



研究論文

樂齡學習中心資源整合與協調合作之研究

*謝明原

國立中正大學 成人及繼續教育學系

摘要

本研究目的是以資源整合及協調合作等觀點，探討樂齡中心經營者在人力資源、物力資源、財力資源、知識及技術資源等之運用分配，並且探究與其他單位協調合作與資源整合的方式。以質性研究的方法針對六間樂齡學習中心經營者進行半結構式訪談。研究結果顯示：(1)樂齡中心在人力運用策略方面，經營者具備高齡教育的理念並認同其價值，並運用志工協助中心的經營；(2)樂齡中心在物力運用策略方面，經營者先盤點內部可用資源，不足者則向外界尋求合作資源；(3)樂齡中心在財力運用策略方面，經營者透過申請計畫、募款或跟企業等方式尋求資助；(4)樂齡中心在知識與技術運用策略方面，經營者協同中心成員參與教育部、縣市政府及樂齡輔導團的培訓，進而提升專業能力；內部也多安排主題課程或讀書會以凝聚向心力並提升團隊共識與執行效果；(5)樂齡中心與其他單位協調合作與資源整合方面，經營者先與其他單位承辦人建立共識、透過深化過後的課程、協調水平的合作方式、強化樂齡者服務貢獻等方式，與其他單位進行資源合作。

關鍵詞：樂齡學習中心、資源整合、協調合作

1. 緒論

由於人口結構高齡化的趨勢，世界多國都陸續邁入「高齡化社會」、「高齡社會」、或「超高齡社會」，目前 60 歲以上人口已上升到 14 億，預估 2050 年將達到 21 億，80 歲以上的人口則將增加到 4 億 3 千萬人(United Nations, 2015)。為了因應高齡整體健康照顧需求的激增，相關高齡服務系統的革新和發展已成為全球主要的政策議題。面對高齡人口占比不斷成長，我國政策亦順應國際趨勢，以回應高齡社會帶來的諸多挑戰。為此，行政院在 2015 核定通過高齡社會白皮書，以「全人全照顧」觀點關注高齡整體需求，積極翻轉社會對高齡者之負面刻板印象，書以「健康、幸福、活力、友善」等原則，建構高齡社會未來四大願景，政府依據該白皮書之目標、理念及行動策略，期能全面提升高齡者之健康與生活品質（行政院，2015）。

教育部以邁向「終身學習、健康快樂、自主與尊嚴及社會參與」四大政策願景而積極推動的樂齡學習中心(以下簡稱樂齡中心)計畫,旨在為落實老人教育政策白皮書、建構老人終身學習體系、增設老人教育學習場所等策略之下所推動,自 2008 年起規劃實施至今已走到第 11 個年頭。檢視我國樂齡教育一路的發展現況,從全國各市區鄉鎮設置的 368 所樂齡中心,顯見樂齡學習已受到中高齡人口的普遍迴響,符合高齡學習學員年齡條件的 55 歲人口突破 600 萬並一直增加的情況下,擁有較佳經濟、健康、學習狀況的中高齡人口的學習需求與社會參與率勢必持續成長。而作為執行教育部樂齡政策主體的樂齡中心實攸關我國高齡者學習活動的品質,未來樂齡中心能否永續發展,其整體計畫的實施能否正確發展,也漸漸受到政府單位、學界與實務工作者的關注。

依據「教育部補助各直轄市及縣(市)政府申請樂齡學習中心實施計畫」內容,其申請單位需為鄉(鎮、市、區)公所、公共圖書館、以日間有餘裕空間之各級學校、及合法立案之非營利組織。目前樂齡中心承辦單位以非營利組織、公部門以及學校系統為主(教育部,2018a)。另外在實施計畫中提及,樂齡中心應結合在地資源辦理活動,不僅需與其他機構進行資源合作與整合,也需要政府各部門進行協調。因此,如何對有限的各類社會資源進行整合運用與分配,誠為樂齡中心有效推動樂齡學習與永續發展的重要課題。

為了能瞭解樂齡中心整體資源配置與連結進行盤點,本研究從經營者觀點,並應用資源整合、協調合作等內涵與模式,試圖瞭解樂齡中心經營者在人力資源、物力資源、財力資源、知識及技術資源等之運用分配,並探究與其他單位協調合作與資源整合。本研究主要有下列五個研究目的:

- (1) 探討樂齡學習中心經營者在人力資源的運用策略;
- (2) 探討樂齡學習中心經營者在物力資源的運用策略;
- (3) 探討樂齡學習中心經營者在財力資源的運用策略;
- (4) 探討樂齡學習中心經營者在知識及技術資源的運用策略;
- (5) 分析樂齡學習中心經營者與其他單位在協調合作與資源整合的策略與途徑。

2. 文獻探討

2.1 樂齡學習中心發展脈絡

過去 30 年來,內政部補助辦理的長青學苑以及民間組織辦理的松年/老年大學等機構,在臺灣的高齡教育扮演了非常重要的角色。鑑於這些機構所提供的學習場所普及度低、多半以興趣休閒為主、課程內容深化不足、學習課程多半缺乏理論基礎(魏惠娟,2012);因此,教育部乃擬以透過普設樂齡中心的政策,將高齡學習活動深入到各個社區,提供更為普及的學習場所,並且在課程設計上參考高齡教育相關理論,提供更全面與多樣的老化課程。

教育部於 2006 年公布「邁向高齡社會老人教育政策白皮書」,以「終身學習、健康快樂、自主與尊嚴及社會參與」為四大政策願景,積極規劃推動老人教育活動;於 2008 年實施「教育部設置

各鄉鎮市區樂齡學習中心計劃」，結合地方之公共圖書館、社教機構、社區活動中心、里民活動中心、社區關懷據點及民間團體等場地，規劃設置「樂齡學習中心」。截至 2018 年已於全國 360 個鄉鎮市區設置 368 所樂齡中心，歷年學習總場次達 555,674 場次，累積已達 1,366 萬餘參與人次，拓點遍布 2,857 個村里（教育部，2018b）。

