

科技部補助專題研究計畫報告

樂齡學習中心經營者核心能力與經營成效之研究(第2年)

報告類別：成果報告
計畫類別：個別型計畫
計畫編號：MOST 107-2410-H-194-049-SS2
執行期間：108年08月01日至109年12月31日
執行單位：國立中正大學成人及繼續教育學系

計畫主持人：李雅慧
共同主持人：施宇澤

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理：查顯達
博士班研究生-兼任助理：謝鈺紘

本研究具有政策應用參考價值：否 是，建議提供機關教育部
(勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關)
本研究具影響公共利益之重大發現：否 是

中華民國 110 年 03 月 29 日

中文摘要：教育部於2008年迄今已成立363所樂齡學習中心，為促進樂齡學習中心的整體發展，經營者的核心能力與經營成效值得關注。本計畫為兩年期之計畫，第一年計畫目的為：一、了解經營者的日常綜理的事務及常使用的核心能力；二、建構樂齡學習中心經營者之核心能力模式。第二年計畫目的包括：一、瞭解樂齡學習中心經營者的核心能力表現；二、調查樂齡學習中心經營者與學習者對於經營績效的知覺情形及其差異；三、瞭解樂齡學習中心經營者核心能力與經營績效之關係與影響；四、根據研究結果提出樂齡學習中心經營者培訓方案制訂之參考。首先，研究者採用一對一深度訪談的方式，研究對象分別取自於北區、中區、中南區與南區，分別隸屬於政府單位、民間組織，以及學校所承辦之樂齡學習中心，總計34位經營者。接著，研究者將訪談結果整理為德懷術問卷，邀請15位專家學者進行三回合調查。最後，在針對學員的學習知覺問卷發放2029份、未回收154份，共回收1875份問卷，而經營團隊版問卷發放351份、未回收32份，回收共319份問卷。

由第一年研究結果發現1.經營者的日常工作與核心能力包括:組織規劃、組織管理、溝通行為、領導能力、倡議能力、專業職能、個人特質與態度等七大項。2.在經營者的核心能力共分為設定願景、管理目標能力、評估需求之能力、資源連結能力、規劃培訓能力、執行業務能力、設計課程能力、行銷能力、溝通能力、團隊領導能力、終身學習能力、個人特質等12項構面。而次年之研究結果為1.樂齡學習中心的經營能力表現以個人特質表現較佳，而在設計課程能力、規劃培訓能力以及資源連結能力的表現則相對較低。2.在樂齡學習中心的經營上，合適的狀況為學員的人數、新增的學員數量以及講師數量適中。3.經營者的教育程度高、參與樂齡中心的時間長，對樂齡中心的經營者核心能力有顯著差異。最後針對教育部、輔導單位以及高齡教育相關機構提供建議。

中文關鍵詞：:高齡教育、經營者、核心能力、經營成效、樂齡學習中心

英文摘要：The Ministry of Education in Taiwan has set up 363 Active Aging Learning Centers (AALCs) across the country since 2008. However, to promote the development of AALCs, the directors' core competencies and performances of AALCs should be given more attention. The aims of the two-year project were as follows. In the first year of the project, the research aimed to 1. Understand directors' daily routines and the core competencies they used most often; and 2. Construct the core competencies model for directors in the AALCs. In the second year, the research was conducted to 1. Investigate the directors' core competencies; 2. Investigate the performances of AALCs from the perspectives of directors and learners; 3. Analyze the relationship between the directors' core competencies and their performances and how directors' core competencies influence the performance of AALCs; and 4. Suggest for director's training program. In the first year of the project, the researchers adopted one-to-one in-depth

interviews with 34 directors from both government and non-governmental organizations, as well as from schools in the North, Central, Central-South, and Southern part of Taiwan. Then, 15 scholars and practitioners were investigated with Delphi questionnaires in three rounds. Furthermore, 351 questionnaires of directors' core competencies of AALCs were distributed to participants, and 319 were collected back completed; 2029 questionnaires of learners' perceived performances of directors in the AALCs were distributed, out of which 1875 were collected back completed by the participants.

The results of the study in the first year of the project were: 1. The directors' daily routines include planning, organization management, leadership, advocacy, personal traits, and attitude; 2. The directors' core competencies are abilities of vision management, goal management, evaluation of demands, resources connection, training courses planning, execution of daily routines, programs designing, marketing, personal communication, team leadership, lifelong learning, and personal traits. The results of the study in the second year are: 1. The director's trait performance is relatively high, and training course planning, program designing, and resource connection are lower than other aspects; 2. The directors of AALCs should recruit a moderate quantity of learners and teachers; 3. The directors have higher-level of education and a long participation period in AALCs, but they are significantly different in their core competencies. Moreover, the results have been provided to the Ministry of Education, counseling organizations, and older adults' educational organizations.

英文關鍵詞：older adult education, leadership, organization management, performances, Active Aging Learning Centers

目錄

中文摘要	2
Abstract	3
一、 研究背景與重要性	4
二、 研究目的	5
三、 文獻回顧與分析	6
四、 研究設計與實施	9
五、 研究結果	11
六、 結論與建議	14
七、 參考文獻	16

樂齡學習中心經營者核心能力與經營成效之研究

中文摘要

教育部於 2008 年迄今已成立 363 所樂齡學習中心，為促進樂齡學習中心的整體發展，經營者的核心能力與經營成效值得關注。本計畫為兩年期之計畫，第一年計畫目的為：一、了解經營者的日常綜理的事務及常使用的核心能力；二、建構樂齡學習中心經營者之核心能力模式。第二年計畫目的包括：一、瞭解樂齡學習中心經營者的核心能力表現；二、調查樂齡學習中心經營者與學習者對於經營績效的知覺情形及其差異；三、瞭解樂齡學習中心經營者核心能力與經營績效之關係與影響；四、根據研究結果提出樂齡學習中心經營者培訓方案制訂之參考。首先，研究者採用一對一深度訪談的方式，研究對象分別取自於北區、中區、中南區與南區，分別隸屬於政府單位、民間組織，以及學校所承辦之樂齡學習中心，總計 34 位經營者。接著，研究者將訪談結果整理為德懷術問卷，邀請 15 位專家學者進行三回合調查。最後，在針對學員的學習知覺問卷發放 2029 份、未回收 154 份，共回收 1875 份問卷，而經營團隊版問卷發放 351 份、未回收 32 份，回收共 319 份問卷。

