

國立臺灣師範大學創造力發展碩士在職專班
碩士論文

指導教授：陳昭儀 博士

最狂高中合作社——
臺南女中合作社創新經營個案研究

The Most Savage Co-operative Among Senior High Schools:
A Study on the TNGS Co-operative

研究生：呂芊穎 撰

中華民國一〇七年十二月

謝 誌

這份論文是我的時光機，它帶著我航向一段奇幻之旅，我乘著它，往返臺南與臺北——我的故鄉與我大學開始生活的城市，往返於過去的青春夢境與時間軸上不停往前的現實人生，在這來來回回的旅程中，我遇見了許多美好。

謝謝指導教授——昭儀老師，您是這趟奇幻之旅的機長，專業、果斷、又不失溫暖地引領著我向前，您的叮嚀與提醒，是我成長的養分；您的認同與肯定，持續讓我跟著您在質性研究的世界翱翔，是我莫大的榮幸；謝謝兩位口試委員——董澤平教授與林義斌教授，義不容辭悉心指導我的論文，用精闢的建議為我指點迷津；謝謝臺南女中合作社理事主席——胡老師，您在身兼多職的忙碌中盡力協助我，讓我感染您充滿熱血的創意及無與倫比的教育愛；謝謝臺南女中的師長、合作社裡永遠都不會老的可愛阿姨們、以及和我一樣是南女人的研究參與者，你們是這趟旅程中精采又獨一無二的風景；謝謝學校的工作夥伴、研究所好同學、與從小到大不離不棄的好朋友們，你們的情義相挺、默契、與陪伴，讓我能盡情也稱職地扮演老師與學生的雙重角色；謝謝最疼我的爸爸媽媽，你們是我的情緒垃圾桶，同時也是我最堅定的打氣筒，給予我滿滿的力量及信心，完成這段漫長卻無可取代的旅行；另外，我也要謝謝我自己，踏上這段路程至今，有時困惑，有時低落，但卻從未輕言放棄。

奇幻之旅即將抵達終站，這段過程和當初所想像的一樣不簡單，但卻比預期少了很多痛苦，多了許多幸福。

No man is an island.

謝謝每個出現在我生命中的你們。

芊穎 謹誌於師大 2018.12.25

摘要

教職員工經營的員生消費合作社，曾是學生生活值得回味的存在；但在政策不一的淒風冷雨下，學校合作社逐漸熄燈。學子的能量補給站消失，委外經營的便利商店取代合作社阿姨的笑容，亦喪失師長用教育愛孕育的合作精神。

我的母校——臺南女中，有著少數屹立的學校合作社，在我畢業多年後仍牽引著我及許多南女人。教職員工辛勤耕耘使之成長，用新穎的經營方式開出創新的果實，滋養社員，再因社員共同參與，使合作社的運作生生不息。

透過觀察及研究參與者敘說，我發現臺南女中合作社在「行政管理」、「學生活動展能」、「社員專業成長」、「課程教學」、「公共關係」、「學校特色文化」、以及「服務產品」七層面皆有驚豔的創新表現；而創新經營作為下則奔騰著 INNOVATE 的血液——認同（identity）、需求（need）、新奇（novelty）、觀察（observation）、活力（vital & vigor）、協助（assistance）、科技（technology）、實驗與執行（experiment & execution），秉持 INNOVATE 的初衷，合作社服務社員，社員也由合作社獲得歸屬感。

只要有心，處處皆是教育。教職員工用心與創意經營合作社，使其角色超越校園賣店，支援學校活動，協助社員生活；學生於校園實踐互助美德，合作精神因社員群體參與達到正向循環。期盼在政策及大環境支持下，透過學校合作社永續經營，齊心協力打造健康、幸福的社會。

關鍵詞：創新經營、員生消費合作社

The Most Savage Co-operative Among Senior High Schools: A Study on the TNGS Co-operative

Abstract

Campus co-operatives (co-ops) run by faculty are parts of school days memories. However, campus co-ops have been winded up due to the inconsistency of policy. No more energy supply for students, outsourcing convenience stores take place of the smile of co-op faculty, and the cooperative spirit cultivated by educators is faded.

My alma mater, National Tainan Girls' Senior High School (TNGS), has the everlasting co-op connecting alumni. The faculty devotes to innovate TNGS Co-op and help its members, while the members participate to keep the co-op flourishing.

With observation and narratives by participants, I found TNGS Co-op excelled in seven innovative features: administration and management, student activities, member professional development, courses and teaching methods, public relations, school cultures, and services and products. Furthermore, it also owned the DNA of INNOVATE: identity, need, novelty, observation, vital & vigor, assistance, technology, and experiment & execution. By keeping the faith, TNGS Co-op benefited its members, and the members got the sense of belonging from the co-op as well.

Education is everywhere. With educators' love and creativity, a campus co-op can be more than a shop and assist both school activities and lives of members. Students practice the merit of cooperation, so cooperative spirit gets to enter a virtuous cycle. Together is stronger. Hope campus co-ops sustain under the support of appropriate policy and help build a healthy and sustainable society with greater strength.

Keywords: Innovative management; Campus co-operatives

目次

第一章 緒論—歡迎光臨臺南女中合作社.....	1
第一節 故事……一直持續著	1
第二節 只有南女，沒有距離——最狂高中合作社.....	3
第三節 研究目的	6
第四節 名詞釋義	7
第五節 研究範圍與限制	9
第二章 文獻探討—能量補給站	11
第一節 合作社、合作經濟、合作教育	11
第二節 學校員生消費合作社	20
第三節 創新經營之意涵、理論與層面	26
第四節 員生消費合作社經營相關研究	33
第三章 研究設計與實施—How Would You Like to Pay?.....	37
第一節 個案研究方法	37
第二節 研究場域及研究參與者	39
第三節 研究者角色	43
第四節 資料蒐集方式	45
第五節 資料整理與分析	48
第六節 研究品質	51
第七節 研究倫理	53
第八節 研究流程	55

第四章 研究結果—創新 x 合作社 迸出新滋味.....	57
第一節 陽光燦爛前的風雨	57
第二節 最狂合作社的創新七味	60
第三節 INNOVATE 最狂合作社的用心配方.....	140
第四節 研究貢獻	163
第五章 結論與建議—重返夢中的故鄉.....	165
第一節 過程中最美的收藏	166
第二節 謝謝光臨，歡迎再來	171
參考文獻.....	181
附錄.....	191
附錄一 合作社相關人事及校內師長訪談大綱.....	191
附錄二 在校生訪談大綱	192
附錄三 校友訪談大綱	193
附錄四 訪談邀請函	194
附錄五 訪談權益書	195
附錄六 訪談資料分析	196

圖表目錄

表次

表 2-1 學校創新經營層面分析表	31
表 2-2 國內學校員生消費合作社經營相關研究整理表.....	33
表 3-1 研究參與者基本資料	42
表 3-2 正式訪談之研究參與者、日期／時間、地點及次數表.....	46
表 3-3 資料編碼範例	48



圖次

圖 3-1 研究步驟流程圖	55
圖 4-1 協助早午餐業務及提供適合的餐點份量	69
圖 4-2 南女文青雨衣雨傘	76
圖 4-3 學生與師長主動參與拍攝活動	79
圖 4-4 合作教育參訪合成帆布行	81
圖 4-5 餘額不足 T-shirt.....	89
圖 4-6 合作社一隅——秀格樓	94
圖 4-7 合作社協助舉辦南女大戲院電影欣賞活動	95
圖 4-8 合作社與社區麵包店合作	98
圖 4-9 合作社協助販售小農蔬果	101
圖 4-10 制服與運動服小熊	103
圖 4-11 合作社有趣的 Facebook 宣傳	106
圖 4-12 合作社客製化商品童裝版制服	113
圖 4-13 臺南女中郵政代辦所及專屬郵戳	118
圖 4-14 合作社線上訂餐服務	124
圖 4-15 合作社海外配送服務	128
圖 4-16 合作社協助校友販售牛樟芝皂	129

第一章 緒論—歡迎光臨臺南女中合作社

「欸，妳準備好了沒？」

「我準備好了。」

「四、三、二、一……」

「我要穿短褲！我要穿短褲！我要穿短褲！」

——電影《女朋友。男朋友》

第一節 故事……一直持續著

藍天下、綠地上，司令台前的青春張牙舞爪，女孩們恣意地將制服裙脫下向空中拋去，制服上衣與運動短褲的搭配就如現場教官的嚴謹與少女們的率性一般形成了強烈對比。電影序曲，一群女高中生跳著屬於她們的戰舞，用她們自己的方式，爭取本該屬於她們的權利。看到這一幕，身為臺南女中的校友，我想起了 2010 年學妹們為了反抗教官管理穿著不合理，而串聯全校同學齊在集會時「脫褲」爭取制服發聲權，進而促使校方重新議定穿著規定的新聞事件。導演楊雅喆用此開場向臺南女中（以下簡稱南女）的自由風氣致敬，我也憶起穿著南女小短褲在校園裡奔跑的那段青春時光。

步出南女校門，卸下印有南女校徽的綠色書包，那天距今已十多年，同學們各自離開了家鄉，有些人北上讀書，留在臺北工作，我也是其中一員。雖然我的角色已從穿著制服的學生轉變為看著校園裡穿著制服小毛頭們亂跑的師長，但不變的是，我的心還留在臺南，我的故鄉，惦記著家鄉裡的一切，以及在離別臺南前那高中三年的美好。臺北與臺南三百多公里的距離，說遠沒有很遠，但卻始終無法一蹴可幾，於是，我盡可能讓離鄉背井的生活中點綴著老家的點點滴滴，在想家的時候，透過它們重溫家鄉的溫度。

臺南女中合作社，由校園裡小小幾間教室串聯起的空間，卻有無可比擬的魔力，滋養了數千個正在發育成長的青春，更鏈結無數個曾接受其養育之恩後，到世界各地持續發光發熱的成熟靈魂。滑著臉書，臺南女中合作社粉絲專頁又 PO 出新商品文，截圖，分享。「欸，合作社又有新的紀念商品了，要記得下訂喔。」在南女一百歲之際，如此場景大約一個月會上演一次。還記得當初那些愛漂亮，喜歡特異獨行的少女們，總是把印著校徽的手提袋放在家裡不用，帶著有卡通圖案或運動品牌的提袋上學；而現在，年過而立的我每天上班卻提著臺南女中合作社與臺南在地產業——合成帆布行聯合出品的便當袋、使用著印有南女校徽（肉粽 Logo）的便當盒與環保餐具享用著營養午餐；有時同事看到便當袋上的校名，順口問起：「妳高中讀臺南女中？」，以南女人為榮的弧形在我的嘴角揚起。

在 2015 年合作社法修正後，南女校友方能重新申請成為合作社準社員（合作社法，2015），因此，即便身處瞬息萬變的臺北天龍城市，校友們也能透過合作社購買紀念商品，拼湊來自老家的回憶，在異鄉重演著來自母校無可取代的過往片段。臉書上，我是臺南女中合作社萬人粉絲團的小小一員；現實中，臺南女中在各校員生消費合作社經營困難而紛紛收攤的困境中突破重圍，運用其創新經營之道，聯繫著校內校外的南女人，進而達成合作教育的目標。在我畢業十二年後，南女一百歲之時，我想了解臺南女中合作社如何讓流著南女血液的我們，無論在何處，都能透過這個全球最狂合作社，編織出獨一無二的南女回憶蒙太奇。

第二節 只有南女，沒有距離——最狂高中合作社

「福利社裡面什麼都有，就是口袋裡沒有半毛錢。」羅大佑所寫的《童年》歌詞裡吟唱著小時候的回憶。當時的我沒有固定零用錢，但記憶中，下課鐘響時與同學們衝進校園裡那有的吃、有的玩、又有實用文具用品的小房間，那景象依舊鮮明。從小到大，不管它的名字是福利社或是合作社，這神奇的小空間一定在臺灣小孩們的童年歲月裡佔有一席之地。

隨著年紀增長，升上高中的我獲得了少許餐費可以自由運用，有別於孩提時代合作社之於我的意義，高中的合作社從下課的休閒活動場所升等為生命中最重要能量補給站之一，除了麵包零食架上的小點心，更多了可暖胃暖心的現點現做熱食部。我還記得有時候為了省錢，午餐常常只買合作社的蘋果麵包和小熊巧克力夾心餅乾，或只點一盒熱食部二十五元的滷肉飯，累積一些零用錢後再去當時進駐合作社、轟動全校的連鎖茶飲店「波哥」，買一杯波哥獨家的「愛玉蜜」或「綜合新味」，與好姊妹們一起度過歡樂的午餐時光。

除了食物，南女合作社還有一個熱門商品——南女小短褲。海軍藍的素色運動短褲，後口袋上印著純白南女校徽，舒適透氣的材質是南女人們的摯愛。在排球運動盛行的女校裡，進校門後隨即脫下制服百褶裙，穿著南女小短褲在校園裡奔跑，在排球場上揮灑著青春，這是最熟悉的南女日常。南女小短褲受歡迎的程度超出想像，在我畢業那年，同學們紛紛囤貨，有人想當睡褲穿，有人運動時穿，而我，把南女小短褲從臺南穿到了臺北，陪著我度過大一新生狂練啦啦隊的時光，也陪著我走遍臺北大街小巷；但這還不夠誇張：我的一位國中男同學，耳聞南女小短褲的風行與舒適，在畢業前夕特別請我幫他與他的同學們買了整套南女運動服，我還記得他騎著機車來到臺南女中校門口，跟我面交運動服的有趣畫面。

臺灣員生消費合作社的起源於五、六0年代民風純樸的臺灣，農人們為了降低成本，以量制價集體採購，紛紛集合為群體，甚至成立專責機構以服務群眾，目的就是在交通及資訊不便的環境裡生存，省政府亦設有「合作事業管理處」，從中央到地方，各類型合作社組織蓬勃發展，學校合作社就在此時空背景下成形，透過學校合作社，擅長交涉的教師們得以幫教職員生爭取性價比高的生活用品（藍德清，2017）。但隨著消費型態、政府政策及法規變動、校內教師因教職或行政工作的繁瑣而缺乏兼任合作社理監事的意願，各校合作社漸漸遇到經營瓶頸，甚至面臨解散危機；根據數據顯示，近十年臺灣消費合作社數量大幅減少，總數由2008年的3,225社驟降至2018上半年的1,749社（內政部合作與人民團體司籌備處，2018），而仍咬牙堅持的合作社大多也如風中殘燭，不求豐富盈餘，只求能繼續堅守本分為師生營造校園裡的好鄰居、培養學生合作教育精神的試驗所。

在合作社經營如此崎嶇的道路上，臺南女中合作社卻逆流而上，憑著靈魂人物——合作社理事主席胡老師的創新經營、社內及校園內的靈感激盪以及互助合作精神，在臺南女中歡慶百歲生日之前，不斷創造驚喜：「全國第一所高中職內開辦的郵政代辦所」、「百年校慶彩繪田紀念米」、「合作社網路購物平台」、「破萬人的臉書專頁」、「合作社紀念品海外配送」（臺南女中合作社，2017）……等創意行銷不僅凝聚校內教職員生的向心力、觸動海內外校友憶母校之情，更被網友及媒體封為「最狂高中合作社」。身為校友的我，除了追蹤母校合作社粉絲專頁及定期訂購期間限定紀念品之外，更是想一探究竟母校合作社源源不絕的生命力。

於是，在臺南女中百週年前夕，我回到了熟悉的校園，踏過合作社前那塊曾經是我負責掃區的草地，進入那暖胃又暖心的能量補給站，看到歲月絲毫沒有在臉上留下痕跡的合作社阿姨，阿姨見到校友返校就得意地刷著南女人都有的合作社消費卡，似乎想藉著機器發出的「餘額不足」配音重演已畢業校友的

少女時代；走進旁邊的熱食部，午餐香味撲鼻而來，雖然當日菜單沒有二十五元的滷肉飯，但阿姨們笑著推薦巧克力卡啦雞，一個不存在於我的青春、只聽過學妹們推薦、但也紅到上新聞的創意料理，一切是那麼的熟悉，卻也那麼的新奇。鐘聲響起，我穿過一群飢腸轆轆的南女小短褲步出熱食部，合作社前的草皮還是有掃不完的雞蛋花，盛夏的臺南正午太陽一如回憶裡的炙熱，穿梭在校園裡大大小小的笑容更是燦爛。

2017年的夏天，臺南女中九十九歲，我回到娘家，那夢中的故鄉；2018年，南女百年，身為臺南女兒，我為南女而寫。



第三節 研究目的

淡紫成韻的桔梗是臺南女中的校花，它柔韌又堅強的氣質，正是剛柔並濟、質樸踏實、勇敢堅毅、傳承百年的南女精神（臺南女中校友會，2017）。我透過研究書寫屬於臺南女中合作社一路走來的點滴心血，這是屬於南女人們共同的青春，這是屬於南女人們共同的成長過程，這是持續連結所有南女人們過去與現在的任意門。

研究之旅即將啟程，我欲抵達的研究目的為：

- 一、臺南女中合作社從解散邊緣到最狂合作社的蛻變。
- 二、臺南女中合作社各層面創新經營的實踐。
- 三、臺南女中合作社的創新精神。



第四節 名詞釋義

本研究將探討臺南女中合作社的創新經營歷程與現況，為使特定術語更明確清晰，對於在本文中所出現的術語宜有一致性定義，茲將本研究所採用之重要名詞：臺南女中員生消費合作社、創新經營，加以詮釋定義如下：

壹、臺南女中員生消費合作社

國立臺南女子高級中學，位於臺南市中西區，成立於臺灣日治時期，簡稱為臺南女中、南女，又因校區內植有椰林，在南風吹拂下甚為涼爽，別稱「椰風谷」，舊稱為「南一女」、「省南女」，為臺灣少數歷史過百年的高級中學之一（魚夫，2018）。

《合作社法》第一章第 1 條指合作社為依平等原則，在互助組織之基礎上，以共同經營方法，謀社員經濟之利益與生活之改善，而其社員人數及股金總額均可變動之團體。第 3 條合作社得經營生產、運銷、供給、利用、勞動、消費、公用、運輸、信用、保險等經中央主管機關會商中央目的事業主管機關核定之業務。

本研究所指之合作社，是為國立臺南女子高級中等學校員生消費合作社（簡稱臺南女中合作社），為臺南女中學校教職員工依合作社法成立之法人組織，以提供校內教職員工生基本服務及辦理學校委辦業務，並以社員共同經營方式為之（「高級中等學校辦理員生消費合作社注意事項」民國 101 年 11 月 19 日修正）。

臺南女中合作社因其充滿創意及新穎的經營方式與行銷策略逐漸為大眾所知，透過用心及創新的服務與產品展現其與眾不同的特色，例如開發出全台第一個最小的一卡通、全台第一間開設在校園內的高中郵政代辦所、全台第一座架設在高中校園內的存提款機、以及第一個推出海外配送服務的高中學校合作

社（臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁，2017），網友們隨之稱臺南女中合作社為最「狂」高中合作社。

貳、創新經營

吳清山及林天佑（2003）將「創新經營」（innovation management）定義為：「一個組織在產品、過程或服務等方面，力求突破，改變現狀，發展特色，以提升組織績效的策略。」

本研究中的合作社創新經營指合作社組織憑藉各種創新經營作法，提升合作社經營績效，帶領合作社永續發展。屆時將依研究結果分析歸納出臺南女中合作社創新經營層面，以作為臺灣學校員生消費合作社在困境下如何突破重圍之參考。



第五節 研究範圍與限制

現今學校合作社的經營實屬不易，本研究欲探索值得各級學校學習的學校合作社經營方式，以我的母校——臺南女中校內合作社用心經營的歷程作為研究個案，以期帶給學校合作社經營更多面向的參考及作法。

壹、研究範圍

本研究之研究參與者以臺南女中合作社相關人員為主，包含理事主席、工作人員、校內行政教師、學生實習理監事（亦為在校生代表）；另外在 2015 年合作社法修法後，校友得以成為準社員購買合作社商品，本研究訪談三個世代的校友，希望透過不同世代的觀點理解臺南女中合作社之於南女人的意義。

研究工具以七個創新經營層面的訪談大綱為訪談重點，探究臺南女中合作社近年大放異彩的創新經營作法；研究場域為臺南女中合作社社場，同時也包含臺南女中校園，觀察處於學校場所中的校園合作社在學校教育中的角色，以及學生與教職員工社員們與合作社產生的互動。

貳、研究限制

臺南女中合作社為目前學校合作社中較有特色、並穩定經營的個案，因此本研究聚焦在臺南女中合作社作深度訪談，其他各級學校合作社的經營狀況則為本研究無法涉略的部分；而研究參與者為研究者主觀挑選，或是經由合作社理事主席建議之特定人員參與訪談，無法確切得知其他社員對於臺南女中合作社的想法，亦是本研究限制；時間限制部分，因合作社創新經營尤以修法後更為蓬勃發展，再加上經營團隊組成的更迭，故本研究無法深度著墨早期合作社的經營方式，本研究內容將以現任合作社理事主席任職（2000 年）後至今之創新經營作法為主。



第二章 文獻探討－能量補給站

本章節為吸收前人能量、充實本研究欲探討之臺南女中合作社創新經營的相關概念與理論，透過文獻蒐集、分析歸納與整理，共分為四節：第一節說明合作社與合作經濟的概念與意涵，第二節呈現學校員生消費合作社的發展與特色，第三節整理創新經營相關研究，第四節整理學校員生消費合作社相關研究，分述如下。

第一節 合作社、合作經濟、合作教育

在這個經濟快速發展的環境之下，經濟民主的解藥之，就是平等與團結的合作社，十九世紀初的歐洲，合作運動萌芽，現今世界各個角落集結著一群平凡人，他們努力成就不平凡的事，不依賴政府、財團，靠著一己之力與群眾力量，踏上合作社這個互助合作的舞台、為生命高歌群舞。本節主要探討合作社的定義與起源、合作社的意義與層面，以及合作教育的意涵。

壹、合作社的定義與起源

一、合作社的定義

「合」是聯合，「作」是工作，「合作」即是聯合起來工作。這是一種合作行為。自有人類以來，就有合作的行為，將互助合作行為運用於經濟活動上，指的是一種經濟制度。這種經濟制度專指工業革命以後，人們基於經濟上的共同需要，依特定原則組成的團體，合力經營業務的一種集體活動（尹樹生，1980）。

合作社的定義，依不同學者、團體、觀點而有不同解釋：法國學者查理·季特（Charles Gide，1847-1932）曾說：「合作社是一群，藉著企業經營的方

法，為追求其共同的經濟、社會與教育目標，而結合的組織。」(孫鴻沂、湯登朝譯，1985)；1995年國際合作聯盟(ICA)正式定義：「合作社乃是基於共同所有及民主管理的企業體，為滿足共同的經濟、社會、文化需求與願望，而自願結合之自治團體。」(孫炳焱譯，1996)；而長久致力於合作事業經營的有限責任臺灣主婦聯盟生活消費合作社亦於章程中提及以置辦環保、自然、安全等物品供社員之需要為目的，並基於互助合作與終身學習之精神，以改善及提高社員的文化與經濟生活為宗旨，其願景為創造公義、健康、幸福、永續的社會(「有限責任臺灣主婦聯盟生活消費合作社章程」民國105年3月20日修正)。

綜合上述定義，研究者認為合作社應為成員基於倫理道德及共同價值觀，以共有、共享、及民主管理之企業經營方式追求共同的經濟、社會、環境、及教育目標，秉持永續社會發展的理想而自願組成的自治團體。而每位社員都是合作社重要的一份子，亦是合作社的主人，透過社員的出資、利用、參與，使合作社的運作生生不息。

二、合作社的起源

十九世紀的歐洲，工業革命和資本主義改進了當時社會的物質生活，但卻也危及了許多勞動者的生存。工業革命帶來的巨大財富沒有合理地在各階級中分配，導致資本家與有產階級愈來愈富，廣大的勞動者們愈來愈困苦，嚴重的社會問題隨之產生。「平等」，這兩個字是當時捲動在工業革命浪潮下的工人心底最深的盼望(陳怡樺，2017)。

於是，合作運動逐漸在十九世紀初期的英國與法國萌芽。合作經濟思想起源於早期空想社會主義思想，其中以英國歐文與法國傅立葉最具影響力。羅伯特·歐文(Robert Owen, 1771-1858)被後人尊稱為「合作經濟之父」，他認為合作社是理想社會的基層組織，是全新的人類社會組織細胞；他的合作公社思想主要有：管理民主化；財產公有；各盡所能、按需分配；工農商學大結合。夏

爾·傅立葉（Charles Fourier，1772-1837）則主張要組織新的理想和諧社會，他所倡導的「法朗吉(Phalanstère)」就是個自給自足的社群，以農業生產為主，兼辦工業、工農結合的合作組織（劉潤葵、陳學明，2015）。

而世界上第一個經營成功的消費合作社，是 1844 年 12 月 21 日正式營業，位在英國曼徹斯特近郊的羅虛戴爾公平先驅社（Rochdale Society of Equitable Pioneer），這個由二十八位紡織廠工人所發起組成的消費合作社，致力於使社員以自助或互助的方式，改進社員家庭及社會的生活。

根據《羅虛戴爾公平先驅社概史》，羅虛戴爾公平先驅社所訂出組織和經營管理原則如下：

- （一） 每股1英鎊，股數不限，以社員出資的自有資金經營合作社。
- （二） 實行民主管理，由社員選出幹部及決議，重要議案由社員共同討論決定，表決採一人一票制，不分男女、不分股數。
- （三） 按交易額分攤剩餘金（盈餘）。
- （四） 股金利息限制在 5% 以下。
- （五） 剩餘金之 2.5% 用於社員教育。
- （六） 貨真價實，計量公正，不欺瞞。
- （七） 按市場平均價格銷售商品，現金交易，不賒帳，防止工人負債。
- （八） 對政治宗教中立。

羅虛戴爾公平先驅社的經營管理原則為其社員帶來利益，以上八大原則也成為日後國際合作社聯盟制定合作社員的基礎，成為通行全世界的「合作七大原則」（陳怡樺，2017）。

貳、合作社的意涵與類型

1844 年的羅虛戴爾公平先驅社為世界各地的合作社發展鳴了第一槍，合作運動背後所傳達的理念意義，以及現今社會中，因各行各業差異，秉持合作精神而隨之成立的合作社又有哪些分類呢？

一、合作社的意涵

蕭衍平（2005）指出：合作制度發源於歐洲，距今已有一百五十餘年的歷史，乃為解決資本主義流弊「貧富不均」的產物。而我國合作事業在孫中山先生的倡導，薛先舟、陳果夫先生等人的帶領，以及憲法第一四五條條文：「合作事業應受國家的獎勵與扶助」和合作社相關法令之保障下，已初具規模。

而國內合作事業管轄機關的內政部合作事業入口網站也指出：合作社是民間互助互惠的經濟組織，它運用教育的方法，激發基層民眾自立自強的精神，以合作組織的力量，解決他們的共同困難，也協助他們發展事業，改善生活。因此合作事業本質上是一種社會福利事業，也是推進民生主義建設的基本工作，在積極方面，可建立團結和諧的均富社會，在消極方面，則可保障經濟弱者的經濟利益。

另外，國際上對於合作社的重視更是顯現合作運動對全球產生的影響，聯合國與國際合作聯盟（International Cooperative Alliance，簡稱 ICA）於 2009 年宣告 2012 年為「國際合作社年」（Year of International Cooperatives，簡稱 YIC），在關注貧窮、教育、健康、性別平等、環境永續等議題的用意之下，希望全世界上至政府、下至民眾，得以認識及促進合作社的發展與成長（梁玲菁，2012）。

合作精神在世界遍地開花，各國政府對於合作運動逐漸重視，對照國際合作聯盟合作七大原則，合作社的成立在資本主義社會中有著一股安定的力量。

國際合作聯盟合作七大原則（1995）：

- （一） 志願而開放的社員制：合作社是志願的組織。凡能利用合作社所提供的服務，並願意承擔社員義務的人，不受性別、社會、種族、政治以及宗教的歧視，均可入社。
- （二） 民主的社員掌控：合作社是社員積極參與制訂策略和決策，並加以民主掌控的組織。選任人員均對社員負責。單位（基層）合作社社員有平等投票權（即一人一票），而其他層級的合作社，亦應以民主的方式，予以組成。
- （三） 社員的經濟參與：合作社的資本，由社員公平負擔，並予以民主的掌控。其中，至少有一部分經常是合作社的共同財產。社員為入社而提供的資金，即使有報償，通常是有限制的。對於結餘，社員可遵照下列目的的一項或全部項目予以分配，即：為發展他們的合作社，盡可能提列至少一部分不得分散的公積金；按社員利用額的比例，嘉惠社員；以及支持社員所贊同的其他活動。
- （四） 自治與自主：合作社是由社員所掌控的自治自助組織。合作社與其他組織，包括政府在內，訂定協約，或從社外募集資本時，仍須確保民主的社員掌控，以及維持合作社的自治。
- （五） 教育訓練與宣傳：合作社為了有效發展，對其社員、選任代表、經理及職工，要提供教育及訓練（機會）；對一般大眾，尤其是年輕人及意見領袖，要宣傳合作社的本質與功能。
- （六） 合作社之間的合作：合作社經由地方性、全國性、區域性至國際性的聯合工作，使社員得到最有效的服務，藉以強化合作運動。
- （七） 關懷社區：合作社應以社員贊同的政策，致力於他們社區之永續發展。

二、合作社的類型

在合作社經營的大原則之下，目前國內政府制定有合作社法暨其施行細則等專業法規，作為輔導管理合作社之依據，並設置合作行政主管機關，負責管理輔導、整合發展合作事業，以期達成發展國民經濟，增進全民福祉之目標。以業務別分類，合作社有以下十種類別：

- (一) 生產合作社：經營各種生產、加工及製造之全部或部分業務，分為農業生產合作社及工業生產合作社。
- (二) 運銷合作社：經營產品之運銷業務，分為農業運銷合作社及工業運銷合作社。
- (三) 供給合作社：提供社員生產所需原料、機具及資材等業務，分為農業供給合作社及工業供給合作社。
- (四) 利用合作社：購置生產、製造及儲銷等設備供社員生產上使用業務，分為農業利用合作社及工業利用合作社。
- (五) 勞動合作社：提供勞作及技術性勞務等業務，依性質及屬性分為農業勞動合作社、工業勞動合作社、原住民族勞動合作社。
- (六) 消費合作社：經營生活用品之銷售業務。
- (七) 公用合作社：設置住宅、醫療、老人及幼兒社區照顧相關服務等公用設備，供社員生活上使用。
- (八) 運輸合作社：提供社員運輸經營所需服務等業務，主要為計程車運輸合作社。
- (九) 保險合作社：經營保險業務。
- (十) 儲蓄互助社：目的為鼓勵儲蓄，聚集資金，以合理利率，簡易的貸款方式，提供貸款給予需要資金之社員，以解決其生活或生產上之需要，並透過教育宣導傳達其理念，以提高社會地位及改善其經濟狀況。

從合作社的定義、價值與原則，我們可以得知，透過擁有共同互助合作理念、意願與能力的社員，和熱心服務、公私分明的選任人員，以及具專業知能且誠信的聘任人員逐步實現誠信、公平、民主與關懷的價值，合作社得以整建經濟倫理，建造富有正義、關懷的人本大愛世界（陳伯村、陳佳容，2003）。

綜合以上，合作社的宗旨為實踐「人人為我，我為人人」的互助精神，運用企業經營，成立不同的專職合作社，進而達成社會福利，所謂「世界大同」，就是合作社的最高理想。

參、合作經濟

合作社是互助互惠的經濟組織，激發基層民眾自立自強的精神，以合作組織的力量，解決彼此共同困難，也協助改善生活。合作經濟的概念由以「合作經濟之父」——羅伯特·歐文（Robert Owen，1771-1858）的思想最為著名。馮惠珊（1992）整理歐文合作經濟思想，提出以下結論：一、為經濟弱者造福；二、消費者與生產者直接交易，避免中間商剝削；三、重視道德、人性與互助精神；四、人是環境的產物，必須改造不佳的環境；五、為消費而生產，如同凱因斯重視有效需求面；六、服務人群，亦推動兒童教育及社會福利工作；七、將改造經濟思想及社會理想託付於知識與教育力量。梁玲菁（2016）建議政府，應正視「合作社創新社會經濟發展」，政府須遵循國際公約，學習國際趨勢下的合作經濟教育，透過合作社股實經營，照顧社員與社區，連結社會經濟事業網路，共同努力「合作創造下一代幸福」。

學校合作社廣大的社員為尚無獨立經濟能力之年輕學子，若是透過學校合作社的合作經濟功能，讓學生平時在校購買日用品及早午餐時的消費，最終能透過合作社回饋社員的作法造福學生社員，無疑是學校合作社之所以存在的重大意義。

肆、合作教育

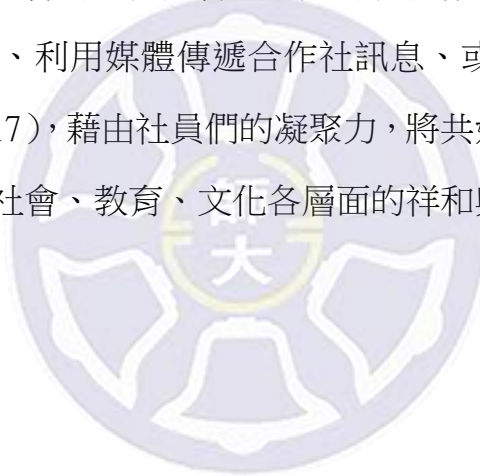
自古有生物以來，大自然界就有互助合作的和諧，蟲能群行、鳥能群飛、魚能群游、獸能群走，經過數億年的演化淬鍊，人類掌管了一切，理當能繼承生物們的智慧，彼此合作，適應這瞬息萬變的世界。《孫文學說第四章》略述：「人類之進化與物種之進化原則不同，物種以競爭為原則，人類則以互助為原則，社會國家者，互助之體也，道德仁義者，互助之用也，人類順此原則則昌，不順此原則則亡。」可見互助合作精神早在一百多年前即受到國父的重視，而互助與否則能影響國家的存亡。但隨著社會變遷，日新月異的洪流流過世界，難免留下帝國主義與資本主義的毒瘤淤沙，亙古以來就存於生命中的合作基因正是此病態的解藥；Tak（2017）在研究中指出，合作社成員比起其他組織成員，有更高意願參與社區事務及關懷社區。因此，身為社會一份子的我們，更應瞭解合作的重要性，而合作教育的發源地，就是你我都曾走過的教育現場，透過學校教育埋下互助的種子，在校園內活動及合作環境的營造深耕，使合作新芽成長茁壯，進而讓人民對整體社會的關懷百花齊放。

陳冠州、陳佳容（2005）指出合作社不僅具有經濟功能，可謀社員的經濟利益與生活改善，也兼具促進社會祥和團結的社會功能，且對於教育、倫理與文化各方面，都可產生正向效果。合作教育是合作事業的基礎，須培養社員互助合作精神，從參與合作社的經驗中，體認互助的真諦、合作理念與經營知能。「重視教育」為合作社重要原則，一方面使不瞭解合作制度意義或缺乏合作經營經驗的人，獲得合作社的智識，幫助合作事業克服其發展中的障礙；另一方面使參加合作事業的人，接受更多的教育，擴大學習活動的效果。除此之外，合作發展月刊社論（1997）亦針對合作教育提出下列解釋：

合作社為兼具社會、教育功能的經濟事業體，辦理社員入社前教育，俾令新社員對合作本質、原則和合作社特質、規範及其本身的權利、義務

和責任，能有充分的認知，以便遂行合作、強化向心力；辦理社員的常年教育，期使活潑社員的人數增加，以鞏固合作社的生存發展基礎，並使合作社不虞變質。其次辦理選聘任幹部的訓練，以加強其企業化經營與管理的能力，俾使合作社的競爭力能逐漸提昇，朝永續經營的路途邁進。最後對社會大眾做宣導，宣導合作事業的宗旨、功能和理想，以便爭取認同，拓展合作社更為寬廣的生存與發展空間。

誠如上述社論所提出，加強合作教育能使合作精神滲透至每位社員，使得社員對於合作社的經營與運作更有深厚的使命感，而非淪為合作社裡的幽靈社員；而除了社員本身對合作精神的認同與付出，更可將合作運動向外傳遞，透過海報宣傳、舉辦合作社參訪、利用媒體傳遞合作社訊息、或是舉辦公益募款等活動（Rural Cooperatives, 2017），藉由社員們的凝聚力，將共好精神滲透至社會大眾，以提升整體環境經濟、社會、教育、文化各層面的祥和與進步。



第二節 學校員生消費合作社

儘管自己的生活環境中，所能觸及的合作組織僅為校園內的員生消費合作社，但臺南女中——我的母校，步步為營地堅持合作社的營運，並持續拋出令師生、校友都為之驚艷的彩蛋，讓學校合作社維持其精彩的生命力。故本研究將合作社事務聚焦於學校員生消費合作社，本節將說明學校員生消費合作社的沿革、以及學校員生消費合作社的功能與經營現況。

壹、學校員生消費合作社的沿革

趙荷生（1977）於其所著「消費合作之原理與實務」、吳恪元（1995）於其「合作經濟原理」一書指出，我國最早的學校員生消費合作社，首推成立於民國七年的北京大學消費公社，該社由北京大學法科教授胡鈞在校倡導建立合作組織，成立初衷係以專供教職員及學生購買物美價廉的日常生活用品為主。

謝明瑞（1992）將學校員生消費合作社定義為：學校教職員生為追求生活的便利、消費負擔的減輕、以及福利的增進，根據政府頒布合作社相關法令，在平等、互惠、互助與公開的原則下，成立消費合作組織，並具備經濟團體、地位平等以及合理分享盈餘三種特性。

追溯臺灣學校員生消費合作社的起源與組成，楊玉珍（2003）提出「學校員生消費合作社」始於民國四十四年，由縣市政府指導各級學校設置，組成成員為學校教職員工生，為一獨立於學校行政體系之外，以學校業務區域為營運範圍的合作組織，其社務、業務、財務多由學校教職員工兼辦。而在現行學校員生消費合作社成立之前，其類似組織「福利社」，根據江榮崇（2011）的研究茲將其發展依序簡述。

一、「福利社」時期

李慧珠（1994）在其研究中提及：1949年國民政府遷台，各級學校依據1943年1月26日公布之「職工福利金條例」成立「福利社」，其經營方式多為委外經營，學校則是組成福利委員會，提供場地與水電，與商人洽談經營事宜，並由商人繳交若干金額予校方，作為教職員工的「員工福利金」。

但因當時物資成本較無議價空間，考量經營成本、利潤，再加上「員工福利金」的支出，售價無法降低而引起輿論批評；另外又因缺乏法令規範，管理不易，少許校內人員易與廠商勾結掩護產生弊端，造成學校及教育主管機關的困擾。

二、「員生消費合作社」時期

鑒於「福利社」種種弊端與問題，政府於民國四十四年以四四府社合字第五七六四六號令，通令全省各級學校推動員生消費合作社，實施合作教育，增進員生福利（黃萬章，1993）。民國六十九年，省府函頒「臺灣省各級學校員生消費合作社改進要點」，明文規定各級學校均需設置員生消費合作社，且不得以外包方式經營，同時規定學校每學期應舉辦各項合作宣導活動，此舉漸漸將「福利社」轉變為依據合作法規成立的「員生消費合作社」（楊玉珍，2003）。

貳、學校員生消費合作社的功能與經營現況

一、學校員生消費合作社的功能

臺灣省合作事業管理處所編印的「臺灣省學校員生消費合作社經營手冊」指出，學校員生消費合作社的設立宗旨為推行合作教育，依平等原則以共同經營方法使學生體會合作功能。在思想上，樹立合作理論，實踐合理分配的民生經濟；在功能上，應具備經濟、社會、教育三項功能。