雖然樂齡中心的設置背景與條件晚於長青學苑或老年大學等高齡教育機構，但藉由教育部、縣市政府、輔導團，以及樂齡中心共同努力合作，經過十年的努力，逐漸做出區隔與特色。在教育部方面，研訂高齡教育政策並整體規劃與分年落實「計畫—執行—考核」，落實輔導考評且據以調整修正中心經營與運作；提供經費補助、成立樂齡學習輔導團等；在地方政府方面，配合教育部政策提供經費補助、辦理志工專業培訓、輔導在地樂齡中心等；在樂齡輔導團方面，協助輔導各樂齡中心；訂定推動架構與實施策略，如：督導訪視、研發課程、培訓研習、成果展等計畫（劉佩雲，2010；魏惠娟等人，2012）。

在樂齡中心經營方面，魏惠娟等人(2012)應用 CIPP 模式，從經營者觀點探索樂齡中心辦理的模式，研究結果包括：經營者投入樂齡領域的動機，受到高齡人口快速增加、重要他人以及個人經驗的影響；經營者的願景目標，希望能設計符合高齡者需求且有意義的學習活動，能發揮高齡者的價值；經營策略的重點，在於目標願景的確立、人員的專業培養，以及學習活動的設計與安排；經營的困難是來自於政治勢力、機構人力有限，以及學習者的影響；其經營成果不僅有助於學習者的發展，也促進了經營者自身的學習與成長；永續發展的策略，關鍵在於政府、經營者，以及學習者的角色與任務。此外，張翰浚(2013)的研究指出樂齡中心的經營特色包括：宣導使用者付費觀念，強化樂齡中心的永續經營；設計學術課程納入樂齡中心課程規劃；運用高齡學員擔任講師；樂齡志工團具實質化，能作為樂齡中心經營發展之參考點。

從上述對於樂齡中心的發展脈絡與相關研究得知，樂齡中心能永續發展並不是單靠某一個機構或個人就能成功，而是透過政府部門、輔導團、機構經營者理念、機構內部的講師協助，以及外部組織的資源合作與協調等來達到目標。因此，為使樂齡中心能落實政策目標與永續發展，檢視其在人力資源、物力資源、財力資源、知識及技術資源等的運用與分配，並釐清樂齡中心在各項資源的運用、整合與協調合作是促進樂齡中心有效運作的重要議題。

2.2 樂齡學習中心資源網絡與整合

依據「教育部補助各直轄市及縣（市）政府申請樂齡學習中心實施計劃」內容，其申請單位需為鄉（鎮、市、區）公所、公共圖書館、以日間有餘裕空間之各級學校、及合法立案之非營利組織（教育部，2018a）。以 2016 年設置樂齡中心承辦單位資料為例，全台 339 所樂齡中心非營利組織（社區發展協會、老人會、基金會等）有 147 所(43.3%)、學校系統（國小、國中、大學）計有 148 所(43.7%)、公部門系統（鄉公所、圖書館）有 44 所(13.0%)。以由非營利組織經營的樂齡中心來說，大部分都是社區型的非營利組織，這類型的組織主要是由一群熱心人士集結社區人士，以社區為出發點，為某一特定議題而努力；而由學校及公部門系統經營的樂齡中心而言，雖然經營的部分

資源優於非營利組織系統，但因為經營樂齡中心是屬於兼辦業務，更是需要盤點與整合內、外部資源以使推動效果最大化。

樂齡中心的資源常面臨不足狀況，範圍涵蓋經費、人力、物力、空間、專業知識與技術能力等方面不一而足。經營者基於共同的價值理念，展開行動為社區的高齡者尋求良好的發展，並不能單就少數幾個人的熱情，而需能動員社區人力、物力，甚至結合外在的資源，才能有效達成目標（王仕圖，2013）。而資源的類型可能包括財務資源、人力資源、資訊網絡、以及道德情感的支持性資源(moral support)等(Galaskiewicz, 1979; Gulati & Gargiulo, 1999)。吳思華(2000)將策略資源分為：資產與能力，其中資產包含有形（實體、金融、土地廠房、有價證券、硬體設備等）與無形（品牌、商譽、智慧財產權、網路資料庫等）資產；能力則包含個人能力（事業技術、管理、人力網絡等）與組織能力（業務運作、技術創新與商品化、鼓勵創新與合作的組織文化、組織記憶與學習等）。所謂整合(integration)，司徒達賢(2013)指出是「發掘、結合、且有創意地運用這些來自各方的資源、資訊、知能，並使各方的決策與流程，能與我方目標配合」，且更進一步說明，整合即是在各方的多重目標、多種限制條件下，運用各方的資源與資訊，為需要合作的各方解決問題，並提出各方皆可接受的方案，使各方依此方案提取行動，並獲致多贏的結果。簡言之，整合的核心觀念是「提出方案」、「解決問題」及「多贏」等策略。

Galaskiewicz 與 Krohn (1984)研究社區型的非營利組織在金錢、資訊與道德支持等三種網絡關係中的社會結構位置，其發現網絡關係會產生兩種模式，一種為「對稱關係」(commensurate configuration)，另一種為「共生關係」(symbiotic configuration)。前者是組織間的社會位置具有相似的結構、目標與活動，而且組織之間的交易關係也處在一種對等的結構上；後者所指涉組織間的關係處於不同的結構、目標與活動，是由共同的利害關係而產生的互動網絡結構關係。若社區型非營利組織來經營樂齡中心，由於資源的不充分，將造成對於服務項目與環境控制的不確定性，其結構關係可能會處於一種共生關係的結構。

