

學校專任運動教練績效評量制度之研究

文 / 鄭勵君、楊金昌、鄭秉芸



▲實地訪視瞭解運動教練績效情形（圖／楊金昌提供）

壹、前言

學校專任運動教練（簡稱運動教練）在菁英運動員培育扮演重要角色！研究者配合教育部體育司（現教育部體育署，簡稱體育署）進行運動教練成績考核，實地運動教練訪視，對運動教練績效評量制度有所鑽研；擔任體育署運動教練訪視委員，進行績效訪視及各項法規檢視，投入運動教練績效制與永業制由來、內涵及「各級學校專任運動教練績效評量組織及審議準則」（簡稱本準則）相關瞭解與研究迄今。提升校園運動競技實力並落實體育班及代表隊正常運作，與體育

教師區別，使運動教練擁有專業知識技能，對校園學生有典範作用，充分發揮專業態度，產生正面效果（張思敏，2012）。

因此，本文就英、美兩國績效評估制度（The performance Evaluation Systems）的推動歸納之觀點進行探討，在教育部與縣市政府主管單位改革及制度變革中，找出共同特色，作未來運動教練績效評量制度改進參考。研究重要性為參考國內外對運動教練及相關人員績效評量制度優缺點、截長補短，探討目前運動教練績效評量制度演進及未來發展，放眼前瞻。

貳、運動教練績效評量制度沿革

一、我國運動教練績效制與永業制由來與優缺點

綜合文獻研究（周國金、余宗龍，2006；許馨文，2008；黃志雄，2005）：

（一）績效制由來與內涵：

1. 國民體育法第 13 條第 7 項是母法，訂定子法為本準則，分學年度成績考核與三年績效評量。「績效化」屬約聘僱制，成績決定去留（續聘與否），不占教師員額，符合現行體制。
2. 優點：
 - （1）不受員額總量管制可立即實行。
 - （2）不適任或績效差立即停聘。
 - （3）可提高薪資待遇。
3. 缺點：
 - （1）排除教育人員外缺乏穩定性。
 - （2）求績效過度操練尚未成熟選手，或激烈手段求績效造成傷害。
 - （3）聘僱制薪資與「高績效、高報酬」有差距，薪資低於教師，無退休、撫恤福利。

（二）永業制由來與優缺點：



▲查閱運動教練平日績效情形（圖／楊金昌提供）

1. 運動教練協會主張「永業化」，納教育人員比照教師規定。
2. 優點：
 - （1）準用教師退休規定受保障、可安心選手啟蒙及訓練，有利競技體育發展。
 - （2）鼓勵優秀運動選手投入培育選手，利於運動技藝與國際賽經驗傳承，強化運動實力。
3. 缺點：
 - （1）受限員額總量管制實行時綁手綁腳。
 - （2）縣市政府無法負擔龐大人事經費。

體育署朝向永續經營採永業制，為運動教練晉用及任用制度，普遍認為對投入選手訓練績效獲得正面效益。

二、現行本準則

表 1: 運動教練績效評量沿革一覽表

時間	單位	內涵
2008年 4月2日	教育部	1. 規範運動教練任職滿三年由運動教練績效評量委員會實施績效評量。 2. 三年績效評量分訓練或指導 80% 及年度考核成績 20%。
2012年 9月10日	教育部	1. 條文及執行績效產生疑慮或缺失，進行修正。 2. 培訓選手獲國光體育獎章不易、重視銜續工作，修正國小階段績效，避免過度訓練。
2016年 6月7日	教育部	1. 學校資源條件不同、運動種類賽事多寡，修正各階段績效項目、比率。 2. 新增專項運動指導績效項目，重視銜續工作。

▲資料來源：作者自行整理。

國立或地方學校運動教練績效評量，依本準則另訂運動教練「績效評量基準」，是績效評量實施現況。

(一) 運動教練績效評量沿革一覽表如表 1

本準則初創到目前窒礙難行或不盡公平之處，集思廣益研修微調，予運動教練雙品質控管（學年度成績考核 + 三年績效），期做好運動教練後端教育與訓練品質管制。

(二) 本準則解決實際遭遇問題：

1. 調整訓練或指導績效：運動教練面對服務學校或地方首長重視高績效，採過度訓練爭取成績，迎合高

績效目標及保障自身工作。修正運動教練不同資源條件、運動團隊屬性，訓練或指導比率績效評比有所不同，新增專項運動指導績效，厚植運動人口或運動社團數，發掘、培育潛力運動選手。

2. 重視運動成就績效：學年度成績考核中，其他運動成就未考核，納入三年績效評量內，如：運動選手身體生理發展，經審慎評估後，輔導改練其他運動（項目）成就（跨項選材功能）；指導選手獲選國家代表隊或縣市代表隊獲得成績，考量多半回到母隊進行訓練，給予鼓勵。
3. 強化運用運動科學功能：運動教練實際應用到指導、訓練工作，結合透近具運動科學設備大學，透過資源整合運動科學測試，瞭解訓練過程身體結構運用、動作調整，提升訓練品質。

參、英美兩國績效評估制度對我國現行運動教練績效評量的啟示

一、英美兩國績效評估制度之觀點 (The Comparison of performance Evaluation

Systems Between the U.S and U.K.)

