

國際組織如何協助學生運動員進行生涯規劃之介紹

許立宏 大葉大學運動事業管理學系副教授

前言

近來國內運動好手頻頻在國際運動競賽中發光，先有莊智淵與陳信安兩人拿下世界桌球錦標賽冠軍，後有謝淑薇與大陸選手彭帥搭檔在英國溫布敦網球賽拿下首次雙打冠軍。但與先前國內頂尖運動員的遭遇皆很類似，這些在競技場上發光發熱後的運動員，皆希望政府或相關單位有更進一步的支持好讓他們的運動生涯能夠持續或後續人生有一些保障。

有關運動員職涯保障的這類問題，其實在過去幾年皆有一些相關

專業研究報告與建議。如在 2010 年監察院的調查研究報告中，錢林慧君、陳進利（2010）政府對於傑出運動員培育與輔導之探討專案調查研究報告中也提及需要建立選手生涯照護機制，協助培訓選手進行就業與課業輔導機制。隨後並有張少熙等學者（2010）在協助運動員完善生涯規劃之研究中提出改善運動員其生涯規劃與職涯轉換等建議，並使運動員在未來就業中能與運動休閒產業作銜接，藉此促進產業間的發展。也因此，我們可以理解教育部（2013）在最近最新公告的體育政策白皮書即指出目前需要

強化臺灣運動員的就業輔導與生涯規劃，並透過民間企業的協助強化運動員的職場就業競爭力。體育政策白皮書提到臺灣目前運動政策以「選、訓、賽、輔、獎」為主。其目的是為了要培育傑出運動選手及輔導就業與適當獎勵，並建立起生涯規劃，協助運動員培養職場競爭力。據報導了解，教育部體育署目前也將成立「企業捐助體育平臺」，透過企業的認養及贊助等方式，培育更傑出的運動員，改善目前運動員面臨的困境（張錦弘，2013）。

雖然先前的研究都提及建立學生運動員的生涯規劃，以改善多數學生運動員在畢業時面臨就業的困境，但詳細執行規劃，我們認為，尚待有討論與修正或增補空間，並隨時與國際脈動接軌。因此，以下，我們特別介紹幾個針對運動員進行生涯規劃與職業發展多年，且具有成功政策與規劃的國際組織：即國際奧會（International Olympic Committee, IOC）與英國運動學院相

關組織（EIS 及 BASES）進行文獻分析。

國際組織協助運動員生涯規劃文獻分析

一、國際奧會運動員生涯計畫（IOC Athlete Career Programme）

國際奧會（IOC）近來意識並關注到各國優秀運動員出路的問題，已發展出一套針對優秀運動員生涯發展的相關計劃課程，研究資訊部提供一些資訊（包括教育、生活技能及工作聘任等三大項教材、運動員生涯手冊及退除役運動員生涯銜接輔導問卷）。其所研發的第一份重要資料名為「國際奧會運動員生涯計畫」，其中包括「教育、生活技能及工作聘任」三大部分的教材。主要在於確保運動員能夠經由這些課程得到最佳的工具指引來幫助個人處理訓練、比賽上的事宜，以及身為一位優秀運動員如何迎接日常生活中所需面對的挑戰與機會。這三份教材係根據世界各國頂

尖運動員、教練、各國家奧會、國際及各國運動聯合會所提供的寶貴意見所設計完成。這些課程可幫助運動員來完成以下幾個成功的生涯規劃階段，其目的在於鼓勵奧運選手具備自主學習能力，並透過五項生涯規劃歷程的循環，來協助運動員隨著時間不斷調整個人的生涯規劃發展（葉公鼎，2012；許立宏，2012）。以下為 IOC 對運動員生涯規劃歷程的說明，可供國內相關單位參考。

- （一）Prepare（準備）：瞭解並投入生涯發展過程。
- （二）Discover（發現）：調查自我的優勢與熱情。
- （三）Research（研究）：找出更多有用的資訊。
- （四）Plan（計畫）：制定成功的計畫。
- （五）Implement（執行）：發展適合個人的生涯規劃的技能，並開始「實踐」計畫。



