

運動管理法則在 大專體育教學上的運用

程紹同／國立中正大學副教授

一、前言

由於大專體育教學已擺脫升學壓力的影響，加上

完善的軟硬體運動設施和各項條件的配合下，應是學生接受正常體育教育的最佳時機。身為大專體育專業教師，吾人必須體認並把握此一最後教育青年的階段，發揮專業知能，不僅透過學習運動技能的歷程，使學生擁有從事健康生活型態的運動休閒能力，以及足以應付逆境挑戰的強健體魄，更可藉此身體教育的方式達成完人教育的最終目的。進言之，大專體育教學的成功更可以帶動全民體育運動之蓬勃發展，其重要性顯而易見，當不容忽視。

二、運動管理的定義、目的、範疇與功能

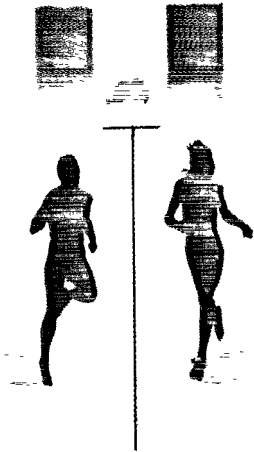
隨著時代的進步和社會價值觀的改變，大專學生對體育課的認同程度與接受態度已產生了變化，對於運動技能的學習也有了不同的期望，因此，以往的上

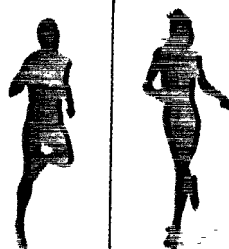
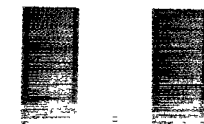
課方式已無法保證體育教學的成功，教師們必須調整教學的理念與方式以因應時勢的變遷，否則終將被潮流所淘汰。

運動管理學的興起乃肇始於日益繁瑣而龐大的體育運動事務。傳統的體育專業訓練已不足應付各種競爭與挑戰，為了維持日趨複雜的體育運動組織之正常運作以及功能的發揮，則必須運用現代管理科學的經驗於體育運動事務之中。職業運動、奧林匹克運動會、各級運動競賽，和運動休閒企業等皆是典型的例子。

(一)運動管理的定義與目的

根據牧林(Mullin, 1980)對運動管理的解釋：「運用管理之功能，即規劃、組織、領導與控制，設計提供運動性或體適能性的產品、活動或服務，以求達成體育運動組織既訂的目標。」然而在學校或政府相關單位則可以「體育運動行政」稱之，其實際含義是相同的，祇不過以「管理」一詞取代之，有所謂「企業





化」經營理念的意味在內而本文中使用的「運動管理」一詞用意則在於此。學校中真正可運用「管理」策略的體育組織可包括體育運動組和各種運動社團暨校代表隊，雖然體育教學方面與組織事務並無直接關係，但是仍可沿用管理科學的精神和原則來達成教學目標。

