

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

兒童讀經班經營管理關鍵成功因素探討
—以光慧彰化鹿伸讀經推廣處為例

The Research on Key Success Factors in Management of
Children's Classics Study Class--Taking Guanghui Changhua
Lukang & Shengang Reading Extension Promotion Office as an
Example

陳惠玲

Hui-Ling Chen

指導教授：陳順義 博士

郭東昇 博士

Advisor: Shun-Yi Chen, Ph.D.

Tung-Sheng Kuo, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班 碩士學位論文

兒童讀經班經營管理關鍵成功因素探討－以光慧彰化鹿伸讀經推廣處為例

The Research on Key Success Factors in Management of Children's Classics Study Class-- Taking Guanghui Changhua Lukang & Shengang Reading Extension Promotion Office as an Example

研究生：陳惠玲

經考試合格特此證明

口試委員：蔡青芬

涂瑞德

陳昭敏

指導教授：江國治 李東昇

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 109 年 06 月 30 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生陳惠玲君在本系修業一年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：陳惠玲君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、非營利組織募款專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：陳惠玲君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：兒童讀經班經營管理關鍵成功因素探討-以光慧彰化鹿伸讀經推廣處為例

(2)學術期刊：

本人認為陳惠玲君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：兒童讀經班經營管理關鍵成功因素探討-以光慧彰化鹿伸讀經推廣處為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：郭專奇

中華民國 109 年 6 月 1 日

謝誌

感謝天恩師德，感謝指導的教授及所有的授課老師，更感謝陪伴我一起讀研究所的同學們。雖然我們從一開始的不相識，到最後互相提醒，互相切磋琢磨，互相扶持，能和大家一起學習，是我莫大的榮幸。

首先最先要感謝的是我的論文指導教授陳順義博士，感謝您對於我和同學們的幫忙，從一開始上研究所，您就給予非常多的支持與鼓勵，也給予我們非常寶貴的意見，感謝您的指導與幫忙，協助我完成論文寫作，沒有您的幫忙，就沒有現在的我們。也要感謝郭東昇博士在論文上的指導，以及在口試時涂瑞德教授、蔡青芬教授所提供的寶貴意見與幫忙，使本論文更臻完善。再次感謝所有授課的教授，謝謝您們的用心，讓我學到很多新知識。

最重要感謝我親愛的媽媽，無論在精神精神上和物質，她都非常支持我再回學校進修。時光飛逝，轉眼間研究所的學習已來到尾聲，回想就讀期間，每次對於上課的時間總是特別的珍惜，和同學一起快樂的學習真的是很棒的感觉。雖然中途有些同學沒有辦法堅持下去，但相信一切都是上天最美好的安排。所以面對即將結束的研究所學習歷程，雖然感到不捨，但是人生中處處都是學習的地方。不會因為學業的結束而停止追求新知的機會。

將本論文獻給指導我的教授、支持我的家人及朋友，因為有您們的支持，這本論文才可以完成。最後，分享一段很棒的話，每一個瓶頸，都是成長的機會，每天都要感恩與懺悔，珍惜當下、創造未來。

陳惠玲 謹誌於

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

中華民國 109 年 6 月

南華大學企業管理學系非營利事業碩士在職專班

108 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：兒童讀經班經營管理關鍵成功因素探討-以光慧彰化鹿伸讀經推廣處為例

研究生：陳惠玲

指導教授：陳順義 博士
郭東昇 博士

論文摘要內容：

兒童讀經自王財貴教授於 1994 年開始提揚，迄今已逾 20 餘年，各宗教團體及社區開辦的讀經班不計其數，皆因人人口耳相傳讀經對兒童記憶力及穩定性有顯著影響，且對於品格教育及中華文化的傳承，亦是佔有非常重要地位。

本研究主要探討兒童讀經班如何在激烈競爭及少子化的衝擊下，脫穎而出，獲得家長及小朋友的喜愛，讓經典教育永續經營，宏揚中國傳統文化，找出這關鍵的成功要素，有助於拓展更多的讀經班，使每個小朋友都有機會接受經典教育並且擁有良好的品格。

本研究希望經由質性的研究方法，藉由研究個案中與實際參與兒童讀經教育推廣的幾年經驗，以及訪談班主任、志工老師及家長的方式，探討讀經班經營管理成功要素的方法及所面臨的問題研究。

研究發現歸納如下：1.讀經班經營成功關鍵在於有清楚的宗旨和使命。親子讀經班致力於推廣中華文化，宏揚孝道，且積極的將此理念傳遞於讀經班。2.讀經班的參與者：包含參與者的特質、領導者及互補又合作的團隊工作。參與者的特質：主動積極且認同讀經班的使命、具有熱忱、行動力、理想性格。讀經班的靈魂人物-班主任是個主要的角色，他憑藉著敏銳的觀察力，尋找有共同理念的志工老師加入團隊運作，且一

路堅持到底，才能讓讀經班蓬勃發展。3.讀經班團隊運作是採發揮長才且又互相合作，達成讀經班制定目標。讀經班的組織文化是平等開放且富有活力，和志工老師及家長的溝通是暢通無礙。建立制度且公開透明的讓每一位志工老師和家長了解讀經班的運作。每年舉辦的讀經會考也獲得社會大眾的認可。擅用每位志工老師和家長的專才，讓他們能有發揮的舞台。也隨時因應社會變遷，做出決策調整，如小朋友因為課業壓力大，導致小學四年級就不再參加讀經班，因此每年定期招收新生，以遞補空缺的名額。或是家長覺得不學英文跟不上時代，在課堂中，加入英文的學習。開放且靈活的調整課程以配合家長所要求。

關鍵詞：兒童讀經、讀經班經營管理、非營利組織、關鍵成功因素

Title of Thesis: The Research on Key Success Factors in Management of
Children's Classics Study Class - Taking Guanghui Changhua
Lukang & Shengang Reading Extension Promotion Office as
an example

Department: Master Program in Nonprofit Organization Management,
Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2020

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Hui-Ling Chen

Advisor: Shun-Yi Chen, Ph.D.

Tung-Sheng Kuo, Ph.D.

Abstract

Children's Classics Study Class has been improved since Professor Wang Caigui began in 1994. More than 20 years ago, countless children's classics study classes run by various religious groups and communities are due to the fact that people's ear-to-ear readings have a significant impact on children's memory and stability. Character education and the inheritance of Chinese culture also occupy a very important position.

This study mainly discusses how children's reading classes stand out under the impact of fierce competition and declining birth, gain the love of parents and children, let the classic education continue to operate, promote the traditional Chinese culture, and find out this key success factor. Expand more reading classes, so that every child has the opportunity to receive classic education and have a good character.

This study hopes to explore the methods and aspects of successful management and management of Classical recitation reading classes through qualitative research methods, through several years of experience in the case study and actual participation in children's reading education promotion, and methods of interviewing class teachers, volunteer teachers and parents Pro

issues research.

The research findings are summarized as follows: 1. The key to success in reading classes is to have a clear purpose and mission. The parent-child reading class is committed to promoting Chinese culture, promoting filial piety, and actively passing this concept to the reading class. 2. Participants in the reading class: including the characteristics of the participants, leaders and complementary and cooperative team work. Participants' traits: being proactive and agreeing with the mission of the reading class, having ideal personality, enthusiasm, and action. The leader of the Classical recitation reading class, the class teacher, is a major soul. With his keen observation, he seeks volunteer teachers with a common idea to join the team operation and stick to the end to make the child reading class flourish. 3. The operation of the reading class team is to use talents and cooperate with each other to achieve the reading class setting goals. The organizational culture of Child classics reading is equal and open and full of vitality, and communication with volunteer teachers and parents is unobstructed. Establishing a system and being open and transparent allows every volunteer teacher and parent to understand the operation of the interpretation class. The reading examinations held every year are also recognized by the public. Make good use of the expertise of each volunteer teacher and parents, so that they can have a stage to play. In response to social changes at any time, decision-making adjustments are made. For example, because children are under pressure from school work, the fourth grade of elementary school no longer participates in reading classes, so new students are regularly recruited every year to make up for the vacant places. Or parents feel that they can't keep up with the times without learning English, so they can join English learning in the classroom. Open and flexible adjustment of courses to meet the requirements of parents.

Keywords: Reading Classics in Childhood, Management Of Reading Classes, Non-Profit Organizations, Key Success Factors



目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	V
目錄.....	VIII
圖目錄.....	XI
表目錄.....	XII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的和研究問題.....	4
1.4 研究範圍和限制.....	5
第二章 文獻探討.....	6
2.1 讀經源由探討.....	6
2.1.1 經的意義.....	7
2.1.2 兒童讀經教育的意義.....	8
2.1.3 讀經班經營管理.....	9
2.2 非營利組織定義.....	10
2.2.1 非營利組織的範圍和分類.....	11
2.2.2 台灣非營利組織的發展和現況.....	13
2.3 非營利組織經營管理定義.....	14
2.4 志願服務者定義.....	18
2.5 關鍵成功因素.....	19

2.5.1 關鍵的成功因素相關文獻.....	20
2.5.2 關鍵成功因素的確認及分析方法.....	24
2.5.3 與非營利組織相關之關鍵成功因素實證研究	27
第三章 研究設計.....	32
3.1 研究方法.....	32
3.2 研究步驟與流程.....	32
3.2.1 研究步驟.....	33
3.2.2 研究流程.....	34
3.3 研究範圍與對象.....	34
3.3.1 崇德光慧經典教育推廣中心.....	36
3.3.2 鹿伸推廣處讀經班簡介.....	38
3.4 研究工具.....	40
3.4.1 參與觀察法.....	41
3.4.2 深度訪談法.....	41
3.5 資料蒐集與分析.....	43
3.6 研究倫理.....	44
第四章 研究結果與討論.....	45
4.1 資料彙整.....	45
4.2 讀經班的組織使命.....	57
4.3 讀經班的團隊合作.....	61
4.4 讀經班的經營管理.....	63
第五章 研究結論與建議.....	67
5.1 研究結論.....	67
5.2 研究建議.....	68

參考文獻.....	70
一、中文部份.....	70
二、英文部份.....	74
三、網路部份.....	76
附錄一 班主任訪談內容.....	77
附錄二 志工老師訪談內容.....	93
附錄三 家長訪談內容.....	105



圖目錄

圖 2.1 「CORPS」模式運作分析圖.....	17
圖 3.1 研究流程圖.....	33



表目錄

表 2.1 關鍵成功因素定義的彙整表.....	21
表 2.1 關鍵成功因素定義的彙整表（續）.....	22
表 2.1 關鍵成功因素定義的彙整表（續）.....	23
表 2.2 國內非營利組織相關的關鍵成功因素研究彙整表.....	28
表 2.2 國內非營利組織相關的關鍵成功因素研究彙整表（續）.....	29
表 2.2 國內非營利組織相關的關鍵成功因素研究彙整表（續）.....	30
表 2.2 國內非營利組織相關的關鍵成功因素研究彙整表（續）.....	31
表 3.2 訪談對象名單-志工老師.....	35
表 3.1 訪談對象名單-班主任.....	35
表 3.3 訪談對象名單-家長.....	36
表 3.4 受訪讀經班彙整表.....	38
表 4.1 訪談內容摘要彙整表-班主任.....	46
表 4.2 其他讀經班班主任訪談摘要彙整表.....	47
表 4.2 其他讀經班班主任訪談摘要彙整表（續）.....	48
表 4.3 訪談內容摘要彙整表-志工老師.....	49
表 4.4 其他讀經班訪談內容摘要彙整表-志工老師.....	50
表 4.4 其他讀經班訪談內容摘要彙整表-志工老師（續）.....	51
表 4.4 其他讀經班訪談內容摘要彙整表-志工老師（續）.....	52
表 4.5 訪談內容摘要彙整表-家長.....	52
表 4.5 訪談內容摘要彙整表-家長（續）表.....	53
表 4.6 其他讀經班訪談內容摘要彙整表-家長.....	54
表 4.6 其他讀經班訪談內容摘要彙整表-家長（續）.....	55
表 4.6 其他讀經班訪談內容摘要彙整表-家長（續）.....	56

第一章 緒論

兒童讀經班自民國 83 年王財貴教授的推廣，已成為一股風潮。中華文化歷史悠久，博大精深，然而隨著時代的變遷，現在學校的教育普遍重視知識教育、技能教育與生活教育。因此，要宏揚中華文化，唯有靠經典教育，而兒童讀經班乃是以聖賢流傳的經典為主要教材，包含論語、孟子、大學、中庸、百孝經、朱子治家格言等等。家長因為聽到許多兒童讀經的好處，所以到處找尋讀經班，希望能將小朋友送往讀經班學習。各宗教團體和社區成立的讀經班雖然多，成立的宗旨卻不一定一樣，經營的結果也不一樣，本論文主要在探討讀經班經營管理成功要素，對於日後有心要將讀經班永續經營者可以參考。使中華文化得以永續傳承。

本章共分四節，第一節是研究背景、第二節是研究動機、第三節是研究目的和研究問題、第四節是研究範圍和限制。

1.1 研究背景

中華民族五千年的文化歷史，博大精深，熟讀經典在清朝更是科舉制度下的唯一出頭方法，然而在近代，隨著西化的影響甚深，道德觀念日益滑落，社會問題層出不窮。傳統的價值觀改變，要解決此問題，唯有復興中華文化。中華文化是以儒家為主要思想，所講求的是溫、良、恭、儉、讓、己所欲施於人，己所不欲勿施於人、忠誠和仁義道德(陳傳席，民 108)

除了眾所周知的王財貴教授在推廣經典教育，還有楊定一博士也大力暢導讀經對兒童的影響。楊定一博士認為讀經的目的是讓小朋友的心靈直接和古聖先賢的智慧溝通，也可以讀誦各宗教流傳經典像佛教經

典、基督教聖經或道教經典，都是很重要的文化起源，它蘊含了道德標準和智慧，是非常值得讀誦的教材。他也建議兒童可以朗誦論語、孟子、大學、中庸、唐詩、老莊或易經等等；也可以讀金恩博士的(I have a dream) 渥茲華斯(William Wordsworth)、莎士比亞、布雷克(William Blake)、或人權宣言(Bill of Rights)等創作（楊定一，民 100）。

研究者加入讀經班的運作是在民國 103 年，初期只是觀摩學習，之後參加志工培訓，才真正投入志工老師的行列中，看到小朋友從一開始來到讀經班的好動與不可控，讀了幾次後，會好好坐著和其他小朋友一起主動學習，真的覺得非常不可思議。小朋友不僅在讀經班學到禮貌，也因落實讀經小口訣的動作，所以識字量非常的多。因為看到小朋友的學習成效，所以研究者和其他的志工老師將持續推廣讀經教育，藉由經典教育，推廣中華文化，實現孔子世界大同的理想。

1.2 研究動機

自從王財貴教授於民國 83 年大力推廣兒童讀經，經過數十年的努力，兒童讀經班如雨後春筍般的到處設立。不僅宗教團體推讀經，學校幼兒園、基金會、安親班、社區也推兒童讀經，這是個百家爭鳴的時代。成立讀經班的目地不一樣，崇德光慧讀經教育推廣中心以宏揚中華文化，發揚儒家思想精神，在旗下的七個推廣中心，齊心戮力下於全國各地創辦讀經班，目前除了致力於中華文化宏揚及推廣品格教育，每年也定期舉辦兒童讀經師資培訓課程，讓這些投入於讀經班的師資可以提昇自己，且習得更多的教學方法。

在 Google 搜尋兒童讀經，可以找到非常多的研究論文相關的資料，例如：兒童讀經班孩童行為表現、學習能力與再參與意願之研究（黃思

嘉，民 107)、兒童讀經之課程及教學效果研究(李文智，民 104)、讀經班家長教養態度及兒童讀經學習行為之探究--以高屏社區讀經班為例(楊純，民 103)、社區親子讀經對品格教育成效之影響研究-以中華經典研究學會為例(黃崇偉，民 99)、國民小學實施兒童讀經教育之研究-以一個班級為例(楊欽助，民 94)，其中大多是關於讀經對小朋友的好處(宇菲麻麻，民 106)，例如：

- (1)德行涵養：讀經就是讀聖賢所說的話，讀經的孩子會受經典無形中的感染，溫良敦厚，謙恭有禮。
- (2)記憶能力：大量讀經可以開發兒童的記憶力，很多孩子再接受讀經典教育三年，可以達到過目不忘，一生可以輕鬆學習。
- (3)認字能力：讀經一年的兒童可以輕鬆認得 1000-2000 字。
- (4)閱讀能力：大量讀經可以引起孩子的興趣和增加閱讀能力，大部份的孩子會主動閱讀。
- (5)理解與思維能力：大量讀經可以增強孩子的記憶能力，讀經孩子可以輕鬆自學數學、物理等課程，讀經一個月的兒童可以學一般小朋友一、二年的課程。根據從小讀經的大朋友分享，他們因為讀經打好國學基礎，所以之後都是以數學、物理等科來做為主修。
- (6)語文程度：讀經因是讀文言文，所以小朋友應對白話文的書會輕鬆無比。
- (7)專注力和學習力：因為落實讀經口訣，所以專注力高，自學能力也增強，學習沒有任何的問題。
- (8)語言表達能力：讀經時也會鍛鍊良好的口才，引經據典，出口成章，加上鼓勵小朋友才藝表演，所以從小養成台風穩健。有自信。
- (9)改變氣質：讀經的兒童比沒有讀經的小朋友較為穩重。

(10)增進人際關係：提昇親子和同學之間的互動，會主動認識朋友。

從相關研究初步歸納整理結果，得知關於讀經班經營管理的文獻似乎頗為缺乏，所以本論文試圖探究讀經班經營管理關鍵成功因素。

兒童讀經自推廣以來，大家都看到讀經對兒童有一定的影響，所以讀經班的競爭相對也非常激烈，這當中包含招生的不易。尤其是少子化的因素，也影響到學校的招生。也因讀經場所，有的是學校租借場地，有的是社區活動中心租借場地。因此，讀經班的經營著實不易。

「崇德光慧讀經教育推廣中心」於各學校及社區推廣親子讀經教育，每位志工老師有一個共同的理念與動力，並且透過這目標與計畫的課程設計，鼓勵學生、家長一同參與讀經教育。希望藉由親子共讀及參與推廣中心所辦理的各項活動。

在經典潛移默化的教育下，培養孩童健全的生命態度與情操，期許個個長大成為一位謙謙君子，為使讀經班能永續經營，本研究將找出經營成功關鍵要素。

1.3 研究目的和研究問題

本研究的目的是如下：

- 1、瞭解讀經班的經營管理模式。
- 2、瞭解讀經班志工參與（志願服務）的影響因素。
- 3、瞭解讀經班經營管理的關鍵成功因素。
- 4、瞭解讀經班永續經營發展的可能性

本研究所要探討的問題如下：

1. 探究讀經班的經營策略包含師資招募、課程安排、組織架構？
2. 瞭解志工老師在讀經班的組織架構中是否有實際的發揮空間？

3. 探討父母對於兒童讀經後的行為表現，是否有正向的肯定？
4. 探討成功關鍵因素以提供其他的讀經班做為班級經營參考？

1.4 研究範圍和限制

此研究主要是探究兒童讀經班成功經營因素，因為讀經班非常多，基於本文研究方法（深入訪談、參與觀察），因此在個案研究的選取上，選擇本研究方便訪談及就近觀察之彰化縣崇德光慧讀經文化教育學會彰化推廣中心-鹿伸讀經推廣處，並以成立超過五年的七家讀經班作為研究對象。

本研究受限於機構種類、組織架構不同，所屬地域性差異，可能限制如：本研究個案屬財團法人機構，有明確的宗旨和目標，且設立的讀經點位於彰化縣市區，若其他地區，則可能會受人文及偏遠地形限制，且研究者訪談是挑選七個讀經班做訪談比對，當中再找幾位志工老師和幾位家長做訪談。樣本數有限制，且加入讀經班的時間點也不一樣，因此無法代表全部的訪談結果都一致。

1. 研究以個案讀經班為主，推行於其他讀經班則必須考量負責人及其他的志工老師認同感是否有所差異，是否能使讀經班具有變動創新力。
2. 研究設計以深度訪談為主，未來研究者可採問卷式，問卷數量較多可觀察答案的差異性。
3. 未來研究個案可選擇跨不同的區域如台北讀經班、台中讀經班或是其他不同的團體所辦的讀經班，做為研究對象。

第二章 文獻探討

2.1 讀經源由探討

讀經，在中國有長遠的歷史，一直到清末(1905)廢除科舉考試，學子們對讀經的動機慢慢減弱，民國元年，第一任教育總長蔡元培提出廢師範、中、小學堂讀經政策，隨後胡適等學者大力提倡白話文，小學語文課從民國9年開始，全面改用白話文，兒童讀經的風氣快速衰落(王財貴，民84)

王財貴教授於民國83年，成立了兒童讀經推廣中心，透過讀經通訊、兒童讀經教育說明手冊、兒童讀經師資研習班、如何指導兒童讀經演講錄音帶、積極倡導兒童讀經教育。他於1995年提出的看法，「經典」是永恆不朽的常理常道，價值歷久彌新，是先民智慧的結晶和文化的根源，國民有了這根源性的文化素養，傳承民族文化會更容易，也可以使生命有深度，既而變化氣質、提昇人格與心靈層次。在王財貴教授所寫的兒童讀經教育說明手冊中也提到，熟讀經典以後，可以輕鬆吸收人生的智慧和啟迪自我的理性，他也指出在民國初年，教育走上了全盤西化而廢除讀經，改而推廣白話文，他認為青年無法閱讀祖先所留下來的文獻，將喪失我們的民族自信心、中國文化也會面臨斷絕處境，使得我們的語文程度不好，影響所及甚廣。他認為只有恢復讀經強化基礎教育，其次他認為每一民族的文化是人類理性的成就和智慧的遺產，我們每個人應盡傳承文化的責任，才能陶冶自我生命的深度，因此他強調我們的教育必須從閱讀經典開始(王財貴，民90)