圖 運動員生涯規劃循環圖

資料來源：IOC(2012). *IOC athlete career programme*. Retrieve from <http://www.olympic.org/content/olympic-athletes/athletes-space/programme/?tab=take-part>

這三大教材中有更進一步的輔導指引內容，其中針對教育的部分，特別是對學生運動員的部分有很大助益。對運動員同時兼顧學業與運動訓練之間，提供一些建議，包括學科輔導、遠距教學及 e-learning。過去研究顯示運動員若能兼顧學業、生活技能及掌握未來的工作機會，就較能夠達成他們所設定的運動目標，並克服一些壓力負擔及處理運動傷害及未來退役的問題。而教育便是可使運動員習得這方面的知識。透過正式與非正式的結構來運作。正規教育是去取得相關的合格證照，非正規教育雖可能無法獲得任何證照，但至少也從中習得一些經驗及技巧。關於教育，所提供的實用單元，如：如何兼顧學業；時間管理；目標設定；學校進修諮詢；轉換求學地點（含移地訓練與進修）；如何做計劃（包括財務及短中長期的計劃）等等。

此外，目前國際奧會也已發展出頂尖運動員的生涯發展手冊

(IOC Athlete's Handbook)。手冊為國際奧會運動員生涯計畫中對運動員所面臨到問題加以歸納整理，其內容包含六大主題，並歸類了運動員生涯發展時期的重要階段，包含瞭解自己，生活的改變還有未來就業等面臨的問題。每個主題中皆有運動員所關心或面臨到的課題，邀請幾位奧林匹克運動員撰述文章內容，並提供寶貴的意見（許立宏，2012）。經歸納，手冊有五項為學生運動員在生涯規劃時期常碰到的議題：

（一）準備階段

不論是在比賽還是練習期間，在運動員的身上應該具備的關鍵有什麼？除了有一個完善的團隊外，更應該在賽前瞭解比賽選手的資訊。並在賽前心無旁騖的專注於訓練中，讓身體保持最佳狀態，心理保持開朗敞開的心。隨時思考你的目標，對於不合理的訓練方式或其他事情就要能勇敢的說“NO!”然而，不論是上臺或是比賽都難免緊

張有壓力，對於運動員來說也是如此。尤其是在比賽前的精神壓力會更加強烈。因此設定自己的計畫目標，並且重整你的訓練計畫，以及時間管理都是非常重要的。要是感到焦慮或憂鬱時，深呼吸可以舒緩情緒。並且與教練保持良好的關係，保持著互信、尊重和溝通，才能達到比賽和訓練的共識。

（二）成為奧運（或頂尖）選手

在成為奧運選手後，不僅生活上會遭逢改變，同時還要考量得獎的情感與現實的差異性、社交上的活動有所隔閡，所獲得的比賽獎金也需要做妥善規劃，或是在比賽完後會有休息調適期，這時的身體狀況的調適等等。此外，你所扮演的角色將會變的更不一樣，你的行為都會成為注目的焦點。所以保持良好的態度，在比賽中留下好的態度與精神會勝過一切，以身作則並回饋給社會大眾，可以幫助你在未來就業上有更好的宣傳效果。

（三）掌握機會

在成名之前，你可能不會多想，但你成為公眾人物時，你就要維持良好的形象。創造正面形象，可以改變或增強外界對你的看法，如在媒體面前展現出親和力或是隨時注意自己的言行，並試圖改變他們的想法。在面對媒體時，可以先做好事前的準備，隨時準備讓媒體發言，並誠實說出你目前所知道的答案。面對媒體難免會不知所措，但你可以做到一點，向其他選手學習其應對方式，並試著努力練習做到最好的應對。