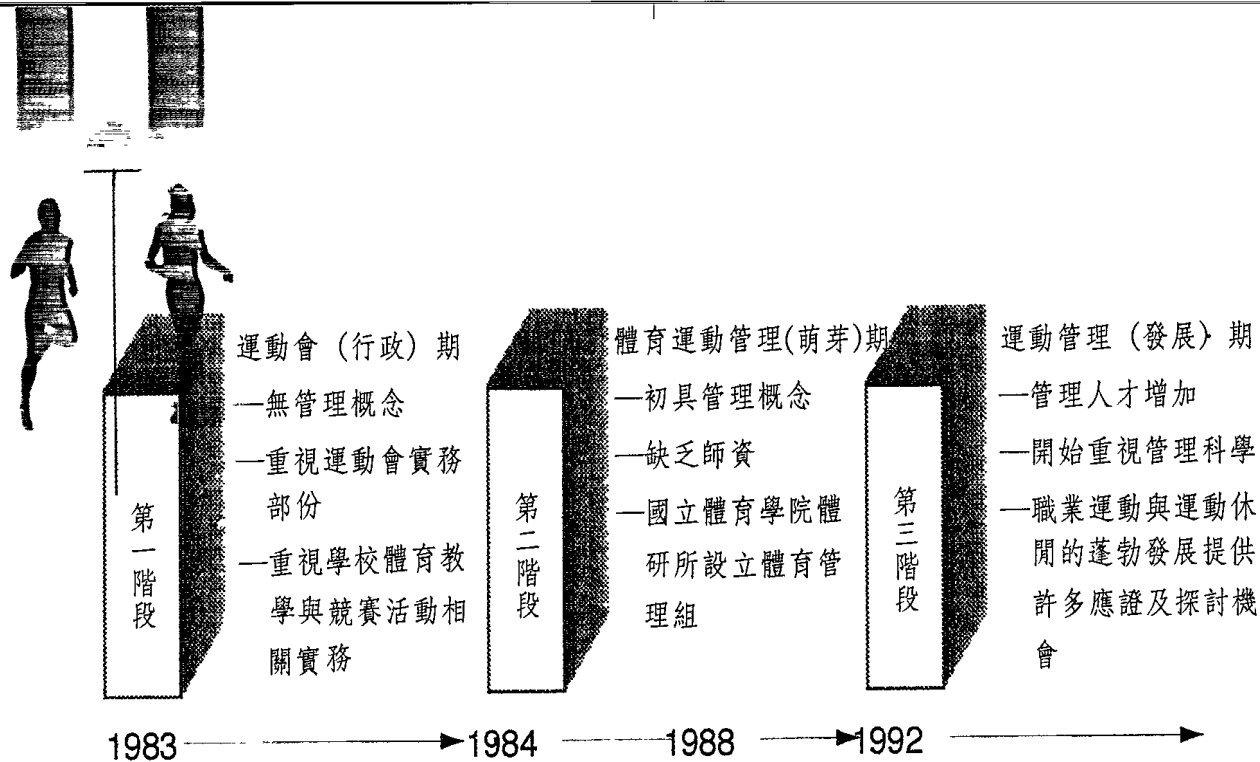
運動管理的主要目的在於使（行政）管理者運用本身專業素養和領導才華，引領著部屬從事體育運動事務中「應該做」的事並且成功圓滿地完成它。同樣地，運動管理的法則亦可協助大專體育教師完成體育教學上的既訂目標。當然，運動管理並非萬靈丹，其存在的理由即是發揮管理功能使組織有效率地將該完成的任務達成。對大專體育教師而言，應客觀地接受管理的概念，不可過度迷信或排斥這新興的觀念與理論，並且配合其本身既有的專業技能與學識才能成為一個優良而稱職的現代大專體育教師。

