

樂齡學習中心經營者 在方案規劃上的經驗學習

葉俊廷*

高齡學習方案規劃是一項複雜的工作，要能夠成為一位獨當一面的規劃者，需經歷許多不同階段的學習及經驗的累積。本研究以樂齡學習中心為研究場域，研究目的是探討高齡學習方案規劃者的經驗學習歷程。本研究以立意抽樣選取七位具備跨領域專業能力且績效良好的樂齡學習中心方案規劃人員進行半結構式訪談，以持續比較法進行分析。研究結果顯示：(1)受訪者成為方案規劃者以前的經驗學習基礎，涵蓋家庭、生活、工作及學習的經驗；(2)受訪者成為方案規劃者之後的學習歷程，聚焦在領導團隊、研究所進修、專業領域發展，以及參與高齡相關組織的經驗學習；(3)受訪者的經驗學習對方案規劃的意義，包含反思方案規劃的合適性與成就感、專業背景及理論知識的應用，以及思考未來的學習規劃及經營策略。

關鍵詞：方案規劃、高齡學習、經驗學習、樂齡學習中心

* 葉俊廷：台北海洋技術學院健康照顧社會工作系助理教授
(通訊作者：miss5138@yahoo.com.tw)

The Managers' Experiential Learning of Program Planning in Active Ageing Learning Centers

Chun-Ting Yeh*

Planning older adult learning programs is really a complex work. Program planners go through different learning stages and accumulate experiences to be able to undertake the task alone. This study aimed to explore the experiential learning process of older adult learning program planners who work in the Active Ageing Learning Centers (AALCs). Semi-structure interviews were conducted with seven program planners. The findings of this study were identified as follows. 1) Before being a program planner, the participants' knowledge results from grasping and transforming experience gained from their family, their daily lives and past learning experiences; 2) after being a program planner, the participants' experiential learning focused on leadership, training in the institute, professional development, as well as involvement in organizations for elderly people; and 3) the participants' experiential learning outcomes in the older adult learning program planning include: their ability to reflect on the appropriateness and fulfillment of program planning, to apply theoretical knowledge and professional background in the field, and to make plans for future learning and business strategies.

Keywords: *Active Ageing Learning Centers, experiential learning, older adult learning, program planning*

* Chun-Ting Yeh: Assistant Professor, Department of Health Care and Social Work, Taipei College of Maritime Technology
(corresponding author: miss5138@yahoo.com.tw)

樂齡學習中心經營者 在方案規劃上的經驗學習

葉俊廷

壹、緒論

在人口壽命延長、醫療技術進步與經濟發展的影響下，加上終身學習時代的來臨，高齡學習的議題逐漸獲得重視（O'Dowd, 2005）。為因應高齡化社會的趨勢，教育部於 2006 年頒布《邁向高齡社會：老人教育政策白皮書》（教育部，2006）。政府為落實白皮書的行動策略，陸續在全國各鄉鎮市設置樂齡學習中心（以下簡稱樂齡中心）。至 2015 年，臺灣共有 313 所樂齡中心（教育部，2015）。樂齡中心的設置，象徵國內高齡學習的發展正式進入新的里程碑（魏惠娟、胡夢鯨、葉俊廷、陳巧倫、劉汶琪，2012）。

教育部設置樂齡中心的目的，主要是為了提供高齡者能有在地化的學習場所，並鼓勵未曾參與學習活動的高齡者能夠參與學習，使其能達到終身學習、自我改變與貢獻自我的目標。樂齡中心服務對象為 55 歲以上之中高齡者，至 2010 年止，總計開設樂齡學習課程超過 47,000 小時，開拓了 458 個樂齡學習據點，招收學員 29,495 人，及 330,612 人次老人參與活動（教育部，2010）。樂齡中心能在短時間有如此豐碩的成果，除了政府政策的引導，加上許多公部門、民間單位與社區組織共同努力的結果之外，每個樂齡中心的經營者更是功不可沒。這些經營者負責統籌規劃中心的各項行政業務，包含目標願景的擬定、領導工作團隊、課程規劃與執行、學習活動之行銷、經營成果之評鑑，以及與在地居民、權力人士的溝通協商等，而這些工作內容正是方案規劃者所會面對的實際問題。

隨著高齡學習議題的重要性提升，高齡學習方案規劃者肩負著重要的責任及使命（Escolar & de Guzman, 2014；Pinazob, Triadóa, Celdranc, & Soléd, 2011）。為了因應各項工作任務的挑戰，高齡學習方案規劃者可透過各種經驗學習的方法與途徑，發展出

創新管理的方式，以提升方案規劃的成效 (Reynolds & Vinve, 2007)。若能考量規劃者個人的生涯經驗將有助於獲得更多的成長與發展 (Guthrie & Jones, 2012)，特別是方案規劃者過去所累積的各種技術與經驗，有助於方案規劃各項實務工作的推展 (Black, 2011; Couper, Norsman, & Sulick, 1999)。換言之，方案規劃者需要各種能力的培養與綜合性的經驗，以及在各種不同階段的學習與準備 (Firmin & Craycraft, 2009)。因為方案規劃是一項複雜的工作，規劃者通常需要經過不同階段的學習，並且累積許多不同的經驗，才能夠應付組織的任務需求 (楊世英, 2009; 魏惠娟, 2007; Black, 2011; Couper et al., 1999; Firmin & Craycraft, 2009)。

為瞭解方案規劃者生涯經驗中不同階段的學習經驗，本研究以經驗學習的觀點探究其經驗的歷程，這是因為經驗學習已經被廣泛應用在管理實務工作的領域，而方案規劃者的工作內容與管理實務有密切的相關 (Li & Armstrong, 2015)。再者，許多學者相信經驗學習與反思可以讓方案規劃者獲得最大學習效果，並對自我的經驗產生意義 (Guthrie & Jones, 2012)。另外，經驗學習的內涵可以釐清方案規劃者各種複雜經驗的學習過程，因為依據 Jarvis (2010) 的觀點，經驗學習是涵蓋過去、現在與未來的經驗學習歷程，而每個階段的學習皆能讓個體累積不同的經驗學習。若能透過經驗學習的理論概念，將能釐清高齡學習方案規劃者從過去到現在的經驗學習歷程及意義。

本研究主要針對我國樂齡中心方案規劃者進行實證研究，樂齡中心相較於其他高齡學習機構成立的時間較晚，負責方案規劃的人員在正式接觸樂齡中心的工作前，通常從事過其他教育、老人服務、社會福利的工作經驗，他們從這些工作經驗中所累積的經驗學習類型為何？在成為樂齡中心的規劃者之後，所累積的經驗學習是什麼？成為規劃者前後的經驗學習對於高齡學習方案規劃的意義為何？包含學習的反思、結果及未來的學習規劃等。為探究這些問題，本研究以經驗學習理論為基礎，探究樂齡中心方案規劃者的經驗學習歷程，並分析他們每個學習階段所累積的經驗學習結果與意義。具體言之，本研究目的如下：

- (1) 探討樂齡學習中心方案規劃者過去的經驗學習歷程。
- (2) 探究樂齡學習中心方案規劃者現在的經驗學習歷程。
- (3) 分析樂齡學習中心方案規劃者經驗學習的意義。

貳、文獻探討

一、方案規劃的意涵與相關研究

(一) 方案規劃的意涵

方案規劃在高齡學習領域中扮演著支撐、創造與實踐的重要角色，而所謂的方案規劃是經由一套系統思維分析過程，以及與有關人士、政治勢力相互影響，折衝樽俎所發展出來的，規劃者必須斟酌各種主客觀因素與限制，並由規劃者研判在當時辦得到、行得通且最有利的方案（魏惠娟，2007）。其他學者（Cho & Kim, 2004；Clements & Cord, 2013；Hiok & Abdullah, 2009；Long, Larsen, Hussey, & Travis, 2001；Uhland, 1994）從方案規劃實踐過程的觀點指出，方案規劃是指方案的設計、執行，以及學習成果評估的連續過程。

