

前言

凡與公眾有關的事務，皆與行政相關，屬於公眾的體育事務，就涉及體育行政，是故，在學校單位內的體育事務的管理、執行、規劃等，皆不脫「學校體育行政」的範圍。

在校園內的體育行政事務，規劃時不僅要符合學校師生之最大利益，還要符合教育的目標，也能配合現行的體育政策，以及同樣重要的，要能得到家長們的支持。是故，良好的體育設施、精彩的體育課、迷人的課後運動社團……在考驗著學校基層體育行政人員（如體育任課教師、體育組員、組長等）的心力。

本次論壇將邀請第一線的體育教師以及專家學者，一同分享實務經驗，從問題提出與分析，到策略擬定與執行，期望能帶給有類似處境的學校教職員、相關從業人員不同的啟發。



學校體育行政

10/30

2F

國立臺灣大學
綜合體育館
201教室

時間：106年10月30日（一）下午6：30～8：30
地點：國立臺灣大學綜合體育館2樓201教室
主持人：周宏室 教授（國立體育大學）
引言人：
李一聖 老師（臺北市立明湖國小）
尚憶薇 教授（國立東華大學）
莊耀洲 老師（國立北門高級農工職業學校）
潘義祥 教授（國立體育大學）
鍾純惠 老師（桃園市立中壢國中）
與談人：
李展璋 老師（教育部體育署）
李坤培 教授（國立臺灣大學）
掌慶維 教授（國立臺灣師範大學）



國立
臺灣
大學
李坤培

首先感謝體育署長官、還有各位師長共襄盛舉。在過去與學校體育行政主管會議過程中，發現新生代與早年體育組長的行政思考模式已經不同。譬如說：「操場草長長了，是哪個單位要負責？」資深的體育組長們會親力親為責無旁貸；新生代的體育組長們會認為應著重於體育課程規劃與教學，操場草地維護應由總務處來管理。所以，這次編輯部特別邀請周宏室校長擔任此次論壇主題的召集與主持人，希望能帶領體育行政工作者的世代對話，相信今日的發言對於未來學校體育行政的發展，是具有影響力的。



主持人
國立
體育
大學
周宏室

請體育署李長官也給我們勉勵幾句，並將此論壇的中心概念稍作指導，謝謝。



教育部
體育署
李展璋

謝謝周校長、李坤培教授及各位遠道而來的老師。個人認為，行政工作是一種服務、是為了實踐理想的體育教學的重要媒介。這次論壇討論的結果希望能影響到高級中等以下學校老師在體育行政方面的思維，並提供各級學校、不同樣態、第一線狀況的深入探討，我希望不要侷限，各個面向都可以多元討論，提供更多面向、不同的觀點給各級學校參考，謝謝各位。

國立
體育
大學
周宏室
主持人

特別感謝長官親自到來，長官本身為體育科班出身，實務經驗應該是相當地豐富，也很感謝李教授與掌教授的出席、共同參與本次的論壇討論。學校體育雙月刊的任務非常重要，因為它的閱讀者大部分都是學校的體育老師，且發行數量相當多，在過去國家經費拮据時，有些刊物都停掉了，唯獨這本一直保留著，就是認為學校體育是國家社會體育發展的根本，遵循一定的脈絡，且是一個很重要的基礎文化。

基本上各級學校都會設立體育組執行學校體育行政工作，除大專院校因大學法修正之後允許有彈性地設立

國立體育大學
周宏室
主持人

此組織，唯獨高中職、國中、國小都依規定要設立這個組織，顯然國民教育對體育教學相當重視，也反映出這份刊物的責任之重大，它將呈現各級學校間的對話並記錄下體育組長、體育教師及專任運動教練的責任與合作概念。九年一貫時期、在所謂的健康與體育學習領域出現後，老師的專業更為突顯。因為教師要負責課程的規劃，在課程綱要的大原則下，透過課綱的概念來發展符合各校教學宗旨的特色。

在學校中，教師是非常重要的因素，不同世代的教師若沒有共同的信念，可能就沒有辦法貫徹學校的設立宗旨。相同的，在體育班中，教練如果沒有一個正確的觀念，也會影響整個體育班的發展。我們將透過今天的主題——學校體育行政——進行探討：行政除了服務外，如何決定策略，使體育課程的規劃與發展更加順遂。當然，行政支持課程與教學的方式，就是透過實際案例來呈現。

