

# 英國田野學習協會績效管理經驗與評鑑運用策略

文/圖 翁儷芯 ■ 林務局森林育樂組簡任技正(通訊作者)  
 楊瑞芬 ■ 林務局嘉義林區管理處副處長  
 陳淑芳 ■ 林務局嘉義林區管理處育樂課專員

## 一、FSC績效管理機制的新啟發

績效管理(Performance Management)是透過績效目標的設定將組織的計畫、策略目標、單位目標與員工個人目標，在持續改善的過程中，做有效的轉化及聯結，兼顧組織與個人績效的發展，是組織用來衡量經營策略與營運管理成效，達成願景目標的管理模式。績效管理以關鍵績效指標 (Key Performance Indicator，簡稱KPI)作為檢測依據，而關鍵績效指標的訂定，須參考SMART原則訂定，即指標訂定要具體的(Specific)、可衡量的(Measurable)、可實現的(Attainable or Achievable)、相關的(Relevant)、有時限的(Time-Bound)。

成立於1943年的英國田野學習協會(Field Studies Council，以下簡稱FSC)，設立宗旨為

「讓人人都了解環境」，至目前於英國成立18個中心，致力於幫助人們了解自然並從中獲得啟發。經歷70年的發展與調整，有完善的組織架構及分工(圖1)，並導入永續經營的關鍵要素「績效管理」機制，以衡量組織階段性的經營成效，形成完善的經營管理模式。

績效管理是一連串的規劃、執行、評估檢核與反應改善等活動(PDCA)的過程，而績效規劃就是績效管理歷程中的第一步。FSC為使各中心的服務皆能符合設立宗旨「讓人人都了解環境」，由組織中所有專業經理人及18處戶外學習場域主任中的4位中心主任組成策略規劃小組，每年召開3次會議，研擬規劃組織階段性(最近一期為2011-2020年)發展願景、目標及策略，結論交由執行委員會核定後執行。組織的願景目標每10年調整一次，每4年調整一次營運

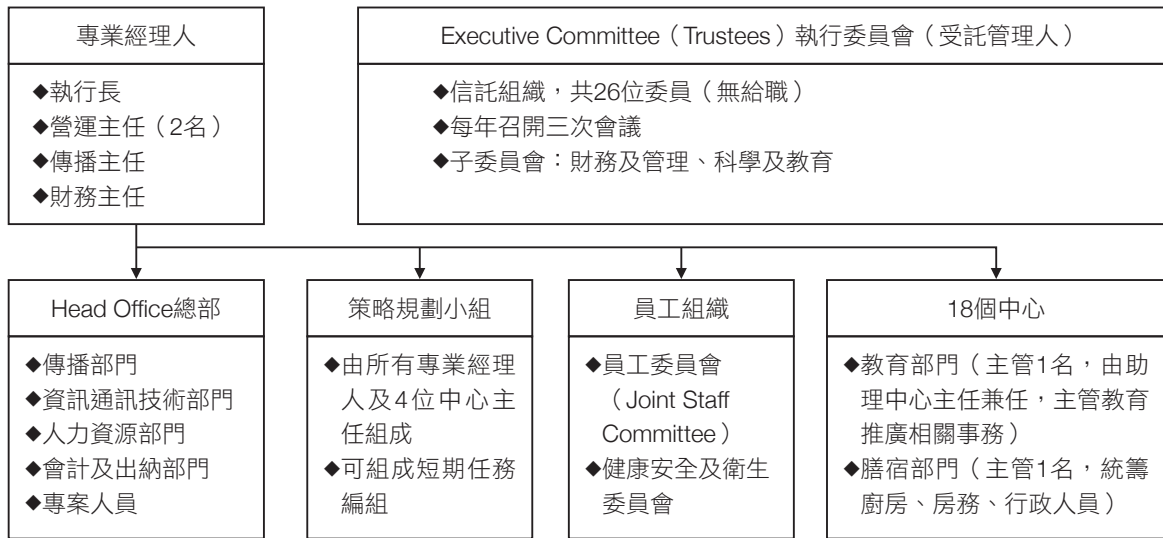


圖1 英國田野學習協會組織架構圖

計畫，每個中心需依循組織願景、目標及營運計畫，由中心主任對應提交4年營運計畫及年度執行計畫給總部，再由各中心部門主管及其成員據以討論決定細部年度執行計畫(圖2)，凝聚共識，朝組織願景目標努力。

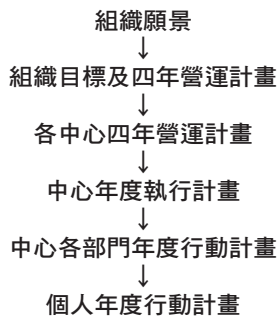


圖2 FSC願景、目標及計畫擬定架構圖

FSC的宗旨為「透過第一手經驗來激發人們了解環境(Inspiring Environmental Understanding Through First-Hand Experience)」(圖3)，2011-2020年的組織願景包含：1.擴大學習對象與服務範疇(Work With The Widest Range of Learners)。

