



研究論文

正向領導知覺對參與樂齡學習者之學習成效的關係

廖麗嬌¹ 陳雅雯¹ *辜美安^{2,3}

¹ 國立中正大學 成人及繼續教育學系

² 慈濟科技大學 長期照護研究所

³ 加拿大多倫多大學 公共衛生學院

摘要

過去研究顯示領導者的正向領導可增加團體凝聚力及學習滿意度，亦能提升學習成效。然而針對樂齡學習中心學習者正向領導知覺的研究仍然缺乏，因此，本研究以橫斷式研究設計，於 2017 年 11 月針對 4 所樂齡學習中心（雲林縣 1 所、嘉義縣 1 所、台南市 2 所）55 歲及以上學習者進行問卷調查，探討影響「學習成效」三個構面（反應構面、學習構面及行為構面）的因子，其分析因子包括「正向領導」（營造正向氣氛、營造正向關係、運用正向溝通、賦予正向意義）的四個層面及受訪者背景變項。調查以郵寄發放共 92 份問卷，有效問卷 72 份（回收率 78%）。透過多因子線性迴歸分析顯示：(1) 反應構面的顯著獨立因子為營造正向氣氛（標準化迴歸係數 $[\beta]=0.41$ 、 $p<0.001$ ）、男性（ $\beta=0.25$ 、 $p=0.014$ ）、學習年資 >4 年（ $\beta=-0.30$ 、 $p=0.025$ ）、職業背景為自由業（ $\beta=0.41$ 、 $p=0.019$ ）及其它（ $\beta=0.39$ 、 $p=0.034$ ）共四項；(2) 學習構面的顯著獨立因子為賦予正向意義一項（ $\beta=0.38$ 、 $p<0.001$ ）；(3) 行為構面的顯著獨立因子為營造正向氣氛（ $\beta=0.50$ 、 $p=0.001$ ）、營造正向關係（ $\beta=-0.67$ 、 $p<0.001$ ）、賦予正向意義（ $\beta=0.82$ 、 $p<0.001$ ）、職業背景為自由業（ $\beta=0.36$ 、 $p=0.010$ ）及其它（ $\beta=0.37$ 、 $p=0.010$ ）共四項。綜合而言，學習成效三個構面的顯著因子雖各有異，但皆與正向領導中至少一個層面呈顯著關係，建議未來研究可採用縱貫型研究設計進一步釐清兩者的因果關係。同時亦可探討如何能有效培養樂齡學習中心學習者的正向領導知覺，從而提升學習成效。

關鍵詞：銀髮族、終身學習、高齡教育、問卷調查

1. 文獻探討

在此瞬息萬變的社會中，領導與學習成效被視為擁有競爭力的兩大關鍵。近幾年國外學者提出新的領導概念「正向領導(positive leadership)」，能使組織領導者以正向執行力與影響力，以營造正向氛圍與付出愛心關懷，進而提升組織成效。正向領導策略的運用，可以幫助領導者促進教師產生正向情緒的環境，營造正向氣氛與運用正向的溝通，進而提升「學生學習態度」與「學生學習行為」（謝傳崇等人，2015）。

身為學習機構之領導者，如何將自身的正向領導呈現亦是高齡學習者能夠長期跟隨學習的關鍵因素，唯有透過領導者的正向領導，才能肩負起樂齡中心高齡教育的責任，故探究樂齡中心高齡學習者對正向領導的知覺與學習成效有其必要性。

1.1 樂齡學習中心

「樂齡」在新加坡是對高齡者的尊稱，在臺灣則是指 55 歲以上的國民，透過快樂的學習，達到「忘記年齡、忘記憂愁、忘記煩惱」(魏惠娟，2015)。教育部於 2008 年，開始推動「樂齡學習計畫」，在全國各鄉鎮市區規劃設置共 104 所「樂齡學習資源中心」，鼓勵高齡者積極參與老年的社會生活，在 2010 年底將其更名為「樂齡學習中心」，根據 2016 年教育部統計(教育部，2016a；教育部，2016b)，師資部份由樂齡教育專業人員、大專院校師資、退休教師及志工擔任之；全國樂齡志工共有 10,126 人，樂齡學習參與者合計達 2,138,368 人次，顯示樂齡學習中心逐漸成為我國樂齡教育的主軸。