由第一年研究結果發現 1.經營者的日常工作與核心能力包括:組織規劃、組織管理、溝通行為、領導能力、倡議能力、專業職能、個人特質與態度等七大項。2.在經營者的核心能力共分為設定願景、管理目標能力、評估需求之能力、資源連結能力、規劃培訓能力、執行業務能力、設計課程能力、行銷能力、溝通能力、團隊領導能力、終身學習能力、個人特質等 12 項構面。而次年之研究結果為 1.樂齡學習中心的經營能力表現以個人特質表現較佳，而在設計課程能力、規劃培訓能力以及資源連結能力的表現則相對較低。2.在樂齡學習中心的經營上，合適的狀況為學員的人數、新增的學員數量以及講師數量適中。3.經營者的教育程度高、參與樂齡中心的時間長，對樂齡中心的經營者核心能力有顯著差異。最後針對教育部、輔導單位以及高齡教育相關機構提供建議。

關鍵字:高齡教育、經營者、核心能力、經營成效、樂齡學習中心

Directors' Core Competencies and Performances of Active Aging Learning Centers in Taiwan

Abstract

The Ministry of Education in Taiwan has set up 363 Active Aging Learning Centers (AALCs) across the country since 2008. However, to promote the development of AALCs, the directors' core competencies and performances of AALCs should be given more attention. The aims of the two-year project were as follows. In the first year of the project, the research aimed to 1. Understand directors' daily routines and the core competencies they used most often; and 2. Construct the core competencies model for directors in the AALCs. In the second year, the research was conducted to 1. Investigate the directors' core competencies; 2. Investigate the performances of AALCs from the perspectives of directors and learners; 3. Analyze the relationship between the directors' core competencies and their performances and how directors' core competencies influence the performance of AALCs; and 4. Suggest for director's training program. In the first year of the project, the researchers adopted one-to-one in-depth interviews with 34 directors from both government and non-governmental organizations, as well as from schools in the North, Central, Central-South, and Southern part of Taiwan. Then, 15 scholars and practitioners were investigated with Delphi questionnaires in three rounds. Furthermore, 351 questionnaires of directors' core competencies of AALCs were distributed to participants, and 319 were collected back completed; 2029 questionnaires of learners' perceived performances of directors in the AALCs were distributed, out of which 1875 were collected back completed by the participants.

The results of the study in the first year of the project were: 1. The directors' daily routines include planning, organization management, leadership, advocacy, personal traits, and attitude; 2. The directors' core competencies are abilities of vision management, goal management, evaluation of demands, resources connection, training courses planning, execution of daily routines, programs designing, marketing, personal communication, team leadership, lifelong learning, and personal traits. The results of the study in the second year are: 1. The director's trait performance is relatively high, and training course planning, program designing, and resource connection are lower than other aspects; 2. The directors of AALCs should recruit a moderate quantity of learners and teachers; 3. The directors have higher-level of education and a long participation period in AALCs, but they are significantly different in their core competencies. Moreover, the results have been provided to the Ministry of Education, counseling organizations, and older adults' educational organizations.

Keywords: older adult education, leadership, organization management, performances, Active Aging Learning Centers

一、研究背景與重要性

(一)樂齡學習中心設立普及且對高齡者有正向影響，然經營者綜理事務複雜，專業素養不足已成隱憂，而建構經營者的核心能力可做為培育新人之參考依據。

我國高齡人口快速增加，自從 1993 年進入高齡化社會 (aging society) 之後，2018 年即進入高齡社會 (aged) 人口老化促使高齡相關政策產生。高齡者的學習也隨著「邁向學習社會老人教育」白皮書的頒布受到重視，教育部於 2008 年迄今推動辦理樂齡學習中心，以提升高齡者晚年健康、快樂有尊嚴的生活，然而樂齡學習中心雖以達成一鄉鎮一樂齡普及臺灣的目標、參與學習的人數持續增加，但其經營仍具有潛在的問題與危機。胡夢鯨、嚴嘉明、施宇澤 (2016) 指出成人與高齡教育機構的問題在於成人教育與高齡教育工作者的專業素養不足，然而樂齡學習中心的經營者需要綜理的業務包括四大層面：基本經營、課程與教學、專業成長以及資源開發與行銷等以及未羅列於上的其餘瑣碎業務，除此之外，樂齡學習中心也常面臨各種的困境包括：經營者頻繁更換、未能達成年度目標、學員招募困難、志工人力招募困難等 (顏國樑、游月鈴 2015)。而關於經營者需要哪些核心能力以處理這些對內、對外的人事物，以達到樂齡學習中心的永續經營與發展，目前並沒有相關的研究可供依循 僅有針對成人教師與成人教育工作者的知識管理核心能力之探討 (胡夢鯨、蕭佳純、林幸璇，2005；胡夢鯨、蕭佳純、吳宗雄，2005) 或是高齡教育工作者方案規劃核心能力之探討 (魏惠娟、董瑞國、楊志和，2008)。由於樂齡學習中心經營者或其團隊每年需參加教育部樂齡輔導團所提供的培訓。為使培訓內容得以針對經營者的需求設計，因而有必要瞭解其在經營樂齡學習中心所需要的核心能力，使培訓更有效能。此外，對於樂齡學習中心經營者的核心能力，至今仍未有相關研究可供參考。經營者的核心能力應受到重視之外，樂齡學習中心的經營成效也應受到關注。

(二)政府投入高齡教育的經費漸增，而高齡教育經營成效之評估缺乏整體成效評估結果，應藉由高齡教育整體經營成效評估，使政府投注的經費運用有效能

因為經營者的核心能力、特質與效標參照組的工作表現，具有高度的因果關係 (Spencer & Spencer, 1993)，亦即樂齡學習中心經營者的核心能力關係著中心的經營成效，且具有引導或預測中心之經營成效的作用。樂齡學習中心乃是運用公共資源，由政府核撥經費提供社區高齡者學習，也就是樂齡學習中心透過政府委託以提供高齡者學習的公共服務，因而公民會期望受託者：樂齡學習中心能負起代表政府機關的權責，不僅要重視效率、效能，還需兼具社會責任 (鄭敏惠，2009; Moore, 1995)。此外，教育部每年投入於樂齡教育的經費年年增加，以 2015-2017 年為例，投注的經費均超過 1.6 億 (教育部，2015；教育部，2016c)，顯見政府的重視程度。成人與高齡教育的經營成效，近來已有相關研究開始重視，如蕭佳純 (2011) 以輸入(I)、歷程(P)、輸出等(O)模式進行對成人教育組織創新經營與指標建構之探討；魏惠娟等人 (2012) 應用 CIPP 模式，以半結構式的訪談的方式，從經營者觀點探索樂齡學習中心辦理樂齡學習模式的經營動機、願景、困難、