在規劃高齡學習活動的過程，即是在進行一系列的方案規劃，包括各種方案的設計、發展與執行特定目的的學習活動（Uhland, 1994）。對於方案規劃者而言，方案的建構、執行及評估，都需要規劃者有系統的去組織、管理與評估（Long et al., 2001）。再者，規劃者在方案規劃的過程中，要不斷與高齡者、機構及不同層級的人士進行協商，經由協商的過程讓規劃者能進行跨組織的合作，以提供學習方案給高齡者（Byun, Ryu, & Cervero, 2009；Hiok & Abdullah, 2009）。當高齡學習方案規劃者藉由妥善的管理，加上系統思考的能力，能讓課程的設計、執行與學習效益更具系統性，使高齡學習者獲得滿意的學習經驗（李雅慧、葉俊廷，2012；魏惠娟，2007；Pinazob et al., 2011）。

由此可知，方案規劃者在高齡學習方案之實踐過程扮演關鍵的角色，因為規劃者不僅要瞭解學習者的需求、適應情形（Willans & Seary, 2011），也要掌握高齡學習機構發展的願景與目標，以作為課程調整的依據，進而設計出能符合學習者的經驗、需求與期望的學習活動（魏惠娟等，2012；Escolar & de Guzman, 2014）。另外，掌握高齡學習者的特性，運用合適的教學方法，有助於規劃者提供合適的學習方案（Willans & Seary, 2011），特別是面對不同學習機構的高齡學習者，在教學的情境、內容、方法與講授程度等，都須適時調整（Pinazob et al., 2011）。

綜合上述可得知，高齡學習與方案規劃具有密不可分的關係，高齡學習方案規劃涵蓋高齡學習活動之設計、執行，以及成果評估的連續過程。在此過程中，規劃者不僅需要掌握機構的目標願景、高齡者的需求與特性，也需要具備方案規劃之管理、協商與系統思考的能力，以設計出適合高齡者的學習方案。因此，要能夠處理方案規劃過程中的各項複雜工作，規劃者應該要具備高齡學習的專業知能，而這些專業知能的累積可能須經歷過許多不同階段的學習與經驗累積。

（二）探討方案規劃者經驗與學習的相關研究

由於方案規劃者之經驗及學習為主題的相關研究較有限，本研究以方案規劃者、教育工作者，以及社區個案管理者之經驗與學習為主題的研究進行整理與分析。從魏惠娟（2007）的研究可得知，規劃者通常經歷過許多經驗的累積、重組與學習的過程，規劃者的經驗與專業能力對成人教育實施成效有密切的關係。蕭佳純（2011）研究指出，方案規劃者之特質及領導行為深深影響組織的發展，規劃者需具有創新領導行為，並要有創新經營的理念、熱情與行動力的能力表現。

在規劃者能力養成的過程，他們的學習、專業知能與經驗累積具有重要的影響，Couper 等人（1999）指出規劃者的經驗與背景對於教育實務工作具有重要的意義，因為經驗可以讓規劃者瞭解教育機構的運作情形與組織架構，他們也能結合自身經驗去介紹老化相關的課程。為了探究方案規劃者的知能類型，魏惠娟（2007）的研究結果指出，方案規劃者需要學習的能力包括蒐集資料、解決問題、情境分析、統整、覺察需求、市場分析、調查研究、討論對話、創造與創意設計、資源取得、領導能力、溝通能力、協調紛歧、企劃書撰寫、行銷能力、多媒體簡報、時間管理、口語表達與批判反省等的能力。由此可知，方案規劃者要能夠處理各項工作及專業領域的問題，需要各種能力的培養與綜合性的經驗（Firmin & Craycraft, 2009）。

在方案規劃者能力養成的過程，過去的學習、專業工作的知能與經驗累積佔有相當重要的影響，Black（2011）針對社區個案管理者進行研究，研究指出社區老年醫學個案管理者的專業發展、老年學的知能、教育與個人經驗等，皆與照顧實務工作有很高的相關性。Guthrie 與 Jones（2012）研究結果指出，從事教育工作領導者之能力培養是從無數的活動中累積而成，不僅是從正式的學習方案及工作坊中獲得，甚至透過個人的反思學習，讓目前的學習與先前的方案規劃之經驗產生連結。

從上述的相關研究可得知，方案規劃者專業能力的發展可能與過去的經驗有關

聯，例如過去的背景、教育、工作與學習的知識、經驗的累積、信念與他人影響，以及其他正式與非正式的學習活動，或是個人的反思經驗等。由此可知，釐清方案規劃者所歷經不同階段及各種學習形式的學習經驗，是值得探究的議題。

二、經驗學習的理論與相關研究

(一) 經驗學習的理論基礎

經驗學習的代表人物之一 Kolb 指出：「學習是藉由經驗轉化，而產生知識的過程」(Kolb, 1984, p.38)，這種學習是終身從經驗中產生學習結果的過程 (Trinh & Kolb, 2012)。Jarvis (2010) 以 Kolb 的經驗學習為基礎提出經驗學習歷程理論，他認為經驗學習是個體終身的歷程，當個體進入生活世界後，即開始學習的歷程，個人會從情感、行動與反思的過程中獲得經驗，並且在經驗中賦予新的意義、知識、情感與技術。最後，個體會進入新的學習循環，持續進行個人的改變，並且將個人的經驗與實踐的結果進行整合。

經驗學習是終身的歷程，此歷程涵蓋過去與現在經驗的意義，同時也具有未來導向的意義。因為經驗學習具有時間的概念，涵蓋過去、現在與未來的形式 (Jarvis, 2010)。個人可以在已經經驗的學習歷程中，將目前的經驗與過去及未來的情況做連結 (Merriam, Caffarella, & Baumgartner, 2007)，也就是以先前的經驗，引發未來的各種思維與行動 (黃朝曦、吳明烈, 2012; Bélanger, 2011)。這種歷程會從早期的生活經驗橫跨至高齡時期，並影響晚年生活的目標 (Holahan & Chapman, 2002)。

西方成人教育學者 Dewey、Kolb、Jarvis 都指出，成人從經驗中進行學習有助於將目前的經驗連結到過去與未來的情境 (Merriam et al., 2007)。換句話說，學習者能藉由先前的經驗，做為引導未來學習的基礎 (Bélanger, 2011)。因為在知識創造的過程中，必須以舊的經驗為基礎，透過觀察環境的變化，並評估整體情勢後，才能產生新的思維與行動，以及學習後的改變 (黃朝曦、吳明烈, 2012; Norman, 1989)。

綜合經驗學習的理論概念，本研究所指稱的經驗學習是終身學習的歷程，此歷程涵蓋過去、現在及未來的階段。其中，過去經驗是指個體成為高齡學習方案規劃者前的經驗學習歷程；現在經驗是指在成為高齡學習方案規劃者之後的經驗學習歷程，而未來經驗是指個人從過去與現在的經驗學習中進行反思，藉以獲得學習的意義，及對未來學習的思維與規劃。

（二）經驗學習的相關研究

本研究蒐集經驗學習的相關文獻發現，較能符合本研究主題的相關研究，主要包含教育工作者的經驗學習，以及經驗學習課程方案的研究。

1. 教育工作者經驗學習的研究

在教育工作者經驗學習的研究方面，Chen、Wu、Cheng 與 Hsueh（2011）的研究結果歸納出八個促進教育工作者智慧發展的因素，包括：工作經驗、生活經驗、社會互動、觀察、家庭教導、專業發展、信仰及閱讀，這些因素透過轉化過程使個體的智慧成長。劉文軍與戚先鋒（2007）研究指出，教育工作者的經驗在經過組織與內化後，會發展成為一套新的經驗與理論。

教育工作者的學習過程是一種經驗累積與學習的歷程，且生活的經驗同樣能促進專業領域的發展（Kolb, Lublin, Spoth, & Baker, 1986）。例如 Merriam 等人（2007）研究指出，經驗學習對於教育工作者的專業成長具有重要的影響，他們會依據不同的經驗學習產生不同的學習之目的、角色與學習設計，並且學習如何將經驗與學習之間進行連結，以及如何有效地運用在正規與非正規的學習機構。

