

# 英國田野學習協會的創新環境學習中心營運模式—大倫敦區 (London Region)

文／圖 ■ 李秉容 ■ 林務局森林育樂組技士

陳淑芳 ■ 林務局嘉義林區管理處專員

謝佳珊 ■ 林務局嘉義林區管理處觸口自然教育中心環境教育教師

## 一、英國田野學習協會傳統營運模式

英國田野學習協會 (Field Studies Council, 簡稱 FSC) 成立於 1943 年，是一獨立的公益組織 (Charity)；總部設在著名英國生物學家查爾斯·達爾文 (Charles Darwin) 的出生地舒茲伯利 (Shrewsbury)。該協會設立之宗旨是「讓人人都了解環境」，致力於幫助人們了解自然並從中獲得啟發。在全英國境內 FSC 共有 18 個自然中心 (包括 14 所住宿型及 4 所單日型中心)，提供環境相關的課程。每年約有 10 萬人透過戶外教室 (Outdoor Classroom)、休閒學習 (Leisure Learning)、家庭課程 (Family Courses)、生態探險 (Eco Adventure)、專業成長 (Professional Development) 等方案獲得學習機會。該協會亦出版摺頁、檢索表、圖鑑、手冊、期刊等，作為輔助教學或大眾自主學習的工具，並在戶外學習的國家政策上持續遊說，影響了英國國家「教室外學習 (Learning Outside the Classroom, LOTc)」政策、超越標章 (Beyond the Badge)

評鑑系統等。近 10 年來，FSC 亦與 40 個以上的國家展開培訓與發展的合作關係，包括臺灣林務局。

Learning Locations



▲圖1、英國田野學習協會各中心分布圖 (資料來源：英國田野學習協會網站。圓圈標示處為中心所在地；紅色及綠色標示處為經整合之場域所在地)

在過去，FSC 各自然中心的營運管理模式為：每個場域設有主任 1 名，統籌所有事務；助理主任 1 名，同時擔任教育推廣部門主管，

帶領資深環境教育教師、環境教育教師、實習環境教育教師、教學助理等若干名人員，執行課程規劃、設計、執行、評估，到健康與安全管理、人員培訓、社區連結等工作。另設有膳宿部門，膳宿部門經理需管理3個小組：廚務、房務、行政。若屬單日型的戶外學習場域，則無膳宿部門的編制，僅有行政人員。

近年來，該協會為了讓資源更有效的分配及利用，因此著手嘗試將鄰近的自然中心進行不同程度的區域化整併。

## 二、FSC 自然中心組織結構之整併

### (一) 最初的整併：

FSC 最早的整併發生在同位於威爾斯地區的戴爾古堡 (Dale Fort) 和奧瑞爾頓 (Orierton) 田野中心。這兩個中心原本各有專屬的工作團隊，也就是各由1名主任，分別統籌各中心的業務。2012年時，則調整為僅由1名中心主任負責整合調度兩中心間的人力運用、課程開發、產品訂價、營運收入、行銷宣傳、客源與場域分配、向總部爭取投資資源等工作，以求效益最大化。

### (二) 地理上的大倫敦區 (Greater London) 與 FSC 的大倫敦區 (London Region)：

#### 1、地理上的大倫敦區：

在地理區位上，英國大倫敦區 (Greater London) 所指的是位於英國英格蘭東南部的一個一級行政區，屬郡級單位。範圍包含英國首都

倫敦市 (City of London) 與其周圍 32 個自治市，是全英國行政中樞所在地，也是英國生產總值最高的行政區。

#### 2、FSC 在大倫敦區：

2014 年以前，FSC 於倫敦市及周邊公園綠地、毗鄰大倫敦郡的各中心各自獨立營運管理，提供不同的課程、吸引不同的客群，營運方式各具特色，與外部團體合作方式也不一樣。包括：

- (1) 喬納普廳 (Juniper Hall) 中心：位於大倫敦郡西南方薩里郡 (Surrey)，距離大倫敦郡約 45 分鐘車程，交通便利，附近則有遊客喜愛的旅遊景點—巴克斯山 (Box Hill)，提供規劃完善的步道及體能設施。中心有 6 間教室，120 個床位，提供單日及住宿型課程的住宿型中心，年收入約 140 萬英鎊，其土地及相關設施係向英國國家信託 (National Trust) 租用。



▲圖2、以倫敦區內資源及服務量最多的喬納普廳中心為首，持續進行區域整合 (攝影/李秉容)

