



樂齡自主學習團體

實用手冊

執行編輯單位
中華民國成人及終身教育學會



教育部 發行
中華民國101年3月



推展樂齡學習是政府當前的重要政策，為增進樂齡者終身學習的機會，在各地設置樂齡學習中心、成立社區樂齡班、辦理樂齡大學等，加上長期以來的長青學苑、社區關懷據點等，都可以擴展樂齡者學習機會。

然而，隨著人類社會的發展，讓高齡者參與學習活動已是基本的人權，樂齡學習越來越重要，為因應大量高齡人口及其龐大的教育與學習需求，如何提供高齡者需要的學習方案引發大家關注。若要滿足所有高齡人口的學習需求，以目前一般的教育活動絕不可能達成終身學習的理想，必須發展各種不同型態的學習活動，自主學習方案就是重要的發展重點。

因此，教育部除陸續推動相關教育與學習活動外，更希望高齡者獲得獨立自主、學會發展的機會，有必要透過學習團體的組成與運作，協助及輔導組成樂齡自主學習團體，將可大力拓展樂齡學習機會，亦能彰顯自主學習特性及增進自治能力的發展。

基於上述，為了讓上述推動樂齡學習活動的機構、單位及相關人員，能確實瞭解樂齡自主學習團體的基本概念與運作方式，乃籌編此一實用手冊。主要內容包括概念篇、實例篇、實務篇、Q&A、營運相關表件、以及參考文獻。希望使用此一手冊者，可以掌握其要項及實用程序。首先，覽讀概念篇、實例篇、實務篇後，參考Q&A獲得最基本的概念與實際運作流程。其次，選擇一個可以應用的模式，研擬適合自己的實驗計畫。然後，尋求可以付諸實踐的行動方案，參照營運相關表件加以實作。最後，根據需要蒐集更多參考文獻及資料，不斷增補所需要的內容。如此，這一本手冊將是可以更符合你需要的實用資訊組合。

本手冊能夠出版，感謝編輯小組的用心及努力，經過多次的研討會商、撰寫初稿及修正、試讀人員的回饋與增刪等，以期呈現更精緻的成品。不過，在時間及資源有限下，仍有所不足之處，敬祈國內外先進於實際閱讀應用後，賜予指正。

編輯小組 謹誌
2012年2月10日

目次

壹、概念篇	5
一、樂齡自主學習團體的意義	5
二、樂齡自主學習團體的內涵	5
三、樂齡自主學習團體的特徵	6
四、樂齡自主學習團體的目的	7
五、樂齡自主學習團體的類別	7
六、樂齡自主學習團體的組成	8
貳、實例篇	10
一、美國老人寄宿所	10
二、美國退休學習學會	12
三、英國第三年齡大學	15
四、瑞典讀書會的發展模式	16
五、澳洲第三年齡大學社區老人自助學習模式	19
六、日本的自主學習團體的發展模式	20
七、社團組織發展模式（中國老人教育協會附設 台北市老人社會大學）	23



八、臺北市大安樂齡學習中心的興趣小組	25
九、各國自主學習團體運作方式比較	27
參、實務篇	30
一、樂齡自主學習團體—籌組時期	31
二、樂齡自主學習團體的成立與運作	38
三、樂齡自主學習團體—成長動力	45
四、樂齡自主學習團體的穩定發展	50
肆、Q&A	57
伍、樂齡學習中心自主學習團體營運相關表件	63
陸、參考文獻	93
柒、表圖次	94
一、表次	94
二、圖次	94



壹、概念篇

隨著人類社會的發展，教育與學習機會已是基本的人權，讓高齡者參與學習活動亦成為當前重要的議題。尤其在聯合國教科文組織的倡導下，終身學習理念成為教育改革的原則與動力，高齡學習越來越重要，正是不可或缺的一環。

因此，為因應大量高齡人口及其龐大的教育與學習需求，如何提供高齡者需要的學習方案引發大家關注。若要滿足所有高齡人口的學習需求，以目前一般的教育活動絕不可能達成終身學習的理想，必須發展各種不同型態的學習活動，自主學習方案就是重要的發展重點。

我們期待高齡者獲得獨立自主、學會發展的機會，成為樂而忘齡的樂齡族，透過樂齡學習活動持續加強自我學習、自我成長的能力。此外，加上學習團體的組成與運作，樂齡者除個體自我學習外，還可組成樂齡自主學習團體，以彰顯自主學習團體的特性及增進自治能力的發展。

為瞭解樂齡自主學習團體的基本概念，以下分別就樂齡自主學習團體的意義、內涵、特徵、目的、類別、組成說明如次。

一、樂齡自主學習團體的意義

樂齡自主學習團體包括「樂齡」、「自主學習」及「學習團體」的概念。「樂齡」是對高齡的別稱，「自主學習」重視自我導向學習，「學習團體」則強調團隊合作進行學習的精神，將社群互助的發展融入於學習的過程。

所以，樂齡自主學習團體可以界定為：樂齡族為滿足多樣的學習需求所組成的學習團體，藉由他人或沒他人的協助，自己獨立引發對本身學習需要加以評斷，產生自己的學習目標，進而尋求可增進學習的資源及適合的學習策略，並對學習結果加以評鑑，不斷回饋修正與發展。

二、樂齡自主學習團體的內涵

從上述的意義看來，樂齡自主學習團體的內涵包括以下重點：



（一）是拓展樂齡族學習活動所組成的學習團體

樂齡自主學習團體由樂齡族組成，期盼拓展樂齡族的學習活動，以突破受限於他人所提供的教育活動。

（二）是發揮自我導向學習特質的樂齡學習團體

樂齡自主學習團體要提供合乎樂齡族需求的學習活動，必須發揮自我引發學習目標、尋求增進學習的資源及策略，以及自我回饋修正與發展的特質。

（三）是具有自主學習特性、增進自我能力發展的樂齡學習團體

樂齡自主學習團體期盼樂齡族以自主精神發揮於學習過程，展現自治的組織特性，進而增進自我能力的發展。



三、樂齡自主學習團體的特徵

因此，樂齡自主學習團體可展現以下幾項特徵：

（一）由樂齡族自我規範與運作

樂齡自主學習團體是依樂齡族自我的需求所組成，相關的組織規範及運作方式亦由樂齡族自我發展而來。

（二）團體成員理念與行為一致

樂齡自主學習團體的成員因共同理念而結合，形成團體的行為，展現理念與行為一致。

（三）具強勁凝聚力願擔負責任

樂齡自主學習團體因成員彼此瞭解，具有強勁的凝聚力，願意擔負不同責任，讓組織持續成長與發展。

（四）擁有相互支持和關懷網絡

樂齡自主學習團體要繼續運作與發展，所擁有的是成員共同構建一個相互支持和關懷的網絡。

（五）彼此共享學習情境與問題

樂齡自主學習團體的發展動力，就在成員彼此間有共享的學習情境，同時不斷面對新的問題。

（六）共同發展解決問題的對策



樂齡自主學習團體面對各項學習所引發的問題，團體成員願意共同發展解決問題的對策。

四、樂齡自主學習團體的目的

由上可知，樂齡自主學習團體可以提供樂齡族發揮自主學習團體的特性，進而增進學習機會及自治能力的發展，具體而言，樂齡自主學習團體的目的包括以下幾項：

（一）共享學習經驗

樂齡自主學習團體的成員自我發展學習計畫，從學習需求評估、學習目標、學習資源、學習策略、到學習評鑑，都能共同參與，共享整體的學習經驗。

（二）共有支持網絡

樂齡自主學習團體能達成學習計畫的發展，均要整合相關資源，這些是團體成員過程中所共有的支持網絡。

（三）共同解決問題

樂齡自主學習團體的發展源於問題，過程中在解決問題，最後亦需從解決問題獲得經驗與智慧，因此目的就在共同解決問題。

五、樂齡自主學習團體的類別

就類別而言，樂齡自主學習團體可分為以下幾類：

（一）樂齡族自行組成學習團體提供教育課程

所有的行政及教學工作，由團體的成員擔任。實施的場所可以自行安排或與相關機構合作，經常與學校合作，大部分為大學校院。

此種學習團體，如美國退休學習學會（1972年更名為終身學習學會）、老人寄宿所。學會的運作完全由學會成員主導，其施教場所則與大學校院合作。

英國的第三年齡大學也是由成員自行主導運作的學習組織，強調自助、互助及志願的原則，視老年人為資源的創造者，而非享用者，也與大學校院合作。

國內則以臺北市老人社會大學為典型例子，亦是自助、互助及志願的



團體，尋求學校等場所合作，自行聘請講師授課。

此種自助性學習組織，為數不少推廣至不少國家地區，且均具特色、享有盛名。

（二）由提供教育課程的機構協助樂齡族形成學習團體

如中小學、大學校院提供課程之後，由學員自行組織團體繼續學習，以社團、讀書會、興趣小組持續進行教育與課程發展。

這也是成員自行主導運作的學習組織，強調自助、互助及志願的原則。

（三）由服務樂齡族的機構或團體協助形成學習團體

如政府社政部門、第三部門從事老人社會工作之後，鼓勵及協助樂齡族自行組織團體進行學習，以社團、讀書會、興趣小組持續進行教育與課程發展。

這也是成員自行主導運作的學習組織，強調自助、互助及志願的原則。

（四）樂齡族自行組成學習團體進行學習活動

如於社區或人際互動的社交情境中，樂齡族亦可基於共同興趣與需要，自行組成學習團體進行學習活動，發展為社區樂齡讀書會、社團等。

這也是成員自行主導運作的學習組織，強調自助、互助及志願的原則。

上述四種類別亦有可能同時存在，如第一種之中形成第二種團體，而第四種逐漸發展為第一種，或第四種可以與第二、三種結合的現象，端視其不同發展階段、不同規模等情形。同時有的是立案的團體、有的是非正式不須立案的團體。



六、樂齡自主學習團體的組成

從上面各項說明看來，樂齡自主學習團體的組成有其必要的項目，包括人、事、物、時、地等。

（一）人的元素：團體是人的組成，包括領導及被領導者。

樂齡自主學習團體需要領導人或帶領人，因此最好有接受過培訓的帶領人，進而組織成員分工合作或招募新成員。此外，有輔導、督導分階段



的培育，講師的培訓，參與人士的回饋，社區民眾的意見，專家學者的協助。

（二）事的元素：團體的發起、形成、存在都因有共同要達成的目標。

樂齡自主學習團體有其共同目標與功能，包括學習活動的需求與滿足，經由分工合作共存共榮、共同設計學習方案。其中需要相互研讀材料、分享觀念、討論議題、統整生活經驗，獲得成長的學習過程，持續參與獻身相關活動。

（三）物的元素：團體要發展有其必備有形、無形的資源。

樂齡自主學習團體必須整合相關資源，從理念宣導、人才培育、行動發展、成果累積等，以持續改進運作方法與策略、相互分享、服務參與。

（四）時的元素：團體運作有其發展階段、進度、活動時間安排等。

樂齡自主學習團體配合自己特性與需求，可以有不同發展階段、進度、活動時間安排，尤其視其類別、條件而有彈性多元的組合。

（五）地的元素：團體運作的組織情況、學習活動場所等。

樂齡自主學習團體因類別、條件不同，所能運用的組織與場所不同，可尋求相關機構提供合作的場地。

基本上，樂齡自主學習團體是非正式組織、志願性團體，事先有妥善的計劃，並依計劃進行。其過程為擬訂學習計畫、尋求學習資源、進行學習活動、評鑑學習成果。在自主學習中，學習過程是共同建立契約，讓學習過程良好運作，依本身學習需求，訂定學習目標，尋找資源，執行學習策略，及評鑑學習成果，由此加強樂齡自主學習團體的推展。





貳、實例篇

由於人類生命期的延長，各國健康、快樂、活潑的第三年齡人口逐漸增加，已為二十世紀人口學上最大的特徵之一，老人教育亦逐漸在社會中生根發展。各國由於社會文化的不同，各自發展出適合其國情與社會狀況的高齡學習活動，形成各自的特色（黃富順，2004）。然而，其發展的歷程與成果，卻值得我們學習或借鏡。以下分別介紹幾個國內外成功的高齡自主學習團體發展案例，做為有志於規劃樂齡自主學習團體者進行參考。

一、美國老人寄宿所（Elderhostel）

（一）實例分享

美國老人寄宿所（Elderhostel）起始於1975年，由社會學家馬丁諾頓（Marty Knowlton）及其朋友畢安可（David Bianco）創辦。其相信美國的老年人在退休後，可透過持續學習的機會保持活躍。因此他便與畢安可（當時為New Hampshire大學宿務總監）合作，構思了老人寄宿所的概念，在New Hampshire的五間大學和學院內，對220名長者提供服務。老人寄宿所把多種學科的非學歷課程與廉價舒適的住宿服務結合，獨特的概念和性質，因此迅速地被廣泛接受。

老人寄宿所的活動規定滿65歲以上的老人才能參加，無學歷限制，通常於暑假在大學校院舉行，活動期間為1週至3週，住宿於學校宿舍。每週活動有3門課程，其中2門為學術課程，另外1門為課外活動。學術課程一般包括博雅及人文類的，教學方式多採小團體討論與分組座談，經費由參與者繳交。

老人寄宿所是目前全球最大的高齡者教育及旅遊機構，其課程所以能廣受歡迎，乃是由於其為高齡者設計的課程，結合了學習和旅遊的元素（張良鏗，2007）。以下為其課程特色：

1. 上課地點：課程與住宿地點多元化，一般在大學校園、會議中心、旅館或酒店。
2. 上課時程：為期1至3週的課程。



3. 人數限制：學員以15至40人一組，共同參與學習及住宿。
4. 授課教師：由學院教授或認可的專家授課，多數課程由教師主導。
5. 課程內容：以人文學科為主，包括藝術、文學、歷史、社會、物理、生物科學、自然環境及整合跨領域學科的課程；另外，還有實地考察、國際性課程、課外活動等（如遠足、單車旅行、出海、文化遊覽、家訪等），提供豐富的社會交流機會，讓學員有機會認識不同的文化、民情和歷史。從1985年開始，老人寄宿所亦提供代間課程，讓祖父母可和孫兒一起參與不同的學習旅程（由簡單的學校或社區導修安排，以至互相照顧課程、口述歷史課程、聯合詩班及合作藝術作品等）。
6. 評量制度：沒有任何評量制度（例如家庭作業、測驗或考試），因此也沒有任何評分。
7. 課堂參與：學員可自由地決定是否上課，對部份學員來說，旅遊和課外活動的重要性比課堂學習更重要。
8. 經費來源：在財政上以自給自足的方式運作。其經費主要來自學員註冊課程所繳交的學費。為填補學費和營運費用之間的差距，老人寄宿所於1992年推出年度基金。該基金接受捐獻和贊助，跟學院和大學的校務籌款計劃相仿。

老人寄宿所的理念在美國推展得非常成功，是一種明顯的高齡者流行文化，廣受高齡者歡迎。藍汀和富格特（Lamdin & Fugate, 1997）對此作了很好的解釋：「老人寄宿所的課程在精神上給高齡者帶來挑戰的樂趣，同時不會讓高齡者感到需要完成甚麼的壓力。課程結合了到有趣地方旅遊的浪漫、學習的機會、以及與有趣同伴交往的樂趣。老人寄宿所與學院及大學合作，令它更具威信。精神和社交的刺激讓學員充滿活力，同時讓他們感覺學到了一些有持久價值的事物，讓他們的生命更豐盛。」



(二) 運作流程圖

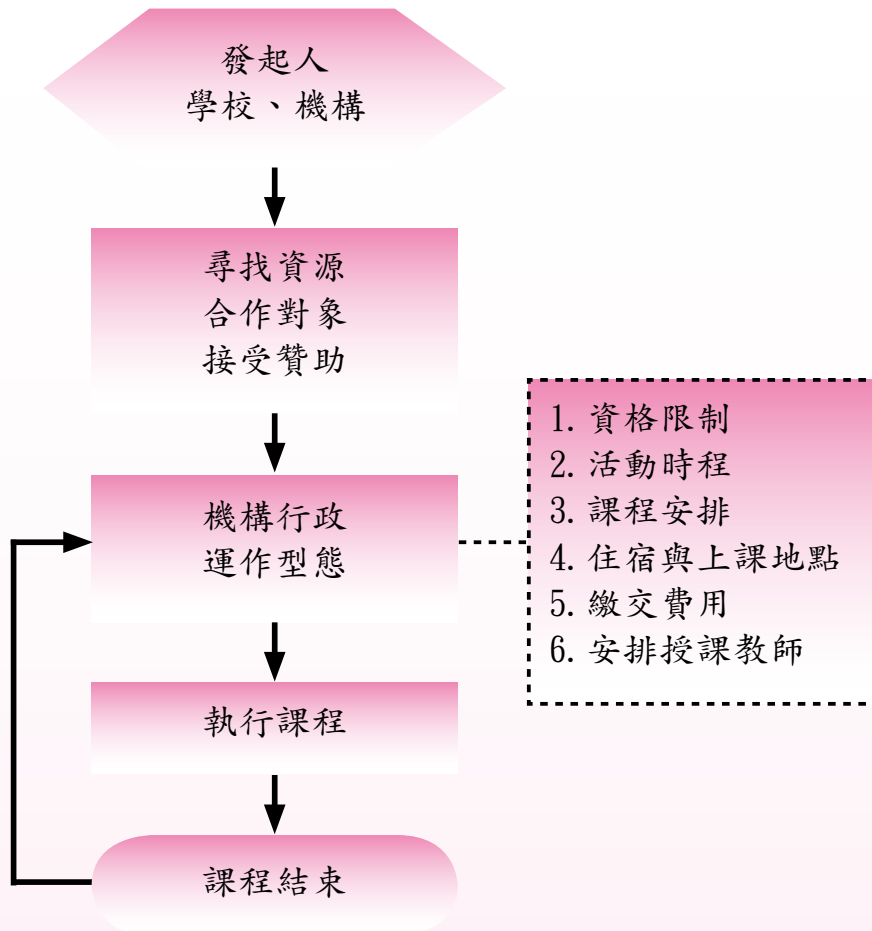


圖2-1 美國老人寄宿所辦理老人短期寄宿學習活動運作流程

二、美國退休學習學會 (Learning in Retirement Institutes, LRIs)

(一) 實例分享

美國退休人員協會 (American Association of Retired Persons, 簡稱 AARP)，是美國最大的非營利和無黨派老年人組織，主要服務對象為美國 50 歲以上者，旨在介紹和推進社區各種機會為大批老年人提高生活品質服務，促進立法和實施權益及傳播相關訊息，透過職員、志工及專家的協力合作，加強對聯邦政府及各社會機構部門的聯繫，反映公眾意見，促進立法和政策變化。該組織係於 1958 年由一位退休高中校長，以建立在 1947 年所成立之美國退休教師協會的基礎，主要目標是希望為退休者爭取高齡者保險事務之服務，目前整體服務的範圍愈來愈廣，目標在促進高齡者的獨立和尊嚴之權益，提高生活品質，鼓勵高齡者服務社區而不是被服務對象。



