

國立臺灣大學社會科學院社會工作學系



碩士論文

Department of Social Work
College of Social Sciences
National Taiwan University
Master Thesis

非營利組織的內部行銷：

以永齡·鴻海台灣希望小學學習扶助方案為例

Nonprofits' internal marketing : An example from
the aferschool program of YongLin TomorrowSchool

林家安

Chia-An Lin

指導教授：劉淑瓊 博士

Advisor: Shu-Chiung Liu, Ph.D.

中華民國 112 年八月

August 2023

謝誌

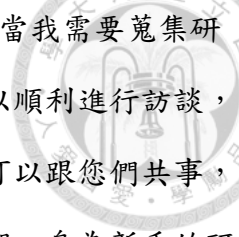


要先大大謝謝我家老爸，老爸無條件提供各種支援，讓我可以無後顧之憂地完成這份論文，這個學位一部份是屬於老爸的！

也特別感謝淑瓊老師，老師非常認真且仔細地給予論文指導，逐字逐句地閱讀，並提供修改意見，讓我可以順利完成論文撰寫，老師的嚴謹都讓我身邊的親朋好友，佩服得五體投地，真的非常謝謝老師，老師您也辛苦了！謝謝班上的郁茹、韋慈、昱方、子茗、晴懿，在研究所的時光裡，可以讓我肆無忌憚地亂講話、聊天，雨晴的並肩前行，互相鼓勵，也讓我在最後時光中，順利完成學業。謝謝佳蓉的各種理解，很多事情可以跟你分享，讓我感受到滿滿的同理與支持。還有謝謝我的室友 Victor，可以在我寫論文的時候，跟你到處玩樂舒壓放鬆，也挑戰了許多我沒有嘗試過的事，非常值得。

也要感謝粘曉菁醫師，在我困頓無助的時候，給予各種支持與幫助，督促我儘快完成論文，也提供我很多想法跟意見，讓我感受到滿滿的鼓勵跟正能量，有堅持下去的動力。謝謝許金川教授，讓我有機會可以進入非營利組織實務場域學習，獲得許多很寶貴的經驗。謝謝怡青，每次都聽我抱怨，還帶我去吃吃喝喝，到處玩樂，給我很多支持跟鼓勵，讓我在壓力大的時候，讓我可以適時的舒壓。謝謝惠文、嘉芳、淑娟、冠鈺、紅紅、玲玲、貴薰老師等眾美女們，以及其他志工、夥伴們，知道我論文卡關時，義不容辭地提供協助，更是身體力行參與我的論文口試，給我很大的支持與鼓勵！也謝謝林博義董事長，林爸爸不管在精神上還是物質上，都給我很多支持，真的是莫大的榮幸與鼓勵。

當然還有我的好朋友們，若靜、葉翎、允信、笠哲、沛翎、思瑜、小飛、伊恩、霹靂、安妮，以及其他未能一一點名的朋友們，每次都要聽我說很多話，你們的同理給我很多支持與鼓勵，每當我累到不想動或是不想講話時，總是有人可以把我挖出門轉換心情，很享受可以跟你們暢所欲言的時光。



最後，謝謝永齡的 Wendy 總督導、淑媛督導、君婷督導，當我需要蒐集研究資料時，被我各種打擾，您們義不容辭地提供協助，讓我可以順利進行訪談，在訪談過程中，也感受到永齡對大專生的用心跟照顧，有機會可以跟您們共事，真的是一件非常幸運的事！也謝謝六位接受我訪談的課輔老師們，身為新手的研究者，過程中可能不是這麼順暢，但您們都很暢所欲言、言無不盡，讓這份研究可以更豐富、完整。

最後的最後，真的很想給自己一個大大的讚，終究還是完成了論文，沒有半途而廢，路途雖然艱辛困苦，但有了大家的陪伴，讓我可以完成論文，順利畢業！謝謝大家！

中文摘要

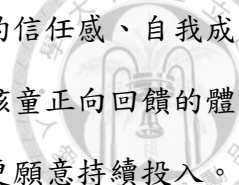


非營利組織常以「理念」作為組織目標，並依據制定相關的管理策略與方法，內部行銷（internal marketing）即是利用行銷的手段與技巧，運用於組織內部，將員工視為內部顧客，以滿足員工需求為目標，並將組織理念傳達給內部員工，進而改善服務品質或顧客滿意度。本研究採質性研究，以深度訪談法搜集永齡·鴻海台灣希望小學的雲科分校與中興分校各 1 位督導及各 3 名課輔老師，以了解非營利組織在學習扶助方案中的人力資源管理，是否及如何納入內部行銷概念與策略，以及其與課輔老師的需求與期望間的契合度等問題。研究發現如下：

（一）在晉用方面：為吸引有理念之大專生，組織會在招募時期，利用主題式概念包裝組織理念作為宣傳，報名表上也會放上組織介紹等資訊；此外，分校會舉辦招募說明會，並在會中播放影片傳達組織理念。而大專生擔任課輔老師的期待，多希望可以正向影響孩童，幫助他們找到優點與自信，係符合組織需求的目標大專生，但後續是否可讓課輔老師持續理解並內化，則仍有待努力。因此，建議在未來可強化課輔老師與組織理念的連結，以吸引具理念的大專生，並培養願意多為學童付出努力的課輔老師。

（二）在訓練發展方面：希望小學提供完善且多元的認證與訓練課程，且搭配社工團隊與指導員的指引，以協助課輔老師處理教學與班級經營問題。然而，部分課輔老師在教學上仍面臨難以掌握孩童程度、難以轉化孩童聽得懂的語言與教學等障礙。因此，除了既有的訓練課程之外，課輔老師更期待可以多聽到其他課輔老師，或是其他現職教師的實務經驗分享，學習到具體、可實踐且立即可以解決問題的方法。因此，建議未來可提供更符合課輔老師需求的訓練課程內容、形式及協助，並強化團隊對課輔老師的支持，以精進課輔老師清楚掌握學習扶助方案內涵，提供更好的教學品質。

（三）在激勵方面：課輔老師的評鑑制度雖有獎學金制度的搭配，但真正能夠實質激勵到課輔老師的，反而是孩童的正向回饋，如孩童可見的成長，或是課



輔老師感受到與孩童建立良好關係與班級默契，以及社工團隊的信任感、自我成就感等。因此，建議可設計活動或情境，以增強課輔老師接收孩童正向回饋的體驗與管道，讓課輔老師受到激勵而更認同組織的使命與願景，更願意持續投入。

（四）在維持方面：專案負責人與督導的專業背景影響，使其重視人的價值，並在管理過程中實踐與運用，追求工作效能的同時，亦關心員工的狀態，並尊重每個人的獨特性與特質。同時，也重視辦公室環境的氛圍營造，辦公室隨時都有社工團隊留守，或是放置小點心餅乾，供課輔老師隨意取用等，吸引課輔老師願意多進辦公室互動，建立彼此的我群感覺，並對組織產生歸屬感。因此，建議未來可建立團隊與課輔老師的關係連結，並營造良好的工作環境與氛圍，建立平等且合作的組織文化。

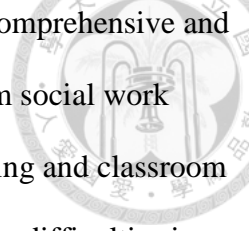
關鍵字：內部行銷、學習扶助、課輔老師（大專生）、非營利組織

Abstract



Non-profit organizations often use "ideals" as their organizational goals and develop relevant management strategies and methods. Internal marketing is the use of marketing techniques and skills within the organization, treating employees as internal customers, aiming to meet their needs, and conveying the organizational ideals to internal staff in order to improve service quality or customer satisfaction. This study adopts qualitative research and uses in-depth interviews to collect data from 1 supervisor and 3 tutors each from Yunke and Zhongxing branches of YongLing TomorrowSchool. The purpose is to understand how non-profit organizations integrate the concept and strategies of internal marketing into their human resource management in learning support programs, and the alignment between the organization's needs and the expectations of tutors. The following findings were discovered:

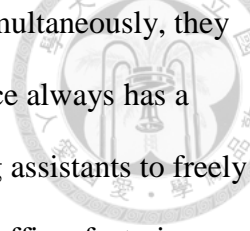
1. Promotion: To attract idealistic college students, the organization employs thematic packaging of its principles during the recruitment period, incorporating the organizational philosophy into promotions and providing information in application forms. Additionally, branch campuses hold recruitment seminars, featuring videos to convey the organization's ideals. As for the expectations of college students serving as teaching assistants, many hope to positively influence children, aiding them in discovering strengths and confidence. These aligned college students meet the organization's requirements, yet the sustained understanding and internalization by teaching assistants require ongoing efforts. Therefore, it is suggested that in the future, the connection between teaching assistants and the organizational philosophy be reinforced to attract principled college students and cultivate teaching assistants willing to invest more effort for the students' benefit.



2. Training and development: YongLing TomorrowSchool provide comprehensive and diverse certification and training courses, coupled with guidance from social work teams and instructors, to assist teaching assistants in managing teaching and classroom management issues. However, some teaching assistants still encounter difficulties in grasping children's levels of understanding and translating concepts into language that children can comprehend during instruction. Therefore, in addition to the existing training courses, teaching assistants also hope to hear more practical experience sharing from other teaching assistants or current teachers, learning specific, actionable, and immediately applicable methods to address challenges. Hence, it is recommended that in the future, training course content, formats, and assistance should be better aligned with the needs of teaching assistants. The support from the team for teaching assistants should also be strengthened, aiming to enhance their understanding of learning support program content, ultimately leading to improved teaching quality.

3. Motivation: While the evaluation system for teaching assistants includes the complement of a scholarship program, what truly substantively motivates them is the positive feedback from the children. This could be evident in the children's growth, the establishment of strong relationships and classroom rapport with the children, as well as the trust and sense of accomplishment from the social work team. Therefore, it is recommended to design activities or scenarios that enhance teaching assistants' experiences and avenues for receiving positive feedback from the children. This will inspire teaching assistants, fostering a stronger alignment with the organization's mission and vision, and encouraging their continued dedication.

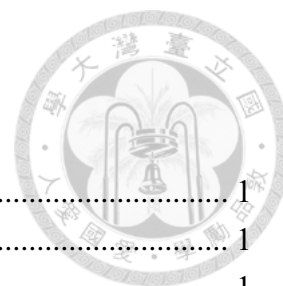
4. Retention: The project leader and supervisor's professional background influences their emphasis on human values, which they practice and apply throughout the management process. While pursuing work efficiency, they also care about employees'



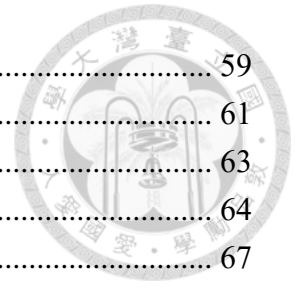
well-being, respecting each individual's uniqueness and qualities. Simultaneously, they place importance on creating a positive office environment. The office always has a social work team present or provides snacks and cookies for teaching assistants to freely access. This encourages teaching assistants to engage more with the office, fostering a sense of belonging and camaraderie, and generating a strong connection to the organization. Therefore, it is recommended for the future to establish strong relationship connections between the team and teaching assistants. Creating a positive work environment and atmosphere will further enhance a sense of equality and collaboration, contributing to the development of an organizational culture built on these values.

Keywords : internal marketing, the afterschool program, college student tutors, non-profit organizations

目錄



第一章	前言	1
第一節	研究背景與動機	1
壹、	非營利組織與營利組織的差別	1
貳、	學習扶助	4
第二節	研究問題	8
第三節	研究目的	10
第二章	文獻探討	10
第一節	行銷	10
壹、	定義與演變	10
貳、	操作化定義	13
參、	非營利行銷	14
第二節	內部行銷	16
壹、	定義與發展階段	16
貳、	操作化定義	19
參、	相關研究	21
肆、	內部反行銷	23
第三章	研究方法與設計	29
第一節	研究方法	29
第二節	個案/研究場域	30
第三節	研究參與者	37
第四節	資料搜集與資料分析	41
第五節	資料蒐集工具	44
第六節	研究倫理	45
第四章	研究發現及討論	46
第一節	晉用	46
壹、	與大專生共贏	46
貳、	用理念吸引有理念的人	47
參、	期待學童可以找到自信與優點	49
肆、	經濟、興趣、工作環境等吸引因素	50
伍、	對行政事務清楚說明與標記	54
陸、	小結與討論	54
第二節	訓練與發展	57
壹、	認證課程與培訓課程	57
貳、	理念傳達	58



參、	社工團隊與指導員作後盾	59
肆、	教學上的困難	61
伍、	期望同儕學習	63
陸、	小結與討論	64
第三節	激勵	67
壹、	以評鑑與優良課輔老師獎學金為主軸	67
貳、	無法達到激勵效果的評鑑制度	69
參、	學童的成長是最大的激勵來源	71
肆、	小結與結論	73
第四節	維持	76
壹、	重視對「人」價值的氛圍與文化	76
貳、	共同參與決策的管理策略	77
參、	內部的正式溝通與非正式溝通	78
肆、	良好工作環境的營造	80
伍、	小結與討論	81
第五章	結論與建議	83
第一節	結論	83
壹、	晉用	84
貳、	訓練與發展	85
參、	激勵	88
肆、	維持	90
第二節	建議	93
壹、	實務面	93
貳、	研究面	96
第三節	研究限制	98
壹、	未能確保研究參與者的自願程度	98
貳、	倖存者謬誤	98
參、	研究者自身經驗	98
肆、	缺乏中間管理者的觀點	98
參考文獻	99	
壹、	西文文獻	99
貳、	中文文獻	103
訪談大綱	106	
壹、	督導訪綱	106
貳、	課輔老師訪綱	108
附件 1：雲科分校招募資訊		110



表目錄

表格 1：內部行銷架構圖	28
表格 2：課輔老師儲備流程及資格說明	35
表格 3：研習科目及時數對照表	36
表格 4：課程內容說明	36
表格 5：個案資料	38
表格 6：受訪督導背景資料	39
表格 7：受訪課輔老師背景資料	39





第一章 前言

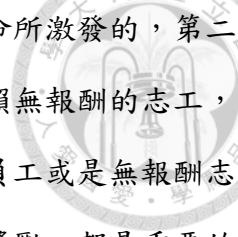
第一節 研究背景與動機

壹、 非營利組織與營利組織的差別

在受到新管理主義以及整個大環境強調市場行銷、社群媒體行銷等影響，非營利組織也開始學習管理、市場等概念與其應用。社會工作或是社會福利等領域自 1980 年代受到新管理主義、社會福利民營化等影響，開始面臨品質管理的議題，經營也逐漸走向商業化，社會福利服務趨於準市場（quasi-market）模式，亦面臨市場競爭，組織追求「3Es」¹作為目標，並將案主視為顧客等特色（黃源協、莊俐昕，2020）。

管理一詞常見於商業部門，與非營利組織似乎是毫無關係的兩個領域（陸宛蘋，2017）。然而，非營利組織在管理上，與企業管理或是商業部門還是有些不同。第一項差異即是「組織的使命」，非營利組織的目標並非賺取利潤，而是依據「使命」作為組織的目標，非營利組織的成立都有其宗旨或使命，並為了達成使命或宗旨而存在，並據此指導非營利組織設定可行的目標，獲得社會的支持，包括：人力、財力、物力等方面資源的獲取（陸宛蘋，2017）。Brinckerhoff（2010）亦認為，組織會以使命（mission）與價值（value）回應外在世界的改變，使命是組織為什麼存在的原因，也是組織進行行銷最有價值的資產，而價值則是組織如何達成使命，體現在組織服務輸送、內部管理，以及行銷等方面上。非營利組織與營利組織第二項差異在於「志願投入相關資源的有效運用」，包括：人力及財務等資源的運用，非營利組織中的人力資源相當多元且彈性，在管理層面上多運用多元的人力資源管理策略，運用非財務面等激勵策略及人際關係等（陸宛蘋，2017）。Vaughan 與 Arsneault（2021）亦認為非營利組織的人力資源

¹ 3Es 指的是經濟（economy）、效率（efficiency）、效能（effectiveness），經濟指的是組織獲取資源所花費的最低成本；效率指的是組織投入資源後，其所可以獲得的最大成果；效能指的是組織運用資源後，可達成目標的程度（黃源協、莊俐昕，2020）。



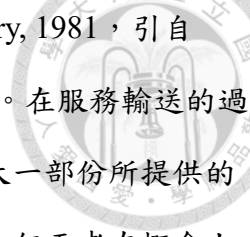
管理有兩大特點，第一點是員工多傾向於內在動機或是受到使命所激發的，第二點是非營利組織的人力運用多元，不僅依賴於專業人員，也仰賴無報酬的志工，這使得非營利組織的人力資源管理更具挑戰性，不論是有報酬員工或是無報酬志工對組織使命的承諾，或是其對於非營利組織了解、發展、或獎勵，都是重要的激勵因素，因為非營利組織的員工或是志工，通常都是公共政策執行的第一線，有良善的人力資源管理是相當重要的，以良好地組織運作、提供適當的服務、以及公共政策的執行。Vaughan 與 Arsneault (2021) 認為非營利組織在服務提供上具公共本質 (public nature)，非營利組織是社會安全網中重要的一環，其服務對象多是社會邊緣的族群，若是不善於管理，將造成相當巨大的公共後果。簡言之，非營利組織的管理上有本質的不同，但不意味著非營利組織不需要重視管理，而是更應該要做好「管理」，特別是在人力資源方面，管理的影響不僅是組織本身，亦會影響到我們所服務的對象。

要如何做好管理？Brinckerhoff (2010) 認為，面對外在環境的變遷，非營利組織要成為一個市場導向 (market oriented)²且同時具備使命為本 (mission based) 的組織，也就是做好行銷 (marketing) 來成為一個市場導向的組織。另外，隨著服務業的成長與以知識為基礎的經濟型態的興起，傳統的人力資源管理³已不足以滿足組織的需求，著員工角色在組織當中日漸重要，「內部行銷」成為組織管理的重要課題 (Bose George & Prakash Pillai, 2019)。

所謂的「內部行銷」即是透過行銷的方法與概念，運用於公司或是組織內部的工作人員，將組織內部員工視為「內部顧客」，並向其傳達組織理念或是使命，使員工認同組織的理念或是目標，或是藉此激勵內部員工，使其提供符合組

² Tsai, Wu, & Chang (2012) 認為市場導向的概念，指的是組織提供一種管理理念，包含組織關鍵的合作協調活動，聚焦於如何滿足顧客的需求，以創造顧客價值為目標。

³ 傳統上，人力資源管理包含四大面向：晉用 (staffing)、培訓與發展 (training and development)、激勵 (motivation)、維持 (maintenance) 等，晉用指的是聘用符合組織目標員工的正式過程；培訓與發展是讓員工學習新的技能，或是協助員工改善在組織內的表現，並將員工個人的生涯發展與組織目標或需求相結合；激勵是促使員工努力達成組織目標；維持則是提供適當的工作環境或是工作條件，讓員工增加或維持對組織的認同等 (黃源協、莊俐昕，2020)。



織使命的服務，改善顧客的服務品質，追求顧客的滿意度（Berry, 1981，引自 Qiu, Boukis, & Storey, 2022；Bose George & Prakash Pillai, 2019）。在服務輸送的過程中，員工有正確的訓練與態度至關重要，且人員與服務是很大一部份所提供的產品，因此，內部行銷乃成為人力資源管理中極為核心的環節，但兩者在概念上仍具有些許差異。

人力資源管理與內部行銷的關係，大致上可以分為四種。第一種是有層次上的差異。首先是內部行銷高於人力資源管理，Cioclov, NAGHI 與 Boldea（2016）的研究發現，普遍管理者都認為內部行銷是補充人力資源管理，且因為內部行銷帶給組織附加價值，而被放在較高的層次上；其次是內部行銷次於人力資源管理，Bose George 與 Prakash Pillai（2019）則認為有部份學者如 Ewing 與 Caruana（1999）強調內部行銷有個重要的角色，在於促進有效的人力資源管理，因此認為內部行銷居於人力資源管理的較低層次。第二種是認為內部行銷與人力資源管理的互補，兩者非階級上的差異，而是強調兩者合作（collaboration）的重要性（Cioclov, NAGHI 與 Boldea, 2016）。Bose George 與 Prakash Pillai（2019）認為，內部行銷與人力資源管理在概念上部分重疊，相同之處包含部分的行銷管理，如人才吸引（employee's attraction）、留任與忠誠（loyalty），以及部分的人力資源管理，如員工雇用、選才、工作動機（motivation）、整合（integration）。第三種則是強調人力資源管理是全方面（comprehensive）的，應該包含內部行銷，因此認為內部行銷不需要自成一個領域（Cioclov, NAGHI 與 Boldea, 2016）。Bose George 與 Prakash Pillai（2019）亦指出，有學者認為若是可執行好的人力資源管理，則內部行銷對組織來說就不是必須的。最後一種則重視內部行銷的重要性，有學者認為人力資源管理並未考慮到員工，未能確保員工感受到管理者是關心他們的以及重視他們需求的，而這是內部行銷可以做到的且重視的環節（Bose George & Prakash Pillai, 2019）。

內部行銷觀點在台灣逐漸受到重視，各種論述逐年增加，顯示概念上已逐漸



受到重視，但在非營利組織方面的相關研究仍相對較少見。Musa, Ijaiya & Mustapha (2021) 檢視 2012 年至 2021 年與內部行銷議題相關的研究，發現近十年發表量最高者為亞洲地區，其中又以台灣發表數量佔最大宗。但若是進一步以內部行銷的重要性與研究結果來做區分，則發現多為服務產業，其中在非營利組織的研究則相對少見。但是，相關研究都指出，內部行銷對非營利組織的管理是有益的，影響的組織面向包括：有利於組織創新、員工工作滿意度、工作投入、組織承諾、正向態度、組織市場導向文化等方面 (Masri, Oetjen & Rotarius, 2011; 邱貝玲等, 2016; Alves, do Paço, & Roberto, 2015; 陳筱華、劉柏妤, 2012; Tsai, Wu, & Chang, 2012; 黃雯菁、黃庭鍾, 2009)。

歸納而言，非營利組織係以「理念」作為其組織的目標，在管理手段或是策略上，會依據其理念來擬訂相關計劃，其中，人力資源是非營利組織重要的資產之一，也是服務輸送過程中，至關重要的因素之一，影響到組織如何傳達其理念，或是達到組織的最終目標。而在面對思潮的改變及外在環境的挑戰，非營利組織也面臨了市場導向並以使命為本的行銷課題。內部行銷即是利用行銷的方法或是技巧，運用於組織內部，以滿足員工需求為目標，同時將組織理念傳達給內部員工，進而改善服務品質或顧客滿意度。內部行銷在台灣亦逐漸受到重視，但非營利組織的相關研究仍偏少，研究結果指出，內部行銷是有助於非營利組織的經營與管理，包括：組織創新、員工對組織承諾與工作投入等面向。

貳、學習扶助


學習扶助是秉持教育機會均等的理念，期望協助社會弱勢家庭及學習低成就的學童，恢復到原班級的教學進度與學生學習進度與能力 (林瑞榮、劉建慧、楊智穎, 2011; 李麗君, 2012; 朱家儀、黃秀霜、陳惠萍, 2013)。教育部於 2006 年開始推動「攜手計畫課後扶助方案」，篩選出國中小學學習落後的學生，或是經濟弱勢家庭中的兒少，在義務教育階段中提供學習扶助方案，使學生的學習能

力提升，並培養基本學科能力，期望可以解決弱勢學生學習低成就的問題（朱家儀等，2013）。但陳慧蓉等（2018）指出，經濟弱勢學生與一般學生的學業成就差距仍然存在，其中，影響學習扶助成效的關鍵因素之一即為師資。陳稚芊

（2021）認為影響弱勢學生表現的因素包括：老師的教學方式、教材、個人情緒等，若補教教學教師可先認識到這些影響因素，就能協助學生快速回到原本的學習態度與能力，且學習扶助教師的耐心及良好的師生互動關係，也有助於提升弱勢學生的學習態度與能力。由此可見，師資在學習扶助方案當中，扮演相當重要的角色，是影響方案成效的關鍵因素之一。

然而，學校在推動學習扶助時，多安排在課後的時間，使得教師已進行整天的課程教學，若課後尚需承擔學習扶助，影響到教師擔任學習扶助師資的意願與動機（引自王國金，2016）。為解決學習扶助的人力資源問題，許多單位採用聘雇大專生作為學習扶助課輔老師，來解決學習扶助人力短缺之問題。林瑞榮等（2011）即指出，國內幾個較具代表性的學習扶助單位⁴，大部分所聘用的課輔人員，多以大專生為主，有些地區則因區域性因素，採聘用當地居民作為課輔師資。雖然大專生課輔老師的加入，可解決了學習扶助方案師資上「量」的問題，卻反而忽略了師資上「質」的問題。曾柏瑜、陳淑麗（2010a）認為，雖然大專生擔任學習扶助的工作相當普遍，但學習扶助是高度專業性的工作，即便是由國小合格教師來執行學習扶助工作，都不見得符合學習扶助所需的專業性，更何況是缺乏教學經驗的大專生。這些缺乏經驗的大專生課輔老師，在不同階段也會面臨不同的問題與挑戰。曾柏瑜、陳淑麗（2010b）將學習扶助區分成前期、中期、後期等不同階段，認為大專生擔任學習扶助課輔老師會在不同階段遇到不同的問題，教學初期易遇到各種新的問題與挑戰，包括：孩童的程度與情緒行為等反應、教材教法、擬定教學目標與策略

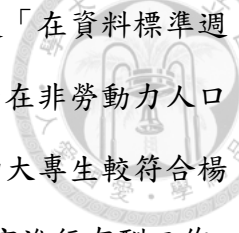
⁴ 包括博幼社會福利慈善事業基金會課輔方案、永齡希望小學課輔計劃扶幼計畫、富邦文教基金會部落學童課輔計畫、TVBS 關懷臺灣文教基金會課輔計畫、百世教育基金會讓「愛」與「希望」航向偏遠地區課輔志工服務隊計畫案、人本教育文教基金會三重青少年基地課輔班、教育部攜手計畫課後扶助、臺南大學與聯電合作之播撒希望種子課輔計畫等不同單位的學習扶助方案（引自林瑞榮等，2011）。



等問題；到了教學中期以後，大專生課輔老師即開始出現兩極化的現象，部分大專生可以精進自己的教學技巧與班級經營的能力等，但是也有部分的大專生出現無力感，在各方面仍處於困難的狀況；而到了教學後期，順利的大專生在各方面的表現都是相對穩定的，但部分大專生能力的精進反而有限，在教學上呈現停滯的狀態。若能在不同學扶助階段，提供大專生不同的組織協助與輔導，如教學督導或是同儕討論等，將有助於解決他們在教學上遇到的問題或狀況，但即便如此，仍有部分大專生課輔老師，即便是提供了督導及支持等協助，仍無法有效的解決其問題或是協助其專業成長，原因可能是個人特質的差異性之外，也可能是督導面問題，例如：大專生是否接受介入策略等（曾柏瑜、陳淑麗，2010b）。

另外，許多單位會透過工讀、時薪制的方式，讓在校學生於畢業前即接觸實務工作，並提供相關的培訓課程與活動，期望其發揮出組織需要的能力，並於日後畢業時，可即時投入相關的實務工作場域當中。一般而言，常見的工時制度包括：全時工時（full time）、部分工時制（part time）、彈性工時制

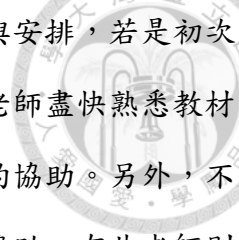
（flexible time），根據經濟部（2007）的定義，全時工時指的是受雇者實際工作的總時數符合規定，受雇者每天工作時間不得超過八小時，且每兩週工作時數不得超過 84 小時；部分工時則是指相對於全時工時的工作時數少，但其工作內容相似於與全時工時者；而彈性工時指的是受雇者可自由選擇其工作時間者（陳雅琪、林弘昌，2019）。然而，這樣的分類方式未必適用於學習扶助的業務上，一方面學習扶助是教師平時教學「額外」的工作；另一方面，學習扶助的時數遠少於教師平時的教學業務，且工作內容亦遠少於教師平時教學工作，難以歸類於部分工時或是彈性工時。汪耀文（2020）認為，不論教師身分是專任教師、專任教師兼任導師、或是兼任行政職務等，每週皆有應授課時數之規定，視為是教師的「本職」，而在規定授課時數之外的課程，應屬於「本質外工作」之「兼職」工作。因此，學習扶助應屬非教師本質之課務，且未受到授課時數之限制。又其分類方式是以勞動力人口進行，未必適用於從事學習扶助的



大專生。根據行政院主計處（2020）對勞動力之定義，指的是「在資料標準週內年滿 15 歲可以工作之民間人口，包括就業者及失業者」，而在非勞動力人口的定義當中，明確指出包含了因就學而未工作者。學習扶助的大專生較符合楊通軒（2012）所定義的「工讀」，指的是在課業學習的同時，亦進行有酬工作，該工作亦受到一般勞動法令的相關規範。大專生之本業為學生，以課業學習為主，在學期間的打工或是兼差等，會被視為是短暫性的學習（簡吉聲，2014）。綜合而言，根據學習扶助之性質，其業務屬於「兼職」性質，且為區分從事學習扶助人員之不同身分來源，本研究將大專生之課輔老師定義為「工讀」身分。

學習扶助是針對學習落後孩童，在正規的教育課程之外，提供額外的教學指導，以期望提升其學業成績，回到原本的程度。在學習扶助領域當中，多聘用大專生擔任學習扶助之工作，屬兼職性質，但因為其專業度不如專任教師，又要承擔專業的工作內容，在能力的養成上會是一大挑戰。且組織在面臨不同階段或是程度的大專生課輔老師時，是否可以提供符合其需求的督導與支持等，讓這些大專生足以配備專業的能力提供服務，亦是人力資源管理上的課題。因此，如何針對不同大專生課輔老師，提供不同的策略與管理方式，以符合他們的需求，且在組織培養這些人力資源的過程中，將組織的理念傳達給他們，這也就是「內部行銷」所關注的問題，針對組織內部的員工，將他們視為內部顧客，以提供符合需求的產品或服務等，在非營利組織的人力資源管理上將會是一大難題與挑戰。

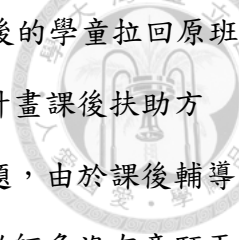
我過去在永齡·鴻海台灣希望小學服務的過程中，皆擔任過社工以及課輔老師的工作。在我擔任社工的期間，管理的是現職或是退休的國小教師，他們利用課後的時間來進行學習扶助的工作，對於專職教師的課輔老師，希望小學在任用這些課輔老師以前，會要求他們完成一定的教材教法研習（認證課程），而在教學的學年當中，會安排一至兩次的教學觀摩，邀請「指導員」入班進行教學指導，指導員多半是教學經驗豐富且完成相關培訓的現職教師或是主任等。平時課