- (2) 艾瑪遜 (Amersham) 中心：位於大倫敦郡西北方伯克郡 (Berkshire 或簡稱 Berks)，與國有民營供電公司有合作關係的艾瑪遜中心僅有 2 個教室，是一小型提供單日型學習的中心，年收入約 13 萬英鎊。
- (3) 艾萍森林 (Epping Forest) 中心：位於大倫敦郡東北方艾塞克斯郡 (Essex)，居於歷史悠久古老森林地的艾萍森林中心有 6 間教室，提供日間型研習課程，年收入約 30 萬英鎊，土地及相關設施屬倫敦市政府管轄。因距離倫敦市很近，所以學員大多來自倫敦市學校的學生。
- (4) 3 處皇家公園：包括位於大倫敦郡西南里奇蒙區的布希公園 (Bushy Park)、大倫敦東南格林尼治區的格林威治公園 (Greenwich Park) 和倫敦市的攝政公園 (The Regent's Park) 等幾處皇家公園與都會綠地。其中，布希公園有 2 間教室及辦公室、志工室與兒童房各 1 間。使用皇家公園戶外場域綠地免費，僅於使用公園內教室時需支付租金，服務收入則以班級計算，平均每人約需 10 英鎊。

### 3、自然中心整併的契機：

2008 年發生全球金融海嘯，政府財政困難預算大減，原提供學校教師帶領學生參加戶外活動學習的經費隨之銳減。而 FSC 調查學生學習成效時，發現倫敦地區學童學習成效較差。原因是倫敦的生活基本開支高，大部分的家長對孩童教育較缺乏關注，而教師也不願長期留在倫敦教書，使得教師流動率高亦成為影

響學生學習的因素之一。

對此，英國政府進行 2 項改善措施，一是給予正規教育補助，除原有教學者外，增加助教協助輔導學生；另外則是提昇學生戶外學習及實地調查技能。後者與 FSC 設立的宗旨目標不謀而合，所以該協會開始運用倫敦市區的布希、格林威治和攝政等皇家公園與其他都會綠地作為場域，並招募志願服務人力協助，提供時間短、適合國小學生的戶外環境學習服務，學校亦會考量其需求及交通等條件擇定適合的中心進行教學。

2014 年，FSC 整合上述位於大倫敦郡及毗鄰的其他郡的中心場域，成為「大倫敦區 (London Region)」，並由其中營運最具規模的喬納普廳主任兼任大倫敦區主任，期統合各中心資源，找出共同最有效的營運方式，並同步提昇教學品質及學習成果。經過這幾年的努力，倫敦地區學生的學習成效已明顯提昇。



▲圖3、倫敦區主任(亦為喬納普廳中心主任)Simon Ward介紹倫敦區運作的方式及成效。(攝影／范姜俊承)

### 三、自然中心組織結構整併之效益

大倫敦區經過 1 年左右的整合，區內 3 個中心及 3 個皇家公園顯然已透過區域化達成一定程度的綜效。

#### (一) 對 FSC 整體營運的效益：

##### 1、對內的資源分配：

FSC 總部負責分配資源給各中心，原則上依照各中心收益的比例分配。一般而言，隔宿型中心的收益通常較單日型中心為佳，因此隔宿型中心較易向總部爭取資源，單日型中心則難以獲得較大的資源；而今以大倫敦區為單位，整體營運績效更為亮眼，因此在向總部爭取資源時較為有利，而後於大倫敦區內進行細部資源分配時，各中心較易獲得所需的資源。例如在艾瑪遜中心搭建簡易氣象站及改善衛星頻寬。大倫敦區的整併不僅在人力資源及財務上更能增加彈性，也能簡化疊床架屋的組織架構，增加組織內垂直及水平溝通的效率。

至於服務產品方面，整合區域內教師，共同發展適用各中心的課程，並進行教學技巧訓練及經驗分享，有效降低研發課程所需人力、財務及時間成本。

在設備運用方面，則可將在某中心成功運用的設備，移地至其他中心運用，在確保服務品質的前提下，以更節約的預算提供更高的運用彈性。



▲圖4、典型的單日型中心，得以藉由區域化引進更多資源（攝影／謝佳珊）

##### 2、對外的關係管理：

在過去，喬納普廳中心因鄰近倫敦市郊著名的觀光地區「巴克斯山」，名聲甚至超越 FSC。在與總部的行銷團隊討論聯合品牌行銷策略並執行後，透過區域整合，不但有效提升大倫敦區在個人、親子與學校團體等目標客群及利害關係人之間的知名度，也同步提升 FSC 整體的知名度。

而伙伴關係的建立，也從過去以各中心與夥伴單位交流，提升至以大倫敦區為單位與夥伴單位互動，例如與皇家地理學會（Royal Geography Society）、地理協會（Geography Association）、英國生態協會（British Ecological Society）等夥伴關係，有效強化大倫敦區的影響力。

#### (二) 對 FSC 大倫敦區各中心的效益：

##### 1、彈性的人力運用：

大倫敦區內的人員配置，也因為區域化顯得更為彈性且有效率。像是基礎的人員增能，結合大倫敦區內所有中心共同辦理，不但節省

成本，更可強化團隊契合度，教學品質亦同步提升。當所有教學人力整合一致後，環境教育教師可在大倫敦區內中心彈性調度，不必像以往需支付費用予出借環境教育教師的中心，簡化了區域內的行政作業。

另外，為使教學人員集中心力在課程活動上，區域內對外聯繫窗口及預約系統整合至行政人力較為充足的喬納普廳中心，透過單一窗口的聯繫，集中管理與行銷大倫敦區內各中心及皇家公園的課程活動，使總體預約量達最大化。