退休學習學會是一個退休者的學習組織，其提供成員的教育機會，分為機構取向與成員取向兩種類型。前者係指課程的設計由專業的人員負責，並由高等教育機構的人來負責教學。後者則由成員扮演積極的角色，自己選出管理人員處理組織各項事務，與高等教育機構是合作夥伴的關係。通常由大學提供空間及行政的輔導，管理由成員自行負責，自行決定課程費用和訂定相關的規定。

課程包括核心課程及博雅人文課程，其中文學、歷史、公共事務、音樂及藝術欣賞是較受歡迎的課程。核心課程包括電腦、外國語、繪畫、寫作、社區與泛文化問題、及科學整合研究等。上課地點不限於傳統教室內，也包括一天或過夜的訪問、田野調查。近年來開始提供跨國的旅行學習，如探討古羅馬金字塔、哥斯大黎加（Costa Rica）原始自然景觀研究、倫敦和都柏林（Dublin）建築研究、小國家（如荷蘭、比利時）在歐盟的地位研究等。課程長度通常6至15週，在白天開設，與其他成人教育課程不同。

在美國、加拿大，現在有不少辦理相當成功的退休學習學會。以下介紹的北卡大學（University of North Carolina at Asheville）的北卡創造性退休中心（North Carolina Center for Creative Retirement, NCCCR）於1988年所設立的高齡學苑（the College for Seniors），就是相當著名的例子。以下分別就其運作的模式，分項說明：

1. 退休學習學會屬於自治組織，以會員制的概念運作。他們在決定課程內容、學費和其他章則細節方面，擁有完全的自主權。相關工作的執行係由參與者一起分攤，從教學到編印簡訊、辦理註冊及設計課程等，完全由學員自主管理經營。
2. 會員資格：55歲以上的高齡者，須繳會費80元美金。會員均可參與學習課程，沒有入學的條件限制。會員之間的共同點在於個人興趣和對知識的好奇。
3. 上課時程：每期6至15週，每個人可以修習1至5門課，所付費用並包括停車費及大學圖書館的使用。
4. 師資：多數課程係由已退休的志願人員擔任，會員通常受過高教育（超過50%擁有大學學位或專業資格），許多人更具有教學經驗。他們可以自願開辦自己從前專長的科目或是自己有興趣、曾經深入研究的專題。
5. 評量制度：沒有考試及分數。課程亦不需經過評鑑或考核。

6. 上課場地：通常由大學校院贊助課室設施和部份行政上的支援。一般退休學習學會由贊助學院、大學或其他學習機構發起，也可以是由一群高齡學習者合作，遊說學院作為贊助者。
7. 課程內容包括多個領域，如藝術、人文學科、跨學科研究、本地歷史、社區及跨文化問題、外國事務及最新問題。
8. 經費來源：主要來自會費收入，亦接受機構或其他單位的贊助。

(二) 運作流程圖

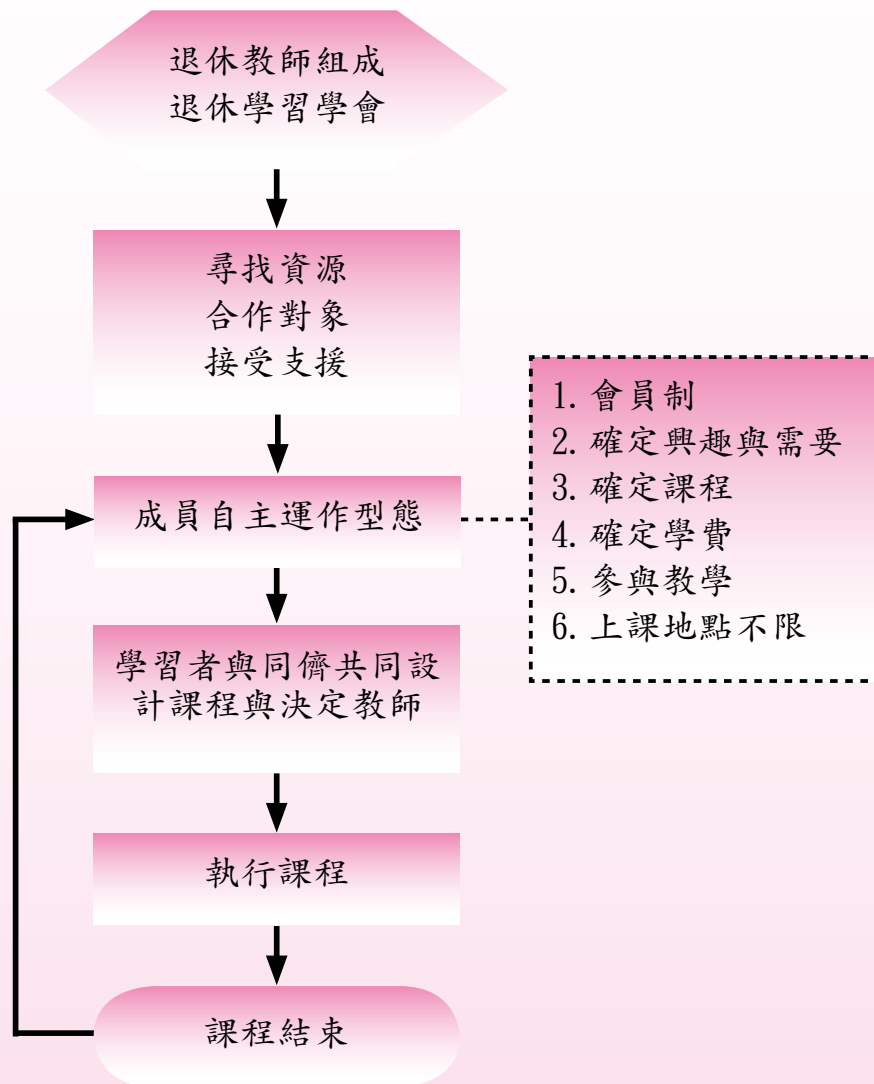


圖2-2 美國退休學習學會辦理高齡自主學習運作流程



三、英國第三年齡大學 (University of the Third Age, U3A)

(一)實例分享

英國第三年齡大學是老人自助式學習團體的典範之一。英國的第三年齡大學乃是一個推動和提供長者自助學習的機制。該機制採用聯邦架構，社區型第三年齡大學高度自主，全國總辦事處規模，擔任支援和聯絡的角色。第一所第三年齡大學於1981年在劍橋地區成立了一個發展委員會，以實行這項創舉 (Lamdin & Fugate, 1997)。在1982年3月，該委員會舉辦一個為期1週的示範課程，擁有不同專業技能之參與者可自由組織不同的學習小組，教授他們的技能。每位參加者都非常高興且同意接受這樣的安排，並發覺這樣的安排十分成功。這次成功的經驗，加強了這種名為「劍橋模式」的發展信念：組織高齡者共同分享知識與經驗。

目前全英國約有450間社區型第三年齡大學，會員人數超過十萬，其具有以下特點：

1. 運作模式：自主的自助學習組織，每項活動均根據會員的喜好來計劃和進行。會員可決定學習活動的性質（如：課程、工作坊、小組探訪）及有關的安排（如：主題／題目、導師及地點）。行政和研習小組活動均完全由無薪的義工負責。
2. 課程為非正規的自助學習型態，不能銜接認可的正規課程。
3. 師資：屬同儕教學。不同專業領域具備專業知識或技能的學員，在學習小組和活動小組內與其他學員分享其知識。第三年齡大學的會員既是教導者，也是學習者。
4. 入學資格：無任何先決的入學學歷，也不會頒發任何學歷資格。
5. 想學的人可以找到相同興趣的人，找得到場地、有人可以指導，便可以開設學習課程，是一種同儕教學的模式。



(二) 運作流程圖

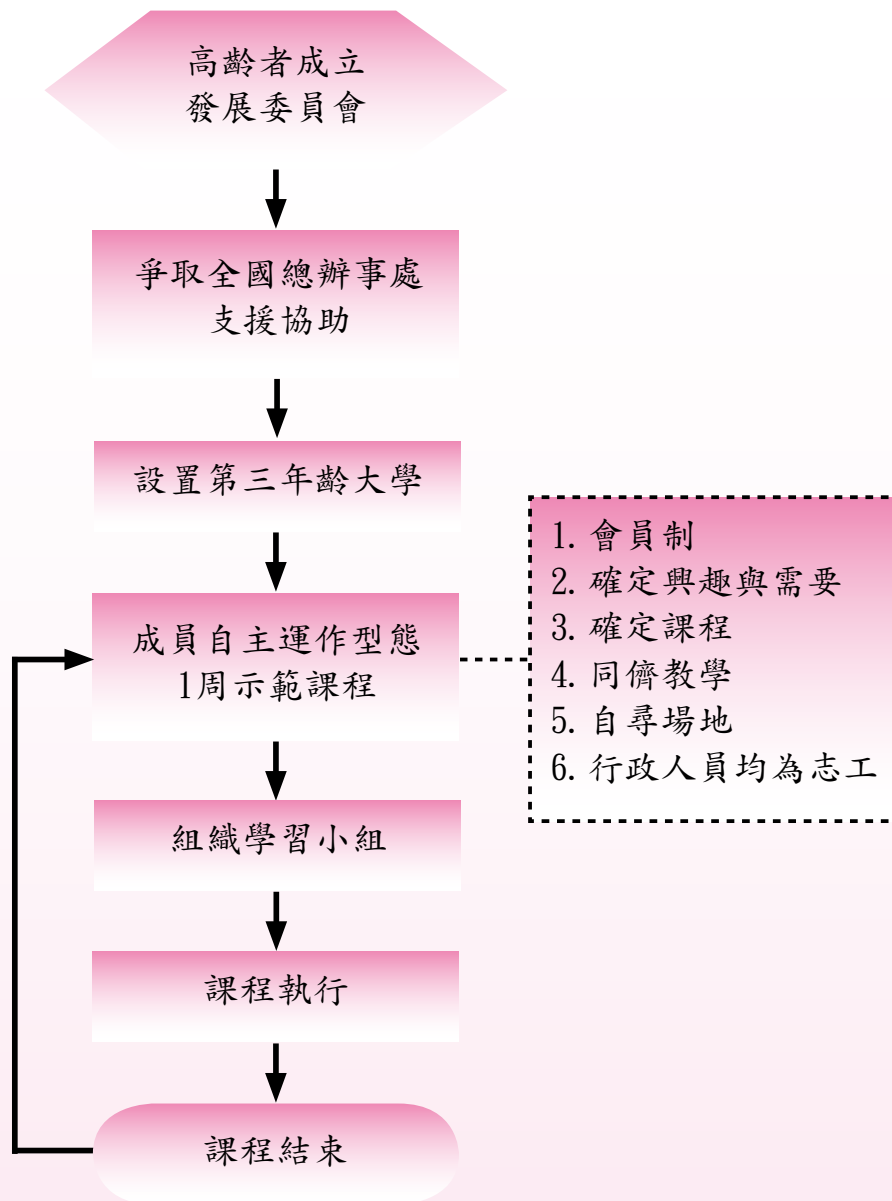


圖2-3 英國第三年齡大學辦理高齡自主學習活動運作流程

四、瑞典讀書會的發展模式

(一) 實例分享

瑞典第一個讀書會是於1902年在瑞典北部大學城蘭德（Lund）所創立的，興起主要目的是希望透過教育與知識的力量，改善被剝削者的社經地位、引導民眾藉由民眾教育運動的方式，表達自己的理念並獲得某些權力的手段。

讀書會於1947年受到國家議會的重視並獲得經費的補助，數量快速



成長，目前約有6成的瑞典民眾正參與各類讀書會的活動。所謂的讀書會（Study circles）就是一群朋友，根據事先預定的題目或議題，共同進行一種有方法、有組織的學習；因此，讀書會的型態相當多元，而共同的特徵有四：朋友關係、具有必須遵守的共同原則和共同使用的名詞、事先選定的一個研究領域或主題、完成目標的系統計畫（黃富順，1988）。因此，讀書會並不需要有固定的教師，僅由共同決定的領導者負責主持與帶領，不需受過教師的專業訓練，但需受過讀書會領導人的培訓。

整體來說，瑞典讀書會具有幾項特點，如自由參與、達到相當人數就可以獲得經援、團體成員間具有同質性，且每個人可以參加一個以上的讀書會，上述即是讀書會得以蓬勃發展的主要原因之一。瑞典的讀書會學習的材料具有多樣性、可得性及彈性，主張藉由事實的探討、書籍材料的閱讀、研究訪問等方式，再透過群體間的對話、分析與理解的過程，建立自我的知識與意義。

能獲得補助之讀書會的成立大致有幾個共通性的原則：

1. 人數限制：有一群對某領域有興趣的朋友，需達最低的人數規定，最低人數為5人，最多約為20人。
2. 時程：成員自行訂定成立的期間，但需達最低成立期間的標準，4週內至少要有20小時以上的研討。
3. 活動參與：參與者願意主動參與學習，而非被動的參加。
4. 活動內容：自行決定研究的主題與方法，選擇的學習材料多元多樣化，主要為閱讀材料、錄音帶、記錄片、幻燈片或影片等，亦可邀請專業教師授課或演講。
5. 領導人規範：領導者須參與讀書會領導人的培訓課程。讀書會的領導人一般需要經過1到3週課程的訓練。在瑞典幾個大學學習協會均設有讀書會領導人的培訓機制。
6. 申請補助：申請補助的標準為教材費用及領導者津貼的百分之七十五至百分之九十。讀書會若為針對弱勢團體或內容與正規教育課程相符的能優先獲得補助。
7. 申請方式：由成員備妥相關計畫，由協會、學校等代為申請，其中以勞工教育協會為最大提供團體，約有三成為勞工教育協會所提供的讀書會，其次為成人學校、民眾學校教育協會等。

瑞典讀書會有別於傳統教育型態，因此，具有其獨特的教學原理（邱宣智，2003）：

1. 成員間具有民主平等的概念，成員同時具有老師和學生的身分，主要以對話和討論為學習方式，非依賴特定的講師或專家。
2. 開發成員內在的資源與能力，並賦予行動的力量。
3. 基於共同的理念和協調，成員共同努力達成目標。
4. 依據自己的興趣與需求，共同決定讀書會的方向與內容結構。
5. 運用足夠的對話與討論時間，讓學習具有持續性與計畫性。
6. 積極參與、共同負責，並參與對話。
7. 多運用圖書材料，以促進對話的產生。

隨著讀書會普及性，甚至成了瑞典全民的運動，政府在1947年正式認可讀書會組織並給予補助後，架構了整個讀書會發展的層級，第一為國家層級，負責核准所申請的讀書會計畫、領導人及教材等；第二為地區性層級，負責辦理讀書會領導人培訓及針對讀書會進行成效評鑑與適時的協助；第三為社區性組織，負責規畫行事曆、教材及招募成員等。

(二) 運作流程圖

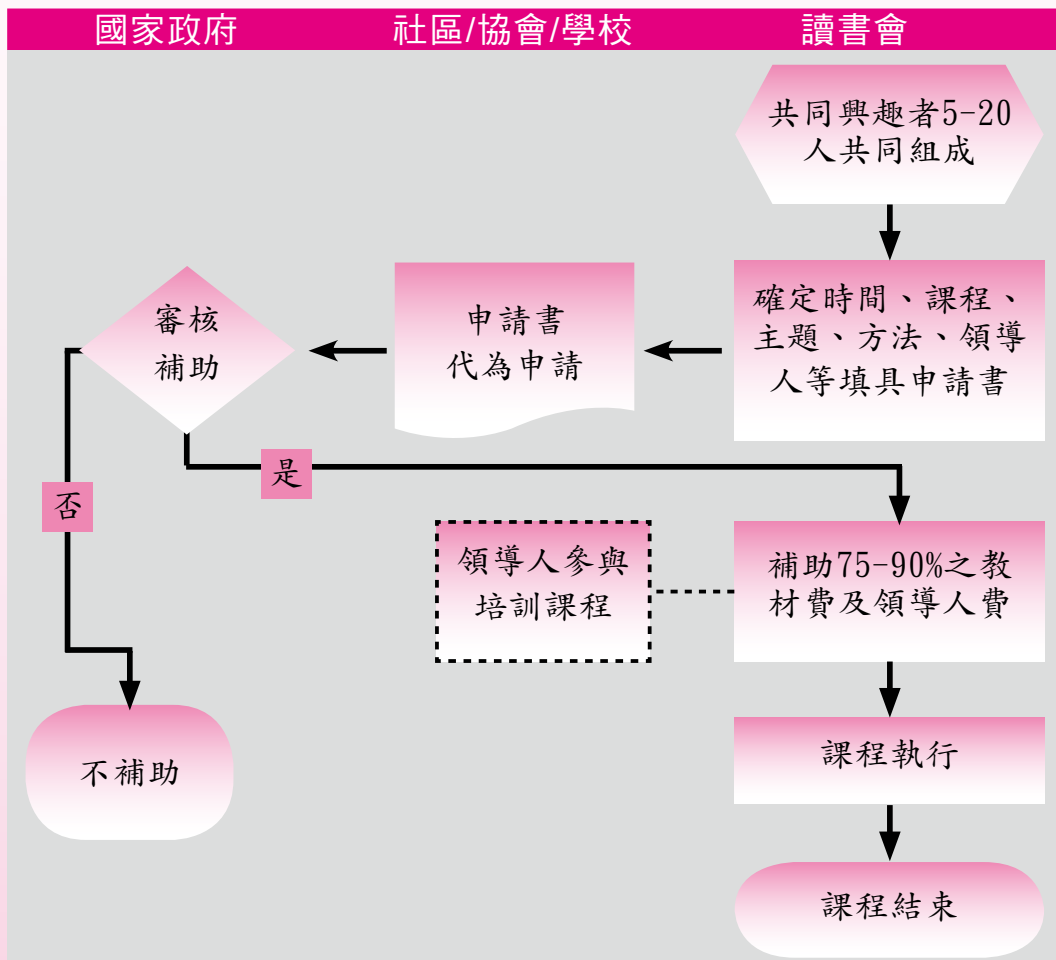


圖2-4 瑞典讀書會自主學習運作流程



五、澳洲第三年齡大學—社區老人自助學習模式

(一) 實例分享

澳洲第三年齡大學沿襲英國模式，於1984年引進，屬於英國模式，以自助學習組織開展。在澳洲目前已經有200多個地方性的第三年齡大學會員團體。從行政運作、講師到上課時間與地點等，都由成員自行討論決定。整體運作方式均由學習者自行開會討論及決定，充分發揮高齡者自主決策、自助及互助的學習精神。就澳洲第三年齡大學的成立、運作與管理，以探討其自助學習的運作模式（林添富，2008）。