成果與永續發展策略；胡夢鯨、嚴嘉明、詹浚煌（2015）應用 CIPP（Context, Input, Process, Product）模式進而發展為 CVIPP（Context, Vision, Input, Process, Product）模式，建構台灣地區成人教育組織績效評估的模型與指標；胡夢鯨、嚴嘉明、施宇澤（2016）更進一步實地調查三類成人教育組織的單位主管及行政人員，針對機構績效進行評估；胡夢鯨、嚴嘉明、施宇澤（2016）將成人教育組織區分為社區型成人教育組織、高齡型成人教育組織以及學校型成人教育組織等三種類型，並從成人教育組織專業化的觀點，建構臺灣地區成人教育組織的績效評估模型與指標。這些研究對於我國成人與高齡教育組織如何達到高績效的經營提供重要的方向與策略。然而，從上述研究中可以發現，目前的研究仍以模式或指標的建構為主，缺乏整體成效的評估。因此，本研究擷取績優樂齡學習中心經營者之經驗，建構我國樂齡學習中心經營者核心能力，提供給其他樂齡學習中心參考，有助於提升樂齡學習中心的經營現況，可促使我國樂齡學習中心朝向專業化方向發展，亦可使政府投注的經費之運用更有效能。

二、 研究目的

本研究為提升樂齡學習中心經營者的核心素養，進而提升樂齡學習中心的經營成效，以下為兩年期分別之研究目的。

第一年計畫之研究目的：

- (一)探討樂齡學習中心經營者的工作內容及其核心能力。
- (二)建構樂齡學習中心經營者核心能力模式。

第二年計畫之研究目的：

- (一)瞭解樂齡學習中心經營者的核心能力表現。
- (二)調查樂齡學習中心經營者與學習者對於經營績效的知覺情形及其差異。
- (三)瞭解樂齡學習中心經營者核心能力與經營績效之關係與影響。
- (四)根據研究結果提出樂齡學習中心經營者培訓方案制訂之參考。

三、 文獻回顧與分析

(一)經營者的核心能力意涵與相關研究

核心是中心、主要的部分。就層次而言，核心指的是中心、主要、重要的部分；就範圍而言，核心指的是主要或具競爭力的部分。能力（competency）是一種特殊的知識資本（knowledge capital），不僅以特別的方式表現於行動中，且以特定的方式解決問題，因此所顯出來的表現可能比他人更有效率，是一種隱性的成分（tacit component）（葉連祺，2010； Foss, 1996）。核心能力在職場情境中的表現，可說明是成功扮演某一職位或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀與人格（行政院人事行政局，2005）。組織中的核心能力受到重視源於 McClelland (1973)發表測試能力而非智力（Testing for Competence Rather Than Intelligence 文章，引起公私部門組織對於能力研究的重視，因而以專業知識、學經歷或性向測驗等方式進行人才評估，透過能力與成就的結合進而發展出工作職能評鑑法。Prahalad 與 Hamel(1990)於哈佛商業評論發表的企業的核心能力指出核心能力是組織中知識的集合，尤其是協調不同生產技巧的知識、整合多重技術的能力，組織應該瞭解自我的核心能力，以集結他們所需要的資源。核心能力的概念提出之後，促使管理者重新思考如何透過核心能力建立組織的優勢。

核心能力的內涵與個體或組織的目標有密切的關係。Lahti(1999) 提出核心能力可分為兩種基本層次，個人層次與組織層次的核心能力。其中，個人的核心能力指的是個人所具備的關鍵優勢，以及個人的生涯結合組織的願景、使命、策略與價值（沈建中，2004）。個人層面的核心職能通常是個體在工作時所需具備的知識或技能，其對於產生關鍵性的成果有決定性的影響力（李聲吼，1997）。對個體而言，核心能力指的是為因應需要於特定期程或情境之下的需求，而應具備的能力及知識。亦即個體應具備該情境所需的、且具競爭力的才能、知識、技能、經驗、態度等。當個人的核心能力在組織中醞釀、發展、擴展的時候，集結起來就成為組織的新能力。政府部門以及非營利組織對於中階主管核心能力加以重視，指出管理者需要具備問題敏感度、關心學員、志工與教學者的聲音、善用中心正式與非正式的溝通管道、發現並解決中心內師生的問題、隨時體察中心的問題等基本領導知能（蕭錫錡、吳建鋒、黃天助，2010；David & Lenz, 1990；Morris, 1984）。

相關研究進一步歸納優質管理者的人格特質與行為要素，包括：目標與行為管理、領導力、人力資源運用、領導統禦、關注他人及專業知識等六大職能集群與 21 項職能要素群，統稱為古典領導管理職能模式（Boyatzis, 1982）。Spencer & Spencer (1993) 將主管人員職能模式歸傑出概念思考、態度價值、行為特徵等 13 項職能要素，以頻率分析發展成「一般領導管理職能模式」。根據 Hellriegel、Jackson 與 Slocum(2005)的觀點，現代管理者為因應全球化及新經濟模式的管理型態，除必須具備溝通能力、規劃與執行管理能力、團隊運作能力及策略性運作能力之外，更應具備全球性認知能力及自我管理能力的六大能力概念特質。為使

組織的效能更高，轉換型領導者會尋求有創意的帶領，進而解決問題，他們具有冒險以及實驗的精神(Bass, 1999)。為了促進成員的智識發展，領導者要在組織中建立主動參與的氣氛，增進成員的問題意識，並以新的觀點看待問題，使成員面臨各種情境均得以快速回應，以因應環境的需求(吳欣蓓、陸洛、顧家祈、張妤玥，2010；Masi & Cooke, 2000)。Guglielmino 與 Murdick (1997) 觀察，透過持續觀察，透過持續不斷地自我學習以提升競爭力是經營者重要的工作職責，其中以「自我導向學習(Self-directed Learning)」，使個體得以自發、自主進行學習，不僅有助於問題的解決，更能符合現今經營者對特定知識與技能的學習需求，更能符合現今經營者對特定知識與技能的學習需求(Knowles, 1975)。