## 2、豐富的課程資源：

### (1) 戶外教室方案

大倫敦區針對課程方案最重要的調整，當屬適用各場域的單日型課程開發。大倫敦區選定各中心主要服務客群高中 A-Level 的生物多樣性課程進行單日型課程開發，經教學小組盤點場域資源及確認課綱內容後，發展出能夠在各場域執行之「生物多樣性、演化、進階田野調查方法、能源與生態系」四大類科學調查主題課程。

因各中心教師皆具備 A-Level 生物多樣性課程的基礎，在新課程發展後的人員訓練上，僅需針對各主題調查方法及歸納技巧加強，可有效節省新服務商品推出的前置作業。但由於喬納普廳中心教學主力仍以營收較為豐厚的隔宿型課程為主，為避免區域內部競爭，上述四大類新課程僅限於艾瑪遜中心、艾萍森林中心及 3 處皇家公園提供，喬納普廳中心則扮演教學支援的角色。

在課程資源區域化過程中，除了共同開發

的單日型課程外，各中心仍可保留既有特色課程方案，提供使用者多元的選擇。

### (2) 自然史及藝術活動

除了以學校團體為主的戶外教室方案外，大倫敦區也針對一般大眾參加的自然史及藝術課程進行內部交流與開發。從附表 1 中可得知，除教學自主性較低的 3 處皇家公園外，大倫敦區內的 3 座自然中心在區域化的過程中皆發展出更為豐富多元的活動主題。在既有人力物力基礎下，透過區域內人員經驗交流與創意發想，各中心教育人員得以重新審視在地資源，調整年度活動結構，並引進社區內傳統人文素材，推出令人耳目一新的主題活動。

## 四、結語

呼應 FSC 在 2020 年前的願景及目標，大倫敦區透過評估過去服務量之趨勢，設定 2014 至 2017 年的中程目標，期望區域內各場域共同在 4 年內達成 208,000 人參與單日型方案，預計每年創造超過 2 百萬英鎊的收益。而因應未來政府課綱調整的挑戰，中程目標也包含持續開發符合課綱及學校團體需求的生態與地理課程。另外，為善用大倫敦區各場域之區位優勢，積極為個人及親子發展多樣化的環境課程，拓展目標客群，以有效降低淡旺季差異；為使內部溝通更有效率，組織架構也朝著更為扁平化的方向邁進。

雖然大倫敦區的整併為 FSC 及中心本身帶來許多好處，不過在整併的過程中，也並非一帆風順。由於各中心的組織文化與工作習慣均不同，如何透過各種方法整合各中心的工作

流程，並使工作人員接受、認同調整後工作方式，是整個過程中最大的挑戰。

整體而言，大倫敦區內各中心之間維持著恰如其分的競合關係，藉由逐漸完善的分工體系，加上足夠的市場區隔，使得區域運作及服務達到規模經濟。相信在足夠資源挹注及妥善集中管理下，大倫敦區達成中程目標指日可待。▲



(圖片／高遠文化)

附表 1、大倫敦區自然史及藝術活動年度對照

中心	喬納普廳		艾瑪遜		艾萍森林		3處皇家公園	
	2013	2015	2013	2015	2013	2015	2013	2015
課程類別	7	10	0	2	16	17	13	9
各類內容	1. 鳥類 2. 哺乳類 3. 兩棲爬蟲類 4. 開花植物 5. 樹木 6. 草本植物 7. 地衣	1. 兩棲爬蟲類 2. 開花植物 3. 樹木 4. 草本植物 5. 其他無脊椎動物 6. 探索自然界 7. 園藝 8. 鱗翅目昆蟲 9. 自選媒材創作 10. 手工藝品		1. 哺乳類 2. 開花植物	1. 探索自然界 2. 鳥類 3. 哺乳類 4. 鱗翅目昆蟲 5. 兩棲爬蟲類 6. 開花植物 7. 樹木 8. 草本植物 9. 淡水與濕地植物 10. 地衣 11. 蕈類 12. 常見植物 13. 棲地與保育 14. 素描 15. 在地史 16. 攝影	1. 探索自然界 2. 鳥類 3. 哺乳類 4. 鱗翅目昆蟲 5. 兩棲爬蟲類 6. 開花植物 7. 樹木 8. 草本植物 9. 地衣 10. 蕈類 11. 棲地與保育 12. 素描 13. 攝影 14. 水生植物 15. 海域及淡水棲地 16. 其他無脊椎動物 17. 園藝	1. 步道與一般自然史 2. 探索自然界 3. 鳥類 4. 哺乳類 5. 鱗翅目昆蟲 6. 其他無脊椎動物 7. 開花植物 8. 樹木 9. 淡水與濕地植物 10. 蕈類 11. 常見植物 12. 植物素描 13. 在地史	1. 探索自然界 2. 鳥類 3. 哺乳類 4. 鱗翅目昆蟲 5. 其他無脊椎動物 6. 開花植物 7. 樹木 8. 蕈類