

出國報告（出國類別：進修）

美國國家公園署  
**NPI** 行政領導力研討會

服務機關：內政部國家公園署

姓名職稱：尹基鏞科長、鄭凱方科長

派赴國家/地區：美國

出國期間：113.4.14-4.26

報告日期：113.7.19

## 摘 要

加州大學默塞德分校辦理 NPI 行政領導力研討會( NPI Executive Leadership Seminar)已有多年，過去之參加人員包括美國國家公園系統及世界保護區包括政府及非政府組織、非營利組織之高、中階管理人員，參與者透過課程意見交流彼此分享國家公園經營管理面臨的課題，進而制定保護區之行動計畫，將有助於國家公園經營管理及開啟與全球國家公園領導者建立合作關係的平台。

本次出國計畫透過美國國家公園署引薦，由內政部國家公園署 2 位主管階級人員參加為期 10 日研討會。課程講師來自多個美國國家公園系統現職或退休人員、大學教授、國際 NGO 組織、民間基金會、保育專家等；課程內容涵蓋領導與決策、組織革新、夥伴關係、保育行動、技術應用等，有學術論點亦有實務經驗的分享交流，從多元豐富面向讓學員在短期內密集學習。保育工作的主管人員養成十分不易，在兼顧專業與熱情之外，也需要大器與創新的視野，才能帶團隊經營各個公園或保護區不受損傷，因此本次課程的另一項設計則是學員間的案例分享與學習。課程亦安排現地參訪美國國家公園系統下的金門大橋遊憩區、惡魔島、優勝美地國家公園，加州大學默塞德分校及其所管轄的保護區，實地了解美國國家公園步道設施、研究站、野生動植物保育及解說教育等作法及經營管理現況，充實而多元。

本出國報告從美國國家公園系統的介紹、本次 NPI 研討會的課程設計與架構、專題演講的摘錄到現地探訪與主題報告進一步分析課程中的獲得與心得，以供未來臺灣國家公園從業人員經營管理上的參考。本部國家公園署甫於 112 年 9 月掛牌成立，藉由本次研討會可與世界保護區領導人共同探討與國家公園經營管理及領導變革關鍵議題，並將相關經驗帶回分享，除提升署處人員對世界保護區經營管理之認識，也得以擴大國際合作網絡與拓展國際能見度。

## 目 錄

壹、 計畫目的.....	10
貳、 計畫過程.....	10
一、 研討會行程表.....	10
二、 美國國家公園及美國國家署介紹.....	14
(一) 國家公園概述.....	14
(二) 美國國家公園概述.....	14
(三) 美國國家公園署介紹.....	17
三、 NPI 行政領導力研討會介紹.....	21
(一) 課程組織.....	21
(二) 參加人員.....	25
(三) 課程設計.....	27
四、 研討會專題演講.....	32
(一) Steve Shackelton 談領導力發展課程.....	32
(二) Charles O'Reilly 談領導改變與組織創新.....	33
(三) Laura Joss 金門國家遊憩區前負責人.....	34
(四) Spencer Castro 加州大學默塞德分校 Gallo 計畫助理教授.....	35
參、 現地探訪及主題報告.....	37
一、 <b>【監禁之島•自由之島】</b> 惡魔島的歷程與經營管理.....	37
(一) 金門國家遊憩區 (Golden Gate National Recreation Area, GGNRA) .....	37
(二) 金門國家遊憩區的氣候變遷行動計畫 (Climate Change Action Plan).....	40
(三) 惡魔島的啟示.....	42
二、 <b>【優勝美地國家公園】</b> 廣泛多元的夥伴關係支援體系.....	51

(一) 優勝美地國家公園簡介.....	51
(二) 優勝美地國家公園好夥伴.....	57
肆、心得與建議.....	71
一、惡魔島經營管理考察心得.....	71
(一) 解說導覽與展示的力量.....	71
(二) 惡魔島艱辛的經營管理歷程與不可或缺的夥伴力量.....	71
二、國家公園周邊綿密多元的支持關係.....	72
三、持續國際交流與出國培訓的重要性.....	73



## 圖目錄

圖 1 美國國家公園系統數量分布.....	15
圖 2 美國國家公園介紹.....	17
圖 3 美國國家公園署 logo 及署長 .....	19
圖 4 美國國家公園組織圖.....	20
圖 5 講師們.....	24
圖 6 學員於優勝美地參訪合影.....	26
圖 7 卡瓦略岬酒店內的會議場.....	27
圖 8 會議場內觀.....	27
圖 9 圓桌設計方便參加人員交流討論.....	28
圖 10 第一日的美式接待會.....	28
圖 11 惡魔島兼具歷史、觀光、原住民等元素，是最佳實地研究場地.....	28
圖 12 於惡魔島上的紅色力量展覽場.....	28
圖 13 加州大學戴維斯分校獸醫學院.....	28
圖 14 加州大學戴維斯分校獸醫學院.....	28
圖 15 加州大學默塞德分校.....	29
圖 16 加州大學默塞德分校教室.....	29
圖 17 默塞德春池與草原保護區.....	29
圖 18 春池生態解說與觀察.....	29
圖 19 主辦單位非常注重移動時的風險管理.....	29
圖 20 Tenaya Lodge 極具印地安元素.....	29
圖 21 馬里波薩樹林火災跡地步道.....	30
圖 22 優勝美地印地安自導式步道.....	30
圖 23 於 Tenaya Lodge 室內課程.....	30
圖 24 關於決策的小組討論發表.....	30

圖 25 結業證書由學員相互交換.....	30
圖 26 拿到證書.....	30
圖 27 研討會移動路線示意圖.....	31
圖 28 Steve 介紹講師們.....	33
圖 29 策略相關性包含 30x30、SDGs.....	33
圖 30 管理課程.....	34
圖 31 有關 Netflix 的成功 .....	34
圖 32 反思區.....	36
圖 33 花崗岩紀念碑.....	36
圖 34 金門國家遊憩區重要景點地圖.....	38
圖 35 繆爾森林國家紀念碑以紅木森林聞名，吸引民眾登山健行.....	40
圖 36 金門大橋是舊金山的標誌性地標，也是金門國家遊憩區的一部分.....	40
圖 37 金門國家遊憩區碳盤查資料.....	41
圖 38 金門國家遊憩區總部辦公室屋頂裝設太陽能電板.....	41
圖 39 公園每年舉辦一次永續發展高峰會，灣區的與會者就共同問題的解決方案進行合作.....	41
圖 40 學員在舊金山漁人碼頭 33 號碼頭登船， .....	42
圖 41 惡魔島平面圖.....	44
圖 42 惡魔島監獄裡特殊懲罰的「鐵籠」，囚犯每天八個小時被鎖在牢房，被迫站立，不能坐下，甚至不能轉身.....	45
圖 43 結構堅固、經過各個年代不同使用目的的地牢遺跡.....	45
圖 44 公園解說員為學員說明監獄的監控管理方式.....	45
圖 45 運用原有牢房的空間進行囚犯畫作的展示.....	45
圖 46 在原有的監獄圖書館外以看板重現當年圖書館的樣貌，在此地的囚犯閱讀了大量哲學、小說及教育性的書籍.....	45
圖 47 在嚴格管控的監獄內，戶外活動僅限於小範圍的棒球或走動散步.....	45

圖 48	公園解說員在帶領大家下樓到地牢參觀前，分享菲利普·格羅瑟 (Philip Grosser)的故事.....	46
圖 49	惡魔島的賣店結合了故事與賣店商品，如囚犯的越獄工具，或是營管人員家屬的食譜等，具有歷史意義又增加商品的吸引力.....	46
圖 50	自 2019 年 11 月 20 日在惡魔島辦理《惡魔島的紅色力量：50 年後的展望》特展.....	47
圖 51	特展現場展示了許多印地安人佔領期間的巨幅照片.....	47
圖 52	巨幅照片搭配簡潔的文字說明，讓遊客非常有身歷其境的感受.....	47
圖 53	島上仍留有當時佔領期間的塗鴉，今日也成為了展示的一部分.....	47
圖 54	1895 年惡魔島上的原住民.....	48
圖 55	1956 年，猶他州印第安事務局的寄宿學校的原住民畢業生，準備前往洛杉磯工作現場.....	48
圖 56	最初佔領者理查德·奧克斯的孫子伊利亞·奧克斯於 2017 年 6 月 21 日在惡魔島監獄重新粉刷“FREE”.....	49
圖 57	國家公園署在 2012 年邀請了當年佔領者的後代重新回到惡魔島，在水塔上粉刷「和平與自由」，以象徵美洲印第安人這段佔領精神的延續....	49
圖 58	解說員克里斯汀分享國家公園解說員的重要角色.....	49
圖 59	惡魔島管理處處長 Chad 分享身為領導者應該是將資訊公開、與同仁保持緊密溝通，隨時因意外或離退離開崗位了，其經營管理的經驗和信念都會延續不致斷層的角色.....	49
圖 60	惡魔島除了豐厚的歷史外，也是灣區重要的水鳥棲息地.....	50
圖 61	金門國家遊憩區保護協會每日安排員工或志工維護島上的植栽.....	50
圖 62	馬里波薩巨杉林步道入口解說牌示.....	53
圖 63	途中可見經野火燒過的森林殘跡.....	53
圖 64	馬里波薩巨杉林.....	53
圖 65	高約 63.7 公尺的巨杉.....	53
圖 66	來自格陵蘭和吉爾吉斯坦的同學，戴著我們致贈的玉山國家公園鴨舌帽，在倒下的巨杉前合影.....	53

圖 67 現場解說牌呈現巨杉的樹冠層是鳥類、貓頭鷹、蝙蝠、飛鼠、昆蟲等多樣生物重要的棲息地.....	53
圖 68 在優勝美地山谷區域，優勝美地國家公園管理處處長分享經營管理以及身為領導者的經驗.....	54
圖 69 在優勝美地山谷遠眺著名景點半圓頂（Half Dome）.....	54
圖 70 遠眺優勝美地瀑布.....	54
圖 71 隨處可見呼籲遊客車輛減速以避免路殺的標示.....	54
圖 72 結合展示設計的賣店.....	54
圖 73 本次受訓同學在優勝美地山谷的原住民族部落建築展示區域合照.....	54
圖 74 2008-2023 年優勝美地遊客人數.....	55
圖 75 本次課程現地參訪的馬里波薩巨杉林(Mariposa Grove)和優勝美地山谷(Yosemite Valley)兩處(紅圈標示處).....	56
圖 76 優勝美地國家公園夥伴網絡圖.....	57
圖 77 健康一體 One Health 架構圖.....	58
圖 78 講者說明了在加州戴維斯分校獸醫學院下的健康一體架構下，相關的野生動物救援單位.....	60
圖 79 油污野生動物照護網協助加州區域和國際重大油污事件的緊急處理，並有充足的救援安置設施.....	60
圖 80 越來越頻繁的加州大火，對野生動物或當地社區居民的牲畜寵物等，都構成了巨大的威脅.....	60
圖 81 在野火中受到嚴峻威脅的野生動物.....	60
圖 82 野生動物災害網路(WDN)的設立，人員深入災區救援野生動物，提供立即的醫療協助和後續安置.....	60
圖 83 美國國家公園結合 GIS 系統展示故事地圖.....	62
圖 84 默塞德圖書館收藏與展示了許多優勝美地國家公園相關的圖片與文件..	62
圖 85 畫家以壓克力繪製了優勝美地國家公園春夏秋冬四幅景象，免費借予默塞德圖書館展示給大眾.....	62
圖 86 優勝美地野外研究站的在研究站前為學員說明.....	63

圖 87 優勝美地國家公園的解說員 Shelton Johnson 充滿熱情地傳達非裔美人 長久以來對國家公園的重要貢獻.....	63
圖 88 傑西藉由圖表告訴大家這個計畫對於累積公園人才庫的貢獻，YLP 計畫 每年培育 25-26 名學生、暑期實習計畫每年 10 名實習生，可以進一步 培育每年 4-6 名的學生 rangers, 這其中也將有每年 2-3 名表現優秀者成 為公園正式聘用的 rangers.....	66
圖 89 YLP 計畫的學員合影.....	66
圖 90 第二年的課程中進行的社區行動.....	66
圖 91 咖哩村的帆布帳篷小屋，小屋配備有暖氣、木地板、防水帆布天花板等 .....	68
圖 92 咖哩村的餐飲設施.....	68
圖 93 學生走在優勝美地山谷的步道.....	68
圖 94 學員在冬季的鶴坪校區.....	68
圖 95 在 4 月仍有殘雪的國家環境科學中心.....	68
圖 96 國家環境科學中心的前執行長 Kristina Rylands 帶大家進入建築內部以 模型和圖片介紹這個基地.....	68
圖 97 學員上下舖的住宿空間僅提供床位，學員需要自己攜帶睡袋前來.....	69
圖 98 環境科學中心外的廣場是學員聚集討論、營火活動的重要空間.....	69
圖 99 優勝美地保護協會提供了步道修復、野生動物管理、棲地復育、科學研 究、文化與歷史保存、遊客服務和教育、青年參與等協助.....	70
圖 100 優勝美地保護協會 100 周年的紀念 logo,並在網站上繼續號召大眾下一 個一百年的持續支持.....	70
圖 101 優勝美地保護協會的前執行長 Frank Dean 在課堂上分享協會的創新能 力與信譽獲得大眾的信任，也為國家公園提供了長遠的支持幫助.....	70

## 表 目 錄

表 1 研討會行程摘要.....	10
表 2 美國國家公園系統 429 個單位命名種類及數量.....	15

## 壹、計畫目的

美國國家公園署辦理 NPI 行政領導力研討會(NPI Executive Leadership Seminar)已有多年，過去參加人員包含了美國及世界各國的國家公園系統、相關政府部門及非政府組織、非營利組織之高、中階管理人員，參與者透過課程學習領導力的精神，彼此分享各自的國家公園和保護區經營管理面臨的課題，並透過實地參訪結合課程所學，係串聯全球國家公園領導者建立的一個合作平台。

本研討會於(113)年 4 月 15-24 日於美國加州大學默塞德分校 UC Merced 國家公園研究所 (National Park Institute)舉辦，該研討會主要內容涵蓋：領導變革與組織更新、公共土地管理的趨勢與關鍵課題及創新等議題。

本部國家公園署甫於 112 年 9 月掛牌成立，藉由本次研討會與世界保護區領導人共同探討與國家公園經營管理及領導變革關鍵議題，將相關經驗帶回分享，除提升署處人員對世界保護區經營管理之認識，進而擴大國際合作網絡與拓展國際能見度。

## 貳、計畫過程

### 一、研討會行程表

本次參與之研討會自民國 113 年 4 月 15 日至 4 月 24 日，含途程共計 13 日。研討會共計 10 天，假金門國家遊憩區、美國加州大學默塞德分校、優勝美地國家公園舉辦，該研討會主要內容涵蓋：領導變革與組織更新、公共土地管理的趨勢與關鍵課題及創新等議題，課程摘要如下：

表 1 研討會行程摘要

日期	議程	講者	地點
4 月 15 日	研討會報到/ 開幕式		金門國家遊憩區 Cavallo Point Lodge 旅館
	永續領導力課程	Steve Shackelton 加州大學默塞德分校國家 公園研究所主任	
	案例探討	參加學員	
	接待晚宴/ 專題演講：科學保護促 進國際合作的力量	Koustubh Sharma 雪豹信託基金會保護科學 總監	

日期	議程	講者	地點
4 月 16 日	領導變革與組織更新 (LCOR)	Charles O'Reilly 史丹佛大學商學院高階主 管發展研究生院教授	金門國家遊憩區 Cavallo Point Lodge 旅館
	國家公園權益關係人驅 動力、有效的解決方案	Erik Rolland 加州州立理工大學波莫納 分校工商管理學院院長	
	透過鼓勵、授權和信任 進行領導	Laura Joss 金門國家遊憩區主管(已退 休)	
	發揮最大限度合作夥伴 的力量	Frank Dean 優勝美地執行官	
	案例探討	參加學員	
4 月 17 日	講座：水、氣候和政策	Christian Davis 金門國家遊憩區惡魔島解 說主管	惡魔島國家歷史 地標(Alcatraz Island National Historic Landmark)
	惡魔島相關政策討論	Chad Marin 金門國家遊憩區臨時副主 管	
	現地導覽		
	公園領導力和原創問題 解決方案	Russell Galipeau 海峽群島國家公園主管(已 退休) 加州州立大學海峽群島分 校兼任教授	金門國家遊憩區 Cavallo Point Lodge 旅館
案例探討		參加學員	
4 月 18 日	健康一體研究所- 災難應變	Michael Ziccardi 健康一體研究所執行長	加州大學戴維斯 分校獸醫學院
	獸醫診斷毒理學：處於 健康的第一線	Robert Poppenga 加州大學戴維斯分校獸醫 學院加州動物健康與食品 安全實驗室毒理學科主任	
	研究室參訪		
4 月 19 日	專題講座—領導與願景	Robert G. Stanton 美國國家公園署第 15 任署 長	加州大學默塞德 分校校園
	特色講座:	David Gadsden	



日期	議程	講者	地點
	公園新興技術的領導力 影響-GIS 作為全球保護 的策略工具	ESRI 環境解決方案總監	
	大學圖書館與國家公園 之間的夥伴關係：保存 與路徑	<b>Haipeng Li</b> 加州大學默塞德分校圖書 館員	
	青年計畫：確保管理的 連續性和勞動力的多樣 性	<b>Jesse Chakrin</b> 優勝美地國家公園前聯合 總監兼公園管理員	
	領導力與社會變遷理 論：結構化看待當今環 境下的問題解決	<b>Charles Nies</b> 加州大學默塞德分校學生 事務副校長	
	談擔任加州州立公園 主管的經驗	<b>Armando Quintero</b> 加州州立公園總長	
4 月 20 日	以大學和景觀保護為目 的的科學資源保護	<b>Jessica Malisch and Joy Baccie</b> 加州大學自然保護區系統 副主任及默塞德春池與草 原保護區主任	默塞德春池與草 原保護區
	多機構策略夥伴關係的 創新-以紅杉土地聯盟 為例	<b>Clayton Jordan</b> 紅杉-國王峽谷國家公園處 長	加州大學默塞德 分校校園
	保護區管理中的科學和 理解原住民觀點	<b>Spencer Castro</b> 加州大學默塞德分校 Gallo 計畫助理教授	
	案例探討	參加學員	
4 月 21 日	從默塞德出發前往優勝 美地國家公園		車程
	<b>Station</b> 主任		優勝美地國家公 園-瓦沃納自然保 護區系統野外站
	瓦沃納自然保護區系統 野外站：解釋創新-將困 難的社會歷史敘事帶入 生活	優勝美地國家公園管理員 兼作家謝爾頓·約翰遜 (Shelton Johnson)	
	乘車前往馬里波薩巨杉 林		車程
科學作為變革和風險的	<b>Dan Buckley</b>	優勝美地國家公	

