

澳洲國家運動訓練中心介紹

文·唐慧媛



▲澳洲運動學院游泳中心一角（資料來源：澳洲運動委員會官方網站）

壹、前言

澳洲國土面積位居世界第六位，全國人口數直到2004年才突破兩千萬。儘管地廣人稀，民眾對運動的熱愛，加上政府與民間組織對運動的支持，使澳洲在國際間享有「體育強國」的美譽。澳洲統計局(Australian Bureau of Statistics, ABS)2010年調查報告指出(ABS, 2010)，全國有四分之一的民眾(年齡在15歲以上)，加入運動俱樂部從事規律體育

活動。從1992年的亞特蘭大奧運開始，澳洲以獎牌數榮登排名前十之列；2000年雪梨奧運更上層樓，以地主隊優勢贏得16金、25銀、17銅，躍居第四名(僅次於美國、俄羅斯及中國)。無論是在全民運動風氣的普及或是競技運動實力的展現，澳洲推展運動的經驗及作法，有許多值得借鏡之處。本文以澳洲聯邦政府設置於首都坎培拉的國家運動選手訓練中心「澳洲運動學院」(Australian Institute of Sport, AIS)為主題提出相關論述。首先介紹AIS的成立背景；進而針對其組織定位及人員編制加以說明；最後再就AIS的重點工作要項及聯邦政府對國家選手訓練中心組織發展策略未來願景進行探討。我國中央體育行政組織即將於2012年進行改造及重組，本文希冀提供國內相關單位與專家學者作為國內強化運動競技實力及落實精英選手培育政策制訂之參考。

貳、成立背景

澳洲早期運動發展承襲英國模式，多由民間運動組織以自給自足方式推動；地方政府則適時因應民眾活動需求，提供簡易運動設施(Adair & Vamplew, 1997)。國家代表隊曾於1956年的墨爾本奧運以13金、8銀、19銅的獎牌數，在72個參賽國家中獲得第三名。此後，澳洲運動員在國際體壇的表現每況愈下，1976年蒙特婁奧運跌至谷底。當年「零金牌」的慘敗紀錄，激起全國民眾聲討及媒體撻伐，長期以來澳洲聯邦政府對國家運動發展漠不關心的態度，喚起國會關注，最後成為澳洲政府主動涉入國家競技運動發展的「催化劑」。

早在1973年，聯邦政府有感於澳洲運動員在國際體壇叱咤風雲的榮景不再，曾委託西澳大學教授John Bloomfield進行研究提出檢討。Bloomfield教授以The Role, Scope and Development of Recreation in Australia 為標題，針對國家運動發展政策提出報告，其中有關競技運動部分，強烈建議政府參照歐洲各國成立國家運動訓練中心的模式，加強精英運動員培訓(Bloomfield, 2003)。1974年時任聯邦政府觀光休閒部部長的法蘭克史都華根據前述建言展開行動，指派Dr. Allan Coles組成專案小組(study group)進行可行性研究；該小組研究報告(Coles Report)在1975年正式出爐，國家運動選手訓練中心興建計畫呼之欲出(Shillbury, Deane, & Kellett, 2006)。

1970年代的澳洲政壇處於多事之秋，國家運動政策推動受到影響一波三折。1972年澳洲工黨(Australian Labor Party)在聯邦大選中擊敗連續執政已長達23年的澳洲自由黨(Liberal Party

of Australia)，前揭兩份報告獲得新任總理Gough Whitlam的高度重視。遺憾的是，Whitlam政府在1975年因故遭總督Sir John Kerr(英國女王派駐澳大利亞的代表)解職，預訂實施的多項運動政策一併宣告撤銷，新建國家訓練中心計畫隨之停擺。新任聯合政府主張回歸英國傳統模式，重申運動推廣應由民間組織「適性發展」，聯邦政府不宜干涉過多(Stewart, Nicholson, Smith, & Westerbeek, 2004)。

