

第五章 結論與建議 102-109

第一節 結論 102-109

壹、校園運動設施開放使用方面

一、室內體育場館

(一)室內體育場館數量

174所填答學校中，建有室內體育場館者計有109所(62.6%)；未建有室內體育場館者計有65所(37.4%)。

(二)開放租借使用情形與可提供的場地功能

109所填答學校中，92年度室內體育場館開放租借者計有94所(86.2%)；未開放租借者則有15所(13.8%)，整體來說大多數學校皆能提供開放租借。而室內體育場館可提供的球場功能則以羽球場地為多(82.6%)，次依序為籃球場、排球場、桌球場及其他場地功能。

(三)開放使用時間

94所填答學校中，全年度一月至十二月大抵均能提供開放使用，並以非假日(週一至週五)晚間時段開放使用為主。

(四)全年租金收入與營運支出

89所填答學校中，租金收入以20萬以上者為多(46.1%)；80所填答學校中，營運支出則以20萬以上者為多(37.5%)。

二、游泳池使用現況

(一)游泳池數量與類型

174所填答學校中，建有游泳池者計有73所(42.0%)；未建有游泳池者計有101所(58.0%)。游泳池類型部份，61所填答學校中，以屬室內溫水游泳池者為多(78.7%)。

(二)開放租借使用情形與可提供的場地功能

73 所填答學校中，開放租借者計有 33 所(45.2%)；未開放租借者計有 40 所(54.8%)，有半數學校並未開放租借。游泳池提供功能部放，32 所填答學校中以提供暑期泳訓班使用者為多(96.9%)，次依序為提供友校學生資源共享、早泳場地、晚泳場地、寒假泳訓班、週休假日泳訓班。

(三)開放使用時間

31 所填答的學校中，全年度一月至十二月大抵均能提供開放使用，並以非假日(週一至週五)晨間時段開放使用為主。

(四)全年租金收入與營運支出

24 所填答的學校中，租金收入以 5 萬元以下(37.5%)、20 萬元以上(29.2%)兩者為多；營運支出則以 20 萬以上者為多(33.3%)。

貳、校園運動設施委託民間經營管理方面

一、校園運動設施委託民間經營管理現況與意向

現有室內體育場館、游泳池的學校中，目前皆未辦理委託民間業者經營管理。而在 169 所填答學校中，僅有 69 所(40.8%)學校認為運動設施委託民間業者經營是可行的校園開放方式；另有 55 所(32.5%)學校表達不同意的看法。

此外，計有 103 所(60.3%)學校認為委託民間經營管理會影響學校教學活動進行；有 115 所(67.2%)學校認為委託民間經營管理會影響校隊訓練活動；有 111 所(65.0%)學校認為委託民間經營管理會影響師生休閒使用。

二、不同對象的支持度

不同對象對校園運動設施委託民間經營管理的支持意見上，依高低排序分別為家長(34.7%，N=170)、行政人員(32.4%，N=173)、鄰近社區民眾(31.6%，N=171)、職員工(27.3%，N=172)、教師(24.4%，N=172)、學生(20.0%，N=170)。

三、校園運動設施委託民間經營管理的預期效益

有五成以上學校認為校園運動設施委託民間經營管理將可提高學校運動設施使用率、提供民眾專業的運動休閒服務、降低學校營運管理成本及建立學校正面形象。不過在創造學校的利潤收入方面，則僅有四成六學校表示認同。

四、校園運動設施委託民間經營管理的面臨問題

有高達八成以上學校認為將面臨運動設施折舊損壞的責任區分、校園內安全管控工作不易等兩項問題；亦有達六成以上學校認為欠缺辦理委託經營業務的法律知能、人力、審核營運計(企)畫書的能力，以及訂定契約能力等問題。

五、校園運動設施委託民間經營管理之支持性工作

有高達七成以上的學校認為，各行政區申請委辦的校數量應採漸進式開放原則；僅有二成六學校認為，應採全面性開放原則。此外，有七成以上學校期望教育局在推動校園運動設施委託民間經營管理時，能成立專責單位進行規劃與推動工作，於各行政區先擇校進行試辦與評估工作，並能設立輔導團隊進行指導與協助。亦能配合提供相關法規、財務營收分析及企劃書審查等諮詢服務、舉辦委託經營業務研習與觀摩活動及訂定獎勵措施等支持性工作，以鼓勵與協助學校投入辦理校園運動設施委託民間經營管理。