輔老師也會跟社工討論學童的學習狀況，並適時調整教學設計與安排，若是初次擔任學習扶助的教師，則會在第一學期即安排教學觀摩，也讓老師盡快熟悉教材教法，亦讓社工掌握到老師的教學與困難處，並及時提供必要的協助。另外，不同課輔老師的管理上，也會有所差異，有些老師需要多一些的協助，有些老師則是仰賴原教學的教材或是教具等，另有部分老師則需要在教材教法上多一些指導等。再者，面對需要多一些督導或是協助的教師，也不會立刻採取「淘汰」的手段，社工團隊介入輔導，一定會窮盡所有可能的方法或是手段，來盡可能的協助教師，共同排除教學上的困難或是其他問題。而在擔任課輔老師時期，由於之前已完成教材教法研習，故沒有再次被要求完成研習時數，但在當學期（為期半年）中，有安排了兩次的教學觀摩，以協助我可以完成學習扶助的工作，主要的督導內容是以教學技巧與方法為主。同時期有其他現職教師也擔任學習扶助的工作，而他就因為是現職教師，故沒再另外安排教學觀摩，而是以平時與社工討論孩童狀況、教材教法等方面為主。就過去的經驗而言，可以發現到，除了一般性的規範要求之外，像是完成研習、教學觀摩等，在針對不同課輔老師時，會有適度可調整的空間，像是教學觀摩的次數或是安排的時間等，而不論是現職教師或是課輔老師，在管理上有多會有所差異。

第二節 研究問題

人力資源是組織的重要資產之一，是服務的主要提供者（或是提供服務的主體），也是影響方案成效的重要因素。而隨著服務業的成長擴大，以及經濟型態的改變，員工的角色在組織當中越來越重要，也促使組織從傳統上的人力資源管理，逐漸採取內部行銷的概念與策略，使得內部行銷對組織的重要性逐漸增加（Bose George & Prakash Pillai, 2019）。內部行銷之目的，即是透過組織理念的傳達，使員工認同組織理念，並藉此激勵、滿足員工的需求，進而改善顧客的服務品質，提升顧客的滿意度等（Qiu, Boukis, & Storey, 2022；Bose George & Prakash



Pillai, 2019)。學習扶助秉持著教育均等的理念，期望將學習落後的學童拉回原班級程度，追上原班級的教學進度。然而，教育部在開辦「攜手計畫課後扶助方案」時，卻面臨現職專任教師擔任學習扶助師資意願低落的問題，由於課後輔導及學習扶助多安排於課後時間，在進行了整天教學工作之後，教師多沒有意願再接任學習扶助的工作（引自王國金，2016）。為彌補政府單位在學習扶助所面臨的人力資源缺口，非營利組織乃投身學習扶助領域，多數組織的學習扶助師資以大專生為主，現任教師、退休教師等人力資源為輔（林瑞榮等，2011）。研究顯示，這些學習扶助師資是影響方案成效，也是左右孩童學業程度的因素之一，學習扶助師資的耐心以及良好的師生互動關係，都有助於孩童提升其學習態度（陳稚芊，2021）。然而，這些大學生也同時面臨專業度不足或是不如專任教師的問題（曾柏瑜、陳淑麗，2010a）。雖然，在大專生不同教學階段給予各種來自組織的協助，如教學督導或是同儕討論等，有助於解決他們在教學上遇到的問題或狀況，但仍有部分大專生課輔老師，即便是提供了督導及支持等協助，仍無法有效的解決其問題或是協助其專業成長，其中的原因除了是個人特質之外，也可能是督導問題，例如：介入策略等（曾柏瑜、陳淑麗，2010b）。對於課輔老師而言，除了教案設計與教學等專業協助與成長之外，尚須哪些方法或是督導，才可協助其完成學習扶助專業工作？大專生課輔老師參與學習扶助的需求是什麼？而組織可以提供及如何提供專業協助與督導，以符合大專生課輔老師的需求等？這些問題都尚待探究釐清。然而，針對部分的大專生課輔老師，卻沒有相關的文獻探討無法勝任的原因，以及相關的督導及支持措施。若是可以針對不同的課輔老師，提供符合其需求的相關策略，讓有能力勝任的課輔老師強化其留任意願，讓沒有能力成長的課輔老師，找到他的癥結點，並加以培訓督導，促進每位課輔老師留任，將可以大幅減少組織不斷招募並培訓新人的工作負擔及人力成本。

本研究欲以內部行銷的概念，探討非營利組織在學習扶助領域中的人力資源管理，是否納入內部行銷概念與策略，並以永齡·鴻海台灣希望小學做為個案研



究：

1. 探討組織提供學習扶助服務的人力資源策略與規劃，以及對大專生在學習扶助方案中的角色期待與定位。
2. 探討組織對大專生課輔老師的人力資源管理策略與做法，以及是否納入內部行銷的概念與策略。
3. 了解大專生課輔老師從事學習扶助的相關經驗，以及對學習扶助工作的需求與期望、留任因素等。

第三節 研究目的

本研究為描述性研究，探究非營利組織內部行銷的理論與實務應用，研究目的包含：

1. 了解非營利組織中大專生課輔老師的需求與想法，並引入內部行銷的概念，以期望能發展出更貼近其需求的策略、方法或制度。
2. 在社會工作管理知能方面，補強人力資源管理中內部顧客導向的內部行銷觀點，擴充社會工作管理領域的相關研究與知能。

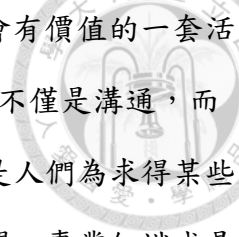
第二章 文獻探討

第一節 行銷

壹、定義與演變


許多人認為行銷是從產品或是服務開始的，但這是不對的，行銷應該始於「市場」，指的是你試圖要銷售的對象或是你所要服務的對象，當你開始決定你要服務誰，且詢問他們的需要，以此回應他們的需要，這即是行銷（Grau, 2014）。故行銷是市場導向、顧客導向的，關注於你要服務對象的需求，並加以回應之。

根據美國行銷協會（the American Marketing Association）的定義，行銷指的



是「用於創造、溝通、傳遞與交換對顧客、客戶、夥伴或是社會有價值的一套活動、制度或是過程」，其中有幾個重要的元素，包括：(1) 行銷不僅是溝通，而是關注於創造與傳遞價值給相關的利害關係人；(2) 預期成果是人們為求得某些事物，而放棄某些事物作為交換，交換的媒介可能是金錢、時間、專業知識或是其他資產等 (Grau, 2014)。曾光華、饒怡雲 (2016) 亦認為行銷的核心是「交換」(exchange)，所謂的交換牽涉到兩個單位，可能是個人、群體、組織等，彼此都有自己的需求或是欲追求的目標，而都擁有對方認為有價值的東西，且雙方有交換的意願、資格、能力等。Grau (2014) 認為交換要發生有五個條件，包括：(1) 至少需兩個主體；(2) 每個主體都擁有有價值的東西；(3) 每個主體都有能力溝通與傳遞；(4) 每個主體都是自由地接受或是拒絕供給；(5) 每個主體都想要與其他主體交易。

行銷的概念並非是一成不變的，主要是由產品導向轉移到顧客導向或是市場導向 (Grönroos, 1990)，從關注於產品本身，逐漸演變成關注於市場與顧客。大部分學者，都將行銷概念的轉變，區分成：生產觀念、產品觀念、銷售觀念、行銷觀念等階段 (楊東震, 2005；戴國良, 2012；Kotler 與 Armstrong, 2014)。生產觀念階段認為消費者會追求可取得且可負擔的產品，因此管理者或組織應關注於可大量生產且製造單一化的商品，並追求生產與配送的效率，增加並擴大配銷，促進產品配送到顧客的過程 (楊東震, 2005；戴國良, 2012)，然而，Kotler 與 Armstrong (2014) 認為這使得企業過度重視短期利益，僅關注於自身的生產，而喪失企業的真实目標—滿足顧客的需求並建立顧客關係；因此，產品觀念階段強調消費者會追求最有品質、績效、或是創新特色的產品，而認為管理者應致力於生產出最優良、最佳化的產品，組織只要專注於不斷改進產品，顧客就會上門購買 (楊東震, 2005；戴國良, 2012)；銷售觀念階段則是強調組織必須透過一系列的銷售宣傳活動，來吸引顧客購買產品，Kotler 與 Armstrong (2014) 認為，這類型的觀念通常被運用於不受歡迎 (unsought) 的產品，像是捐血、保險等，買



家通常不會主動考慮購買，這些領域的銷售員必須善於發掘潛在客戶，並向其推銷產品的優勢，但也因此容易帶來較高的風險，如過度關注於創造銷售交易，反而忽略了建立長期營利的顧客關係的重要性，且銷售產品是企業所生產的，而非市場上顧客所需或想要的；行銷觀念階段又被稱為是市場導向（market-oriented）或是顧客導向（customer-oriented），強調組織需了解顧客的需求與想要，更關心顧客的需求，重視顧客的關注與價值，而非產品或是組織本身（楊東震，2005；戴國良，2012），不是找出對產品而言是對的顧客，而是找到對的產品提供給顧客，通常具有一個定義明確的市場，整合所有影響顧客的行銷活動，以顧客的價值與滿足為基礎，與對的顧客建立關係以獲取利益，顧客導向的企業不僅是簡單的回應顧客的期望或是明顯的需求，而是深入了解他們的期望，聚集新的產品點子，並加以測試改善產品，但仍面臨有顧客時常不清楚自己想要什麼，甚至可能想要什麼等問題（Kotler 與 Armstrong，2014）。另外，楊東震（2005）再加上社會行銷與綠色行銷觀念一階段，社會行銷認為組織在進行行銷活動時，納入「社會長期利益」的考量，綠色行銷則是進行行銷活動時，考量生態環境的思維。

Kotler 與 Armstrong（2014）亦認為，行銷概念輕忽了介於顧客短期想要以及顧客長期福祉之間的潛在衝突，企業滿足目標市場立即的需求或想要，長期來說也是對顧客最好的嗎？行銷策略應該傳遞價值給顧客，以維持或是改善顧客與社會的福祉（well-being），追求永續性行銷（sustainable marketing），對社會與環境負責任的行銷，是達到現在顧客與商業的需求，同時也保留或是增強未來世代達到其需求的能力，許多人也推從共享價值（shared values）的概念，認為是社會需求來定義市場而非經濟需求。

綜合而言，「行銷」是顧客導向、市場導向的，定義上指的是，兩個個人或是組織、企業，基於自己的需求或想要，而與對方交換有價值的物品或服務，以滿足自身的需求，行銷不僅只運用在商業部門，非營利組織也運用相關的概念，也將行銷擴展到整體社會。且行銷的發展或轉變，就如同 Burnett（2007）所述，

行銷的發展有兩大趨勢，第一是將行銷應用到非營利組織或是非商業性機構，如慈善、教育等，第二大趨勢則是將行銷的責任，從個別企業的生存，擴張到整體社會的共好。



貳、操作化定義

傳統上，行銷可以被概念化為 4Ps，也就是：產品（product）、地點（place）、價格（price）、促銷（promotion）等，也就是一般所稱的行銷組合（marketing mix）（Grau, 2014；Kotler 與 Armstrong，2014）。

產品是行銷組合當中最核心的，指的是企業提供給目標市場的產品或是服務組合，包括：實體本身及其包裝、品牌形象、企業形象等，也可能是無形的產品，像是服務、點子、經驗、或是地點等，或是產品的多樣性、品質、設計、包裝等。地點指的是產品銷售到顧客所有方法或是過程，也包含了電子通道、物流等。價格指的是顧客為了獲得某個事物，而所放棄或支付的金錢數量，會直接與獲利相關聯，包括：價格、折扣、付費期限等。促銷指的是溝通產品價值的所有方法，包括：廣告、銷售促銷、公共關係與個人銷售等，或是其他新方法，如社群媒體等（Grau, 2014；Kotler 與 Armstrong，2014）。

然而，仍有學者認為 4Ps 有其不足之處。Kotler 與 Armstrong（2014）認為過度注重實體的產品，而忽略了服務的重要性，且 4Ps 是銷售者的觀點而非顧客觀點。Kotler 等（2022）則認為，4Ps 的問題主要有三個，首先是為區分產品與服務，但服務卻已是目前服務導向產業的關鍵；第二，未將品牌（brand）獨立成一個因素，而是納入產品的範疇當中，但現今已有許多企業逐漸外包產品的製造，而更專注於建立並管理品牌的經營；第三，對促銷概念要更細緻，促銷應是更廣泛的概念，包括：誘因（incentives）提高產品的價值，如價格促銷、優惠券等，以及溝通（communication）在提供顧客相關訊息，這些訊息不盡然會增強產品所提供的價值，如廣告、公共關係、社群媒體等。

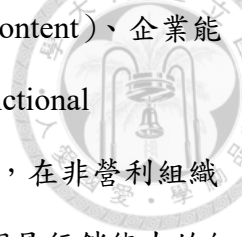
因此，Kotler 與 Armstrong (2014) 將 4Ps 修正為 4Cs，產品修正為顧客解方 (customer solution)，更看重購買的價值或是解決顧客問題的方法；價格修正為顧客成本 (customer cost)，顧客維持、使用、或處置產品的總成本；地點修正為方便性 (convenience)，顧客想要盡可能地方便取得產品或是服務；促銷修正為溝通 (communication)，顧客期待的是雙向資訊交流。

參、非營利行銷

非營利行銷即是產品或是服務的行銷，不以財務獲利為目的，通常是在「免稅」(tax-exempt) 的特殊組織型態，基於某些原因分配資金，或是重新分配部分資源回到組織，任何獲利都要留在組織當中，以利於其服務對象 (Grau, 2014)。又因對象多元，使得非營利行銷相對複雜，不僅是廣告或是公共關係的經營，也是創造並傳遞價值給利害關係人，利害關係人也是相當多元的，可能包括客戶、志工、捐款者、或是社區等對象 (Grau, 2014)。而非營利組織行銷的物品或是事務，也是多元複雜的。Grau (2014) 進一步指出，非營利組織實際上行銷標的，包含：服務與計畫、產品、體驗 (experience)、概念、或是組織等。服務與計畫：許多組織會透過服務或是計畫來達成組織使命，但是服務有無形性、易逝性、不可分割性、與異質性等特質⁵，使得服務難以傳遞與行銷。產品：部分非營利組織有提供並販賣產品，有助於維持組織財務上的永續，且不會過度依賴於捐款。體驗：體驗則是無形的且使生活更豐富，像是藝術展覽等。概念：某些非營利組織是訊息導向的，像是宗教組織或是政黨，或是公共服務公告，如鼓勵收養、或是不鼓勵藥物使用等。組織：某些非營利組織是會員制的，且推銷歸屬於該組織的好處，如私立學校等。

什麼樣的組織型態，是做好行銷的組織？Burnett (2007) 認為做好行銷的非

⁵ 無形性指的是服務具有無法碰觸、觀看或是聽見的性質；易逝性指的是服務無法儲存或是清查；不可分割性指的是服務的銷售與消費是同時發生的，難以切割；異質性則指的是服務的生產與消費具變化性 (Grau, 2014)。



營利組織，會具備以下幾種特質，包括：顧客滿意（consumer content）、企業能力（company capabilities）、溝通、競爭、跨部門聯繫（cross-functional contacts）、社群聯繫（community contact）等。顧客滿意指的是，在非營利組織當中，顧客通常是客戶（clients）或是受惠者（recipients），一個具行銷能力的組織，通常會了解到他顧客的特質、價值、利益與行為等，且隨時留意這些因素的變化，盡可能地嘗試了解其顧客的需求，而所做出的決定都是基於對這些了解的資訊，那麼這個組織可以說是顧客導向或是具行銷概念的。企業能力指的是，具行銷能力的組織是可以客觀比較他們既有的能力，這個能力是能夠達到現有或是未來顧客的需求，且當組織有不足之處時，也有意願盡可能地快速改變。溝通指的是在行銷關係當中，溝通扮演了相當重要的角色，顧客通常會透過一些組織的資訊，來形塑對組織的態度或是信仰，而這些資訊多半是由組織所操控，像是產品設計或品質、價格、包裝、廣告等，其中最具影響的是員工、競爭者、以及媒體，員工常被視為組織的代表，被認為其行為、言語或是穿著打扮反映出組織整體，也使得「內部行銷」的出現。競爭指的是行銷的組織，必須透徹了解競爭者的優勢與劣勢，且了解到競爭者如何操作以及如何做出最佳反應的事實，而在行銷上做出決定或判斷。跨部門聯繫不僅是組織內部的合作，也包含了跨組織之間的合作。社群聯繫指的是持續接觸社群的資訊是必須的，包括閱讀當地報紙、訂閱行銷調查公司所發佈的訊息等（Burnett, 2007）。

Brinckerhoff（2010）則從非營利組織角度分析，認為非營利組織要做好行銷，以維持自身的競爭力，做法即是成為一個使命為本且市場導向的組織，而成為一個市場導向組織的特質有：了解你的市場、對待每人像顧客一樣、將每個人都納入行銷團隊、經常詢問且聆聽、持續創新、推銷並保護他們的品牌、盡可能地使用通訊媒介等。Brinckerhoff（2010）指出，非營利組織有四種市場，包括：內部市場（internal market）、付費者市場（payer market）、服務市場（service

market)、以及轉介來源市場 (referral sources market)⁶。其中的內部市場是本研究所關注的，至少包含董事會、員工、以及非管理職志工等，三個市場都很至關重要，且可運用相同的行銷。Brinckerhoff (2010) 特別強調在競爭的環境當中，當組織關注於外部市場的同時，也應該要關注在內部市場上，以吸引並留住好的員工。

總歸來說，非營利行銷具有別於營利單位的特質，且其所提供的服務有特殊性，使得非營利行銷複雜且多元，但行銷原則不變，注重市場與顧客的需求，持續創新並回應市場需求等。由於組織的員工時常是組織形象的代表，其表現攸關於顧客對組織的態度，因此，組織將理念或使命傳達給員工，並提供符合其需求的「產品」，就顯得相當重要，這即是將行銷的概念運用在組織內部當中，是本研究所關注的「內部行銷」。

第二節 內部行銷

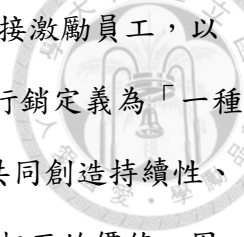
壹、定義與發展階段

目前內部行銷還沒有一個統一的定義，且是個具各種爭論的理論或領域。爭論的問題包括：是否要將員工視為顧客，或是將工作視為產品，是否優先考慮付費顧客、組織、或是員工的需求和觀點，以及是否給予顧客、雇主、或是員工優先，是否像政策制定者一樣藐視這種現象，或是尊重員工的經驗，是否將顧客的價值植入內部環境，或是輸出員工的價值到外部環境等 (Brown, 2020)。但透過整理不同的模型架構、定義、發展與演進等，仍可以歸納出一個較綜合性的內部行銷概念與定義。

Ahmed & Rafiq (2013) 綜合了三個階段的元素⁷，整合出一個綜合性的定

⁶ 付費者市場指的是人們付費購買服務的市場；服務市場指的是提供服務的市場，可以年齡、性別、教育程度、收入、郵遞區號等資訊進行區隔；轉介來源市場指的是你未付錢給對方，但對方仍提供會員或顧客給你 (Brinckerhoff, 2010)。

⁷ 元素包含：(1) 員工激勵與滿足、(2) 顧客導向與顧客滿足、(3) 跨部門的協作與整合、(4) 類行銷方法來達到上述面向、(5) 特定企業或部門的策略實施等 (Ahmed & Rafiq, 2013)。



義：「內部行銷是一種有計劃的工作，使用類似行銷的方法來直接激勵員工，以執行和整合顧客導向的組織策略」。Brown (2020) 則是將內部行銷定義為「一種社會規範，使員工與組織之間能夠透過互惠的服務與尊重，來共同創造持續性、增值且相互的價值」，牽涉到的關係人為組織與其員工，目標是相互的價值。因此，我們可以將內部行銷定義為「透過行銷的方法與概念，運用於公司或是組織內部的工作人員，將組織內部員工視為「內部顧客」，並向其傳達組織理念或是使命，使員工認同組織的理念或是目標，或是藉此激勵內部員工，使其提供符合組織使命的服務，改善顧客的服務品質，追求顧客的滿意度」(Berry, 1981，引自 Qiu, Boukis, & Storey, 2022；Bose George & Prakash Pillai, 2019)。

Ahmed & Rafiq (2013) 在提出一個新的模型⁸時提及，雖然不同學者有各自的見解與模型架構，但都僅是在強調內部行銷的不同面向，透過這些差異性可以歸納出一個較綜合性的定義，並將內部行銷的發展與演進分成主要的三個階段，分別是：員工激勵與滿足 (employee motivation and satisfaction)、顧客導向 (customer orientation)、策略執行與改變管理 (strategy implementation and change management) 等。

一、「員工激勵與滿足」階段

Ahmed & Rafiq (2013) 認為早期的內部行銷致力於改善服務品質，故內部行銷關注於員工的激勵與滿足，基本假設是為了要滿足顧客的需求，組織也需滿足員工的需求，因為在服務的行銷當中，顧客所購買的是勞動或是人員所展現的行為，而在服務品質當中，人員的吸引力、留任、與動機是至關重要的，若創造更多員工的滿足感，當他們在接觸到顧客提供服務時，會讓顧客有更多的滿足感，其基本的方法是「將員工視為顧客」般的對待，以達到員工的滿足感。

Brown (2020) 認為內部行銷第一次被提出時，是期望透過增加組織專業技術或

⁸ Ahmed & Rafiq (2013) 歸納 Berry (1981) 的「員工如顧客」的概念模型，以及 Grönroos (1985) 的「顧客意識與互動行銷」模型，認為兩者皆是以改善服務品質作為目標，但是採用不同的方法達到。



知識的利益，可以增加銷售量，方法是複製特定的行銷策略在內部環境當中，而這些方法先前都僅運用在外部特定的利害關係人或是顧客。

雖然內部行銷有了初步的概念化，但有學者提出了幾個可能的問題與限制。Ahmed & Rafiq (2013) 認為，首先銷售給員工的「產品」可能不是他們所想要的，或是可能具有負面的影響；第二，員工可能是無可選擇地挑選他們的「產品」；第三，員工可能是被脅迫接受他們不想要的「產品」；第四，為了滿足員工需求，經濟上的花費可能是相當可觀的；最後，當我們將員工視為顧客時，外部顧客的需求是否仍具有優先性等。Lings (2000) 亦認為這種內部行銷的概念，忽略了員工與外部顧客之間的異質性，以及對服務不同的期望，並對傳統行銷策略運用到內部利害關係人的適用及關聯提出疑問 (引自 Brown, 2020)。

二、「顧客導向」階段

由 Grönroos 於 1981 年開啟，他認為服務中會接觸到顧客的員工開始參與了「互動行銷」(interactive marketing)，因此他們需要敏感於顧客的需求，購買者與販售者之間的互動不僅是對購買行為及重複購物的決定有影響，也對組織提供了一個行銷機會，且在他的觀點當中，員工不僅是需要被充分激勵的，也同時需要裝備具有顧客導向及銷售意識 (sales-minded)，而所謂的員工包括第一線接觸顧客的員工，以及提供後臺支持的員工等，因此，Grönroos 認為內部行銷的概念是整合不同部門的，這些部門都是對服務企業當中的顧客關係是重要的 (Ahmed & Rafiq, 2013)。Ahmed & Rafiq (2013) 更進一步指出，George (1990) 延伸此概念，認為內部行銷是在組織內部透過一種積極性的類行銷 (marketing-like) 方法，最能激勵員工的服務意識 (service-mindedness) 及顧客導向行為。Barnes (1989) 則認為，使用市場化方法關注於組織內部的行銷策略，可增強組織的實力，以及關注外部行銷所獲得的經驗 (引自 Brown, 2020)。

從第一階段到第二階段雖然都強調激勵員工的需求，以及採用類行銷的方法或技巧等，但是兩者之間最關鍵的差異在於，第二階段的概念當中，員工不是被

看作是顧客來對待，而是透過影響的過程中，去創造顧客導向的員工，而不僅是滿足及激勵員工（Ahmed & Rafiq, 2013）。



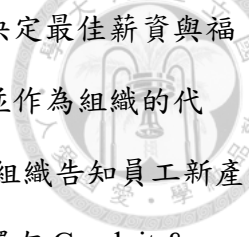
三、「策略執行與改變管理」階段

在這個階段中，內部行銷的角色被認為是執行策略的媒介，且是有可能成為在組織內部跨部門整合的機制，在組織當中策略若是要被有效率地執行，解決跨部門之間的衝突，及達到更好的內部溝通等，都被視為是需要被解決且重要的組織問題，因此，內部行銷被視為減少部門的或是跨部門間衝突，或是克服抗拒改變的機制，也使得內部行銷可應用於各式的組織型態當中（Ahmed & Rafiq, 2013）。Ahmed & Rafiq（2013）更進一步指出，在此階段的內部行銷概念中，不再強調員工視為顧客，而是更有效率地執行行銷活動與任務，以及其他計畫來達到顧客滿足，而員工在其中扮演了重要的角色。

貳、操作化定義

不同學者針對「內部行銷」概念的內涵面向，提出不同的見解，茲整理如次。

首先，George & Grönroos 於 1989 年從管理職能的角度，將內部行銷區分成管理支持（management support）、訓練計畫（training programs）、溝通（communication）、人事行政（personnel administration）、市場活動（market activities）等（Masri, Oetjen & Rotarius, 2011）等五個面向。管理支持指的是管理者或是監督者，持續性地提供支持，如同平常的一部份，或是每天的例行公事。訓練計畫應該提供給每一個組織員工，所有人都應該被涵蓋在每一個內部行銷的階段當中，確保員工了解、接受及成功達到每階段的內部行銷，包括：高度接觸顧客的員工、以及幕後的員工等，訓練計畫若是要發揮長期效果，高階主管及中階主管在其中扮演相當重要的角色。溝通則包含互動溝通（interactive communication）以及大眾傳播支持（mass communication support）等兩者。人事



行政包括：創造工作說明的活動、增強發展生涯與成長機會、決定最佳薪資與福利系統等，牽涉到僱用及篩選最佳人員，以完全貢獻其專業，並作為組織的代表。市場活動也稱作「行銷支持」(marketing support)，指的是組織告知員工新產品與服務，以向外開展外部的利害關係人。較相似的分類方法還有 Conduit & Mavondo (2001) 的分類，其將內部行銷區分成五個面向，分別是：訓練 (training)、管理支持 (management support)、內部溝通 (internal communication)、人事管理 (personnel management)、外部溝通 (involvement in external communication) 等面向。其中訓練、管理支持、人事管理與上述相同，即不再多做說明。另外的內部溝通指的是，管理階層與內部員工對工作回饋與績效等的雙向溝通；而外部溝通則是員工參與組織公關宣傳活動的程度等 (Conduit & Mavondo, 2001)。另外，Qiu, Boukis, & Storey (2022) 則是將內部行銷區分成六個面向，分別是：內部市場分析 (internal market analytics)、內部溝通 (internal communication)、員工發展 (employee development)、員工獎勵與認可 (employee rewards and recognition)、工作設計與增權 (job design and empowerment)、領導力與組織文化 (leadership and organizational culture) 等。內部市場分析指的是蒐集並分析組織內部員工市場的資訊情報；內部溝通指的是組織在內部階層的架構中，如何與內部利害關係人建立關係以及傳遞資訊等；員工發展指的是組織對現有員工及新進員工個人成長與生涯發展的策略性投資；員工獎勵與認可指的是根據員工的工作績效表現，提供財務的或是關係上的獎勵；工作設計與增權指的是員工角色的要求，包括：工作分配、工作內容與描述，以及提供員工自主性，讓員工可以自主進行與工作相關的決定；領導力與組織文化指的是高階管理團隊的支持與領導風格，以建立市場導向服務的組織文化，來協助員工解決工作相關的問題 (引自 Qiu et al., 2022)。

其次，Foreman & Money (1995) 從行動策略角度，將內部行銷概念區分成三個面向，分別是：發展 (development)、獎勵 (rewards)、與願景 (vision)。發



展為透過提供資源或是機會等方式，來訓練及教育員工，以增強其知識、技巧等能力。獎勵為認定及獎賞員工對組織的貢獻，包括：提供良好服務或是對組織願景有所貢獻等。而願景則是組織對員工所發展、分享、或是溝通的任務、價值、與目的等 (Choi, 2016)。

再者，Jou, Chou & Fu (2008) 則認為過去的操作化定義多缺乏員工的觀點，且關注於員工的觀點有其必要性，因此透過不同的調查方法，聚集出 6 個內部行銷的因素，分別是：同理與體貼 (empathy and consideration)、標竿 (benchmarking)、工作品質與獎勵 (job quality and rewarding)、向上溝通 (upward communication)、價值與資訊分享 (value and information sharing)、促銷活動 (promotional activities)。同理與體貼為管理者關注於內部顧客個人的需求，並維持內部顧客對工作渴望的訊息。標竿為調查與分析競爭者所提供給其員工的訊息，以了解公司內部顧客的期望。工作品質與獎勵關注於工作環境、額外福利 (fringe benefits) 及工作氛圍等，牽涉到與員工工作相關的財務上或是情感上的價值。向上溝通為員工如何傳達不滿及建議給他們的管理者，牽涉到內部顧客如何對待他們的產品提供，以及管理者如何修訂他們的內部產品。價值與資訊分享為管理者的管轄，以傳達組織的訊息、任務與價值等給他們的下屬。促銷活動則關注於公司是否涉入促銷的或是公共關係活動，這些活動協助組織與員工的目的與目標達成一致 (Jou, Chou & Fu, 2008)。

參、 相關研究

在非營利組織方面，Choi (2016) 以韓國的社區社會服務中心為對象進行組織創新的研究，發現內部行銷對顧客導向、創新有正向影響，而內部行銷也與創新之間具正相關。Masri, Oetjen & Rotarius (2011) 針對健康照護中心受雇者的工作經驗進行研究發現，為創造外部顧客—患者更好的經驗品質，管理者應透過內部行銷，讓內部顧客—員工具備新的態度及行為模式，以達到組織目標。邱貝玲