（二）運動管理的範疇及功能

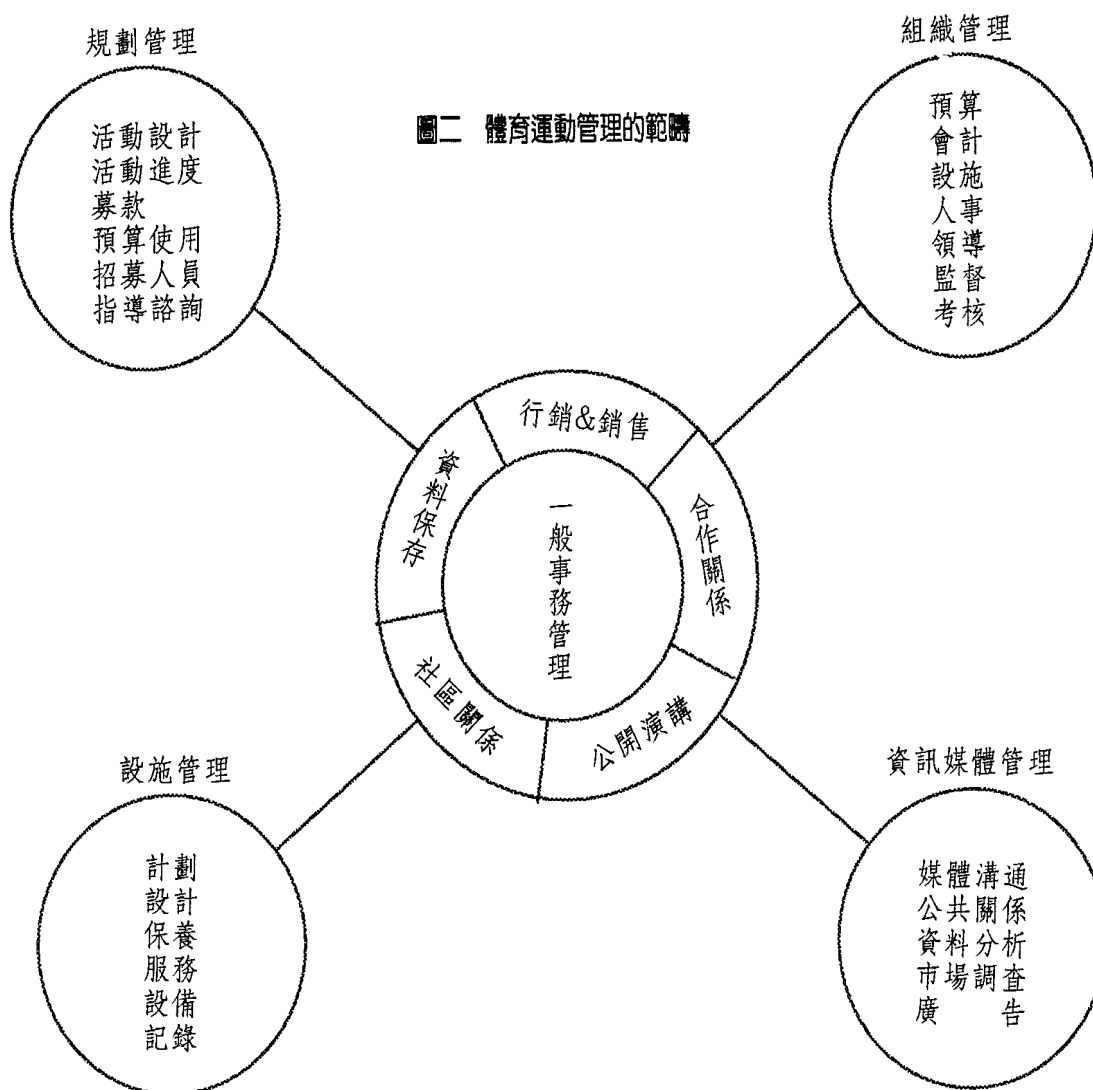
從我國體育運動學術之發展過程中，可明顯看出運動管理思潮的三個演進階段：（1）運動會行政期，（2）體育運動管理萌芽期，（3）運動管理科學發展期（圖一）。第一階段屬於1984年洛杉磯奧運會之前，國內的觀念僅停留在所謂「體育行政」的層面，即強調以各級運動會的籌備與運動競賽制度為主的探討範圍，且

多以學校及政府主導的各種運動競賽活動為應用對象，而對於組織的研討也祇限於國際運動組織的概況、國內運動組織的功能與現狀介紹。由於重心放在舉辦運動會，因此對於學理的探討較不為重視。第二階段屬於1984年—1992年之間，由於1984年洛杉磯奧運會和1988年漢城奧運會成功地運用企業經營方式辦理運動會並且為主辦國家帶來多重的實質利益，頓時間，使得運動管理學成為學術界探討的焦點，更成為各國發展國家體育運動中不可或缺的必備條件，而這股趨勢亦吹向台灣，不過僅止於一般性的概念介紹，較無全面性的深入研討（註一）而師資方面也十分欠缺（註二），因此無法快速發展。第三階段屬於1992年之後，不但擁有運動管理暨相關專長的體育博士人才陸續返國，加強了運動管理學科的師資和研究陣容（註三），而且在1994年，國立體育學院主辦的第一屆國際體育管理研討會吸引了國內近三百餘人熱烈參與，正式地揭開了台灣運動管理科學時代的序幕，而職業運動（棒球、籃球）與各種運動休閒（如健身俱樂部、韻律中心）的蓬勃發展更提供許多探討應證的機會。

根據帕克斯等人(Parks, Quain, Chopra, & Al-guindigue, 1987)針對全美體育運動管理從業人員所做的一份問卷調查，以及雷力和雷莉(Railey & Railey, 1988)對體育運動事業管理者職責的描述，可勾劃出體