參、學校校園運動設施委託民間經營管理可行性方面

計有四成學校受訪者認為校園運動設施委託民間經營管理具有可行性，另有二成六受訪者表示無意見、三成二受訪者則持不同意的看法。推測而言，可能為校園運動設施委託民間業者經營，對國小、國中及高中職學校仍屬新穎議題，因此未能有所接觸或瞭解並形成校內共識所導致。不過，調查中有近五成學校受訪者認為校園運動設施委外經營可吸引民眾到校使用，以及認為學校運動設施可吸引民間業者參與委託經營。因此，若能配合進行校園運動設施委託民間經營管理說明會與相關推廣工作，將可提高學校辦理委外經營的意願。

肆、學校校園運動設施委託民間經營管理權利金之計算

校園運動設施委託民間經營管理依規定須由學校公開招標提供民間團體承租，再由得標廠商全權負責經管理，每年由得標者依約支付政府權利金，並另付給學校水電、瓦斯燃料、校園清潔、設備維護等費用。權利金或回饋金底價之計算方式如下：

- 一、受託者對外收費項目及標準得自行設定者，其權利金底價為委託(或主管)機關各項成本回收及一定成數之受託業務實際利潤之總和。
- 二、校園運動設施委託民間經營管理，權利金計算方式可簡化如下：

$$\text{民間營運稅前收入} - \text{營運成本} - \text{合理利潤} = \text{權利金}$$

伍、學校校園運動設施委託民間經營管理實施計畫方面

- 一、為藉助民間資源參與公共事務，增進市產營運效益，在規劃及訂定行政契約書時，應區分為總則、契約履行、公益條款、監督與管理、罰則、交接管作業、附則等七個向度擬定。
- 二、原有規劃由受託廠商設置獎助金，獎助校方教職學生教學研究相關事務之條款，且以捐贈形式辦理，校方並應開立贊助憑證，作為受託人會計帳目核銷及申請減稅使用，但因未能有相關法規依循，只得逕行刪除。
- 三、各校運動設施設備皆有差異的存在，學校體育館內之游泳池及其附屬空間、設施等，水電費用不易切割釐清，故以分攤方式要求受託人補貼校方水電費支出。
- 四、委託經營管理期間以兩年為一期，自該場地設施正式交接管日起計算。既不用徒增校方須每年規劃委託經營案需耗費的人力物力，又可以讓受託廠商得以規劃中長期經營目標與策略，達成雙贏模式。
- 五、受託人於契約生效後，委託經營管理期限起計前(亦即設施設備接管期間)，若有因設施設備試運轉作業發生違約事項，應於正式啟用營運前以現金補繳違約金，俾使委託經營管理期限開始時，校方便得以自保的持有履約保證金。

第二節 建議 106-109

壹、對學校的建議

一、校園運動設施開放使用方面

學校以國民教育為主，需考量教學研究、校園安全及師生權益，故學校開放運動場地供社區民眾使用，需結合學校與社區的人力、財力，方能達到雙贏的目標。因此建議在學校負擔最少而借用者使用最方便下，對提供場地開放的學校多予以輔導協助及獎勵。

為解決學校校園開放問題，建議學校運動設施開放可執行方向：

- (一)加強宣導：與校內同仁溝通觀念建立共識，瞭解社區民眾需求並喚醒民眾公德心與責任感。
- (二)健全組織：學校成立專責的管理委員會。
- (三)確實執行校園門禁管理辦法：進入校園者應登記，於校門口公布開放的時段、借用的手續、使用時應注意的事項與責任。
- (四)規劃校園進出的動線：方便民眾的使用和管理。
- (五)擬定設施軟硬體的管理辦法：訂定到校運動人士自律公約教導民眾正確的運動認知與使用。
- (六)使用者付費觀念的建立：反映成本，增加使用者責任感，解決維護設施經費。
- (七)周詳的值勤人事管理辦法：待遇合理化、掌握施使用情形，維護使用者安全。
- (八)定期維護與檢修設施：檢修、維護、借用皆有規範，減少意外事故的發生及意外事件的賠償、保障問題。
- (九)建立考評機制：訂定適當的評鑑辦法，提升工作士氣並定期與社區檢討開放成效。
- (十)組織體育義工：結合社區或民間社團積極主動推廣休閒運動，並提供更周全的體育服務等事項。

二、校園運動設施委託民間經營管理方面

在減輕政府與學校負擔，結合民間資源以提升使用效能，帶動全民運動風效益下，而將校園運動設施委託民間經營管理。而各校之性質、規模設施各不相同，又普遍缺乏委外辦理經驗；建議除政策宣示與支持鼓勵有意願推動之學校外，須多辦理相關研習指導。為善盡校園運動設施委託民間經營管理之有效措施，建議學校可執行方向：