日期	議程	講者	地點
	動盪世界中永續領導力的基礎-走在歷史悠久的紅杉林火災跡地步道	優勝美地國家公園消防和航空主管（已退休） <b>Jerry Mitchell</b> 美國國家公園署生物科學部門主管（已退休） <b>Steve Shackelton</b>	園-馬里波薩巨杉林
4月22日	環境教育創新：探索國家環境科學中心-Nature Bridge	<b>Kristina Rylands and Corinne Dedini</b> Nature Bridge 國家環境科學中心前任及現任主任	優勝美地國家公園-優勝美地山谷
	保護和延續原住民故事和文化-優勝美地印第安村	<b>Cicely Muldoon</b> 優勝美地國家公園處長	
	探索優勝美地山谷		
4月23日	資源保護的新世紀—大學合作與創新	<b>Brett Wright</b> —南卡羅來納州克萊姆森大學，行為、社會與健康科學學院前院長，前公園、休閒與旅遊管理中心主任	優勝美地國家公園
	世界資源保護聯盟與領導特質	<b>Bruno LaPorte</b> 世界銀行研究所所長(已退休)，華盛頓特區	
	媒合夥伴關係與權益關係人分析	<b>Bruno LaPorte</b> 世界銀行研究所所長(已退休)，華盛頓特區	
	小組練習	<b>Mark Marschall</b> 優勝美地荒野經理（退休）	
4月24日	問卷評量		優勝美地國家公園
	參與者報告-個案問題		
	綜合討論		
	頒發證書/結業		

美國國家公園署行政領導力研討會 課程網址  
<https://parkleadership.ucmerced.edu/seminar-overview/agenda-and-curriculum>

## 二、美國國家公園及美國國家署介紹

### (一) 國家公園概述

國家公園是國家政府為保護具有特殊的國家自然、歷史或文化意義目的而指定的自然公園，世界各國對於國家公園的指定標準不同，但多含有為後代子孫保護珍貴野生自然資源的共同動機，亦通常對公眾開放並提供遊憩、教育、解說、研究等功能；各國「國家公園體系」下的不同單位（或稱為公園），型態跟定義不同。國際自然保護聯盟（IUCN）及其世界保護區委員會（WCPA）將保護區分為 6 類，分別為 Ia 嚴格自然保護區（Strict nature reserve）、Ib 荒野區（Wilderness area）、II 國家公園（National park）、III 自然紀念物（Natural monument or feature）、IV 生境/物種管理區（Habitat/species management area）、V 陸地/海洋保護景觀（Protected landscape or seascape）、VI 資源管理保護區（Protected areas with sustainable use of natural resources）。國家公園為其第二類保護區。

### (二) 美國國家公園概述

19 世紀流行的民族情緒下，當時美國認為自然是可以征服的東西，但隨著荒野的消退，史前文明的遺跡和革命地標的消失，一些人認為有必要保護國家遺產的傑出典範，其中印第安人的著名畫家喬治卡特林（George Catlin, 1796-1872）於 1831 年前往達科他州的一次旅行中，開始關注西進運動對印第安文明、野生動物和荒野的影響。他寫下他的夢想是「通過政府的一些偉大的保護政策來保存.....在一個宏偉的公園裡.....一個國家公園，裡面有人和野獸，充滿了大自然的野性和新鮮感」（by some great protecting policy of the government preserved...in a magnificent park...a nation's park, containing man and beast, in all wildness and freshness of their nature's beauty!）。

1864 年，美國聯邦政府首次採取行動保護壯麗的自然景觀，林肯總統簽署 Yosemite Valley Grant Act，從此優勝美地山谷和鄰近的巨型紅杉的馬里波薩樹林將永遠供公眾使用、度假和娛樂。8 年後的 1872 年，國會創建了黃石國家公園，由內政部進行管理成為世界上第一個國家公園。

美國國家公園系統現今已擴展到 429 個單位，覆蓋美國所有 50 個州、哥倫比亞特區和美國領土的 8500 多萬英畝土地，有代表美國自然資源的洛磯山國家公園（Rocky Mountain National Park）、大峽谷國家公園（Grand Canyon National Park），有代表美國歷史文化的華盛頓紀念碑（Washington Monument）、林肯出生地國家紀念公園（Abraham Lincoln Birthplace National Historical Park），提供遊憩體驗機會的米德湖國家遊憩區（Lake Mead

National Recreation Area)、金門國家遊憩區 (Golden Gate National Recreation Area) 等，國家公園不僅是美國人度假旅遊的最佳選擇，也連結著歷史的記憶與生活的一部分，有著無可取代的地位。



圖 1 美國國家公園系統數量分布  
(來源：美國國家公園署網站)

美國國家公園系統具多樣與複雜性，光是名稱就超過 19 種，像是：自然型的國家公園、國家紀念地、國家保留區、國家海岸、國家湖岸、國家河流等；歷史型的國家歷史遺址、國家紀念碑、國家戰場等；遊憩型的國家遊憩區、國家公園大道、國家景觀步道等。名稱種類中英對照及單位數量如表。

表 2 美國國家公園系統 429 個單位命名種類及數量  
(來源：美國國家公園署網站)

類別譯名	類別原文	數量
國家戰場	National Battlefields	11
國家戰場公園	National Battlefield Parks	4
國家戰場遺址	National Battlefield Sites	1
國家軍事公園	National Military Parks	9
國家歷史公園	National Historical Parks	63
國家歷史遺址	National Historic Sites	75
國際歷史遺址	International Historic Sites	1
國家湖岸	National Lakeshores	3
國家紀念碑	National Memorials	31

國家紀念地	National Monuments	84
國家公園	National Parks	63
國家公園大道	National Parkways	4
國家保護區	National Preserve	19
國家保留區	National Reserves	2
國家遊憩區	National Recreation Areas	18
國家河流	National Rivers	4
國家自然及景觀河流	National Wild and Scenic Rivers	10
國家景觀步道	National Scenic Trails	6
國家海岸	National Seashores	10
其他	Other Designations	11

以國家公園為名的單位共 63 個，擁有最多國家公園的州是加利福尼亞州 9 個，其次是阿拉斯加 8 個，猶他州 5 個，科羅拉多州 4 個。最大的 4 個國家公園都在阿拉斯加，排名第一是弗蘭格爾-聖埃利亞斯國家公園及保護區 (Wrangell–St. Elias National Park and Preserve) 在，面積超過 800 萬英畝 (32,375 平方公里)，比許多州還大；最小的國家公園是位在密蘇里州的聖路易拱門國家公園 (Gateway Arch National Park,)，佔地 192.83 英畝 (0.7804 平方公里)，國家公園保護的總面積約為 5240 萬英畝 (212,000 平方公里)。

美國國家公園系統近年創下了參觀記錄，2021 年遊客量計 297,115,406 人次，2022 年 311,985,998 人次，2023 年 325,498,646 人次；大煙山國家公園自 1944 年以來一直是訪問量最大的公園，2021 年遊客量計 14,161,548 人次，2022 年 12,937,633 人次，2023 年 13,297,647 人次。(資料來源：美國國家公園官方統計資料 [https://irma.nps.gov/Stats/SSRSReports/National%20Reports/Annual%20Visitati%20on%20by%20Park%20Type%20or%20Region%20\(1979%20-%20Last%20Calendar%20Year\)](https://irma.nps.gov/Stats/SSRSReports/National%20Reports/Annual%20Visitati%20on%20by%20Park%20Type%20or%20Region%20(1979%20-%20Last%20Calendar%20Year)))。



圖 2 美國國家公園介紹  
(來源：美國國家公園署網站)

### (三) 美國國家公園署介紹

黃石國家公園成立後，1890 年代陸續建立了更多的國家公園，但由於沒有資金或人員，只好由陸軍工程師和騎兵部隊來管理公園。1916 年 8 月 25 日國家公園署成立，自此在中央有專門單位負責公園的政策和實踐；成立初期，首任及繼任署長努力推銷讓更多政治家認識國家公園，也接受來自一些熱心保育的慈善家如 John D. Rockefeller, Jr. 的捐贈，獲得資源。1920 年代國家公園的發展幾乎侷限在美國西部，1933 年的美國政府重組中，國家公園署成功爭取美國東部的一些歷史悠久的國家軍事公園和紀念碑納入體系，讓國家公園的作為更容易被看見，也更容易獲得支持與資金。1930 年代，國家公園系統進一步擴大，增加了旨在為大眾娛樂服務的區域。Blue Ridge Parkway 和 Natchez Trace Parkway 是大蕭條時期的公共工程項目，經過精心美化，成為遊客可以在風景秀麗的歷史地形上進行“休閒駕駛”的路線；公園署也開始在幾個主要水庫上建造娛樂設施，例如胡佛水壩後面的米德湖國家遊憩區；1937 年國會授權哈特拉斯角成為第一個國家海岸；從 1972 年開始，紐約市及其周邊地區的蓋特威國家遊憩區和舊金山附近的金門國家遊憩區等鄰近大都會的公園也加入系統。1980 年，國會將阿拉斯加大量的



山脈、冰川、野生動物、考古遺址等 4700 萬英畝土地納入國家公園體系，使國家公園系統面積增加了一倍多。

美國國家公園一大重要識別是箭頭形狀的標誌 (NPS Arrowhead)，標誌的元素一直被認為是國家公園系統的許多方面的象徵：遠處的山代表著風景秀麗、特殊地貌和地質資源等；高大的樹代表受保護的不同自然資源（如樹木和植物生命）；湖泊代表著水資源和生活在水中的生物；野牛代表了生活在國家公園內的野生動物；箭頭本身代表了國家公園內和周圍地區人民的文化和歷史。美國國家公園署第一個標誌出現在 1916 年成立前後，它以紅杉錐體和圓圈內的樹枝為特色，但從未被正式承認為 NPS 標誌。1949 年景觀設計師 Dudley Bayliss 在競賽中獲勝，但該設計從未被使用；而在比賽結束後不久，由國家公園署歷史學家奧布里尼沙姆 (Aubrey Neasham) 與當時署長牛頓德魯里 (Newton Drury) 討論公園署需要一個表達其主要功能的標誌“.....就像箭頭，或一棵樹，或一頭水牛”，並畫了一張有細長的箭頭和松樹的草圖。1951 年新任國家公園署長康拉德沃斯 (Conrad Wirth) 將這一概念交給了建築師赫伯特邁爾 (Herbert Maier)，他和他的員工實現了 Aubrey Neasham 的設計。1951 年 7 月 20 日內政部長奧斯卡查普曼 (Oscar L. Chapman) 正式授權於 1952 年開始投入使用，應用於會議、洞穴國家紀念碑的小冊子中，1955 年開始被用作制服上的臂章。為了防止箭頭設計被用於不合時宜的商業用途，1962 年 3 月 7 日批准的官方通知於 1962 年 3 月 15 日在聯邦公報上發佈，指定它為國家公園署的官方標誌。1965 年 2 月 9 日在美國專利局註冊，在《商標法》下獲得了額外保護。

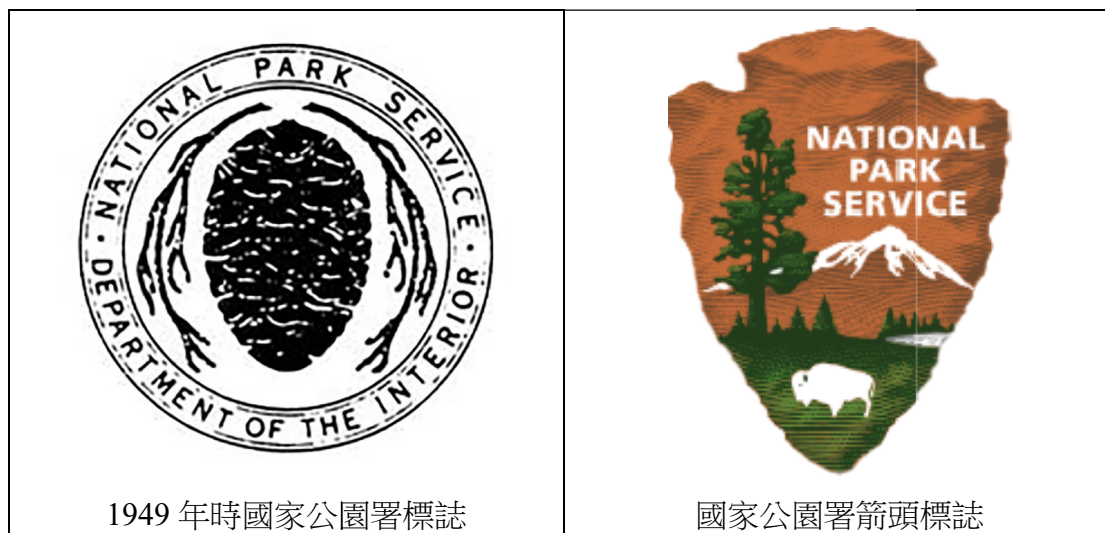




圖 3 美國國家公園署 logo 及署長

(來源：美國國家公園署網站)

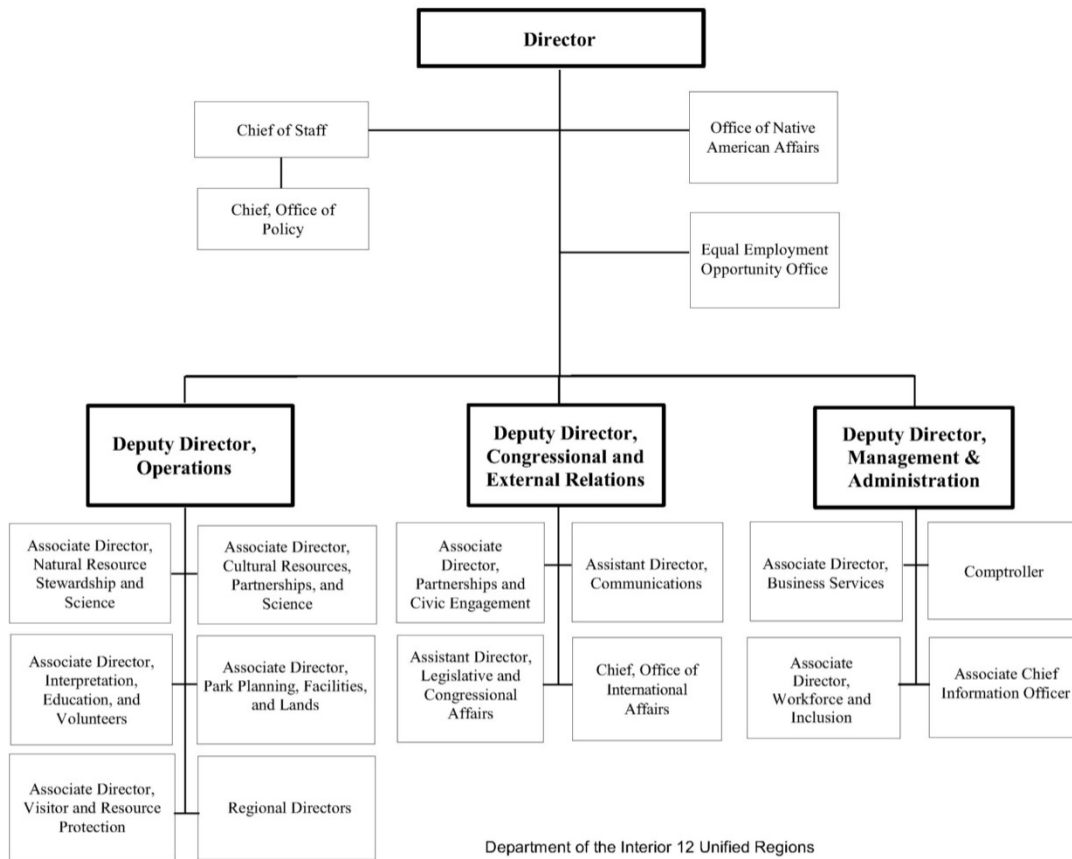
美國國家公園署總部設在華盛頓特區，員工約 20,000 人（2022 年）、志工 279,000 名（2019 年）、年度預算 32.65 億美元（2022 預算年度），現任（第 19 任）署長查理斯薩姆斯（Charles F. Sams III），是史上第一位美洲原住民署長，他一直在部落和州政府以及非營利性自然資源和保護管理領域工作，他上任後的政策優先事項是改善國家公園的可達性。美國國家公園近年遊客量增加，在許多公園開始實施管制作為。整個國家公園署由署長（Director）領導，他在華盛頓特區總部管理負責國家計劃、政策和預算的高級管理人員，另外有負責國家公園管理和計劃實施的七名區域主任。組織架構圖如圖。

國家公園署工作機會從緬因州到關島，從維爾京群島到阿拉斯加，在國家公園或辦公室，有全職、永久的工作，也有季節性護林員，工作職缺可以上 **USAJOB** 搜 尋 (<https://www.usajobs.gov/Search?k=%27national%20park%20service%27>)。

除此之外尋找實習機會的學生，還是有額外時間想做志願者的人都有機會參與這份美國人的夢想職業。



# National Park Service Organization



Department of the Interior 12 Unified Regions



August 8, 2022

圖 4 美國國家公園組織圖

(來源：美國國家公園署網站)