2.1.1 經的意義

東漢許慎的《說文解字》說：「經，織布需從絲開始。」，清段玉裁《說文解字注》更從本義論及引申意義：「織布從絲開始就是經。必定先有經，後才有緯，所以三綱、五常、六藝，是天地的經」。經，原是紡織機上的直線，後引申為經常不變的意思。

戰國時代起，人們習慣稱權威著作為「經」，各學派也以「經」稱大代表作。如《道德經》《南華真經》，記載山川風土的《山海經》、《水經》，論醫藥的《神農本草經》等。可見以「經」書為名，都是強調重要性和權威性。

「經」存在君臣、父子、夫婦三綱的人倫道德關係中，存在於仁、義、禮、智、信之五常人倫關係的行為準則中，也存在《春秋》、《禮》、《易》、《詩》、《書》、《樂》六藝學問中，這都是天經地義，人應該尊崇的道理（黃千芳，民99）。

熊十力在其著作中《讀經示要》的第一章提到「經是常道，不可不讀」，什麼是常道？所謂常道，指的是包含天地，通達古今，沒有一刻不是這樣的，沒有什麼可改變它，它是常在的，不可以改變，所以叫常道。經所提到的道是什麼意思。指的是以前所說的，現在可以改變，那就不是道，經所說的道是不可以改變的。戴東原說：「經所指的就是道」，就是這意思。但東原實沒有看到道，就自己猜測。那是誣陷孟子，而看輕程朱。按這道字來說，也叫天道，或是叫道，現在略舉《中庸》、《論語》、《大易》、《大戴禮》來證明，那麼道所謂的一般意思就可以看見了（熊大力，民105）。

王財貴先生認為「經」是最值得唸的書，經、子、史、集都可以讀，要值得一讀再讀的書，都可以選取為讀經的教材；他建議從四書讀起，

四書中以《論語》為優先（王財貴，民92）。因為儒釋道是中華文化的代表，儒家居首，而《論語》紀錄孔子的思想，是世人遵循的重要行事準則。

王財貴認為讀經有以下四個標準：愈早讀經愈好、老實讀經不花俏、讀經量要多、快樂讀經沒有壓力。其中老實讀經指的是平實無華的讀誦經典，一心一意的專注讀經，這樣的學習成效最好。大量讀經是指讀經的次數非常的多，一百遍、二百遍等等，所以花的時間也很長，以達到熟讀經典（陳建利，民102）。

2.1.2 兒童讀經教育的意義

兒童讀經就是教導兒童誦讀經典的簡稱。兒童讀經的理念分為三個重點，第一從教材方面來說，就是讀最有價值的書，第二從教法來說，就是先求熟讀，不求懂，第三從教學對象來說，就是以兒童為主，這樣的材法是重要且現成的，也可以配合兒童的心靈發展而施教（王財貴，民83）。

依照兒童讀經教育的發展歷程、推展的領域及實施方法不同，又可分為狹義和廣義的兒童讀經。

- (1)狹義的兒童讀經：是藉由反覆讀誦特定的經典方式，如論語、孟子、大學、中庸、五經、老子、莊子、弟子規、唐詩、三字經等。在兒童黃金記憶時期，在沒有任何的壓力下誦讀，自然就會牢記在心靈深處，不用刻意的講解，自然能體會，進而將所學加以實現、應用（王財貴，民85）。
- (2)廣義的兒童讀經：是除了狹義的讀經教育外，再增加每日一書、美術讀經（看世界名畫）、音樂讀經（聽世界名曲）、英語讀經（英文經

典著作)非常的多元,廣義的兒童讀經所指的就是現在中外所有的經典教育(王財貴,民85)。

綜上所述,兒童讀經教育就是以教導兒童誦讀經典為主要的教育,現在的兒童讀經教育正邁向全方位的讀經教育(黃藻品,民101)。

2.1.3 讀經班經營管理

提到讀經班的管理,必須先提到如何開設讀經班,大部份的讀經班都會參考王財貴教授於民國83年寫的兒童讀經教育說明手冊進行。而崇德光慧經典教育推廣中心也有自己的讀經開班模式:第一宣導理念:選定志工伙伴一起加入讀經班的行列,第二選定地點:通常會選擇學校或是社區且以所在當地的區域,便利家長帶小朋友參加。第三招生:到學校發放招生簡章或是透過社區的總幹事幫忙招生。第四開始快樂讀經,每一科二十分鐘的導讀,每個讀經班的運作模式不一樣,有的會帶三科,有的會帶二科其餘的時間上才藝課。

至於班級經營管理方面,相關的文獻,多為讀經相關成效之探討,諸如兒童讀經班孩童行為表現、學習能力與再參與意願之研究(黃思嘉,民107)、兒童讀經之課程及教學效果研究(李文智,民104)、讀經班家長教養態度及兒童讀經學習行為之探究--以高屏社區讀經班為例(楊純,民103)、社區親子讀經班對品格教育成效的影響研究-以中華經典研究學會為例(黃崇偉,民99)、國民小學實施兒童讀經教育之研究-以一個班級為例(楊欽助,民94)、兒童讀經方案對國小低年級學童注意力及行為改變的研究(林淑夏,民93)、一個實施讀經班的班級觀察研究(莊榮順,民91)、兒童讀經的態度、實施過程和成效的研究-以台中縣三國小學為例(王怡方,民88)

可見文獻多為讀經相關成效之探討,至於影響讀經班經營成效之因

素則相對匱乏。

2.2 非營利組織定義

非營利機構，是不以營利為目的地的組織或團體，主要是以公眾關注的議題和支持或處理個人關心事件，在我們的日常生活周遭普遍都看到的，例如各種公益團體、慈善單位、宗教團體、學校、美術館、圖書館、研究機構和公共政策，環保及學術等等，擔負彌補政府供給間的不足和社會需求不足。

Salamon 學者在 1992 提出非營利組織的六項特色，第一，非營利組織是個正式的組織，必須有某種程度的制度化。第二，非營利組織是個民間組織，必須和政府組織有區隔，例如它不是政府組織的一部份，也不是由政府官員擔任非營利組織的董事，最重要的關鍵是非營利組織在組織架構上必須是民間組織。第三，非營利組織不是以利益分配，因此一切的收入都將運用於組織的基本運作，而不是分配給組織內的人員。第四，非營利組織具有自治力，可以監控自己的活動，有內部的管理程序，不受外在團體的控制。第五，非營利組織是一個志願性團體，包含志願參與機構活動或是事務的管理。第六，非營利組織具有公共利益的屬性，只為公共目的地提供服務，並提供公共財給需要的對象。

許士軍學者在 1988 指出非營利的組織是不以賺錢為目的。它是具備正式架構的民間組織，經由很多具備自我管理的志願人士所組成的團體。它的目的地主要是提供公共利益的服務，不是只為組織成員提供服務（陳金貴，民 83）。司徒達賢學者在 1999 年提出非營利組織是集結社會大眾的財力和人力及物力的資源，在交由具備組織的活動，來提供與創造有價值的服務，把這服務提供給需要的人。最終的目標是讓更多人受

惠（呂育一，民 81）。非營利組織是正式的民間機構，由許多志願者組成的獨立團體，主要是以大眾利益為組織的使命，並不是只追求自己的利益（李訓明、曹國賢、簡睿志，民 98）。

Wolf 在 1990 所提出的非營利組織的特質所做的定義如下：

1. 以大眾服務為主要使命
2. 組織架構是不以賺錢為目地
3. 有一個不以利己營私為管理制度
4. 可以合法且免稅
5. 可提供捐助人合法的減免稅
6. 有一個合法且正式的組織，可以接收相關法令規章的管理

2.2.1 非營利組織的範圍和分類

（一）國際學術分類：(The John Hopkins University ICNPO-The International Classification of Nonprofit Organization)把非營利組織的範圍分門別類如下：

1. 娛樂和文化(包含社交、文化、娛樂、藝術、運動)
2. 教育和研究(分為學前、初階、高階及成人教育和研究)
3. 健康方面(包含復健、醫院、心理健康、危機預防和護理之家及其他健康的服務)
4. 社會的服務(包含經濟與生活的支持、緊急事件援助、社會服務提供)
5. 環境的方面(包含環境的保護和動物的保護)
6. 發展和供給(包含社會及經濟、住宅的供給和職業訓練及社區發展)
7. 政黨和擁護者及法律(包含合法法律服務、政黨、組織人民擁護的組織)

8. 宣傳志願工作者和慈善家所做工作

9. 全球化方面

10. 宗教方面

11. 協會及專業學會和企業

12. 其他的方面

(二) 根據法務部陳美伶於(民80:8)的研究中得知民法的「法人篇」中有提到「財團法人」和「社會法人」，我國對於非營利組織的相關定義及特質條件，只能從法源依據上去探討，並沒有明確的相關界定。

1. 「社團法人」是根據人民團體法裡的社會團體，因為社會團體可以登記成為法人，所以早期的社團，很多都沒有登記為法人，因此並不受法人規範。現在已經有很多社團為了對社會的責信和永續經營而登記成為社團法人，且有法人人格。但是它依據管理和成立的法源，仍然是規範於人民團體法。

2. 台灣依照民法規定可分成社團法人和財團法人，而社團法人依照內政部的人團法，歸類在人團法的第八章第三十九條，而這團體主要是以推廣宗教、慈善、聯誼、體育、文化、衛生、學術、醫療、社會的服務或是個人或團體組成的團體及其他公益為目」，所以這十類區別。在實務上，依內政部社會司全國性社會團體的名冊，可分為宗教(含哲理研究)、學術文化、醫療衛生、體育、慈善團體及社會服務、經濟業務、國際、同鄉會、同學校友會、宗親會以及其他等十一類。

財團法人則是向所屬目的地的事業主管單位立案，它主要的分類是依照主管單位承辦的業務來做區別，可分成：

1.科、局、會司（以社會慈善福利為主要的服務內容）2.衛生署（衛生醫療）3.環保署（環境保護）4.教育部、處、局（文化教育）5.經濟部（工商發展）6.財政部（財政金融）7.新聞局、處（新聞傳播）8.交通部（交通觀光）9.外交部（外交事務）10.青輔會（青少年服務）11.勞委會（勞工服務）12.農委會（農業事務）13.陸委會（兩岸事務）14.原委會 15.國科會 16.退輔會 17.國防部 18.法務部 19.內政部民政司 20.主計處（吳培儷、陸宛蘋，民91）。

2.2.2 台灣非營利組織的發展和現況

民國38年國民政府從中國大陸撤退來台以後，建立了一黨獨大的威權國家治理模式，由於當時處於戒嚴及動員戡亂時期，所有的社會、政府、經濟環境的塑造與調控，皆掌握再執政黨與政府的手中。非營利組織再此時期，實難有合法且寬廣的運作空間，民國39年的組織數是229個，到了民國69年則有3960個，平均每年增加120個社會團體，足見當時的政治氛圍，確實對於人民的自由結社有相當程度的牽制作用。

民國75年年民進黨成立，隨著戒嚴的解除，國會全面的改選等事件陸續發生，象徵台灣的政治正式邁向民主，最後導致民國89年達成有史以來的政黨輪替（朱雲漢，民93；孫煒，民98）。以公民社會觀念點看，在台灣民主化演進的歷程中，以公民社會的主要發展為前提，是推展民主化不可或缺原因之一，這代表著以公民社會為主體架構的非營利組織成長快速，也鞏固民主化的重主要因素之一，民進黨於1986年創建後，少部份的非營利組織在社會運動和社會抗爭中，和當時在野民進黨有結盟關係，致力再政策過程反映社會改革訴求，使得當時的國民黨執政當局必須正視且調整相關的政策（Aspalter,2002:引自孫煒，2009:49），因此台灣在1980年代後期開始，有許多的社會運動，如消費者保護、環保、

勞工、原住民、農民、婦女等運動，為了擺脫既有規制和政府的威權，紛紛提出各種社會改革訴求，因而促成各種型的非營利組織興起。

進入民國79年後，蕭新煌（民93）把台灣非營利的組織區分成兩類，首先是以社會改革為主要的目標，並以社會的運動作為策略的價值為主的非營利組織；其次則是把改善弱勢族群的生活為主要目標，並且提供社會福利以作為策略的服務型非營利組織。以組織數量而言，「倡導型」與「服務型」二者無法相提並論。後者占絕對多數，而前者甚為有限。前者在台灣公民社會的型塑與民主化過程中扮演的角色較為突出；後者在貼近社會大眾的一般生活領域，包含提供各式各樣的社會服務或是新知散播等教育功能的展現有較多的發揮。（官有垣、杜承嶸，民100）

王士峰（民92）指出，非營利組織的發展驅勢可區分成幾項：1.組織快速轉型 2.專業化教育很重要 3.快速成長 4.財源多元化與不足化 5.政府、非營利組織及企業的界線愈來愈模糊不清 6.走向全球化 7.越來越依賴資訊技術 8.非營利組織的重要使命是責信度（陳琬惠，民95）。

2.3 非營利組織經營管理定義

從1987年解嚴以後，台灣的非營利組織快速蓬勃發展已經20年，經由各種探究和實務發現，目前非營利組織面臨劇烈的變遷環境，所要處理的問題也越來越困難、且需求越來越多元、造成服務與資源的競爭。「管理」代表企業管理，但是因非營組織沒有企業經營的「利潤」，所以更急需要學習如何善用管理的方法，利用管理來完成使命(Peter Drucker,1990)。

Knauft(1991)提出使命是非營利組織重要的特徵，也是存在的理由，是與公私部門主要之分，使命確定組織社會角色定位，是組織存在的基本理由行動力的基礎。（陳振甫，民89）

非營利組織主要是道德及社會公義的維護實行者，非營利組織常被大家認為是不會做壞事。台灣在民國88年發生的921大地震事件及更早前發生在民國77年發生的溫暖雜誌事件及民國76年發展了彭昭揚社會福利基金會事件，這些曾經發生危害大眾利益的弊案，深深影響大眾對非營利組織的信任。哈佛商學院的教授瑞吉娜·赫茲林格(Regina E.Herzlinger)對於政府機構和非營利組織共同問題，可區分成四類：

- 1.成效不好：肩付的社會使命沒有達到
- 2.效率不好：花錢沒有做出成果
- 3.公器私用：利用組織的優惠中飽私囊
- 4.風險太大：從事不了解的投資和服務

民國86年針對台灣非營利組織需求評估調查結果，發現非營利組織較常面臨管理的問題為：

- 1.使命（宗旨）與計畫的方案，但是沒有明確的目標和策略
- 2.策略沒有符合本身的優勢及大環境的趨勢
- 3.投入的資源和使命、計畫方案、沒有明確的願景關聯
- 4.只重視資源的需求與預算執行率，不談成效結果
- 5.服務成效沒有適當指標可以衡量，使得績效評量不容易
- 6.服務成本不清楚，無法建立檢討機制，造成資源運用效益不彰。

司徒達賢(1999)提出 CORPS 模式，他將組織區分為五項基本要素來分析與探討非營利組織的特色及經營運作狀況。這五項基本要素包含服務的對象(Clients 顧客)、創業價值的業務運作(Operations 規劃與組織)、財力和物力及提供者(Resources 資源)、參與的職員和志工(Participants 員工)、以及所創造或提供的服務(Services 服務)。概述如下：

- 1.服務的對象(Clients 顧客)：每個非營利組織在使命的指引下，都

有各自的服務對象，也就是他們提供服務的目標顧客。服務對象就是非營利組織服務的需求者，可能是特定對象，也可能是廣大的社會大眾。

2. 創造價值的業務運作（Operations 組織運作）：非營利組織的服務必須經過計畫才能夠執行，因此必須有一規劃和執行的組織使命、理念、策略、政策的行動方針，根據組織使命和環境的變化，為組織的服務對象來執行或提供各種服務項目，以符合需求者的需要。
3. 財力和物及及提供者（Resources 資源）：非營利組織需要財又和物力資源才能供服務，而這些資源可能是由社會大眾所提供，也可能是某些特定的團體支持，但不管資源獲得的方式是什麼，非營利組織的存在都必須要仰賴充足的資源。
4. 參與的職員和志工（Participants 員工）：非營利組織本身的參與者包含了職工和志工兩種，職工是屬於在組織內有領受薪水的正式員工，常駐在組織內執行各項組織的例行工作，負責組織的正常運作。志工是不領薪水的志願工作者，多基於對組織的使命或理想有認同者，而參與非營利組織的運作和服務，但組織對志工不具有強制力，因此對於志工的激勵和掌握，是非營利組織非常重要的課題。
5. 創造或提供的服務（Services 服務）：非營利組織最終的目的地是提供必要的服務給需要的對象，而服務是組織使命的具體表現，由於環境隨著時間而改變，因此組織的服務內容對象，也需要視環境而有所調整，使得組織的使命更能切合實際的需求。

非營利組織中，除了 C、O、R、P、S，還有一個決策核心(DC)，是組織決策的主體，也是整體營運權責所在。決策核心是一種的角色，可能是屬於某一位個人，也可能由一群人分享這一角色，不管如何，它是

非營利組織最終成敗的關鍵，和他有關的管理問題，非常值得探討。

綜合上面所說，將「CORPS」模式五項基本要素的運作，描述為「結合人力資源(P)、財力資源和物力資源(R)，經由某一些有組織的活動(O)，創業某些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人(C)」(司徒達賢，民88)繪圖如圖 2.1 表示(辜培原，民99)。

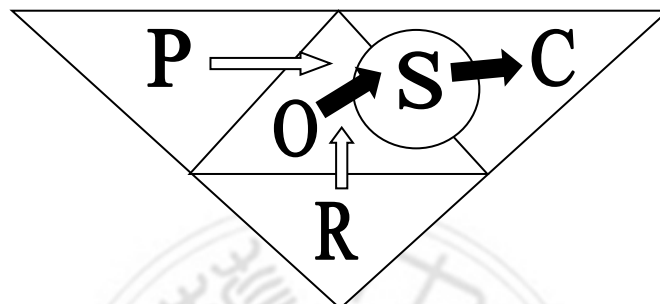


圖 2.1 「CORPS」模式運作分析圖

對大部份的人來說「管理」這名詞指的是「企業的管理」，而非營利組織和企業管理一般是沒有關連的。非營利組織所指的管理，主要不以利益為考量，而是藉由「使命」來匯集資源和指引前進的方向。而非營利的組織會因為他所要反映的社會需求「使命」，以獲得各方面的護持與贊助，其中包括人力（志工的熱情與奉獻）、財物力（募款的目的地主要是為了可以順利地完成使命），因此「實踐使命」是非營利組織管理最主要的目標，管理上與企業管理的最大差異就是在於非營利組織管理中「募款管理」和「志工管理」。

彼得·杜拉克提出要落實非營利的組織使命必須知道的三個觀念，不然沒有辦法收集組織內、外的資源去做善盡職責，做好該做的事：(1)隨時關心外界的需求及機會。(2)了解組織本身的優點及表現，一個錯誤的想法就是認為組織沒有什麼做不到。(3)相信自己能夠吸引並且凝聚認同的人投入組織。非營利的組織要看重承擔的使命，全心全意地投入並

且創造組織的價值、有遠見和優質服務來改善環境和社會（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，民 101）。

2.4 志願服務者定義

我國在民國 90 年 1 月 20 日通過「志願服務法」，將「志願服務」定義為「民眾出於自由意志，不是基於個人義務或法律責任，誠心的將知識、勞力、體能、技術、時間及經驗來貢獻社會，不是以獲取報酬為目地，以提高公共事務效能及增進社會公益所為的各項輔助性服務。並將「志工」定義為「對社會提出志願服務者」依據志願服務法，從事志願服務工作者的名稱由志工，逐漸取代義工。

1. 志願服務的人（稱為志工）：志願服務於社會。
2. 志願服務及運用單位：指的是應用的志工學校、機關和機構及經由政府立案的團體或法人。
3. 志願的服務：指的是民眾不是基於法律責任或個人義務，發自內心以勞力和經驗及技術、時間、體能和知識來服務於社會，而不是以獲得酬勞為目地，增進社會公益的各項輔助性的服務並且出於自由意願提高公共事務效能。
4. 目的地事業主管機關：是指有關社會的服務、文化、科學、教育、體育、輔導、經濟、環境保護、衛生保健、交通安全、志工人力、研究的開發、消防救難、合作發展、志願服務的提昇及聯合活動的發展等公眾利益工作的機關（全國法規資料庫-志願服務法）。

曾華源、曾騰光（民 92）認為志工是指出自內心及個人意願結合而成的服務，不是外力強迫，具組織性且參與社會公益責任的行為。

張英陣（民 91）認為所謂的志連是本著自願服務的精神，不求報酬，

實際付出時間、財力、勞力和知能來幫助他人。

美國社工協會認為一群追求公共利益，本著自我意願選擇和選擇的結合，稱之團體，參與這類團體工作者，稱為志願人員（林聯章，民 91）。

彼得·杜拉克先生認為的非營利組織人力資源非常多元且彈性，可分為專職、兼職、計件計時、志願性、專案性等，可隨時做轉換，譬如志工能夠轉換為專職的職工，而專任職的職工也可轉換為志工或者是兼職，因此人力資源該有的政策（招聘人才、選用人才、善用人才、留住人才、教育人才與展現才能）外，多利用激勵的方法和多元的人際關係（志工、員工、受患者、社區民眾、捐助人、董事的擁護群），也就是非營利組織和營利組織對於人力資源的管理不同（蕭新煌、官有垣、陸宛蘋，民 101）

2.5 關鍵成功因素

關鍵成功因素(Critical Success Factors, CSF's，又稱 Key Success Factors)是確保企業能夠成功所必須的因素或參數，由 D.Ronald Daniel 在 1961 年所提出，後來由麻省理工斯隆管理學院的 John F. Rockarty 在 1979 年完成並推廣，關鍵成功因素的研究就被用來幫助企業實施策略和計劃。