圖一，國內運動管理思潮變遷過程

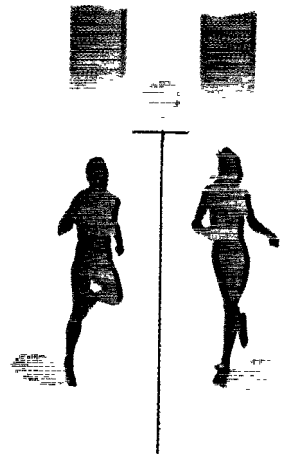


圖二 體育運動管理的範疇

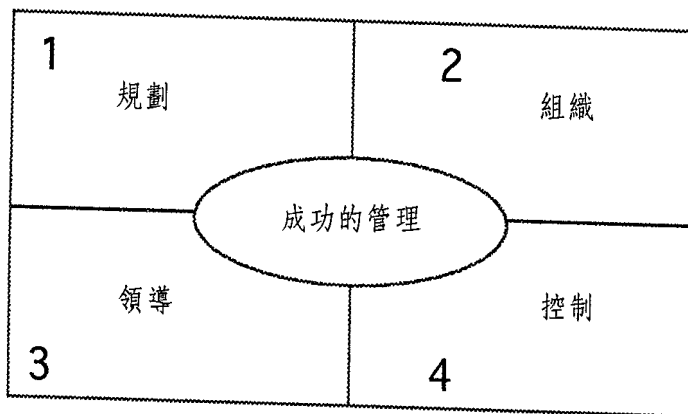
資料來源：參考Parks, J.B. & Zanger, B. R.K.(Eds.). (1990). Sport & fitness management: Career strategies and professional content.

Champaign, ILL: Human Kinetics Publishers, Inc. P.5.

國民體育季刊 中華民國83年9月 二十三卷第三期



圖三 管理的基本功能



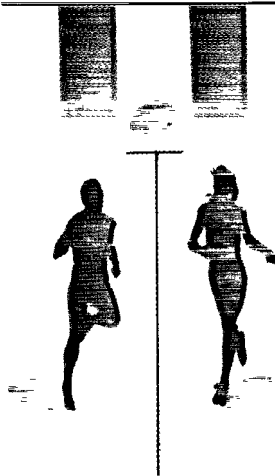
資料來源：Hellriegel, D. & Slocum, Jr. J. W. (1986). Management (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley. P.13.

育運動管理的範疇(圖二)並可區分為下列五個領域：(1)一般事務管理，(2)組織管理，(3)實務活動管理，(4)設施管理，(5)資訊媒體管理。在管理範疇確認之後，吾人可從管理者的職責表現(What managers do)瞭解管理的基本功能是什麼。一個成功的管理者本身會積極參與以下四項基本功能：(1)規劃(planning)，(2)組織(organizing)，(3)領導(leading)，(4)控制(controlling)。這些功能彼此是相互關連的，而且大部份的管

理者經常將它們做綜合運用以解決組織所面臨的問題(圖三)。

(三)管理法則對大專體育教學的重要性

在九〇年代的今天，國內各體育運動組織的行政管理(包括體育教師在內)仍如往昔一般地處理日常行政業務(含教學)之際，熟不知整個體育運動事務的經營理念、方式和專業能力、素養卻早已起了巨大的轉變。身為現代體育運動事業的管理者已不能再像過去一樣，以其運動教練或教學的經驗及「學徒式」或「嘗試錯誤」的學習方式來獲得領導能力和實務行政管理經驗並且領導新時代的部屬和管理一個現代化的組織。吾人必須體認「管理」是需要有「人」才俱備存在意義，而「人」卻不必因為「管理」而存在。意思就是說，如果管理者仍不明白推動體育運動事業的契機在於「領導與管理」，不了解「人，才是創造奇蹟的關鍵」的話，即使再完善的計劃，再精進的儀器設備，再現代化的場地，也是徒然。同樣地，現今社會的變遷也已對大專體育課程與教學產生影響，例如繼大專軍護課存廢爭議事件後，體育課程必修或選修的問題；體育教學目標應以樂趣化為主抑或改善體適能和培養終生運動興趣與技能為主的討論以及大學性騷擾事件是否會對肢體指導為主的體育教學產生



不良連鎖效應的困擾等等都是大專體育教師必須意識到這潛在欲發的警訊，並且應該正視審思未來接踵而至的各種危機與困境。再者，雖然體育教學屬於共同

學科（如英文、微積分等），似乎與管理無直接關係，實際上，體育課屬於活動課程（activity class），不同於一般學科，是必須從「動」中學習，然而在面對所謂「新人類」的大專學生們時如何仍能有效率地達成體育教學目標，是體育教師所面臨的一大挑戰。