### 三、NPI 行政領導力研討會介紹

#### (一) 課程組織

加州大學默塞德分校是加州大學十個校區中最新的校區，加州大學有 189,000 名學生，以及大約 59,000 名教職員。但默塞德分校仍然很小，該校已有約 15 年歷史，約有 9,500 名學生。僅靠默塞德分校的力量無法組織個課程，因此，需依賴其他學校、機構、國家公園不同領域人員的專業知識，例如與史丹佛大學、加州大學戴維斯分校獸醫學院合作，又例如與默塞德分校的圖書館合作。

美國國家公園署的首任署長 Stephen T. Mather 及第二任署長 Horace M. Albright 是其發展史中絕不會被遺漏的人物，他們為了公園署的成立做了很多的努力，包括發起了雄心勃勃的公關活動，鼓勵記者撰寫文章，並分發了十萬本宣傳摺頁冊，又在加州大學伯克萊分校（UC Berkeley）邀請 75 位傑出的科學家、環保主義者和政治家開會，甚至 Mather 帶領一群有影響力的領導人騎馬穿越內華達山脈進行了為期兩周的觀光旅行…等，一年後美國國家公園正式成立。而他們兩位都是加州大學柏克萊分校的傑出校友，這也許可視為加州大學與國家公園之間存在的非凡關係的緣起。

隨著國家公園系統的發展和成熟，整個加州大學系統（UC System）與柏克萊分校繼續與國家公園保持密切聯繫。像是柏克萊分校教授 Joseph Grinnell 和 Joseph LeConte 在優勝美地進行了開創性的實地研究，並培訓了最早一批國家公園管理署生物學家。之後加州大學的教職員工和學生繼承了這一光榮的傳統，在國家公園內進行研究，從生物多樣性管理到碳貯存，再到公共土地的健康益處，這些研究產生了新的見解，促進了一系列土地管理策略的發展。加州大學不斷培訓下一代公園領導者，同時 21 世紀的國家公園和保護區面臨不同的挑戰，公園領導者必須管理過度擁擠、需要維護的基礎設施，保護遊客和野生動物，並處理法律糾紛等等。所以行政領導力研討會誕生了，它主旨在建立一個多元化的領導者管道，也創造了研究、專業知識和實踐培訓的重要連結。

課程講師來自多元機構及專業領域，列舉數位介紹，其他詳行程摘要表：

Charles O'Reilly 史丹佛大學商學院高階主管發展研究生院教授，曾在加州大學伯克利分校、加州大學洛杉磯分校、哥倫比亞大學和哈佛商學院任教，他曾為全球多家上市公司和私營公司提供諮詢服務。O'Reilly 是好幾本書的共同作者，包括《隱藏的價值：公司如何與普通人一起獲得非凡的成果》（Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Performance

with Ordinary People)、《領導與顛覆：如何解決創新者的困境》(Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma)。

**Brett Wright** 南卡羅來納州克萊姆森大學教授，行為、社會與健康科學學院前院長，前公園、休閒與旅遊管理中心主任。他是活躍的研究員研究公園管理問題、社區影響以及基於自然的遊戲對兒童的重要性，也在職涯中擔任數個領導職位。

**Haipeng Li** 加州大學默塞德分校的圖書館員，數位圖書館學領域的技術創新者，負責管理加州大學電子圖書館、數位圖書館的入口網站。該圖書館是最大的數位圖書館之一，並持續努力將越來越多的內容數位化。

**Robert G. (Bob) Stanton** 美國國家公園署第 15 任署長，也是第一位非裔美國人署長，任期 1997 年 8 月 4 日至 2001 年 1 月，才華洋溢的新公園戰略家。他自 1962 年開始在大提頓國家公園擔任季節性護管員，並有接近 40 年的園區經驗。

**Koustubh Sharma** 雪豹信託基金會的博士，目前擔任保護政策和夥伴關係助理主任。在全球雪豹和生態系統保護計劃 (GSLEP) 中，與 12 個雪豹分佈國的政府、非政府組織和環保主義者合作，並協助在多個國家展開研究、保護、培訓和建立夥伴關係。

**Spencer Castro** 加州大學默塞德分校 **Gallo** 計畫助理教授、複雜系統管理助理教授，來自優勝美地，是米沃克人 (Miwok)，北加州的原住民。

除了講師，還有很多促成研討會的人們，來自華府的 **Rudy, Rose**，內政部助理 **Claire**。

以及最重要的是課程的核心團隊，由 **Steve Shackelton** (加州大學默塞德分校國家公園研究所主任，2012 年從國家公園署退休，有 40 年的林務和國家公園管理職業生涯，具有廣闊的人脈組織本研討會)、**Asbjørn Egir** (韋斯特克利夫大學助理教授，專長是變革管理、組織發展、戰略、技術實施和業務流程管理，曾在英國、美國和挪威工作)、**Bruno LaPorte** (世界銀行前主席，現在是領導、知識、學習有限責任公司的總裁兼執行長，擅長透過領導力發展、知識管理和學習解決方案以應對客戶面臨的複雜挑戰)、**Jerry Mitchell** (NPS 的退休人員，現在是作家，曾在優勝美地、大峽谷和錫安國家公園等工作)。



Steve Shackelton



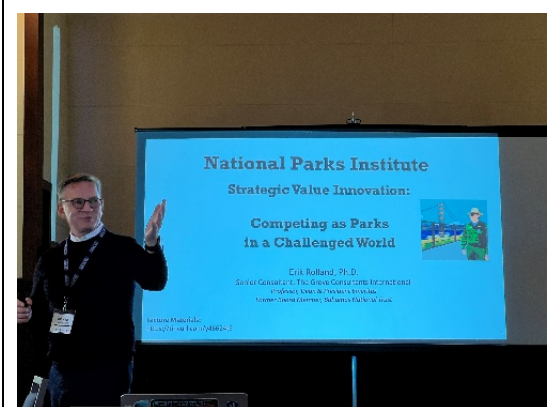
Laura Joss



Charles O'Reilly



Frank Dean



Erik Rolland

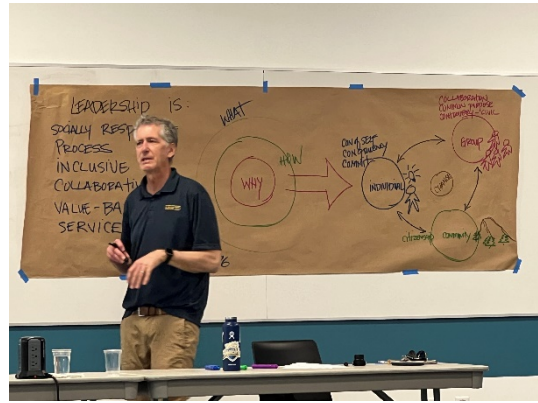


David Gadsden





Haipeng Li



Dr. Charles Niles



Bruno LaPorte



Brett Wright



Robert G. Stanton



Cicely Muldoon

圖 5 講師們

## (二) 參加人員

該課程是為公園及保護區領導設計，參加人員來自世界各國，有些是政府官員、有大學公園管理者、NGO 等，本屆 21 位學員包括：

來自格陵蘭有兩位，分別服務於南格陵蘭創新 A/S (Innovation South Greenland A/S)，是南格陵蘭的商業、旅遊發展和創業中心；及西格陵蘭的 Qeqqata Kommunia。格陵蘭是世界最大島，是在丹麥王國框架內的自治國，全島 80% 都被冰雪覆蓋。兩位同學都是格陵蘭的原住民因紐特人 (Inuit)。

來自喬治亞有兩位，分別是喬治亞環境保護與農業部保護區政策組組長，以及喬治亞國家旅遊局經理。

有兩位來自愛爾蘭國家公園和野生動物管理局 (National Parks & Wildlife Service)，負責管理愛爾蘭國家公園外，還包括指定和保護自然遺產區、保育特別區域和特別保護區。

來自中國國家公園的官員共有 2 位，一位來自中央、一位來自東北虎豹國家公園。中國於 2021 年公布首批 5 座國家公園名單，分別是三江源國家公園、大熊貓國家公園、東北虎豹國家公園、海南熱帶雨林國家公園與武夷山國家公園。

來自沙烏地阿拉伯一位，為 AIUla 皇家委員會社區參與和覺醒部門經理。

來自美國國家公園系統五位，包括總部自然聲音和夜空部門天文科學家 (Nature Sounds & Night Skies Division)、卡托克廷山公園處長 (Catoctin Mountain Park)、印地安沙丘行政主管 (Indian Dunes)、羅斯福故居&范德比爾特大廈&馬丁範布倫國家歷史遺址處長 (Home of Franklin Delano Roosevelt, Eleanor Roosevelt, Vanderbilt Mansion and Martin Van Buren National Historic Sites)、新費城國家歷史遺址處長 (New Philadelphia National Historic Site)。

來自美國其他保護區系統兩位，分別為加州公園系統赫斯特城堡的博物館館長 (Hearst Castle)、加州大學河濱分校自然保護區的海洋生物學家 (UCR Natural Reserve)。

大自然保護協會 (The Nature Conservancy) 是一個源自美國的國際組織，以保護植物、動物及以保護土地水源來維繫一些代表生物多樣性的自然社群。該組織成立於 1951 年，在全球 30 多個國家有分支單位。本次兩位參加者分別為北京的科學總監及中國西南區主任。

來自吉爾吉斯雪豹保育組織一位。最後則是台灣國家公園署代表 2 位。





圖 6 學員於優勝美地參訪合影

### (三) 課程設計

課程分為三個區域進行。

第一階段以金門國家遊憩區內卡瓦略岬酒店（Cavallo Point Lodge）的會議中心為主要場地，這裡是國家史跡名錄的一部分，有著建於 1901 年的殖民復興風格的建築，它同時被列入美國國家歷史酒店名錄。第一階段課程包括課程總覽、發展領導力課程的理念、人員相互間的認識與交流，內容有領導力的形成、創新、組織文化、權益關係人等，每個學員也需要提出一個案例研究，可以是工作的內容、困境、或期待的分享，每日課程都非常緊湊。第三天實地探訪同樣屬金門國家遊憩區轄管的惡魔島。

第二階段課程移動到距離瓦略岬酒店約 235 公里的加州大學默塞德分校，途中順訪加州大學戴維斯分校獸醫學院。此階段帶入了大學在保護區經營管理所扮演的多重角色，也藉由多位講師的專業領域介紹，看到了包括圖書館、（疾病）災難應變、GIS 等技術的應用；最後一日為銜接下一階段課程主題，則有紅杉土地聯盟案例、保護區管理中的科學和理解原住民觀點等課程，另外也實地探訪大學管理的默塞德春池與草原保護區。

第三階段移動到優勝美地國家公園，實地探訪該區域的環教中心、研究站、步道、國家公園設施；室內課程則在 Tenaya Lodge 進行。



圖 7 卡瓦略岬酒店內的會議場



圖 8 會議場內觀





圖 9 圓桌設計方便參加人員交流討論



圖 10 第一日的美式接待會



圖 11 惡魔島兼具歷史、觀光、原住民等元素，是最佳實地研究場地



圖 12 於惡魔島上的紅色力量展覽場



圖 13 加州大學戴維斯分校獸醫學院



圖 14 加州大學戴維斯分校獸醫學院





圖 15 加州大學默塞德分校



圖 16 加州大學默塞德分校教室



圖 17 默塞德春池與草原保護區



圖 18 春池生態解說與觀察



圖 19 主辦單位非常注重移動時的風險管理



圖 20 Tenaya Lodge 極具印地安元素





圖 21 馬里波薩樹林火災跡地步道



圖 22 優勝美地印地安自導式步道



圖 23 於 Tenaya Lodge 室內課程



圖 24 關於決策的小組討論發表

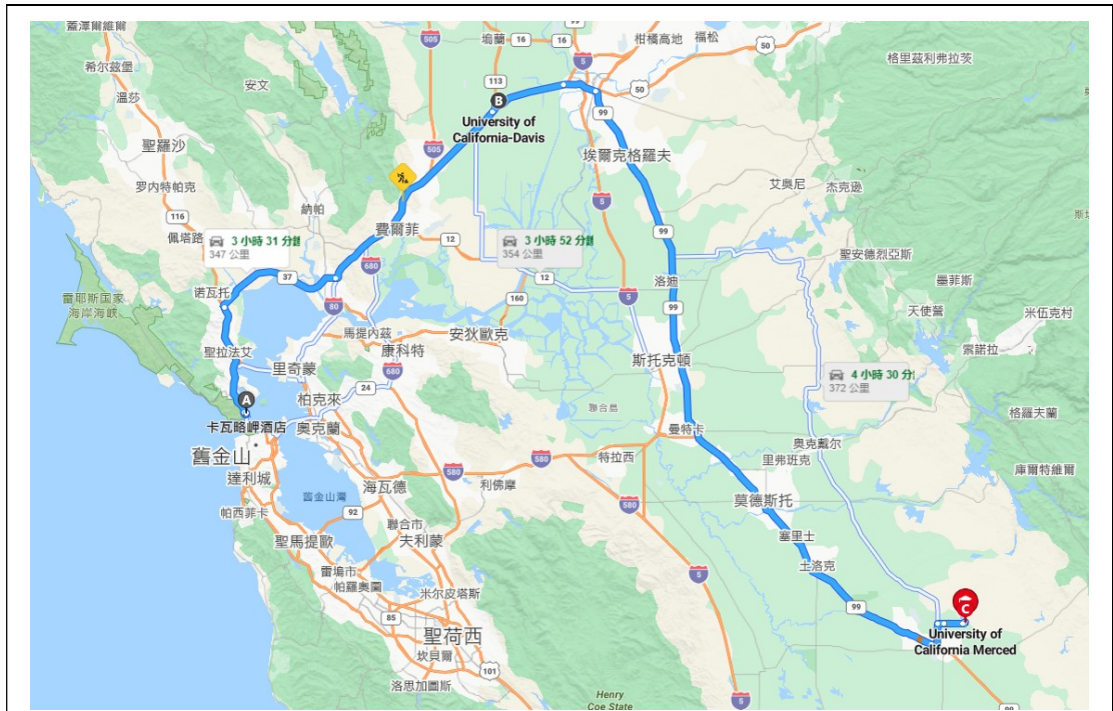


圖 25 結業證書由學員相互交換

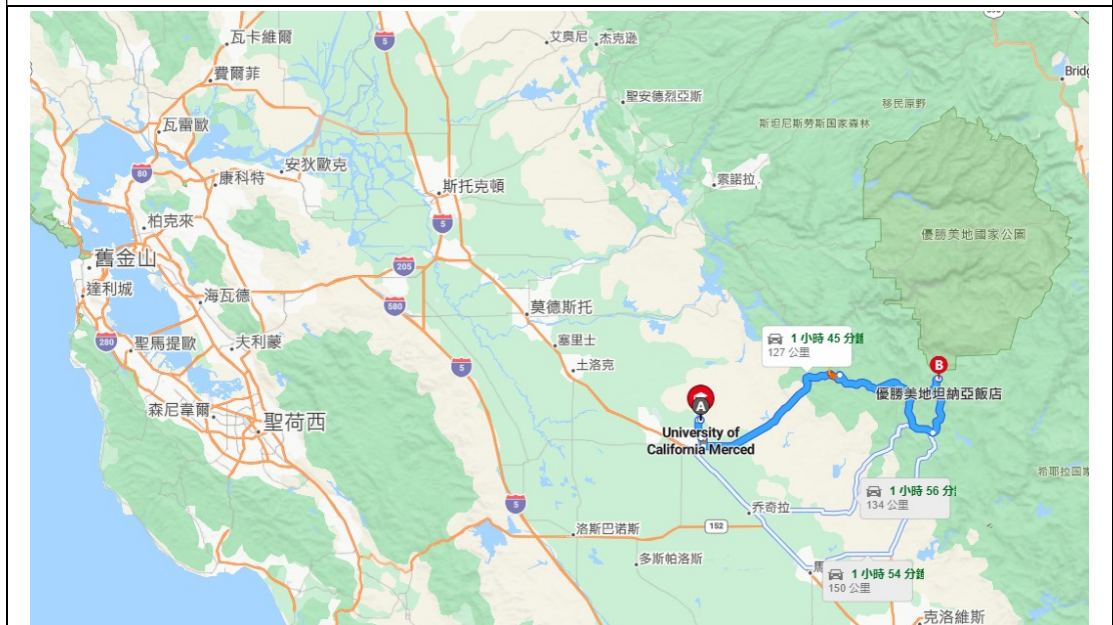


圖 26 拿到證書





卡瓦略岬-加州大學戴維斯分校-加州大學默塞德分校



加州大學默塞德分校-優勝美地國家公園

圖 27 研討會移動路線示意圖

(來源：網路地圖搜尋)

## 四、研討會專題演講

### (一) Steve Shackelton 談領導力發展課程

作為貫穿行政領導力研討會的核心演講，Steve 歡迎並希望引導每個參加者思考何謂領導力，成功的領導力能將團隊帶領到正確的方向、讓團隊成員成長，並能有創新的成果。在保護區的領導中，法律、科學、政策（Law, Science, Policy）一再被強調其重要性。法律才能要求從業人員保護公園和公園內的一切，以供公眾永遠享用，並且沒有任何損傷。損害是一種負面影響，可能造成無法從中恢復的後果。在美國，如果你是公園的管理者，每天的每一分鐘都要思考如何保護優勝美地國家公園、夏威夷火山的一切，以永遠供民眾享用？換句話說，公眾不會被拒之門外，公園永遠都歡迎公眾到來，而且曾孫和他們的祖父母永遠可以找到同一個國家公園，一樣的景色。