1. 成立相關行政事務：由成立者負責成立「臨時委員會」，針對開班相關資訊進行討論與訊息公布。一般運作業務均由參與課程設計的高齡志工負責，除庶務性支出，不需任何人事費用。
2. 上課地點：不需固定場所作為申請依據，學習地點依照高齡學習的需求或居住地區而定，多數上課地點均在社區、甚至是成員家中，僅約1/5是由地方政府或相關單位提供場地。
3. 師資：由成員邀請具有專長的高齡者擔任教師或指導者的工作。多數師資是從會員群中發掘，課程講師必須具有專業知識與技能，無其他資格限制，也無鐘點費，教師同時也是學員身分，完全發揮同儕教與學的機制。
4. 會員與會費：在澳洲的第三年齡大學，只有會員沒有學生，只要年滿55歲就可以自由參加。每位參加者均須繳交會費，大約僅臺幣360-1,200元間，參與課程不需另繳費。多數也會爭取外部資源的協助，包括政府相關部門及地區圖書館等。



(二) 運作流程圖

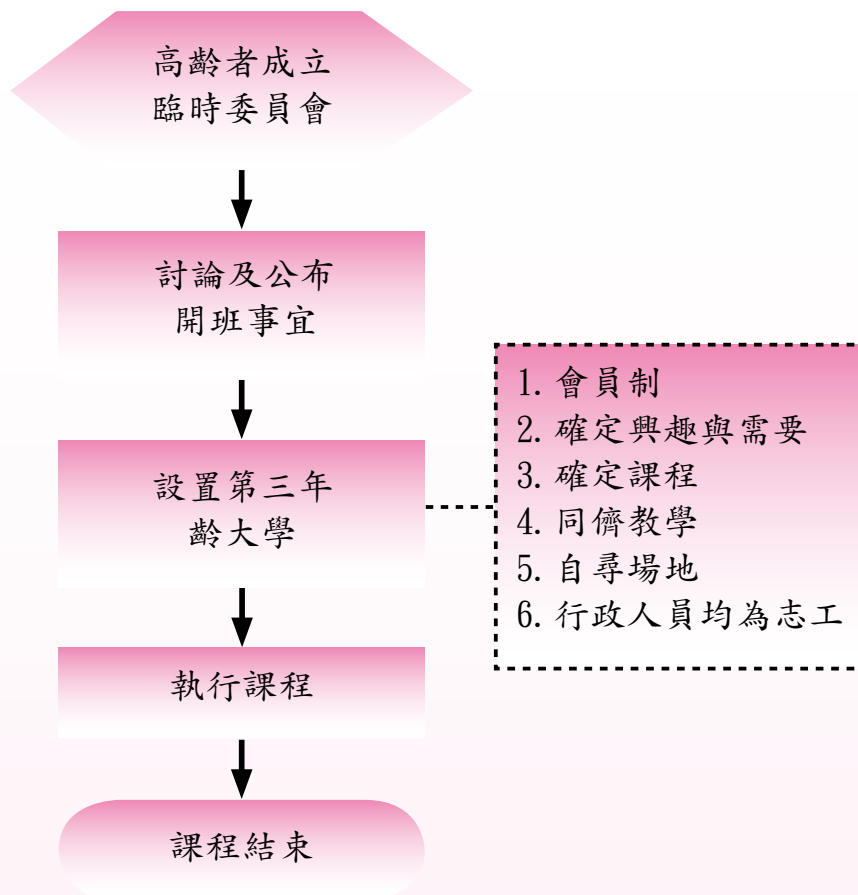


圖2-5 澳洲第三年齡大學高齡自主學習運作流程

六、日本的自主學習團體的發展模式

(一) 實例分享

日本是第一長壽的國家，不論是福利部門、教育部門或民間單位所舉辦的高齡者教育活動，目標都在促進高齡者個人生命意義的發展及自主持續學習的能力。以下分別說明，各高齡教育機構在推動高齡自主學習團體的方式：

1. 福利部門所推動的老人大學

所有福利部門所支助與推動的高齡者教育活動，如都道府縣、市町村政府或老人俱樂部所推動的老人大學，雖然規模大小不同、型態略有差異，且主辦單位不一，但目標都在充實高齡者的生活、培養其健康、福利及社區營造的專業技能，以符應高齡化社會的需求及提升高齡者個人的生命意義與價值，其一般在學制、學員資格、修業年限、上課地點、師資、



收費標準及課程方面有固定的規範，屬機構式的辦理方式。但在修業過程中，均特別重視培養學員於課程修畢後，持續參與學習活動及社會參與的心態，因此，在諸多老人俱樂部的活動中特別安排「領導人」的課程，鼓勵高齡學習者組織「自主學習團體」，於修業結束後，持續進行學習活動，著名的包括：世田谷老人問題研究會、高齡者諮商服務系統及各類型的自主學習團體等。

2. 教育行政部門所推動的高齡教育活動

主要包括由都道府縣政府教育委員會辦理之長壽學園及市町村政府提供之高齡者教育，經費主要來源由政府補助，部分高齡者教育向學員收取部分費用，均屬機構式學習活動，包括行政運作、學制、學員資格、上課地點、課程內容等均有規範，師資多數為大學教授、講師或專業研究人員等，為鼓勵高齡者終身學習及社會參與，均特別鼓勵學員參與課外活動，在課外活動中，更鼓勵學員組織自助性社團，其中，以明石市之高齡者教育為例，在校生建立了茜丘學園志工會、社團及專業課程自主團體，均採自助運作的方式，讓畢業生自主性地發揮個人所學與能力回饋社區。

3. 高等教育機構所辦理之高齡者教育活動

大學對高齡者開放，主要的制度包括：開放公開講座、旁聽生制度、社會人士入學制度及函授教育課程等。因此，高等教育為了開放校園，提供多元的高齡學習活動，不論是開放大學或放送大學，亦鼓勵學習中的高齡者參與自助性的社團活動。

4. 東京朝島市公民館之高齡者團體教室運作模式

東京朝島市之公民館主要開設高齡者教室與高齡者團體教室兩類，主要提供60歲以上的高齡者參與。早期公民館所開設的課程多數以機構規畫為主，學習者係被動學習的方式，近年來透過開設高齡者團體教室的方式，主張由教育機構與高齡學習者共同合作，規畫課程及學習活動後，不僅促進高齡者團體間的互動關係，自主團體式的經營模式，更讓參與者學習自主學習的能力，並擴展其人際關係。整體來說，朝島市的公民館之運作模式，高齡者先參與公民館所開設的高齡者教室，可自由參與生命史、文化藝術、教養和或休閒娛樂等的學習活動，結業後，進而參與高齡者團體教室，學習自主團體的經營與自主學習的能力，或參與高齡者團體自治活動，協助辦理各類活動等。其具體運作方式，詳如下述（曾禰七重，2004）：

1. 舉辦單位：朝島市公民館。
2. 設置目的：培養高齡者自主規劃與經營學習活動的能力。
3. 行政組織：每個團體選出一位幹事與三位負責人，組成高齡者團體教室聯絡會，負責規劃高齡者團體之活動與團體間的聯繫事項。
4. 學制：修業年限為三年，採小班制，每班約15人。高齡團體開課人數為10人以上，必須備妥計畫書、負責人及成員名單向公民館提出申請。
5. 學員資格：60歲以上之市民。
6. 收費標準：每人一個月約1,000日圓。
7. 上課地點：第一、二年可直接向公民館借用場地，第三年每個月僅能借用一次，另一次須自主尋找地點，訓練與培養自主經營的能力。
8. 課程內容：由高齡者團體的成員負責規劃。
9. 師資：主要由高齡者團體之成員決定，或由公民館推薦。
10. 經費來源：團體運作費以學費為主，公民館僅補助講師費、諮詢服務及宣傳。
11. 定期舉辦課外活動，促進各學習團體間的互動與交流。





(二) 運作流程圖

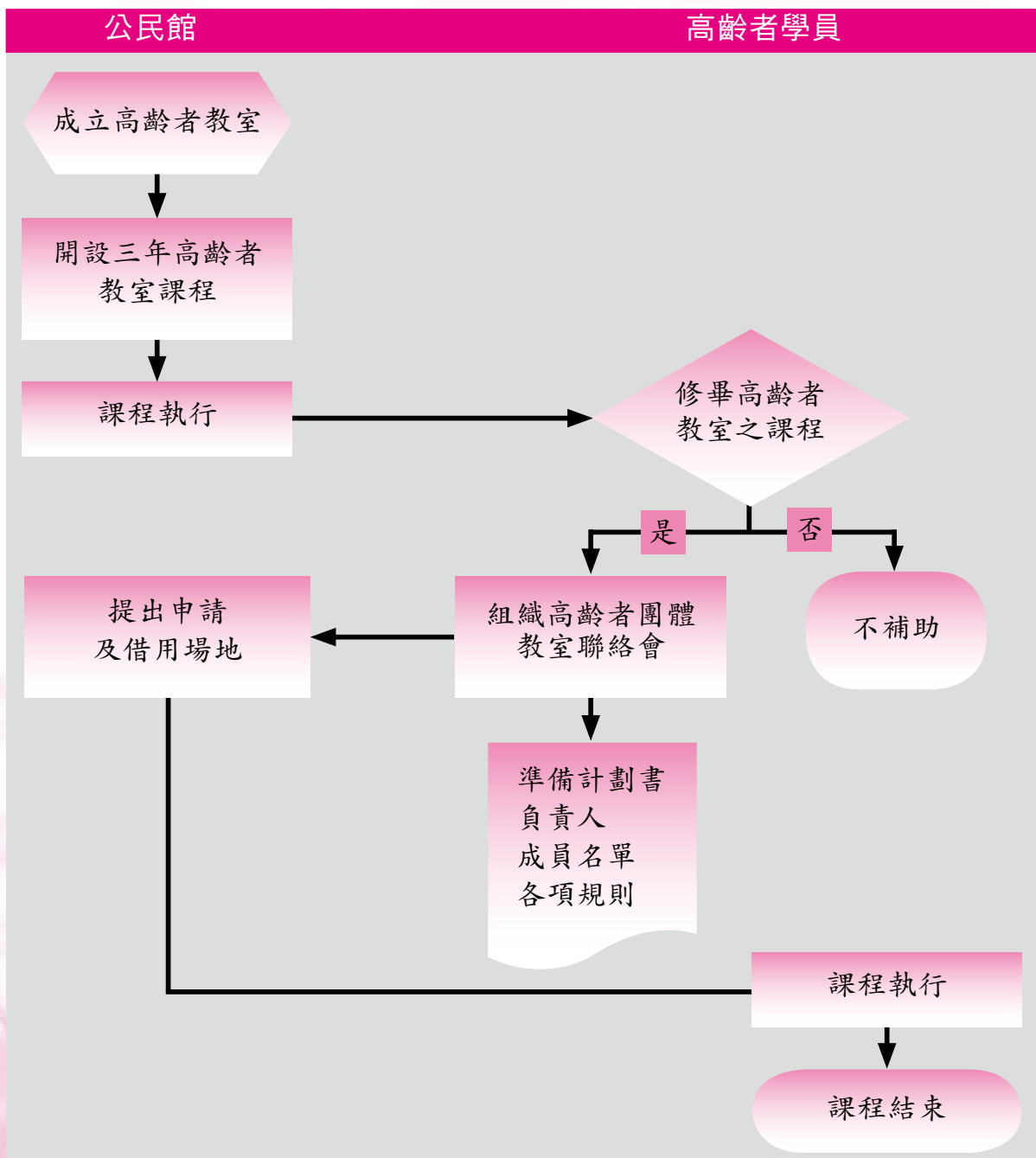


圖2-6 日本公民館成立高齡自主學習團體運作流程



七、社團組織發展模式（中國老人教育協會附設臺北市老人社會大學）

有一群關心臺灣老人身心問題的民間人士，為迎接臺灣高齡化社會的到來，特別依據內政部社會團體相關法規於1994年組織「中國老人教育協會」，繼而成立「老人社會大學」，藉以提供臺灣地區的長者一個可以

休閒、可以學習、可以交誼的處所（老人社會大學，2011）。老人社會大學的成立，主要在透過各項研習課程，讓中高齡者在課程當中交誼、擴增視野、活健筋骨、增進身心的健康，以享受優質、活力的智慧人生。最早於1989年至1991年間，由內政部、教育部、北市社會局等機構撥款補助經費，在中國文化大學推廣教育中心開辦「老人大學班」，可視之為「老人大學之前身」。隨後於1991年成立「中國文化大學老人大學班同學聯誼會」，在教育部及北市社會局的經費協助下先後舉辦30餘場專題演講，藉以延續「老人大學班」之精神，並於1992年籌組「中華遐齡學園老人社會大學」進行招生開課，同時協助多處社團開辦「老人文康休閒研習班」，並於1994年正式成立「中國老人教育協會」，其所附設之「老人社會大學」同時奉准設立。其經營模式完全是由高齡者自主自助的方式，也申請政府相關單位的補助，雖為中國老人教育協會所附設的老人社會大學，但仍開放給所有中高齡者。整體運作模式，如下說明：

1. 報名資格：凡年滿五十歲以上者（六十五歲長者優先報名），不限學歷，均可報名參加。
2. 繳交費用：不收學費。報名時，每一課程需繳納報名書表工本費、指導老師鐘點費及行政費用等共2,000元，若為中國老人教育協會會員，憑已交常年會費之會員證減收一百元。
3. 上課時程：每期約4個月，每周上課一次，每次2小時。
4. 人數限制：各班級報名人數須達25人以上方可開班。
5. 運作機制：老人社會大學為中國老人教育協會所附設的單位，老人社會大學底下設有校長及秘書長，下轄總務、財務、學務及教務四個單位，分別管理各項學員學習相關事務，另外，包括租借場地、教師選聘及課程安排等，均由其負責管理。





(三) 運作流程圖

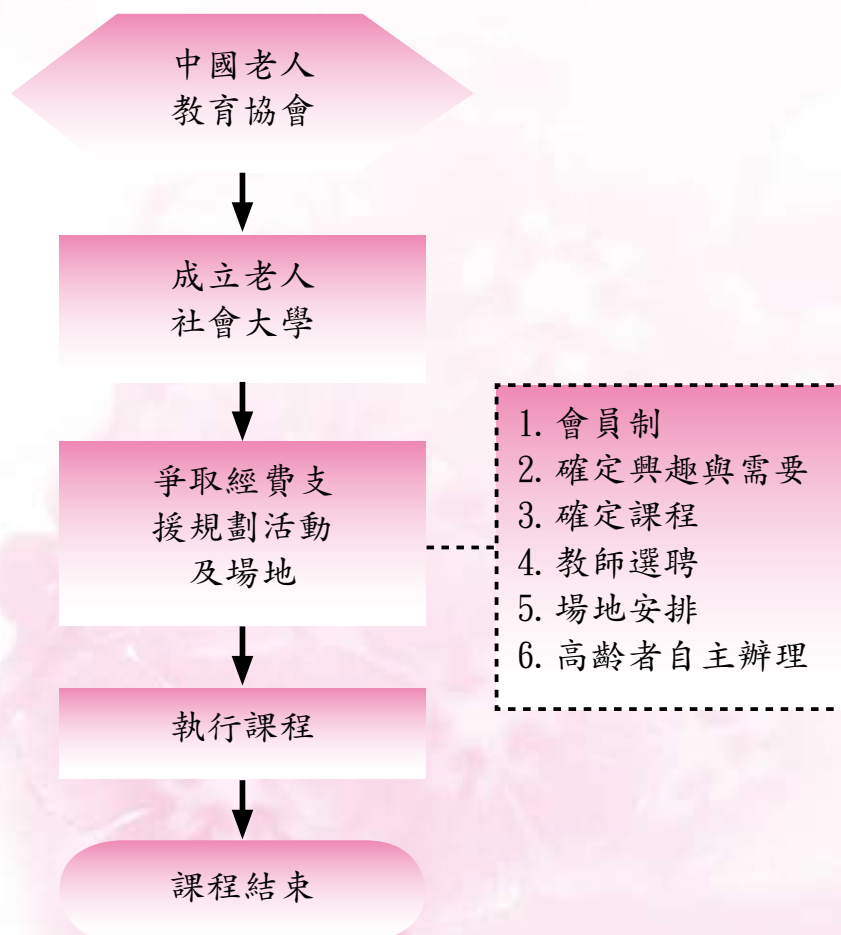


圖2-7 中國老人教育協會附設臺北市老人社會大學運作流程



八、臺北市大安區樂齡學習中心的興趣小組

(一) 實例分享

由臺北市立圖書館所承辦之臺北市大安區樂齡學習中心於2009年在學員熱切的學習興趣與需求下，共同籌組與設立興趣小組。起初樂齡學員因參與樂齡學習中心所開設的興趣特色課程，班級成員有高度學習的興趣與需求，因此，在機構的鼓勵與學員積極投入後，邀集固定人數的成員並提出小組學習計畫，交由機構審核後，得以成立。整體來說，樂齡小組完全是成員取向，採自主自助的學習模式，持續不斷的學習與發展，以下就其整體發展模式做說明。

1. 成立興趣小組的條件：由具有共同學習興趣的成員發起，募集20人以上連署，備齊連署書、課程計畫書及自編印之教材（自費），繳

- 交樂齡學習中心（圖書館）申請，經同意後，試營運1個月後，營運情形良好，經簽核後方正式成立。
2. 活動地點：由樂齡學習中心（圖書館）安排，原則上在圖書館內固定場地。
 3. 上課時間：依據計畫書，並與樂齡學習中心協調，每週固定上課時間，約為2小時。
 4. 師資：由興趣小組組長及組員討論決定，可請原來授課老師協助或由資深學員、志工、退休老師擔任，屬同儕教學。
 5. 費用：不收取任何費用，教材費則由使用者付費。
 6. 領導人培訓機制：由樂齡學習中心或圖書館定期辦理志工培訓課程。培訓課程內容相當多元多樣，包括長者急救照護、代間課程、圖書館利用、法律常識、性別平等教育及領導人培訓等。





(二) 運作流程圖



圖2-8 臺北市大安區樂齡學習中心成立樂齡興趣小組運作流程



九、各國自主學習團體運作方式比較

根據上述美國、英國、澳洲、瑞典、日本及我國幾個高齡自主學習團體的運作模式，發現整體運作模式大致包括三類：機構取向、成員取向及自主式學習團體取向，以下首先就組織運作方式進行比較：



表2-1 各國自主學習團體運作模式比較

運作模式		範 例
組織運作模式	機構取向	美國老人短期寄宿所、中國老人教育協會、日本高齡教育機構
	成員取向	美國退休學習學會、日本公民館之高齡者團體教室、大安樂齡學習中心之興趣小組
自主學習團體模式		英國第三年齡大學、瑞典讀書會、澳洲第三年齡大學