1980年奧運在莫斯科舉行，美國發起聯合杯葛行動，以示抗議蘇聯非法入侵阿富汗。澳洲聯邦政府回應美方建議，要求國家奧會(Australian Olympic Committee)支持政府抵制莫斯科奧運的決策。未料國家奧會以「運動歸運動，政治歸政治」的立場，開放選手自行決定參賽與否，部分代表隊成員堅持前往莫斯科比賽，造成雙方對立的氛圍(Adair et. al., 1997)。當時主管民政與環境事務部長Bob Ellicott為消弭政府與民間的緊張關係，向聯邦政府重提興建國家運動訓練中心的構想，獲得時任總理Malcolm Fraser的認同及國會全力支持，展開實際行動。次年，定名為「澳洲運動學院」(Australian Institute of Sport, AIS)的澳洲國家運動選手訓練中心在1981年國慶日完工啟用。近年來，澳洲代表隊在奧運的表現亮眼，2000年雪梨奧運達到高峰，澳洲聯邦政府幕後扮演的推手角色，功不可沒。

從1981年起，澳洲聯邦政府在國家運動推展逐漸扮演更積極全面的角色，先是於1985年在坎培拉成立澳洲運動委員會(Australian Sports Commission, ASC)；4年後，正式通過國會立法，根據Australian Sports Commission Act 1989法案將AIS合併納入ASC旗下統一管理，ASC現階段的組織

架構如圖一。

參、組織定位及人員編制



(資料來源：澳洲運動委員會2010年度報告)

圖一 澳洲運動委員會組織架構

依照國會通過的Australian Sports Commission Act 1989法案，ASC被設計為一個類似民間企業(a quasi-autonomous, non-governmental organization, 也就是英文的quango一詞)具有高度自主管理權的組織(Lynch & Veal, 2006)。有別於一般官方組織多由

通過國家考試的公務員(public servants)治理公共事務；無論是ASC或是旗下AIS的組織成員，包括委員會委員、執行長、各部門主管、運科人員、運動教練及行政人員在內，均依照工作性質及專業需求，以期約方式聘任。

雖然AIS從1989年起因合併的關係變成ASC組織內的二級單位；多年來AIS所聘用的員工人數，卻是不亞於ASC的其他部門。舉例來說，AIS在2005年共計聘用193位工作人員(其中包括有全職人員92位、約聘全職人員83位、約聘兼職人員12位及臨時人員6位)，佔ASC員工總人數的29.5% (Tang, 2007)。2010年ASC的年度報告顯示，目前AIS共計聘用248位工作人員(包括全職人員115位、約聘全職人員120位、約聘兼職人員8位及臨時人員6位)，佔ASC員工總人數的29.8% (ASC, 2010)。ASC及AIS的員工，絕大多數集中在首都坎培拉的國家運動園區工作，部分人員則配合年度專案計畫的實施，分派至全國各地協助業務推廣或處理行政事務。ASC所在的國家運動園區佔地65公頃，該園區內設施如表一。

表一 坎培拉國家運動園區設施一覽表

- | | |
|---|---|
| ■ AIS室內運動中心 (AIS Arena) | ■ 多用途運動場 (Multi-sport Facility) |
| ■ 坎培拉田徑場 (Canberra Stadium) | ■ 游泳池 (Swimming Centre) |
| ■ 室內籃球/合球場 (Basketball/ Netball Centre) | ■ 戶外網球場 (Outdoor Tennis Courts) |
| ■ 射箭訓練中心 (Archery Training Centre) | ■ 體操中心 (Gymnastics Centre) |
| ■ 多功能草坪活動區 (Multi-purpose Playing Fields) | ■ 室內投球場 (Indoor Synthetic Pitch) |
| ■ 室外田徑場 (Track and Field Facility) | ■ 室外硬地練習區 (Outdoor Synthetic) |
| ■ 室外足球場 (Soccer Fields) | ◆ 澳洲運動學院行政中心 (AIS Administration Centre) |
| ■ 標槍投擲場地 (Throwing Fields) | ◆ 澳洲運動委員會行政中心 (ASC Administration Centre) |

- ◆ 澳洲運動基金會 (Australian Sports Foundation)
- ◎ 國家運動資訊中心 (National Sport Information Centre)
- ◎ 運動科學及運動醫學中心 (Sports Sciences/Sports Medicine Centre)
- ◎ 運動表現及發展服務中心 (Sport Performance and Development Services)
- ◎ 生物力學研究中心 (Biomechanics Dome)
- ★ 商業營運中心 (Business Operation Services)
- ★ 運動員名人堂 (Frank Stewart Training Facility)
- ★ 觀光客服中心 (Sports Visitor Centre)
- ★ 中央商店及交通轉運站 (Central Store and Transport Compound)
- ★ AIS商品展示中心 (Merchandising)
- ★ 選手宿舍 (Athlete's Residence)
- ★ AIS 選手餐廳 (AIS Caretaker's Cottage)