等 (2016) 研究發現在醫院管理中導入內部行銷觀點，有助於增強員工對醫院的正向認知，並提高其工作滿意度，從而強化其組織承諾。Alves, do Paço, & Roberto (2015) 研究老年照護機構員工的組織承諾，研究發現內部行銷對組織承諾有正向影響。陳筱華、劉柏妤 (2012) 以台灣老人服務機構為例，結果發現內部行銷對員工的組織承諾、工作滿意及工作投入等有正向影響，而工作滿意及工作投入又對其工作績效有正向影響。黃雯菁、黃庭鍾 (2009) 以醫療機構中的醫護人員為例，研究發現內部行銷知覺對工作投入、工作滿足及組織承諾都有正向影響，而年資與單位別對內部行銷知覺有顯著差異。Tsai, Wu, & Chang (2012) 則是以台灣地區型醫院為例，發現內部行銷可作為促進組織具市場導向文化的策略，內部行銷與組織場導向具正相關，其中內部行銷可區分為：服務訓練、以績效為基礎的獎勵制度、以及清楚的組織遠見等面向，而組織導向則包括：顧客導向、競爭者導向、以及跨部門合作等面向。在組織文化方面，Ullah & Ahmad (2017) 認為，組織文化指的是「共享信念、價值、與基本假設的組合，其目標在於解決內部整合以及外部適應的問題等」，並以研究結果得出，內部行銷可協助創造企業市場導向的組織文化，且會進一步對組織績效具正向影響力。Vieira-dos Santos & Gonçalves (2018) 的研究則發現，內部行銷有益於促進支持的組織文化以及員工覺知的組織支持 (perceived organizational support)，且支持的組織文化亦會進而正向影響員工覺知的組織支持，所謂支持的組織文化，如信任、開放等特質，而員工所覺知的組織支持，指的是員工所相信他們的組織或其管理者，重視他們貢獻與關心他們福祉 (well-being) 的程度。

若是以內部行銷的影響層面而言，可發現對組織各層次都是有正向幫助的。內部行銷有助於員工建立態度及行為模式 (Masri, Oetjen & Rotarius, 2011)、增強員工對組織的正向認知 (邱貝玲等, 2016)、或是對組織承諾有益 (Alves et al, 2015; 陳筱華、劉柏妤, 2012; 黃雯菁、黃庭鍾, 2009)、以及員工的工作滿意度與工作投入 (陳筱華、劉柏妤, 2012; 黃雯菁、黃庭鍾, 2009)，對組織績效

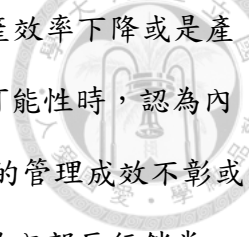


或是組織目標亦有正向影響 (Masri, Oetjen & Rotarius, 2011; 陳筱華、劉柏好, 2012)。Qiu et al. (2021) 則是以系統回顧的方式, 將內部行銷相關的研究結果, 歸納出員工成果 (employee outcomes) 與組織成果 (organization outcomes) 兩種, 員工結果又區分成員工態度成果 (employee attitudinal outcomes) 與員工行為成果 (employee behavioral outcomes), 組織成果有可以區分成組織財務成果 (organizational financial outcomes) 與組織非財務成果 (organizational non-financial outcomes), 員工態度成果有工作滿足、顧客服務的承諾、組織辨識、品牌辨識、組織承諾、離職意圖 (turnover intention)、忠誠度等, 員工行為成果包括: 組織公民行為、顧客導向行為、自我調整銷售行為 (adaptive selling behaviors)、角色內行為 (in-role behaviors)、關係銷售行為、顧客抱怨處理表現、員工績效、員工參與 (engagement)、成果 (effort)、員工品牌支持行為、員工品牌光顧 (employee brand patronage) 等, 組織財務成果包括: 財務績效表現與銷售績效表現等, 組織非財務成果包括: 服務品質、顧客滿意度、組織職能 (organizational competency)、組織績效、品牌績效、對市場敏感的能力、顧客連結的能力、創新績效、購買、口碑 (word-of-mouth)、團隊績效等。

肆、 內部反行銷

一、 定義

儘管多數研究顯示, 內部行銷對組織的人力資源管理具有一定的正向功能, 但也有論者主張過度或不當的內部行銷也可能帶來反效果。Vasconcelos (2008) 首度提出的「內部反行銷」(internal marketing) 概念即為一例。過去在內部行銷的研究當中, 儘管研究者並沒有試圖尋找內部反行銷的存在, 或是至少在最初時並沒有意識到內部反行銷的概念, 但是卻不經意地發現了內部反行銷的存在 (Brown, 2020)。Vasconcelos (2011) 將內部反行銷界定為: 「是一種公司 (corporate) 內部中高階管理者在行動、決定或是行為上的能力不足 (illness),



觸發員工在工作場合中的負向覺知，且可能從而導致員工的生產效率下降或是產生較差的組織績效」。然而，當 Vasconcelos 提出內部反行銷的可能性時，認為內部反行銷是發生在組織沒有意圖 (intent) 時，是出於組織內部的管理成效不彰或是疏於計劃的情況，但是，在過去的文獻中發現，至少在部分的內部反行銷當中，組織是具有意圖性的 (Brown, 2020)。

另外，為釐清內部反行銷的概念，Brown (2020) 進而將內部與反行銷拆開來分析，他指出所謂的「內部」，表示發生在組織內部市場，影響著內部的利害關係人，這本身較沒有過多的疑義與爭議；然而在「反行銷」的部分，不同學者間仍尚未有個定論。反行銷一詞首次出現在 Kotler 與 Levy (1971)，雖然過去一直都被學者所忽視，僅有少部分學者試著要概念化與發展架構，但近二十年來相關出版相對較多，在 1971 至 2014 年當中，共出版了 81 篇相關的文章及一本《反行銷》書籍，其中的 54 篇 (67%) 就發表於 1993 至 2014 年，顯示學者有更多的關注在反行銷上方面，但在數量上仍不足以建構出一概念化的架構 (Quiñones 等, 2017)。Quiñones 等 (2017) 認為行銷與反行銷是同等重要且往往是一體兩面的，兩者都需發展各自但又彼此連結的概念，一方面行銷試著留住顧客，但另一方面的反行銷，卻又試著減少或消除來自不受期望 (unwanted) 的市場需求。根據 Bradley 與 Blythe (2104) 對反行銷的定義，指的是「市場者在經過深思熟慮之後，藉由使用 (與行銷) 相同的工具或技術，嘗試減少顧客對產品的需求，而這些工具或通常是使用於增加顧客的需求」。Bradley 與 Blythe (2104) 認為這個定義看起來可能是矛盾的，因為行銷的目的在於增加需求，滿足特定群體顧客的需求，這些群體都有類似的特性 (characteristics)，但是卻忽略了大量被排除的顧客，反行銷反而尋求減少全體或是「不受歡迎的」(undesirable) 顧客對產品的需求。Quiñones 等 (2017) 則進一步釐清，反行銷不單只是「需求減少」的觀點，要討論的不僅是需求與供給的匹配，而關注於：

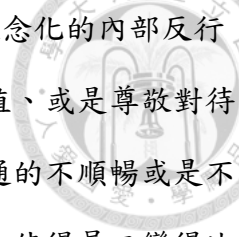
- (1) 因稀少性而供應有限的產品；
- (2) 被需要而引發負面需求的產品 (對人體

健康構成風險的產品)；(3) 服務部門因自身能力的限制而無法滿足需求等面向上。

因此，考量不同反行銷類別在內部行銷與內部反行銷的適用性，以及過去在內部行銷與反行銷缺乏足夠的了解，Brown (2020) 採用了其中三個反行銷的類型，並加以運用在內部反行銷的分析當中，衍生出四種內部反行銷的類型。所採用的三個反行銷類型，分別是：選擇性反行銷 (selective demarketing)、無意圖性反行銷 (unintentional demarketing)、以及表面性行銷 (ostensible marketing) 等。選擇性反行銷指的是在組織內部當中，員工被區分成不同的內部市場區隔當中，且會因此受到不同程度的內部行銷或是內部反行銷影響 (Kotler & Levy, 1971；Bradley & Blythe, 2014；Farquhar, 2014；Tan, 2014)；無意圖性反行銷是當某些管理者低估員工，且在傳遞訊息的過程中，表面上看起來是讚美員工，其中卻隱藏了管理者的含糊其辭 (double-speak)，採用避重就輕、委婉的方式繞圈子，而使得某些員工只解讀到表面的訊息價值，而忽略了管理者隱含在訊息當中的真實意義 (Bradley & Blythe, 2014；Kirchner, 2014；Madichie, 2014)，雖然很難去證明員工所感知的內部反行銷包含了組織或是管理者的意圖，但是這很有可能真實發生在組織的溝通方法或是情境上 (Brown, 2020)；表面性行銷則是溝通的訊息本身，應該是具有正向意義，但卻被故意設計成透明且不具誠意的負向攻擊性訊息，以至於員工須仔細地去解讀隱藏在背後的真正意涵，是一種內部行銷的應用 (Bradley & Blythe, 2014；Croft, 2014；McKechnie, 2014)。

二、 類型

Brown 等 (2019) 採用了上述三個反行銷的類型，並加以運用在內部反行銷當中，衍生出四種內部反行銷的類型，包括：無意圖性內部反行銷 (unintentional internal demarketing)、表面性內部行銷 (ostensible internal marketing)、選擇性內部行銷 (selective internal marketing)、選擇性內部反行銷 (selective internal demarketing) 等四種 (引自 Brown, 2020)。以下將分別說明：

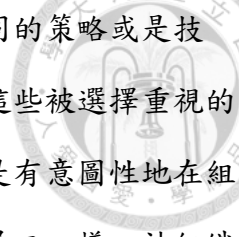


無意圖性內部反行銷也就是 Vasconcelos (2008, 2011) 所概念化的內部反行銷，當組織想藉由正向溝通、表達的方式，傳遞其所渴望的價值、或是尊敬對待員工等方法，來使組織對員工更具吸引力，但同時卻又因為溝通的不順暢或是不良的策略設計等方式，而不經意地導致溝通或是運作上的失敗，使得員工變得比最初時更不欣賞組織 (Brown, 2020)。因此，無意圖性內部反行銷有幾個重點：

(1) 問題來自於缺乏管理階層的知識、意識、技巧或關心所造成的、(2) 組織是無意圖性的且 (傳遞的價值或訊息) 符合組織的期望、(3) 在它 (組織所傳遞的價值或訊息) 可能間接得被外部利害關係人感受到之前，就可能先負面地影響所有內部利害關係人 (Brown et al., 2019; 引自 Brown, 2020)。

表面性內部行銷是一種在內部行銷的包裝之下，組織有意圖地執行內部反行銷 (Bradley & Blythe, 2014; Croft, 2014; McKechnie, 2014)，當組織深思熟慮地想要給別人一種正面印象，看起來組織想嘗試經由正向價值、訊息或行為，讓自己 (組織) 對員工而言是更具吸引力的，但這些都可能是一種表層的假象，是組織想要轉移注意力的煙霧彈，試圖讓負面的訊息或方法不被注意到，或是可能是一種對真相、組織價值或行為等，未被真實呈現的誤解，使得內部的宣傳訊息或組織行為是相互矛盾的，而組織灌輸給員工不同程度的認知不和諧，使得組織欲傳達給員工的組織承諾與價值，與員工每天經歷到或是體會到的工作經驗之間是相違背的，或是以某種方式展現了組織對員工是缺乏管理或承諾的 (Brown, 2020)。因此，表面性內部行銷的重點包括：(1) (組織真實的訊息或行為) 是被隱藏且經過組織深思熟慮地、(2) 消極的且與內部行銷的精神相抵觸、(3) 相關的勞動力管理或是組織管理知識是被組織需要且重要的，且組織需具備設計並執行「失敗策略」的能力、(4) 在可能影響到外部利害關係人之前，可能會影響到部分或全部內部利害關係人 (Brown, 2020)。

選擇性內部行銷是內部行銷的形式之一，但是跟內部行銷的價值相抵觸，組織會將員工進行區分，並只關心組織所重視的員工，而忽略其他非組織重視或是



沒有價值的員工，針對被選擇重視的員工，透過與內部行銷相同的策略或是技巧，有意圖地達成目標，並根據這些成果來分配組織資源，而這些被選擇重視的員工可以獲得更有利且吸引人的資訊，雖然這並不意味者組織是有意圖性地在組織內部中，對價值較低的員工去市場化，他們也會如被關注的員工一樣，被組織進行市場區隔加以區分，但其所感知到的待遇或方法是與組織所重視員工不相同的，他們會感受到組織的離間或是忽視，或是較少機會被承認或認可等，也就是說組織對被選擇重視的員工傳達善意的訊息，使得他們可以有更好的工作目標或成果，並可據此獲得更多的獎勵，相對地，組織對受忽視的員工是不注意且不體貼的，而這種對其他員工的忽視，會使得組織不經意地傳達出相反的情感、態度或行為 (Brown, 2020)。因此，選擇性內部行銷有以下幾個重點：(1) 需要相關且重要的管理知識，如組織可以對內部員工進行市場區隔，將員工區分成組織關注的員工，以及較少意識到或較不關注於非組織重視的員工、(2) 組織可能是整體性的意圖或是無意圖的，對受關注的內部員工進行區隔，並較少關注於對其他員工 (非組織關注) 的影響，亦或是組織的行銷行為可能是無意圖或不帶目的的，但對非組織重視的員工產生負面影響、(3) 組織預期應該對目標群眾 (受組織重視的員工) 產生正向影響，但是可能無意中對非目標群眾 (非組織重視的員工) 產生負面影響 (Brown, 2020)。

選擇性內部反行銷是內部行銷或內部反行銷當中最有害的形式，與選擇性內部行銷有許多相同的特性，例如：對員工做出區隔等，選擇性內部行銷的特性，會選擇較受關注的員工區隔，並對其給予正向積極的內部行銷，或是有意識地或無意識地忽略其他員工，然而相對的，選擇性內部反行銷蘊含了有意識的市場區隔，以及有意識的向不同市場區隔傳遞訊息、價值與行為等，組織刻意讓非組織重視的員工有更少的吸引力，可能的操作方法包括完全不對受組織重視的員工進行行銷，但是對非組織重視的員工深思熟慮地行銷，傳達不同的價值與訊息，一方面排斥非組織重視的員工，試圖減少組織對他們的吸引力，另一方面同時正向



積極地對待受組織重視的員工 (Brown, 2020)。因此，選擇性內部反行銷的重點包括：(1) 需要大量管理階層對內部市場的知識，以及設計並操作適當策略的能力、(2) 組織有意識地刻意為之、(3) 組織積極且負面地對待非組織重視的員工、(4) 可能相當負面地影響部分內部利害關係人，但同時不會影響或是甚至可能反而正向影響其他員工 (Brown, 2020)。

歸納而言，本研究著重於組織在人力資源管理方面的策略與規劃，以及是否納入內部行銷的概念與策略等，因此，本研究將相關的內部行銷概念或操作化定義，分類成管理層面以及員工層面等兩大層次，並依據傳統人力資源管理的晉用、訓練與發展、激勵、維持等四大面向加以區分，作為本研究的分析架構，管理層面包含晉用面向的人事行政、內部市場分析、組織遠見等概念，訓練與發展面向的訓練計畫、員工發展等概念，激勵面向的工作設計與增權、員工獎勵與認可等概念，維持面向的外部溝通、內部溝通、管理支持、領導力與組織文化等概念。員工層面則包括晉用面向的標竿活動等概念，訓練與發展面向的訓練計畫、員工發展等概念，激勵面向的工作品質與獎勵、員工獎勵與認可等概念，維持面向的向上溝通、價值與資訊分享、同理與體貼、促銷活動等概念。整理如下表格 1 所示。

表格 1：內部行銷架構圖

面向	管理層面	員工層面
晉用	人事行政、內部市場分析、組織遠見	標竿活動
培訓與發展	訓練計畫、員工發展	訓練計畫、員工發展
激勵	工作設計與增權、員工獎勵與認可	工作品質與獎勵、員工獎勵與認可
維持	外部溝通、內部溝通、管理支持、 領導力與組織文化	向上溝通、價值與資訊分享、 同理與體貼、促銷活動

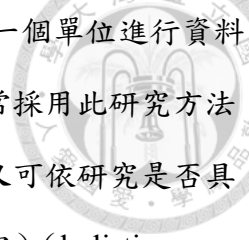
第三章 研究方法與設計

第一節 研究方法



質性研究的研究過程中，看重研究對象的個別經驗，認為其所體認到的經驗具特殊性，因此重視行為之間的關係與脈絡，及看重現象或是行為對研究對象的意義與詮釋等（潘淑滿，2022）。本研究欲以內部行銷之觀點，探討非營利組織於學習扶助方案的人力資源管理策略與作法，非營利組織以使命與價值做為組織目標，是如何將組織價值或理念傳達給大專生課輔老師，並使他們產生使命感，對組織價值產生認同，進而激勵課輔老師，提升教學品質與效能，並促進學童的學習成效與能力。以及大專生課輔老師從事學習扶助工作的相關經驗，及其對學習扶助工作的需求與期待等，符合質性研究之特性。因此，本研究為質性研究設計，為一描述性研究。

個案研究（case study）指的是運用多種的資料蒐集方法，在真實的社會情境當中，對研究的現象有深入且完整的敘述及分析，而個案的類型有一定的界限，包括時間以及空間等，且具備特定性、描述性、以及啟發性等特質；特定性指的是探討的現象具有一定的範圍；描述性指的是研究對現象有豐富的描述；啟發性則指的是讓讀者對現象有更深入的認識與了解，並從中了解其意義，擴充經驗等（鈕文英，2021）。潘淑滿（2022）採用了 Yin（1989）對個案研究法的判定參考標準，根據研究問題的類型、研究者對研究行為或事件的控制力、以及研究事件是現在或過去式等三個指標，判定何種研究適合採用個案研究法。首先，研究問題若屬於「如何」或「為什麼」的研究問題，較適合運用在解釋性或描述性的研究；另外，個案研究重視對當下事件的研究，因此研究者對研究行為或事件的控制力較少，認為研究者不能對研究現象或行為有介入或操控的行為；最後，個案研究適合運用在正在發生的行為或事件，而較不適合研究已發生的歷史事件或過去行為等（潘淑滿，2022）。另外，潘淑滿（2022）及鈕文英（2021）皆指出，




所謂的「單一個案研究 (single case study)」指的是，研究者就一個單位進行資料搜集等研究工作，可能是個體、家庭、團體、或是社區等，通常採用此研究方法的原因，可能是個案具關鍵性、獨特性、或是啟發性等，其中又可依研究是否具有次要分析單元，區分為：全方位個案研究（或稱整體的個案研究）(holistic case study)、深度式個案研究（或稱嵌入的個案研究）(embedded case study) 等兩類型，全方位個案研究是單一的分析單位，從全方面的觀點分析個案，不具次要的分析單位；深度式個案研究則是多個分析單位。Purba, Cheng, & Gaol (2021) 認為提供課後方案或補救教學/學習扶助的單位當中，私部門的永齡教育基金會「永齡希望小學」(Yonglin Hope School) 較具代表性。且本研究之目的，不在呈現全面性或是廣泛性的問題，而是探討分校單位人力資源管理的作法與策略，因此採用其中的「深度式個案研究」。歸納而言，本研究適合採取「個案研究法」作為質性研究方法，以「永齡·鴻海台灣希望小學」作為個案研究或研究場域，並以其中的雲科分校與中興分校兩個地區分校，作為次要分析單元/單位，以進行資料蒐集與分析。

第二節 個案/研究場域

壹、學習扶助

自 1977 年至 1992 年，台灣制定了許多攸關弱勢學童的教育政策，並於 1994 年推動「教育優先區」(Educational Priority Area, EPA)，優先解決對天然災害具高度風險的社區問題，於 1998 年教育部開始對弱勢學童訂定補救教學及課後照顧計畫，並於 2006 年整合補救教學於攜手計畫「the Hand in Hand Afterschool Program」，鼓勵大專生及退休教師等人員擔任補救教學師資，於 2008 年及 2010 年持續推動夜光天使計畫 (the Night Angel Enlightening Program) 以及數位學習夥伴計畫 (Digital Learning Partners Program) 等課程計畫，最後於 2013 年將所有相關的計畫整合至補救教學方案計畫 (the Remedial Teaching Program) 當中，以




確保弱勢學童可以獲得與其他學童相同的教育機會 (Cheng, & Jacob, 2016)。整體趨勢而言，教育部於 2006 年推動「攜手計畫－課後扶助方案」，並於 2011 年整合「攜手計畫－課後扶助方案」及「教育優先區－學習輔導方案」，成為「國民小學及國民中學補救教學實施方案」，而後於 108 年將「補救教學」調整為「學習扶助」(教育部，2022)。

關於誰是學習扶助的對象， Cheng, & Jacob (2016) 指出，教育部於 2011 年的計畫中，教育優先區主要協助的對象是偏遠地區原住民、低收入家庭、隔代教養或單親家庭、新住民家庭等家庭型態學童，以及高教師流動率的學校，攜手計畫則是關注於來自低收入家庭且學業低成就的學童，以及原住民家庭、特殊學習需求學童、新住民家庭、低收入家庭、或是隔代教養家庭等家庭型態的學童。其中，教育部 (2011)「攜手計畫－課後扶助」所定義的學業低成就學童，指的是：學童須經過評量系統標準化測驗，其成績落在後 35% 者；都市地區⁹學童任一主科成績落在後 25% 者，非都會地區則是落在後 35% 者。另外，「教育優先區計畫－學習輔導」則沒有如攜手計畫所定義的學業低成就之規定與限制，其扶助對象是原住民及離島地區學校之所有國中小學生。

學童課業低成就的原因眾多，可能來自於家庭的社經地位背景，或是孩童生理心理社會各方面的影響 (Selvarajan, 2022)。Selvarajan (2022) 的研究指出，影響孩童的最大因素是家庭因素中的「父母對孩童教育的忽視」，其他的家庭因素包括：父母低識字率、以及基於低收入而過於專注在每天賺取的收入等；再來則是家庭貧窮問題，包括：不固定的收入來源、依賴食物券或是其他政府補貼等，貧窮也會促使家中不利於學習的環境；第三個因素是學童不規律的課堂參與或是在家中缺乏支持等，其他因素則包括：孩童的疾病如缺乏營養或是較差的免疫等、處於 welfare camp 或是被取代，在校缺課或不被要求原年級的程度、家庭爭吵或是父母分居 (separated parents)、以及父親過度飲酒問題，造成家中不利學

⁹ 都會地區包括：直轄市、省轄市及縣轄市 (教育部，2011)。



習的環境。除了孩童個人因素與家庭因素之外，李麗君（2012）再加上「學校因素」，包括：老師的課程設計與教學方法、教材的使用等因素。陳慧蓉、張郁雯、薛承泰（2018）以經濟弱勢學生與一般學生做比較，發現弱勢學生在學業投入¹⁰對於課業表現的影響高於一般學生，其中又以「學校關係」的中介效果最強，表示學校關係影響經濟弱勢學生課業表現的效果較大，並建議從早期介入加強孩童的學校關係，以進而改善其學業表現，包括師生關係與同儕關係等面向。

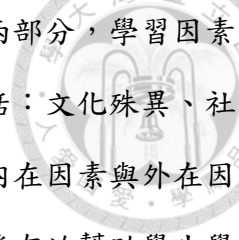
弱勢學童會伴隨一些問題，如對學習或是生活適應問題，缺乏學習動機、較差的口語溝通技巧、低自尊、較差的問題解決能力等，或是較差的學業表現、在閱讀及數學科目上低成就、不完成回家作業，或是更需要家長及師長的支持等（引自 Cheng & Jacob, 2016）。因此，對這些學童有必要提供一系列的學習扶助策略，元素包括：與學習者合作、教學與學習同等重要、提供回饋與增強、讓學習有意義、發展強學習動機、練習與成功的機會、建構適當的鷹架帶回原班級等（Cheng & Jacob, 2016）。

Purba, Cheng, & Gaol（2021）認為，台灣於1995年開始，關注於課後方案及補救教學/學習扶助，但是卻未獲得良好的成效，公部門有教育部所推動的「攜手計畫教育扶助方案」（After School Alternative Program, ASAP），私部門則有永齡教育基金會的「永齡希望小學」（Yonglin Hope School）較具代表性，期望降低教育不平等與學習成效之間的落差。

貳、永齡·鴻海台灣希望小學

「永齡·鴻海台灣希望小學」是提供學習扶助的民間單位之一，透過學習扶助的實施，以及運用「社工教育雙軌」制的特色，從根本性問題協助低成就學生（永齡·鴻海台灣希望小學專職團隊群，2019；以下簡稱「永齡」）。永齡

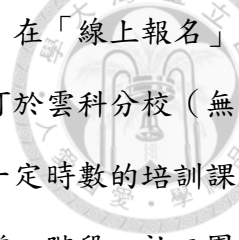
¹⁰ 學習投入指的是學生參與及付出學校活動的程度，包括：行為投入、認知投入、情感投入等，行為投入是學生參與課堂學習或是學校活動等，認知投入是學生對學習的付出與運用相關策略等，情感投入則是學生在情感上的認同（引自陳慧蓉等，2018）。



(2019) 將學習低成就學生的成因區分成學習因素與環境因素兩部分，學習因素包括：缺乏學習機會、學習動機、學習基礎等，環境因素則包括：文化殊異、社經低落、問題家庭等面向。亦符合了李麗君(2012)所區分的內在因素與外在因素。永齡(2019)針對學習因素提出的解方則是教育面的「開發有效幫助學生學習的教材」，方法包括：(1) 利用客觀的評估工具，找到學童的能力起點，加強學童的基礎能力建構；(2) 利用互動式教具，引發學童的學習動機，並根據弱勢學童的學習特質，客製化圖像式的教具與教材；(3) 根據學童的學習盲點與迷思概念等，研發相關的教材，並成立國英數等科目的教學指導群，提供學童與課輔老師獨家教學解方等。而針對環境因素則是社工面的「透過社工系統量身打造輔導方法」，方法包括：(1) 全面性的評估學童及家庭狀況，包括學童個人、家庭、學校、社區等面向；(2) 根據評估後的個別結果，提供個別化且適當的輔導及協助機制；(3) 創造並提供學童多元舞台，建立學童的自我價值與自信心等。

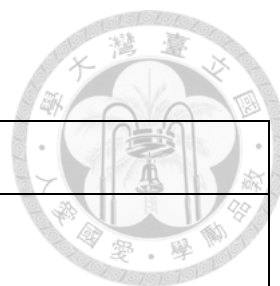
永齡的課輔老師也多以大專生為主，另有正職教師、儲備教師、退休教師等，但比例不高，並提供有系統的培訓與督導制度，以補足大專生在教學經驗上的不足，包括：教學指導、教學演示、班級見習等策略與方法(侯淑芬，2013)。大專生課輔老師會根據社工所提供的教材進行學習扶助的教學工作，平時若遇到教學上的問題，也多可以向社工進行討論，亦配合組織及社工的教學進度，安排相關的測驗及課程活動等；而社工除了是課輔老師的管理者之外，也會利用工具向孩童進行評估，評估孩童家庭的狀況以及其學習程度，以安排適當的教材給課輔老師，亦針對孩童個別的需求及狀況，提供適當的輔導與協助等工作。

大專生若有意願擔任課輔老師，需經一定的程序與培訓，使具備課輔老師資格，並依據社工團隊排課媒合合作學校，開始入班教學。根據永齡·鴻海台灣希望小學—雲科大分校(以下簡稱「雲科分校」)(無日期)的資料，儲備課輔老師的流程包括：線上報名、永齡師培認證課程、課輔班級媒合作業、分校內部培訓



課程、備課與教學、課輔老師教學知能學習與專業增能等步驟。在「線上報名」階段，大專生需進行面試及試教，題目及準備方式等資訊，都可於雲科分校（無日期）網站上取得；在「永齡師培認證課程」階段，則須完成一定時數的培訓課程，並通過測驗，使具備擔任課輔老師資格；在「課輔媒合作業」階段，社工團隊會依據大專生可配合時間、交通工具、面試結果等考量因素，安排大專生可任教的學校與班級；在「分校內部培訓課程」階段，課輔老師需配合分校所舉辦的培訓與訓練課程，共計 3 天（21 小時），內容可能包括：班級經營、兒童輔導、專業科目、共備課程等主題；在備課與教學階段，課輔老師需進行教學流程設計，並做好班級經營規畫，在入班教學之後，每週需完成課後教學記錄；最後，在「課輔老師教學知能學習與專業增能」階段，課輔老師則需配合分校的「月聚會」，並參與專業主題式的討論，進而提升課輔老師的專業知能及解決問題能力等（雲科分校，無日期）。如下表格 2 所示。

其中，永齡師培認證課程具一定規範及制度。根據永齡教學資源中心（無日期）的整理，未修習過相關師資研習課程者，需進行共同科目、專業科目等培訓課程，共計 29 小時，而若是已完成相關學習扶助培訓者，現職教師為 8 小時，非現職教師為 18 小時之培訓，則可免參加共同科目之培訓，僅需進行專業科目的培訓，共計 20 小時。如下表格 3 所示。共同科目包括：永齡課輔課程理念、學習扶助概論、學生心理特質與輔導、有效學習扶助原則與實務案例、評量與診斷等課程，共同科目則包括：國語、數學等主要科目，國語課程包括：閱讀理解教學、生字教學、生詞教學、流暢性教學、自學活動教學等課程內容，數學課程則包括：教材架構、迷思概念、教材地位、教學教法、教案設計等課程內容（永齡教學資源中心，無日期）。如下表格 4 所示。



表格 2：課輔老師儲備流程及資格說明

階段	流程	內容
1	線上報名	1. 面試準備 2. 口試及試教 3. 公布面試結果
2	永齡師培 認證課程	1. 線上永齡師資認證課程並通過測驗（39 小時） 2. 取得學習扶助師資資格
3	課輔媒合 作業	1. 排課成功與否，視面試合格排序、交通工具、可 課輔時間、是否能配合增能培訓課程等因素影響
4	分校內部 培訓課程	1. 三天培訓課程，共計 21 小時 2. 內容包括：班級經營、兒童輔導、專業科目、共 備課程
5	備課與 教學	1. 教學流程設計 2. 班級經營規劃 3. 課輔現場教學 4. 課後教學記錄（周誌）
6	課師教學 知能學習與 專業增能	1. 課輔老師月聚會（每月 1 場） 2. 專業主題討論 3. 同儕分享與情緒 4. 提升專業知能 5. 提升問題解決能力

引用自：永齡·鴻海台灣希望小學－雲科大分校(無日期)。課輔計畫說明簡
報。取用日期：2023 年 07 月 27 日，取自：

<https://sites.google.com/view/yonglinyutu/%E8%AA%B2%E8%BC%94%E8%80%81%E5%B8%AB%E6%8B%9B%E5%8B%9F%E5%B0%88%E5%8D%80>




表格 3：研習科目及時數對照表

學習扶助師資研習課程	需修習課程	需修習時數
已完成 8 小時或 18 小時	專業科目：國語（10 小時） 專業科目：數學（10 小時）	共計 20 小時
未修習過師資研習課程	專業科目：國語（10 小時） 專業科目：數學（10 小時） 共同科目：含永齡課輔教學理念（9 小時）	共計 29 小時

引用自：永齡教學資源中心(無日期)。課輔老教師認證。取用日期：2023 年 07 月 27 日，取自：<https://edu.yonglin.org.tw/ycrc-training-session>