請各位發表專業的建議，聚焦論壇主題各面向，並提出具體的做法，使更多學校的老師接受意見並付諸實施，以實際行動改善體育行政。



國立東華大學
尚憶薇

各位老師好，基本上學校體育行政除了理論之外，其實也著重於實務，今天這個論壇就是希望可以從實務面來提出一些在基層執行行政事務的幾個面向討論。本校體育中心分成四個組織，分別為器材管理、教學管理、訓練管理及推廣部。因大學的經費相對充裕，所以總務處有外包整理草坪，但因為外包合約限制，職員也有購買除草器具相互配合，因此在場地管理上，本校並沒有太大的問題。

在學校體育這個行政教學上，本校有訂定體適能畢業指標，指標訂定之後，就會衍生出需要體育行政來處理的問題，此時教學端與行政端的配合是相當重要的。例如：畢業指標須完成游泳50米的測驗，若未通過則學生有可能會投訴，因此，行政端也為畢業指標做了幾個配套措施：第一個配套措施為「游泳補救教學」，第二就是斟酌學生本身體能限制，若為身體弱勢學生，我們就會有彈性處理的方式。

另外在訓練的部分，在本校運動代表隊中，除了體育系的甲組之外，乙組的訓練項目也很多元，總共約有20個團隊，本校校長相當支持，希望延攬績優代表隊選手，特別編列宜花東優秀運動員獎學金方案，方案中提供亞奧運傑出選手獎學金，使宜花東的選手能留在花蓮。

雖然本校的訓練經費的編列還算充裕，不過依然遇到招聘教練的問題。依規定本校甲組的教練需持有B級教練證，乙組的教練需持有C級教練證，但因東華地處偏鄉聘請教練不易，在訓練端，我們也會聘請國高中的體育老師擔任教練一職，但大專聯賽的部分賽程又國高中課程重疊，因此造成教練的斷層落差，此為地方訓練選手所面臨之問題。



在座的各位老師、伙伴大家好，非常高興參與這次學校體育行政的撰寫，對高中職體育班職涯輔導的探討。那我這邊就分享這篇文章，以及我們想到的一些議題與內容。

有關生涯發展，有一個理論家在1980年出「人生的彩虹計畫」，從成長、探索、能力的建立，到職涯的建

國立體育大學
潘義祥

立，剛好高中是在15-24歲、正在尋找自己人生未來方向的階段。體育班學生，在身體表現上資賦優異、具有特殊的運動才能。從國小、國中到高中，體育班就一直往上建置，從本校連續幾年都在辦的體育術科測驗的狀況來看，不同於其他科目的參與人數逐年下降，即使面臨社會少子化趨勢，體育術科的測驗人數逆勢攀升。從中所看到的意義，或說整個社會——包含經濟、政治各方面——的變化，就是人們對於健康議題的關注，是不斷的向上提升與發展。

體育過去的刻板印象讓大家覺得只是在動而已，但事實上我們現在體育的發展是非常寬廣，體育產業非常多，已經有所變化，目前整個大學入學考試中，參加體育術科考試已達四千多人，這個是相當嚇人的數字。

第二是體育班從國小、國中、高中一路上來，帶隊教練都有績效壓力，在績效壓力之下，學生就必須不斷地做術科的訓練，在學科的強化上就會相對不受重視，這也間接影響學生未來的生涯的規劃，這一次在撰寫這篇文章的時候，大概從國中端到高中端，訪問了幾個不同的老師，提出他們學校裡現階段的一些狀況。在現階段的狀況、學生的生涯知覺狀態裡面，發現幾個現象：第一個，是學生對未來沒有感覺，所以我們把它寫為「無感」；第二是覺得茫然，也不曉得未來要做什么；第三，普遍而言對生涯的發展沒有具體想法，升學的管道也不明確，反正就是聽從教練的安排，然後自己不斷地訓練。再來，就讀科系的發展，譬如要走體育或者是改走文法商等等，也不是那麼明確，這個就是體育班學生普遍有的職涯知覺狀況。