Rockarty 定義關鍵成功因素，是在數量不多的一些領域當中，組織的表現如果能達到良好的結果，就能保證在競爭中會有成功的表現，企業想要蓬勃發展，就必須在這幾個關鍵領域中做對事情。如果在這些領域中獲得的結果不夠，那麼組織的努力會達不到期望的結果。

Bruno 與 Ledidecker(1984)定義關鍵成功因素是當這些特性、條件或變數被正確的保持、維護或管理，則將可為某個特定行業中的公司的競爭優勢帶來顯著影響，Pinto 與 Slevin(1987)認為關鍵成功的因素是顯著

的提升計劃實行的機會因素，然而對 Esteves(2004)而言，上述兩種關鍵成功因素的定義都不能呼應 Rockarty 的概念——成功因素應是辨認出一間公司在環境條件與企業特質之間，能夠做出的理想配合（吳佳珍，民103）。

2.5.1 關鍵的成功因素相關文獻

關鍵的成功因素(Key Success Factors, KSF, 或稱為Critical Success Factor, CSF)的說法，不一樣的學者運用在不同的產業或是不同的領域會有不同的說法。這觀念是由經濟學家John R. Commons在1934年所提出的限制因子(Limited Factor)，主要是應用在經濟體系的管理和談判運用，隨後美國學家Chester I. Bamard在1948年把它應用在管理的決策理論，他的看法是決策分析工作，是在探索策略因子(Strategic Factor)，而Ronald D. Daniel在1961年的管理資訊系統危機(Management Information Crisis)有說到大部份的產業都具有三至六項可以確定成功的關鍵因素，想要成功的公司，必須要在這因素上有出色的表現。

在1978年以前，學者很少研究關鍵成功的因素，所以對於使用的說法意見是不一樣的，像是策略變數及關鍵活動(Key Activities)、策略因素(Strategic Factor)、限制因子(Limited Factor)等，但是從民國68年以後，愈來愈多的學者投入這領域研究，對於名稱意見也越來越一致。

表 2.1 關鍵成功因素定義的彙整表

提出的學者	發表年份	關鍵的成功要素定義
Hofer & Schendel	1978	關鍵成功因素是指一些變數會影響企業在整體產業中的競爭地位，管理當局面對這些變數所做的決策，
Rockart	1979	對任何的企業而來說，主要某些領域做的對，就可以確定這個企業在競爭績效方面有傑出的表現，而這主要領域就是關鍵成功因素
Ferguson & Dickinson	1982	<ol style="list-style-type: none"> 1. 會影響企業目標的完成或是威脅企業的生存，不管是企業的內部或企業以外的關鍵成功因素都必須確認且慎重處理 2. 對企業而言有明顯的事件或狀況影響關鍵的成功要素都要特別的注意 3. 可能是負面或正面的因素，影響企業內部或外部的關鍵成功 4. 關鍵成功因素一定要加以特別的關注與熟悉，這樣才可以避免錯失機會或造成不愉快的突發狀況 5. 藉由評價企業的營運、環境、策略、資源和其它類似的領域來確定關鍵的成功要素
Boynton & Zmud	1984	關鍵成功的因素是指組織或管理者想獲取良好的成功或是績效，而利用少數的事務來順利進行。所以關鍵成功要素包含對目前組織進行的活動和未來成功重要的事物(Issues)

表 2.1 關鍵成功因素定義的彙整表(續)

Ansoff	1984	關鍵成功的因素是要確認每一策略能對事業單位具有獲利能力並且具有競爭性
Gluek	1984	關鍵的成功因素是指優先投入資源在一些重要領域，指在有限資源的情況下
Aaker	1984	企業要建立競爭優勢，就要把這某一條件或資產當做是經營成功的關鍵成功要素
Leidecker & Bruno	1984	關鍵成功因素可以是一種條件或是一種產品結構特性，也可以是一些特徵條件及變數，會對某一特定型產業公司的成功有很重要的影響，若它們被適當維護、管理、或支持。
大前研一	1985	關鍵的成功因素是策略家找尋策略的優勢，讓企業資料可以集中投入於某些特殊的領域以爭取競爭的優勢
吳思華	1988	關鍵成功的因素是在某些特定的產業內和他人競爭所要具備的資產或技術，可以藉由分析企業的關鍵成功的因素和優勢配合的情形，就可來判別有沒有競爭力。假使企業的優勢正好可以在產業的關鍵成功因素上有好的表現，企業就具有競爭優
Thompson	1989	關鍵成功的因素會因為產業不同，時間不同而有所變化，如果能掌握一到二個關鍵的成功因素就可取得產業的競爭優勢，又好比確定產業的關鍵成功因素，是產業分析中最須優先考慮的，隨著經濟特性、驅動力和競爭狀況的改變
吳青松	1992	關鍵的成功因素是企業將它成功經營所須把握的重要範疇，這對引導企業制定有效的規畫和策略及程序的執序非常有幫助，且廣泛的應用在高階資訊系統設計

表 2.1 關鍵成功因素定義的彙整表(續)

黃營衫	1993	產業關鍵的成功因素是指產業中最重要 的資產或競爭能力，只有把握住產業的關 鍵成功因素才可以建立長久的競爭優 勢，不然就算有良好的策略，但是在關 鍵的成功因素上還是處於劣勢，競爭的 能力也會不如預期
Thompson & Strickland	1998	關鍵的成功因素是每個產業的成員想 要獲得最好的競爭力所必須擁有的要 素，而這些要素正是獲得成功的最適 途徑，產業關鍵的成功因素和資產、 產品屬性、競爭力以及市場獲得有 關，必須要能和公司獲利能力互相結 合。
陳慶得	2001	關鍵成功因素已成為管理上的利器， 是獲取競爭力的必要條件，也是規 劃和決策重要的考量點。
謝智芳	2004	關鍵成功因素是在某項事物的實施 或進行中，具體扮演重要關鍵的影 響角色。
陳琬惠	2006	關鍵成功因素是影響組織成功的重要 變數，企業若能掌握好產業的關鍵 因素，企業就能在該產業取得競爭 優勢並獲得成功。
王祥宏	2009	關鍵成功因素為企業或是組織在不 同階段進行規劃和決策時，將有限 的資源應用於少數幾個領域，有益 於產業競爭時，獲得競爭優勢並獲 得成功的重要因素。

資料來源：王芳堃（民 100）及本研究整理

經由以上學者的論述，得知關鍵成功因素是影響組織成功的重要變數，企業若想獲得競爭優勢並取得成功，則必須要能掌握好這些影響產業的關鍵因素。

2.5.2 關鍵成功因素的確認及分析方法

關鍵成功因素(Key Success Factors, KSF)是由哈佛大學教授 William Zani 在 1970 年提出。關鍵的成功因素主要在探究產業特性和企業戰略之間的關係時，常被使用的觀念，主要在結合本身的特殊點，對應環境中重要的條件要求，以獲取良好的績效。

Rockart(1979)在他的研究中指出，關鍵成功因素有 4 個主要的來源：

1. 產業的特殊結構：每個產業都有一組關鍵成功因素，這因素決定於該產業本身的經營特性，該產業內的每一公司都必須注意到這些因素。
2. 企業的競爭策略、地理位置和在產業中所佔的地位：在產業中的每一公司因為競爭的地位不同，有個別的狀況和競爭策略，對於由一、二家大公司主導的產業來說，領導廠商的行動常會為產業內的小公司帶來重大的問題，所以小公司的競爭策略和領導廠商的策略就不一樣，因此，對小公司來說，大公司競爭者的一個策略可能就是它生存的關鍵成功要素。
3. 環境因素：當總體環境變動時，例如國民生產毛額、政治因素、經濟景氣的波動、法律的變革，都會影響每個公司的關鍵成功要素。
4. 暫時因素：大部份是由組織內特殊的理由而來，這些是在某一特定時期對組織的成功產生重大的影響，如在市場需求波動大時，存貨控制就會被高階主管視為關鍵成功要素之一。（劉偉平，民 93）

Leidecker & Bruno 於 1984 年提出確認關鍵成功因素的八種分析技術：

1. 環境分析法(Environmental analysis): 包括正在影響或者將要影響企業或產業績效的社會、政治、經濟等外在的環境力量，也就是只重視外在環境未來的變化，比業產或者公司的變化重要。

2. 產業結構分析法：運用 Porter 提出的產業結構五力分析架構，這架構是經由五個要素構成。每一個要素和要素之間的關係評估可提供給分析家客觀的數據，以檢驗及確保產業的關鍵成功因素。
3. 產業/企業專家法：向企業專家、產業專家或是具有經驗和知識的專家來請教，除了可獲得專家累積的智慧外，也可獲得無法知道的信息，只是怕缺少客觀的數據會導致驗證或實證上的困難。
4. 競爭分析法(Competitive Analysis)：分析公司在產業中應該如何競爭，以瞭解公司的競爭環境和態勢，研究焦點可以提供更詳細的資料，且深度的分析能夠有更好的驗證性。
5. 產業領導廠商分析法：是指對領導廠商進行分析，將有助於確認關鍵的成功因素。經由該產業的領導廠商行為模式，作為產業關鍵的成功因素重要信息來源。
6. 企業本體分析法：是針對特定的企業，對某些的構面來進行分析，像資源組合、優勢稽核及評估、策略能力、優劣勢評等。
7. 突發因素分析法：是針對特定的企業，透過對於企業相當熟悉的專家進行分析，雖然比較主觀，但是常能揭露一些其它傳統客觀技術所無法查覺的關鍵成功因素。
8. 市場策略對獲利影響的分析法(PIMS Results)：針對特定的企業，以 PIMS(Profit Impact of Market Strategy)研究報告的結果來進行分析。主要的優點為實驗性基礎，缺點則在於一般性的本質，就是無法正確指出這些資料是否可直接應用在公司或是產業，也無法知道這些因素的重要性。

日本知名的企業家大前研一（1985）在「策略家的智慧」書中提到兩種確認關鍵成功因素的方法：

1. 市場剖析法

- (1)解剖各個區隔市場，把整個市場以顧客群和產品兩個構面區分。
- (2)認清楚那個區隔市場具有策略重要性。
- (3)分派執行的職責在替關鍵性區隔市場策略和市場發展產品策略之後。
- (4)從公司可運用資源的角度來決定優先順序，並將每個區隔的市場所需投入的資源相加在一起。

2. 比較法

找出失敗與成功公司的不同處，探究其原因所在，並分析兩者之間的差異。

吳思華在民國77年於「產業政策與企業策略」書中提到，可透過分析該產業完成最終產品中各階段的附加價值，找出企業關鍵成功因素。在企業各階段活動的價值鏈中，附加價值高且具有相對優勢的活動，可以當作企業關鍵成功因素的來源之一。若附加價值高，但企業取得並沒有障礙，取得這些資源沒有優勢，就不能當成構成關鍵的成功因素來源。

要使用何種方法來確認和探究關鍵成功的因素，則要看使用者的目的地和所要探討的對象特性而定，每位學者所提出有關如何確定關鍵成功因素的重要性和權數時，需要搭配一些統計分析的技術和研究方法。以前國內關鍵成功的因素研究，所應用的研究方法有深度訪談法、因素評比法、因素分析法(Factor Analysis)、分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process,AHP)、德菲法(Delphi)、複迴歸分析法(Multiple Regression)以及個案研究法等，最常被採用的是因素分析法和分析層級程序法。

2.5.3 與非營利組織相關之關鍵成功因素實證研究

Knauft等多位研究非營利組織的學者在1991年，強調非營利部門發展成功的組織，要符合四個關鍵因素：首先是重要宗旨；其次是有效的領導人物；其三是動態的董事會；其四是有力的方案運作(馮燕，民89)。

台灣的關鍵成功因素的相關研究很多，針對不同的產業都有探究，研究的方法也差不多。研究的產業也十分多元，例如高科技業、銀行業、資訊業、醫藥公民營企業、服務業、連鎖業、及傳產業。本研究主要是探究兒童讀經班經營管理關鍵成功因素，針對國內非營利組織之相關實證研究資料如下：



表 2.2 國內非營利組織相關的關鍵成功因素研究彙整表

研究者	研究方法	研究內容	研究結果
黃秋嫻 (2014)	建立 AHP 層級目標架構後，透過二點量表設計來發放專家問卷	高雄市社區營造關鍵成功因素之探討	<p>社區營造關鍵成功因素第二層級五個衡量構面中，執行人和學術單位認為排列優先順序為1領導人、2居民、3內部資源、4外部資源、5社區培力。第三層級23個衡量因素中，綜合評估權重優先順序前三名，1組織經營的領導能力最為重要，2具有開創性能力，3社區參與程度。</p> <p>針對第二層構面，綜合評比結果，雄權重偏重在於「領導人」和「居民」兩大構面，和其他構面權重落差相當大，顯示在社造的方面，不管是偏理論還是偏實務的工作者，都認為社區營造的成功與否，關鍵在「人」的因素占最大，設法提升社區工作者的質、量，是當前最社造重要的關鍵議題。</p>
黃維忠 (2007)	文獻分析 採用德懷術研究法	社會教育工作站經營關鍵成功因素之研究	<p>結果「社會教育工作站經營關鍵成功因素」分別是：(A)組織的經營(B)領導特質和風格(C)活動的規劃(D)社會的資源應用(E)行銷策略(F)宣傳方式(G)志工服務品質(H)志工培訓(I)激勵措施</p>

表 2.2 國內非營利組織相關的關鍵成功因素研究彙整表(續)

<p>陳琬惠 (2006)</p>	<p>深度訪談 法與關鍵 事件分析 法</p>	<p>非營利組織 發展關鍵成 功因素—以 台灣五個知 名婦女團體 為例</p>	<p>非營利組織的使命： 有清楚的宗旨（使命） 非營利組織的參與者： 1. 參與者的特質：主動積極、認同 組織的使命、熱忱、行動力、有理想 性格、2. 組織的領導者：一路堅持 到底的靈魂人物、不斷成長且有遠見 和眼光3. 分工互補合作團隊 非營利組織的運作： 1. 組織文化：學習型組織、活力型 組織、平等開放2. 清楚表達訴求的 能力3. 把人當做最大的資產，給予 參與人權利4. 不斷檢視社會環境變 遷，依照社會需要調整服務或回應 需求5. 建立公信力及獲得社會認同 6. 創新且靈活的策略並結合各方資 源以發揮影響力</p>
<p>黃思芳 (2005)</p>	<p>個案研究 法深度訪 談</p>	<p>私立技專校 院經營策略 關鍵成功因 素之探討— 以 A 科技大 學為例</p>	<p>個案學校之關鍵成功因素 1. 學校領導群具有前瞻性2. 財務健 全3. 發展系所核心課程4. 與結盟學 校互動關係佳，提高學生報考該學 校意願5. 校園環境優雅、美觀6. 管 理制度健全、獎懲分明</p>
<p>謝坤霖 (2003)</p>	<p>個案研究 法深度訪 談</p>	<p>國內非營利 休憩事業經 營關鍵成功 因素之探討 —以救國團 墾丁青年活 動中心為例</p>	<p>結果發現非營利休憩事業，在激烈 競爭的情況下，客觀條件原本不 足、限制也多，本研究藉由個案— 救國團墾丁青年活動中心的分析， 顯示有八項：服務品質、地理位置、 價格、景觀氣氛、硬體及休閒設施、 業務推廣、經營管理、聲譽等是業 者認同的成功關鍵因素。而遊客方 面則認為有服務品質、休閒設施、 經營管理、地理位置、景觀氣氛、 與名聲等因素。</p>

表 2.2 國內非營利組織相關的關鍵成功因素研究彙整表(續)

<p>陳淑瑤 (2002)</p>	<p>CIT 深度訪 談法</p>	<p>非營利組織 的顧客滿意 關鍵成功因 素研究 — 以 青年志工中 心為例</p>	<p>(一) 青年志工中心的顧客滿意服務因素經分析結果確認了青輔會青年志工中心在提供的服務領域方面，有五大服務構面（激勵性、勝任性、可靠性、反應性、有形性），含 25 題問項的顧客滿意服務因素存在，結果顯示青年志工中心有成功的服務領域。(二) 青年志工中心在人口變數方面對服務滿意度的影響經研究實證分析結果，發現青年志工中心形成的主要顧客群仍以年輕的女大學生佔大部份；且顧客群絕多數無宗教信仰且未婚；參與者以親友的告知且多數都是第一次參與者居多。在推薦青年志工中心給他人知曉參與方面，以男性及信奉道教的顧客意願較顯著，另外大學生對於實際服務感受也顯得較為顯著。這表示有上述背景資料的顧客群為青年志工中心的中堅客源，他(她)們對青年志工中心的服務滿意度有一定的影響，也反應當前青年參與志願服務的走向，代表青年志工中心對顧客群在教育功能的奉獻面有重要性。(三) 青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素(CSF)的所在，經實證分析結果，歸納出三個核心關鍵成功因素(CSF)—激勵性、可靠性與勝任性，而經由構成此三個核心 CSF 的 12 題問項內容，導出了青年志工中心的「人員」是促成讓顧客群感到服務滿意的靈魂，因為有著他(她)們專業、熱誠、關懷、及付出，進而搭配青年志工中心所設計的專案、所安排的活動課程等，才能令顧客群有著信任、激發與發揮社會服務志願的滿足空間，這也表示青年志工中心在培訓中心人員方面，充份表現了以「顧客為導向」的現代行銷精神。青年志工中心顧客滿意 CSF 的導出，這代表著青年志工中心所倡導的議題與達到組織目標之間強烈的關聯性，並關係著青年志工中心必須確保在成功的領域中持續</p>
-----------------------	-----------------------	--	--

表 2.2 國內非營利組織相關的關鍵成功因素研究彙整表(續)

		<p>地維持並順利執行重要的議題事項的策略導向。而青輔會的青年志工中心涵蓋全國十八個縣市，服務對象為青年階層，顯示在銜接學校與社會間扮演著十分重要的教育功能角色，本研究以實證方式證實了青年顧客群對青年志工中心所呈現的服務滿意CSF，這也關係著青年志工中心往後在針對青年顧客群訂定策略時的重要參考指標。</p>
--	--	--

資源來源：本研究整理

由Knauft等知名學者在1991年和國內相關研究提出的結論來看，非營利組織發展的關鍵成功因素可從三方面來思考，第一是非營利組織的使命；第二是非營利組織的參與人；第三是非營利組織的運作模式。本研究將朝這三個方面來探究，以整理出讀經班經營管理關鍵成功因素。

第三章 研究設計

為瞭解兒童讀經班經營管理關鍵成功因素，本研究主要採用個案質性研究方法來進行深入探究。將分為研究方法、研究步驟與流程、研究範圍與對象、研究工具、資料蒐集與分析、研究倫理等逐一探究。

3.1 研究方法

本研究採質性研究，關於質性研究是以研究者本人作為研究的工具，在自然的情境下採用許多種蒐集資料的方法，來對社會現象進行整體的研究，使用歸納法來分析所獲取的資料形成一種理論，通過和研究對象的互動來對他所表示出的行為和意義獲得解釋性理解的一種過程（陳向明，民 91）。研究者可以藉由這些資料來辨別所發生的事件過程，並做出有實據且豐富的描述和解釋（張芬芬譯，民 94）。而且利用質性程序來進行分析，研究者還可以藉由觀察及訪談來蒐集資料，也可以做成書籍、文件、錄音帶及官方文書等，都可以當成是質性研究（徐宗國譯，民 91）。

質性個案研究可以當成行動計畫看待，透過這計畫來引導研究者進行一連串的研究過程，也逐漸發展成為具體的結論，也可以作為研究問題的根據。整個的研究過程中，包含研究的問題、分析的假設、研究的單位、選取合適的研究對象、資料的收集、資料的分析、研究報告撰寫等（鄭怡世，民 91；潘淑滿，民 92）

3.2 研究步驟與流程

為求研究過程的流暢完整和精準，擬定本研究的步驟並建構研究流程和章節安排如下：

3.2.1 研究步驟

為達到本研究目的，本研究參考 Knauft 等知名學者在 1991 年研究所提出的非營利部份發展成功需具備四個關鍵性因素：第一是重要的宗旨；第二是有效的領導人；第三是動態的董事會；第四是有力的運作方案，本研究依「非營利組織的使命」；「非營利組織的參與者」；「非營利組織的運作」這三個方向將訪談內容整理歸類出「讀經班經營管理的關鍵成功因素」。研究流程如下圖所示：