(二)樂齡學習中心經營者的工作及其核心能力與相關研究

樂齡學習中心屬於非營利、社會教育的性質，欲瞭解樂齡學習中心經營者的核心能力，首先需要釐清經營者的角色及其常用的名稱。樂齡學習中心的經營者主要執行樂齡學習中心各面向之事務處理，以確保樂齡學習中心得以正常運作，並達成組織目標。因樂齡學習中心主管因所屬組織場域的不同而產生以經營者(manager)、主任(director)等不同稱呼，也顯示帶領樂齡學習中心者需兼具領導者與經營者的角色，故一般而言仍多以「主任」稱之。

在所有的組織中，優秀的主管能激發部屬的潛力，增進組織的效能，進而累積組織的核心能力，並提升組織競爭優勢 (Prahalad & Hamel, 1990; Wright, McMahan, McCormick, & Sherman, 1998)。因此，加強經營者的核心能力是視為是強化樂齡學習中心經營績效的重要關鍵 (施智婷、陳旭耀、黃良志，2011)。樂齡學習中心經營者是介於第一線工作人員與高階主管之間的「中階主管」(Spencer & Spencer, 1993)，對於主管核心能力的討論，最早是由 Katz (1955)提出。他主張管理者應分別具備「概念」、「人際」、「專業」等三種能力，且不同層級的主管應應聚焦於不同核心能力的發展。以中階主管為例，其應強調「人際能力」，使中階主管藉由在組織中建立良好人際關係進而增進組織成員的協調與合作。行政院人事行政局 (2005) 將此進一步延伸「管理核心能力」以及「專業核心能力」。前者指的是擔任管理職務者，為有效達成管理目標所需具備的能力；後者指的是擔任某特定專業職務或特定工作所需具備的專業知能或技術。具體而言，管理核心能力，指的是管理者的核心能力，亦即擔任主管職務者，為了有效達成管理目標所需具備的人格特質、領導管理觀念與知能。至於專業能力，Bowden 與 Masters(1993)進一步將其解釋為是由「可見的實務」(observable practice) 與「潛藏的能力」(underlying capacities) 所共同組合而成，是經營者於執行工作時所需之知識、能力、技術與價值觀。此外，專業能力也涵蓋經營者的「潛在特質」，而專業能力與實際工作表現存在著因果關係，能引發或預測經營者的工作行為或工作績效。從以上的論述中，可以得知樂齡學習中心經營者的專業能力被視為樂齡學習中心經營者的實務工作中，藉由工作角色扮演與任務執行

之過程而形成之知識、技能與態度等內涵之整合（陳姿伶，2011；Quartermaine, 1994）。簡而言之經營者的專業能力是經營樂齡學習中心應該具備的條件以及執行該工作應具備之整體能力（陳姿伶，2011）。

樂齡學習中心的經營者屬於服務類人員，行為特質傾向喜好接觸人、協助他人並對人有正面的影響，因而其具有概念性思考、團隊領導以及組織忠誠等特質（蕭錫錡等人 2010）。魏惠娟、施宇澤(2009)提出，實務工作者在樂齡學習中心的課程規劃與設計能力普遍薄弱。他們針對全台樂齡學習中心的 380 位經營者的調查研究發現，半數以上的規劃者未有規劃經驗，亦不曾接受相關培訓，因而在情境分析、學習活動設計以及活動行銷能力等均不足。而胡夢鯨等人(2005)針對成人教育工作者進行知識管理核心能力之研究，建構出知識管理的五個構面，知識創新、傳播、累積、應用與評估及 33 項知識管理核心能力指標。而在五個構面中，最需要用的重要能力分別為：問題覺知能力、人際溝通能力、轉化知識為具體行動能力以及判斷知識價職能力。葉俊廷(2016)以樂齡學習中心的管理者為研究對象，了解經驗學習對於其方案規劃的影響。方案規劃包含方案設計、執行以及評估學習成果之過程，因此經營者需要不斷與中心內外的高齡者及其相關人員進行協商、溝通與合作，以提供適切的學習方案給學習者。因此經營者在高齡學習方案的實踐過程中扮演關鍵的角色。經營者需要運用的能力包括：與機構內外人員協商與溝通、跨組織合作能力、掌握高齡學習者特性、系統思考能力、運用合適的教學方法，以及終身學習的能力。廖禎婉、林詣筑(2014)針對樂齡學習中心的環境營造，經營者需要瞭解樂齡學習中心的空間設計與學習氣氛的營造。例如樂齡學習中心的空間設計，由於樂齡族身體機能退化，易有關節僵硬、行走不易之困擾，因此需要考量無障礙空間與坡道、扶手設計與階梯高度差等空間設計因素；樂齡者的感官功能，尤其在視力、視覺與視域之退化，對顏色敏感度降低，因此在地板建材的選擇上應避免反光材質，並且需有足夠的照明等設計細節之調整(曾淑賢，2010；廖禎婉、林詣筑，2014)。

四、 研究設計與實施

(一)研究方法

在樂齡學習中心經營者的核心能力方面，為了瞭解經營者在基本經營、課程與教學、專業成長以及資源開發與行銷等四個面向中所需要的核心能力，本計畫以一對一深度訪談的方式，可透過觀察、描述、集結經深度訪談而蒐集之資料，使受訪者於真實情境中，回答研究者提出的問題，因而使訪談過程是建立在受訪者的脈絡之下，使研究者得以從其中找出經營者的共有經驗 (Patton, 1990；卯靜儒、吳宗雄、吳淑娟、李奉儒、李昭華等(譯)，2004)，瞭解經營者所需具備的核心能力。再者，邀請15位學者專家進行三回合德懷術。德懷術是從專家學者或實務工作者獲取的建議，其優點在於透過匿名方法，避免研究對象遭受權力壓迫而失去表達真意，並有利於從中蒐集到各方資訊，整合一致性的意見，達到如開會討論獲得共識之優點(Dalkey, 1969；Linstone, 1978；Linston & Turoff, 1975)。研究者協請學者專家給予意見，取得共識決，而建構出樂齡學習中心經營者的核心能力模式。