表格 4：課程內容說明

科目	時數	課程內容
永齡課輔課程理念	1 小時	永齡課輔課程理念
共同科目	8 小時	1. 學習扶助概論 2. 學生心理特質與輔導 3. 有效學習扶助原則與實務案例 4. 評量與診斷
專業科目：國語	10 小時	1. 閱讀理解教學 2. 生字教學 3. 生詞教學 4. 流暢性教學 5. 自學活動教學
專業科目：數學	10 小時	1. 教材架構

		 <ol style="list-style-type: none"> 2. 迷思概念 3. 教材地位 4. 教學教法 5. 教案設計
--	--	--

引用自：永齡教學資源中心(無日期)。課輔老教師認證。取用日期：2023 年 07 月 27 日，取自：<https://edu.yonglin.org.tw/ycrc/ycrc-training-session>

第三節 研究參與者

因未有母群體的人口特徵資料，故本研究採取非機率抽樣（nonprobability sampling）中的立意抽樣（purposive sample），根據研究目的，以及研究者自身或是其他專家等對研究對象的認識或是判斷，進行樣本的選擇（李政賢譯，2016）。本研究所選取研究單位為永齡·鴻海台灣希望小學的「雲科分校」以及「中興分校」兩所，兩所分校的規模相近，且在所有的分校¹¹當中，雲林分校是與國立雲林科技大學合作執行，是唯一一所與科技大學合作的分校，督導年資較久任（達十年以上），且經組織內部認同是課輔老師留任度較高，亦較具向心力與熱情的分校；中興分校則是與國立中興大學合作執行，同樣位在臺灣中部，且督導年資亦超過十年以上，故以兩間分校單位作為資料蒐集場域，並加以分析比較。

第一階段的訪談會先以督導為主，以了解各分校對於課輔老師的相關管理制度與方法、相關制度設計的用意與沿革、以及工作人員與課輔老師的互動情況等問題。經總校的總督導同意，並協助聯繫雲科分校及中興分校之督導後，由研究者與督導協調訪談時間及提供訪談大綱，以 Microsoft Teams 線上會議的方式進行

¹¹ 永齡·鴻海台灣希望小學共有 14 間分校，分別是：海洋大學的海大分校，國立台北教育大學的國北分校，新北市教師會的新北分校，中央大學的中大分校，中興大學的中興分校，雲林科技大學的雲科分校，嘉義大學的嘉南分校，成功大學的成大分校，高雄師範大學的高師分校，中山大學的中山分校，屏東大學的屏大分校，台東大學的台東分校，東華大學的東華分校，宜蘭大學的宜蘭分校等（永齡，2019）。



訪談。於訪談開始之前，研究者向督導說明本研究之主題、目的、相關權利等事項，並經由督導同意後，開始進行訪談，同時將訪談過程錄影，並製作逐字稿，輔以研究筆記記錄。在製作逐字稿之過程中，會將錄影檔案轉換成音檔，不會呈現畫面，僅有音訊輸出，以確保研究倫理中的「保密與匿名」原則。

第二階段則針對課輔老師進行深度訪談，以了解課輔老師對於各分校管理制度與方法的想法、感受，以及與社工的互動情況，或是其他建議等問題。參與研究的課輔老師係經由督導受訪完後，根據研究問題及目的等考量，並符合年資以兩年以上等資格，由督導評估適合參與後，協助聯繫適合的課輔老師，並由研究者與課輔老師協調訪談時間及提供訪談大綱。訪談利用 Microsoft Teams 線上會議的方式進行，於訪談開始之前，研究者向課輔老師說明本研究之主題、目的、相關權利等事項，並經由課輔老師同意後，開始進行訪談，同時將訪談過程錄影，並製作逐字稿，輔以研究筆記記錄。在製作逐字稿之過程中，會將錄影檔案轉換成音檔，不會呈現畫面，僅有音訊輸出，以確保研究倫理中的「保密與匿名」原則。

雲科分校規模共計 5 名工作人員，其中包括：督導 1 名，執秘 1 名，社工 3 名，每學期之課輔老師大致約 40 多名左右，每學期不等。中興分校規模為 5 名工作人員，督導 1 名，執秘 1 名，社工 3 名，每學期之課輔老師大致約為 30 至 40 名左右，每學期不等。詳如下表格 5 之整理。

表格 5：個案資料

分校	規模	督導	社工	執秘	課輔老師（學期）
雲科	5 名	1 名	3 名	1 名	40 多位
中興	5 名	1 名	3 名	1 名	30 至 40 位

雲科分校督導為女性，督導經歷為 14 年，背景為輔導相關。中興分校督導



為女性，經歷共計 12 年，背景為社工相關，詳如下表格 3 之整理。

課輔老師的部分，因考量「保密與匿名」原則，在不影響研究結果呈現的情況之下，盡可能讓課輔老師之身份難以辨識，故不區分課輔老師之分校及相關科系等資訊。整體而言，兩所分校之受訪課輔老師各 3 名，共計 6 名，其中 4 名女性、2 名男性，擔任課輔老師的年資大部分（共計 5 名）皆超過 2 年，另外一位課輔老師亦有近 2 年的教學經驗，且皆為大四以上的學生，其中有 2 位是研究所，而師培生共計 4 位，如下表格 4 之整理。

表格 6：受訪督導背景資料

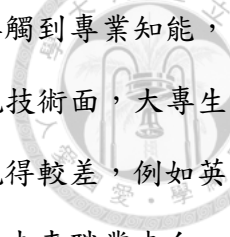
編號	單位	年資	背景	性別
S1	雲科	13 年	輔導	女
S2	中興	12 年	社工	女

表格 7：受訪課輔老師背景資料

編號	年資	性別	年級	師培生
T1	近 2 年	女	大四	是
T2	5 年	女	碩三	是
T3	2 年半	女	碩四	否
T4	2 年	女	大四	否
T5	2 年	男	大四	是
T6	2 年	男	大四	是

經督導訪談後所得到的結果，對於兩所分校—雲科分校與中興分校，所合作的大專生具有其特殊性。


雲科分校方面，首先，技職體系的大專生在進入大學之前，在高職階段即



已選定了專業方向，因此，相對於一般大專生在大學階段才接觸到專業知能，雲科大專生在專業學科上的掌握度較好，也因為技職體系重視技術面，大專生在技術或操作上的成熟度也較佳，但是在學科知能上則會表現得較差，例如英文學科程度。其次，技職學校的大專生，在生涯規劃上已選定未來職業走向，較不會出現教職的工作選擇。再者，督導認為選擇唸高職或是技職的學生，其家境狀況相對沒有這麼優渥，而需選擇一技之長，並在高職階段即需投入職場，負擔自己的生活費，甚至是兼多份工作，除了永齡學習扶助課輔老師之外，尚有其他的工作需負擔，也因此促使技職大專生，不論是在家庭經濟狀況，或是學習能力的程度上，都對永齡的孩子更具同理心。

「就是高職的比方說他是什麼科系的高職，已經訂好他們的那個科系了，所以所以通常他們在接觸的東西，例如好是電機系的他可能是在高職，他就是電機系，它就會比較專業，就是因為走技職，就比較專業在自己的技術領域，對，所以技術方面其實是比較這是比較厲害的，然後學科上面，其實有時候都真的偏弱，對，所以有時候像我們在招募，就像是英語老師的話，我覺得大學生應該不錯，可是事實上不一定我覺得很多工科的英語都不太行。……，他們從小就是確定好是他自己的專業，所以也不會有人來唸科大的，他的印象是他要當一個老師，……，職校他就是以技術專業取向，他就已經想好說他未來是要做什麼事情，所以通常這個選項裡面不會有老師這個選項。然後再來就是說通常唸高職的學生有一些會比較可能就是家庭的狀況，相對沒有那麼的優渥，所以他可能要選擇一個一技之長，對所以蠻多我們的課輔老師是可能在高職的時候，他們就開始有需要，就是賺生活費的取向，所以會發現他們相對生活會比較辛苦，所以像我們課輔老師，蠻多人就是都除了我們這個工作之外，還要再找其他的工作，因為他們需要幫自己賺生活費，相對我覺得那個家庭的狀況，有時候他們其實蠻能同理我們的孩子，原因是因為他也就是他自己，就是來自於跟他們同樣的狀態，可能學習不怎麼好，然後家境也不怎麼好」(S1)

中興分校方面，首先大專生在學科能力上的程度較好，僅需協助在教學技



巧上的培訓與訓練，即可進行學習扶助教學工作。再者，大專生的經歷多元且豐富，有不同的社團、營隊等活動，因此在想法或是作法上具有創意性，比較不會自我設限。另外，由於中興大學沒有教育學院的因素，大專生對未來的生涯規劃，較少是選擇教職，而來自不同科系與專業的背景，也會融入在學習扶助教學當中，豐富課程設計與規劃。

「中興大學課輔老師就是第一他學科能力是很 ok 的，然後所以當學科本身的能力是 ok，只是教學專業的部分可能需要培訓。那第二個是他們比較有創意比較不設限，因為他們可能會經歷不同的社團啊帶不同的營隊或活動，所以他們學習想要教給孩子的學習方式或策略，不會僅限於可能就是可能師培培育出來的，他們會比較不設限去做發想。然後第三是因為我們沒有教育學院，所以他們很多人來這裡，並不是為了做老師，所以他們會帶著他們原本科系的一些專長跟背景進來做教學，所以會融入比如說昆蟲系啊、森林系等等，融入他們原本那個系的專長，然後帶入可能數學科、英文科或是國語科，這是我覺得他們的優勢」(S2)

第四節 資料搜集與資料分析

資料蒐集方法以一對一個別深度訪談法為主，採「半結構式訪談」進行。訪談法是透過口語描述的方式，針對特定主題或是對象收集相關的資料或訊息，以對研究主題或是現象有全面性的認識，而半結構式訪談則是一種介於結構式與非結構式訪談之間的一種方式，研究者會根據研究主題，擬定一個訪談大綱，但在訪談的過程中，可不依據訪談大綱順序進行訪談，而針對訪談脈絡或情況，做彈性的調整（潘淑滿，2022）。

質性研究的資料分析步驟包括：資料編號、謄寫並整理資料、分析資料、以及證實資料的信賴度等（鈕文英，2021）。

首先，在資料編號階段，鈕文英（2021）認為研究者應先決定如何以匿名的方式，處理足以透露出研究參與者身份的方法。本研究會依序以研究參與者的身




份、資料蒐集日期先後順序等資訊，進行資料的編號。

第二，在謄寫與資料整理階段，會由研究者將訪談錄影轉換成音訊檔，不呈現訪談畫面，並據此謄錄逐字稿，並輔以研究者的研究筆記，在過程中紀錄研究參與者的非語言訊息，並紀錄在逐字稿當中，以求研究資料的完整性與真實性。

第三，在資料分析階段，會依據以下步驟進行資料編碼 (coding)，依序是：開放譯碼 (open coding)、主軸編碼 (axial coding)、選擇性譯碼 (selective coding) 等步驟 (潘淑滿, 2022; 胡幼慧, 2008, 李政賢等譯, 2015)。然而，李政賢等譯 (2015) 認為，這些編碼步驟並非一步接著一步完成，或是彼此獨立、可明確區分的階段，而是研究者可視研究需要，來回不同階段與步驟，或是結合不同方式進行資料分析。在「開放譯碼」階段，期望以概念的形式，呈現資料與現象，因此，需將資料進行拆解，找出其中的關鍵字、主題、或是關鍵事件等意義單位 (units of meaning)，並加以註記與分類，聚集成相關的「概念」或符碼；在「主軸編碼」階段，將進行歸納或是比較資料，從開放編碼階段所得之概念，選擇有價值的部分予以說明，以建構出主軸的概念；在「選擇性譯碼」階段，則是將主軸編碼階段當中所聚集而成之概念，以相關性、同質性、一致性等原則，找出研究問題的根據，也就是說，在聚焦出的主軸概念當中，連結彼此的核心範疇 (core category)，藉此發展出個案的脈絡或故事 (story of th case) (潘淑滿, 2022; 胡幼慧, 2008, 李政賢等譯, 2015)。

最後，在證實資料的信賴度階段，質性研究對於研究品質或是研究的信賴程度，可分為可信性、可遷移性、可靠性、可確認性 (或是可驗證性) 等原則 (潘淑滿, 2022; 鈕文英, 2021)。「可信性」是資料的真實性，指的是蒐集資料的真實程度，也就是研究結果的可信賴度，可利用三角驗證 (triangulation)、同儕探詢等方法，提升資料的可信性 (潘淑滿, 2022; 鈕文英, 2021)。三角驗證法指的是利用不同的資料搜集方法、資料搜集來源、理論基礎、或是研究者等方式，驗證是否獲得相似的研究結果；同儕探詢則是研究者向身份與職位較相近、且沒



有利害關係者，分享其研究內容與成果，以作為檢核依據（潘淑滿，2022；鈕文英，2021）。本研究除了透過訪談蒐集資料之外，本研究亦利用網路資訊、分校公開招募資訊等方式蒐集相關資訊。並且，研究者亦會樣同儕分享並討論研究結果，以確保資料可信性。「可遷移性」是資料的應用性或普遍性，指的是在收集的資料當中，研究參與者的經驗或是感受，可有效地被轉換成文字描述，並是否可應用到其他情境或團體，可利用立意取樣、深厚描述等方式，提升資料的可遷移性（潘淑滿，2022；鈕文英，2021）。立意取樣指的是，研究者根據研究欲取樣的標準或方法，清楚說明研究參與者的特徵；深厚描述指的是對研究對象所處的環境、方法、特徵等面向的特殊性，做清楚的描述說明或解釋（潘淑滿，2022；鈕文英，2021）。研究者根據永齡總督導及分校督導的建議，以及任職或教學年資等考量，來進行分校與課輔老師研究參與者的選擇，期望其經驗更符合實際情況，豐富資料的多元性與真實性。另外，於本研究中呈現雲科分校及中興分校課輔老師之特性等資料。「可靠性」是資料的一致性，指的是利用有效的方法來蒐集資料，以利蒐集到可靠的資料，且過程中是合乎邏輯的，可作為資料證據的證明，可透過可靠性審核、編碼一再編碼/評定者內部一致（code-recode/intra-rater agreement）等方式，提升資料的可靠性（潘淑滿，2022；鈕文英，2021）。可靠性審核是在研究過程中，審核者決定其設計或方法的預定與調整，是否符合適當性；編碼一再編碼/評定者內部一致指的是，研究者在資料編碼的初步階段，先針對資料做分析之後，再回過頭來重新檢視原有編碼的適當性，進而重新編碼，並比較兩組編碼之一致性（潘淑滿，2022；鈕文英，2021）。本研究經指導老師及兩位口試委員的審核，以確保研究設計與方法的安排與調整之適當性，且研究者會進行資料重新編碼，進而比較資料的一致性。最後，「可確認性」（或可驗證性）是資料的中立性，指的是研究倫理的再建構，在研究倫理的建構過、研究過程中獲得可信賴的資料，而非研究者對研究發現與結果的詮釋與想像，可利用可驗證性審核（confirmability audit）等方式，確保資料的可驗證

性（潘淑滿，2022；鈕文英，2021）。可驗證性審核指的是由審核者決定，研究發現與結果是否符合源於蒐集到的資料（鈕文英，2021）。本研究經指導老師及兩位口試委員的審核，以確保研究發現與成果，是源自於研究者所蒐集到的資料。

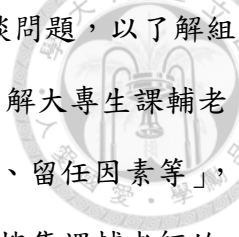
第五節 資料蒐集工具

本研究資料蒐集方法採一對一個別深度訪談為主，以「半結構式訪談」進行，故本研究之資料搜集工具為錄音設備、研究筆記、訪談大綱等。

首先是錄音設備，本次訪談採取線上會議的方式進行，於訪談開始前，研究者先向研究參與者（督導及課輔老師）說明研究主題、研究目的、相關權利義務等資訊，並說明錄影之需要，唯在製作逐字稿時，會留存音檔而不會呈現畫面，以確保匿名與保密之研究倫理原則，課輔老師同意之後，才會進行錄影並開始訪談。錄影方式則採用線上會議室（Microsoft Teams）的「會議錄製」功能，紀錄訪談過程，並於製作逐字稿之階段，將影像記錄轉換成音檔，不會呈現訪談過程畫面，以確保研究倫理當中的「匿名與保密」原則。

第二是研究筆記，為清楚標記訪談過程中，受訪者的表情、情緒、反應等非語言訊息，研究者會利用研究筆記，紀錄訪談的互動過程與情境資訊等。

最後是訪談大綱，可區分為：督導訪談大綱與課輔老師訪談大綱等兩類。根據研究問題 2：「欲探討組織對大專生課輔老師的人力資源管理策略與做法，及是否納入內部行銷的概念與策略」，因此，訪談大綱皆採用人力資源管理的四大面向－晉用、訓練與發展、激勵、維持等，並分別探討永齡分校各面向的作法、策略與經驗等。另外，根據研究問題 1：「探討組織提供學習扶助服務的人力資源策略及規劃，以及對大專生在學習扶助中的角色期待與



定位」，因此在督導訪談大綱中的晉用面向，設計相關的訪談問題，以了解組織在運用大專生的策略與規劃。再者，根據研究問題3：「了解大專生課輔老師從事學習扶助的經驗，以及對學習扶助工作的需求與期待、留任因素等」，而在課輔老師訪綱的四大面向當中，設計相關訪談問題，以搜集課輔老師的經驗與想法。詳見訪談大綱。

第六節 研究倫理

首先，研究應以研究參與者的意願為優先，並知會同意。根據李政賢譯（2016）指出，研究參與者須是自願參與研究，也清楚知道正在參與這項研究的過程，以及沒有其他人可以逼迫研究參與者。因此，研究者會於訪談前說明清楚相關資訊，包括：研究資訊、研究參與者的權益，以及研究者的聯絡方式，並且經由研究參與者同意上述的內容，才進入後續的深度訪談。

其次，應遵守「不傷害參與者」為原則。根據李政賢譯（2016）指出，研究者必須察覺出可能造成研究參與者心理的傷害，並且盡力去避免它，不論研究參與者是否自願參與研究，都不應該造成他們的傷害。為了避免造成研究參與者擔心工作人員的評價，本研究除了督導協助聯繫研究參與者之外，逐字稿及錄音檔不會提供給組織內的工作人員。並在研究過程中，留意問題是否會對研究參與者造成傷害，受訪前也告知研究參與者隨時可中斷或退出訪談。

再者，應「匿名與保密」。根據李政賢譯（2016）指出，匿名指的是研究者無法辨識回覆是哪位研究參與者所填寫的；保密則是在研究者能夠辨識出研究參與者的情況之下，做到不將資訊公開的程度。本研究由督導協助聯繫願意受訪的大專生課輔老師，會在說明清楚研究參與者背景資訊的情況之下，盡可能在研究當中隱藏足以核對出個人身份的資訊，以達到匿名性。另外，除了研究結果的呈現，研究者將進行保密原則，不會提供個別研究參與者的填答情況。

另外，在「誠實告知」原則當中，研究者於受訪前，清楚且正確地說明研究



主題、研究目的、研究單位、研究對象等資訊。

最後，在「文化能力」原則中，因研究對象為大專生，不能確定所有研究參與者都是相關背景科系的學生。因此，問題的設計上會清楚易懂，少出現專有名詞與用法，讓研究參與者容易理解。訪談大綱的設計上，也會先由相關領域的專家檢視，確認問題的敘述皆沒有問題後，再進行深度訪談，避免題目敘述不清楚，或是艱澀難懂的困難，影響研究結果。

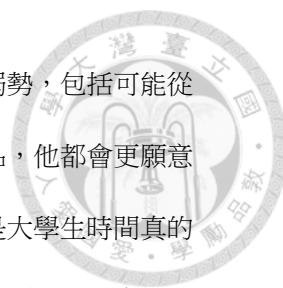
第四章 研究發現及討論

第一節 晉用

壹、與大專生共贏

受訪督導指出，學習扶助方案除了希望可以協助到弱勢學童之外，大專生也是學習扶助方案協助的對象，大專生課輔老師可以分為兩種，一種是未來想從事教職的大專生，學習扶助方案除了提供大專生工讀的機會之外，也讓想從事教職的大專生，可以提早接觸到教育場域和學習相關的知識或技巧。而另外一種則是未來沒有想從事教職的大專生，學習扶助方案期待營造一個善的循環與延續，擔任課輔老師就像是有個善的種子，在課輔老師心中發芽，在未來的人生裡都還願意投入其他的志願服務。總的來說，大專生在課務的安排上，時間比較有彈性，大專生空堂時間比較多，可以利用這段時間，從事對社會有意義、有幫助的事情，不只是促進個人的成長，也是回饋社會的方式。

「就我自己的理解是這是一個共贏的一個計畫，那個共贏不只是我們這個計畫目標要幫助這些孩子，然後大學生原本也是我們想協助的一個對象，因為這些大學生未來也是社會的棟樑嘛，然後有兩種，一種就是他原本就要做老師，那經過這樣子來希望小學他才知知道班上的客群是哪一群，他未來在當現職老師的時候他更能去理解那些邊緣化的孩子；那第二類是他沒有要當老師，但他因為做完我們的服務之後，他會有一顆善的種



子，像我們很多老師在各行各業，但他就會去更關懷那個行業裡面的弱勢，包括可能從商的，他會更願意去參加一些基金會的活動或是他們有一些捐贈的物品，他都會更願意去幫助一些非營利組織，所以那些善的種子會在他們心中。然後再來是大學生時間真的比較多，對，然後很多人會來這裡就說反正我就是要打工，或是我就是要做一些事情因為大學時間空檔很多，那還不如做一份事情是可以幫助自己成長又可以幫助這個社會更好的，所以說我感覺這個計畫非常非常的多元，就很多面向都有辦法彼此互相兼顧然後善的循環或彼此成長等等。」(S2)

貳、用理念吸引有理念的人

希望小學在宣傳課輔老師的招募時，策略上不直接呈現組織的理念，而是以一個經由團隊共同創意發想、符合組織或是服務對象的特性、且比較明確的主題作為包裝，呈現方式也會以邀請參與的方式，將希望小學期望課輔老師可以做到的事情，融入包裝主題當中，藉此傳達給大專生，期待大專生可以一起來完成。舉例來說，希望小學的英文名稱是 TomorrowSchool，是個不受限、沒有實體且多元學習的學校概念，在宣傳上不會直接採用這些概念，而是以「好大人」為包裝，強調只要做好自己該做的事情，就可以成為一位好大人，以此吸引想要讓自己或是讓世界變得更好的大專生，一起來擔任課輔老師。

「永齡基金會，我們現在就是希望小學裡面就是一個很大，他現在的英文 slogan 叫什麼 tomorrow school 嘛，就是一個不受限的然後多元學習的一個方案的一個學校，是一個沒有實體的學校，所以你說有沒有刻意直接講就是永齡基金會的理念，好像沒有，但是也就融在我們傳達給他們希望小學我們就直接說希望小學我希望做的事情，然後想邀請你來加入一起做的事情是什麼好像融在裡面，都沒有也是有啦說特意提起來倒是沒有。」

(S2)

「我們會有一個核心主軸的那個行銷就是遇到好大人，然後我們以這個概念去推，上學期就是以好大人這個為主題，然後再看當年度的好大人要偏向哪一個主軸，比如說，我



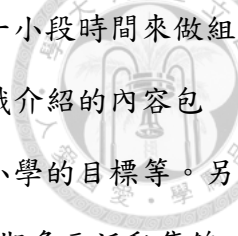
們今年的好大人，他那個 slogan 就是叫 be good 就是只要做好自己該做的事情，就可以成為好大人，那以這樣的理念去招募想讓自己變得更好或幫世界變得更好的一群夥伴，然後來當我們的課輔老師。」(S2)

會選擇採用這樣的方式，主要的考量也是希望可以吸引到具理念的大專生，理念型的宣傳做招募，並清楚說明進來之後希望小學期待課輔老師要做的事情，以確保招募進來的大專生，與希望小學所期待課輔老師的能力或是想法、理念等是相近的。但因為過去一直都採取同樣的宣傳方式，所以無法比較不同招募方式的效果，以及招募進來大專生的差異，但以目前的招募來說，課輔老師是可以理解組織的理念與管理。

「會用這種方法宣傳，然後沒有用那個就是講薪資或對價關係的方法宣傳就是很明顯我們要招到志同道合的人，那因為我們分校一開始就是用這樣的宣傳方法，所以我沒有對比啦。…我確定是這樣招募進來的確是志同道合，因為他知道我們要的是什麼，然後我們也在招募的時候也把我們的期望說出來，我們期望他進來做些什麼。」(S2)

除此之外，希望小學也會在報名表當中放上基金會介紹的相關資訊，引導有意願報名的課輔老師事先去看，先了解組織在做什麼事，然後在報名表當中，也會請課輔老師填寫相關的資訊，以確保課輔老師對組織有初步的了解。詳如附件 1 之「雲科分校招募資訊」所示，分校將組織或是課輔老師的相關資訊，以 QR CODE 的方式放在表單當中，大專生掃描 QR CODE 之後，會進入到雲科分校的網頁，其中在課輔老師招募專區當中，大專生可以獲得相關需要的資訊，包括：報名表、課輔老師資格取得說明、說明會影片、課輔計畫說明簡報、面試及試教題目、以及課輔老師相關問答集 (Q&A) 等。

「就是因為我們有拍一些影片，上面都有掛這樣子，我們都會放在那個報名表上面，就讓他們先理解，然後報名表上我們會有一個欄，就是對我們的理解是什麼，然後對希望小朋友的理解是什麼，然後對課輔內涵的理解是什麼，啊那些東西就是這樣，報名表上面我都會先看，那如果完全就是亂寫的，我就知道說這個人不能用」(S1)



另外，希望小學在招募時，也會舉辦說明會，當中有安排一小段時間來做組織的介紹及理念宣傳。而根據雲科分校（無日期）的資料，組織介紹的內容包括：希望小學的服務介紹、希望小學學習扶助計畫特色、希望小學的目標等。另外約有 5 至 10 分鐘的影片，呈現課輔現場的實際狀況，以及暑期多元活動集錦等。除了介紹永齡理念之外，也會有工作介紹如工作要求、規則等，以及態度、價值觀上的傳遞與釐清，像是希望小學會說明份際問題，課輔老師與學童之間的互動關係與距離要如何拿捏等。

「那第二個部分就是我們在一開始要加入永齡希望小學的，時候那社工老師都會舉辦一個說明會，所以我們一定會有說明會去認識這個基金會在幹嘛。...永齡的理念會提到，而且還會偏重永齡的理念，反而規則的部分，其實他們會覺得說老師其實應該會知道，但他們也會提到一些重點部份，像學生的份際，學生跟老師的那個相處之間的距離要自己要拿捏得好，那有什麼事情可能是像我們自己希望小學的老師，是不能給小孩子任何的什麼餅乾糖果，這是不行的，他們這點就會跟我們確實的講清楚，但主要還是永齡的理念是什麼，那是不是可以多給孩子一些學習的機會或去認識其他知識的方式，他們其實很著重在這個部分，對。」(T6)

參、 期待學童可以找到自信與優點

大專生課輔老師多很重視自己的教學可以對學童有正向的影響，期待經過教與學的過程，學童可以找到自己的優點與自信心，並對學童有信心，相信學童會慢慢地進步，雖然可能進步速度緩慢，甚至趕不上原班級學童的能力，但是課輔老師相信，只要持續進步，學童就永遠不會是落後的一方。另外，課輔老師也會將此信念融入在自己的教學當中，透過教學設計提升學童自信，找到學童的興趣及優點，如有課輔老師提到，因為學童的興趣是畫畫，因此在教學設計當中，會安排學童透過繪畫的方式，來完成課堂指令或要求。除此而外，課輔老師在任教初期，反而對自己是擔心居多，同樣都身為學生，卻需要去教導年紀比自己小很



多的國小生，對教學的不確定感，或是對自己的教學沒有信心，身為教學新手沒有相關經驗，而擔心教學沒有效能，導致學童沒有因此成長，成績反而更退步了。

「那對於現在的希望小學也一樣，就是我其實蠻希望看到學童是慢慢的在進步，雖然可能永遠可能不知道甚麼時候可以追上他們本來的同學，但是他只要有在進步，其實他不要停，他可能在某個部分的時候就可以剛好跟他的同學一起進步，他們就永遠都不會是比較落後的一方，對，那這是我想要給我學童的部分」(T6)

「因為我會觀察學生的優點跟特質去做相對應的學習單，比如說像是英文學習單的話，像我們班可能有 4 個人是比較喜歡畫畫的，所以我的題目可能就會出畫畫的給他，然後 4 個是比較喜歡寫字的，我可能就會讓他們用寫字的這樣，但都還是在練習相對應的東西。」(T4)

「好像也沒有期待耶，緊張感居多吧，就是完全不熟悉，然後但是你明明也是一個學生，但是你卻要去教另外一個比你更小的學生，就是不知道會碰出甚麼樣的火花來...會(擔心自己的能力不到)，因為畢竟當初還是個菜鳥，然後在教學上也沒有太多的經驗，當然也會，教的不如預期，或是學生的學習，就變成說沒有進步反而有點退步了」(T2)

肆、經濟、興趣、工作環境等吸引因素

大部分課輔老師指出，多是先對「教學」有興趣，或是以「教學」被引起興趣，進而才去搜尋相關的資訊。也有課輔老師是看到粉絲專頁的發文之後，受到裡面呈現課輔老師與學童的互動模式與關係所吸引，才想要來報名擔任課輔老師，因為課輔老師過往擔任過其他計畫的學伴經驗，讓課輔老師體會到良好的師生關係及互動，有助於學童的行為或認知改變，再加上擔任課輔老師期間，有觀察到學童因為受到課輔老師的影響，而在情緒或是行為方面都有所改善，而獲得成就感。

「因為他們會有宣傳招募，然後都會寄到學校的信箱，那時候就去他們的 Facebook

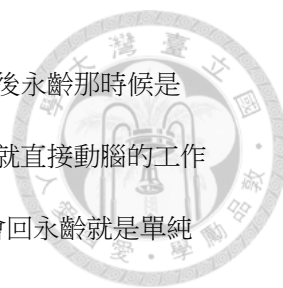


的粉絲專頁上看他們的介紹，然後透過介紹，而且我覺得他們的粉絲專頁上，會張貼這學期課輔有做什麼活動，還有跟學生互動的分享，我覺得這部分也蠻吸引我的，我覺得他們學生互動，就是他們課輔老師跟學生之間的互動，會讓我覺得有一點嚮往吧」(T3)

「在擔任課輔老師前有參加過其他計畫的學伴，當時給我的經驗讓我學習到雙方間良好的互動能相互影響、改變，所以才會嚮往和學童有互動，可能是舊有經驗讓我有所嚮往。在課輔期間真的和學童互動時看到學童因為自身的影響改善了學習態度、或是情緒面的問題也讓我擁有成就感。」(T3)