2. 成為被認可為戶外教學的佼佼者 (Be Recognised As Leading The Field)。3.確保組織公益活動是可持續的(Ensure The Charity's Activities Are Sustainable)。每個組織願景下設3個目標，做為10年內的努力方向；每項目標下又對應有2-3個具體量化可操作性的營運計畫(圖4)，以檢核是否達成組織宗旨、願景及目標。例如以「確保組織的公益活動是可持續的」組織願景之「成為日益成功且更有能力投資自身未來的公益組織 Become an Increasingly Successful Charity Which is More Able to Invest in Its Future」目標，其具體量化的營運計畫為：1.創造營運盈餘並再投資組織本身服務的成長趨勢(Create a Trend of Growth in Operating Surplus to Re-Invest in Our Services)；2.使資源利用最大化，中心使用率成長10%(Maximise Resource Use Through a 10% Increase in Occupancy Rates)；3.將組織內總回客率提升5%(Increase % Repeat Business Across The Charity by 5%)。

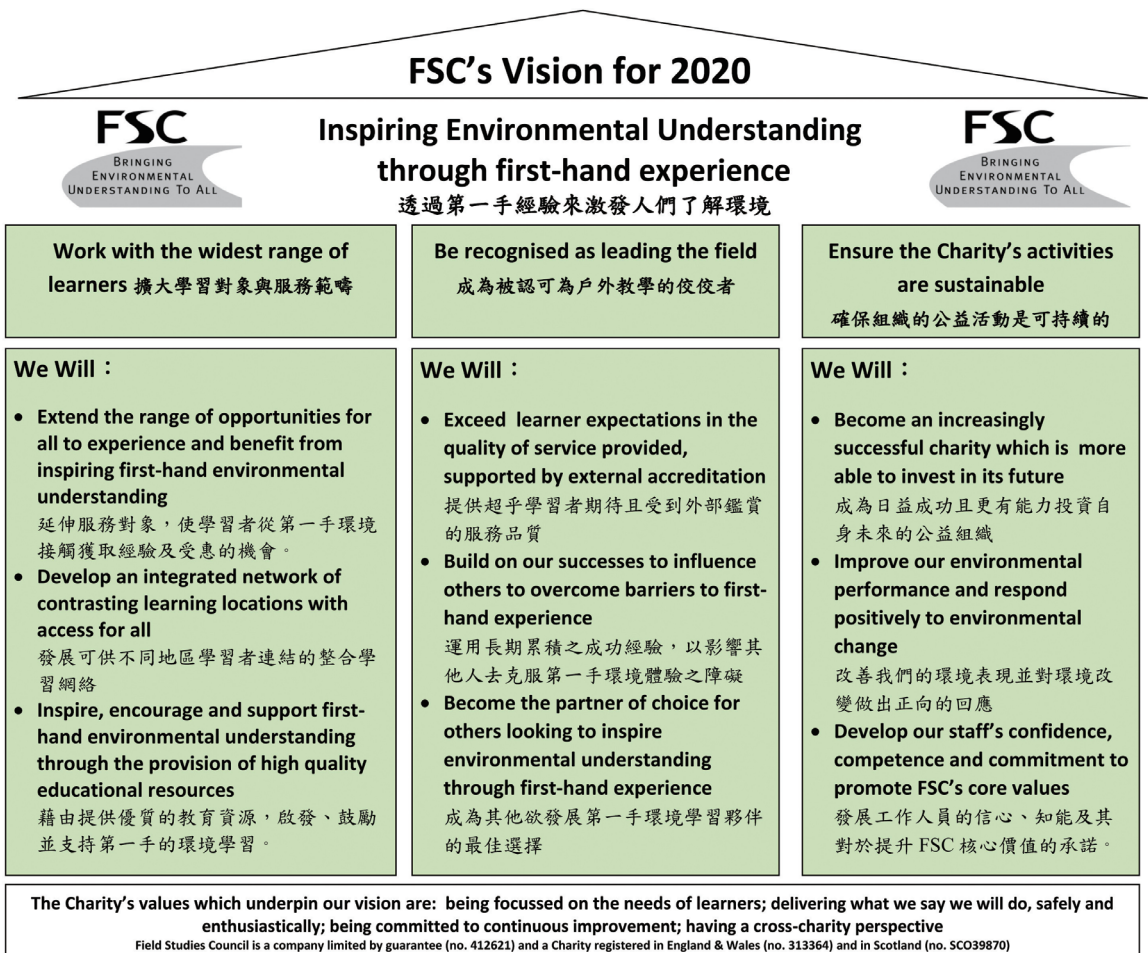


圖3 FSC十年(2011-2020)願景及目標

各中心分別依據FSC的組織目標及4年營運計畫目標，擬定中心營運計畫、分年並擬定年度執行計畫提交總部。因各中心環境資源特色、市場狀況與發展需求不同，提供不同功能的產品服務，所以年度執行計畫內容也會有所不同，總部對於各中心的營運計畫、年度執行計畫也會予以討論、確認及提供修正意見。中心各部門成員再依中心營運計畫、年度執行計畫溝通討論，訂定部門甚至個人的行動計畫，據以執行。各中心主任每年年底向總部提報中