在經驗學習過程中，有關教育工作者之角色與功能的界定，Shropshire（1981）研究指出，在現今社會環境持續改變的情況下，教育工作者需要關注學習過程，而非教學的教材，教育促進者的角色有助於學習者的學習策略與學習目標產生較一致的結果。Merriam 等人（2007）的研究結果顯示，教育工作者應發揮反思促進者的角色，引導學習者進行討論與反思具體的經驗。而教育工作者本身，也能將自身的情感，透過反思獲得學習的經驗。

2. 經驗學習課程方案的相關研究

從經驗學習課程方案的相關研究中發現，多數的研究聚焦在學習方案與職場工作能力培養的關聯性，例如 Maschi、MacMillan、Pardasani、Lee 與 Moreno（2013）研究社會工作系學生與高齡者共同合作口述歷史的經驗學習方案。研究結果發現，學習者與不同背景高齡者共同合作的過程，能提升他們未來的職涯規劃及信心。藉由老化相關的課程，能增進學習者未來從事老人服務工作的興趣及能力。Spence 與 McDonald（2015）的研究指出，經驗學習課程方案能夠培養學生獲得產業相關的技術及知識，並且應用在未來的職涯工作。

Clements 與 Cord (2013) 的研究結果顯示，經驗學習方案能鼓勵學習者反思與評估自我的學習，以應付工作職場的需求。當學習者能夠結合自我導向及自我評估的觀念，較能夠自行掌握未來的學習需求以解決工作問題。Knott、Mak 與 Neill (2013) 研究指出，透過經驗學習課程的學習過程，可以獲得知識、觀點、溝通及尊重的能力，甚至能增加專業的廣度且對職場工作有幫助。Koci (2013) 研究顯示，經由經驗學習的服務過程，使學習者能認識、接納及了解不同的團體，進而能共同合作解決社區生活的特定問題，或是培養學習者的主動學習及批判思考能力。Baytor 與 Cabrera (2014) 研究發現，跨學科的經驗學習課程對於跨專業領域的技術發展、團隊建立具有實質的助益。

本研究從經驗學習相關研究得知，從事教育或方案規劃之工作者的經驗學習類型涵蓋家庭、學習、工作、生活、社會、專業發展及反思等經驗，此外，經驗學習課程方案對職場的專業能力發展、個人學習規劃及跨專業能力的培養皆有正面的幫助。若是綜合經驗學習的理論概念可發現，在高齡學習方案規劃者的經驗學習歷程中，可能分別會經歷上述各種不同的經驗學習類型，而每個階段的學習可能都會產生不同的學習結果與意義，進而引發對未來學習的規劃。

參、研究設計與實施

一、研究對象

本研究以立意取樣的方式 (Merriam, 2002)，選取國內樂齡中心負責規劃高齡學習活動的方案規劃者作為研究對象。選取受訪者的過程與條件為：(1)先請由教育部委託成立的樂齡教育行動輔導團之學者，推薦 12 所經營績效良好的樂齡中心學習活動規劃者為受訪者；(2)確認受訪者在接觸樂齡中心前是否具備老人服務相關經驗（此階段剔除 2 位受訪者）；(3)受訪者是否具備跨領域的專業能力（此階段剔除 3 位受訪者）。本研究以上述條件選擇受訪者，以期探究樂齡中心經營者過去的老人服務相關經驗，以及跨領域之經驗對方案規劃經驗學習的意義，使研究結果能更多元與深入。經由研究取樣過程，本研究共訪談 7 位受訪者，包含 4 位男性、3 位女性，他們的年齡介於 58~80 歲，平均年齡為 66.6 歲。每位受訪者皆是樂齡中心的經營者，負責規劃中心

各項高齡學習的活動，他們過去的工作經驗相當多元，擔任過國營事業廠長、商品直銷負責人、製造業、藥品製造負責人、社區總幹事、社會福利機構主任、老人福利機構管理者、國小校長，以及教育基金會的工作。

為避免暴露受訪者的真實身分，每位受訪者皆以代號呈現，每個代號皆由數字、英文字母、數字所構成，以 1M61 為例，表示第一位接受訪談的 61 歲男性受訪者，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 1M61-5，表示引用這位受訪者訪談逐字稿中第五題的內容，以代號作為受訪者身分的呈現方式，較能符合研究倫理的原則（Packer, 2011）。受訪者基本資料如表 1 所示。

表 1 受訪者基本資料

代號	年齡	工作經驗
1M61	61	國營事業、商品直銷、教育基金會、老人教育
2M80	80	製造業、老人會、長壽會
3F58	58	傳播業、國小校長、成人教育班
4F78	78	教師、國小校長、老人大學
5M70	70	藥品製造負責人、社區總幹事、長青會、老人教育協會
6F59	59	社會福利機構、老人教育
7M60	60	社區關懷、老人送餐、老人及兒童教育

二、訪談大綱

本研究依據研究目的、文獻探討的內涵進行訪談大綱的構思與擬訂，主要分為三個層面，包含：受訪者成為高齡學習規劃者以前的經驗學習、成為高齡學習規劃者之後的經驗學習，以及經驗學習的意義。依據上述三個層面的架構，擬定七個訪談題目，如下所示。

- (1) 請問您在接觸高齡學習方案規劃前，經歷過哪些不同階段的學習歷程？
- (2) 請問您在接觸高齡學習方案規劃前，經歷哪些與方案規劃相關的學習？
- (3) 請問您在接觸高齡學習方案規劃前，經歷哪些與高齡者相關的學習歷程？
- (4) 請談談您在接觸高齡學習方案規劃之後，經歷哪些不同階段的學習歷程？
- (5) 請談談您在接觸高齡學習方案規劃之後，重新學習的部分有哪些？
- (6) 請談談您以前的學習歷程，對高齡學習方案規劃工作的意義是什麼？

(7) 請談談您對於未來從事高齡學習方案規劃方面的想法有哪些？

三、訪談程序

本研究所欲探究的主題是瞭解高齡學習方案規劃者的經驗學習歷程，藉由半結構式的訪談方式，讓研究者可以在自然的情境下，獲得受訪者從過去到現在較完整的經驗學習歷程 (Packer, 2011)。訪談資料蒐集的過程主要分為兩個階段，第一階段訪談的時間是 2014 年 1 到 3 月，研究者先透過 5 到 10 分鐘的電話聯繫，向受訪者說明研究目的與訪談進行的方式、訪談問題，並提供訪談大綱給受訪者。在半結構式訪談過程，每次訪談時間介於 70 到 90 分鐘，本階段的訪談目的，在於瞭解受訪者過去的經驗學習歷程，涵蓋從求學、家庭、工作等階段的經驗學習。

第二階段的訪談時間是 2014 年 2 到 5 月，研究者在正式訪談前先進行 10 到 15 分鐘的電話訪談，除確認第二階段訪談時間與地點外，同時釐清與討論第一階段訪談有疑問的部分。在本階段的半結構式訪談中，每次訪談介於 60 到 100 分鐘，其重點在於瞭解受訪者成為高齡學習方案規劃者後的經驗學習歷程，以及先前的經驗學習對受訪者在方案規劃方面的意義。本研究兩個階段的正式訪談過程，皆是研究者與受訪者進行一對一的訪談，訪談過程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經驗學習歷程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。

四、訪談資料的整理與分析

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。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。

表 2 訪談資料分析架構範例

類屬	次類屬	意義單元	代碼
經驗學習 的意義	學習反思	理念與教學反思	思考公平正義 (7M60-1)
		反思工作價值感	服務老人有價值 (2M80-2)
	結果應用	應用在活動規劃	瞭解增能與貢獻課程 (6F59-39)
		應用在人力分配	依老人能力分配工作 (3F58-1)

肆、研究結果與討論

本研究的結果歸納為三個主題，包含：成為高齡學習規劃者以前的經驗學習、成為高齡學習規劃者之後的經驗學習，以及經驗學習的意義。

一、成為高齡學習方案規劃者以前：歷經多元及廣泛的經驗學習歷程

(一) 家庭教育：父母親的教育觀念之影響

家庭教育是受訪者早期所經歷的經驗學習階段，有受訪者從父母親的教導中，培養他們對教育工作的熱忱、工作態度及個人學習觀念的發展，這個階段的經驗學習甚至影響他們後來成為高齡學習方案規劃者的教育觀念。