而受訪大專生選擇擔任課輔老師的原因大致可以歸納為以下幾個因素，一是經濟方面，二是生涯規劃及興趣方面，第三則是工作環境方面等。首先，永齡提供的薪資相對高，以當時的薪資條件為例，基本工資為 95 元，永齡提供課輔老師的時薪為 320 元。針對薪資的部分，也有受訪者持不同的意見，他們期待薪資上可以再調高，理由是儘管時薪相對高，但所謂的「工作時間」，除每天課輔的時間外，其他像是備課、開會、課程設計等，都需要花費課輔老師額外的時間，但是目前都未列入薪資的計算，所以如果有提高薪資或是提供額外的獎勵會更好。另外，也有課輔老師認為永齡所提供的薪資算好的，但是因為近年來每年都會調整基本工資與時薪，當外面的打工薪資逐年調升，但自己的薪資卻沒有調整的情況之下，即便已優於其他工作機會的薪資，仍有一種相對剝奪感，感覺自己的薪資沒有增加反而減少了。

「我覺得薪水再更高一點，因為其實我們時薪已經是算高了，然後但是因為我們時薪其實只有課輔的那兩個小時的時薪，但是其實我們背後要做的事，可能是更多更多更多，就比如我們可能要備課是基本的，然後比如說我們要設計學習單，然後設計教案，然後特殊節日我們要籌備活動，然後我們要每週要抽空抽一個時段去開會這種，...，但我沒有把他當成是一份工作，就是我不會把它當成是我的收入的那種工作來源，他只是一個我想做的事情，然後我願意去做，而且只是他剛好有收入，反過來。」(T4)



「那時候只是覺得時薪比較高…因為那時候國家定的時薪是 95 塊，然後永齡那時候是 230，對因為我是讀英文的，對，所以我就覺得說，那何必做苦力活，就直接動腦的工作就好了。就是其實我一直都是從事教職，就是一直在教書，所以這次會回永齡就是單純只是很想要繼續教，而且再加上有給的資源很多我可以應用的。」(T2)

「覺得他跟其他打工比起來錢已經算很多了，但是最近因為基本薪資一直在調漲，然後你就會有一種相對剝奪感，好像自己的錢變少的感覺」(T1)

再者，也有受訪課輔老師著眼於本身的生涯規劃及興趣，考量未來可能朝教職發展，或是從事相關行業，又永齡也提供完善的培訓及制度，以及有個團隊支持系統，也有個良好的訓練環境，可以增加自己的實務經驗，有助於未來想要投入教職的大專生。另外，課輔老師認為，若在大學時期即接觸到實務場域當中，學習教導程度較差的孩童，未來在投入教育現場之後，面對程度較好的學童，教學上就會比較輕鬆。

「未來是想朝教職，想說想要增加自己的教學經驗」(T3)

「因為我本來就一直有在關注類似的議題，然後再加上我自己本來就本來之前有想要修教程...我現在沒修，然後因為那個什麼偏鄉問題還有課輔的問題是我本來就有在關心，因為像我大一大二也有去其他國小課輔，但就不是像永齡這樣比較完整的...我覺得因為剛好是我自己興趣跟職涯的關係，所以我覺得有這個永齡的培訓基礎在的話其實，像在我自己想要投入可能小學教學的領域我覺得就蠻有幫助。主要最直接的幫助一定是我實際進入課輔現場，然後我實際看到真的程度比較不好的孩子，所以反過來當我直接遇到程度比較好的孩子的時候對我來講反而是輕鬆的，就是會比較好處理這樣子。」(T4)

第三，有兩位課輔老師提到，永齡基金會的招牌是吸引他們的原因之一。對比於其他打工環境，由於永齡基金會是一知名的大型基金會，感覺比較有保障，也會讓人感到比較安心；也有受訪者提到因為創辦人郭台銘，具有一定得知名度與聲望，對他所創立的基金會比較信任，相信不會發生奇怪的事情，家人相對的也會比較安心。另外，希望小學稱呼大專生為課輔老師，對學習扶助的工作亦是



教學，其他人對於工作內容容易理解，因此，會對大專生未來要進行的工作內容與環境較放心。

「我有聽到一個新任課輔老師說他是因為看到永齡覺得這裡應該不是奇怪的組織，覺得應該是蠻大的組織才報名的，他怕這裡可能是宗教組織之類的。他是說是郭台銘說應該蠻大，應該不會裡面是奇怪的東西。」(T5)

「因為我遇到的最大阻礙應該是我的家人會覺得說打工環境的不安全，但因為永齡就是一個比較大的基金會，所以對於家人來講，家人一聽到永齡就會覺得這是有保障的，所以他們就會覺得他們會比較放心一點點，對。他們知道的部分，第一件就是應該就是董事長是誰啊，然後主要創辦人是誰這樣，對這些他們一定知道，那做什麼事情其實他們也大概可以猜的到，就是教學的部分，因為只要講希望小學的老師，那既然有老師這個名詞，那家長其實就會知道說喔一定會有教學的部分會出現，那當然就會加在裡面對。」(T6)

在獲得資訊的管道上，可以發現大專生仍多是透過臉書的「粉絲專頁」獲得課輔老師的相關資訊，不論是各分校自己經營的粉絲專頁，或是母基金會的粉絲專頁，如：有課輔老師是因為想要申請鴻海基金會的「獎學鯨」，所以追蹤鴻海基金會的臉書「粉絲專頁」，透過母基金會的粉絲專頁訊息，才看到分校的徵才資訊。另外，同儕之間的訊息傳遞，也是大專生獲得相關資訊的管道之一，同學曾經在永齡擔任過課輔老師，在過去經驗當中，同學認為永齡對師資的培育是值得肯定的，故推薦給其他同學一起投入參與，亦可對師培課程做額外的教學訓練。其他的管道尚包括：學校所張貼的宣傳海報，看到寄到學校信箱的宣傳資訊等方式。

「我好像是有一天看到臉書推薦，但我那時候不是看到我們中興分校的，我是看到那個鴻海基金會發的...因為我之前我會去追蹤，是因為我之前想要申請那個那個鴻海的獎學金，對對對，然後就有一天就突然發現他們有這個活動在徵才，然後我才去查說那台中有沒有，因為我來台中念大學，然後就發現欸是在我們學校這樣，所以我又



去查我們學校的紛絲專頁這樣。」(T4)

「這個工作一開始是同學介紹，對是同學因為同學已經在永齡當一學期，那他覺得因為我也是師資生，我是師資培育生，所以他也覺得...他覺得我好像也可以一起加入這個環境然後一起去教學練習教學的部分，所以他就把我引入永齡課輔老師的工作對。」(T6)

伍、 對行政事務清楚說明與標記

在行政方面，受訪大專生認為社工對課輔老師的工作要求，基本上已做完整的介紹，也特別清楚標記重點，像是將課輔老師需上傳雲端的表單，以及完成時間等資訊。另外，該計畫也編寫了一本「課輔老師使用手冊」，明確列出對課輔老師的工作說明、標準作業流程，及工作要求等資訊。

「都會先講清楚、要做的東西，還有比如說像是教學完，你點名表要登記，然後還有學童的日誌，然後還有工作日誌也要做紀錄」(T2)

「我覺得(工作說明)蠻仔細的，因為是我們都是放在雲端的資料夾，然後社工也都會一一標示出來讓我們看什麼時候要做完什麼事」(T3)

「我們有這個是這個課輔老師手冊，然後它裡面就會有寫該寫的，比如說評鑑分數啊，課輔流程 SOP 之類的就會寫在裡面這樣，可以自己翻。」(T4)

陸、 小結與討論

「晉用」指的是聘用符合組織目標員工的正式過程(黃源協、莊俐昕, 2020)。學習扶助方案的原始目標設定了雙元服務對象：一是照顧弱勢兒童；二是協助大專生課輔老師。除了課輔是一份工作，組織提供大專生打工機會，也希望藉此讓大專生提早接觸教育領域，對未來生涯可以有所認識和規劃；同時期待大專生可以回饋社會，在課間空堂的時間，可以從事對社會有益的事情，並在未來可持續投入其他公益活動。換言之，學習扶助方案，不論是教導弱勢兒童，或



是提供大專生學習教學方面專業知識，都是社會公益服務的一環。

非營利組織與營利組織最大的差別之，即是非營利組織多會利用非財務等策略，或是以內在動機、受到使命激發等方式，來激勵員工（陸宛蘋，2017；Vaughan & Arsneault，2021）。為了吸引有志一同的課輔老師，在操作面而言，分校在做招募時，會以比較具體的主題涵蓋組織理念，將組織理念及希望小學期待課輔老師做的事情等資訊，融入在招募宣傳當中，來吸引「具理念性」的課輔老師。除此之外，也會舉辦招募說明會，會中分校會安排一段介紹組織的時間，方式會以影片播放的方式來進行，時程約 5 至 10 分鐘左右，並且在報名表放上組織簡介，供大專生對希望小學有初步了解，並於當中設計相關問題，透過大專生的回答先做初步篩選，符合希望小學期待的大專生才會進行後續的面試與試教等流程。

若是從大專生的觀點而言，是符合希望小學對大專生的需求—具理念性，而非僅追求薪資待遇的大專生。大專生對學習扶助教學的期待，多期望可以對學童有正向影響，幫助學童找到自己的優點及自信，也會因此將理念融入到自己的教學當中，透過教學設計提升學童自信，及找到他們的優點。符合 Choi（2016）對「願景」之定義，指的是組織對員工溝通、發展、或是分享的價值、任務與目的等。組織在招募階段，帶給課輔老師的，都讓課輔老師裝備了組織的願景，讓他們清楚地掌握組織的任務、價值、與目的等，對於拉近大專生課輔老師與組織間的價值與理念，可說是跨出內部行銷的第一步。

然而，這並非意味著課輔老師完全不在意薪資待遇。若是看大專生選擇擔任課輔老師的原因，可以發現經濟需求仍是因素之一，希望小學提供給課輔老師的薪資相對高，然而仍有課輔老師認為薪資與工作時間之間難以平衡，目前僅計算課輔時間給付薪資，但是課輔老師卻需花費額外的時間進行其他的工作，例如：備課、開會等，亦有課輔老師認為以外面工作而言，隨著逐年調整的基本工資與時薪，使得自己的薪資在沒有成長的情況之下，而有薪資減少的相對剝奪感。其

他的考量因素還包括：希望小學提供良好的教育訓練體制，再加上團隊支持系統，對未來想要從事教職的大專生而言，是個良好的學習環境，以及母基金會永齡基金會、與創辦人郭台銘的招牌名聲，讓家人感到信任，而放心讓大專生加入希望小學擔任課輔老師。

在資訊接收的管道方面，大專生多是以臉書粉絲專頁的資訊接觸為主，大專生在接觸到相關議題後，進而才去臉書「粉絲專頁」找相關的資訊。其次，同儕之間的訊息傳遞，也是重要的資訊管道之一，在課堂中的報告了解到相關議題，或是過去曾有同學擔任過課輔老師，進而相互推薦宣傳等經驗。其他的管道則包括：學校所張貼的宣傳海報，看到寄到學校信箱的宣傳資訊等方式。不論是行銷概念化的「促銷」，或是修正後的溝通，強調的多是與顧客溝通產品價值，或是期待雙向的資訊交流與溝通（Grau, 2014；Kotler 與 Armstrong, 2014），因此，在行銷當中，必須了解到顧客（課輔老師）所習慣使用的資訊獲得管道，才可以更精準地資訊分享與交流。

在工作要求方面，督導會在說明會中闡明組織對課輔老師工作要求的期待，也會有類似像「課輔老師使用手冊」，裡面會清楚說明對課輔老師的工作要求及相關的獎勵機制等，基本上課輔老師可以完全按照上面的說明進行教學工作。另外，社工專員亦會將相關需課輔老師完成的表單，放置在雲端上供課輔老師使用，並做清楚的標記與說明。Qiu 等（2022）認為「工作設計與增權」指的是，對員工角色的要求與說明，包括：員工的工作分配、工作內容的說明與描述、給予員工自主性決策與工作相關的決定等。操作上來說，「課輔老師使用手冊」的設計與使用，符合了 Qiu 等（2022）所強調內部行銷中「工作設計與增權」的重要性，希望小學透過「課輔老師使用手冊」，以及將工作要求填寫的資料或表單，放置在雲端上供課輔老師使用，並將資料做清楚的標記與說明等方式，清楚載明組織對大專生課輔老師工作要求與期待。



第二節 訓練與發展

壹、 認證課程與培訓課程

訓練課程可以分為兩部分，第一是課輔老師的認證課程，第二是個分校自行舉辦的培訓課程等。認證課程是由總校訂定，並配合政府相關法令，新進課輔老師皆須進行並取得合格證書，始可擔任學習扶助的課輔老師，內容包括：國英數三學科的教學知能等，現多以線上課程的方式進行。各分校自行安排的培訓課程，可以分成期初培訓與期中培訓兩部分，期初培訓除了前述之認證課程之外，會有約一天的時間，分校會安排現職老師或是該科指導員，進行經驗上的分享，或是教學方法上的經驗分享等。而為區別期初培訓與期中培訓的差別，督導盡量會在期中培訓依主題內容做規畫，像是正念課程、班級經營、英語發音教學等主題，並且將訓練課程拆成兩部分，一部份是講述課程為主，會安排講師來進行，另外一部份則是共備時間，由社工專員與課輔老師共同來進行，將講述課程當中的內容，實際轉化成可在教學實務場域當中可被落實的教案。

「我記得那時候我們上了一個 5 天的培訓課，因為就是要滿足國英數 18 小時學習扶助的那個證書，對然後除了那個之外，還有一天的分校自己的行政的介紹，然後跟制度的介紹然後在期中的時候也有期中培訓。期中培訓會現在一般都是辦一天，然後早上就是會請該科的指導員告訴我們可以怎麼樣教學，然後下午會找在職老師跟我們分享班級經營的經驗，然後最近這兩三個學期社工團隊他們找的都是之前是永齡希望小學的課輔老師，然後未來到真正在學校當老師的課輔老師來跟我們分享。」(T5)

「有些講師可能會講的比較專業一點，那怎麼樣把這些專業化比較實際，跟課程可以運用的部分，我們就會從夥伴們這邊去做，……，我們就會把國英數學到的一些這些專業東西轉成共備要做的東西，就是立刻做實作的部分，讓他們就是可以轉換一下，很多時候我們只是一個想法跟念頭的對不對，可是那個東西有時候你如果沒有去設計，你是很難變成教學的，所以我們還是得經過自己去設計出來的那我們就會再共備請他們把學到的東西設計出來，然後變成接下來運用在課輔的東西這樣子。」(S1)



貳、 理念傳達

希望小學學習扶助方案的課輔老師認證課程，係透過線上課程方式進行。課程的影片當中，會有一部份的影片是介紹基金會的理念與價值，也會包含在看完影片後面的測驗當中，但課輔老師表示題目相當簡單，答案顯而易見，故在訪談當中，課輔老師多表示對影片內容沒有太大的印象，僅記得有看過類似內容（介紹基金會）的影片，或是記得希望小學想跟課輔老師溝通傳達的價值觀與態度等，如要對孩童有信心的陪伴他們，以及只要學童有一點進步都是值得的等價值觀。而有課輔老師也表示，影片內容採取意象的方式，呈現基金會的理念與價值，以白鷺鷥群體飛翔的概念，傳達在希望小學任教可能會遇到很多困難，但希望小學想傳達陪伴與支持的態度給課輔老師，他們會陪伴課輔老師與學童共同來面對解決問題。

「(永齡理念)我記得好像比較少，會比較少，不過在培訓的時候，不管是講師還是社工也都會提到希望我們要對這些孩子有耐心，然後一些有信心的陪伴他們，也會強調他們可能學習進步不會很大，但只要能讓他們的學習態度，或是生活自理能力進步就是值得的」(T3)

「那時候我印象中，我在第一次加入希望小學的時候，我記得那時候社工老師是放一個影片，那個影片是有點像白鷺鷥在飛在天空飛翔的狀況，那那個白鷺鷥飛翔的狀況，...就是有時候他們是就是一群一群白鷺鷥一起飛，是白鷺嗎？我有點忘記是不是白鷺鷥，他們是對就是一群鳥一直飛一起飛，然後遷徙吧，然後那時候他們有特別講到一句話，就是當你在帶隊的那個頭覺得累的時候，那他會先退下來讓其他人去補他的位置，那繼續繼續把這個困難克服掉，那他是用這個這個影片去告知我們說，其實我們希望小學的孩童其實會遇到很多的困難，那我們老師其實跟希望小學的孩童其實是一起去克服他們遇到的困難這樣子，所以那時候其實那部影片讓我印象是真的很深刻對。」(T6)



參、 社工團隊與指導員作後盾

希望小學除了安排訓練課程，提升課輔老師的教學之能與技巧之外，在平時的課輔教學當中，若是課輔老師遇到教學困難，會有社工團隊來協助課輔老師排除，在一般情況之下，社工團隊也會協助課輔老師，讓開班的狀況可以順利進行。像是課輔老師舉例說明到，在開課前社工團隊會先帶著課輔老師熟悉校園環境、認識上下課時間、也了解學童放學之後的狀況等，也會讓課輔老師去認識學校的教師、主任等人，在未來課輔時間，若發生狀況時且第一時間無法聯繫社工團隊時，可以先找這些老師協助處理。

「他們還會帶我們到那個學校去看看，他是先帶我們去學校熟悉環境，然後大概知道上課跟放學的流程，我覺得這個讓你開班，就是他是有助於開班順利的...應該是說他們是先這樣子教我們，就是比如說這個間學校在在幾點的時候就是放學，然後小孩子應該在，比如說他們 12 點半放學，那照理照常理，你說他們 12 點 40 就會到課輔班級，如果還沒出現，那老師你就可以去找小孩，然後像放學的時候，他們也會跟你說，大概是幾點的時候，就要把小孩子帶到那個地點，那家長會來接，那甚至他也會提前告訴我們說，那幾個小孩子是自己步行回家，那幾個小孩是誰接，比如說他都會寫的很清楚是你爸爸接或是媽媽接，那就是已經交代好，比如說是媽媽接以外的人來接的時候，這時候我們可能就會有所警覺，說不知道是不是小孩子的家長在事前的預備工作都是在減少一些意外的發生。」(T2)

平時若課輔老師在教學上遇到困難或問題，可以跟社工團隊做討論，一起提出解決方法，像是有課輔老師曾經遇到，有學童不喜歡寫課本的練習題，在跟社工討論之後，因為學童很喜歡使用彩色筆，所以讓學童可以使用彩色筆作答，但需要完成課本上的練習題，課輔老師可以與社工團隊討論出解決方式。

「我的小朋友都很不喜歡寫課本的習作阿，或是練習題，然後到最後我就會把練習題移到白板上或是移到黑板上，只要不是在課本上他們都會比較認真...那時候其實一直



很糾結就是要用課本的測驗，然後是社工跟我說可以改變一些，像是用在白板上或是黑板上，然後我們有一個小朋友超級喜歡用彩色筆。所以後來就妥協讓他用彩色筆，然後跟他說只要你用彩色筆你就要認真，認真的回答認真的寫答案認真的寫習作。就像是有一點利用一點小技巧讓他認真一點。」(T3)

另外，每學期希望小學都會安排每位課輔老師做一至兩次的教學觀摩，會邀請現職教師或主任擔任指導員，入班觀課並給予課輔老師教學上的建議。指導員可以提供教學上的建議之外，也會直接做教學演示給課輔老師觀摩，讓課輔老師清楚了解到，自己的教學與指導員之間的差別，或是可改進的教學之處。

「我們國語的指導員，就是我第一次遇到國語的指導員，是真的有示範給我看，就是他好像是走到台前，然後就是面對學生，那他就拿著字卡說什麼的什麼，那什麼部首然後要怎樣你也對，他有…就是你看到你也就知道說你的問題可能跟指導員的差別在哪裡其實會很明顯」(T6)

課輔老師也體認到，初期社工團隊是相當重要的，也需要花費相當多的時間，跟社工團隊做溝通討論，像是在教材的使用上，因為新進課輔老師對教材不熟悉，就特別需要社工團隊的協助及建議。而社工團隊的支持，也多用鼓勵、建議等方式來提供意見，依照過去經驗可能會是怎麼樣，把狀況提供給課輔老師做參考，並不會以上對下的角色，直接指導課輔老師應該怎麼做。隨著課輔老師的年資增加，與社工團隊的配合時間相對較久，互動上會比較有經驗與默契，不容易產生問題或狀況，對彼此的工作與模式會比較熟悉，課輔老師在教學上需調整的情況就會相對減少，教學趨於穩定。

「其實一開始進來，我是有做比較長的討論，因為那時候其實對於教材可能沒有那麼的熟悉，所以其實是需要，就是我可能要問社工老師說可能小孩在某些部分的教學上可以怎麼做會更好，那社工老師其實都會給意見，那像我第一學期帶英文的時候，其實我對英文教材是真的不熟悉，那社工老師是告訴我說可以自己去用自己的方式去做呈現，因為每個老師呈現的方式本來就會不一樣，所以他們會盡量鼓勵然後並且告訴我們說以

前老師有示範過什麼方法可以提供給你，那我們就可以去試著做嘗試看看對。」(T6)

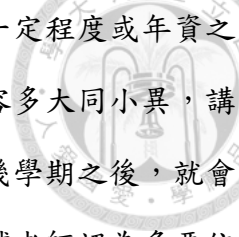
「我不太在這方面問，是因為我的配合社工都是同一個，之前都是同一個，所以他蠻知道我的教學風格跟方式，就是我們合作蠻久了，所以這部份就比較不會太有問題這樣子，對然後像是據我所知像我的夥伴，他就蠻常跟老師討論進度的安排，然後進度調整這樣子。」(T4)

肆、教學上的困難

雖然有訓練課程的安排，但仍有未涵蓋到的部分，使得課輔老師仍認為教學上有一些困難，最常見的障礙是不知道有些對他們而言極為簡單概念，課輔老師卻不知道該如何進行教學，如國小階段的英文科以學習 ABC 字母為主，對課輔老師是很理所當然的基礎知識，反而讓課輔老師不知道可以如何教學。或是課輔老師會不知道學童不了解的地方在哪裡，以及不清楚要如何轉化成學童聽得懂的語言，讓他們可以理解等問題。因此，有課輔老師期待可以增加基礎的學科訓練，如英文科當中的 ABC 字母教學等。

「因為對象是小學生，所以我們還是需要把語言轉成小學生可以聽得懂的，對，然後如果像教英文的部分，可能就會對我來說是有比較困難一點點，就是因為英文的部分那時候我們用的教材還是以前的舊版教材，那舊版教材的部分是那個文法偏重，但是其實我們會有點不知道，就是對我來講我會有點不知道說學生的文法的弱點到底在哪裡，可能是他們從來沒有接觸過，所以我們可能是他們第一次去接觸這些東西，所以對學生來講，可能會覺得喔這個好像有點困難，他們沒辦法接受，對，然後我們也會覺得這個因為我們會覺得說，因為我們是比較高，就是我們已經學完那些東西，然後我們去看這些東西我會覺得很簡單，但實際上這些東西對小朋友來講是有點難度的」(T6)

「我覺得（可以再增加的訓練）是學科，教育上面像是英文，因為一開始就是 ABC，然後我們可能就覺得很理所當然 ABC，就可能不知道要怎麼教的更基礎的感覺，就是基礎的東西我覺得是最難教的。」(T5)



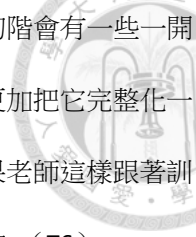
另外，受訪課輔老師認為訓練課程是有幫助的，但是到了一定程度或年資之後，會有卡住的感覺，主要是因為課輔老師認為訓練課程的內容多大同小異，講師也會是兩位輪流擔任，講述的內容也會有所重複，大概聽了幾學期之後，就會開始覺得課程內容一成不變。當遇到訓練課程不如預期時，課輔老師認為多要依靠自己去突破，才會有所進步，或是有課輔老師建議，可以多講師講述實際教學現場的狀況，不只是教育理論類的專業知能學習，也讓課輔老師多了解教育實務場域之外，可以多學習講師的經驗或是處理技巧等，將理論知識實際運用在教學實務現場。

「我覺得是有幫助的，但是就是，這幫助會到後面會有一個停住的點，是因為比如說像我待第 4 個學期，然後我重複，像我英文已經教了第 3 個學期，所以可能這 3 個學期的培訓老師就是那兩位在輪流，所以會變成是，因為每年英文都會有新老師跟舊老師，然後我會變成是舊老師嘛，所以我會一直聽到一樣的東西，然後就變成是要自己再去想出新的問題，對，然後才能去突破這樣子，不然就會有點卡在原本的地方。」(T5)

「因為其實已經上到有點厭世了，一學期的培訓其實真的大同小異，我會比較想要聽到就是，比如說不同的現場就是教學現場會發生的問題，因為我覺得理論類的東西就是一成不變的，但是可以應用到教學層面，大家有各自的教學經驗分享」(T2)

然而，也有課輔老師認為，現有的訓練課程內容已相當足夠，雖然形式上也每學期會安排不同的方式來進行，也有區分不同程度的課程，分成初階、中階、高階等程度，只要課輔老師跟著希望小學所安排的訓練課程做學習，基本上課輔老師已經可以有一定程度的教學技巧，故認為訓練課程不需要再特別做什麼修改。

「我印象上我自從開始加入希望小學，基本上好像課程安排都會是這樣，所以我好像什麼活動都有參加過，那他們好像每學期都會有不一樣的安排方式，舉例來說這學期的班級經營就是用咖啡館的活動去進行，那上學期可能就有點像是上學期是好像是就是有一點像分三個層次，就是就是初階、中階、高階的班級經營，就是分別就是不一樣的老



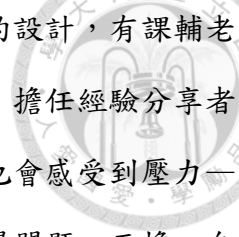
師，然後去提出問題，就是社工老師可能會先列一些問題給我們，那初階會有一些一開始就想到的辦法，那中階可能就要再補足那些初階的，那高階可能再更加把它完整化一點，就是每學期都會有不一樣的進行方式，所以我覺得好像也就是如果老師這樣跟著訓練上來，其實好像就不用額外再加更多的東西，因為其實這樣子是夠的」(T6)

伍、 期望同儕學習

除了訓練課程之外，課輔老師多認為可以多一些教學現場的實務經驗分享，經驗分享者可以是教學經驗豐富的現職教師，或是資深課輔老師來做經驗分享，特別是課輔老師的經驗分享，除了可以鼓勵到分享者之外，其他課輔老師也會了解到這是實際教學現場會遇到的狀況，或是具體可操作的經驗。內容可以是備課經驗的分享、上課教學的 SOP 與教學設計、教學實務現場會遇到的狀況等，形式可以是講述式的分享，或是針對個別教師或是單元課程所做的教學錄影片段，都是可以讓課輔老師具體了解到實際教學現場，有助於提升課輔老師的教學、班級經營等的經驗與能力。

「我覺得像近這一年來，我們的分校是有多做一個培訓，是會邀請比較資深的課輔老師，然後一樣是下午的時間或是一個上午就是可能五六位，然後就是大家分享，說他們是怎麼備課，然後他們的流程啊或者是他們一些上課的 SOP，就是大家會有自己上課的一套，然後我覺得這一年來在做的這個，我覺得幫助蠻大的是因為像我去，我上學期是講者，然後我跟其他夥伴，在討論的時候也會發現說，其實還有這個方法，就是比較具體，因為如果是培訓的話，可能會比較，比較用說的，但沒有辦法理解，可是如果是透過自己學分校的課輔老師去分享，然後舉例說學生怎麼樣，然後我怎麼樣，就是實際的例子會比較具體，然後我覺得是比較具象，就是不管是對於舊老師還是新老師來說。」(T4)

對於表現優良的課輔老師，希望小學會邀請他們來做經驗分享，或是在培訓時間擔任桌長，帶領其他課輔老師做討論，甚至是直接示範教學安排與設計或是



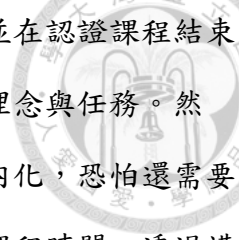
班級經營的方式，給其他新進課輔老師做教學觀摩。對於這樣的設計，有課輔老師認為自己的教學能力或方式被認可，才會受社工團隊的邀請，擔任經驗分享者或是桌長，帶領其他課輔老師，因此而感到開心，但在此同時也會感受到壓力——可以讓自己更進步的正向壓力，新進課輔老師可能會來討論教學問題，而擔心自己講不好的情況，讓自己更有動力追求進步，有更好的教學經驗才能持續跟其他課輔老師互動。

「我覺得也不是說榮譽，就是會覺得說自己的教學流程跟方式是有被得到認可，所以才會被社工這樣子邀請，可是我覺得同時也是有點像一種負擔的感覺，因為會變成是每個老師就會知道說你是曾經分享過的老師嘛，然後所以可能比如說培訓中間下課，就會有一些新進的老師，會想要來跟你討論一些問題啊，或是請問一些問題這樣，然後就會有時候也會小擔心就是自己可能會講不好這樣子，然後或者是像這學期期初的培訓，也是我也是有被受邀去當桌長，討論的桌長這樣，然後所以就會開始，雖然會覺得滿開心的，但同時我覺得也是會有一個壓力，可是這個壓力是好的，就是會想要讓自己更進步，或是有更多的經驗，可以跟大家一起互動這樣子。」(T4)

「對我自己來講，我認為是（獎勵），因為可以示範給其他比較就是新進的課輔老師看說類似一般的在班級處理上，跟任何的類似時間規劃上會有就是會有差別上的不同，對」
(T6)

陸、 小結與討論

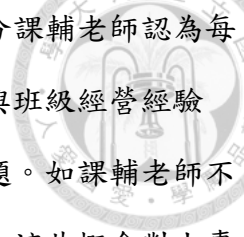
「培訓與發展」是讓員工學習工作當中新的技能，或是協助員工改善在組織當中的工作表現，且將員工個人的生涯規畫與發展，與組織目標及需求相結合（黃源協、莊俐昕，2020）。過程中，組織可以透過一些策略與方法，來傳達組織價值與願景。在內部行銷的操作當中，「價值與資訊分享」指的是，管理者的管理措施，以傳達組織的訊息、任務與價值等，給組織內的員工或下屬，(Jou et al., 2008)。在本研究的訪談中觀察到，鴻海希望小學的學習扶助計畫有在課輔老



師認證課程當中，保留時間以影片的方式介紹基金會及理念，並在認證課程結束後透過測驗題目，以確定課輔老師已掌握了組織的價值、核心理念與任務。然而，由於這些題目設計偏簡單易答，課輔老師能否真正理解並內化，恐怕還需要日後更多的努力。除此之外，督導或是社工團隊也會利用訓練課程時間，透過講述方式，與課輔老師溝通學習扶助方案的基本價值觀，以及課輔老師面對學童該有的態度，如對學童的耐心及信心等。