心的執行成果及次年的執行計畫，其成果因不同中心及服務對象不同有所差異，但目標仍是一致的。

以佩斯登·曼佛田野中心(Preston Montford Field Centre)2013年行動計畫為例，對應組織目標「成為日益成功且更有能力投資自身未來的公益組織Become an Increasingly Successful Charity Which is More Able to Invest in Its Future」中的「使資源利用最大化，中心使用率成長10%(Maximise Resource Use Through a

## Corporate Plan 2011-2014

FSC

BRINGING  
ENVIRONMENTAL  
UNDERSTANDING TO ALLInspiring Environmental Understanding  
Through First-Hand Experience

透過第一手經驗來激發人們了解環境

FSC

BRINGING  
ENVIRONMENTAL  
UNDERSTANDING TO ALL

Work with the widest range of learners 擴大學習對象與服務範疇	Be recognised as leading the field 成為被認為戶外教學的佼佼者	Ensure the Charity's activities are sustainable 確保組織的公益活動是可持續的
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Extend the range of opportunities for all to experience and benefit from inspiring first-hand environmental understanding</b> 延伸服務對象，使學習者從第一手環境接觸獲取經驗及受惠的機會。 i) Achieve a first-hand experience for environmental understanding on FSC courses for over 220,000 residential and 210,000 non-residential learners 達成220,000人次住宿型及210,000人次單日型學習者到訪，實際參與FSC第一手環境學習課程。</li> <li>ii) Provide a subsidised experience for environmental understanding for at least 80,000 of our learners 至少提供80,000個環境學習的機會給社會弱勢族群</li> <li>iii) Provide at least 2 new products or approaches which widen access to environmental understanding through a first-hand FSC experience 至少新增2項新產品或教學方案，以擴大FSC第一手環境學習的服務管道。</li> <li>● <b>Develop an integrated network of contrasting learning locations with access for all</b> 發展可供不同地區學習者連結的整合學習網絡 i) Create 2 new learning locations to fill 'desert' areas and develop more local provision at others 在FSC中心尚未涉及的地區開設2個新的學習場域，強化在地服務效能。</li> <li>ii) Develop at least 1 new system or process that offers greater connectivity between FSC learning locations 至少建構1個新的系統或程序，促使FSC不同學習場域之間更密切的串連。</li> <li>iii) Move 5% of our learners to a higher level of FSC first hand environmental understanding experience 將5%的學習者提升至FSC更高階的課程經驗</li> <li>● <b>Inspire, encourage and support first-hand environmental understanding through the provision of high quality educational resources</b> 藉由提供優質的教育資源，啟發、鼓勵並支持第一手的環境學習 i) Provide learners with 600,000 printed publications to aid first hand-experience of the environment 提供600,000份出版物，協助學習者進行第一手環境學習。</li> <li>ii) Provide learners with over 5,000 electronic aids and 220,000 downloads to improve first-hand experience of the environment. 提供5,000份電子資訊及220,000份可下載資料，以強化學習者第一手環境學習經驗。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Exceed learner expectations in the quality of service provided, supported by external accreditation</b> 提供超乎學習者期待且受到外部鑑賞的服務品質 i) Exceed or match the expectations of over 90% of customers 超過或達到90%的顧客滿意度</li> <li>ii) Benchmark Leisure Learning and accompanying staff service standards and achieve agreed standards across all applicable learning locations 設定休閒學習及伴隨人員服務標準，並於所有適用的學習場域達到指定的標準。</li> <li>iii) Achieve a significant increase in environmental understanding as a result of an FSC experience 確保學習者透過FSC的課程提升對環境了解的顯著成長</li> <li>● <b>Build on our successes to influence others to overcome barriers to first-hand experience</b> 運用長期累積之成功經驗，以影響其他人去克服第一手環境體驗之障礙。 i) Seek to ensure that the Learning Outside The Classroom Quality Badge is accepted as the standard for the Natural Environment sector 設法確保LOiC標準是受到自然環境相關場所認定的標準</li> <li>ii) Make first-hand experience essential to formal learning in at least 1 more area of the curriculum 促使第一手環境學習成為國課程綱中至少1個課程領域的正規學習方法</li> <li>iii) Create a national 'centre' for bio-diversity training supported by government 開創1處由政府部門所支持的國家生物多樣性培訓中心</li> <li>● <b>Become the partner of choice for others looking to inspire environmental understanding through first-hand experience</b> 成為其他欲發展第一手環境學習夥伴的最佳選擇 i) Identify and maintain a register of critical partners for accessing first-hand experience of the environment, including international partners 確認並彙整相同屬性組織（第一手環境學習）間的重要夥伴關係，包括國際合作夥伴。</li> <li>ii) Be regarded by others as a good partner in critical partnerships 被認為重要夥伴關係中的優質夥伴。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Become an increasingly successful charity which is more able to invest in its future</b> 成為日益成功且更有能力投資自身未來的公益組織 i) Exceed a trend of growth in operating surplus to re-invest in our services 創造營運盈餘並再投資組織本身服務的成長趨勢</li> <li>ii) Maximise resource use through a 10% increase in occupancy rates 使資源利用最大化，中心使用率成長10%。</li> <li>iii) Increase % repeat business across the Charity by 5% 將組織內總回客率提高5%</li> <li>● <b>Improve our environmental performance and respond positively to environmental change</b> 改善我們的環境表現並對環境改變做出正向的回應 i) Create a 15% reduction in CO2 emissions per learner 促使每位學習者均減少15%的二氧化碳排放</li> <li>ii) Ensure that at least 25% of the inspiring first-hand experiences of the environment at a learning location are location specific 確保至少25%的第一手環境學習的啟發，是發生於具特色的在地場域內。</li> <li>● <b>Develop our staff's confidence, competence and commitment to promote FSC's core values</b> 發展工作人員的信心、知能及其對於提升FSC核心價值的承諾 i) Develop and deliver a programme of training which equips staff with the necessary skills, knowledge and experience at all levels of the Charity 研發並執行1套培訓方案，賦予員工組織內各層級應具備之基本技能、知識與經驗。</li> <li>ii) Develop and implement revised grade criteria aligned to the needs of the Charity for staff at all levels 發展並實施1個與組織內各層級需求相準的等級標準</li> </ul>
<p>The Charity's values which underpin delivery of the Vision are: being focused on the needs of learners; delivering what we say we will do, safely and with passion; being committed to continuous improvement; having an FSC wide perspective</p>		

