

建構林務局自然教育中心營運模式之 創新策略初論

文/圖 翁麗芯 ■ 林務局森林育樂組服務科科长(通訊作者)
李芝瑩 ■ 中華民國環境教育學會專案研究員
李秉容 ■ 林務局森林育樂組服務科技士

一、前言

為提供第一手的學習經驗，引起人們認知永續性的價值、獲得環境永續的知識、態度、技能，進而為追求永續發展而解決問題、採取行動，林務局自94年7月起修正森林遊樂區設置管理辦法，將環境教育納為森林育樂發展重要項目之一，主動整合並推廣環境教育資源。自96年起於轄下之森林遊樂區、林業文化園區、樹木銀行等地設置8處自然教育中心，導入專業人力，系統性發展課程方案，結合正規及非正規教育，提供戶外教學、主題活動、專業研習、特別企劃、環境解說等五大類服務。林務局自然教育中心之建置發展成果於99年榮獲行政院第二屆政府服務品質獎，並榮獲101年國家永續發展獎，8處自然教育中心亦依據環境教育法全數取得環境教育設施場域認證。

二、建構林務局自然教育中心 營運模式之創新策略

林務局自然教育中心設置後，服務能量逐年提升，截至100年底推出逾250套課程方案，平均每年提供10萬人次以上之學習機會；當中心發展逐漸穩定後，需透過營運模式之調整創新，提升森林遊憩及環境教育內涵，為組織、消費者及整個社會創造價值，建立與落實環境永續發展的價值觀。

營運模式是隱晦的，不似產品、技術、促銷方案等具體；而營運模式的創新更是複雜的，因其牽涉層面極廣，組織的內部運作、外部行動都涵蓋其間。簡言之，營運模式便是描述一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的策略與方法；以林務局自然教育中心發展而言，為持續創造未來價值，自101年起以「師法自然，

快樂學習」為宗旨，以「讓更多人瞭解林業」、「確保高品質的服務」、「被認定為戶外環境教育的領航者」為十年(101-110年)願景、九大目標(詳如附表)，作為林務局及各中心逐年擬訂行動計畫之基準，在保有各中心特色的前提下，朝具體實現林務局「維護森林生態，保育自然資源」核心價值之共同方向邁進。

附表 林務局自然教育中心101-110年願景與目標

| 宗旨 | 師法自然·快樂學習 | | |
|----|-----------------------------|---------------------|--------------------|
| 願景 | 讓更多人了解林業 | 確保高品質的服務 | 被認定為戶外環境教育的領航者 |
| 目標 | 擴展服務對象，結合林務局組織宗旨發展多元林業課程方案。 | 建置實務操作守則，統一溝通語彙與平台。 | 策略夥伴聯盟，成為公私協力之首選。 |
| | 對外分享林務局自然教育中心運作經驗與成果 | 落實教與學成效評估與回饋機制 | 開拓多元行銷管道 |
| | 規劃符合在地林業特色與文化資源之學習場域 | 建立目標客群，維持穩定之顧客關係。 | 成為國內從事戶外環境教育的公部門典範 |

在面對社會經濟結構改變、12年國教規劃實施、環境教育法上路等外部課題影響下，林務局自然教育中心營運模式之發展分由自然資源管理、場域設施、課程方案、人力資源、經營管理、財務等面向進行改造，亦同步透過績效管理、人力資源管理、學習成效之品質管理、場域及活動安全管理、評鑑機制等創新策略，持續提升服務品質，確保永續成長。茲就創新策略分述如下：

(一)績效管理：林務局自然教育中心走過設置發展階段，至101年規劃實施績效衡量與評估制度，有效的轉化與連結林務局的核心價值及自然教育中心的宗旨、願景、目標，以衡量自然教育中心經營策略與營運管理之成效。透過關鍵績效指標與目標管理，以快