在瞭解經營者的核心能力表現與經營成效上，採取問卷調查法，能夠於短時間內蒐集大量的樣本，回答研究目的與問題之待答項目，以測驗受試者之反應、信念或態度，這是普遍使用的研究方法之一。透過問卷(questionnaire)做為工具，調查某群體或人口的特徵，蒐集現有對此概念的認識，進一步探索對世界的認識 (王文科、王智弘，2014；卯靜儒等(譯)，2004)，瞭解經營者的核心能力情況以及經營者與學習者對於樂齡學習中心經營成效之知覺現況，進而瞭解經營者的核心能力與經營成效之關係及其影響。由於第二年研究若以隨機抽樣的方式來進行取樣，在執行上則有實際的困難度，故採用分層抽樣方法將所有中心都納為施測單位，由該機構的主管、資深承辦員或講師進行「樂齡學習中心經營者核心能力問卷」施測，而「樂齡學習中心經營成效知覺問卷」資料，則取自該中心的執行運作記錄資料或再配合判斷抽樣法，委請該機構依其專業實務經驗判斷，選取當下合適之高齡學習者進行成效滿意的問卷施測，藉以了解樂齡學習中心在核心能力與經營成效之間的關聯性。

(二)研究對象

研究參與者包括經營者、高齡教育領域學者專家以及樂齡學習中心學員。經營者以33所經營績效良好的樂齡學習中心為研究對象，每所訪談1名經營者，其中一所訪談2名受訪者，共計34名受訪對象。訪談對象分別來自於北區、中區、中南區與南區，其中包括9所政府單位承辦、12所民間組織承辦，以及12所學校組織承辦之樂齡學習中心的經營者，總計共33個單位34位經營者接受訪談。研究對象的性別分別為，男性16位，女性18位；而居住於北區7位、中區5位、中南區20位、南區2位。研究者針對上述選取的樂齡學習中心經營者進行一對一半結構式深度訪談，以了解他們經營樂齡學習中心綜理的事務、經驗與棍竟，進而歸納

出經營者的核心能力。每位受訪者訪談時間介於30-70分鐘之間。而為確立對於經營者核心能力的適切性與重要性，主持人邀請15位高齡教育領域的實務工作者與學者專家以德懷術的方式進行上述之核心能力及其內涵之評定，最後依據學者專家的評定結果，建構我國樂齡學習中心經營者核心能力模式。

學員版問卷發放2029份、未回收154份，回收共1875份問卷，回收率為92.4%，刪除其中21份無效問卷(4題以上漏答、誤答者)。經營團隊版問卷發放351份、未回收32份，回收共319份問卷，回收率為90.9%，刪除其中14份無效問卷(4題以上漏答、誤答者)。經遺漏值分析，學員版問卷每構面的題項介於0.1%~0.4%，皆低於5.0%，而學員的背景資料介於0.0%~2.7%(<5.0%)；經營團隊版問卷的遺漏值介於0.0~0.3%資料，皆屬於隨機遺漏(MCAR)。而經營團隊背景資料遺漏值在0~5.6%。

(三)研究工具

研究工具擬採用自編之訪談大綱，此訪談大綱的目的不是用研究框架去限制訪談對象，而是透過半結構式的模式，對焦於本計畫的研究目的，並且也保留空白與空間，在訪談過程中，留給研究對象詮釋關於工作能力、重要性、工作內容等訊息，幫助研究者獲得必要的資料和其它的可能或意料之外的資料研究者擬透過自編之「樂齡學習中心經營者之核心能力」為本研究工具，訪談題目包括：1. 請說明樂齡學習中心成立的時間以及中心的願景。2. 請說明目前中心開設亮點課程與最受歡迎之課程。3. 請說明中心目前人力的情況，以及負責的業務內容。4. 您在經營樂齡中心的時候，遇到哪些困難？您所採取的解決策略為何？5. 您日常經營樂齡學習中心的事務包括哪些項目？內容為何？6. 您覺得身為經營樂齡中心經營者，應具備的能力有哪些？哪些是最關鍵的能力？7. 您認為身為有效能的經營者，應具備哪些條件？

根據訪談與德懷術問卷之內容建構之經營者核心能力基礎，據此編擬「樂齡學習中心經營者的經營情況問卷」，針對經營者進行問卷調查，問卷內容包括：背景變項（性別、年齡、教育程度、經營樂齡學習中心年資、參加培訓情況等）以及經營者的經營現況（12個層面與49項指標）；針對學習者的調查，則以「樂齡學習中心學員參與學習情況問卷」進行施測，問卷內容包括：背景變項（性別、年齡、教育程度、參與樂齡學習中心時間等）以及學習者的知覺（2個層面共19題）。

五、 研究結果

(一) 首年研究結果

首先透過與樂齡中心經營者深度訪談，瞭解其工作內容與核心能力。接者經由15位專家與學者進行三回合德懷術，以建構12層構面、49項能力指標之經營者核心能力層面與指標，下列詳述論之。

1.樂齡學習中心經營者的工作內容及其核心能力

研究發現經營者工作內容與核心能力為以下七大點，包括:組織規劃、組織管理、溝通行為、領導能力、倡議能力、專業職能以及個人特質與態度等，如下所述:

- (1) 組織規劃:工作項目包括瞭解樂齡學習的宗旨、建構願景、訂定目標、方案與課程規劃、活動企劃；核心能力為前瞻思考、創意與創新。
- (2) 組織管理:在管理方面，工作內容包括行政運作、掌握預算、工作團隊管理與培訓；核心能力是能培養與制度化工作團隊、有效的資源結合、共享與運用。
- (3) 溝通行為:工作項目包括辦理內部工作與課程教學會議、與學員、志工與講師溝通與維繫關係；核心能力包括面對學員、志工與講師，良好溝通協調能力。
- (4) 領導能力:領導層面的工作內容包括帶領工作團隊，建立信任而促進教師、志工與學員三方合作、藉由鼓勵與表揚方式凝聚團隊、常至現場與學員和志工互動建立關係；核心能力為知人善任、有領導統御的手腕、相信並倚賴團隊力量以分擔工作。
- (5) 倡議能力:倡議工作包括傳達樂齡學習理念、連結內外部資源與建立關係聯盟、對外行銷工作；核心能力為具備倡議組織理念、連結資源與行銷能力。
- (6) 專業職能:樂齡學習中心經營者的專業職能，包括:持續精進工作相關知能、促進傳統文化傳承、提供不同對象所需之差異性服務、幫助學習者有效學習、幫助教師專業增能與效能促進、幫助志工專業成長。
- (7) 個人特質與態度:樂齡學習中心經營者應具備的特質與態度為:主動學習精進的習慣、親和力、喜歡與長輩相處、有堅持信念力量、有投入樂齡學習中心的意願、有熱忱、認真用心的態度。

