

# 當前體育班之新挑戰 與績效治理

謝旻凱 國立桃園高級農工職業學校訓育組長

## 前言

我國當前教育制度，為因應各藝能科的發展與其特殊性，而發展出「體育班」之概念。1971年依據「發展全民運動培養優秀運動人才實施方案」以及教育部「公私立中等學校體育成績優良學生保送升學辦法」，訂定「臺灣省公私立中等學校體育班計畫」，此計畫成為培訓我國學校優秀運動人才的重要機制之一（國立教育資料館，2010）。而1987年教育部發布《特殊教育法實行細則》使體育班得以成立，

《特殊教育法》成為體育班成立之法源依據，故學校體育班屬於特教之範疇（李昱叡，2011）。近年來，在教育部積極擴辦下，體育班數量逐年增加（李昱叡，2011）。體育班的擴展本為提倡體育運動發展，強化體育人才建置，但各縣市在資源、發展特色與文化屬性差異大，且發展運動種類過於繁雜，產生各縣市體育班發展成效不一、體制混亂、人才流失、資源分配不公、學生學業低落等問題，從而影響體育班學生生涯發展與國家運動進步之

步調（程瑞福，2011）。因此，在體育班發展的過程當中，仍有許多潛在的問題與癥結，這些問題的存在對於基層體育班的發展，逐漸產生負面的影響。體育班發展實務面上的癥結，相關主管單位如果能夠提早瞭解與提出因應方案，相信對於未來體育班的發展與走向，將會有正面的影響。因此，於此筆者將前述問題提出看法，希冀提供往後相關研究參考。

### 當前體育班經營面臨之新挑戰

體育班的發展與面臨的問題非常多，國內有多位學者專家對此領域有豐碩的研究成果並提出建議，筆者就這幾年當中我國體育班發展所面臨新的挑戰分為三面向，如少子化的衝擊、人力資源管理與體育行政工作負擔的

增加，並進行整理與論述。

#### 一、少子化衝擊

我國目前少子化的問題嚴重，已衝擊到國中小甚至是高中端，間接影響的是運動梯隊的形成，運動梯隊如果無法進行系統性的接續，將使國小與國中、高中端所要發展的基層三級體育系統，無法有效的形成規模。根據鄭姿蓉（2015）指出，少子化現象對於學校的影響有以下諸點，而這些現象都造成目前我國體育班發展進程中的重大影響：

（一）班級數下降：就學人口越來越少，造成的減班及併校的案例越來越多，未來人數過少的學校可能面臨到廢校或併校的危機。這個危機造成基層學校體育班的發展受到限制，因為運動團隊

的發展受到學校裁併的影響，無法形成穩固的金字塔體系，代表隊的組隊隨著學校的裁併而收編或解散，也影響了基層單項運動人才的培育。如遇有學校裁併或是代表隊解散的狀況，教育局或是體育專責單位應肩負起選手的安置問題，將選手安排至適當的學校接續訓練，同時協助專案處理轉學問題，避免選手轉學後仍面臨轉學一年不得參加運動聯賽的條款。

（二）教師超額問題：少子化除了使就學人數逐年遞減外，也因為班級數的減少，造成教師超額的問題日益嚴重，因

此學校不再聘請正式教師，改以聘請代理教師彌補缺額。如此一來，有相關專長的體育教師如未能考取正式教師，僅能以代理的方式在學校服務；有帶隊熱誠的教師，在每年的教師甄試中卻必須面對許多挑戰，而學校端則面臨體育班、代表隊教練連年更換的情況；即使考上正式教師，卻也會因家庭或是個人因素，而無法協助代表隊的組訓。或許，在專任教練的聘任上會受到人事經費的限制，但基層運動教練或師資的穩固，卻也是不可忽視的一項重點，應將在當地長期耕耘的

