄文藝季」對於居民的地方文化認同有何影響？
- 2、您認為「民雄文藝季」應如何帶動地方藝術文化的提昇？
- 3、目前可看到「民雄文藝季」對地方居民的影響力有哪些？有哪些回饋與評價？

三、「民雄文藝季」的規畫面

- 1、「民雄文藝季」的核心價值是什麼？您對它的期待是什麼？
- 2、您在「民雄藝術季」經費資源上如何配置？如何籌措經費來源？
- 3、「民雄文藝季」的策劃工作如何進行？您在人力資源上如何配置？
- 4、「民雄文藝季」如何與地方文教基金會、地方藝文團體、公部門或各級學校做資源整合，以提昇這些地方價值？

四、藝術季的經營面

- 1、「民雄文藝季」的內、外部因素遭遇到的最大瓶頸為何？如何克服？
- 2、「民雄文藝季」進入第六年，您想要展現哪些特色？
- 3、「民雄文藝季」應有什麼樣的運作模式，才能繼續十年、二十年，永續經營下去？
- 4、您對未來「民雄文藝季」未來的規劃與經營有哪些建議？對於未來的展望又是什麼？

附錄 3

協志藝術季 訪談對象

單位	受訪者身分	編號	訪談日期	訪談地點
協志高職	副校長 總策劃人	A	2012.2.2	民雄 副校長自宅
協志高職	董事長	B	2012.2.7	協志高職 貴賓室
協志高職	教務主任	C	2012.1.16	協志高職 教務處
協志高職	總務主任	D	2012.1.10	協志高職 總務處
協志高職	音樂老師	E	2012.1.16	協志高職 教務處
協志高職	美術老師	F	2012.1.10	協志高職 總務處
嘉義縣表演 藝術中心	主任	G	2011.12.2	嘉義縣表演藝術中心 主任辦公室
嘉義縣表演 藝術中心	展演組組長	H	2011.12.29	嘉義縣表演藝術中心 辦公室
嘉義縣表演 藝術中心	志工團 副團長	I	2011.12.14	民雄 副團長自宅
嘉義縣表演 藝術中心	志工團 資深志工	J	2012.1.18	民雄 資深志工自宅
民雄文教 基金會	執行長	K	2011.11.19	大林 執行長自宅
民雄文教 基金會	秘書	L	2011.12.8	民雄文教基金會 董事長室
民雄文教 基金會	志工團團長	M	2012.2.3	協志研習中心
嘉義大學	音樂系 系主任	N	2012.1.19	嘉義大學 系主任 辦公室

附錄 4

協志高職 100 年 第十屆協志藝術季暨聯合美展 工作分組表

工作分組	工作項目	組長	工作內容暨組員
策劃組	1 召開工作會議 2 節目統整 3 工作策劃、協調 4 場地安排協調及場次人員策劃 5 文宣製作活動海報內容	教務主任	* 接待表演單位 陳○翔 黃○玲 黃○雲 王○華 黃○儀 劉○靜 * 海報文稿 李○員 * 參與班級安排 黃○怡 * 照相 錄影 各場次 * 羅○青 黃○俊 劉○欽 照相 彭○寧 侯○貴 張○源 錄影 * 文宣海報印製：黃○瑜 * 聯合畫展畫作點收：何○惠 * 聯合畫展布置：陳○鏞 陳○靜 總務處支援 裝置藝術：胡○漢 陳○鏞 陳○靜 * 參與美展班級安排：許○慧 蔡○芳 綜高自行安排 * 學習單：胡○漢 * 演講海報印製：媒材中心
招待、文宣組	1 校外人士接待、邀請、邀請招待 2 學生訓練 3 畢業校友邀請 4 召集大區域對國中宣導發送資料 5 網站建置、活動公告及照片等	主任秘書	開幕典禮簽到接待： 如開幕工作表 * 學生安排、訓練、展場產品介紹：廖○雲 * 開幕來賓休息區 * 如開幕工作 * 邀請貴賓名單含開幕及酒會 + 國中小邀請函+建教公司 實習處協助 * 網站：藝術季專頁：陳○誠 徐○城 * 社會人士參加回函製作及資料建立，文宣電子文件通知。 * 國中校長邀請：大區域同仁。 * 建教公司人員：實習處