(二) 次年研究結果

藉由問卷以探究樂齡學習中心經營者的核心能力表現情形以及經營者與學習者對於樂齡學習中心經營成效之知覺現況和差異，進而分析經營者核心能力與經營成效之關係及其影響。

1. 樂齡學習中心經營者的核心能力表現

研究者經德懷術結果設計經營者核心能力問卷，進行資料分析時，因原構面一題目不足，且題目相關度高，遂將構面一至構面三合併為掌握目標與需求的能力構面，因此進行資料分析時，經營者核心能力表現有 10 項指標，分別為掌握目標與需求能力、執行業務能力、設計課程能力、溝通能力、團隊領導能力、規劃培訓能力、資源連結能力、行銷能力、終身學習能力、經營者正向特質。

樂齡學習中心的經營者在所有構面上，以個人特質構面上表現最佳(mean=4.37, z-score=1.3)，大多數構面表現皆高於 4(同意)，且標準分數所對應的機率值相對位於前 1/3(z-score >0.44)，包括掌握目標與需求能力(mean=4.21, z-score=0.61)、溝通能力(mean=4.23, z-score=0.695)、團隊領導能力(mean=4.26, z-score=0.84)、終身學習能力(mean=4.19, z-score=0.52)，而執行業務能力(mean=3.97, z-score=-0.44)、設計課程能力(mean=3.79, z-score=-1.20)、規劃培訓能力(mean=3.70, z-score=-1.58)以及資源連結能力(mean=3.81, z-score=-1.10)則相對表現差，且標準分數所對應的機率值位於後 1/3(z-score<-0.44)。

在問卷信效度部份，學員與經營者之問卷皆有達到標準，詳細敘述如下。在學員版信度部分，學員在構面 A：對學習內涵，與構面 B：對樂齡學習中心知覺的 Cronbach's Alpha 值分別 0.933 以及 0.947，信度良好，皆大於 0.9。在兩個構面與其所屬的題項中進行單一構面的建構效度檢測，該題項對該構面的解釋力介於 0.524~0.717(符合單一構面之萃取共同性>0.3 的判定標準)，而構面下的各個題項的因素負荷量介於 0.724-0.847(符合>0.45 的判定標準)，且兩個構面可以解釋 62%以上的總變異量。綜合上述可知該題項對所屬的構面有良好的信度與一定程度的建構效度。

經營者問卷構面的 Cronbach's Alpha 值介於 0.89~0.96，且刪除後的 Cronbach's Alpha 皆小於原構面的值，顯示每一構面的信度佳。在建構效度部分，以主因子最大變異法進行因素分析的解釋變異介於 68.43~93.22%，各層面達 68% 以上解釋總變異量的能力。在各構面與其所屬的題項中進行單一構面的建構效度檢測，該指標對該構面的解釋力介於 0.622~0.942(符合單一構面之萃取共同性>0.3 的判定標準)，而構面下的各個題項的因素負荷量介於 0.788-0.971(符合>0.45 的判定標準)。綜合上述可知該題項對所屬的構面有一定程度的信度與建構效度。

2. 樂齡學習中心經營者對於經營績效的知覺情形及其差異。

樂齡學習中心經營者的核心能力對於樂齡學習中心的成立的時間、拓點數量以及志工人數皆與經營者的核心能力並無顯著性差異。另外，在學員人數($F=2.886, p=0.015<0.05$)、增加的學員數量($F=3.099, p=0.010<0.05$)以及講師人數($F=4.659, p=0.000<0.001$)與經營者的核心能力上，單因子變異量在 F 檢定皆有顯著性，進一步在 Bonferroni 事後檢定，在學員人數上 501~600 人大於 300 人以下的學員，顯示學員人數適中在經營者的核心能力上有差異。增加學員約 101~200 位與經營者核心能力有差異，顯示經營者可以適度增加學員數量，在其核心能力上有正向差異，而在講師數量部份，21 位到 40 位講師是最合適的樂齡學習中心的經營。

教育程度($F=5.615, p=0.000<0.001$)以及經營者參與樂齡中心的时间($F=3.650, p=0.013<0.05$)對樂齡中心的經營者核心能力在單因子變異量 F 檢定皆有顯著性，經事後考驗發現，在教育程度上，高中/職、大學、研究所以上的人，其核心能力較僅受國小教育者高；在經營者參與樂齡中心的时间上，參與時間越長，對核心能力有正向差異，參與時間 11 年以上優於參與 1 年者。

3. 瞭解樂齡學習中心學習者對於經營情形的知覺情形及其差異。

樂齡學習中心的學習者的性別對經營知覺並無顯著差異，而學員的教育程度對樂齡中心經營情形，經單因子變異量 F 檢定有顯著性($F=3.669, p=0.003<0.05$)，事後考驗發現，有接受教育者相較於不識字者，對樂齡學習中心經營狀況較有感。

從學習者對樂齡學習中心的經營情形觀感，經迴歸分析，控制性別($t=1.673, p=0.095>0.05$)、年齡($t=-.788, p=0.431>0.05$)、教育程度($t=-1.897, p=0.58>0.05$)、參與樂齡學習中心的时间($t=-.075, p=0.940>0.05$)以及參與課程時數等背景變項，其中僅有學習者參與課程時數有顯著($t=6.026, p=0.000<0.001$)，即學習者的參與時間會對樂齡學習中心經營情況有影響。而在學習者的學習知覺上，包括學員對高齡環境理解($t=10.867, p=0.000<0.001$)以及對高齡未來發展需求理解上($t=19.522, p=0.000<0.001$)， β 值正數，表示皆有正向影響，且 F 值等於 313.236，達到 .001 顯著水準，顯示學習知覺對樂齡學習中心的經營情形有顯著線性關係，其解釋力超過百分之 50 ($\text{adj-}R^2=0.557$)。