教練，適所的留在代表隊內，降低代表隊連年換帥的情況，因此，增聘專任運動教練是當務之急。

- (三) 招生壓力：各校提供的入學名額已大於就學的學生數，學校不但要面臨招生的壓力，還必須面對他校的競爭。基層競技選手在一地區內，如果本身就人數不足，又面臨不同學校在同一地區發展同一運動項目，便會造成人才分化的情況產生，甚至有磁吸效應，即選手往鄰近發展更完整的縣市出走，久而久之，該縣市的運動發展就會受到壓縮。同一縣市中，各學校的重

點發展項目，應該經由政府單位的協調安排，有效的將基層競技人才分流，完善縣內的四或五級的培訓體系，發展項目以區、校或是傳統文化作為考量因素，讓人才發展多元且不重疊，同時也可運用體育班的發展，降低學校因少子化壓力所面臨的招生壓力。

- (四) 教育資源縮減：學校的教育經費是依照學生人數補助，學生人數下降將影響學校的教育資源分布不均。都會區中，運動發展蓬勃的學校，將不斷獲得更多的資源挹注，而偏鄉或是發展較為弱勢的縣市、學校，

將無法有效獲得更多資源，造成強者恆強，弱者恆弱的現象；訓練資訊與資源的不對等，限縮了不同縣市中，不同層級學校的體育班發展。在整體體育班的發展中，偏鄉的發展仍不可忽視，目前臺灣的城鄉差距雖有縮小的趨勢，但是仍有一些離島、偏鄉地區需要挹注更多的資源，雖說體育署成立了運動贊助的平臺，但是平臺的有效運作仍有待加強，應該更有效的宣導相關資訊；而贊助或資助學校運動代表隊，是建立在雙方互惠的情況下，贊助平臺或許可以更精簡贊助

流程，並強化贊助商或個人的回饋機制。

## 二、人力與資源管理

一個成功的運動團隊，絕對無法以教練一人勝任全部工作，校內必須進行人力資源管理，簡單來說，就是將對的人放在對的位置上，任何體育教師都可以協助團隊的發展，並且根據各別教師的專長進行工作分配；將訓練工作與行政工作分類，讓更多同仁可以進入運動團隊內協助，同時，可與上端或是下端的三級、四級學校單位進行人力整合，以跨校、跨年齡、跨團隊的訓練方式，突破傳統的團隊訓練體系，將體系內的教練、體育行政人才，做跨校的整合與發展，一方面讓選手與所面臨的教練更具有訓練上的共識，使同一體系內所指導出的選手能無縫接軌，

同時，也可以擷取各校之間專項訓練場地的長處，截長補短，讓硬體的建設經費可以更加有效地投注在學校單位內。

### 三、行政工作的繁複

近年來因體育班的發展迅速，體育署或是教育局、體育系所、大學及相關政府單位的計畫不斷地將資源挹注到設有體育班的學校，這的確是一種良性的資源投注方式，但在現今教師兼任行政工作吃重的情況下，許多體育組長必須兼任學校體育的發展，辦理多項校內競賽，如全校運動會、班際球類競賽等，同時還必須肩負體育班課程發展的召集人、體育發展委員的召集人；又為了體育班的發展，必須爭取許多經費，在爭取經費過程中，就必須面臨相關計畫的撰寫、執行、核銷等一連串的行政繁雜工

作。體育組長的工作雖然有行政加給，但是繁重的體育行政業務仍讓不少教師卻步。目前職業學校中，各專業科別都有科主任的編制，因此建議相關單位可將體育班的行政體系升級，讓設有體育班的學校可以將體育獨立成一專科，仿效大學端體育室的編制，體育科主任下設有一或二名組長，一名負責一般學校體育的發展，一名負責體育班的行政業務與計畫執行；一方面減低體育行政工作的份量，一方面提高體育班在學校單位內的層級。然而，這部分仍有待相關法令的修改，即高中體育班課程提升至具有職業學校性質的專業術科實習能力，同時也具有高中課程的學科能力，再輔以原有的體育專業課程，如運動英文、運動生涯規劃等專屬課程，將體育班課程經