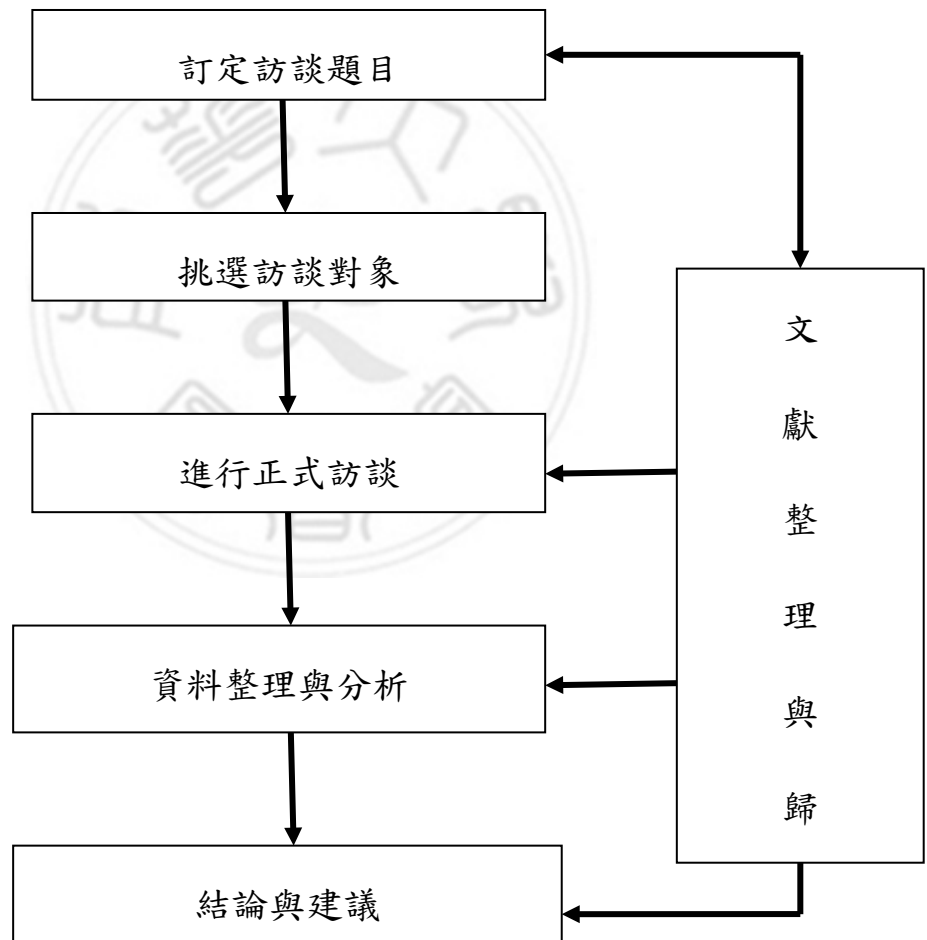


圖 3.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

3.2.2 研究流程

本研究擬定幾個重要的階段：第一先確認研究主題與目的地後，進行相關文獻的資料探討，使研究者對於所要深入探討的讀經班經營、關鍵成功因素的研究理論能有依據，第一階段完成後，進入第二階段的設定題目並選定訪談對象，以成立超過七年的讀經班作為主要的訪談對象，第三階段是研究者對研究問題相關資料進行分析，並將訪談資料整理後繕打成文字稿，最後的階段須對文獻探討、深度訪談得到的質性資料，進行整理分析與討論，並作出結論與建議，期盼能透過研究流程，分析和歸納出相關研究成果，提供未來有意經營讀經班或學術參考價值。

3.3 研究範圍與對象

本研究為探討兒童讀經班經營管理關鍵成功因素，選定的訪談對象以研究者較為熟知的崇德光慧讀經教育彰化推廣中心-鹿伸讀經推廣處的十三間讀經班，選定七家讀經班成立時間五年以上做為訪談的對象，這七家讀經班所屬的地理位置皆不同，包含彰化市、彰化縣秀水鄉、彰化縣鹿港鎮、彰化縣福興鄉、彰化縣伸港鄉、彰化縣和美鎮等區域。

訪談對象包含：1.讀經理的班主任 2.讀經班的志工老師 3.讀經班的家長。茲將受訪者基本資料彙整如下：

表 3.1 訪談對象名單－班主任

代碼	性別	加入年資	職稱	讀經地點
A	女	17	班主任	彰化市
B	女	10	班主任	彰化縣鹿港鎮
C	男	7	班主任	彰化縣鹿港鎮
D	女	10	班主任	彰化縣和美鎮
E	女	7	班主任	彰化縣伸港鄉
F	女	11	班主任	彰化縣福興鄉
G	女	6	班主任	彰化縣秀水鄉

資料來源：本研究整理

表 3.2 訪談對象名單－志工老師

代碼	性別	加入年資	職稱	讀經地點
A	女	15	志工老師	彰化市
B	女	9	志工老師	彰化縣鹿港鎮
C	女	6	志工老師	彰化縣鹿港鎮
D	女	10	志工老師	彰化縣和美鎮
E	女	7	志工老師	彰化縣伸港鄉
F	男	1	志工老師	彰化縣福興鄉
G	女	5	志工老師	彰化縣秀水鄉

資料來源：本研究整理

表 3.3 訪談對象名單—家長

代碼	性別	加入年資	職稱	讀經地點
A	女	5	家長	彰化市
B	女	10	家長	彰化縣鹿港鎮
C	男	5	家長	彰化縣鹿港鎮
D	女	6	家長	彰化縣和美鎮
E	女	7	家長	彰化縣伸港鄉
F	女	1	家長	彰化縣福興鄉
G	女	2	家長	彰化縣秀水鄉

資料來源：本研究整理

3.3.1 崇德光慧經典教育推廣中心

茲將崇德光慧經典教育推廣中心的起源介紹如下：

崇德光慧隸屬於一貫道旗下的發一組，「發一」原是天津地區一貫道佛堂的總代號，現今的「發一」是一貫道眾多組線之一，源於一貫道，由大陸來台發展的天津同興佛堂，「發一組」指的是由韓雨霖帶領的道場總稱，由孫素真取名「發一」即「發揚一貫」之意，而「發一崇德」是「發一」旗下十一單位中的一個道場，由陳鴻珍所開創，期勉修道辦道要修身養德，擁有崇高之德行。

一貫道發一崇德在正式推廣讀經教育前並無統一正式的名稱，讀經地點通常在道場佛堂內，讀經對象通常是道親子弟。民國九十二年陳鴻珍將一貫道發一崇德組的讀經教育做一整編，成立「崇德光慧讀經教育

推廣中心」，將讀經教育的地點由道場內部往外推廣至社區與學校，服務對象由道親子弟推展到一般學子與家長。民國九十七年中心因有鑑於讀經教育偏重於兒童讀經，推展效果有限，進而成立家長成長班，將讀經推展兒童與成人並進，並將中心名字改為「崇德光慧經典教育全球推廣中心」，期盼能增進讀經教育的深度及廣度。

「崇德光慧教育全球推廣中心」在全國有七個推廣中心與四十個推廣處，並有企業化的組織管理，中心分為行政組、組訓組、活動組、總務組、教學組和輔導組，無論是設立讀經班或是志工招募都有一定的標準流程，設定讀經班的理念和共識，結合組織與志工的力量，將讀經教育向下紮根與向上發展。

「崇德光慧經典教育全球推廣中心」每年於北部崇德文教紀念館與中部光慧文教館各辦一場志工基礎訓練與志工特殊訓練研習，取得崇德志工證，每年依發展階段的不同，對於課程設計與教學方法提供教育研習，讓志工師資可以學習新教法與新知識。（張郡毓，民102）

3.3.2 鹿伸推廣處讀經班簡介

受訪讀經班的選擇以「崇德光慧讀經教育彰化推廣中心-鹿伸讀經推廣處」的讀經班進行訪談，鹿伸讀經推廣處共有 13 間讀經班，目前的訪談以讀經班成立時間超過五年以上。每班訪談班主任及幾位志工老師和家長。受訪讀經班資料彙整如下：

表 3.4 受訪讀經班彙整表

代碼	成立年資	讀經人數	志工老師	陪讀家長	讀經地點
A	17	30	9	15	彰化市
B	10	12	4	7	彰化縣鹿港鎮
C	7	13	7	5	彰化縣鹿港鎮
D	10	20	5	9	彰化縣和美鎮
E	7	15	5	7	彰化縣伸港鄉
F	11	17	7	8	彰化縣福興鄉
G	6	12	4	7	彰化縣秀水鄉

資料來源：本研究整理

因為新冠肺炎造成讀經班全面停課，所提供的資料為 109 年 1 月 28 日開會所調查的人數。

A 社區親子讀經班：

位於彰化市永芳社區，成立已屆 17 年，致力推廣經典教育，在班主任及全體志工老師用心經營下，兒童讀經人數逐年增加，目前上課人數 30 位。志工老師 9 位，陪讀的家長 15 位。

B 國小親子讀經班：

位於彰化縣鹿港鎮，成立 10 年以上，致力推廣兒童讀經教育，在班主任及志工老師的全力護持下，目前有 12 位小朋友，志工老師有 4 位，陪讀家長 7 位。

C 讀經班：

成立 7 年，原先讀經地點，因為原場地無法繼續借，所以遷移了幾個地點，也因為場地受限，因此拆成二個不同的讀經地點，目前讀經地點剛搬遷到鹿港鎮佛堂中，目前有 13 位小朋友讀經，7 位志工老師，2 位陪讀家長，但在班主任和志工老師及家長的齊心勳力下，全新的開始將會持續招募新生，共同推廣中華文化。

D 社區親子讀經班：

創立 10 年，位於彰化縣伸港鄉，雖然地處偏鄉地區，但是小朋友參與讀經的人數 20 位，志工老師 5 位，陪讀家長 9 位，學習氛圍一片祥和，帶動社區讀經風氣，推廣中國傳統文化不遺餘力。

E 國小讀經班：

成立 7 年時間，位於彰化縣和美鎮，是一個年輕活潑有朝氣的讀經班，志工老師非常的年輕，常常會設計各種讀經遊戲，讓讀經不再枯燥無味，小朋友非常喜歡讀經的氛圍，出席率非常的高。小朋友的人數 15 位，志工 5 位，陪讀家長 7 位。努力推廣中國傳統文化。

F 國小讀經班：

成立 11 年，位於彰化縣秀水鄉，初期創辦志工老師只有三位，再班主任用心經營下，讀經兒童 17 位，志工老師 7 位，家長 8 位。學習氣氛非常的好，班主任勤於做家訪，和家長及小朋友的互動很好，小朋友非常喜歡到讀經班學習，也再讀經過程中，培養良好的品德，推廣中國傳統文化。

G 國小讀經班：

成立 6 年，初期設班於國小，後因為場地不再租借，所以遷移到彰化縣秀水鄉社區活動中心。目前讀經學員 12 位，志工老師 4 位，陪讀家長 7 位。再班主任與志工老師的用心付出下，出席率很高，雖然兒童年齡偏小，但是讀經班的氛圍非常好，努力推廣中國傳統文化。

3.4 研究工具

本研究的研究工具包含：1.研究者本身 2.訪談大綱 3.訪談記錄，相關說明如下：

1.研究者本身：

研究者實際參與讀經班的運作 6 年時間，從旁觀察到志工老師的欠缺，及招生問題是目前讀經班所面臨的問題，藉此研究討論讀經班經營成功要素，希望透過研究以幾家讀經班的探討，真實的了解每個讀經班的問題點，由研究個案內部觀點從事觀察，並由該研究個案觀察給予解釋，希望可以將研究的結果與建議提供給有心開創兒童讀經班的人員參考。

2.訪談大綱：

擬定訪談內容以半結構式訪談又稱為「半開放性訪談」，研究者對訪談結構有一定控制作用，但也鼓勵受訪者提出自己的問題，訪談過程中內容可靈活調整，經過設計性的訪談方法，可更清楚讓受訪者說出自己的想法，讓資料蒐集更完整。

3.訪談記錄：

再訪談過程全程錄音，訪談後做記錄再由受訪者驗證訪談內容是否如實呈現，以確保訪談的資料真實性。

3.4.1 參與觀察法

研究者因為居住地離 A 社區讀經班非常的近，因此實際參與觀察到讀經班的運作及所面臨的問題，研究者加入讀經班時，學員並不多，志工老師只有三位，學習氣氛尚有進步空間，隨後在班主任的決心改革下，不斷的和志工老師開會檢討，終於讓學員人數有所增加，目前已是所有讀經班中，學習人數最多的讀經班，因此，本研究將實際參與及所觀察到的資訊，如實陳述。

3.4.2 深度訪談法

深度訪談希望透過訪談取得一些重要因素，不是單純面對面的普通訪談就能得到結果（文崇一、楊國樞，民89）。深度訪談的目地在於透析訪談的真正內幕、衝擊影響、真實意涵、未來發展以及解決之道。深度訪談比一般訪談要花費更多的時間，得到的結果更能深入描述事物的本質，做為進一步分析的依據，深度訪談必須探訪出受訪者的真正感受。

本研究採用的是半結構式訪問法，就是控制問題的大綱，對每個受訪者問同樣的問題，例如所有的讀經班班主任的問題都是一樣，所有的志工老師問一樣的問題，所有的家長問題都一樣，在依訪問時的臨場問題加以延伸。以便獲得更多的資料與理解。

本研究調查時間因為新冠疫情關係，政府禁止任何的社交活動及大型、小型活動的舉辦，因此事先依訪談對象，設計出訪談大綱，在將面訪的部份改為電話訪談，先透過Line的通訊軟件，將所要訪談的內容提交受訪者，再用Line及電話的方式訪談受訪者。訪題的大綱設計如下：

訪談對象：班主任

1. 您推廣讀經的動機是什麼？是否有何宗旨或使命驅使？
2. 讀經班運作是否有組織架構？運作順暢嗎？
3. 您認為一個好的班主任須具備那些條件？一路走來遇到那些困難？如何堅持下去？
4. 您如何招募志工老師加入？有何資格限制？
5. 如果遇到和志工老師觀念不同時，您會如何做？
6. 讀經班的經費來源從何而來？
7. 您如何與家長和學生建立良好的互動關係？
8. 您認為家長和志工老師有良好的互動，對於讀經班何有益處？
9. 讀經班成立多年了，您覺得社會環境變遷和少子化對讀經班有何影響呢？如何因應？
10. 談談您對讀經班未來永續經營的計劃？

訪談對象：志工老師

1. 您加入成為讀經志工老師的動機為何？
2. 您認同讀經班的管理理念嗎？
3. 您認同班主任對於讀經班的規劃運作嗎？
4. 您認為讀經班是一個學習且平等開放、活力的學習組織嗎？您學習到甚麼？
5. 您認同讀經班收費嗎？
6. 您認為讀經班對小朋友有幫助嗎？
7. 身為志工老師，您認同您在讀經班的角色嗎？
8. 您認同志工老師每年需接受師資培訓安排？

9. 假使社會環境變遷，少子化導致招生不易，您是否仍願意投入志工老師工作幫忙招生呢？
10. 您對於讀經班的未來願景有什麼期待？

訪談對象：家長

1. 您願意帶小朋友來參加讀經班的原因是什麼？
2. 您認同班主任的個人領導或是讀經班的經營？
3. 您對讀經班的組織管理是否滿意？
4. 您是否認同讀經班的收費合理？
5. 您是否認同班主任和志工老師對讀經班的付出？
6. 您是否認同參與的讀經班，學習氣氛非常好？
7. 您是否認同讀經班對小朋友的品格教育有幫助？
8. 您是否會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班上課？
9. 如果您的小朋友不再來讀經，您是否願意來當志工老師？
10. 您對於讀經班的未來願景有何期待？

3.5 資料蒐集與分析

資料的蒐集、整理和分析是研究過程非常重要的工作，關係研究結果的成功與否及參考的價值，依質性研究分析的三大步驟：

1. 描述：對研究的主題或現象做廣泛且細緻的描述，也就是以半結構式深度訪談或是參與觀察的研究法來蒐集充份的資料。
2. 分類：將所蒐集到要分析的資料依不同的主題內容，把這些資料內容加以整理，在依不同類別相異資料加以分類。
3. 連結：把不同概念間的關係聯結起來，建構一個複雜的理論，最後歸

納出適合研究主題的理論架構，以作為研究分析的實證基礎。

本研究蒐集的資料包括：關鍵成功因素的相關文獻、讀經班訪談記錄、網路相關資訊等，將經過整理分類後加上自身的觀察與思維及觀點，作出嚴謹的分析報告。

3.6 研究倫理

在所有的研究過程中，必須要遵守研究行為的規範，保持共同價值的信念和道德觀，清楚明白在研究過程中的合法可行性行為。

林淑馨（民 102）教授質性研究書中提出下列幾個重點：

1. 知會同意的觀點：研究需要知會的內容以同意表格來表示，透過簽署來確認參與者已經瞭解並同意參與研究。本研究因為新冠肺炎肺情因素改採用電訪，訪談的內容都是透過各班的班主任代為詢問，同意接受電訪才實施訪談，因此無法提供訪談同意書。
2. 欺騙和隱瞞的觀點：避免用欺騙的方式來提供錯的訊息或為達到研究目地以撒謊、設計等人為研究情境，以滿足研究上的需求。
3. 情境後果的觀察：研究都在道德方面所做的決策都受制於參與研究雙方的價值觀，也會影響到被研究者，會有短期或長期效應，所以應尊重參與研究者的隱私，保障保密與匿名。
4. 相對主義觀點：研究者需依照自己的良心，在與被研究者的研究過程中，堅持道德平衡。

第四章 研究結果與討論

4.1 資料彙整

訪談程序以聯絡彰化縣崇德光慧讀經文化教育學會彰化推廣中心-鹿伸讀經推廣處成立五年以上的讀經班，訪談班主任、志工老師和家長，先提供訪談題目再約時間訪談，因為研究期間適逢新冠肺炎疫情因素，無法面訪而改以電訪。

訪談議題以讀經班的組織使命、讀經班的團隊合作和讀經班的經營管理為重點，因研究者目前於A社區讀經班擔任志工，所以將所觀察的情形真實陳述，訪談結果詳如附錄，並將訪談內容摘要彙整如下。在呈現方式上，由於A讀經班經營時間最久，成立已17年，且規模最大，所以將其獨立呈現；其他六個讀經班則彙整於一表，以利參照，亦即本論文研究對象是以A為主，其他為輔。

表 4.1 訪談內容摘要彙整表—班主任

受訪者 題目	A 社區親子讀經班
推廣讀經的動機 是否有何宗旨或 使命驅使	一、在先天救渡眾生達本還源 二、在後天，移風易俗，促進世界大同 三、為復興中華固有文化
讀經班運作是否 有組織架構	行政組：對外招生、成立家長成長班或例行開會及班級運作的一切處理事務 教學組：負責教學及設計教學活動 組訓組：準備活動項目、拍照花絮、上傳讀經班群組 文書組：負責製作招生簡章、課程表排課等事務 總務組：收取、保管讀經保證金及購買餅乾、獎品 活動組：校外教學可聯繫家長小朋友的感情，辦理活動及節日安排慶祝活動等事項
班主任須具備條 件	班主任是班級經營的指導者、組織者、協調者，也是讀經素質教育的主要實施者，用心及關心相當的重要
志工老師招募限 制	資格限制口語清晰及願意參加者為優先考量
觀念不同如何處理	班主任有義務做好志工老師協調者做整體檢討與溝通
經費來源	有時班主任自掏腰包及有心了願的志工老師偶而會付出，或從 300 元保證金中所扣除缺席的金額轉為班費
如何建立和家長 及學生良好互動	家訪是很重要的與家長和學生建立良好的互動關係，或在 Line 群組鼓勵小朋友每天讀誦經典不小心將經典背起來，就要上傳與大家分享
與家長良好互動 對於讀經班益處	志工老師要以身作則才能感動家長，才能得到家長認同讀經的好處，家長會再邀請其他家庭加入讀經班
少子化對於讀經 班的影響	少子化將影響未來讀經經營及造成莫大的衝擊招生的難度，做出口碑靠大家引進來讀經，多廣結善緣
讀經班未來永續 經營的計劃	1. 讀經班永續經營的成功關鍵：家長的支持與積極參與 2. 瞭解特質 3. 家長留班原因 4. 找出流失率大原因 5. 班員年齡越小能夠讀經的時間越長 6. 班員年齡越大如高年級、國中生配套規劃 7. 增加跟家長的互動交流

表 4.2 其他讀經班班主任訪談摘要彙整表

受訪者 題目	B	C	D	E	F	G
推廣讀經的動機是否有何宗旨或使命驅使	1. 協助家長有正能量引導子女 2. 成人成全人	1. 推廣儒家文化 2. 接引眾生	發揚中國固有文化	推廣儒家思想	推廣中國傳統文化	對於社會道德的提升有幫助
讀經班運作是否有組織架構	有，但大家都會互相支援	目前人員不足沒有規劃	行政組、教學組、組訓組、文書組、總務組、活動組	行政、文書、教學、輔導、組訓、大事紀	目前只有行政組和文書組有落實	採互相分擔職務的方式
班主任須具備條件	熱誠、不怕挑戰、找方法、循求協助，勇敢承擔	具備熱忱，要靠熱忱走下去	真誠、服務、熱衷	正確的組織架構理念	要有衝勁努力堅持	有堅強的意志及信念
志工老師招募限制	對讀經有興趣	有熱忱都可以	認同讀經班都歡迎	有正確理念	有熱誠，認同理念	有熱誠願意加入
觀念不同如何處理	找共同點，對讀經班有利的會認同	折衷意見，取得共識	表決方式處理	溝通	討論後達成共識再進行	溝通來取得共識
經費來源	家長志工老師一起交班費	志工老師和家長贊助	善心人士和志工老師自由捐	收保證金	班主任和志工老師贊助	志工自發性捐款
如何建立和家長及學生良好互動	微笑問候打招呼，讚美對方的優點	辦活動及家訪	主動關心、辦活動	聯誼做交流	安排家訪另外有安排家長成長班	家訪及適度舉辦活動
與家長良好互動對於讀經班益處	溝通良好取得家長的信任	招募新生有助力	家長會幫忙招生	有更多的成長	成全家長來參加道場研究班	家長會提供意見參考

表 4.2 其他讀經班班主任訪談摘要彙整表（續）

少子化對於讀經班的影響	招生不易，藉由臉書管道招生	非常競爭，要重視質量	家長會關心與投入，更要努力招生	家長對小孩的學習能力看重	要「勤」於和大多互動	會影響招生人數
讀經班未來永續經營的計劃	1. 保持現有的經營模式 2. 帶入四書五經 3. 發揮家長志工能力	1. 分工合作，建立組織架構 2. 志工老師年輕化	利用臉書上傳讀經影片招生。志工方面也會請之前讀經的小朋友回來當志工	做多方面的招生，接受多方的培訓	讀經班能多拓點多的小朋友有機會透過讀經班學習國傳統文化	繼續找志同道合的志工，大家都能樂志工