1.2 樂齡學習者參與學習的助力與阻礙

正向助力對於樂齡學習者願意持續的參與學習活動，具重要影響性，魏惠娟(2012)指出，組織機構的氣氛、課程與師資安排，以及情境因素的支持，為樂齡學習者持續參與的助力；宣傳管道不夠多元、記憶力衰退為樂齡學習者持續參與面臨的最大阻礙。組織氣氛是樂齡學習者能否持續參與學習之最重要因素，和諧氣氛能讓學習者感到溫馨、有能力，是學習的助力(黃富順，2004)。

1.3 正向領導

領導者的領導行為扮演組織成敗重要關鍵。領導是一種影響力的發揮，教師領導行為影響學生的整體表現與學習成效(Woods, 2005)。「正向領導」，又稱為積極領導，是由美國密西根大學管理與組織學教授金·卡梅倫(Kim Cameron)於 2008 年所提出，著重在超越一般水準的正向超越表現(謝傳崇等人，2015)。正向領導可增加學生的無限可能，透過教育的薰陶，幫助學生發揮自我潛能，追求卓越表現，並營造一個更具凝聚力的學習環境(謝傳崇，2011a；Butler, 2011)。

國內外學者對正向領導內涵，以「正向氣氛」、「正向關係」、「正向溝通」、「正向意義」四個層面較為多數研究者所用(林新發，2010；謝傳崇，2011b；Donaldson & Ko, 2010)，國內大部分研究者均採用謝傳崇(2011a)研究論點，因此本研究將正向領導知覺之內涵分為「營造正向氣氛」、「營造正向關係」、「運用正向溝通」、「賦予正向意義」四個層面，茲說明如下：

- (1) 營造正向氣氛：領導者能適時表達關懷與愛心，尊重教師需求，能同理與傾聽教師的想法，相互關懷與支持，使高齡學習者沉浸在一個良善的正向氛圍中；
- (2) 營造正向關係：領導者能激勵教師建構正向能量網絡，並能建立團體合作與支持的正向關係；

- (3) 運用正向溝通：領導者以肯定和支持的語言取代負向的批評，與教師交談時充滿著關懷與活力，並具有洞悉教師情緒的敏感度，從而與教師建立起和諧的情感交流與有效的溝通；
- (4) 賦予正向意義：領導者能善用各種時機，允許教師參與達成目標和學習策略的決定，提升教師教學表現，促進班級經營效能。

1.4 學習成效

學習乃是個體在經驗獲得及行為改變的一個歷程，成效即學習者經過學習之後在知識或技能上之成就。學習成效就是行為改變的評估結果（張春興、林清山，1981）。Kirkpatrick 曾經將成效評估模型分為反應(reaction)、學習(learning)、行為(behavior)及成果(results)四個層面，針對各層面的評估工作提出指引原則，其內涵包括：(1)反應層面：係指學習者對所參與課程的喜歡或滿意程度，用來衡量學習者各方面的感覺，但不包括所習得的任何知識技能(Kirkpatrick, 1994)；(2)學習層面：係指評估學習者對課程所提供的理論、知識、事實、態度、技能或任何資訊之瞭解、吸收程度，或技能的純熟度等，但不包括在工作中是否能運用所學(Kirkpatrick, 1994)；(3)行為層面：係指學習者在參與課程之後的行為改變程度，也就是其行為在工作上的變化情形(Kirkpatrick, 1996)；(4)成果層面：係指學習者完成訓練課程後，針對學習者對組織單位的貢獻評估(Kirkpatrick, 1996)。此層面在執行上最為困難，不僅資料不易取得，所需花費的金錢、時間及難度都最大，但對組織的意義也最重要，透過指標性的分析可瞭解培訓所帶來的效益，從而確定對組織產生的貢獻。

學習成效的評估大多數的研究皆採用 Kirkpatrick 的四層面成效評估模型，學習成效的評估很難客觀具體，本研究主要針對高齡者對參與樂齡學習中心的反應(reaction)、學習(learning)、行為改變程度(behavior)等三個層次進行評估。各類定義如下：(1)反應層級：高齡學習者對學習的反應與滿意程度；(2)學習層級：高齡學習者對學習的吸收與理解程度；(3)行為層級：高齡學習者對學習之知識技能的應用程度。