教育的理念受母親影響很大，她告訴我愛別人孩子要跟自己的一樣，影響我後來推動老人教育的觀念。(4F78-18)

父親從小讓我適性發展，讓我按照興趣去學習，這影響我做老人教育的觀念，會注意老人的需求。(3F58-1)

(二) 生活經驗：受訪者與高齡者相處過程產生的學習

受訪者在成為規劃者以前所經歷的第二項經驗學習，是從與老人相處的生活經驗中所獲得的學習，這個階段受訪者累積對高齡者相處與互動的愉快經驗。另外，有受訪者從社區的日常生活經驗中，引發他們開始投入老人教育的工作。

下班跟老人玩槌球，感覺無憂無愁，因為有不錯的相處，後來就想辦樂齡中心。
(2M80-1)

我看到社區很多老人平常生活少了什麼，應該要有學習的導入，就去申請樂齡中心的計畫。(5M70-31)

雖然部分受訪者曾經與高齡者有過愉快的相處經驗，但有受訪者在接觸高齡學習方案規劃的工作前，與老人相處的經驗較有限。如受訪者說的：「跟老人接觸只有在教會，除了自己的親戚朋友之外，對高齡者完全沒有概念。」(4F78-8)

(三) 職場經驗：各種類型工作所累積的學習

1. 從基礎的行政工作中累積經驗

在職場經驗方面，有些受訪者經歷過不同工作職位的轉換，從一開始的行政工作人員到機構管理者的職位晉升與學習。另外，有受訪者則是累積志工服務及培訓講師的經驗。

開始是擔任第一線的行政人員，後來當上副主任、主任，經歷過這些學習。
(6F59-1)

我先到老人中心去做志工，又在家庭教育中心培訓講師，都是負責行政工作。
(1M61-5)

2. 經歷過老人福利及教育相關工作之經驗

在成為樂齡中心方案規劃者以前，有些受訪者曾經擔任過其他高齡服務事業機構的經營者，甚至累積創辦老人福祉機構的經驗，這些經驗的過程使受訪者累積社區服務、老人服務與學習，以及機構管理的經驗。

我當過基金會執行長，接觸過社區關懷、老人送餐、老人與小孩的學習工作，大約有 20 年的時間。(7M60-1)

當上總幹事就把老人會當作事業第二春，全力經營老人會。(2M80-1)

3. 從國營及私營機構所獲得的工作經驗

受訪者除了經歷社會福利相關的工作經驗外，有些受訪者曾經在國營及私營機構

服務過，他們在其他領域的工作職場，培養出他們不同專業領域的知識與經驗，包含醫藥、行銷與制度管理。

我是學藥的，自己有開藥廠，可以指導老人家去看醫生，能給他們專業的建議。
(5M70-5)

台電是有制度的公司，到現階段不管做什麼制度是很重要的；後來做直銷，讓我有行銷的概念。(1M61-42)

(四) 學習經驗：正規、非正規與非正式的經驗學習

1. 參加研究所課程學習專業領域的知識

本研究的受訪者為累積專業領域的知識，他們會到研究所研修專業領域的課程，包含：高齡學、政策與領導，經由這些專業知識的累積，使受訪者覺察未來事業發展的方向，或是將理論知識應用到職場工作領域。

學習過去沒有接觸的老人相關理論，也學到如何找資源，因為像老人寄宿所、樂齡中心，還有社區大學，這些都是資源。(1M61-23)

碩士班是念政策與領導，領導可以用在經營學校，學校跟樂齡都是一個組織，但是不同族群，你要權變領導。(3F58-5)

2. 專業培訓：累積教學及實務工作技能

參與專業培訓是另一項受訪者用來提升專業知能的學習管道，他們主要參與過政府各部門或研習中心所辦理的研習活動。受訪者從培訓課程中累積理論與實務工作的知識，包含教學、教材設計及社區營造的經驗學習。

我到教師研習中心去學習教材、教法，大家討論後試教，這樣跟實務結合的學習，對教學幫助很大。(3F58-17)

文建會、內政部、衛生署、營建署、水保局、農委會、環保署，不管什麼研習我都去，讓我知道社區營造要做哪些事情。(5M70-11)

3. 經歷跨專業領域的經驗學習

有些受訪者先前的專業領域並非與高齡學習相關，例如：企業管理、社會工作與

傳播學等。但是這些經驗學習的過程，讓受訪者在成為高齡學習方案規劃者後，能夠應用先前專業領域所學的知能。

學過商業設計，後來念企業管理，也經過社會工作碩士學分班的學習。(6F59-1)

以前念傳播，很多傳播方法與技巧可以應用在老人教育上。(3F58-3)

4. 從非正式的人際互動所獲得的學習

經由非正式學習的人際互動過程中，也能夠使個人累積專業領域的知識，例如本研究的受訪者透過與專家學者、同儕，或是合作夥伴的溝通與討論，讓他們獲得來自於不同領域的觀念與建議。

我跟教授們請教問題，感覺自己視野比較開闊。(6F59-46)

研究所同學異質性很大，有當過教育處長、立委、老師、董事長，各年齡層都有，討論會比較有衝撞。(4F78-9)

在成為規劃者的學習過程中，有受訪者經歷過機構先前管理者的帶領與教導，他們給予受訪者在工作上的指導，或是協助其進行反思，甚至有受訪者是從先前領導者的負向管理經驗中獲得學習的機會。這些學習可能是受訪者日後成為規劃者很重要的基礎。

之前的領導者對我的啟發很重要，因為他會帶領我看見自己的不足，是我成為管理者很重要的基礎。(6F59-2)

之前的長官算是貴人，雖然他不是正向楷模，那個年代「我說了就算」的領導方式，現在要隨著時代的不同調整。(3F58-19)

二、成為高齡學習方案規劃者之後：學習領導及專業精進的經驗學習歷程

(一) 初任規劃者的工作學習與心理調適過程

在受訪者成為高齡學習方案規劃者之後，開始進入另一個經驗學習歷程，他們學

習樂齡中心相關的工作，包含撰寫計畫、參加培訓與因應評鑑等。在這些受訪者中，甚至有人是在進入 65 歲的高齡階段，才正式接觸與學習如何規劃高齡學習的活動。

那時候我 65 歲了，但我要重新學習怎樣去辦老人活動，像是小型的運動會、唱歌、講故事給他們聽。(4F78-7)

以前在小學帶成人教育班，去帶阿公阿嬤，後來我去申請樂齡中心，希望能讓社區提升。...像是計畫撰寫、培訓、評鑑都要重新學習。(3F58-1)

另外，有些受訪者在承接機構管理及規劃重任的初期，經歷過兩年左右的調適期，例如有受訪者因前任領導者離職，在心理上調適近兩年的時間，過程中學習承擔管理與決策的責任；有受訪者是在與高齡者溝通與互動方面，花費一至兩年的時間調適。

之前的領導者離開後，我在工作上有兩年左右的黑暗期，因為不習慣上面沒有人給予我方向，心理重建需要時間。(6F59-12)

我有一兩年的調適，因為有些老人很直接，沒有滿足他們就會直接罵，那段時間我很怕跟長輩溝通。(7M60-10)

(二) 領導經營團隊共同合作與學習

成為規劃者後另一項需要學習的部分，即是籌組及帶領經營團隊共同規劃高齡學習方案。因為有的樂齡中心團隊是由社區志工所組成，在帶領志工團隊更是要凝聚成員願意服務他人的共識。另外，有受訪者則是與團隊成員培養出感情，共同辦理中心的各項活動。

我成立樂齡志工團跟他們講志工要幹嘛，你回家想兩個禮拜再來報名，要了解什麼是志工，自己與家人要有共識及意願，才會成功。(4F78-22)

跟老人一起工作後會有責任感，捨不得這團體，慢慢有自己的班底，大家一起辦活動。(2M80-11)