(資料來源：本研究整理)

肆、工作重點要項

AIS的工作重點項目主要包括AIS獎學金計畫、選材與發展、運動科學與醫學服務、運動員生涯教育、以及競技運動研究專案計畫；茲將各項工作發展重點說明如下：

一、AIS獎學金計畫 (AIS scholarship program)

AIS 在1981年成立後，即選定8個運動種類(包括田徑、體操、游泳、舉重、網球、籃球、足球及合球)重點推展，並以提供獎學金方式(AIS scholarship program)吸引全國各地具潛力的選手前往坎培拉集中訓練。Bloomfield教授在其著作Australia's Sporting Success一書中曾提到，當時在近800名申請案中，只有153名選手雀屏中選進駐AIS參加培訓(Bloomfield, 2003)。30年來，AIS重點培訓項目與獎學金的核發人數逐年遞增，2010年已增加到26個運動種類(含冬季奧運項目、非奧運項目及殘障奧運選手培訓)。AIS每年在特定時間透過各種管道開放受理獎學金申請，平均約有700名選手(包含青少年選手及國家代表隊成員)獲得AIS獎學金資助(ASC, 2011)，同時可進入AIS系統接受完整的專業化訓練。

二、選材與發展 (Talent Identification and Development)

AIS自1988年起推動運動科學選材與發展工作。起初以划船為選材試辦項目，由運科專業人員協助各級運動組織篩選具潛力選手進行培訓。其後陸續有田徑、自由車及輕艇等單項運動協會主動尋求該部門的協助，透過不同運動種類特性的專業評估進行選材。國際奧會在1993年宣布由雪梨取得2000年奧運主辦權之後，配合奧運奪牌計畫將選材納入奧運準備工作重點，AIS除前述划船、田徑、自由車及輕艇等重點項目，另外加入游泳、鐵人三項、水球及舉重等運動種類。1994年AIS與全國單項運動組織合作，展開全國性的潛力運動員篩選及評估，並以6年奧運選手培訓專案選拔代表隊參加雪梨奧運(Tang, 2007)。2000年後，AIS延續備戰雪梨奧運的成功經驗，將選材與發展納入常態重點工作執行(Bloomfield, 2003)。

三、運動員生涯教育 (Athlete Career Education)

1994年AIS創設運動員生涯規劃教育部門，協助運動員在接受培訓的同時，進行教育訓練及生涯規劃輔導，以便他們在面臨生涯終結(career termination)或生涯轉換(career transition)之前，養

成運動場外的工作技能 (Shilbury et al., 2006)。AIS 與分布全國各地的高等教育機構及潛在企業雇主長期合作，適時提供選手就學及就業的諮商輔導。根據ASC年度報告指出，該部門成立以來，已有超過3,000名運動員受惠，在運動生涯結束後，繼續完成高等教育或轉業至其他職場工作(ASC, 2010)。

四、運動科學與運動醫學 (Sports Science and Sports Medicine)

為提升教練及選手的訓練成效，AIS的運動科學及運動醫學部門的軟硬體設施可謂一應俱全，並且擁有全國一流的專業人才進駐服務。AIS的員工總人數有三分之一是編制在該部門工作，提供受訓團隊與個人有關生理、心理、營養、物理治療(物理療法、按摩與針灸)、運動恢復及一般醫療的諮商及服務。該部門的運動科學研究團隊，隨著科技的日新月異，亦不斷蒐集尖端科技資訊，引進最新技術研發創新。近年來，AIS在坎培拉的國家運動園區新建陸上及水中檢測分析訓練中心(Indoor/Aquatic Testing and Training Center)，並在運動部門設置動作表現分析研究小組(Movement and Performance Analysis Unit)，加強相關領域研究，協助運動員改善運動技巧及增進比賽臨場表現，可以說是最典型的例子。