資料來源：本研究整理

表 4.3 訪談內容摘要彙整表－志工老師

受訪者 題目	A 社區親子讀經班
加入成為志工老師的動機	一開始是帶小朋友參加讀經班，在參與過程中感受到班主任的用心，因此加入成為志工老師
認同讀經班的管理理念	認同，班主任會規劃工作讓每位志工老師有學習成長的機會，且會讓大家提出自己的意見
認同讀經班的規劃運作	認同，班主任規劃活動都會召開會議讓大家提出意見，每個老師有自己負責的組別學習
讀經班是開放、活力學習組織	認同，讀經班的學習氣氛非常好，大家會彼此互相討論，提出新的看法。
認同讀經班收費	認同，鼓勵小朋友不要常請假學習更多經典
認同讀經班對小朋友有助益	認同，自己的小孩就是很好的例子，從小讀經，目前大一，她再背書方面一直表現的非常棒，是從小讀經所培養的。
認同在讀經班角色	認同，自己負責導讀、聯絡簿的填寫、學習後的點心購買，學到很多，所以很認同自己的角色！
志工老師需培訓嗎	每年可以學到不同的授課方法，讓小朋友更喜歡讀經
少子化因素，願意幫忙招生嗎	願意，看到很多小朋友從小讀經真的很棒，所以時間許可會幫忙招生
對讀經班的未來願景期待	希望志工老師的行列有更多人加入，讀經小朋友愈來愈多，這樣社會會更好。

表 4.4 其他讀經班訪談內容摘要彙整表-志工老師

受訪者 題目	B	C	D	E	F	G
加入成為志工老師的動機	感受到讀經對孩子的好處，故而投入志工老師行列	陪讀家長，經家長成長班了解讀經好處，才加入志工	推廣聖賢四書五經給下一代讓孩子從小就有好的薰陶	班主任邀約，且覺得讀經對朋友很好	志工老師邀約，加上喜歡小朋友所以加入	班主任邀約參加導讀老師
認同讀經班的管理理念	認同，以「愛的教育」為準則，對兒童來尊重良好基礎	認同，以前是配合班主任的規劃，有活動大家會互相討論與支援	認同，分層負責，分工合作	認同，讀經班的活動、課程的安排，大家互相幫忙	認同，班主任非常用心，大家會互相支援。分擔工作	認同，因為班主任非常用心，所以我們會努力護持
認同讀經班的規劃運作	認同，班規適合共讀經則，活動引發讀經熱誠	認同，獎懲制度朋友學效果好，慶活動會討論	每位老師都有自己的課程安排，各司其職	認同，目前運作是有行政組、文書組和大事紀有落實	認同，每位老師都有自己的工作，辦戶外活動時，大家會討論再進行	認同，班主任對於任何規劃，我們都能感受到她的用心，因此會全力配合運作

表 4.4 其他讀經班訪談內容摘要彙整表-志工老師 (續)

讀經班是開放、活力學習組織	讀經班是自發學習，內容活潑玲瓏	是的，相互信任且學習經典內涵	是，學習到家長小朋友互動	讀經班再和班主任帶動下，非常活力，小朋友也非常喜歡讀經	是，上課氣氛很好，也給小朋友可以有的機會	小朋友非常喜歡讀經，下課時和志工老師也會有良好的互動
認同讀經班收費	認同，使用者付費原則	使用者付費	認同，才會珍惜資源	使用者付費很合理	使用者付費，合理。	使用者付費，非常合理
認同讀經班對小朋友有助益	認同，具有潛默化功能	非常有幫助，要「同心念	語言表達、記憶等等	對小朋友的寫作能力比較好，且對品格教育也很有幫助	讀經潛移默化中，慢慢的引導他們了解經典的意思	非常有幫助，讀經可以潛移默化中改變小朋友的過動情形
認同在讀經班角色	認同	認同，是學生學習的角色	認同，傳授聖賢品格教育	認同，每個角色都是學習	認同，引導小朋友了解家人重要性	認同，讀經班是在培育國家的幼苗
志工老師需培訓嗎	因應時代不斷的演變，志工老師不斷的學習	師資培訓可以補自己能力不足	認同，自我提昇學習，增廣見聞	志工老師每年都可以學習到新的教授方法	認同，每年可以學到不同的東西很好	培訓可以學到不同的教學方法

表 4.4 其他讀經班訪談內容摘要彙整表-志工老師(續)

少子化因素，願意幫忙招生嗎	是，品格教育是必須的	願意的，有宣傳才會了解讀經的好處	願意，善盡自己一份力量	願意，目前請學校老師幫忙發送	是的，讀經班還是要努力招生	日後需要幫忙招生，時間許可會配合
對讀經班的未來願景期待	期許能藉由親子讀經教育，培養良好的親子共讀習慣	招收更多小朋友來加入讀經班，推廣中國傳統文化	期望讀經班能持續下去，種下善的種子	發揚中國傳統文化	讓小朋友可以學習中國傳統文化，也讓他們有一個心靈成長課程學習	宏揚中國傳統文化，實現世界大同理想

資料來源：本研究整理

表 4.5 訪談內容摘要彙整表-家長

受訪者 題目	A 社區親子讀經班
願意帶小朋友來參加讀經班的原因	培養專注力，認識古聖賢人的智慧
認同班主任的個人領導或是讀經班的經營	認同！班主任很努力讓讀經班的課程更加多元豐富
讀經班的組織管理	從上到下，班主任和老師配合密切
讀經班的收費合理	讀經班只收書本費，另外的 300 元是為了鼓勵小朋友能夠全勤，不要隨便請假，如果全勤便全額退回。所以很合理。

表 4.5 訪談內容摘要彙整表-家長(續)表

認同班主任和志工老師對讀經班的付出	認同，大家都是無酬義工，不分你我，無私奉獻。
認同參與的讀經班，學習氣氛好	滿認同的，讀經班的學習氣氛很好，同儕們互相學習，這也是持續在讀經班最主要的原因！
認同讀經班對小朋友的品格教育有幫	認同。孩子品格教育的成長與學習大部分來自於家長，讀經班有舉辦家長成長班多少可以提供一些資訊和方法。
會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班	可能會。我們的習慣是每次讀經班的課程會再回家背誦複習，如果孩子學業應付不來備感壓力，我不會勉強她去讀經班。
您的小朋友不再來讀經，是否願意來當志工老師	未參加志工老師家長回答：如果有時間可以嘗試看看已參加志工老師的家長願意繼續擔任
對於讀經班的未來願景有何期待	能夠學生滿座，更多學生能夠在讀經時學到專注，繼而在學業上有更上一層的幫助。

表 4.6 其他讀經班訪談內容摘要彙整表—家長

受訪者 題目	B	C	D	E	F	G
願意帶小朋友來參加讀經班的原因	小朋友的年紀符合讀經的黃金記憶時期便加入讀經行列	透過讀經學習讓小朋友學到不同的東西	訓練孩子專注力，增加國字的識字量	小朋友的品格就要從小養成，所以社區經班們就去參加	藉由讀經培養專注力及認識經典	訓練專注力及增加認字能力
認同班主任的個人領導或是讀經班的經營	認同，讀經是寓教於樂，班主任非常的用心	讀經班採取開放式經營	認同，班主任非常的用心，將課程和出遊規劃的非常的棒	認同，班主任的想法都是正向，還讓他們知道更多	整個讀經班團隊從主任到老師、志工都很優秀	認同，班主任非常的用心

表 4.6 其他讀經班訪談內容摘要彙整表—家長(續)

讀經班的組織管理	課程安排和戶外活動的規劃，老師們都克盡其職，大家互相分工達成目標	班主任與志工老師，大家互相合作，非常融洽	每位老師有自己的負責工作	讀經班制定課程進度，安排不同的志工帶讀，課前課後都有良好的互動	滿意，志工老師都會互相幫忙	每位志工老師會互相幫忙
讀經班的收費合理	合理，使用者付費	使用者付費，合理	認同，使用者付費	收費合理，不會造成家長壓力	使用者付費合理	除了書費以外，其餘幾乎無收費
認同班主任和志工老師對讀經班的付出	非常認同，班主任和志工老師都非常用心付出	班主任和志工老師都是義務的非常辛苦	認同，老師上課很活潑會帶遊戲課程中	認同，無班或每一位志工都用心教導小朋友	大家的出發點都是小朋友好，非常感謝	很認同，小孩因讀經班的關係，變得很有自信且勇敢發言
認同參與的讀經班，學習氣氛非常好	認同，讀經的內容非常活潑多元且還有才藝課程	非常融洽	認同，讀經班的氣氛活潑會板的直唸	認同，小孩每個星期都讀上時的	認同，也學到如何去帶領小朋友	認同，上課氣氛很合樂，小朋友很喜歡去

表 4.6 其他讀經班訪談內容摘要彙整表—家長(續)

認同讀經班對小朋友的品格教育有幫助	認同，潛移默化的幫助	經典淺移默化會有幫助	認同，小朋友禮貌增加有同理心	讀經對小朋友的品格教育，是潛移默化的變	孩子讀後會一點一滴的日常表現	出去玩時與同齡小孩比，覺得小孩很守秩序
會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班	不會，0-13歲是記憶黃金時期，所以小朋友都讀經到小六畢業	通常以讀經班為主	會繼續來讀，會做調整	不會停止	如果有超過的負荷，會先引導調整或方式	看小朋友自己的意願，不強迫也不會主動鼓勵
您的小朋友不再來讀經，是否願意來當志工老師	會的，因為志工老師們用心付出	如果時間許可，願意	願意，可以幫助更多的小朋友	如果時間上配合，應該可以來支援	目前孩子都需要陪伴及引導	有時間的話，會願意試試自己的能耐
對於讀經班的未來願景有何期待	希望讀經班能永續經營，更多的小朋友可以一起來讀經	希望改善社會風氣	期待讀經的孩子越來越多，家長也能持之以恆陪伴學習	期盼有更多的朋友參與讀經。	希望讀經能走入校，讓越來越多的孩子加入讀經行列	希望小孩能快樂學習

資料來源：本研究整理

4.2 讀經班的組織使命

本節根據研究者於現場的觀察並經由七個讀經班班主任的訪談，如表 4.1 及 4.2 所述，茲將受訪者所提的資料整理如下：

A 社區親子讀經班：

(1)有關使命：

1.清楚的宗旨及使命，班主任和志工老師都明白使命是以推廣中國傳統文化為主要目的地。

2.一路堅持使命，歷經 17 年，永續經營，目前學員人數多達 30 位。

(2)有關參與者：

1.認同使命且具理想熱忱及行動力的參與者：志工老師清楚知道讀經班的使命，並在與家長的互動中，將理念藉由活動中分享給家長。

2.因有執著且流動率低的參與者可以經驗傳承：大部份的志工老師都是因為帶小朋友來讀經班就讀，隨著小朋友長大，因為在讀經中看到志工老師的無私奉獻，因此便投入志工老師的行列，將自身經驗傳承與分享。

(3)有關組織的運作

1.坦誠的溝通方式：志工老師可以將心中想法提出大家討論，大家達成共識才會進行。

2.帶動者本身有具有影響力及新觀念：班主任非常的開明，鼓勵每位志工老師可以有學習帶動的機會，也歡迎大家提出創新的意見。

B 國小親子讀經班：

(1)有關使命：

1.清楚的宗旨及使命，班主任和志工老師都明白使命是以推廣中國傳

統文化為主要目的地。

2. 一路堅持使命，經營 10 年以上，學員人數穩定成長。

(2) 有關參與者：

1. 具有專業的靈魂人物：志工老師是精挑細選所選出的，且彼此之間會互相幫助。在邀約才藝老師幫忙教授小朋友才藝，使得親子共學，得到熱烈迴響。

(3) 有關組織的運作

1. 坦誠的溝通方式：志工老師可以將心中想法提出大家討論，大家達成共識才會進行。

2. 帶動者本身有具有影響力及新觀念：班主任非常的開明，鼓勵每位志工老師可以有學習帶動的機會，也鼓勵大家提出創新的意見。

C 讀經班：

(1) 有關使命：

1. 清楚的宗旨及使命，班主任和志工老師都明白使命是以推廣中國傳統文化為主要目的地。

2. 一路堅持使命，成立已屆 10 年以上，學員人數不斷增加中。

(2) 有關參與者：

1. 有行動力的領導人：目前由班主任帶領二位志工老師，雖然人員數不足，但是在班主任尋求不同的志工老師協助下，課程安排多元，獲得家長正面肯定。

(3) 有關組織的運作

1. 坦誠的溝通方式：志工老師可以將心中想法提出大家討論，大家達成共識才會進行。

2. 帶動者本身有具有影響力及新觀念：班主任鼓勵每位志工老師可以

有學習帶動的機會，也鼓勵大家提出創新的意見。

D 社區親子讀經班：

(1)有關使命：

- 1.清楚的宗旨及使命，班主任和志工老師都明白使命是以推廣中國傳統文化為主要目的地。
- 2.一路堅持使命，成立邁入第 10 年，學員人數不斷增加，穩定成長，永續經營。

(2)有關參與者：

- 1.有靈魂人物：班主任本身很會帶動，加上年輕的志工老師，所以非常受到家長的認可。
- 2.具理想熱忱及行動力的參與者：志工老師年輕有想法，帶動方式非常的活潑，深受小朋友及家長的肯定。

(3)有關組織的運作

- 1.坦誠的溝通方式：志工老師可以將心中想法提出大家討論，大家達成共識才會進行。
- 2.帶動者本身有具有影響力及新觀念：班主任非常的開明，鼓勵每位志工老師可以有學習帶動的機會，也歡迎大家提出創新的意見。

E 國小讀經班：

(1)有關使命：

- 1.清楚的宗旨及使命，班主任和志工老師都明白使命是以推廣中國傳統文化為主要目的地。
- 2.一路堅持使命，成立快 10 年，讀經氣氛始終良好，學員人數不斷增加中。

(2)有關參與者：

1.目前志工老師多，且因為上課活潑生動，因此就讀的學生人數也算多，更獲得家長一致肯定。

(3)有關組織的運作

1.坦誠的溝通方式：志工老師可以將心中想法提出大家討論，大家達成共識才會進行。

2.帶動者本身有具有影響力及新觀念：班主任非常的開明，鼓勵每位志工老師可以有學習帶動的機會，也歡迎大家提出創新的意見。

F 國小讀經班：

(1)有關使命：

1.清楚的宗旨及使命，班主任和志工老師都明白使命是以推廣中國傳統文化為主要目的地。

2.一路堅持使命，成立已超過 10 年，在班主任和志工老師用心的經營下，學員人數始終維持穩定成長。

(2)有關參與者：

1.志工老師人數不多，但是都是長期護持，因為體會到班主任的用心，所以護持到現在，也不斷邀約家長及招生新生力軍加入志工老師行列。

(3)有關組織的運作

1.坦誠的溝通方式：志工老師可以將心中想法提出大家討論，大家達成共識才會進行。

2.帶動者本身有具有影響力及新觀念：班主任非常的開明，鼓勵每位志工老師可以有學習帶動的機會，也歡迎大家提出創新的意見。

G 國小讀經班：

(1)有關使命：

1.清楚的宗旨及使命，班主任和志工老師都明白使命是以推廣中國傳統文化為主要目的地。

2.一路堅持使命，成立5年多，再班主任和志工老師同心合作下，學員人數穩定成長中。

(2)有關參與者：

因有執著且流動率的參與者可以經驗傳承：大部份的志工老師都是因為帶小朋友來讀經班就讀，隨著小朋友長大，因為在讀經中看到志工老師的無私奉獻，因此便投入志工老師的行列，將自身經驗傳承與分享。

(3)有關組織的運作

1.坦誠的溝通方式：志工老師可以將心中想法提出大家討論，大家達成共識才會進行。

2.帶動者本身有具有影響力及新觀念：班主任非常的開明，鼓勵每位志工老師可以有學習帶動的機會，也歡迎大家提出創新的意見。

綜合以上7個讀經班有關使命與參與者的觀點，皆如同2.5.4章節由Knauff等(1991)和國內相關研究提出的結論來看，非營利組織發展關鍵成功因素所提出的，第一為非營利組織的使命;第二為非營利組織的參與者，第三為非營利組織的運作，此為影響讀經班經營關鍵成功因素。

4.3 讀經班的團隊合作

讀經班通常是由一位班主任及幾位志工老師來共同經營。班主任會視志工老師的人數多寡來制定組織架構，通常會分六組，如「行政組」負責對外招生、成立家長成長班或例行開會及班級運作的一切處理事務、「教學組」負責教學及設計教學活動、「組訓組」負責準備活動項

目、拍照花絮、上傳讀經班群組、「文書組」負責製作招生簡章、課程表排課等事務、「總務組」負責收取、保管讀經保證金及購買餅乾、獎品、「活動組」負責校外教學可聯繫家長小朋友的感情，辦理活動及節日安排慶祝活動等事項。茲將受訪者所提的資料整理如下：

- A 社區親子讀經班：班主任為使人人有事做，事事有人做，而將志工人員指派負責的工作。依其專長而能發揮，將組別依中心規定分為：「行政組」負責對外招生、成立家長成長班或例行開會及班級運作的一切處理事務、「教學組」負責教學及設計教學活動、「組訓組」負責準備活動項目、拍照花絮、上傳讀經班群組、「文書組」負責製作招生簡章、課程表排課等事務、「總務組」負責收取、保管讀經保證金及購買餅乾、獎品、「活動組」負責校外教學可聯繫家長小朋友的感情，辦理活動及節日安排慶祝活動等事項。各組間相互支援，和班主任密切的配合。使得所辦的所有活動皆能順利完成，達到團隊合作的精神。
- B 國小親子讀經班：班主任依中心規定分為：「行政組」負責對外招生、成立家長成長班或例行開會及班級運作的一切處理事務、「教學組」負責教學及設計教學活動、「組訓組」負責準備活動項目、拍照花絮、上傳讀經班群組、「文書組」負責製作招生簡章、課程表排課等事務、「總務組」負責收取、保管讀經保證金及購買餅乾、獎品、「活動組」負責校外教學可聯繫家長小朋友的感情，辦理活動及節日安排慶祝活動等事項。各組間相互支援，和班主任密切的配合。達成團隊目標。
- C 讀經班：目前志工老師人數不足，因此志工老師會配合班主任的領導，彼此間相互支援，以達成團隊共識及目標。
- D 社區親子讀經班：目前班主任將工作劃分為六組，分別為行政組、教學組、組訓組、文書組、總務組、活動組，讓每位志工老師都可以有

發揮的舞台。彼此之間也會互相支援。非常重視團隊合作精神。

E 國小讀經班：班主任目前將工作劃分六組，分別為行政、文書、教學、輔導、組訓、大事紀，讓志工老師可以有發揮的舞台。彼此之間也會互相支援與配合。落實團隊合作。

F 國小讀經班：因為志工老師不多，目前只有行政組和文書組有落實，其他的組別，將持續招募新志工老師，以期落實中心制定的六組工作指派，達到團隊目標及精神。

G 國小讀經班：班主任表示志工老師的人員不足，因此採互相分擔職務的方式，彼此互相支援，互相提攜。以達成團隊合作目地。

綜合以上 7 個讀經班針對團隊合作的資料統整，皆如同 2.5.4 節從 Knauft 等(1991)和國內相關研究提出的結論來看，非營利組織發展關鍵成功因素，第一為非營利組織的使命；第二為非營利組織的參與者；第三為非營利組織的運作。各個讀經班都有自己的經營管理模式，班主任和志工老師間彼此分擔工作，相互支援。達成團隊合作，營造快樂讀經的環境。

4.4 讀經班的經營管理

讀經班的成立，從班主任的訪談中了解到組織使命驅使，並邀約志同道合的志工老師加入，選擇地點後在進行招生。開班讀經後，制定班規及獎懲制度來鼓勵小朋友，也因為讀經班屬於非營利組織，因此經費來源都是靠班主任和志工老師的自掏腰包。另外也規劃了多元的教學課程，不單只是讀四書五經，也會安排才藝及英文教學，讓讀經班的課程變的非常生動活潑，提昇小朋友就讀的意願。也會不定期的安排戶外活

動，和家長保持一定的互動，這都是再和家長間保持良好的互動，也在訪談志工老師中，了解到各班讀經班的志工老師非常認同自己在讀經班中所擔任的角色，和家長有良好的互動，就像家人一樣的關懷與關心。更在家長的訪談中，得知各班的讀經班家長都非常認同班主任及志工老師的用心及付出，因此也願意投入志工老師的行列中。班主任及志工老師和家長的互動愈融洽，則讀經班的學習氣氛愈好，也會影響日後招生問題，因此家長會主動幫忙介紹小朋友到讀經班就讀。茲將受訪者所提的資料整理如下：

A 社區親子讀經班：

班主任再策劃活動時，會召開會議邀請志工老師參與。因為有落實組織架構，所以志工老師都有自己負責的工作，若遇到意見分歧時，大家都會互相協調，達成共識才會執行，也會安排家訪，經由家訪的過程中，與家長建立良好的互信與互動關係，讀經班因為是非營利組織，因此經費來源大多是班主任及志工老師自掏腰包。有時家長也會帶東西來和小朋友分享，讀經班就像一個大家庭。大家互相學習並包容不同。

B 國小親子讀經班：

班主任在訪談時表示志工老師彼此會互相支援，和家長也有一定的良好互動。遇到觀念不同時會找共同點，對讀經班有利的會認同。讀經班的經費來源由家長和志工老師一起交班費。

C 讀經班：

班主任訪談中表示因為目前志工老師人數不足，因此未落實中心劃分的六組，雖然志工老師不足，但是大家會互相支援，遇到觀念不同也會找取得共識再進行。雖然小朋友不多，但是課程的安排多元，所以

深受小朋友和家長喜歡，經費的部份由志工老師和家長一起贊助。

D 社區親子讀經班：

班主任訪談中告知目前有落實中心規劃的六組運作，志工老師彼此之間會互相支援，遇到觀念不同時會取得共識在進行。經費來源是由善心人士和家長自由捐，因為和家長有良好的互動，所以家長會幫忙招生。志工老師年輕有活力，因此上課活潑，深受小朋友及家長的喜愛。