1.5 正向領導與學習成效之相關研究

Fredrickson (2003)與 Rath (2004)表示，正向領導者若能分享正向情緒，能提高組織士氣、增加組織成員滿意度與參與感，並提升組織績效。吳明隆(2006)指出，有效能的學校擁有正向良善的學校氣氛、能有效促進教師同仁間的互動。實證研究顯示，正向領導可進一步超越自我，激發學生潛能（謝傳崇，2011c；Fredrickson, 2003; Rath, 2004）。所以，機構領導者對教師若能促進正向情緒的環境，營造正向氣氛與運用正向溝通，就能夠提升「學生學習態度」與「學生學習行為」層面。

2. 研究方法

本研究以橫斷式研究設計，於四所雲嘉南地區樂齡學習中心（雲林縣 1 所、嘉義縣 1 所、台南市 2 所），針對 55 歲及以上學習者進行問卷調查，每個中心發放 23 份問卷，合計 92 份問卷。問

卷調查實施時間為 2017 年 11 月 15 日至 12 月 10 日，問卷發放採用信件郵寄方式，寄出隔一週後以電話方式聯絡各樂齡中心以確認問卷是否收到，並敦請依問卷調查信件內附的回函信封擲回。

調查問卷內容包括「基本資料」、「正向領導知覺」、「學習成效」三部分。基本資料包含性別、年齡、教育程度、職業背景和樂齡學習中心的學習年資。正向領導知覺以包含「營造正向氣氛」、「營造正向關係」、「運用正向溝通」、「賦予正向意義」的四個層面所構成的「正向領導知覺量表」評量。量表選項為四點李克特尺度，「非常不重要」、「不重要」、「重要」和「非常重要」，按順序給予 1、2、3、4 分，得分愈高表示回答者對於正向領導知覺愈高，四個層面總題數為 20 題。至於「學習成效」則以包含「反應構面」、「學習構面」及「行為構面」三個層面所構成的「學習成效量表」評量。量表選項亦為四點李克特尺度，「非常不符合」、「不太符合」、「有點符合」、「非常符合」，按順序給予 1、2、3、4 分，得分愈高表示回答者的學習成效愈高，三個層面總題數為 15 題。正向領導知覺量表係參考謝傳崇(2011a, 2011d, 2011e)、張靖怡(2017)所編製之「校長正向領導量表」修訂而成。學習成效量表參考余采瑄(2011)、魏雅璇(2013)等人之觀點及其「學習成效量表」修訂而成。

回收問卷資料以 SPSS 24.0 統計套裝軟體進行分析，正向領導知覺量表和學習成效量表的內部一致性信度分析以 Cronbach's α 係數檢測。研究對象基本資料以樣本數和百分比描述。此外，學習成效的三個構面逐一以多因子線性迴歸進行分析，自變項為「正向領導知覺」的四個構面（營造正向氣氛、營造正向關係、運用正向溝通、賦予正向意義）及受訪者背景變項。

3. 研究結果

問卷共計發放 92 份，回收 72 份（回收率 78%）。正向領導知覺量表和學習成效量表的 Cronbach's α 係數分別為 0.971 和 0.963，顯示兩者的內部一致性信度優良。表 1 彙整並列示樣本各項特性進行之描述性統計分析。受訪者在性別分佈上女性多於男性，年齡分佈上以 55-59 歲層級者居多，教育程度分布上以高中（職）者居多，職業背景以其他類別（即非公務人員、商業或自由業）較多，在樂齡學習中心的學習年資上，低於 1 年、1 至 3 年和 4 年及以上的分佈大致相同。至於學習成效的反應構面、學習構面和行為構面的得分平均值分別為 3.79（標準差 0.37）、3.77（標準差 0.39）和 3.71（標準差 0.49）。而正向領導知覺的四個層面，包括營造正向氣氛、營造正向關係、運用正向溝通和賦予正向意義的得分平均值分別為 3.69（標準差 0.39）、3.79（標準差 0.37）、3.77（標準差 0.43）和 3.74（標準差 0.47）。

表 2 顯示樂齡學習中心學習者學習成效的多因子線性迴歸分析，結果顯示：(1)學習成效反應構面的顯著獨立因子為營造正向氣氛（標準化迴歸係數 $[\beta] = 0.41$ 、 $p < 0.001$ ）、男性（ $\beta = 0.27$ 、 $p = 0.014$ ）、學習年資 > 4 年（ $\beta = -0.30$ 、 $p = 0.025$ ）、職業背景為自由業（ $\beta = 0.41$ 、 $p = 0.019$ ）及其它（ $\beta = 0.39$ 、 $p = 0.034$ ）共四項；(2)學習成效學習構面的顯著獨立因子為賦予正向意義一項（ $\beta = 0.63$ 、 $p < 0.001$ ）；(3)學習成效行為構面的顯著獨立因子為營造正向氣氛（ $\beta = 0.50$ 、 $p = 0.001$ ）、營造正向關係