文書、人事組	1 教職員參與公告 2 邀請卡寄發 3 簽到本 4 盆栽、花圈 點開立收據 國、中小發函。	人事主任	<ul style="list-style-type: none"> * 邀請函卡寄發：人事室+陳○玉組長 主秘提供名單 * 禮品登錄點收+收據：陳○玉 * 資料袋處理 開幕流程表、學校DM、藝術季 DM、今日協志 * 展場值班人員排定 * 人事臨時安排 * 人員敘獎
活動組	1 本校學生參與規劃 2 校內活動規劃實施	學務主任	<p>成果專輯製作 訓育獎 街頭秀 歲末聯歡 學生參與各項活動</p>
總務處	1 支援項項活動場地整理規劃。 2 校車安排調度 3 會場佈置	總務主任	<ul style="list-style-type: none"> * 開幕會場：如開幕工作表 * 各表演場次總務支援 * 支援設備及務工作：音響燈光 * 賴○喜 林○君 * 藝術季 LOGO 製作 * 酒會會場布置：幼保科 <p>酒會餐點+表演團隊餐盒：福利會</p>
經費組	1 經費運用及發給	主計、出納	<p>主計：經費核銷 出納：費用發給、借支</p>
校安組	1 學校安全維護 2 校內外學生參與活動隊伍及秩序安排	教官室	<p>人員：教官室人員 各學生參與場次秩序管理</p>

附錄 5

協志高職 100 年 第十屆協志藝術季暨聯合美展節目 工作分配表

日期	時間	活動	演出人員	演出地點	參加人員	工作內容
12/9 (五)	9:30	開幕式	影像回顧 大專表演	第一會議室	來賓 行政人員 學生代表 全校學生	如開幕工作分配表
12/9 (五)	13:30 15:00	聽海之心	優人神鼓 余○玲	表演藝術中心	學生+開幕餐與貴賓	<p>工作承辦處室：學務處</p> <p>工作內容：</p> <p>主持：副校長</p> <p>來賓接待：贊助廠商：贊助廠商：林○邦 蔡○仁</p> <p>記者、畫家吳○惠 何○惠</p> <p>董事會 沈○娟 賴○珍</p> <p>國中、大專院校人員：吳○裕及相關大區域</p> <p>基金會及驗票：賴○正 吳○林</p> <p>來賓及學生座位安排：黃○瑜 莊○雪</p> <p>學生集合入場秩序：學務處+教官室+導師隨班</p> <p>來賓入場：一點到一點十五分</p> <p>座位安排：保留席二十位：董事長、校長、副校長 贊助公司、文教基金會獻花 每束五百元：總務處購買 安排學生獻花</p> <p>場地整理檢查：安排班級協助旗幟擺置及撤收：總務處</p>

12/09 五 12/30 五		裝置 藝術	藝術領 域 陳 ○鏞、 陳○靜 及各科	陽光草 坪		如分組工作分配表
12/12 一 12/28 三		校園 街頭 秀	學務處 活動組 英文科 教學研 究會	校園		工作承辦處室：學務處 羅○ 隆 承辦組：活動組 陳○智 英文科教學研究會召集人：楊 ○渝 音響支援：電子科 賴○喜 林○君 表演時間另行公告：活動組 旗幟擺置及撤收 活動組 * 拍照 錄影
12/12 一	13 : 00 15 : 00 16 : 20	魔術 奇幻 世界	何大衛	第一會 議室 250 人	學生 學生 教職員	工作承辦處室：實習處 蔡○ 仁 道具協助：陳○宏 鄭○明 李 ○民+服務學生 鐘點費：貴賓室 校本部學生安排：教學組：鄭 ○明+教官 升學部安排：升學部：朱○林 +教官 人事室：莊○雪 吳○雪 * 拍照 錄影 * 演講海報
12/14 三	10 : 00 12 : 10	交響 人生	藝術領 域研究 會 黃 ○妮 王○淳	司令台	自由觀 賞	承辦單位：藝術領域教學研究 會 主持：黃○妮 學生集合：九點五十分+教官 +隨班任課老師 * 拍照 錄影 * 演講海報
12/14 三	11 : 00	歡樂 一下	英文領 域研究 會 黃	司令台	自由觀 賞	承辦單位：英文領域教學研究 會 主持：楊○渝