整個高中職的升學途徑，包含一般大學、科技大學、軍警院校、空校，或者出國留學等，若是專業科系的升學，從大學體育系一路到博碩士班都有。透過體育班的畢業考試，包含學測、個人申請繁星計畫、運動績優生甄選甄試，各大學

的科系獨招。以前我在中山大學的校長張忠仁，他在淡江大學讀書的時候喜歡打籃球，他發現運動人很會領導，所以他覺得中山大學應該招募運動績優生入學，他們未必要多傑出的成就，而是可以催化乙組的學生去練運動，因為他覺得運動員的人際關係或領導力都很強。所以大概從民國93年起就開始運動績優生的甄試，希望錄取的對象，在理工科希望在數理是均標以上，若是藝術方面的，或者是文學、經濟系方面就沒有硬性規定，但是所有系所一致希望運動績優生進來之後，可以到各系所發揮所長，同時未來有更好的展望。

有關體育班的職涯發展問題，首先是時間都被訓練占據，對未來也會感到茫然，第二是學術的衝突，學科部分的表現比較沒有自信，所以在教學現場，就會看到他們比較不積極，就是訓練時很認真，但是在課堂上面就不知所措。綜合下來的問題，課業學習上第一是學科時間的分配不足，基本學力素養不足，再來是學習成就低弱，也造成學習態度低弱。當然，在訓練競技的壓力之下，對課業部分也比較沒有著力點。

現階段高中職部分在課業輔導上，有安排生命教育課程，以協助學生規劃生涯，各校會舉辦親子的座談會，另外會輔導進行性向、九大職能等測驗，因為有一些學生未必會再繼續走體育，可能就走其它科系，就會向學生介紹大學系所，各校也會提供各種升學管道或各種的資訊，還有軍警學校的報考，因為運動員的身體素質非常好，所以轉考軍警學校也是算是潛力上的發揮。目前各校也有辦理大學學術模擬測驗輔導，未來我們也在考慮，怎麼讓學生們有更好的生涯發展覺知，包含各校應該在生活去辦理相關職涯輔導、自我成長的課程，當然，學業及術科的共同發展，始終都是重要的。

在培養運動員的過程中，在表達上，或說基本文字、語言的駕馭能力上，也應該予以強化。所以我們應該思考如何讓學業及術科共同成長，這個是一個理想，但也是未來應該要努力的方向。這個部分必須從國小、國中、高中，一直往上探索。進到體育班，應該強化他們一種信念，就是讓自己的未來有更好的發展，不止是技術的養成，在學術、課業方面也應該要有基本素養，如此，未來的發展將無可限量。

此外，除了術科、學業之外，品格上的淬鍊，也是對學生未來的發展有很大的幫助。我們可以建置生涯發展的教育平臺，邀請一些運動員出身的典範人物，進行演講、分享經驗，會給學生很大的啟示。

我們訪問國中以及高中的老師對體育班存在的看法，就臺灣的體制而言，它的確提供了一個非常好的競技人才的養成庫，要讓這個養成庫更加全面，必須再投入一些經費和心力在他們課業或者是基本素養的養成上，這樣的一個養成制度，會成為臺灣甚至是東方所獨有的制度，相信能使運動員未來的發展更好。以上是我們去年到今年的觀察與研究的簡單報告。謝謝。 ■



國立體育大學
周宏室 主持人

謝 謝，潘老師在體育師資這一塊很有研究，也在中山大學服務過，吸收了很多不同領域的知識，而他最令人佩服的是，每天早上起來第一件事情先做暖身操，然後聽收音機、學英語，不斷地學習的精神讓人非常佩服。

接下來我們請莊耀洲老師進行分享。



國立北門農工
莊耀洲

校 長、各位老師大家好，我目前除了是學校教師、行政人員外，還是博士候選人，從過去的行政經驗中觀察到，執行行政工作時，若計畫不夠完備會浪費很多資源。在體育班的項目發展上，需要與地方好好地協調，才不會造成鄰近學校的體育班發展項目重疊，彼此搶奪選手以至於部分學校體育班招生不足，無法永續經營。建議體育署能夠全盤性地調查與規劃，解決學校體育