要如何處理上述的問題呢？建立運動管理的理念應用於現代體育教學之中，應可算是一劑有效的良方。因為，運動管理強調環境競爭與應變的能力；重視領導與目標的實現；具有明確的執行步驟與程序控制等特性足以面對因體育教學所衍生的各種問題。總言之，體育教師是解決日益複雜的體育教學問題關鍵，而運動管理概念之建立則是成為一名優秀的現代（大專）體育專業教師應必備的條件之一，吾人應即早培養之。

三、運動管理法則的應用

運動管理科學的領域包括領導才能，組織理論、溝通、管理、行銷、經濟、財務、電腦、運動社會學、設施規劃等等，可應用於教學之上者不在少數，但是由於篇幅有限，僅舉數例，期能激起體育教師對管理

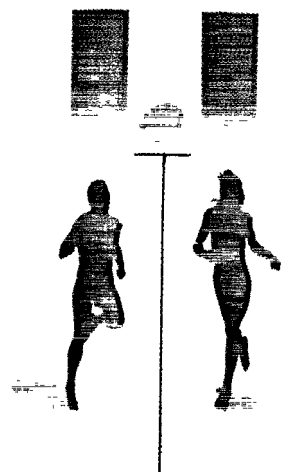
的興趣並肯定其功能，進而靈活運用於現代大專體育教學之中。

（一）教學觀念行銷化

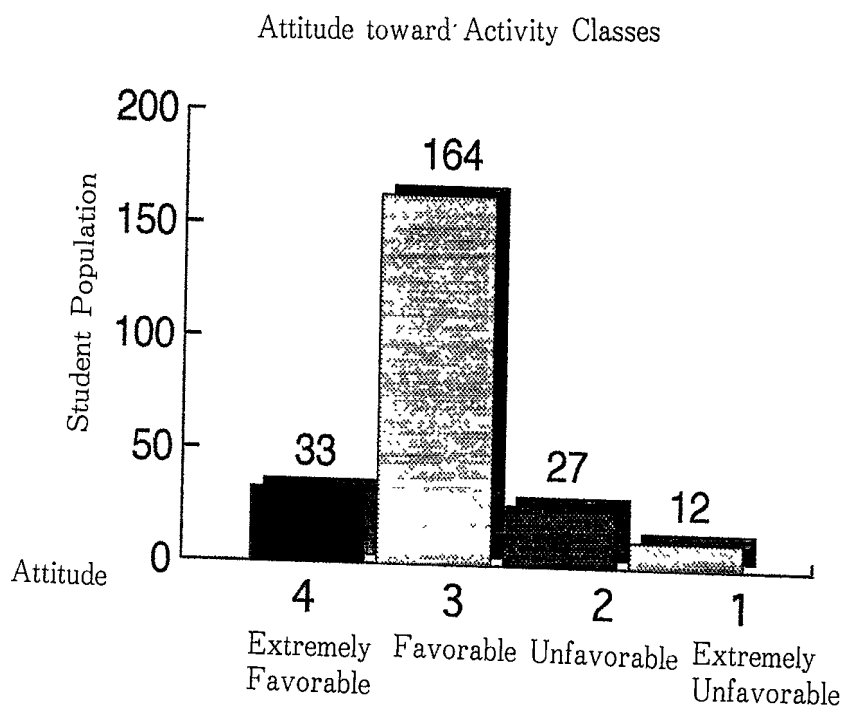
隨著人權和民生意識高漲的影響，整個大專體育教學環境也已產生了重大的改變！以美國加州大學體系為例，近二十年來，體育課程已漸漸被取消了。而我國體育課程雖未面臨存廢危機卻遭逢必修與選修的質疑，仍為體育教師帶來不小的震撼。吾人應重新思考大專體育課程的定位問題，從觀念上突破（註四），運用行銷策略法則促進現代大專體育教學的革新與進步。