除訓練課程之外，社工團隊與指導員平時也提供課輔老師一對一的協助。就課輔老師的觀點而言，課輔老師認為平時社工團隊與指導員的協助是重要的，特別是在課輔老師的教學初期，會需要仰賴與社工團隊的討論，精進自己的教學技巧與教材使用的經驗。課輔老師平時在教學上若是遇到困難，可以跟社工團隊做討論，共同來發想解決問題，社工團隊也會提供過去正向經驗給課輔老師做參考。每學期課輔老師亦會被安排一至兩次的教學觀摩，邀請到經學經驗豐富的現職教師或是主任擔任指導員，對課輔老師的教學進行指導，除了提供教學上的意見之外，亦會直接在教學現場親自示範如何教學，可以直接對比出指導員的教學，與課輔老師的教學之間的異同。就如同「管理支持」，指的是管理者持續性地對員工提供支持，像是日常生活的一部份或是例行公事 (Masri et al., 2011)，社工團隊與指導員對課輔老師的互動，不只是指導、管理，更需要平時的關懷與陪伴，當課輔老師遇到教學上的問題時，社工團隊不僅提供想法改善，亦提供支持與鼓勵。在開課前的準備方面，社工團隊會帶領課輔老師先到任教學校去熟悉環境，並提供相關的資訊讓課輔老師提早做準備，例如：認識該校的教師及主任，學童上下課的時間等，並與校內師長做好溝通協調工作。在內部行銷當中，亦強調外部溝通的重要性，「外部溝通」指的是，員工參與組織外部公關宣傳的活動 (Conduit & Mavondo, 2001)，雖然與外部相關利害關係人的聯繫，不屬於組織的公關宣傳活動，但仍是對組織服務提供的影響因素之一。

學習扶助方案係希望小學所提供之產品或服務，除了提供完善且多元的訓練



課程及主題，另平時亦有社工團隊與指導員的協助與指導。部分課輔老師認為每學期多已安排不同形式、程度的訓練課程，足以提升教學技巧與班級經營經驗等，但仍有部分課輔老師，在教學上面臨難以克服的困難與問題。如課輔老師不清楚如何用學童可以理解的語言或是方式來表達清楚基礎概念，這些概念對大專生來說是理所當然的概念，但是對學童來說卻難以掌握，或是課輔老師會不清楚學童的「先備知識」為何，使得課輔老師無法掌握學童的弱點會是什麼。不論是行銷概念化的「產品」，指的是組織提供給目標市場的產品或服務，或是修正後的「顧客解方」，更看重顧客所購買的產品價值或是解決顧客問題的方法（Kotler & Armstrong, 2014）。對於部分課輔老師而言，現有的訓練課程制度，及社工團隊與指導員的協助是不足的，課輔老師對組織的「產品」或是「顧客解方」的掌握，可能會影響到教學品質與效能，進而影響到學童的學習成效。

若是依照課輔老師的觀點與期待，課輔老師多希望可以增加教學現場的實務經驗分享，分享者可以是教學經驗豐富的現職教師，或是其他資深課輔老師，課輔老師特別期待可以多聽到其他課輔老師的教學經驗，進行同儕間的教學觀摩與學習，就過去其他大專生課輔老師的教學經驗中，是如何進行教案設計、教學設計等，特別是針對上述課輔老師所面臨的狀況，課輔老師多希望可以多觀摩其他課輔老師的教學經驗，進而改善自己的教學技巧，可以是以經驗分享的講述，或是教學示範影片等形式。Grau（2014）及 Kotler & Armstrong（2014）所定義行銷概念中的「促銷」或「溝通」，促銷指的是溝通產品價值的所有方法，而溝通強調的則是顧客期待的雙向資訊交流。對課輔老師而言，同儕之間的相互觀摩學習，或是現職教師的經驗分享，都是教學中重要的溝通管道之一，亦可是價值分享與資訊溝通的方式。而 Masri 等（2011）認為應提供「訓練計畫」給每位員工，且所有人都涵蓋到內部行銷的每個環節與階段中，以確保每位員工都了解、接受並達到內部行銷成效。透過課輔老師之間的相互學習與觀摩，更可由教學經驗豐富、或是更符合組織價值與理念的課輔老師，向其他課輔老師傳達組織價值

與理念等資訊，以確保所有課輔老師之間，與組織的理念是相近的。



第三節 激勵

壹、以評鑑與優良課輔老師獎學金為主軸

希望小學對課輔老師有既定的評鑑制度，大致上可分為：行政面、教學面、訪視面等面向，行政面包括：各類表單填寫、出席相關會議等例行工作事項，教學面則包括課輔老師的班級經營、教學能力、孩童作業時間管理與分配等，社工訪視則是透過社工團隊至授課學校觀察課輔老師的教學狀況，除此而外，教學觀摩的指導員，也會提供評鑑上的意見。

「我們每次去看課的時候都會看幾個嘛，就是教學啦，然後班經嘛，然後還有因為我們有還有作業時間啦，還有作業的部分，然後這是平常日的看課的部分也會有評鑑，然後當然還有行政類別的評鑑，就是他有沒有培訓或者是他各方面表單的態度積極做評鑑的部分。」(S2)

「第一個是說，因為我們在考核這個部份，我會大概分3個面向，一個是行政面向，行政就是一些表單啊。那些表單是繳交嘛。然後另外一個部分就是教學，然後教學就分班級經營、他自己的教學能力，還有管理，還有輔導部分。……我們通常都是，再加上動態式的，比較像如果社工進去觀課的時候，就在幫老師做評分，我們會打分數，每一次的那個校長都會幫老師，就是打分數這樣子」(S1)

評鑑的結果會跟課輔老師的「不續任」會比較有關係。大多時候若課輔老師的教學狀況不如預期，則會先安排社工團隊進行介入輔導與協助，幫助課輔老師進行增能或是困難排除，經過介入輔導之後，若是問題還是存在或是問題並沒有獲得良好改善，則會依勞動契約採取「不續任」的方式處理。雖然課輔老師評鑑可分為三個面向，分別是行政面、教學面、社工訪視面等，所謂「不適任」課輔老師仍多還是以教學面的表現為主，像是無法與學童有個良好戶動關係與模式，或是教學上未能注意到個別學童的學習進度，無法在課程當中將個別學童做適當



安排等情況。

「通常我們會換掉，多數都是，都是跟教學相關，就是說在班級上面，他沒有辦法，有有效的去管理孩子，而且這個管理是已經到非常的，比方說他是可能孩子容易受傷啊，或者是他心裡不舒服的狀態，然後會去轉知給家長，然後家長告訴我之後，我們有經過一些輔導，他還是覺得不舒服，因為有些老師的對話的確沒有那麼多的正向，或者是他也沒有那個觀點，他就是用自己的觀點、在看小朋友的時候，會忽略孩子的想法的時候，那我們我們就會覺得好像沒有那麼合適，這樣子，對，你就會用幾個，就是主要還是教學面向，例如說有些孩子，因為我們多數是，就是一對一的那個教學嘛，例如說我可能要 A 孩子然後其他 BCD 孩子是不是有妥善的安排任務，可是有些老師，他就是會，就是專注在我教育的這個孩子，其實他還就是放生他們，就是想幹嘛就幹嘛，或者是也沒有安排讓他們做的事情，那整個時間，你要想，如果說一節課，一個小時好了，一個孩子分到 20 分鐘，那是不是沒有上課的孩子有 40 分鐘都沒事情做，或者在那邊大吵大鬧，那一想起來，就覺得，是一個很可怕的畫面，當然還是有這種老師啊。然後還是會經過輔導，如果他還是持續這樣的狀態，那表示說孩子沒有學習的效能啊，那我們就會考量就是換掉這樣子。」(S1)

另外，評鑑分數高的課輔老師，可以獲得不同層級的優良課輔老師，分別是優等、優質、優良等不同的層級，在獲得兩學期的優等課輔老師之後，就會變成優質課輔老師，並於累積數個優質課輔老師之後，希望小學會推薦該名課輔老師，申請基金會的優良課輔老師獎學金。

獲得優良課輔老師的榮譽，是否會進行公開表揚或頒獎等鼓勵，兩間分校的作法及考量皆不相同。中興分校的作法是不公開表揚，督導的考量是課輔老師都有各自做得好的地方，也有各自努力的部分，而不需要去表揚因為年資久而累積足夠教學經驗的資深課輔老師，不需要將新進課輔老師與資深課輔老師做比較。另外，督導也認為沒有適當的場合或是方法，可以進行公開表揚的工作，因此，公開的資訊主要會以公布申請的方式為主。而雲科分校則是會公開表揚，社工團



隊會在課輔老師的線上社團當中，公布申請的相關資訊，由課輔老師主動出獎學金的申請，再由社工團隊進行審核、評估，最後獲獎的課輔老師，會在學期最後的「月聚會」當中公開頒獎。

「因為我們的想法是說，大家新課輔老師有新課輔老師應該做到的好的狀況，但是不能跟資深課輔好的狀況做比較，這不公平的，但大家進來，大家都各自到努力到覺得很棒的地步，所以好像不用特別去表揚一個因為他做的比較久，然後累積起來成效比較好的老師，但並不是不需要表揚啦，只是有這樣的想法，覺得好像不需要做這樣的比較，對，然後也是因為沒有什麼制式或特定的場合，可以特別就是單純表揚這件事情，對所以就沒有刻意去做這樣子。」(S2)

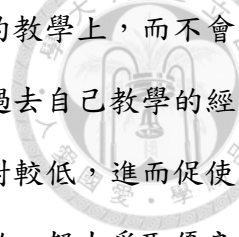
「除非說是那個獎學金的話…會在那個我們所有課輔老師都有在的一個社團，就是用線上的方式說，就是說現在可以開始來申請這個獎學金，然後就是裡面就有一些申請的資訊，這樣，會在那個學期的最後一次的月聚會頒獎」(T1)

除了評鑑相關的制度與獎勵之外，有受訪督導認為獎勵制度不在於物質上的滿足，反而是關係的建立與陪伴，不僅是課輔之間的關係，也是生活上的夥伴，討論交流生涯規劃的經驗等，對課輔老師來說可能更受用。

「我會覺得說，透過這樣的東西，我們在做關係建立會比較實際一點，會比你可能給他實體的東西來的、更實際，……我覺得我們花在他們的時間上，可能會比其他分校要多蠻多的、就是陪伴，……你只要想互動，你想要幫助，真的生活上遇到什麼問題，你也可以來請益姐姐們這樣子，你們其實除了課輔之外，也很多東西可以跟他們做一些交流類似這樣的，然後都是我幫他們在生涯上有什麼問題，他們也都來詢問這樣子，做一些生涯資訊的部分啊。這些東西很無價啦。」(S1)

貳、 無法達到激勵效果的評鑑制度

對於評鑑後的績優，課輔老師表示不會積極努力爭取，以平常心面對，有的話很好，沒有的話就會把心力放在自己的教學上。課輔老師認為一開始的時候會



比較有興趣，但是隨著教學經驗的增加，反而更會專注在自己的教學上，而不會為了獲得優良課輔老師的頭銜而積極爭取或努力。主要是因為過去自己教學的經驗，曾經合作到程度較差的班級，導致孩童檢測的通過率就相對較低，進而促使課輔老師會把心力放在自己的教學上，而不會積極追求評鑑分數，努力爭取優良課輔老師。

「不太會有說我知道有這個東西在，我會更加的賣力，我不會有這種想法，我覺得還蠻順其自然的，就有也好沒有也罷的那種心」(T2)

「對我來說的話，我剛開始進來第一個學期是對這個東西就是會比較有興趣的，可是後來越教越久之後，我逐漸就是專注在教學上，有沒有得到對我來說好像就還好...轉變就是我那個第二個班就是小朋友的狀況是真的不是很好，就可能有小朋友他一整個學期學完他那科還是沒有通過，因為他根本沒有想要學...對啊。因為我就想說，就是我其實不太能去控制他們，如果是怎麼樣，對，那我只要有專注做好我的教學，我就我就沒差了」

(T1)

優良課輔老師的評鑑制度，被課輔老師認為有點在「賭運氣」，因為永齡的學童多是學習落後的學童，如果剛好被分配到狀況較多的班級，檢測通過率就會相對較低，對於課輔老師評鑑的積分就會有所影響。但是，若課輔老師的授課學童狀況較難處理，社工團隊是有額外機制可以去做調整，透過社工團隊註記的方式，讓檢測通過率差的課輔老師，也有獲得優良課輔老師的機會。

「因為那個我有看那個獎學金的條例，它裡面去會去評說那個小朋友他們檢測通過的那個比例嘛！就是有點那種...就是可能叫『教學業績』的概念吧！可是我後來發現就是永齡的孩子，就是這種東西比較看運氣。但是這個條例，它好像有個但書就是說，如果那個班級就是真的，是狀況比較多的班級，那社工也是可以去做備註，就是說即便通過率很差，那他這個老師還是有辦法領到獎學金這樣」(T1)

另外，也有課輔老師提到，他不會積極爭取對這項績優課輔老師，原因在於他一開始即是想對學童有正向影響，希望可以為這些學童有所付出，所以會



吸引到課輔老師的，不是這項殊榮本身，而是因為獲得優良課輔老師的獎項，感受到自己這段期間是做得不錯，而認為過去這段期間自己的付出與努力受到肯定，才是課輔老師在意的誘因。

「因為我本來就不是，我本來就是比較像是因為我想要對小孩有一些付出什麼的才來，但是我覺得有吸引的地方是我會把他想成是，如果我真的得到，感覺是我應該是也真的做得不錯吧？然後會覺得說自己好像在這這裡的這段時間是真的有所付出，而且他們也是有感受到這樣子。會希望的誘因是這樣。」(T4)

參、學童的成長是最大的激勵來源

對於大部分課輔老師來說，學童的正向回饋是最大的激勵來源，大是學童可見的成長，而課輔老師所觀察到的現象則有所不同。有課輔老師教到對英文有恐懼的學童，在經過其教學與陪伴之後，該學童跟課輔老師分享到，他主動擔任原班級的英文小老師，課輔老師認為他的教學是有成效的，協助到學童對英文更有自信了，也更主動承擔責任跟把握機會等。也有課輔老師收到課後的學童回饋，認為剛剛的教學很有趣，或是收到小卡片等，讓課輔老師對自己的教學更有信心。同樣也有課輔老師教到英文程度較差的學童，但經過學習扶助教學之後，學童可以主動在全班讀英文，讓課輔老師感受到學童的進步與轉變，同時也感受到學習扶助教學工作很有意義。最後，有課輔老師認為，在班級經營上跟學童建立良好的默契，讓學童知道在上課時間內應該做的事情，或是在課堂上學童可以接受課輔老師的糾正，且反而讓學童更喜歡來希望小學，都會讓課輔老師感受到學習扶助教學的正向意義。

「我覺得應該比較偏向是學生的成長，就好像我去年暑假有新帶到一個學生，然後他也是覺得說他自己英文就是不好，就是沒救了這樣，然後我暑假的時候就盡可能讓他對英文的恐懼有降低，然後我上個學期，我又繼續帶到那個學生，然後那個學生他就跟我分享，說他有主動去當他們班上的英文小老師，那我就覺得這對我來說是滿大的鼓勵，



就是我有成功的，讓她對英文的學科有自信，而且他會願意去幫自己爭取一些機會。」

(T1)

「我覺得過程中最讓我可以這樣讓我感動都是學生帶給我的。像是學生他有時候會跟我分享，他在學校的考試進步了，或者是剛剛上完課，他就跟我說剛剛那個，你剛剛這樣教我我覺得很有趣，就會讓我對自己的教學更有信心，然後最近現在教的小朋友她有時候上完課會寫小卡片給我，然後跟我說謝謝我對他的輔導，然後這樣子我覺得很很感動」(T3)

「比如說像是我上學期接一個新的班級，然後那個班級是我是接英文，然後像他們程度是蠻差的，就是小學 4 年級了，他們 ABCD A 到 Z 可能還記不全這樣子，對然後而且因為他們就是因為這樣所以他們在班上會很排斥學英文就可能都考 20 幾分這樣，10 幾分然後就比如說經過到學期中間或是到學期末的時候他們會主動跟我說老師我今天上英文課想要去前面帶念英文給大家聽。就我覺得是這種學生的轉變，會讓我覺得說欸我好像做的是對的，然後有意義有幫助他們的事情這樣對。」(T4)

「因為人受到肯定都是會開心的，但我覺得學生的反饋也蠻重要的。因為在永齡課堂上一定會有比較活潑的孩子，對那可能有被你就彼此已經有建立跟學生有建立默契，就是有建立好關係，我覺得這個成就感蠻大的，就會讓他知道現在什麼時間，那請你要配合我做什麼事，那你想要跟我聊天或是做其他事情要放學時間或是休息時間才可以做。」

(T5)

「最可以激勵到我的部分其實是小孩給的回饋。舉例來說，小孩會說他其實很喜歡來上希望小學，這其實對於老師是一個非常大的鼓勵，對，因為其實我們需要去管教小孩子的行為，所以他們行為做得不好我們還是需要去指正，就算這個小孩會討厭我，但我還是需要去做出指證的動作，那這部分其實就很衝突，就是會覺得說其實因為我是老師所以我需要指正你，那學生既然反而會喜歡來希望小學，那表示說我們指證可能在他在學校那邊會得到老師的鼓勵，那他可能會覺得我這樣做好像是對的，那他們可能就會更喜歡來希望小學，那這是對我來講可能是最大的鼓勵，對。」(T6)

另外，社工團隊對課輔老師的信任感，也是讓課輔老師繼續擔任課輔老師的原因之一。有課輔老師認為，社工團隊對他的信任，讓課輔老師在工作上會比較輕鬆一點，比較沒有壓力可以去設計自己想要的教學內容。

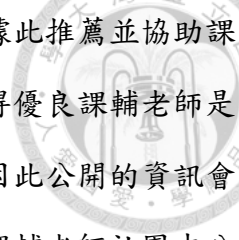
「.....會想要繼續做這份工作的原因，主要是也是我覺得永齡他們是對我很有信任的，就是平常在教課的過程中，其實都已經會有社工姐姐來觀課，就是他們會有人來看你怎麼上課，但是因為他們對於我是一個很信任的，怎麼講，他們很信任我，所以他們基本上我的課，他們通常不會來觀課，只有可能需要一些行政表現，比如說像是督導老師到場觀課，那時候他們才會一同出現，這樣的信任讓我覺得在在這份工作是非常的輕鬆，然後沒有太大壓力也可以自己去設計想要教授的內容。」(T2)

第三，內在動機也是課輔老師的激勵因素之一，有課輔老師認為，自我成就感也是關鍵的激勵因子。順利完成了一堂課，原先設計的教案該教的內容都有講到，或是感覺到自己今天上課的台風穩健等，都可以提升自我成就感。

「我覺得還有自己的成就感耶，就有時候想課程活動哇，我今天想到這個很不錯的，然後也會覺得自己今天好順利完成了一整個課程，然後也都有講到自己想講的，然後我覺得今天自己講的台風也很穩健的，蠻開心的。」(T5)

肆、小結與結論

希望小學的學習扶助方案，似沒有較正式的績效評估或誘因制度等，而是以每學期對課輔老師的評鑑制度作為主要的激勵策略，評鑑內容包括，行政層面，如：相關表單或是行政工作是否依規定完成，以及教學層面，如：課輔老師是否進行有效的教學、是否適度進行班級經營、是否依據班級進度給予學童不同的任務等，以及訪視層面，如：社工專員或是指導員進行教學訪視時，進行課輔老師的評鑑，給予課輔老師回饋及意見。每位課輔老師每學期都須參與評鑑，依據成績的高低而有相關的處理機制，針對評鑑分數低的課輔老師，社工團隊會介入輔導，若是成效不彰則會依「不續任」處理，另外對評鑑分數高的課輔老師，可獲



得優等、優質、優良等不同層級的課輔老師鼓勵，社工團隊可據此推薦並協助課輔老師，申請基金會的優良課輔老師獎學金，唯名額有限。獲得優良課輔老師是否會公開表揚，作法則不一，中興分校的作法是不公開表揚，因此公開的資訊會已公佈申請方式為主，雲科分校則是會公開表揚，會在線上的課輔老師社團中公布申請相關資訊，而獲獎的課輔老師，則會在學期最後的「月聚會」當中公開頒獎。

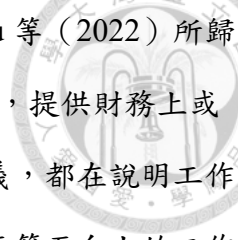
然而，就課輔老師的觀點而言，課輔老師未必會為了獲得此獎勵而更努力投入教學中。受到過去經驗的影響，導致課輔老師感受到獎學金制度是在「賭運氣」，使得課輔老師更將專注力放在自己的教學本身。若是剛好配合到的班級，其學童狀況較多或是程度較差，則會影響到課輔老師的評鑑分數。若是遇到這類情況，也會有其他調整的機制，社工團隊可透過註記的方式，協助課輔老師同樣也有獲得此獎勵的機會。另外，也有課輔老師認為，他想從事學習服務教學的起心動念，就是希望服務學童，可以為他們付出與努力，因此認為獲得此榮譽是額外的，反而是獲得此獎勵後，課輔老師感受到他過去的努力與付出受到肯定，才是可以激勵到課輔老師的因素。Vasconcelos (2011) 將內部反行銷界定為：「是一種公司 (corporate) 內部中高階管理者在行動、決定或是行為上的不足 (illness)，會觸發員工在工作場合中的負向覺知，且可能從而導致生產效率下降或是較差的組織績效」。也就是 Brown (2020) 所歸納出的無意圖性內部反行銷，認為組織透過正向方式傳遞其價值或行為等，但同時又因溝通的不順暢或是制度設計不良，不經意地導致失敗，促使員工更不欣賞組織。雖然，分校欲透過課輔老師的評鑑制度，輔導評鑑分數低的課輔老師，同時鼓勵表現良好的課輔老師，卻讓課輔老師認為這評鑑制度是在「賭運氣」，分數會受到其他因素的干擾影響，未能如實反映出課輔老師的教學能力或努力。評鑑制度的不完善，促使課輔老師在工作上的負向感受，符合 Vasconcelos (2011) 對內部反行銷的定義，或是 Brown (2020) 的「無意圖性內部反行銷」，雖然社工團隊可透過註記的調整



機制，改善此問題，協助課輔老師同樣有獲得獎勵的機會，卻未能消除或改善課輔老師的疑慮或負向感受，其效果有限。

「激勵」指的是促使組織員工努力達成工作目標的方法與策略（黃源協、莊俐昕，2020）。評鑑制度雖有獎學金機制的配合，唯名額相當有限，再加上評鑑制度多與課輔老師的「不適任」相關，且有課輔老師對相關的獎學金制度，抱持懷疑或負向的態度，因此，評鑑制度與獎學金機制卻未能發揮其激勵之效果。

什麼因素才可以有效激勵課輔老師？就督導的觀點而言，這些獎勵機制（評鑑制度或是獎學金等）都屬於物質上的滿足，反而是課輔老師與工作團隊之間關係的建立，才是更無價的獲得，工作團隊與課輔老師之間不僅是工作上的合作夥伴，也是生活中的夥伴，課輔老師在這邊可以獲得更多的是，生活上的經驗分享，或是生涯的選擇等。Qiu 等（2022）認為「內部市場分析」指的是，搜集並分析組織內部員工市場的資訊與情報等。督導強調學習扶助方案對課輔老師而言，不僅是一份工作或是教學，在組織內部當中，課輔老師在希望小學所建立的關係，更是難能可貴的收穫。然而，若是就課輔老師的觀點而言，卻可以發現不同於督導所認知的激勵因素—建立關係。課輔老師所認為的的激勵因素，大多是來自於學童直接的回饋與改變，看到學童的改變，如學業成績上的進步，主動擔任課堂小老師、主動在課堂中帶領其他學童唸英文等，或是來自於學童與課輔老師之間的關係建立，如課輔老師感受到學童是接受課輔老師的課堂指導等。另外，也可能是社工團隊對課輔老師的信任感，讓課輔老師可以更放心設計自己的教學內容。再者，來自於課輔老師的自我察覺，感受到自己今天教學上的進步或流暢，都是激勵課輔老師的因素之一。最後，在訓練課程當中，有些表現優良的課輔老師，會受邀擔任桌長帶領其他課輔老師進行專業主題討論，或是擔任經驗分享者，分享自己的教學設計與經驗或是班級經營的技巧等，都是可以激勵到課輔老師的因素，亦是督促課輔老師持續進步的正向壓力。不論是 Jou 等（2008）強調的「工作品質與獎勵」，指的是關注於工作環境、額外福利及工作氛圍等，



牽涉到與員工工作相關的財務面或是情感面的價值等。或是 Qiu 等 (2022) 所歸納的「員工獎勵與認可」，指的是組織根據員工的工作績效表現，提供財務上或是關係上的獎勵。課輔老師所認為的激勵因素，符合兩者的定義，都在說明工作獎勵對於員工的重要性，且包括實質財務上或是情感面、關係面等面向上的工作獎勵。

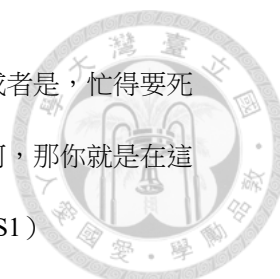
綜合而言，不論是督導認為的「關係建立」，或是課輔老師所感受到「孩童回饋」，以及社工團隊的信任感、自我察覺、與擔任經驗分享者等激勵因素，都屬於員工的獎勵，且可能都同等重要。但兩者之間的差別，可能在於孩童的回饋對課輔老師而言，是容易察覺與觀察到的，但是「關係的建立」是相對抽象的概念，也不容易讓課輔老師觀察與感受。

第四節 維持

壹、重視對「人」價值的氛圍與文化

分校的管理者（專案負責人、督導等）是輔導或是社工相關背景的，在管理上都看重「人」的價值，認為事在人為，人要先對了事情就會對了，人若不對很多事情都會推不動，不僅事情都會壓在自己身上，團隊也會不理解管理者的思維，找不到工作上的共鳴而失去辦公室的向心力等價值。督導在追求工作效能的同時，也關心員工（社工團隊及課輔老師）心理狀態，尊重每個人的獨特性與特質，先假設每個人都不是惡意的，遇到問題時，會先理解每個人的想法不同，在過程中不斷調整自己的思維，將本身專業價值帶入對課輔老師的管理上。

「對，因為你可能一方面說我們專任老師，他是學輔導的，然後他是輔導背景，所以我覺得老師在做管理的時候也很人性化，就是很也會關心我們的心理狀態，不是只是求那個工作的效能，所以對，然後我自己自己也是輔導背景的，對，然後對於人這件事情我是更看重，如果以事情跟人來說的話，那我覺得事在人為，那你要有你要對的人，你才有辦法做對的事情，所以我會先就是會比較看重是要先對的人，如果人不對了，你覺得



他有事情很多事情你可能也推不動，然後我可能自己忙得要死，然後或者是，忙得要死就算了，可能夥伴們也不覺得說，做這麼多要幹嘛，就是找不到共鳴阿，那你就是在這個團隊就會沒有向心力，然後你會覺得工作沒有什麼有趣的地方。」(S1)

「如果遇到困難或狀況要知道，我們都會先假設對方不是一個惡意為之的，然後會尊重每個人自己的獨特性，她這麼做是因為他原本的個人特質，而不是想做壞這件事，也不是針對希望小學，也不是針對我，對用這樣的想法去跟他溝通或去調整它，或者可能調整失敗，雙方都不會是彼此傷害的狀況，但並不是沒有困難，對還是會有就是有一些人，有些課輔老師的做法，我們不太能理解，但並不代表他做錯或代表他不好，只是他這個人可能超出我之前認識過的經驗的任何一個人，就是他表達好的方法跟我們不一樣，所以應該說不是沒有遇到困難跟狀況，而是過程當中我們也一直不斷去調整自己的心態啊。」(S2)

貳、 共同參與決策的管理策略

管理者（專案負責人、督導等）重視人的價值，具體表現在管理者與工作團隊的互動關係與模式。督導相信人對了事情就對了，所以在高壓繁雜的工作環境當中，要有「對的人」一起工作，才会有好的工作氛圍，從而喜歡工作，不會讓人只是在應付工作。未來大家（社工團隊與課輔老師）都是要共事的工作夥伴，因此在招募課輔老師階段，督導會邀請社工團隊共同參與並來決策，過程中請社工團隊與大專生互動看看，招募進來的人未必是要最優秀的，但必須是大家互動起來舒服的對象，互動狀況若是良好，大專生在招募進來之後，與社工團隊的合作才會順暢，社工團隊亦才會更用心付出及對待課輔老師。

「我跟夥伴的共識就是說我們一起挑，我們可以一起就是在辦公室一起工作的人，人不一定是最優秀的，…，你挑你覺得可以的，所以你覺得這個方式是大家都可以互動舒服的，然後我們就一起在這個工作場域，這個工場就是當然會工作很多，沒有錯，然後你說沒有壓力其實也蠻大的，就是應該是雜七雜八的工作，你應該知道你做的事對，所



以就是變成說，在這樣的一個高壓的工作上，更是有一個讓你覺得覺得很舒適的氛圍啊。」(S1)

另外，課輔老師在招募進來之後，也就會被視為工作團隊的一員，督導認為對工作團隊（社工團隊及課輔老師）的信任，才可以讓工作團隊發揮他們的專業與才能，彼此的工作狀態良好，才會更用心在工作上，否則工作氛圍不佳，或是工作團隊在工作上都只是在應付了事，通常都會出現比較差的成效。

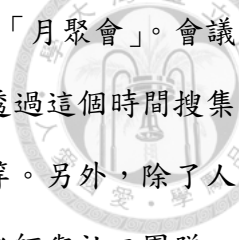
「信任阿，就是要新的夥伴的時候，那他們也在工作上，他們就是會展現他們的專業度對，然後就變成說，我整個團隊的氛圍包含就是課輔老師，如果我們都自己都很喜歡這群大孩子的時候，那我們當然會就是在帶他們的時候會更用心，然後也會覺得很舒適，…，假設你覺得你在工作上是在應付的時候，那變成說，其實都會有點勉強自己在做這件事情，那我覺得那個結果通常都不會太好。」(S1)

希望小學很重視課輔老師對組織的建議或想法，若是課輔老師有什麼新的想法，社工團隊也會跟課輔老師核對，並試著了解課輔老師為什麼會這樣想的背後原因，當然組織未必一定要完全照著課輔老師的意思調整，但會重視課輔老師的想法或意見。

「不會有負向的啦，就是可能，可能就是比如說像他可能看到我的回饋，或是可能今天辦了一個課程，然後我可能覺得說這個課程哪邊可以更好，然後他可能就會私底下再來問一下我說那我為什麼這樣想，然後可能他可能想要更了解一些課輔老師參與的想法是什麼，然後再去做調整這樣，就當然他不一定會全部接收跟照著調嘛，但他通常就會來問你說為什麼我是這樣想，然後他如果他們怎麼調，然後我聽起來覺得怎麼樣就是我聽起來覺得有沒有幫助這樣子對」(T4)