圖4 FSC 2011-2014年行動計畫目標(Corporate Plan 2011-2014)

表1 佩斯登曼佛田野中心2013年行動計畫

	Action 行動項目	Date to Achieve 完成時間	Responsible Person / Team Leader 負責人或 部門主管	Resources Required 所需資源	L&D Needs 食宿 需求	L&D Cost 食宿 成本	Measurable Outcome 可測量成果	Evaluation Method 評估方法	Progress Review / Comments 過程檢閱/ 評論
	Income Target 收入目標	1040000	Dec 2013	AP					
	% Operating Surplus Target 餘絀目標	22	Dec 2013	AP					
	% Occupancy 所占比例		Dec 2013	AP					
	% Repeat Business 回客率	60	Dec 2013	AP					
	Maximise Bookings to Make Best Use of Available Resources 將預約量最大化以最有效利用現有資源	Sep 2013	AP, KH DD JW				Better Occupancy 更好的資源 使用率		
	Review The Totality of and FSC Preston Montford Experiences from The Perspective of a Range of Learners. 從一定範圍的學習者角度省視FSC Preston Montford的整體性和所提供的經驗	Dec 2013	AP- Everyone				Greater Awareness of Customer Needs 更了解顧客 需求		
	G1.1 Action - Work Actively to Reduce Expenditure in Areas Which do Not Affect Customer Experience Adversely or Conflict With FSC Values. 在不影響顧客體驗及違反FSC價值的範疇積極減少開支	Feb 2013 持續性的進行	AP- Everyone	Review of Current Expenditure 檢討目前的支出			Areas Identified for Cost Saving 確認節省成本之區域	Reduced Costs in Identified Areas 在確定區域省下的成本	
	G2.1 -Develop Products Suitable for School Holidays and Weekends. 發展適合學校假期及週末的產品	April 2013	JW- Education Team 教育推廣組	Contact With External Providers eg Youth Groups Time 聯繫外部的提供者，如年輕族群/時機					

● 成為日益成功且更有能力投資自身未來的公益組織(Become an Increasingly Successful Charity Which is More Able to Invest in Its Future)

10% Increase in Occupancy Rates)」營運計畫，提出量化績效指標及具體行動為：由教學團隊於2013年4月完成產出「發展適合學校假期及週末使用的課程產品Develop Products Suitable for School Holidays and Weekends.」，產出時要聯繫外部的潛在客群，如對象是年輕族群，課程活動提供的時機等(表1)。

明確目標是行動計畫的指引，表1內數字的部分是目標，非數字的部分是中心想達到目標的策略，至於新的措施則必須先與員工溝通達成共識，給予充分的知能，用對的人、對的方

法做對的事，來支持行動計畫之執行，確保每個人都能朝同一個目標努力。

佩斯登曼佛田野中心主任瞭解不斷的溝通是困難的事，分享屬於他個人解決溝通上的困難的做法，他製作Managing Anything at Preston Montford表單(表2)給所有員工使用，內容包括任務說明、該任務願景、決策如何實踐成就、管理規則及經營上傳承，並以中心賣店經營管理為例，說明Vision(願景)、Strategy(決策)由中心主任或組長訂定，Implementation(執行)則由環教教師或賣店管理人員提出方法，Delivery(交

