

嘉義市育人國小體育經營策略之研究

陳秀珍

摘要

本研究以嘉義市育人國小為個案研究之對象，探討該校體育經營策略。該校在 88 學年度獲教育部體育訪視評鑑為體育績優學校（教育部，民 89），之後，卻面臨唯一的體育教師（兼體育組長）屆齡退休，及現存的一些場地設備老舊不堪、體育器材不敷使用、體育教學及團隊訓練師資不足等問題，該校為使「體育績優學校」之美譽能持續發揚光大，並改善現存問題，充分蒐集該校內外環境及軟硬體設施資料，並以 88 學年教育部體育訪視項目自評表所列之：體育教學、體育活動、體育行政、體育設備及各校發展特色等五大項（44 小項）（教育部，民 88）等資料，採用 SWOT 的情境分析法加以綜合分析育人國小內部的優勢（Strength）、劣勢（Weakness）；該校外在環境的機會（Opportunity）、威脅（Threat）等條件，找出學校劣勢，再運用人力資源管理、目標管理、時間管理、風險管理、人際關係及全面品質管理等經營策略，利用行政決策將學校所欲達成之目標具體訂定，研究結果顯示：該校經過兩年（88-90 年）的努力經營後，有計畫的甄聘三名合格專業體育教師，解決體育師資不足的問題，提昇體育教學效能；積極爭取上級經費補助改善運動設施，在人力、經費與場地設備全面改善後，使體育活動多樣化，增加學童參與運動機會，對外競賽成果豐碩（足球男、女冠軍、籃球男、女冠軍、田徑男童冠軍……），體育發展儼然成為該校特色之一。

關鍵詞：體育經營策略、SWOT 分析、優勢（Strength）、弱勢（Weakness）、機會（Opportunity）、威脅（Threat）、體育訪視、人力資源管理、目標管理、時間管理、人際關係、風險管理、全面品質管理。

The Managing Strategy of Physical Education in Yu-Ren Elementary School

Abstract

The purpose of this case study was to discuss the managing strategy of physical education in Yu-Ren Elementary School, Chi-City. This school was evaluated the best achievement in physical education by Ministry of Education in the academic year 88. Later, it had faced some difficulties in physical education. The only physical education teacher, who is also the head of the physical education section in this school, had retired; the sports facility was insufficient and worn-out; the pedagogy of physical education and physical training team teachers were lacking. In order to solve these problems and to keep this glory, this school made a large effort to gain back this good reputation, they applied the SWOT environment analysis method to find their internal strength and weakness according to the self evaluation list in physical education made by Ministry of Education in the academic year 88 which included five categories (forties three items) [Ministry of Education, 88]: physical education, sports activities, sports administration, sports facilities, and individual special features. From outside of the school, they analyzed their opportunities and threat conditions, find their weakness, and then they utilized the managing strategies such as human resources management, objective management, time management, risk management, interpersonal relationship and overall quality control. They also used the administration decision to make concrete goals they needed to reach. After two years, the results of their efforts indicated they had successfully reached their goals. During this two-year-period (the academic years 88-90), they had hired three qualified physical education teaches to solve the shortage of the teachers and thus increased the teaching efficiency; they applied for grants from their superior departments to improve their sports facilities. After these conditions have

been improved, the sports activities in school had become diversified and the opportunities for their students to attend the sports meets had been increased. They had obtained the boys and girls soccer champion, boys and girls basketball champion, boys field and track champion...etc. The physical education had since become a special feature of this school.

Key Words: physical education operating strategy, SWOT analysis, Strength, Weakness, Opportunity, Threat, Physical education investigation, Human resources management, Objective management, time management, Interpersonal relationship, risk administration, overall quality control

壹、緒論

一、研究背景與動機

教育部(民88)有鑒於社會資訊、科技快速發展,迫使多數學生缺乏規律運動之習慣,加上長期以來中小學合格的體育師資不足、體育設施不足、受升學主義及功利主義的影響,體育課程未受學校及家長的重視;體育教學不正常等原因,導致中小學學生體適能每況愈下。為落實學校體育教學正常化,瞭解學校體育行政運作及教學與活動的實施成果,教育部依據「各級學校體育實施辦法」,委託國立台灣師範大學體育研究與發展中心召集國內體育專家學者研訂「教育部八十八學年度中小學體育訪視實施要點」,自八十八年十一月起至八十九年五月底分三階段(第一階段由學校自評、第二階段由縣市訪視小組到校訪視、第三階段由教育部訪視小組抽訪)實施中小學體育訪視,訪視的項目包含:體育教學、體育活動、體育行政、體育設備及各校發展特色等五大項(44小項)。經三階段訪視後,評鑑出88學年中小學體育績優學校計63所。教育部並藉由八十九年九九體育節在台北圓山飯店,表揚全國中小學體育訪視績優學校校長,足見教育部對學校體育發展之重視程度。