參、 內部的正式溝通與非正式溝通

另外，在組織內部當中，亦仰賴正式及非正式的溝通管道及模式。正式溝通方面，兩間分校都會有正式且固定與課輔老師的會議時間，但是固定的時間不

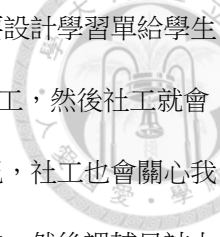


一，中興分校是每週的「課輔會議」，而雲科分校則是每個月的「月聚會」。會議中除了討論行政事務、教學狀況、孩童狀況等，社工團隊也會透過這個時間搜集課輔老師的意見或想法，例如：課輔老師期待的訓練課程主題等。另外，除了人員之間面對面溝通之外，也會透過正式表單的填寫，促進課輔老師與社工團隊、課輔老師之間的互動，例如：課程進度表、課輔日誌等。其中的課輔日誌，除了可協助社工團隊掌握課輔老師的教學進度與狀況，社工團隊可適時給予課輔老師適當的建議與回饋，以及了解課輔班級與學童的學習狀況，另外亦方便讓同班級的其他課輔老師掌握到學童狀況，了解到是否發生什麼事情是需要協助處理的，課輔老師之間可以相互配合。

「像是課輔日誌這一定有，因為課輔日誌的部分社工老師也會看，然後就是同班的另外一位課輔老師只看日誌，那其實日誌部份就是因為每位學童都要打一個，然後所以我們就會看到喔這個學童在昨天發生了什麼事情那可能讓這位老師是比較難處理的，那我們看到了我們就會覺得他可以怎麼做，那社工老師也會在上面給予回饋說，類似說哪邊做的是好的跟學生培養關係建立關係這是好的，那在某個部分可以怎麼做會更好，他們都會給出一個實際的就實際的那個做法給我們，就來說你可能要知道學生為什麼要這樣做的原因是什麼，那你其實如果找到原因，其實對於解決問題來講會容易許多對，這是真的，對」(T6)

而在非正式溝通方面，雖然每週或每個月都會有固定的會議時間，但並不意味著只有這個時間會做溝通互動。平時社工團隊就會跟課輔老師做討論，包括：實體的討論、或是 LINE 線上討論等，討論事項則包括：詢問課程的問題、備課、準備上課資料等。若是實體的討論，則多是課輔老師至辦公室進行備課、備教具，或是有需要跟社工團隊討論班級事務、教學設計等事項時。LINE 線上討論則會以較緊急的狀況，才會以線上聯繫方式進行，例如：課輔老師臨時請假等緊急或臨時狀況。

「我們也因為我蠻常會遇到社工的，我幾乎每一次上課都之前我都會去一次辦公室就是



印東西，我們有制度就是每堂課，我們會設計學生寫完作業，我們要設計學習單給學生寫，那我們就會去印東西，那印東西一般都是我們會 messenger 給社工，然後社工就會幫我們印出來，然後再去找社工拿的時候，就會跟社工討論一下情況，社工也會關心我們說那課輔還好嗎，或是詢我們說日記我們如果每天都要打課輔日誌，然後課輔日誌上遇到的問題，或是班上的另一個課輔老師他在遇到了什麼問題，那我可能今天去課輔要注意，可能他們昨天有兩個學生可能有爭執，那我們就注意一下。」(T5)

「如果線上的聯絡的話，通常是有事情才會去聯絡社工，除非是課輔老師有生病什麼的話，那個社工就會透過線上的方式做關心，那如果是實體見面的話可能到辦公室備課的時候，那社工他們就會直接跟我們就是聊天，做關心，就是可能最近什麼期中考、期末考或是怎麼樣的」(T1)

肆、良好工作環境的營造

不僅關係上要有好的建立，環境上也需要有個好的氛圍，督導認為辦公室要有一個好的氛圍，課輔老師才會願意多去辦公室處理事情，或是找社工團隊聊聊。所謂好的氛圍指的是讓課輔老師可以輕鬆地進辦公室，像是把辦公室當作自己的家，辦公室隨時都會有人，課輔老師可以輕鬆自由地進出，不只是氣氛輕鬆自在，辦公室的擺設也要吸引課輔老師，隨時備有點心歡迎課輔老師取用。

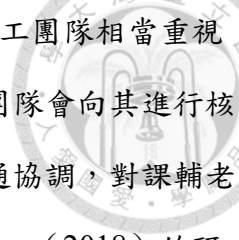
「我的想法是說，只要他們有需求，那他們可能用到什麼東西，他們都可以在辦公室取得的，就讓他們就隨時都可以，備課都可以，只要有人在辦公室，他們隨時都是可以進來的狀態，…，比方說私底下就是課輔老師他們，就是很常把我們辦公室、當客廳，這樣子，就是聊天吃東西，那我們就是我們的桌上，就是隨時都會有零食這樣子，可以吃對，就是塑造一種氛圍。」(S1)

伍、 小結與討論

「維持」指的是，提供適當的工作環境或是工作條件，讓員工增加或維持對組織的認同等（黃源協、莊俐昕，2020）。內部行銷同樣亦關注工作環境與氛圍的重要性，Jou, Chou & Fu（2008）歸納出 6 個內部行銷的因素，其中之一的「工作品質與獎勵」指的即是工作環境、工作氛圍、或是工作上額外的福利等面向，包括：財務面的及情感面的價值。工作環境不僅是物理上的工作環境，也是工作團隊之間的互動與關係，而產生出的工作氛圍。


首先，在工作氛圍與組織文化方面。「領導力與組織文化」指的是，高階管理團隊對員工的支持與領導風格，以建立市場導向服務的組織文化（Qiu et al., 2022）。Ahmad（2017）亦認為，內部行銷可協助創造企業市場導向的組織文化，且會進一步對組織績效具正向影響力。督導所持的價值與態度，會影響到督導對社工團隊的管理與策略，進而形塑正向且平等的組織文化與工作氛圍。兩間分校的管理者都是輔導或是社工相關背景的，督導在管理上看重人的價值，認為事在人為，人對了事情就會對了等價值。並在追求組織績效與工作效能的同時，關心顧客（社工團隊及課輔老師）的心理狀態及工作氛圍，並尊重每個人的獨特性與特質，遇到問題時，會先假設對方的立場沒有惡意，而試著去理解大家的想法與態度，調整自己的思維。在管理策略上，督導認為大家（社工團隊及課輔老師）都是要共事的工作夥伴，因此在招募課輔老師階段，會以社工團隊共同參與、決策，過程中請社工團隊與大專生互動，若是互動狀況良好，彼此在招募進來之後的合作才會順暢，且社工團隊才會用心付出與對待課輔老師。大專生在招募進來之後，也會被視為是工作團隊的一份子，督導相信工作上對社工團隊及課輔老師信任，團隊才會發揮其專業與才能，進而有更好的工作效能與工作績效，亦促進更平等且合作的組織文化與工作氛圍。

其次，在關係互動方面。第一個是「向上溝通」。「向上溝通」指的是，員工如何傳達不滿及建議給他們的管理者，牽涉到內部顧客如何對待他們的產品提



供，以及管理者如何修訂他們的內部產品 (Jou et al., 2008)。社工團隊相當重視課輔老師的意見與想法，當課輔老師有新點子或想法時，社工團隊會向其進行核對，以了解課輔老師背後的原因與考量，進而調整或是相互溝通協調，對課輔老師而言，亦是一種向上溝通的方式。Vieira-dos Santos & Gonçalves (2018) 的研究亦發現，內部行銷有益於促進支持的組織文化以及員工覺知的組織支持 (perceived organizational support)，且支持的組織文化亦會進而正向影響員工覺知的組織支持。整體而言，社工團隊對課輔老師的管理與信任是重要的，會形塑課輔老師所感受到的組織支持，並塑造正向且平等的組織文化。第二個是「內部溝通」。「內部溝通」指的是，組織在內部的階層架構中，如何與內部利害關係人建立關係以及傳遞資訊等 (Conduit & Mavondo, 2001; Qiu et al., 2022)。組織內部的互動都可以算是內部溝通的一種形式，且在組織內部的互動過程中，會需要一些正式及非正式的溝通管道及模式。正式溝通會有固定時程的「課輔會議」、或是「月聚會」，會議中會安排討論課輔老師教學情況、學童學習狀況等，以及正式表單的填寫，如課輔日誌，課輔老師可透過課輔日誌，來相互了解班上學童在其他課堂中的狀況，亦協助社工團隊掌握課輔老師教學狀況與學童學習情況。較為可惜的是，內部行銷並不重視組織內部顧客 (內部員工) 之間的水平互動，不論是前述訓練與發展中，期待更多的同儕互動學習，在溝通的部分亦可瞭解到，課輔老師之間互動的重要性。另一方面，非正式溝通也是「內部溝通」重要的一環。課輔老師與社工團隊的互動包括線上、與實體溝通，線上透過通訊設備 LINE 的使用，會以較為緊急的情況為主，如課輔老師臨時請假等狀況。若是實體互動，如課輔老師時常會需要到辦公室進行備課，或是尋求社工團隊的協助，如印製學習單、借用教具等。而在備課過程中，工作團隊也會利用這個時間，關心班級與學童狀況，也會利用這個機會，關心課輔老師的生活及平時狀況。

最後，在工作環境營造方面，課輔老師需要常至辦公室備課或是處理事情，因此，督導認為辦公室要有好的工作氛圍，課輔老師才會多願意到辦公室，也比




較會願意到辦公室找社工團隊討論聊天，培養好的互動模式與關係。做法上，辦公室隨時都會有工作人員駐守，讓課輔老師隨時可以進出，也找得到人協助其處理事情，並且辦公室會放置點心，歡迎課輔老師可以自由取用。亦符合 Jou, Chou & Fu (2008) 所強調工作環境的重要性—「工作品質與獎勵」，指的即是工作環境、工作氛圍、或是工作上額外的福利等面向，包括：財務面的及情感面的價值。辦公室的氛圍營造，牽涉到社工團隊與課輔老師的關係建立與維持，亦屬於「工作品質與獎勵」的情感面價值。

第五章 結論與建議

第一節 結論

社會工作等領域自 1980 年代受到新管理主義、社會福利民營化等影響，開始面臨品質管理的議題，經營漸走向商業化、服務趨於準市場 (quasi-market) 模式、面臨市場競爭、追求「3Es」(經濟、效率、效能) 等特色，經濟上重視獲得資源的成本計算，效率上評估投入資源後所獲得的成果，效能上是否達到組織目標的程度等 (黃源協、莊俐昕，2020)。而「內部行銷」則是藉由向組織員工傳達組織理念或是使命，使員工認同組織的理念或是目標，並藉此激勵內部員工，使其提供符合組織使命的服務，改善顧客的服務品質，追求顧客的滿意度 (Berry, 1981，引自 Qiu, Boukis, & Storey, 2022；Bose George & Prakash Pillai, 2019)。

本研究關注於永齡·鴻海台灣希望小學的人力資源管理規劃與作法，旨在探討非營利組織內部行銷的操作與應用，並了解非營利組織當中大專生課輔老師在從事學習扶助的經驗，以及對學習扶助工作的需求、期待與想法等，整理出人力資源管理當中，是否納入內部行銷的概念與策略，期望提升非營利組織在學習扶助方案當中的教學服務品質，並促進學童的學習效能，達到學習扶助之目的。以永齡·鴻海台灣希望小學作為個案研究，並以其中的雲科分校與中興分校為資料



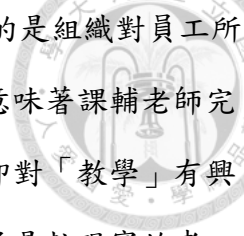
蒐集單位，以半結構式深度訪談法為主要資料蒐集方法，訪談兩間分校的督導各 1 名，以及大專生課輔老師各 3 名，分析非營利組織在學習扶助方案中，組織對課輔老師的互動與人力資源管理上，如何運用內部行銷的概念與策略。根據本研究之發現，茲得到以下結論：

壹、 晉用

學習扶助方案一開始即揭示，大專生亦是方案受扶助的對象之一，對於未來想要從事教職的大專生來說，學習扶助方案提供操作場域及相關培育制度，讓大專生及早接觸教育實務領域，並學習相關的教學技巧與應用等，而對於未來未想從事教職的大專生而言，學習扶助計畫就像顆善的種子種在他們心中，開始讓大專生接觸對社會有益的事情，期望大專生在未來會持續投入其他公益活動或志願服務。

「有理念」的大專生是組織或是學習扶助方案所需要的。學習扶助方案希望達到社會公益之目的，並培養大專生從事社會公益的想法與行動，從大學開始可以從事對社會有益的事情，甚至是未來大專生都願意投入公益活動或志願服務，因此，大專生是要有善意，或是要願意投入或付出的。而為了吸引有理念的大專生課輔老師，希望小學會採用以理念吸引理念人才的做法。經由工作團隊共同發想一個符合組織與服務對象特性、且較明確的包裝主題，呈現出組織期待課輔老師的工作與任務。符合陸宛蘋（2017）與 Vaughan & Arsneault（2021）對非營利組織特性的說明，多利用非財務等策略，如內在動機、或是受使命啟發等方式激勵員工。

就課輔老師的觀點而言，是符合希望小學所期望的大專生需求—具理念性。大專生對學習服務工作的期待，多重視自己的教學可以對孩童有正向影響，讓學童可以找到自己的自信心及優點，也會因此將信念融入在自己的教學設計當中。組織在招募階段，對大專生的宣傳上，都讓大專生裝備了組織願景，讓他們理解組織的任務、價值等資訊，拉近了大專生與組織間的價值與理念，可說是跨出內



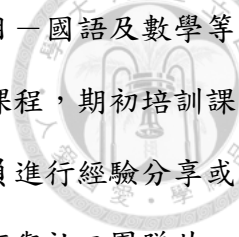
部行銷的第一步。亦符合 Choi (2016) 對「願景」的定義，指的是組織對員工所溝通、發展、或分享的價值、任務與目的等。然而，這也並不意味著課輔老師完全不在意薪資待遇。以現職課輔老師的經驗看來，大多是原先即對「教學」有興趣，才去尋找相關的資訊，雖然各有擔任課輔老師的原因，且多是較現實的考量，除了經濟（時薪）因素之外，希望小學也提供良好的訓練體制與環境，可以增加大專生的實務教學經驗，以及永齡基金會的招牌值得信任等，都是吸引課輔老師的因素之一。

而在接收資訊管道方面，大專生多以臉書的粉絲專頁作為主要的管道，在接觸到相關議題或是訊息之後，再去臉書粉絲專頁找尋相關的資訊。另外還包括：同儕之間的訊息傳遞、學校張貼的宣傳海報、或是學校寄到大專生學校信箱的宣傳信件等，也是少數大專生開始接觸到希望小學資訊的管道之一。行銷概念 4Ps 中的「促銷」，或是修正後的 4Cs 中的「溝通」，多強調組織與顧客所溝通的產品價值，或是雙方的資訊交流與溝通 (Grau, 2014; Kotler 與 Armstrong, 2014)，若組織清楚掌握宣傳資訊的管道與方式，可更精準的向顧客（具理念性的大專生）分享組織價值、理念等資訊，促進組織與大專生之間的交流互動。

最後，在工作要求方面，督導會在課輔老師招募說明會當中，闡明希望小學對課輔老師的工作要求與期待，在招募聘僱之後，亦會有「課輔老師使用手冊」，清楚記載工作要求、獎勵機制等相關資訊，社工團隊亦會將相關表單至於雲端，並做好清楚標記與說明，方便提供給課輔老師取用。符合了 Qiu 等 (2022) 對「工作設計與增權」的定義，指的是對員工角色的要求與說明，包括：員工的工作分配、工作內容的說明與描述、給予員工自主性決策與工作相關的決定等。

貳、 訓練與發展

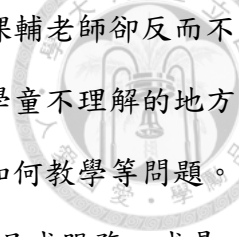
訓練課程可分為課輔老師認證課程，以及分校培訓課程兩部分。認證課程主



要內容涵括：永齡學習扶助理念介紹、共同科目、以及專業科目—國語及數學等教學知能學習。分校培訓課程則可在分為期初培訓與期中培訓課程，期初培訓課程除了包含前述之認證課程，尚有另一部份由現職教師或指導員進行經驗分享或講述課程，期中培訓課程則會以主題式來進行，並安排課輔老師與社工團隊共備，將理論與課程的知識轉化成可執行之教案。過程中，希望小學會透過側法及方法，傳達組織的理念與價值，符合 Jou 等（2008）對「價值與資訊分享」的定義，指的是管理者的管理措施，以傳達組織的訊息、任務與價值等，給組織內的員工或下屬。具體做法是以影片的方式介紹基金會及理念，並在課程結束後安排測驗，以深化課輔老師對組織的核心價值與理念的掌握。然而，由於後續的題目設計過於簡單，是否能讓課輔老師真正理解並加以深化、內化，恐怕還需要更多的努力。

除了訓練課程之外，在平時的教學中，社工團隊與指導員會提供一對一的教學指導與協助。課輔老師平時在教學上或是班級經營上若是遇到困難，以及當學童發生突發狀況時，都可以向社工團隊做討論，共同來發想解決問題，社工團隊也會提供過去正向經驗給課輔老師做參考，在開課前，工作團隊也會帶著課輔老師先至授課學校熟悉校園，讓課輔老師在開課時可以順利。另外，每學期每位課輔老師都會被安排一至兩次的教學觀摩，由教學經驗豐富的現職老師擔任指導員，入班指導課輔老師的教學狀況，甚至可親自示範教學技巧供課輔老師觀摩學習。就如同 Masri 等（2011）對「管理支持」的定義，指的是管理者持續性地對員工提供支持，像是日常生活的一部份或是例行公事。社工團隊與指導員對課輔老師的關係與互動模式，不只是管理、指導，更需要平時的關懷與陪伴，當課輔老師遇到教學上的問題時，社工團隊不僅提供實質建議與想法改善問題，亦提供支持與鼓勵特別是在課輔老師任教初期，更需要社工團隊的指導與協助。

另外，希望小學已提供完善且多元的訓練課程主題，部分課輔老師亦認為足以增進教學技巧與經驗，但仍有部分課輔老師在教學實務上，仍面臨許多難以克




服的問題。大多課輔老師認為，國小階段的觀念與知能簡單，課輔老師卻反而不知道該用什麼語言或方法讓學童理解，或是課輔老師無法掌握學童不理解的地方或是先備知識為何，以及對於基礎知識與概念，反而不知道該如何教學等問題。不論是行銷概念化的「產品」，指的是組織提供給目標市場的產品或服務，或是修正後的「顧客解方」，更看重顧客所購買的產品價值或是解決顧客問題的方法 (Kotler & Armstrong, 2014)。對於部分課輔老師而言，現有的訓練課程制度，及社工團隊與指導員的協助是不足的，課輔老師對組織的「產品」或是「顧客解方」的掌握，可能會影響到教學品質與效能，進而影響到學童的學習成效。組織可針對課輔老師的弱項，提供更精準的訓練課程與輔導，讓課輔老師更掌握學習服務方案，以提供更完善的教學品質與效能。

若是依照課輔老師的觀點或期待，多期望可以增加教學現場的實務經驗分享，分享者可以是教學經驗豐富的現職教師，或是其他資深課輔老師，課輔老師特別希望可以多聽到其他課輔老師的教學經驗分享。而對於受邀的課輔老師來說，有算是對自己教學能力或方式的一種肯定與認可，但同時也是會感受到讓自己進步的正向壓力。Grau (2014) 及 Kotler & Armstrong (2014) 所定義行銷概念中的「促銷」或「溝通」，促銷指的是溝通產品價值的所有方法，而溝通強調的則是顧客期待的雙向資訊交流。對課輔老師而言，同儕之間的相互觀摩學習，或是現職教師的經驗分享，都是教學中重要的溝通管道之一，亦可是價值分享與資訊溝通的方式。而 Masri 等 (2011) 認為應提供「訓練計畫」給每位員工，且所有人都涵蓋到內部行銷的每個環節與階段中，以確保每位員工都了解、接受並達到內部行銷成效。透過課輔老師之間的相互學習與觀摩，更可由教學經驗豐富、或是更符合組織價值與理念的課輔老師，向其他課輔老師傳達組織價值與理念等資訊，以確保所有課輔老師之間，與組織的理念是相近的。

參、 激勵

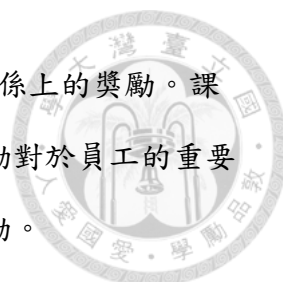
希望小學似沒有較正式的績效評估或誘因制度等，而是以每學期對課輔老師的評鑑制度，作為主要的激勵來源，而評鑑面向包含行政面、教學面、與訪視面等，當課輔老師的教學狀況不如預期，評鑑分數偏低時，則會安排社工團隊進行介入輔導與協助，來進行教學困難的排除，若是介入輔導後沒有效果，或是課輔老師無法藉此增能或改善，則會依據勞動契約「不續任」。另外，評鑑分數高的課輔老師，可以獲頒不同層級的優良課輔老師認證，獲得此殊榮的課輔老師未必會公開表揚或頒獎，但可以在累積到數個最優質的課輔老師之後，獲得分校的推薦申請基金會的課輔老師獎學金，唯名額有限。

然而，就課輔老師的觀點而言，對於此評鑑制度未必是激勵因素。首先，有課輔老師提到，在過去經驗當中，讓課輔老師感受到這項制度在「賭運氣」，當課輔老師遇到程度較好的班級，就會有比較良好的檢測通過率，課輔老師的評鑑分數相對的也會比較高，進而有比較大的機會獲得優良課輔老師，而若是剛好配合到程度較差的班級，班級的檢測通過率相對就會較差，可能會影響到課輔老師的評鑑分數，也就沒有機會獲得優良課輔老師。因此，課輔老師認為，與其追求優良課輔老師的獎勵，不如專注在自己的教學上。其二，大專生對擔任課輔老師的起心動念，就是希望可以為這些孩童付出，期望教學可以對學童有正向影響，因此，這項獎項設計無法直接激勵到課輔老師，反而是因為獲得這項獎項，使得課輔老師感受到過去的作為及付出受到肯定，進而才產生激勵效果。Vasconcelos (2011) 將內部反行銷界定為：「是一種公司 (corporate) 內部中高階管理者在行動、決定或是行為上的不足 (illness)，會觸發在工作場合中的負向覺知，且可能從而導致生產效率的下降及較差的組織績效」，也就是 Brown (2020) 對「無意圖性內部反行銷」，指的是組織透過正向方式傳遞其價值或行為等，但同時又因溝通的不順暢或是制度設計不良，不經意地導致失敗，促使員工更不欣賞組織。雖然社工團隊可透過註記的調整機制，協助課輔老師同樣有獲得獎勵的機會，進



而改善此問題，卻未能消除課輔老師的疑慮或負向感受，使得調整機制效果有限，造成因評鑑制度的不完善，促發課輔老師在工作上的負向感受。評鑑制度雖有獎學金機制的配合，唯名額相當有限，再加上評鑑制度多與課輔老師的「不適任」相關，且有課輔老師對相關的獎學金制度，抱持懷疑或負向的態度，因此，評鑑制度與獎學金機制卻未能發揮其激勵之效果。

什麼因素才能夠真正有效激勵課輔老師？就督導的觀點而言，督導認為這些獎勵機制都屬於物質上的滿足，反而是課輔老師與工作團隊之間關係的建立，才是更無價的獲得，工作團隊與課輔老師之間不僅是工作上的合作夥伴，也是生活中的夥伴，課輔老師在這邊可以獲得更多的是，生活上的經驗分享，或是生涯的選擇等。Qiu 等（2022）認為「內部市場分析」指的是，搜集並分析組織內部員工市場的資訊與情報等。督導強調學習扶助方案對課輔老師而言，不僅是一份工作或是教學，組織內部中，課輔老師在希望小學所建立的關係，更是難能可貴的收穫。然而，若是就課輔老師的觀點而言，卻可以發現不同於督導的激勵因素——關係建立。課輔老師所認為的激勵因素，大多是來自於學童的正向回饋或改變，看到學童的改變，如學業成績上的進步，主動擔任課堂小老師、主動在課堂中帶領其他學童唸英文等，或是來自於學童與課輔老師之間的關係建立，如課輔老師感受到學童是接受課輔老師的課堂指導等。另外，也可能是社工團隊對課輔老師的信任感，課輔老師會更放心進行自己的教學設計。或者是來自於課輔老師的自我察覺，感受到自己今天教學上的進步或流暢。最後，在訓練課程當中，有些表現優良的課輔老師，會受邀擔任桌長帶領其他課輔老師進行專業主題討論，或是擔任經驗分享者，分享自己的教學設計與經驗或是班級經營的技巧等，都是可以激勵到課輔老師的因素，亦是督促課輔老師持續進步的正向壓力。不論是 Jou 等（2008）強調的「員工獎勵與認可」，指的是組織根據員工的工作績效表現，提供財務上或是關係上的獎勵。獎勵不僅是財務或是物質上的滿足，亦包涵關係建立或是工作上正向回饋等。或是 Qiu 等(2022)所歸納的「員工獎勵與認



可」，指的是組織根據員工的工作績效表現，提供財務上或是關係上的獎勵。課輔老師所認為的激勵因素，符合兩者的定義，都在說明工作獎勵對於員工的重要性，且包括實質財務上或是情感面、關係面等面向上的工作獎勵。

綜合而言，不論是督導認為的「關係建立」，或是課輔老師所感受到孩童回饋與改變，以及社工團隊的信任感、自我察覺、與擔任經驗分享者等激勵因素，都可能屬於員工的激勵因素，且都是同等重要的獎勵機制。但兩者之間的差別，可能在於孩童的回饋對課輔老師而言，是容易察覺與觀察到的，但是「關係的建立」是相對抽象的概念，也不容易讓課輔老師觀察與感受。

肆、 維持


內部行銷亦關注工作環境與氛圍的重要性，Jou, Chou & Fu (2008) 強調的「工作品質與獎勵」指的即是工作環境、工作氛圍、或是工作上額外的福利等面向，包括：財務面的及情感面的價值。

首先，在工作氛圍與組織文化方面。「領導力與組織文化」指的是，高階管理團隊對員工的支持與領導風格，以建立市場導向服務的組織文化 (Qiu et al., 2022)。Ahmad (2017) 亦認為，內部行銷可協助創造企業市場導向的組織文化，且會進一步對組織績效具正向影響力。督導所重視的價值與態度，會影響到督導對社工團隊的管理與策略，進而形塑正向且平等的組織文化與工作氛圍。兩間分校的管理者都是輔導或是社工相關的專業背景，在管理上相當重視人的價值，認為事在人為，人對了事情就對了等價值。並在追求效率與工作效能的同時，關心顧客（社工團隊與課輔老師）的心理狀態及工作氛圍，並尊重每個人的獨特性與特質，遇到問題時，會先假設對方的立場沒有惡意，而試著去理解大家的想法與態度，調整自己的思維。在策略管理上，督導認為未來大家（社工團隊與課輔老師）是要共事的工作夥伴，因此在招募課輔老師階段，會以社工團隊共同參與討論、決策，過程中邀請社工團隊與大專生互動，若是互動狀況良好，在

招募進來之後的合作才會順暢，且社工團隊也會更用心付出與對待課輔老師。大專生在招募進來之後，也會被視為是工作團隊的一份子，督導相信工作上對社工團隊與課輔老師的信任，團隊才能發揮所長與專業，進而才能夠有更好的工作效能與工作績效，亦促進更平等且合作的組織文化與工作氛圍。

其次，在關係互動方面。第一個是「向上溝通」。「向上溝通」指的是，員工如何傳達不滿及建議給他們的管理者，牽涉到內部顧客如何對待他們的產品提供，以及管理者如何修訂他們的內部產品 (Jou et al., 2008)。社工團隊相當重視課輔老師的意見與想法，當課輔老師有新點子或想法時，社工團隊會向其進行核對，以了解課輔老師背後的原因與考量，進而調整或是相互溝通協調，對課輔老師而言，亦是一種向上溝通的方式。Vieira-dos Santos & Gonçalves

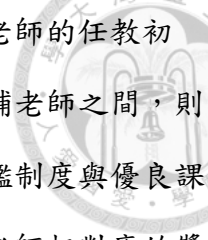
(2018) 的研究亦發現，內部行銷有益於促進支持的組織文化以及員工覺知的組織支持 (perceived organizational support)，且支持的組織文化亦會進而正向影響員工覺知的組織支持。整體而言，社工團隊對課輔老師的管理與信任是重要的，會形塑課輔老師所感受到的組織支持，並塑造正向、平等的組織文化。第二個是「內部溝通」。「內部溝通」指的是，組織在內部的階層架構中，如何與內部利害關係人建立關係以及傳遞資訊等 (Conduit & Mavondo, 2001; Qiu et al., 2022)。組織內部的互動都可以算是內部溝通的一種形式，且在組織內部的互動過程中，會需要一些正式及非正式的溝通管道及模式。正式溝通會有固定時程的「課輔會議」、或是「月聚會」，會議中會安排討論課輔老師教學情況、學童學習狀況等，以及正式表單的填寫，如課輔日誌，課輔老師可透過課輔日誌，來相互了解班上學童在其他課堂中的狀況，亦協助社工團隊掌握課輔老師教學狀況與學童學習情況。較為可惜的是，內部行銷並不重視組織內部顧客 (內部員工) 之間的水平互動，不論是前述訓練與發展中，期待更多的同儕互動學習，在溝通的部分亦可瞭解到，課輔老師之間互動的重要性。另一方面，非正式溝通也是「內部溝通」重要的一環。課輔老師與社工團隊的互動包括線



上、與實體溝通，線上透過通訊設備 LINE 的使用，會以較為緊急的情況為主，如課輔老師臨時請假等狀況。若是實體互動，如課輔老師時常會需要到辦公室進行備課，或是尋求社工團隊的協助，如印製學習單、借用教具等。而在備課過程中，工作團隊也會利用這個時間，關心班級與學童狀況，也會利用這個機會，關心課輔老師的生活及平時狀況。

最後，在工作環境營造方面，課輔老師會密集至辦公室處理事務，因此好的工作環境有助於學習扶助的順利。課輔老師可以輕鬆自在的進出辦公室，辦公室也一定會有工作人員來協助課輔老師，並在辦公室放置點心餅乾，讓課輔老師更輕鬆舒服的處在辦公室。亦符合 Jou, Chou & Fu (2008) 所強調工作環境的重要性—「工作品質與獎勵」，指的即是工作環境、工作氛圍、或是工作上額外的福利等面向，包括：財務面的及情感面的價值。辦公室的氛圍營造，牽涉到社工團隊與課輔老師的關係建立與維持，亦屬於「工作品質與獎勵」的情感面價值。