- (一) 經濟功能：不以營利為目的，提供物美價廉之物品滿足社員消費需求，並按社員交易比例攤還盈餘。
- (二) 社會功能：為外食學生提供安全衛生之餐點，分擔父母辛勞，間接維護社會安定。
- (三) 教育功能：透過「交易消費」行為，教導學生環保觀念、衛生習慣等與生活、倫理、道德觀念之教育。

許文光（1999）提出員生消費合作社在學校扮演重要角色，藉由此合作組織及其秉持的合作精神，老師以顧客至上的理念為學生做最直接的服務，給予學生另一種楷模學習，因此員生消費合作社在教育方面有多元功能：

- (一) 學生充分展現自我意識的場所
- (二) 心理需求的地方
- (三) 生理需求的供應站
- (四) 學生人際互動的交流站（合作社是彼此情感表露的交誼廳。）
- (五) 生活教育的實習場
- (六) 道德教育的觀測站
- (七) 師生互動的交流站（相信這樣的相處模式直接造就的是師生互動融洽。良好的師生關係是學習的要件，更是輔導的開端。）
- (八) 學校附近社區雜亂的消弭所
- (九) 正確消費教育的實驗室
- (十) 經濟生活及經濟合作的試煉所
- (十一) 學生行為的觀測站
- (十二) 學生潛能及創造力的磨練站（透過合作教育活動，運用合作社經費，發掘學生不同潛能，更能符合學生適性發展的教育理念。）

綜觀以上，若是強化合作教育理念，學校員生合作社不僅是金錢、物品往來的交易所，更是學生適應未來社會生活能力的訓練場，透過師生互動，共同經營與維護，發揮其在經濟、社會、及教育長遠的影響力。

二、學校員生消費合作社的經營現況

隨著消費型態的改變，以及政府法令的調整，現今已非所有學校機關均有員生消費合作社，以下依據《高級中等學校辦理員生消費合作社注意事項》，就目前高中學校員生消費合作社的辦理與經營節錄下列要點：

- (一) 關於員生社經營項目：各校得依需要設員生社，以提供校內教職員工生基本服務及辦理學校委辦業務，並以社員共同經營方式為之。員生社得經營下列業務，並得分部經營：
 1. 供銷業務：辦理食品、飲料、學生用品、日用品及辦公用品等。
 2. 生產業務：辦理園藝、飼養、手工藝等。
 3. 公用業務：辦理餐廳、理髮、洗衣等。
 4. 代辦業務：接受學校委託代辦教科書、學生制服及運動服、膳食（團膳、團體餐盒）、實驗（習）器（工）具，辦理時應由學校與員生社訂定代辦契約，約定代辦業務之處理，並應依政府採購法規定辦理。
- (二) 關於社員資格與權益：學校其教職員工均得參加員生社為社員，在學學生為預備社員，預備社員得選派代表參加社員大會。
- (三) 關於員生社運作：員生社應依合作社法、合作社法施行細則、合作社組織編制及經費處理準則等規定運作，其經營應受學校指導監督。員生社各項法定會議，校長及家長會代表得列席指導，其會議紀錄經校長閱後，報縣（市）合作社主管機關備查。

- (四) 員生社之經理、文書、會計、出納人員，以學校教職員工兼任為原則；其經理事會通過並徵得校長同意後聘任之，必要時得聘任專職人員，並報學校備查。
- (五) 合作社理事會主席或理事駐社辦公，監事會主席或監事駐社監查期間，合作社得酌給公費。合作社理事、監事出席理事會、監事會或社務會，合作社得酌給出席費。但已支領前項公費人員，不得支領出席費。駐社辦公費及津貼支給，參酌學校組長兼職加給辦理，不得高於行政院人事行政總處所定兼職費之上限。
- (六) 關於員生消費合作社的合作教育：員生社得經學校同意，召開社務會議規劃，鼓勵學生參與員生社各項工作；學校為加強實施合作教育，每學期得於學校行事曆中訂定合作教育週，利用各種課程啟發學生互助合作精神，並配合舉行各種合作教育活動，使學生體驗合作效用；員生社得視業務收支情形編列預算，配合學校辦理各項全校性合作教育活動；員生社得配合學校加強生活、消費、環境保護等教育，對交易時之禮儀、秩序等予以示範及指導。

跟據上述高中學校員生消費合作社辦理要點可得知，學校員生消費合作社是由學校教職員工及學生共同組成的組織，組織為全體社員所共有，並以民主方式管理、共同經營；而校內教職員工依合作社法推選社員代表及理、監事，負責合作社業務之推動，服務全體社員。

但在整個教育環境轉變之下，對於需面對沉重教學工作、班級經營、以及繁瑣行政業務的校內教職員工來說，光是費心於教育本業就已分身乏術，遑論承擔非自身專業的合作社經營管理。

過去更爆發不少合作社經營醜聞，例如高中職合作社代辦學生制服賺取高額價差；亦有合作社被校內有心人士掌權把持，運用手段只為爭取連任或替自身謀福利；又或是學校合作社賺暴利，淪老師津貼（臺北市議會新聞知識系

統，2011）……，種種嚴重的合作社問題讓美好的合作精神蒙上陰影，更使得許多學校員生消費合作社因經營不善而走入歷史，甚至改由連鎖便利商店經營，造成學校合作社的合作教育精神蕩然無存。

「在學生的需要上，看到教育的責任」，前臺北市中正高中校長劉正鳴（2011）在中國時報投書，他認為學生來校學習，校方理當照顧學生需求。雖然不贊成因噎廢食停辦合作社，但應正視其亂象所產生的教育質變，設計權責相符的規範。

合作社理當回歸學校、再度在校園中燃起合作教育的熱情。全國教師工會文宣部主任羅德水（2011）指出：合作社是合作經濟在校園的體現，學校成立合作社更是推展合作教育最為貼切的實境教學，其社員互助互利、集體協助弱勢之理念，與教師工會之精神亦完全一致，循此脈絡，如有教師工會成員從中牟利者，無異是對工會理念的背叛。

因此，本研究將透過學校員生消費合作社經營的視角，探究合作社經營的根本精神，以及如何面對與解決經營時所遇到的困難；除了學校教職員工須努力體現合作精神，政府也應積極給予學校合作社協助，並制定友善的相關政策，避免以資本主義市場經濟思維看待學校合作社經營。不只是校園內，而是整體社會群策群力，使合作社經營步入正軌，俾使學校員生消費合作社回歸其合作經濟、合作教育之宗旨。

第三節 創新經營之意涵、理論與層面

"Innovation is the ability to see change as an opportunity - not a threat."

Steve Jobs

跟隨前人的一步一腳印，裝載著由時間長流洗滌圓滑而成的心血結晶，組織的發展根基於歷史的孕育成果，如何讓既有組織持續其穩固的成長，另外又能克服未知、探索無限可能，不同凡響的創新思考即是催化劑。本研究欲深入了解臺南女中合作社及其學校團隊經營合作社歷程，其中又以團隊的創新經營方式為其能永續經營的關鍵，故本節將針對創新經營的意涵及理論進行探討。

壹、創新的定義

「創新」(innovation) 一詞在韋氏辭典 (Merriam-Webster) 中被定義為「引進新的事物」(the introduction of something new)，是一種新的概念 (idea)、方法 (method) 或設備 (device)。Rogers (1995) 認為創新係指由個人或單位認定的新概念、新做法、或是新物體。Amabile (1998) 指出創新的想法必須適宜，也就是有用且可行。Tekawade (2004) 定義創新為創造、開發、以及將一種新的產品或服務商業化之過程，而此過程與現今市場上所可取得之產品與服務有不同的特色。Carlson 及 William (2006) 將創新界定為創造及在市場中傳遞新的顧客價值之過程。Kastelle 與 Steen (2011) 認為創造 (invention) 是新奇點子的產出，而創新 (innovation) 則是實際執行產出的新點子，使之具有價值。

綜合上述學者看法，創新係指有效地導入新概念、產生新事物，將創意實踐於產品、服務，並產生新價值的動態過程。而創新亦有不同的表現形式，例如技術創新、知識創新、服務創新、組織創新、管理創新等。

貳、創新經營的意涵

教育環境今非昔比，在急遽變化的教育圈裡，若少了創新亮點，學生容易失去學習動力，面對少子化的危機，學校更是無法拉攏家長的心，只能面臨減班調校的窘境，而最終傷害的，還是校園裡教職員工的歸屬感。教育部在 2002 年所編之《創造力教育白皮書》中提及「創新」確實具有提升國家競爭力之作用。創造力與創新能力培育，不僅是國民素質提升的關鍵，亦是學校經營的重要元素。

顏秀如、張明輝（2005）主張學校創新經營為「學校為提升教育績效，營造有利於成員創造發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作，以系統化的經營策略，使創意得以形成、發展及永續經營之動態歷程」。

蔡純姿（2005）指出學校創新經營為「學校為了因應社會變遷與教育改革的需求，以新思維、新技術、以及新服務，增進學生學習成就與學校辦學績效，進而提高學校競爭力，所進行一系列有計畫的、有系統的、有步驟的創新作為的動態歷程」。

McCharen、Song 與 Martens（2011）提出學校中的支持性學習文化、教師自主性、以及學校部門間的合作是主要的學校創新因素；而教師及校方實際的組織知識創造過程則是學校改革與創新的關鍵。

王雅韻（2017）則認為，學校創新經營的意涵為「學校為突破傳統保守觀念及當前教育困境，運用創意思考及學校創新理論，轉化學校行政、課程、教學和環境等各方面的劣勢為優勢，進而發展學校特色，創造具獨特風格的組織文化」。

綜上所述，我認為創新經營的意涵用於學校組織，應藉由知識系統化的經營，輔以創新思維，鼓勵學校成員面對劣勢時能激發新思考，化險為夷，進而發展學校組織的獨特文化與特色，達到永續經營的動態歷程。

參、創新經營的相關理論

組織創新經營應奠基於身後的理論基礎，本節整理學校及校內組織創新經營相關理論作為本研究之參考及依據。

一、學習型組織理論

Senge 於《第五項修練——學習型組織的藝術與實務》(The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization) 一書中提出五項修練，包括：系統思考 (systems thinking)；自我超越 (personal mastery)；心智模式 (mental models)；建立共享願景 (building shared vision)；團隊學習 (team learning) (郭進隆、齊若蘭譯，2010)。Senge (1990) 認為「學習組織」(learning organization) 為組織中個體能不斷交互學習，以解決組織問題，並促使教育人員心悅誠服地接納問題解決方案，同時也因對「思考力量」(idea power) 的尊重，創意思維能不斷擴散於組織，使整個組織持續注入活水，營造學習的文化，學校或教育行政組織在成員的相互學習中，更新組織傳統，達到組織發展的目的。有效學習型領導能夠激發組織成員加強學習，延伸這種學習型領導將激發學校組織成員之間的相互學習，使校長、老師與學生間產生良性溝通機制，進而形成整個學校的學習氣氛與文化，稱之為學習型組織 (郭昭佑、陳美如，1995；Senge，1990)。

二、組織創造力理論

毛連塏 (2000) 定義組織創造力為：「組織為達到目標透過功能運作，發揮其創造力，包括組織創造的過程和結果。」具有創造力的組織，能促使組織產生新點子，進而將其應用至實務工作，帶動組織的發展。因此組織創造力，可視為組織創新的必備條件，其作用有下列五項：

- 
- (一) 發現創發性組織：有助於形成動態的、發展的、創新的、進步的，而非保守的、守舊的、落伍的、退步的文化，激發組織創造的動力，使組織本身及其成品能夠日新月異，精益求精。
 - (二) 提升組織效能：組織創造力一方面能夠以最低成本使現有設施發揮最大的效用，產生最大產值，一方面能夠針對未來發展需要，以改善現有設施的最大可能性。
 - (三) 發現問題、解決問題：持續不斷發現組織內部的問題而加以解決，包括預期顧客新的需求，以創新成品和服務，改善生產環境和工作流程，以滿足員工需求。
 - (四) 提高組織產值：組織創造力運用得當，能夠促進組織發展新產品、新策略和新服務流程，同時可激發員工動機、工作滿意、團隊精神和顧客滿意、運用策略性思考等。
 - (五) 促進成長改善生活：運用創造力以求自我成長，則自然可以促使組織的發展。

三、組織創新理論

在科技快速發展之時代，組織必須不斷創新以維持市場競爭力。組織創新，常被界定為採納一種新的觀念或行為到組織上，這種創新可能是一種新的產品、新的科技或新的行政實務 (Daft, 1995; Hage, 1999)。Nonaka 和 Takeuchi (1995) 則是認為組織在創新的過程中，必先學習多方知識。他們進一步提出當組織的內隱知識與外顯知識發生互動，所獲得的結果即為創新，知識創新應用在學校組織之理由如下：

- (一) 符合政府推動知識經濟相關政策之需要。
- (二) 可提升教師之知識水準，發揮教學的效果。
- (三) 可提升學校行政之績效。

(四) 可提高學校組織之競爭力。

四、全面品質管理理論

Crumrine 和 Runnels (1991) 主張全面品質管理是種領導哲學，組織中的每位成員皆講究品質，並願意以持續改善品質為首要任務，過程中依事實作決定，以團隊合作的方式提供顧客所需的高品質產品與滿意的服務。

謝文全 (2004) 也提出全面品質管理的具體作法：

- (一) 全面品質：兼顧全程、全員與全方位的品質管控，全面追求最高品質。
- (二) 品質保證：以組織所提供的產品或服務毫無瑕疵為首要目標。
- (三) 顧客導向：深入了解顧客的需求並致力滿足其需求。
- (四) 重視人力發展：提升人力素質，提供完整的在職訓練以確保產品及服務品質。
- (五) 做好品質循環圈：品管是計畫 (plan)、執行 (do)、檢核 (check)、行動 (action) 四個步驟的循環。透過不斷檢核與修正，產品及服務品質才能獲得保障。
- (六) 建立回饋機制：組織在運作過程中不斷自省、檢討及改進，才能提升組織績效與品質。
- (七) 永續改進：不斷改進組織生產與服務系統，進而改善品質與生產力，顧客滿意度就會隨之提升。

綜合上述，創新經營有不同的理論模式，可見創新經營為多元概念，不同理論模式間應相輔相成、互助互補，符合社會多元化的潮流 (王雅韻，2017)。套用於學校組織的創新經營，應能以上述理論達到學校整體團隊的提升，滿足教師、學生、及家長對於教育的期望，提供學校創新經營有效策略及改革的作法，使學校突破現況、展現創新、進而永續發展。

肆、學校創新經營的層面

學校創新經營的向度多廣，學者著重的層面也因人而異：吳清山（2004）呼籲學校創新經營不只是任務，亦是使命，掌握創新理念——前瞻思維、開放多元、品質卓越、持續改進、容忍錯誤、發展特色，並配合有效策略，使創新經營融入學校成員心中；秦夢群、濮世緯（2006）將學校創新經營定義為學校為滿足成員需求、維持競爭力與提升品質，在內外部經營作法上改變與創新的作為；許佑民（2008）建議教育人員支持學校運用創新思維與技術，規劃多元活動及辦理相關專業課程，並結合學校所處環境資源，建立組織學習機制，營造活力校園；李建居（2013）提出營造友善創新氛圍，尊重接納不同意見，建立即時溝通平台，著重行銷策略規劃，將有助於學校效能增進；朱彩玲（2014）則發現，面對少子化，學校需更積極將學校真正還給學生，從內部開始改造，改變以往學習模式，創造屬於學校的特色，善用媒體行銷，讓家長更容易看見學校的多元教學和創新經營。茲將專家學者對學校創新經營的層面彙整如下表：

表 2-1 學校創新經營層面分析表

研究者 (年代)	行政管理	課程 教學	學生 展能	教師 專業 成長	校園 環境	學校 特色 文化	公共 關係
吳清山（2004）	*	*	*	*	*	*	*
蔡純姿（2005）	*	*	*		*	*	
秦夢群、濮世緯 （2006）	*	*	*		*		*
許佑民（2008）	*	*	*		*		*
李建居（2013）	*		*	*	*	*	*
朱彩玲（2014）	*	*	*		*		*

資料來源：研究者自行整理

整理相關研究，再由上列表格可得之，對於學校創新經營層面，研究者所著眼之部分未盡相同，本研究欲探討臺南女中校園內合作社之創新經營，即綜合學校經營與合作社經營兩方面，而學校合作社環境較侷限在所規範之合作社營業場地，在空間性的「校園環境」並無法有太多發揮，因此將「校園環境」層面定義為校園氣氛的「學校特色文化」層面之中。因此本研究探索合作社經營方法與「行政管理」、「學生活動展能」、「合作社相關社員之專業成長」、「公共關係」、以及「學校特色文化」之間的關係；也因合作社為校園賣店，有其獨特的「服務與產品」層面創新，亦有合作教育的「課程教學」層面融入，故本研究將依此七向度為重點，一探究竟臺南女中合作社在這七向度的創新經營方法，整個學校團隊是以什麼樣的方法營造出這個「最狂高中合作社」，冀望能為未來國內學校員生消費合作社的發展及經營提供參考方針。



第四節 員生消費合作社經營相關研究

本節整理過往以學校員生消費合作社與其經營團隊為主體，並關注合作社發展歷程的相關研究，研究者透過「臺灣碩博士論文知識加值系統」，以「員生消費合作社」為關鍵字搜尋，自 1993 年至 2018 年，檢索結果共 21 筆資料，研究大多使用個案研究法，多採問卷調查與文件分析，且研究對象多為國中小學校，而合作社創新經營相關研究卻未能尋獲。茲就國內有關學校員生消費合作社經營之相關研究，整理如表 2-2 所示。

表 2-2 國內學校員生消費合作社經營相關研究整理表

研究者 (年代)	研究名稱	研究方法	研究結果
許水鎮 (2012)	國民小學員生消費合作社學生消費者滿意度之研究—以臺北市明湖國小為例	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺北市明湖國小學生，在學校員生消費合作社整體消費滿意度方面具有中上程度的表現，其中以商品品質構面滿意度最高，環境滿意度最低。 2. 臺北市明湖國小學生，在學校員生消費合作社整體消費滿意度與再購意願之間呈現顯著正相關。
陳世紅 (2013)	中等學校員生消費合作社經營績效之研究	深度訪談 文件分析	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政策法令造成學校合作社經營利潤及社員兼職意願減少。 2. 中央與地方法令對於代辦費規定不一，造成合作社經營利潤不均。 3. 消費者對學校合作社滿意度高，價格便宜，盈餘可分紅。 4. 學校合作社社場、人數、販賣物品會影響合作社永續經營。 5. 人事制度異動頻繁，不利學校合作社之經營管理。 6. 穩定且定期的會議有助於合作社經營績效。

吳詩梅 (2016)	運用 IPA 探討國小學生及其家長對學校員生消費合作社滿意度之研究-以新北市國民小學為例	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生與家長認為合作社有其存在必要性，並希望合作社繼續經營。 2. 學生對於健康食品較不重視。 3. 家長最重視的構面為「商品屬性」。 4. 希望合作社繼續經營的家長重視合作社的便利性。
陳裕政 (2016)	國民中學員生消費合作社學生消費滿意度與再購意願之研究	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生對於員生消費合作社之滿意度具有「中上」程度。 2. 學生消費滿意度會因年級、家庭經濟狀況、地區而有顯著差異。 3. 再購意願會因學生年級有顯著差異。 4. 學生再購意願與消費滿意度、消費金額、消費頻率有顯著正相關。
陳鈺涵 (2016)	員生消費合作社與校園便利商店之經營比較分析—以臺中地區大學為例	次級資料 文件分析	國內員生消費合作社減少，原因為便利商店快速展店及委外商店進駐，分散員生消費合作社的客源；另外，教職員工對於合作社認知不足以及校方不了解合作社相關法令，對員生消費合作社過多干涉，導致合作社營運受到限制，營運不善而倒閉。

資料來源：研究者自行整理

總結上述相關研究，國內員生消費合作社正面臨萎縮困境，而政府法令不一致以及校方過多干預，或是經營者對於合作社經營相關規章不夠了解等眾多因素，導致學校員生消費合作社暫停營運甚至解散。對學生及家長而言，合作社的存在有其必要性，因此如何調整合作社經營模式及生存環境，讓國內學校員生消費合作社得以順利營運，應透過政府、校方、及教職員工的多方努力，透過合作社經營傳達合作精神，使之永續經營。

目前國內相關研究多以國中小或大學校園合作社為主，對於高中階段的學生而言，因其有著更多參與校園活動的機會及先備知識技能，相對於國中小學生，學生自主性也提高許多，因此在高中校園內，師生共同經營學校合作社的理想更

易實現；另外，現有研究多以問卷調查等數據為主要研究工具，而每間學校合作社基於各校文化特色及組成成員不同，經營方式也大相逕庭。

總結上述，本研究將透過深度訪談及資料分析，根據過往研究結果，探究臺南女中合作社創新經營的作法，發現除了創意經營之外，臺南女中合作社對於社內商品屬性、社員服務、環境健康、公共議題皆用心著墨，藉由研究書寫，紀錄與分享其創新經營方式，提供各校合作社運作之參考。





第三章 研究設計與實施—How Would You Like to Pay?

回憶起我的高中三年，錢包裡總是放著一張紅藍白相間的消費卡，每天總是帶著卡片在下課鐘響後與好姊妹們衝進合作社，挑選著一整天的能量來源或下午茶點。偶爾在合作社阿姨刷完條碼後，機器發出驚人的「餘額不足」聲響時，才會打開錢包尋找零錢。在未能擁有信用卡的青春年代，有一張如此方便的消費卡似乎是件滿跟得上潮流的消費方式，好像自己又離長大成人更接近了一點。

畢業十年後的某一天，看到母校合作社的臉書專頁刊登了 phone pay 功能即將上線的訊息，正滑著手機的我不禁對母校崇拜地五體投地，那時蘋果手機的 Apple Pay 才剛登陸台灣不久呢，原來我的母校也那麼時尚！

如今在臺南女中合作社有多種不同的消費方式，方便師生在校園內也可以輕鬆消費，而我又是用什麼方式來品嚐母校合作社的創新經營呢？本章第一節說明個案研究方法；第二節介紹研究場域及研究參與者；第三節介紹研究者角色；第四節說明資料蒐集方式，第五節說明資料整理與分析，第六節說明研究品質，第七節說明研究倫理，第八節呈現研究流程。

第一節 個案研究方法

首要的是釐清什麼是研究的個案和研究的目的。研究者唯一知道的一件事就是我們一無所知，而這給予我們向他人學習的機會。

鈕文英，2017

質性研究之旅乃從親身經驗出發以解答自身困惑，透過資料蒐集與分析、理解視野交融中的意義，在生命點滴的回溯與反思歷程中，透過互為主體彰顯

研究品質與倫理（高淑清，2008b）。對質性研究者而言，其研究規劃與方向是因其研究個案以某種重要方式感動了研究者的生命，或在某機緣下觸發研究者的靈機一動，而只有切合興趣才足以延續質性研究的生命，只有懷有熱衷情懷才足以超越研究的嚴峻磨練，因此研究者必須確定其有足夠興趣以維持質性研究的精神，因為世界上有成千上萬的資料來源可作為研究的題材（高淑清，2008a；Bogdan & Biklen，1998）。

本研究欲探討的個案為母校臺南女中合作社單一個案，研究問題為臺南女中合作社創新經營的歷程與發展為何？此為描述型的個案研究，目的在於透過個案描述了解有興趣的現象及其背景脈絡，也就是合作社的創新經營，以提供較詳細而清晰的圖像。

鈕文英（2017）綜合學者論述表示，個案研究強調資料蒐集方法與來源多樣性，蒐集資料的方法包括訪談、觀察、非干擾性測量（例如：分析檔案資料）等（Scholz & Tietje，2002；Yin，2014）；而蒐集的資料來源與內容包含：個案的本質和特徵，個案所處的歷史及社會背景、經濟環境、物理環境等，由此個案找出其他相關人員，以及了解此個案的人等（Travers，2001；Yin，2014）。因本研究為獨特個案性質，故採行質性研究中的個案研究，並以臺南女中合作社與校園氣氛環境及臺南女中合作社相關人物為觀察與訪談對象。

第二節 研究場域及研究參與者

期待總有一天我會光榮返回來 給妳看到我 成功的笑容
感謝你無盡的愛 阮來相伴 有妳的世界 阮的心才不感到孤單
未來不管我會遇到怎樣的無奈 妳永遠是我 夢中的故鄉

——臺南女中九四級自製畢業歌〈夢中的故鄉〉

本節先描述研究場域——國立臺南女中以及臺南女中合作社，接著說明研究參與者之取樣，分述如下：

壹、夢中的故鄉

國立臺南女中創校於 1917 年，為臺灣少數歷史過百年的高級中學之一，簡稱為臺南女中、南女，又因校園內有許多不同種類的椰樹，又別稱「椰風谷」。根據國立臺南女子高級中學網站所刊登之資料，2018 年時全校總計 57 班，含普通班 48 班、數理資優班 3 班、人文與社會科學班 3 班、音樂班 3 班，目前學生約 2,286 位；全校教職員共約 150 人（國立臺南女子高級中學網站，2018）。

臺南女中位於臺南市中西區，因歷史悠久，校園內不乏珍貴的文化資產，除了三級古蹟「臺灣府城城垣南門段殘蹟」，也有以紅磚建造的巴洛克式建築市定古蹟「臺南高等女學校本館」，1987 年出品的臺灣電影「白色酢漿草」即在臺南女中校園內拍攝（臺南女中校友會，2017）。南女人在南女校園的文化薰陶之下成長，在校期間熱血揮灑青春，踏出校門後仍努力於崗位上發光發熱，儘管各自在世界各地努力上演著人生故事，但心中仍有那最柔軟的一塊留給母校，是母校親愛的羈絆，使南女人無論身在何處，都能讓如落葉般的遊子之心歸根，在孤單時回歸最溫暖的懷抱。

而暖胃又暖心的合作社正是撫平青春躁動、明鑑成年迷惘的關鍵角色；發育時期的少女們用熱食部的營養餐食填飽肚子，再佐以合作社零嘴與姊妹們度過歡樂的下課時光；出社會的南女人透過合作社平台購買紀念商品，在與現實生活奮鬥的同時，透過各種創意紀念品的溫度回憶過往的美好歲月。

臺南女中員生消費合作社始於 1980 年，成立宗旨以提供物美價廉的日用品服務教職員生。在我的南女時代，用一張消費卡即可在合作社及熱食部輕鬆消費，那時候最常在熱食部買簡樸卻又美味的滷肉飯，或是合作社方便又可充當零嘴的蘋果麵包當午餐，省下的錢偶爾可以去買些零食當嘴饞時的下午茶；高三時合作社引進臺南連鎖茶飲「波哥」，不管在寒冷的冬天或炎熱的夏日午後，桌上一杯手搖飲料就可以讓少女們充滿元氣，面對不可逃避的升學壓力。當時合作社引進「波哥」，價格又比外頭連鎖店更便宜的創舉，我深深感到有這樣體貼的合作社陪伴著長大，是身為南女人引以為榮的幸福。

在許多學校面臨合作社經營危機的同時，臺南女中合作社在理事主席胡老師的帶領下，卻好像線上遊戲開外掛般，屢屢推出驚豔的商品與創意行銷；合作社於 2011 年創立 Facebook 粉絲專頁，校友能追蹤合作社最新消息；透過合作社網路購物平台，社員（在校師生）也能以實惠的價格買到課外書籍、預購專輯、展演票券、使用雲端列印……等服務，使合作社晉升為臺南女中的百貨公司；另外，因合作社法的修訂，渴望搶購熱騰騰紀念商品的校友們，在 2015 年起得以註冊為準社員，購買合作社紀念品已不是問題，更令眾多南女人欣喜的是不用特地返鄉，也能將回憶放入購物車內，在異鄉體驗滿載而歸的喜悅。

而我也忠實追蹤合作社最新動態的粉絲之一，進入教職生涯後，臺北市的小套房裡放著合作社出品的各類紀念品：有合作社與臺南在地產業合成帆布行聯名的南女便當提袋、客製化雷射刻字的南女便當盒、便於隨身攜帶的南女環保餐具組……；在臺南女中歡慶百年校慶時，我網購了印有臺南女中校徽的馬卡龍，在小套房裡也能品嚐家鄉的滋味。

2005年6月，我與同為94級畢業生的同窗們在禮堂唱著臺南女中第一首自製畢業歌「夢中的故鄉」，這首由94級校友蔡同學、賈同學所譜曲填詞的畢業歌這麼訴說著南女人們的心聲：

落葉啊 隨風飛入地 風吹啊 隨風飛呀飛
我會怕 不知我要飛去哪 因為人生光明路途不好找
妳的愛 親像媽媽的溫暖 照顧我 將我當作寶貝疼
不甘我 受盡人生的風雨 願妳永遠做阮生命的故鄉

那時，青春懵懂的我仍看不清楚未來的輪廓，在鳳凰花開、驪歌響起時，輕哼著這首畢業歌，將無盡美好回憶收進心底抽屜；多年後，我將落葉歸根，對母校的思念帶領我踏上一段精彩的探尋之路，期盼能以這段返鄉研究之旅，作為回報母校養育之恩的禮物，獻給所有南女人們最愛的夢中故鄉。

貳、南女人

建構主義把研究者的角色定位為學習者，質性研究就是學習的歷程，目的在向研究參與者學習，了解他們的思想行為（Rossman & Rallis，2012）。而質性研究者和其研究參與者之間的關係是不可分離、互動的，研究參與者和研究者共同主導整個探究過程，互為主體，共同建構研究的結果（Green & Thorogood，2004；Lee，1994；Lincoln & Guba，1985）。

臺南女中合作社經營之所以能持續注入活水，扮演員生的好鄰居、讓校友重拾高中生活的美好、更使非校友為之驚豔的主因為其經營團隊的堅持與創意，而這樣的創意激盪則是來自四面八方的「南女人」，他們是臺南女中校方、師長、合作社經營團隊、在校學生、以及仍心心念念著母校的校友們。

本研究訪談合作社經營團隊（研究參與者G為合作社理事主席；研究參與

者 D、H 為合作社工作人員）及校內行政師長（研究參與者 A），探究合作社經營之甜蜜點滴與辛酸血淚；訪談學生實習理監事（研究參與者 B 高一高二時擔任學生實習理事、高三擔任學生實習監事），了解合作社所扮演的角色，以及對於合作社發展之期望。以上研究參與者皆為臺南女中現職教職員及學生，此部分訪談於 2018 年六月進行，時間地點為臺南女中校園，在訪談研究參與者時，也能觀察校園氣氛與師長及學生因合作社存在而產生的互動；校友部分為我的同學（研究參與者 F 為臺南女中九十四級）、我的實習學生（研究參與者 C、E 為臺南女中一零二級，也是合作社理事主席的學生）、及我的國中老師（臺南女中六十級校友，現任主婦聯盟合作社監事），以上研究參與者皆有在畢業後購買合作社商品的經驗，本研究期望以不同世代觀點了解合作社對校友的意義。

表 3-1 研究參與者基本資料

編號	性別	身分簡介	備註
A	女	臺南女中教師兼任主任	民國 87 年至臺南女中任教
B	女	臺南女中合作社學生實習理監事	107 級學生
C	女	臺南女中 102 級校友	
D	女	臺南女中合作社工作人員	民國 88 年至合作社服務
E	女	臺南女中 102 級校友	
F	女	臺南女中 94 級校友	
G	男	臺南女中教師兼任合作社理事主席	民國 88 年至臺南女中任教
H	女	臺南女中合作社工作人員	民國 77 年至熱食部服務
I	女	臺南女中 60 級校友	現任主婦聯盟合作社監事
合計			訪談人數 9 人

第三節 研究者角色

I'm on the top of the world looking down on creation

And the only explanation I can find

Is the love that I've found ever since you've been around

Your love's put me at the top of the world

——*The Carpenters “Top Of The World”*

2004年，臺南女中二年十一班的教室裡，女孩們練習英語歌唱比賽的歌聲陣陣揚起，雖然不太記得是什麼原因選擇了這首 Top Of The World 當作參賽歌曲，但在往後的日子，不管身在何處，只要聽到這首歌的前奏，我與高中好姊妹們總能瞬間交換心有靈犀的眼神，哼唱，重播在臺南女中生活的點滴，那是段美好青春的巔峰。

我是臺南女中九四級校友。當我還是個甫進高中校園的小高一時，我因進入理想高中而雀躍不已，但也擔心著身處於人才濟濟的女校，是否會因課業壓力而喘不過氣；但南女的自由風氣、師長熱忱的教學與信任的引導、以及穿梭身邊的多是擁有相似成長背景的女孩們，很快地，我已徜徉在南女溫暖的懷抱，盡情吟唱年少之歌。

回想起我的高中生活，課業壓力似乎已記憶淡薄，腦海中響起的卻是與同學們一同譜出的春之幻想曲，理性中不乏感性，在現實中努力卻也用浪漫調劑；在高一公民劇場中，女同學們不顧形象扮演風格強烈的政治人物在禮堂裡荒唐演出；高二重新分班與新同學們練唱英語歌曲、踢足球、打排球，那時我們穿著藍色迷彩班服，下課衝球場、放學也衝球場，最終迷彩少女們也不負眾望得到雙料冠軍的殊榮；高三挾帶著高二的士氣想為排球冠軍寫下續集，但卻在前八強的賽事中失足而錯失冠軍獎盃，我永遠聞的到全班在體育館前階梯的

落寞氣息，但也忘不了大家擦乾眼淚，唱著 Top Of The World 的振作與激勵。只要回想起我的高中生活，那些最重要的小事一個一個跳出塵封的回憶，每每跟高中好姊妹們相聚，最喜歡細數當年點滴，好像透過這樣回憶過往的儀式，能讓我們抓住青春的尾巴，繼續任時光帶領，無懼地向前飛行。

高中畢業後我誤打誤撞進入了師大圖文傳播學系，大學因興趣使然修了英語輔系，也順水推舟地修習教育學程，經歷了在國外打工旅遊、參加各式影展及營隊擔任志工，在見識過一些人生風景後我決定拚全力考教職，也幸運地在第一年考上臺北市公立國中。揮別菜鳥教師的不安，以及熟悉教職生活之後，我懷念起當學生的日子，於第五年教職生涯時進入臺灣師範大學創造力發展碩士在職專班進修。碩二時選修了陳昭儀教授的「質性研究」課程，課堂中教授精闢地帶領我們進入質性研究的殿堂，並透過課堂討論及課後作業探索質性研究的本質與奧妙。雖然這門課讓我對質性研究充滿期待，但面對自己的研究之路仍迷惘而遍尋不著方向；在某次學姊的課堂分享中，學姊熱情地訴說她的研究之路，「有溫度的論文」這幾個字在我心迴盪，於是我開始翻找能點燃我心中研究之路火苗的火種，從日常瑣事走進過往記憶，透過現今生活點滴在沉澱的回憶中激起漣漪，於是我的思緒停留在養我育我的臺南女中，那由校園裡小小幾間教室串聯起的合作社，她在校園裡餵飽無數個飢腸轆轆的胃，更持續滋養道別母校並踏上更寬廣的人生之旅，那些破繭羽化的靈魂。

“Such a feeling’s coming over me.” 在某個質性研究下課後的夜晚，我耳邊再度響起那段春之幻想曲，女孩們高唱著 Top Of The World 的璀璨年少；” When this day is through I hope that I will find, that tomorrow will be just the same for you and me.” 我的人生轉眼來到而立之年，但我對臺南女中的情感仍不變，是母校溫暖的羈絆陪伴著我至今，而現在，我將用文字繼續詠唱著我對母校的愛，讓這首青春之歌縈繞、延續、傳唱。

第四節 資料蒐集方式

如果質性研究是一段發現旅程，那麼研究者即是這艘探險船的船長和領航者；在質性研究的尋寶過程中，尋寶者實地訪查和觀察以更深入了解寶藏（鈕文英，2017；Padgett，1998）。本研究將以訪談為主、文件資料及參與觀察為輔，拾取與研究主題相關的一磚一瓦，鋪展母校臺南女中合作社創新經營之道。以下就半結構式訪談、非干擾性資料之蒐集、參與觀察、省思札記等資料蒐集的方式說明。

壹、半結構式訪談

訪談主要是蒐集研究參與者對特定事件或生活經驗的主觀感受，藉由不預設立場的提問、以雙向、討論、互動的對話過程蒐集豐富且真實的資料（歐用生，1995）。本研究以深度訪談為重點資料蒐集方式，為使資料蒐集能呈現多元觀點，讓研究參與者暢談其經驗與感受，同時也兼顧資料蒐集的縝密度，在設計訪談大綱前，我研讀訪談技巧相關文獻以增進訪談技巧，並與指導教授討論，根據研究問題與目的，依據文獻探討中聚焦的學校行政管理、學生活動展能、合作社社員專業成長、課程教學、公共關係、學校特色文化、以及服務與產品向度設計並完成訪談大綱（詳見附錄一、附錄二、附錄三）。正式訪談過程中，透過訪談大綱的指引使訪談進行更順暢，並在引導式問題後輔以開放式問題詢問研究參與者的感受與想法，以補充更深入的訊息。每次訪談結束後盡快將訪談內容整理成逐字稿，加以分析、整理、歸納以撰寫研究結果，並將逐字稿提供研究參與者，共同檢驗其正確性。

本研究之半結構式訪談次數為每位研究參與者一至二次、每次一至二小時彈性安排，時間地點以研究參與者方便為主，並在尊重其意願的狀況下，以主

要訪談題綱「請分享你對於臺南女中合作社被譽為最狂高中合作社的想法與合作社成長過程的點滴」進行訪談，且在徵求研究參與者同意後，透過全程錄音或輔以影像側拍記錄，充實訪談記錄的完整性，忠實呈現訪談內容，並於訪談後進行逐字稿整理、編碼及省思札記忠實記錄訪談過程。當訪談大綱問題皆訪問完畢，研究參與者無再補充或延伸其他意義之內容，即初步認定為資料飽和。待逐字稿整理完畢後，若有需補充訪談資料時，再請研究參與者協助提供。訪談時間表如下：

表 3-2 正式訪談之研究參與者、日期／時間、地點及次數表

編號	日期／時間	地點	次數
A	2018/06/19 (二) 13:45~15:15	臺南女中會談室	1
B	2018/06/22 (五) 10:50~11:43	臺南女中合作社交誼廳	1
C	2018/06/11 (一) 19:30~20:33	臺北市區餐廳	1
D	2018/06/21 (四) 10:45~11:20	臺南女中合作社櫃台區	1
E	2018/06/21 (四) 14:30~15:25	臺南女中合作社交誼廳	1
F	2018/06/02 (六) 16:23~16:45	臺北市區餐廳	2
	2018/06/10 (日) 20:10~21:00	臺北市區餐廳	
G	2018/06/19 (二) 10:45~12:30	臺南女中會談室	3
	2018/06/19 (二) 15:30~17:30	臺南女中會談室	
	2018/11/03 (六) 19:30~21:00	網路訪談	
H	2018/06/22 (五) 12:50~13:45	臺南女中熱食部交誼廳	1
I	2018/09/22 (六) 14:20~15:40	主婦聯盟臺南分社	1

貳、非干擾性資料

對畢業校友來說，能獲得母校合作社最新資訊的來源主要依靠網路資源，臺南女中合作社有活躍的 Facebook 粉絲專頁，一個透過小編定期發文，實際引起潛在客戶注意力、按讚、互動、點擊，進而成功導購的真實社群。欲購買合作社相關商品的校友們加入合作社購物平台成為準社員後，即能在購物平台查詢商品訊息完成購買。因此為了提高本研究之可信度，將蒐集合作社相關行銷資訊、經營策略、校園新聞等文件資料，並與訪談資料交叉比對以求信實度。

參、參與觀察

實際走訪校園，看到學妹們下課或午餐時間蜂擁至合作社的熱鬧場景，除了重演了我的高中日常外，更是能深入了解員生消費合作社之於校園的意義。甄曉蘭（2003）提出參與觀察之重點在於研究參與者的活動行為細節、場域中的各種情況、事件狀況所牽涉之人事物的描寫、過程、情境脈絡、事件或行為的改變、關鍵轉折點、特殊事件、結構和人際關係之描述、及其他線索背景等，透過忠實描述及深度刻畫於觀察札記中進行參與觀察。