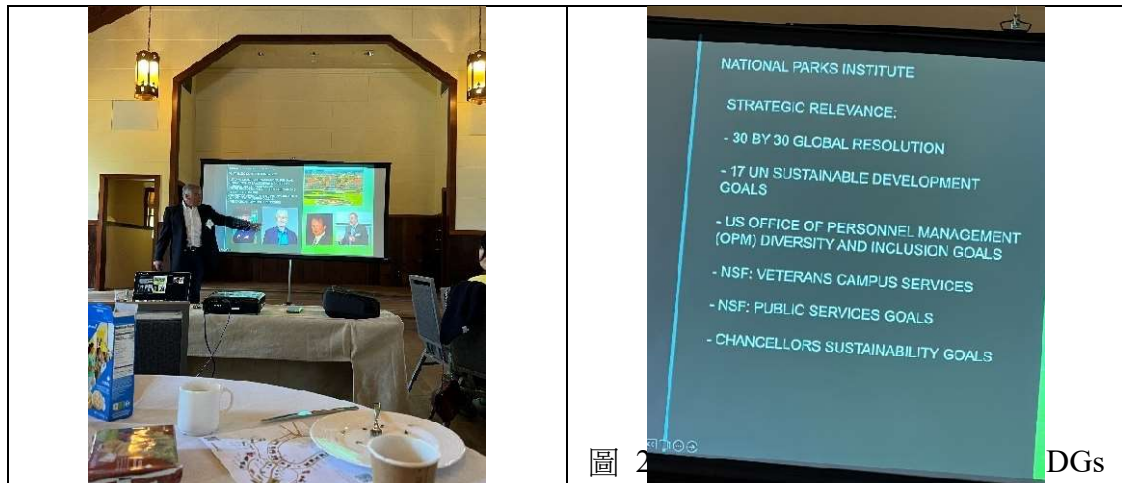
每個參加者也必須要思考，課程雖然使用美國國家公園署的結構作為主要框架，然而在聯合國教科文組織或不同國家政府工作，可能有不同的框架，每個人對於領導力的定義不同，所要求的成果也不同，有些領導只要循規蹈矩，但也有些人具備創新及創造力，能走在眾人前面，讓事情變得更好。

同時別忘了，總是需要一群人才能把事情做好，團隊內部互相信任時，就會運作得很好。領導者想要獲得信任取決於他作為一個個體的表現以及其他人如何看待；如果其他人以你希望的方式看待你，那麼他們已經信任你。Steve 的經驗是需要五到七年的時間才能與他人建立信任關係，建立信任沒有捷徑，時間是必須的。

以行政領導力研討會的辦理為例，課程分為三個區域進行，從金門遊憩區到加州大學默塞德分校到內華達山脈山谷的優勝美地國家公園，在不同國家公園或自然地區，可以思考相似之處，例如水循環。這是保護地球和人類的巨大隱喻，因為人都依賴水。這是這項課程教學方法的要點之一，當問到每一個領導者面臨這類問題時，我們想到的是什麼？身為領導者是否代表和照顧？例如西尼羅河病毒或黑死病，沒有人想要人畜共通傳染病，那我們就必須處理這個問題。又例如乾旱或災難性的火災在某些地方即使是遙遠的記憶，但也可能確實存在，預先學習他處的經驗並做好準備更是領導者要有的遠見。

如果領導者不夠堅強，無法獨自完成任務，那就去找「大」朋友吧？然後相應地提升你的水平。這也是本課程組織者嘗試做的，集結各專業領域的人加入。公園管理者社群應該如此，現在科技發達透過網路馬上可以實現各種的網路與連結，想要得到另外一處剛剛做好一份很棒的火災和氣候報告，只需要動動手指。

設身處地的連結也反映在其他層面，優勝美地於 1864 年建立時，正值美國內戰，當時的立法者和總統是否曾想藉由該公園建立，讓戰爭結束時有一個和平、治癒的地方無從得知。而巴基斯坦和印度之間建立和平公園這樣的提議雖然現在聽起來很艱難，但仍然可能實現。這是在這項研討會另外想要傳達的外交（國際）思維。



## (二) Charles O'Reilly 談領導改變與組織創新

Charles 於 2000 年代初研究某些組織案例，發現有時被認為非常好的組織，有著很好的領導者，有很好的技術，甚至是當時的大公司，其中一些卻失敗了。這很令人震驚。這些都是好公司。他們為什麼會倒閉？

這促使麥克和 Charles 寫了《透過創新致勝》一書，試圖去理解為什麼大型、成功的組織會受到干擾，甚至失敗。一個成功的大型組織通常有很棒的人，有市場地位，有技術，因此，它的失敗原因可能並不明顯，但終究陷入歷史困境。

Charles 研究時發現有一些公司隨著世界的變化被擾亂，隨著技術的變化，隨著市場的變化，但是卻成功了；也有些公司在現有的領域進行競爭，利用他們的技能，將其轉移到新業務或新機會。這兩個是非常不同的遊戲。《領導與顛覆》即講述這些組織中有一些高階領導者，他們非常有創業精神並能推動組織內部的創新，可以設計組織同時玩兩種截然不同的遊戲。

身處在一個事物不斷變化的世界，領導力、創新和變革的內容是成功的關鍵。在一個以培訓保護區主管的課程中，導入私人企業的組織創新探討似乎不太相關，但從領導的角度來看經驗教訓在很大程度上是可以藉鏡的。在過去的十年中，隨著越來越多的行業和公司面臨顛覆性變革，這個問題的重要性也越來越大。全球知名顧問公司每年對世界各地的執行長進行調查，在全球超過 4,000 名公司的執行長最新的調查，這些高階領導中有 40% 相信他



們的公司未來 10 年內將無法在經濟上生存，特別是我們看到人工智慧、機器學習帶來了巨大的顛覆性變化。從 Microsoft、通用汽車和亞馬遜等公司為例，說明了領導者如何調整組織的文化以適應所需的戰略，以及構思、孵化和擴展方法在共同使用時成功開發新的增長業務。

另外領導者在一個組織文化中扮演重要的角色，也必須對投資者、員工和社區負有義務，這一系列的挑戰的核心是幫助組織在面對變化時生存下來。從企業的經驗借鏡，讓每個領導者在必要時作出明智的決策。

行前閱讀文章：The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling、JetBlue Airways: Starting from Scratch、SMA-Micro-Electronic Product Division

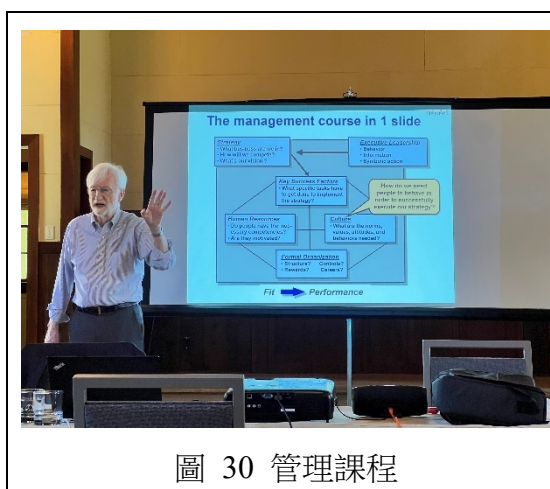


圖 30 管理課程



圖 31 有關 Netfelix 的成功

### (三) Laura Joss 金門國家遊憩區前負責人

Laura Joss 有著女性領導者溫柔與可愛的外表，處事冷靜、平靜、有效率，還非常善於看到員工的優點，進而讓他們能勇於提出想法、激發火花。當你見到她並聽她說話時，會覺得她看起來不像一個願意冒險的人，但是平靜及安詳是她力量和堅韌的一部分。一個主管具有堅定勇敢的能力，就能夠讓員工看到光明的火花，然後點燃。

她在紐約西部長大，對國家公園或公園護林員職業的接觸非常有限，大三時她有機會在科羅拉多州的梅薩維德國家公園實習，待在沒有電話、沒有電視、沒有汽車的環境，還要越野滑雪去上班，進而體會到在國家公園生活和工作的辛苦及樂趣。她第一份國家公園署正式工作在格倫峽谷，之後她縱橫各地大大小小的公園，包括丹佛、布萊斯峽谷國家公園、黃石國家公園、麥克亨利堡國家紀念碑和歷史聖地等，這些不同的經歷為她擔任金門國家遊憩區的處長做好了充分的準備。

在美國八個不同的國家公園工作過，對個人生活也是一個挑戰，包括經

常性的搬家、小孩出生與教育問題，從她擔任主管後，國家政策不允許配偶的從屬關係，包括管轄下的任何公園或任何朋友團體中工作同樣是國家公園的永久僱員的先生，被迫到該地區的其他公園尋找工作。

Laura Joss 不僅談論她的工作經驗，與決策的關鍵，也談到她從事這份工作的理念是努力確保這些公園是維護良好且有助國民身心健康的，對所有人（尤其是年輕人）來說都是安全和歡迎的。她認為她的使命是讓許多連海洋都沒看過的年輕人來到金門公園，並教他們有關這些資源的知識，以便他們像我們許多人一樣對這些土地感到興奮。為了讓年輕人能和這些公園之間建立特殊聯繫，需要灌輸一種發現感和神秘感，當然每個人的情況都不一樣——無論是通過視覺手段、氣味還是觸覺，每個人都以不同的方式學習和體驗。那麼挑戰是：我們能做些什麼來提供所有這些機會，以便每個人都能建立這種聯繫並以積極的方式改變他們的生活。

#### (四) Spencer Castro 加州大學默塞德分校 Gallo 計畫助理教授

Spencer Castro 的課程安排在前往優勝美地的前一天，每次研討會都有這樣的安排，讓米沃克人來講述原住民的故事。在夏威夷當你進入別人的土地，習慣上要徵求許可，以表示尊重。如果你無法請求許可，你可以留下一份叫做 ho'okupu 的禮物，這意味著你尊重要進入他們的土地。人與土地息息相關，與土地的精神息息相關，這是種尊重，而透過一個族人來談優勝美地，似乎為我們取得了進入他們領域許可。

上課地點的加州大學默塞德分校校園有處名為 Toloma Grove 的地方，一個可以作為校園和社區舉辦特別活動的地方，特別是慶祝美洲原住民的文化習俗和挑戰社會認知—pow wow、籃子編織、原住民舞蹈、講故事、鼓圈等活動。這裡種植一些樹苗及本地植物，還有一座花崗岩巨石，以承認所有居住或經過該地區的土著人民，包括 Yokuts 和 Miwuk。我們很感激能有機會在他們的土地上生活、學習和工作，所以所有與當地原住民群體的聯繫和合作，都該被重視。順道一提 Toloma 在 Miwuk 中意為“山貓”(Bobcat)，山貓正是默塞德分校的標誌。

Spencer Castro 的家人一直在這片土地成長，以前族人可以輕鬆地走上山脈，與不同群體、部落之間貿易，然而外來者馴服原始荒野的想法，以及大量的資源開採，包括大樹、淘金，帶來了劇變。1872 年夏天一些頂尖科學家到此對公園進行了調查，所有人對大自然都有一些相似的看法，但他們對原住民在自然環境中地位的觀點卻很不同，其中包括「我認識的大多數印第安人的生活並不比這些文明的白人更自然，他們最糟糕的是他們的不乾淨，沒有什麼野生的東西是不乾淨的」(Most Indians I have known are not a whit more natural in their lives than these civilized whites. The worst thing about



them is their uncleanliness. Nothing wild is unclean. )。

從最早的記錄來看，南部的山脈米沃克部落 (The southern Sierra Miwok tribe) 早在公元 800 年或更早就已經在優勝美地，1851 年政府資助的民兵馬里波薩營將所有印第安人驅逐出優勝美地山谷，1864 年林肯總統簽署法案 (Yosemite Valley Grant Act) 將優勝美地交給加州政府；1851 年被驅離時的慌亂使族人分散到了不同的地方，直到 1929 年能重返時，族人發現他們的優勝美地山谷，沒有得到很好的照顧。

之後在某些地區，國家公園署讓原住民找到了工作，也可以繼續留在他們想要居住的地方。原住民天生特質與傳統智慧幫助了公園管理。像是國王峽谷國家公園內的巨型紅杉被閃電擊中燃燒，風將餘燼帶到半英里之外，大火蔓延，必須靠人花幾個小時爬到樹頂，將消防水帶噴嘴放入樹中，數百加侖的水沖進了樹、撲滅了大火、並拯救樹木。

現在關於這種原始荒野的神話已經改變，印地安部落聯盟建立了夥伴關係，並進行語言振興計劃。南部的山脈米沃克部落在福克邊界和馬里波薩舉行 powwow 和其他活動，也舉辦一年一度的傳統步行活動，有些老印地安村莊

已歸還給部落...沃霍加村 (Wahhoga Village) 計畫正在進行中，未來希望成為一個解說中心，也會是各部落舉行儀式的場所，許多長輩指出這裡是不同家庭在不同時期居住的地方...鼓勵優勝美地當地人在公園裡舉行傳統儀式

並與其他公園遊客分享他們的傳統、文化和歷史。公園署做的這些被視為正在履行對原住民的承諾，隨著公園署的成長族人也可以跟公園共存，包括傳統文化習俗的延續。



圖 32 反思區



圖 33 花崗岩紀念碑

## 參、現地探訪及主題報告

### 一、【監禁之島•自由之島】惡魔島的歷程與經營管理

本次受訓課程，主辦單位特別安排學員搭乘交通船到惡魔島 (Alcatraz Island) 實地參訪，並且與管理單位，也就是美國國家公園署金門國家遊憩區 (Golden Gate National Recreation Area, GGNRA) 在惡魔島的現地管理員與解說員對談，充分了解惡魔島的歷史過程與現場經營管理的重點與困難。

在進入惡魔島的詳細資料前，首先先概略介紹美國國家公園系統內，在加州灣區這個保育與保存重要自然與人文地景的重要組織—「金門國家遊憩區」的涵蓋範圍與幾項最新的管理方向。

#### (一) 金門國家遊憩區 (Golden Gate National Recreation Area, GGNRA)

美國金門國家遊憩區是一個廣大的國家公園，位於加州的舊金山灣區，該遊憩區成立於 1972 年，整體公園面積約 3 萬 2,800 公頃，涵蓋了多個公園和自然保護區，擁有豐富的自然景觀和歷史遺跡，包含了 37 處公園景點、35 種受保護的瀕危物種、758 座的歷史建築、總長 225 公里的步道、12 處沙灘、3 座燈塔、1 座名聞遐邇的金門大橋。

由於對城市居民來說，要長途跋涉體驗國家公園並不容易，因此在 1970 年初，萌生了何不將公園帶給人們的想法，於是將舊金山城市的周邊區域劃入了國家公園系統，催生了金門國家遊憩區，成為美國在城市區域最大的國家公園單位，並被聯合國認定為金門生物圈保護區。除了保存灣區重要的歷史與文化史蹟，例如內戰時期的堡壘、二戰的防禦設施以及美國早期的軍事基地，以及提供市民休閒遊憩的區域外，區內離岸的費拉隆群島 (Farallon Islands) 和蒙特雷灣國家海洋保護區 (The Monterey Bay National Marine Sanctuary) 也保護了海洋棲息地和許多受威脅的瀕危物種，同時允許兼容的人類活動。

GGNRA 由美國國家公園署管理，也與當地社區、志工和非營利組織合作，其中，最重要的就是金門國家遊憩區保護協會 (Golden Gate National Recreation Area Conservancy)。協會除了藉由籌募資金來支持公園的各種營運工作，包含步道維護、保護野生動物棲息地、修復歷史建築等外，也舉辦各種環境教育活動，包含自然導覽、工作坊、志工服務等，提升公眾對環境保育的意識和參與。在志工的服務項目中，包含了植樹、植栽照顧、清理垃圾、解說導覽等，是最重要的人力來源；協會也協助了區域內多處的歷史遺跡和文化景觀的修復和維護，並且和當地社區、學校、企業緊密合作，建立

社區支持網絡。

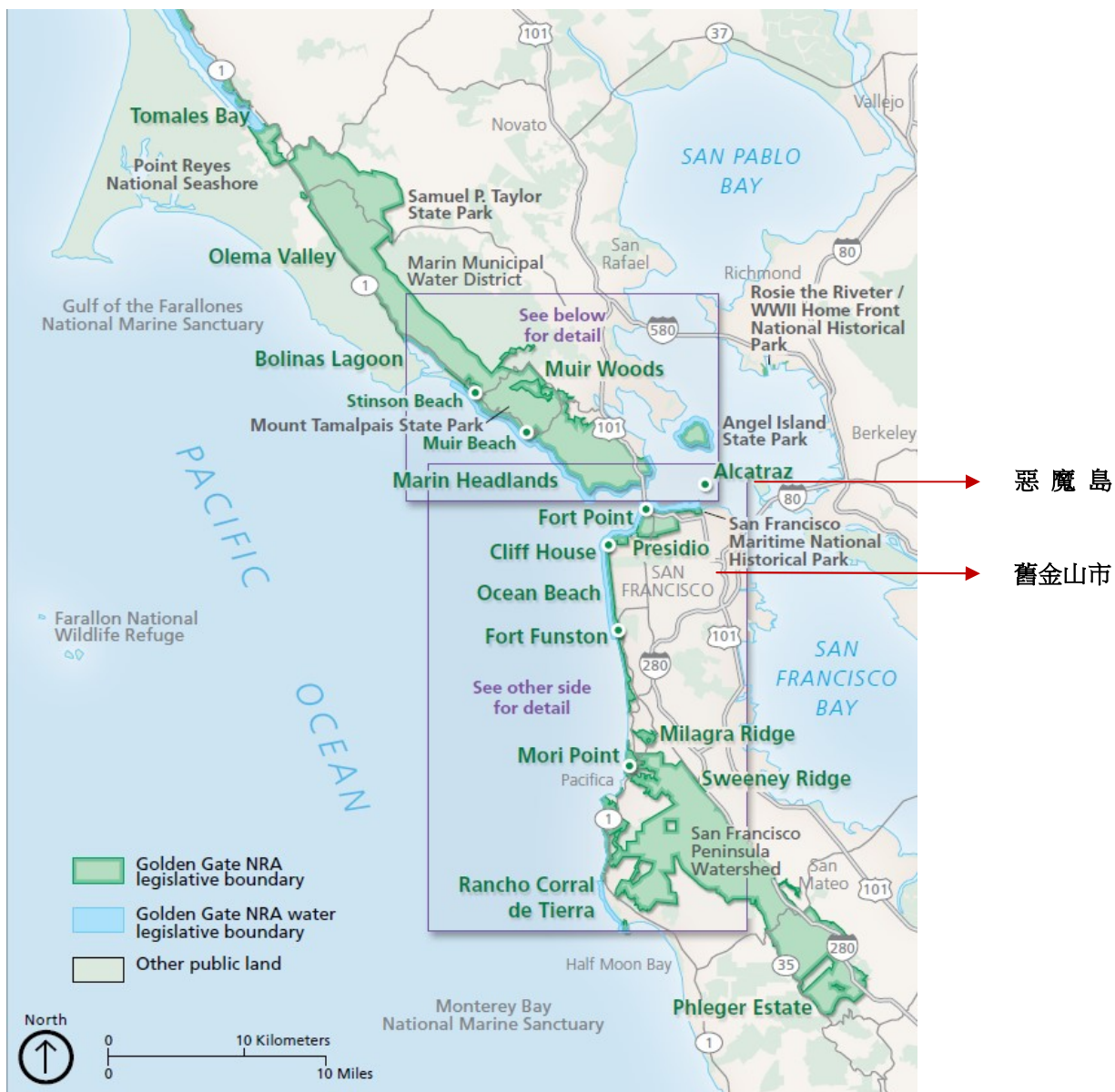


圖 34 金門國家遊憩區重要景點地圖

(來源：金門國家遊憩區官方網站:

<https://www.nps.gov/goga/index.htm>)

以下是金門國家遊憩區範圍內主要的區域景點和特色：

### **1. 惡魔島 (Alcatraz Island)**

惡魔島距離舊金山市區約 2 公里，早期作為軍事要塞和燈塔使用，在 1934 年時被改建為聯邦監獄，1963 年監獄關閉，1969-1971 年間，美國印第安人以自由和美國原住民權益為名，進行了 19 個月的佔領行動，後於 1972 年交由國家公園署管理，於 1986 年劃設為國家歷史地標(National Historic Landmark)。

### **2. 碉堡角國家歷史遺址(Fort Point National Historic Site)**

這個堅固的堡壘建於美國內戰期間，位於金門大橋的下方，提供了壯觀的景色和深入了解國家戰爭歷史的機會。

### **3. 繆爾森林國家紀念碑 (Muir Woods National Monument)**

繆爾森林於 1908 年 1 月 9 日由美國總統羅斯福設立，並以著名的國家公園之父約翰·繆爾(John Muir)的名字命名。繆爾森林因面積較小，以紀念碑的方式設立，讓紅木森林(Sequoia)在當時得到了及時的保護。除了紅木，繆爾森林還有豐富的動植物群，包括各種蕨類植物、苔蘚和原生野花，以及鹿、松鼠、狐狸和各種鳥類，成為當地重要的教育和科研場所。

### **4. 馬林岬 (Marin Headlands)**

馬林岬提供了壯麗的海岸景觀，是觀鳥、野生動物觀察和健行的絕佳場所，壯觀的海洋岩石懸崖可以將金門大橋的景色一覽無餘，同時還有歷史遺跡如炮台和軍事設施。

### **5. 海角天涯 (Land's End)**

海角天涯位於舊金山市區的西北角，有著可以眺望金門大橋和太平洋海岸線的多條步道，遊客可穿越古老的森林和漫步於懸崖峭壁旁，並且還有壯觀的古老蘇特羅浴場 (Sutro Baths)遺址。

### **6. 金門大橋 (Golden Gate Bridge)**

金門大橋橫跨金門海峽，連結了舊金山市區與馬林縣，是世界聞名的標誌性建築，於 1933 年 1 月開始動工，於 1937 年 5 月竣工。大橋設有步行和自行車道，遊客可以步行或騎自行車跨越大橋，欣賞壯麗的海峽景觀。

### **7. 費拉隆群島 (Farallon Islands)**

位於舊金山外海的群島是海洋野生動物的庇護所，特別是海鳥和海洋哺乳動物的棲息地。此處亦是觀賞鯨魚和海鳥的絕佳地點。



## 8. 蒙特雷灣國家海洋保護區 (Monterey Bay National Marine Sanctuary)

蒙特雷灣國家海洋保護區是全球最具生物多樣性的海洋區域之一，擁有數百種魚類、海洋哺乳動物、無脊椎動物和鳥類。這裡是灰鯨、座頭鯨、藍鯨等多種海洋哺乳動物的重要棲息地，另外如海藻群、海草床、海峽、深海峽谷和海岸潮間帶等，都是此區多元豐富的棲地環境。



圖 35 繆爾森林國家紀念碑以紅木森林聞名，吸引民眾登山健行



圖 36 金門大橋是舊金山的標誌性地標，也是金門國家遊憩區的一部分

### (二) 金門國家遊憩區的氣候變遷行動計畫 (Climate Change Action Plan)

在全球氣候變遷衝擊越來越嚴峻的今日，金門國家遊憩區在 2016 年即完成了氣候變遷行動計畫，朝向碳中和公園之路邁進，相關計畫架構與行動方案十分值得臺國家公園系統借鏡參考。

#### 1. 減少碳排放

金門國家遊憩區的整體園區，為了減少碳排放所作的主要努力包括了購買 100% 的再生電力以及利用電動和混合動力汽車提高園區交通運輸的效率。此外，透過金門國家遊憩區保護協會的資助，購買碳減量額度以抵消園區的碳排放，在 2018 年已實現了碳中和的目標。下圖呈現了 2013 年開始園區在能源、交通運輸和廢棄物處理的碳排放量，雖然多年來各有消長，但這也凸顯了美國國家公園在多年前即已正視了氣候變遷議題，致力於碳盤查與碳減量措施，值得臺灣學習！

#### 2. 運用科學研究為氣候變遷做好準備

金門國家遊憩區長期記錄公園資源的變化，以作為應對措施的參考。例如藉由監測結果擴大了沼澤地區範圍，以作為海平面上升的緩衝區，或如在馬林岬地區收集適應氣候變遷的種子，建立原生植物的種原庫。

#### 3. 教育員工、夥伴與民眾

國家公園扮演了公眾教育的重要平台，辦理環境教育活動，也在每年召開永續發展高峰會，邀請灣區的志工與社區民眾一同討論環境議題，採取行動。

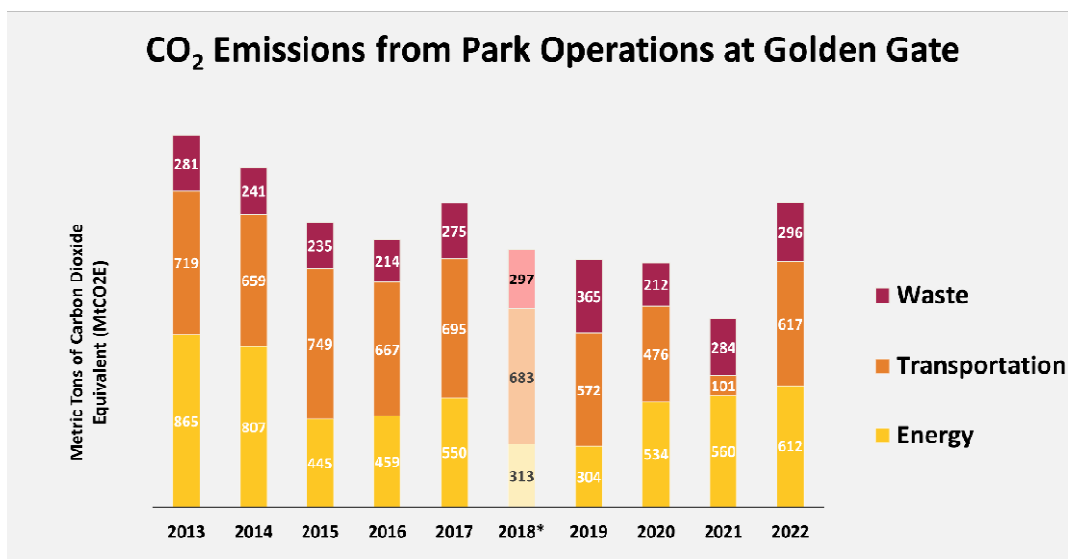


圖 37 金門國家遊憩區碳盤查資料

(來源：金門國家遊憩區官方網站:

<https://www.nps.gov/goga/index.htm>)



圖 38 金門國家遊憩區總部辦公室屋頂裝設太陽能電板



圖 39 公園每年舉辦一次永續發展高峰會，灣區的與會者就共同問題的解決方案進行合作

以上資料來源：金門國家遊憩區官方網站及摺頁

<https://www.nps.gov/goga/index.htm>

### (三) 惡魔島的啟示

「惡魔島」(Alcatraz island) 曾經是一座堡壘、一座軍事監獄和一座嚴密監控的聯邦監獄，更曾是來自美國各個部落的印地安人以自由和原住民民權為名佔領了 19 個月的吶喊之地。如今，藉由國家公園的經營管理，保育了生態美景，也保存了歷史遺跡，透過展示設計和解說員的爬梳導覽，將惡魔島層層疊疊的歷史軌跡，展現在眾人面前，邀請大眾一同思考，我們該將甚麼代代傳承給後世，又怎麼引領青年們創造人類的新文明。



圖 40 學員在舊金山漁人碼頭 33 號碼頭登船，  
搭乘渡輪前往惡魔島，航程約 20 分鐘

#### 1. 惡魔島各歷史階段的使用

##### (1) 原住民時期

在歐洲人到來之前，惡魔島是奧隆尼族 (Ohlone) 原住民的漁獵地點。他們在島上進行簡單的生活和捕魚活動，但並沒有長期定居。

##### (2) 西班牙和墨西哥統治時期 (1775-1846)

- A. 早期探險：1775 年，西班牙探險家 Juan Manuel de Ayala 首次將這座島嶼記錄在地圖上，並將其命名為“*Isla de los Alcatrazes*”（意為「鵜鶘之島」）。
- B. 軍事用途：在西班牙和後來的墨西哥統治下，島嶼主要作為航行標記和軍事觀測點，但並未進行大規模開發。

##### (3) 美國軍事設施 (1846-1933)

- A. 美國接管：1846 年，美國在墨西哥-美國戰爭中獲得加州領土，惡魔島成為美國的一部分。
- B. 要塞建設：1850 年，美國總統米勒德·菲爾莫爾 Millard Fillmore 將惡魔島指定為軍事要塞，開始建設防禦工事和燈塔；1859 年，惡魔島軍事要塞（Fort Alcatraz）正式啟用。
- C. 內戰時期：在美國內戰期間（1861-1865），惡魔島成為關押南方聯盟戰俘的重要監獄。
- D. 軍事監獄：戰後，惡魔島繼續用作軍事監獄，主要關押軍事犯人和叛國者。

#### (4) 聯邦高級監獄（1934-1963）

- A. 聯邦監獄的建立：由於這座島嶼孤立的地理位置和堅固的建築，1934 年，惡魔島被改建為聯邦高級監獄，用來關押最危險和逃脫風險最高的罪犯。
- B. 艱苦條件：監獄以其嚴格的管理和艱苦的生活條件著稱，囚犯們在這裡生活困難，嚴密的保安措施使逃脫幾乎不可能。
- C. 著名逃脫事件：1962 年，弗蘭克·莫里斯（Frank Morris）和安格林兄弟（Anglin brothers）成功從惡魔島逃脫，但他們的最終命運至今仍是謎。

#### (5) 監獄關閉和印第安人佔領時期（1963-1971）

- A. 監獄關閉：由於營運成本高昂和設施老化，1963 年，惡魔島聯邦監獄正式關閉。
- B. 印第安人佔領：1969 年，數十名美洲原住民佔領了惡魔島，聲稱根據 1868 年《條約》，他們有權使用廢棄的聯邦土地。這次佔領持續了 19 個月，直到 1971 年 6 月被聯邦當局驅逐。

#### (6) 國家公園署接管（1972 至今）

- A. 國家公園署接管：1972 年，惡魔島成為金門國家遊憩區的一部分，由美國國家公園署（NPS）負責管理。
- B. 國家歷史地標(National Historic Landmark)：1986 年，惡魔島劃設為國家歷史地標，作為旅遊景點向公眾開放，遊客可以參觀舊監獄、要塞遺址、燈塔和自然保護區，並了解島嶼豐富的歷史和生態。





圖 41 惡魔島平面圖

(來源：惡魔島官方網站: <https://www.nps.gov/alca/index.htm>)

## 2. 有關監禁階段的反思

1917 年，美國加入了第一次世界大戰，並頒布了徵兵法案，所有特定年齡的男性都必須入伍。當時，菲利普·格羅瑟(Philip Grosser)是一位無政府主義者，他不相信政府可以告訴他該做什麼，同時他也是位和平主義者，他不相信戰爭對人性有任何幫助，也認為政府不能指使他拿起槍，殺害他的同胞，軍方命令菲利普·格羅瑟接受體檢入伍，他拒絕了。對於美國軍方來說，這是徵兵法案頒布後的首例，於是他被逮捕，送入了軍事法庭，最終被關押在惡魔島上的軍事監獄內。

作為一個拒絕在軍隊中為軍隊工作的人，菲利普·格羅瑟在這座軍事監獄內受到了極為嚴厲的對待。他被單獨監禁在地下的碉堡，也就是地牢裡，一次監禁會持續 14 天，四周漆黑一片，僅提供麵包和水，他因為堅決拒絕與政府合作而在期間受到了各種不同的折磨。根據規定，監禁結束他會被帶出地牢 14 天，這段時間軍方迫使他僅能在島上邊緣風大的地方行走、幾天待在醫院裡，然後在第 15 天問他是否願意為軍方工作了？他回答不！然後他又再次被帶回地牢裡監禁。

1920 年 12 月，在入獄三年後，菲利普·格羅瑟被釋放，格羅瑟後來撰寫了一本揭露惡魔島監獄的小冊子：「山姆大叔的惡魔島：一個依良心拒絕服役者的經歷」，讓世人得知了這段監禁的歷程。然而，他最終在 1933 年自殺身亡。

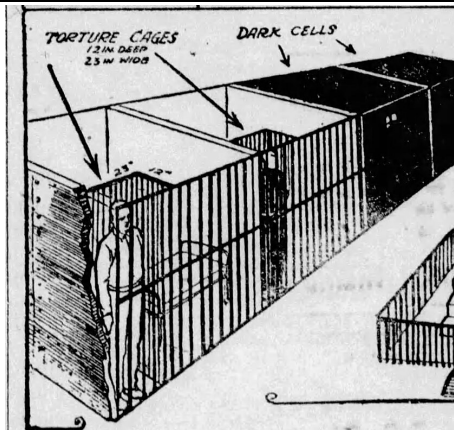
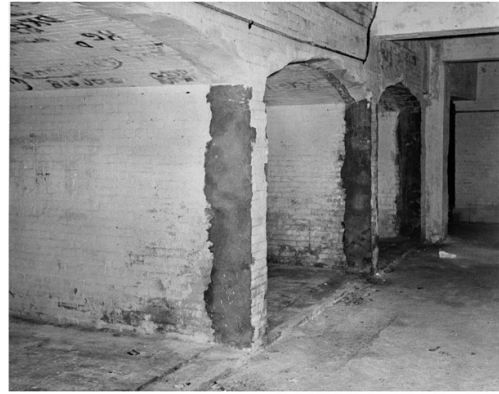


圖 42 惡魔島監獄裡特殊懲罰的「鐵籠」，囚犯每天八個小時被鎖在牢房，被迫站立，不能坐下，甚至不能轉身



Golden Gate NRA, Park Archives, Interpretive Negative Collection, COCCA 236

圖 43 結構堅固、經過各個年代不同使用目的的地牢遺跡



圖 44 公園解說員為學員說明監獄的監控管理方式



圖 45 運用原有牢房的空間進行囚犯畫作的展示



圖 46 在原有的監獄圖書館外以看板重現當年圖書館的樣貌，在此地的囚犯閱讀了大量哲學、小說及教育性的書籍



圖 47 在嚴格管控的監獄內，戶外活動僅限於小範圍的棒球或走動散步



圖 48 公園解說員在帶領大家下樓到地牢參觀前，分享菲利普·格羅瑟 (Philip Grosser) 的故事



圖 49 惡魔島的賣店結合了故事與賣店商品，如囚犯的越獄工具，或是營管人員家屬的食譜等，具有歷史意義又增加商品的吸引力

在這次課程的參觀過程中，金門國家遊憩區惡魔島管理單位的解說員除了展示監獄的管理設施、並分享了上面這些悲傷的監禁歷史外，也帶領大家思考，菲利普·格羅瑟並非唯一一位因反戰而被羈押的囚犯，事實上這樣的案例在當時不勝枚舉，值得注意的是，美國當時的徵兵制度對非裔美人尤其存在著不公平待遇，因為不願服役而被關押在惡魔島上的非裔美人，也凸顯了美國長久以來根深蒂固的種族歧視問題。

這座地牢是 1959 年因軍事防衛需求而興建的堡壘遺跡，而後從僕人宿舍、演變為儲藏室、再到單獨的監禁室，在不同的歷史時代裡經過了多次改變使用。這雖然曾經是一個受苦磨難的場域，但同時它也是古老內戰堡壘的遺跡，在此可以看見牢房的維護工作、抗震的結構改造過程、支撐梁的架設等等。而今，國家公園透過完整保存和解說導覽的方式，如實地去呈現和傳達給大眾美國不同階段的歷史，有的儘管黑暗，但也都是這個國家值得被看見和省思的一部分。

### 3. 印地安人佔領事件

1963 年，惡魔島聯邦監獄關閉，1969 年，一群稱為「所有部落的印地安人」(the Indians of All Tribes) 的美洲原住民運動者抵達惡魔島，佔領了 19 個月，代表了美國原住民民權運動的分水嶺。時隔 50 年後，金門國家遊憩區為了重現這段歷史，舉辦了《惡魔島的紅色力量：50 年後的展望》特展，藉由大量的歷史文件、攝影相片與藝術家的作品，呈現這段佔領事件的現場故事與其所帶來深遠的意義。