1. 「學生導向」的教學法則

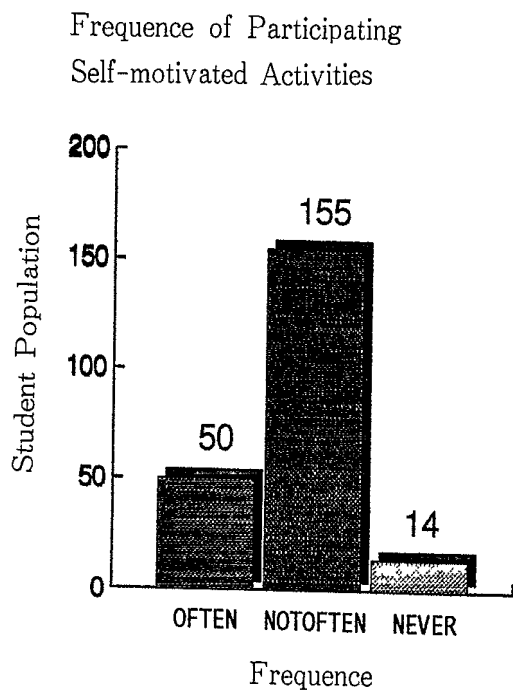
「顧客導向」（consumer orientation）的行銷策略重點在於行銷者必須充份認識所服務的特定顧客群並且確認其需求與期望，在行銷組織能力許可範圍內，提供令人滿意的產品／服務，進而透過一種行銷者與顧客間的交換行為（如金錢交換產品），以達成行銷組織的既訂目的。「學生導向」的教學精神在於一切教學設計皆必須以學生為主要考量因素，如同行銷理念中的「顧客至上」觀念，因為學生才是教學的主體。身為大專體育教師必須充份瞭解學生對上體育課的需求和期望，在合乎教育原則的範圍內，儘量予以滿足，如



圖四 學生對體育課的喜好程度。



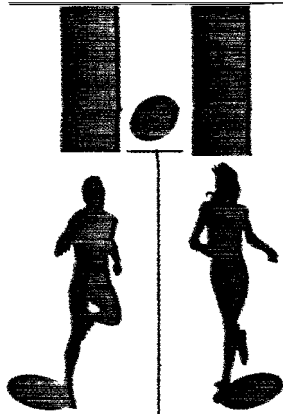
此才能使學生繼續保持對體育課的喜愛(註五)，而且心悅臣服地接受教學內容，透過身體活動的方式，達成體育教學的目標。要如何瞭解學生的需求和期望？行銷研究法中的問卷調查方式可運用之。例如國立中正大學體育課要求大一新生練習長距離跑(男5000公尺，女3000公尺)以有效改善其體適能狀況，為確實了解他們對此練習的認知程度，體育運動組針對全校



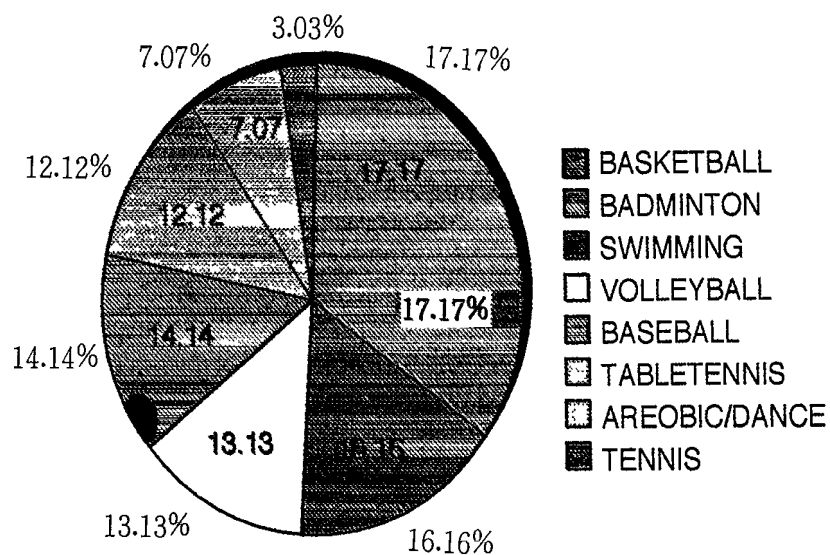
圖五 課餘時學生參與其他體育活動之情況。

2. 銷售策略的運用
由於工商服務業的發達和社會價值觀的改變，人們較不喜歡辛勤工作且較急功近利，連帶著也影響大

大學部同學進行一份問卷調查(表一)。根據這份調查結果，筆者也能知道所教授的班級學生們之情況，做為教學設計的參考依據。如學生們對體育課的喜好程度(圖四)、平常運動情況(圖五)以及最喜愛的運動項目(圖六)等相關重要資訊。正值大專校園教師與學生相處之道的議題被熱烈討論之際，惟有確實地重視學生的學習權利和上課反應隨時做出適切的修正，才能符合學生們的需求和期望並且成功地達成教學目標。