肆、省思札記

資料蒐集的漫長過程中，對於各種資料仔細觀察、反覆思考、提出批判與記錄個人省思，如此累積的省思札記不僅可讓我保持客觀立場，澄清事實，告誡自己遵守研究倫理外，更是研究過程的成長紀錄。因此在研究之路上，無論是訪談過程或參與觀察，記下研究參與者的心境與情緒、我與研究參與者的互動、研究參與者的生活描繪、以及我對於完成每一階段資料蒐集的心得感想……等，都是往後分析資料的協助及依據。

第五節 資料整理與分析

鈕文英（2017）提及，資料分析並非資料的堆砌，而是賦予資料規則、結構和意義的過程。而質性研究的資料分析應及時，並與資料蒐集以及之後的報告撰寫交互進行，像螺旋般的循環，是種持續的過程（Dey，1993；Heaton，2004）。

本研究資料整理與分析依鈕文英（2017）所提出的四步驟進行：一、設定資料的編號；二、謄寫和整理研究資料；三、分析謄寫的研究資料；四、證實資料的信賴度。證實資料信賴度的部分將在第六節說明。

壹、設定資料的編號

本研究資料編碼原則如下：訪談資料第 1 碼為「蒐集資料的來源」、第 2 碼為「話題單位號碼」；文件資料第 1 碼為「蒐集資料的來源」、第 2 碼為「蒐集或建立資料的日期」。以下為資料編碼範例說明：

表 3-3 資料編碼範例

資料種類	資料編碼舉例	意義說明
訪談資料	A1-001	研究參與者 A 於第 1 次接受訪談的資料，話題單位為第 1 筆
	G2-012	研究參與者 G 於第 2 次接受訪談的資料，話題單位為第 12 筆
文件資料	FB-20160717	2016 年 7 月 17 日合作社粉絲頁 po 文
參與觀察	觀-20180621-14	2018 年 6 月 27 日合作社觀察記錄，話題單位為第 14 筆
省思札記	思-20180619-53	2018 年 6 月 19 日省思札記，話題單位為第 53 筆

貳、謄寫和整理研究資料

一、謄寫研究資料

訪談時徵求研究參與者同意以錄音記錄，必要時輔以影像側拍，訪談結束後盡快謄寫錄音資料成為逐字稿。訪談記錄格式包含：訪談日期與時間、地點、研究參與者、訪談次數、訪談情境概述、謄寫逐字稿之日期時間、訪談後的省思……等。謄寫逐字稿宜採取折衷方式，在盡量不改變研究參與者話語原意的狀況下，刪除無意義的語氣詞或贅詞，以利往後整理資料的閱讀。第一次逐字稿製作完成後，須配合錄音檔再次檢查以校對內容，修正後將逐字稿交予研究參與者核對，以確認內容之正確性，若有疑問，則視情況請求研究參與者再次訪談或提供協助。

二、整理研究資料

仔細謄寫幾次的訪談資料後，隨著研究焦點的浮現，只謄寫與研究焦點有關之內容，而省略無關者，但須在訪談紀錄表中註解錄音檔位置，此舉能在往後若發現這些省略資料是有意義的內容時，可再度找出資料內容而謄寫紀錄。而整理檔案資料時，可視檔案資料的性質，概述其建立者、建立資料之日期時間、地點、目的、方式、情境概述……等。整理完資料後則建立資料管理系統，在電腦中按研究參與者或資料蒐集方法與來源分別建立資料夾，將所屬資料放入對應資料夾中，並列出資料一覽表。

參、分析謄寫的研究資料

本研究採用「持續比較法」進行訪談與文件蒐集等資料的分析。此法始於反覆閱讀和註解資料以單位化話題（topic），統整話題後以形成類別，接著連結類別以形成主題，最後視資料蒐集充足與否，再決定是否擴展或繼續蒐集資料

(鈕文英，2017)。

在分析過程中，我將注意研究資料與研究參與者之成長背景、興趣、及意圖的連結，分辨受訪者的陳述在代表個人或團體的意見時是否有差異；同時運用「部分—整體」的詮釋循環分析研究資料，不僅了解資料間的關聯性以檢視資料的整體意義，也審視每一部分資料的細節；在分析過程中若有疑問，必提出想法以釐清，並持續在分析過程中與文獻對話，增進自我分析資料的能力。



第六節 研究品質

質性研究所依據的建構主義強調持續辯證的過程，引導研究者及研究參與者共享建構的產生，根據研究目的與問題、研究方法、研究者和研究參與者之間的關係，質性研究相信實體是多元且複雜的，其研究品質指標為可信性（credibility）、可遷移性（transferability）、可靠性（dependability）、及可驗證性（confirmability）（Lincoln & Guba, 1985），以下分別敘述。

壹、可信性

本研究透過研究參與者檢核，在完成每位研究參與者訪談逐字稿後，整理逐字稿並提供給受訪者，共同檢驗其正確性；另外也將逐字稿交由研究夥伴，分別分析文本，再針對我所完成之編碼、省思、完成話題及形成主題的過程進行討論及意見交流。在研究過程中，透過長期投入、持續觀察獲得正確且深入的資料，並經由不同方法及不同資料來源的三角查證，廣泛蒐集資料呈現多元實體及多方觀點。

貳、可遷移性

為使研究達到可遷移性，研究者應藉由深厚描述說明整個研究的情境脈絡，透過有效的文字紀錄及轉換，陳述研究參與者的經驗與感受，創造逼真性（verisimilitude）和替代的經驗，使讀者身歷其境（Denzin, 2001；Guba & Lincoln, 1989）。本研究採全程錄音並輔以影像側拍，忠實記錄訪談過程，並將其轉換為逐字稿。

參、可靠性

可靠性指如何蒐集可靠的資料，並獲得可靠的分析結果。在進入訪談階段前，我會先透過閱讀訪談方法文獻以設計良好的訪談大綱並增進對訪談技巧的了解；而在正式訪談前，選擇一對象作為測試，經由確實演練了解自身的訪談能力，並修正與改進不足之處。正式訪談時，以真誠的態度與研究參與者建立良好關係，使其能放心分享其經驗與感受。訪談結束後若於整理逐字稿時有不明白之處，再邀請研究參與者進行再次訪談及確認。

肆、可驗證性

可驗證性為研究結果是否確實紮根於所蒐集到的資料，而非研究者本身的想法（Lincoln & Guba，1985）。由於我是臺南女中校友，對母校有深厚情感，因此更需謹慎保持中立及客觀，克服偏見與避免過度推論，不僅是所蒐集之資料需具備足夠說服力，我也需持續透過省思札記自我覺察，以及閱讀他人相關研究來增進自己對研究主題之了解。

第七節 研究倫理

陳向明（2009）指出，由於質性研究關注研究者與研究參與者之間關係對研究的影響，從事研究工作的倫理規範、以及研究者個人的道德品質在質性研究中即是重要議題。研究者認真考慮研究中的倫理道德問題，可使其更加嚴謹地從事研究工作。本研究將依以下四點努力達到研究倫理原則：

壹、自願和不隱蔽原則

開誠布公邀請受訪者參與研究；先以電子郵件或書面寄送「訪談邀請函」（詳見附錄四），詳細自我介紹並說明研究主題與方向，待對方同意參與研究後，進一步以「訪談權益書」（詳見附錄五）說明研究內容及取得每一位研究參與者的知情同意，並尊重研究參與者拒絕參加或隨時退出研究的權益與自由。

貳、保密原則

本研究應尊重研究參與者的隱私，以及注意匿名與保密原則，在研究過程中宜謹慎使用身為研究者的權利，勿對研究參與者造成傷害。因顧及研究參與者的隱私，研究參與者將可於「訪談權益書」中自行取名，於研究成果中以代號稱呼；對於研究內容需保密的部分，將與研究參與者進行確認。

參、公正合理原則

按照一定的道德原則「公正地」對待研究參與者以及蒐集的資料，且「合理地」處理我與研究參與者之間的關係以及研究結果。倘若因研究需要而使某些研究參與者權益產生不明確之後果，則需事先說明，並讓研究參與者了解其有權決定所要陳述的內容、方式與時機。

肆、公平回報原則

本研究確保研究參與者擁有資料及獲知結果的權利，在研究完成後，將研究結果與研究參與者分享，若研究參與者對研究結果有所誤解時，應保持客觀、尊重及公正的態度，採取合理的程序及方法對其加以澄清與說明。



第八節 研究流程

本研究旨在以創新經營角度探索臺南女中合作社的經營歷程與現況。依研究目的先進行創新經營相關文獻探討，並同時蒐集資料與訪談研究參與者，接著彙整資料、分析、檢核，書寫研究結果與發現，並檢核資料可信度。流程如下圖所示：



圖 3-1 研究步驟流程圖

壹、確定研究主題

身為臺南女中的校友，多年前在母校合作社有臉書專頁後即成為專頁粉絲，希望能持續關注母校合作社的發展，並購買最狂的高中合作社紀念品，延續少女時代的記憶。構思研究主題時剛好遇到母校百週年校慶，母校祭出琳瑯滿目的週邊商品與行銷策略，深深打動我的心，因此將以創新經營為主題，研究母校合作社經營歷程與未來發展。

貳、初步文獻探討

研究主題訂定後，找出研究關鍵字，蒐集合作組織、創新經營相關文獻，閱讀後加以分析整理，以增進對研究主題的了解，充實本研究的理論架構。

參、初步資料蒐集

本研究資料蒐集涵括臺南女中合作社相關資料，如粉絲專頁、訂購平台消息、臺南女中活動相關資訊。透過初步資料蒐集，編製訪談大綱及研究走向。

肆、蒐集資料、進行訪談及文件分析

持續蒐集合作社相關資料，訪談進行則以所編製之訪談大綱作為訪談時的引導，並於訪談後分析影音檔、逐字稿、省思札記……等文件。

伍、資料彙整

針對所蒐集的資料加以記錄、整理、編碼，並持續閱讀及檢視資料，透過動態歷程循環進行質性研究。

陸、撰寫研究結果與發現

整理編碼後之話題、類別、次主題與主題，針對所分析出來的研究資料組織為本研究的研究結果與發現。

柒、資料檢核

所蒐集運用及整理後的資料文件交予研究參與者確認檢核，並將所蒐集之資料與訪談資料互相驗證，增加研究信效度。

第四章 研究結果—創新 x 合作社 迸出新滋味

臺南女中合作社的經營之路一路走來並不完全順遂，曾經歷解散邊緣的淒風冷雨，但在命運之神眷顧及合作社經營團隊悉心照料下，如今也成長茁壯為替社員們在生活大小瑣事上遮風擋雨的庇蔭大樹。這棵樹以全體社員們的支持及參與為根基，因替社員謀福祉的初心而屹立，開展出名為創新的新芽綠葉。

本章整合九位研究參與者的訪談內容及相關資料，透過持續比較法編碼、省思、單位化話題、統整話題以形成類別、連結類別以形成主題，持續進行資料整理與分析，最後形成本章各節的研究發現。第一節「陽光燦爛前的風雨」，是臺南女中合作社從解散邊緣崛起的前奏；第二節「最狂合作社的創新七味」，譜出臺南女中合作社被譽為最狂高中合作社其中七項創新經營向度中的作法；第三節「INNOVATE 最狂高中合作社的用心配方」，點出臺南女中合作社有今日的收成，其經營歷程中所投入的心血與思維。

第一節 陽光燦爛前的風雨

多數人的學生時代回憶裡，總是有著一間默默佇立在校園角落的合作社，在短暫又珍貴的下課時間裡，用樸實的食物及學用品，補給每個被囚禁在教室裡的奔放之心。這些學校員生消費合作社，論裝潢比不上便利商店光鮮、論食物或許也不如餐廳或小吃店美味、論販售的商品更不像連鎖文具店般亮麗，但卻是由校內教職員工身兼多職而經營，為教職員工社員及學生社員們提供適切、及時、且實惠的服務。

但問題來了，教職員工本有其教學及學校行政事物需處理，在現今多變的教育政策與日益加重的校務評鑑夾擊之下，若是再接任合作社職務，根本就是讓教職員工們陷入蠟燭兩頭燒的險境；食安問題及環保意識抬頭，在未取得適

切的解套方法之下，政府強加的諸多限制更讓校園合作社經營捉襟見肘，許多學校員生消費合作社就在這樣的惡劣環境下脫離學校教育的搖籃，成為泡影。

臺南女中合作社原本也得走上解散一途，像許多鄰近的學校一樣，委外經營讓便利商店進駐。便利商店進駐似乎沒什麼不好，學生們仍然可在下課鐘響時往便利商店的自動門衝去，自動門開啟，「歡迎光臨」的語音響起，年輕學生們拿著由生產線大量製造的包裝商品，飢腸轆轆地往櫃台走去，結帳，離開，回教室享用。餓不著，需要的生活用品也買得到，但這一切比起由教職員工用心撐起的合作社，那獨特的溫度卻再也感受不了。

99 年的 10 月，學校遇到一些問題，合作社場地跟學校沒有敲定，再加上學校也有意思比照他校，因為那時候國教署都鼓勵學校把合作社收掉，委託 OT 給超商。原本南女也想這樣子做，加上一些經營上的限制，當時的理監事就有意開會投票，說是不是我們就解散合作社，然後比照○○高中，解散完了之後他們也是把合作社外包出去。(G1-002)

於是，98 票對 18 票，壓倒性的勝利。

留下合作社嗎？並不是，在 2010 年 10 月的第一次臨時社員大會，有 98 位社員決定斷捨離，解散臺南女中合作社，或許解散合作社，教職員工就不用那麼辛苦了。

也許是命運的安排，臺南女中合作社並不想這麼快下台一鞠躬，向社員們道別，儘管在 98 票比 18 票如此懸殊的比數下，投票人數卻仍未通過重大議案應有的四分之三，那缺少的十票，為合作社的存廢留下變數；接著在第二次、第三次的臨時社員大會裡，能夠出席會議且投票的人數越來越少，三次的臨時社員大會皆無法讓合作社解散，合作社就因此存活了下來。

於是那一屆的理監事他們就總辭，原來的理事主席覺得說即使是總辭，他們也要把新的一屆選出來，看新的一屆要怎樣？因為那時剛好我下行政，所以大家就選我上去，我重新回來接合作社，既然沒有解散成功，我們就換一個角度，看能不能經營得下去，所以我們就從那一年開始進行一連串的改革，也跟學校重新敲定場地租約。(G1-002)

早期合作社經營很平順，也沒什麼經營上的困擾，臺南女中校內教職員有默契地輪流擔任理監事，胡老師曾在 2000 年擔任合作社理事主席，一年任期結束後就轉往行政職，再也沒有接任經營合作社。而在合作社歷經風霜之時，恰好胡老師下行政職，校內教職員工們再次推舉胡老師擔任合作社理事主席，期待能為合作社帶來一番新風景。

此時命運交響曲旋律再度響起，原本因場地租約和學校喬不攏的合作社，這時卻成了學校拯救教科書收費問題的浮木，胡老師與合作社理監事團隊一方面幫忙學校處理教科書業務，一方面讓合作社重新與學校簽訂場地約，透過條件交換達成雙贏局面。

後來我們因為一連串的改革之後，大家也覺得說，其實還好，就是沒有那麼複雜跟困難，也沒有比外面廠商和超商差，所以就一路這樣子經營下來。(G1-003)

於是臺南女中合作社如浴火重生般，理事主席胡老師領導的合作社團隊用心耕耘，以教育愛灌注合作社與學生社員、教職員工社員、甚至是校友準社員多方的和諧互動，用創新獨特的方式滋補合作社，使之日漸繁榮，也讓合作社獲得了「最狂高中合作社」的美譽。挺過蕭瑟的寒風，臺南女中合作社現正如風雨洗過的陽光般燦爛、綻放。

第二節 最狂合作社的創新七味

七味，英語諧音「seven ways」，代表臺南女中合作社經營的七種創新向度。第一味「行政管理創新」：學校員生消費合作社為身處於校園的組織團體，在校園裡協助學校行政事務運作，並自我管理合作社營運；第二味「學生活動展能創新」：透過合作社活動使社員共同參與、激發學生創意活動展能；第三味「社員專業成長創新」：社員參與合作社經營相關事務、或參訪合作廠商以達自我專業成長的目標；第四味「課程教育創新」：藉由課程安排傳遞合作精神的重要性；第五味「公共關係創新」：合作社及校方建立良好公共關係，可開拓更多元的經營層面；第六味「學校特色文化創新」：發展學校組織獨特文化，強化社員向心力；第七味「服務與產品創新」：在扮演校園賣店角色時，可運用創意於推出特色商品與服務，達成改善全體社員生活之目的。本節將分別由七種向度說明最狂合作社的創新經營方式，讓經營合作社新穎有趣，並且更富價值。

壹、行政管理創新

行政管理是組織創新的首要層面，領導者本身的態度與組織創新息息相關，有機並彈性的組織結構較易促進組織創新、使決策制定分權化、成員得以自由安排工作角色、進而提高成員創造力（秦夢群、濮世緯，2006）。Bell（2013）亦指出，當能使其任務聚焦，創新的領導者便是成功的，而且領導者與追隨者之間的關係是由安全感、好奇心、接受度、及相互支持交織而成。學校合作社的領導者為合作社理事主席，若是能帶頭以創新及彈性思考領導，分權給社員，給予社員安全及充滿信任感的環境，將能讓組織運作事半功倍。

一、共同參與、共同決策

Ellwood (2012) 提出，合作社社員能因合作社所提供較便宜的價格、友好的服務、以及更易進入市場體系的優點而受益，但最重要的是，民主的經濟體制意味著社員的全權參與。

合作社是民主體制的經濟體，學校員生消費合作社組織就是民主學校的學習與實踐，因此合作事業與其他經濟組織有所不同，合作社將企業體運作技能放在道德理想之下，以追求共同道德理想為首要目標，讓每個人有快樂自在的生活，透過合作社每位社員的力量，合力改變自身環境，也致力改變社會。

(一) 社員參與

對於合作社社員而言，合作社並不只是一個單方面消費的場所，更是社員彼此互助互惠的民主體制與團隊，因此團隊中每一份子的參與都缺一不可，透過社員經濟、時間、能力的付出與奉獻，共同行動並從中思考，使得合作社團體本身及社員彼此生活更美好的願景得以實踐。

臺南女中合作社社員大部分為在校學生，他們亦是合作社所服務的主要對象，因此臺南女中合作社在推出新服務或產品之前，常會廣納學生們的不同意見而精修微調。

因為我們有實習理監事，或者有時候我們合作社有一些東西我都會先 po 出來，試風向，然後慢慢改，看大家的想法怎樣，都會有一些不同的意見進來，然後我們再修，都是需要時間嘛。(G1-030)

除了吸收社員多方建議，在正式推出商品前，社員實際的使用心得也是臺南女中合作社所重視的要點。臺南女中合作社透過粉絲專頁，貼出徵求試用者的資訊，在貼文中詳述徵求試用者的方式與條件，因此臺南女中的學生都有機會親自

試用商品，並將心得反應給合作社，此目的是希望學生拿到商品時都是最適合使用的狀態，以臻商品實用性；而參與試用活動並提出建議的學生，則可獲得合作社所提供的獎勵，獎勵通常就是合作社精心製作並量產的商品。

南女綠色書包，就是後背包，那個是有找人試背過，好像找四個學生吧，每天都試背，看背起來舒不舒服，就每一天都用那個書包，讓在校生親身試用。(B1-004)

南女側後背草包、後背草包徵求試用者：……樣式、顏色均可再調整，並透過實際的試用，了解耐用度及舒適度。徵求方式及條件如下：1. 南女在校生；2. 勇於表達意見；3. 可忍受異樣眼光，完整試背一週（另一週進行意見檢討）；4. 通勤方式為騎腳踏車或搭公車者為佳；5. 試背之款式由合作社指定，試用者須無條件接受；6. 獎勵為實際完成之後背包乙個。(FB-20170221)

捷藍航空及藍色巴西航空的創辦人尼勒曼曾表示，若營造出傾聽人們意見與想法的環境，自然會湧現創新的點子（李芳齡譯，2017）；全面品質管理理論亦重視回饋機制，組職得以提升績效與品質（謝文全，2004）。臺南女中合作社在每學期末發放社員回饋單，同時也不定期透過 Facebook 粉絲專頁，發文詢問社員對合作社各項服務或產品的建議，針對社員提出的問題虛心檢討，進行改善。

剛剛提到的就是學期末都會有對學校的回饋，我覺得這也是學校合作社 idea 的來源，可能學生發現什麼樣的問題告訴合作社，這樣合作社會知道說哪裡有問題，就可以去改善，這也是個很棒的溝通。(E1-028)

今年畢業禮物走實用風，……但因畢業禮物個人喜好不同，合作社會虛心接受大家的批評，不過在廠商送來後，沒有事先抽驗，導致有不少的瑕疵問題，這是我們需要檢討改進的地方，廠商也承諾有問題的會更換到好，所以如果你覺得拿到的畢業禮物有問題，可在 5/31 以前送回合作社，我們再請廠商重新處理製作。造成同學的困擾深感抱歉～（FB-20180524）

建立社員間的回饋機制、在經營之路上不斷自省、檢討及改進，激發合作社的成長，社員主動參與及勇於提出建言，如此激盪出的火花，則是臺南女中合作社在未來經營旅途上能遇見新風景的能量。

（二）學生擔任實習理監事

合作社經營管理職位多由學校教職員工擔任，但員生消費合作社設立於校園內，讓學生擔任合作社實習理監事、親自參與合作社經營的過程，是學生得以體悟合作組織的運作及其存在意義的管道。臺南女中於各班設置合作股長（亦稱為實習社員代表），定時舉辦實習社員代表大會，在會議中選舉兩位實習理事代表（高一及高二學生各一位）與一位實習監事代表（高三學生），日後將列席合作社各項會議，提供建議並參與合作社相關活動，以落實合作社共同經營之理念。

那個後背包我們還曾經中午直接去合成帆布行配色。……我們三個實習理監事，那時候我是高二，還有那四個背包的試用者，還有開車載我們去的老師。我們在那邊請老闆拿顏色的模板出來配色。（B1-009）

我在高三時有一次開會討論，……就是制服要續約還是重新招標，但是重新招標會有點麻煩，又會比較貴，續約是因為原物料漲價，那個價格就跟著漲，但是最後包括我們實習理監事投票是決定續約，……這可能是我覺得最深入到真的做決策的一件事情。(B1-021)

在我自己擔任合作社實習理監事兩年之後就會發現，不是很多事情都像我們表面上看到的那樣，像之前高一可能會覺得合作社又出商品了，然後想買就買，但是進來之後才發現，原來一個商品需要被討論這麼多次，就像合作社後背包的試色，大家看到的是一個綠色的書包，但是其實我們在背後，那個也試，這個也試，到處都嘗試過才會出這個商品，就是進來才發現，要出一個商品也不是那麼容易。(B1-029)

學校員生消費合作社是一個團隊，團隊中的領導者固然重要，但若能集結飽含各式創意與才能的夥伴，透過有效學習型領導激發組織成員間的相互學習（郭昭佑、陳美如，1995），在教育現場中，透過教師引導，給予正在對未來進行各種職涯試探的學子有別於課堂知識的嘗試，如此一來比單打獨鬥的領導者，更容易一同打造出強而有力的創新團隊，成員同舟共濟，朝同個目標邁進，這才是團隊之所以結合的樂趣所在。

（三）每個人都是合作社的主人

臺南女中合作社裡沒有所謂的上下階層關係，不可諱言理事主席胡老師的確是合作社的靈魂人物，但在學生絡繹穿梭的合作社裡，可以看到胡老師自若地坐在自在軒茶飲用餐區，與前來消費的學生們或是自在軒店員隨興攀談（觀-20180621-14）；往另一個角落看去，則是合作社及熱食部阿姨們在下課與用餐時間熱力促銷果汁及餐點的身影，每到下午三四點時，阿姨甚至會祭出果汁買一送一

的優惠（觀-20180621-11），難道合作社沒有成本壓力嗎？但臺南女中合作社不是一切遵照 SOP 的便利商店，而是珍惜食材、充滿溫度的校園賣店。

像我之前在買自助餐的時候可能時間比較晚，像是接近下午一點的時候去，阿姨他們還會特別算得很便宜，哈哈！會給很多量，算得很便宜，就會覺得大概只有學生餐廳可以有這樣子的優惠吧。（C1-008）

就很彈性啊，我不會去管他們，因為那些〔果汁與麵包〕本來就是廠商會統一吸收的東西。所以有時候下午阿姨就會喊促銷，……有時候跟他們〔廠商〕講說就送少一點，但他們就說沒辦法，就是剩那麼多，因為他們切完，剩下的榨成果汁就是那麼多，他們都覺得沒差。（G1-062）

員生消費合作社必定有其經營規章，臺南女中合作社裡有不同廠商進駐，胡老師會先清楚告知廠商必須遵守的規範，但同時也給予廠商作生意的自主與彈性，良性互動讓合作社能有長期配合的廠商，同時也有助於學校穩定運作。

教育部，它有規定什麼，胡老師都會跟我們講，我們就要配合他，對不對？上面講什麼我們就要配合。但是也不會說干涉太多。……有的〔廠商〕來這邊做生意，不配合學校，他根本不管那回事，人家也沒辦法，就比較霸道的人，也不行，我們這個做這麼多年就知道。（H1-022）

合作社是莘莘學子們面對課業與學習的精神糧食來源，民以食為天，午餐廠商的選擇茲事體大，臺南女中合作社推出預購午餐便當供應商推薦活動，學生可依教育部規定推薦合格廠商，並由學生代表進行審查與試吃，使預購午餐便當有更多元的選擇，既然學生們都是合作社的主人，自己的午餐自己決定！

國立臺南女中合作社 103 學年度第二學期預購午餐便當供應商推薦活動：……由參加學生自行尋找廠商，填妥推薦表後於期限內繳至合作社，受推薦之廠商須符合下列教育部規定：……，歡迎同學踴躍參與！有機會獲得免費午餐一個月！（FB-20150316）

在這裡，每位社員都是合作社重要的一份子，每個人都是合作社的主人，每個小小力量也可以擁有決定權力。合作社因提供社員服務以及使社員受益而形成，社員之於合作社的責任與合作社之於社員的責任同等重要。社員與合作社雙方認真看待與盡力實現責任，將能打造強而有力的合作社，而這樣的合作社也能有效地依社員當下及未來的需求提供服務與產生助益（Wadsworth，2014）。共同決策、共同經營，如此豐富的能量累積，才能讓臺南女中合作社欣向榮。

（四）以增進社員福祉為首要目標

《合作社法》第三章第 23 條規定合作社結餘除了彌補累積短絀及付息外，應提撥百分之十以上為公積金、百分之五以上為公益金、百分之十以下為理事、監事、事務員及技術員酬勞金；第三章第 24 條說明合作社結餘除依前條規定提撥外，其餘額按社員交易額比例分配。前項餘額，經提出社員大會決議不予分配時，得移充社員增認股金或撥作公積金（合作社法，2015）。臺南女中合作社的盈餘分配為 40%公益金、40%社員交易分配金、10%公積金、10%績效獎金。臺南女中合作社於民國 87 年導入電子消費系統，透過此系統將盈餘依社員消費總額分給社員，以替社員爭取經濟利益與改善生活為首要目的。

合作社在早期就有很好的基礎，除了電子消費系統之外，就是盈餘分配，都是依學生的消費總額，老師跟學生是平等的，也不會說老師出席社務會議就會有出席費，因為盈餘大部分來自於學生，所以回饋還是都給學生。(G1-008)

學校教師兼任員生消費合作社的理事或監事，都是不輕鬆的苦差事，各學校依各校合作社組織章程制定不同的補貼方式，有些學校是減課、免任導師，有些則是發放兼職津貼。在臺南女中合作社，兼任主席、文書或經理有兼職津貼，以不超過兼職組長之津貼為原則，當時合作社團隊將合作社理事人員減至合作社法規定的最低員額三人，為的就是減少人事成本支出，使得合作社盈餘能充份被使用在替社員謀福利的作為。

後來我們要減少人力成本，所以就只有三位理事，因為最少三位嘛，最多是 15 位嘛，……你就可以少掉很多額外的支出。(G1-011)

每年度提撥盈餘之 40%作為公益金，臺南女中合作社選擇辦理有意義的公益活動及照顧社員，例如與臺南新光三越小西門店追風冰上世界簽約合作，讓社員用更低的價錢享受運動之樂，同時也聯合校方對具有低收入身分的學生提供免費票券；另外也辦理公益電影包場活動，由合作社公益金支付差額，販售便宜電影票券，鼓勵社員關心身處的環境，希望能運用盈餘為社會帶來更溫暖的力量。

紀錄片「十二夜」於 11 月 29 日（五）全台首映，合作社於臺南新光影城包了兩個場次，……為推廣該片理念：「領養，不棄養」，因此合作社

每張售價僅為 100 元，差額由合作社公益金支付，故每為社員購買上限為兩張。低收入戶學生另由學務處提供免費票券。(FB-20131113)

對於臺南女中合作社的理監事們來說，合作社不只是賣東西的場所，更是實踐公益的團體。臺南女中合作社在 2015 年成立二手公益交易平台，鼓勵社員捐出自己用不到的物資，透過平台拍賣二手物品，成交金額將以物品提供者名義捐入臺南女中教育儲蓄專戶，作為清寒學生助學之用，如此作法，集結眾社員的力量，直接照顧到校園裡需要幫助的學生，營造彼此關懷的就學環境。

臺南女中合作社二手公益交易平台，不只活化二手物品，更可以溫暖別人的心。(FB-20151106-2)

臺南女中合作社雖然不是慈善事業，也不是絕對的「非營利」，但在有盈利卻不汲汲營營於盈餘的宗旨下，為學生而做，讓每一位學生、每一位社員，都能生活得更好、更自在。

二、協助學校行政事務

除了認真經營自身合作社業務，校園合作社也應扮演學校行政事務的協助者，運用合作社獨特的資源、建立良好公共關係分擔及輔助學校事務，為學生社員及教職員工社員爭取更和諧的校園生活。

(一) 早午餐業務

臺灣學生們每天七點半到校早自習、五點結束學校輔導課，這樣的生活雖然苦悶，但學生們也都習以為常，但對於許多高中學生來說，好好吃一頓早餐早已成為奢侈的願望；午餐鐘聲響起，千篇一律的團膳菜單只會讓青春期挑嘴

的學生精神萎靡。臺南女中合作社與熱食部有百變的早餐與午餐選擇，這樣的營養糧食助攻，其實在推動學校行政運作是功不可沒的幫手之一。

我們學校是沒有吃團膳的，但是你想，這麼多的學生在學校裡面，中午吃飯的問題當然就是學務處和教官室的業務管轄嘛，所以如果這麼多學生在學校裡面，沒有一個合作社可以去提供中午飲食的部分，那麼學務處這裡一定會非常忙碌。(A1-001)

7點半到校的學生，可能很多人是沒有吃早餐的狀況，那有學校合作社存在的時候，它就可以解決學生的問題，比如說她可能真的是沒有吃東西而血糖過低，她上體育課或是上其它課程時昏倒了，那是不是就會變成健康中心的負擔？所以也就是說，就學校整個行政系統的角度來看，合作社是一個協助的角色。(A1-004)

早晨，一杯自在軒，一塊南女銅鑼燒，開啟美好的一天。你好，我們是臺南女中合作社。(FB-20170309)



圖 4-1 協助早午餐業務及提供適合的餐點份量
(照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

臺南女中合作社與熱食部的廠商提供符合女校學生需求的餐點份量，觀察學生用餐的狀況調整菜單，減少食材浪費及廚餘產生，這也是減少衛生保健組負擔的作法。

學生其實吃不完這麼多的東西，這些食物就會變成廚餘，變成廚餘之後，衛保組的負擔量就又變大了，因為這樣子，學校熱食部它的每一個餐點的份量，其實是比較配合我們學生的。(A1-006)

但是，在提供多元的餐飲選擇、協助學校各處室行政業務之餘，有時也會造成行政端的困擾，例如製造紙餐盒垃圾，但臺南女中合作社能觀察校園現況，提出因應措施，這也是積極配合行政事務的作為。

以往不是會有環保回收商來收紙餐盒嗎？所以其實紙餐盒賣掉，它會變成我們環保公益金的收入，就可以去買掃具等等，原本是ok，可是現在，很多的紙餐盒其實環保局是不收的，因為太油，你洗完之後還是太油，於是就進了焚化爐。因為這樣子，合作社也開始思考賣便當盒嘛，除了賣便當盒以外，下學期還開始找了示範的班級用烘碗機，那都是想要解決這些問題啦，所以我覺得我們學校的合作社在行政事務上，其實是高度積極配合的。(A1-008、009)

校園食品販售受「學校餐廳廚房員工消費合作社衛生管理辦法」及「校園飲品及點心販售範圍」所規範，所以黑輪嫂等廠商已經有取得丙級證照，每年也都要接受8小時的食品安全講習。(G3-007)

臺南女中合作社供給學生應有的營養、透過規範及食品安全講習提供合格的飲食照顧學生健康，進而減輕各處室負擔。當校園內的選擇多了，學生不會過於嚮往訂購外食，有合作社與熱食部的美食陪伴，學校得以維持良好校園秩序，學生也能吃得安心，吃得愉快。

（二）制服業務

制服是最顯著的學校象徵，來自各地的大學生們總會滿懷期待地參加制服日，這般熱潮甚至延燒到全球，來自同一所高中的校友們，號召訂定全球制服日，世界各角落的校友在制服日當天一起穿著高中制服記憶母校，回憶高中的美好青春，也重溫當年在新生訓練時拿到全新制服的欣喜。臺南女中的制服業務由合作社協助，在新學年開始時，由合作社處理制服訂購業務，對於學校行政端而言，正是一解開學忙碌期間燃眉之急的綠洲。

其實有很多更換制服的事務，如果沒有合作社去協助制服代購、代訂的業務，那學生跟外面的廠商中間沒有那個媒介啊，那沒有媒介的話，學生制服的事情就會是教官室跟學務處的業務，以這樣子來說，整個月學務處跟教官室就塞滿了學生，都在處理制服的事情，所以我會覺得合作社是一個很好的，就是在學校行政上是一個協助的媒介，看我們跟校外廠商啊、跟學生之間、跟老師之間、以及跟教職員之間有什麼樣的問題可以去協助解決。(A1-005)

臺南女中的新生們在入學時皆會獲得合作社贈送的新生見面禮——布尺，學生用布尺測量自己的身材，接著在合作社網站輸入個人服裝套量資料，透過便利的線上系統訂購校服，合作社也得以彙整資訊，與廠商訂購制服以及後續聯繫，完成新生們初加入臺南女中大家庭的第一件事。

（三）支援校園活動

臺南女中孕育出多采多姿的南女人們，這些南女人就學時期接受豐富的校園活動薰陶，在參與活動的過程中盡情揮灑青春活力、發光發熱，而辦理活動從來就不是一件簡單的事，而是需要學校各處室如小螺絲釘般的支撐。一間小小的合作社，在校園裡雖然不是行政單位，但也因其在校園內獨特的地位與擁有的資源，運用其發達的線上作業系統，以及與廠商建立良好的公共關係，扮演支援的角色，讓各項校園活動更加精采與完善。

之前也很感謝合作社，我那時在訓育組的時候，教師節時我覺得願意付出、帶班的導師，他們應該有一個更尊榮的尊重，所以那時候我就跟合作社說，我想要買南女小書包，要送給導師，既然要送給導師，我上面要繡導師的名字，他也就做了。……你知道那個小書包一掀開，上面是你的名字，超感人的。(A1-046)

這屆高三是命運乖舛的三年，連最後的畢業舞會也因故不辦，所以在上星期五(5/25)南女校友會決定出資主辦，南女107級畢舞會承辦，南女合作社與學務處協辦。因事出緊急，百廢待舉，107級畢舞會將陸續公布相關細節，由合作社負責票務系統，並預定於5月30日公布網路售票資訊，敬請大家密切關注！(FB-20180528)

在胡老師科技思維的帶領之下，臺南女中合作社活用線上系統及粉絲專頁行銷，便利又省時的操作模式可與更多不同校園活動結合，為精采的校園生活著上更炫麗的顏料。

三、理事主席的領導哲學

在訪問合作社阿姨時，阿姨告訴我臺南女中合作社背後有很強的團隊，而團隊需要領頭羊，同時也是團隊運作的精神支柱，那就是理事主席胡老師。雖然每一個人都是合作社的主人，但胡老師接手合作社後，合作社的成長讓所有社員（教職員生）及準社員（校友）有目共睹，團隊內每個力量的同心戮力，再加上領導人的經營智慧與哲學，如此才能成就互助互惠、共同經營的合作社。

（一）多方經歷的磨練

胡老師於 1999 年進入臺南女中服務，有著在各處室多年的行政歷練，使得古道熱腸的胡老師擔任合作社理事主席時，能妥善統籌行政資源、理解流程、並圓融思考。

我在學校服務有一段年資，那再加上我也當過七年的行政，所以也就是說先天優勢就是比別人多很多行政的歷練，所以在處理事情上，我們可以思考得比較圓融一點，而且也知道大概流程要怎麼做。(G1-005)

因此，在合作社歷經風霜，準備東山再起時，胡老師受同仁委託，接任了風雨中瀕臨凋零邊緣的合作社，胡老師統籌運用行政資源與協調，遊刃有餘地處理許多合作社經營規範及合約事宜。

（二）堅持與突破

因同事們的推舉，胡老師才再次開始接觸合作社業務，因此他說經營合作社本非他的專長或能力所及，但面對困難時，胡老師的態度總是不畏艱難、努力向前行。

他們〔其他老師〕只是害怕，就是覺得不會經營而已。我覺得這也不是我專長啊，也不算是能力耶，那時候開會的時候我就跟他們講，我們常跟學生說遇到什麼困難，應該是勇往直前，然後想辦法突破，怎麼可以遇到這樣子的困難時，我們就直接說我們不做了，就把它解散掉？那解散會各有優缺點，我們要去衡量，為什麼世界各國，包含東京大學裡面都有合作社，而且經營地非常好。(G1-014)

閉門造車是行不通的，生活中充滿了許多良師或值得學習的榜樣，胡老師認為多方參考他人的作法，並反思自身狀況，才是應有的堅持與突破。

（三）走出自己的路

愛因斯坦曾說：「閉門造車且又不受他人思想與經驗啟發的人，所想出來的東西將會是無用而乏味的。」胡老師常與各類合作社交流，融會貫通成為臺南女中合作社獨特的做法。至於最狂合作社的經營策略為何？胡老師認為合作社並沒有固定的模式或策略，畢竟有時理論不見得實用，但只要用心提供社員服務，讓社員喜歡合作社就是胡老師經營合作社最大的目標。

沒有模式、經營策略，因為本身不是說要賺很多，所以不會有一定的模式，反正原則上不要虧損就好了，就是很單純的不要虧損，讓他們覺得這個合作社很有趣，這樣子就可以了，因為有時候理論就光是理論，但就不一定能夠用。(G2-012)

胡老師在經營合作社之路上釐清目標、踏實前進，創新經營的思維讓合作社帶給社員們便利與共好的回憶。懷抱著追求改變的使命並明智地冒險，關關難過關關過，持續從中學習，這些努力幻化成臺南女中合作社獨特的創新力。

貳、學生活動展能創新

營造有利於成員創造發展的環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，能夠使得創意形成及永續經營（顏秀如、張明輝，2005）。在以往升學主義掛帥的傳統學校教育牢籠之下，許多有才能的學生被排山倒海而來的考試壓力淹沒，腦袋裡奔騰的創意因此石沉大海。教育不該只著重智育成績，更應讓學生們享受發掘多元智能的樂趣，有多方資源的合作社協助或主動辦理學生活動，透過不同形式的自我展現，讓學生社員的創意思考也能百花齊放。