	11 : 30		○妮 王○淳			音響：電子科 ※ 拍照 錄影 ※ 演講海報
12/15 四	10 : 00 10 : 50	詩歌 吟唱	國文科 將學研 究會	瀑布廣 場	莊敬樓 班級學 生	主持單位：國文科教學研究會 學生主持 擺設舞台 瀑布廣場：總務處 學生集合：九點五十分教官○ 隨班任課老師 支援校內音響：電子科 學生表演訓練+場地佈置：蕭 ○春老師+國文科老師 * 拍照 攝影 * 演講海報
12/15 四	16 : 10	繪圖 與大 自然	溫哥華 華人藝 術家協 助	協助工 商第一 會議室	教職員	工作承辦單位：人事室 工作協助：陳○玉 貴賓室服務：吳○雪 沈○娟 接送 晚餐 場地：媒材中心 * 拍照 錄影 * 演講海報
12/16 五	9:00 12:0 0	當愛 悄悄 來臨 時_ 高盟 傑的 電影 人生		瀑布廣 場	莊敬樓 班級	工作承辦單位：教務處 與高盟傑對話老師：蕭○春 交通費：黃○玲 高鐵來回 貴賓室服務：黃○雲 接送：吳○裕 午餐：吳○裕 場地：羅○清 侯○貴 學生集合：陳○祥+教官+隨 班老師
12/16 五	10 : 00 11 : 30	原鄉 樂舞	阿里山 中小學 官○祺	瀑布廣 場	莊敬樓 班級	工作承辦處室：學務處 羅○ 隆 協助人員：葉○豪 樂器：爵士鼓組、電吉他、貝 斯、鍵盤樂器：活動組協助準 備 費用：車資 餐費 外租音響：總務處

						交通：遊覽車兩部 瓶裝水：總務處 午餐地點：福利會 學生集合九點五十分：學務處 教官室 隨班老師
12/19 一	10：00 13：00	顆粒 畫世 界	顆粒老 師 柯瑩玫	第一會 議室	每場師 生共 250 人	工作承辦處室：輔導室 費用：吳○瑞 交通接送：吳○瑞 午餐： 學生集合 九點三十分：張○ 方 教官室 隨班老師 學生集合 十二點三十分：張 ○方 教官室 隨班老師 * 拍照 錄影 * 演講海報
12/20 二	10：00 12：00	音樂 饗宴	嘉義縣 音樂系 管樂團 張主任 謝○君	表演藝 術中心	索票 學生依 索票情 形安排 班級	承辦單位：教務處 吳○裕 佈置：電鋼琴 琴車搬運 調音：專業人員 前一天上 午完成 燈光：表藝協助 預演時間：十二月十九 餐會：福利會 罐裝水：總務處 場地桌椅 譜架：總務處人員 + 志工學生 入場時間：六點三十分到六點 五十分 六點五十分到六點 五十分開放入場 驗票工作：表藝中心 座位安排管制：黃○瑜 黃○ 玲 黃○雲 留○靜 保留席十位：董事長、校長、 副校長 贊助公司、文教基金 會 工作人員席十位 贊助單位、 本場次工作人員保留席 參與班級學生六點三十分集

						合操場+開演前學生管制： 學務處+教官室+帶隊老師 入場秩序維持、接待驗票：表藝志工 主任秘書、古○敏、郭○惠 分發意見回函及蒐集 場外隊伍秩序維持：王○華 黃○俊 燈光、音響：表藝專業人員 貴賓室使用接待：吳○惠 何○惠 蕭○櫻 獻花一束 每束五百元：總務處購買 學生 獻花 會後場地整理檢查：學務處安排班級協助 費用：黃○玲
12/21 三	09：00 12：00	青春 啦啦 隊— 跨世 界的 越齡 聚會	周○真	第一會議室	250 人	工作承辦單位：教務處 交通費：黃○玲 高鐵來回 貴賓室服務：黃○雲 接送：吳○裕 午餐：吳○裕 場地：羅○清 侯○貴 學生集合：陳○祥+教官+隨班老師
12/22 三	13：30 15：00	民主 夫妻	阮劇團	表演藝術中心	900 人	工作承辦處室：學務處 主持：副校長 來賓接待：林○華 林○儒 董事會 沈○娟 賴○珍 國中、大專院校人員：吳○裕及相關大區域 基金會及驗票：賴○正 吳○林 來賓及學生座位安排：黃○瑜 胡○漢 學生集合入場秩序維持：學務處+教官室+導師隨班 來賓入場：一點十五分到一點