育人國小是一所三十班的中小型學校,在嘉義市隸屬於市區偏遠類型,學校四周為花卉種植區,學區家長職業以務農工為主,公教次之,學生具有純樸、活潑、熱愛運動的特質(育人國小,民89)。育人國小在88學年參與教育部體育訪視之盛事,經三階段訪視結果,獲評為體育績優學校(教育部,民89)。該校雖獲此殊榮,但體育訪視後卻面臨唯一的體育教師(兼體育組長)將屆齡退休,訪視期間亦發現在體育教學、體育活動、體育行政、體育設備及體育發展特色等五大項目中,仍然有部分問題存在。根據王漢中(民88)調查結果顯示,台灣地區各縣市國小體育師資嚴重不足(95.2%)的現象,導致小學長期以來體育教學不正常;體育場地設備不足(66.7%)也是影響體育教學不正常的原因之一。因此該校為使「體育績優學校」之美譽能持續發揚光大,並為落實教育部體育訪視,輔導學校自我研究與自我改進的功能(教育部,民89),該校兩年內積極改善體育訪視所發現的體育師資及運動團隊訓練師資不足、場地設備老舊不

堪、器材不敷使用等問題，因此本研究主要的目的是想深入探討其所運用的經營策略並瞭解其經營結果。

二、研究範圍與限制

- (一) 本研究範圍以嘉義市育人國小為個案研究對象，並以研究其 88 學年至 90 學年體育經營策略為限。其研究結果無法廣泛應用至其他學校之體育經營策略。
- (二) 本研究以 88 年教育部體育訪視項目之體育教學、體育活動、體育行政、體育設備及體育發展特色等五大項之育人國小自評表所列五大項所包含之 44 小項為 SWOT 分析範圍。該校其他行政、教學、及設備不在本研究範圍之內。

貳、文獻探討

一、個案研究

李勝雄(民 89)認為個案研究是針對某一個體，無論是個人乃至組織機構為研究對象，對其一切相關資料，運用觀察、蒐集、分析、研究、解釋等方式，以歸納診斷這些對象因某項原因所造成的特殊問題，並提出解決之道。個案研究具有以下幾點特質：

- (一) 是注重個體研究的：其研究對象可為一個人，或可為一個團體、社區、家庭、機構等社會單位。
- (二) 是注重分析工作的：範圍狹小的個案研究才能做極精緻的分析工作，也由於極精緻的分析工作所得的結果，才可發現人類生活上正確的事實。
- (三) 注重過去事件：個案研究屬教育研究法中的歷史性研究，其資料蒐集範圍甚廣，包括過去的以及目前的，而偏重過去史實資料的蒐集。
- (四) 是注重診斷補救的：個案研究法所研究的對象多屬於特殊的異常的個人，為使這些個案能適應一般社會環境，個案研究以補救和矯治為最重要的目的。
- (五) 是合於科學原理的：個案研究之對象，雖僅針對於單一個體的小樣本，但其探求的變項及情境，包羅萬象，乃因其目的非限於描述目

前現象，而是更進一步地，探求先前現象的原因，以便提供治療措施。所以，個案研究是一種注重深入、分析歸納並且最合於科學原理的研究法。

個案研究的應用範圍在過去常應用於研究反常、適應不良之問題，近年來，也應用於研究正常、資賦優異個體、成效優秀的機構單位或文化團體等方面，足見，個案研究的應用範圍，已較往昔擴大。個案研究最大的優點是在於其實施步驟明確固定，步驟如下：1.問題的發現與界定 2.蒐集有關資料 3.分析資料與診斷原因 4.案主的特性 5.追蹤輔導。