不同的資源屬性造成樂齡中心所尋求的支持對象可能有所不同。以財務資源為例，可以透過組織內的力量進行財務性支持，也可以向外尋求財務的支持，例如跟政府及民間企業申請經費補助，而這往往會影響組織的發展方向。因此，樂齡中心、政府部門與企業組織三者之間形成一個循環圈，這個系統會發展成一種相互依賴的社會資源網絡系統。在專業能力的資源方面，教育部委請四所大學成立樂齡學習總輔導團與分區輔導團，以及各縣市政府成立縣市層級的輔導團，共同協助樂齡中心的經營，並辦理經營者、志工、講師等專業人員的培訓，以提升樂齡中心在服務高齡學習者的專業能力（魏惠娟等人，2012）。

陳世明與陳柏宗(2006)在有關社區組織的個案研究發現，社區組織、服務對象、專業機構與政府單位之間所形成的互動網絡，有助於社區組織建構良好服務輸送系統。田其虎(2011)針對臺中地區高齡教育為研究對象，探討台中地區高齡教育辦理情況及高齡教育的資源與行銷策略的優勢與弱點，進而發展出適合的資源整合模式與行銷策略。該研究將資源整合模式區分為合作與聯盟式、

垂直式、水平式與混合式資源整合模式四種類型，研究發現交易成本是資源整合時的重要考量面向，而自由市場競爭式的資源整合模式是一個新的資源整合模式類型。

2.3 樂齡學習中心與組織間的協調合作

除了前述樂齡中心的發展脈絡以及資源網絡與整合等內涵外，樂齡中心與其他組織之間的合作機制，也是本研究認為非常重要的一環。有關組織之間的協調合作概念，隨著合作的強度與密集度而有不同等級的合作關係，根據 Dake-Mulwanda 等人 (1995)的界定，將「合作」(cooperation)、「協調合作」(coordination)與「通力合作」(collaboration)三個概念加以區別：合作是指組織或個人之間一起工作；而協調合作則比前者更複雜些，係指組織之間不但分享資訊，且共同投入某項計劃；至於通力合作則是組織之間結構上的分享關係，包括共同分享資源、權力與權威，且組織人員共同達成個別組織所無法完成的目標（王仕圖，2013）。

針對組織之間的協調合作的關係理論內涵，劉麗雯(2004)認為可以從「資源交換」、「決策制訂」、「心理依賴」、「價值與功能」、與「互動關係的品質」等五個層面。組織之間的協調合作被視為一個資源交換過程，並透過交換資源以達到彼此的目標。在決策制訂層面上，組織間的協調合作本身就是一個決策過程，以決定任務分擔與彼此調適，並制訂或使用即有且彼此認可的決策法則。有關心理依賴層面上，協調合作可建立成員之間的連結關係，促使成員之間的理解力、包容性與極大化合作度。在價值與功能層面上，就是賦予組織協調合作意涵，避免在服務輸送過程產生殘缺、斷層、以及重複性等問題，以建立一個整合的服務輸送體系。最後有關互動關係品質層面，在一個完整的協調合作之系統，一起工作的組織成員之間互相瞭解、分享目標，產生為共同任務而奮鬥的能力品質。

影響組織間協調合作的可分為兩大主要因素，分別為認識性因素，包含態度、價值及組織人員認知；環境脈絡因素，則包含組織內部結構及外在環境因素（江岷欽，1993）。此外，組織間的協調合作也可能因不同因素與過程等條件形成不同的合作模型，鄭怡世(2001)則將其分為以下三種模型：權力模型、利益模型、力利模型，其中權力模型係指組織擁有資源的程度，進而會影響組織間合作的權力分配，倘若組織間彼此達成共識，組織間才有可能形成平衡的權力關係，否則亦可能形成依賴或者支配的權力關係；以利益模型而言，若組織間合作要產生正向關係，則捨棄利益極大化為關鍵因素；力利模型即為權力模型與利益模型的綜合模型，也就是說倘若組織間權力能相互抗衡且利益以利他為優先，進而使組織間合作形成正向的互動關係及經驗。

接著，鄭怡世(2004)指出組織間的協調合作有幾點特徵：(1)參與在這過程中的組織皆擁有各自的「自主權」，亦即參與的組織不會因為參與協調或合作而喪失該組織獨立運作的能力；(2)參與協調或合作的組織共同協定彼此皆能接受的目標及結果；(3)參與的組織各自投注資源以促成目標的達成；(4)目標達成後，組織間的合作關係便告結束，或轉換成其他型式的組織。

在實徵研究中，紀金山、許妙鳳(2010)以老人養護機構為研究主體，探討同業間組織合作網絡對績效之影響，研究發現組織於協調合作過程中以觀摩學習為主要，進而形成網絡的基礎，再來，

影響組織間合作的因素則有機構內部權力結構、機構屬性、機構網絡集中性。王仕圖(2013)針對非營利組織於社區照顧服務協調合作研究結果中指出，關懷照顧據點主要以非正式協調合作為主要且影響因素，涵蓋人力資源與財務資源的多元化、機構屬性、服務的資源連結。葉俊廷(2017)以老人福利機構為研究主題，探討資源運用的策略，研究發現老人福利資源運用的類型涵蓋組織內部的董事會、分區部門與照顧團隊，以及外部的長照相關機構、組織單位、社區與其他資源；機構資源運用過程所產生的組織關係，包含內部的組織支持、跨部合作、專業運用、以及外部的聯盟合作、雙方互助與單方協助；機構資源運用的組織效益包含：經費支持、政治協商、人力支援、知識移轉及照顧服務等。

從上述樂齡學習中心的發展脈絡及其相關研究，可以發現大部分主題是探討樂齡學習者對於學習課程的偏好分析，而樂齡中心的經營層面的研究也偏重在經營者、講師，與志工訓練等內部經營方式之相關研究，對於樂齡中心如何與其他機構進行協調合作與資源整合等議題，並不多見。因此，本研究期望透過訪談績優的樂齡中心經營者，瞭解他們如何進行機構內的資源盤點，並且積極與其他機構進行合作，以提升中心的營運與效能。