班招生與發展所衍生之問題。高中職體育班一直都有訓練經費不足的問題，像是維持體育班營運的教練費、參賽費，除此之外，還有單項協會認證制度的改革，竟會導致學校教練無法下場指導比賽的窘境，都是需要解決的。另外，學校體育組的業務繁雜、負荷量真的太大了，包括經費、選手出賽、保護員跟教練之間溝

通協調、體育班的推廣項目、教練員額不足，以上是我擔任學校行政職以來所面臨的問題，希望未來能夠克服。■



國立體育大學
周宏室 主持人

非 常感謝莊老師慷慨激昂的分享，相信大家都心有戚戚焉，接下來歡迎中壢國中鍾老師進行分享。



國立北門農工
鍾純惠

主 席、各位教授、老師大家好，我目前於中壢國中服務。我要先呼應一下剛剛學長提到體育班的實務經驗，本校也有體育班，也存在經費、教練的問題，其實經費跟人力是互相影響的，體育班項目的選擇與師資的配合是息息相關的，而另一個問題就是體育班設立門檻的政策規範，目前已造成體育班過多的狀況。

因108學年課綱著重素養教學，今年本校的行政單位發起了新生暑期學藝課程，由行政單位帶領所有學科老師配合教學，以主題方式授課，以體育為例，體育課以及校隊練習該如何與其他學科結合，讓運動不只是運動，都是有趣的挑戰，比方說，讓選手學習如何透過電腦學科中大數據的分析，調整自己的狀態以利進步，或是結合國文與電影賞析，更深入了解自己心中的典範人物，也可以與社區做結合。像我自己剛結束的課程，其實是透過定向越野的課程與社區結合進行體能課程訓練，未來我們可以透過此概念設計更多課程，讓學生能夠有更多不同的嘗試與體驗，謝謝各位。■



李
明
湖
明
國
小
聖

大家好，在我15年的行政工作中，當了8年的體育組長，然後接任總務主任，體育組長業務繁雜同時更要帶領多個團隊，除了專業更需要莫大的熱忱。學校體育行政存在的最大問題，是大部分行政工作有法依法，無法依例。當你承接了一項業務，未來就成為你繁雜業務其中之一，而不會再討論職責所在。執行學校體育工作，熱忱以及人與人的情分非常重要，與一些行政同仁（像是公務人員）不甚相同，甚至同一個學校體系，可能就存在兩種不同的行政工作氛圍，從事教育行政的人跟公務人員在思維或做法上的確有些不一樣，這需要調整自己的心態。

另外，我覺得在學校體育，老師應積極建立自己的專業能力，尤其國小是包班制，除了進修以外，同時也要參與學校各項的專業發展跟行動研究。本校教學設備費不足，所以我每年都會寫一篇行動研究並申請教育專題研究，以補足學校教學設備費不足的部分。此外，因國小師資大多非體育專業，所以我們在學校必須建立橫向跟縱向的課程，以利銜接國中體育課程。

此外，還有一個值得省思的問題是，在學校專業運動教練不受到應有的尊重，比如在非訓練時間學校會把專業運動教練排去顧體育器材室，從制度面來說，專業運動教練完成專業進修後，他也不會有同等的專業加給，由於體育科學相關知識變化的相當快，專業運動教練是最需要進修的，才能帶領學生進行最專業的訓練同時避免運動傷害，建議應編列預算讓專業運動教練進修增加專業運動知識，並整合區域、結合各項專業教練、相互交流。另外也給國中的專業運動教練建議，可以不只侷限在服務學校，訓練時間以外可以到鄰近國小去做銜接訓練課程，並與國小教練配合，提升選手的訓練意願，讓學生能夠有穩定的表現。