Top 8 Popular Sport Activities of Selected Classes



圖六 最受學生喜愛的運動項目。

專學生在體育課中的學習態度。學生們對於時下流行的運動較為熱衷（如棒壘球、網球、高爾夫球等），但卻對基本動作的練習缺乏耐心，而其他運動項目則興趣缺缺。體育教師如何引起大一新生對各項運動的學習動機以及鼓勵學生加強基本動作的練習？企業銷售產品／服務的策略可引為參考。行銷者運用各種活



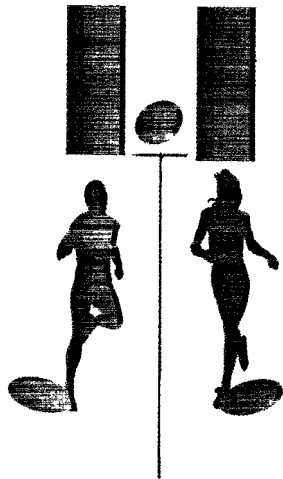
●學生上課的滿意程度與反應可經由問卷調查得知並做修正



●現代大專體育教師的角色因時代變遷而與傳統不同



●現代大專體育教學方式已由團體學習轉移為個別化原則為主



動／廣告宣傳的方式加強與特定顧客群進行溝通，期能引起其「購買」行為。同樣地，經驗豐富的體育教師可掌握此一原則，自行設計學習活動，促使學生自發性的學習。例如運用媒體教學方式引介新的運動項目；配合時事報導或介紹從事該運動的益處，激發學習動機；設計各種比賽或遊戲方式使學生在不枯燥的環境氣氛下練習基本動作。教師們也應有「健康」推銷員的積極態度來鼓舞學生們學習運動技能並享受運動樂趣。

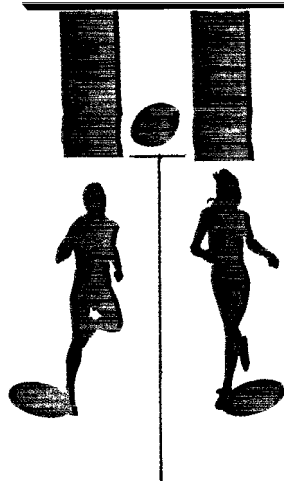
(二)教學過程管理化

體育教學屬於動態性質的教學，田徑場、各類球場，室內戶外皆是上課的地點，控制學生並不容易，因此在學習過程中若能運用情境式的領導原則(situational leadership)來指導，應可符合個別化的學習需求，亦能做好教學管理的工作。情境式領導的精義強調「因材施教」(different strokes for different folks)，教師須先行診斷(diagnose)學生們不同的運動技能程度及練習的投入(commitment)程度以決定運用何種方式指導。運動技能程度取決於過去的訓練或經驗而投入程度則決定於個人信心與動機。因此針對不同程度學生的需要而提供督導型、教練型、支持型及委任型的教導方式(圖七)，並且配合時間管理(Time

Management)的方法，可協助教師做一次完美的「演出」。另外值得一提的是危機管理(Risk Management)的觀念，平時必先做好危急意外傷害和緊急突發事件的處理步驟和計劃，遇事則不慌張，處理得宜。例如民國83年4月底的華航名古屋空難事件，日方機場救難單位能在短短四分鐘內控制住災難場面，可見平日的訓練有素且早有萬全的應變準備計劃，值得學習。除此之外，危機意識必須敏銳，近日大專校園內發生數起因師生相處欠當的糾紛憾事，身為體育教師應有所警惕，因為體育教學屬於肢體動作指導，基於教學及安全需要，與學生肢體接觸似難避免(如體操、游泳課)，因此在施予肢體指導前應先徵詢學生意願後再實施或請同性同學協助指導並保護操作者的安全，事前多作溝通可避免許多無謂的困擾，吾人應警惕之！

(三)教學評量目標化和資訊化

目標管理(Management By Objective)是一種現代管理理論以科學化的方式控制部屬們的行為表現，此一原則亦可運用於學生成績評量的參考。目標管理(MBO)的原則即協助部屬訂定個人行為表現目標並且努力達成之。在教學評量上，教師應先行評量學生能力，然後設定期末測驗標準，使學生們有一個練習