3. 研究方法與實施

3.1 研究對象

本研究以立意取樣的方式，選取 6 位樂齡中心的負責人做為研究對象，分別來自於非營利組織與公家機關承辦的樂齡中心。選取的過程與條件為：(1)曾獲教育部評鑑甲等以上之樂齡學習中心經營者；(2)範圍涵蓋城市型與鄉村型的樂齡中心；(3)經營團隊曾參與輔導團辦理的培訓課程。

受訪者包括嘉義縣、嘉義市、雲林縣、臺中市等縣市的樂齡中心經營者，他們投入樂齡中心經營的年資為 6-11 年，包括 3 名女性及 3 名男性。本研究為尊重研究倫理，首訪者皆以匿名方式呈現。為避免暴露受訪者的真實身份，每位受訪者皆以代號呈現，每個代號皆由數字和英文字母組成，其中前三個英文字為縣市代碼，第四、五個數字代表受訪者編號，第六個英文代碼則代表性別，女性受訪者的代碼為 F，男性的代碼為 M，在訪談逐字稿引用過程則是在受訪者代號後面加註逐字稿中的題號，例如 TXG01-102 表示引用這位受訪者訪談逐字稿中第 102 題的內容。有關受訪者基本資料，如表 1 所示。

表 1 受訪者基本資料表

代號	性別	年資	承辦單位縣市類型	承辦單位屬性
YUN01M	男	11	鄉村型	非營利組織
CHY01F	女	11	城市型	公部門
YUN03M	男	9	鄉村型	公部門
TXG01F	女	11	城市型	非營利組織
YUN02F	女	6	鄉村型	非營利組織
CHI01M	男	9	城市型	非營利組織

3.2 研究工具

本研究主要是以訪談大綱作為研究工具，訪談大綱的編製依據研究目的及文獻探討的概念架構進行構思，訪談題目是以資源的類型、資源運用策略及與其他單位在協調合作與資源整合的策略等面向擬定題目，包含：

- (1) 請您談談貴機構在運用人力資源的策略為何？
- (2) 請您談談貴機構在運用物力資源的策略為何？
- (3) 請您談談貴機構在運用財力資源的策略為何？
- (4) 請您談談貴機構在運用知識及技術資源的策略為何？
- (5) 請您談談貴機構與其他單位在協調合作與資源整合的策略與途徑為何？

3.3 資料蒐集程序

本研究以質性研究的訪談方式作為資料蒐集的方法，為使訪談過程更具彈性，本研究採用半結構式訪談(semi-structured interview) (Merriam, 2002)。在正式訪談前，研究者先透過電話聯繫，向受訪者告知本計畫的研究目的、訪談實施方式、研究成果呈現方式，以及受訪者有終止訪談的權利；另外，研究者藉此機會瞭解受訪者的背景及經營樂齡中心的概略情況，並確認受訪意願以及提供訪談大綱。

在半結構式的正式訪談過程，皆是研究者與受訪者進行一對一訪談，每次訪談時間介於 70 到 100 分鐘。正式訪談過程則掌握半結構式訪談的原則，依據受訪者的談話內容與訪談情形，彈性調整訪談大綱的提問順序，或是從受訪者不同的回答過程中追問更深入的訪談問題。研究者在徵詢受訪者同意後，所有的訪談過程皆以錄音方式記錄受訪者的談話內容，以蒐集完整的訪談資料。

3.4 資料整理與分析

本研究在訪談資料蒐集完後，立即將訪談錄音內容謄寫成逐字稿，以持續比較法(constant comparative method)進行分析(Glaser & Strauss, 1999)。依據持續比較法的原則，研究者先逐字逐句閱讀每位受訪者的逐字稿，標註重要的字詞或語句，同時化約成「代碼」。接著，將若干意思相近

的代碼歸納成「意義單元」，再將意思相近或具有關聯性的意義單元歸納成「次類屬」，依此原則完成後續的「類屬」架構。

為提高本研究的信效度，在研究過程中，不斷的界定研究題目、蒐集、分析及解釋資料，每項訪談資料均需經過第三者進行交叉檢核，經逐項多次討論，確認其內容所具效度無誤後，方才列入結果分析與討論之中。職是之故，本研究逐字記錄訪談內容後，逐字檢視並且歸納意義單元，作為資料引用的來源。同時，將完成的逐字稿及個人所整理的重點摘錄與描述，交給受訪者檢核，針對不妥的內容加以註記或修改，以達效度；另外，邀請研究者的同儕及實務工作者進行討論協同檢核。

整體而言，研究者藉由不斷比較每個代碼、意義單元、次類屬與類屬之間的意義，以及每位受訪者從過去到現在的經驗學習階段，最後，確認訪談資料分析架構之邏輯性與關聯性，訪談資料分析架構範例，如表2所示。

表 2. 訪談資料分析架構範例

類屬	次類屬	意義單元	代碼
永續發展策略	資源運用	人力資源	高齡學習理念與價值
			樂齡核心主體性
			志工支援
			專業訓練課程

4. 研究結果與討論

本研究的結果歸納為五個主題，包含：樂齡中心經營者在人力資源、物力資源、財力資源、知識及技術資源等方面的運用策略，以及與其他單位在協調合作與資源整合的策略。

4.1 人力資源運用策略

(1) 經營者涵蓋多元而廣泛的工作經驗：中心經營者經歷過不同工作職位的轉換，有的從事過各種類型的行政工作、具有高齡社會福利及教育機構相關工作及管理階層、部分則具有經歷社區發展協會和公部門的職位歷程。這些不同領域的工作職場培養出跨領域的經驗累積與知能學習，也為樂齡中心的經營帶來不同的呈現與走向。

「有自己辦理的長青大學，然後還有社區照顧關懷據點，那也做了委託辦理的長青學苑，另外也有就是現在在做的樂齡中心。還有一個方案是正在發展中的數位學院。」(TXG01-102)