除整體運作模式上有差異外，各學習團體在組織運作上也採不同的管理機制，如會員制或學員制，在入學資格的年齡限制上也大相逕庭，從50-65歲不等，主要是針對中高齡者為主；就申請補助方面，幾乎所有團體均會申請中央政府、地方政府、學校機構或地方組織之補助，或申請場地借用等，僅老人寄宿所的活動均由學員自付；在開班人數方面，各團體的限制也不同，以瑞典讀書會的人數限制最低，5人以上就可以；我國老人社會大學的開班人數限制最高，最少要25人；在收費上大多數採使用者付費的方式，而第三年齡大學和美國退休學習學會則採會員制，只收取會費，不另收學費。

以下針對學員入學資格、開班人數限制、收費方式及申請補助上均有不同的規範，茲比較如下：

表2-2 各國自主學習團體入學資格、開班人數及收費方式之比較

自主學習團體	入學資格	開班人數	收 費
美國老人寄宿所	65歲以上	15-40人	使用者付費
美國退休學習學會	55歲以上之會員	未限制	會員制
英國第三年齡大學	無限制	未限制	會員制
瑞典讀書會	無限制	5-20人	使用者付費
澳洲第三年齡大學	55歲以上之會員	未限制	會員制
日本高齡者團體教室	60歲以上之公民	10人以上	使用者付費
老人社會大學	50歲以上	25人以上	使用者付費
樂齡興趣小組	樂齡學員（55歲以上）	20人以上	自付教材費



除了入學資格、開班限制及收費方式的差異外，在上課時程、上課地點、課程內容及師資安排上，也都不一樣。舉例來說，除美國老人寄宿所上課的地點為大學或飯店外，其餘各學習團體的地點則較為彈性，包括學校、社區、圖書館或學員家中等；在上課時程方面，一般自主學習團體運作模式傾向由上課的成員自行決定，而組織運作模式則傾向於固定的周數或修業時程的安排；就師資安排方面，僅老人寄宿所的師資多數由學校安排的教授或專家授課，其餘各自主學習團體多採同儕教學的方式，學員也是老師的模式，也有部分課程會找尋外部專業教師協助；在課程內容方面，也多數由學員自行討論決定，僅老人寄宿所活動兼重學術課程和課外活動；美國退休學習學會則將課程分為核心課程、博雅人文課程及戶外參訪三類；我國老人社會大學則由機構依據學員興趣開課，其餘均由學員共同討論決定。



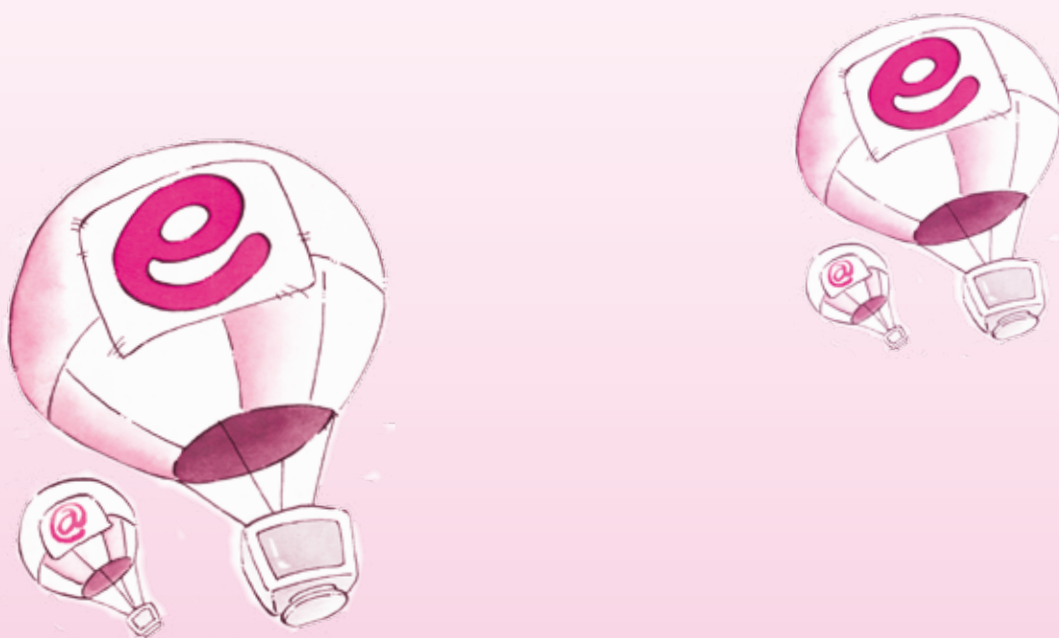


參、實務篇

本實務篇參考架構主要是以行銷大師菲利普·科特勒（Philip Kotler）所發展的策略性行銷規劃架構為基礎，由本計劃執行團隊以現有樂齡學習中心的規劃為參考模式，加以衍伸修改，完成自主學習團體經營策略架構，提供各樂齡學習中心開設獨立學習班次，發展自主學習團體之具體參考（魏惠娟，2008a）。

本手冊提供相關的表格，供各中心參考使用，各中心並得依據本身條件作最大的修正與發展，以符合各自的資源環境。樂齡學習中心自主學習團體經營策略架構圖，請見圖3-1，該圖的應用步驟與細部說明接續於後。自主學習團體組織發展流程，請見圖3-6；自主學習團體與樂齡學習中心相對關係，請見圖3-7；自主學習團體運作流程暨附表使用，請見圖3-8，圖內數字代表使用附表之編號，相關表件隨附於後（魏惠娟，2008b）。

為了有系統、有制度的實踐樂齡自主學習團體的經營，實務工作主要分為四個部分，分籌備、規劃、執行與發展四個階段，逐步說明：



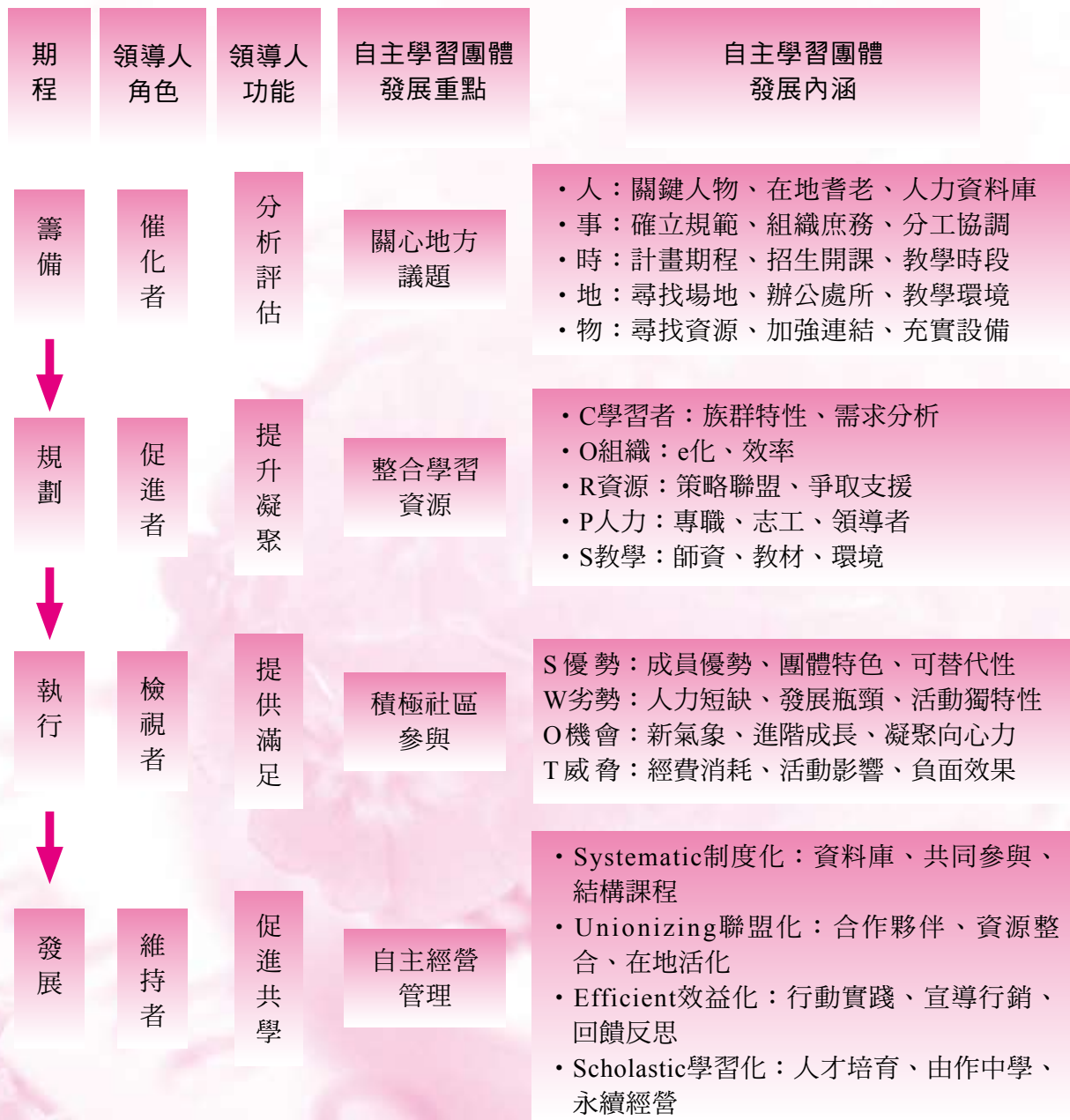


圖3-1 樂齡學習中心自主學習團體經營策略架構



一、樂齡自主學習團體—籌組時期

(一) 自主學習團體領導人的角色與功能

領導者是團體的核心，扮演團體運作與發展的角色，領導者的帶領能力是團體凝聚及團體維持的關鍵。而領導者所扮演的角色及其功能為何，可透過對團體發展的歷程加以瞭解。就學習團體發展歷程而言，一個學習團體發展的歷程大致可區分為以下四個階段，分述如下：



1. 籌備醞釀階段

此為團體發展的第一階段，在此一階段中，團體雛型尚未形成，而團體籌備的發起人，將擔負起找尋資源的責任，如籌備團體所需的物資、運作的地點、團體成員的招募、團體籌備的期程等。

2. 形成規劃階段

在形成階段中，團體基本結構已大致形成，在此一階段團體開始規劃未來的發展方向，建立相關規範，並將團體結構化。就成員彼此關係而言，團體成員將由個人身份轉為團體中的一員，成員彼此的關係不算熟識，在討論時發表個人意見或觀點時將有些勉強，其感受到的團體氛圍是不安與緊張的。

3. 運作挑戰階段

在運作階段中，團體已開始執行各項規劃，而團體結構亦隨著時間的推進而不斷發展，成員在此階段中將對團體目標逐漸認同，而成員彼此關係則因為分工或合作，擁有更多的接觸機會。除此之外，團體成員將開始試探團體與自己互動的關係，以瞭解團體是否值得信賴，有些團體成員可能為了自身權益具有攻擊性，團體運作開始面臨各項挑戰。

4. 穩定發展階段

在此一階段中，團體已面臨過許多挑戰，團體內的權利與義務越顯清晰，團體成員已能接納彼此間不同的差異性，懂得溝通與合作，擁有團體意識，成員彼此關係相互信賴。

由此觀之，自主學習團體的領導人，在此四階段分別扮演以下角色：

1. 籌備的催化者

在籌備醞釀階段，領導者扮演資源開發與整合者的角色，開始為團體募集與整合各項資源。

2. 規劃的促進者

在形成規畫階段，領導者扮演團體規劃制定的促進角色，將團體結構化，並規畫出未來的發展方向。

3. 運作的執行者

在運作挑戰階段，領導者開始執行或協助各項團體規劃，並為團體解決運作過程中的各項問題與挑戰。

4. 發展的維持者

在穩定發展階段中，領導者扮演團體發展的維持角色，觀察團體的發展方向，協助成員與團體共同成長。



圖3-2 學習團體發展階段及領導者扮演之角色

就領導者的功能而言，整體而言，領導者之功能如下：

1. 團體建立與維持的功能

領導者有建立團體與維持團體發展的功能。

2. 團體凝聚力提升的功能

領導者除可藉由協調、溝通解決成員彼此間，因差異性所帶來的相關問題外，領導者還可透過活動規劃與執行，培養團體意識，以凝聚成員向心力。

3. 提供成員滿足感的功能

領導者可提供成員各種嘗試機會，讓團體成員擁有參與感與認同感。

4. 促進團體共學的功能

領導者可藉由引導等方式，激發成員的學習動機，並可配合團體討論或分享之過程，讓成員彼此間相互、共同學習。

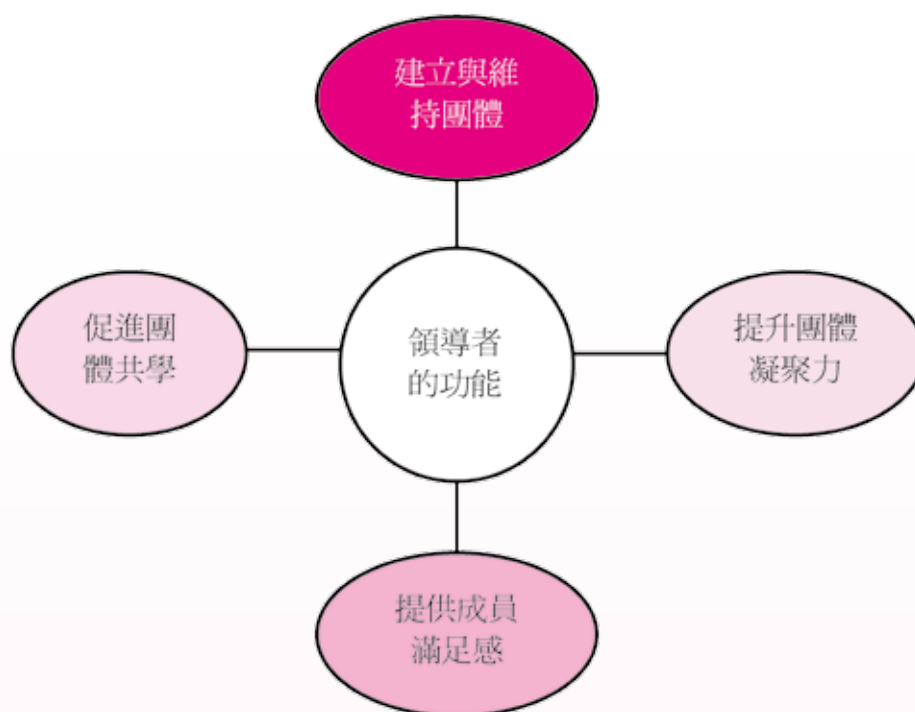


圖3-3 領導者之功能

(二) 領導人的培訓與實作

自主學習團體的領導者，必須瞭解學習團體的運作、高齡學習者的內涵，並熟練帶領討論的技巧。因此，學習團體領導人的培訓內容，約可分為下列三大主軸：1.學習團體的運作；2.高齡學習的內涵；3.帶領討論的技巧。



圖3-4 領導人培訓內容



就學習團體的運作而言，領導者須瞭解如何制定相關規範，規劃團體發展的願景，以促進團體發展。就高齡學習的內涵而言，自主學習團體的領導者，必須瞭解團體成員的特性、需求，以期與成員共同成長。就溝通、討論技巧而言，領導者必須學會傾聽、澄清、促進、回饋，並掌握討論的原則。以下茲就學習團體的運作、高齡學習的內涵、帶領討論的技巧進行實做說明：

1. 學習團體的運作

學習團體的領導者，必須瞭解該如何運作學習團體，以促進學習團體的發展，整體而言，領導者必須學會與團體成員共同擬定團體宗旨，並進一步確立團體的目標與願景，並根據團體目標規劃團體運作，以掌握團體未來的發展方向。

2. 高齡學習的內涵

學習團體的領導者，必須對高齡學習的內涵加以了解，整體而言，領導者必須具備高齡學習者特性、學習需求等知能，分述如下：

(1) 瞭解學習成員的特性

高齡學習者的特性包含生理、心理與社會層面。就生理層面而言，領導者應先瞭解各團體成員的生理狀況，評估成員的聽覺能力、視覺狀況、以及成員的活動能力，透過健康檢查掌握成員的健康狀況。就心理特性而言，一般而言，成員的年齡越大、自尊心越強，但對於學習，成員恐因生理影響，對學習沒有信心，因此，領導者應觀察各團體成員對於學習的各種心理反應，以瞭解成員對於學習的心理狀況。就社會層面而言，可先針對成員的背景進行調查，並記錄影響成員深遠的相關事件，以作為促發成員學習動機之參酌依據。

(2) 掌握成員的學習需求

高齡者的學習需求多基於本身對現況知覺到的不足或缺乏而產生，例如成員因生理老化帶來健康問題，而產生對於營養與老化的學習需求。領導者可藉由討論方式，請成員提出學習內容的方向，並將各成員的學習內容進行歸納，安排一整年度的學習計畫，亦應主動規劃一些高齡期必須瞭解的相關議題，例如：老化與高齡化之學習主軸。

3. 帶領討論的技巧

討論與分享是常見的成員學習方式，事實上，就討論的本質而言，討論必須有其焦點，而討論的進行常受團體動力之影響，因此，在討論前應



先檢視團體本身是否為平等的結構，以及團體成員的民主素養。

(1) 平等結構檢視

在理想的平等結構中，領導者是成員，成員就是領導者，而一個平等討論的團體會呈現下列風貌：

- a. 成員不會仰賴某人開始或結束討論。
- b. 不會因為某人尚未抵達而延遲討論。
- c. 成員不會畏懼發言及發言的結果。
- d. 討論的氛圍應是人人被接納的而非被檢視的。
- e. 成員陳述內容時，不會只對某人。
- f. 成員發言不須徵詢他人，是隨意的。
- g. 成員能存疑不同成員的意見。
- h. 成員能分享多數人的經驗和意見，非僅仰賴少數人。
- i. 各成員皆能擔負起積極討論的責任。
- j. 達成共識時不再需要經過某人的裁決。
- k. 成員討論的規則，由全體成員共同制定。

(2) 民主素養的檢視

一個具有民主素養的團體將表現下列特質：

- a. 開放的胸襟，願意甚至渴望聽到不同的聲音。
- b. 有善意的動機與同理的理解，立場公平。
- c. 提供支持與鼓勵，具耐心與投入感。
- d. 有高度的參與意願，願意表達自己。
- e. 具有問題意識，擁有自己的想法，並且能夠發表意見。

在討論活動開始前，討論活動的主持人應先準備討論的大綱，並蒐集討論可能會用到的資料，模擬討論的情境，以推估討論可能出現的問題及困難，一般而言，討論時常見的問題包括離題、討論遇到爭議、討論過程出現抱怨、發言過度投入或獨佔發言、短話長說，以及時間不足等，以下提供問題與解決方法：