二、SWOT 情境分析

SWOT 是優勢 (strength)、弱點 (weakness)、機會 (opportunity)、及威脅 (threat) 的縮寫。SWOT 分析以情勢稽核的資料累積為基礎，其目的在確認組織所處環境中的各個有利的機會；對組織可能產生負面影響的威脅；組織內部的優勢與弱點。SWOT 分析可約略分為兩大類，第一類是外部的機會與威脅之分析；第二類是內部的優勢與弱點的分析。機會、威脅可經由現況之分析或預測的資料而認定。由於所處環境通常是可以分析、預測的，因此，高級管理者具有確認環境趨勢，並解析其對組織的影響之職責。SWOT 分析模式的兩大部分必須混合使用，以幫助學校形成策略，並提供相關資料以協助評估各可能使用策略之可能性。這樣的分析方式最可能利用機會取得優勢，並將環境可能威脅降至最低 (劉明德等譯，民 87)。

SWOT 分析基本上是在探討「競爭環境的認知程度」(level of understanding competition)在此過程中，發展的機會往往潛藏在問題當中。Wehrich (1982) 曾提出，將內部之優勢 (strength)、劣勢 (weakness) 與外部之機會 (opportunity) 及威脅 (threat) 等相互配對，利用最大之優勢與機會、及最小之劣勢與威脅，以界定出所在之位置，進而研擬出適當的對策，如表 1 所示，分成四種策略：(一)SO 策略，即依優勢最大化與機會最大化 (Max-Max) 來強化優勢、利用機會。(二)ST 策略，即依劣勢最小化與威脅最小化 (Max-Min) 之原則來強化優勢、避免威脅。(三)WO 策略，即依劣勢最小化與機會最大化 (Min- Max) 之原則來減少、利用機會。(四)WT 策略，即依據威脅最小化與劣勢最小化 (Min- Min) 之原則降低

威脅、減少劣勢（引自王宏仁，民 90）。

表 1 SWOT 配對分析表

| 外部環境 \ 內部因素 | 優勢 (S) | 劣勢 (W) |
|-------------|---|--|
| 機會 (O) | SO 策略之對策方案 Max-Max SO1 SO2 SO3 SO4 | WO 策略之對策方案 Min- Max WO1 WO2 WO3 WO4 |
| 威脅 (T) | ST 策略之對策方案 Max-Min ST1 ST2 ST3 ST4 | WT 策略之對策方案 Min- Min WT 1 WT 2 WT3 WT4 |

資料來源：Weihrich(1982). The SWOT Matrix-A Tool for Situational Analysis, Long Range planning, 115,(2),60.

三、學校體育經營策略相關理論

洪嘉文(民 90)認為學校體育經營是以更關廣的空間來營造學校體育行政工作之推展，傳統的體育行政工作之運作型態較趨保守與封閉。蔡培村、孫國華(民 87)，洪嘉文(民 90)從學校體育經營與管理的發展來看，過去學校體育行政，已經由「事務性」的靜態管理，逐漸地轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動態經營。

綜合歸納學校體育經營主題，研究者認為以學校經營體育訪視項目為例，作以下定義：校長發揮其轉型專業領導，充分與學校教職員工溝通，化解組織衝突，並激勵學校成員在職進修或予以教育訓練，促其充實專業知識、增進資訊能力，並運用人力資源管理、目標管理、時間管理、風險

管理、公共關係、全面品質管理等策略經營學校體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、體育特色等，以達成改進學校體育經營缺失，滿足學生需求之全面品質管理的經營模式為最終目標。以下分別探討人力資源管理、目標管理、時間管理、風險管理、公共關係、全面品質管理等相關文獻如下：

(一)人力資源管理：

黃同圳(民89)在其所著「人力資源管理策略」一文摘要提到「最近的研究顯示，愈重視人力資源管理的企業，資產報酬率也愈高。高績效企業的人力資源管理的共同點：團隊工作組織、鼓勵員工參與、審慎遴選人才、內部擢昇等。」邁向二十一世紀的今日，人力資源管理已成為企業創造競爭優勢的關鍵。國內外許多成功的企業家在演講與著作中均不斷提到，優秀的人力資源是公司最重要的資產，必須善加經營管理。在1996年針對國內315家企業所做的研究調查發現，績效卓越的公司所採行的人力資源管理措施，包括人力資源政策、招募與任用、績效評估、訓練、發展及薪酬管理等，與績效較差的公司有顯著的差異；績效卓越的公司所採行的措施，與策略資源管理所主張的相當吻合。