一、舉辦學生創作比賽及活動

臺南女中合作社定期舉辦學生創作比賽、舉辦徵稿活動，以作為發表新商品的創意來源，讓學生自由設計稿件，或是拍攝影片協助合作社宣傳，將合作社商品及服務與學生的創意才能充分結合。

（一）多元創作比賽及活動激發學生創意

激發學生多元智能是教育人員的責任，而發掘學生無窮獨有的創造力及才能是教育人員甜美的收成。學校各處室舉辦不同類型的競賽活動，合作社也可以結合相關業務讓學生揮灑創意。各式各樣的紀念商品是臺南女中合作社的特點，合作社將攝影、繪畫、影片製作等創作比賽與特色商品結合，不僅推廣商品，也是學生展現創意的管道。

之前有出一套南女十景的明信片，讓學生去校園各個角落攝影，我記得那個時候有開線上投票，選十張出來作為明信片，因為學校有跟郵政合作，就是你可以在學校裡寄信，後來就徵集了這一套明信片的攝影素材，跟學生一起出這套明信片。(E1-008)

關於南女文青雨衣雨衣之二三四……很多同學到合作社會穿雨衣拍照錄影，然後再問阿姨：我這樣好不好看？是的，真的好看！所以敢秀的同學請注意以下說明，我們將舉辦一個小小的活動：南女在校各年級學生錄製一段 30 秒以內的影片（題材以推銷雨衣或雨傘為內容），……我們將從中選出各一位贈送雨衣或雨傘一件，及兩百元飲料兌換券。歡迎同學來玩～（FB-20180616）



圖 4-2 南女文青雨衣雨傘

（照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁）

臺南女中早在 2005 年讓 94 級學生自行設計臺南女中的第一件秋季外套，至今仍是學生及校友的禦寒防風好夥伴；此外，臺南女中合作社定期舉辦合作盃紙膠帶、南女小短褲設計等比賽，並在賽後選擇優秀作品生產，供社員購買，投稿學生得以沐浴於將想像力化為真實的喜悅。

我們那一屆有做運動外套，那個也是公開徵稿，然後讓大家投票，學生自己決定啊，款式和 logo 都是學生自己想的。(F2-010)

每一級畢業都會做一個畢業的紀念商品，……我們這一級就有做一個百三〔103級〕畢業 Logo〔南女小短褲〕，那百三就有這樣子公開徵稿、販賣，我那時候就有買，現在還會穿。(C1-023)

當學生看到自己的創意實際被製作生產，讓其他同學們也能擁有自己所設計的商品，這無疑是給學生更多鼓勵與肯定，讓學生們在往後的日常生活中更願意發想、實踐創造力。

（二）學生的創意是合作社創新經營的泉源之一

共同參與的合作社讓社員有歸屬感，而合作社得以順利運作，更是需要社員們的集思廣益及付出。臺南女中合作社舉辦創作比賽供學生參加，甚至是因學生自發性活動引發新商機，學生展現創意，同時也激發合作社創新的可能。

有時候也不是合作社辦這件事情去刺激學生的想法，有時候其實是學生去刺激到合作社的想法。(E1-006)

合作社的第一個創意商品是校服隨身碟，此款商品的出現源自於 2010 年臺南女中學生爭取服儀權益的脫褲運動，胡老師受到學生自發性運動啟發，進而思考如何將兩者結合，透過學生自主活動，激起合作社創意經營的漣漪。

二、鼓勵學生展現真實的自我

透過學生隨機擔任合作社產品 model、或是隨機接受媒體採訪的特別體驗，鼓勵學生展現自我，不僅傳達合作社誠信經營的初衷，無形之中也帶給學生誠實的教育，以及相信自己的勇氣。

（一）百年校慶系列活動：老制服遊行

臺南，臺灣最早開發的城市，街頭巷尾瀰漫著多年來的文化薰陶。臺南市區裡的林百貨於 2017 年底歡慶 86 週年生日，以「府城摩登大遊行」為主題，集結各方團體一同參加風光盛宴，訴說老府城的摩登新故事，同樣位在臺南中西區的臺南女中也共襄盛舉，讓學生穿上各年代的老制服，迎接即將來臨的百年校慶。

我們去林百貨遊行的時候，就請小朋友穿老制服，遊行完他〔胡老師〕就說：「你們這些小朋友來攝影棚，我幫你們一個一個拍。」原本是圖畫式的老制服背板要換掉，然後他就自己花時間去做了這樣子的工作，就是幫每一個小朋友拍攝，組合成真人版的背板。他本來是說進棚拍，然後棚拍是為了放這個，拍完之後呢，他就覺得小朋友難得都在這邊，就開始幫他們外拍，學生很高興，而且那些小朋友也都是沒有挑過的，就是跟我說合作社模特兒是一樣的，都是沒有挑過的。(A1-065、066)

參與這麼盛大的全市遊行活動，參加學生並不是像伸展台上的模特兒一樣，需要經過外表樣貌的嚴格審核才能過關，臺南女中開放讓有意願的學生自由報名，正增強學生對參與活動的自發性，也透過參與遊行活動擴展視野、建立自信。而本來就要更換的舊校園背板，因遊行活動的機緣讓胡老師額外花費時間，幫參加老制服遊行的學生進棚拍攝，製作成精美的新背板，學生穿著歷代制服的樣貌能留存於校園內，也讓參與活動的寶貴經驗永存於學生的心中。

（二）鏡頭下的真實展現

臺南女中合作社的創新經營常透過媒體訪問或粉絲專頁傳達行銷資訊，而影像中的模特兒，往往由臺南女中的社員及準社員們（教職員生及校友）擔

任，這些上鏡頭的模特兒不是經過精挑細選，也非經過層層排演，而是社員們表達對合作社最真實的感受、也是對校園生活所感最真切的流露。

合作社模特兒的選擇是我很欣賞它的一點。我們所說的學生活動展現，其實在臺南女中不會有標準模特兒這種事情，也就是人人都能當模特兒，學生就可以自然地展現她的自信，就是我不一定要屬於有那種模特兒 face，或者是模特兒身材的人才可以去拍。(A1-013)



圖 4-3 學生與師長主動參與拍攝活動

(照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

揮灑創意需要刺激，胡老師提供平台讓學生展現自我，臺南女中合作社的粉絲專頁有超過一萬人的粉絲，當自己受訪或接受拍攝的影像傳到粉絲專頁上，對於學生來說都是莫大的鼓舞。儘管學生在高中時代不見得能常有表現自我的機會，但只要嘗試過，或許在未來進入大學、踏入社會，學生會想起高中時擔任模特兒或是接受訪問的經驗，這對於往後的生涯發展，也能幫助學生累積更多的自我肯定。

參、社員專業成長創新

張明輝（2009）指出具創新理念的組織領導者若提供組織成員創意的工作環境，安排成員集體參與及團隊合作，激發成員創新思維，進而塑造創新的組織文化，即能提升組織整體競爭優勢。對於合作社經營面來說，透過匯集及分享合作社營運相關資訊，合作社得以為所有社員創造支持永續經營的知識資產（Pitman，2014）。因此，合作社為求發展，需對其社員提供合作社相關規範與經營面的教育與訓練機會，傳遞與強化合作精神的本質與功能。

一、校內團隊交流及成長

對於學校員生消費合作社來說，每個人都是以素人之姿加入合作社，因此社員必須不斷學習，而合作社就要給予社員機會，外出參訪、會議溝通、開辦共識營……等，用多元方法實踐社員教育。

（一）參觀合作廠商

合作社為校園賣店，常與各種專業廠商業務往來；學校為教育場所，跟商業很難直接畫上關聯，但若能與不同類型的廠商交流，也不失為提供社員拓展視野、接觸各類產業的教育方式。

我們合作社做得很棒的專業成長，包括教師跟學生的工廠參觀：之前有去過我們的制服廠商，去現場參觀製作制服的狀況，還有合作社做了便當盒，便當盒用了什麼等級的鋼，那也直接去工廠看。我覺得這些都是一些相關的，透過去工廠參觀的活動，或者是透過一個會議，在會議上面研討一些主題或議題，那其實參與的老師或者是參與的社員，是可以藉由這些活動讓社員做到專業成長的部份。（A1-017）



圖 4-4 合作教育參訪合成帆布行

(照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

除了實際參觀合作廠商，定期舉行的理監事會議及相關議題研習，也讓社員更了解合作社業務及自身生活議題。

合作社的理監事們固定開會，其實有一些相關的議題都會融入，比如說我們剛剛講到的環保議題，就是學校要開始去改變這樣子的一個包裝，或者是盛接食物的環保議題，那環保要進來，一定會有基本的專業領域基本認知研習。另外最近開始在推的就是食農教育、生產履歷的一些基本教育，這些都是專業的東西，包括與我們合作的廠商，他也必須要上網填報。(A1-016)

成立合作社以及維持合作社運作皆需要不同條件的配合，尤其是合作原則的落實、相關人員的專業性，都是合作社發展的關鍵（陳方隅，2012）。臺南女中合作社理監事透過定期會議，融入食安及環保等相關議題，加強經營團隊的專業知識，確實發揮合作社實現社會責任的目標。

（二）知己知彼，團隊中的合作默契

合作社理監事團隊由一群懷有共同願景的成員組成，透過團隊合作，視爭取團隊共同目標及集體利益為努力的原則與方向，更可以將合作精神發揮至淋漓盡致，若抱持著個人英雄主義或競爭心態，容易導致默契破裂，走向團隊崩解一途。

〔對於合作社的新服務，例如雲端列印……等〕頭先也不會啊，但胡老師會列一個單，就是操作手冊，我們就會去看了，有時候還不見得會，然後就大家一起摸索，這樣才不會癡呆哈哈。(D1-012)

雖然胡老師身為臺南女中合作社經營的主要推動者，但他對於合作社有現今的發展與成果總是謙虛以對（思-20180619-53），儘管合作社成員們都認為胡老師功不可沒，也相當照顧工作人員，在他們需要幫助時伸出援手、在合作社增加新服務時盡力協助工作人員熟悉作業流程，胡老師從不覺得這是他單一個人的功勞，也很感謝合作社經營團隊長期的協助及合作默契。

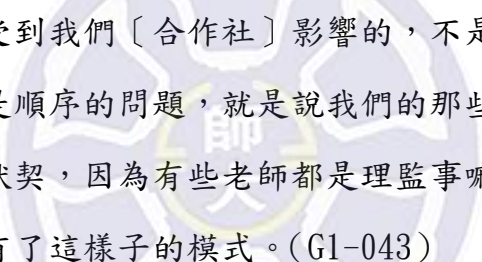
就是他們不棄嫌，一直跟著我，其實我們就是三個人很好討論啊，一個是樓上的事務組長，連續好幾年都會被選〔合作社理事〕，另一個是化學老師，有時候在網路上就 message 跟大家討論一下，問說做這個好不好，只要說服一個人就夠了，哈哈，就過半！大家合作有默契了，反正要衝就衝啊，要做就做。(G1-054)

建立個人創意知己圈能幫助創新者創造出具有正面成果的新流程、產品、服務、商業模式。若社交中能富含建設性交談，創新者即能從中獲得洞見與改進（李芳齡譯，2017）。誰最有創意並不那麼的重要，但能找到一群值得信賴、

又能暢談創意點子的知己圈卻十分關鍵，這樣的知己圈規模可以不用很大，但彼此合作累積的創新力卻超乎想像。

（三）更多的可能——創課社群的誕生

近年來，創客（Maker，又稱自造者）概念在各領域掀起一番熱潮，創客是一群喜愛科技及創造、樂於分享技術與交流思想的「知行合一」實踐者，他們不只是有新的想法，更是透過做中學，在實踐中學習新事物，並加入創造力元素。當這群創客結合在一起、設計並履行富含創客精神的課程教育，創課社群即應運而生。有著擔任合作社理監事教師們的創新精神，臺南女中創課麥田圈因而在南女椰風谷中萌芽生長。



創課是後來，因為受到我們〔合作社〕影響的，不是我們〔合作社〕受到創課的影響。那是順序的問題，就是說我們的那些東西，是因為我們有了這樣子的合作默契，因為有些老師都是理監事嘛，我們是因為合作社的合作關係，才有了這樣子的模式。(G1-043)

有效共備是藉由教師專業學習社群的力量與資源，和社群夥伴一同探究與研討，促進教師專業發展及提高教學成效，共同創造教師團隊正向經驗（王金國，2017）。令人充滿無限想像的神秘麥田圈點燃了臺南女中教師們的創意火種，探索科學、點子激盪，教師們開設多元選修課程，讓學生們在數學課結合設計及美學、音樂課大玩創作與後製、家政課調和飲食與歷史記憶，合作社經營團隊教師攜手校內各領域教師，壯大臺南女中創課社群，達成有效共同備課與校內團隊交流及成長，更重要的是，激盪學生埋藏於心的創意，開展及培養學生對不同領域涉略的興趣。

二、校外觀摩拓展視野

組織在創新的過程中，必先學習多方知識，透過組織的內隱知識與外顯知識互動，提高組織的競爭力（Nonaka & Takeuchi, 1995）。「創新者的 DNA」一書發現，創新者比非創新者更可能造訪新環境，這些新環境包含不曾去過的國家、其他公司、參加獨特或未曾參與的研討會、參觀其他有趣的地方等……，透過身處新環境時尋找出乎意料或異常的現象，提供自己出乎意料的洞察（李芳齡譯，2017）。

（一）參與內政部研習

為輔導合作社、合作事業團體健全組織，提升經營績效，以發揮服務功能，促進合作事業健全發展，增進弱勢族群生活福祉，內政部對於合作社團體及合作事業提供補助辦法，並於每年度舉行合作社合作教育訓練班。

內政部的合作社研習……其實主要目的是給新進的理監事或經理，讓他們知道大概有哪些基本法規，讓他們知道現在是什麼樣子。（G1-045）

胡老師很坦白地說，在一開始去過內政部合作社合作教育訓練班之後，其實每年內政部合作社研習他們幾乎都沒有參加，因為訓練班課程內容相似，多為較制式的官方宣導，對於長期耕耘於合作事業的臺南女中合作社經營團隊來說，幫助是有，但成效並不大；另外，合作社年度評鑑標準中，有一向度為研習參與，若是沒有參加研習班就無法在評鑑中得到甲等，因此臺南女中合作社雖然經營得有聲有色，但每年也只拿到乙等。不過理監事們並沒有太在意評鑑的結果，雖然獲得甲等可以替經營團隊成員敘獎，但臺南女中合作社並不追求表面的評鑑效度，對他們而言，更重要的是合作社是否為社員帶來實質的服務，因此胡老師並不強迫經營團隊參加制式研習，但若時間允許，團隊們很願

意在課餘時間觀摩他校合作社，參考實際狀況而思考自身作法（思-20180619-44）。

（二）校際交流

對於身兼多職的合作社理監事老師們，時間就是金錢，如何有效率地運用課餘時間妥善經營合作社則是一大學問。胡老師曾多次觀摩他校，參考並反思各校不同作法，抽絲剝繭出可能適合臺南女中合作社的營運方式。

高中部分沒有營養午餐嘛，所以那時候臺北市補助高中職熱食部不銹鋼餐具，我就去看他們到底怎麼做，有辦法不用一次性餐盒，然後廠商就一直抱怨，因為他們是到熱食部，比如說他們全部都是用不銹鋼餐具，然後學生拿回去吃完之後要再拿到定點，廠商就收回去洗；但因為是不記名，你也不可能在那裡登記，所以一學期下來就少了三百多個，這樣糾紛就出現了，到底那三百多個要算誰的？假設之後這樣子不斷的累積，那誰來補充？因為臺北市政府只是一次補足，之後就自己想辦法，重點是外包清洗，一個餐盒一次就是5到7塊錢，並不便宜，因為那種餐具是圓形的，其實不好洗；然後○○高中甚至出現學生原本吃一餐只要30塊，因為用了不銹鋼餐具要變成35塊，那學生乾脆就不吃，……那我們就想說這樣是有問題，……臺南市規定你在學校不准倒廚餘、不准洗便當盒，通通帶回家，廚餘垃圾全部帶回去，所以他們小孩子的便當盒裡面就是廚餘，那不可能叫高中生他們拎個便當去補習班，你一定要有一個機制。（G1-046）

就如胡老師之前提及「理論不一定夠用」，一成不變的制式研習早已跟不上現場狀況，時任校長室秘書的胡老師常在各地開會時把握機會走訪各校，若是

下午開會，胡老師就先與在他校任教的熟識教師聯絡，提早抵達並自行參觀走查，若遇到與他校合作的廠商，胡老師也把握機會意見交流，了解他校的實際情形及所遭遇的困難，做為臺南女中合作社發展的參考範本。

肆、課程教育創新

學校員生消費合作社由教職員工兼任，是有效結合合作社與生活教育、發揮合作態度與精神的重要時機。學校教育不只是傳授知識，更需提供德、智、體、群、美五育並重的學習環境，透過合作社在社員生活面的協助，推廣符合社會脈動的創新課程與活動，達到社員均衡的全人教育發展。

一、實踐生活教育

教育即生活，學校即社會。最好的教育方式，應是讓學生在真實生活中增長實際生活體驗；學校又如小型社會，讓學生提前於校園中獲取適應社會的能力，才能使學生將校內經驗與未來社會生活產生連結。

(一) 良好生活習慣的紮根

合作社是兼具社會、教育功能的經濟事業體，而學校員生消費合作社則應具備經濟、社會、教育三項功能，透過交易消費傳遞正確環保觀念、衛生習慣、以及生活、倫理、道德觀念之教育。

合作社 105 學年度開始鼓勵環保措施：一、雖然我們不像臺北市的學校有專款補助，但我們仍決定自 9 月 1 日起停賣瓶裝水，並在莊敬樓整修完成後，在合作社內安裝一台全新飲水系統，提供新鮮白開水；二、熱食部鼓勵自備環保便當盒，廠商會有現場配菜方式及折價；三、自備環保杯改以折價方式；四、預購午餐將由熱食部廠商試辦環保特餐，訂購

時一次以一週為單位，餐點與 45 元相同，但折價 3 元，廠商直接以不鏽鋼餐盒裝，貼上同學姓名，放在午餐架上。用完餐後再把餐盒送回熱食部。請同學多加利用。(FB-20160725)

臺南女中合作社及熱食部改變販售方式，祭出自備環保餐具優惠，鼓勵社員響應環保，在校園環境中融入環保議題的倡導，另外也順應時局，推出品質優良的臺南女中 Logo 款各類型環保餐具，抓準社員們對於母校的認同及歸屬感，讓南女人們在日常生活中都能與母校攜手實踐環保。

這陣子環保意識抬頭，大家都在帶自己飲料袋的時候，它〔臺南女中合作社〕就出了自己的聯名款保溫杯和聯名款飲料袋和杯套，還有聯名款合成帆布小便當袋，所以出去買吃的、喝的都可以用，很跟得上時代變化呵呵！(F2-006)

愛護地球，不只是一窩蜂地買很多環保餐具或環保提袋，但卻不有效使用，除了隨身攜帶環保餐具力行環保之外，珍惜食材並減少食物浪費更是基本。臺南女中合作社秉持著食材不浪費原則，透過合作社及熱食部阿姨們在打烊前的促銷或贈送，以及協助合作廠商或小農銷售醜蔬果，傳遞惜食教育。

沒有賣完的水果、果汁當天就下架，這是基本要求，要符合當天新鮮現賣，因為是裸裝的，所以它要符合，廠商都覺得 ok〔讓合作社自行銷售〕，他們以前都是餵豬而已，……所以我們到下午啊，果汁如果剩很多，阿姨常常會說：「同學要不要買一送一？」要不然就是最後一節，就問同學要不要吃免費的。(G1-0061)

有時候打烊，我們還有剩東西，我不會拿去冰，我就賣給學生，便宜、買一送一，假如再賣不完，我就請學生吃，我不會留，東西留了明天就不好了。(H1-018)

在經濟教育方面，臺南女中合作社採用的電子消費系統與消費卡儲值方式，其實也在無形中指導學生們對經濟掌控的能力與培養學生正確的儲蓄觀念。從 1998 年引進消費卡系統至今，學生們總習慣在南女小短褲口袋中放上一張合作社消費卡，一卡在手，滿足身心靈的需求。

像剛剛說的儲蓄方面吧，就是最多你只能負 50 元，然後一次是以 50 塊為單位存錢，除非你是網路上訂東西，可能餘額會負，像有些人會在網路上訂午餐，那個會直接從系統扣款就沒有關係，……比如說你現在剩 1 元，但是你去自在軒買了一碗泡麵，假設 65 元，那刷下去你就會負 64，就會刷不過，負到最底層是負 50，所以你要自己存錢。(B1-028)

每次到畢業的時候，畢業典禮的帳都會用餘額不足的這件事情，那為什麼會餘額不足呢？是不是表示其實你在消費的時候，第一個你可能也沒有去看你的戶頭有多少錢，你什麼時候要存錢進去？另外還有你一次的餘額不足，合作社還是會讓你消費哦，然後讓這個社員是欠這一次的費用，我覺得這個教育的意涵裡面還有在於「紓困」。(A1-053)



圖 4-5 餘額不足 T-shirt

(照片來源：左—呂芊穎攝；右—臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

在教育現場我時常發現，沒有自主經濟能力的學生們往往卻是最挑食、浪費物資、不懂得妥當使用金錢的族群，當家庭教育沒有適當指導孩子們良好的生活習慣時，學校教育也須擔任起家長的角色，協助學生培養正確生活概念，運用學校資源強化環保、衛生、儲蓄等生活習慣的規範，透過富有教育專業的師長們指導及推動生活教育，也讓學生實際接觸合作社所提供的服務，甚至是參與合作社相關活動與政策宣導，讓學子們健康成長，並獲得適應未來社會的生活能力。

(二) 落實對自身生活的了解

認識自己是人一生中不停學習的課題，「了解自己」乍聽起來容易，但也是一種需要學習的能力。學校除了傳授各科目、各領域的知識技能，提供機會讓學生認識自己及探索自我，也是應納入的課程教育。

南女傳統有個新生見面禮，合作社會送學生布尺，我們向來對於自己的身體都很敷衍嘛，那如果有布尺可以讓學生去量量自己，購買學生的制服，她會知道自己的尺寸需求，進而也可以多關心自己。(I1-006)

臺南女中合作社提供新生布尺，主要目的雖然是為了制服訂購所需，但這捆小小的布尺其實傳達了更深遠的意義：正值青春成長期的女孩們，若是能用布尺認真測量自己的尺寸需求，對於自身有更精準的認識，在往後自己購買衣服或貼身衣物時，就能有更精確的概念，挑選適合的服飾，穿得舒適自在；另一方面，既然合作社美食是孜孜不倦的學子們求學時期的慰藉，飲食控制也是不可忽視的健康教育，因此，提供正確健康概念、心理建設與生理需求，對於學生的成長，也是學校員生消費合作社經營可行的教育方向。

二、合作教育的萌芽

學校員生消費合作社是學生接觸社會的窗口，合作教育也應扣入學校教育其中一環，讓學校成為培養全人教育的場所（梁玲菁，2012）。透過學校活動及課程融入，讓學生了解「團結」與「互助」正是合作社的基本價值。

（一）團隊中的彼此合作

在尚未踏入現實社會之前，學校環境相對於其他職場，已是極為寬容的安全學習環境，教師兼任員生消費合作社職務，共同肩負合作社業務及合作教育，使得學生習得共同合作之要義，對於學生來說也是合作學習的楷模榜樣。

合作法有規定，你要推合作教育，要讓社員有一些共同的參與，所以我們就定期辦了這些活動，例如補助他們的球類運動，像運動會，所以你會看到有時候運動會會掛一個名字叫合作教育盃，合作教育之類的，因為運動會是最需要合作精神、最容易共同參與的活動，所以每年合作社都會贊助運動會。(G1-041)

好圖推薦：這是一位優秀的畢業學姊將她對南女的思念，化為一張張的貼圖，目前已經通過 Line 審查上架了，歡迎參考喔～（FB-20180315）

學校合作社裡的共同購買力量是學生學習社會運動、互助合作的生活教育與實習的機會，學生在校園環境裡得以自由嘗試，恣意展現多方興趣，而合作社則可扮演輔助的角色，與社員攜手，增加活動的精采度。臺南女中合作社鼓勵社員合作舉辦各類型活動，例如班聯會學生設計推出的紀念服飾、校友設計的南女 Line 貼圖、校友著作的小說訂購與新書發表會、國文領域教師們推行與課程相關的電影欣賞會……等，透過合作社內建置的資訊電視，或是擁有萬人追蹤的粉絲專頁，傳遞活動訊息，使臺南女中的多元活動得以廣為人知，吸引更多人參與。

（二）各類型的合作教育推廣

由校內教職員兼任理監事經營的學校員生消費合作社，常因教職員忙碌於課程教學或其他學校行政，無法完善兼顧合作社經營，易讓合作社流於校園裡的雜貨店或美食街，徒有消費交易行為，但卻流失了合作社成立背後的主要精髓——合作教育的埋根與萌芽，那成立充滿溫度的員生消費合作社和引進連鎖便利商店進駐又有什麼差別呢？因此學校員生消費合作社更應該在經營面導入合作教育的推廣，讓學生社員們在學習階段就能感受到團結力量大的可貴。

尤其我印象最深刻的就是胡老師的經營理念完全都是符合合作社的重點，以一個國際社會對合作社的定義，我們說合作社是基於共同所有及民主管理的企業體，為滿足共同的經濟、社會、文化、需求與願望而自願結合之志願團體，這個定義我覺得是在臺南女中裡面發揮地淋漓盡

致，它不只是在服務學生的角度上非常地盡心，即便對於合作教育也是有去注意。(I1-003)

時任主婦聯盟合作社臺南分社理事的林老師，現為主婦聯盟合作社臺南分社監事，同時也是臺南女中 60 級校友，在參訪過臺南女中合作社後，顛覆了她就學時期、甚至是現在對於員生消費合作社的理解與想像，認為在胡老師帶領下的臺南女中合作社能盡力服務社員，透過定時舉辦的商品徵稿活動（例如合作盃紙膠帶設計）、合作社教育參訪、參觀合作廠商、選舉各班合作股長及學生實習理監事、合作社粉絲專頁及網站的架設，透明傳達合作社經營理念及訊息，時時刻刻將合作精神融入於社員生活，也實際有感地提升合作教育理念。

三、生活整體的提升

合作社並不是另闢一個烏托邦，而是嘗試用更平等、與每個人更接近的方式面對並解決惱人的生活瑣事。合作社不是慈善事業，卻是讓每個人、每個生物都活得好、活得自在，是更靠近道德的事業（陳怡樺，2017）。讓每個人活在更好的環境，活出更好的自己，首要條件就是要培養個人思考與解決問題的能力，用自身力量追求整體生活的提升。

（一）培養思考力

我們的學習過程中，充塞太多的是非題及單一選擇題，而僵化的教育體制將會剝奪學生主動思考的意願及能力，壓縮思考的空間；對合作社經營來說，政府加諸合作社的限制日漸沉重，這些壓力往往來自無法適當面對問題而故步自封，因此胡老師在經營合作社時，希望能傳遞思考力的培養，鼓勵學生反思日常生活中的現況。

在學習階段的選擇，就是標準答案之外，沒有人教你們去思考，然後國中小的合作社幾乎都解散了，因為食安出問題，所以就禁止，為什麼食安出問題就禁止？而不是去教育？（G2-027）

有學生與校友們對母校的加持，輔以廣大網軍瘋狂轉傳的最狂高中合作社，其實看在理事主席胡老師的眼裡，並不是真的像大家驚豔的那麼創新，或許這只是胡老師一貫的謙虛自省，但胡老師認為最根本的原因是太少人願意動腦思考、太少人主動去發現形成性的肇因，而身為教育人員，當面對問題時一味地禁止、當行進窒礙時想到的只是逃避，那並不是教育。胡老師也分享了在2018年參加複雜生活節講座分享時，與來自不同城市、不同學習階層的學生討論限塑議題的經驗；例如對於環保吸管的盛行，胡老師持保留態度，因為快速生產環保吸管如同易被丟棄、易被遺忘的快時尚，換個角度思考，是否能開發新材料，當吸管落入海洋中，能轉變為海洋生物的養分來源……？另外，胡老師也表示，曾經有大學學務長及合作社經營團隊到臺南女中取經，原因是因為臺南女中校友進入大學就讀後，將臺南女中合作社不同於一般員生消費合作社的經營方式介紹給大學校方，使得校方更有興趣來臺南女中一探究竟。從學校合作社經營的潛移默化，深耕學生思考的能力，這也是一輩子帶著走的能力。

（二）解決問題的實踐

思考之後須要面對的下一個挑戰就是解決問題，而問題解決並非空談，藉由平時自我探索的實踐，以及從各種狀況情境習得的知識技能，能讓解決問題的方式更加精確，也易成功達成目標。

〔胡老師〕上課的方式就是很有彈性，但也不是說隨便讓我們自己做自己想做的事，他還是會給我們一定的目標，在這中間的過程要怎麼用，

他就會指導，然後讓我們自己做自己的，去摸索，接著去完成那個目標，然後基本的知識也會讓我們學到。(C1-027)

胡老師是生活科技專長教師，學生們都很喜歡他的教學風格，也享受在生活科技課中探索學習，在胡老師的課堂裡，學生能自由徜徉於問題解決與實際操作的樂趣，胡老師同時也將教學理念融入合作社經營之中，攜手臺南市政府勞工局，引進「秀格樓」(諧音 show girl，為協助新住民、弱勢婦女及職訓班學員達到經濟自主而規劃的格子舖，作為行銷創意產品之用)，在合作社一角販售秀格樓商品，並設置看板，讓學生進一步了解秀格樓背後的起源，以及這些努力為生存奮鬥、渺小卻偉大的獨特故事，也讓學生們看見不同的生命力，體會縱使遇到困境，也要勇敢面對、努力突破。



圖 4-6 合作社一隅——秀格樓

(照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

(三) 提升生活品質

思考、解決問題的目的就是達到生活品質的提升，合作社是民主體制，應以道德理想為首要目標，而這樣的道德理想就是讓每個人有快樂自在的生活，透過合作社每位社員的力量，合作努力改變自身環境、改變社會。胡老師透過生活科技課的引導，啟發學生們追尋良好生活品質的能力。

胡老師上課的時候，因為他的講解比較生動，他教的是生活科技，所以會比較貼近大家的時代，他教生活科技，可能要會電腦，可能要看最近網路上紅的是什麼？像現在他也有做 3D 列印的教學，這樣子會比其他科的老師又更貼近學生的生活。(E1-015)

臺南女中合作社同時也不定期推出創新服務，並在服務中導入教育意涵；例如「南女大戲院」活動，是合作社與家長會、輔導室一同於學校活動中心舉辦，由合作社聯絡廠商，協助處理公開播映授權申請相關事宜，透過議題電影播放、觀影心得回饋，結合合作社特色美食，提供學生在課餘時間用輕鬆的方式，關心社會、拾取生活中的美好。



圖 4-7 合作社協助舉辦南女大戲院電影欣賞活動
(照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

伍、公共關係創新

李建居(2013)將學校公共關係定義為學校系統性地持續透過各種媒體管道，與校內老師、校外社區、學生家長、教育機關等目標成員建立雙向的良性互動，藉此彼此交流、參與支持及信任互惠，進而協助學校經營、提升學校效能、促進學生學習、以及達成教育目標。對學校員生消費合作社來說，擁有良好公共關係，亦可提升其能見度，協助合作社業務。

一、建立品牌形象

談到「品牌」，亞馬遜創辦人 Jeff Bezos 說：「品牌，是當你不在房間時，別人怎麼說你。」建立品牌不是最終目的，而是永不停歇的過程，品牌亦是公司或組織最有價值的資產之一，透過觀察與調整，找出組織最合適的定位。

（一）成為他校合作社借鏡

臺南女中合作社穩紮穩打，在學校員生消費合作社普遍經營不善、紛紛解散的愁雲慘霧下中流砥柱，因此常吸引其他學校到訪，汲取其獨特經營之道，而胡老師在經營員生社之路上默默耕耘，也樂於接待前來取經的教育夥伴們，甚至走出校園至各式講座分享臺南女中合作社的成長故事。

我覺得我們的合作社有一個很好的線上訂購系統，那這個系統呢，其實是很多學校的合作社想要模仿的，所以我們學校合作社接待了非常多的參訪。(A1-018)

許多有抱負的創新者總是想靠自己創造一切，但若能使用高效率、高成功率的方法，應是解決問題且達到目的的最佳方式。平時就豎起腦海裡的創意天線，時刻搜索有用的資訊，這些累積在腦海裡的資訊就會成為發想創意的「籌碼」。帶領日本環球影城絕地逢生，東山再起的行銷長森岡毅指出，藉由團隊力量來增加籌碼是很重要的，個人經驗及知識固然寶貴，但若是將團隊連結拼湊起來，同樣也能成為強而有力的籌碼，團隊應善用其他夥伴的力量，互相幫助，提升靈感出現的機率（蘇暉婷譯，2017）。

因此，臺南女中合作社的成長茁壯使得更多學校前來參訪觀摩，或是讓經營團隊外出分享經營理念與創新經營之道，不同經營者共同討論與激盪，累積靈感籌碼，讓彼此學校的員生消費合作社皆能有所收穫，一起為實踐合作教育

而努力，才能造福更多學子，讓合作精神在未來國家棟樑的心中撒下種子，日漸開花。

（二）與主婦聯盟合作社的交流

合作社經營步上軌道並建立良好口碑之後，不只是校際交流，長期關注合作社及合作教育議題的主婦聯盟合作社臺南分社也前來交流。與專業的合作社經營團隊討論合作社經營相關議題及經驗分享，帶給臺南女中合作社更多激盪，以及逐步畫下如何繼續往前邁進的藍圖。

我們是很認真的主婦聯盟生活消費合作社，除了經營本業之外，我們其實要做社員教育嘛，這個合作社不只是我們自己合作社這個型態，那別類的合作社，我們會想要去瞭解，……我們上網去看內政部的網站，就發現臺南女中是優良的合作社，所以才去參觀，也是作為我們社員教育的一部分。(I1-008)

2016年3月，主婦聯盟生活消費合作社由時任臺南分社理事林老師到臺南女中合作交流活動，當天也有來自高雄學校員生消費合作社的理事主席共襄盛舉，交流過程中談及臺南女中合作社健全的電子化系統、合作教育的推廣、如何於健康與荷包間取得雙贏、以及領導人胡老師的經營理念……等。在資本主義盛行的今日，看到臺南女中合作社互助互惠，穩健踏實地執行合作精神，主婦聯盟生活消費合作社由衷佩服。

二、走出校園、深入在地

合作社經營若是能踏出校內舒適圈，細心採集學校所在社區中的友善資源，聯結社會經濟事業網路（梁玲菁，2016）將會拓寬合作社經營層面，一方面成為社區的好鄰居，另一方面也為社員帶來更多適切的服務。

（一）與在地商家合作

國際合作聯盟合作七大原則（1995）指出合作社應關懷社區，以社員所贊同的政策，致力社區的永續發展。合作社引進在地商家，可以讓合作社提供的服務立即且便利，並且建立良好的社區關係。

那個時候為了解決麵包包裝問題，教育部有規定，只要當日新鮮的就可以不用包裝，可以裸裝，……我就去找到附近便利商店旁邊證券行，延平郡王祠再過去，叫做美麗閣，就個體戶。他們也是因為超商的關係，生意還是會受影響，畢竟人家去便利商店，除了麵包還有其他的選擇，所以他們會受影響，然後我們就一拍即合，有些規定和檢驗他都有，我們試著跟他合作。（G1-056）



圖 4-8 合作社與社區麵包店合作

（照片來源：呂芊穎攝）

不同的在地商家提供各類型服務，與專業商家商談合作方式，甚至可以與學生學習經驗結合，不僅充實校園活動的多樣性，對於教育現場及學生學習也有更多實質的幫助。

花樣女孩筆記術——「東大生·康乃爾」複合式筆記多元化使用方式比賽：有意參加的同學，請至南女合作社填寫報名表後，領取筆記本，並於5月1日（星期一）將參賽筆記本繳回合作社，以完成參賽程序。主辦單位：青青有限公司（青青文具）、臺南女中合作社（FB-20170406）

胡老師工作之餘時常到處走動累積靈感，因此打造臺南女中合作社多樣化的服務與商品，例如與社區麵包店合作，引進新鮮麵包，結合胡老師的科技專業，商請麵包店製作印有臺南女中 Logo 的銅鑼燒及布丁燒作為紀念商品；為了讓學生能吃到溫熱可口的麵包，胡老師走訪了臺南機場附近的二手機器販賣商，購入保溫設備；合作社內提供的雲端列印與相片沖印服務也與社區相片行結合……，胡老師透過日常生活中的觀察與探索，找到適合的社區商家，因地制宜提供社員更適切、即時的服務。

在地其實有一些商店，我們也是想辦法可以把它引進來，但是吃的東西會比較麻煩，因為教育部會有規定，然後加上前年開始要食材登錄，他一定要有丙級證照；像有一間他女兒今年進來一年級，他是開在府前路那邊的一間燒臘店，就是港式便當，大家都推。我們其實去年就去問過了，然後他說他不要，因為他沒有證照，為了進來合作社他還要去拿證照，有一些食材登錄就是要受規範，……基本規定就還是要遵守，所以有一些是問過，但他們是不願意進駐。(G1-064)

學校員生消費合作社的成立照顧了學生社員，社員多來自附近學區的家庭，合作社攜手與在地商家合作，進而也達到了關懷學生成長環境及敦親睦鄰之目的；但在食物方面因受政府層層規範把關，導致有些優良口碑的在地商店無法順利進駐，或是因取得證照的過程過於繁複而抗拒進駐，實在可惜。

（二）協助小農

國以農為本，民以食為天，我們的生活與糧食、農業息息相關，合作社販賣食物，作為多數學生午餐選擇管道，若學校員生消費合作社能販售小農食物，就可以讓學生吃到實惠又健康的營養食材，同時也能幫助這些相對在同類作物競爭較不利的農民，共同為改變農業出一份心力。

南女的合作社是一個默默行善的組織，為什麼這麼說呢？比如說我們的水果，你會覺得這是這時候不應該出現的東西，他〔胡老師〕就會上去問大家要不要訂，其實他是在幫助一些小農。……其實很多事情是合作社發現農產品滯銷的狀況，他就會去協助，比如說水果切盒，另一個就是把水果打成果汁，用不同的形式來販售。(A1-020)

誰知箱中棗，顆顆皆辛苦。今天來幫大社阿公賣棗子，過年送禮或家庭自吃兩相宜，歡迎訂購～(FB-20170106)

回顧臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁，合作社小編（胡老師）常不定期地在網上刊登販售小農蔬果的文章，舉凡大社阿公棗子、阿嬤的玉米田、香蕉、玉米筍……等，胡老師運用粉絲專頁的行銷及合作社網站系統架設訂購頁面，協助推廣農產品，並解說產品特色及烹調方式，此舉協助小農販售，也讓校園教職員們有福同享，便利購買食材，減輕下班後還要採買食物的負擔；另

外，合作社曾於 2017 年在校園中引進在地酪農試喝活動，甚至把小牛牽來合作社門口，讓學生能有耳目一新的生命教育體驗。



圖 4-9 合作社協助販售小農蔬果

(照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

(三) 良性溝通及尊重廠商專業

如果追蹤臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁，常會看到合作社又推出新商品，這些商品有別於一般學生社團製作的文具用品或文宣，而是專業廠商精心製作的生活良伴與文創小物。臺南女中合作社本著尊重廠商專業的原則，與廠商良性溝通與互動，融合創新想法及專業監工，交織出令眾多南女人們愛不釋手的紀念商品。

廠商寄來實品〔制服隨身碟〕的時候，我們也嚇一跳，其實做得很好，做得很細緻，比我們想像中的品質還要好。其實有要求，不會任意砍價，臺灣廠商都有這樣子的能力。(G1-026)

麵包店有空就會做一些有趣的東西，反正個體戶嘛，就是忙的時候，比如說有節慶的時候他比較忙，但比較閒的時候，他就會開發一些比較有趣的，……就是互相拉拔。我的原則就是找這些廠商，都是希望他們維