「當輔導員，然後去當講師……現在職務是掛副執行長，其實全部是我在 handle，然後還有我們關懷據點的部份」(YUN03-101)

「以公部門既有的社會救助為一個主體，老人這一塊是在接觸過樂齡之後才慢慢開始對高齡方面有不一樣的介入跟做法。」(CHY01-102)

- (2) 經營者具備高齡教育工作的理念，並認同其價值：中心經營者認同政策理念，希望能逐步落實政策目標，並力求發展出貼近高齡者需求的課程與服務，以改變高齡者的意識和思想，期能使他們從觀念改變一起學習健康快樂，讓中高齡者提前學會照顧自己和提昇自己能力，為老後做準備。

「要學習健康快樂，我們教育單位的責任就是要如何把這個意識和這個思想灌輸在民眾的心裡？那就是我們在推廣的。你這個理念要知道，這樣我們才會進步啦」(YUN01-201)

「依照補助計畫來完成他的一個方向，落實他想要服務的一個比較具體的成效。那就教育的角度來看的話，其實就是發展出在地高齡長者他需要、他想要的」(TXG02-201)

「樂齡中心給的教育學習是比較是真正為我們的長輩所做的，就是未來退休以後的儲備，就是照顧自己啊、提昇自己能力的一個很好的一個課程。」(YUN02-201)

- (3) 樂齡中心無專職人力，志工則扮演支援中心運作的重要角色：樂齡計畫經費並無編列專案人力，因此，志工的籌組與培養成為經營樂齡中心的重點要項。為解決專案人力的缺乏，部分中心需由其他方案撥列人力支援；部分中心的人力短缺，則多由志工支援，而經過專業訓練的樂齡志工可協助中心的運作和課程的進行。

「第一個我遇到的困難就是人力的困難，樂齡中心沒有專案人力啊……我的六個專員全部都辦樂齡，那六個也都辦社大，就是我把那個界線全部打破啊。」(CHI01-401)

「我這裡的樂齡中心本部，還有拓點啊，……都是志工啦……哪有經費，鐘點費都不夠了，像去年鐘點費你給我四十萬，我鐘點費快要八十萬耶！」(YUN01-404)

「講真的，其實我在樂齡培育了大部份志工，當他有了服務貢獻的概念，還可以支援到我其他的方案裡面。」(TXG01-405)

- (4) 由公部門承辦之樂齡中心可協調專責或協辦的人力：由公部門承辦的樂齡中心，其推動樂齡的人力與協辦人員由公部門撥調協助，部分受訪者反映在偏鄉或人口年齡偏高地區，志工養成有困難且有意願參與者比例不高，也需由公部門介入來提供人力以利中心業務運作。

「公所請的臨時人力裡面撥兩個人力給我，專門在辦這個業務」(CHY01-405)

「四個臨時人力，再加上我，我的主要工作並不是只有在這個區塊，還有其他」(YUN03-301)

4.2 物力資源運用策略

- (1) 公部門或非營利組織內部提供物力的支援：隸屬基金會、宗教團體或財團法人的樂齡中心可獲得所屬機構的資源挹注，包含場地、硬體設施與外部資源連結；部分由公部門承辦的樂齡中心的場地設備由公部門協助支援。

「無論是器材設施、外部資源的連結，然後硬體設施、場地的部份，其實完全是來自於基金會在整體運作上面的資源」(TXG01-402)

「場地都是公所的嘛，不然就是廟宇的嘛，都是無償的嘛，所以別的樂齡中心最大的場地問題對公部門來講不是問題。」(CHY01-407)

- (2) 硬體設備透過私人捐助或與其他機構共用：非營利組織經營者多以私人捐助或與其他機構(社區大學、長青學苑等)共享資源來滿足場地硬體等物力需求。

「這些設備當然最主要的硬體的部份就是我們自己的、私人的，就是我先生，他想要在我們社區裡面做一個回饋的動作」(YUN02-401)

「我的設備一定是不夠的，那我們真的是運用社大的設備在貼啦，就真的是還可以，因為樂齡大部分在白天嘛」(CHI01-405)

「你就先做給別人看，社會看到……社會上有錢的人很多啦，他會看到你用這些錢是不是有意義的，你如果實在有在做事，也不用募款，他就自己寄來了」(YUN01-405)

4.3 財力資源運用

- (1) 不足之財務缺口由所屬機構或公部門預算的資金挹注：不足之財務缺口由所屬機構(基金會、宗教團體或財團法人)的資金挹注；部分由公部門承辦的中心在呈現高齡人口的需求和執行成果的效益後，獲得公部門撥列預算支應中心運作的相關費用。

「經費當然就偏少，而且以我們 OO 樂齡來說，大概本來部裡面就開課三四百個小時就夠了嘛，我們都開到八九百，因為每天都有人想上課啊……以經費來說是剛好我們組織內部願意拿錢出來幫忙，不然其實還是算是很短缺的」(CHI01-402)

「需求度跟亮點度和肯定點有被執政者看到，資源會自己來從那時起我們每年都有一百萬的預算在支應樂齡這個區塊」(CHY01-403)

- (2) 由私人捐助或募款款項支應物力開銷：部分由私人或是社區團體營運者的中心，經費不足部分支出項目需自行負擔或接受捐助以填補財力缺口。

「我們這裡的電燈水電費都是我出的，從民國 80 年到現在都是我出的，到今天也是一樣啊」(YUN01-401)

「水電費就是我們無償提供使用，就沒有去考慮那麼多。然後一些維修啊，然後有一些什麼週邊需要維護的東西啊，那些就我們自己處理了」(YUN02-401)

4.4 知識和技術資源運用策略

- (1) 透過公部門的外部專業培訓提高對理論及實務的理解：在人力的知識和技術的訓練培養方面，會參加由縣市政府辦理或各地區輔導團的知能培訓活動。這種與專業機構及政府單位之間所形成的互動網絡，有助於樂齡中心建構良好的服務輸送系統。