E 國小讀經班：

班主任受訪時告知目前有落實六組，和中心所列的組別有些不同，但是讓志工老師可以負責自己擅長的工作，志工老師認同讀經班，也會幫忙成全家長，經費來源以收保證金為主，志工老師彼此觀念不同時會溝通。定期辦活動與家長及小朋友保持良好互動。

F 國小讀經班：

班主任受訪時提到，目前只有落實行政組和文書組，因為志工老師尚不足，與志工老師觀念不同時會討論後，達成共識再進行，經費來源由班主任和志工老師贊助，不定期的家訪，與家長保持良好互動，家長才能認同讀經班。

G 國小讀經班：

班主任表示目前的志工老師尚不足，但是志工老師會互相支援，遇到觀念不同時，會溝通取得共識再進行，經費來源是由志工自發性捐款。不定期會舉辦活動與家訪，與家長保持良好互動。家長也會提供寶貴的意見參考。讓讀經班變的更好。

從文獻 2.3 非營利組織的管理提到非營組織不是靠「利潤動機」，而是靠「使命」的凝聚資源與引導方向。經由每一個非營利組織因其反映社會需求的「使命」，獲得各方面的擁護與支持，其中包括人力（包含

志工的熱情與奉獻）、財、物力（所以募款的目的是為了可以順利地實踐使命），因此「實踐使命」是非營利組織管理最主要的目標，管理上與企業管理之最大差異即在於非營利組織管理中的「募款管理」與「志工管理」。對讀經班的經營管理而言，經費來源及管理以及志工老師的管理，亦是影響讀經班是否能永續經營的關鍵要素。



第五章 研究結論與建議

本研究依第四章整理歸類分析結果提出本研究結論。最後提出研究建議。

5.1 研究結論

從表 4.1 班主任的訪談到表 4.6 家長的訪談，讀經班的經營管理成功關鍵因素在於：

1. 清楚的宗旨和使命：班主任將讀經班的理念，致力於推廣中華文化，宏揚孝道讓志工老師知道，並在所辦的活動中讓家長也能認同此理念。
2. 讀經班的參與者：包含參與者的特質、領導者及互補又合作的團隊工作。參與者的特質：主動積極且認同讀經班的使命、有理想性格、熱忱、具行動力。讀經班的領導者-班主任是個主要的靈魂人物，他憑藉著敏銳的觀察力，尋找有共同理念的志工老師加入團隊運作，且一路堅持到底，才能讓讀經班蓬勃發展
3. 讀經班的團隊運作：是採發揮長才且又互相合作，達成讀經班制定目標。讀經班的組織文化是平等開放且富有活力，和志工老師和家長的溝通是暢通無礙。建立制度且公開透明的讓每一位志工老師和家長了解讀經班的運作。每年舉辦的讀經會考也獲得社會大眾的認可。擅用每位志工老師和家長的專才，讓他們能有發揮的舞台。也隨時因應社會變遷，做出決策調整，如小朋友因為課業壓力大，導致小學五年就不再參加讀經班，因此每年定期招收新生，以遞補空缺的名額。或是家長覺得不學英文跟不上時代，再課堂中，加入英文的學習。開放且靈活的調整課程以配合家長所要求。

經由訪談中了解到各個讀經班都非常用心經營讀經班，由班主任的訪談中瞭解到讀經班是有一個使命，且有一個組織架構，讓每位志工可以發揮所長，經由志工的訪談也瞭解到讀經班是一個願意提供學習機會、發揮長才的地方，經由家長訪談中也瞭解到讀經對小朋友是非常有幫助的，不只在識字量及記憶有明顯的成效，品格教育也是家長所肯定的成效。足見讀經班是值得永續經營，讓世世代代的小朋友都可以經由讀經，學習古聖賢的智慧。成為謙謙君子和窈窕淑女，宏揚中華文化。

5.2 研究建議

1. 對讀經班班主任的建議：

將讀經班的使命，清楚的傳遞給每一位志工老師知道，並能帶領志工老師參加每年的研習課程，並定期家訪或和家長保持一定的互動。

2. 對志工老師的建議：

全力配合班主任所做的規劃，重視團隊合作精神，和家長維持一定的互動關係，營造良好的學習環境氣氛。

3. 對家長的建議：

把握兒童黃金記憶時期，讓他們接受經典教育，可以受益一生，因此選擇讀經班應該以用心經營的讀經班為主，在此推薦崇德光慧旗下的讀經班，有良好的口碑及一定的制度和規劃，可以做為優先的首選。

4. 後續研究者的建議：

(1)本研究採用訪談方式，無法針對許多的讀經班進行探討，未來研究者，可以採問卷調查，則可以一次提供更多不同的讀經團體，進行比對分析。

(2)本研究只針對「崇德光慧讀經教育彰化推廣中心-鹿伸讀經推廣處」挑

選經營超過五年的七個讀經班進行訪談，訪談的內容不代表其他的推廣處也適用，因為地域性的關係，此訪談的內容會因為讀經班的所在地點是偏鄉或都市而結果可能有所不同。

(3)未來研究個案若選擇擇不同團體讀經班、學校幼兒園、安親班設立讀經班、福智讀經班採問卷研究，可以看看有無執行差異。



參考文獻

一、中文部份

1. 大前研一著，黃宏義譯（民 74），策略家的智慧，台北長河出版社。
2. 王財貴（民 84），兒童讀經教育說明手冊，台中師院語教中心，台中市。
3. 王財貴（民 84），兒童讀經教育說明手冊（再版），國立台中師範學院語文教學研究中心，台中市。
4. 王財貴（民 85），國小施行「讀經」教育之理論、實務及疑難之解答。
國教輔導，34(5)，12-23。
5. 王財貴、張菡育（民 90），臺灣兒童讀經教育實施現況及其效益之相關研究，國科會專題研究計畫，NSC 89-2411-H-142-001。
6. 文崇一、楊國樞（民 89），訪問調查法，社會及行為科學研究法下冊，東華，台北。
7. 王芳莖（民 100），台中小吃經營關鍵成功因素，私立東海大學餐旅管理學系碩士論文，台中市。
8. 司徒達賢（民 88），非營利組織的經營管理，台北：天下文化。
9. 丘永台（民 92），探討基層土地登記機關服務再造之關鍵成功因素—以花蓮縣各地政事務所為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
10. 朱雲漢（民 93），臺灣民主發展的困境與挑戰。臺灣民主季刊，第 1 期，頁 143-162。
11. 李文智（民 104），兒童讀經之課程及教學效果研究，私立嘉南藥理大學。台南。

12. 李訓明、曹國賢、簡睿志（民 98），非營利組織管理學刊第 6 期，頁 31-46。
13. 吳思華(1988)，產業政策與企業策略，中華經濟研究院。
14. 吳培儷、陸宛蘋（民 91），康寧學報第四期，第 165, 166-168 頁。
15. 官有垣(2010)，服務型第三部門的研究—臺灣福利服務型 NPO 的特質。臺灣第三部門學會成立大會暨座談會，會議時間：2010/10/02，臺北：政治大學。
16. 官有垣、杜承嶸（民 100），社區發展季刊 133 期，第 69-70 頁。
17. 林聯章（民 91），志願服務基礎訓練教材，台北：內政部編印。
18. 林淑馨（民 99），質性研究理論與實務，台北市：巨流圖書。
19. 張芬芬（民 94），質性研究資料分析，台北市：雙葉書廊。
20. 張郡毓（民 102），苗栗縣一貫道發一崇德親子讀經教育研究，私立玄奘大學碩士論文，新竹市。
21. 陳向明（民 91），社會科學質的研究，台北市：五南圖書。
22. 陳傳席（民 108），中西文化衝突，台灣時報文化出版企業股份有限公司
23. 陳建利（民 102），新住民子女讀經教育學習成效之研究，私立明道大學課程與教學研究所碩士論文，彰化縣。
24. 陳琬惠（民 95），非營利組織發展關鍵成功因素-以台灣五個知名婦女團體為例，國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)碩士論文。
25. 陳淑瑤（民 92），非營利組織的顧客滿意關鍵成功因素研究-以青年志工中心為例，私立南華大學非營利事業管理研究所碩士論文，嘉義縣。
26. 陳美伶（民 80），統一財團法人主管機關可行性之研究，台北，法務

- 部發行。
27. 陳振甫（民 90 年），宗教慈善團體非營利組織管理特質分析-以佛教慈濟功德會為例。國立中山大學高管理學院高階經營碩士學程專班（EMBA）碩士論文，高雄市。
 28. 孫煒（民 98），兩千年政黨輪替之後政府與非營利組織關係的分析架構：民主化研究途徑，東吳政治學報，第 27 卷第 2 期，頁 47-86。
 29. 張英陣（民 91），志願服務基礎訓練教材，台北：內政部編印。
 30. 馮燕（民 89），非營利組織之定義、功能與發展，蕭新煌主編，非營利部門組織與運作，台北市，巨流出版社。
 31. 辜培原（民 99），以 CORPS 模式檢視非營利組織的經營管理—以花蓮縣棲地保育學會為例，國立東華大學環境政策研究所碩士論文，花蓮縣。
 32. 曾華源、曾騰光（民 92），志願服務概論。台北：揚智文化。
 33. 黃思嘉（民 108），兒童讀經班孩童行為表現、學習能力與再參與意願之研究，私立龍華科技大學碩士論文，桃園市。
 34. 黃秋嫻（民 103），高雄市社區營造關鍵成功因素之探討，高階經營管理研究所碩士在職專班碩士論文，國立高雄應用科技大學，高雄市。
 35. 黃千芳（民 99），熟讀背誦在兒童讀經中的意義探究—一個默會知識的觀點，私立南華大學教育社會學研究所碩士論文，嘉義縣。
 36. 黃藻品（民 101），兒童讀經對學業成就影響之追蹤調查研究—以五位讀經學生為例，國立台中教育大學碩士論文，台中市。
 37. 黃維忠（民 96），社會教育工作站經營關鍵成功因素之研究，國立彰化師範大學研究所碩士論文，彰化市。
 38. 楊純（民 103），讀經班家長教養態度及兒童讀經學習行為之探究--

- 以高屏社區讀經班為例，國立屏東大學碩士論文，屏東縣。
39. 楊欽助（民 94），國民小學實施兒童讀經教育之研究—以一個班級為例，國立臺東大學碩士論文，臺東市。
40. 劉偉平（民 93），台灣 IC 封裝測試業競爭策略分析以 A 公司為例，國立交通大學高階主管管理學程碩士班碩士論文，新竹市。
41. 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋（民 101），非營利部門：組織與運作(精簡本) 出版社：巨流圖書公司
42. 蕭新煌（民 93），臺灣的非政府組織民主轉型與民主治理，臺灣民主季刊，第1卷第1期，頁65-84。
43. 謝坤霖（民92），國內非營利休憩事業經營關鍵成功因素之探討—以救國團墾丁青年活動中心為例，私立中華大學科技管理研究所碩士論文，新竹市。

二、英文部份

1. Ansoff, H. I.(1984),Implanting Strategic Management, NJ: Prentice/Hall
2. Amberg, M., Fischl, F. and Wiener, M., Background of Critical Success Factor Research. Friedrich-Alexander-Universitat Erlangen-Nurnberg Working Paper No 2, 2005
3. Aspalter, C.(2002), Democraton and Welfare State Development in Taiwan. VT: Ashgate Pub Ltd.
4. Barnard(1948),C.I., Organization and Management : Selected Papers.
5. Boynton, A. C. & Zmud, R. W.(1984), "An Assessment of Critical Success Factors", Sloan Management Review, Vol25,pp. 17-27.
6. Commons, J.R.(1934), Institutional Economics, The Macmillan Company, New York. pp.111.
7. Daniel, D. Ronald(1961), Management Information Crisis, Harvard Business Review.
8. Excellence-Achieving Success in the Nonprofit Sector, California : Jossey-Bass Inc.
- 9.Ferguson, C.R. & Dickinson, R.(1982), Critical Success Factor For Directors in the Eighties, Business Horizons, May/June, pp.14-18
10. Gluek, W. F.(1984), Business Policy: Strategy Formation and Management Action, (2nd ed.).NY: McGraw-Hill.
11. Hofer, C. W. & Schendel, D.(1978), Strategy Formulation: Analytical Concept, NY: Weat Publishing.
12. Jayanthi Ranjan, Vishal Bhatnagar, Critical Success Factors For Implementing CRM Using Data Mining, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 9, No. 3, September 2008

13. Knauft, E. B., Berger, R. A. and Gray, S. T.,(1991), Profiles of Excellent : Acheieving Success in the Nonprofit Sector, San Francisco, Jossey-Bass Press.
14. Leidecker, J. K. and Bruno, A. V.(1984),"Identifying and Using Critical Success Factors", Long Range Planning, Vol. 17, No.1, pp.23-32.
15. Peter F. Drucker.(1990), Lessons for successful nonprofit governance
16. Rockart, J. F.(1979),"Chief Executing Define Their Own Data Need", Harvard Business Review, March/April,pp.20-25.
17. Salamon, Lester M.(1992), What is the Nonprofit Sector and Why Do We Have It?, America's Nonprofit Sector: A Primer 2nded, New York: The Foundation Center.
18. Thompson, A. & Strickland, A. J.(1998), Common Types of Key Success Factors, Strategic Management Concepts and Case, Texas: Business Publication Inc.
19. Wolf, Thomas (1990) Management a Nonprofit Organization New York : Fireside.

三、網路部份

1. 宇菲麻麻 (2017) , 親子兒童讀經的好處 , 網址 :
<https://kknews.cc/zh-tw/baby/5g4qb58.html>
2. 志願服務定義 : 全國法規資料庫第一章總則第 3 條和第 4 條, 網址 :
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0050131>
3. 吳佳珍 (民 103) , 高科技公司創業成功因素 , 網址 :
<http://www.phycos.com.tw/articles/160>
4. 楊定一 (民 100) , 天下雜誌第 420 期。網址 :
<https://www.cw.com.tw/article/5001705>
5. 熊十力 (民 105) , 讀經示要, 北大乾元國學, 網址 :
<https://kknews.cc/culture/ya6meaa.html>

附錄一 班主任訪談內容

訪談對象：A—班主任

訪談日期：109年3月10日

研究生：您推廣讀經的動機是什麼？是否有何宗旨或使命驅使？

班主任：經過讀經培訓感謝不休息菩薩慈心悲愿及感念之情讓小後學有幸從民國92年至今一直在讀經班帶領大家廣結善緣，也因應活佛師尊的三大宏愿。一、在先天救渡眾生達本還源；二、在後天，移風易俗，促進世界大同三、為復興中華固有文化。所以後學感恩跟家長與讀經小朋友結了很多的善因緣；也是後學願意留在讀經班服務的原因。

研究生：讀經班運作是否有組織架構？運作順暢嗎

班主任：讀經班運作通常是家長與志工老師投入分為：行政組、教學組、組訓組、文書組、總務組、活動組等…

行政組：對外招生、成立家長成長班或例行開會及班級運作一切處理事務。

教學組：負責教學及設計教學活動。

組訓組：準備活動項目、拍照花絮、上傳讀經班群組。

文書組：負責製作招生簡章、課程表排課等事務。

總務組：收取、保管每戶讀經保證金及購買餅乾、獎品等…

活動組：校外教學可聯繫家長小朋友的感情，辦理活動及節日安排慶祝活動等事項。

讀經班是個團隊精神的象徵因為要有熱心家長的認同及投入才能讓讀經班運作順暢辦得更出色。

研究生：您認為一個好的班主任須具備那些條件？一路走來遇到那些困

難？

班主任：一個好的班主任須具備那些條件？班主任是班級經營的指導者、組織者、協調者，也是讀經素質教育的主要實施者，後學認為用心及關心也相當的重要，所謂：人有善愿天必從之，因為深信這句話自然上天撥轉，凡事起頭難剛開始成立讀經班時小朋友有 3、40 位坐得教室滿滿，經過 5、6 年遇上有的家長不認同、學生沒興趣家長又沒堅持到底，學生就漸漸的減少又遇上少子化的關係，民國 99 年時學生剩下個位數非常的慘淡，到民國 100 年因永芳社區讀經班道路拓寬影響教室縮減就有理由先暫停休息半年後再繼續開班，但開班時學生人數也是一樣個位數，後學就想不能一味讀經再讀經要採取教學多元化，讓小朋友除了讀經還有才藝可學就陸續邀請有專長的師資進來教導學生才藝，而且都是義務不收取費用如紙黏土、畫畫、美勞、科學遊戲從生活當中認識科學等等…家長成長班，一直到民國 103 年慢慢的學生家長增加了，家長也非常的認同及投入讀經，再鼓勵家長投入志工行列及選擇優秀的學生家長幫忙到學校發招生宣傳單，就這樣讀經班慢慢有了起步，讓人振奮讀經小朋友人數達 34、35 位及家長進來將教室坐得滿滿，更感謝天恩師德聖德護佑讀經班家長有的也加入 5 年研究班的學習及每年的讀經志工培訓、增能研習，將所學帶入讀經班讓教學元素更加活潑生動。

研究生：您如何招募志工老師加入？有何資格限制？

班主任：招募志工老師加入都是以鼓勵優秀的家長加入，讓他有事做有承擔他們都會願意起來幫忙帶讀或接活動及接受道務中心的志工培訓。資格限制口語清晰度及願意參加者為優先考量。

研究生：如果遇到和志工老師觀念不同時，您會如何做？

班主任：班主任有義務做好志工老師協調者，例如教學方面會利用上完課大家留下 10 分鐘，做整體檢討與溝通需改進及善用好方法繼續教學，如遇到個人行為不良或教學方式不能激發孩子的學習動機會私下給予溝通，以求大家學習進步。

研究生：讀經班的經費來源從何而來？

班主任：讀經班的經費來源從何而來？有時班主任自掏腰包及有心了願的志工老師偶而會付出及讀經小朋友每戶一學期收取新台幣 300 元保證金，保證金是勉勵小朋友讀經全勤就全數退回，如果上課未到缺席從第 2 堂開始被扣 50 元第 3 堂扣 100 元以此類推。扣下來的費用當為班費做為經營讀經班的經費。

研究生：您如何與家長和學生建立良好的互動關係？

班主任：家訪是很重要的與家長和學生建立良好的互動關係，所謂見面三分情，可以話家長瞭解家庭狀況與幫助並鼓勵小朋友天天讀經讓家長認同讀經及掌握孩子讀經腦力發展的黃金期，或在 Line 群組鼓勵小朋友每天讀誦經典不小心將經典背起來，就要上傳與大家分享，下次回讀經班老師茲以獎勵。

研究生：您認為家長和志工老師有良好的互動，對於讀經班何有益處？

班主任：與家長有良好的互動，當然對於讀經班有益處，志工老師要以身作則才能感動家長，才能得到家長認同讀經的好處，班上時常舉辦活動如：節日慶祝活動、戶外聯誼活動、家長成長班可提昇家長對讀經班的瞭解認同與素養、小朋友才藝班等等…舉辦這些活動會對讀經班是加分的，家長會再邀請其他家庭加入讀經班行列。

研究生：讀經班成立十多年了，您覺得社會環境變遷和少子化對讀經班有何影響呢？如何因應？

班主任：臺灣人口的生育率下降，社會結構出現少子化的型態，將影響未來讀經經營及造成莫大的衝擊招生的難度，目前永芳讀經班招生是算還好最主要因素小朋友全勤的不多，但是只要有心想盡辦法將讀經班從家庭、社區群組、學校一直推廣下去，做出口碑自然靠大家引進來讀經，有機會多廣結善緣，讓讀經成為全民運動暨大家都知道讀經的好處，讓孩子從小的人生第一個家庭教育就是讀聖人經典。

研究生：談談您對讀經班未來永續經營的計劃？

班主任：親子讀經班未來如何永續經營的計劃？

1. 讀經班永續經營的成功關鍵：家長的支持與積極參與。能否留住家長是關鍵。思考如何穩定家長出席率(家長才是具備主導權而不是小朋友不想讀經就不來了)。
2. 瞭解特質：人是健忘的，人是需要被提醒的，人是需要被傾聽的，人是需要被看重的，人是需要被肯定的，人是需要被鼓舞的(家長也需要賞識教育)。
3. 家長留班原因：招生年齡，落實親子報名制度，保證金制度，說明會-強而有力及成立家長成長班、主講者權威性、說服度、可信度、後續班主任及志工老師的補強。
4. 流失率大：找出原因(有的小朋友只上一學期或上小學 3 年級就不來了)，補強多次招生，留住精英。
5. 班員年齡越小：能夠讀經的時間越長，留在讀經班接受薰陶教育的時間也就越久。可(配合道場的班程規劃投入天心班、大愛

班之運作)，寒暑假佛院舉辦的親子體驗營、4Q 成長營。

6. 班員年齡越大如高年級、國中生配套規劃：快樂有效讀書方法：

上國中可邀請專任老師教導畫課業的“心智圖”及(配合道場的班程規劃投入青少年班之運作)，每年的寒暑假佛院舉辦的親子體驗營志工、4Q 成長營。

7. 盡量增加跟家長的互動與雙向交流機會(家長成長班、戶外親子聯誼)，善於規劃運用班主任時間。

訪談對象：B—班主任

訪談日期：109 年 3 月 29 日

研究生：您推廣讀經的動機是什麼？是否有何宗旨或使命驅使？

班主任：(1)協助家長有正能量的來引導自己的子女，我 2 個兒子就是在讀經班長大的，我們有一個共識，只要吵架，我會說(兄弟睦 孝在中)就會安靜下來，聽我來排解彼此心中的事。

(2)啟發良知良能之至善。百善孝為先，一子求道祖先沾光，暗釣賢良(一人難達使命，要靠全體志工團隊的力量，各盡所能)