而先前說到體育班的設立門檻，以臺北市為例，體育班數量也明顯過多，但有些學校非常認真經營體育班卻面臨招生不足的問題，所以的確需要有明確的退場機制。

最後有關單項協會所收取高額的報名費也是問題，因為選手需要舞臺從事比賽，報名費就會造成選手相當大的負擔，建議政府機關設置辦法監督協會報名費與經費運作。

感謝這論壇有機會讓大家暢所欲言，把一些現場的問題拿出來做討論，以上我就先分享我自己目前在學校觀察到的一些現況做一些討論，謝謝大家。■

國立體育大學
周宏室

主持人

好，謝謝明湖國小的總務主任。現在大家可以來再交換研議意見，希望能夠透過這樣的一個論壇，提出具體問題，聚焦討論更好的解決方案，或說這個問題牽涉到政策，體育署長官這邊能夠許諾什麼樣的事情，讓它整合在一起才，能夠看出它的解決成果好不好。



國立北門農工
莊耀洲

有關報名費的問題，教育部需要正視，因為此問題已激起各個學校的不滿，以我們學校的跆拳道隊舉例，如果從開學到現在，每一場協會辦的比賽都參加，大約已需繳交近五千塊報名費，目前我們學校目前有幾位跆拳道選手已經達到國手級，面對龐大的報名費家長難免會有所不滿，學校體育行政單位更沒辦法負擔此報名費，長久以往學校運動的推展都會面臨這問題，目前對學校行政來講，一個非常大的負擔。■

國立體育大學
周宏室

主持人

好，李教授，體育班您是專業，有沒有具體透過行政程序解決的建議方案可以提供給學校參考。



國立臺灣大學
李坤培

謝，關於學校的行政體系，我也是抱著請教大家在現場執行的過程中的解決之道。體育班是為具有運動資賦優異潛能的學生而設立，並非只有訓練，所以不管是課程、升學輔導、生活輔導、學業輔導以及訓練績效，都要非常清楚地去規劃。其實除了國立高中以外，其他的體育班都是地方政府的權責，依據高級中等以下學校體育班學校設置辦法，只要符合規定，地方政府就可以核准設立，就個人長期對基層體育班的研究觀察，也了解地方政府在核准

體育班的過程中受到「非專業的壓力」，所以中央會以評鑑作為配套，課程的設計、招生、專長訓練不符合設立體育班的辦法，政府單位都會限期改善，進行監督的職責。有的學校為了避免超額教師的問題，設立體育班讓學校維持12班，我們身為教育工作者，在制度、道德上都不宜從這方面來著手，要堅決地拒絕用體育的資源去處理學校人事經費的問題。

至於管理專任教練的這個體系，其實有很多問題存在，包括舊制教練、新制教練，政府也一直研擬政策希望改善現存問題。一般體育班的招生項目大概會是兩項、三隊，比如說田徑有男生隊、女生隊，以避免三項發展招生不足問題，若發展項目超出三項，學校須自行處理第四項的教練的問題，一般有發展第四項的學校其實都是附屬在某個訓練場館以解決教練不足的問題。目前專業運動教練已經用「準教育人員」的條例聘用，並改善舊制所衍生的問題，透過訪視專業教練輔導運動教練增加自身的專業能力，在規定的7小時工時中，建議專任運動教練每天除了三小時的訓練時間、2個小時協助學校體育事務外，還要有2個小時進行自身專業能力的進修以提升專業能力。

關於經費的問題，我相信沒有一個學校會說經費充足，即便臺大也是如此，厲害的行政主管，會用100元去發揮120元的效能，不需好高騖遠想用一百塊去做一千塊的事情，反而很容易讓行政人力崩潰，行政其實有時候是要量力而為，經費的募款其實是時有時無，我們募款經費充足時，可以把平常沒有辦法做到的盡量完成，那在只有基本的經費的時候，就在基本的條件去發揮120%的效能便足以問心無愧。

其實目前體育署與專任教練、體育班的互動都相當即時，有任何意見、想法都能到體育課程中心網站發表，我們會即時地去處理，讓問題能夠獲得具體的回覆。當然，所有問題的回覆都必須回歸到三個母法：高級中等以下學校體育班運動代表隊的訓練注意事項、高級中等以下學校體育班設立辦法、專業運動教練聘用辦法，依此做正確且有效的回覆。