狄藍尼(J. T. Delaney)和胡斯立(M. A. Huselid)的研究則探討一系列人力資源管理措施與組織績效的關係，結果發現一些較進步的人力資源管理措施，包括任用時審慎遴選、訓練及激勵式薪酬，對組織績效有正向影響。同時它們也發現，訓練、資訊分享及參與管理對組織績效的提昇均有助益(引自黃同圳，民89)。

綜合上述各學者的研究發現，本研究認為學校體育的經營，人力資源管理的重要性，並不亞於企業界，而且人力資源管理運用得宜，對學校體育績效的提昇將有關鍵性的助益。在學校體育的人力資源管理包含：體育專業師資遴聘與管理、訓練與發展、教師在職進修與成長等。學校體育人力資源的管理與專業管理、激勵管理、參與管理、資訊管理、權變管理、績效管理、決策管理等均互有關聯且有交互作用關係存在。

(二)目標管理：

目標管理的觀念首由彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)於1954年在

其頗具影響力的著作「管理實務」中所提出，並在工商企業界受到歡迎與採行，後來才在教育組織中受到重視及運用（張慶勳，民 87）。

張慶勳（民 87）其著作「目標管理」一文中即開宗明義的表示，卓越與績效已是學校成員所追求的目標，而如何在有限的教育資源下，經由學校組織成員的參與及互動，依循計畫、執行、追蹤、考核等步驟，共同解決學校的問題，是學校經營者所努力的方向。目標管理（Management By Objectives；MBO）是學校領導者結合學校組織成員，共同擬定目標，並按預定計畫，逐步執行任務，同時也加以追蹤、考核，俾瞭解是否完成學校目標的一種管理哲學與技術。

謝文全（民 78）綜合學者的說法，將目標管理界定為：「目標管理是一種有系統的目標導向管理，藉組織成員之參與，以訂定整體目標及各單位各成員之分目標，使彼此之目標相互配合，行動一致；並激發成員自發自律努力工作之動機，以便有效的達成組織的任務，並充分發展成員的潛能」（引自張慶勳，民 87）。

綜上所述，研究者認為在學校體育的經營中，目標管理是評鑑學校體育發展優劣的重要指標之一，因此學校體育教學、活動、行政、設備、特色等均應訂定其計畫目標、執行目標及最後應對計畫執行情形作績效評估，如此才能確保學校體育推展之效能。

（三）時間管理：

管理學泰斗彼得·杜拉克曾說：「時間是最稀有的資源，除了能有效的管理它，否則其他的資源就更無法管理」。因此我們可以說，時間管理是一切管理的根源，唯有成功的時間管理，才是有效管理的基礎（引自鄭彩鳳，民 87）。

鄭彩鳳（民 87）在時間管理一文中認為時間的一般特性是：珍貴資源、不可回溯、不能買賣、無法暫停。她又認為有關時間管理效能的謬誤有以下幾點：1、延遲決策的謬誤；2、授權的謬誤；3、全能的謬誤；4、管理者工作負擔過重的謬誤；5、節省時間的謬誤；6、缺乏時間的謬誤；7、習慣的謬誤。時間管理之所以會受到重視是因為生涯規劃的衝擊；組織對成員工作效率的期待增加；社會變化速度日益劇增；休閒

意識的抬頭；及追求滿全的生活。既然時間管理是如此重要，我們就應該積極有效的管理時間，並且先探究日常生活中到底有那些是偷偷啃食了我們的時間，然後才能對症下藥。以下即從組織管理的內涵：計畫、組織、指揮、控制、溝通、決策等方面來探討浪費時間的因素。1、計畫與決策不佳：如工作延宕、危機處理、缺乏順序、優柔寡斷。2、組織不當：如責任不清、文件繁瑣。3、指揮不善：如含糊授權、成例過多、欠缺激勵。4、控制不宜：如電話困擾、不速之客、不善拒絕。5、溝通不良：如拙於溝通、無效會議。

時間管理運用於學校體育之經營更是必備的條件，對於整學年的體育教學、活動、行政、設備、特色等除訂定年度計畫、或中長期體育發展計畫外，均有其執行期限，有效能的學校領導者及有效能的學校成員應對時間管理有充分的知能，才能有效的執行學校體育計畫，所以時間管理也是經營學校體育重要的主題之一。