表2 佩斯登曼佛田野中心經營表

Statement of Purpose 任務 -說明目的	To become the leading Environmental Education team centre recognised inside and outside the FSC 為了成為FSC內外公認的環境教育團隊的領航者
Vision -What It Looks Like 願景	Active, dynamic team with a great reputation based upon our delivery of excellent courses and visitor experiences 透過提供優質課程和使用者經驗而打響名聲的積極有活力的團隊 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leading edge of curriculum development 課程開發上的領先優勢 <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Formal正式</li> <li>◆ Informal非正式</li> </ul> </li> <li>• Up to date in all areas of teaching and learning 最新及全方位的教學</li> <li>• Everyone has a specialisation of some sort 每人都擁有特定專業技能</li> <li>• Responsive to events 響應(支持)活動</li> <li>• Consistent and competent 始終如一和知能具足的</li> <li>• Facilitate Bio-diversity training 籌辦生物多樣性訓練</li> <li>• Great place to start and develop your career 起始並發展事業生涯的好地方 <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bring talent out 激發潛能</li> <li>◆ Develop new areas 開發新領域</li> <li>◆ A launch pad to other things 對其他事物的跳板</li> </ul> </li> </ul>
Strategy -How to Make It Happen 決策/策略 -如何實踐?	Baseline who we are, what we do 了解我們是誰?做什麼? <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT type analysis SWOT 分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Individual 個人</li> <li>◆ Team 團隊合作</li> <li>◆ Ways of Working 工作方式</li> </ul> </li> </ul> Working for The Future 未來努力方向 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Build on Strengths-Fill Gaps 實力建構- 填補差異</li> <li>• Foster an approach based on a sustainable way of working 基於能維持工作的情況下培養能力</li> <li>• Raise Profiles 拓展更多面向資歷 <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Curriculum Development 課程發展</li> <li>◆ Technological Potential 科技潛力</li> <li>◆ Individual Specialisms 個人專長</li> </ul> </li> <li>• Develop and review staffing models 發展和重新檢視人員配置模式</li> </ul> Something will happen 會發生什麼事
Implementation -Ongoing Management 執行 -不間斷(持續)的管理	<b>What has happened?</b> 曾經發生過什麼事?
Delivery -Operational Delivery 交付服務/商品 -經營上的傳承	

付服務/商品)則是實際從事販賣的人，當第一線經手販賣人員有創新或更好的做法可提供給決策者參考修正計畫，若有不妥則要修正其想法。

佩斯登曼佛田野中心教學推廣組組長也分享教學管理工作，不同的工作有不同的執行計畫表，以便能夠清楚交代及分配工作，並可將適當的人力用在對的工作上；計畫表中的指標量化較明確且易於評估是否達成，但質性指標仍可量化評估，如某項工作需要多種工具來完成，但有人可以只用少數工具來執行，即變成可量化評估。中心主任每天都要關心全中心人員的執行情形，而教學推廣組長則只專注在教學工作、教學人員工作分配及管理上。為充分溝通，教學推廣組每天早上會有5分鐘小會談(Short Meeting)，交代當天課程的重點與注意事項，另外每六週會有團隊會議(Team Meeting)，如因業務關係無法聚集所有人參加，則會先擬妥議程發給大家，不能參與會議的可提供書面意見，會議紀錄則會發給所有的人包括中心主任，如有重要事項要決定(如要支用較多的經費)時，則會先與中心主任溝通再決定。另外針對個人的檢核(評估)各中心使用統一檢核格式，每6個月實行一次，教推組長檢核資深教師，資深教師檢核助理教師，檢核是否有達到個人執行計畫目標，年終時檢核表需雙方確認簽名。

上述FSC的績效管理，是由中心主任與總部專業經理人組成策略推動小組，由上而下設定組織目標，在中心是根據組織願景、目標及營運計畫，透過上、下的「溝通」取得共識，完成行動計畫，是達成組織目標重要的關鍵。

不管是上對下或下對上均有修正回饋機制為FSC績效評估的第一個特色，各層次目標計畫互相對應且評估指標有質性及量化兩種為特色二，第三項特色為同時對各組團隊評估及個人做績效檢核，個人績效評估的結果不與獎勵或升遷聯結，其唯一的目的是透過不斷的上、下溝通，協助個人是否需修正工作計畫，或給予輔助一起成長，以達成組織目標。

在瞭解FSC的績效評估機制如何運作及其特點後，反觀林務局各自然教育中心於設置發展之初(96至99年)，工作成效檢核機制採取每年服務量達十萬人次之目標管理(Management By Objectives, MBO)方式。自2011年起，林務局在各中心參與的第一次發展暨業務整合會議中，確立林務局自然教育中心發展宗旨及三大願景，2012年在三大願景下各產出三大目標(共九大目標)，並由各中心依據宗旨、三大願景、九大目標提送2012年度具體目標與策略，同年8月確定林務局自然教育中心10項量化的關鍵績效指標，即服務人次、教學人時、服務對象類別人次配比(%)、使用者滿意度、森林環境教育課程綱要三大主軸方案比例、戶外教學課程評量分數、收費課程方案佔所有方案比例、經驗分享場次、夥伴關係數、場域風險分數。各中心2013年執行計畫亦開始採用前述10項關鍵績效指標(KPI)，據以訂定執行目標，而各中心則除關鍵指標外也需設定其他的評估(PI)。

雖然林務局自然教育中心績效目標的建立不是由上而下，卻採取集思廣義與各中心環教教師、教學推廣組長、主任等人共同凝聚共識而得，但其架構與精神仍與FSC相似。只是目前雖已共同設定有林務局自然教育中心業務總