4. 瞭解樂齡學習中心經營者核心能力與經營績效之關係與影響。

經二元 Logistic 迴歸分析，研究發現經營者年齡($\text{Exp}(B)=0.961, \text{Wald}=6.293, p=0.012<0.05$)、樂齡學習中心的類型($\text{Exp}(B)=1.931, \text{Wald}=7.872, p=0.05$)、樂齡學習中心成立時間($\text{Exp}(B)=1.174, \text{Wald}=9.933, p=0.002<0.05$)，其中樂齡學習中心的類型以民間單位較學校有拓點績效，而經營者年紀較輕、樂齡經營學習中心成立時間越久，拓點績效也越好；特別的是，願景目標與評估需求之能力($\text{Exp}(B)=0.287, \text{Wald}=5.292, p=0.021<0.05$)以及經營者終身學習力($\text{Exp}(B)=0.401, \text{Wald}=4.948, p=0.026<0.05$)越高，反而與拓點績效成負相關，可能原因為本研究

的拓點績效統計僅紀錄近三年情況，然經營績優中心的經營者在該地拓點情況趨向飽和，故當該中心的願景、目標以及評估學習者需求之能力強，反而與拓點績效呈負相關。

在增加學員的經營上，樂齡學習中心的類型，以民間單位的經營(Exp(B)=1.701, Wald=4.416, p=0.036<0.05)，以及中心成立時間越久(Exp(B)=1.055, Wald=0.714, p=0.021<0.05)，越有績效，另外年收費 16 萬~20 萬元是經營者最能增加學員的經營(Exp(B)=10.052, Wald=0.000)，越能吸引更多學員參加，提升學員數量。

六、 結論與建議

(一)結論

本研究結論如下：

- 1.經營者的日常工作與核心能力包括:組織規劃、組織管理、溝通行為、領導能力、倡議能力、專業職能、個人特質與態度等七大項。
- 2.在經營者的核心能力共分為願景與管理目標能力、評估需求之能力、資源連結能力、規劃培訓能力、執行業務能力、設計課程能力、行銷能力、溝通能力、團隊領導能力、終身學習能力、個人特質等 12 項構面。
- 3.樂齡學習中心的經營能力表現以個人特質表現較佳，而在設計課程能力、規劃培訓能力以及資源連結能力的表現則相對較低。
- 4.在樂齡學習中心的經營上，合適的狀況為學員的人數、新增的學員數量以及講師數量適中，而年收費低，越能吸引更多學員參加，且女性較男性經營者有績效。另外，學習者的參與時間會對樂齡學習中心經營情況有正向影響。
- 5.經營者的教育程度高、參與樂齡中心的時間長，對樂齡中心的經營者核心能力有顯著差異，民間單位辦理的樂齡學習中心較學校辦理的有拓點之績效，而溝通能力越佳，績效也越好。

(二)建議

本研究針對教育部與樂齡輔導單、高齡相關教育機構提供以下建議：

1.針對教育部與樂齡輔導單位之建議

教育部與樂齡輔導單位可共同設計樂齡學習中心新手經營指引手冊。在成立新一家的樂齡學習中心，教育部可以設計新手經營工作與能力指引手冊，內容應包含經營者的核心能力與工作、相關的培訓課程、績優樂齡學習中心之經營經驗分享故事等，協助新手經營者在樂齡學習中心成立之初，瞭解身為樂齡學習中心的經營者應具備哪些的能力，並進一步可從中獲得線上以及線下的學

習資源，幫助新手經營者在基礎上，快速瞭解經營樂齡學習中心的概念。

2.輔導單位應加強針對經營者之課程培訓

研究發現經營者在設計課程能力、規劃培訓能力以及資源連結能力，相較於其他能力表現較差，其中在規劃培訓上，有較大的差異。輔導單位可提供針對經營團隊的課程，包括年度課程規劃與安排設計、中心內外部培訓課程規劃與設計、績優樂齡學習中心在資源利用與連結之經驗分享與研討等，協助經營者培養經營之相關知能。

3.針對高齡相關教育機構

(1)研究發現經營者在新舊學員人數、講師人數應有適當控管

學員人數與新增加的學員人數，以及講師人數在一定數量上，與經營核心能力有顯著差異，因此經營者不必過度追求數量的增加，而是在該中心可容納的學員與講師人數上進行適當控管，處於適中的數量以利管理。

(2)高齡相關教育機構應留任舊有經營人力與培養新人

研究發現經營者參與學習時間越長，對核心能力表現有顯著性，因此機構應思考如何鼓勵舊有經營人力繼續留任，並且利用師徒制培養新人，抑或是退役之舊有經營人力陪伴新手經營者，協助機構經營。

七、 參考文獻

- 卯靜儒、吳宗雄、吳淑娟、李奉儒、李昭華等(譯) (2004)。教育研究法:規劃與評鑑(原作者: Fraenle, J.R., & Wallen, N. E.)。台北市: 麥格羅希爾(原著出版年: 2003)。
- 行政院人事行政局 (2005)。行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式。台北: 作者。
- 李聲吼 (1997)。人力資源發展的人力內涵。就業與訓練, 15, 2, 51-58。
- 沈建中 (2004)。我國公務人員核心能力建構之研究。考銓季刊, 39, 69-97。
- 吳欣蓓、陸洛、顧家祈、張妤玥 (2010)。轉換型領導行為: 部屬工作壓力及主管滿意度的關聯: 人格特質為調節變項。中華管理學報, 11(2), 1-30。
- 胡夢鯨、蕭佳純、林幸璇 (2005)。成人教育教師知識管理核心能力、教學績效及培訓需求之研究。高雄師大學報, 18, 23-43。
- 胡夢鯨、蕭佳純、吳宗雄 (2005)。成人教育行政人員的知識管理核心能力、績效評估與培訓制度之研究。教育政策論壇, 8(2), 175-210。
- 胡夢鯨、嚴嘉明、詹浚煌 (2015)。臺灣地區成人教育組織績效評估CVIPP 模型與指標之建構。成人及終身教育學刊, 24, 1-34。
- 胡夢鯨、嚴嘉明、施宇澤 (2016)。成人教育組織經營績效之調查研究: CVIPP 模型與指標的應用。當代教育研究季刊, 24(2), 39-74。
- 葉連祺(2010)。領導能力類型學之初步建構。當代教育研究, 18(3), 91-124。
- 施智婷、陳旭耀、黃良志 (2011)。主管管理職能提升: 自我導向學習與知覺組織支持的交互效果。臺大管理論叢, 22(1), 135-164。
- 陳姿伶 (2011)。析論專業能力與能力模型之建構。T&D 飛訊, 124, 1-19。
- 曾淑賢 (2010)。國內外公共圖書館建築及空間改善之探討。臺灣圖書館管理季刊, 6(4), 8-29。
- 葉俊廷 (2016)。樂齡學習中心經營者在方案規劃上的經驗學習。教育實踐與研究, 29(2), 105-136。
- 鄭敏惠 (2009)。臺北市社區大學績效指標建立之探討: 由下而上途徑的觀點。公共行政學報, 32, 105-142。
- 廖禎婉、林詣筑 (2014)。公共圖書館樂齡專區規劃與經營: 以國立公共資訊圖書館為例。圖書與資訊學刊, 84, 77-91。doi:10.6575/JoLIS.2014.84.04