以上是我長期投入體育班議題的過程中，跟老師、教練、校長，及專家們互動後的經驗分享與說明，謝謝大家。■



教育部
體育署
李展璋

感謝大家今天熱烈的意見交流，我想呼應李一聖主任提到專業運動教練被擺在不該擺的地方，確實有這樣的情況發生。但我們也可以設想兩種情況，一是如果今天教練的專業度夠高，是可以成為林書豪的教練，相信一定不會被人所忽視；反之，如果教練被檢視到不佳的態度與習慣，其專業度就會被質疑。因此，若專業運動教練能適時的提升自己的專業能力，相信在社會上的地位定能有所提升。

再來是李坤培老師所提到在體育班常有因為「非專業壓力」而成立的情況，為了避免這種情況發生，我個人真的很贊成設置退場機制，以避免學生教育的養成過程中的偏差理念。談到經費的問題，第一除了用基本的100元達到120元的效益外，第二是說學校的體育組長或是專業運動教練，除了投入訓練外更要鑽研現行法條，以爭取更充裕的訓練經費。

還有，我也要強調，在體育的領域培養出來的孩子不會輸給其他人，除了團隊合作、有禮貌，挫折的容忍度也極高。牧德企業就有實際的案例，他們進用一位體育績優生，在完成他的職前訓練之後，發現他除了一般業務工作外更能帶起同事間的運動風氣，進而提升員工體力，甚至改變了酒場談生意的習慣，改成在球場上談生意，成交量更是大幅提高許多。所以體育人是相當受到企業肯定的，同時也讓體育運動選手有很好的出路。最後，今天能參與此論壇真的讓我獲益良多，非常感謝大家。■



國立
師範大學
掌聲
慶維

今天特別來跟各位先進學習，也真的收穫滿滿。首先要感謝主席周宏室教授，還有潘義祥教授共同召集，也謝謝各位師長協助撰稿，並出席本次論壇。本次「學校體育行政」的發想緣起，是因為現在新一代的體育組長資歷較淺，繁雜的業務常導致每天都加班到深夜，我們希望藉由新舊經驗的傳承跟交接，輔助體育組長處理業務，使體育組長能更有效率的執行業務，也讓體育組長在各領域、各處室的行政溝通協調上都能相當的流暢，讓資源更能有效運

用。當然，今天有談到的很多問題，也會將之反應，並且想辦法找策略來解決，讓學校體育行政運作得更好，也讓學生的學習成效更顯著。謝謝教育部體育署對學校體育雙月刊的長期支持，讓學校體育雙月刊在主編與工作人員的努力下順利出刊，再次感謝大家。



國立
體育大學
周宏室
主持人

最後我試著來為大家做一個彙整，所謂的體育行政管理概念，就是如何領導團隊，包括體育教師、體育組長、運動教練，現行的組織運動需要再確認，運動教練與體育教師間會產生互相協調溝通的機制。溝通與協調的內容，第一，體育教師如何繼續在專業上有所成長，這就需要行政工作的協助，未來甚至能加入領導的階層；其次，社區居民如何跟學校保持良性的互動，特別是體育方面的活動應該要鼓勵社區民眾參與，而非用消極的態度面對，這個是行政人員、領導人員應該做到的。他山之石可以攻錯，我們也可先觀察、研究其他先進國家相關制度的實施成效，作為我們領域內——或說是體育班——在實施上的一個借鏡，可以避免重蹈覆轍。

有關經費不足，除了基本的經費外應該要找更多元的管道，大家都建議可以試著去找企業贊助，尋求民間的經費協助，截長補短，讓經費能夠更加充裕。其次，我們要去了解體育的教學環境如何充實，並調整排課的時間，有關課程的規劃，希望體育班是有自主課程規劃的機制，讓基本能力測驗能夠通過，怎麼再來提升課程教學與運動訓練，當然還有其它課外活動，讓體育班能夠發展得更理想。

國立
體育
大學
周宏室

主持人

運動傷害防護員加入與否，也關係到行政，我個人覺得也應想一替代可行的方式，或者轉借的方式解決，比如說師資本身也要進行做防護員的訓練。至於專任運動教練，除了要尊重他們的專業身分外，中央政府也有相關規定以鼓勵他們進修，增加品德和專業能力的訓練，讓他們的專業素養能夠不斷提升。

以上綜合各位的論點，非常感謝各位的參與。

會議紀錄：鍾葛涵／國立臺灣大學；學校體育雙月刊編輯部整理