由行政層級的提升，同時進行課程的改造。

### **體育班創新經營——從績效管理到績效治理**

目前政府在施政的過程中，都將施政績效指標化、數據化，一方面明顯地讓民眾對於施政的實施程度，經由數據化更加瞭解，另一方面透過系統化的指標，將內部績效做出稽核制度，提升政府治理能力，形成所謂的良好治理（good governance）。目前我國體育班的評鑑制度，是一種發展的績效管理與治理的指標顯現，評鑑中將體育班發展的各要素做出清楚的指標與給分，並透過年度的競賽成績作為發展績效之一，透過分數的加總與指標表列，簡單清楚地呈現出代表隊對外競賽的競技水準與發展方

向。而在績效管理與衡量原則中，有績效管理應進行績效評估或測量、績效指標的設計應具評估可行性與民主治理程度、評鑑結果應告知公眾（朱鎮明，2008）。亦即，如同體育署將體育班評鑑資料公開的給大眾端與學校檢閱，以提升校內的績效指標管理、發展，讓一般民眾、家長的共同參與和瞭解。

Bouckaert 及 Halligan（2008）指出，績效管理的途徑或進程有四種類型，分別為績效行政（Performance Administration）、績效處理（Management of Performance）、績效管理（Performance Management）及績效治理（Performance Governance），以下將體育班的創新經營著重在績效管理到績效治理的過程做出簡單論述。

績效管理階段有一些特性，即為不僅是投入面的測量，更包括產出與影響面（朱景鵬、朱鎮明，2014），體育班在經營與發展之時，不能單就投入資源的影響面評估，應直接就最後體育班發展的整體決策做遠觀的評估，一般來說，一個體育班的萌發到成熟，經筆者實際經驗觀察，需經過5-10年的經營與健全制度，10年後才可以逐漸走向成熟期，體育班發展委員會應該針對體育班的發展做出五年中程發展計畫與十年長程發展計畫，針對體育班發展進行校內外影響面的風險管理與發展評估；在與校內充分結合的過程中，同時發展社區的參與，這就到了公民參與的部分，組織內外部的共同發展，這就到了績效治理的階段。體育班的發展，在校內中長程的

健全發展過程中，與當地社區、政府相互連結，達到共生、服務的目標，這樣體育班的發展就已經跨到組織外部的關係經營，發展至此，資源已不侷限於政府單位，而可以擴增到一般企業與民眾的共同參與和發展，且可以持續在競技訓練之餘進行公共關係的營造，增強校內外組織與體育班、代表隊的連結與認同。

## 結語

自1987年開始，體育班的發展過程遭遇到許多社會面問題的衝擊，透過前述論述與解析，希冀能給予體育班在往後規劃上做出更具總體性的長遠規劃。體育班發展同時也受到中央及地方政府的影響，為使政府資源有效的運作，如能善用人力資源管理、績效管理與治理的概念，將體育



班發展績效指標化。以此為目標，不斷修正路徑並適其所能地推動學校體育班走向成熟階段，將體育班發展路徑根據社會面問題做微調，使體育班在社會劇烈變遷的情況下，仍能穩定發展，強化學校端基層體育的厚實。

### 參考文獻

朱景鵬、朱鎮明（2014）。績效治理：趨勢、內涵與挑戰。公共治理季刊，2（3），29-41

朱鎮明（2008）。媒體評鑑地方政府績效之研究——以天下及遠見兩雜誌為例。公共行政學報，26，105-140。

李昱叡（2011）。我國各級學校體育班發展之現況、挑戰與未來展望。學校體育雙月刊，122，44-55。

國立教育資料館（2010）。我國學校體育現況與展望。臺北市：作者。

程瑞福（2011）。改變體育班本質的關鍵問題。學校體育雙月刊，122，56-58。

鄭姿蓉（2015）。臺灣教育評論月刊，4（4），176-177。

Geert, Bouckaert, & John, Halligan, (2008). Managing performance: International comparisons. New York, NY: Routledge.