(1) 離題

- a. 給予肯定再切斷話題。
- b. 將離題議題留置最後再作討論。
- c. 請成員先做歸納或替其進行歸納。

(2) 爭議僵持

- a. 請雙方重新澄清討論內容。



- b. 暫停討論休息20分鐘以上。
- c. 參與其成員的意見。
- (3) 抱怨
 - a. 安撫成員不滿的情緒。
 - b. 歸納成員不滿的原因。
- (4) 發言過度投入或獨佔發言。
 - 可善意提醒成員發言過度或獨佔發言。
- (5) 短話長說
 - 協助成員釐清具體表達的內容。
- (6) 時間不足
 - a. 請成員共同選擇重要的討論議題，並依序討論。
 - b. 制定每一議題討論的時間。

表3-1 討論過程常見問題及解決方案彙整表

常見問題	解決方案
離題	給予肯定再切斷話題。 將離題議題留置最後再作討論。 請成員先做歸納或替其進行歸納。
爭持僵直	請雙方重新澄清討論內容。 暫停討論休息20分鐘以上。 參與其成員的意見。
抱怨	安撫成員不滿情緒。 歸納成員不滿的原因。
短話長說	協助成員釐清具體表達的內容。
時間不足	請成員共同選擇重要的討論議題，並依序討論。 制定每一議題討論的時間。



二、樂齡自主學習團體的成立與運作

「坐而言不如起而行」，分析評估學習環境的內、外因素，了解相關軟硬體資源，進一步積極的工作便是規劃自主學習團體的成立與運作。

(一) 樂齡自主學習團體籌備的面向

一個自主學習團體的籌備，可依人、事、時、地、物之方式區分，以利籌備作業的進行，以下茲就各部份說明如下：

1. 自主學習團體的籌備—人

人為構成團體的主要元素，在籌備自主學習團體的過程中，必須選擇合適的領導者，尋找在地的關鍵人物，並根據團體的學習需求，搜尋並建立可用的人力資料庫。

(1) 領導人的選任方式

- a. 請培訓單位推薦
- b. 公開徵求
- c. 組織者自己擔任
- d. 成員輪流擔任。

(2) 在地的關鍵人物：地方具影響力或具有聲望的耆老、仕紳、政要或達人。

(3) 搜尋並建立可用的人力資料庫

- a. 與社政部門辦理的長青學苑尋找教師或洽談合作方案
- b. 與民間組織或宗教團體辦理的高齡學習機構尋找教師或洽談合作方案
- c. 與當地的社區組織或老人教育機構尋找教師或洽談合作方案
- d. 與學術單位尋找教師或洽談合作方案

2. 自主學習團體的籌備—事

領導人的主要任務包含確立學習團體的規範、組織成員與推動團體庶務、居中協調、促進團體學習、保存各項學習成果、規劃各項團體發展活動。

(1) 確立學習團體的規範

領導者必須輔助成員瞭解學習團體的精神與宗旨，以引導團體的運作方向。主要內容包含協助學習團體制訂目標、聚會的時間與地點、成員資格、團體庶務分配、商榷費用收取問題等。

(2) 組織成員與推動團體庶務



依組織發展任務、成員的意願，規劃並成立各個團體運作小組，提供成員結合興趣發揮專長的機會，以提高參與意願。

(3) 居中協調

團體運作的過程中，難免會遇到成員之間必須通力合作或職責無法劃分清楚的現象，造成分工的困擾。領導者必須居中協調，釐清各運作小組的職權，以協助團體庶務的推展。

(4) 促進團體學習

請團體成員提出有興趣的學習議題，一同擬定團體的年度學習計畫，以提高成員的參與程度，積極投入團體各項學習計畫的籌備與實踐。

(5) 保存各項學習成果

領導者可引導成員保存各項活動資料，並檢視學習活動的成果，以期帶領成員一同規劃學習團體的發展方向，使學習團體能不斷成長。

3. 自主學習團體的籌備—時

此一部分指團體時程的規劃，一般而言，皆根據團體運作所需的相關事宜，規劃出相對應的時程，制定出團體每年、月份，以及週次的計畫與執行時程。

4. 自主學習團體的籌備—地

學習無處不在，學習的地點是彈性的，不一定要在教室裡進行學習，團體可根據學習的類型與主題，蒐集並評估合適的學習地點，如團體成員的家裡、公共空間等，皆可為學習的地點。

5. 自主學習團體的籌備—物

此一部分指物資資源的運用，領導者必須進行物資資源的搜尋與連結工作，進一步整合在地的民間或政府資源等。

(二) 樂齡自主學習團體的組織架構

國內企業管理大師司徒達賢，在其「非營利組織的經營管理」一書中，以「CORPS」模式貫穿全書，分析非營利組織的運作（司徒達賢，2001：10）。樂齡自主學習團體是一種典型的非營利組織，其運作同樣含括這五項基本因素（圖3-5）：

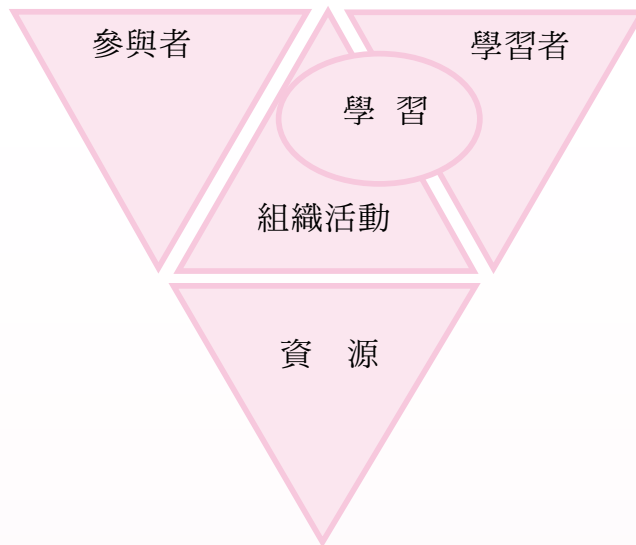


圖3-5 CORPS樂齡自主學習內涵

(修改自司徒達賢，2001：11)

C：clients，服務之對象

O：operations，創造價值之業務運作，含組織與規劃

R：resources，財力與物力資源，含資源提供者

P：participants，參與者，含專職人員與志工

S：studies，教學、研究與討論學習

這五項基本要素，每一項在經營上都有必須注意的地方，每一項都有它所面對的環境變化與機會，而他們之間的互動與配合，也是自主學習團體經營管理上的重要課題。

CORPS模式簡單扼要地表達了自主學習團體的整體觀念，同時可以清晰的整合吸納許多實務運作焦點。

(三) 樂齡自主學習團體的組織內涵

誠如上圖，以下進一步探討樂齡自主學習團體的組織內涵。

1. 學習者—【服務對象的需求】

樂齡自主學習團體服務的對象似乎已經十分明確，為特定族群提供以學習為主的服務以滿足其需求，但要清楚認知這群服務對象的存在，他們在哪裡？他們有哪些問題？問題的核心為何？他們的需求何在？我們提供的服務希望在他們身上達到什麼效果？同樣的高齡學習，不同場域、不同時空的團體，其組織成員的需求可能南轅北轍，各有不同。了解服務



對象，再設計方法滿足他們，是一種思考的途徑。同時，組織提供什麼服務，也自然吸引了什麼人。發展組織特色正是自主學習團體所要努力經營的方向。

2. 資源—【財物資源的整合】

非營利組織本身大多無豐沛的財力、物力資源，端賴外界無償的捐助、支援，以獲得營運所需的財力與物力，樂齡自主學習團體更是如此。此方面的子題之一是，如何獲得社會各方財力、物力之支援。扣除政府機關編列的政策預算外，社會潛在捐助者的資金用途甚多，各個基金會或社福機構多所爭取這些款項，捐助者為何獨獨鍾情本組織，如何宣達本身理念以獲取彼等之認同，是尋獲資源的第一步。

子題之二，如何與資源提供者維持權力之平衡。資源提供與學習團體的生存十分重要，如果學習團體對其依賴日深，是否會影響到組織運作的獨立性，甚至於組織的理念與風格皆受其左右，這是我們所不樂見。自主學習團體的獨立性與公共性，在面對資源提供者的誘惑時，如何自處？

3. 參與者—【志工、專職的管理】

學習團體為高齡者提供服務，主要靠人員來執行，因此人員的素質及服務的積極性影響了整體組織的績效與貢獻水準。人員可分為志工與專職人員，也可分為專業人員與行政人員，各有其參與動機，在組織中分別有不同的角色與功能，彼此間也存在著形形色色的矛盾。他們的選任與培訓、分工合作的方法、激勵領導的策略等等，都值得深入探討研究。基本上，高齡學習者一方面是被服務的對象，同時，他們也可以是提供服務的參與者，為求組織的永續發展，在學習團體中發掘、培訓優秀的行政領導人才，是自主學習團體共同追求的目標。此外，志工參與感的創造、資深人員專業知能的提升、問題志工的處理等，也是不可忽視的。

4. 學習活動—【學習內容的組織】

學習活動是自主學習團體存在的核心，組織首先要界定其所提供的學習是什麼，同時更要深刻的思考這些學習對服務的對象而言，代表了什麼價值。如果不從服務對象的角度去思考服務的價值，這些服務的結果可能只是虛功而已。思考組織能為服務對象帶來哪些價值，並從而調整各種作法，將是組織邁向成功的第一步。

成人學習可以促進更深一層的思考，牽引進一步的學習，不管是滾雪球般累積，或是複式連結擴展，成功的成人學習端視課程本身結構性的組



織。自主學習團體首先要釐清服務對象學習的需求，進而嚴謹設計課程，發展組織學習特色，一則提昇高齡者的學習效果，一則吸引更多新鮮人參與。

5. 組織活動—【業務效率的追求】

自主學習團體屬於非營利組織，本身缺乏利潤追求作為績效指標，因此決策是否正確、資源是否善用、使命是否達成等，都較無檢討改進的迫切性。正因為如此，他們更需要有效的績效管理，以免任由決策核心或各級人員率性而為，浪費寶貴資源。甚至日久頑生，積重難返，而逐漸被服務對象、捐助者、志工等所揚棄。有關自主學習團體的組織業務績效，可從使命達成度、社會接受度、學習者參與率、滿意度、平衡度、轉換度與效率等幾個角度來設計管理指標，透過這些策略性的指標，可以執簡馭繁的呈現組織運作的梗概，發現困難瓶頸，預先尋求解決之方，避免問題惡化，更能積極重生。

（四）樂齡自主學習團體的運作流程

CORPS模式的基本運作程序，簡單的說就是：

「結合人力資源（P）、財力資源與物力資源（R），經由一些有組織的活動（O），進行一些有價值的學習（S），以服務社會中的某一些人（C）。」

人力資源包括專職人員與志工，前者是屬於組織內受薪的正式員工，常駐組織內執行各項例行工作，後者是不領薪的志願工作者。他們基於對組織使命或理念的認同，參與組織的運作與服務。財力與物力資源可能由社會大眾提供，也可能由特定團體支持，有了他們的支持，自主學習團體才可能存續運作。

組織中的業務運作，包括了學習團體各項主要活動與支援活動（例如學員的招募與訓練）的規劃、執行與控制。經由成功的規劃、執行與控制，才能將組織的使命、理念、策略落實到行動層面，從而對服務對象發生實質的作用。

有價值的學習活動是大家努力的最終結果，也是組織理念的具體表現。這些服務可能是對人的照顧，可能是價值觀念的轉換，可能是知識觀念的傳輸，也可能是對人們身心齡的陶冶。

服務對象是限定的高齡族群，如何擴大參與面是努力的目標，樂齡自



主學習團體即是希望透過各種努力，使他們過得更充實、更健康、更善良、更有智慧。

就自主學習團體的組織運作與作業流程而言，管理工作的核心為一規劃、組織與控制。分述如次：

1. 規劃—價值活動與流程設計

任何組織，無論是營利或是非營利，其存在的理由就是因為它能夠為社會創造一些附加價值，在一般企業而言是產品或勞務，在非營利組織就是所謂的「服務」。樂齡自主學習團體提供社會的服務很明確的就是「高齡學習」。學習附加價值的形成，來自資源的整合、人員的招募、課程設計、行銷研究、服務工作的執行、事後之檢討等等，都是學習團體創造價值的活動，組織也憑藉著這些活動，對社會做出貢獻，並為自己爭取到生存的空間。

這些價值活動彼此之間，大致有一先後的系統關係，而價值活動與它們間的系統關係，組成了這個組織的「價值鏈」。學習團體的領導人，在觀念上必須對本組織的價值活動與價值鏈有一完整的掌握，然後，流程設計與改善、組織權責的劃分、內部控制制度之設計、成本的分析與控制、以及哪些活動可以從自辦轉為外包，哪些可以由外包變為自辦等等，都可以從價值鏈或經營流程開始著手。

2. 組織—組織發展與決策運作

由於服務的創新、服務項目的多元化、服務對象與地區的差異、垂直整合與多角化經營等條件，組織發展設計必然有所因應。它們可能同時進行，而實務上，許多組織常常是各種策略方向齊頭並進的。

為了各個業務都能受到適當的注意，組織的發展由功能式結構逐漸邁向責任中心設計。基本上，一位強勢的領導者是行政團隊的核心，以協助各部門推動其業務，在高階會報中對各功能部門主管也有更大的聲音。若業務部門範圍擴大，應朝責任中心的實質運作方向發展，適時調整管理的策略。在地區多元化之後，有些地區負責人是虛級，有些是實級，端視各地策略之需要來決定實際掌握權責的程度，各地間也須共同的組織文化來維繫。

在每天有關「O」、「P」、「R」的運作與決策過程中，不斷探索組織理念，進行組織學習。檢討反省組織的使命，使命的意義才會日益明朗，並落實在具體行動中。

3. 控制—目標管理與流程控制

在程序上，管理工作可以簡化為一種基本的目標管理過程，或所謂「PDCA」的循環，也就是plan、do、check、action的循環。

「plan」即是規劃，就是決定在未來一段時間內（一年或一月之類）應作些什麼事。這些工作項目的構思有幾個可能來源。其中之一是從組織使命或目標而衍伸出來的行動計畫，是為了達成組織使命而需要採取的行動。其次是從服務對象之需求著手，思考我們下一步該做些什麼。第三是依據環境趨勢，或參考其他國內外組織的作法，而引發的行動構想。第四是一些偶然發生的事件，如政府機關交付的委託案，或其他組織所提議的合作計畫。當然還有一大部分是過去延續性的計畫，在經過適度的檢討後，修正為下一年度的衝刺（司徒達賢，2001：280）。

在這些議題或工作項目的形成過程中，對外界環境的感知以及同仁的參與是很重要的。所有參與同仁充分了解組織使命外，也應該鼓勵大家多接觸、體驗外界環境的改變，以及這些改變對組織未來發展或努力方向的涵義。所有人員的共同參與，充分意見交流，在自主學習團體運作執行上非常重要。

「do」階段，當執行人員充分了解工作項目具體目標、目標與組織間關係，以及衡量績效的標準，而且又參與了執行方法的構思後，其執行過程中的判斷力與意願都會大幅提高，順利運作。

「check」是定期檢討的意思，由於規劃過程中對各階段的目標與績效指標已有明確的界定，因此定期檢討可望順利進行。注意進度的掌握以符合規劃、單位間的協調、困難問題的討論與解決、適應環境變遷而作原計畫的適度修正、以及原訂目標理想的合理調整。

最後「action」，針對以上「check」檢討會議的結果，採取具體有效的行動。這又是一個新的「PDCA」循環的開始。





具體的圖示樂齡自主學習團體的發展流程，如下：



圖3-6 自主學習團體組織發展流程

三、樂齡自主學習團體—成長動力

組織成長的關鍵是人，找對了人，做對的事，在正確理念的導引下，積極辦理活動，從行動實踐中累積經驗，不斷成長。



（一）自主學習團體的人員因素

成員是影響團體動力的關鍵因素之一，而團體動力又為團體運作的基礎，因此，實有必要對團體動力有進一步的瞭解。團體動力的強弱，影響著自主學習團體的品質，一個團體動力較強的自主學習團體，是具有活力的生命體，能妥善規劃人力，成員間彼此互相給予支持，並積極的為團體作努力，共同促進團體的發展。整體而言，影響自主學習團體的動力，可分為動態與靜態因素，透過對於因素的檢視，可加以評估團體動力的強弱，以下就兩項因素分述如下：

1. 動態因素

- (1) 領導方式：成員對領導者的認同感為何？遇到困難時是否尋求領導人的協助？和領導者分享學習過程的甘苦？
- (2) 運作方式：成員對於學習團體各項計畫的構想與進行的參與情形？團體各階段目標擬定的規劃？團體庶務的推動情形？學習成果展的舉辦？
- (3) 溝通方式：成員意見表達的管道是否通暢？成員能以正面、理性的建議與協調取代抱怨、批判並獲得共識？
- (4) 相處方式：成員彼此間的情誼，互相扶持的情況為何？
- (5) 成員的支持性與參與程度：成員的出席率？對於團體交付工作的接受程度？參與學習活動的程度？

2. 靜態因素

- (1) 學習團體的名稱：團體名稱的擬定為成員所瞭解與認同？
- (2) 學習團體的宗旨：成員對學習團體宗旨的瞭解程度與認同程度？
- (3) 學習團體的組織化：學習團體組織架構的發展情形？團體庶務皆有相對應的負責成員？團體庶務負責成員，彼此間為單向關係或雙向關係，有無相互扶持的行為？團體各項學習計畫得以依序實踐？
- (4) 團體規範：成員對團體規範的瞭解程度？出席率？

（二）活動辦理的內涵

學習團體可能辦理許多活動，而一個活動的成敗影響團體深遠，因此，有必要對活動辦理的內涵加以瞭解。一個成功的活動，有賴團體成員共同努力，而活動在辦理之前，應善用SWOT分析出學習團體與活動舉辦的優勢，以歸納出可促進學習團體發展的活動。

表3-2 學習團體與活動SWOT分析

S：優勢	W：劣勢
列出學習團體及活動舉辦的優勢	列出學習團體及活動現存的劣勢
◎學習團體成員的過去背景有何優勢？	◎學習團體的人力是否充足？
◎學習團體的特色為何？	◎學習團體是否面臨發展瓶頸？
◎活動有無不可替代性？	◎活動舉辦是否難以發展獨特性？
O：機會	T：威脅
列出活動可能為學習團體帶來的機會	列出活動可能為學習團體帶來的負面效果：
◎活動舉辦可為學習團體帶來新氣象？	◎活動費用支出對學習團體的影響？
◎活動是否能提升成員的能力？	◎活動對成員可能造成的影響？
◎活動是否能凝聚成員的向心力？	◎活動舉辦對他人的影響？
◎活動可促進與其他學習團體的合作？	◎活動類型與社會文化的相容性？