「各區輔導團，這些訓練就是如果我們這裡有通知要開會、志工會議、經營會議或者講師會議，就是一定會派人過去參加」(YUN03-306)

「我們要自己訓練啦，我們這邊送去中正訓練的人數都最多，志工也會一直離開啊，有一些新的補進來，因為這種人員都是義務性質的」(YUN01-403)

- (2) 透過組織內的訓練課程培養感情並凝聚共識：講師的訓練和志工團隊的培養不僅需要高齡專業領域的學習，也需要凝聚志工對組織運作的共識，例如定期舉辦內部分享討論會或內部研修課程，或安排引入外部師資課程，同時鼓勵講師與志工成員參與中心的核心課程以不斷成長，均衡發展專業以求人力永續經營，也培養初老者服務高齡者的觀念。

「我也會請老師來我們的這個讀書會上課，讓我們志工可以有一個放鬆，也讓他們可以有精進的機會……他們的向心力、凝聚力就是在我的讀書會裡面養成，然後他們的知識技能就是我們這邊固定會有課程可以參加」(YUN02-402)

「我們所有的工作人員會一起培訓，因為組織會給我們每一個月的在職訓練，我們也會參加外部的訓練」(TXG01-404)

4.5 協調合作與資源整合的策略

綜合上述研究結果，樂齡中心超過十年的推動實施時間，已發展到適合與其他社會服務方案整合的階段。樂齡中心的一大特色在扎根於當地社區，與在地居民建立情感關係，且掌握社區特色。在歸納執行的推動現況後，整合優缺點與困境再進行後續規劃，利用運作成功的中心和機構耙梳出可行經驗，用高齡學習的理論提供專業性課程，再將在地特色與文化歷史等因素納入，結合實務運作累積的經驗，規劃出符合各樂齡中心專屬的整合課程內容和執行模式。以下針對樂齡中心可行之協調合作與資源整合方式進行說明。

- (1) 建構資源整合的共識，反思確認核心理念和主體性：受訪者多抱持著服務高齡者的信念，樂齡中心在與其他單位進行合作與資源整合前需要先建立共識，對自身的專業知能、決策方向、理論與實務之間進行反思，在確認「從高齡者需求出發」與「中心執行目標」的核心理念後，為促進高齡者健康與有意義的學習，從樂齡中心自身的目標主體性出發進行協調互助才能奠下成功的合作基礎。

「資源整合前先思考高齡方案內容和理念，資源整合的合作才能真正建構起來」(TXG01-801)

「合作這件事情應該是要被建構的，要了解別人到底在說些什麼話？方案內容是什麼？為什麼要一直做健康促進？為什麼我這裡一直要核心課程？我的課程想把老人帶去哪裡？真的達到了我們設定的那個目標了嗎？」(TXG01-801)

「最基本的就是你的基礎點跟理念要 ok 才能進行資源整合，不是在於利益或者在於敷衍，我依照我的樂齡的一些架構開的課，是我自己本身就打算開的課，我不會為了你這個場地去更改我的課程。」(CHY01-802)

- (2) 有效的人力增能培訓與配置，為中心運作與資源運用的執行重點：由於教育部並未編列樂齡中心的專案人力，為了解決人力短缺與經費不足的困境，中心人力多由地方的中高齡者擔任志願服務性質的志工，需要依據不同的經驗管理中心的志工，使社區在地團隊共同學習，從學員、志工到講師循序增強培養。因此，妥善運用學員、志工與講師的經驗與能力，降低人力需求的成本，才是真正有效運用中心的人力資源。

「專業人力為整合第一要務」(YUN03-201)

「人的問題其實是很大的一個問題，要讓他們都能夠找到他們的適合的工作，讓他們可以願意、做得很開心，那其實是要用心的。我現在就是在訓練這一批有效的人力」(YUN02-901)

「有一個模式就是，從學員當中找出有能力的人，甚至有專長的人，讓他去受訓，然後變成是從學員變志工再變講師，這樣來在地深耕」(CHY01-404)

- (3) 透過深化課程的內容與其他機構合作，提升高齡學習者的成長目標：為使樂齡中心的課程與服務能符合在地高齡者的需求，必須從高齡者的角度進行思考並善用各項資源。考量對象的特質、學習的期望、適合的學習及引導方式與設備資源、以利提供促進樂齡學習發展的活動與課程，而非千篇一律、照本宣科的宣導式或表演式的活動型態。透過深化過的課程內容（如結合在地文化歷史），再與其他機構合作，可建立長遠的合作關係。

「樂齡應該針對某一個議題去讓這些樂齡族深度的了解，……我可以配合你們要的宣導，但是我要有我要的內容。」(CHY01-601)

「既有的服務人口群我覺得是深化內容，那教育的這一塊一直都講說改變學習內容，不要只是唱歌跳舞，要從內在的架構去改變那個思維，才是長遠的教育核心。」(TXG01-1001)

「你泌尿科來講泌尿的事情嘛，內科來講高血壓、糖尿病嘛，他們才會瞭解，那如果需要看病的時候，他們認識你就會去找你，這就互為因果」(YUN01-601)

- (4) 目前以水平整合與合作經驗為多：目前資源整合模式以水平整合進行合作，起初由個別方案合作，慢慢轉變成長期的互助聯盟，建立與在地社區及資源的連結與互助、與外部各類社團機構的交流與合作。課程結合和跨域合作的進行旨在讓高齡者的學習更好、更有意義，秉持著追求更好的服務效果的理念而合作。

「因為很多政策在變，我覺得漸漸可行耶，多是水平整合吧，因為他們就是只有場地，其他什麼都沒有，我們就是什麼都有，就是沒有場地。」(CHY01-801)

「一開始是合作，在過程裡面大家都發現彼此都是良善的目的，一兩年試過之後成果不錯，就比較類似聯盟的概念，就是一個更好的概念，是為了更好，就是雙方要抱著共好的這種心態」(CHI01-602)