持品質，報價多少我不會跟你砍價，我也不會說再便宜一點啊，其實該給人家賺的就給他賺，我們要合作、建立長期關係、還有一些要求就很容易達成。(G1-059)

若是客戶吹毛求疵，又不願意付出符合品質的成本，如此廠商也容易偷工減料，造成客戶和廠商的兩敗俱傷。胡老師認為尊重專業，並給予廠商合理的利潤空間，雙方才能彼此尊重，合作打造出更有品質及創意的商品，而合作社不以營利為最終目的，因此給予廠商合理預算製作商品，更能與廠商長期配合，培養合作默契。

我們臺灣廠商厲害的地方是，合作久了就會有一些默契，他也知道我們合作社的要求是什麼。像這個熊熊其實本來我只是想要賣熊，然後我就跟廠商說有沒有可能做迷你制服？他說你只要有熊給他，他可以試試看。……那時候我也問廠長，因為我們的制服廠都是老人，在仁德，就是在地廠，然後老人就是有時候是旺季，比如說開學這一段就是旺季，有時候就是淡季，就比較沒有工作，然後剛好卡這個時段，就來做這個，試試看，他就去試作；我也有問董事長說：「這會不會給你們廠裡面帶來麻煩？」他就說：「不會啊。」那一天廠長做完，還匆匆忙忙地跑到辦公室說完成了很開心，因為他去找了很多方法，像這個一定要一樣，版很小，他本來擔心校徽會印不上去，我說：「你就試印看看，我相信你的技術應該沒什麼問題。」就真的是可以印上去……他還去找鬆緊帶，說很難做，我說：「你做成這樣當然很難做。」但是他覺得他做這樣子才有成就感。(G1-028、029、032)



圖 4-10 制服與運動服小熊

(照片來源：呂芊穎攝)

2018 年畢業季前夕，臺南女中推出讓校友及在校生都少女心噴發的制服熊，臺南女中的制服熊找來學生的校服廠商及臺北的代工廠手工縫製，熊熊身上穿的制服及運動服皆採用與校服相同的材質，校徽、運動褲鬆緊帶也力求真實，除了尺寸等比縮小外，其他細節都與學生校服如出一轍，十分逼真。

其實走一趟各大觀光景點或夜市，不難看到有商店販賣各校的小書包或紀念娃娃，但多為紀念品代工廠大量生產後批發，只要套上校名或校徽，用廉價材質生產各類紀念品，一樣有人買單。但胡老師說，在外面買不到印有臺南女中校徽的小書包、紀念熊、或是其他紀念商品，因為臺南女中合作社推出的各類紀念品都是交給有品質保證的廠商製作，上面印有專業廠商的商標，讓外界無法侵權模仿，而對於品質非常要求的胡老師來說，製作出高質感的紀念品，是對所有南女人為母校所付出情感的尊重。

三、活用多種行銷方式

管理大師 Peter Drucker 談到行銷時曾說：「行銷的目的是要使銷售成為多餘。行銷的目的是要充分認識和了解顧客，俾使產品或服務能適合顧客，並自行銷售它自己。」(黃俊英，2011)

行銷對於學校公共關係而言，是提升學校能見度及傳達辦學理念的有效管道，並讓社會大眾對學校建立良好印象；合作社活用多種行銷方式，除了能加速產品銷售，更能從行銷互動中獲得大眾想法，進而調整修正，推出合適的產品與服務，並打造學校及合作社專業品牌形象。

（一）特色商品作為識別度高的紀念禮物

臺南女中合作社精心製作各類型的紀念商品，這些紀念品有良好的品質、實用的功能，這些精緻的小東西不只是南女人們回到青春時代的時光機，在校際交流時也是最獨特的伴手禮。

有一個好小好小好小的小紅提袋，那個超好用的，當初裡面放一個牛樟芝菌的手工皂當做小禮物，另外有繡南女 100 的字樣，後來有一次我們去臺東，送給○○高中的校長，還有臺東軍訓督導，然後督導就說他去開會，校長手上就掛著那個紅包包，然後他就說：「為什麼你有這個紅包包？」校長在包包裡面放什麼你知道嗎？他放鑰匙，就是那個變成校長很喜歡的鑰匙包。……它是一個開放性的商品，沒有限定你一定要放什麼東西，然後每一個人拿到之後就可以去思考你可以怎麼用，那是一個很萬用的商品，我覺得好厲害。(A1-048)

因為與臺南老牌在地廠商——合成帆布行長期合作，胡老師常攜手合成帆布行推出不同尺寸的優質帆布提袋，五顏六色且質感溫潤的天然帆布袋再搭配上合作社紀念小物，例如手工皂、保溫瓶、便當盒等實用生活用品，常常是社員們及校友們逢年過節送禮的首選。而師生外出交流時送給對方充滿臺南在地氣息、品質良好又實用的紀念品，也彰顯了臺南女中的非凡氣質，更讓收到禮

物的人們感受到臺南女中團隊的體貼與用心。「南女有情、帆布有愛」，充滿故事的南女帆布包，承載著校內校外使用者們點點滴滴的獨特記憶。

（二）用心經營的粉絲專頁

媒體與通信技術正處於科技、社會需求的巨大變革之中，商業媒體與個人通信技術的發展、生產及分配方式的改革，皆因為媒體與大眾的互動關係而轉變。了解變革的發展脈絡以及針對變革所帶來的挑戰，進一步制定個人、公司、及社會面的最佳對策是現今重要的課題（Picard，2018）。隨著時代改變，科技進步發達，行銷方式也愈加多變，找到合適的行銷方法，不僅能夠輕鬆推廣自家商品或活動，也讓品牌知名度盛名遠播。突破二十億使用者的 Facebook，正是現今各品牌及商家有效宣傳最新訊息的首選，若是認真經營粉絲專頁，不只能優化品牌，更能打造品牌社群感，串聯人們，也串聯起眾人的生活。

我覺得最特別的是，它的網路宣傳方式很多樣化，就是它對校內的宣傳一定已經很夠了，但是對畢業的校友就會用粉絲專頁，……合作社的粉專很常發文，它的存在感滿高的，發文的方式都滿從學生角度出發，……這樣子的宣傳發文方式是一個很重要的管道，可以讓校友知道有什麼樣的新產品，什麼時候可以回去購買。（C1-024）

臺南女中合作社粉絲專頁自 2011 年成立至今已擁有破萬名的粉絲，這些粉絲是在校的教職員生、是畢業多年在外縣市的打拚或是旅居國外心繫臺南的校友、甚至是被合作社小編——胡老師的超狂貼文所吸引的網友，大家因為粉絲專頁產生連結並互動，得到第一手臺南女中合作社的最新消息，也樂於被胡老師信手捻來的精采文案解開荷包送出訂單。

解憂的合作社，解妳的憂愁，解妳的鄉愁，也解妳的胃口，12.16 正式上映！（FB-20171127）

黑箱作業！草包試用活動，共有 25 位同學申請，每位同學的理由都非常的令人動容、難以抉擇，因此將利用合作社社務會議時進行黑箱作業，……抽籤活動將以 FB 網路直播的方式進行，觀看直播並按讚的粉絲，將另外抽出五位幸運兒，贈送小書包隨身碟……，歡迎大家一起上直播，觀看史上最無聊之黑箱作業！（FB-20170302-2）



圖 4-11 合作社有趣的 Facebook 宣傳

（照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁）

合作社粉絲專頁的貼文充滿創意及趣味，粉絲專頁小編胡老師透過簡單明瞭的後製圖宣傳新商品、新服務，也利用 Facebook 與粉絲們互動，不定期推出有趣活動，各地粉絲、社員、準社員能一同參與，還有機會獲得合作社的精美小禮物；胡老師也會注意時事，搭上各時期的火熱話題，例如仿製熱門電影海報、或是仿作 2018 年中旬紅及一時的「撩妹金句」，獨創臺南女中的「撩校友金句」，讓粉絲們更有共鳴，每每看到合作社小編出手就會心一笑，也使得臺南女中合作社粉絲專頁總是人聲鼎沸、生氣蓬勃。

（三）最有人情味的阿姨行銷

科技始終來自於人性，社員共同參與及共同經營的合作社精隨就在於層層人情味的堆疊，若沒有合作社裡親力親為的經營團隊為大家服務，空有紙上談兵的網路行銷高手，合作社的整體營運也不可能如此令人驚喜。

很好玩，就一直在銷短褲就對了，這是熱賣商品。還有一家人都穿短褲，哈哈，這是三代同堂，還有坐月子的也來買，都說好穿，很多路人啊，我去寄個信啊，也有人說：「啊你們短褲還有嗎？」連郵局的都知道，甚至有時候東西快賣完的時候，我會提醒他們：「快要絕版了哦，趕快來買。」(D1-019)

2011年3月21日聯合報臺南報導：臺南女中黑輪嫂在福利社賣黑輪、牛肉麵、早餐已25年（至2011年），至今許多畢業學生回校，吃著黑輪回憶往日學生生活，「我現在的人客已經是第二代了，有學生應媽媽的要求，包牛肉麵回家給母親解饞。」(FB-20160421)

在臺南女中的青春裡，絕對少不了笑容可掬、溫暖真誠的合作社阿姨們，這些阿姨也是合作社多元行銷的秘密武器之一！我曾到合作社觀察阿姨們的日常工事，在小小的合作社裡，阿姨們嬌小的身影在學生間穿梭，除了補貨、協助學生影印、刷卡結帳、阿姨也在下午打烊前促銷果汁與水果（觀-20180621-17），忙碌之餘還有穿著便服的家長帶著即將入學的國中畢業生，進來合作社詢問紀念商品的資訊（觀-20180622-01），阿姨們都親切地親自到貨架前解說，連我自己都被充滿人情味的阿姨行銷給說服，立刻入手紀念外套，不難想像阿姨到郵局處理郵政代辦事務時，路人們向阿姨詢問南女小短褲的有趣情景。

陸、學校特色文化創新

成員集思廣益、運用智慧共同思考創新經營的有效方式，更能確保學校特點永不褪色，甚至創造新的文化與價值。建立有特色的學校，即能讓學校整體經營更有活力。

一、自由自在的椰風谷

「我愛南女！感謝這飛揚爽颯的三年！」時報出版社長、臺南女中 58 級校友莫昭平學姊，在南女百年校慶系列活動「百年一句話」中，不假思索地留下她對高中直覺的回憶。「人不輕狂枉少年」，在別稱「椰風谷」的臺南女中校園裡，各處都是南女人們自在飛翔的青春印記。

（一）亦師亦友、像家人般的相處模式

臺南女中校園內，無論是同儕關係或師生互動，都讓教職員生們有如家一般的歸屬感，另外，合作社提供的美食與貼心服務就像母親般無微不至地照顧著校園內的學子；三年校園生活中和諧的相處模式，形塑出對高中母校的眷戀，讓每個踏出南女校門的校友們，都自栩為一生的「南女人」。

他〔胡老師〕其實滿常跟學生打成一片的，也有可能是因為他是合作社的主席，就是他要去瞭解學生想要的是什麼，或者是他們現在的趨勢是什麼？所以他還滿常跟學生玩在一起，學生也會主動跟他講一些她們最近看到合作社發生了什麼事。……他是一個怎麼樣的人？我們跟他的互動就是朋友。(E1-016)

亦師亦友，是校友們想到臺南女中師長們腦海裡蹦出的第一印象，如此的相處模式，在合作社經營上更是顯而易見。理事主席胡老師平時在校園內、甚

至是在社群網站上，常透過幽默詼諧的言談和學生交流合作社經營的相關建議，學生樂於分享，老師也願意了解改進，良善的溝通機制打造師生互動及合作社經營面的雙贏。

剛進南女的時候原本會覺得女生都很可怕，但是進來之後就會覺得其實還好，反而是很多女生的時候，你在情感宣洩上面就會更自然；然後還有在南女雖然大家都很厲害，但是不會因為說我要考試，要排名就刻意不教你，就是不懂的去問懂的人，懂的人就會很熱情，或者是很願意去教會那些不懂的人，我覺得就是有一種亦敵亦友的感覺，可是「友」的成分比較重，大家可以互相切磋。(B1-015)

長久下來，師長對學生的真切及友善，耳濡目染學生們與同儕間的相處，學生因此而更加尊重及友愛同學，也成為彼此在無可避免的升學制度下的避風港，在遇到困難時彼此宣洩壓力與情感，在需要動力時互相切磋、幫忙對方打氣。而這樣的亦師亦友、亦敵亦友的相處模式，是將臺南女中打造為學習型組織，激發學校成員間的相互學習，進而形成整個學校充滿活水的學習氣氛與文化（郭昭佑、陳美如，1995；Senge，1990）。

成員們若要有足夠的精神體力學習，滿足的身心靈缺一不可；辛勤工作的師長、發奮學習的學生們在一天的二十四小時裡，就有超過三分之一的時間待在學校，合作社的美食與服務也伴隨著南女人們成長，就像大家心中的棟梁，餵飽飢餓的身體，也溫暖陰晴不定的心靈。合作社的阿姨們，就像是校園裡的大家長，朝夕陪伴，照顧著師生社員們。

我在這邊久了，跟小朋友都有互動，都有一點感情，所以學生要畢業為什麼都會回來找我，有的很熟，我都沒有給她拿錢，叫她吃，她

要算錢，我說：「不要不要，你難得回來，你吃。」我都不會跟她拿錢。(H1-021)

自在軒南女店的店長寶媽調回總部，畢聯會的同學們特別製作一張感謝狀及留言板，以表彰寶媽解救南女同學心靈的貢獻。(FB-20180502)

人生汪洋中過盡千帆，凡在我們的生命留下足跡者，都是珍貴的人生導師，而在臺南女中合作社服務社員的長輩們，儘管只是下課時間或午餐大亂鬥的短暫邂逅，但他們給予南女人的付出與關愛，對於南女學子們也是一輩子甜在心的回憶。

(二) 逐漸鬆綁的規範

過多限制與規範易成為揮灑與執行創意的絆腳石，合作社的創新經營有賴於合作社相關法規的鬆綁，為合作社經營注入更多的新能量。合作社法於 2015 年 6 月修法，明令合作社經營之業務以提供社員使用為限，但政府、公益團體委託代辦及為合作社發展需要，得提供非社員使用（合作社法，2015）。

5 月 20、21 日為國中教育會考，為了服務廣大的考生及陪考家長，合作社將首度在會考時開放營業。(FB-20170516)

2015 年，被外界視為「故宮條款」的故宮消費合作社因販售文物複製品及提供餐飲服務，並將非社員消費之盈餘分配給社員，導致社員有「自肥」嫌疑，因此合作社法即於當年修正部分條文，開放合作社考量社務發展需求，提供產品及服務給非社員使用。這對胡老師經營合作社來說無非是一大福音，用心經營的臺南女中合作社得以將服務推展至校園之外，讓校友與社會大眾都有

機會享受及購買有品質及口碑的商品；而臺南女中因地利之便，常為大型活動的舉辦地點，合作社也得以於假日營業，開放非社員消費，藉此延伸出更多商機與創意的經營模式。

（三）自由發聲的創意集散地

校園裡的自由風氣，能帶給教職員工及學生開放的態度。創意除了來自個人的創造力或靈感，亦受環境的影響，意即個體工作內容是否有挑戰性、同僚是否支持及協助、以及工作環境是否給予學習及成長的感受，以上各因素皆會影響創意產生，而學校創新的氣氛或文化，是孕育及催化創意形成的關鍵（張明輝，2009）。

我覺得南女的特色當然就是自由嘛，因為這樣子的自由，我覺得從黑輪嫂的吐司開始，學生就會開始混搭，因為我們其實就是一個開放的校風，連阿姨也是這麼開放的態度。(A1-027)

學生的活動，還有個性都是比較屬於風氣自由的吧，這也可能讓合作社互相影響，讓合作社能夠這麼蓬勃發展，因為學生的思想很自由，活動很多啊，合作社就會有經費幫忙。(C1-033)

自由校風對於學校各處室的運作有正面影響，而員生消費合作社也得以運用更多創新方式經營，學生激發創意，同時也造就了合作社更有創意的商品及服務；臺南女中學生人手一卡的合作社消費卡經常以不同樣貌出現在合作社櫃台，學生可能把消費卡裝飾地獨一無二，也可能將消費卡剪成不同花樣；另外，學生也擅於給予合作社經營團隊建議，不管是服務層面或是商品內容，例

如黑輪嫂的菜單搭配，都能有不同凡響的點子，而經營團隊秉持著開放的態度，也樂於配合學生的創意發想。

學校之前本來就沒有在干涉，校長也不會，我說那些會有所謂的小金庫啊，黑手伸進去，其實是那個學校自己的共業，你的老師願意讓它變這樣子的啊。那臺南女中本來以前的氛圍就是假設有一些違法，老師一定第一個跳出來講。(G1-074)

除了學生能自由發表看法，臺南女中的教師群也是基於公正公平，若有不合理的狀況發生，教師也願意秉持正義，為不公之事發聲；對於合作社經營，校方也不過於干涉，基於信任及尊重，讓合作社團隊得以自在與創新地營運。

二、不滅的南女魂

「妳不曾回望，至少清醒時，清醒的世界裡有太多新人新事新挑戰，臺北、紐約、北京、上海……妳一直向前，走得有點太遠。回憶是一根繩索，繫住妳，想把妳往回拉，而妳是一支射出去的箭。」71 級張惠媛學姊在臺南女中百年校慶紀念專書動筆寫下思念，朝著四面八方而行的南女人，如同支支勇往直前的箭矢，而回頭望向一路行經的拋物線，起點正是對母校無盡的眷戀。

(一) 客製化服務激發對母校的歸屬與認同

無論是臺南女中的教職員生，或是畢業多年的校友，對臺南女中都有著很強烈的歸屬與認同感，臺南女中合作社順應著這樣的情感，推出了許多客製化服務，讓南女人們抵擋不了合作社熱潮的來襲。

我覺得比較厲害的事情就是那個老師跟我說，他去跟人家〔自在軒茶飲〕說「林老師模式」，然後店員就知道了；然後我們要去幫他買飲料的時候，跟店員說「林老師模式」，店員就會知道林老師模式是什麼東西。當然對廠商來說真的太麻煩了，可是居然每一個人可以有不同的客製化。(A1-028)



圖 4-12 合作社客製化商品童裝版制服

(照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

除了餐點客製化讓社員感受到合作社貼心的服務，合作社也推出特別的期間限定客製化商品，例如童裝版制服及運動服，客製化訂作以供搖身一變成為母親或祖母的校友們裝扮兒孫，重現自己的少女時代；透過臉書專頁推廣，也讓參與合作社活動的社員們有機會能獲得訂製刻字款紀念商品，獨特的字樣更倍增紀念的意義。

那如果把它拉到教育現場來講的話，我們現在不是在說要學生的適性發展嗎？吃的東西、喝的東西都可以客製化，那為什麼教育不能夠回過頭來去做符合學生的適性課程呢？所以我覺得這個是還蠻特別的學校特色，也就是自由的校風。(A1-029)

客製化不只是個噱頭，身在教育場所的師長們也可以反思，當消費者因客製化而感到欣喜時，學生若能夠獲得適情適性的學習內容及方式，何嘗也不是一種快樂與滿足呢？透過日常生活中的觀察與思考，賦予每件重要的小事更偉大的意義。

（二）與南女不斷線的連結

臺南女中合作社的創新經營方式之一是考量人性面，聯繫著眾多校友對母校的情感連結，儘管畢業多年、或是因工作或家庭遠走他鄉的南女人，來自臺南女中所有人事物所給予的滋養，無疑是人生中最難以取代的養分之一。

水藍色嘛，然後是那種排汗衫，一樣有南女的 logo，上面有些字，它是要兩個人湊成一組。我會買，通常就是有朋友問我，我就會跟著買，會想說兩個人一起買，這樣子也是蠻特別的。(C1-012)

成雙成對的排汗衫是臺南女中合作社的創意商品之一，水藍色的排汗衫上一件印著「我是南女人」，另一件印的則是「我愛南女人」。甫推出之際，合作社還請來校長與校長夫人拍攝宣傳照，此項商品讓南女人們熱情捧場，許多校友們紛紛相約昔日好姊妹一同購買，一人一件，感情不會變。

雖然許多懵懂無知的青少年們厭惡著一成不變的校服，總是嚮往著穿著便服、盡情打扮的大學生活，但其實在大學校園裡、甚至是世界各地，要發掘南女人的足跡並不是件難事，因為南女人們從不隱藏對母校的愛，聊起母校總是滿滿的回憶與眷戀，因此儘管從高中畢業了，許多南女人們還是懷舊地穿著印有臺南女中校徽或字樣的校服，在各城市角落間穿梭，這些歷久不衰的校服都是由合作社精挑細選且長期配合的廠商承製，校友們穿著舒適的校服，更是穿上母校的往日情懷的溫度。

有從美國托家人來買的校友，爸爸說他女兒好像要買房子吧，然後就穿南女的短褲，剛好那個仲介是南女畢業的，女兒就看到了，在國外。他就說很感動這樣子。(D1-015)

為了解校友們對母校的相思之情，臺南女中合作社也努力爭取為校友服務的管道，終於在 2015 年達成目標，校友方能輕鬆透過網路平台購買母校的特色商品，打開包裹即能重溫母校甜美的回憶。

等了好久，在今年（104 年）6 月合作社法修法，新增了準社員條文，於是我們就發了文請教國稅局，校友重新申請為準社員是否符合免稅規定（營業稅及營所稅），終於收到回函，以後我們可以光明正大地在網路上賣紀念品給校友了。是的，合作社賣的不是商品，是一種滿滿的回憶～歡迎校友們註冊成為準社員喔～（FB-20151028-1）

不只是臺南女中校友有著與母校綿延不斷的連結，熱食部裡的黑輪嫂故事也是另一種與臺南女中不斷線的形式。黑輪嫂的爸爸三十年前在臺南女中合作社賣水果，黑輪嫂因緣際會向爸爸提議在校園裡賣麵，一賣就成了校園裡的招牌好滋味。黑輪嫂很喜歡臺南女中的工作環境，也很喜歡這裡的學生，因為深厚的情感，現在黑輪嫂也帶著自己的女兒繼續在熱食部裡服務師生社員，一家三代為臺南女中奉獻的精神令人感動，也讓校友們深深感謝。

柒、服務與產品創新

校園裡的員生消費合作社就像是師生最暖心的便利商店，提供便利服務與各式各樣的貼心商品；有別於學校創新多以課程教學為主，員生消費合作社所推出的創意服務與產品則像一本玲瓏滿目的產品型錄，讓人大開眼界。以下將列舉資料蒐集與訪談研究參與者時，令大家回味無窮的臺南女中合作社創新服務及產品。

一、看見需求、服務社員

針對教職員工及學生社員在學校生活所需，臺南女中合作社提供適切的服務與環境，讓教職員工安心作為學生成長過程的支柱，為學生學習過程全力以赴作育英才，同時也讓學生健康成長，並且快樂無礙的學習。

(一) 送餐服務

臺南女中合作社才化危機為轉機、好不容易讓營運進入正軌時，卻遇到了黑函攻擊，儘管黑函事件只是校園相關有心人士的不足以為談之事，後來合作社也理所當然全身而退，但在遭遇攻擊之後，胡老師卻祭出貼心的送餐服務，分擔忙碌的教師社員食用午餐的困擾。

老師課務很忙嘛，你可以訂，然後他幫你送到辦公室，就是看你訂誰的，如果你訂黑輪嫂的，黑輪嫂就幫你送過來，如果你訂久大〔熱食部廠商〕的，久大就幫你送過來。(A1-031)

老師只要上網預訂，11:50 就會送到你桌上。而且我還要求他們要墊紙，不能把桌上用髒，因為便當盒有時候有油污。我們那時候就推了這

樣子的服務，vip 外送。我要讓他們知道合作社是不一樣的。(G2-015)

胡老師觀察到校內教師常因課務繁忙不便購買午餐，對於第四節或第五節有課務的教師來說，除了自備午餐，要在短暫倉促的中午時間外出尋覓午餐並不容易，而若是在校內合作社及熱食部買午餐，又必須和學生一同排隊，寶貴且有限的休息時間就這樣流逝了。於是胡老師推出送餐服務，商請合作社及熱食部廠商協助於午餐鐘響前送餐至師長們的桌上，同時貼心注意維持桌面的整潔，此舉大大減少了教師購買午餐的不便，讓師長有足夠的時間用餐與喘息，這樣的作法溫暖了校內教職員，合作社真心為社員服務的初衷也不證自明。

(二) 郵政代辦所

學校教職員生在校工作和學習時間與郵局營業時間相似，對於有郵政事務需求的教職員、以及須寄送升學備審資料的高三生（現已改為全面書面審查電子化作業）而言是一大困擾，但在胡老師的積極聯繫之下，第一所高中職郵政代辦所於 2011 年 11 月 11 日在臺南女中合作社開張了！

有一次我暑假時去高雄夢時代，發現 open 將開郵局，叫做 open 將郵局，我在想說為什麼 open 將可以開郵局？那我們是不是也可以來開郵局？所以回來我就去問臺南郵局，臺南郵局就說那個叫做代辦所，因為他們要減少人力，有些地方就可以委託代辦，所以它叫做代辦所，然後我們就去問了申請的細節流程，剛好可以讓同學寄備審，所以弄的差不多了，想說要選一個特別的日子，所以就選了 1111 [開張]。(G2-006)

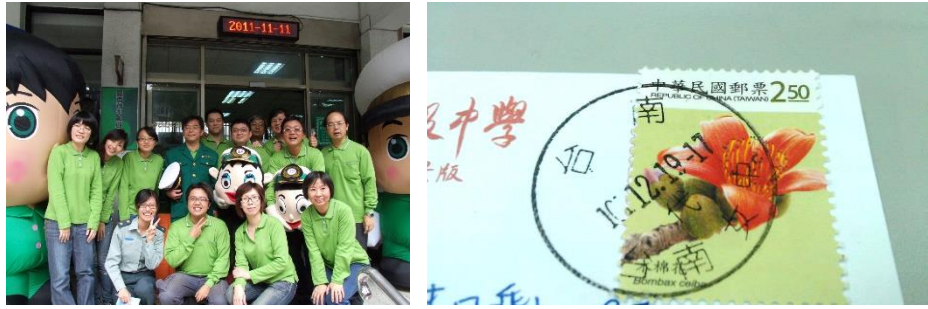


圖 4-13 臺南女中郵政代辦所及專屬郵戳

(照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

一個不經意的日常觀察，讓胡老師打開了臺南女中郵政代辦所的大門，協助處理校內教職員生所需的郵政事務，也結合合作社多樣的商品及活動，例如在三週年紀念活動中，推出「臺南州立臺南第一高等女學校」復刻校徽紀念章，讓社員及準社員們回味沉澱已久的過往；也於五週年時舉辦抽獎活動，凡在 2016 年 11 月 11 日當日於合作社寄信者，只要符合條件即可獲得合作社茶葉蛋及摸彩機會，獎品皆為合作社特色商品，便利的郵政服務同時也賦予臺南女中郵政代辦所更多紀念價值與意義。

(三) 烘碗機入班

近年來自帶餐具蔚為風潮，許多人都期望為地球環境保育戮力，臺南女中合作社在環保之路上不落人後，於 107 學年度試辦烘碗機入班，期待激發與培養學生們愛護地球的環保心態。

像舒香跟黑輪嫂那種便當就比較少帶著自己的便當盒去裝，大家都拿了就結賬，所以其實學生也有一大部分的問題，但是因為在南女有時候很忙，你根本就沒有時間再拿一個便當盒先盛完再結賬，就趕快看到，拿了就走。(B1-018)

烘碗機早就在黑輪嫂有了，但是很少人用，那個太麻煩了。(B1-019)

秉持著想要為環保盡一份力的心，臺南女中合作社曾嘗試不同做法，例如自帶餐具提供減價優惠，以及在熱食部放置烘碗機供社員使用，但忙碌的高中生放學後要背著沉重的書包、提著油膩的餐盒前往補習班繼續夜晚的奮戰，又或是洗完餐具在熱食部烘乾，離開學校前再前往領取，這些作法雖然對環境友善，但卻不輕鬆，因此許多學生還是因為便利而犧牲了環保。合作社在環保之路上不斷省思，在 107 學年度開始嘗試新的可能。

我們要讓烘碗機進到班上去，然後就是先跟學校溝通，先試辦看這樣子洗手台是否會因此阻塞。她們就是自己洗完自己烘，然後也不用再帶回去，隔天來就是拿她自己的，就放在班上，放在那一臺烘碗機裡面，我就覺得這樣子也能讓學生養成習慣，自己的餐具自己洗，她一定會洗得乾淨，再來就是不用帶進帶出，就都放班上。(G1-047)

臺南女中合作社本來有利用盈餘購買四台烘碗機，以及在推出南女便當盒時有額外多做 200 個刻有廠商名稱的便當盒，打算放置在熱食部力行環保，但在參訪臺北市高中時，透過與臺北廠商的交流，發現此舉容易造成便當盒遺失或是清潔的問題，反而徒增廠商及校方的困擾，合作社為了環保措施而購置的四台烘碗機及便當盒只能因此懸宕。

為了減少紙餐盒使用，但又必須尋找一套適合高中生態的方法，於是徵求 4 個班級試用，共有 15 個班級爭取，參與的班級放置一到兩台烘碗機（依參與人數決定），參與試用的同學就由合作社提供不鏽鋼餐具，

自己洗、班上烘。使用率已經公布在粉專上，環保條碼就是用來統計使用次數，在每一個刷卡點，只要是使用環保餐具購餐，就會多刷這個條碼（0元不扣款），月報表只要統計這個環保條碼的消費明細，各班環保餐具的使用狀況一目了然。目前使用成效很好。（G3-010）

合作社團隊進而逆向思考，把烘碗機送到班上去，讓有心的學生自行清洗與保管，並且就近烘乾消毒餐具，隔天也可以直接在班上拿取專屬自己的便當盒購買午餐，並獲得自備杯碗的優惠，如此減少來往熱食部的不便，同時也能養成學生的責任感及良好生活習慣，身體力行地減少免洗餐具的使用，並為維護地球環境出力。

（四）團購服務

胡老師運用科技專業寫出了整合多項資源的臺南女中合作社網站，便利的網站操作啟發了合作社服務的更多發展。學校集結了不同的家庭、各類社團的學生團體，透過合作社網站刊登的團購服務，讓社員們能用優惠的價格實現心中的購物清單。

像是大閘蟹或者是橄欖油之類的商品，主要就是讓學校老師能團購。他也有開放學生訂，我覺得這樣子是蠻特別的。（C1-003）

每逢過年佳節就是送禮的熱門時機，如何有效率地購買禮物及禮盒也是一大學問。對於忙碌的教職員來說，只要向胡老師提出購物清單，胡老師即能上網設定，透過 Facebook 專頁宣傳訊息、以及在合作社網站開團收單，這個作法能快速傳播訊息，讓社員們輕鬆下訂，也得以在短時間內累積足夠的訂單數量，為社員們爭取更實惠的價格；而廠商將貨品直接送到合作社，讓社員能夠

在校園裡就地取貨，減少自己處理生活瑣事所帶來的麻煩。合作社團購的商品五花八門，舉凡柴米油鹽醬醋茶、節慶甜點與禮盒、家庭主婦的生活好幫手、還有學生也有興趣的展覽票券……，只要社員有需求，合作社就伸出援手。

（五）書城與音樂城

進入臺南女中合作社的服務頁面，即可看到線上購書的書城連結，雖然音樂城已於 2014 年 3 月結束營業，但對許多南女校友來說，還是合作社所推出令人回味無窮的服務之一。

課外書、雜誌或者是 CD 我印象中有同學有訂購過，就覺得能在學校直接訂購跟領取到這些商品也是滿方便的。(C1-004)

跟敦煌書局的合作正式上線，可以用更優惠的價格買到英文小說。(FB-20130529)

在人手一機的資訊爆炸時代，各類型電子裝置都是最方便的購物利器，對於課業繁忙的高中學生來說，有時想閱讀課外讀物，或是聽聽喜愛歌手的專輯，但卻不一定能在課餘時間於實體書店或唱片行買齊想要的出版品，合作社網站即是社員便利購物的平台，在仍提供音樂城服務時打造社員訂購熱門專輯的管道，也能於書城看到有別於一般暢銷排名的優質讀本，或者是以更優惠的價格購入所費不貲的英文小說，充實臺南女中學子們的閱讀風氣與人文素養。

（六）雲端列印與相片沖印

如同便利商店有便民的雲端列印及相片沖印服務，臺南女中合作社也不惶多讓，當合作社親力親為的影印伯伯離開之後，胡老師積極聯絡廠商，購入新

的列印設備，並架設資料上傳服務系統，以便家中沒有印表機的社員們在學校也能享受列印文件的服務，臨時需要相片沖印也得以透過合作社完成心願。

虧本的生意還是要做，雖然影印部跟雲端列印一年的營業額不到七萬，光碳粉、維修及紙張費用就大於這個數字，但我們認為這是必須的服務，所以在阿伯退休之後，積極尋找替代方案。(FB-20160726)

明日(10/31)起，除了原有的雲端列印外，紙本可以現場自助列印、找逼逼工讀生幫忙印，如有大量複雜彩色或需裝訂者，可以直接填影印需求單，廠商會到校收件，並送回學校，亦可網路上傳電子檔及填寫影印委外單，廠商會雲端接單，一樣印好後送回學校，所有費用均從消費卡刷卡扣款。新服務上線，有任何問題，請隨時向合作社反應。(FB-20161030)

好照片，不洗嗎？歡迎使用合作社雲端沖印系統，幫你把美美的照片洗出來！在家上傳，在校領取，輕鬆方便又愉快～(FB-20161211)

無論是課業或是社團等學生活動，均有許多師生需要文件列印及複印的需求，臺南女中合作社原本有一位和藹可親的影印伯伯，但伯伯年事已大，因為身體因素於2016年退休，但師生們所需的列印服務也不能因此停滯，因此胡老師尋求了附近影印店廠商的協助，再輔以自身的科技專業寫出便利的雲端列印服務，用以延續原本影印伯伯便利親民的列印服務。

我多次到合作社觀察，下課時間都會有學生至影印機台自助列印上課講義或與校園生活相關之文件，若遇到操作問題，合作社阿姨或工讀生也很樂意上前協助(觀-20180621-09)；而雲端列印上傳文件及照片的服務，也能讓合作廠商

雲端收件，隔天送回學校，減少社員等待及來往影印店與照相館的路程，提供即時便利的服務，也讓生活中的精彩畫面不只停留在電子裝置中，還能透過合作社的相片沖印服務、以及製作有專屬相片的紀念品永久保存。

（七）線上訂餐

除了課務繁重的師長們需要線上訂餐及送餐的服務，臺南女中的學生們同樣也可以享受合作社推出的線上訂餐功能，透過合作社網站，學生得以先行訂購早餐及午餐，用餐時間一到即能立即取餐，省去許多等待的時間，集中精神於課業及學校生活；而合作社工作人員也受惠於訂餐系統，減少人工統計便當所消耗的時間與收費時所耗費的心力，將寶貴的時間用於提供更多其他便民的服務。

以前是一直在說趕快繳便當單，趕快繳便當錢，哈哈哈哈哈。就是每個禮拜在那邊催，有時候催到期末都還在催款，催之前還沒有繳款的，真的很難收啊。那現在電腦化就只要按一按就扣款，直接針對消費卡去收欠款的部分，不用整班去催款。(D1-003)

所以我們在 100 年的第一件事情，就是在賣完隨身碟之後，那時候本來就有同步在做一個計畫，就是說為什麼我們不把這些耗損的人力節省下來，自己的午餐自己訂，因為臺南女中那時用網路的系統已經都很普遍，K 館 [K 書中心] 那時候都已經直接線上登記，所以他們使用網路的頻率跟機會其實是很高的。(G2-004)

在我的南女時代，我還記得合作股長定期會發下便當訂購單，那個時候的菜單還不是很多元，菜單也只能很籠統地寫上品名，有時候還真摸不著頭緒便

當裡有著什麼配菜，大家隨興地填寫完訂購單後，合作股長和合作社團隊再逐一統計、確認及收款，可想而知是個浩大的工程；另外，七點半就要到校早自習，我算是很幸運的，家裡與學校只有十五分鐘的車程，父母也都會幫我準備早餐，但對於其他同學來說，尤其是住在當時還稱之為臺南縣的地區，漫長的通勤時間使得購買早餐這簡單的事情困難許多（思-20180621-7）。

但胡老師觀察到學生對於網路及科技使用的熟悉度，結合學校已有的 K 書中心線上登記，催生了合作社線上訂餐服務，包含了早餐、午餐、及飲料客製化的訂購。社員們連上合作社網站就可以看到「午餐自由選」頁面，網站裡條列一週五天不同廠商的菜單選擇，也清楚說明配菜內容及餐點的熱量，讓仍在成長的高中生們能選擇自己喜愛的口味，同時也能吃得健康。而便利的線上訂餐系統減少合作股長傳閱訂單及回收訂單的繁瑣，更是讓合作社阿姨們能快速並準確地掌握訂餐數量及金額，另一方面，考慮到許多來不及購買早餐學生們的健康，合作社也順勢推出「元氣早餐訂購系統」，學生們可於每天七點半前上網進入預訂系統訂購，在指定時段前往熱食部領取，輕鬆享受早安晨之美。



圖 4-14 合作社線上訂餐服務

（照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁）

(八) 全台第一個設置在高中校園教學區內的提款機

2011 年底在臺南女中校園裡開張了全台第一所高中職內的郵政代辦所，在胡老師不畏艱難與繁複程序的勇氣下，2016 年 3 月時，全台第一台設置在高中校園教學區內的提款機也誕生在臺南女中，這對全體教職員生來說，無疑是極大的喜訊。

等了十年的提款機，這台提款機不簡單，因為十年前開始向郵局爭取設置提款機，但限於郵局的規定，學校離南門郵局很近，加上附近的南大前後門各有一台郵局的提款機，因此始終不答應。就在某個因緣際會下，台新銀行提案說只要學校教職員工的薪資帳戶從郵局改到台新，那就可以無償裝設一台最新可存提款的 ATM。這項提案在校務會議中獲得全體教師的同意，學校並要求 ATM 一定安裝在校內，這樣才能方便學生使用。(FB-20160323-2)

很多學校都設有自動提款機，但為了提高使用率，這樣的自動提款機通常都緊臨大馬路，讓來往的用路人也能使用，同時也增加郵局或銀行的效益。高中校園裡有許多活動會使用到金錢，學生幹部在收取活動費用或班費時除了自行保管外，另一種方式就是讓導師或教官室協助保管以免遺失，但在繁忙的校園裡，師長們也有許多課務及行政事務需處理，如果還要協助保管金錢，對於師生都是不小的負擔。因此在成立郵政代辦所後，胡老師也希望能進一步在校園裡架設自動提款機，讓學生能就近使用自動提款機，因此曾多年向郵局爭取，但總是因為郵局重重規定考量，這個夢想遲遲無法實現。但機會是留給永不放棄的人，毅力堅定的胡老師終於遇到了台新銀行這個好戰友。

因為我們合作社就是用台新的系統，就是那些服務金流，我們就跟他談，之前在台銀，但是公家機關對這種算是小型企業其實看不上眼，然後服務不好；台新民營企業就是多多益善，累積很多小企業就是大金流，所以他們服務會很好，那時候合作社的系統全部都轉到台新去，因為都跟那些人很熟，就在談，有時候閒聊就問：「你們可不可以來設一臺提款機？」他們就會去評估，就說前提是我們的薪轉全部轉到台新去。那這要學校的同仁同意，當然要有一些誘因，所以我們提出來就兩個，一個就是提款機，而且要設在校園裡面，還有一個月 99 次跨行存提不用手續費。(G2-007)