- (一)與校內同仁溝通觀念建立共識，結合家長與社區力量
- (二)維持公開、公正、透明化的甄選程序；學校成立專責的對口單位。
- (三)詳細訂定學校可遵循的法令準則，瞭解民間經營者策略及招募方式。
- (四)學校須尋找有經驗的經營者及能提供學校師生體育專業的技能與資源。
- (五)合約內容必須詳細訂定學校與廠商的權責。
- (六)保留專款以供游泳池等運動設施之設備維修費用。
- (七)清楚劃分設施折舊損壞的責任歸屬。

三、學校校園運動設施委託民間經營管理實施計畫方面

為藉助民間資源參與公共事務，增進市產營運效益，在規劃及訂定行政契約書時，應區分為總則、契約履行、公益條款、監督與管理、罰則、交接管作業、附則等七個向度擬定。

- (一)原有規劃由受託廠商設置獎助金，獎助校方教職學生教學研究相關事務之條款，且以捐贈形式辦理，校方並應開立贊助憑證，作為受託人會計帳目核銷及申請減稅使用，但因未能有相關法規依循，只得逕行刪除。
- (二)各校運動設施設備皆有差異的存在，學校體育館內之游泳池及其附屬空間、設施等，水電費用不易切割釐清，故以分攤方式要求受託人補貼校方水電費支出。
- (三)委託經營管理期間以兩年為一期，自該場地設施正式交接管日起計算。既不用徒增校方須每年規劃委託經營案需耗費的人力物力，又可以讓受託廠商得以規劃中長期經營目標與策略，達成雙贏模式。

(四)受託人於契約生效後，委託經營管理期限起計前（亦即設施設備接管期間），若有因設施設備試運轉作業發生違約事項，應於正式啟用營運前以現金補繳違約金，俾使委託經營管理期限開始時，校方便得以自保的持有履約保證金。

貳、對民間業者

一、主動行銷，與學校建立合作基礎

有近五成學校受訪者認為校園運動設施委外經營可吸引民眾到校使用，以及運動設施可吸引民間業者參與委託經營，可說明校園運動設施委外是值得民營業者重視與開發的新市場。而目前運動設施委外經營對國小、國中及高中職學校而言，仍屬新穎議題。建議民間業者應採主動行銷策略，如規劃辦理或參與相關委外經營說明會、主動與學校行政單位接洽聯繫並製發相關文宣，或參與協辦學校體育競賽活動展現營運企劃能力等，期能爭取學校認同、支持，並建立雙方合作基礎。

二、深入溝通，降低委外經營困擾與爭議

多數學校受訪者認為校園運動設施委外經營，可能影響學校教學活動、校內師生休閒使用及校隊訓練等活動的進行，此外亦認為可能產生運動設施折舊損壞責任區分、校園內安全管控工作不易等問題，這些影響與問題將可能降低學校委外經營意願。因此建議民間業者有必要針對上述項目，與學校進行深入溝通與研擬因應改善作為，並詳列於契約規範中。期以降低學校管理使用或業者自身營運困擾和爭議，共創雙贏局面。

三、以區域性、跨校性進行全盤營運規劃

建議民間業者在參與學校委託經營管理時，可考量以區域性、跨校性等方式進行全盤營運規劃，除可統合各校各類型運動設施資源外，亦可降低本身人力、物力營運成本，使相關資源充份發揮功效，並提供民眾更多元、更專業的運動設施選擇與服務項目。

參、對教育行政主管機關

一、引進企業經營理念及機制，建立企業型政府新典範

積極引進企業精神及機制，以去除目前公務機關普遍欠缺追求績效競爭的心態，並提供激勵與獎勵措施，確保良好經營績效及服務品質。

二、鼓勵及遴選有意願推動之學校進行試辦，並全力予以輔導協助及獎勵

擬訂試辦工作計畫與遴選要點，並鼓勵有意願學校參與試辦工作。推動初期應配合舉辦相關研習會或政策說明宣導會，期能充分與學校人員溝通觀念、建立共識。此外亦應配套研擬獎勵措施，給予辦理績優學校實質肯定與激勵。

三、收集有關委託民間經營管理的相關法令，並及時提供各校參用及諮詢

鑑於學校承辦人員普遍欠缺辦理委託經營業務的法律知能，另對於委託經營法規、財務營收分析諮詢亦有高度需求。建請教育局當能預先替各校解答這方面的困難，如此必能有效提供各校辦理誘因。

四、建立一套學校運動設施委託民間經營管理的標準作業程序，提供各校參考應用

建議針對本研究擬訂之委託民間經營管理運動設施實施計畫、委託民間經營管理運動設施行政契約書、營運管理委員會設置要點，以及甄審小組作業要點等草案內容，持續進行檢討與修訂，並建立一套明確、周詳的學校運動設施委託民間經營管理標準作業程序(SOP)，提供各校參考應用。期能提高各校辦理意願，並能降低學校辦理負擔。