圖 50 自 2019 年 11 月 20 日在惡魔島辦理《惡魔島的紅色力量：50 年後的展望》特展



圖 51 特展現場展示了許多印地安人佔領期間的巨幅照片



圖 52 巨幅照片搭配簡潔的文字說明，讓遊客非常有身歷其境的感受



圖 53 島上仍留有當時佔領期間的塗鴉，今日也成為了展示的一部分

惡魔島曾是美洲原住民奧隆尼族（Ohlone）的領土，傳說奧隆尼族人乘船在海灣捕魚和航行，並可能將這個貧瘠、滿是鳥類的島嶼作為中途轉運站。歐洲人在 1770 年代左右抵達美洲，徹底改變了舊金山灣區的文化和生態。西班牙殖民者強迫美洲原住民參與傳教活動、在極差的生活和工作條件中大量病亡。

自 1857 年開始，成為美國軍事基地的惡魔島上，美國陸軍陸續發起了鎮壓美洲原住民的活動，與此同時，西部的美洲原住民在接連的內戰中，歷經戰爭、屠殺、奴隸制度、農地流失的接連壓迫，被迫移居至範圍越來越小的原住民保留地。

惡魔島成為軍事監獄的階段，關押違反軍隊規定或犯罪的士兵，同時也監禁了不少美洲原住民。其中包括了 19 位來自亞利桑那州北部的奧萊比霍皮族長老。1895 年，他們因抵制聯邦政策而被捕，政府的政策也迫使了霍皮族的兒童進入寄宿學校，在那裡他們的頭髮被剪掉，他們被迫穿西式服裝，

並且因為說自己的語言而受到懲罰。許多學校是基督教會開辦的，其教義進一步侵蝕了傳統文化。



圖 54 1895 年惡魔島上的原住民



圖 55 1956 年，猶他州印第安事務局的寄宿學校的原住民畢業生，準備前往洛杉磯工作現場

1953 年，美國國會通過了一項決議，啟動了「終止政策」(Termination Policy)，聯邦政府不再承認部落為「族國」，原有的族國不能繼續持有國中之國的地位，聯邦政府的資助斷絕，並要求其出售他們的部落土地。1956 年，「搬遷法案」(the Relocation Act)通過，美洲原住民被迫搬遷到城市地區以獲得更多就業機會，數千名流離失所的美洲原住民湧進舊金山灣區，也促成了後續原住民運動和社會運動的興起。

1963 年惡魔島監獄關閉後，島上荒廢管理了多年，1969 年，一個自稱為「所有部落的印地安人」(the Indians of All Tribes)的團體抵達該島並開始了為期 19 個月的佔領。早期大多數的佔領者都是灣區的大學生，他們利用這個運動，希望喚起大眾關注政府不合理的終止政策，以及對美洲原住民權益的倡議。佔領的印地安人呼籲改變，他們要求教育、要求在島上建立一個文化中心，同時也要求歸還土地。而這個運動，也象徵了廣大的美洲原住民其文化和認同的重生。

起初，這項佔領非常受歡迎，吸引了數千名美洲原住民前往寒冷多風的舊金山灣區的惡魔島朝聖，也吸引了灣區紛至沓來的捐款。1970 年 6 月，島上四棟建築被大火燒毀，民眾對佔領軍的支持逐漸減弱，隨著捐款枯竭，島上的生活變得更加困難，大多數佔領者離開了，1971 年 6 月 11 日，聯邦法警抵達，清除了最後 15 名人員。最初的佔領者之一理查德·奧克斯(Richard Oakes)而後對媒體表示：「惡魔島不只是一座島嶼，這是一個想法(idea)，這個想法引發了一場持續至今的紅色力量運動 (Red Power movement)。」



惡魔島的佔領也陸續引發了全國各地數十起其他抗議活動，包括華盛頓州西雅圖、華盛頓特區和南達科他州等等。而這些運動也促成了終止和搬遷政策的結束，1970年代後，政府陸續歸還部分印第安部落的土地。



圖 56 最初佔領者理查德·奧克斯的孫子伊利亞·奧克斯於 2017 年 6 月 21 日在惡魔島監獄重新粉刷“FREE”



圖 57 國家公園署在 2012 年邀請了當年佔領者的後代重新回到惡魔島，在水塔上粉刷「和平與自由」，以象徵美洲印第安人這段佔領精神的延續



圖 58 解說員克里斯汀分享國家公園解說員的重要角色



圖 59 惡魔島管理處處長 Chad 分享身為領導者應該是將資訊公開、與同仁保持緊密溝通，隨時因意外或離退離開崗位了，其經營管理的經驗和信念都會延續不致斷層的角色



圖 60 惡魔島除了豐厚的歷史外，  
也是灣區重要的水鳥棲息地



圖 61 金門國家遊憩區保護協會  
每日安排員工或志工維護島上的  
植栽

以上資料來源：惡魔島官方網站及現場導覽解說

<https://www.nps.gov/alca/index.htm>

## 二、【優勝美地國家公園】廣泛多元的夥伴關係支援體系

在本次參加的 NPI (National Parks Institute) 領導力課程中，主要籌辦課程的團隊有許多成員皆曾經在優勝美地國家公園任職多年退休，他們深深了解也極為推崇美國國家公園長久以來與相關機構和非營利組織多元而廣泛的夥伴關係，在課程的架構設計中亦循序漸進地帶領學員認識這些機構組織，本篇將先簡單介紹優勝美地國家公園，並帶出幾個關鍵的夥伴，以展現這個綿密合作的網絡，是如何支持著優勝美地國家公園永續的經營管理。

### (一) 優勝美地國家公園簡介

#### 1. 歷史發展

優勝美地國家公園 (Yosemite National Park) 位於美國加州的內華達山脈西麓，距離舊金山市區約 300 多公里，大約 4-5 小時的車程。早在 1864 年美國南北戰爭期間，總統林肯就簽署了優勝美地贈地法案 (Yosemite Grant Act)，將優勝美地山谷 (Yosemite Valley) 和馬里波薩巨杉林 (Mariposa Grove) 劃定為某種形式的保護區，交給加州政府作為州立公園管理，指定這些土地應用於公共用途、休閒和娛樂，永遠不得轉讓。這是美國政府歷史上首次將土地指定為公共用途與保護區，早於黃石國家公園的劃設，許多人認為這是國家公園系統的誕生。

雖然有州立公園的管理，但實際成效卻不完善，面臨了非法放牧、伐木等問題，1889 年，有著國家公園之父稱號的約翰·繆爾 (John Muir) 和作家羅伯特·安德伍德·強森 (Robert Underwood Johnson) 在優勝美地進行探險，記錄了這片區域面臨的破壞；1890 年，在黃石國家公園 1872 年成立後相隔 18 年，在繆爾和其他自然保護主義者的努力下，國會通過法案，將優勝美地山谷以外的區域設立為國家公園，歸聯邦政府管理。同時，優勝美地山谷和馬里波薩巨杉林仍由加州管理；在 1906 年，體悟到管理上協調的需要，優勝美地山谷和馬里波薩巨杉林終被轉交給聯邦政府，與之前成立的優勝美地國家公園統一管理。

#### 2. 原住民歷史文化的重要性

在優勝美地地區，原住民的居住歷史可以追溯到數千年前。米沃克族 (Miwok) 是該地區的主要原住民族群之一，他們在優勝美地山谷 (Yosemite Valley) 及其周邊地區生活和狩獵。他們利用這片土地上的資源，捕魚、狩獵和採集植物，並建立了豐富的文化傳統和精神傳承。

19 世紀初，歐洲定居者和淘金熱的到來對此地原住民部落造成了巨大



影響。1849 年代，加州淘金熱吸引了大量移民到這片地區，導致其對原住民土地的侵占和資源的耗盡。原住民與移民之間的衝突加劇，很多原住民被迫離開家園。1851 年，馬里波薩戰爭爆發，這是一場原住民與加州民兵之間的衝突，主要是因為土地和資源的爭奪。這場戰爭最終導致了優勝美地山谷的原住民被被迫遷移至保留地。優勝美地國家公園成立後，逐步致力於復振和傳承原住民文化，公園內有許多展示原住民歷史和文化的博物館和展覽，當地原住民的後代也積極參與優勝美地的文化和環境保護工作。

### 3. 自然資源特色

優勝美地以擁有著名的花崗岩懸崖、峽谷和高山等地景著稱，如半圓頂 (Half Dome) 和酋長岩 (El Capitan)。地形所塑造的優勝美地瀑布 (Yosemite Falls)，是北美最高的瀑布，全長 739 公尺，由上、中、下三段組成。春季融雪時，水量最大，景色壯觀。而園內擁有豐富的生態系統，包括針葉林、落葉林、高山草甸和濕地，棲息著許多野生動物，如黑熊、美洲獅、駝鹿、土撥鼠、灰松鼠與多種鳥類。

而其中，最為人津津樂道與造訪的，莫過於優勝美地國家公園的巨杉林 (Sequoia)，具有極高的生態、歷史和文化價值。優勝美地的巨杉主要是巨型紅杉 (Sequoiadendron giganteum)，這種樹木是地球上現存體積最大的樹種，高度可達 80 多公尺，直徑可超過 7 公尺，壽命可達 3,000 年，是地球上壽命最長的樹木之。最有代表性的即馬里波薩巨杉林 (Mariposa Grove)，擁有超過 500 棵巨杉。巨杉林是多種動植物的重要棲息地，其厚實的樹幹和濃密的樹冠為鳥類和哺乳動物提供了庇護所；巨杉能夠吸收大量的二氧化碳，對減緩氣候變化具有重要作用；同時，巨杉也是美國自然遺產的重要組成部分，它們的壯麗和古老象徵著自然的偉大力量，吸引著無數遊客和自然愛好者前來朝聖。



圖 62 馬里波薩巨杉林步道入口解說牌示



圖 63 途中可見經野火燒過的森林殘跡



圖 64 馬里波薩巨杉林



圖 65 高約 63.7 公尺的巨杉



圖 66 來自格陵蘭和吉爾吉斯坦的同學，戴著我們致贈的玉山國家公園鴨舌帽，在倒下的巨杉前合影



圖 67 現場解說牌呈現巨杉的樹冠層是鳥類、貓頭鷹、蝙蝠、飛鼠、昆蟲等多樣生物重要的棲息地

#### 4. 重要景點

優勝美地山谷（Yosemite Valley）是優勝美地國家公園的核心區域，也是最著名和最受遊客歡迎的地區之一。它以其壯麗的花崗岩峭壁、瀑布和豐富的生態系統而聞名。優勝美地山谷是一個由冰川雕刻而成的峽谷，長約 12 公里，寬 1.6 公里，谷底海拔約 1200 公尺。谷內擁有許多著名的花崗岩地貌，如半圓頂（Half Dome）和酋長岩（El Capitan），這些峭壁是攀岩愛



好者的天堂。此地有著多條步道和自行車道，遊客來此可以從事健行、自行車、攀岩、野餐露營等多種類的戶外活動。



圖 68 在優勝美地山谷區域，優勝美地國家公園管理處處長分享經營管理以及身為領導者的經驗



圖 69 在優勝美地山谷遠眺著名景點半圓頂（Half Dome）

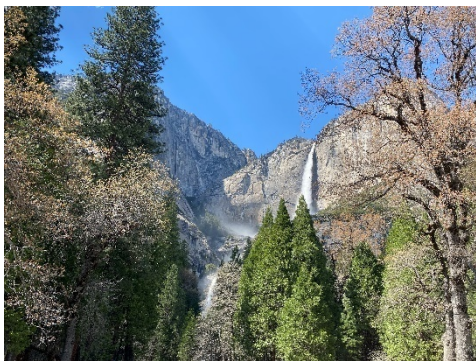


圖 70 遠眺優勝美地瀑布



圖 71 隨處可見呼籲遊客車輛減速以避免路殺的標示



圖 72 結合展示設計的賣店



圖 73 本次受訓同學在優勝美地山谷的原住民族部落建築展示區域合照

## 5. 預約制度以管控遊憩品質

多年來，隨著優勝美地國家公園的知名度和受歡迎程度不斷上升，遊客

數量激增，高峰期過多的遊客經常導致了大排長龍的交通壅塞、停車困難，以及對公園基礎設施和自然生態環境的壓力與破壞，同時對遊客體驗而言也有相當衝擊。2020 年，COVID-19 疫情爆發，優勝美地國家公園因應疫情實施了嚴格的入園限制，以確保遊客和員工的健康安全，這些限制措施包括必須提前預約才能入園。沒想到這段時間的預約制度，也有效地幫助公園管理處有效控制了遊客數量和過往對環境的衝擊。

儘管疫情逐漸緩解，但管理處有感於預約制度的好處，因此決定在高峰期和特定時段延續和不斷改進預約制度，包含簡化預約流程、提升管理效率等。以今(2024)年為例，在 4/13 至 10/27 間，管理處公告了不同期間車輛進入或經過優勝美地國家公園的相關預約規定，非常縝密：

- (1) 4 月 13 日至 6 月 30 日：週六、週日和假日（5 月 27 日和 6 月 19 日）上午 5 點至下午 4 點需要預訂。其他日期無需預約。
- (2) 7 月 1 日至 8 月 16 日：每天上午 5 點至下午 4 點需預訂。
- (3) 8 月 17 日至 10 月 27 日：週六、週日和假日（9 月 2 日和 10 月 14 日）上午 5 點至下午 4 點需要預訂。其他日期無需預約。如果在上午 5 點至下午 4 點之間（需要預約的日子）進入公園，開車穿過公園也需要預約。

統計過去 2008 年至 2023 年優勝美地國家公園的遊客人數，可以發現在預約制度下，年遊客量逐漸回到每年 390 萬人次左右，對於遊憩管理、遊客體驗和自然生態而言，管理處藉由不斷調整的預約制度，逐漸找回最符合眾人期望的動態平衡。

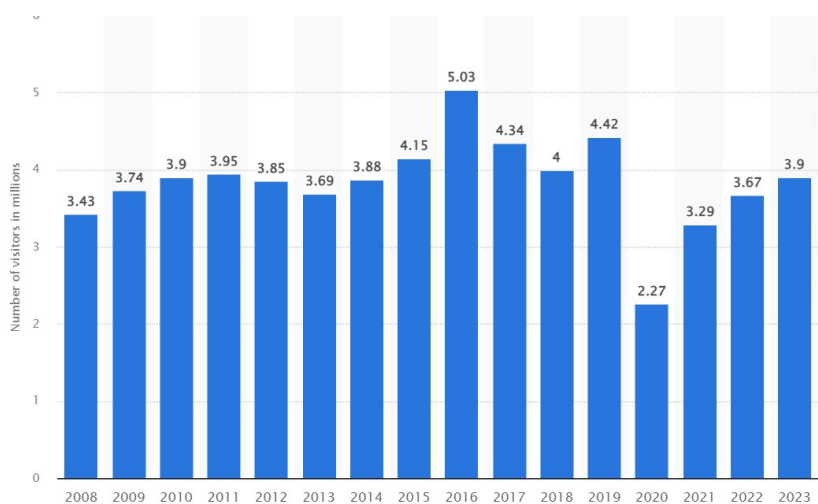


圖 74 2008-2023 年優勝美地國家公園遊客人數

(資料來源:

<https://www.statista.com/statistics/254232/number-of-visitors-to-the-yosemite-national-park-in-the-us/>)





圖 75 本次課程現地參訪的馬里波薩巨杉林(Mariposa Grove)和優勝美地山谷(Yosemite Valley)兩處(紅圈標示處)

(圖片來源: 優勝美地國家公園官方網站 <https://www.nps.gov/yose/index.htm>)

## (二)優勝美地國家公園好夥伴

本次的課程除了安排有許多在國家公園的資深署長、處長、管理人員分享領導力在經營管理上的運用外，也有很大一部分是以優勝美地國家公園為例，邀請了這些圍繞著公園週邊長期支持公園的夥伴單位，分享他們對國家公園的信念、提供協助的專業為何，如何形成一個綿密穩固的夥伴關係網絡，讓優勝美地國家公園在有限的公務人力與經費上，還能夠達成生態保育、文化傳承、環教推廣、遊憩服務等目標。本章節就這次主要分享的幾個重要的單位，分別敘述如下。

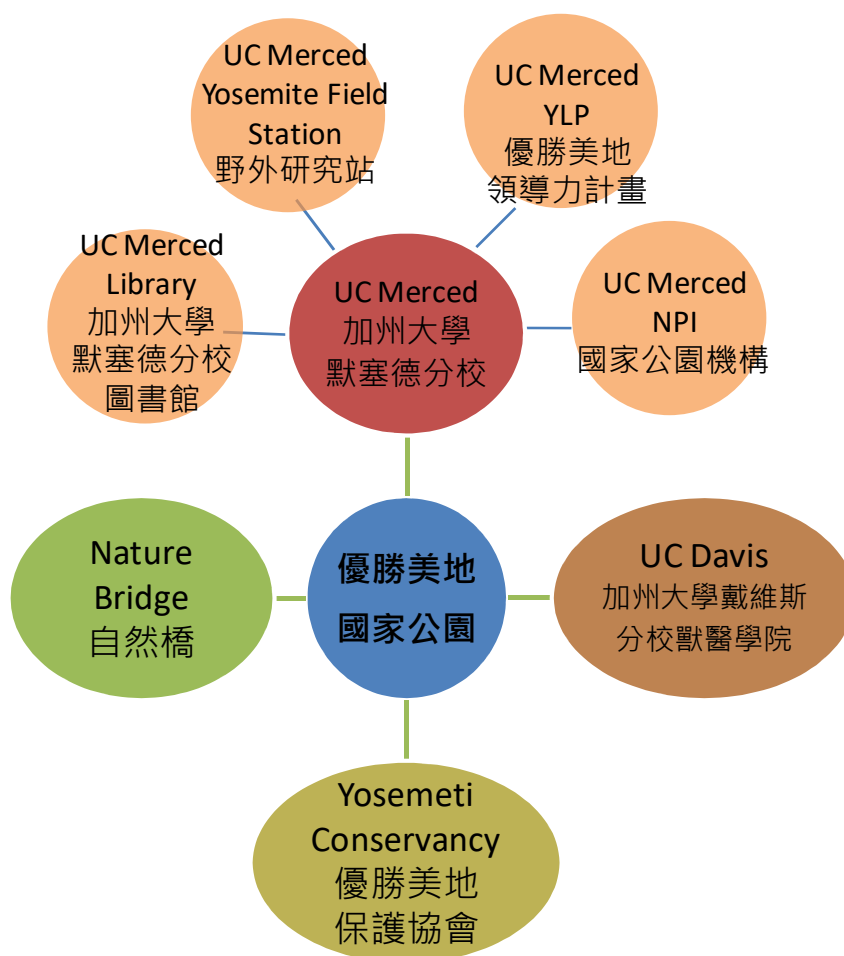


圖 76 優勝美地國家公園夥伴網絡圖

### 1. UC Davis 加州大學戴維斯分校獸醫學院—面對災害應變的健康一體機構 (One Health Institute - Disaster Response)

面對越來越嚴峻的氣候變遷帶來的衝擊，加州大學戴維斯分校獸醫學院成立了健康一體機構，提倡這個 One Health 的概念，來協助加州地區，乃至周邊國家公園的野生動物、社區居民共同面對越來越頻繁的天災、疫情時，所能具備的調適和韌性能力。