「你醫院提出你的計畫，我給你場地，我幫你宣傳，算是水平整合？他來我們這裡上課、我們去他那裡上課，他那裡的對象失智的，我們這裡是一般的。」(YUN03-601)

- (5) 強化樂齡者服務貢獻的社會參與角色，發展共學及社會服務策略：除了秉持著服務高齡者的理念，讓他們體驗到學習的快樂與意義，也需在課程中體驗服務學習的歷程，使高齡者體會到可以從被服務的對象身上學習到新的東西，更進一步能讓高齡者變成資源，能發揮他們的智慧、經驗與價值來貢獻給其他高齡者、社區或其他方案或單位，真正達到讓高齡者提升自己、終身學習與服務貢獻的社會參與角色的功能。

「就像吳老師說的，做樂齡學樂齡、做樂齡學服務」(YUN01-301)

「樂齡學習中心到目前為止雖然有服務貢獻的社會參與的角色，可是我覺得還是不足夠，……服務絕對不是一兩首歌的表演或帶動，那樣沒有落實到老人服務老人這個概念，……更多的時候也許是去跟那裡的長輩共學。這種彼此服務彼此效勞，是一個很美的狀態。」(TXG01-301)

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究的主要目的聚焦於樂齡中心的資源整合與協調合作，對實施的現況進行調查與檢視其在人力資源、物力資源、財力資源、知識及技術資源等之運用分配，也探究與其他橫向單位資源整

合與協調合作。本研究以半結構式訪談法，訪談 6 位樂齡中心的經營者，透過資料的整理與分析，得到以下結論：

樂齡中心在人力運用策略方面，經營者具備高齡教育的理念並認同其價值，並運用志工協助中心的經營。本研究中的樂齡中心經營者本身已經涵蓋多元且廣泛的工作經驗，但是在一開始承辦樂齡中心時，仍不斷參加教育部、縣市政府、樂齡輔導團等辦理的相關培訓，以提升自己的高齡教育的理念與執行方式，並且逐漸認同高齡教育的價值。另外，由於教育部無法補助專職人力的人事費用，因此透過培育樂齡志工協助樂齡中心各項事務的經營，以朝永續經營方向前進。

樂齡中心在物力運用策略方面，經營者先盤點內部可用資源，不足者則向外界尋求合作資源。由於承辦樂齡中心大部分是非營利組織、公部門或是學校系統，他們本身資源常常是不足的，因此他們先盤點內部可運用的資源，若還有不足之處，則向外界尋求可以合作的資源，例如借用社區活動中心的空間、與社區大學分時段共用設備等方式。

樂齡中心在財力運用策略方面，經營者透過申請計畫、募款或跟企業等方式尋求資助。樂齡中心經營者除了每年跟教育部及縣市政府申請經費補助之外，也常常透過申請計畫、募款或企業贊助等方式尋求財務的資助；部分中心會由隸屬的組織提供資金的挹注以利運作。此外，經營者也認為若能將樂齡中心辦理出特色與亮點後，自然就會有更多經費跟資源進來。

樂齡中心在知識與技術運用策略方面，經營者協同中心成員參與教育部、縣市政府及樂齡輔導團的培訓，進而提升專業能力；內部也多安排主題課程或讀書會以凝聚向心力並提升團隊共識與執行效果。樂齡中心經營者時常協同中心的承辦人、志工、講師等相關成員，參與教育部、縣市政府及樂齡輔導團辦理的相關培訓，加諸內部安排的課程和訓練計畫，如：經營者的培訓、志工培訓、講師培訓等，分別可以提升他們對於高齡教育及服務的相關知識，以及經營技術或教學技術，也能更進一步建立團隊共識，加強執行效果。

樂齡中心與其他單位協調合作與資源整合方面，經營者先與其他單位承辦人建立共識、透過深化過後的課程、協調水平的合作方式、強化樂齡者服務貢獻等方式，與其他單位進行資源合作。劉麗雯(2004)指出可以從「資源交換」、「決策制訂」、「心理依賴」、「價值與功能」、與「互動關係的品質」等五個層面來說明組織之間的協調合作的關係理論內涵。就本研究而言，樂齡中心經營者與其他單位進行協調合作或是整合時，首先會與欲合作機構承辦人先進行溝通並建立共識，就彼此能提供的各項資源與合作方式進行瞭解。第二，在課程方面，期望能提供深化的課程方向，例如疾病預防課程，建立有系統、系列性的課程規劃；而非龐雜無系統、一次性的課程。第三，本研究中的樂齡中心經營者多已累積長期的經營經驗，也培養一批在地社區且願意服務貢獻的樂齡學習者，也常帶領他們到不同的機構服務與宣導以逐漸拓展共學與服務概念。整體而言，目前樂齡中心與其他機構以水平整合或合作的方式進行，其目的是希望使高齡學習者的學習更有層次、效果更好。

司徒達賢(2013)提出整合的核心觀念就是「提出方案」、「解決問題」及「多贏」等策略。而在此之前，機構之間的經營者需要有共同的理念與想法，才有進一步合作的可能性。樂齡教育的中心

理念與目標在提供符合高齡者需求、快樂而有意義的終身學習活動，能發揮高齡者的經驗與智慧，達到積極社會參與及貢獻自我的價值。樂齡中心與各類相關機構達到有效的資源整合與妥善的協調合作，才能使樂齡教育效果最大化。誠如受訪的一位資深經營者所言：「彼此協調合作，然後一起做，我就覺得是整合的核心的意涵。始終如一的秉持我們的專業，整合或合作，我覺得會成為一個一直持續的正向循環」。