將活動舉辦的SWOT列舉出來後，便可具體擬定出學習活動的預期目標、效益。就活動辦理而言，企畫是常見的活動籌備工具，是活動執行的準則。活動企畫指將活動中各項人、事、時、地、物的運用，透過文字或圖樣加以呈現出來。活動企畫具有下列功能：

- (1) 在活動籌備會議時，讓與會者瞭解活動重要的書面資料。
- (2) 在活動進行中時，為活動流程控管的依據。
- (3) 讓活動中的工作人員瞭解各自的任務與編制。
- (4) 讓活動審查單位評估活動的可行性。
- (5) 讓活動協辦單位瞭解如何給予支援。
- (6) 讓贊助單位評估是否給予任何支持或贊助。

而一份好的活動企畫書應具備以下內容：

- (1) 活動緣起（詳述活動舉辦前的時空背景）。
- (2) 活動宗旨（可與學習團體的宗旨進行連結，並詳述活動預期的成效）。
- (3) 主辦單位。
- (4) 協辦單位。
- (5) 指導單位（主管單位或補助單位）。
- (6) 活動時間（包括活動日期、活動舉辦的詳細時間）。
- (7) 活動內容（詳述活動進行的方式，包含重要的活動單元等）。
- (8) 活動流程（活動細部流程及時間的控管）。



- (9) 場地規劃（透過繪圖方式呈現，並置於附件中）。
- (10) 工作分配（將活動執行分為前、中、後，列舉工作內容，並詳述分組及負責人）
- (11) 宣傳方案（包含宣傳的時間、宣傳方式）。
- (12) 預期效益（透過量化方式呈現希望達成的具體目標）。
- (13) 活動資源分析及尋求資源的管道。
- (14) 經費預算（包含支出項目、單價、數量、總價，置於附件中）。
- (15) 附註（活動的備案、緊急事故的處理）。
- (16) 相關附件。

（三）活動辦理的方式

活動辦理的方式約可區分為三個階段，包括活動籌備階段、活動執行階段，以及活動結束階段，以下就活動各個階段主要的內容與注意事項分別說明之：

1. 活動籌備階段，包含六個主要內容：

- (1) 工作分配：確定活動舉辦的主軸，依此分析出相關的工作，並進行工作編製，其次，根據工作內容確認籌備人員的人數，以及工作時的溝通管道，以及溝通的相關機制。
- (2) 工作進度：預留工作時間，以備不時之需，並時常確認各工作小組的工作進度。
- (3) 經費控管：預算編製必須精確估算，列出採購清單，並說明採購相關原則，在採購時則需保留支出單據，以供查驗，此外，應須隨時掌握支出狀況，避免超支情形。
- (4) 器材設備：根據活動流程與地點，列出需要的器材清單，器材清單必須詳細易懂，消耗品應多準備。
- (5) 籌備會議：行前會議屬籌備會議範疇，而籌備會議則依據活動內容估算，在籌備會議中，各小組負責人均應出席，以回報活動籌備情形。
- (6) 活動排演：依據活動流程進行演練，確認各成員皆熟悉其相對應的工作，以及活動時所處的地點。

2. 活動執行階段，包含四個主要內容：

- (7) 工作分配：確認工作人員於活動時的所處位置與時間，並依據活動時的實際需要彈性調配工作人數。



- (8) 縱向指導：活動最高決策者應掌握各組負責人的位置，而各組負責人則需掌握組員的位置與人數。
- (9) 橫向聯絡：各小組負責人應相互確認彼此位置與聯絡方式，活動時任何事件權責難以區分，應儘可能的自行協調。
- (10) 突發狀況：可參考過去舉辦的活動資料，思考解決之道，遇突發狀況時則應立即通知活動最高決策者，活動辦理應以安全為第一考量。

3. 活動結束階段，包含三個主要內容：

- (1) 場地復原：清潔活動場地，並將場地回復至活動前的樣貌，此外，應清點與收回活動器材、設備，並檢視器材、設備的耗損情形。
- (2) 檢討會議：檢討活動中所遇到的問題，將活動所發生的所有事件進行詳實記錄，檢討會議的形式，應以鼓勵代替責難。
- (3) 成果報告書：成果報告書的製作越詳實越有參考價值。

表3-3 活動辦理查核單

核對階段	核對項目	說明	總召查核	備註
活動籌備階段	工作分配	編制工作組別、確認各組人數		
	進度規劃	以甘特圖呈現各籌備工作時間		
	經費控管	列出活動支出清單		
	器材設備	列出器材設備清單		
	籌備會議	依據進度規畫籌備會議次數		
	活動排演	依據流程進行演練		
活動執行階段	工作執行	確認各組執行情況、彈性調配 可用人數		
	縱向指導	掌握各組決策者之決策		
	橫向聯絡	確認各組訊息溝通管道		
	突發狀況	掌握各組需支援情況		
活動結束階段	場地復原	清潔場地並收回器材設備		
	檢討會議	針對活動辦理各階段進行檢討 與記錄		
	製作報告書	製作活動成果報告書		

說明：活動辦理清單供總召使用，總召可依各活動辦理階段，確認各項目內容後勾記。



四、樂齡自主學習團體的穩定發展

自主學習團體的領導者帶領樂齡夥伴組織學習團隊，從準備階段、規劃、執行，整合資源、提升士氣、提供滿足，一路走來，終於嚐到穩定發展的果實。此階段全員要負起自主經營管理的重任，促進共學。

（一）自主學習團體發展的階段性

自主學習團體的發展有其階段性，為了可長可久的發展，每一個步驟要穩紮穩打，切勿急躁莽進。所謂「凡走過必留下痕跡」，在循序漸進的過程中，累積經驗，逐步修正，臻於完美。

1. 籌組期—【關心地方議題】

因應「在地關懷」的理念，部分有心人士或社區意見領袖，在深入了解社區高齡者的心理發展特性與特殊學習需求後，從在地的重要議題切入，關心地方議題活動，推廣環境及生命人文教育，並能因應在地化特色，希望能成為最具在地特色的社區學習活動，扮演催生者的角色，期許這樣的運動最終能成為社區民眾共同關心的地方人文資產。自主學習團體的發展，從無到有、無中生有，終究要歷經因陋就簡的草創，以至於突破困境、贏得支持、展現績效、建立特色，各階段均有其發展上努力的重點。

2. 成長期—【學習資源整合】

以社區再造計畫的概念，自主學習中心使用地區閒置空間，加以活化利用改造，積極發掘潛在資源，並以代代傳承的理念，希望不只是三五年的發展，而是一代兩代的長期傳承，讓閒置空間與各方資源成為對地方有意義的學習中心。

3. 擴展期—【積極社區參與】

學習中心不能以經營者本身單獨的理念來進行設計，而是要落實在地化的概念，所有的課程發展以社區高齡者的學習需求為起點，課程均由社區民眾共同參與設計，由學習中心協助尋找適合的師資與資源。最終目的是將學習中心經營權及自主權給在地民眾，讓他們發展屬於自己的學習中心，甚至讓學習中心成為社區文化資產傳承的場地。

4. 穩定期—【自主管理經營】

自主學習團體的發展，期許在學習活動中從課程設計、學員招募、師資聘請、資源整合，以至於績效評鑑等，鼓勵高齡學習者踴躍參與，共同合作，以「高齡者服務高齡者」的立場，從學習者角色轉型成為團體的經

營者或領導人。

學習從來不是單純的遷移或是吸收的過程，學習、遷移和改變是交互影響的。關於情境學習，蕾夫與溫格（Lave, J. & Wenger, E., 1991）提出「合法性的邊緣參與（legitimate peripheral participation, LPP）」理論。學習是在活生生的社會世界中進行，而學習者身處其學習的情境，沒有承諾（engagement），就沒有學習；唯有「承諾」被情境化以後，學習才會產生。在一個實踐者的社群中，知識和技能的專精需要每個新來者對整個社群的完全參與。新來者漸漸變成老的成員，學習便在所有的階段發生。質言之，自主學習團體之所以能穩定發展，就因為彼等具有以下三種特性：1.共同的文化和歷史傳承，包括共同的目標、理念；2.個體成為團體的一部分；3.再生的能力。

(1) 延展—共同的文化和歷史傳承

學習團體不是僅僅為了某一特定需要而臨時組成，成功的團體有其獨特的歷史、共同的文化與傳統，形塑成共同的目標、信仰和實踐。這些共同的經驗構成了團體的知識庫，在互動的過程中不斷地繼承、更新與發展。

當個體成為團體的一員時，他們繼承團體的共同文化，這是發展自我社會認同的關鍵。透過參與學習團體中的研究、討論，共享學習團體的價值觀。個體最初是團體的邊緣參與者，在參與的過程中，感受團體的規則及期望的行為。隨著在團體中的融入，逐漸接受團體的歷史文化和社會協商的常規，並以此作為確定團體和自我同一性的標準。因此，透過對團體的逐步參與，團體的歷史與文化延展至個體，與自我認同獲得結合。

(2) 依附—成為更大團體的一部分

多數個體將自己看作是團體的一部分，為此，不同成員才組成一個集體，合作地解決團體及其成員的共同目標。團體是一個相互依賴的系統，這不僅指其成員之間的合作，也是指該團體與更大的社會系統的相互依賴關係。個體和團體構成交互網絡，同時，團體也提供個體參與的機會，在文化適應的過程中來改變和維護個體。很顯然，教育和學習讓個體參與團體，並成為其中的一部分，這兩個過程都意味著學習是個體不斷成為更大團體的一部分的過程。

正是透過這種「個體合法地邊緣參與團體」，以及「團體合法地邊緣參與社會」，才使得團體和個體同一性得以形成。這些實踐活動，包括取得特定的目標、信仰和認知，都是由更大的團體所支持的，透過這些實踐

活動才使得自己融入團體的。這樣，學習成為建立與其他團體成員關係的關鍵要素。

(3) 再生—新手逐漸成為專家

團體總是在不斷地複製著自身，重新塑造自己。新的成員透過文化適應過程對團體作出貢獻，並從邊緣參與逐漸成為核心成員。學習的主要動機是參與真實的活動，產生同一性。參與團體的實踐，形成了團體成員的社會自我認同。而且，正是為了參與團體、擴展團體，才形成了學習的動機和意義。

透過再生，新手能夠成為核心，能夠擴展團體，這對於團體具有共同的文化和歷史傳承是非常重要的。在樂齡學習中心，初學者在教師的指導下學習，他們是位於邊緣的參與者，透過教師與同儕的眼睛看待世界。當他們逐漸地成為「老資格」的時候，就進入了另一個境界，在學習和活動過程中，對自己作為團體一部分的身份逐漸有自信，並為新手提供指導。正是透過這一過程，團體以及構成團體的個體不斷地更新和發展。

(二) 自主學習團體與學習中心關係

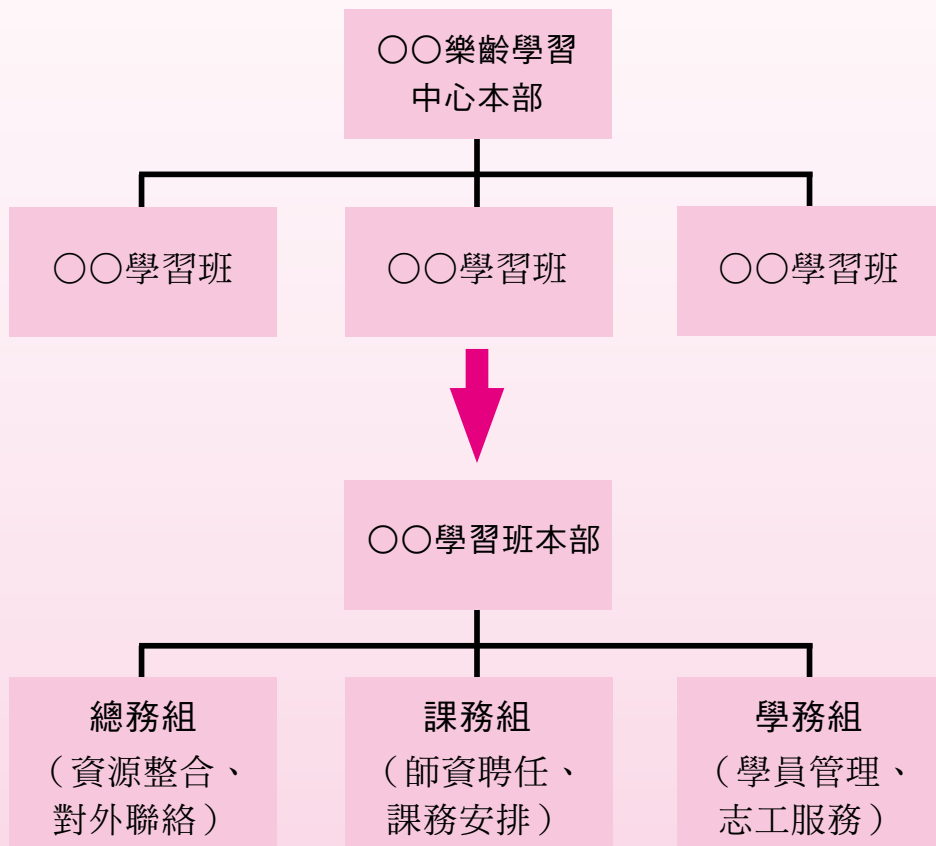


圖3-7 各自主學習團體（〇〇學習班）與學習中心聯繫關係

資料來源：Lave & Wenger, 1991.



自主學習團體的成立，從籌備、規劃、組織以迄於發展，箇中經歷共同文化與歷史傳承、依附於更大團體連結、以至於新手的逐漸成長為專家，不過，要謹記，自主學習團體始終是學習中心的一員，唯有成為組織的一員，才能享有共同成長的優勢。在中心大家庭的經營下，交流分享、互動共榮。

1. 學習中心的角色

學習中心用心經營，伴隨著口碑，成熟拓點擴展，其開設學習班次勢必與日俱增，除中心本部上課的班次外，外點的自主經營學習班更是未來樂齡學習的主流。學習中心要扮演起促進共學的積極角色，從過去的中心帶領者轉型為樂齡學習的幕後推手。協助各學習班次成立自主經營外，主動提供師資、設備、人力、社會資源，定期召開分班領導人聯席會議，安排分班教學觀摩聯誼。

2. 自主學習班的角色

自主學習班附屬於樂齡學習中心，基本上組織可分以下三部分：

- (1) 總務組：處理資源募集整合、上課地點設備，對外聯繫公關等事務。
- (2) 課務組：負責課務規劃、講師聘任、教學安排等學習活動。
- (3) 學務組：包括學員建檔管理、志工招募培訓等。

（三）自主學習團體穩定發展的內涵

自主學習團體要穩定發展，依靠的不是外來的經費、資源，最關鍵的因素是團體本身的自主管理經營。以下試從參與制度化、策略聯盟化、擴展效益化，與服務學習化，四方面說明自主學習團體穩定發展的實質內涵。

1. 參與制度化

團體之形成，組織成員是基本要素，樂齡學習團體的成員是在地的高齡者，如何激勵這個族群走出家門，進入教室來參與學習活動，是自主學習團體穩定發展的第一步。

(1) 資料庫

參與制度化首先要建立完整的在地高齡人口資料庫，掌握潛在高齡族群，更重要的是，分析在地高齡者的學習需求，以為規劃學習課程設計之依據。



(2) 共同設計

自主學習團體鼓勵學員共同參與經營管理，從課程設計、教材編輯、教法應用、講師聘請……等事項，落實在地關懷的生活需求，提供最符合其需求的課程。

(3) 結構性課程

研究發現，依據教育的累加性（addition），人類的學習可以帶動進一步的學習，課程的設計要具結構性組織，從學習需求調查著手，完成課程的統整連結，在學習中衍伸成長，促進高齡學習的持續進行。

2. 策略聯盟化

自主學習團體，一般而言，規模概屬短小精簡，資源有限，推展自屬不易。自主學習團體的經營要尋求創新作法，發揮「團結力量大」的效果。

(1) 合作夥伴

落實在地活化的理念，自主學習團體分散各地，各自發展其具地方特色的學習品牌，各團體間加強聯繫，成立合作夥伴，交流經營心得經驗。

(2) 資源整合

各自主學習團體受限於地域侷限或地方特色，資源有所差異。彼此間應加強聯繫，通盤整合，互通有無，相互支援，發揮既有資源的最大功效。

(3) 在地活化

尋求在地有形、無形的資源，以「取之於地方、用之於地方」的態度，深耕活化，讓學習團體與地方取得緊密連結，是永續經營最佳的保證。

3. 擴展效益化

為擴大自主學習團體推展績效，透過在地活化實踐，主動宣導理念，並積極鼓勵反思回饋，讓自主團體的經營發揮最大績效。

(1) 活化實踐

自主學習團體的經營從了解自身與環境的基礎上尋找適當定位，發展最佳的互動。以信心、恆心、毅力，知行合一，實踐團體理念，並從計畫、執行、檢討、改進中，活化實踐。

(2) 理念宣導

自主學習理念的實踐，其效益的擴展靠積極宣導，把握各種成果發表



的機會，主動出擊，喚起高齡者參與終身學習的意識，投入自主學習行列，進而貢獻個人心力，成為樂齡自主學習團體之一員。

(3)回饋反思

為擴大自主學習團體推展績效，安排各類成果發表機會與觀摩交流的活動，提供優秀的自主團體分享經營心得，從不同團隊中汲取寶貴經驗。另一方面，也可從參與人士的個別學習心得、社區民眾的意見、專家學者的績效評鑑等各方面搜尋反思資訊，回饋辦理單位作為改進方法與策略的參考。

4.服務學習化

樂齡自主學習團體的發展方向應朝自主經營前進，參與者無論是志工或專職人員，應持續增進終身教育的專業知能水準，透過服務的學習化，培育組織領導幹部，從做中學習專業，以臻於永續發展。