設置在校園裡的自動存提款機，讓師生能在收到活動費用後就能安心存入帳戶，免去離開校園的不便與學生出校的風險；而胡老師的竭力爭取，不僅讓民營的台新銀行能拓展教職員工龐大的薪轉市場版圖，每個月 99 次的跨行免手續費服務也讓擁有台新銀行帳戶的社員們省去跨行轉帳的額外負擔，啟動互助互利的機制。

(九) 讓網友為之瘋狂的海外配送

2016 年 10 月 20 日，合作社粉絲專頁上發佈了一張有著飛機機翼、透亮曙光、點綴著「海外配送」斗大紅字的宣傳圖，這篇貼文獲得了上千個按讚數，也賺得了登上各家新聞版面的機會，臺南女中合作社一炮而紅，「最狂高中合作社」的盛名不脛而走。身為合作社腦粉，定期追蹤合作社的我與同學們都興奮不已，對於母校合作社能有如此國際化的經營方式感到與有榮焉，除了立刻下訂合作社推出的熱騰騰新商品，更是好奇海外配送構想背後的奮鬥故事。

每次紀念品出來，很多海外的校友問說可不可以寄到海外去，我就寫了這樣子的一個 105 年 10 月加幾行字而已，晚上五六點 po 上去，就是為了生存啊，……因為對我來講，海外配送就是多付那個海外的運費就搞定了嘛！有什麼好稀奇的？但是網友沒有見過這樣子事情，他們在高中或是求學階段，沒有見過這樣子的合作社，所以他們就覺得很好奇，最狂合作社就從這一篇出來的，新聞記者就覺得為什麼一個合作社可以搞成這樣子，所以他們就來採訪，那時候就上了好多天的全國新聞。

(G2-039)

猶記 2016 年的那天晚上我滑著手機，看到這張海外配送圖時的驚訝指數，一個小小高中合作社如何能擠身國際事業？因此訪問胡老師時，對於這個話題我實在期待不已，沒想到胡老師居然說能登上全國新聞是一件很扯的事情，製作限圖不過是胡老師下班後的休閒娛樂，沒想到突然的神來一筆就這麼一鳴驚人，胡老師自己也感到非常意外。接著我繼續好奇地詢問，自從開拓了海外配送版圖後，究竟有幾筆成功交易呢？

我們為了那個還去用一個海外帳戶，就是可以收外幣的帳戶，他們就把它叫做海外帳戶，其實就開個戶而已，然後郵局郵資多少幾百塊，他們本來就有國際配送嘛，只是郵資加上去就有啦，收錢就是靠外幣帳號就可以了。我跟你講，零筆。我們本來就預想到了，因為運費比紀念品貴，你覺得校友會做嗎？(G2-038)



圖 4-15 合作社海外配送服務

(照片來源：臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁)

零筆。這兩個字在我的腦海迴盪不已，伴隨著我快掉下來的下巴。胡老師在旁邊倒是一派輕鬆，畢竟他們早就料到了，在人情味如此濃厚的臺南城鎮，旅居國外的校友多是請親友協助下訂紀念品，累積成箱海運，或是請親友出國探親時夾帶於行李之中，臺南女中大多是精打細算思緒清晰的校友，總會選個最有效率、性價比又高的方法支持母校吧！

我們其實早就知道這樣的模式，只是這個成本很低嘛，我們成本就是幾個字，有時候我們海報這些都是我自己弄，就很簡單扼要上去，但是這張海報的效益，就上了全國新聞，沒有花一毛錢，那一陣子的紀念品大概多賣了三十幾萬。(G2-039)

我不禁佩服胡老師的創意思考，一個小小的校園合作社能有這麼令人讚不絕口、心之所向的服務，其實很多過程沒有想像中那麼艱難、很多目標也沒有腦海中思忖地那麼遙遠，只是做與不做的執著與勇氣罷了。

二、合作社也賣這個？

走進合作社，賣場裡陳列著印有南女 Logo 的各類型聯名產品、牆上掛著如同色卡般繽紛的紀念短 T、晚一步就向隅的絕版紀念商品，更有校內師長強力推薦實用且實惠的生活用品……，琳琅滿目五花八門的選擇盡收眼底。臺南女中合作社什麼都有、什麼都賣、什麼都不奇怪。

（一）南女牛樟芝手工皂

許多教職員工都是愛家顧家的好父母，總是希望給家人使用最好的產品，他們對於實用且品質優良的生活用品總是愛不釋手，因此聊到合作社的創新商品，南女牛樟芝手工皂總是熱門候選人之一，這個熱門商品同時也是由臺南女中校友所開發的品牌，透過合作社宣傳開拓另一個銷售管道。

我很喜歡、應該算創新商品之一的是牛樟芝手工皂，一開始是合作社阿姨會給一小片說：「你可以試用看看啊。」後來有一次一個志工媽媽她就去買了一大堆，我想說為什麼要買一大堆，是要送人嗎？結果她就跟我說她要給她兒子，因為她念一中的兒子青春期長很多痘痘，發現洗那個皂超有效。所以我們家小朋友現在每天洗臉就是用那個。(A1-044)



圖 4-16 合作社協助校友販售牛樟芝皂

(照片來源：呂芊穎攝)

推出南女牛樟芝手工皂之前，合作社也在粉絲專頁上徵尋試用者，文中鼓勵試用者撰寫心得文，並擇優贈送手工皂及合成帆布小包組合，成分天然的牛樟芝手工皂經過 SGS 檢驗，並取得化妝品字號登錄，搭配臺南女中校徽 Logo 造型，以及之後推出百年校慶所製作的腳印圖樣，精緻的外型及無毒的天然成分讓媽媽級社員們與為痘痘肌所苦的青春少女們大力推崇。

（二）南女小短褲

訪談合作社時，在我眼前穿梭的學妹們下身是招牌南女小短褲，上身穿著卻是五顏六色的班服、團服、紀念衫（觀-20180621-04），究竟我的學生時代裡，象徵著優質學府的白衣黑裙制服去哪兒了？後來才了解，逐漸鬆綁的服儀規範，讓現在的臺南女中學生可以自由製作不同功能性的紀念 t-shirt，一位學生可能擁有甚至多達五件的紀念衫，白衣黑裙的年代已成過往；而百搭又沉穩的深藍短褲，在「排球我命」的臺南女中校園裡，是南女人們最安心的裝扮。

在第十三任校長（任期自 2008 年 8 月至 2012 年 7 月）任內，發生了三一五「短褲事件」，學生為自己的權利發聲。2010 年生活輔導組執行「只有體育課才能穿短褲」的規定，學生們無法接受這樣的要求，透過簡訊串聯，架設「南女短褲幫」網站，還改編周杰倫作曲、方文山作詞的《說好的幸福呢》，唱到「南女人，我們要自己定義呢；我們臺南女中可不是你要的——臺南軍校呢。」（南女風華一世紀_p60）

南女小短褲是每位南女人的心頭肉，一件短褲包裹了無盡的故鄉熱血，也伴隨著年歲增長的南女人挺過陌生異鄉的冷冽。「短褲事件」上了新聞版面，讓校友們重溫高中的活躍記憶，也讓臺灣民眾看到南女人的創意與爭取正義的勇

氣，南女小短褲不只是合作社裡的熱門商品，更是南女人們定義青春與自主的永恆印記。

（三）南女校服造型隨身碟

這款可以混搭的校服造型隨身碟可說是合作社創新商品的始祖，在 2011 年合作社準備進入穩定營運後，胡老師設計及推出的隨身碟在學生社員與校友們之前颯起一陣旋風，商品受歡迎的程度有如幫臺南女中合作社以及盡心盡力服務合作社的合作社團隊打了一劑強心針。

我那時候本來就是想說，剛好做一個特殊的東西（胡老師在玩隨身碟）。剛好我看到那一年臺北辦花博，前一年啦，花博有做一個類似像這樣子的隨身碟，就是他們的吉祥物，……那時我們想說可不可以做制服的隨身碟，一開始是這樣子（胡老師找出開發階段的構想圖），這是開發階段，然後一直修一直修，最後才變成這個樣子。（G1-020）

因為看到花博推出的紀念隨身碟，愛思考的胡老師開始著手與其他合作社理事及廠商討論推出制服隨身碟的可能性。當時壓力很大，因為從來沒有製作紀念品的經驗，再加上當時沒有便利的 3D 列印，若產品開模就要先花上六萬元，在經過來回多次的修改與商討產品細節，胡老師與合作社團隊終於推出精美的紀念隨身碟，也成為合作社創新經營的先鋒。

原本是沒有這個的〔固定蓋子的吊飾〕，會掉蓋，後來我們想假設用久了，我們會去想像學生一定會亂丟褲子〔隨身碟蓋子〕，所以這個叫做不掉蓋設計。因為不掉蓋，所以我們叫廠商 TNGS〔臺南女中拼音縮寫〕要浮出來，這樣子才能剛好卡住啊。一開始是沒有這個，這是後來

追加的。……這早就絕版了，那時候有讓校友用 E-mail 訂購，我們信心大增就是因為這樣子賣，光校友就賣了 2000 多個。(G1-021、022)

那時候主要的原因就是兩個嘛，脫褲跟混搭，你們不是流行混搭嗎？上面制服下面短褲，只是那時候設計的時候沒有收，就是混搭出來，兩個寬度會不太一樣，他這個做得太寬了一點。(G1-024)

我想起 2011 年看到仍然稚嫩、還在緩慢逐漸累積粉絲人數的合作社粉絲專頁推出制服造型隨身碟的訊息，當時的我還不覺得這有什麼稀奇，也因為在準備考教師甄試而陷於龐大的壓力中，對於網路購物興趣缺缺，看到定價相較於大廠牌而言不算便宜的 4G 及 8G 隨身碟並沒有因而動心。

多年後的今日回到母校訪談胡老師，老師握著因時光荏苒而有點髒污的隨身碟、說了好多我不知道的背後設計小巧思，也告訴我這個隨身碟其實就是因為紀念南女學生們脫褲事件而誕生，我看著老師把玩隨身碟的神情、聽著老師訴說隨身碟成長故事的語氣，胡老師就像養育合作社成長的父親一般，用心看待關於合作社每一個最重要的小事，盡力服務每個受惠於合作社的社員，我真心想感佩胡老師為合作社付出的大愛精神，也好希望能乘坐時光機回到 2011 年，下訂這紀念價值無窮的校服造型隨身碟（思-20180619-23）。

（四）合作社與熱食部的美味小點

只賣包裝食品或便當的合作社與熱食部並不稀奇，但把熱食部當夜市般經營，不定期推出各式美味小點心以及隱藏版菜單的熱食部才是一絕。

熱食部的話，一般來說，其他學校可能比較偏向團膳，但是學校竟然賣了麻辣鴨血，這完全是突破我想像的天際線，就不只是普通的便當，它還會有一般你在外面看到的小吃。(E1-003)

在南女，沒有團膳，但學生每天有好幾種選擇，供應商的飯都是自己煮的，不是在熱食部，就是在中央廚房，所以不需要七早八早就煮好，當然就不需要加「鮮保利」VN-101、VN-103 等添加物。(FB-20150930)

合作社及熱食部的廠商阿姨們，總是在清晨就上市場購買當天需要的食材，新鮮現做，為的就是給合作社社員們最健康的飲食，黑輪嫂說食材冰久了會喪失它的原味，貪圖方便而大量採買，導致食物走味，這不是他們服務社員的精神。黑輪嫂每天五點至菜市場親自挑選及採購，再騎著摩托車把食材載來學校，除了保持食材的新鮮，也增添每日菜色的多變，讓學生能有多樣化的選擇，這樣的新鮮吃法，吃三年也不會膩。

那個草莓季節出來我們就有賣。那個草莓，巧克力草莓起司吐司滿好吃的啊，學生也喜歡吃。……是整顆的草莓，哈哈，新鮮的草莓，就是我們買整箱，我們還要洗乾淨，還切，一顆切兩半，才加下去，起司絲再用下去。……但是你要看草莓季節才可以喲，平常就是沒有，我們現在就沒有了，就是有草莓季節才有。(H1-013)

可別小看合作社熱食部小小的空間，阿姨們小小的身影，這樣的組合總是為社員們帶來了大大的驚喜與溫暖；期間限定的草莓起司巧克力吐司是女孩們冬日的最愛；好吃到升天的草莓蛋糕除了在美式連鎖商場外，臺南女中合作社也有賣；主婦們的配菜好夥伴黃金——泡菜，也陳列在冰櫃裡等著有緣人帶它

們回家增添餐桌上的色彩；連百年校慶的彩繪田紀念米也在黑輪嫂的巧手中變身為美味可口的皮蛋瘦肉粥，免費提供當作高三生苦讀之下的終極隱藏版午餐……，有了合作社與熱食部，南女的師生社員們哪還需要索然無味的團膳？

（五）雷射刻字餐具

為了響應環保，與食物息息相關的合作社推出了紀念便當餐盒及保溫杯，上面除了有臺南女中校徽及經典校舍紅樓的圖樣，也多了客製化雷射刻字服務，商品甫一推出，就讓校友們熱情捧場。

為了配合推動開學後之相關環保措施，我們將推出使用食品級 304 不鏽鋼之便當盒，還有內外皆為醫療級 316 不鏽鋼之保溫瓶（450ml），敬請大家多多響應。（FB-20160803）

延續重視品質的概念，儘管成本昂貴，臺南女中合作社推出安全無毒的不鏽鋼餐具，希望社員們能帶著臺南女中的心意，在日常生活中體現環保精神。而我從收到商品至今，也時常拎著臺南女中與合成帆布行合作的帆布便當袋，裡頭裝著合作社大容量又堅固的不鏽鋼便當盒，配上臺南女中與大禾竹藝聯手發行的質感竹筷，盡可能減少免洗餐具的使用，也在每次用餐時看到臺南女中的用心，便當盒裡承裝的食物似乎也和著熟悉的家鄉味了；至於我的兩個便當盒雷射刻字內容，因為當初覺得若是刻名字就太落入俗套，於是我的便當盒一個叫做「吃飽飽」、一個叫做「睡好好」，期許自己能滿足最基礎的民生需求，頭好壯壯地過好每一天的人生、精神奕奕地面對每一個迎面而來的挑戰，就如我在臺南女中學習所感悟到的人生態度，也如我在臺南女中遇到每一個人事物所教我的人生道理。

（六）百年校慶紀念米

臺南女中簡訊 28 期特別介紹了 2017 年建校一百週年特別活動，臺南女中透過許多特別活動慶祝百年生日，活動之一就是百年校慶彩繪田插秧播種活動，在經歷 137 天的成長後，於同年 6 月 8 日歡喜收割，再經過烘乾、碾米及包裝，成為獨一無二的「臺南女中百年校慶彩繪田紀念米」，並由合作社網站預購及販賣，所得盈餘將成為「臺南女中圖資藝文館新建工程」內裝及設備經費（國立臺南女中，2017）。

臺南女中百年校慶彩繪田紀念米，由學校前家長會長田春生醫師提供佳里以琳農場的田地，這塊農地平時都是以無農藥方式種出許多無毒農產品的優良農地；再由後壁榮興碾米工廠負責人賴承麟來協助彩繪田的育苗及插秧工作，他可是在後壁區種出冠軍米的神農。……結合這麼多優良條件的「臺南女中百年校慶彩繪田紀念米」，百年來第一次，不買嗎！？（FB-20170801）

百年難得一見的紀念米養成活動，從插秧播種到收割，也讓學校師生一同參與，雖然現今農耕技術發達，已改用收割機收割，但為了讓師生體會傳統割稻的辛勞過程，現場也提供鐮刀讓師生體驗，使參與者現場感受農民的辛苦。這樣特別的體驗活動亦讓無法到場體驗收割的合作社社員們能在活動結束後用另一種方式歡慶收割的喜悅，也就是到合作社購買紀念米，親自品嚐無毒紀念米的美味，而包裝精美、由學生設計的紀念米封套，使得紀念米成為精緻的特色禮品，收到禮物的非社員也能細細品味臺南女中歷久不衰、自由奔放的校園滋味。

（七）最小的一卡通

在電子票證通行無阻的臺灣社會裡，人手一卡已不稀奇，更常看到的是各家電子票證呈現多采多姿的樣貌，爭奇鬥艷，似乎從一張薄薄的小卡片就能透視使用者的愛好與個性。一卡通初發行主要為搭乘高雄捷運使用，現在雖然不再由高雄捷運公司發行，但其足跡遍布南台灣，臺南女中也因此採用一卡通設計紀念商品。

這家楊竹也是被罵，被一卡通罵，因為他們幫我們做出來的時候，一卡通就打電話去說，為什麼臺南女中有全國最小的〔一卡通〕？他們還沒有，理論上應該他們要先有。他們說：「你做我們的一卡通，居然沒有幫我們做，卻是幫臺南女中做第一個最小的一卡通。」(G1-035)

胡老師在 2015 年找了楊竹科技公司承製臺南女中校徽版及可愛造型版一卡通，兩者都有其特色；可愛造型版一卡通採用學生投稿作品，透過高科技數位 UV 全彩噴印及滴膠處理，製作出猶如水滴及玻璃鏡面般的精緻感；校徽版一卡通則是採用最新開模技術，以南女小短褲的深藍為底色，浮雕印刷潔白無瑕的校徽標誌，這只比 50 元硬幣稍大的精緻一卡通剛製作出來時，甚至讓一卡通票證公司致電抗議，居然讓臺南女中搶先一步得到最小的一卡通。

初試啼聲的臺南女中一卡通，雖然受到社員們的熱烈歡迎，但也有一些待改進之處，胡老師也從粉絲專頁上透過與社員們的溝通與互動，了解社員們使用產品的心得，進而刺激往後開發商品時可思考的觀點。

不過後來會有一個缺點，因為大家習慣把它掛在鑰匙圈上面，然後就常常會掉，有人騎機車時不小心扯到，就有可能會掉，因為那時候要找一個適合的，大概只有這種扣的會比較方便。(G1-035)

因此，臺南女中一卡通後來也以不同面貌呈現，除了 2018 年合作社協辦畢業舞會特別推出的「透明曜石黑紀念一卡通」，也有紀念「解錢包的合作社」預購商品檔次訂單破千的「南女透明紀念一卡通」，透過高質感的紀念品擄獲眾南女人的心。

（八）巧克力卡啦雞

在身陷論文之谷時，某個夜晚我瀏覽著合作社網站汲取靈感，看到應有盡有的早餐預購系統頁面，我立刻拍了菜單上傳 Instagram 限時動態，寫著「寫論文寫到肚子都餓了」，過不久我的一位學生就回覆我：「巧克力卡啦雞到底是什麼概念？」我也曾經非常好奇，在我的南女時代沒有這項奇妙產品，但過了幾年後，這品項可是榮登學妹們早餐預購系統的置頂選項，連報章雜誌及新聞台都曾聞名到訪，究竟這令人匪夷所思的組合背後又有什麼樣的故事呢？

學生來買吃了，因為就巧克力嘛，我有賣卡啦雞，學生說我要加卡啦雞，學生說：「哦，阿桑，夾這樣很好吃呢！你吃吃看。」所以就宣傳，學生就一班一班的說，巧克力卡啦雞真的很好吃。……現在巧克力加卡啦雞，人家賣麵包的不可能有卡啦雞啊，但是這邊的學生出去在臺北讀書，她有要求過：「我要吃巧克力，再加卡啦雞。」那一塊卡啦雞很小又很貴，七十、七十五塊，但是就不好吃。我跟你講那個卡啦雞的味道，就是要吃了會香，又熱熱的，吃起來才會好吃。(H1-010)

巧克力卡啦雞的發明學妹是何人已不可考，但是看似普通的兩個元素，加入學妹創意組合的催化劑，在黑輪嫂溫柔包容的環境下就起了神奇的化學作用，透過學生間的一傳十，十傳百，就這麼成為了臺南女中熟食部的駐店之寶，許多出社會的校友們甚至還請假返校，為的就是品嚐這奇妙的滋味。

巧克力卡啦雞到底好不好吃？鹹鹹甜甜的組合營造出的究竟是和諧還是衝突？口味喜好本來就因人而異，但不可否認的是巧克力卡啦雞乘載著好多南女人與合作社熱食部的甜美回憶，更是積累了南女人的向心力，說它是百年一見的合作社代表作絕不為過。

（九）遺憾

儘管臺南女中合作社被社員們譽為有求必應公，源源不絕的創意總是讓社員們大開眼界，但還是有些許遺憾尚未達標，但創意已敲響合作社的大門，希望合作社能排除萬難，在未來繼續帶給社員們更多的驚喜。

像這個也是廠商後來說做不出來〔藍牙自拍器〕，他說沒辦法，塞不進去，主要按鈕、彈簧，都要全部重新設計，晶片模組太近會干擾。這個〔泳衣〕也是，都訂完了，但是後來廠商不願意做，300多套，後來就退費，原本廠商都ok了，都開始訂，後來廠商說量太少，他們又剛好接到日本的大單，大概有10萬多件。沒辦法，代工廠的宿命就是這樣子，他們沒有辦法去抽時間做這些少量的客製化，後來廠商有幫我們去問了一個臺中的廠商，他說量太少，他們也不要做，所以後來就找不到廠商幫我們生產，所以我們只好退費。（G2-042）

原本我也是眾多期待泳衣的校友之一，當時正值炎夏，心想若是能穿著母校的泳衣悠遊在池子裡，重拾高中時期在臺南女中游泳池學會游泳的喜悅，那該是多麼美好的夏日情懷。只可惜身為小眾市場的母校還是不敵國外的龐大訂單，就算提高成本還是只讓泳衣成為遺憾，實在可惜；不過，身為校友與合作社的長年粉絲，我對母校有信心，也希望胡老師與合作社團隊能堅持穩固臺南

女中合作社的成長與經營，繼續為社員們效力，並再接再厲推出突破想像天際線的特色商品與服務，眾多社員、準社員們都會是合作社最忠實的支持者。



第三節 INNOVATE 最狂合作社的用心配方

透視臺南女中合作社的創新七味，看到合作社也能不同凡響、經營地有聲有色，除此之外，還有如同 DNA 般的獨特用心因子，在經營合作社的漫長旅途上不斷替合作社營運注入能量、為社員們帶來驚喜，本節萃取臺南女中合作社的獨門用心配方，在這八道配方的輔助下，「INNOVATE」臺南女中合作社。

壹、 I：Identity（認同）

Afroz 和 Tiwari（2015）指出，當成員認同自己屬於某個團隊時，是因為成員感受到歸屬於團隊能夠給予他們附著與連結的安全感、得到幫助彼此的機會、以及在團隊生活中獲得認同、滿足及快樂。學校認同可謂是學校相關人員對學校所有事務，藉由學習或內化，使得內在發展與學校願景趨於一致的心理歷程，進而對學校有所歸屬或認同，並將其反應在個人行為、認知及情感等各方面（陳威宇，2010）。當社員對所屬之合作社組織產生認同感，社員將投入更多心力一同參與合作社相關事務，並在組織裡獲得更多的愛，建立更緊密連結的合作網絡，促進共好的生活。

一、在校社員對校園的認同

合作社推出新商品，若結合社員對學校的群體認同，則能發揚光大，凝聚社員的向心力。當校內社員認知到學校合作社推出適切的新商品與服務時，社員逐漸產生情感，認可合作社的價值，而累積的學校認同感，最終能讓社員產生支持學校的行為，對學校油然而生堅定的信念、情感、以及歸屬。

之前看到南女的巧克力卡啦雞有上新聞，我覺得學校特別的商品可以有名，可以有這樣的知名度也是滿厲害的，就是透過學校學生內自己的群體認同，一直把這件事情傳出去。(C1-009)

臺南女中的學生以學校合作社為榮，在其他學校紛紛引進資本龐大的連鎖便利商店時，南女學生對獨立存在於校園內的合作社甘之如飴，不僅十分捧場合作社的新商品，也樂於分享及傳遞訊息給外界他人，讓更多人感受臺南女中合作社的魅力。

二、校友對母校的歸屬感

合作社創新經營的原因之一為學生對學校的高度認同感，這樣的認同感在畢業之後並不會因此消逝，反倒是讓校友們積累更多對母校的懷念之情，在畢業多年後仍舊持續購買合作社商品。

學姐你知道我們畢業舞會出了透明的黑曜石紀念一卡通嗎？我們都還沒有看過實品，我們不一定想要參加畢舞，但是我們會為了那張南女特別的一卡通去參加畢舞，因為會覺得這是南女才有的東西，可能過了這個時間點之後就買不到了，也很難再復刻。(B1-014)

我們知道，3/31~4/8 有很多大學生放假，所以歡迎校友們在我們苦命上著班、聽著課的時候，回來走走、吃吃巧克力卡啦雞、買買紀念品喔～(FB-20180328)

實在是不容易想像是怎麼樣的學校，能讓廣大校友在校慶或是放假時特地返回母校逛合作社、品嚐母校熱食部裡懷念的滋味、還相約老同學們一起團購

母校的紀念商品？但這些畫面在臺南女中合作社時常上演，合作社裡不時可以看到已畢業學姐們特地返校與阿姨們談天說地，也可以發現好久不見的好姊妹們因為合作社再次有了聯繫。雖然畢業之後無法像高中時代，每天有三分之一的時間一起膩在校園裡，但現在，母校永遠是南女人心裡的家。

貳、 N：Need（需求）

大前研一曾在書中提及，不是站在公司的立場想能提供什麼給消費者，而是思考消費者的需求到底是什麼（邱香凝譯，2017）。以需求理論為出發點的臺南女中合作社，用心傾聽社員的需要，真誠實踐互助的合作精神。

一、符合學生需求

臺南女中合作社盡量顧及社員食、衣、住、行、育、樂多方面的需求，在學生社員成長過程中扮演著家長般的角色，協助學生度過身心理動盪的青春年少，做好準備迎向未知且多變的大學生活。

學校在考量進駐廠商的時候應該是學生比較能夠接受的價格，或者是健康，或者是品質，因為自在軒是比較健康的茶類飲品。以飲料店來說。我覺得自在軒應該是學生平常就可以直接喝了吧，就是比較多茶類飲品的選擇；而波哥就是有加料啊，或者是特調的飲料比較多，一般學生的考量應該是比較選擇自在軒。(C1-006)

你就是要聽學生的心聲，她喜歡吃什麼我們就煮什麼，這樣學生可以有的吃，我們生意也不錯，就是這樣賣得出去，學生不喜歡，吃東西剩下來也沒有用啊，對不對？(H1-009)

臺南女中考量學生口味及經濟負擔需求，樂於在商品及菜單上微調。在我高三時，合作社破天荒引進了當時風靡臺南年輕人的特調飲料連鎖店，在重重的升學壓力下，下課時間衝去合作社買手搖飲料成了我生活中的娛樂之一。雖然一杯又一杯的飲料是當時因為準備升學所苦的我心靈的慰藉，但平均一杯三十元至五十元不等的特調飲料多少也造成經濟壓力，我曾省下午餐錢，為的只是每天喝這些不太營養的高熱量飲品。當我畢業後再次返回母校，發現昔日風光的特調飲料連鎖店已換成主打健康的茶飲專賣店，雖然心中有些不捨，但也替學妹們感到慶幸，至少經過 SGS 檢驗的健康茶飲能減少熱量攝取的負擔，價格也親民許多。

臺南女中裡除了各年級音樂班有極少數男同學外，整個校園幾乎是女孩們的天下，因此合作社在進貨所販賣的食物時，常會以女孩們的喜好為首選，例如可當下午茶提振精神的甜食、夏日最受歡迎的冰品、或是健康甩油的水果與新鮮果汁；而當學生們提出需求，熱食部餐點也會視情況調整，除了滿足學生，也是讓食材發揮最大的效益，減少食材浪費。

去年年底回學校參加百年校慶的時候，發現有很多學妹們穿著一件上面寫著學校英文縮寫的帽 T，大家都很想買，反正就是校友詢問度非常高，合作社為了要回應校友的支持，所以就再版。(F2-009)

已揮別學生身分的校友，常有看到母校紀念商品卻早已向隅的遺憾，但合作社能傾聽校友們的建議，在能力可及的條件許可下復刻商品，讓校友也能心滿意足的領貨回家。寬鬆舒適、又能激發校友認同感的大學帽 T 已不僅是國外大學的風潮，近年來臺灣各級學校也陸續推出印有學校英文縮寫的連帽外套、帽 T 等服飾，臺南女中 105 級畢聯會曾推出南女第一件校園帽 T，簡約的設計與舒適的質感讓早已畢業的眾多校友們只能在百年校慶時看著學妹們望梅止渴，

但幸虧合作社聽到了校友們的願望，積極與畢聯會及學務處討論，取得授權再版，讓校友們也能在寒冷的冬日穿上母校的溫暖。

我們有一個大冰箱給社員，因為學生有時候家政課常常會借冰箱，或者借老師辦公室的冰箱，那個那麼小，所以我們有一臺是廠商提供的，在合作社裡面那個冰水果的旁邊，有一個社員專用，就是給同學回去冰東西。本來我們那時候想說，要不要有洗衣機讓住宿生使用，後來有一次賃居生座談會，學生說他們不會想要帶衣服來這邊洗，所以我們就打消這個念頭。(G2-010)

能察覺學生生活中各面向的需求，是將合作社經營提升至另一個高度。除了飲食服務，更協助學生的日常，臺南女中合作社許多服務與設備，都是基於提供學生便利無礙的生活為宗旨，例如社員專用大冰箱、郵政代辦所、早午餐及飲料線上訂購……，這些在別的學校可能無影無蹤的貼心服務，都是臺南女中合作社長年細心觀察學生所需而生的關愛。

二、符合教職員需求

對高級中學來說，教職員人數可能不及總學生人數的六分之一，但這些辛勞的教職員工是培育國家未來棟樑的重要推手，當校內員生消費合作社積極照顧學生時，用同等心態協助教職員工社員的生活也是必要之事。

我覺得他會思考到大家的需求，大家的需求是在於說，其實學校裡有部分族群是老師嘛，在這樣子一個忙碌的生活裡面，你要很快速地料理晚餐，其實是有困難的，然後合作社就會進一些，我們覺得很好解決的那種小菜。(A1-022)

胡老師發現忙碌的教師們下班後還得回家料理晚餐，為了減少教師們上市場購物的麻煩，胡老師也會不定期在合作社提供與柴米油鹽相關的食材、甚至是團購熱門商品，如黃金泡菜與小農自製芒果青，作為餐桌上的點綴配菜，讓歷經一整天課務的教師們回家也能方便快速地準備晚餐，省事也減低蠟燭兩頭燒的壓力。

協助安頓教職員工的日常瑣事，是給教育英才的師長們更多充裕時間聚精會神於備課、現場教學、以及處理學校行政事務，合作社幫助教職員工、教職員工用心教育學生、進而啟發學生更多創意與校園認同，透過互助互利的良性循環達到學校的創新及永續經營。

參、 N：Novelty（新奇）

創新必須是新鮮或奇異的觀念或事物，不管是產品、服務或工作方法的創新，只有異於過去的樣式，讓人有耳目一新之感，才符合創新的要件（吳清山，2004）。求新求變是胡老師帶領臺南女中合作社的目標之一，希望新奇的合作社能帶給社員更多新鮮的感受。

一、源源不絕的新點子

創意的想法有時候是靈光乍現一般的出場，長時間的埋頭苦幹不見得會有令人拍案叫絕的靈感出現，但投資時間與心力在培養創造力思考，必定會對靈感的生成有所助益。學生時常發現胡老師在課餘時間，不管是自身對身邊事物的關心與好奇，或是透過創意導向社交在偶然中撞見創意靈感，他總是很願意且主動將精力投注在合作社的經營。

在上課的時候其實他〔胡老師〕不會把這件事情帶到課堂上，但是你私底下遇到他的時候，可能他正在處理一些事情，可能南女百年的 Logo 是

什麼？跟合成帆布行今天又談了哪些事情？可能是南女後背包，或者是小書包的事情。私底下遇到他的時候會比較偏向聊合作社的新商品，或者是他最近又在幹嘛？空拍機，還有之前種米。(E1-017)

創新者的 DNA 一書中提及創新者有個共通點，就是他們都喜歡蒐集點子，就像孩子們喜愛蒐集樂高積木般（李芳齡譯，2017）。並不只有從零到有的想法叫做創新，很多時候創新的誕生，來自稀鬆平常的既有事物之間的組合。

假設合作社賣手機的話，會不會誇張了一點？！（FB-20130220）

我們求新、我們求變、我們求生存！南女自拍神器即將現身。(FB-20160717)

滑著合作社的粉絲專頁，不時看到胡老師描繪的創意夢想藍圖，雖然上述兩項商品因為現實考量至今尚未出現，但因對生活的熱情而發起源源不絕的點子，這些夢想的初繪都將是構築未來更精采可期的基石。

二、創新的商品與服務

臺南女中合作社不只是照顧好社員們的生活起居，屢屢推出的創新商品與服務更是一大賣點，也是讓合作社社員們忠心耿耿、引以為傲的特色。

我覺得它跟其他學校的合作社差很多，還有和自己國中合作社差很多的地方，在於它不是像一般合作社只是賣一些零食啊、飲料，甚至是有手搖飲料店進駐在裡面，又有其他很多非食物類的商品，印象最深的就是

可以團購大闸蟹啊，另外就是像一般訂書啊、專輯或是衣服，這些其他學校都太不可能有，就會覺得合作社很多功能。(C1-001)

不被既定的合作社功能牽制，只要多灌注心力，以創意灌溉合作社所能提供社員的服務，即能在小小的合作社裡點燃更多火花，讓社員更喜歡合作社，也讓合作社充滿活力與動力，繼續為社員服務。

肆、 O：Observation（觀察）

「我們都在看，看電視、看時鐘、看高速公路上來往的車流，但仔細觀察的人卻少之又少，每個人都在看，但用心的觀察者卻不多。」紐約時報專欄作家 Peter Leschak 這樣說著（Leschak，1991）。

身兼學校行政職務、生活科技教師、合作社理事主席的胡老師雖然忙碌，但卻時常可在合作社、熱食部、或是臉書粉絲專頁上看到他的身影，胡老師透過在校內的走查以及與校外人士團體互動，用心觀察了解合作社經營的狀況，也激盪出內心對於發展合作社更多的可能。

一、觀察校園現況

身處學校之中的合作社，理應觀察校園現況，並針對校方與社員實際狀況提出因應作法，替學校社員們謀取最大福祉，作為合作社經營的目標。

基本上沒什麼策略，我們也沒有教材教法，哈哈。有時候所謂的個案，我是覺得有些會上哈佛個案研究，可能他在做的時候根本沒有那些可以參考，所以變得很獨特，那很獨特就是因為那樣的環境所引導出來的模式，在他之前可能沒有所謂的策略可言，因此可能發展出他自己獨特的一套策略；那我們在做這些，每學期每年看到什麼問題就去解決，主軸就是

合作社不以盈利為目的，服務社員，提供方便的東西，方便便宜有品質的東西，你只要精髓掌握住了，陸陸續續就可以提供一些需求。(G2-011)

沒有團膳的臺南女中，常因不夠有效率的人工便當訂購，削減了合作社經營團隊的氣力，因此胡老師透過觀察並改進，融入科技減少人工作業的繁冗，並將騰出來的時間與人力妥善運用，在合作社販賣食物與學用品的基本服務下，提供其他的附加價值。

誠實面對真相，並不是追求絕對的真理，或追究萬有之本源，而是根除真實狀況的阻礙，並對自己心中的假設不斷挑戰（郭進隆、齊若蘭譯，2010）。本想問胡老師在帶領合作社創新經營採取何種策略，但老師聽到「策略」兩個字就笑了，的確，有時候一味追求看似萬無一失的策略模板，卻忽略了每個組織團體都是有著獨特文化的個體。與其一股腦兒的套用與模仿，還不如用心體會自身的價值，輔以他人的成功法則，但最重要的還是發現問題、解決問題，持續發現組織問題並加以解決，改善環境及工作流程，同時也認清團隊的需求，打造專屬自己的成功模式。

二、觀察社會環境

掌握身處環境的社會脈動，是為提供社員更適切的服務及產品，也是激發創意的契機。

隔年遇到一個新聞，其實我們有時候很多東西都是掌握時事，○○女中有學生賣紙膠帶，賣七色鹿，……我會關注這件事，主要不是因為抄襲，是因為她有接受電視訪問，然後我發現說，為什麼一百捲就可以做了？……成本不會高，連一個學生都可以做。後來我們就去問廠商，我們找到那

個紙工廠，就是他們專門在做紙膠帶，他說現在產能不一樣，機器更新，所以他們 200 捲就可以做。(G1-039)

每年讓社員共同參與、並揮灑學生創造力的合作盃紙膠帶大賽，源自胡老師對新聞時事的留意，原本因成本高昂始終無法生產的紙膠帶，卻因為一則紙膠帶創作抄襲事件的新聞報導，讓胡老師聚焦在學生也能自己做紙膠帶的小細節，順勢找到上游廠商，讓臺南女中合作社的紙膠帶大賽得以實現，至今持續舉行。

臺南女中合作社公益包場「單車天使」電影欣賞……一個雲林西螺小鎮的育幼院要挑戰 1200 公里的單車環島，貌似不可能的任務，對他們來說卻是每個暑假的例行公事……每個環島的人都有一個理由，失戀、失意、失業。這群孩子——失親，有很多原因無法跟家人在一起，他們不為什麼而騎，而是為了證明自己「有價值」跟他的家人一起生活！（FB-20161129）

另一方面，關注社員生活的合作社更應該留心社會動態，尤其是對社會議題的關心，進而號召社員的力量為社會增添溫暖。臺南女中合作社保持對社會的關注，無論是 2014 年因食安問題對頂新及統一企業商品的下架抵制，或是舉辦「十二夜」及「單車天使」等公共議題影片的電影包場欣賞會，都是希望能透過合作社的影響力，激發社員對所處環境的用心，共築互相照料扶持的大愛社會。

三、用心生活

故事俯拾即是、創意亦是如此，每個用心且努力生活的人，都值得尊敬。胡老師透過對日常生活的觀察，將趣聞軼事融入合作社的經營，讓社員們都能因此感染他對生活的熱情、以及追求生命精彩故事的熱度。

我覺得他〔胡老師〕就是八面玲瓏的人吧，他一直都很關心這個社會，所以他有一個敏銳度，我覺得有些人他就會有這種敏銳度，當知道這樣子的一個訊息的時候，他就會積極努力去做聯繫。(A1-021)

胡老師很享受生活，不難從他樂於分享生活經驗中看出；在合作社的粉絲專頁裡，可以看到他 po 出日本麥當勞巧克力薯條與臺南女中黑輪嫂牌巧克力卡啦雞的對照圖、韓國男偶像穿著藍色運動外套與臺南女中秋季外套的相似趣圖，還有 2018 年蘋果推出不同大小的 iPhone，胡老師因此順應此潮流，標示出不同尺寸的南女小書包……用心於生活中的每一刻，並打開所有感官尋找生命中的驚奇，我們都能為日復一日的平淡生活中添加更多創意。

伍、V：Vital & Vigor（活力）

馬斯洛需求層次理論將生理需求列在最底層，最基本的生理需求滿足之後，進而往更高層次的愛與歸屬需求邁進，最後達到自我實現的需要。臺南女中合作社提供生理能量補給，維繫社員們的情感與歸屬，並且使得組織內成員創造出對生活的熱情。

一、不可或缺的能量補給站

合作社的存在協助社員解決許多民生問題，學生在校努力學習，教師在校勤奮工作完成教育使命，當能量與精力流失時，合作社的定位就是社員們最貼心的能量補給站。

我們覺得他們來這裡是一種療癒放鬆的地方，這樣就 ok 了。解決壓力，考大學的壓力就是吃，他們的滿意也是我們的原動力。(D1-028)

給 106 級南女指考戰士們：撐住最後一哩路，合作社為你們加油打氣！6 月 6、7 日兩天憑指考准考證，到合作社購買水果、果汁、茶葉蛋或旺仔小饅頭，通通買一送一！（FB-20170602）

老師也會肚子餓啊，沒有東西吃的話很可憐耶，那如果學校又硬性規定，在上班時間不能出去買東西的話，那這樣子老師們很可憐，……如果人類最基本的民生需求都不能達成，那這間學校存在的價值又是什麼？(F2-021)