5.2 建議

對政府政策的建議：政府可建立樂齡中心資源協調與整合的制度或媒介平台，針對各縣市樂齡中心進行資源盤點，並且掌握樂齡中心與其他機構的資源網絡關係，若有資源多餘或不足之中心，能藉由平台進行資源的移轉與互助。統一/簡化行政與核銷標準，鼓勵各類社會服務計畫執行單位進行正式與非正式協調以提高各項資源進行合作的可行性。

對樂齡中心的建議：對於新承接或經驗較不足之樂齡中心承辦人，建議可以先進行機構的資源盤點，瞭解本身可運用的資源；此外多參與教育部、縣市政府、樂齡學習輔導團的培訓，瞭解如何經營樂齡中心，並且在培訓過程中，認識不同的承辦人，建立自己的人脈關係網絡，未來可以進行資源合作。此外，可以與當地的公家機關（如警察局、消防局、衛生局）與社會福利組織等合作，邀請他們到中心上課與交流，深化核心課程內容，建立對外多元的網絡關係。

對未來研究的建議：由於本研究是以績優的樂齡中心為研究對象，未來可針對不同類型、等級、承辦年資為對象進行資源盤點、與其他機構的協調合作或資源整合等面向的探討。

參考文獻

1. Dake-Mulwanda, V., Thornburg, K. R., Filebert, L., & Klein, T. (1995). Collaboration of services for children and families: A synthesis of recent research and recommendations. *Family Relations*, 44(2), 219-223.
2. Galaskiewicz, J. (1979). The structure of community organizational network. *Social Forces*, 54(4), 1346-1364.
3. Galaskiewicz, J., & Krohn, K. (1984). Positions, roles, and dependencies in a community interorganizational system. *The Sociological Quarterly*, 36(1), 88-105.
4. Glaser, G. G., & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine de Gruyter.
5. Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
6. Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. In S. B. Merriam (Ed.) *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. Sam Francisco, CA: Jossey-Bass.
7. United Nations (2015). *World population ageing 2015*. New York, NY: Author.
8. 王仕圖(2013)。非營利組織在社區照顧服務的協調合作：以社區照顧關懷據點為例。臺大社會工作學刊，(27)，185-228。

9. 司徒達賢(2013)。《管理學的新世界》。臺北：天下文化。
10. 田其虎(2011)。《高齡教育資源整合與行銷策略之研究：以台中地區為例》。國立中正大學成人及繼續教育研究所博士論文，未出版，嘉義縣。
11. 江岷欽(1993)。《組織分析》。臺北：五南。
12. 行政院(2015)。《高齡社會白皮書核定本》。臺北：行政院。
13. 吳思華(2000)。《策略九說：策略思考的本質》。臺北：臉譜。
14. 紀金山、許妙鳳(2010)。《社會服務事業同業間合作網絡對績效表現的影響：以台北市老人養護機構為例》。《靜宜大學人文社會學報》，4(2)，1-38。
15. 張翰浚(2013)。《高齡教育機構經營與發展—以臺東地區樂齡學習中心為例》。國立台東大學教育學系課程與教學碩士班，未出版，臺東市。
16. 教育部(2018a)。《教育部 108 年補助各直轄市及縣（市）政府申辦樂齡學習中心實施計畫》。
17. 教育部(2018b)。《樂齡政策十年有成 全國 368 所樂齡學習中心遍地開花》。2019 年 6 月 19 日取自 https://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&sms=169B8E91BB75571F&s=61D1BC2DDFD3DE17
18. 陳世明、陳柏宗(2006)。《社區組織參與老人社區照顧之研究：以台南市長榮社區為例》。《社會政策與社會工作學刊》，10(1)，49-113。
19. 葉俊廷(2017)。《老人福利機構資源運用策略之研究》。《當代社會工作學刊》，(9)，51-77。
20. 劉佩雲(2010)。《樂齡學習資源中心的設置、運作與未來發展》。《成人及終身教育雙月刊》，(27)，29-40。
21. 劉麗雯(2004)。《非營利組織協調合作的社會福利服務》。臺北：雙葉。
22. 鄭怡世(2001)。《民間福利服務輸送型組織與企業組織合作募款經驗之探討》。《社會政策與社會工作學刊》，5(1)，171-210。
23. 鄭怡世(2004)。《從組織間關係的觀點談社會福利組織跨組織/跨業服務網絡的建構》。《社區發展季刊》，(107)，413-425。
24. 魏惠娟(2012)。《樂齡學習的誕生》。載於魏惠娟（主編），《臺灣樂齡學習》(1-12 頁)。臺北：五南。
25. 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。

A Study on Active Aging Learning Center Resource Integration and Coordination

*Ming-Yuan, Hsieh

Department of Adult and Continuing Education, National Chung Cheng University

Abstract

This study focuses on resource integration and coordination as it explores the use and distribution of human, material, financial, knowledge, and technical resources at Active Aging Learning Centers. It also looks at methods for coordinating and integrating resources with those of other agencies. A qualitative approach was used and information was gathered via semi-structured interviews with operators of six Active Aging Learning Centers. The research results show: 1) With respect to strategies used to employ human resources, operators recognize the value and make use of concepts from senior education and use volunteers to assist with the centers' operations; 2) With respect to strategies for employing material resources, operators first conduct an inventory of internal supplies and, if there are any deficiencies, they will look to coordinate with outside sources to obtain resources; 3) With respect to financial strategies, operators seek financial support by applying for project grants, fundraising, or by looking to the industry; 4) With respect to employing knowledge and technical resources, operators collaborate with their members who take part in training provided by their Ministry of Education, county or city governments, or senior counseling groups to raise their professional capabilities. Internally, many courses are offered on special topics, and reading groups are conducted to help maintain cohesion, enhance common understanding, and raise effectiveness; 5) With respect to the coordination and integration of resources with other agencies, operators establish understanding with organizers from other agencies and adopt the in-depth curriculum and horizontal cooperation approaches. They also work to strengthen the service contributions of seniors as they conduct resource coordination with other agencies.

Keywords: Active Aging Learning Center, resource integration, coordination