近年來英美兩國面對整體環境變化，投入政府再造與行政革新，建立績效評估制度，提升國家競爭力。文獻發現兩國均採績效管理作為行政改革工具，績效評估制度共同觀點有（邱吉鶴，2003）：

- （一）訂專法或專章：國家領導人指定成立「國家績效檢討小組」，部會首長與總統簽定績效合約，訂定績效衡量，國會通過「政府績效與成果法」。
- （二）研提策略計畫：引進企業 3-5 年策略計畫，設定機關目標優先順序，提出目標績效與指標，明確界定責任。
- （三）成果導向績效：提年度評估計畫產出、服務水準及成果績效指標。
- （四）決策與執行機關分立：建立共識，成果導向管理，強調授權與執行，減少對業務部門干擾。
- （五）績效評估指標：績效目標以客觀、量化與可衡量方式表達，強調品質、生產力、財物、效率及服務標準等。
- （六）資訊公開透明：用民眾瞭解語言說明服務標準，公開透明化，資訊公告週知。
- （七）績效評估與激勵制度結合：實施績效薪資及頒發績效獎章，激勵績優部門



▲運動教練運用設備之訓練情形（圖／鄭勵君提供）

與個人。

二、啟示

由於文化背景、國情與社會脈絡不同，英美兩國的績效評估制度，其作法不全然適用我國，但是對於我國現行學校專任運動教練績效評量至少有下列啟示作用：

（一）策略規劃績效評量精神：

1. 衡量、評鑑組織及成員，某一期間工作表現包括「對運動教練個人之評量」及「對運動選手與團隊成果貢獻評量」。含「效率（Efficiency）」及「效果（Effectiveness）」二層次。對組織管理具「控制」功能，消極化解與修正執行進度之歧異，積極引導每關係人朝向組織目標前進。具激勵、測量及表現功能，顯現組織營



▲實施運動教練績效評量，對運動菁英教育經營有其必要性（圖／鄭勵君提供）

運，增進整體績效表現，在不同環境，對不同對象有不同意義，組織依推動生產力，將績效評量目的分：評鑑性及發展性目的。

2. 未來思考績效評量精神：不再從訓練或指導項目考核績效，為目標達成，中央、地方政府、學校及運動教練四方，審慎評估賦予任務與期望，提供合宜切實的績效評量，兼顧教育和績效平衡，落實區域運動人才培育體系，串起點線面資源整合。

（二）重視運動教練績效評量宗旨：

1. 學校依本辦法第 20 條，每學年辦理成績考核，包括品德、服務、專業知能、行政配合、獎懲及勤情

五大項目。

2. 績效評量符合五原則：明確性（Specific）、可衡量（Measurable）、可達成（Attainable）、挑戰性（Realistic）、合時宜（Timely）（劉偉業，1999）。組織配合營運需求，建構績效評量指標，提升組織營運成效。
3. 實施運動教練績效評量，對運動菁英教育經營有必要性，以雙品質控管，在三年績效評量，會有年度成績考核項目列入原因所在。

（三）建立運動教練績效評量指標之客觀：

1. 針對運動教練績效評量指標，宜從各面向設計指標（如除訓練指導績效外，尚有借重運動教練本身運動專長進行專項運動社團組成與運作、重視選手銜接情形等），再分別給予適當的權重，以算出績效分數，作為績效結果呈現，達成績效目標與衡量指標。
2. 訂定衡量指標之標準，宜兼顧到策略規劃績效評量的精神，強化衡量指標和評估項目之聯結性，以呈現績效目標實現程度。

肆、結語與建議

本研究旨在運動教練績效評量制度修正之前為文，期盼能與時俱進，參考先進英美兩國作法，在研提策略計畫、決策與執行機關分立及績效評估指標之特點，解決過去以往國內運動教練績效評量僅重視訓練或指導的目標、未考量不同訓練環境與項目之特性來達到學校或機關賦予目標和衡量標準兩者間的「衡平」問題，讓我國運動教練績效評量獲得認同與肯定，學校或主管行政組織與人員據以有效管理。

目前，運動教練績效評量制度具有效促進運動教練及組織績效，但如何在現行推動績效評量制度體系一段時間後，採精進行為，衡量實際績效的標準能夠更完客觀、準確，成為行政機關設計績效評量制度的重要環節，而從英美兩國實施績效評估制度中，面對其國情、環境不同，雖做法上有不同之處，但可歸納共同觀點。本研究針對制度面提出精進行為之建議，提供行政機關未來參考，期有助於推動運動教練績效評量制度更臻成熟：

一、績效評量制度建立比照年金改革，提高到最高層級，各政府組織人員一體

適用，以免讓人認為有針對性造成困擾。

二、績效評量應獎懲有度，現行運動教練績效評量只出現獎勵，建議懲罰規範與不適任運動教練之退場機制結合，落實績效評量精神。

參考文獻

- 周國金、余宗龍（2005）。專任運動教練任用對選手培訓的影響。國民體育季刊，148，69-72。
- 邱吉鶴（2003）。英、美兩國績效評估制度之比較。研考雙月刊，27（5），20-32。
- 張思敏（2012）。學校專任運動教練績效評量組織與審議準則法令修訂過程與內容。學校體育雙月刊，133，34-40。
- 許馨文（2008）。我國教育人員之運動教練任用制度探討（未發表的碩士論文）。臺北市：國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所。
- 黃志雄（2005）。提升運動教練專業能力的關鍵：專任運動教練法制化的問題。國民體育季刊，149，59-63。
- 劉偉業（1999）。臺灣區佛教團體運作績效之研究（未發表的碩士論文）。嘉義縣：南華大學亞洲太平洋研究所。