的動機和目標，接著教師則盡力指導學生通過測驗（即達到既訂目標），在目標設定上有幾點是應注意的：

(1)具挑戰性，易於達成的目標不足以引起學生動機，亦無成就感。(2)具可行性，高難度的動作非一般同學可以學會，目標過於理想化，易造成挫折感，(3)具合理性，雖然體育課是必修科目，但學生們各有其專業修習科目，花在練習上的時間有限，教師不應以體育系學生標準不合理地要求學生。(4)數據化，各項測驗

標準和目標的設置應予以數據化，易於比較分析，較為客觀。數據化的成績，教師應予以建檔儲存於電腦之中，有助於教學內容修訂，亦可分析比較各項數據得到更多的教學資訊，提昇教學效率。

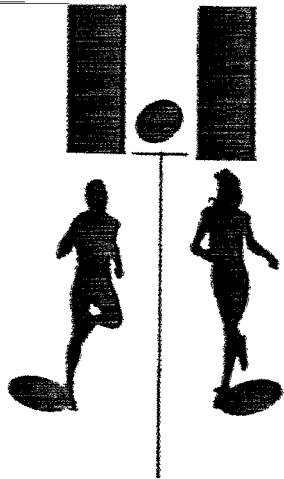
四、結語

大專學生為社會上高級知識份子，更是國家未來的菁英棟樑，其體適能狀況的好壞及身心的健全程度直接地影響個人事業的發展，也間接地阻礙國家社會

■七：運動技能發展與領導類型

運動技能發展程度	適切的領導類型
D ₁ 低量的運動技能 高度的投入精神	S ₁ 督導型(Directing) 密切的指導·隨時給予回饋，糾正錯誤動作
D ₂ 部份的運動技能 低量的投入精神	S ₂ 教練型(Coaching) 持續給予指導與回饋 加強正確動作的練習
D ₃ 高度的運動技能 部份的投入精神	S ₃ 支持型(Supporting) 多獎勵·多聽反應並支持 學生自我挑戰
D ₄ 高度的運動技能 高度的投入精神	S ₄ 委任型(Delegating) 賦予協助指導任務(小老師制度) 動作示範

資料來源：參考Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1985). Leadership and the one minute manager. New York: William Morrow and Company, INC. P.56.



的繁榮進步，足見大專體育教學的重要性，身為現代的大專體育教師僅靠傳統專業訓練和教學經驗並無法因應環境的變遷和社會大眾暨學生們的期許，因此吾人應即早加強運動管理的概念並學習其基本原理應用於當前和未來的大專體育教學之中，以提供一個高品質高效率的體育教學指導與服務。

注釋

註解一：國立體育學院甫成立體育研究所體育管理組，但師資多仰賴一般企管系教授支援。

註解二：筆者於1990年自美國密西根州立大學畢業，成為國內第一位留美運動管理學碩士，並開始倡導推廣運動管理理念。

註解三：1992年，國立體育學院黃金柱博士，國立中正大學程紹同博士，

1993年，輔仁大學陳鴻雁博士，國立台灣師範大學鄭志富博士，1994年國立體育學院林偉立博士。

註解四：廣義言之，體育教學的本質除教育意義外，更應是一種運動技能指導的服務。

註解五：根據圖四資料顯示，雖然超過七成的學生喜愛上體育課，但這並不代表是體育教學成功的緣故。吾人應把握學生對運動的愛好程度

之優勢，認真地做好體育教學工作，有效地達成體育教學目標。

參考文獻

- Blanchard, K., Figarmi, P. & Zigarmi, D. (1985). Leadership and the one minute manager. New York: William Morrow and Company, INC.
- Darlin, D. & Abrams, B. (1983, March). Procter & Gamble Co. Starts to reformulate tried-and-true ways. Wall Street Journal, P. 1.
- Hitt, W.D. (1985). Management in action. Columbus, OH: Battelle Press.
- Kraus, R. G. & Curtis, J.E. (1990). Creative management in recreation, Parks, and leisure services (5th ed.).
- St. Louis, MO: Times Mirror/Mosby College Publishing, P.1.
- Parkhouse, B.L. (Ed.). (1991). The management of sport: Its foundation and application. St. Louis, MO: Mosby Year Book, Inc. P.6.
- Railey, J.H. & Railey, P.A. (1988). Managing physical education, fitness, and sports programs. Mountain View, CA: Mayfield Publishing Co. P.13.