規劃者不僅要學習如何籌組及凝聚團隊共識，他們通常也要帶領成員持續精進專業領域的學習，例如透過組織內部會議進行討論與經驗分享，或是鼓勵成員參與外部

專業培訓的課程。

我不只自己學習，也帶領我們團隊去參加培訓，有想法就討論，之後變成核心團隊。(6F59-39)

我找兩個高齡教育背景的人規劃課程，每隔一段時間開會討論，互相分享新的想法。我鼓勵他們去參加培訓，或是研討會的活動。(7M60-7)

(三) 修習成人或老人專業領域的研究所課程

有些受訪者在擔任規劃者期間，曾經修習成人或高齡領域的研究所課程。這些學習過程更加深受訪者服務高齡者的熱忱，也使他們能產生更多創新的構想，或是將專業領域的知識，應用在工作領域中。

當上管理者後，有到研究所修高齡學習的課程，讓我在工作上不斷有新的想法出來，不斷用我所學的東西。(7M60-7)

我會讀博士班是覺得理論不是很懂，高齡相關知識也缺乏。...我研究樂齡中心領導者的特性、組織氣氛和管理策略，希望讓樂齡中心能持續發展。(3F58-44)

(四) 歷經專業成長的經驗學習

1. 透過專業培訓增進對理論及實務的理解

樂齡中心的方案規劃者都參與過樂齡教育行動輔導團所舉辦的專業培訓課程，受訪者在培訓中學習如何管理中心的業務、如何因應中心評鑑的工作。另外，藉由培訓也使受訪者認識更多理論與實務方面的知識，甚至能將所學分享給中心其他的成員。

參加樂齡培訓有發經營手冊，因為評鑑都要表格，挑一些合用的或是修改，對推展社區工作很有用。(3F58-43)

去上樂齡培訓課程累積更多理論知識，也看到別人的實務經驗，可以跟自己的合併在一起。(7M60-2)

我參加培訓後，可以訓練樂齡中心的幹部，還有教育老人。(6F59-5)

2. 向學者專家請益協助解決問題

另一項使受訪者獲得專業成長的經驗學習過程，是當受訪者遭遇工作方面的困境與問題時，會向學者專家請益，並從中獲取更具系統性的做事方式或問題解決的策略。

教授能給你方向，有問題互相溝通，比如說方案規劃以前缺乏系統性，學了就可以用。(3F58-13)

在學術領域認識的更多，遇到很多問題自己要去找答案，請教授有時間來幫幫忙。(5M70-21)

(五) 參與其他高齡相關組織的經驗

本研究的對象皆是樂齡中心擔任高齡學習活動規劃的人員，但是樂齡中心並非是他們唯一服務的機構，有些受訪者參加其他高齡相關的組織，其類型涵蓋福利、教育與休閒方面的組織。

做樂齡後，我還當長壽會的總幹事，除了經費不管之外，什麼都要做，像我做企劃思考讓老人出來活動。(2M80-11)

我從事的老人工作，有長青會、老人會總會、老人教育協會，有些是老人福利、休閒方面，有的是老人教育。(5M70-23)

(六) 非正式學習：閱讀專業書籍、參訪觀摩

樂齡中心規劃者的經驗學習歷程相當多元，除了上述各種學習途徑之外，有些受訪者會透過非正式的學習管道進行學習，像是自行閱讀與工作相關的書籍、請教其他實務工作者，或是在與老人互動過程中掌握他們的需求。另外，有些受訪者是實地到各個社區、機構進行參訪觀摩，增加自己高齡學習方面的視野。

我買很多老人方面的書來看，...全縣大部分的學校我都走過，認識的退休老人很多，我到處去請教，我瞭解老人的需要，規劃老人活動已駕輕就熟。(4F78-9)

剛開始沒人教，我不曉得怎麼做，後來我去看過 100 個社區，我開始想怎麼做...去圖書館找書，我有大學、縣政府圖書館的借書證，我大概一個星期去換書一次。(5M70-30)

我參觀過台中、嘉義的樂齡示範中心，看看人家的，自己就可以做調整。...跟教授到日本參觀，就會有高齡學習政策、實務的想法出來。(3F58-37)

三、高齡學習方案規劃者經驗學習之意義：反思、結果與未來學習規劃

受訪者歷經從過去到現在的經驗學習歷程，其主要的學習意義包含：學習過程的反思、經驗學習結果的應用，以及思考未來的學習規劃。

(一) 反思先前的經驗學習歷程

1. 經歷生涯探索階段決定職涯方向

本研究部分受訪者在成為高齡學習方案規劃者以前，經歷過一段職涯探索的階段，他們通常是在從事過其他性質的工作，或是經過在職進修的學習過程，而確認自己的職涯目標。

如果沒有那一年的探索，我沒辦法完成學業，也沒辦法立定我下一階段要做什麼，說不定就找一個營利單位去做了。(7M60-1)

雖然傳播工作多采多姿，但不穩定，父親要我先嘗試看看，我再決定是做老師，或是做傳播業，後來決定當老師。(3F58-1)

2. 透過專業知能提升與宗教信仰進行領導決策的反思

反思是成人經驗學習的重要過程，有些受訪者在研究所的學習過程，會對自我專業知能、工作決策，以及理論知識與實務工作之間進行反思。有受訪者則是藉由信仰去反思工作領導與決策，這樣不僅讓受訪者的心理獲得平靜，也較能正確的覺察與判斷組織內外的工作情況。

在社會工作碩士班的學習過程，讓我看見自己的不足，讓我反思不能只會做，還要有專業知能，決策才會比較貼近，不會誤判。(6F61-9)

研究所念到領導理論，能驗證前任長官的領導方式，至於理論跟實務操作是當校長之後，能去按照所學落實在機構的經營。(3F58-18)

宗教可以讓自己靜下來，去看看組織內在與外在環境，去判斷哪些事情是重要的。(6F59-28)

3. 對服務高齡者之理念及教學技巧的反思

從過去經驗學習所累積的觀念與技巧，持續影響受訪者在規劃高齡學習活動的過程，例如有受訪者反思自己所從事的工作是否符合社會公平正義的理念。另外，有受訪者則是以先前的教學經驗為基礎，去反思高齡者教學的技巧，例如授課進度、講課音量與速度的調整等。

我在讀社會工作研究所的課程，讓我去思考自己的工作有沒有符合公平正義？有沒有讓弱勢的人得到機會。(7M60-1)

雖然對象、教材不同，但教法可以靈活應用，像教老人講話慢一點、聲音大一點、進度少一點，...在小學教得很好的老師，教老人應該也會不錯，經驗是可以轉移的。(3F58-3)

4. 反思服務高齡者的工作成就與價值感

從事服務老人性質的工作，其最大的價值感並非是金錢所能衡量的，有些受訪者皆指出，他們在樂齡中心服務老人的過程中，深刻感受到服務他人內心所獲得的價值感，遠超過以前職場賺錢的成就感。

脫離生意圈做社會服務和老人在一起，要跟他們搏感情，生活感覺較有價值感。(2M80-2)

年輕時注重個人、學業、家庭，但年紀增長就體悟服務他人比賺錢更有成就感，這種成就是無限的。(5M70-15)

(二) 規劃者經驗學習結果的應用

1. 應用在高齡學習活動規劃方面

(1) 掌握高齡學習方案計畫之撰寫原則

在經歷過不同階段的學習過程後，逐漸使受訪者學會如何撰寫樂齡中心的計畫方案，甚至具備獨立執行與完成的能力，受訪者這種方案規劃能力的展現，即是先前經驗學習的結果。

早期我連計畫書都不會寫，現在都知道計畫如何推動，如何核銷、採購。
(5M70-30)

之前投入教育工作，現在做樂齡都會接觸計畫，不懂就問人，也參加一些培訓，現在都可獨自完成。(3F58-25)

(2) 瞭解規劃高齡學習課程的技巧：掌握學員性別、課程專業性及社區特色

樂齡中心的主要特色之一是紮根於地方社區，中心的方案規劃者負責與地方居民、學員建立情感，其對各方學員特徵的掌握更為深入，例如有些受訪者提到高齡學習課程規劃的對象應從容易著手的對象開始招募，且需要掌握不同年齡與性別的學員特徵。