- 蕭佳純 (2011)。成人教育機構創新經營指標建構之研究。**教育經營與管理研究集刊**，7，27-54。
- 蕭錫錡、吳建鋒、黃天助 (2010)。「教育部校長領導卓越獎」高級職業學校得獎校長領導職能模式之建構。**教育政策論壇**，13(4)，33-67。
- 魏惠娟、施宇澤 (2009)。高齡教育工作者課程規劃能力評估之研究：以樂齡學習資源中心為例。**成人及終身教育學刊**，13，1-40。
- 魏惠娟、董瑞國、楊志和 (2008)。高齡教育工作者方案規劃核心能力指標建構及其對落實老人教育政策的啟示。**成人及終身教育學刊**，11，1-42。
- 魏惠娟、胡夢鯨、葉俊廷、陳巧倫、劉汶琪 (2012)。台灣樂齡學習中心辦理樂齡學習模式與策略之分析：經營者的觀點。**教育政策論壇**，15 (2)，1-37。
- 教育部 (2006)。**邁向高齡社會：老人教育政策白皮書**。臺北市：教育部。
- 教育部 (2016a)。**105 年各直轄市及縣(市) 政府轄屬樂齡學習中心志工統計表**。
取自 <http://moe.senioredu.moe.gov.tw/Home/SeniorCenter>
- 教育部 (2016b)。**105 年度各直轄市及縣(市) 政府辦理樂齡學習工作成效一覽表**。
取自 <http://moe.senioredu.moe.gov.tw/Home/SeniorCenter>
- 教育部 (2016c)。**中央政府總預算案—教育部單位預算**。取自
[file:///C:/Users/USER/Desktop/PHD1122/%E7%A7%91%E6%8A%80%E9%83%A8dealine1228plan232018/105%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%95%99%E8%82%B2%E9%83%A8%E9%A0%90%E7%AE%97%E6%A1%88\(pdf%E6%AA%94\)%20.pdf](file:///C:/Users/USER/Desktop/PHD1122/%E7%A7%91%E6%8A%80%E9%83%A8dealine1228plan232018/105%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E6%95%99%E8%82%B2%E9%83%A8%E9%A0%90%E7%AE%97%E6%A1%88(pdf%E6%AA%94)%20.pdf)
- 顏國樑、游月鈴 (2015)。桃園縣國民小學經營樂齡學習中心執行現況及成效之研究。**學校行政**，99，174-201。doi:10.3966/160683002015090099009
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A method of effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bowden, J. & Masters, G. N. (1993). *Implications for higher education of a competency-based approach to education and training*. Canberra: Australian Capital Territory: Australian Government Publishing Service.
- David, M., & Lenz, C. (1990). The principal. *Educational Leadership*, 47(4), 91.
- Dalkey, N. (1969). *The Delphi method: An experimental study of group opinion*. Santa Monica, CA: Rand.

- Foss, N. J. (1996). Introduction: The emerging competence perspective. In N. J Foss & C Knudsen (Eds.), *Towards a competence theory of firm* (pp. 1-12). New York: Routledge.
- Guglielmino, P. J., & Murdick, R. G. (1997). Self-directed learning: The quiet revolution in corporate training and development. *SAM Advanced Management Journal*, 62(3), 10-18.
- Glaser, G. G., & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Management: A competency-based approach*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Knowles, M. (1975). *Self-Directed Learning*. Chicago: Follet.
- Linstone, H. A. (1978). The Delphi technique. In J. Fowless (Ed), *Handbook of Futures Research*, (pp.273-300). Westport, London: Greenwood Press.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Lahti, R. K. (1999). Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Boniness and Psychology*, 14(1), 59-75.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-24.
- Morris, V. C. (1984). *Principals in action: The reality of managing schools*. Cincinnati, OH: Bell & Howell.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Patton, M. Q. (1990). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-90.

- Quartermaine, L. (1994). *A view of competence through a relational model. Higher Education Series Occasional Paper no 7*. Canberra, Australia: Australian Government Publishing Service.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998) Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.

107年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：李雅慧		計畫編號：107-2410-H-194-049-SS2			
計畫名稱：樂齡學習中心經營者核心能力與經營成效之研究					
成果項目		量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)	
國內	學術性論文	期刊論文	1	篇	李雅慧、謝鈺紘 (2020)。學校透過樂齡學習中心實施代間教育之優勢與困境。教育政策論壇, 23(4), 99-131。doi: 10.3966/156082982020112304004 (TSSCI)
		研討會論文	0		
		專書	0	本	
		專書論文	0	章	
		技術報告	0	篇	
		其他	0	篇	
國外	學術性論文	期刊論文	1	篇	From older adult education to social service: The transformation of elderly education organizations. Journal of Social Service Research (SSCI) (Accepted)
		研討會論文	1	篇	Lee, Y. H., & Hsieh, C. H. (2019, July). The leaders' management strategies in the Aactive Aging Learning Centers in Taiwan. Paper presented at The 3rd International Conference on Education and Multimedia Technology (ICEMT 2019). Nagoya, Japan.
		專書	0	本	
		專書論文	0	章	
		技術報告	0	篇	
		其他	0	篇	
參與計畫人力	本國籍	大專生	1	人次	一位大專生臨時工協助量化資料整理
		碩士生	1		一位碩士生協助研究計畫
		博士生	1		一位博士生參與與協助研究計畫進行
		博士級研究人員	0		
	非本國籍	專任人員	0		
		大專生	0		
		碩士生	0		
		博士生	0		
		博士級研究人員	0		

	專任人員	0	
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)			