體目標、各自然教育中心團隊目標，但中心內部成員之個人目標尚未操作訂定。另在觀念上對績效評估的目的仍有些許不同，佩斯登曼佛田野中心主任分享績效評估的目的是要協助團隊及個人不斷的實踐達成目標的觀念，透過管理階層對員工的信任與不斷的與員工溝通，員工對目標設定的認知與達成目標的共識，在在都只是在為了達成目標這件事上，讓我們對績效評估有新的啟發。

FSC以一個民間公益組織又是自給自足的壓力下，能持續70年專心為了「讓人人都能瞭解環境」的信念不斷付出，其組織上下相信組織信念，透過不斷溝通，分頭卻共同朝向組織目標邁進的做法與經驗，值得政府部門學習。

以政府部門角度觀之，1980年代起許多國家陸續推動政府管理變革，政府績效管理與衡量迄今更被當作是重要的主軸之一，然而政府績效管理的目的何在？全面性或選擇性推動？由什麼組織負責推動？如何衡量績效？績效資訊如何表達？如何確知服務品質？如何進行績效檢討？績效資訊如何與預算或薪俸結合運用？如何推動成果導向的管理？等問題都需要政府行政機關及其公務人力的正確價值觀、態度，方能有效率且正確的推行。當進行績效管理和改善績效逐漸變成政府改革的最核心主軸，績效責任成為政府公務人員新的方向，必須在日常工作中隨時就感到責任感。只有強調績效責任，政府行政機關及其公務人力的工作方向才會更體現以民眾觀點出發的績效產出，有意義的結合個人績效評估與組織績效管理，進而增加整個公共服務產出的績效。

## 二、FSC評鑑運用策略

評鑑係指對事物的價值、品質、重要性、數量、程度或條件加以檢視與判斷，是一種規劃、收集並提供描述性與判斷性資訊的過程，這些資訊包括評鑑客體的目標、設計、實施和影響之功績與價值，以利決策，滿足效能需要，並增加對評鑑客體的瞭解。評鑑的焦點主要設定在於某一場域(Site or Setting)所從事之特定實務(Specific Task)；所謂特定實務可以是一種方案(Program)、一種產品(Product)或一種歷程(Process)。以教育而言，評鑑的功能不在於決定某個(或某些)特定實務的好或壞，而是為了選擇替代性方案，作成決定的一種較客觀之方法。所謂替代方案，可能是兩者擇一(如選擇繼續或停止某方案)，或者是多種配套(如依照該教育方案的實施階段，採用多種評量方法)。故教育評鑑的目標，根源於技術(Technology)，在於強調成果的傳遞(Product delivery)或任務的達成(Mission Achievement)，最終期望提供回饋的作用。簡言之，評鑑的目標在於改善(Improve)。

完整的評鑑非常耗時、耗力及耗錢，而且如何尋求公正且值得信賴的評鑑方式、哪些成果與該教育活動有直接關係、這些成果是不是我們預期的，以及其他如成本-收益/成本-效能分析(Cost-Benefit/ Cost-Effectiveness Analysis)等問題，皆會造成自然中心經營者執行評鑑的障礙。

FSC的評鑑機制無時無刻都在進行，目的在於維持品質並努力讓自己做到最好。透過FSC總部建立的內部評鑑機制，再加上英國為提昇整體教育品質，鼓勵在校兒童或更廣泛的



青少年走出教室外學習，所推出的戶外教學場域品質標章(Quality Badge)認證制度，建構出FSC完善的評鑑機制。FSC的主要評鑑機制(圖4)可簡要區分為參與者評量、中心自用評量、中心整體評量(CEF-Centre Evaluation Framework)及英國教育單位的品質標章認證制度。本文僅就內部評鑑彙整說明。

**(一)內部評鑑**

在FSC內部評鑑機制中，可區分為由總部主導的總部評量及其轄下18個中心各自主導的中心評量，由這兩部分建構出FSC的內部評鑑機制。

1.總部評量：又可區分為參與者評量及中心整體評量，由總部統一設計評量問卷表格，由中心發放收回並登錄資料，再由總部進行結果整理

與分析。

(1)參與者評量：又可區分為給帶隊教師及給學生兩部分。

①帶隊教師：以每個預約團體為一個單位，由FSC總部統一設計評量問卷表格，由中心發放收回並登錄資料後，再送回FSC總部進行結果整理與分析。問卷項目包含教學滿意度、住宿設備、餐飲服務、費用、環境議題等，以1至5分進行項目滿意度勾選。單日型中心問卷項目視各中心情況刪除住宿及餐飲等題項。