($\beta = -0.67$ 、 $p < 0.001$)、賦予正向意義($\beta = 0.82$ 、 $p < 0.001$)、職業背景為自由業($\beta = 0.36$ 、 $p = 0.010$)及其它($\beta = 0.37$ 、 $p = 0.010$)共四項。

表 1. 樣本結構分佈敘述性統計 (樣本數=72)

樣本特性	項目	樣本數 (百分比)
性別	男	13 (18.1)
	女	59 (81.9)
年齡層 (歲)	55-59	25 (34.7)
	60-64	21 (29.2)
	65-69	15 (20.8)
	70-79	11 (15.3)
教育程度	國 (初) 中及以下	20 (27.8)
	高中 (職)	27 (37.5)
	大學 (專) 含以上	25 (34.7)
職業背景	公務人員	8 (11.1)
	商業	7 (9.7)
	自由業	21 (29.2)
	其他	36 (50.0)
學習年資 (年)	< 1	23 (31.9)
	1-3	24 (33.3)
	≥ 4	25 (34.7)

表 2. 樂齡學習中心學習者學習成效反應構面、學習構面及行為構面之多因子線性迴歸分析結果

自變項	依變項					
	反應構面		學習構面		行為構面	
	β	p	β	p	β	p
營造正向氣氛	0.41	< 0.001	-	-	0.50	0.001
營造正向關係	-	-	-	-	-0.67	< 0.001
運用正向溝通	-	-	-	-	-	-
賦予正向意義	-	-	0.63	< 0.001	0.82	< 0.001
性別						
女	1		-	-	-	-
男	0.27	0.014				
學習年資 (年)						
< 1	1		-	-	-	-
1-3	-0.19	0.130				
≥ 4	-0.30	0.025				
職業背景						
公務人員	1				1	
商業	0.20	0.175	-	-	0.10	0.343
自由業	0.41	0.019			0.36	0.010
其他	0.39	0.034			0.37	0.010

β : 標準化迴歸係數

4. 結論與建議

綜合而言，透過多因子線性迴歸分析，本研究發現樂齡學習中心學習者的學習成效三個構面之顯著因子雖各有異，但皆與正向領導知覺中至少一個層面呈顯著關係。顯示樂齡學習中心應重視學員對正向領導知覺的培養。若學習者的營造正向氣氛知覺愈高，則其學習成效之反應構面成效愈高，即學習者對學習的反應與滿意程度愈佳。若學習者的賦予正向意義知覺愈高，其學習成效之學習構面成效愈高，即學習者的吸收與理解程度愈佳。至於學習成效之行為構面，即知識技能的應用程度方面，則同時受營造正向氣氛知覺、賦予正向意義知覺和營造正向關係知覺三者影響。若學習者對機構營造正向氣氛知覺或賦予正向意義知覺愈高，其學習成效之行為構面成效愈高。但若學習者對機構營造正向關係知覺愈高，則其學習成效之行為構面成效愈低。此結果可能代表當學習者的營造正向關係知覺愈高時，更能感受自己深受重視，因此覺得所學的知識技能在應用程度上應能作出更大的貢獻。

在研究限制方面，本研究受限於橫斷式調查的設計，因此未能確定正向領導知覺和學習成效的因果關係。學習成效較高的樂齡學習者有可能本身的正向領導知覺就較強。故此，建議未來研究可採用縱貫型研究設計進一步釐清兩者的因果關係。同時亦可探討如何能有效培養樂齡學習中心學習者的正向領導知覺，從而提升學習成效，讓學習者「快樂學習，樂而忘齡」。

參考文獻

1. Butler, J. P. (2011). *Positive leadership in the military: An exploratory study*. Capella University.
2. Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology, 5*(3), 177-191.
3. Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American scientist, 91*(4), 330-335.
4. Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
5. Kirkpatrick, D. L. (1996). Techniques for evaluating training programs. *Classic Writings on Instructional Technology, 1*(192), 119.
6. Rath, T. (2004). The impact of positive leadership. Retrieved August 22, 2018, from <http://gmj.gallup.com/content/11458/impact-positive-leadership.aspx>.
7. Woods, P. A. (2005). *Democratic leadership in education*. London: Paul Chapman Publishing.
8. 余采瑄(2011)。成人學習動機與學習成效關係之研究：以高級中等進修學校第二專長教育班為例。國立暨南國際大學成人與繼續教育研究所碩士論文，南投縣。
9. 吳明隆(2006)。班級經營：理論與實務。臺北市：五南。
10. 林新發(2010)。正向領導的意涵與實施策略。國民教育，50(3)，1-5。
11. 張春興、林清山(1981)。教育心理學。臺北市：東華。