圖 77 健康一體 One Health 架構圖

(資料來源: 戴維斯分校獸醫學院官方網站: <https://ohi.vetmed.ucdavis.edu/>)

「健康一體」的概念體悟到到動物、人類、植物和環境的健康，彼此有著更緊密地連結。人類無法單獨存在，而是更大的整體生命生態系統的一部分。整體系統內的每個成員，其活動和健康狀態都會在多個層面包含經濟、文化等面向影響其他成員。

2008 年，美國獸醫協會與美國醫學會合作發布了一份報告，建議將「健康一體」的概念擴展到獸醫和人類健康專業領域。從那時起，這個概念不斷擴展，越來越多的跨學科合作，希望能一起來幫助解決新興的全球問題。

在這樣的概念下，加州戴維斯分校獸醫學院轄下，建立了多個組織網絡，在各個面向跨部門、跨單位地協助周邊地區科學研究、緊急救援救傷等支援：

#### (1) 油污野生動物照護網絡 (Oiled Wildlife Care Network)

油污野生動物照護網絡 (OWCN) 成立於 1994 年，是一個提供區域、國家和國際漏油防治和應變的組織，最初是為應對威廉王子灣毀滅性的埃克森·瓦爾迪茲漏油事件和亨廷頓海灘的美國貿易商漏油事件而建立。OWCN 的願景是使加州成為世界上應對油污野生動物問題最積極主動的地區，組成包含訓練有素的野生動物醫療照護者、學術研究機構和野生動物相關 NGO 組織，致力於拯救和復原加州受油污影響的野生動物。

如今，OWCN 擁有 40 多個成員組織、超過 1,300 名訓練有素的人員以及遍布加州的專業設備和設施。成立至今，OWCN 已在加州處理了超過 75 起漏油事件，並照顧超過 10,000 隻受油污染的鳥類、哺乳動物、爬行動物與兩棲動物。在國內和國際大規模緊急事件也提供了必要的支持，如墨西哥灣的深水地平線漏油事件、紐西蘭的 M/V Rena 漏油事件和西班牙的

Prestige 漏油事件等。

## (2) 加州獸醫緊急應變小組 (California Veterinary Emergency Team)

這個應變小組由加州大學戴維斯分校獸醫學院 One Health Institute (OHI) 管理，支持和培訓政府機構、個人和組織網絡，在緊急情況下援助社區動物。

「我們希望在全加州的範圍內做出強而有力、協調一致的努力，在災難期間幫助動物」 油污野生動物照護網絡主任 兼 One Health Institute 執行董事 Michael Ziccardi 說：「加州獸醫緊急應變小組的功能將彙整緊急應變的各級政府組織，幫助他們標準化災難應變措施，培訓和採取最佳行動。」在災難發生的期間，團隊將招募、培訓和訓練志願者，進行研究，並對獸醫和獸醫學生進行急救醫學的培訓。

## (3) 野生動物災害網絡 (Wildlife Disaster Network)

野生動物災害網路(WDN)的目標是在任何災難情況下幫助有需要的野生動物，由加州大學戴維斯分校獸醫學院與加州魚類和野生動物部野生動物健康實驗室合作創建。在過去的幾年裡，野火席捲了加州，造成了大規模的破壞和破壞。除了人和家畜外，野生動物也受到嚴峻的影響，被快速移動的火焰困住並遭受嚴重燒傷。如果沒有援助，受傷的野生動物就會傷亡，或因飢餓和脫水死亡。

在災難期間，WDN 提供一條熱線電話，供急救人員、工作人員和公眾撥打電話並報告受傷野生動物的情況。在接到有關動物需要幫助的電話後，團隊就會動員起來，經常冒險進入偏遠崎嶇的災區執行搜救任務。一旦找到受傷的動物，團隊會合作捕捉、對其進行醫療穩定，並將其轉移到野戰醫院或康復中心進行進一步的獸醫護理。



圖 78 講者說明了在加州戴維斯分校獸醫學院下的健康一體架構下，相關的野生動物救援單位



圖 79 油污野生動物照護網協助加州區域和國際重大油汙事件的緊急處理，並有充足的救援安置設施



圖 80 越來越頻繁的加州大火，對野生動物或當地社區居民的牲畜寵物等，都構成了巨大的威脅



圖 81 在野火中受到嚴峻威脅的野生動物



圖 82 野生動物災害網路(WDN)的設立，人員深入災區救援野生動物，提供立即的醫療協助和後續安置

資料來源：現場講者簡報及相關網站

<https://owcn.vetmed.ucdavis.edu/>、<https://cvet.vetmed.ucdavis.edu/>

<https://ohi.vetmed.ucdavis.edu/disaster-preparedness-response/wdn>

## 2. UC Merced 加州大學默塞德分校圖書館 (UC Merced Library)

加州大學默塞德分校圖書館成立於 2005 年，除了作為學校的資源中心，支持學術研究、教學和學生學習，提供豐富的圖書館資源和服務外，同時也擴張至對周邊社區與自然環境的支持服務。

圖書館積極參與了國家公園的管理和科學研究，支持相關數據資料庫和文獻館藏，這些資源對於研究國家公園生物多樣性、生態系統健康和氣候變化影響至關重要；相關資料庫的積累也對國家公園的文化和歷史保護工作提供幫助。

圖書館負責人李海鵬先生是中國人，多年前來到美國就學後就在美國，他在 2016 年轉職到加州大學默塞德分校圖書館後，積極協助優勝美地、美洲杉及國王峽谷等三座鄰近的國家公園其相關歷史文件資料的數位化及推廣。這三座國家公園經常面臨火災、洪水、落石，既有在公園裡的文件物品極易損毀。數年前優勝美地國家公園的巨杉區曾經發生過森林大火，李海鵬先生自發性地聯繫公園管理人員：「如果您需要博物館檔案館的救援，請告訴我們。」於是，圖書館組建了一支大型貨車車隊前往公園，幫助拯救了巨杉的檔案館藏。

默塞德分校圖書館為國家公園建立數位檔案系統已經有 12 年的歷史，有一個如同臺灣國家公園數位典藏的網站存放所有數化資料。同時，圖書館也建置了完善的地理資訊系統 (GIS)，成為這些國家公園在使用地理資訊圖資還有推廣的幫手。譬如故事地圖 (Story Map) 的運用，故事地圖是一種結合 GIS 技術與敘事性內容的工具，通常以互動式的方式展示地理空間數據和相關文案、圖像、影片等多媒體內容，用來講述或展示特定主題或故事，非常適合國家公園系統運用。

此外，默塞德分校圖書館將材料數位化後，資料也會同步發送至加州數位圖書館，加州圖書館會協助將相關素材展示在 Calisphere 的平台上，包含了國家公園的歷史攝影圖像、動植物影像、相關的書信、報告、計畫文件，國家公園的地理特徵、自然資源等地圖和插圖，以及相關的影音紀錄等，這個平台也有助於國家公園相關資料的推廣。

默塞德分校的成立，還有另一個理念，是照顧與教育在地社區青年學子。默塞德大學的學生，75% 左右都是來自低收入家庭，他們的家族以前從未上過大學，他們也不知道何謂研究、研究怎麼做，從未接觸過這些知識或廣泛的資訊。圖書館的存在，以及與周邊國家公園合作保存文物與文件，提供了這些學生一個難得的機會可以便利地取得檔案。近期，就有一名大學生利用圖書館典藏的檔案撰寫了一篇論文，並獲得了研究卓越獎。



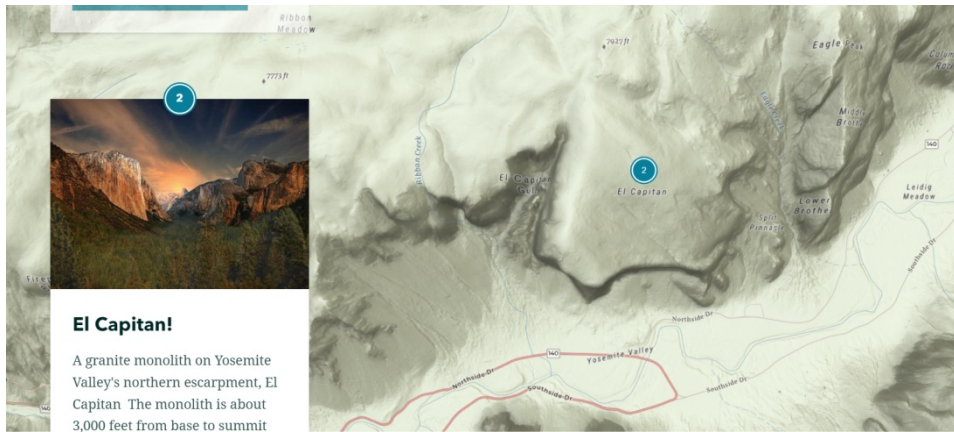


圖 83 美國國家公園結合 GIS 系統展示故事地圖

(資料來源：<https://storymaps.arcgis.com/stories>)



圖 84 默塞德圖書館收藏與展示了許多優勝美地國家公園相關的圖片與文件



圖 85 畫家以壓克力繪製了優勝美地國家公園春夏秋冬四幅景象，免費借予默塞德圖書館展示給大眾

### 3. 優勝美地國家公園野外研究站 (Yosemite Field Station)

由加州大學默塞德分校協助經營的有兩個研究站，在 2006 年同時成立，一個是位於優勝美地國家公園的優勝美地野外研究站，另一個是位於美洲杉及國王峽谷國家公園內的巨杉野外研究站，是加州大學自然保護區系統的一部分。優勝美地野外站包括 6 間小屋、辦公空間、乾燥實驗室和會議設施，最多可容納 55 人；巨杉野外站有一間小木屋和一間研究/會議設施。這些研究站的任務是提供國家公園和鄰近國家森林的研究和教學機會，同時，納入加州大學的自然保護區系統，也意味了透過支持加州自然保護區體系的大學其教學、研究和公共服務的功能，促進對當地自然生態系統的明智管理。

為我們說明的優勝美地野外站的負責人告訴大家，他們非常歡迎加州大學默塞德分校、加州大學、來自世界各地的大學專業人士、非營利組織、公



園管理局、林業管理單位或美國地質調查局等等的同仁來預約使用研究站的設施。而研究涵蓋了藝術和人文科學，因此有許多藝術家也來到此地為他們的作品做研究，甚至有許多藝術創作深受此地的啟發，例如一些藝術碩士，來此創作原創音樂，就是受到國家公園內大自然的聲音而啟發。因此，研究站存在的價值，並不僅限於為科學家提供一個科學研究的場域，而是扮演了一個學術平台，來自各個不同機構、不同學科領域、甚至世界各地的人們，有機會聚集在這裡並肩致力於各自的計畫。研究站經常舉辦活動讓大家進行跨領域的討論互動，而負責人因為在此地深入陪伴，也成為了一個媒合的角色，當某位研究者詢問某項議題時，她恰巧可以指引對方去聯繫誰。對她來說，研究站就是一個把現地的科學轉化為藝術、文化與政策的地方，社會價值觀的形塑往往也來自科學的積累，這就是全球野外研究站的真正價值。



圖 86 優勝美地野外研究站的負責人在研究站前為學員說明



圖 87 優勝美地國家公園的解說員 Shelton Johnson 充滿熱情地傳達非裔美人長久以來對國家公園的重要貢獻

(資料來源：現地討論與優勝美地野外研究站官方網站 <https://snrs.ucmerced.edu>)

#### 4. 優勝美地領袖計畫 (Yosemite Leadership Program, YLP)

置於加州大學默塞德分校內的優勝美地領袖計畫 (YLP) 是一個具有強烈願景、使命，同時高瞻遠矚的計畫。這個計畫的重要催生者，同時也是計畫的前負責人傑西 Jesse Chakrin，曾是優勝美地國家公園的資深巡護員 Ranger，他在優勝美地國家公園擁有豐富的現地管理技能，也經常思考國家公園的未來。他在 2007 年來到了本次 NPI 課程的主辦人 Steve 面前，說他想要做更多有意義的事情，特別是對青年孩子們傳達荒野和自然的價值，通過教育幫助青年成為更好的公民。在當時，NPI 在默塞德大學已經有一門課程，稱為「21 世紀的國家公園」，每周三晚上開課，一學期為期 16 週，搭配一次國家公園的野外考察，而當時，有許多默塞德大學的教授，也一直在思考該如何連結優勝美地國家公園和大學的年輕學生，產生更多的互動。傑西這次的發想，正好促成了在這堂課程的基礎上更擴大與深入的發展，從而誕生了「優勝美地領袖計畫」(YLP)。

YLP 是加州大學默塞德分校和國家公園管理局之間更進一步的合作努力，旨在讓青年積極應對 21 世紀的挑戰。YLP 並不是一個單純學習國家公園知識的課程，而是定位在發展青年的領導力和社會責任感，培養具有社會參與和環境意識的全球管理者。默塞德分校的學生們透過 YLP 的訓練和創新的行動，逐漸養成未來解決公園、公共土地和環境問題的領導力，同時也具備了尊重文化遺產和在地社區的價值觀。

計畫對象為默塞德分校的大學生，每期會招募 26 名學員，主要由兩年期組成：

### (1) 第一年：領導力發展

在第一年，參與者每週三晚間參加各種領導力研討會、講座和幾次週末的野外體驗活動。這些活動旨在增強參與者的自信心，並激發他們發揮潛力。透過這些活動，學生將學習領導理論和實踐，並探索個人職業發展機會。

### (2) 第二年：社會變革實踐

在第二年，參與者將完成一個總結項目，需要應用學員在第一年學到的技能和知識，進行學員之間的彼此交流，以及在社區進行志工服務等，力行他們想看到的社會和環境變革。這些實踐經驗將幫助學生將理論轉化為行動，實現個人轉變並成為積極的環保和社會正義倡導者。

除了兩年的主體計畫外，YLP 還提供一個名為「優勝美地領袖計畫暑期實習」(Yosemite Leadership Program Summer Internship, YLPSI) 的暑期實習計畫。這個實習利用暑期的 12 週期間，為學生提供深入的職業發展和指導，並幫助他們建立與國家公園環境的深厚聯繫。實習生可以選擇不同的工作項目組別，與國家公園管理者和公園的合作夥伴等專業人員一起工作，獲得寶貴的專業和個人技能。參加這個暑期實習並不要求必須參與兩年制的 YLP 計畫，事實上，有許多在 YLP 計畫中的學員也會重疊性地參與這個暑期計畫。而參與暑期實習的學生，住宿費用是由計畫支付的，他們每週還會得到 150 美元的餐費補助；同時，成功完成實習後，還會額外得到 6,000 美元的教育獎金。

### (3) YLP 計畫的核心理念

傑西在這堂課程中，分享了許多關於 YLP 設計時的核心理念，他認為，美國國家公園的設立與存在，象徵了美國民主的理想，這是一個美麗的理念；然而，在多年經營管理的過程中，國家公園並不一定完全如我們所期望的那樣，並非所有民眾都能以我們希望的方式來體驗公園，而這些公園不僅是國家的珍寶，也是全世界的珍寶，在管理者思考國家公園的未來時，不僅要考

慮其目標和保存保育的對象，還應該要考慮，誰能夠體驗這些地方。YLP 計畫正是基於這一理念而建立的，也就是主張人們都應該有機會接觸國家公園，尤其是下一代青年學童，在國家公園中的體驗中，將對其成為領袖和世界公民有相當的幫助。大學生是一個還在發展自我認同、自我定位的階段，和國家公園的連結也將令他對於自己的認識和未來人生的設定有著深遠而正面的影響。而本計畫招募的都是默塞德分校的學生，久而久之，這個計畫也拉起了國家公園、大學和社區長久堅實的夥伴關係。

傑西說明，YLP 並非就業計畫，他們同時會向國家公園管理局負責接收實習生的主管們明確表示，管理局不僅是對這些學生提供工作知識和經驗上的監督，還要提供精神上的陪伴與指導。學生並非取代有薪員工，而是我們體認到國家公園在新時代面臨了更多新興而充滿不確定性的挑戰，希望藉由帶領這些學生的過程中，管理者也有所成長，公園也同時培育了未來下一代的青年領導者。

這個計畫讓人欽佩並且覺得值得學習之處，即在它不僅建立了大學、社區和國家公園之間的夥伴關係，同時以社會公民與領導者的格局來培養青年，讓青年提早參與國家公園現地的經營管理外，也藉由公園指導者的陪伴、同儕之間的相互交流，多方面地培養解決問題、溝通交流等社會能力。同時，優勝美地國家公園也設計了一個機制，可以直接錄取有優秀表現的學生作為國家公園的正式職員，這點雖然在臺灣的公職體系內並不適用，但長期培養國家公園下一代的青年人才，仍對臺灣國家公園的延續有著非常重要的價值與意義。

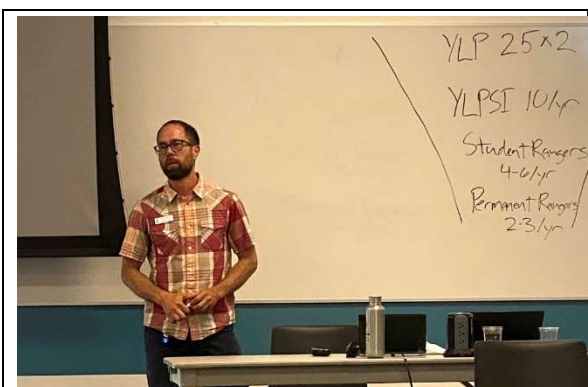


圖 88 傑西藉由圖表告訴大家這個計畫對於累積公園人才庫的貢獻，YLP 計畫每年培育 25-26 名學生、暑期實習計畫每年 10 名實習生，可以進一步培育每年 4-6 名的學生 rangers，這其中也將有每年 2-3 名表現優秀者成為公園正式聘用的 rangers.