（四）運動與人生平衡

對很多運動員來說運動與生活之間很難取得平衡，有時候會因為練習而忽略課業。而你應該保持生活中的四個主要平衡支柱，分別是：生理上、心理上、社會或社交上，以及精神靈性層面上。以不干擾的前提下做出目標以及時間管理，建立起更完整的生活。一旦運動員獲得比賽獎金，應該要為未來

準備及規劃，因此個人的財務規劃就顯得更為重要。儲蓄與投資對運動員來說是一項很好的理財方式，尋找一個知名且經驗豐富以及瞭解你職業上特殊性的理財規劃師來幫你做好投資規劃。此外，保險也可為運動員做事前的準備，例如運動傷害造成的疾病等。

生活中運動員需花時間了解自己和專長。擔任志工除了可以增加經驗外，也可以探索自己能做什麼，同時吸取不同資訊，當機會來臨時，不會因為沒有資格或是不知道資訊而錯過。準備自己的未來，在運動生涯中用時間來增加技能和經驗對未來求職上有很大的幫助。

（五）轉換生涯跑道

運動生涯有一天會結束，但如何處理轉換生涯跑道的過渡期對運動員來說是首要面臨的挑戰。過渡期的調適要做好，要告訴自己可以做得好，並在心中建立自信。不論在哪個領域，都需要特定的技能或課程，因此盡早培養相關的技能

和知識，並且多建立人際關係，在求職上能多一份協助。首先要先建立起一個觀念：為退休的一天做準備，雖然會碰到很多問題，但你要尋找這些問題的答案。現在能先做為基礎教育，因為對職業生涯管理是有幫助的。其次，運動員也可以找退役運動員聊一聊，可以為目前的自己提供寶貴的經驗，幫助面對未來的各種挑戰。最後是就業輔導，可以協助運動員充分利用獨特的背景和身分，並在投入的就業市場提供最好的諮詢。

二、英國運動學院運動員生涯發展計畫（EIS Athlete Career Development Programme）

英國運動學院（English Institute of Sport, EIS）是國家運動管理組織，旨在提高英國運動員的成績，幫助改善英國運動員的訓練與練習，並在重大賽事達到極致的表現。而該組織的運動員生涯發展計畫，主旨是在協助確保運動員與企業間的成功媒合（透過各種管道如

舉行與企業媒合的就業博覽會)，其目的是提供運動員輔導轉職，為運動員提供轉職的工作機會，並讓運動員所具備的技能與特質，轉移到工作上，以提供其整體競爭優勢。而職業生涯發展計畫將運動員生涯歷程分為三個階段，其為：

- (一) 有理想的運動員 (aspiring full-time athletes)：此階段的運動員需要培養韌性，並兼職賺取額外收入和累積工作經驗，並朝全職運動生涯目標邁進。
- (二) 全職運動員 (full-time athletes)：此階段的運動員開始會探索退役後的職業生涯規劃，而當下運動員主要仍以訓練和比賽為主，因此能運用的時間相當有限。
- (三) 轉職運動員 (transition athletes)：此階段的運動員處在銜接期間，會需要做決定取捨，捨去原先的運動生涯，尋找運動後的職業生涯發展。

職業生涯發展計畫將運動員生涯歷程區分為三類，對應目前臺灣

學生運動員的處境來來說，我們大致只區分為兩類——有理想的運動員為學生運動員階段，全職運動員與轉職運動員則為就業階段。其中學生運動員階段的職業生涯發展計畫需要培養及累積經驗以因應未來就業的需求。

此外，與英國運動學院的另一個相關專業組織，英國體育和運動科學協會也發展出一套職業指南 (BASES: A Guide To Careers in Sport and Exercise Sciences)。該指南提供了有關學生選課的資訊，對於就業上也可以提供職業生涯管理的資訊，可以使學生運動員追求更多元的職業生涯。每一位運動員可以在工作或活動上培養出其他技能。並在該指南中提供 17 種運動員可發展的職業 (如表 1)，協助運動員瞭解運動相關行業所需的特性，以協助運動員進行選擇規劃與求職時應具備的技能與認知。這 17 種運動員可發展的職業細項，或可供我國體育運動相關學系的學生運動員參考。