合作社的存在不應只是讓學生買買零食，在許多時刻，合作社都應是不可或缺的角色。臺南女中透過合作社的食物慰藉學子求學與教師社員教學及處理學校事務的疲憊，並且用心規劃促銷活動，使得的合作社的食物成為扶持社員的活力之源。

我在複雜生活節就講了一句話，其實他們是很認同，但是沒辦法，我說假設你連吃都不能自主的話，那你還能決定什麼事情？(G2-024)

校園裡的員生消費合作社當然希望社員們多多益善，但臺南女中合作社開放學生自主選擇午餐，除了合作社熱食部的食物與家長送餐之外，也開放學生訂購外食，胡老師並不擔心食安問題，也不擔憂合作社因此少了生意，因為他認為遇到問題不該是一味地限制，應是思考而找到解決之道，他甚至還在合作社外架設黑色貨架，提供送外食的家長及商家置放學生們的午餐，透過不同作法盡可能滿足社員們最基本的用餐需求。

二、細水長流的情感

便利商店的員工多為工讀生，穩定性並不高，面對每天人來人往、稍縱即逝的顧客、與繁複的業務，不免讓店員們露出疲憊的神情，於是便利商店雖然標榜著「就是你家」的口號，但仍然少了那麼點人情味。提供許多方便服務的臺南女中合作社宛如校園內的便利商店，但與便利商店大大不同的是在合作社裡蘊含著無可取代、如家人般的情感。

學校的員生消費合作社裡面，它就不是在商言商，它還有多了我們剛剛說的情感面的部分，所以我就會覺得說，其實從教育的面向來看，它是有溫情的。……我們學校是升學學校，升學學校壓力很大，然後你會發現我們的學生跟合作社廠商感情都非常好，如果假設有一個潛藏面的心理治療，你有沒有覺得合作社其實就在扮演這樣子的一個角色，我可能透過飲食，我得到一個心靈的安慰，……在我們學校合作社廠商，他對學生、老師、對人，他是關懷的。(A1-054、055、056)

你常會看到胡老師發的動態是假日他在合成帆布行，他沒事就去走走，你會發現他說的那個沒事去走走，看起來是沒事，只是去看看有什麼商品，可是實際上他沒事去走走是去關心合成帆布行的這些人。(A1-064)

相較便利商店，透過可微調的商品定價，合作社更能照顧學生的需求，並讓學生感受人與人之間的互動與關懷；胡老師不只是一位照顧學生的師長，對於長年合作的廠商，更是超越了客戶與接單廠商的商業往來，而是如相識已久老朋友般的情感與關心。

一進入臺南女中合作社，放眼所見的是合作社團隊中長者與工讀哥哥姊姊們辛勤工作的身影，以及合作社團隊與社員們和樂融融的互動；在粉絲專頁中，更可以看到胡老師不時刊登合作社長者們有著歲月痕跡的笑容，以及他們在合作社服務的故事；當工讀生哥哥姐姐即將前往下一段人生旅程而告別合作社工讀生涯時，胡老師也會 po 文紀念，同時也讓社員們於文章下方獻上感謝與祝福。如此真情流露的臺南女中合作社就是便利商店永遠取代不了、社員們心上最可靠也最暖心的家。

三、不被澆熄的熱情

胡老師曾以送餐服務的溫柔攻勢照亮黑函事件的陰暗，此舉讓校內同仁更加肯定由胡老師領軍的合作社想要為社員們服務的熱情與真心，於是 2011 年起死回生的臺南女中合作社經營至今更趨穩定，而這勢不可擋的熱情背後，則是來自合作社經營團隊眾多小小火種的累積。

要有方法，事情來，就要想出什麼方法來解決它。東西太雜了，學生問題太多了，那你就要去聽清楚，她在問什麼，要趕快回答，如果不會回答，我就說：「噢，好問題（哈哈）。」有幫學生結帳、寄東西，他們會有一些問題來問的時候，我們不會答的時候，我們會說：「我幫你問。」……心態對就不會覺得辛苦。(D1-004、005、002)

1999 年就在臺南女中合作社服務的合作社阿姨，陪著南女人走過近 20 個年頭，儘管總有許多待處理的繁雜事項，也曾因為合作社更新作業流程及服務而感到陌生，但每天六點半就開工的阿姨並不覺得疲憊，保持求知的熱情，秉持親切待人及隨時自省的心態，與合作社團隊努力堅持、勇於面對未來的挑戰。

我覺得他〔胡老師〕很能夠廣納學生的意見，他能夠顧及學生的想法，不管是熟或不熟，我覺得他搞不好是學校認識最多學生的老師，不管他不叫得出你的名字，他都能跟你聊上幾句，……因為我自己跟人家走在在一起的時候有碰到他，就已經畢業之後，他也會問最近大家有什麼樣的想法？他是個很願意聽進學生意見的老師，也算是個很有專業性的老師，之前有一次我要做小論文比賽就去請胡老師幫忙，雖然跟他沒有很熟，但他也答應了，我們自己做完之後，他也有幫我們指導，雖然說不是一直跟他討論，但我們問他，他也願意幫助，也會給我們指導，他就是很多方位發展的一個老師。(C1-025)

樂善好施，是我對胡老師的印象。其實在我的就學時期，我並不認識胡老師，但因為想要了解臺南女中合作社的創新經營故事，胡老師不僅一口答應接受仍是陌生人的我的訪談，也不厭其煩地騰出時間，盡力為我解惑，給予研究許多幫助。而胡老師在校園生活中則樂於將所學及專業傳授學生、與學生交流廣納意見；在卸下教師身分的夜晚，也可以看到胡老師還是心繫合作社，常在深夜時分經營合作社 Facebook 粉絲專頁，雖然老師常自嘲深夜發廢文，但對於許多引頸期盼的社員來說，胡老師不滅的瘋狂與熱情，是持續供給合作社能量的源頭。

陸、 A：Assistance（協助）

2017年國際合作節的主題是「包容」，呼應合作的初心「以人為本」，從一個人到一群人，看見用生命陪伴生命的精采，傳承合作初心的溫暖（臺灣主婦聯盟生活消費合作社，2017）。臺南女中合作社除了協助學校行政事務，更重要的是讓社員擁有更好的生活，接著再用眾人的力量，幫助社會。

一、協助社員生活

人聲鼎沸、人來人往的合作社，編織著許多令人動容的小故事，若經營合作社的師長與團隊能多留意，對於需要幫助的學生，合作社就像是降落於乾涸土地的及時雨，或多或少滋潤他們貧脊的生活環境。

我們有一個學生，比較特別就是她其實家境不好，可是她一直都沒有說，因為她剛好是我的任教班，我發現她每到第五節課，就是只要我上第五節課的時候就看到她在吃飯，而且她吃的飯是什麼你知道嗎？她是用塑膠袋，你很難想像哦，塑膠袋不大喔，先裝一坨飯，然後再澆一些醬汁、配兩樣菜，那為什麼她會在第五節才吃飯？就是我剛剛不是跟你說，你要趕快去買飯，要不然自助餐那邊大概要收攤了，然後她就去那邊裝，有剩肉阿姨就會把它塞進去，然後說不要算錢，然後她每次去吃那一份就是十塊錢。(A1-058)

我們這邊學生不會啦，她沒有錢，就真的沒有錢，有錢她就會拿來還，你知道嗎？所以，有時候她們在欠，我都讓她們欠沒關係。以前的教官會講，說：「這個學生家裡比較困難，可不可以中午讓她吃？」我就講說：「沒關係，你叫她來，給我刷卡。」我一個月還匯錢給她，1500給她，隨便她吃。(H1-020)

聽到老師與黑輪嫂分享了這些故事，再想起我高中時還特意把午餐錢省下
來去買特調飲料，前後對照起來令我心生慚愧。或許大部分的學生是衣食無虞
的，但總是有些學生沒有那麼幸運；當家庭功能失調，或是經濟狀況出現困難
時，能幫助學生的就是他們的第二個家——學校。校園合作社與熱食部提供營
養的食物，合作社熱食部的阿姨們每天熱忱地服務社員，長期觀察了解學生家
庭、飲食、與經濟狀況（觀-20180621-05），進一步提供協助，讓每一個仍在成長
階段的年輕學子能獲得足夠的營養，健康長大。

二、協助需要幫助的人

除了協助社員，合作社的基本價值則是發揮合作精神，協助社會上需要幫忙
的人與事，以達整體社會的和諧，例如主婦聯盟消費合作社的公益金部分供外界
社運團體申請，以發展社會公共議題：「合作社想做的事情很多，可是我們發覺沒
有辦法每個層面都顧到。（I1-011）」臺南女中合作社則是透過不同作法，在各方
面展現大愛，不只讓社員有更好的生活，也是用她小小的力量讓人們有更好的生
存環境。

為協助臺南 0206 地震受災戶，合作社全體理監事經討論同意將捐出開學
日（2/15）當天之營業總額，不足 10 萬時將由合作社補足捐出，捐贈對
象為臺南市政府專戶。雖然合作社經營日益艱難，收支都在平衡之間，
但我們仍希望透過這樣的方式，讓同學有共同參與的機會，共同為臺南
盡一份心力。（FB-20160208）

2016 年 2 月 6 日凌晨，高雄市美濃區發生芮氏規模達 6.6 的地震，震碎了高
樓大廈，也震碎了無數家庭，這一晚，是許多臺南人的夢魘，原本應是家人團聚
的新年假期，場景卻抽換成一幕幕的生死別離。雖然心中的傷疤無法完全消逝，

但愛能撫平傷口，臺南女中合作社決定將 2 月 15 日開學當日的營業額全數捐出，儘管經營合作社並不容易，但仍或多或少盡一份心力，並於 2 月 22 日匯款捐出十二萬元，陪著災民與臺南人們重拾重建之路的信心，在寒冬中為受了傷的臺南注入一道暖流。

柒、 T：Technology（科技）

若企業能成功、積極引進先進的資訊科技，即可藉由新科技的發揮，提高整個組織的資訊化程度與績效（林東清，1995）。臺南女中擁有最狂合作社還有一個重要的因素，也就是資訊科技的運用。本著胡老師的科技思維，有效引進科技，讓合作社的經營更上一層樓。

一、便利的線上系統

臺南女中合作社的大放異彩，有賴於根基以久的電子消費系統與妥善整合各項服務的合作社網站，有了易於使用的線上系統，合作社得以更有效率地經營，社員們也能充分受益於科技的便利。

我覺得學校能做出這個網站也算是做得很好，就是點進去的那些連結都很方便，資訊還有訂購步驟都很清楚，介面也很友善。(C1-018)

在那個不是大家手上都有智慧型手機或網路的時候，其實在學校教室裡的電腦可以訂書，其實還滿方便的。每班都有一臺電腦，比較多拿來訂午餐。其實合作社的網站還滿人性化的。(E1-024、025)

當我還是學生時，臺南女中就會給每位學生一張藍紅白色的消費卡，上面印著自己的名字、學號、與專屬每個人的條碼。那是我第一張能夠自己儲值、管理

餘額的厲害卡片，有了它、購物時不用手忙腳亂地掏錢包數零錢，只要拿著卡片讓合作社阿姨用紅外線感應一下，「嗶嗶」，我就可以開心地拿著餅乾和便當回教室享用。高中生活每天都會用到消費卡，我和同學們甚至在消費卡上妝點當時流行一時的姓名貼和大頭貼，因為天天使用，更想賦予這張方便的卡片更多意義。

除了便捷省時的消費卡，高中教室後方都有一台電腦供學生們使用，我的高中生活尚未出現「我要訂午餐」這麼人性化的訂餐服務，但我倒是很常用教室裡的電腦經營班上的無名小站（已於 2013 年終止服務，是七八年級生的回憶），利用下課或午休時間把同學們的高中生活片段一一上傳。

在那個沒有智慧型手機、平板的年代，每班一台公用電腦著實為學生們帶來許多便利，而有這樣的資訊設備基礎，合作社網站應運而生，推展並整合各項合作社相關業務，除了訂餐、團購、購買紀念商品，社員們也可以線上查詢消費卡餘額，有效掌握消費卡使用情況。集合了學生們日常所需各項服務的臺南女中合作社網站，每日皆有百人以上的瀏覽人次，從 2011 年網站成立至 2018 年底，已超過一百五十萬人次的瀏覽，最狂高中合作社大平台當之無愧。

二、科技思維

雖然學校員生消費合作社服務的受眾幾乎限於校內教職員生及畢業校友，但有創意地活用先進的科技技術，也能讓空間有限的校內合作社有無限的發展空間。

2018 年，美國跨國電子商務企業亞馬遜旗下的 Amazon GO 無人商店在各界引頸期盼下風光開張，店內裝設天羅地網的攝影機與重量感測器以取代人工作業，讓消費者能直覺購物、消弭購物經驗中曾帶來的不便與障礙；儘管 Amazon Go 的先進技術是否帶給大眾真正友善的消費方式仍有待商榷，但不可否認的是科技創造便利，讓人類生活更無礙，因科技融入而減少的人力與時間浪費，正有可能開創另一番光景。

這一套系統也是他〔胡老師〕寫的，沒有他真的，噢我們還是會這麼累。現在點一點就都解決了，不用再去做表格，……只要按一按，給廠商的單子出來，我們要點的數量出來就都 ok 了，所以節省了很多時間，如果沒有這一套，我頭髮早就白了，哈哈哈哈哈。有時還會有誤差，那就要在那邊抓，要算好幾次。電腦真的方便很多。(D1-023)

因看到合作社阿姨們人工催收及統計午餐便當數量的辛勞，胡老師運用科技思維架設了網站與訂餐系統，阿姨們得以用更省力、快速、準確的方式完成同樣的工作量，省下來的時間則可以處理後來推出的郵政代辦所業務，以及其他在胡老師帶領下陸續誕生的合作社新服務；有了科技這個好幫手，合作社因而能造福更多社員，在以科技取代勞力，而不是取代工作的狀態下，用更高品質的人力繼續推出有人味的服務。

我覺得胡老師他就是一個科技人，而且他是一個非常優秀的科技人，所以他從科技人的思維去看這件事情。……既然南女是科技人在經營合作社，它就要有科技人的思維。(A1-040)

因為學生手機品牌及系統很多元，我們沒有資源及人力去開發 app，phone pay 就是網頁式的社員動態資料，包含照片、時間顯示，登入系統後，秀出相關資訊及自動離線時間，就跟很多商店，像是星巴克，在手機上顯示二維條碼扣款一樣。(G3-008)

除了架網站、寫程式，日常生活中哪裡有科技的蹤跡，就會看到胡老師的身影；胡老師平時透過 3D 列印技術嘗試新商品的可能性、用空拍機與縮時攝影等攝影技術紀錄臺南女中的活動與成長過程、因應潮流與技術發展在校園內推出

phone pay 結帳方式及 self pay 無人櫃台，嘗試縮減結帳與排隊時間的可能性……，若臺南女中合作社的經營之路上少了胡老師的科技驛站，或許就不會見識今日壯麗的風景。

捌、 E：Experiment & Execution（實驗與執行）

星巴克執行長 Howard Schultz 說：「風險比很多人想像的安全。夢想比更多人認為的可行。」裝載敢於嘗試的勇氣，再下定決心踏出步伐，夢想其實並不遙遠。

一、勇於嘗試

當日本環球影城營運碰壁時，行銷長森岡毅大膽堅決地嘗試他的「火箭三階段」，期望倒退嚕的日本環球影城能再次直上雲霄，他認為若只是保守地維持現狀、毫無作為，那日本環球影城或許只能永遠地退回谷底，成為再也飛不起來的雲霄飛車。於是在「火箭第三階段」的哈利波特園區打造完成後，日本環球影城就像乘坐著哈利波特園區中「鷹馬的飛行」，再次展翅翱翔於高空。雖然並不是每一次的嘗試都能獲得成功，但不跨出去那關鍵的一步，就只會離成功愈來愈遠。

你一定要有一些機制讓他們習慣去使用，所以我們必須嘗試。臺北市的作法有去觀摩過了，大概就知道他們的問題在哪裡，而且我們沒有富爸爸可以一次幫我們付那麼多餐盒的費用，所以我們只能慢慢來。(G1-050)

臺南女中合作社一開始提供的自備餐具減價優惠，因不夠便利與未完整考量社員實際的生活情形，許多社員興趣缺缺，但在觀摩各校作法，並且思考自身環境與條件，胡老師和合作社經營團隊不斷修正，從自備餐具減價到自己清洗，把烘碗機搬進各班教室，從徵求部分試用者到愈來愈多社員響應，不求成效的快速，

只希望能嘗試各種作法，一步一步前進，並且在過程中逐漸發揮教育的影響力，也離實現環保的心願更接近。

假設順遂的話，有時候就比較不會有動力想要去改變。(G1-055)

擁抱追求改變的使命，使創新者更願意明智地冒險與犯錯，更重要的是從中學習（李芳齡譯，2017）。如同歐文所主張，人是環境的產物，若是環境不允許，必須改造環境（馮惠珊，1992）。胡老師活用創意，推出許多令社員們讚不絕口的紀念商品與創新經營的作法，但其中也不乏惆悵的遺憾，合作社經營這條路上，臺南女中走得並不輕鬆，但對於胡老師來說，每一次的撞牆期都讓初心更加堅毅，每一次的嘗試都有所收穫，如同法國雕塑家羅丹所說：「只要你從中收獲了經驗，做什麼都不算是浪費時間。」

二、將未知化為真實

不論是戰略多麼優秀，或是想法多麼創新，如果沒有強烈的執行力，在商場上都是空談（蘇曄婷譯，2017）。有別於空想與紙上談兵，胡老師不畏懼地往目標走去，領導臺南女中合作社團隊持續向前行。

我覺得安親班是一個很神奇的事情，這要有一個非常高的思維，學校經營跟企業經營其實是一樣的，學校的行政首長其實就是學校的經營者，也是學校課程領導者，所以以學校課程經營者這樣子的思維，學校有沒有設一個老師們子女的課後安親，其實這影響非常的大。(A1-034)

老師們第八節都會說不要排課，要接小孩子之類的，剛好有老師在提案，那個時候我是代理校長，就在校務會議裡面表決來設一個安親班，找有

證照的老師進來、跟附小簽約，……臺南女中的老師，就比照他們臺南大學跟附小的教職員工一樣，不用遷戶口就可以優先進去，我們簽約，他們也方便啦。(G2-002)

雖然在分享臺南女中安親班的起源之前，胡老師很平淡地表示，設立安親班與合作社創新並沒有關聯，但在訪談過程中不難看出校內教師對胡老師充滿感謝，而這些日積月累的感激，都是因為胡老師能看到教師們的需求，進而看到廣大學生的需求，並且進一步思考如何將眾多的需求轉化為有利於學校整體發展可行的作為，而這樣跟基於創意、茁壯於執行的人格特質，讓胡老師在未來合作社經營、甚至是學校發展，都能揮灑出更多精彩的可能。

無厘頭去做任何他想做的事情，……胡老師的那顆頭腦，你完全不知道他下次會做出什麼事情，就是他想到什麼就會去試試看的感覺。(B1-023)

Fast Company 雜誌（2003）曾訪問時任 Google 的資深分析師 Matthew Berk，他說：「不像大部分的公司，我們會去嘗試新事物，有些不盡然會成功，但沒關係。行不通，我們就再接再厲。」

嘗試固然是邁向成功的先決條件，但在每次嘗試後，能夠下定決心持之以恆，繼續朝著目標邁進並全力以赴，保有堅定的執行力，這才是得以走到目的地的關鍵。千奇百怪的想法在胡老師腦海中成形，再透過胡老師明確地推動，帶領團隊共同前進，這才是臺南女中合作社能夠永續經營的動力核心。

第四節 研究貢獻

學校員生消費合作社除了販售社員生活用品與食品，更是具有多重功能發揮合作經濟及合作教育的體現。本研究發現透過學校合作社創新經營七層面：行政管理創新、學生活動展能創新、社員專業成長創新、課程教育創新、公共關係創新、學校特色文化創新、服務與產品創新，即能借力學校教育與學生活動，將學校合作社營運與學生的學習結合；而 2015 年合作社法修法後，校友更可以再次與母校產生獨特連結，實際支持母校合作社，讓學校合作社社務不只侷限於小小的校園之內，合作社得以更多元發展，進而發揮合作精神的推廣。

學校教職員工在多重教育任務下，又要兼顧合作社的經營實屬不易，本研究透過臺南女中合作社個案，發現若是能抱持「INNOVATE」精神，將認同（identity）、需求（need）、新奇（novelty）、觀察（observation）、活力（vital & vigor）、協助（assistance）、科技（technology）、實驗與執行（experiment & execution）運用於合作社營運，即能讓學校合作社經營更易於上手，也能從教育人員的角度出發，實現全人教育的目標。

目前國內關於學校員生消費合作社的相關研究資源較缺乏，而現有研究方法也以問卷調查居多，並集中於國中小學校或大學校園合作社，較無高中職合作社經營的實際作法。在教職員工對於合作社缺乏了解，以及政府政策不協調的情況下，學校合作社紛紛暫停營甚至解散；但其實，合作社永續經營並非天方夜譚，用心栽培合作社，可以將合作精神根植於學生成長及學習過程。

"Individually, we are one drop. Together, we are an ocean." 本研究希望透過獨特的臺南女中合作社經營個案，提供各校合作社經營面上的支援與參考，教育學子，從學校教育出發，一齊為打造共同合作、大愛和諧的社會環境努力。



第五章 結論與建議—重返夢中的故鄉

有時候我們跑得飛快，其實不想跑到未來，只是想追上過去。

可是，就這樣了，每個人都有深深的眷戀，

藏起來，藏到別人都看不見，就變成只有自己的國度。

其實不用怕啊，這些就是人生的行李了。

——張嘉佳〈讓我留在你身邊〉

2012年7月1日的夜晚，結束白晝在臺北的教師甄試，我旋即拉著載滿教具的行李箱搭車返鄉，在晚餐過後繼續啃食臺南文史，為一週後的臺南教甄奮鬥。手機響起，大學好戰友捎來我上榜的好消息，我屏住呼吸，接著把在影印店印出上千題的臺南文史丟到一旁，目不轉睛盯著網路上的榜單，驚喜壓抑在心裡快要引爆。

我故作鎮定地跟在一旁看新聞的爸爸說：「我考上了。」木訥的爸爸不出我所料地繼續看著電視螢幕，很平淡地回了一句：「恭喜啊。」上榜的當下媽媽不在家，因為她去替我歸還向鄰居弟弟借的電子錶，順便話個家常。當我聽到家裡大門打開的聲響，我立刻衝到門邊，迫不及待告訴媽媽這天大的好消息，我們都好開心地笑了，這艱辛的考試過程要畫下句點了，我要去臺北了，在臺北工作、讀研究所、在臺北生活、在臺北生根，我興奮地規劃著。

「唉呀，你要離開臺南了呢。」媽媽開口了。在臺北唸完大學，家中唯一的小孩終於又因為準備考試回家當爸寶媽寶，一年過去，我又要離開了。這次離開後，什麼時候會再回來呢？

第一節 過程中最美的收藏

在臺北的日子，我體驗了三年的導師，接著轉換跑道接了行政職，在這些時日，我會把握連假時節返鄉，但回到家鄉總是呈現極為懶散的姿態，在家無所事事，名符其實回味當爸寶媽寶的幸福滋味。

當菜鳥教師羽翼漸豐時，我在當初規劃「在臺北讀研究所」旁邊的小格子裡打了一個勾勾，2017年六月中辦完九年級畢業典禮、訓育組業務大致處理完畢後，我回到臺南，趁著放暑假前回到臺南女中，和母校的師長及母校的一切說聲好久不見。走進高中時代最愛的合作社，好多熟悉的畫面湧上心頭，也這麼在我的研究上立下基石，引領我再次回鄉，一步一腳印地踏上這漫長卻深刻的旅程。

本節回顧研究之旅，並記錄我對這趟路程的所見所感。

壹、合作社的記憶味蕾

107學年度起，我服務學校的合作社暫停營業了，訓育組發給各班班代表的校園提案單裡，收回了好幾篇對合作社的思念。對學生而言，校園裡有合作社，是他們在課與課之間肚子餓時，能和同學在下課鐘響後衝下樓買根熱狗解饑的好地方；對老師而言，是在第四節及第五節有課務、午休時間還得開會時，能夠買顆肉包與茶葉蛋補充體力的急救站，但在沒有合作社的學校裡，填飽肚子這麼基本的事情卻再也不簡單了。

合作社暫停營業，背後的主要原因眾說紛紜，每間學校也有其複雜難解的營運狀況與校園氣氛，但不容置喙的是，經營合作社的辛苦，使得許多學校的教職員工退卻，當我服務學校的合作社也跟進吹起熄燈號，我百思費解，碩果僅存的學校員生消費合作社，是用什麼方法在經營合作社之路上兢兢業業，堅持崗位？

於是我的思緒聚焦於高中母校的合作社，一個不停推出新商品、新服務的合作社，她不只讓為數眾多的校友們心之所向、更使網友及媒體讚譽有加，進而獲得網友們「全球最狂高中合作社」的盛名，臺南女中合作社一定有其創新經營的魔力，值得其他合作社學習。

回想起我的高中時代，合作社就是充滿「人味」的校園雜貨店，在買賣間流動交織的人情義理，讓合作社成為校園內無可取代的存在。從放在小短褲口袋裡方便的消費卡出發，經過貨架上多元選擇的點心飲料和黑輪嫂精心烹煮的營養餐食，再抵達合作社櫃台阿姨臉上漾出的微笑，偶爾穿插很大聲的「餘額不足」聲響，每一次的合作社漫遊都是如此美好的邂逅。

經過時光的流逝與淬鍊，母校合作社的溫潤色彩仍舊飽滿，不但沒有消失湮滅，反而日增月益的光鮮。這樣的光鮮指的不是外貌的亮麗，而是更深植人心的內在服務創新。臺南女中合作社致力觀察社員及社會脈動、透過創意想法孕育出符合需求的創新商品與服務，在熱情與真切的情感付出下為社員爭取更和諧的生活；而在快速變遷的時代裡，巧妙運用與時俱進的資訊及科技行銷，集結社員與準社員的認同與歸屬感，勇於嘗試並實際執行創新思維，以求社會整體環境的進步。

走過當初瀕臨解散的風風雨雨，多年以來，在學生社員與教師社員們長期的共同耕耘之下，臺南女中合作社已經不只是當年我記憶中的校園賣店了，她賦予社員們的意義，現在早已超越為社員們服務的「校園合作社」。

貳、創新七八九，實現最狂的高中合作社

最狂高中合作社，這有趣的稱呼不僅是網友們的神來一筆，更是臺南女中合作社長年耕耘的心血結晶。融合創新「七」味及「八」種用心配方，臺南女中合作社不只是合作社了，更是扮演著校園師生引以為榮、生活中不可缺少的「九」種多元角色。

創新「七味」之第一味——行政管理創新：共同參與，師生更了解合作社經營背後的理念，亦親身實踐合作精神，而合作社輔助學校行政事務，運用完善的資訊系統減輕各處室的負擔，讓教職員工更能專心致志於教學本業；第二味——學生活動展能創新：儘管為升學學校，合作社主動辦理或協助舉辦多元活動，學生社員發覺自身潛能，發揮一技之長累積自信，使得高中生活不只是在課室內為學測而奮鬥，而是為自己彩繪更亮麗的人生；第三味——社員專業成長創新：舉辦合作教育活動，學生提前在校園生活體驗不同專業，與真實社會連結，打造往後進入社會磨練的先備知識及能力，教職員也能感同身受合作社經營的辛酸血淚及其存在的必要與價值，共同營造孕育合作精神的校園合作社；第四味——課程教育創新：良好生活習慣的塑造對人格養成極為重要，臺南女中合作社在其推行環保用餐、制服採買、經濟消費等業務上發揮生活教育指導的功效，提供社員未來獨當一面生活時所需之生活教育體驗；第五味——公共關係創新：時尚產業快速滾動之下，傳統產業儘管有精湛技藝，仍無力抵抗時代巨輪的來襲，臺南女中合作社惺惺相惜與在地商家合力，學校聯合社區甚至臺灣各地，協助小農及傳統產業，讓社員體會傳統工藝技術之美，也使傳統產業重見曙光。第六味及第七味——學校特色文化與服務與產品創新：「中年心事濃如酒，少女情懷總是詩。」梁羽生在《冰河洗劍錄》表達了步入中年時悠遠又濃厚的所見所感，但歷經舉世滔滔的洗鍊，誰不懷念當初詩情畫意又天真爛漫的璀璨年少？臺南女中合作社在 Facebook 粉絲專頁上與校友們對話，藉

由合作社的服務與商品重現過往南女中自由自在的回憶，也將校友們帶回往日的青春情懷，儘管與故鄉相隔異地，校友們也能再次重演美好的南女畫面。

參、INNOVATE 八種用心配方

為使合作社永續經營，臺南女中蘊藏「八種」用心配方，「INNOVATE」校園合作社，這樣的初衷與精神，貫穿合作社營運的漫漫旅程：給予社員認同感（identity），進而參與合作社活動，並認同自身所屬的校園；透過需求（need）導向，實際提供社員生活所需，以替社員謀福祉為經營首要目標；產出新奇（novelty）的想法，讓教職員工經營合作社變成有趣的事情，而不是沉重的包袱；重視所屬環境的觀察（observation），透過平時累積的觀察力與生活週遭互動，為合作社發展帶來更多可能；不可或缺的活力（vital & vigor）是合作社得以持續堅持的關鍵，並進一步提供社員源源不絕的能量；運用其在校園及社區內的獨特定位協助（assistance）需要幫忙的人與事，以達整體社會的和諧與進步；科技（technology）思維則是臺南女中合作社創新經營的一大亮點，科技資訊融入合作社經營，得以達到資源更有效的運用；最後則是實驗與執行（experiment & execution）精神，若沒有勇於嘗試及執行的勇氣、甚而原地踏步不進則退，就沒有現在最狂的臺南女中合作社。

許文光（1999）曾於師友月刊述說員生消費合作社在學校的教育功能，老師為「學生」服務，給予學生另一種楷模學習，而這樣的相處模式直接造就師生互動的融洽。在我的研究之旅尾聲，我也深刻地感受到臺南女中合作社在校園生活中的多重定位，從社會、經濟、教育三方面來觀察，合作社不只是服務顧客，更是社員們成長生涯的良師、益友、與家人，並且蘊藏更多元的功能。臺南女中合作社在南女人們心中已不只是一間賣東西的合作社，以下為我品嚐研究旅程中的「創新七味」、「八種用心配方」後，所發現的臺南女中合作社「九種」功能：一、校務運作的好幫手；二、學生展現自我的舞台；三、成長過程

中的良師益友；四、生活教育的指導員；五、在地產業的好鄰居；六、回憶少女時代的時光機；七、步入真實社會的前哨站；八、教職員生的交誼廳；九、有求必應的百寶袋。

雖然對於經費有限、政策也有所限制的校園合作社來說，經營起來難免綁手綁腳，但臺南女中合作社在有限度的營運範圍下盡力達成需求，用其獨特創新的思維為社員甚至是社會盡力服務，若社員或是社會有所需要，臺南女中合作社即起身作為，為爭取更美好的大環境付出戮力。

因為研究所，我有幸重返我的母校，看到母校合作社用「心」也用「新」地為教師與學妹們服務，深刻以身為南女人為榮，也深深向臺南女中合作社一鞠躬，更期待這篇母校最狂高中合作社的故事，能向深陷於合作社經營低谷的學校與教育人員們，蘄露一絲希望的曙光。



第二節 謝謝光臨，歡迎再來

每個渺小的理由，都困住自由，
有些事情還不做，
你的理由，會是什麼？

——五月天〈有些事現在不做一輩子都不會做了〉

我沿著臺南女中合作社創新經營精彩的旅程一路探索，在抵達終站前，胡老師對於學校員生消費合作社經營者提供了簡單卻真切的建議：「不以營利為目的，以學生的利益為出發，取之學生用之學生，學生可以感受得到，才能形成一個正向的循環，未來畢業後，才又能成為另一群有力的消費校友群，情感的連結會更加緊密。(G3-014)」

身為校友，走過這一趟充實之旅，我對母校師長與學妹們為學校付出的一切不只懷念，更是欽佩。某個繼續與論文奮鬥的夜晚，我瀏覽著由胡老師一手打造的合作社網站，內心滿是激動，雖然當時還是高中生的我並沒有機會享受在科技思維之下孕育而出的合作社創新經營，但現在我很替學妹們感到開心，因為她們得以在充滿驚喜與熱情的合作社照料之下，充實更值得回味的高中記憶。這樣以人為本的學校合作社不該被世人淡忘與遺棄，曾經在學生時代體驗過合作社美好的我們，都應該挺身而出，為合作社的存在而努力。

壹、說給三頭六臂的師長們

一、校方須凝聚教師向心力，並成為合作社經營團隊堅強的後盾

在教師教學及行政業務日益加重的情況下，教職員工兼任合作社理監事需要校方全力的支持，學校領導者需考量學校員生消費合作社對學生社員及教職員工社員在社會、文化、經濟及教育的重要及必要性，而非視合作社為燙手山芋，置之不理或是貪圖方便行事，過度介入合作社經營業務，因而造成為人詬

病的幕後黑手操作。凝聚校內團隊共識與向心力，運用同理心多方採納不同立場的意見，給予教職員工經營合作社的彈性與自主。

二、發揮團隊精神，共創良好合作氛圍

經營合作社為社員服務是眾人之事，教職員工自主經營，需互助互信，推舉適當人選擔任合作社理監事與幹部，並適時給予合作社經營團隊協助，不得抱持事不關己、自掃門前雪的自私自利心態。近年來，因多數教職員工認為經營合作社非自身專業，沒有信心也沒有意願為師生服務，迫使合作社常淪為有心人士黑手介入的「校園怪獸」，抹煞合作精神的美意；因此，校內團隊需合作努力，務求公平公正，建立優質的合作社環境，共同維持合作社為眾社員謀福祉的初衷。

三、運用合作社獨特定位，強化合作教育

合作社不應只是金錢與物品往來的交易場所，若教職員工能發揮教育所長，在經營合作社時同時推廣合作教育，藉由舉辦多元產業參觀活動，或於合作社規章中制訂學生社員擔任實習理監事等合作社幹部職位，融入合作教育的指導與實踐，更可讓學生社員理解合作運動背後的脈絡與意義，透過師生互動，給予學生帶的走的能力，在未來出社會後，也得以體現合作精神，互助互惠達到整體社會的進步。

四、辦理多元活動，鼓勵社員參與

合作社常有販售紀念商品的機會，如臺南女中合作社販賣紀念商品能讓學生社員設計投稿，並經過公開投票徵選，將有助於學生揮灑創意，發現自身潛能，當看到自己的設計化為真實商品時，也能增加自信。學習不是侷限於課室之中，也不只有教師在課堂上的教學能給予學生學習的機會；透過合作社舉辦

各式活動，鼓勵社員參與，除了可以凝聚社員對合作社的向心力之外，更可以讓合作社的運作增添活力與生氣。

五、看見社員需求，打造友善校園

合作社的成立是希望透過合作組織的力量，解決社員共同困難，追尋更好的未來。若合作社經營能觀察社員們的需求，達到主體與客體的視域融合，對症下藥提供改善彼此生活的解決方式，將能提供學生社員更安心的學習環境，也成為教師社員焦頭爛額處理繁忙課務的及時雨，讓校園環境更和諧友善。

貳、說給行政機關

一、增加適切的研習活動與工作坊，以利經營者的專業成長

教師專業本為課程教學與班級經營，對於多數教職員工來說，經營合作社是另一片未知的天地。為了讓教職員工能更加了解合作社業務，行政機關應提供更適切的教育訓練與專業成長機會，長期持續地輔導合作社經營團隊，而不是只有千篇一律的基礎研習班；若能邀請績優學校員生消費合作社團隊於工作坊分享經營之道，也能讓同為學校合作社奮鬥努力的夥伴資訊交流，教學相長，達到合作社之間的合作，跨校或跨類別強化合作運動。

二、放寬經營限制與規範，協助創造更多經營面的可能

相較於多年前，現在經營學校合作社常受困於綁手綁腳的限制規範，使得合作社經營面限縮，許多商品儘管為社員日常生活所需卻不能販售，不只降低社員對合作社的興趣與認同，也讓合作社經營團隊心有餘而力不足，限制了合作社的發展。面對問題不應只是一味限制，政府應多方思考可行的政策，透過與學校合作社團體協力積極溝通與規劃，看到合作經濟的創新。

三、政府機關多方政策須取得平衡

學校員生消費合作社定位特殊，受到各種不同機關管轄；內政部獎勵與扶持合作事業，曾於 2015 年 12 月頒布「營造學校員生消費合作社有利發展環境行動方案」，希望透過合作教育學習合作社制度，發揮消費者力量達到社會正義與公益，讓學校員生消費合作社發揮其應有之功能。

本研究中透過訪談學校合作社經營者及相關資料分析後卻發現，實際上對多數用心經營員生消費合作社的學校來說，政府實質作為感受不大；而學校直屬上級機關——教育部，則是不時透過法規限制學校員生消費合作社經營方式。如此政策不同調的狀況將使得學校合作社經營團隊無所適從，限縮合作社經營廣度，剝奪與學生社員共利共存的合作空間。希冀內政部與教育部政策能協調一致、達成共識，正視合作社運動發展，由政府帶頭扮演協助合作社解決內、外部經營窒礙與問題的角色，給予學校合作社確切的指引，提升服務品質，進而照顧廣大的組織成員。

參、說給後續研究者

一、不同學校員生消費合作社的經營理念與方法

此研究個案是以我的母校臺南女中為範本，一探究竟學校員生消費合作社的創新經營方式，為研究者本身主觀選擇之研究個案。學校合作社經營模式會依其獨特的校園環境與團隊氣氛等因素而異，而目前學校合作社相關研究中，多是以國小或大學為研究對象，高中職學校員生消費合作社相關研究較少，但對於高中職學生來說，因為年齡增長，此階段的學生較有自我主張，也有更多的知識技能能夠與學校師長一起經營合作社，透過師生共同努力，高中職合作社其實有其發展的潛力，期待未來能有更多學校合作社獨有的成功或創新經營之道，在實務方面有更完善的論述，以供各級學校永續經營合作社之參考。

二、質性研究輔以量化數據，記錄更全面的社員感受

本研究以文件分析及深度訪談為主要資料蒐集方法，研究參與者的選擇則以與合作社相關之人士或是相關人士之推薦為重點訪談對象。但合作社為社員共同參與之組織，每個社員的意見都同等重要，未來研究者可輔以量化數據探討更全面的社員感受，以眾人的意見推敲與琢磨合作社往後可努力前進的方向，實際透過全體社員的關注實現美好的合作運動，尋求改變的契機，共創美麗合作新願景。

肆、說給南女人

一、身體力行支持母校合作社

如同胡老師在粉絲專頁所留下的訊息，母校合作社是不以營利為目的的組織，因此實際經營狀況並不如大家想像中的光鮮亮麗。在客製化紀念品成本高昂、沒有團膳固定收入、又加上政府多方政策的限制，其實最狂高中合作社的背後還是不斷上演著各式各樣的辛酸血淚史。因此希望無論是學生社員或是準社員的校友們都能實際支持臺南女中合作社，透過南女人們的群策群力，為美好的合作組織在椰風谷中留下永久的足跡。

二、認同請分享

也許妳已暫別家鄉，往生命中各階段的關卡勇敢駛去，但其實妳與母校之間只有一片螢幕、一次觸擊的距離。追蹤臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁，看到合作社小編 po 出最新訊息時隨手按個讚或愛心；或者妳也可以再更勤快一點，幫忙分享訊息，讓合作社的創新小巧思零距離地敲響更多南女人塵封的回憶之門。

三、回母校走走吧

妳多久沒有回家了呢？畢業過後是否曾經回去看看那些資深南女人——博學多聞又幽默風趣的師長們，還有一大清早就在合作社與熱食部堅持崗位的親切長者？該回家了，這些陪著妳長大的溫柔臂膀，他們都佇足在椰風谷裡盼望著妳的身影呢！

伍、說給重返椰風谷的自己

一、不在志願清單裡的老師→七年的師大

年幼無知的我很愛跟年紀相近的表姊妹們玩老師與學生的遊戲，自己創造好多五花八門的作業逼迫表姊妹們完成，我還會收回來批改，煞有其事的樣子；但長大之後，「老師」這個職業非但從未被列入未來的志願清單，看到身邊常出現調皮搗蛋的同學們，又或者青春期驚扭作祟的我就是其中一位，我總認為「老師」是個吃力不討好的工作。但也許就是莫非定律的奧妙，高中畢業後我進入了師大，研究所也再次回到師大的懷抱，這一加起來，師大陪著我前前後後七年的時光，如今也進入我的教學生涯第七年，甘之如飴過著每一天和國中皮蛋們作戰的日子。

二、尊師重道的觀念式微→看到教育人員無比的辛勞與付出

近年來，年金改革議題紛紛擾擾，釣出了許多憤世嫉俗的網路鄉民，姑且不論年金改革優缺點，但我常在討論串裡看到社會大眾對「教師」這個行業的不滿與不解，認為老師們是一群安穩活在小世界裡的井底之蛙。

我不了解，這些網路鄉民在年少時代是遇到什麼樣的妖魔鬼怪，導致他們普遍對「教師」的存在價值充滿了謬誤，但自從我進入教育場域以來，我更深刻地感受到教育人員在孕育學子所付出各方面的努力與辛苦；老師手裡拿的不

只是粉筆和課本，是指導學生整潔衛生觀念的掃把與畚箕，我清楚記得教導學生掃廁所時，一位老師徒手拿起菜瓜布，二話不說蹲下來刷著馬桶的模樣；老師手裡拿著的是相機與攝影機，不離不棄跟在學生身旁，記錄他們參與各式活動的汗水與認真神情；老師手裡拿著的是自己掏腰包買的餅乾與糖果，慰勞因為正值成長期而容易飢餓的胃口；老師手裡拿著的是手帕與衛生紙，拭去學生臉上因多愁善感的青春期而滴落的眼淚……。

我所在的校園裡，上述畫面不斷上演，老師無私的付出，從早到晚、從學生到校延續到學生返家，儘管遇到放假日，也有許多老師帶著學生們南征北討，參加比賽或是校外教學，在我眼裡，這些辛勞與奉獻總有一天會化為學生展現自我所綻放的光芒。

三、精心設計的課程→只要有心，處處都是教育

當我還是菜鳥老師時，我每天扛著很大的購物袋，裡頭裝著很厚重的備課用書，為的就是希望每節英文課能帶給學生豐富的語文學習經驗。隨著教學年資的增長與對課程的熟悉，我已經不再像以前一樣，花上大半天時間編製課程內容，但我卻感受到課本知識外的體驗對學生來說同等地重要；有些學生就是對課業提不起多大興趣，但他卻能幹又細心，會幫忙修理老師壞掉的麥克風；有些學生考試不太高分，但他卻是顧全大局的領導者，協助協調班級間的小摩擦，帶領班上完成大大小小的活動；有些學生很沉默寡言，但他對於活動中有出現特殊狀況或遇到困難的同儕，總是能有耐心地伸出援手……。

身為教育人員，除了把課上好，校園內外能給予學生成長中的生活體驗，都是珍貴的教育資源。我們需要的是放寬心，不是汲汲營營於學生分數上的獲得，而是盡心滋補學生自信的養分，讓學生們能在豐富的教育環境下開展屬於自己的多元智能，並且透過人與人之間的互助合作，感受生命的美好。

四、Study hard. → Work hard and play hard.