圖 89 YLP 計畫的學員合影



圖 90 第二年的課程中進行的社區行動

(資料來源：現場課程與領導力計畫官方網站 <https://yjp.ucmerced.edu/>)

## 5. 國家環境科學中心 (National Environmental Science Center) – 由自然橋組織 (NatureBridge)經營運作

### (1) 關於 NatureBridge 組織

NatureBridge 是一個非營利組織，致力於透過環境教育來啟發年輕人並促進他們對自然的了解和保護。這個組織成立於 1971 年，提供以科學為基礎的戶外教育體驗。NatureBridge 和幾個美國的保護區合作，包括加州的優勝美地國家公園和金門國家遊憩區、華盛頓州的奧林匹克國家公園、維吉尼亞州的威廉王子森林公園等。作為國家公園管理局最大的教育合作夥伴，NatureBridge 在將近半世紀的歲月裡，設計多種教案、與學校老師合作，每年服務了超過 700 所學校和將近 30,000 名學生。它作為一個國家公園長期而穩固的合作夥伴，支持國家公園的使命，保護國家公園系統的自然和文化資源和價值觀不受損害，以供後代享受、教育和啟發。

NatureBridge 在優勝美地國家公園內提供了下面幾個主題的教案活動，主要對象為 4-12 年級的孩童 (相當於小學四年級到高中三年級)：

- A. **生命科學與生態學**：練習生態學家的專業，發掘以這片土地為家園的生物體，並了解其如何相互作用和適應不斷變化的環境。

- B. **流域研究**：優勝美地山谷提供作為一個令人驚喜的實驗室，學生可以徒步前往瀑布來了解流域，監測流域交匯處附近的水質，並了解該流域如何影響加州農業的健康。
- C. **地球科學與地質學**：調查優勝美地風景如畫的岩層是如何形成的、侵蝕如何隨著時間的推移而改變它們以及未來的發展。
- D. **文化歷史**：探索該地區的美洲印第安人和自然資源保護主義者彼此之間交錯的豐富文化歷史。
- E. **當前的環境問題**：自然的環境變遷仍在優勝美地不斷作用著，了解氣候變遷以及其如何影響優勝美地國家公園，科學又可以如何幫助我們因應氣候變遷的衝擊。
- F. **火災生態學**：火災生態計畫提供了火災發生的背景和調查資料，幫助學生更了解火災對於景觀、生態的作用，及影響火災的力量。

## (2) 國家環境科學中心 (National Environmental Science Center)

NatureBridge 在優勝美地國家公園辦理的環境教育課程，同時提供了學生停留的住宿空間，過去包含有咖哩村 Curry Village 和鶴坪園區 Crane Flat Campuses。這次課程考察，帶我們到最新整修的優勝美地國家環境科學中心 (The National Environmental Science Center at Yosemite)，這個建築得到了 LEED 白金級認證，本身就是建築融合於自然環境的活教材。新校區的建築和場地提供了來此參與教案的青少年一個更佳的住宿和學習空間，包含了住宿的小木屋、具有回收水系統的浴室、餐廳、無障礙設施等。自 2010 年在優勝美地國家公園管理局提出的計畫支助下，目前此區僅有 56 個床位，未來預計將能提供 224 個床位。





圖 91 咖哩村的帆布帳篷小屋，小屋配備有暖氣、木地板、防水帆布天花板等



圖 92 咖哩村的餐飲設施



圖 93 學生走在優勝美地山谷的步道



圖 94 學員在冬季的鶴坪校區



圖 95 在 4 月仍有殘雪的國家環境科學中心



圖 96 國家環境科學中心的前執行長 Kristina Rylands 帶大家進入建築內部以模型和圖片介紹這個基地



圖 97 學員上下舖的住宿空間僅提供床位，學員需要自己攜帶睡袋前來



圖 98 環境科學中心外的廣場是學員聚集討論、營火活動的重要空間

(參考資料: 現場介紹及 NatureBridge 官方網站 <https://naturebridge.org/programs>)

## 6. 優勝美地保護協會 (Yosemite Conservancy)

在這個章節裡，最後也是必定要介紹到的，就是優勝美地保護協會。在美國，許多國家公園經常有著一個國家公園熱愛者與支持者所組成的 Conservancy 支持，而優勝美地保護協會，與國家公園的夥伴關係更是已經超過了一世紀。

優勝美地保護協會的歷史可以追溯到 1923 年，最初為優勝美地博物館協會，也是公園管理局最初的非營利合作夥伴組織，成立的目的是在於管理優勝美地裡的第一座博物館建築的資金。不久之後，該組織擴大成為了「優勝美地自然歷史協會」，在接下來的六十年裡，提供了國家公園的解說、藝術與戲劇等活動、培訓博物學家，並出版了包括《優勝美地自然筆記》期刊在內的書籍。

1985 年，該組織演變成為「優勝美地協會」，除了原有的教育服務、出版書籍和公園相關維護的協助外，也啟動了志工計畫。同時，協會籌款成立了「優勝美地基金」，該基金於 1988 年成為獨立的組織，為公園內的經營管理項目籌募資金。20 多年後，這兩個組織重新合併為「優勝美地保護協會」。如今，協會和公園維持了超過一個世紀的合作夥伴關係，為優勝美地的重要工作提供資金與人力。

在過去的一百年裡，優勝美地保護協會的捐助者已協助執行了 800 多個計畫，提供了超過 1.52 億美元的補助 (相當於約 50 億元新臺幣)。優勝美地保護協會的前執行長 Frank Dean，同時也是金門國家遊憩區的前處長，在課堂上說明，光是在 2023 一年內，美國國家公園系統所有的合作夥伴共為國家公園捐贈了 4 億美元(相當於約 130 億元新臺幣)。目前在美國共計有 200 個專門為國家公園服務的非營利合作團體，對國家公園產生了非常積極的影



響。另外一種方式是公園與當地的旅遊業合作，優勝美地保護協會目前有一種方案，是當遊客住在公園內或公園外的當地飯店時，遊客會在帳單上額外支付 1 至 3 美元，這些錢會回到保護協會手上，這對當地飯店來講是樂見其成的，因為這會提升飯店的形象，但實際上費用來自遊客的消費，並非來自飯店。

而對 Frank 來說，他認為如同優勝美地保護協會這樣的非營利組織，其存在的價值不在於捐款數額的大小，雖然捐款當然提供了強大的幫助，但重點在於優勝美地保護協會多年來所展現出的想像力和創新能力，不像公園管理局必須因為法律或公部門的機制在很多管理面向受到限制，保護協會適時地作為了一個彈性、充滿創造力的組織，成為了一個在社會上享有聲譽、誠信和值得信任的機構，讓大眾可以放心地捐款，確信這些款項將用於優勝美地國家公園。



圖 99 優勝美地保護協會提供了步道修復、野生動物管理、棲地復育、科學研究、文化與歷史保存、遊客服務和教育、青年參與等協助

 <p>圖 100 優勝美地保護協會 100 周年的紀念 logo,並在網站上繼續號召大眾下一個一百年的持續支持</p>	 <p>圖 101 優勝美地保護協會的前執行長 Frank Dean 在課堂上分享協會的創新能力與信譽獲得大眾的信任，也為國家公園提供了長遠的支持幫助</p>
---	---

(資料來源: 現場介紹及優勝美地保護協會官方網站 <https://yosemite.org/>)

## 肆、心得與建議

### 一、惡魔島經營管理考察心得

#### (一) 解說導覽與展示的力量

在這次的課程中，所有的參訪地點安排都不僅只是要介紹給我們某個單一的國家公園場域而已，而是藉由管理單位的解說員或管理者的分享，告訴大家在他們心中，這個國家公園系統(包含國家公園、遊憩區、或國家歷史地標等等)的核心價值與目標是甚麼？同仁的使命與信念是甚麼？在領導統御和經營管理上他們又遇到了什麼挑戰、結合了什麼資源，以守護這份珍貴的襲產並且代代相傳下去。

例如在惡魔島，解說部門的克里斯汀·戴維斯 (Christian Davis)告訴大家，無論是殘酷壓迫的監獄歷史、或是美國政府違反了和第一民族印地安人的協議、對原住民長期的壓迫移置，以及對非裔美國人的種族歧視等等，雖然對美國人來說可能是不光彩的過去，但國家公園從業人員的任務就是廣泛大量地蒐集這些史料、如實地轉換為故事傳達給來訪的民眾，將黑暗的國家歷史藉由展示和解說方式揭露給大眾，也是最佳的教育方式，讓大家一起來思考，我們要如何不再重蹈覆轍！

克里斯汀也帶我們來到一個房間中央擺了一張撞球桌的空間，以此為例說明解說員是如何對於歷史扮演了再詮釋的關鍵角色。十年前當他來到這個單位，大家口耳相傳這是一間警衛休息室，是的，房間中央有一張撞球桌，所以人們非常容易想像這是一個警衛可以輪班來此休息的地方。但在過去幾年裡，克里斯汀做了更多的史料研究，才發現這裡實際上是一間警衛餐廳，這裡曾經擺放了餐桌，守衛們在此用餐，而這是監獄營運的最後三年才成為了一間餐廳，在此之前，這裡實際上是一間假釋的聽證室，這是囚犯們真正有機會能夠經過假釋聽證，而成功逃離惡魔島的重要空間！撞球桌從來就沒有在這個空間存在過，更不是間休息室，只是不知道何時被擺放了進來，然後在這裡的某位解說員從另一位解說員口裡聽到，另一位解說員又是從另一位解說員口裡聽到，這些傳說成為了惡魔島新的歷史，突然之間，這個空間就變成了一間從未存在過的「休息室」，真正的歷史被抹去了。因此，即使是如此簡單的一個小房間的故事，它都可能存在著重要的歷史意義，今日國家公園的解說員都是使用著二手的資料，或是自己進行研究呢？克里斯汀邀請大家共同思考，解說員對於傳播大眾教育來說，扮演的著實是非常關鍵的角色，也承擔著更為重大的責任。

#### (二) 惡魔島艱辛的經營管理歷程與不可或缺的夥伴力量

當國家公園署金門國家遊憩區在 1972 年接管惡魔島時，距離監獄關閉



的 1963 年已經相距了近 10 年，其間還經歷了印地安人佔領時期的破壞，公園管理者來到這個島嶼，接受國家公園署指示的使命：「我們來這裡是為了保護地景、自然和歷史遺跡，以及其中的野生動物，毫無損害的留予後代子孫能同樣享有這些資產。」但是，該怎麼做，這些公園的管理員從未得到任何具體指示。環顧四週，島上有一堆疏於維護的建築房舍，處處頹圯、老化陳舊，島上沒有電線桿、沒有相互連接的電網設備，也沒有乾淨的飲用水。而今，這個島上有著重新整理過後再利用為展場的房舍、屋頂布設了太陽能板、定時運載遊客前來的渡輪、充滿故事性的賣店商品，惡魔島的管理處長 Chad 語重心長地告訴大家，如果沒有合作夥伴，國家公園署無論如何無法維持今日這樣的營運模式。

惡魔島平均一年約有 140 萬名訪客，夏日的旺季每日約有 6,000 人左右，冬日淡季約有 4,000 人左右。而目前的公園人力僅有約 11 名解說員、3 名環境維護人員、少數生態研究者，而絕大數的人力和資金都來自金門國家遊憩區保護協會(Golden Gate National Recreation Area Conservancy)。協會提供了每日大約 100 名員工從事島上的賣店書店營運、音訊導覽設施的服務、維護太陽能板系統、確保島上的電力運轉、清除島上的廢水、將淡水帶回島上等等，我們在參觀的過程中也看到了許多園藝人員正在進行植栽的養護。協會不僅支援了惡魔島的運作，同時也支援所有金門國家遊憩區的其他公園或歷史紀念物的維護、營運與推廣教育，這樣的夥伴關係同樣也發生在後面參訪的優勝美地國家公園，以及美國所有的國家公園。如此堅實深遠的保護區協會體系，背後代表的是眾多對美國國家公園有著共同信念與熱愛的大眾，而國家公園署的從業人員也深深明白這份夥伴關係的重要性與珍貴性，彼此合作無間，相互信任，這點是這趟美國受訓課程深深感動的地方，也希望臺灣國家公園有朝一日建立這樣廣大的大眾認同與支持。

## 二、國家公園周邊綿密多元的支持關係

在加州大學戴維斯分校獸醫學院的介紹裡，看到了獸醫學院將研究與醫療的專業擴張至整個加州的社區與野生動物救援量能，不管是人員培訓、軟體資源或硬體設施等，都提供了加州地區堅實的後盾，並且在健康一體 One Health Institute - Disaster Response 的核心概念引領下，所有的目標設定與行動措施，都能緊扣這個思維。在臺灣，過往發生多次的油汙事件，在天災頻仍的今日，儘管尚未有如美加澳嚴峻的火災，但地震和風災土石流仍對保護區內的野生動物有一定程度的衝擊，但過往多是以個案方式解決，並無長期的支援體系或後續的研究監測。此個案也讓我們看見了，結合大專院校的獸醫體系和相關非營利組織，在面對新興疾病與災害議題下，或能成為建立長期而穩定的野生動物救傷系統的契機。而健康一體，環環相扣，無論動植物、人類和環境，只有其他成員健康了，整體成員才能健康受益。

而這次課程安排很大一部分是以優勝美地國家公園為基地，去認識周邊緊密合作的加州大學默塞德分校、加州大學保護區系統、優勝美地保護協會、NatureBridge、甚至世界銀行的相關計畫案等，過程中，講師們或公園的管理者不斷向我們傳達，沒有這些組織，公園無法做到現在看到的這些；而這些組織的夥伴強烈地反映出他們對國家公園的熱愛、信念、信任以及支持，對於國家公園的價值與存在的目的，以及經營管理必須投入的資源，大家是很有共識也很樂於投入的。在臺灣，國家公園的成立已邁入 40 多年，幾個較資深的國家公園雖然有相當的知名度，但民眾對於國家公園的整體認識、乃至於認同感與榮譽感，都還是有一段距離，如何深入且長久地去帶領民眾認識國家公園的珍貴資源、存在價值，並且號召共同守護，建立廣泛的「國家公園之友」，仍待同仁繼續努力。

而臺灣的國家公園或保護區，長期以來較傾向以一個個計劃或委託案去建立和大專院校或研究單位的關係，有時候也比較像是和個別老師之間的關係，而非整體大學的支持。加州大學和優勝美地之間多元深遠的合作關係就很值得我們參考，加州大學整體性地提供了學術研究、野生動物救傷、青年培訓、圖書館數位典藏與資訊服務等多元的支持，成功補足了公園本身所缺乏的人力資源和公務執行的彈性度，這或許是將來臺灣國家公園可以和周邊的學校進一步去發展的整體性合作關係。

### 三、持續國際交流與出國培訓的重要性

自 99 年至 108 年間，前營建署曾派 7 名國家公園組及管理處人員赴美國研習，參加美國國家公園署 NPS 基礎訓練課程（NPS Fundamentals），課程結束後再安排於研習中心所在的大峽谷國家公園考察 1 至 2 週。過去參加基礎課程的同仁，對美國國家公園體系的政策制度、業務主軸（資源保育、遊客服務、解說教育等）和機關文化能有初步的概念，並與來自美國國家公園系統內各國家公園、不同專業背景的同仁交流，建立人際網絡。但因為是「基礎課程」，所講授多為最基本的觀念，對已經在國家公園內工作多年的臺灣同仁來說，較無新意。因此過往受訓回來的同仁也曾在出國報告表示，美國 NPS 的訓練課程種類其實相當多元，從 NPS 的國際事務辦公室（Office of International Affairs）臉書粉絲頁分享的訊息也可發現，NPS 提供給國外保護區職員的訓練或至個別國家公園觀摩考察的形式和主題也不盡相同，如交換職員、擔任國際志工（International Volunteer In Parks, IVIP）、工作坊或實習等，建議未來可嘗試派員參與其他課程，應能有更豐富且更切身的收穫和啟發。

而這次本署得以派員前往美國國家公園署 NPI 行政領導力研討會，其實就恰巧是因為新冠疫情後，美國國家公園署基礎課程暫不對外開放，經由

NPS 國際事務辦公室推薦我們可選擇 NPI 課程，也因而發現了這是一個非常值得後續繼續派員參加學習的課程。因為 NPI 針對主管階層，培養領導變革與創新，邀請深具經驗的國家公園前署長、處長、退休資深管理者、各夥伴組織的領導者等，為大家分享在國家公園投入多年的經驗、課題、挑戰與解決方式，核心圍繞著對國家公園的信念與理念，不斷提醒大家回到初衷、找回熱情，對參與的學員來講，深受啟發。而因為參與的對象已不只是美國國家公園系統的同儕，還包含了來自世界各國的同學，藉由案例分享，看見不同國家、不同文化下的問題與處理方式，大家集思廣益，相互交流，我們也藉由這樣的過程能夠不斷將臺灣的保育經驗、臺灣國家公園之美分享給全世界。

國家公園署成立後，整合治理國家（自然）公園、濕地與海岸地區，所涉及的保育類型與面向更為多元複雜，藉由廣泛的出國派訓，包含參與國際會議、考察交流、參與工作坊、長時間停留實習、或甚至擔任志工，將可拓展建立與不同國家的國家公園、保護區系統的連結，不僅能將臺灣經驗盡可能地輸出露出，讓世界看到臺灣國家公園的保育成果外，並可參考不同國家的保護區規劃和經營管理模式，以助於國家公園系統同仁拓展眼界，也思考更多政策制定和現地管理的可能性（alternatives），發展出最適合我國的保護區體制。