研究生：讀經班運作是否有組織架構？運作順暢嗎？

班主任：有。目前是以許鈞凱老師為主，後學見機握機，但是沒有主見，需要徐孔雀老師拉一把，還有各位家長志工老師的協助，我們很有默契，(上次聯合結業，後學鼓勵家長參與，鈞凱、孔雀兩位老師超棒的，適時引入 2 個家庭)

研究生：您認為一個好的班主任須具備那些條件？一路走來遇到那些困難？如何堅持下去？

班主任：(1)熱誠、不怕挑戰、找方法、循求協助，勇敢承擔。

(2)體會到，前面帶動的經理，博學多聞，神通廣大的籌畫，各種班，很是辛苦。後學也感受到，要多閱讀，增強自己的表達能力。

(3)找方法、炒熱氣氛、家長志工團隊討論優缺點，參加培訓，學習別人的優點，優質複製。

研究生：您如何招募志工老師加入？有何資格限制？

班主任：只要對讀經有興趣的親朋好友，鼓勵觀摩、給予一堂或代課、只要他願意。有的是家長工作背景(學校老師)，孩子不依賴家長(家長願意參予)

研究生：如果遇到和志工老師觀念不同時，您會如何做？

班主任：我會聽他的意見並找共同點。我會居後，只要對讀經班有利的，我會認同對方。

研究生：讀經班的經費來源從何而來？

班主任：家長志工老師一起交班費。有些是老師自掏禮物，鼓勵讀經的孩子。偶而家長也會贊助禮物。

研究生：您如何與家長和學生建立良好的互動關係？

班主任：主動問候並向家長打招呼，讚美對方的優點，提供資訊(小天使班的上課活動)偶爾也會送小東西給家長。讓小朋友和家長喜歡來讀經。

研究生：您認為家長和志工老師有良好的互動，對於讀經班何有益處？

班主任：好處多多。溝通良好，取得家長的信任，有活動時，都能配合讀經班。也較有機會可以帶家長開智慧。

研究生：讀經班成立多年了，您覺得社會環境變遷和少子化對讀經班有何影響呢？如何因應？

班主任：有影響，班員招生不易，目前志工老師會幫忙藉由臉書的管道，上傳讀經的相關影片及招生訊息，以期讓更多人認識新興讀經班，藉此招生。

研究生：談談您對讀經班未來永續經營的計劃？

班主任：(1)保持現有的經營模式，尋找英文讀經的志工老師。

(2)循序漸進的帶入四書五經。

(3)發揮家長志工才能(戶外、才藝 …)

訪談對象：C—班主任

訪談日期：109年3月20日

研究生：您推廣讀經的動機是什麼？是否有何宗旨或使命驅使？

班主任：經典是中華民族重要的資產，也是推廣儒家文化不可或缺的一環，讀經班除了讓大家接近經典，也是接引眾生的一個法門。

研究生：讀經班運作是否有組織架構？運作順暢嗎？

班主任：目前只有班主任跟志工老師，因為人數少，並沒有組織架構。而是分工合作，齊心完成使命。

研究生：您認為一個好的班主任須具備那些條件？一路走來遇到那些困難？如何堅持下去？

班主任：一個好的班主任要具備熱忱，讀經班遇到最大的問題是學員長大，新舊學員之間程度差異，教學及成全都會有困難，一切還是要靠熱忱走下去。

研究生：您如何招募志工老師加入？有何資格限制？

班主任：熱心的家長，認同道場的理念，只要有熱忱都歡迎。

研究生：如果遇到和志工老師觀念不同時，您會如何做？

班主任：很少遇到，通常會折衷大家的意見，取得共識，才會進行。

研究生：讀經班的經費來源從何而來？

班主任：班費與志工老師無私贊助。

研究生：您如何與家長和學生建立良好的互動關係？

班主任：定期舉辦活動，配合家庭訪問，讓所有志工老師多與家長溝通，建立好的關係，這樣家長就會願意多參與。

研究生：您認為家長和志工老師有良好的互動，對於讀經班何有益處？

班主任：良好的互動可以讓班級氣氛好，也對於新生招募能夠帶來助力。

研究生：讀經班成立多年了，您覺得社會環境變遷和少子化對讀經班有何影響呢？如何因應？

班主任：少子化的社會，家長對於小孩的投資更多，讀經班需要與補習班競爭，尤其 3C 的普及，讓小朋友不容易靜下來，危機就是轉機，讀經班可能要轉為重視質量。

研究生：談談您對讀經班未來永續經營的計劃？

班主任：讀經班要永續經營，一定要有一個固定團隊，分工合作，所以組織架構的建立是需要的。另外志工老師年輕化，也是一個重要的工作，畢竟沒有人可以永遠負責一件事，傳承才能永續。

訪談對象：D—班主任

訪談日期：109 年 3 月 28 日

研究生：您推廣讀經的動機是什麼？是否有何宗旨或使命驅使？

班主任：起初接觸讀經是多年前於福山榮園聽一位由北部下來黃經理分享讀經的好處，那時感覺非常棒很讚嘆，加上自己小孩老大那時才一歲多，正值讀經黃金時，回家後即刻與幾位前賢商討再

佛堂中設讀經班，邀約附近前賢道親家中有小朋友的，一起帶回佛堂讀經，那時 3C 產品尚未普遍，非常克難，但讀經快樂氛圍，大家都非常喜悅，滿腔熱誠一股腦栽進經典浩瀚領域中，幾年後，慢慢地小朋友長大升學就業，佛堂的讀經班暫告一段落。直到約十年前，住在德興社區一位吳姐想要再社區推讀經，邀約加入志工老師行列，後學欣喜若狂，重燃年輕時的夢想與熱忱，讀經熱浪已由佛堂起萌往社區發展。義不容辭答應。一年後吳姐要到國外去開荒闢道，才轉由後學擔任班主任。問我推廣讀經班的動機是什麼，個人覺得經典是古聖先賢所留傳下來的智慧結晶，更是中國傳統文化，每一位小朋友接觸經典受先聖的薰陶，品行道德都會有所幫助，教育是立國之本，立畏之本是文化，中華固有傳統文化需要發揚光大。

研究生：讀經班運作是否有組織架構？運作順暢嗎？

班主任：感謝天恩師德 白水聖帝大德及不休息菩薩睿智帶領下，發一崇德再推廣讀經這一塊，有著非常健全優秀的組織架構，如行政組、教學組、組訓組、文書組、總務組、活動組等等。

研究生：您認為一個好的班主任須具備那些條件？一路走來遇到那些困難？如何堅持下去？

班主任：班主任需要有真誠、服務、熱衷。一路走來，小朋友也有更替，平常心對待即可。薪傳一棒接一棒，培養小朋友優良品格奠定日後良好基礎。遇到瓶頸，冷靜、集思廣益，保持初衷，皆可迎刃而解。

研究生：您如何招募志工老師加入？有何資格限制？

班主任：(1)找興趣相同，志同道合的道親或是朋友。

(2)沒有限制，會找家長，因為家長帶小朋友來讀經，是認同讀經的好處，讀了一段時間後，會鼓勵邀約加入志工老師行列。讓大家可以一起來學習。

研究生：如果遇到和志工老師觀念不同時，您會如何做？

班主任：每回課後都會留下來商討相關事宜，也會不定期開會。意見不一時表決方式服從多數，所以沒問題。

研究生：讀經班的經費來源從何而來？

班主任：善心人士、志工老師自由捐。因場地是村長免費提供，起初設班時也想是回饋鄉民子弟不收任何費用，教材由佛堂、志工老師們付擔，近年才跟家長酌收書本費。

研究生：您如何與家長和學生建立良好的互動關係？

班主任：主動關心，寒暄問暖。不定期辦些活動：節慶日或戶外親子活動、踏青、放風箏、造訪觀光工廠、做披薩…等

研究生：您認為家長和志工老師有良好的互動，對於讀經班何有益處？

班主任：彼此有良好互動，家長們對讀經更願意參加也會幫忙招生結善緣，對我們佛堂有好的觀感，也會願意加入小天使班學習。

研究生：讀經班成立多年了，您覺得社會環境變遷和少子化對讀經班有何影響呢？如何因應？

班主任：因少子化，小朋友人數相對減少，但家長們對小朋友的教育問題會更加關心與投入。所以希望可以更努力招生。

研究生：談談您對讀經班未來永續經營的計劃？

班主任：因為現在讀經班日趨增加，我們會利用開學時會至附近小學鄉托圖書館放置招生文萱，在網路 FB 上社團中也會放置相關的訊

息。每次上課活動內容相片影片放置社團中，正面能量時常分享。大家有信心來讀經，與家長建立良好互動，機緣成熟鼓勵引進至佛院參加小天使班，邀請家長們參加研究班。

志工老師方面，我們德興讀經班可說非常優秀的一個團隊，配合多年大家默契配合度相當好。我們亦有共同看法想多多給家長們有機會參與帶讀，日後成為我們團隊中堅份子。也有國、高中（以前讀經的小朋友，現在長大了）請他們回來當小志工幫忙。

訪談對象：E—班主任

訪談日期：109年3月10日

研究生：您推廣讀經的動機是什麼？是否有何宗旨或使命驅使？

班主任：希望帶給更多的小孩好的成長。推廣儒家思想。

研究生：讀經班運作是否有組織架構？運作順暢嗎？

班主任：有分成六組包含行政、文書、教學、輔導、組訓、大事紀在運作。運作順暢。

研究生：您認為一個好的班主任須具備那些條件？一路走來遇到那些困難？如何堅持下去？

班主任：要有正確的組織架構理念。最常遇到的困難是家長沒有辦法堅持下去讀經，造成學員的流失。會與志工老師們多溝通，增加團結力。

研究生：您如何招募志工老師加入？有何資格限制？

班主任：找尋志同道合的人，鼓勵家長一起做志工老師。只要對於讀經教育有正確理念都歡迎加入。

研究生：如果遇到和志工老師觀念不同時，您會如何做？

班主任：遇到意見不同時，會先做溝通，達到共識後才會進行。

研究生：讀經班的經費來源從何而來？

班主任：會收保證金做為班級經費，點心則是由家長及志工老師會幫忙提供。

研究生：您如何與家長和學生建立良好的互動關係？

班主任：平時讀經時會利用下課的時間和家長及小朋友互動，也會辦戶外活動聯誼來增加交流的機會。

研究生：您認為家長和志工老師有良好的互動，對於讀經班何有益處？

班主任：會有更多的成長，因為家長會多鼓勵小朋友來讀經，也會幫忙招生，並且參加佛堂所舉辦的活動。

研究生：讀經班成立十多年了，您覺得社會環境變遷和少子化對讀經班有何影響呢？如何因應？

班主任：家長們對於小孩的學習能力看的更重。因此讀經班需要做更多的推廣，才能招到更多的學生。

研究生：談談您對讀經班未來永續經營的計劃？

班主任：讀經班要永續經營，一定要有更多的學生來就讀，因此招生是首要的要素，會朝更多元的方向招生，如去圖書館發送傳單或是利用臉書的社團來上傳讀經影片，也會請家長多幫忙招生，另外就是邀約志工老師多多參與一年一度的師資培訓，學習更多的帶班技巧，讓小朋友更喜歡來讀經，營造快樂的學習氣氛。

訪談對象：F—班主任

訪談日期：109 年 4 月 4 日

研究生：您推廣讀經的動機是什麼？是否有何宗旨或使命驅使？

班主任：因為洪講師邀約到永豐國小觀摩兒童讀經班，覺得讀經班對小朋友真的很好，因自身再陝西國小擔任導護媽媽，所以想說可以把這讀經班推廣給陝西國小讀經班，正好讀經施總幹事說可以請前他的前賢來支援，所以就成立了陝西國小讀經班，希望推廣中國傳統文化。

研究生：讀經班運作是否有組織架構？運作順暢嗎？

班主任：目前只有行政組和文書組有落實，其他的組別因為尚未達成共識，所以會再規劃且落實。目前行政組和文書組落實的很完善。

研究生：您認為一個好的班主任須具備那些條件？一路走來遇到那些困難？如何堅持下去？

班主任：經驗不足，所以問題會非常的多，也找不到人員可以幫忙解決，也曾遇到小朋友只剩下 6 位，實在沒有動力，於是也想要收起來，但是想說要幫老師（濟公活佛）分擔成全眾生的使命，所以就努力堅持下去。

研究生：您如何招募志工老師加入？有何資格限制？

班主任：有熱誠且可以配合師資培訓，認同道場的理念，宏揚中國傳統文化，這樣才可以一起學習。對讀經班的經營管理才有幫助。

研究生：如果遇到和志工老師觀念不同時，您會如何做？

班主任：課前會議，課後檢討。或是始業式先開會，讀經中期會再開會。透過開會了解大家的意見，討論後達成共識再進行。

研究生：讀經班的經費來源從何而來？

班主任：剛開始開班有收費，但是五、六年後，就沒有收費，目前只有收教材費，使用者付費。

研究生：您如何與家長和學生建立良好的互動關係？

班主任：誠以待人，並且安排家訪，因為家長非常需要教育，所以另外有安排家長成長班，讓家長也可以有所成長。現在即便家長的孩子大了沒有再來讀經，一樣和他們保持良好的互動。

研究生：您認為家長和志工老師有良好的互動，對於讀經班何有益處？

班主任：這是一定要的，志工老師和家長及小朋友的互動，才可以讓讀經的氣氛和樂，且小朋友也願意來讀經，這對於我們要成全家長來參加道場的研究班，和小朋友參加青少年界的課程，這是非常有益處的。

研究生：讀經班成立多年了，您覺得社會環境變遷和少子化對讀經班有何影響呢？如何因應？

班主任：多少會有影響，還是要「勤」於和大家多互動。也會更努力的招生。

研究生：談談您對讀經班未來永續經營的計劃？

班主任：希望能做的更好，讓小朋友和家長能認同我們的讀經班及道場所辦的活動。也讓更多的小朋友來一起讀經，讀經班能多拓點開班，讓更多的小朋友有機會透過讀經班學習中國傳統文化，推廣孔子世界大同的理想。

訪談對象：G一班主任

訪談日期：109年4月5日

研究生：您推廣讀經的動機是什麼？是否有何宗旨或使命驅使？

班主任：因為覺得推廣讀經對於社會道德的提升有幫助，可以補足學校教育的不足，尤其是崇德光慧經典教育推廣中心的全力推動，定期的師資培訓，理事長的關心期勉，增強了繼續推廣的動力，可貴的是有許多志同道合的志工伙伴們，互相鼓勵以及經驗分享，讓我覺得做的是件正確的事情，也由於社會上敗壞的風氣，使我覺得一定要做志工推廣讀經，希望能為社會盡一份心力。

研究生：讀經班運作是否有組織架構？運作順暢嗎？

班主任：由於目前只有三位志工參與護持，所以是採互相分擔職務的方式，並無明確的組織架構，目前運作上還蠻平順。

研究生：您認為一個好的班主任須具備那些條件？一路走來遇到那些困難？如何堅持下去？

班主任：身為班主任必須有堅強的意志及信念才有辦法繼續辦下去，因為會碰到各式各樣的家長及志工，讀經班碰到的問題都必須想辦法解決，且要知人善用，讓志工能發揮專長執行好負責的部份，因為宗教信仰關係及同伴志工的鼓勵，不管學生人數的多寡，只要有學生就會繼續辦下去。

研究生：您如何招募志工老師加入？有何資格限制？

班主任：除了基本班底的志工人員，我們鼓勵家長參與志工行列，只要有熱誠願意加入的我們都歡迎，並沒有任何資格限制。

研究生：如果遇到和志工老師觀念不同時，您會如何做？

班主任：都會經過溝通來取得共識，有一樣的共識才能順利進行。

研究生：讀經班的經費來源從何而來？

班主任：都是志工老師自發性捐款的，只是為了長久的持續經營，可能會參考別的讀經班的方式，看是每學期請志工老師交300元，還

是酌收保證金做為經費。

研究生：您如何與家長和學生建立良好的互動關係？

班主任：與家長的互動是利用平時在讀經班與家長聊小朋友的狀況，適度分享其他成功案例資訊鼓勵持續讀經活動，而家長也會分享小朋友優秀的表現，有時也會家訪及適度舉辦活動。

研究生：您認為家長和志工老師有良好的互動，對於讀經班何有益處？

班主任：良好的互動可以得知讀經班有哪些是值得持續進行的，如品德故事時間，家長會反映他們想要的課程，可以給志工參考，若有方案效果不怎麼好的，家長會給予建議我們一同討論改善做法，找出最好的經營方式。

研究生：讀經班成立多年了，您覺得社會環境變遷和少子化對讀經班有何影響呢？如何因應？

班主任：會影響招生人數，但部份家長的觀念很好，覺得教養相當重要，因此會願意參與讀經班，而我們必須多分享讀經經驗來鼓勵家長繼續堅持下去。

研究生：談談您對讀經班未來永續經營的計劃？

班主任：繼續找尋志同道合的志工，讓他們有發揮的舞台，希望培養出能獨當一面的能力，讓大家都快樂的做志工。

附錄二 志工老師訪談內容

訪談對象：A—志工老師

訪談日期：109年4月26日

研究生：您加入成為讀經志工老師的動機為何？

志工老師：一開始是帶小朋友去讀經，然後因為當時缺志工老師，所以班主任邀約加入志工老師的行列，而自己本身的考量也是這讀經很好，對小朋友很好，所以願意來當志工老師。

研究生：您認同讀經班的管理理念嗎？

志工老師：認同，因為班主任非常的用心，所以會規劃工作讓每位志工老師可以學習成長的機會，且會讓大家提出自己的意見一起討論。

研究生：您認同班主任對於讀經班的規劃運作嗎？

志工老師：認同，班主任非常的用心，規劃任何的活動都會召開會議讓大家可以互相提出意見，溝通協調。每個老師都有自己負責的組別學習。

研究生：您認為讀經班是一個學習且平等開放、活力的學習組織嗎？您學習到甚麼？

志工老師：是的，讀經班的學習氣氛非常的好，大家都會彼此互相討論，提出新的看法。自己在導讀的時候，學到很多之前未曾接觸過的字。這是非常的棒！

研究生：您認同讀經班收費嗎？

志工老師：認同，讀經班的經費目前是由家長支付保證金，目的是鼓勵小朋友不要常請假能夠學習到更多經典。且教材使用者付費這是合理的。

研究生：您認為讀經班對小朋友有幫助嗎？

志工老師：有，因為我的小孩就是個很好的例子，從小讀經，目前大了一了，她再背書方面一直表現的非常棒，這都是從小讀經所培養的，所以希望每位家長都能堅持小朋友讀經到小六畢業。

研究生：身為志工老師，您認同您在讀經班的角色嗎？

志工老師：認同，能夠做自己能力所及，自己在讀經班負責導讀、聯絡簿的填寫、學習後的點心購買。在這些工作，可以學到很多，小朋友及家長也會分享自己的想法讓我知道，所以很認同自己的角色！

研究生：您認同志工老師每年需接受師資培訓安排？

志工老師：認同，每年都可以學到不同的授課方法。這樣再教學時，可以讓小朋友更喜歡讀經。

研究生：假使社會環境變遷，少子化導致招生不易，您是否仍願意投入志工老師工作幫忙招生呢？

志工老師：願意，自己看到很多的小朋友從小讀經，真的很棒，所以時間許可的話，會幫忙招生。

研究生：您對於讀經班的未來願景有什麼期待？

志工老師：希望志工老師的行列有更多的人可以加入，也可以讓更多的小朋友知道讀經的好，讀經的小朋友愈來愈多，這樣社會會更好。

訪談對象：B— 志工老師

訪談日期：109 年 3 月 10 日

研究生：您加入成為讀經志工老師的動機為何？

志工老師：因自家小孩也是受過讀經班志工老師們的教導，切身感受到讀經對於孩子的好處，故而利用閒暇時間投入志工老師的行列。

研究生：您認同讀經班的管理理念嗎？

志工老師：認同。讀經班的管理以「愛的教育」為準則，以聖人經典來做為啟蒙教育，對孩童的未來奠定了非常良好的基礎。

研究生：您認同班主任對於讀經班的規劃運作嗎？

志工老師：認同。班主任為讀經班制定一套共同遵守的班規，及適合家長小孩共讀的讀經守則。還會依照各個不同節慶，規劃應景的活動內容，藉由活動引發孩子對讀經的熱誠。

研究生：您認為讀經班是一個學習且平等開放、活力的學習組織嗎？

您學習到甚麼？

志工老師：是的。因為讀經班是屬於自發性學習，無強硬的規範限制，故而能平等且開放性的學習，且學習內容較活潑玲瓏。在讀經班能學習到如何與不同學齡層的孩子互動，如何適齡教學，如何讓孩子在沒有壓力下愉快讀經，且藉由多讀誦達到記憶效果。

研究生：您認同讀經班收費嗎？

志工老師：認同。雖然是志工服務，但因使用者付費原則，還是需酌收班費。讓家長小孩都能珍惜讀經，且懂得愛護公物。

研究生：您認為讀經班對小朋友有幫助嗎？

志工老師：認同。讀經班具有潛移默化的功能。

研究生：身為志工老師，您認同您在讀經班的角色嗎？

志工老師：認同，努力扮演好自己的角色。

研究生：您認同志工老師每年需接受師資培訓安排？

志工老師：認同。因應時代不斷的演變，志工老師也需要不斷的學習。

研究生：假使社會環境變遷，少子化導致招生不易，您是否仍願意投入
志工老師工作幫忙招生呢？

志工老師：願意。讓更多的小朋友可以一起來學習中華傳統文化。

研究生：您對於讀經班的未來願景有什麼期待？

志工老師：期許能藉由親子讀經教育，培養良好的親子共讀習慣，進而
增加家庭教育與學校教育的功能，讓未來的社會更美好。

訪談對象:C— 志工老師

訪談日期：109年3月20日

研究生：您加入成為讀經志工老師的動機為何？

志工老師：小朋友參加讀經班，從唸朱子治家格言，三字經，弟子規慢
慢地開始了解讀經的意義，志工老師有安排家長成長班，讓
我們成長進而了解讀經的好處，經志工老師邀約一起成為讀
經老師。