表1 與運動員出路相關的17種職業

職 業	職 業 敘 述
生物力學家	使用科學原理，強化和改善我們的運動方式，研究力學對各種力量與運動技能的影響，協助教練和運動員提高運動技巧上的學習和表現。
臨床心臟生理學家	參與心臟疾病患者的診斷和治療，以及在臨床上的應用和運動生理學相關知識。並使用各種不同的方法來記錄、分析和處理問題。
臨床運動生理學家	提供運動專家以及患有慢性疾病的人諮詢。所需技能包括臨床調查技巧，溝通技巧，溝通技巧和條理性。
營養師	需要經歷專業培訓，並在運動的環境中能運用專業技能。其他建議技能包括：自我激勵、獨立工作、團隊合作、溝通技巧，教學技巧，輔導和激勵能力，食品安全和衛生及餐飲專業知識及企業管理。
運動生理學家	提供科學支援給運動員和隊伍身上。並確保有足夠的體力訓練和比賽。並制定體能訓練計劃，監督遵守和體能測試，並獲得運動員準確的生理狀況。
健身教練／私人教練	包括示範如何安全地使用設備，以及提供健康和健身項目設計和保持一個安全和舒適的培訓環境。而私人教練需要有訓練技巧和提供意見。需要技能包括：互動、溝通能力、可靠性、友好、熱情、誠信保密、激勵和業務管理。
健身顧問	幫助不常運動的人增加體力活動，也幫助心臟病患在一個安全有效的環境下復健發展。進行生活協商和運動評估，身體活動和監督有規律的運動時間。也很多機會進展到參與計畫的開發和管理。
健康促進家	工作涉及與政府機構一同研究，提倡主要及次要身體活動來預防疾病，以及提供運動、休閒、健康和身體活動專家專業的工具來幫助大眾促進參與身體活動。

職 業	職 業 敘 述
高等教育講師	每周提供 8 ~ 18 小時的講座，研究室課程和教室課程。其餘的時間都花在準備新的教材，行政工作，完成相關活動的學習和教學。有時候也參與進行研究和顧問工作。
效能管理師	需要可靠和一致方式收集的統計數據和影像，並考慮運動員或球隊的表現可以用於戰術和技術的推論。在比賽或練習中的統計數據和相關的錄影片段可以提供教練和運動員進行事後討論。
體育活動發展經理	工作包括改善和宣傳等事務，鼓勵各級組織採用體育活動的政策，並在活動議程中尋找更多機會。主要是鼓勵企業將體育活動納入其規劃並強調對於組織的潛在效益。
研究員	大學生到碩士生都可勝任，需有豐富經歷。研究包括尋找，設計，實施和分析實驗數據要解決的問題。
呼吸生理學家	診斷呼吸的檢查和治療肺部疾病的患者。需要使用不同的設備和技術來衡量和監測患者的呼吸功能。
體育和運動心理學家	幫助運動員心理準備、處理比賽和訓練心理需求。以及關注與應用心理學層面的問題，以此增加運動的參與和動機，確保心理與身體鍛鍊能提供益處。
體育發展主任	工作包括增加體育的參與程度，提高體育品質或表現，實現卓越。此外，發展社會技能水準，提高社會融合和包容性，減少犯罪和幫助青少年罪犯重生。
體能教練	在理論和應用的訓練之間架起了一座橋樑。觀察培訓，活動和遊覽等職務。
教師	依據教師的性質安排課程，主要以運動和訓練科學科系的學生。工作包括體能類或輔導。其他技能：溝通能力、適應性、可靠性、和善、團隊工作能力、熱情、激勵能力和耐心。