						<p>二十五分</p> <p>學生入場時間：一點到一點十五分</p> <p>座位安排：保留席十位 董事長、校長、副校長</p> <p>獻花一束 每束五百元：總務處購買 學生 獻花</p> <p>主任秘書、古○敏、郭○惠 分發意見回函及蒐集</p> <p>場地整理檢查：安排班級協助</p>
12/23 五	18：00 20：00	耶誕晚會	綜合高中	瀑布廣場	綜高學生	<p>承辦單位：綜合高中</p> <p>外租音響燈光舞台：總務處</p> <p>舞台十月二十二日前佈置完成</p> <p>補校：停課參與</p>
12/23 五	19：30 21：00	此生一肉身覺醒	蔣勳	嘉義縣表演藝術中心	開放索票入場	<p>工作承辦處室：教務處</p> <p>主持人：副校長</p> <p>入場時間：七點到七點二十七點二十分到七點二十五分開放入場</p> <p>* 入場時依排隊前後給予座位牌：黃○玲 黃○怡 王○華 劉○靜</p> <p>* 驗票工作：表藝中心</p> <p>座位安排管制：黃○瑜 胡○漢 陳○君 吳○雪</p> <p>保留席二十位：董事長、校長、副校長 贊助公司、文教基金會</p> <p>工作人員席二十位。貼贊助公司保留席、本場次工作人員保留席</p> <p>入場秩序維持 驗票：表藝志工</p> <p>場外隊伍秩序維持 會後簽書準備：蔡○敏、吳○林、彭○</p>

						<p>寧、陳○智、張○方、吳○瑞 莊○雪、林○華</p> <p>贊助接待人員：吳○惠 記者 蔡○仁 建教公司 沈○娟 董 事會 各大領域 國中、賴○正 基金董事會 七點始可入場 主任秘書、古○敏、郭○惠 分發意見回函及蒐集 筆記型電腦兩部 一部預備 無線滑鼠筆：羅○清 侯○貴 單槍攝影機：表藝提供 本校預備 場地佈置 當天十點後可進 場 掛圖被版：趨勢科技會寄到 需布幕場中間 專業人員、背 版及掛板 總務處所有人員+呂○○ 當天下午四點前布置完成 沙發：貴賓室 桌子 鋪桌 巾：向表藝辦公室借 下午三 點定位完成。燈光調整 佈置花中午進場 燈光、音響：表藝專業人員。 Mic2 測試：表藝下午四點測試 高鐵接送：副校長、劉○欽 貴賓接待：黃○瑜、陳○靜、 陳○鏞 獻花每束五百元：總務處購買 吳○瑞獻花 晚餐壽司、點心 小蛋糕 茶 購買：黃○雲、蕭○應 會後場地整理檢查：安排老師 協助</p>
12/26 一	14 : 00	王敏 而 陳俞	王敏而 陳俞君	專科大 樓 BF 展	學生 5 —6 班	<p>承辦單位：輔導室 張○方 主持單位：藝術領域教學研究 會 王○淳</p>

	15 : 30	君 聯合 音樂 會		演廳		學生集合一點三十 隨 班任課教師 ※ 拍照 錄影 ※ 演講海報
12/26 一	19 : 30 21 : 00	卡瓦 提那 二重 奏	尤金尼 亞 莫 林內爾 丹尼斯 阿薩巴 吉克	嘉義縣 表演藝 術中心	開放索 票入 場	工作承辦處室：教務處 主持人：副校長 入場時間：七點到七點二十分 七點二十分到七點二十五分 開放入場 ※ 入場時 依排隊前後給予 座位牌：黃○零 黃○怡 王○華 劉○靜 驗票工作：表藝中心 座位安排管制：○黃○瑜 胡○漢 陳○君 吳○雪 保留席二十位：董事長、校 長、副校長 贊助公司、文教 基金會工作人員席二十位。貼 贊助單位保留席、本場次工作 人員保留席 入場秩序維持驗票：表藝志工 場外隊伍秩序維持：吳○林、 彭○寧、陳○至、蔡○敏、 詹○賢、莊○雪、林○華 贊助接待人員：吳○惠 記者 蔡○仁 建教公司 沈○娟 董事會 各大區域國中、賴○正 基金 會董事長 七點始可入場 場地佈置：燈光、音響：表藝 專業人員 Mic*2 測試：表藝調整 下午施電測試 貴賓室借用接待：黃○瑜、何 ○惠 獻花每束五百元：總務處購買

12/30 五	13 : 00 15 : 00	歲末 聯歡	學務處 活動組	操場	吳○瑞獻花 晚餐購買：黃○雲、蕭○櫻 會後場地整理檢查：美味組安 排老師協助 學生安排：學務處 活動期間學生管制：教官室 音響：外租 總務處 教職員：人事室 學生表演甄選：活動組 主持人：學生 訓育組 ※拍照 錄影 ※演講海報
12/09 五		協志 美展	凡尼斯 畫展 呂○安	專科大 樓 一樓、 展演廳	開幕工作表 ※ 拍照 錄影 ※演講海報