(1)人才培育

學習團體的參與者鼓勵學員轉化為教師或經營者，角色的轉化必須多方物色、培訓、學習、成長，從參與的邊緣人，進而為具共識的團體一份子，再成為團體的幹部或領導者。

(2)從做中學

人才培育要從「做中學」實踐起，鼓勵共同參與、實際行動。在行動中汲取經驗，邊走邊學，教學相長。

(3)永續經營

自主學習團體以使命取代權威，以願景經營團隊，透過績效責任、溝通協商、解決困難、增進和諧，為組織增能，促成永續經營。



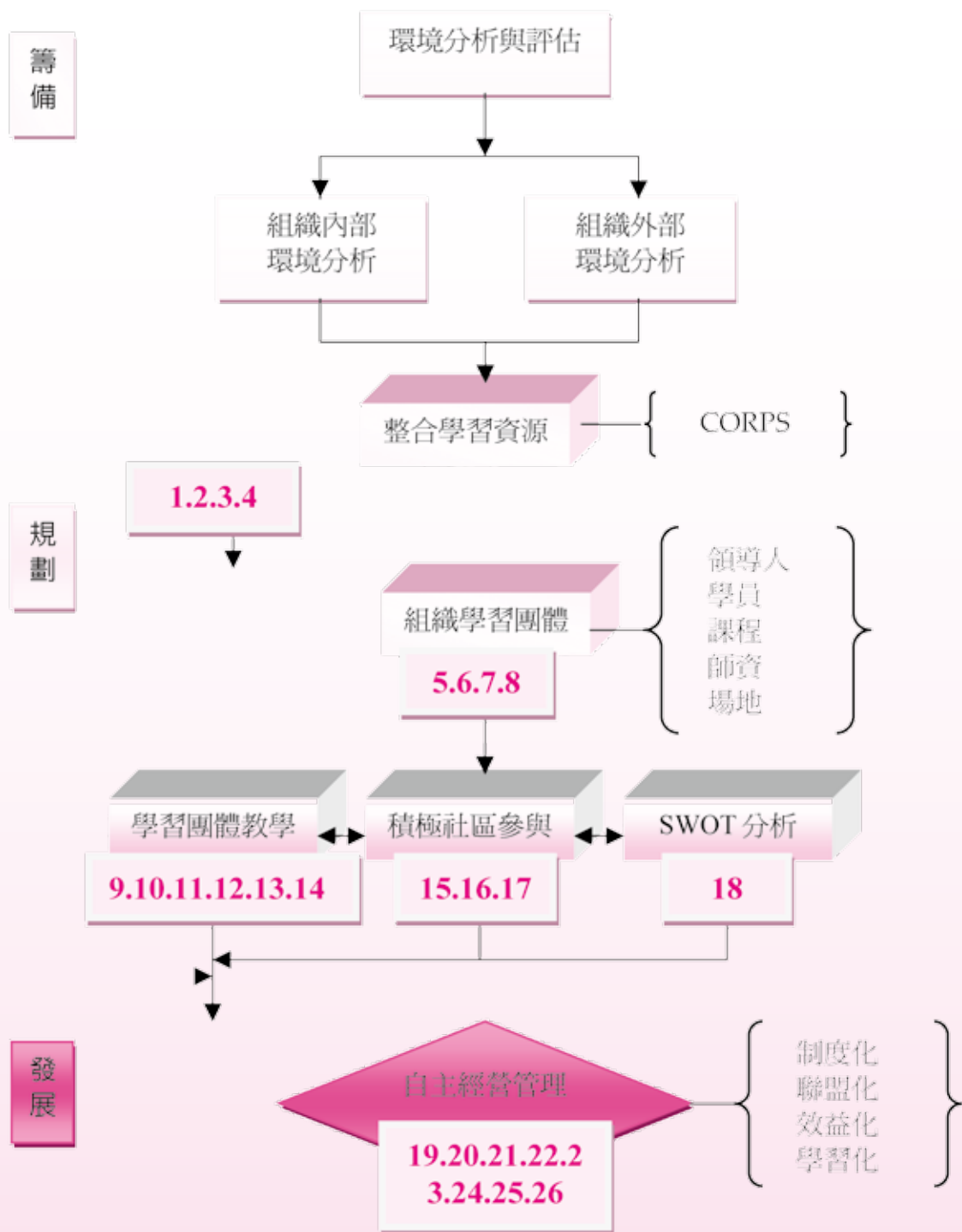


圖3-8 樂齡學習中心自主學習團體運作流程暨附表使用
(數字代表使用附表編號)



肆、Q & A

(一) 概念篇

Q1：什麼是「樂齡自主學習團體」？

A：樂齡自主學習團體涵蓋「樂齡」、「自主學習」及「學習團體」的概念，可以界定為：樂齡族為滿足多樣的學習需求自行組成的學習團體，可以產生自己的學習目標，尋求學習資源及策略，不斷回饋修正與發展。

Q2：「樂齡自主學習團體」可以做什麼？

A：樂齡自主學習團體可以拓展樂齡族學習活動；可以突破受限於他人所提供的教育活動；可以發揮自我導向學習，引發學習目標、尋求學習資源；可以展現自治組織特性，增進自我能力的發展。

Q3：「樂齡自主學習團體」有哪些特徵？

A：樂齡自主學習團體的特徵是：由樂齡族自我運作；依樂齡族自我需求所組成；由樂齡族自我發展而來；團體成員因共同理念而結合，形成團體的行為；成員彼此瞭解，具有強勁的凝聚力，願意擔負不同責任；成員共同構建一個相互支持和關懷的網絡；成員彼此有共享的學習情境，不斷面對新的問題；團體成員願意共同發展解決問題的對策。

Q4：「樂齡自主學習團體」可以達到什麼目的？

A：樂齡自主學習團體可以共享學習經驗、共有支持網絡、共同解決問題。

Q5：「樂齡自主學習團體」有哪些不同的種類？

A：樂齡自主學習團體按照不同組成屬性分為以下四類：第一種是樂齡族自行組成學習團體提供教育課程；第二種是由提供教育課程的機構協



助樂齡族形成學習團體；第三種是由服務樂齡族的機構或團體協助形成學習團體；第四種是樂齡族自行組成學習團體進行學習活動。

Q6：「樂齡自主學習團體」的組成必須哪些要素？

A：組成樂齡自主學習團體的必要項目，包括人、事、物、時、地等。人的元素：包括領導及被領導者；事的元素：從發起、形成、續存的共同目標；物的元素：有必備的有形、無形資源；地的元素：提供團體運作的組織情況、學習活動場所。



（二）案例篇

Q1：本篇列舉國外哪幾個國家所辦理之高齡自主學習團體？

A：美國、英國、瑞典、澳洲及日本。

Q2：臺灣有成立樂齡自主學習團體？

A：有。如中國老人教育協會附設之臺北市老人社會大學及臺北市大安區樂齡學習中心之興趣小組。

Q3：外國的樂齡自主學習團體的運作模式有哪幾個類型？

A：大致可分為機構發展模式及成員自主發展模式。

Q4：國內外的樂齡自主學習團體均不收費？

A：不。部分團體採會員制，會員需繳會費；部分則採使用者付費的方式。

Q5：國內外的樂齡自主學習團體所服務的對象是否有年齡限制？

A：是。多數樂齡自主學習團體都有設定服務及參與的年齡，從50-65歲不等。

Q6：多數樂齡自主學習團體採同儕教學？

A：是。但有部分機構或課程，也可尋找外部專業師資協助，完全由成員自主討論決定。



(三) 實務篇

Q1：樂齡自主學習團體發展的歷程如何？

A：一個學習團體發展的歷程大致可區分為以下四個階段：

1. 籌備醞釀階段；
2. 形成規劃階段；
3. 運作挑戰階段；
4. 穩定發展階段。

Q2：樂齡自主學習團體的領導人扮演什麼角色？

A：自主學習團體的領導人，在組織發展的過程中分別扮演以下角色：

1. 籌備的催化者：在籌備醞釀階段，領導者扮演資源開發與整合者的角色，開始為團體募集與整合各項資源。
2. 規劃的促進者：在形成規畫階段，領導者扮演團體規劃制定的促進角色，將團體結構化，並規畫出未來的發展方向。
3. 運作的執行者：在運作挑戰階段，領導者開始執行或協助各項團體規劃，並為團體解決運作過程中的各項問題與挑戰。
4. 發展的維持者：在穩定發展階段中，領導者扮演團體發展的維持角色，觀察團體的發展方向，協助成員與團體共同成長。

Q3：樂齡自主學習團體領導人的功能有哪些？

A：整體而言，領導者之功能如下：

1. 團體建立與維持的功能：領導者有建立團體與維持團體發展的功能。
2. 團體凝聚力提升的功能：領導者除可藉由協調、溝通解決成員彼此間，因差異性所帶來的相關問題外，領導者還可透過活動規劃與執行，培養團體意識，以凝聚成員向心力。
3. 提供成員滿足感的功能：領導者可提供成員各種嘗試機會，讓團體成員擁有參與感與認同感。
4. 促進團體共學的功能：領導者可藉由引導等方式，激發成員的學習動機，並可配合團體討論或分享之過程，讓成員彼此間相互、共同學習。



Q4：籌備樂齡自主學習團體要注意哪些面向？

A：一個自主學習團體的籌備，可依人、事、時、地、物之方式區分，以利籌備作業的進行。

人的元素：團體是人的組成，包括領導及被領導者。

事的元素：團體的發起、形成、存在都因有共同要達成的目標。

時的元素：團體運作有其發展階段、進度、活動時間安排等。

地的元素：團體運作的組織情況、學習活動場所等。

物的元素：團體要發展有其必備有形、無形的資源。

Q5：想要組織一個樂齡自主學習團體應該注意哪些基本要素？

A：樂齡自主學習團體是一種典型的非營利組織，其運作基本上含括五項基本要素：

C：clients，服務之對象；

O：operations，創造價值之業務運作，含組織與規劃；

R：resources，財力與物力資源，含資源提供者；

P：participants，參與者，含專職人員與志工；

S：studies，教學、研究與討論學習。

Q6：管理樂齡自主學習團體的核心工作是什麼？

A：就自主學習團體的組織運作與作業流程而言，管理工作的核心為一規劃、組織與控制。

1. 規劃—價值活動與流程設計。

2. 組織—組織發展與決策運作。

3. 控制—目標管理與流程控制。

Q7：樂齡自主學習團體組織成長的關鍵因素為何？

A：整體而言，影響樂齡自主學習團體成長的關鍵動力為「人」，可分為動態與靜態兩方面探討：

(1)動態因素：領導方式、運作方式、溝通方式、相處方式、成員的支持性與參與程度。

(2)靜態因素：學習團體的名稱、學習團體的宗旨、學習團體的組織化、團體規範。



Q8：要如何瞭解樂齡自主學習團體所辦理活動的內涵？

A：一個成功的活動，有賴團體成員共同努力，而活動在辦理之前，應善用SWOT分析出學習團體與活動舉辦的優勢，以歸納出可促進學習團體發展的活動。另外，活動企畫將活動中各項人、事、時、地、物的運用，透過文字或圖樣加以呈現出來。就活動辦理而言，企畫是常見的活動籌備工具，是活動執行的準則，自主學習團體領導人應加以善用。

Q9：樂齡自主學習團體辦理活動的內容與注意事項如何？

A：活動辦理的方式約可區分為三個階段，包括活動籌備階段、活動執行階段，以及活動結束階段，以下就活動各個階段主要的內容與注意事項分別說明之：

1. 活動籌備階段，包含六個主要內容：工作分配、工作進度、經費控管、器材設備、籌備會議、活動排演。
2. 活動執行階段，包含四個主要內容：工作分配、縱向指導、橫向聯絡、突發狀況。
3. 活動結束階段，包含三個主要內容：場地復原、檢討會議、成果報告書。

Q10：樂齡自主學習團體發展的階段性及任務重點為何？

A：自主學習團體的發展有其階段性，為了可長可久的發展，每一個步驟要穩紮穩打，切勿急躁莽進。

1. 籌組期—關心地方議題。
2. 成長期—學習資源整合。
3. 擴展期—積極社區參與。
4. 穩定期—自主管理經營。

Q11：自主團體的組織發展在情境學習中要掌握什麼？

A：自主學習團體之所以能穩定發展，就因為彼等具有以下三種特性：

1. 共同的文化和歷史傳承，包括共同的目標、理念；
 2. 個體成為團體的一部分；
 3. 再生的能力。
- 延展—共同的文化和歷史傳承。
依附—成為更大團體的一部分。
再生—新手逐漸成為專家。



Q12：樂齡自主學習團體與樂齡學習中心的關係如何？

A：樂齡自主學習團體的成立，從籌備、規劃、組織以迄於發展，箇中經歷共同文化與歷史傳承、依附於更大團體連結、以至於新手的逐漸成長為專家，不過，要謹記，樂齡自主學習團體始終是樂齡學習中心的一員，唯有成為組織的一員，才能享有共同成長的優勢。在樂齡學習中心大家庭的經營下，交流分享、互動共榮。

Q13：樂齡自主學習團體的發展要掌握哪些內涵？

A：自主學習團體要穩定發展，依靠的不是外來的經費、資源，最關鍵的因素是團體本身的自主管理經營。其穩定發展的實質內涵包括參與制度化、策略聯盟化、擴展效益化，與服務學習化等四方面。

參與制度化：建立資料庫、共同參與設計、結構性課程。

策略聯盟化：合作夥伴經營、整合社區資源、落實在地活化。

擴展效益化：實踐行動、積極宣導理念、重視回饋反思。

服務學習化：加強人才培育、從做中學、確實永續經營。



伍、樂齡學習中心自主學習 團體營運相關表件

附表1 自主學習團體成立申請表	65
附表2 自主學習班成立計畫書格式	66
附表3 計畫執行前的評鑑表	67
附表4 自主學習班目標檢核表	68
附表5 自主學習團體簡介	69
附表6 自主學習團體教學計畫	70
附表7 自主學習團體學員基本資料	72
附表8 教學活動可行性評估表	73
附表9 教學日誌	74
附表10 學習活動紀錄表	75
附表11 照片集	76
附表12 學員活動紀錄表	77
附表13 學員學習活動成果紀錄表	78
附表14 學員學習活動心得紀錄表	79
附表15 社區資源檢核表	80
附表16 推廣工具表	81
附表17 學習活動行銷DM	82
附表18 SWOT分析表	83



附表19 學員名冊	84
附表20 學員個人資料表	85
附表21 講師資料表	86
附表22 學習活動評鑑表	87
附表23 講師評鑑表	88
附表24 學員意見反應表	89
附表25 樂齡學習中心自主學習班自評表	90
附表26 年度計畫申請檢核表	92


 附表1 自主學習團體成立申請表

○○樂齡學習中心○○自主學習團體成立申請表

所屬單位	○○樂齡學習中心		主管機關 班編號序	(免填)			
自訂班名							
班址							
E-MAIL							
聯絡電話			傳真				
班長	姓名			電話			
副班長	姓名			電話			
計畫 畫 教 學 情 形	<input type="checkbox"/> 應付課程 <input type="checkbox"/> 技藝課程 <input type="checkbox"/> 興趣課程 <input type="checkbox"/> 貢獻課程 <input type="checkbox"/> 其他	志 工 組 織 狀 況	學員人數	男：_____ 女：_____ 合計：_____			
			年 齡	未滿50歲	_____	61-65歲	_____
				50-55歲	_____	60-77歲	_____
				50-60歲	_____	71歲以上	_____
			教育程度	國小	_____	國中	_____
				高中職	_____	大專	_____
				研究所以上	_____	其他	_____
			職業	學生	_____	工商界人士	_____
公教人員	_____	家庭主婦		_____			
退休人員	_____	其他		_____			
備註：							

申請日期：_____年_____月_____日



附表2 自主學習班成立計畫書格式

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體成立計畫書格式

計畫項目【計畫書格式】	注意事項【撰寫原則】
計畫名稱	要有創意
計畫目標	要根據願景來發展
計畫對象	不要只寫對象是「老人」，老人有很多種，根據你們的中心所在地區，你們最想為哪一種老人服務呢？例如：退休前的老人、獨居老人、不識字的老人、高社經地位的老人、退休公教人員、老農……等
計畫內容	這個計畫包含幾個活動的執行呢？寫出活動的名稱
計畫實施方式	仔細寫出每一項活動的實施方式
計畫實施時間	填列每項活動的起迄時間、延續時間、次數等
實施成效	要具體、可以衡量，並且扣緊計畫目標
成效評估方式	每一項活動都要列出預期成效，針對每一個所列出來的成效，都要寫下評估的方式
經費預算	要具體、詳實、依照每一項活動來編列預算
進度控管	盡可能以甘特圖方式呈現



 附表3 計畫執行前的評鑑表

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體
計畫執行前的評鑑表

題號	項 目	是	否
1	我們的願景夠吸引人嗎？		
2	我們的計畫能扣緊我們想要達到的願景嗎？		
3	我們是否做了三年期的規劃？		
4	我們的架構中「計畫」、「教學」與「活動」能扣緊嗎？		
5	「計畫」、「教學」與「活動」的名稱有創意嗎？本班的計畫，跟其它班次的計畫有什麼特色？		
6	我們所規劃的「計畫」、「教學」與「活動」的性質，符合我們這裡的社區以及老人的特色嗎？		
7	「計畫」、「教學」與「活動」的目標對象清楚嗎？		
8	「計畫」、「教學」與「活動」的目標清楚嗎？		
9	「計畫」、「教學」與「活動」的目標能衡量嗎？		
10	「計畫」、「教學」與「活動」的預期成效清晰嗎？		
11	「計畫」、「教學」與「活動」的預期成效能衡量嗎？		
12	經費編列清楚嗎？		
13	各計畫與教學活動的實施期程合理嗎？		
備 註			



附表4 自主學習班目標檢核表

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體目標檢核表

題號	檢核題項	達成率
1	活動目標和原活動構想、問題與需求是否有關？	
2	活動目標是否反應了潛在參與者的先前知識、經驗與能力？	
3	活動目標是否聚焦於整體方案的核心部份？	
4	目標是否具體且可行？	
5	目標是否在限定時間內可以達成？	
6	目標是否清楚傳遞了預期的成果與成就？	
7	目標是否有意義？且為活動相關人士所感興趣？	
8	目標是否可以測量？如果是，如何測量？	


 附表5 自主學習團體簡介

○○樂齡學習中心○○自主學習團體簡介

班 隊 名 稱		編隊序號	
地 址			
電 話		傳 真	
負 責 人		職 稱	
業務聯絡人或帶領人		職 稱	
團 隊 學 習 項 目			
主 要 學 習 成 效			
參 與 對 象			
學 習 區 域			
學 習 方 式			
學 習 時 間 (學習堂數／總時數)			
備 註			