因為男人可能會去尿遁，或是抽菸，出去就不回來了，這個班會開不成，就會有失敗感。(3F58-33)

從老人、婦女、兒童開始作課程，因為老人不需要花什麼錢，只要用心關懷他，他就會給你回應，婦女就開些婦女成長的課程。(2M80-19)

除了掌握學員的特徵外，課程規劃的師資若能符合專業性，將可提升課程內容的公信力。再者，在規劃及推展課程的過程，規劃者需要瞭解在地社區的特性，發掘出社區固有的文化及歷史，並將這些在地特色發展成課程內容。

我的背景可以提供他們醫療方面的知識，因為有公信力，他們比較會願意參與活動。...我每個月都有健康講座，都是請教授、醫師專家。(6F59-37)

要先了解社區的特性，從不要花錢的開始做。...社區有很多文化歷史，我把這些都變成課程，去教社區的老人。(5M70-29)

當受訪者成為規劃者之後，他們通常需要肩負高齡學習課程設計的責任，尤其是在規劃者累積各種學習知識與經驗後，會嘗試規劃出各種創新的高齡學習方案，例如有受訪者自從接觸樂齡學習的觀念後，嘗試將課程設計導入高齡者的增能與貢獻的學習課程。

自從接觸樂齡後，目前手上高齡學習的課程馬上產生質變，因為瞭解學習與改變、增能與貢獻的重要性。(6F59-39)

讀博士班後，對高齡者更瞭解，我覺得把有興趣跟沒興趣的課程結合會比較容易，課程規劃要靈活彈性，不能太死板。(3F58-12)

(3) 瞭解如何運用高齡學習者作為機構之人力

由於教育部並未編列樂齡中心的人事費用，中心的人力皆屬於志願服務性質，且多數都是地方的中高齡者，因此，在組織及管理中心的人力時，規劃者通常依據各自的經驗去管理樂齡中心的志工人力。

我鼓勵他們當志工，老人幫助老人，他們背景比較像，要不然跟年輕人較生疏，但是跟老人就有話說。(4F78-21)

受父親適性發展影響，我管理樂齡志工就會考量他的背景跟才能，不是每個人都會企劃，就按照能力把工作分給他，口才好就去招呼。(3F58-1)

2. 將多年的實務經驗應用在大學人才之培育

在成為規劃者的學習過程中，受訪者不僅學習如何成為一位規劃者與管理者，有些受訪者因為累積許多高齡服務事業經營管理的經驗，而有機會成為大學課程的教學者。當受訪者成為教學者之後，他們開始整理過去實務工作的經驗，進一步將這些經驗應用在教學中，有助於培育高齡學習活動規劃的人才。

我到大學裡面教社會工作、領導與管理的課程，可以把自己的實務經驗整理出來，透過課程討論讓我產生一些新的想法。(6F59-56)

我在大學教社區服務的課程，這麼多年累積的經驗，從老人送餐開始到機構經營，都可以拿出來用。(7M60-6)

3. 應用在與老人互動相處方面

大部分受訪者在從事老人服務工作的經驗歷程中，皆感受到與高齡者的相處方式有別於其他年齡層的對象，特別是在與老人溝通與互動上，需要給予他們更多的肯定與尊重，或許在溝通上會花費更多時間，但重點在於長者所反應的問題，中心的管理者或工作人員要適時掌握事情處理的狀況。

老人跟小孩不一樣，如果你用對小朋友的方式來對他是行不通，老人很需要肯定與尊重，給他認同他會很高興。(4F78-10)

這幾年讓我感覺到，老人家你一定要尊重他，要聽他講，有時候很花時間，但就是要認真聽，他反應的問題一定要記得去處理。(7M60-4)

(三) 未來的學習規劃：尋求高齡學習方案規劃的突破

1. 思考樂齡中心經營策略的改變

在機構未來的經營策略方面，有受訪者認為樂齡中心需要有更多穩定的經濟支持者，或是朝向規劃具有地方特色的樂齡學習課程，以及需要同時具備社會工作與高齡教育領域的專家協助。

未來需要找一些金主吧！我們義賣買的都是學員，如果可以找到一些合作單位會更好！...我想找到同時具備社會工作與高齡教育領域的專家，可以得到兩種不同領域的觀點。(6F59-58)

因為在地特有的文化，譬如說海的文化、玄武岩的故事、潮間帶等，我想組一個班底把這些變成課程，再把過去每個階段好的東西用到這個階段。(1M61-48)

我可能到科技公司當顧問，我有接觸做教育雲的公司，他們在做銀髮族的電子書包，將來可以視訊照顧，說不定可以借重我的長才做推廣。(3F58-46)

2. 個人的學習規劃：掌握持續、深化與彈性學習的原則

在未來學習規劃方面，有些受訪者將學習視為一種生活習慣，不僅持續閱讀書籍、參加短期研習課程與研討會，或是攻讀博士以學習高齡學領域的知識。

我一直都在學習，已經把學習當成一種習慣，未來讀一些工作領域相關的書，每年去參加研討會。(7M60-1)

我考慮繼續攻讀博士，甚至將高齡學習帶到其他大學，也想繼續補足高齡方面的理論，找到高齡方面的研究題目。(1M61-23)

因為工作較忙，不太可能去上長期的課程，應該會選擇鄰近大學開設的短期培訓課程。(6F59-61)

3. 開始思考卸下樂齡中心管理者的職務

部分受訪者經歷過相當漫長的老人服務工作，樂齡中心的規劃者是他們經驗學習歷程中的一個階段，在走過各種類型的老人服務工作後，加上個人年紀進入老年階段，讓他們開始思考卸下樂齡中心管理者的職務。

原先是做到不能做為止，但現在眼睛不好，要把業務慢慢縮小，準備把樂齡工作放下。(2M80-24)

自己身體不是很好，加上樂齡中心很忙，開始有收手的想法，但是後面要找年輕人來接好像也不容易。(5M70-29)

依據先前的相關研究可得知，經驗學習是涵蓋個人終身學習的歷程 (Jarvis, 2010)，且規劃者要處理各種專業性的問題，需要綜合許多經驗學習的結果 (Firmin & Craycraft, 2009)。本研究發現樂齡中心方案規劃者的經驗學習歷程是從年幼時期延續至成為中心經營者的階段，包含從家庭、生活、職場及各種學習形式中產生的學習，這些經驗學習是他們日後成為方案規劃者的學習基礎。受訪者在年幼時期歷經的家庭教育，影響到他們中老年後當上經營者的教育觀念及熱忱；生活經驗是個人學習與成長的經驗之一 (Chen et al., 2011; Kolb et al., 1986)，本研究發現部分受訪者從與老人相處愉快的經驗中，引發籌辦樂齡中心的動機。有些受訪者從職場工作中累積經營管理、服務老人、社區服務、行銷的學習經驗，這些經驗學習即是從職場工作所累積的經驗與能力 (Maschi et al., 2013; Spence & McDonald, 2015)。先前的相關研究指出，正規、非正規及非正式的學習皆是經驗學習的管道 (Merriam et al., 2007)，且經驗經過轉化能促進個人專業領域的成長 (Chen et al., 2011)。本研究結果顯示，受訪者從各種學習管道中獲得高齡學、社會工作、組織領導、教學及跨專業的知能。因此，受訪者早期的經驗學習與他們從事樂齡中心方案規劃的專業經驗有關聯。

當受訪者成為樂齡中心的方案規劃者後，他們的經驗學習聚焦在高齡學習與方案規劃的專業領域之學習，此種學習歷程即是個人進入特定的情境後，所展開的經驗學習歷程 (Jarvis, 2010)。受訪者在這個階段的經驗學習中，包含學習領導團隊並帶領團隊進行學習，或是就讀成人及高齡學相關研究所，以累積理論知識或探究高齡相關議題；有些受訪者為提升自我的專業能力，參加政府部門、民間單位及樂齡中心的培訓課程，或是請教學者專家；部分受訪者除了是樂齡中心的方案規劃者，同時也是其他老人福利、教育及休閒組織的工作人員，使他們經歷不同老人組織的工作經驗，此種經歷即是藉由跨學科的經驗學習帶動專業領域的成長 (Baytor & Cabrera, 2014)；另，