除了運動科學及運動醫學的後援服務，長久以來AIS重視應用科學研究，每年編列競技運動研究專案計畫經費，鼓勵研究人員在各領域進行研究，期望研究的結果與發現，能協助教練及選手突破瓶頸創造佳績。在AIS接受訓練的教練及選手，通常是運動科學與運動醫學專業人員進行研究的最佳研究對象，而整個AIS的訓練環境及設施，就好像是

一個大型的實驗室。

伍、組織發展策略及未來願景

澳洲由六個州及兩個自治區領地組成，分別為南澳、西澳、塔斯馬尼亞維多利亞、昆士蘭、新南威爾斯、北領地及首都坎培拉所在的首都特區。AIS成立的目的，在提供優質的訓練環境，集結全國各地具潛力的運動員到坎培拉接受專業訓練。然而，對參與培訓的青少年選手來說，長期離鄉背井及適應新環境所衍生的問題，AIS一度面臨始料未及的挑戰。AIS在1984年提出解決方案，著手進行設置訓練中心的「分站」(decentralization)的規劃；先是在西澳的柏斯(Perth)成立曲棍球訓練站，緊接著於1985年在東岸昆士蘭的布里斯本(Brisbane)成立跳水訓練站。此後，考量重點培訓項目實際需求，AIS在全國各地陸續設置訓練分站。截至2005年止已有26個運動種類35個分站完成設置 (Shilbury et al., 2006; Tang, 2007)。在AIS組織發展策略改變的同時，各州政府亦紛紛提出興建州立選手訓練中心的構想。自1982年起至1996年止各州政府陸續完成選手訓練中心(state institute of sport, SIS或 state academy of sport, SAS)的設立(如表二)。

近年來，各州政府選手訓練中心與轄區內的高等教育機構密切合作，其軟硬體設施配備及人力資源完善的程度，並不亞於AIS的規模，因而吸引愈來愈多國家級運動員及具發展潛力的青少年選手，就近在家鄉的訓練中心參與長期培訓。各州政府以具體的統計數據顯示，州立訓練中心培育選手在國際競賽成績卓著，幾乎可以與AIS競相抗衡。此一現象，逐漸造成AIS與SIS/SAS之間複雜的「競合關

表二 澳洲各州立選手訓練中心名稱
及成立時間一覽表

州名	訓練中心名稱	成立時間
南澳	南澳運動學院	1982
西澳	西澳運動學院	1984
塔斯馬尼亞	塔斯馬尼亞運動學院	1985
首都特區	首都特區運動學院	1989
維多利亞	維多利亞運動學院	1990
昆士蘭	昆士蘭運動學院	1991
新南威爾斯	新南威爾斯運動學院	1996
北領地	北領地運動學院	1996

（資料來源：本研究整理）

係」。2009年國會指派代表召集專家學者組成專案小組，針對整合AIS與SIS/SAS的可行性進行研究；2009年年底該小組完成調查報告，並向聯邦政府提出下列建議(Commonwealth of Australia, 2009)：

- 一、將AIS 從ASC獨立出來與SIS/SAS整併成為單一的國家選手訓練中心系統；由聯邦政府編列預算支應所有訓練中心的營運管理費用。
- 二、各州政府所屬訓練中心負責培育所在地具潛力青少年選手，經費由各州政府自行負擔；在州政府接受培訓的國家級運動員，則有聯邦政府統籌經費支應。
- 三、聯邦政府與各州政府就訓練中心設施設備管理維護與使用安排進行協調；所有選定參加重點培訓項目，由聯邦與地方政府及單項運動組織協商，考量各地訓練中心人力資源及設施環境

需求，選擇最適合的地點提供教練及選手進行長期培訓工作。

AIS與SIS/SAS的競合關係未來發展情勢演變，尚待後續觀察，不過澳洲聯邦政府對國家運動發展所持力行革新求變的態度，尤其值得效法。為備戰2012年的倫敦奧運，澳洲聯邦政府與義大利北部的瓦利斯省政府共同進行興建澳洲駐歐洲訓練中心的合作計畫，則是另一項突破傳統思維及值得學習的範例。此項計畫形成的背景，係考量培訓選手未來會經常往返南半球與北半球之間，長途跋涉到歐洲進行訓練與比賽；選手一則可能面對適應時差問題，再則顧及在寄人籬下的情況，勢必無法獲得完整的運科醫療後援服務。此外，由於國家代表隊移地訓練所需交通及住宿花費龐大，澳洲聯邦政府評估結果發現，若能投注經費在歐陸選定適合地點興建訓練中心，似乎更能發揮長期效益。經歷2年的規劃，澳洲在義大利北部的瓦洛省興建歐洲訓練中心已於2010年12月正式完工啟用。