此外，BASES 所發展出的學業技能與職業技能探索之內容，也可供學生運動員在探索生涯規劃時作為參考，當然，表格也可視臺灣環境再加以擴充或修正。

(一) 學業技能探索：學生運動員可利用表 2 內容來對有興趣的學科作為初步的探索，並思考對未來求職或運動訓練上獲得不同的益處。

(二) 職業上技能探索：學生運動員若有機會接觸不同職業，也可利用表 3（註：當然，這表格只是樣本，可再針對在地的就業市場環境來加以擴充與修正）以對該行業進行探索，並思考培養出的技能是否就是雇主所期望的，還可以利用運動員所俱備的特質來協助工作。

表2 學業技能探索

領 域	可 培 養 的 技 能	可 獲 得 的 知 識
生理學	關鍵的技術能力，小組工作技巧，演講技巧，撰寫報告……等	健康與體適能評估，不同人群間的健康和健身……等
研究方法	IT，使用的統計軟體，問卷設計，實驗設計，撰寫報告……等	適當的使用的調查方法，統計和技術分析……等
社會學	參加小組討論和辯論，與他人開發創意……等	參與的影響，尊重多樣性的想法……等
論文	自主學習，主動，解決問題，分析，寫作，策劃能力，創造力……等	對特定地區進行深入了解研究方法……等
以下可再擴充		

表3 職業上技能探索

活動 / 職業	可培養技能
酒吧工作（服務業）	溝通，團隊合作，客戶服務，健康和安 全……等
球隊隊長	領導力，團隊，溝通，組織能力……等
暑期計劃工作（如夏令營）	工作與兒童，團隊，溝通，組織能力……等
以下可再擴充	

結語

近年來，臺灣優秀運動員不乏偶有國外挖角等新聞消息。而 2013 年教育部體育署推動的體育運動政策白皮書以及企業捐助體育平臺仍在推動階段。因此，本文從國際組織協助運動員生涯規劃角度切入，希望做為臺灣在推動運動員生涯規劃的借鑑，能提供國內發展本土性生涯規劃的基礎。完善的生涯規劃，企業的資源贊助，能使運動員無後顧之憂的在競技場上發揮，以及退除役後能有不錯的職業發展。

（本研究為國科會研究計畫【編號：NSC 101-2410-H-212-015-】之部分成果，作者在此特予銘謝）

參考文獻

- 教育部（2013）。體育運動政策白皮書。臺北市：作者。
- 錢林慧君、陳進利（2010）。政府對於傑出運動員培育與輔導之探討專案調查研究報告。臺北市：監察院編制。
- 張少熙（2010）。協助運動員完善生涯規劃之研究（體委會委託研究報告書）。臺北市：行政院體育委員會編製。
- 葉公鼎（2012）。國際奧會對於奧林匹克運動員福利之推動政策。國民體育季刊，41（4），22-27。
- 許立宏（2012）。國際奧林匹克委員會運動員生涯輔導計畫初探與簡介。國民體育季刊，41（4），28-39。
- 張錦弘（2013，7月10日）。給謝淑薇教職 體育署：沒問題。聯合新

聞網。取自 <http://udn.com/NEWS/NATIONAL/>

The British Association of Sport and Exercise Sciences (2010). *A guide to careers in sport and exercise sciences*. January 23th, 2013. Retrieve from <http://www.bases.org.uk/write/documents/BASES%20Careers%20Guide%20BM%2016%20May%2008%20.pdf>

English Institute of Sport (2012). *Do you need winning talent for business?* January 29th, 2013. Retrieve from http://www.eis2win.co.uk/App_Upload//PL%20Athlete%20Career%20Development%20Programme%20Brochure.pdf

International Olympic Committee(2012). *Athlete's handbook*. February 10th, 2013. Retrieve from:http://assets.olympic.org/athletes_handbook/en/index.html

International Olympic Committee(2012). *IOC athlete career programme*. January 26th, 2013. Retrieve from: <http://www.olympic.org/content/olympic-athletes/athletes-space/programme/?tab=take-part>