12. 張靖怡(2017)。彰化縣偏遠地區國民中學校長正向領導與教師工作滿意度關係之研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，彰化縣。
13. 教育部(2016a)。105 年度各直轄市及縣(市)政府辦理樂齡學習工作成效表。2018 年 8 月 22 日取自 <http://moe.senioredu.moe.gov.tw/Home/SeniorCenter>
14. 教育部(2016b)。105 年各直轄市及縣(市)政府轄屬樂齡學習中心志工統計表。2018 年 8 月 22 日取自 <http://moe.senioredu.moe.gov.tw/Home/SeniorCenter>
15. 黃富順(2004)。高齡學習。臺北市：五南出版社。
16. 謝傳崇、蕭文智、王玉美(2015)。國民小學教師正向領導與學生學習表現關係之研究。學校行政，(95)，81-101。
17. 謝傳崇(2011a)。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北市：高等教育。
18. 謝傳崇(2011b)。校長正向領導激發學校超越表現。師友月刊，(529)，51-55。
19. 謝傳崇(2011c)。校長發展教師正向心理資本：肯定式探詢的應用。教育研究月刊，(211)，52-65。
20. 謝傳崇(譯)(2011d)。正向領導。臺北市：巨流。
21. 謝傳崇(2011e)。國民小學校長正向領導與學校效能關係之研究。臺灣教育發展論壇，(3)，49-66。
22. 魏惠娟(2012)。臺灣樂齡學習。臺北市：五南。
23. 魏惠娟(2015)。樂齡生涯學習。新北市：國立空中大學。
24. 魏雅璇(2013)。成人學習動機、學習策略、學習行為與學習成效之研究—以台東地區護理人員為例。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，屏東縣。

Association between Perception of Positive Leadership and Learning Achievement in Senior Learners

Liao, L.-C.¹, Chen, Y.-W.¹, *Koo, M.^{2,3}

¹Department of Adult and Continuing Education, National Chung Cheng University

²Graduate Institute of Long-term Care, Tzu Chi University of Science and Technology

³Dalla Lana School of Public Health, University of Toronto

Abstract

Previous research indicated that positive leadership could increase group cohesiveness and learning satisfaction. Moreover, learning achievement could also be enhanced. Nevertheless, studies on perception of positive leadership among learners in senior learning centers are still lacking. Therefore, the present cross-sectional survey was designed to investigate learners over the age of 55 years in four senior learning centers (one in Yunlin county, one in Chiayi county, two in Tainan City) regarding the factors affecting learning achievement (reactive, learning, and behavioral constructs). The independent factors included perception of positive leadership (positive climate, positive relationships, positive communication, and positive meaning) and the background characteristics of the respondents. A total of 72 valid questionnaires were received out of the 92 mailed out (response rate 78%). Results from multiple linear regression analyses indicated: (1) the reactive construct was significantly and independently associated with four factors including positive climate (standardized beta [β]=0.41, $p<0.001$), male sex ($\beta=0.25$, $p=0.014$), had been learning for over 4 years ($\beta=-0.30$, $p=0.025$), an occupational background of freelancer ($\beta=0.41$, $p=0.019$) or others ($\beta=0.39$, $p=0.034$); (2) the learning construct was significantly and independently associated with only positive meaning ($\beta=0.38$, $p<0.001$); and (3) the behavioral construct was significantly and independently associated with four factors including positive climate ($\beta=0.50$, $p=0.001$), positive relationship ($\beta=-0.67$, $p<0.001$), positive meaning ($\beta=0.82$, $p<0.001$), an occupational background of freelancer ($\beta=0.36$, $p=0.010$) or others ($\beta=0.37$, $p=0.010$). In summary, the significant factors associated with the three different constructs of learning achievement were different, but each of them was associated with at least one dimension of the perception of positive leadership. Future studies could explore how to enhance the perception of positive leadership among senior learners in order to increase their learning achievement.

Keywords: elderly people, lifelong learning, senior education, questionnaire survey