Guthrie 與 Jones (2012) 的研究指出，方案規劃者是從無數的學習及活動中累積學習的經驗。而本研究發現，此種經驗學習涵蓋非正式的學習，受訪者透過閱讀高齡學相關的書籍、參觀社區組織或經營良好的樂齡學習示範中心，以提升自己的視野及實務工作的知識。由此可知，受訪者在成為規劃者後同樣接觸各種不同的經驗學習類型以精進專業程度。

先前的相關研究顯示，個人的學習經驗在經過組織與內化後，能形成新的經驗知識 (劉文軍、戚先鋒, 2007; Chen et al., 2011)。本研究發現經營者歷經不同階段的經驗學習，使他們具備獨立執行方案規劃的能力，且能應用理論知識於工作場域中，甚至是發揮個人專業知能的影響力，投入大學人才培育的行列。另外，有相關研究指出學習者藉由反思過去的經驗，能夠產生對未來經驗學習的思考 (黃朝曦、吳明烈, 2012; Bélanger, 2011; Clements & Cord, 2013; Merriam et al., 2007)。本研究顯示受訪者會思考自己在方案規劃領域的不足，或是反思先前的教學經驗應用在老人教學的合適性。為了深化專業領域的知能，受訪者會採取持續學習、精進理論知識，或是參加短期培訓以兼顧工作及學習的需求。樂齡中心未來的經營方向，聚焦在發展出具有特色性的樂齡中心，在歷經樂齡中心方案規劃的學習歷程，讓部分受訪者感受到高齡學習工作的價值感。

有關樂齡中心方案規劃者的經驗學習歷程，如圖 1 所示。

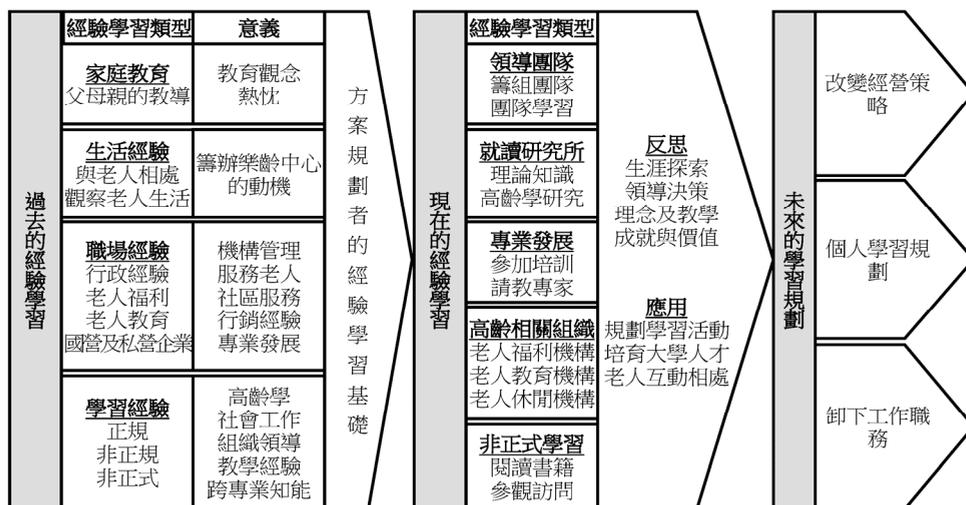


圖 1 高齡學習方案規劃者經驗學習歷程

伍、結論與建議

一、結論

(一) 受訪者在成為樂齡中心經營者前，歷經多元及廣泛的經驗學習

受訪者成為樂齡中心經營者前曾經與老人有愉快的相處經驗，想積極為社區老人規劃樂齡學習活動。有些受訪者過去職場有服務老年人的經驗，讓他們累積社區服務、老人服務與學習，以及老人福利機構管理的經驗。雖然有些受訪者並沒有類似的經驗，但是他們仍然能將先前職場所學的行銷、醫藥及職場管理的經驗應用在方案規劃過程。在學習經驗方面，影響受訪者較多的正規與非正規學習是大學教育及專業培訓，這兩個階段使他們累積有關教育、社工、社區及傳播領域的專業知能。非正式學習經驗主要是向專家請益，或是從其他領導者的正向及負向經驗中學習。這些先前的經驗學習是受訪者日後成為高齡學習方案規劃者的學習基礎。

(二) 受訪者在成為樂齡中心經營者後，學習領導團隊及精進理論與實務應用的經驗學習

當受訪者成為樂齡中心方案規劃者之後，開始進入新的經驗學習歷程，他們的經驗學習聚焦在與工作有關的學習，受訪者開始要學習如何做好管理者的角色、如何實踐機構的經營管理，以及如何領導團隊共同學習。相較於成為經營者前的正規及非正規的學習，在成為經營者後傾向於投入高齡學習相關的研究所及專業培訓課程，這些學習讓他們開始思考如何將理論知識與實務工作經驗相互結合。經過這些學習歷程後，從中獲得經驗學習的反思，並將學習結果應用在實務工作上。

(三) 樂齡中心經營者經由反思領悟高齡學習方案規劃的意義與價值

受訪者在經驗學習的過程所產生的學習意義，使其具備獨立執行方案規劃的能力，將個人的專業背景、理論模式及在地特色融入樂齡學習活動規劃中，甚至發揮個人的經驗知識，投入大學方案規劃人才培育的工作。在經驗學習的反思部分，受訪者藉由反思覺察自己在方案規劃領域的不足，同時在工作上做出能更合適的決策。另外，受訪者會反思先前的教學經驗應用在老人教學過程的合適性。部分受訪者是退休後開始經營樂齡中心，他們深刻感受到服務他人的價值感，勝過職場賺錢的成就感。

在經歷上述各種經驗學習的歷程，受訪者希望未來結合在地文化或是數位科技，發展出具有特色性的樂齡中心，或是持續學習以深化自己專業領域的知能，以及思考卸下樂齡中心的工作職務，這些是經營者未來需要面對的課題。

二、建議

（一）對方案規劃專業培訓的建議

從本研究結果得知，方案規劃者從經驗學習中實際應用的經驗類型，包含計畫撰寫；高齡學習課程規劃技巧，例如如何規劃符合學員性別、社區特色的專業課程；樂齡中心高齡人力運用策略，以及如何與老人溝通等，這些實務經驗皆能發展成專業培訓的手冊，以作為方案規劃人員培訓的教材。

（二）對高齡學習方案規劃者的建議

高齡學習方案規劃者可以思考如何將自身過去的經驗進行轉換，並且應用在目前的工作場域中，例如過去的學習經驗、職場經驗、不同專業領域的經驗等。另一方面，可以嘗試從各種正規、非正規及非正式的學習管道中，培養與高齡學習及方案規劃相關的專業知能，例如從研究所學習理論知識、專業培訓吸收學理知識及實務經驗、從高齡相關組織累積人脈及資源，或是請教專家釐清問題。

（三）對未來研究的建議

本研究結果掌握樂齡中心方案規劃者個人的經驗學習歷程，從結果得知樂齡中心的運作不僅是個人的學習，更是團隊共同進行組織的學習，此外，部分樂齡中心規劃者年齡偏高，且有意卸下工作職務。因此，未來的研究方向可以聚焦在樂齡中心的組織學習，以及樂齡中心接班人的研究議題。

參考文獻

- 李雅慧、葉俊廷(2012)。成功老化的退休人員學習歷程之初探。*教育學刊*, 39, 41-75。
[Lee, Y. -H., & Yeh, C. -T. (2012). An exploration of the learning process of successful aging retirees. *Educational Review*, 39, 41-75.]