陸、結語

過去30年來，有越來越多的國家，在政府體制內設置不同型態的官方運動組織，以協助民間運動組織推展運動。國內外許多專家學者在各國體育政策的研究論著中，對於政府是否應涉入國家競技運動發展事務，以及究竟應以何種形式介入，多持有不同的看法；在探討國家發展競技運動成功因素之餘，亦有國外學者針對澳洲在1980年代開始仿效前蘇聯或前東德設置國家訓練中心，以集權方式將運動員長期集中培訓的發展策略，抱持保留的立場。本文以澳洲國家運動選手訓練中心為專題，詳細介

紹澳洲運動學院的成立背景、組織定位、人員編制情形及重點工作要項。此外，亦探討澳洲聯邦政府如何因應實際需求，在組織結構與發展策略上，不斷的檢討與變革；其目的在突顯澳洲聯邦政府汲汲於提升國家競技運動實力的同時，其實仍能崇尚民主機制，廣納民意，從善如流。澳洲聯邦政府將推展運動事務的重責大任，委由澳洲運動委員會以聯邦政府的響亮招牌，結合民間企業組織營運概念，以及積極整合國家資源的作為，值得我國深入探究與效法。

行政院體育委員會為目前我國統籌國家體育事務的最高權責機構，為落實優秀運動選手培育，整合「選、訓、賽、輔」業務推展，於民國九十年開始接管原由中華民國體育運動總會代管的左營訓練

中心，並將其正式更名為「國家運動訓練中心」。相較於本文介紹的澳洲運動學院，同樣肩負培育國家優秀運動選手重任的我國國家運動選手訓練中心，無論是在組織結構、營運策略、專業人力資源及軟硬體設施，仍有適時檢討及尋求改進的空間。期許我國中央與地方推展運動相關單位，秉持「他山之石，可以攻錯」的理念，在積極加強軟硬體設施及構思競技運動政策之際，參考澳洲運動學院及各州立運動學院行之有年的選手培育計畫(例如：獎學金計畫及運動員生涯教育計畫)；擬定適合我國各級政府發展策略，提供具潛力的各級選手更佳的訓練環境與更完善的配套措施。(作者為中國文化大學體育系助理教授)

參*考*文*獻

- ※Adair, D., & Vamplew, W. (1997). *Sport in Australian history*. New York: Oxford University Press.
- ※Australian Bureau of Statistics. (2010). *Year Book 2010 (Cat. no. 1301.0)*. Canberra: Author.
- ※Australian Sports Commission. (2010). *Annual report, 2009-2010*. Canberra: Author.
- ※Australian Sports Commission. (2011). Australian Institute of Sport. Retrieved March 25, 2011, from <http://www.ausport.gov.au/ais>
- ※Bloomfield, J. (2003). *Australia's sporting success: The inside story*. Sydney: University of New South Wales Press.
- ※Commonwealth of Australia. (2009). *The future of Sport in Australia*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- ※Green, M. (2007). Olympic glory or grassroots development?: Sport policy priorities in Australia, Canada and the United Kingdom, 1960-2006. *The International Journal of the History of Sport*, 24(7), 921-953.
- ※Green, M., & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20, 247-267.
- ※Houlihan, B. (1997). *Sport, policy and politics: A comparative analysis*. London: Routledge.
- ※Lynch, R., & Veal, A. J. (2006). *Australian leisure* (3rd ed.). Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson Longman.
- ※Shilbury, D., Deane, J., & Kellett, P. (2006). *Sport management in Australia: an organisational overview* (3rd ed.). Bentleigh East, Vic.: Strategic Sport Management.
- ※Stewart, B., Nicholson, M., Smith, A., & Westerbeek, H. (2004). *Australian sport: Better by design? The evolution of Australian sport policy*. London and New York: Routledge.
- ※Tang, H. Y. (2007). *A comparative study of national government elite sport systems in Australia and Taiwan: A model for Olympic success*. Unpublished PhD, Edith Cowan University, Perth, WA.