②學生：由FSC總部設計，各中心發放收回後登錄，再回傳至FSC總部進行結果彙整與統計分析。問卷設計三項開放性

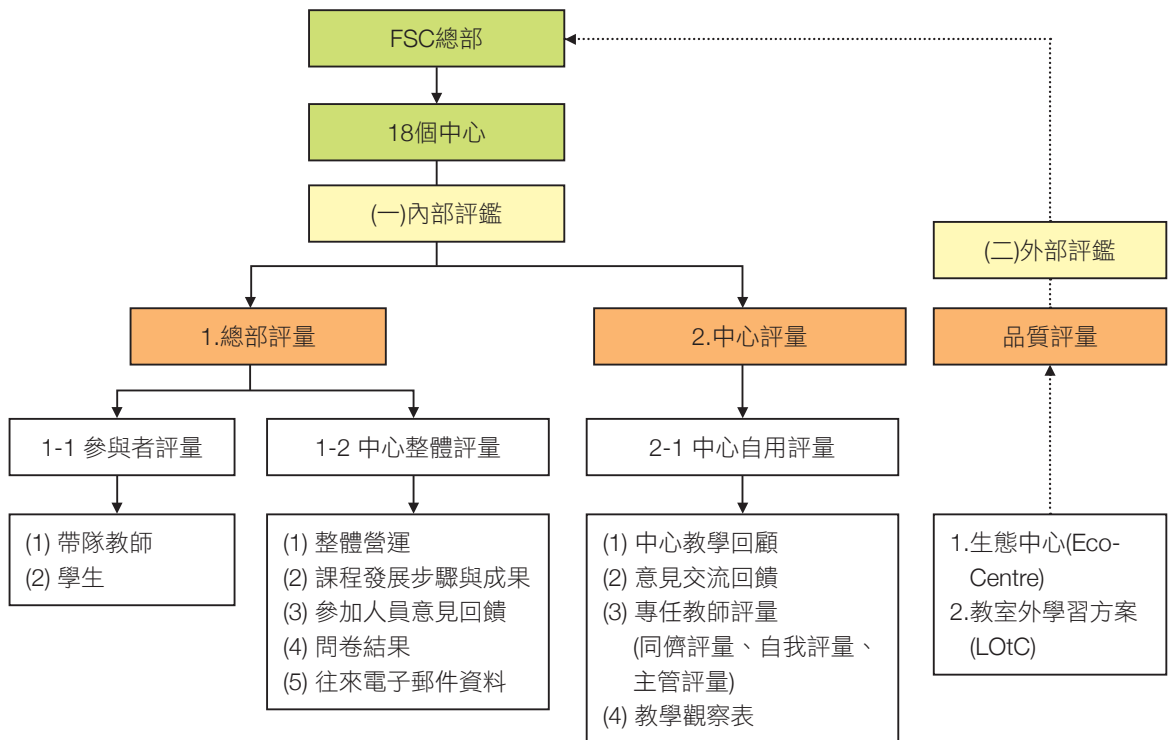


圖5 FSC評鑑機制示意圖

問題，包含那些教學單元對你最有幫助及最沒幫助、那些教學單元你最喜歡及最不喜歡、教學上的優點及待改進之地方等；另以1至5分進行項目滿意度勾選，內容包含住宿設備、餐飲服務、教育人員服務、行前資訊等；最後則針對族裔進行調查，希望透過更完整的問卷題項設計，提供更完善的品質。

(2)中心整體評量(CEF-Centre Evaluation Framework)：由FSC總部以專案委託外部單位進行中心整體執行成效評量，每兩年進行一次，每次評量時間約兩天，由專人進行教學觀察、人員訪談、閱讀文件資料，並與參加方案的學員直接對話交流。為避免兩天的評鑑時間不足以完整表達中心在各項工作上的努力，中心主任會整理相關資料於評鑑期間提出。評量結果將各中心的執行成果區分為五級，包括：Inadequate(未達標準)、Satisfactory(符合標準)、Good(好)、Very Good(非常好)、Outstanding(卓越)。中心在每兩年期間皆會依據評量的結果進行改善與修正，期望下次評量可獲致更好成績。以下為中心整體評量之評量項目：

①針對「中心特色」項目

- a.中心的客源分析
- b.中心的具體目標及特色
- c.提升中心執行成果的優勢與阻礙
- d.中心目前執行改善計畫之概要

②針對「來訪教師、學生及其他參與者之回饋」項目

- a.中心如何蒐集來訪教師、學生及其他

參與者在參訪前、中、後之回饋

- b.中心是否符合教師、學生及其他參與者在參訪前、中、後之需求與期待
- c.參與者回饋之改善案例

③針對「指標之達成與標準」項目

- a.學生參與中心活動後之進步情形
- b.指標達成和標準的關鍵優勢及改善依據之摘要

④針對「個人發展與健康」項目

- a.中心如何支持國家倡議「特別指關乎每個孩子的事(Every Child Matters)」
- b.個人發展與健康的關鍵優勢及改善依據之摘要

⑤針對「中心提供服務之品質」項目

- a.教與學之品質
- b.適當性與嚴謹的評量
- c.課程及活動如何符合學生的需求及興趣
- d.學生如何於參訪前、中、後接受中心的指導與支持
- e.中心如何制定符合健康與安全之需求
- f.中心提供服務品質的關鍵優勢及改善依據之摘要

⑥針對「管理及領導」項目

- a.各層面的領導效率與效能
- b.各層面的經營管理效率與效能
- c.管理及領導的關鍵優勢及改善依據之摘要

2.中心評量：主要為「中心自用評量」部分，包含各中心的教學回顧、意見交流、心得分享等，主要為開放式問答，例如：對於課程喜歡的單元是什麼？不喜歡的單元是什麼？對於課