從小到大，我都算是還滿勤奮唸書的學生，而我的努力也讓現在的我擁有一份我所熱愛的工作，雖然工作有時繁雜疲憊，卻也覺得充實滿足，「能夠當自己的主人」是我喜歡「教師」這份工作的原因之一，自主性高的教學生態讓我能自行設計課程與活動，規劃我認為學生可能會投入心力學習、並且富有教育意義的學習歷程，而這樣的內容則源自於對日常生活中的熱情與感受。

臺南女中最狂合作社引領著我返鄉，在這趟研究之旅中，我從平日扮演的教師角色回到了學生視角，看到臺南女中合作社團隊用教育愛灌溉合作社的經營，合作社不再只是一間由交易與買賣堆砌而成的校園賣店，而是用合作精神編織出的捕夢網，是一個以人為本、共享共好的友善組織。

而這樣的合作社除了來自全體社員的共同參與，領導者熱愛生活與關懷的大愛更是維持合作社永續經營的血脈，我感受到胡老師生命的熱度，在教育本業外，他保持著對週遭事物的敏銳，也像個頑童般不停開拓嶄新的視野，接著再把對於事物的好奇與專業嘉惠於臺南女中的學子，甚至是擴展至校外任何一個需要幫助的角落。

終站

“We don't stop playing because we grow old; we grow old because we stop playing.” 這是我兩年前在申請創發所的備審資料封面上寫下的英國劇作家 George Bernard Shaw 名言。謝謝我在創發所遇到的一切，重回學生身份我學得很開心，也玩得很盡興；謝謝這段研究之旅中幫助我的可愛人們，讓我看到更多教育的美好、合作的美妙。現在，我即將走上創發所之旅的終站，我對這趟即將到站的旅程感到不捨，但這不應是人生冒險之旅的終點，沉澱過後或許我會繼續往下一段旅程走去，而下一段旅程的輪廓儘管模糊，但我知道在此趟旅程到站後我該走向何方，喘口氣、累積更多能量，那就是溫暖的故鄉——臺南。我不禁想起，當年前往臺北工作前夕，打包完行李後在 Facebook 所留下的文字——離開是為了回來；而現在，我將賦予這段文字更多意義：



離開，是為了回來；
而結束，就是為了重新開始。



參考文獻

壹、中文部分

- 尹樹生 (1980)。合作經濟概要。臺北市：三民。
- 毛連塹 (2000)。創造力研究的發展。載於毛連塹、郭有遜、陳龍安、林幸台，創造力研究 (頁 56-125)。臺北市：心理。
- 王金國 (2017)。談共備與有效共備之建議。臺灣教育評論月刊，6 (11)，92-95。
- 王雅韻 (2017)。當文化不利遇上創新經營——一所異域學校的羽化蛻變。(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學創造力發展碩士在職專班，臺北市。
- 合作社法 (2015 年 6 月 3 日)。
- 合作發展月刊社論 (1997)。運用合作社公益金辦理合作教育。合作發展月刊，5，2-3。
- 有限責任台灣主婦聯盟生活消費合作社法 (2016 年 3 月 20 日修正)。
- 朱彩玲 (2014)。少子化現象下學校創新經營策略之研究—以縣市合併後台中市國民小學為例 (未出版之碩士論文)。南華大學國際暨大陸事務學系公共政策研究所，嘉義縣。
- 江榮崇 (2011)。國民小學員生消費合作社經營管理之成功關鍵因素研究——以苗栗縣為例 (未出版之碩士論文)。中華大學企業管理學系碩士班，新竹市。
- 吳恪元 (1995)。合作經濟原理。新北市：茂昌圖書有限公司。
- 吳清山 (2004)。學校創新經營理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山、林天佑 (2003)。創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳詩梅 (2016)。運用 IPA 探討國小學生及其家長對學校員生消費合作社滿意度之研究-以新北市國民小學為例 (未出版之碩士論文)。中華大學科技管理學系碩士班，新竹市。

- 李芳齡 (譯) (2017)。創新者的 DNA。(原作者：Jeff Dyer, Hal Gregersen & Clayton M. Christensen)。臺北市：天下雜誌。(原著出版年：2011 年)
- 李建居 (2013)。創新領導、公共關係與學校效能關係之研究-行銷策略之調節效果 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東縣。
- 林東清 (1995)。影響企業引進資訊科技成效之組織因素。管理評論，14(2)，59-84。
- 邱香凝 (譯) (2017)。大前研一「從 0 到 1」的發想術。臺北市：時報出版。
- 孫炳焱 (譯) (1996)。國際合作社聯盟關於合作社本質的聲明；(The I. C. A Statement on the Co-operative Identity)。合作經濟，48，1-2。
- 孫鴻沂、湯登朝 (譯) (1985)。公元二千年的合作社。(原作者：Alexander F. Laidlaw)。中華民國儲蓄互助協會。(原著出版年：1981)
- 秦夢群、濮世緯 (2006)。學校創新經營理念與實施之研究。教育研究與發展期刊，2(3)，123-150。
- 高級中等學校辦理員生消費合作社注意事項 (2012 年 11 月 19 日)。
- 高淑清 (2008a)。質性研究的 18 堂課：首航初探之旅。高雄市：麗文。
- 高淑清 (2008b)。質性研究的 18 堂課：揚帆再訪之旅。高雄市：麗文。
- 張明輝 (2009)。學校經營與管理新興議題研究。臺北市：學富文化。
- 教育部 (2003)。創造力教育白皮書。臺北市：教育部編印。
- 梁玲菁 (2012)。聯合國「2012 國際合作社年」—平民合作經濟發展趨勢。新世紀智庫論壇，60，85-89。
- 梁玲菁 (2016)。合作事業「四生一體」，共創社會經濟幸福。國土及公共治理季刊，4(2)，6-21。
- 許文光 (1999)。員生消費合作社—在學校的教育功能。師友月刊，382，85-87。

- 許水鎮 (2012)。國民小學員生消費合作社學生消費者滿意度之研究—以臺北市明湖國小為例 (未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學社會學習領域教學碩士學位班，臺北市。
- 許佑民 (2008)。台南縣國民小學學校創新經營與學校效能之研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東縣。
- 郭昭佑、陳美如 (1995)。一個發展性的概念—學習型組織對教育行政領導的啟示。研習資訊，12(6)，60-63。
- 郭進隆、齊若蘭 (譯) (2010)。第五項修練 (全新增訂版)：學習型組織的藝術與實務。(原作者：Peter M. Senge)。臺北市：天下文化。(原著出版年：1990 年)
- 陳方隅 (2012)。「社會經濟」的在地實踐：論合作經濟與花蓮案例可行性 (未出版之碩士論文)。國立台灣大學政治學研究所，臺北市。
- 陳世紅 (2013)。中等學校員生消費合作社經營績效之研究 (未出版之碩士論文)。義守大學管理學院管理碩士在職專班，高雄市。
- 陳向明 (2009)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳伯村、陳佳容 (2003)。合作社與合作事業。臺中市：台灣省合作事業發展基金會。
- 陳怡樺 (2017)。哇！原來這也是合作社：大不列顛 COOP 踏查報告。臺北市：開學文化。
- 陳冠州、陳佳容 (2005)。合作社的組織。臺中市：國家圖書館。
- 陳威宇 (2010)。學習投入、心理特質對學校認同及科學成就之影響：以 TIMSS 2007 臺灣地區資料為例 (未出版之碩士論文)。國立臺東大學教育學系文教育行政碩士在職專班，臺東市。
- 陳裕政 (2016)。國民中學員生消費合作社學生消費滿意度與再購意願之研究 (未出版之碩士論文)。南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班，嘉義縣。

- 陳鈺涵 (2016)。員生消費合作社與校園便利商店之經營比較分析—以臺中地區大學為例 (未出版之碩士論文)。逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系碩士班，臺中市。
- 魚夫 (2018)。臺南巷子內：移民府城 10 年，細說建築與美食。臺北市：天下文化。
- 彭師勤 (譯) (1989)。羅虛戴爾公平先驅社概史。(原作者：G. Holyoake)。中華民國合作事業協會。(原著出版年：1981)
- 鈕文英 (2017)。質性研究方法與論文寫作 (二版)。臺北市：雙葉書廊。
- 馮惠珊 (1992)。歐文合作經濟思想之研究。國防管理學報，13(2)，49-63。
- 黃俊英 (2011)。行銷管理：策略性的觀點。臺北市：華泰文化。
- 黃萬章 (1993)。臺灣省國民中小學員生消費合作社經營之研究 (未出版之碩士論文)。國立台南師範學院初等教育學系，臺南市。
- 甄曉蘭 (2003)。課程行動研究——實例與方法解析。臺北市：師大師苑。
- 臺南女中校友會 (2017)。南女風華一世紀。臺南市：國立臺南女子高級中學校友會。
- 趙荷生 (1977)。消費合作之原理與實務。臺北市：正中書局。
- 劉正鳴 (2011)。正視校園怪獸：合作社。中國時報
- 劉潤葵、陳學明 (2015)。組合生產方式的理論與實踐。臺北市：元華文創。
- 歐用生 (1995)。質的研究。臺北市：五南。
- 蔡純姿 (2005)。學校經營創新模式與衡量指標建構之研究(未出版之碩士論文)。國立臺南大學教育經營與管理研究所，臺南市。
- 蕭玉煌等 (2001)。合作社場經營成功實例專輯。內政部社會司。
- 謝明瑞 (1992)。學校員生消費合作社營運問題之探討。第三屆合作事業學術研討會論文集，97-111。
- 藍德清 (2017)。校園合作社功能與學生消費教育之意義。中華民國合作事業協會合作社事業報導，97，20-22。

顏秀如、張明輝 (2005)。學校創新經營的意涵與實施計畫。中等教育，
56(3)，28-52。

羅德水 (2011)。教育論壇：教師公會與員生消費合作社。臺灣立報。

蘇曄婷 (譯) (2016)。飛車為何會倒退嚕？創意、行動、決斷力，日本環球影
城谷底重生之路。(原作者：森岡毅)。臺北市：麥浩斯。(原著出版年：
2014)



貳、西文部分

- Afroz, S., & Tiwari, P. S. N. (2015). Belongingness among different age groups. *Indian Journal of Positive Psychology*. 2015, 6(3), 260-265.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 76-87.
- Bell, C. R. (2013). HOW LEADERS GROW Innovation. *T+D*. Feb 2013, 67(2), 42-45.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Carlson, C. R., & Wilmot, W. W. (2006). *Innovation: The five disciplines for creating what customers want*. New York: Crown Business.
- Crumrine, B., & Runnels, T. (1991). *Total quality management in vocational Technical education*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 340846)
- Daft, R. L. (1995). *Organization theory & design*. New York: West.
- Denzin, N. K. (2001). *Interpretive interactionism (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. New York, NY: The Falmer Press.
- Ellwood, W. (2012). We're all in this together. *New Internationalist*. Jul/Aug 2012, 454, 25-29.
- Green, J. L., & Thorogood, N. (2004). *Qualitative methods for health*

- research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hage, J. H. (1999). *Organizational innovation and organizational change*. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kastelle, T., & Steen, J. (2011). Ideas are not innovations. *Prometheus*. Jun 2011, 29(2), 199-205.
- Lee, R. M. (1994). *Dangerous fieldwork*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- McCharen, B., Song, J., & Martens, J. (2011). School Innovation: The Mutual Impacts of Organizational Learning and Creativity. *Educational Management Administration & Leadership*. Nov 2011, 39(6), 676-694. doi:10.1177/1741143211416387
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, NY: Oxford University Press.
- Padgett, D. K. (1998). *Qualitative methods in social work research: Challenges and rewards*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Picard, R. G. (2018). The Rise and Expansion of Research in Media Economics. *Communication & Society*. 2018, 31(4), 113-119. doi: 10.15581/003.31.4.113-119
- Pitman, L. (2014). Investing In Your Co-op's Future. *Rural Cooperatives*. Jan/Feb 2014, 81(1), 10-14.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free

Press.

Rossmann, G. B., & Rallis, S. B. (2012). *Learning in the field: An introduction to qualitative research (3rd ed)*. Newbury Park, CA: Sage.

Rural Cooperatives (2017). "Cooperatives Commit" theme for Co-op Month '17. *Rural Cooperatives*. Sep/Oct 2017, 84(5), 10-11.

Scholz, R. W., & Tietje, O. (2002). *Embedded case study methods: Integrating quantitative and qualitative knowledge*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Tak, S. (2017). Cooperative Membership and Community Engagement: Findings From a Latin American Survey. *Sociological Forum*. Sep 2017, 32(3), 566-586. doi:10.1111/socf.12349

Tekawade, A. (2004). *A literature survey on a managerial perspective on the process of innovation management*. (UMI ProQuest Digital Dissertations Publication Dissertation No. AAT 1421799)

Travers, M. (2001). *Qualitative research through case studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wadsworth, J. (2014). A Two-Way Street. *Rural Cooperatives*. Jul/Aug 2014, 81(4), 4-7.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (5th ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.

參、網路資料

Fast Company (2003). *How Google Grows... and Grows... and Grows*.

Retrieved from <https://www.fastcompany.com/46495/how-google-growsand-growsand-grows>

International Cooperative Alliance (1995). *Co-operative identity, values & principles*. Retrieved from <https://ica.coop/en/whats-coop/co-operative-identity-values-principles>

Leschak, P. (1991). *Notes From a More Real World*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/1991/01/27/books/notes-from-a-more-real-world.html>

內政部合作與人民團體司籌備處 (2017)。內政統計年報合作事業概況。為出版之統計數據，取自

https://group.moi.gov.tw/sgms/html/new_statistics_data!statistics_data.action

國立臺南女子高級中學網站 <http://www.tngs.tn.edu.tw/tngs/>

國立臺南女中 (2017)。臺南女中簡訊第 28 期。2017 年 12 月 16 日，取自

<http://www.tngs.tn.edu.tw/Newsletter/28/28.pdf>

臺北市議會新聞知識系統

<https://news.tcc.gov.tw/public/news/detail?id=554663#>

臺南女中合作社 Facebook 粉絲專頁 <https://www.facebook.com/tngscoop/>

臺灣主婦聯盟生活消費合作社 (2017)。綠主張月刊，165。2017 年 7 月，取自

<https://www.hucc-coop.tw/greenvoices/monthly/issue3616162460>



合作社相關人事及校內師長訪談大綱

- 壹、研究主題：最狂高中合作社——臺南女中合作社創新經營個案研究
- 貳、研究者：國立臺灣師範大學創造力發展研究所研究生呂芊穎
- 參、訪談對象：臺南女中行政團隊、合作社相關人事及校內教師
- 肆、主要訪談題綱：請分享你對於台南女中合作社被譽為最狂高中合作社的想法與合作社成長過程的點滴。
- 伍、半結構訪談題綱：
- 一、是什麼樣的機緣使您加入南女合作社經營團隊？
 - 二、您認為南女合作社之創新經營在行政管理、學生活動展能、合作社社員專業成長、課程教學、公共關係、以及學校特色文化上有何相關？
 - 三、一路走來，為了使南女合作社正常營運，您曾有過什麼靈感或做法？
 - 四、您認為南女合作社的創新經營運用了哪些策略？（可針對合作社或學校團隊人、事、時、地、物等方面來說明）
 - 五、南女合作社經營之路曾遇過什麼困難？如何面對困境？
 - 六、您認為校內員生消費合作社的存在對於教育有什麼影響？
 - 七、對於南女合作社經營有什麼未來展望？
 - 八、請您分享其他對於今天的訪談內容的額外補充。

在校生訪談大綱

- 壹、研究主題：最狂高中合作社——臺南女中合作社創新經營個案研究
- 貳、研究者：國立臺灣師範大學創造力發展研究所研究生呂芊穎
- 參、訪談對象：臺南女中合作社學生實習理監事及在校生
- 肆、主要訪談題綱：請分享你對於台南女中合作社被譽為最狂高中合作社的想法與合作社成長過程的點滴。
- 伍、半結構訪談題綱：
- 一、是什麼樣的機緣使您加入南女合作社實習理監事團隊？
 - 二、就學生觀點而言，您認為南女合作社之創新經營在行政管理、學生活動展能、合作社社員專業成長、課程教學、公共關係、以及學校特色文化上有何相關？
 - 三、參與合作社經營，您曾有過什麼靈感或做法？
 - 四、您認為南女合作社的創新經營運用了哪些策略？（可針對合作社或學校團隊人、事、時、地、物等方面來說明）
 - 五、您認為校內員生消費合作社的存在對於教育有什麼影響？
 - 六、對於南女合作社經營有什麼未來展望？
 - 七、請您分享其他對於今天的訪談內容的額外補充。

校友訪談大綱

- 壹、研究主題：最狂高中合作社——臺南女中合作社創新經營個案研究
- 貳、研究者：國立臺灣師範大學創造力發展研究所研究生呂芊穎
- 參、訪談對象：臺南女中校友
- 肆、主要訪談題綱：請分享你對於台南女中合作社被譽為最狂高中合作社的想法與合作社成長過程的點滴。
- 伍、半結構訪談題綱：
- 一、請分享您就學時對南女合作社的印象與回憶。
 - 二、就校友觀點而言，您認為南女合作社之所以被譽為最狂高中合作社，其中的創新經營方式為何？與其在行政管理、學生活動展能、合作社社員專業成長、課程教學、公共關係、以及學校特色文化上有何相關？
 - 三、您認為校內員生消費合作社的存在對於教育有什麼影響？
 - 四、對於南女合作社的發展有什麼期望？
 - 五、請您分享其他對於今天的訪談內容的額外補充。

訪談邀請函

最狂高中合作社——臺南女中合作社創新經營個案研究

敬啟者您好：

我是國立臺灣師範大學創造力發展研究所學生呂芊穎，現正進行關於臺南女中合作社創意經營研究，希望能透過與您深度訪談，了解臺南女中合作社相關人事對於合作社經營的過程與想法，並將您的經驗分享整理以作為相關議題之參考。

倘蒙惠允參與本研究，我將與您面對面訪談，訪談次數約一至二次，每次約一至二小時，訪談時間及地點以您方便為主。訪談過程將全程錄音並謄寫為逐字稿，訪談中所蒐集之資料將經過您的允許才進行引用。同時，為保護您的隱私，對於足以辨識出您的身分之資料將用匿名或保密方式處理。而撰寫研究過程中，也將邀請您一同參與資料內容檢核與討論。

希望您撥冗協助本研究，您寶貴的經驗分享，將對本研究有深遠的影響。

國立臺灣師範大學創造力發展研究所研究生

呂芊穎 敬邀

指導教授 陳昭儀博士

訪談權益書

國立臺灣師範大學創造力發展研究所研究生呂芊穎，邀請我參與她的碩士論文「最狂高中合作社——臺南女中合作社創新經營個案研究」之研究。

我已被知會此研究目的為臺南女中合作社創新經營之過程，而我將參與本研究中一至二次的面對面訪談，並全程錄音以利製作逐字稿保留資料完整性，且於訪談後，研究生提供逐字稿給我檢核。

在簽署本權益書時，我了解我隨時都可收回我的同意，並決定是否繼續參與此研究，且不必負任何法律責任；我也了解這個研究的結果可能會被出版，但我的隱私會被保護，任何關於我不願意被引用於研究中的資料，我都有權利隨時取回。

在此研究中，寫到關於我的故事，請以_____名稱稱之。

研究參與者簽名_____（簽名）

研究者簽名_____（簽名）

訪談資料分析

壹、逐字稿標記/編碼/摘要和省思

- 一、記錄編號：G1-1070619；編碼代號：G1-001；G 為受訪者胡老師代號；
第一個 1 是第一次訪問；001 流水號，是標明受訪者的談話的編碼。
- 二、訪談對象：胡老師
- 三、訪談人員：呂芊穎
- 四、訪談日期與時間：2018/6/19（二）10:45~12:30
- 五、訪談地點：臺南女中會議室
- 六、訪談情況概述：訪談時間選在學校辦完畢業典禮後，最後的全校性重要活動剩休業式。胡老師幫忙校內入闈老師代課，但這天課務較少，是老師挑選較有充裕時間接受訪談的日子，因此胡老師對於訪談內容侃侃而談。
- 七、謄寫者和謄寫日期：呂芊穎；2018/6/19、6/20
- 八、訪談後心得：胡老師身兼多職，但卻願意抽空分享合作社經營的心路歷程及營運狀況，並且在訪談過程中主動準備相關資料分享，也從辦公桌上陸續拿出他經營南女合作社的商品，例如已微微泛黃的制服隨身碟、每天使用而留些些許歲月痕跡的南女小書包……，不難看出胡老師對於南女合作社就像是自己的心肝寶貝一般的看待，在經營合作社之路上不斷辛勤耕耘及灌注許多心血。而對於下午還有課務地胡老師來說，中午的休息時間十分寶貴，老師熱切地分享，甚至因此耽誤到老師的午餐時間，但老師卻不覺得辛苦，看到老師對於合作社地熱忱與付出，我深深感動。

逐字稿	譯碼	省思
<p>芊：今天是6月19號，現在是10:45，我在訪問胡老師。</p> <p>胡：您好～～～。</p> <p>芊：我主要的研究就是合作社，最狂高中合作社臺南女中合作社創新經營個案研究，想要請老師分享，對於臺南女中合作社被譽為最狂高中合作社的想法，還有經營的過程及點滴。首先第一個是什麼樣的機緣，讓老師加入南女合作社？</p> <p>胡：好，一般學校裡面的員生社，就是你進來就會成為當然的社員，那學生就會成為預備社員，早期叫做預備社員，現在學生叫做準社員，因為修法。通常我們進來隔年都會被選上理事，因為比較菜，早期合作社經營都很上軌道，所以也沒有什麼經營上的困擾，所以通常就是大家輪流，每人當一年，然後就會卸任。從89年當過一次之後，其實中間就沒有再接過合作社，因為後來我就去行政工作</p> <p>001，92年開始做行政工作，到了99年下行政之後，那一年是99年的10月，因為學校遇到一些問題，就是合作社它場地跟學校沒有敲定，再加上學校也有意思比照其他的學校，因為那時候國教署都鼓勵學校把合作社收掉，委託ot給超商。原本南女有想這樣子做，那加上一些經營上的限制，當時的理監事就有意開會投票，說是不是我們就解散合作社，然後比照○○高中，○○高中是給全家嘛，那他們當然之前也有遇過一些問題，他們在97年就解散，○○高中的合作社在97年就解散，解散完了之後他們也是把合作社外包出去。那一年的投票，就是99年10月的第一次臨時社員大會投票就是98票對18票，98票贊成解散，18票反對，但是因為它是重大議案，所以必須要有3/4的投票人數，剛好差十票，就沒過，那沒過第二次再重新召開，大家的出席率就更低了，想說第一次已經衝那麼高了，都還沒過，第二次就更少人，第三次就更少人，所以連續三次就沒有辦法解散成功，於是那一屆的理</p>	<p>001 南女合作社的營運初期狀況</p> <p>002 南女合作社於民國99年曾面臨解散邊緣</p>	<p>早期合作社較容易經營，校內老師也很有默契地輪流擔任理監事，胡老師在曾民國89年曾擔任過合作社理事，後續又繼續挑戰行政職，感覺胡老師是面對變化能夠勇於向前的人（思-20180619-01）。</p> <p>民國99年，社原大家對於經營</p>

監事他們就總辭，總辭之後，因為原來的理事主席，他也是覺得說，即使是總辭，他們也要把新的一屆要選出來，看新的一屆要怎樣？因為那時剛好我下行政，所以大家就選我上去重新回來接合作社，那接了之後，我們第一件事情當然跟學校……反正沒有解散成功嘛，那既然沒有解散成功，我們就換一個角度把它經營下去，所以我們就從那一年開始進行一連串的改革，也跟學校重新敲定場地租約 002。當時學校也遇到一些問題，因為原本要解散，所以合作社就沒有幫學校處理教科書的業務，但是學校自行發書之後發現沒有辦法收錢，因為沒有經過主計室的代收代辦會議，發了書沒有辦法跟學生收錢，所以回過頭來要拜託合作社，這就是我們的條件了，也就是說你要拜託合作社來幫忙收錢可以，但是你要先跟合作社簽完場地約，所以我們就有條件的交換，我們就順勢把場地約給解決了，然後我們也幫忙學校。後來因為一連串的改革之後，大家也覺得說，其實還好，就是沒有那麼複雜跟困難，也沒有比外面廠商和超商差，所以就一路這樣子經營下來 003。

芊：那時候是 99 年？

胡：就是從我們重新選完那時候是 100 年的 1 月，重新改選，改組，因為總辭了嘛，12 月總辭，1 月重新改選，隔年 100 年的 1 月重新改選。

芊：所以老師從那時到現在都一直是理事主席嗎？

胡：對呀，因為那個時候想說大家也不太想當，所以期末的社員大會就修，說遴選得連任，那大家也同意，以前是不得連任，因為就是要讓大家都有機會輪到，但大家每次都新手，一直輪一直輪都新手，那後來就改，大家也覺得不要這麼麻煩，所以就同意，因為合作社法本來就沒有限制說可不可以連任嘛，組織章程只要訂，然後報社會局核備就可以 004 了，反正每年改選，每年都被選上，也就是說他們要換人也是可以，反正遴選得連任嘛，但是

003 南女合作社的起死回生

004 合作社經營團隊趨於穩定

合作社都感到心有餘而力不足，南女合作社社員們本來決定解散合作社，但因重大議案需有四分之三的投票人數，投票人數未過而未解散成功，當時理監事總辭，並選出願意挺身而出，又恰好剛下行政的胡老師擔任新合作社理事，進行改革（思-20180619-02）。民國 100 年，當時校方遇到教科書收費的困擾而尋求合作社協助，胡老師因為累積了多方的行政經驗，得以統籌及運用校內行政資源，因此合作社便與校方交換條件，順利完成場地簽約，持續改革及經營（思-20180619-03）。

合作社理監事為辛苦的職責，南女合作社社員們因此依學校狀況尋求解套方法，

假設社員不同意連任，他選別人也是可以。

芊：所以這就是老師開始加入合作社的起源？

胡：這不算是加入，算經營，因為本來就是加入，本來就是社員，從 88 年 8 月來到臺南女中，本來就是加入社員，基本上大家都會加入。

芊：之前有些文獻是學校的創新經營，想說合作社因為是在學校裡面的關係，就會想要探討合作社與學校創新經營的幾個項目、向度有沒有什麼關係？有幾個向度像是學校行政管理、學生活動展能、g 社員專業成長、學校的公共關係跟學校的特色文化。首先第一個就是南女合作社的創新經營，在學校行政管理的部分有什麼樣的相關？

胡：因為我本身在學校服務有一段年資，再加上我也當過七年的行政，所以先天的優勢就是比別人多很多行政的歷練，所以在處理事情上，我們可以思考地比較圓融一點，而且也知道大概流程要怎麼做。畢竟當時當行政，大家也覺得說做得還不錯嘛，只是因為那時候身體覺得有點累，所以有下來休息，後來又被同仁委託，去接了這個本來要解散的合作社，基本上在行政資源，我們比較容易統籌運用，所以比如說跟學校簽場地約啊，或者是一些行政業務的協調上，我們會比較遊刃有餘，大概就是有這樣的機緣 005。

芊：所以在學校原本如果有擔任一些行政職務，那在經營合作社上面更會相輔相成。

胡：對，假設他有意願的話，但是前提是他是為公，假設他是徇私，或者只是把它當做……其實現在也沒辦法徇私啦，因為教育部也規定如果有盈餘，經營的監事理監事也不能分紅，只能分給職員而已，它有 40% 的公益金，假設你有盈餘，然後盈餘 40% 是公益金，就是你可以做其他的公益事項，或者是協助學生社團的經費，然後 40% 是盈餘分

同意理事得連任，讓有熱忱及專業的理事連任持續經營，此舉也讓南女合作社接下來的發展漸趨穩定（思-20180619-04）。

005 胡老師的行政管理方式

在南女的服務資歷及七年行政經歷，讓胡老師在處理事情時能統籌行政資源、理解流程、圓融思考，因此合作社得以永續經營，和其主其事者的領導方式有很大的相關（思-20180619-05）。

006 南女合作社公平分配盈餘

教育部規定校園員生消費合作社盈餘分配的比列。臺南女中於民國 87 年導入電子消費系統，透過電子消費系

配，盈餘分配就是你可以分配給社員，依他的消費比例，因為臺南女中從 87 年就導入所謂的電子消費系統，所以只要有盈餘，就是依消費總額去分給同學 006。

芊：所以每個人不同的消費總額，會有不同的盈餘？

胡：對，通常學生會分很多，早期啦。大概是兩三千，一年。很多啊，以前光午餐、制服、教科書，基本上就大概可以不用做什麼事情了，因為以前便當的毛利高，因為以前的食材比較便宜嘛，那現在食材貴，但又不方便漲太多，所以就會吃掉很多的毛利。

芊：我們學校的合作社盈餘分配下來，一學年一個人大概 50 塊吧，所以兩三千超多的。

胡：但那是很多的啊，也有很低的，有些人可能一二十塊甚至只有一塊，他都沒有消費，就沒有利息呀。這些是直接進入到他們消費卡的戶頭，這是從 87 年開始，因為我們是第一批那個電子化的學校 007。所以我們才不會像以前有些學校會遇到一些問題，他們想要改革合作社，老師出席社員大會會有出席費，或有一些其他的補助，那臺南女中合作社在早期就有很好的基礎，除了電子消費系統之外，盈餘分配都是依學生的消費總額，就是老師跟學生是平等的，也不會說老師出席社務會議就會有出席費，因為盈餘大部分來自於學生，所以回饋還是都是給學生 008。

芊：所以 40%是公益金，40%是盈餘分配。

胡：然後 10%是公積金，就是滾存下來，作為社務發展或是未來虧損彌補之用，另外 10%就是績效獎金。早期的績效獎金是理監事跟職員都可以分紅，然後我想一下，那個法規可能要去查一下，應該是在 100 年還是 101 年，教育部就規定說，那個績效

統將盈餘依社員消費總額分給社員。有這樣公平的基礎以及便利地電子系統，讓社員能確實從合作社地經營獲得生活上的改變（思-20180619-06）。

南女合作社早期奠定良好基礎，教師社員及學生社員平等，因盈餘大部分來自學生社員消費，因此盈餘分配還是回饋給學生社員，而取消教師社員出席社務會議的出席費。從小地方就可以看出合作社經營團隊是為社員而作，發揮合作社共好的精神（思-20180619-07）。

早期合作社的績效獎金可供理監事及職員分紅，但後來修法規定績效獎金只供職員，避免教師兼任理監事因經營

007 南女合作社從民國 87 年開始使用電子化系統

008 南女合作社秉持盈餘最終還是回饋給學生

009 合作社盈餘分配有其規定

<p>獎金就只能給職員，就是老師不管怎麼經營，就是不能再另外給那些人，避免你賺學生的錢，你又可以分紅 009。</p> <p>芊：所以老師加入合作社的經營，其實就是公益事業了，哈哈哈哈哈。</p> <p>胡：對，因為早期會被人家詬病，是因為你賺多，經營的老師也可以分紅。</p> <p>芊：現在是完全沒有。那經營這部分老師是可以減課嗎？</p> <p>胡：臺北市有，但是臺灣省沒有，我們早期就是分為臺北跟高雄嘛，再來就是臺灣省，臺灣省的省立後來變國立嘛，這些以前屬於中部辦公室，後來叫做國教署，國民及學前教育署在管轄，那他的規定是沒有減課，什麼都沒有。</p> <p>芊：所以沒有任何的補償耶？</p> <p>胡：補償是有，如果你有兼職，比如說你有兼主席，文書或經理就有兼職津貼，那是裡面有一個兼職津貼，以前上限是到 16000，就是軍公教的兼職，因為臺南女中以前大概都是 4000，就是反正你兼職也沒有什麼，大概就是一些基本業務，然後基本上理事就是 4000 一個月，但是就沒有減課 010。</p>	<p>010 南女合作社經營團隊師長有兼職津貼的分配</p>	<p>合作社而分紅（思-20180619-08）。</p> <p>南女合作社給予兼職理事一個月 4000 元津貼，無減課，對於課務及行政事務繁忙，又必須處理許多合作社複雜業務的師長們來說，似乎就是個吃力不討好的工作（思-20180619-09）。</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

（以下略）

貳、話題彙整

主題	次主題	類別	話題
壹、行政管理	一、共同參與、共同決策	(一)、社員參與	<p>BI-004 合作社商品會找自願的在校生親身試用，以調整到最適合學生使用的狀態。</p> <p>EI-028 合作社每學期會給予學生反饋的機會，並針對問題改善。</p> <p>G1-030 合作社推出新商品前，胡老師會先釋放消息，詢問學生實習理監事及合作社社員的意見，廣納不同意見而精修微調。</p> <p>FB-20170221 徵求南女草包試用者</p> <p>FB-20180524 畢業禮物瑕疵</p>
		(二)、學生擔任實習理監事	<p>BI-009 合作社在出品紀念後背包前，有讓實習理監事到廠商端親自配色。</p> <p>BI-021 合作社實習理監事曾參與制服招標表決。</p> <p>FB-20140916 實習社員代表大會</p> <p>FB-20140923 實習理監事當選名單</p>
		(三)、每個人都 是合作社的主人	<p>CI-008 因為是學生餐廳，熱食部阿姨常會祭出促銷優惠，讓學生吃得便宜、吃得開心。</p> <p>G1-062 廠商及胡老師不太會干涉每日剩餘新鮮食品的銷售，合作社工作人員可視情況特賣，以達食材不浪費原則。</p> <p>H1-022 校園裡的合作社有相當的規範，胡老師會告知合作社內的廠商，但給予廠商做生意的方便，並不會干涉太多，廠商也會盡量配合。</p> <p>FB-20150316 午餐廠商推薦</p>
		(四)、以增進社員福祉為首要目標	<p>G1-006 教育部規定校園員生消費合作社盈餘需以40%公益金、40%盈餘分配、10%公積金、10%績效獎金分配。臺南女中民國87年導入電子消費系統，透過電子消費系統將盈餘依社員消費總額分給社員。</p> <p>G1-008 南女合作社在早期奠定良好基礎，教師社員及學生社員平等，因盈餘大部分來自學生社員消費，因此盈餘分配還是回饋給學生社員，而取消教師社員出席社務會議的出席費。</p> <p>G1-011 南女合作社為減少人力成本支出，將理事減為三位。</p> <p>FB-20131113 十二夜電影票部分由盈餘支出</p>

		FB-20140616 小西門冰上世界票券部分由盈餘支出 FB-20151106 南女合作社二手公益平台
二、協助學校行政事務	(一)、早午餐業務	A1-001 協助午餐業務支援學校行政作業。 A1-004 提供早餐分擔學務處健康中心負擔。 A1-006 合作社熱食部提供符合女校需求的餐點分量，減少食材浪費，也減輕衛保組的負擔。 A1-008 合作社除了協助行政，但亦會造成行政端的問題，例如製造太多紙餐盒。 A1-009 合作社能觀察校園現況，提出因應做法，積極配合行政事務。 FB-20170309 自在軒早餐
	(二)、制服業務	A1-005 合作社協助制服訂購，是學校行政的媒介，是廠商、教職員、師生之間的媒介，更解決了重要的民生問題。
	(三)、支援校園活動	A1-046 合作社小書包結合校園敬師活動，提供專屬刺繡服務，是很感人的做法。 G1-058 胡老師的生活科技專長結合社區不同廠商的專業，南女合作社陸續推出專屬新商品，也結合校園學生活動。 FB-20121224 校慶活動 FB-20180528 合作社支援畢業舞會
三、理事主席的領導哲學	(一)、多方經歷的磨練	E1-017 學生發現胡老師在課餘時間長花心思思考合作社經營的相關事務。 G1-005 南女的服務資歷及七年行政經歷，胡老師處理事情時能統籌行政資源、理解流程、圓融思考。
	(二)、堅持與突破	G1-014 胡老師認為經營合作社並非他的專長或是能力所及，但他認為遇到困難應是勇往直前，想辦法突破，並思考他人做法，衡量做此決定的優缺點。 G1-052 合作社經營的大小事，有許多與廠商、社員相關，環環相扣的關鍵，必須深思後行。
	(三)、走出自己的路	G2-012 胡老師認為南女合作社沒有固定的模式及經營策略，畢竟有時候理論不見得實用，只希望能用心提供社員服務，讓社員喜歡這個合作社就是最重要的目標。

(以下略)