(四)風險管理：

洪嘉文（民 90）認為學校藉由風險管理計畫之訂定，並透過計畫之執行，對於學校體育教學及體育活動做有效控制，以避免其發生安全意外事故，傷害或損失之過程。

學校體育設備定期的安全維護，是在預防學生的意外事故發生，體育教師對學生的健康狀況的掌握，及加強宣導安全知識，都是體育教學不能省略的要務。另外，對於危機事件的應變及處理也是經營學校體育應具備的基本技能，因此，身為學校體育經營者應視風險管理為維護學生生命安全的不二法門。學校應有完善的風險管理以確保校園安全，這是讓家長放心，選擇將孩子送到學校學習的重要因素之一，其重要程度不言而喻，是故，風險管理是經營學校體育不可遺漏的課題。

(五)公共關係：

吳定（民 78）認為公共關係乃是一種基於社會責任的民主管理哲學，持續性、長期性透過雙向溝通過程，蒐集民意做為訂定及改進機關組織施政的依據，並獲至公眾的瞭解與支持，藉以達成民眾需要的滿

足，與機關組織的進步及發展（引自鄭淵全，民 87）。

黃振球（民 79）認為學校公共關係的目的在：1、向公衆報導學校事件；2、使公衆對學校建立信心；3、使公衆對教育計畫給予適當支持；4、使公衆體認教育的重要；5、改進教師、家長的觀念；6、整合家庭、學校及社會功能；7、導正公衆對學校目標的誤解（引自鄭淵全，民 87）。

謝文全（民 82）認為校長辦好學校公共關係的途徑有：1、了解並接觸社區 2、讓社區瞭解及接觸學校 3、為社區提供服務 4、把學校教育辦好 5、運用社區資源。學校體育的經營若只仰賴政府的有限經費補助，其發展將受到莫大限制，而有效的運用社區資源，透過邀請社區人士擔任義工教練、請社區人士擔任學校體育顧問、請社區及家長會捐助經費充實體育設備及體育獎勵金、請社區提供專業支援等方式。學校亦能為社區提供服務：透過開放運動場所供社區民衆休閒運動，結合社區實施聯合運動會，增加學校與社區的互動，自然能獲得社區的好感與支持，對學校體育經營是最有利的資源。

(六)全面品質管理：

「全面品質管理」(Total Quality Management) 的理念，經 1980 年代主要代表人物，如戴明 (Deming, W. Edwards)、朱蘭 (Juran, Joseph M.)、柯洛斯比 (Crosby, Philip B.) 等人之大力推動，已普遍為歐美工商企業所接受、採用。1990 年代以後，開始受到教育學者的重視，除探討其主要理念外，並嘗試將其理念應用於教育實務上 (張德銳，民 89)。吳清山、林天佑 (民 83) 指出全面品質管理的「全面」(Total) 係指：所有單位，所有人員都參與品質改進，而且都為品質負責；「品質」係指活動過程、結果與服務均能符合標準及消費者的需求；「管理」則指有效達成品質目標的方法與手段。全面品質管理可說是達成品質目標的全面性做法，其特徵有：「事先預防」、「永續改進」、「顧客至上」、「品質第一」、「全面參與」(引自張德銳，民 89)。

鄭晉昌 (民 89) 將全面品質管理之理念應用於人力資源管理上，做了以下之詮釋：全面品質管理是成功企業的經營模式，人力資源管理是其核心。員工參與讓企業更具應變力，教育訓練能改善員工生產力，激

勵獎酬能刺激員工追求卓越。好的人力資源管理，讓企業追求「全面品質」目標時，無往不利。

管理學大師杜拉克（Peter Drucker）曾在華爾街日報建議企業經營者，積極就他們經營的企業，提出兩類問題：第一類的問題：「哪些是我們的客戶？哪些不是？」、「他們重視什麼？他們想要的是什麼？」第二類的問題：「成功的企業做了些什麼我們未曾做過的事？」、「成功的企業知道了些什麼我們未曾知道的事？」、「成功的企業為什麼知道我們做過的某些事是錯誤的？」如果我們追根究底，會發現大多數成功的企業都有一個共同的經營概念，就是全面品質管理（引自鄭晉昌，民 89）。

美國許多知名的企業都採用美國國會在 1987 年設立的麥爾坎·貝德黎國家品質獎（Malcolm Baldrige National Quality Award）所規範的標準，來檢視企業管理的品質。整體來說，全面品質管理模式是以「滿足客戶需求」為企業經營管理的指標。企業經營流程有六項要素，包括領導能力、資訊、策略規劃、人力資源、作業流程及結果。企業領導者促使企業內部所有員工，持續不斷的努力與改進，以滿足客戶的需求。而企業所有管理活動都憑藉平時所收集的資訊來推動，資訊可做為評核的依據，並協助改進內部的作業程序及人員的決策（引自鄭晉昌，民 89）。