附表6 自主學習團體教學計畫

○○樂齡學習中心○○自主學習團體教學計畫（範例）

一、團隊成立依據：例如會議記錄。

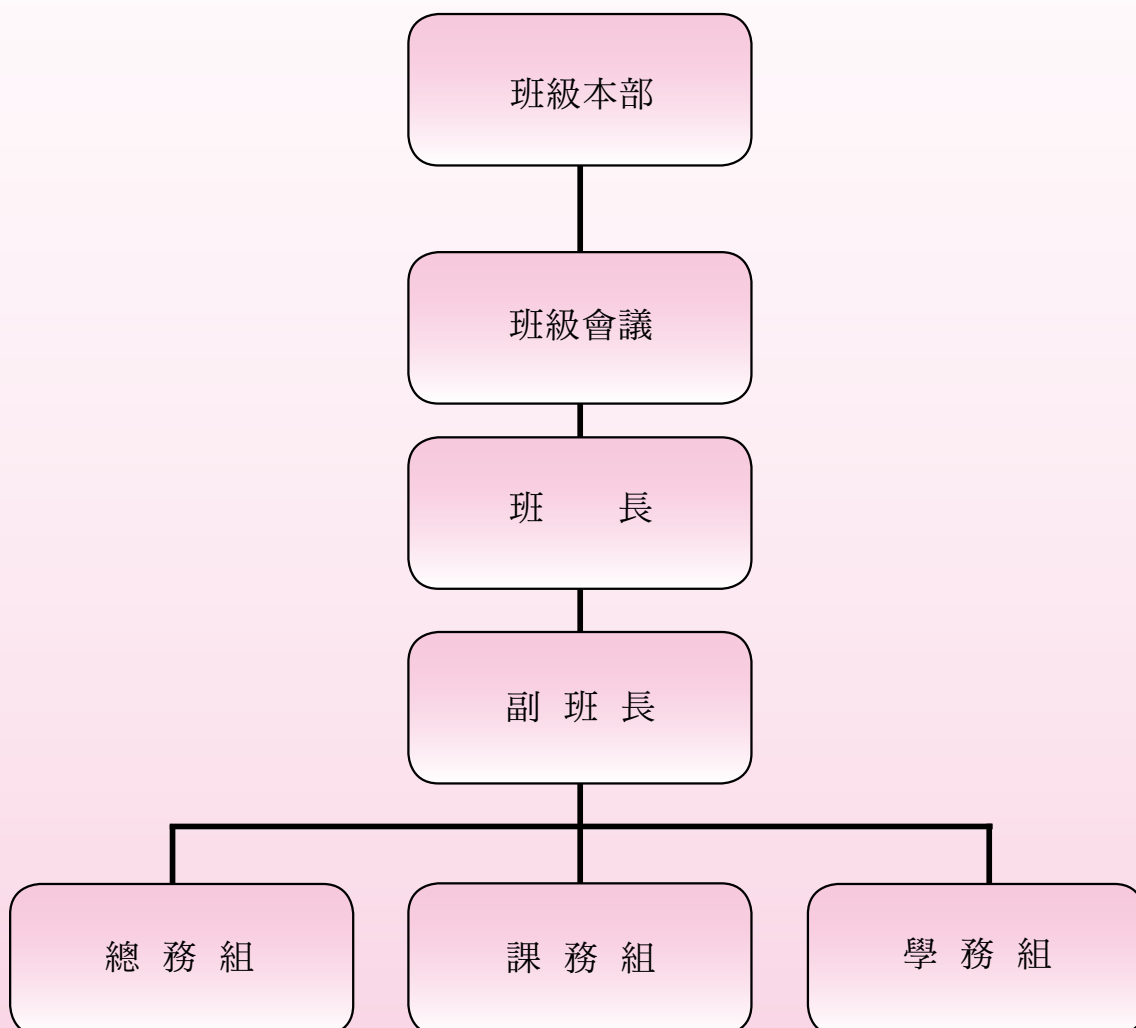
二、學員招募：

(一)招募對象

(二)招募方式

(三)招募時間

三、自主學習團體組織編制（各分組得依實際運作需要進行增刪）





四、班級的學習內容（請詳列）

五、課務管理

- 1.基礎訓練
- 2.特殊訓練
- 3.成長訓練
- 4.領導訓練

六、課務公約

- 1.志願服務內容
- 2.值班規定
- 3.請假規定
- 4.志願服務紀錄冊的管理
- 5.志工福利
 - (1)聯誼或研習
 - (2)志工保險
- 6.志工獎懲
 - (1)志工獎勵-全勤獎、熱心服務獎……等
 - (2)未配合規章-曠職、言行失當等處理情形。

七、學習成效評估

- 1.試用期間考核
- 2.平時考核
- 3.年度考核
- 4.服務成效評估

八、預算編列

九、備註

以上計畫內容僅供各自主學習團體參考，請各團隊依各自實際情形擬定教學計畫。



 附表7 自主學習團體學員基本資料

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體
教學活動可行性評估表

項目	評估內容	可行性
人	對象是誰？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	有多少人（含工作人員、學員）？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	年齡層？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	配合度？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	體力狀況	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
事	活動目的？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	預定進度？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	籌備狀況？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	宣傳方式？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
時	預定時間？多長？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	早上或中午或晚上的活動？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
地	場地在哪裡？大小？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	室內或室外？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	電源？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	場地規劃？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
物	燈光？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	音響？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	器材？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	道具？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
錢	經費來源？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	廣告經費？	5□ 4□ 3□ 2□ 1□
	預算？（金額／數額）	5□ 4□ 3□ 2□ 1□



 附表8 教學活動可行性評估表

○○樂齡學習中心○○自主學習團體學員基本資料

編號	職稱	姓名	身分證字號	學員證號	出生日期	年齡	職業	學歷	地 址	電話

※表格不足部分可自行增列填寫。



 附表9 教學日誌

○○縣（市）－○○樂齡學習中心○○自主學習團體教學日誌							
學習活動 名稱		講師		上課日期		人數	
學習活動記要：							
遭遇的困難及改進方法：							
授課心得：							
學員反應： <input type="checkbox"/> 非常良好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不太好 <input type="checkbox"/> 非常不好（可能原因：_____）							


 附表10 學習活動紀錄表

○○縣（市）－○○樂齡學習中心○○自主學習團體學習活動清單				
編號	學習活動名稱	開課日期	講師或帶領人	備 註
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				



附表11 照片集

○○縣（市）－○○樂齡學習中心○○自主學習團體照片集					
學習活動名稱		講 師		上課日期	
(黏貼照片)					
(照片敘述)					



 **附表12 學員活動紀錄表**

○○縣（市）—○○樂齡學習中心○○自主學習團體學習活動清單 學習活動名稱：_____ 姓名：_____		
活動日期	單元內容	參與人數



 附表13 學員學習活動成果紀錄表

○○縣（市）－○○樂齡學習中心○○自主學習團體學員 學習活動成果紀錄表					
學習活動名稱		姓 名		上課日期	
(黏貼照片)					



 附表14 學員學習活動心得紀錄表

○○縣（市）－○○樂齡學習中心○○自主學習團體學員 學習活動心得紀錄表					
學習活動名稱		姓名		上課日期	
學習活動內容概述					
上課心得					



 附表 15 社區資源檢核表

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體社區資源檢核表

項 目	內 容	目前資源使用現況				備註
		有	無	個數	資源分析 (○△X)	
人力資源	社區領袖：村、里長					
	地方熱心人士：理事長、鄉鎮代表					
	退休人員：退休教師、公務員					
	專家：學者、名人、奇人					
	學生家長					
物力資源	鄰近學校教室					
	社區空曠場地					
	企業、公司會議室					
	風景特定區、遊樂設施					
	文物古蹟					
	地方媒體、報紙、刊物					
自然資源	著名山川					
	礦產、溫泉					
	著名物產					
	野生動物					
組織資源	宗教團體：佛教、道教、基督教等					
	社會團體：獅子會、婦女聯盟、青商會等					
	漁會、農會					
	社區發展協會					

(○：經常運用或取得；△：中度運用；X：很少運用)


 附表16 推廣工具表

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體推廣工具表

(1) 廣告	(2) 促銷	(3) 公共關係	(4) 人員銷售
1.印製及傳播	1.競賽、遊戲	1.記者招待會	1.電話行銷
2.產品外包裝	2.抽獎、彩券	2.說明會	2.「人」帶「人」
3.傳單	3.獎金、禮物	3.研討會	3.人員見證
4.郵件	4.展示會	4.慈善樂捐	
5.目錄	5.示範	5.公共報導	
6.宣傳小冊子	6.折價券	6.演講	
7.海報	7.其他激勵方案	7.年報	
8.工商名錄		8.新聞事件	
9.E-mail			
10.語音信箱			



 附表17 學習活動行銷DM

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體學習活動	
學習活動名稱	自主學習團體領導人培訓


 附表18 SWOT分析表

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體SWOT分析表

S trength：優勢	W eakness：劣勢
列出內部優勢	列出內部劣勢
O ppportunity：機會	T hreat：威脅
列出外部機會	列出外部威脅



 附表19 學員名冊

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體學習活動							
學習活動名稱							
編號	姓名	性別	年齡	聯絡電話	緊急聯絡人姓名	緊急聯絡人性別	緊急聯絡人電話
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							


 附表20 學員個人資料表

○○縣（市）－○○樂齡學習中心○○自主學習團體學員個人資料表				
填表日期：____年____月____日				
姓 名		出生年月日	民國 年 月 日	照片黏貼處
身分證字號		性 別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	
聯絡電話		電 子 郵 件		
血 型		緊急聯絡人	姓名：_____；性別：_____ 電話：_____	
地 址				
健康情形	<input type="checkbox"/> 高血壓 <input type="checkbox"/> 糖尿病 <input type="checkbox"/> 心臟病 <input type="checkbox"/> 心律不整 <input type="checkbox"/> 藥物過敏（藥名：____） <input type="checkbox"/> 氣喘病 <input type="checkbox"/> 青光眼 <input type="checkbox"/> 白內障 <input type="checkbox"/> 癲癇 <input type="checkbox"/> 老花眼 <input type="checkbox"/> 偏頭痛 <input type="checkbox"/> 貧血 是否曾經開刀 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是（病因：_____；開刀部位：_____） <input type="checkbox"/> 其他：_____			
專長／興趣				
自我介紹				



 附表21 講師資料表

○○縣（市）－○○樂齡學習中心○○自主學習團體講師資料表 填表日期：____年____月____日				
姓 名		出生年月日	民國 年 月 日	照片黏貼處
身分證字號		性 別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	
聯絡電話		電 子 郵 件		
血 型		緊急聯絡人	姓名：_____；性別：_____ 電話：_____	
地 址				
匯款帳號				
學 歷				
現 職				
專長科目				



附表22 學習活動評鑑表

○○縣(市)－○○樂齡學習中心○○自主學習團體學習活動評鑑表

年齡：_____ 性別：_____ 利用中心程度(次數)：_____

居住地區：_____ 教育程度：_____

學習活動滿意度（請針對各項問題擇一適合答案勾選）

	非 常 同 意	同 意	大 致 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
1.我清楚學習的目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.學習活動提供了不同的學習方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.這些學習方式很適合我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.老師會先瞭解我們過去的經驗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我滿意教材的品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.學習活動時數的安排合宜。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.提供我們互動的時間夠多。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.提供我們吸收學習材料的時間合適。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.學習活動的順序安排合理。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.學習活動進行的步調不會太快或太慢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.學習活動有創新。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.學習活動設計很新鮮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.學習活動設計多樣化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.學習活動內容實用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.其他意見/回饋：_____					



附表23 講師評鑑表

○○縣（市）—○○樂齡學習中心○○自主學習團體講師評鑑表

講師滿意度（請針對各項問題擇一適合答案勾選）

	非 常 同 意	同 意	大 致 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
1.我滿意老師的專業知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我欣賞老師的教學技巧。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我喜歡老師的教學流程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我感受到老師的教學熱忱。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我認同老師的評量方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.老師的授課方式及專業程度高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.老師的知名度高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.老師瞭解我們的特性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.老師喜歡與我們互動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.老師很幽默。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.老師上課有組織且有預備。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.其他：_____					



 附表24 學員意見反應表

○○縣(市)－○○樂齡學習中心○○自主學習團體學員 意見反應表			
學習活動名稱		上課日期	
<p>一、為了解您對本學習活動的滿意程度，以下問題煩請填答</p> <p>1.我參加本學習活動的原因是 <input type="checkbox"/>自我成長 <input type="checkbox"/>打發時間 <input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>2.本學習活動的時間長度 <input type="checkbox"/>剛好 <input type="checkbox"/>太長 <input type="checkbox"/>太短</p> <p>二、上課期間，您感到滿意覺得應繼續維持的事項？</p> <p><input type="checkbox"/>講師教學方式 <input type="checkbox"/>學習活動內容 <input type="checkbox"/>教材編印 <input type="checkbox"/>講義裝訂</p> <p><input type="checkbox"/>志工的服務 <input type="checkbox"/>教學設備 <input type="checkbox"/>收費 <input type="checkbox"/>膳食 <input type="checkbox"/>學習環境</p> <p><input type="checkbox"/>以上皆是 <input type="checkbox"/>以上皆非</p> <p><input type="checkbox"/>其他：_____</p> <p>三、您對本中心及本學習活動有什麼建議？</p> <p> </p> <p> </p> <p> </p> <p>四、如果還有上課機會，您最希望參加哪一類學習活動？</p> <p> </p> <p> </p> <p> </p> <p> </p>			



附表25 樂齡學習中心自主學習班自評表

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體自評表

填寫日期：_____

訪評項目		自我評量						
		非常良好 → 有待改善 5 4 3 2 1					自我 改善 方法	預期 完成 改善 時間
一、經營組織	1.志工人數	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	2.培訓情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	3.志工素質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	4.值勤狀況	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	5.中心檔案建立	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
二、願景目標	1.願景描述	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	2.目標達成情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
三、空間設備	1.空間大小	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	2.設備管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	3.場地安排	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	4.環境氛圍	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
四、學習活動	1.學習活動設計的系統性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	2.學習活動內容的創新性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	3.學員參與人數	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	4.學員滿意情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	5.學習成效	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	6.學員學習檔案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
五、行銷策略 與管理	1.招生情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	2.學習活動的收費	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	3.學習活動的地點	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	4.推廣工具的運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	5.與傳媒的關係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	6.推廣人員的素質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	7.學習活動的環境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	8.服務的作業流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		



六、社區資源	1.人力資源的運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	2.物力資源的運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	3.自然資源的運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	4.組織資源的運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	5.策略聯盟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
七、學習成果發表	1.場地安排	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	2.時間安排	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	3.參與人數	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	4.滿意度調查情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	5.與社區連結情形	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	6.經費使用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	7.活動宣傳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
八、優點	寫出本中心最具特色之兩項學習活動名稱							
	其他優點							
總分（加總上述各項分數）								
改善策略		該項目總分低於3分以下，必須寫自我改善方法及預期完成改善時間						



 **表26 年度計畫申請檢核表**

○○縣（市）○○樂齡學習中心○○自主學習團體年度申請檢核表

題號	項 目	是	否
1	前言是否交待了前一年的執行績效？		
2	前言中是否提及前一年所運用的資源？		
3	第二年的計畫是否扣緊原方案的願景？		
4	第二年的計畫，在目標的撰寫上是否清楚？		
5	第二年的「方案」、「計畫」與「活動」的名稱更有創意嗎？跟前一年的計畫相比較有什麼不同之處？		
6	「方案」、「計畫」與「活動」的性質，符合我們這裡的社區以及老人的特色嗎？是否需要調整？		
7	第二年的經費編列是否更符合所需？		
備 註			



陸、參考文獻

- 司徒達賢（2001）。**非營利組織的經營管理**。臺北市：天下文化。
- 老人社會大學（2011）。**緣起**。2011年8月14日，取自<http://www.tau.tw/index-3.html>
- 邱宣智（2003）。**瑞典成人教育系統及其補助方案之研究**。國立暨南國際大學比較教育學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 林添富（2008）。**社區老人自助學習模式-以澳洲第三年齡大學為例**。中華民國社區教育學會主編，社區學習方法。臺北市：師大書苑。
- 黃富順（1988）。**比較成人教育**。臺北市：五南。
- 魏惠娟（2008a）。**成立「樂齡學習資源中心」工作手冊**。國立中正大學成人及繼續教育學系，嘉義縣。
- 魏惠娟（2008b）。**樂齡學習資源中心經營手冊**。國立中正大學高齡教育研究中心，嘉義縣。
- 張良鏗（2007）。**美國老人寄宿所學習機制在我國實施之研究**。國立中正大學成人及繼續教育學博士論文，未出版，嘉義縣。
- 曾禰七重（2004）。**日本高齡者教育實施方式之研究**。國立中正大學成人及繼續教育學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
- Lamdin, L., & Fugate, M. (1997). *Elder Learning-New frontier in an aging society*. Arizona: Oryx Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.



柒、表圖次



一、表次

表2-1 各國自主學習團體運作模式比較	28
表2-2 各國自主學習團體入學資格、開班人數及 收費方式之比較	28
表3-1 討論過程常見問題及解決方案彙整表	37
表3-2 學習團體與活動SWOT分析	47
表3-3 活動辦理查核單	49



二、圖次

圖2-1 美國老人寄宿所辦理老人短期寄宿學習活動運作流程	12
圖2-2 美國退休學習學會辦理高齡自主學習運作流程	14
圖2-3 英國第三年齡大學辦理高齡自主學習活動運作流程	16
圖2-4 瑞典讀書會自主學習運作流程	18
圖2-5 澳洲第三年齡大學高齡自主學習運作流程	20
圖2-6 日本公民館成立高齡自主學習團體運作流程	23
圖2-7 中國老人教育協會附設北市老人社會大學運作流程	25
圖2-8 臺北市大安區樂齡學習中心成立樂齡興趣小組運作流程	27
圖3-1 樂齡學習中心自主學習團體經營策略架構	31



圖3-2 學習團體發展階段及領導者扮演之角色	33
圖3-3 領導者之功能	34
圖3-4 領導人培訓內容	34
圖3-5 CORPS樂齡自主學習內涵	40
圖3-6 自主學習團體組織發展流程	45
圖3-7 各自主學習團體（○○學習班）與學習中心聯繫關係	52
圖3-8 樂齡學習中心自主學習團體運作流程暨附表使用	56

國家圖書館出版品預行編目資料

樂齡自主學習團體實用手冊 / 中華民國成人及終身教育學會編撰.

-- 初版. -- 臺北市：教育部，民101.03

面；公分

ISBN 978-986-03-2076-3 (平裝)

1.老人教育 2.自主學習 3.學習團體

528.433

101004683

樂齡自主學習團體實用手冊

總編輯：黃富順

編者：楊國德、林麗惠、彭敏松、吳淑娟

出版機關：教育部

地址：臺北市中正區中山南路5號

網址：<http://www.edu.tw>

電話：02-23566051（轉社教司二科）

編撰單位：中華民國成人及終身教育學會

地址：台北郵政7-764號信箱

出版年月：民國101年3月

版次：101年3月初版一刷

其他類型版品說明：本書同時登載於教育部網站/<http://www.edu.tw>/社會教育司/文宣刊物/社會教育類及教育部樂齡學習網站/<http://moe.senioredu.moe.gov.tw/>研究報告與出版品

定價：新臺幣100元

展售處：五南文化廣場

地址：400臺中市中山路6號，電話：04-22260330 # 820、821

國家書店松江門市（秀威資訊科技公司）

地址：104臺北市松江路209號，電話：02-25180207 # 17

國家教育研究院教育資源及出版中心

地址：100 臺北市和平東路一段181號，電話：02-33225558 # 173

三民書局

地址：100臺北市重慶南路一段61號，電話：02-23617511 # 114

教育部員工消費合作社

地址：106臺北市中山南路5號，電話：02-77366054

GPN 1010100629

ISBN 978-986-03-2076-3

著作財產權人：教育部



本編著係採用創用 CC 「姓名標示—非商業性—禁止改作 2.5 台灣」授權條款釋出。此授權條款的詳細內容請見：
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/tw/>