速、清楚且客觀的方式表達自然教育中心的發展情形，並以定量、非財務性報表的方式呈現，亦用以呈現運用的改善措施達成預期效果之程度。

(二)人力資源管理：建構規劃林務局自然教育中心環境教育專業人員學習牆，作為人員專業培力的規劃藍圖，以追蹤、評估現職環境教育專業人員專業能力程度，並提出解決方案。該學習牆以專業人員的經驗年資為縱軸，所需知能為橫軸，統整呈現出各階段專業人員應具備的知能，是一種以能力為基礎的管理模式，協助組織或個人了解應具備之能力與技巧，並提升工作績效，可運用於訓練發展、能力考核、績效管理和招募選才等。

(三)自然資源管理：針對自然教育中心之核心產品-課程方案，規劃施行科學調查課程，結合環境監測計畫。經由英國田野學習協會(Field Studies Council, UK)之啟發與培力，導入博物學家達爾文(Charles Darwin)之探索精神，針對高年級以上學生及成人，設計各類型主題之科學調查課程，透過假設、調查、驗證、分析等過程，培養國人自主研究、主動探索之興趣與能力。除於各中心所在地進行科學調查研究，並將調查結果回饋於管理單位，納入場域管理之資訊，亦將該調查行動導入學校、家庭，使環境監測與調查落實於日常生活中，以推動「環境資源全民共管」之概念，共同守護山林、保安國土。

(四)創新教學之品質管理：除了規劃、執行、修訂、精進課程方案外，林務局自然教育中心以「質的自我要求」取代「量的盲目追求」，以「學習」為核心，讓教學者的教學

階段(The phases of delivering learning)與學習者的學習歷程(The learner's journey)同步轉動，了解並達成使用者(學生、老師、家長)需求及學習目標，並考量安全管理、設施、人員、溝通等面向，促成高品質的學習。

(五)場域及活動安全管理：自然教育中心場域設施應呼應並傳達中心友善環境之目標，合乎現地環境與課程方案需求，兼顧提供不同對象需求，對舊建物進行活化再利用，新建設施則以友善環境及綠建築原則規劃，以強調中心之環境永續理念。場域內之環境、設施及活動之「健康與安全」，是中心環境教育專業服務提供者及使用者共同關切的議題，場域之環境、設施及活動之安全管理，包含大眾熟悉之突發狀況危機處理，更導入風險管理及回饋調節等安全管理作為，以有效控制場域安全風險。

(六)建構評鑑機制：透過林務局自然教育中心現階段發展議題之診斷、階段試行調整，設定適用林務局自然教育中心發展營運模式之評估面向及評鑑指標，建置具科學性、共識性、前瞻性、持續改善性之評鑑機制。使林務局及各中心透過評鑑機制自我檢視，知悉現階段應改善方向與策略，進而透過評鑑結果之導入，回饋績效管理、修正發展願景、目標、策略，以永續經營林務局自然教育中心，使提升自然教育中心品質，深化環境教育功能，成為森林環境教育重要提供者。

三、邁向永續之路

今日生活在台灣的民眾，正面臨著環境的挑戰(如何與天地共生、什麼對公共價值最有利、颱風豪雨及缺水乾旱、糧食安全等)、社會發展的挑戰(社會經濟結構改變、貧富及城鄉差距大、大學文憑貶值及畢業生就業困難、國民教育課程向下向上銜接、忽略品格教育，不重視戶外學習等)。相信透過環境教育，個人和社會得以認識他們的環境，以及組成環境的生物、物理和社會文化間的交互作用，進而獲得知識、技能和價值觀，並能個別地或集體地解決現在和將來的社會及環境問題。

林務局自然教育中心之發展為協助國人從森林的探索、體驗與學習中，提升對森林環境的認知並凝聚對森林經營的共識，進而以行動關懷並妥適經營森林，更找出解決環境與社會發展挑戰之方法，落實自然保育與永續發展的責任。而透過林務局自然教育中心營運模式之創新策略之推展，也正是自然文化資產「未來管理」之策略、國民品格及社會價值觀「未來養成」之策略、更是經濟產業結構「未來轉型」之策略。期待林務局自然教育中心持續累積營運發展經驗，建立互動交流機制，結合更多元且有意願推動環境教育之個人與組織，共同推動具有全民參與性、終生學習性的環境教育工作，打造「師法自然、快樂學習」的優質自然教育場域，真正提升全體國民環境素養，進而促進我國永續發展。🌱