研究生：您認同讀經班的管理理念嗎？

志工老師：目前班主任有制定班規，規定讀經班的規矩，以約束小朋友
的行為。節慶時會有活動配合活動。如母親節、萬聖節及聖誕
節都有活動。暑假會安排DIY，讓小朋友有更多元的學習。志
工老師們會隨時互相幫忙，讓活動更為順暢。

研究生：您認同班主任對於讀經班的規劃運作嗎？

志工老師：認同，有獎懲制度小朋友學習效果比較好，依據節慶的教學
生活化在地化，結合志工老師開會討論教學活動。

研究生：您認為讀經班是一個學習且平等開放、活力的學習組織嗎？您學習到甚麼？

志工老師：沒錯，讀經班就是一個學習開放有活力，平等有相同理念的學習組織；志工老師們相互信任以及學習經典的內涵，儒家思想尤其常禮舉要居家生活禮儀，處世之道，聚餐等學習。

研究生：您認同讀經班收費嗎？

志工老師：繳交班費，本這互助使用者付費讓來讀經班的小朋友負責任，也培養學習的動力付諸行動力。

研究生：您認為讀經班對小朋友有幫助嗎？

志工老師：非常有幫助，至少小朋友不會在家一直玩手機，也可以交朋友，現今社會獨生子女越來越多情況，大都考慮自己的行為，『同理心』的觀念缺乏，小朋友要學習，讀經班提供相當好的環境。

研究生：身為志工老師，您認同您在讀經班的角色嗎？

志工老師：認同，師者授課解惑也，也是學生學習知識學習的角色

研究生：您認同志工老師每年需接受師資培訓安排？

志工老師：志工老師所學有限，若師資培訓可以補自己能力不足，建議一年一次培訓要參加，若已有教授經驗的志工老師，可二年一次接受培訓。

研究生：假使社會環境變遷，少子化導致招生不易，您是否仍願意投入志工老師工作幫忙招生呢？

志工老師：願意的，理念相同自然學習小朋友會進來讀經班學習，有宣傳才會了解讀經的好處。

研究生：您對於讀經班的未來願景有什麼期待？

志工老師：讀經班目前受限場地因素，所以預計要租借社區活動中心，來招收更多小朋友來加入讀經班，推廣中國傳統文化。

訪談對象：D— 志工老師

訪談日期：109 年 4 月 28 日

研究生：您加入成為讀經志工老師的動機為何？

志工老師：想推廣聖賢四書五經給下一代，讓孩子在讀經班訓練語言表達能力，透過聖人言行智慧，讓孩子從小就有好的薰陶。

研究生：您認同讀經班的管理理念嗎？

志工老師：認同，讀經班都有安排課程表上課，品格推廣，活動帶動

研究生：您認同班主任對於讀經班的規劃運作嗎？

志工老師：認同，每位志工老師都有自己課程安排，各司其職在讀經班服務

研究生：您認為讀經班是一個學習且平等開放、活力的學習組織嗎？您學習到甚麼？

志工老師：是，學習到如何跟老師家長小朋友互動還有碰到問題層面解決

研究生：您認同讀經班收費嗎？

志工老師：認同，使用者付費，目前只有讓家長支付書籍費。

研究生：您認為讀經班對小朋友有幫助嗎？

志工老師：有，讀經對於小朋友的好處包含了語言表達、記憶能力、認辨識、品格陶冶、靜心思考

研究生：身為志工老師，您認同您在讀經班的角色嗎？

志工老師：認同，可以有這機會可以傳授聖賢所留下的經典教育，看到

小朋友學的開心，自己也很開心。

研究生：您認同志工老師每年需接受師資培訓安排？

志工老師：認同，接受師資培訓可自我提升能力，增廣見聞才能傳授給讀經班小朋友。

研究生：假使社會環境變遷，少子化導致招生不易，您是否仍願意投入志工老師工作幫忙招生呢？

志工老師：願意，希望可以讓小朋友來學習經典教育，提昇道德文化，所以願意幫忙招生。

研究生：您對於讀經班的未來願景有什麼期待？

志工老師：希望每位家長都能認同讀經教育的開班意義，讓聖賢所留下來的四書五經不會失傳，也讓我們下一代都能從經典中學習品格陶冶。

訪談對象：E— 志工老師

訪談日期：109 年 4 月 4 日

研究生：您加入成為讀經志工老師的動機為何？

志工老師：一開始是巫講師再一個社區舉辦讀經班，但是因為對方要漲價格，所以就找後學幫忙看看那邊有免費的場地可以辦讀經班，後來後學就幫忙問問看培英國小的校長，正好校長也同意，於是讀經班就搬到培英國小開始讀經，那時只有幾位志工老師是從另一間讀經班幫忙支援，於是後學就加入順便帶自己的小孩加入讀經行列。

研究生：您認同讀經班的管理理念嗎？

志工老師：認同，讀經班所辦的活動、課程的安排，大家都會一起策劃，

互相幫忙。

研究生：您認同班主任對於讀經班的規劃運作嗎？

志工老師：認同，目前讀經班有文書組、大事紀有落實，其他的部份是大家互相幫忙！活動組是志工老師大家一起來學習帶動。

研究生：您認為讀經班是一個學習且平等開放、活力的學習組織嗎？您學習到甚麼？

志工老師：認同，讀經班再班主任的帶動下，非常的有活力，小朋友也非常喜歡讀經。和家長的互動是非常的好。後學到認識很多之前不認識的古字讀法。和家長及志工老師的互動中。學習到溝通的重要。

研究生：您認同讀經班收費嗎？

志工老師：認同，目前是有收保證金，只要出席率高，保證金是可以退回的。教材費是實支實付。使用者付費的觀念。

研究生：您認為讀經班對小朋友有幫助嗎？

志工老師：有幫助，對小朋友的作文能力比較好，且對品格教育也很有幫助。小朋友回家也會幫忙分擔家事。

研究生：身為志工老師，您認同您在讀經班的角色嗎？

志工老師：認同，利用空閒時間來當志工，可以學習到很多東西。

研究生：您認同志工老師每年需接受師資培訓安排？

志工老師：認同，只是目前培訓的時間正好自己太忙，所以沒有辦法參加。希望有機會參加。

研究生：假使社會環境變遷，少子化導致招生不易，您是否仍願意投入志工老師工作幫忙招生呢？

志工老師：願意，目前都有幫忙拿招生宣傳單請學校老師幫忙發送。

研究生：您對於讀經班的未來願景有什麼期待？

志工老師：願意，目前都有幫忙拿招生宣傳單請學校老師幫忙發送，希望讀經班的小朋友不要流失，能有愈來愈多的小朋友加入讀經班的行列。將中國傳統文化推廣。

訪談對象：F— 志工老師

訪談日期：109 年 4 月 5 日

研究生：您加入成為讀經志工老師的動機為何？

志工老師：其他的志工老師邀約，加上喜歡小朋友所以才加入。

研究生：您認同讀經班的管理理念嗎？

志工老師：認同，班主任對於讀經班的經營非常用心，所以大家都會互相支援。分擔工作。

研究生：您認同班主任對於讀經班的規劃運作嗎？

志工老師：認同，每位老師都有自己導讀的工作安排，辦戶外活動時，大家會互相討論再進行。整體的運作非常好。

研究生：您認為讀經班是一個學習且平等開放、活力的學習組織嗎？您學習到甚麼？

志工老師：是，上課氣氛很好，也給予小朋友可以有導讀的機會，讓不善於表達的小朋友，懂的如何開口表現自己。因為讀經的過中，也可以認識小朋友，當他們遇到問題時，也會幫助他們解決。

研究生：您認同讀經班收費嗎？

志工老師：認同，教材由家長支付，使用者付費，很合理。

研究生：您認為讀經班對小朋友有幫助嗎？

志工老：初期小朋友可能對經典意義不懂，但是藉由讀經潛移默化中，

慢慢的引導他們了解經典的意思。

研究生：身為志工老師，您認同您在讀經班的角色嗎？

志工老師：認同，自己曾因為小朋友和家長鬧彘扭，引導小朋友了解家人的重要性。

研究生：您認同志工老師每年需接受師資培訓安排？

志工老師：認同，每年可以學到不同的東西很好。今年錯過，希望明年可以參加。

研究生：假使社會環境變遷，少子化導致招生不易，您是否仍願意投入志工老師工作幫忙招生呢？

志工老師：人不應當隨波逐流，應當逆爭上游。不管環境如何變遷。讀經班還是要再努力招生更多的小朋友一同來讀經。

研究生：您對於讀經班的未來願景有什麼期待？

志工老師：希望未來的讀經班不只是一個讀經的地方，而是一個修心的場所，藉由讀經班的活動，讓小朋友可以學習中國傳統文化，也讓家長可以有一個心靈成長課程學習。

訪談對象：G— 志工老師

訪談日期：109 年 4 月 5 日

研究生：您加入成為讀經志工老師的動機為何？

志工老師：黃經理請後學去幫忙護持讀經班，因為當時讀經班欠缺志工老師，於是班主任就安排後學導讀，本來想說自己單純只是護持，但是都是一種學習。所以非常感恩！

研究生：您認同讀經班的管理理念嗎？

志工老師：認同，班主任對於讀經班的任何安排活動，我們都會配合。

因為班主任非常的用心，所以我們會努力護持。

研究生：您認同班主任對於讀經班的規劃運作嗎？

志工老師：認同，班主任對於任何的規劃，我們都能感受到她的用心，因此會全力配合運作。也希望大家都可以一起分擔班主任的責任。

研究生：您認為讀經班是一個學習且平等開放、活力的學習組織嗎？您學習到甚麼？

志工老師：認同，小朋友非常喜歡讀經，再下課時班主任和志工老師們也會和家長有良好的互動。後學受益很多，之前很少有機會唸到四書五經，藉由讀經班，可以讀到聖賢的智慧。宏揚中國文化，非常感恩！

研究生：您認同讀經班收費嗎？

志工老師：認同，目前只有收書本費，使用者付費，非常的合理。

研究生：您認為讀經班對小朋友有幫助嗎？

志工老師：非常有幫助，之前有一位小朋友非常的好動，坐不住，唸了一段時間後，就不會再滿場跑。所以讀經可以潛移默化中改變小朋友的過動情形。

研究生：身為志工老師，您認同您在讀經班的角色嗎？

志工老師：認同，讀經班是在培育國家的幼苗，所以在讀經班中看到未來的希望。

研究生：您認同志工老師每年需接受師資培訓安排？

志工老師：認同，培訓可以學到不同的教學方法，只是目前很可惜，自己都正好有事，所以沒有辦法參加，希望有機會可以參加。

研究生：假使社會環境變遷，少子化導致招生不易，您是否仍願意投入
志工老師工作幫忙招生呢？

志工老師：目前是班主任自己發送傳單。若日後需要幫忙招生，時間許
可的話會配合。

研究生：您對於讀經班的未來願景有什麼期待？

志工老師：希望有更多的小朋友加入讀經班行列，家長可以參加道場舉
辦的研究班課程。讓大家一起來宏揚中國傳統文化。實現世
界大同理想。



附錄三 家長訪談內容

訪談對象：A—家長

訪談日期：109 年 3 月 11 日

研究生：您願意帶小朋友來參加讀經班的原因是什麼？

家長：主要是要培養小朋友的專注力，認識古聖賢人的智慧。

研究生：您認同班主任的個人領導或是讀經班的經營？

家長：認同啊！我們的班主任很有能力，又有智慧，很會帶人又帶心。

研究生：您對讀經班的組織管理是否滿意？

家長：滿意，大都是班主任處理，也未有大事情甚至小事情也鮮少發生，對班而言一直都是平和狀態

研究生：您是否認同讀經班的收費合理？

家長：讀經班只收書本費，另外的 300 元是為了鼓勵小朋友能夠全勤，不要隨便請假，如果全勤便全額退回。所以很合理。

研究生：您是否認同班主任和志工老師對讀經班的付出？

家長：認同，大家都是無酬義工，不分你我，無私奉獻。

研究生：您是否認同參與的讀經班，學習氣氛非常好？

家長：還有進步的空間，因參與者年齡較小秩序較難掌控。

研究生：您是否認同讀經班對小朋友的品格教育有幫助？

家長：認同。孩子品格教育的成長與學習大部分來自於家長，

讀經班有舉辦家長成長班多少可以提供一些資訊和方法。

研究生：您是否會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班上課？

家長：可能會。我們的習慣是每次讀經班的課程會再回家背誦複習，

如果孩子學業應付不來備感壓力，我不會勉強她去讀經班。

研究生：如果您的小朋友不再來讀經，您是否願意來當志工老師？

家長：願意

研究生：您對於讀經班的未來願景有何期待？

家長：能夠學生滿座，更多學生能夠在讀經時學到專注，繼而在學業上有更上一層的幫助。

訪談對象：B—家長

訪談日期：109年4月1日

研究生：您願意帶小朋友來參加讀經班的原因是什麼？

家長：收到學校的簡章，於是就帶著老大去試讀（當時老大是小一，目前是高一），因為老大的注意力不集中，因為上了讀經班後有所改善，因為這樣的關係，所以現在帶老二（小四）繼續讀經。

研究生：您認同班主任的個人領導或是讀經班的經營？

家長：認同，雖然讀經場所有改變，一開始不認識新加入讀經的家長，但是班主任非常的用心，也盡力讓大家能認識，所以感覺很好。

研究生：您對讀經班的組織管理是否滿意？

家長：滿意，目前很好，包含課程安排、戶外聯誼及才藝活動。

研究生：您是否認同讀經班的收費合理？

家長：合理，使用者付費，這是應該的。

研究生：您是否認同班主任和志工老師對讀經班的付出？

家長：認同，所有的老師都很用心，對於小朋友都特別的關心，對待讀經的家長和小朋友就像家人一樣的關心，真的很棒。

研究生：您是否認同參與的讀經班，學習氣氛非常好？

家長：認同，小朋友非常期待讀經。也喜歡讀經的氛圍。

研究生：您是否認同讀經班對小朋友的品格教育有幫助？

家長：認同，潛移默化的幫助，因為自身的小朋友的經驗，所以非常的認同。

研究生：您是否會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班上課？

家長：不會，0-13歲是記憶黃金時期，所以小朋友都讀經到小六畢業。

研究生：如果您的小朋友不再來讀經，您是否願意來當志工老師？

家長：有空的話，可以的。

研究生：您對於讀經班的未來願景有何期待？

家長：希望有更多的家長和小朋友能一起來讀經。希望能擴點讓更多小朋友有機會來一起讀經。

訪談對象：C—家長

訪談日期：109年5月1日

研究生：您願意帶小朋友來參加讀經班的原因是什麼？

家長：透過讀經學習可以讓小朋友學到不同的東西

研究生：您認同班主任的個人領導或是讀經班的經營？

家長：讀經班採取開放式經營，與自己期待非常相符

研究生：您對讀經班的組織管理是否滿意？

家長：讀經班只有班主任與志工老師，大家互相合作，非常融洽

研究生：您是否認同讀經班的收費合理？

家長：使用者付費，合理

研究生：您是否認同班主任和志工老師對讀經班的付出？

家長：班主任和志工老師都是義務的非常辛苦

研究生：您是否認同參與的讀經班，學習氣氛非常好？

家長：非常融洽

研究生：您是否認同讀經班對小朋友的品格教有育幫助？

家長：經典淺移默化會有幫助

研究生：您是否會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班上課？

家長：通常以讀經班為主

研究生：如果您的小朋友不再來讀經，您是否願意來當志工老師？

家長：如果時間許可，願意學習。

研究生：您對於讀經班的未來願景有何期待？

家長：希望改善社會風氣

訪談對象：D—家長

訪談日期：109 年 3 月 17 日

研究生：您願意帶小朋友來參加讀經班的原因是什麼？

家長：小朋友比較活潑，所以想找個方法讓他可以靜下來，後來帶小朋友去圖書館看書時，再線西圖書館看到德興社區親子讀經班的招生簡介，於是想說帶去看看。當時是大兒子中班時，約 5 歲就一直唸到大兒子六年級，小兒子二年級。

研究生：您認同班主任的個人領導或是讀經班的經營？

家長：認同，班主班非常的用心，將課程和出遊規劃的非常的棒。

研究生：您對讀經班的組織管理是否滿意？

家長：滿意，每位老師有自己的負責工作。

研究生：您是否認同讀經班的收費合理？

家長：認同，使用者付費。

研究生：您是否認同班主任和志工老師對讀經班的付出？

家長：認同，老師上課很活潑會帶些遊戲再課程中。不是純讀經。老師

很用心，老師也很年輕。和小朋友互動非常的好。

研究生：您是否認同參與的讀經班，學習氣氛非常好？

家長：非常認同，志工老師很年輕又很會和小朋友互動，學習環境和氣氛都非常的好，小朋友很喜歡去讀經班。

研究生：您是否認同讀經班對小朋友的品格教育有幫助？

家長：認同，沒有讀經前，小朋友不會主動幫忙做家事，但是去讀經班後，發現他會主動幫忙且很熱心。

研究生：您是否會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班上課？

家長：不會，讀經對小朋友有很大的助益，所以鼓勵小朋友能多參與。

研究生：如果您的小朋友不再來讀經，您是否願意來當志工老師？

家長：願意，如果時間許可的話，也可以帶小朋友去當小小志工。

研究生：您對於讀經班的未來願景有何期待？

家長：希望能有更多的小小孩來讀經班學習。因為讀經班真的對小朋友有很大幫助，這樣讀經班的小朋友會愈來愈多。

訪談對象：E—家長

訪談日期：109年3月16日

研究生：您願意帶小朋友來參加讀經班的原因是什麼？

家長：當初的想法是要讓小孩除了課本上的知識外還可以有不同的課程接觸，讓生活變有趣，一讀就七年了。

研究生：您認同班主任的個人領導或是讀經班的經營？

家長：認同，班主任的想法都是正向，還會讓家長們知識得到更多。

研究生：您對讀經班的組織管理是否滿意？

家長：很滿意，班主任和志工老師都非常的熱心，有事情都會彼此互相

幫忙。

研究生：您是否認同讀經班的收費合理？

家長：合理

研究生：您是否認同班主任和志工老師對讀經班的付出？

家長：認同，班主任及志工老師都把學生當自己的小孩在付出，也把大家當一家人在看待。

研究生：您是否認同參與的讀經班，學習氣氛非常好？

家長：認同，小孩每個星期都是期待讀經班上課的時間，都是快樂學習。

研究生：您是否認同讀經班對小朋友的品格教育幫助？

家長：有幫助，除了在家在學校老師教導外，讀經班老師的教導都可以聽得進去，還會更努力完成。

研究生：您是否會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班上課？

家長：不會停止，老大已經六年級了，因為看到讀經的好處，所以妹妹從小就和哥哥一起到讀經班，目前妹妹也小學三年級，也還在讀經。

研究生：如果您的小朋友不再來讀經，您是否願意來當志工老師？

家長：會的

研究生：您對於讀經班的未來願景有何期待？

家長：期待越多人可以參加讀經班親子共讀。

訪談對象：F—家長

訪談日期：109年5月1日

研究生：您願意帶小朋友來參加讀經班的原因是什麼？

家長：藉由讀經共讀培養專注力及認識經典。

研究生：您認同班主任的個人領導或是讀經班的經營？

家長：整個讀經班團隊從班主任到老師、志工都很優秀。

研究生：您對讀經班的組織管理是否滿意？

家長：滿意，志工老師都會互相幫忙。

研究生：您是否認同讀經班的收費合理？

家長：使用者付費非常合理。

研究生：您是否認同班主任和志工老師對讀經班的付出？

家長：大家的出發點都是為小朋友好，非常感謝。

研究生：您是否認同參與的讀經班，學習氣氛非常好？

家長：認同，我也學到如何去帶領小朋友。

研究生：您是否認同讀經班對小朋友的品格教育有幫助？

家長：有，在孩子讀經後會一點一滴的在日常中表現出來。

研究生：您是否會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班上課？

家長：如果有超過孩子的負荷，會先引導調整時間或方式。

研究生：如果您的小朋友不再來讀經，您是否願意來當志工老師？

家長：目前孩子都小需要陪伴及輔導，如果孩子沒去讀經班，基本上也沒辦法到。

研究生：您對於讀經班的未來願景有何期待？

家長：除了經典的背誦也希望孩子知道多一些道理。也希望越來越多孩子加入讀經行列。

訪談對象：G—家長

訪談日期：109年5月1日

研究生：您願意帶小朋友來參加讀經班的原因是什麼？

家長：訓練專注力及增加認字能力。

研究生：您認同班主任的個人領導或是讀經班的經營？

家長：認同。班主任非常的用心。

研究生：您對讀經班的組織管理是否滿意？

家長：很滿意，每位志工老師會互相幫忙

研究生：您是否認同讀經班的收費合理？

家長：除了書費以外，其餘幾乎無收費，很佛心。

研究生：您是否認同班主任和志工老師對讀經班的付出？

家長：很認同，小孩因讀經班的關係，變得很有自信且勇敢發言。

研究生：您是否認同參與的讀經班，學習氣氛非常好？

家長：：認同，上課氣氛很合樂，小朋友很喜歡去。

研究生：您是否認同讀經班對小朋友的品格教育幫助？

家長：認同，雖然目前沒什麼大太的感受，但帶出去遊玩時與同齡小孩比較，覺得自己的小孩乖很多，很守秩序。

研究生：您是否會因小朋友課業壓力大，而讓小朋友停止來讀經班上課？

家長：看小朋友自己的意願，不強迫也不會主動鼓勵。

研究生：如果您的小朋友不再來讀經，您是否願意來當志工老師？

家長：如果我有時間的話，會願意試試看自己的能耐到哪裡。

研究生：您對於讀經班的未來願景有何期待？

家長：希望小孩能快樂學習，有所收穫就很開心了。