程及服務的建議是什麼？問卷結果作為中心內部使用，不需要繳回FSC總部。

(1)中心教學及意見交流回饋：提供來訪中心的學校學生或教師進行問卷之填寫與回饋，可利用當下填寫交回或課後使用電子郵件信箱、郵寄、傳真等方式將回饋意見擲回中心，由中心進行統計以了解參與者之回饋意見。各中心之問卷題項大同小異，除了有滿意度勾選之題項外，亦包含幾題開放性的題項。以下就中心問卷進行說明：

- ①針對「中心預約服務」項目：以「整體預約過程」、「接待人員之親切度」、「中心網站上的相關資訊」這三項為中心預約服務之調查問項。
- ②針對「中心教育人員」項目：調查問項包含「課前聯絡」、「教育人員之友善程度」、「與孩童的互動關係」、「秩序」、「安全」、「實地考察工作」、「課堂上要完成的作業、作品」、「講義」、「課程地點」、「時間安排的適切性」等。
- ③針對「中心整體部分」項目：以「中心設備」、「中心設施」、「教室的乾淨程度」、「是否物超所值」這四項為中心整體部分之調查問項。
- ④針對「開放性問答」項目：包含「簡要說明今日的學習經驗帶給您的幫助？」、「您同意我們將您提供的意見作公開使用嗎？」、「對您而言，中心該如何去改善服務品質？」。
- ⑤針對「族裔」項目進行調查，透過此類問卷題項設計，幫助中心進行相關設施

及服務上之改善，利於FSC總部未來申請相關的專案及經費，提供更多元族群的學生及團體有更多學習的機會。

(2)專任教師評量：包括同儕評量、自我評量、主管評量等方式，主要作為個人教學及中心整體課程修正用，除藉此提升中心專任教師之教學與概念，亦可了解專任教師對中心課程之了解及其他教師之教學及能力，進行初步評估與修正。無論是同儕評量、自我評量或是主管評量，都可利用同一份評量表進行觀察與評量，以下就評量表進行說明：

- ①多用途之評量表：此評量表可供新課程之評量、同儕之間的互相評量、正式的評量或其他自我評量等用途，表格上有被觀察者與觀察者之欄位，同時亦紀錄時間、教室、學生的年齡層、課程主題等資訊，著重在教與學之面向。
- ②設立教學評估之依據，供觀察者依據被觀察者之教學表現進行評量與提供建議。觀察者可依據表上重要的教學評估項目，於教學期間逐一進行檢視與審視，並進行佐證與評論。例如：在「學生很清楚的了解他們在做什麼及下一步該如何做」項目上，同儕或自己可依據實際的教學表現在旁邊註記，可記錄待改進之處或讚賞之處，透過同儕彼此或自我的評量表現，主管可依據這些記錄進行進一步的觀察與評估，達到人員精進之目的。
- ③利用同儕評量中的觀察表，對照前後之優點與待改進之處：中心設計開放性的

表格，提供被觀察者先行針對自己可以變得更好之處及待改進之處進行自我評量，利用開放性的回答方式進行記錄；觀察者則根據上述所提到之面向，針對被觀察者在教學上的實質表現進行評論與提供建議，同樣利用開放式回答的方式，記錄被觀察者之優勢之處與未來待改進之處，透過這樣的評量方式，提供專任教師更多的意見與建議，提升專任教師在教學及課程上的知能與回饋。

## (二)外部評鑑：請參考台灣林業雙月刊第38卷第5期50-59頁。

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，觸口、池南、羅東等3處自然教育中心亦榮獲101年國家環境教育獎。為維持林務局自然教育中心之業務價值及服務品質，於林務局內部除各中心持續進行之教學評量、滿意度調查、環教教師等評量外，總局也正建構林務局自然教育中心評鑑機制中，期藉此評鑑各中心的目標、設計、實施和影響之功績與價值，以利決策，滿足效能需要，並增加對各自然教育中心的瞭解，並期透過評鑑歷程，傳遞公共服務成果或達成任務，更提供回饋作用，以改善、提

昇整體業務及個別中心之服務價值。

## 三、結論

有人說：

衡量什麼，什麼就會被做好。

不測量結果，就無法知道成敗。

不知道什麼是成功，就無法獲取經驗。

不瞭解為何失敗，就無法鑒往知來。

彼得·杜拉克也說：領先只是一時的，今日的成功終將成為明日黃花。組織都有從領先走向平庸的傾向，組織成員的工作就是設法扭轉這個趨勢，並確保資源流向能夠創造最大成功機會的區域。彼得·杜拉克提醒，組織成員應避免落入「為昨日而工作」的陷阱，關鍵在於確信組織最強的主力(人員或實體資源)，投注在最有潛力在未來最符合組織利益的產品。

一個組織要能夠將對的事情使用合理的資源作得更好，才有可能永續營運。林務局自然教育中心參照英國田野學習協會營運經驗，透過績效管理與評鑑機制的運作，設計、預測與控制業務發展的邏輯思考和管理活動，透過動態過程以定期持續地調整業務發展的策略目標體系，並且將中心內部資源管理和外部環境管理，變成是有意識性的目的導向過程，以實踐林務局自然教育中心為落實設置宗旨所設定且定期調整的願景、目標。🌱