整體而言，希望小學分校（管理層面）與課輔老師（員工層面）的策略與觀點，是部分相符而部分不相符的。在「晉用」方面，組織分校與課輔老師之間是相符的。學習扶助方案具有社會共益性質，且多期望聘雇具理念性之大專生，擔任學習扶助課輔老師，並以此作主題式宣傳，以達到吸引具理念性大專生之目的。就大專生對學習扶助期待而言，多期望可以對學童有正向影響，找到學童的優點與自信等。且分校多透過臉書粉絲專頁分享資訊，以及製作「課輔老師使用手冊」，清楚說明工作要求、獎勵機制等資訊，並將課輔老師相關表單、資料等，放置於雲端做清楚標記說明。在「訓練與發展」方面，組織分校與課輔老師之間則是部分相符，部分不相符。希望小學提供完善且多元主題的認證與訓練課程，精進課輔老師的教學效能，符合部分課輔老師的需求，但另有課輔老師認為不足，在教學上面臨部分困難與問題，並期望可以增加實務經驗分享，提升課輔老師的服務品質。另外，希望小學亦有社工團隊與指導員，以補強課輔老師平時教學的協助，課輔老師多認為社工團隊與指導員是重



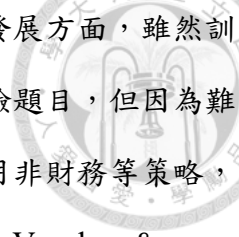
要的，可以實質提供課輔老師在教學上的輔導，特別是在課輔老師的任教初期，需要團隊的支持與陪伴。在「激勵」方面，組織分校與課輔老師之間，則較多是不相符的。希望小學似缺乏正式的誘因制度，而多以評鑑制度與優良課輔老師獎學金為獎勵主軸，以課輔老師的評鑑結果，提供課輔老師相對應的獎勵或是介入輔導等。但課輔老師卻未能因此受到激勵，更投入在教學工作當中，甚至可能出現內部反行銷等情形，造成課輔老師的負向感受或認知。且就激勵因素而言，兩者之間亦有落差，督導認為課輔老師在希望小學的收穫，是與社工團隊等關係的建立與陪伴，社工團隊可提供課輔老師，平時生活上的交流與建議，但是對於課輔老師而言，反而多是來自學童的正向回饋，少部分來自於工作團隊的信任、或是課輔老師的自我成就感等，才能真正激勵課輔老師，持續投入學習扶助教學當中。在「維持」方面，組織分校與課輔老師之間則多是相符合的。分校負責人與督導的專業背景，而重視「人」的價值，在追求工作效能的同時，亦關注於員工的心理健康與工作環境等，因此也會影響到組織管理上，邀請社工團隊共同參與、決策，並將課輔老師視為團隊的一份子，尊重大家的想法意見、與互動關係模式，具較平等且合作的組織文化。另外，利用正式溝通、非正式溝通、環境的營造方面，促進社工團隊與課輔老師之間的互動與培養好的關係模式，以此促進工作效能。

第二節 建議

壹、實務面

一、強化組織核心理念的連結

以大專生對學習扶助教學的期待，多具有理念而非單純僅追求薪資待遇，在招募階段，組織讓課輔老師裝備了組織願景或理念，讓課輔老師清楚掌握了組織任務、價值等，符合 Choi (2016) 對「願景」的定義，拉近了課輔老師與組織間的價值與理念，算是內部行銷的第一步。然而，課輔老師在招募進來之後，組織



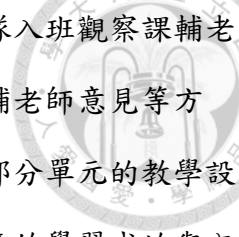
深化課輔老師對組織理念的掌握或連結，效果則有限。在訓練發展方面，雖然訓練課程當中，會播放介紹基金會的影片宣傳，並訂定相關的測驗題目，但因為難有鑑別度，使得內部行銷的成效有限。另外，非營利組織多利用非財務等策略，如內在動機、或是受使命啟發等方式激勵員工（陸宛蘋，2017；Vaughan & Arsneault, 2021）。

因此，建議未來可強化組織理念與課輔老師的連結，具體說明組織理念，或是在教學過程中，融入在課輔老師態度與價值觀的培養當中，以吸引有志一同、具理念的大專生，並培養願意多為學童付出努力的課輔老師，達到內部行銷之成效，亦可作為激勵課輔老師的方法之一。

二、規劃貼近大專生需求的訓練課程

希望小學已提供完善且多元主題的認證課程與訓練課程，社工團隊與指導員意在平時的教學上提供協助，符合 Masri 等（2011）對「管理支持」的定義，社工團隊與指導員對課輔老師除了管理與指導之外，也需要平時的關懷與陪伴，來建立良好的互動關係。然而，部分課輔老師在教學上仍面臨部分的困難與問題，有課輔老師建議可以多進行同儕間的教學觀摩與學習，改善自己的教學技巧與經驗。不論是行銷概念化的「產品」，指的是組織提供給目標市場的產品或服務，或是修正後的「顧客解方」，更看重顧客所購買的產品價值或是解決顧客問題的方法（Kotler & Armstrong，2014），作為第一線課輔老師，應更掌握且清楚希望小學的學習扶助方案，以提供更完善的服務與教學。又 Masri 等（2011）認為應提供「訓練計畫」給每位員工，且所有人都涵蓋到內部行銷的每個環節與階段中，以確保每位員工都了解、接受並達到內部行銷成效。除了組織對課輔老師的理念與價值傳達，亦可利用課輔老師之間的互動，由教學經驗豐富、或是更符合組織價值與理念的課輔老師，向其他課輔老師傳達組織價值與理念等資訊，以確保所有課輔老師之間，與組織的理念是相近的。

因此，建議未來可針對學習扶助方案中的課輔老師，提供貼近其需求的訓練



課程內容，加強課輔老師在教學上的不足或弱項，經由社工團隊入班觀察課輔老師的教學狀況，或是安排下學期各科的教學進度，以及徵求課輔老師意見等方式，由現職教師或是有經學經驗的課輔老師，演示或經驗分享部分單元的教學設計，讓課輔老師更清楚掌握希望小學的學習扶助方案，達到學童的學習成效與內部行銷之成效。

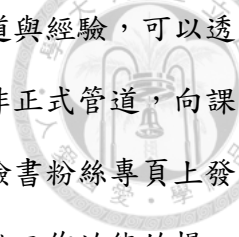
三、連結課輔老師相互觀摩與學習

課輔老師多希望可以在教學過程中，聽到其他人的實務經驗分享，因為課輔老師多期待具體且可解決當下問題的「解方」，其他人的實務經驗是實踐過的，可立即被課輔老師學習或操作。分享者可以是現職教師，但特別希望是同儕其他課輔老師的分享，因為課輔老師互動的學童特質較相近，都是希望小學所服務的國小學童，家庭背景相似、多是學習低成就的學童，故課輔老師的教學或班級經營環境是比較相近的，故課輔老師多希望可以聽到其他人的教學經驗，或是互動過程做學習。對課輔老師而言，若是擔任經驗分享者，或是帶領討論的領導者，也是一種激勵的方式，會讓課輔老師感受到他的教學受到肯定。Jou 等（2008）強調的「員工獎勵與認可」，指的是組織根據員工的工作績效表現，提供財務上或是關係上的獎勵。透過課輔老師的相互觀摩與學習，除了可以增進課輔老師的教學能力之外，亦可作為課輔老師的激勵因素之一。

因此，建議在學習扶助方案中，可以增加同儕學習與觀摩的機會，形式上可以是講述型演講，或是課輔老師的上課錄影片段等，讓課輔老師可以具體看到並體會到教學實務現場狀況，將有助於課輔老師提升教學與班級經營等能力。

四、增強學童的正向回饋管道與經驗

學童的正向回饋在課輔老師的教學經驗當中，扮演舉足輕重的角色。Jou 等（2008）強調的「員工獎勵與認可」，指的是組織根據員工的工作績效表現，提供財務上或是關係上的獎勵。課輔老師所感受到「孩童回饋」，屬於員工獎勵的一部份，一種關係上或是情感上的獎勵。



因此，建議在學習扶助方案當中，增加學童正向回饋的管道與經驗，可以透過固定時間的會議中，肯定課輔老師的作為與努力，或是透過非正式管道，向課輔老師表達正向經驗與回饋，亦可透過大專生搜集資訊常用的臉書粉絲專頁上發文，增強課輔老師的正向回饋與激勵，藉此激勵課輔老師，促進工作效能的提升，並吸引未來潛在的大專生課輔老師人才。

五、提供管理支持與協助

除了訓練課程精進課輔老師的教學之外，希望小學亦提供社工團隊與指導員，協助教學上的問題與困難。課輔老師可向社工團隊共同討論教學上遇到的問題，並且共同發想解決方案，社工團隊會嘗試用建議的方式，向課輔老師分享過去經驗，以供參考。每學期的指導員，會入班進行教學觀摩，提供課輔老師在教學上的意見。Masri 等（2011）對「管理支持」的定義，指的是管理者持續性地對員工提供支持，像是日常生活的一部份，或是例行公事一般。另外， Qiu 等（2022）認為「內部市場分析」指的是，搜集並分析組織內部員工市場的資訊與情報等。督導認為現有的獎勵機制，多屬於物質上的滿足，反而強調學習扶助方案對課輔老師而言，不僅是一份工作或是教學，在組織內部中，課輔老師在希望小學所建立的關係，更是難能可貴的收穫。

因此，建議提供學習扶助方案的其他單位，亦可增加或強化工作團隊向課輔老師的管理支持，增強工作團隊與課輔老師之間關係的連結，可精進課輔老師的教學技巧與效能之外，亦可提供課輔老師情感上的支持與協助。

貳、 研究面

公私部門皆有推動自己的學習扶助方案，雖然大多數的方案是以弱勢兒童為服務對象，但不同單位對學習扶助內容的制定與規劃，多不盡相同，其中的課輔師資部分，大部分的民間課輔方案或計畫，多是以大專生作為課輔師資的來源，部分地區因地域性因素，而採雇用當地居民作為課輔師資，除此之外，教育部攜



手計畫課輔師資還包括現職國中小教師與退休教師等（林瑞榮等，2011）。因此，未來可納入不同人員的相關研究與經驗，以擴充內部行銷之內涵，並增加學習扶助方案當中的人力資源管理，以提供更符合被管理者需求的策略與管理方法。

一、不同身份類型的課輔老師

本研究的受訪課輔老師共計 6 名大專生，其中有 4 名（67%）是師培生，師培生的生涯規劃與興趣與其他大專生不同，且對於教學知能也相對於一般大專生更深入，組織對於是否為師培生的大專生，所投入的訓練與指導程度應有所不同。因此，建議在未來的研究中，可以納入非師培生的大專生，有助於加強組織的人力資源管理策略。

另外，課輔師資多元，包括大專生、現職教師、退休教師，或是當地居民等，在受過一定的教育訓練之後，即可成為課輔計畫的教師。因此，建議未來研究可以納入其他課輔師資身份，以提供符合其需求的管理策略與措施。

再者，本研究之結果與經驗，係以現任課輔老師為受訪對象，在資料的呈現上較單一，未留任或退出之大專生課輔老師，大專生是否不滿意組織的人力資源管理策略與方法，或是組織在管理上產生內部反行銷之現象，對組織而言，相關經驗亦有其重要性。建議未來之研究，可納入未留任與退出課輔老師之經驗，可更完善課輔老師的人力資源管理。

二、組織內部其他人員觀點

較為龐大的組織，通常會設有總部與分部，總部應最能掌握組織理念與策略，總部如何對分部進行內部行銷，亦是未來可進行之研究問題。

另外，本研究受訪對象為組織的督導與課輔老師，督導係分校的管理者，是組織人力資源管理規畫與學習扶助相關的政策制定者，而課輔老師為學習扶助方案的執行者。分校中尚有處於中間的社工團隊，向上須接受分校督導的指導與管理，落實組織理念並執行組織政策與策略、措施，向下則是課輔老師人力資源管

理的執行者，需管理並協助課輔老師，同時身兼管理者與被管理者的角色。建議未來研究可針對學習扶助方案社工，以了解其同時面對政策制定與執行的角色衝突與管理。



第三節 研究限制

壹、 未能確保研究參與者的自願程度

因本研究係由單位督導協助聯繫可受訪的大專生課輔老師，難以確保過程中，組織工作人員的個人態度而影響大專生研究參與的意願狀況，或是難以確保組織有篩選課輔老師進行受訪的情況。

貳、 倖存者謬誤

研究欲提供人力資源管理經驗的分享，但因研究參與者都是現職的課輔老師，或是留任的課輔老師，呈現的結果也會是留下來的課輔老師經驗，難以搜集已退出的課輔老師，影響資料的完整性及多元性。

參、 研究者自身經驗

研究者本身曾經任職於永齡·鴻海台灣希望小學，雖然任職單位與受訪單位屬不同行政區之分校，但對於研究過程與結果，皆有可能受到研究者自身過去經驗的影響，而有自我詮釋或解讀之情況。

肆、 缺乏中間管理者的觀點

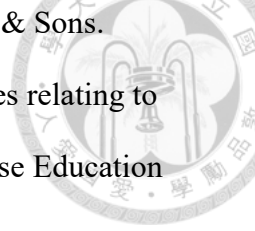
本研究所訪談的對象是單位的督導及課輔老師，一方面想要了解組織單位的做法、策略及考量等因素，另一方面希望呈現課輔老師「被管理者」的感受與觀點，反而缺乏了中間實際管理及操作的「社工專員」角色，同時在面對組織政策或制度，以及被管理者之間的觀點。



參考文獻

壹、 西文文獻

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2013). *Internal marketing*. Routledge.
- Alves, H., do Paço, A., & Roberto, C. (2015). Influence of internal marketing on organizational commitment-evidence from care institutions for the elderly. *Market-Tržište*, 27(2), 237-250.
- Bellaouaied, M., & Gam, A. (2011). Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study. *Revue de Communication et de Marketing*, 139-159. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00706050>
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle-Lorente, F. J. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>.
- Bose George P., & Prakash Pillai R. (2019). Differentiating the concept of internal marketing and human resource management-a comparative study on the existing literature. *International Journal of Applied Engineering Research*, 14(8), 1917-1922. Retrieved from <http://unnayan.ipsacademy.org/v12i2/6.pdf>
- Bradley, N., & Blythe, J. (Eds.). (2014). *Demarketing*. Routledge.
- Brinckerhoff, P. C. (2010). *Mission-based marketing: positioning your not-for-profit in an increasingly competitive world*. John Wiley & Sons.
- Brown, D. M. (2020). *Internal marketing: theories, perspectives, and stakeholders*. Routledge.

- 
- Burnett, J. J. (2007). *Nonprofit marketing best practices*. John Wiley & Sons.
- Cheng, K. S. Y., & Jacob, W. J. (2016). A study of educational policies relating to afterschool programs and educational equality in Taiwan. *Chinese Education Models in a Global Age*, 65-75.
- Choi, S. (2016). An inside-out marketing strategy for innovation among human service nonprofits in South Korea. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(3), 331-347.
DOI: 10.1002/nml.21196
- Cioclov, R., NAGHI, R. I., & Boldea, M. (2016). Complementarity between the functions and instruments of internal marketing and human resource management. *Management & Marketing Journal*, 14(1).
- Conduit, J., & Mavondo, F. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
- Cooper, E. A., Phelps, A. D., & Rogers, S. E. (2020). Research in nonprofit human resource management from 2015 to 2018: trends, insights, and opportunities. *Employee Relations: The International Journal*.42(5), 1055-1100.
DOI 10.1108/ER-04-2019-0166
- Foreman, S.K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing : concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768. DOI :
10.1080/0267257X.1995.9964388
- Grau, S. L. (2014). *Marketing for nonprofit organizations: insights and innovations*. Oxford University Press, USA.
- Grönroos, C. (1990). Marketing redefined. *Management Decision*, 28(8). 5-9.
<https://doi.org/10.1108/00251749010139116>
- Jou, J. Y. H., Chou, C. K., & Fu, F. L. (2008). Development of an instrument to measure internal marketing concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*,



13(3), 66-79.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing* (15th Global Edition).

Pearson Education Limited.

Kotler, P., & Keller, K., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th global edition). Pearson Education Limited.

Masri, M. D., Oetjen, D., & Rotarius, T. (2011). Internal marketing: creating quality employee experiences in health care organizations. *The Health Care Manager*, 30(3), 196-204. doi:10.1097/HCM.0b013e318225df75

Mezei, C., & Kareem, M. A. (2018). The role of human resource development on organizational effectiveness considering the mediating role of internal marketing. *Köztes Európa: Társadalomtudományi folyóirat: A VIKEK Közleményei*, 10(1.(No. 23.)), 57-68.

Musa, A., Ijaiya, M. A., & Mustapha, Z. U. (2021). The internal marketing in the last decade: a systematic review. *IROCAMM-International Review Of Communication And Marketing Mix*, 2(4), 35-45.

Purba, E. F., Cheng, S. Y., & Gaol, N. T. L. (2021). The Factors contributing toward the effectiveness of afterschool program management in Taiwan. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 117-133.

Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal marketing: a systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.

Quiñones, V., Von Hack, J., Rivera, M. M. P., Velázquez, A. Y. M., & Pellot, J. D. (2017). The evolution of demarketing literature. *Fórum Empresarial*, 22(1), 77-108.

Selvarajan, P. (2022). The impact of remedial teaching on improving the competencies of low achievers. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary*

Research ISSN: 2277-3630 Impact Factor: 7.429, 11(01), 283-287.

Selvarajan, P. (2022). The impact of remedial teaching on improving the competencies of low achievers. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary*

Research ISSN: 2277-3630 Impact Factor: 7.429, 11(01), 283-287.

Tsai, Y., Wu, S. W., & Chang, S. T. (2012). Internal marketing establishes the culture of market orientation. *Business, economics, financial sciences, and management*, 471-479. Springer Berlin Heidelberg.

Ullah, M., & Ahmad, H. M. (2017). The impact of internal marketing on the organizational performance through organizational culture mediation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1), 129-148.

Vaughan, S. K., & Arsneault, S. (2021). *Managing nonprofit organizations in a policy world*. CQ Press.

Vieira-dos Santos, J., & Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 38-41.

貳、中文文獻

- 王國金(2016)。補救教學之問題與建議。《臺灣教育評論月刊》，5(11)，12-17。
- 永齡·鴻海台灣希望小學專職團隊群(2019)。不只是陪伴：永齡鴻海台灣希望小學與孩子們的生命故事。臺北市：四塊玉文創。
- 永齡·鴻海台灣希望小學-雲科大分校(無日期)。課輔計畫說明簡報。取用日期：2023年07月27日，取自：
<https://sites.google.com/view/yonglinyutu/%E8%AA%B2%E8%BC%94%E8%80%81%E5%B8%AB%E6%8B%9B%E5%8B%9F%E5%B0%88%E5%8D%80>
- 永齡教學資源中心(無日期)。課輔老教師認證。取用日期：2023年07月27日，取自：
<https://edu.yonglin.org.tw/yc/yrcr-training-session>
- 朱家儀、黃秀霜、陳惠萍(2013)。「攜手計畫課後扶助之方案」補救教學方法之探究。《課程與教學》，16(1)，93-114。
- 行政院主計處(2020)。109年人力資源調查統計年報。取自：
<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=47012&ctNode=518>
- 李政賢(譯)(2016)。《社會工作研究方法》。(原作者：Rubin. A., & Babbie. E. R.)。臺北市：新加坡商聖智學習。(原著出版年：2014)
- 李政賢、廖志恒、林靜如(譯)(2015)。《質性研究導論》。(原作者：Uwe Flick)。臺北市：五南圖書。
- 李麗君(2012)。國民中小學教師對弱勢學生低成就之歸因與其補救教學作法關係之研究。《量化研究學刊》，4(2)，25-46。
- 汪耀文(2020)。國民小學專任教師課後照顧任務之於「兼職」適法性的初探。《學校行政》，126，178-190。
- 林瑞榮、劉建慧、楊智穎(2011)。公私協力模式推動課後補救教學之探究—以散播希望種子課輔計畫為例。《教育研究學報》，45(1)，25-43。
- 邱貝玲、陳星助、朱正一(2016)。醫院內部行銷對員工工作滿意度與組織承諾之



- 影響。醫務管理期刊，17(1)，12-30。
- 侯淑芬(2013)。非營利組織參與國小弱勢學童課後輔導之公私協力探討(碩士論文)。取自臺灣博碩士論文系統。(系統編號：101THU01055012)
- 胡幼慧(2008)。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。臺北市：巨流。
- 教育部(2011)。100 年度攜手計畫課後扶助標準作業流程手冊【國民小學及國民中學學生學習扶助資源平臺】。取自：
<https://priori.moe.gov.tw/index.php?mod=rdm/index/content/sop>
- 教育部(2022)。111 學年度學習扶助標準作業流程手冊【國民小學及國民中學學生學習扶助資源平臺】。取自：
<https://priori.moe.gov.tw/index.php?mod=rdm/index/content/sop>
- 陳雅琪、林弘昌(2019)。實施不同工時制度對高科技企業營運的影響。科技與人力教育季刊，5(4)，73-91。DOI: 10.6587/JTHRE.201906_5(4).0004
- 陳筱華、劉柏好(2012)。內部行銷、組織承諾、工作投入、及工作滿意對工作績效之影響—以台灣老人服務機構為例。行銷評論，9(3)，277-301。
- 陳慧蓉、張郁雯、薛承泰(2018)。脈絡因素、學業自我概念與學習投入對學業表現的影響：臺灣國小三年級經濟弱勢與一般學生之比較。當代教育研究季刊，26(2)，73-107。DOI：10.6151/CERQ.201806_26(2).0003
- 陸宛蘋(2017)。非營利組織管理。載於蕭新煌、官有垣、陸宛蘋(主編)，非營利部門：組織與運作(三版)(93-114 頁)。高雄市：巨流。
- 曾光華、饒怡雲(2016)。行銷學原理。新北市：前程文化。
- 曾柏瑜、陳淑麗(2010a)。大專生初任補救教學的教學困難與成長歷程之研究。教育研究集刊，56(3)，67-103。
- 曾柏瑜、陳淑麗(2010b)。初任補救教學大專生的專業成長研究。特殊教育研究學刊，35(1)，39-61。
- 鈕文英(2021)。質性研究方法與論文寫作(三版)。臺北市：雙葉書廊。

黃雯菁、黃庭鍾(2009)。內部行銷對組織承諾影響之研究—以北部某醫療機構護理人員為例。安泰醫護雜誌，15(4)，211-224。

黃源協、莊俐昕(2020)。社會工作管理(四版)。臺北市：雙葉書廊。

楊通軒(2012)。實習生勞工法律問題之研究。東海大學法學研究，38，243-328。

潘淑滿(2022)。質性研究：理論與應用(二版)。新北市：心理出版社。

戴國良(2012)。圖解行銷學。臺北市：五南。

簡吉聲(2014)。學生兼職工作因素分析研究。萬能商學學報，19，75-91。



訪談大綱

壹、 督導訪綱

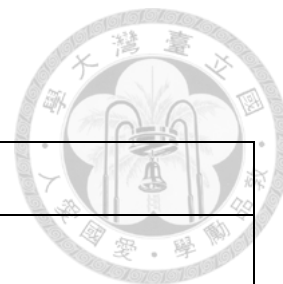


面向	訪談問題
晉用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在補救教學計畫中，以大專生擔任補救教學課輔老師的考量是什麼？有哪些優勢及劣勢？ 2. 什麼樣的大專生是組織需要的（特質或是專業技能等）？ 3. 期待大專生在補救教學計畫中，可以發揮哪些功能或是角色？ 4. 有沒有哪些改變，或是想過要改變？為什麼？ 5. 如何招募大專生課輔老師（文宣、管道、流程等）？之前是否有不同的做法？哪些方法是有效的？效果如何？是如何決定可採取什麼樣的招募方式？最吸引大專生的是什麼？
訓練與發展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育訓練有哪些？重點有哪些？如何安排或決定哪些訓練？ 2. 之前是否有不同的做法？哪些方法是比較有效的？效果如何？ 3. 過程中是否傳達永齡的理念或是組織目標等訊息？
激勵	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對課輔老的工作要求有哪些？會如何進行工作說明？ 2. 如何評鑑大專生課輔老師？是否有相關的獎勵機制？如何訂定？ 3. 之前是否有調整獎勵及評鑑？原因為何？哪些方法是比較有效的可以激勵大專生？
維持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 平時與課輔老師的互動與聯繫方式？聯繫的資訊內容會有哪些？ 2. 不同資訊內容，是否會有不同的宣傳或是溝通方式？考量是什麼？ 3. 之前是否有不同的做法？效果如何？
其他	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整體來說，運用大專生課輔老師擔任補救教學，有沒有遇到哪些


	<p>困難或問題？如何解決？</p> <p>2. 對於「不適任」的課輔老師有沒有什麼淘汰機制？標準是什麼？</p>
--	---



貳、 課輔老師訪綱



面向	訪談問題
晉用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 到目前的教學經驗（科目、學期）？ 2. 當初是如何找到永齡課輔老師的工作？是否有比較過其他的打工？ 3. 對外的宣傳內容與方式有哪些？哪些是你認為最吸引你或是最有用的？ 4. 哪些條件或是背景，是有利於補救教學的工作？ 5. 從報名到正式教學之間，有沒有什麼流程或是要完成的事情？
訓練 與發 展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育訓練有哪些？會在哪些時候安排？ 2. 哪些是你認為最有用的？哪些是你覺得可以再多補充的？ 3. 在教學上若是遇到困難，可以怎麼解決？ 4. 補救教學的工作，對於你的未來有哪些幫助？ 5. 過程中，是否有傳達組織的理念或是目標等？如何傳達？
激勵	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對課輔老師的工作要求有哪些？會如何以及在什麼時候會進行工作說明？是否足夠詳細？ 2. 對課輔老師有沒有什麼評鑑？是否有相關的獎勵機制？是否吸引大專生？ 3. 在教學過程中，最能感動你或是激勵你的是哪些？這些是如何獲得？收到的頻率？
維持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 平時與社工的互動與聯繫方式？聯繫的內容會是哪些？頻率大概是多久？是否固定（時間、形式、場地等）？是否順暢？ 2. 對補救教學有任何意見時，如何向社工或是永齡反應？通常得到的回饋是什麼？ 3. 是否需配合永齡其他的多元活動？或是其他校內的永齡宣傳活動



	等？
其他	<ol style="list-style-type: none">1. 整體來說，運用大專生課輔老師擔任補救教學，有沒有遇到哪些困難或問題？如何解決？2. 你會如何看待你在補救教學的工作（或是期待）？跟你在加入初期的想法有何改變嗎？原因是什麼？永齡或是社工是否有補足或是加強、減少的？3. 在補救教學中，增加或是減少哪些部分，更能提升你繼續擔任課輔老師的意願？



附件 1：雲科分校招募資訊

引用自：永齡·鴻海台灣希望小學-雲科大分校(無日期)。課輔老師招募專區。取

用日期：2023 年 07 月 27 日，取自：

<https://sites.google.com/view/yonglinyutu/%E8%AA%B2%E8%BC%94%E8%80%81%E5%B8%AB%E6%8B%9B%E5%8B%9F%E5%B0%88%E5%8D%80>

永齡希望小學雲科大分校 課輔計畫簡介

我們相信

改變孩子的未來
就是改變一整個時代



台灣有 20 萬名學童，因為環境問題遭遇學習挫折，永齡希望小學用關懷與陪伴，走入學童家庭與成長環境，以專業課輔幫助學童克服學習落差，發展適性教育 鼓勵多元學習成就，擴大公共參與 發揮社會影響力，公益釋出教材版權 致力教育平等普及。



希望小學課輔計畫特色



■ 社工團隊 專業協助

1. 課輔學童開案評估與訪視及個案管理
2. 負責課輔老師及學童的出席、教學與學習進度管理
3. 協助處理校園危機及個案緊急狀況
4. 社會資源轉介及學童行為輔導工作
5. 社區資源盤點與連結，建置資源手冊

■ 小班管理 因材施教

1. 每班 7-8 名學生，重視學童出席率，養成負責態度
2. 依照學童檢定後的程度，給予適合的教材，進行個別化教學

■ 定期檢測 紮實基礎

1. 每月定期英數檢測，每學期四次，反映學習成效
2. 掌握學童實際能力，每月進度將視學童能力衡量進階狀況
3. 檢測分數達 80 分即可通過，未達 80 分者，於下次重新複習與檢測。

■ 督導制度 教學相長

1. 邀請現職老師擔任教學指導員
2. 從專業的角度定期觀察課輔老師，深入了解課輔現場
3. 以協助溝通、提供資源、說明示範，培養課輔老師自我覺察及修正教學，提升課輔老師教學能力

■ 前測落點 分級教學

1. 透過國英數前測，找到學童學習落後點，做為課輔起始點
2. 備有國、英、數專屬教材
3. 著重學習扶助教學而非家庭作業指導

我們有粉絲專頁囉

來按個讚吧



永齡·鴻海台灣希望小學-雲科大分校

facebook



希望小學課輔計畫執行方式



■ 我們的服務對象

1. 家庭經濟困難，且教育資源較薄弱之學童
2. 課業待加強者：在校成績排名在班級後 50%或丙、丁等級
3. 具有學習動機的學童
4. 需參與 ASAP 測驗篩選

■ 我們的課輔老師

1. 師資來源：大學在學學生為主（含研究生）
2. 師資篩選：報名-面試-試教-培訓
3. 師資培訓
 - 數學/英語/班級經營，為每學期主要培訓科目
 - 另有，行為輔導、情緒管理、校園危機處理、創意教學、班級團體動力…等課程。

■ 課輔地點

借用合作國小教室

■ 多元活動與品格教育活動辦理

1. 辦理各式營隊及活動，增加生活及文化體驗
2. 培養學童解決問題能力

■ 媒合學校與導師的參與

希望小學親師聯絡簿

- 家長、學校、課輔老師三方交流
- 家長、導師、課輔老師每天批閱與簽章
- 能即時掌握學童的學習與行為狀況

■ 導師座談會

- 每學期舉辦一次
- 參與對象：媒合學校班級導師
- 目的：瞭解課輔執行成效、行政溝通與學童問題討論

1

合作國小之導師-推薦

2

家長/學童-填寫報名表/同意書

3

社工人員-學校訪視與家庭訪視

4

希望小學審查委員會-資格審查

5

符合希望小學開案評估指導者，即進入專案計畫

■ 課輔時間

1.第一學期、第二學期

- 星期一、二、四：下午 16：00~17：30
- 星期三：下午 12：30~16：00
- 每週上課 4 天、每週上課 8 小時
- 每學期上課 16 週
- 每學期總時數 128 小時

2.暑假

- 星期一~五 08：00~16：00
- 每週上課 5 天、每天上課 7 小時
- 暑假上課 26 天
- 暑假總時數 180 小時
- 中午提供學童免費午餐

~許雲林孩子一個未來~希望小學雲科大分校歡迎您



地址:640 雲林縣斗六市大學路 3 段 123 號
電話:05-5372256
傳真:05-5336013