- 教育部 (2006)。邁向高齡社會老人教育白皮書。台北：作者。
[Ministry of Education. (2006). *Toward the aged society: Educational policy for the older people white paper*. Taipei: Ministry of Education.]
- 教育部 (2010)。樂齡教育輔導團第二年成果報告。教育部委託專案 (編號：980088745)，未出版。
[Ministry of Education. (2010). *The second year project final report provided by the Activity Aging Education Consultant Team*. Ministry of Education No.980088745. Unpublished manuscript.]
- 教育部 (2015)。104 年度各縣市樂齡學習中心一覽表。取自
<http://moe.senioredu.moe.gov.tw/front/bin/ptdetail.phtml?Part=09020001&PreView=1>
[Ministry of Education. (2015). *The statistics table of the Active Aging Learning Centers and county/city governments for year 2015*. Retrieved from <http://moe.senioredu.moe.gov.tw/front/bin/ptdetail.phtml?Part=09020001&PreView=1>]
- 黃朝曦、吳明烈 (2012)。成人樂活經驗學習歷程之研究。成人及終身教育學刊，19，39-76。
[Huang, C. -H., & Wu, M. -L. (2012). A study on experiential learning process of LOHAS of adults. *Journal of Adult and Lifelong Education*, 19, 39-76.]
- 楊世英 (2009)。智慧與領導：高等教育場域中的經驗學習。教育政策論壇，12 (3)，125-162。
[Yang, S. -Y. (2009). Wisdom and leadership: Experiential learning in contexts of higher education. *Educational Policy Forum*, 12(3), 125-162.]
- 劉文軍、戚先鋒 (2007)。庫伯經驗學習理論視角下的中學教師繼續教育教學模式。繼續教育研究，2，1-4。
[Liu, W. -J., & Qi, X. -F. (2007). Continuing education teaching model for primary and mid-school teachers in view of Kolb's experience learning theory. *Continuing Educational Studies*, 2, 1-4.]
- 蕭佳純 (2011)。領導者創新領導行為、組織創新氣氛、知識管理能力與社區大學創新經營關連之探究。教育研究學報，45 (1)，45-69。

- [Xiao, C. -C. (2011). A study of the relationship between community university innovation management, leadership traits of innovation, innovative climate of organization, and knowledge management capability. *Journal of Education Studies*, 45(1), 45-69.]
- 魏惠娟 (2007)。方案規劃的創意教學設計與實施之行動研究。《課程與教學》，10(4)，63-84。
- [Wei, H. -C. (2007). The creative instructional design and implementation on the course of program planning: An action research approach. *Curriculum & Instruction Quarterly*, 10(4), 63-84.]
- 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。
- [Wei, H. -C., Hu, M. -C., Yeh, C. -T., Chen, C. -L., & Liu, W. -C. (2012). The exploration of managerial model and strategies of the Taiwanese Active Aging Learning Center: Perspective from the managers. *Educational Policy Forum*, 15(2), 1-37.]
- Baytor, T., & Cabrera, O. (2014). Using experiential learning to develop interprofessional skills in global health: Perspectives from the O'Neill Institute for National and Global Health Law. *Journal of Law Medicine & Ethics*, 42(2), 65-68.
- Bélanger, P. (2011). *Theories in adult learning and education: Study guides in adult education*. Opladen & Farmington Hills, MI: Barbara Budrich.
- Black, K. (2011). Professional and personal factors associated with gerontological practice: Implications for training and education. *Educational Gerontology*, 37(11), 982-994.
- Byun, J. I., Ryu, K., & Cervero, R. M. (2009). What is really important in adult education program planning: Challenge to collaboration and partnership in programs for the marginalized in Learning Cities in Korea. *KEDI Journal of Educational Policy*, 6(1), 3-23.
- Chen, L. M., Wu, P. J., Cheng, Y. Y., & Hsueh, H. I. (2011). A qualitative inquiry of wisdom development: Educators' perspectives. *International Journal of Aging and Human Development*, 72(3), 171-187.
- Cho, D., & Kim, H. (2004). *The most frequent lenses to see recent program planning for adult: 1999-2003*. Indianapolis, Indiana: IUPUI Conference.
- Clements, M. D., & Cord, B. A. (2013). Assessment guiding learning: Developing

- graduate qualities in an experiential learning programme. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 38(1), 114-124.
- Couper, D. P., Norsman, A. S., & Sulick, B. (1999). Retired educators as advocates: Promoting K-12 education about aging. *Educational Gerontology*, 25(6), 519-530.
- Escolar, C. R., & de Guzman, A. B. (2014). Do you see what I see? Understanding Filipino elderly's needs, benefits, and expectations from an adult continuing education program. *Educational Gerontology*, 40, 1-15.
- Firmin, M. W., & Craycraft, A. (2009). Life meanings for past and present: Case studies of four retired faculty. *Education Research Quarterly*, 32(4), 17-35.
- Glaser, G. G., & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Guthrie, K. L., & Jones, T. B. (2012). Teaching and learning: Using experiential learning and reflection for leadership education. *New Directions for Student Services*, 140, 53-63.
- Hiok, O. M., & Abdullah, H. (2009). Framing programme planning practices in continuing professional education in professional associations in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 8(4), 626-639.
- Holahan, C. K., & Chapman, J. (2002). Longitudinal predictors of proactive goals and activity participation at age 80. *The Journal of Gerontology*, 57(5), 418-425.
- Jarvis, P. (2010). *Adult education and lifelong learning: Theory and practice* (4th ed.). New York, NY: Routledge.
- Knott, V. E., Mak, A. S., & Neill, J. T. (2013). Teaching intercultural competencies in introductory psychology via application of the excellence in cultural experiential learning and leadership model. *Australian Journal of Psychology*, 65, 46-53.
- Koci, A. (2013). A balanced approach to experiential education in teacher training: Serving and learning. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 5(1), 79-100.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kolb, D. A., Lublin, S., Spoth, J., & Baker, R. (1986). Strategic management development: Using experiential learning theory to assess and develop managerial competencies. *The Journal of Management Development*, 5(3), 13.

- Li, M., & Armstrong, S. J. (2015). The relationship between Kolb's experiential learning styles and Big Five personality traits in international managers. *Personality and Individual Differences, 86*, 422-426.
- Long, A. B., Larsen, P., Hussey, L., & Travis, S. S. (2001). Organizing, managing, and evaluating service projects. *Educational Gerontology, 27*(3), 3-21.
- Maschi, T., MacMillan, T., Pardasani, M., Lee, J. S., & Moreno, C. L. (2013). Moving stories: Evaluation of an MSW experiential learning project on aging and diversity. *Journal of Social Work Education, 49*, 461-475.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. In S. B. Merriam (Ed.), *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis* (pp. 3-17). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S., & Baumgartner, L. M. (2007). *Learning in adulthood* (3rd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Norman, E. (1989). Assessing prior experiential learning. *Industrial and Commercial Training, 21*(1), 3-3.
- O'Dowd, M. (2005). Learning from childhood to mature adulthood: What makes people want to learn to learn and keep on learning? *Compare, 35*(3), 321-338.
- Packer, M. (2011). *The science of qualitative research*. New York, NY: Cambridge.
- Pinazob, S., Triadóa, C., Celdránc, M., & Soléd, C. (2011). How students evaluate university programmes for older people: A comparison between two models in Spain. *Journal of Aging Studies, 25*(2), 118-125.
- Reynolds, M., & Vinve, R. (2007). Introduction: Experiential learning and management education: Key themes and future directions. In M. Reynolds & R. Vinve (Eds.), *The handbook of experiential learning and management education* (pp. 1-18). New York, NY: Oxford University Press.
- Shropshire, C. O. (1981). Group experiential learning in adult education. *The Journal of Continuing Education in Nursing, 12*(6), 5-9.
- Spence, K. K., & McDonald, M. A. (2015). Assessing vertical development in experiential learning curriculum. *Journal of Experiential Education, 38*(3), 296-312.
- Trinh, M. P., & Kolb, D. A. (2012). Eastern experiential learning: Eastern principles for learning wholeness. *Career Planning and Adult Development Journal, 27*(4), 29-43.
- Uhland, R. (1994). Social policy and adult education program planning: Perspectives on

the Tyler and Boyle models. *Journal of Lifelong Learning*, 3, 62-70.

Willans, J., & Seary, K. (2011). I feel like I'm being hit from all directions: Enduring the bombardment as a mature-age learner returning to formal learning. *Australian Journal of Adult Learning*, 51(1), 119-142.

投稿收件日：2015 年 10 月 5 日

接受日：2016 年 8 月 31 日