綜合各相關文獻，研究者認為「全面品質管理的經營模式」應用在學校體育經營時可定義為：校長運用轉型領導方式，並發揮其專業的領導能力，充分與學校教職員工溝通以化解組織衝突，整合全體教職員工之共識，並激勵學校成員在職進修或提供教育訓練，促其充實體育專業知識、增進其訂定課程計畫、改進教學、及使用資訊工具獲取資訊之能力。規劃以運用人力資源管理、目標管理、時間管理、風險管理、公共關係等策略，經營學校體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、體育特色等。實施績效管理藉以達成改進學校體育經營之缺失，並能持續進步，以滿足學生及家長需求，達成學校體育經營的最終目標。

參、研究方法

一、研究程序

本研究程序依序為個案問題之確立；資料蒐集整理與探討；個案資料分析診斷；經營策略之應用；及結果呈現等。

二、研究架構

本研究經蒐集嘉義市育人國小參與 88 年體育訪視自評表所列體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、體育特色等項目，及閱讀 SWOT 分析與學校經營之相關文獻歸納後，建立本研究分析之主要架構，藉此找出該校體育經營內部環境之優勢、劣勢及外部環境之機會、威脅因素，進而探討該校解決內部劣勢所應用之體育經營策略。研究架構如圖 1 所示：

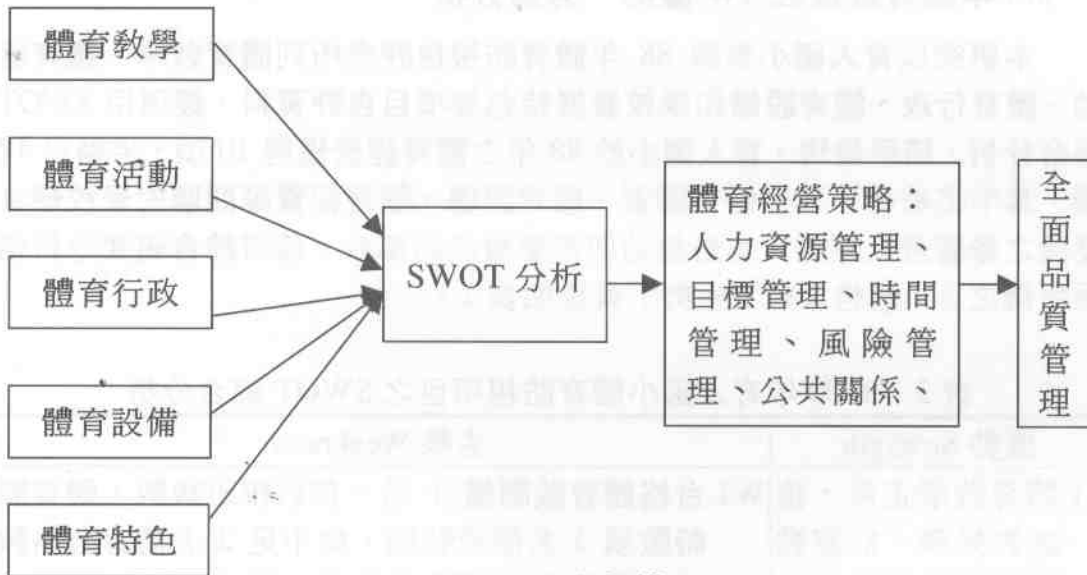


圖 1：研究架構

三、研究方法

(一) 個案分析法

本研究以嘉義市育人國小為對象，蒐集 88 年該校參與教育部體育訪視之自評表所列體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、體育特色等五大項 44 小項目為個案研究分析之依據。李勝雄（民 89）個案研究最大的優點是在於其實施步驟明確固定，茲將本研究之步驟條列如下：1.問題的發現與界定 2.蒐集有關資料 3.分析資料與診斷原因 4.案主

的特性 5.追蹤輔導。

(二)SWOT 分析

本研究採用 SWOT 分析，蒐集育人國小 88 年參與教育部體育訪視項目，自評表所列之體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、體育特色等五大項 44 小項自評資料，及學校內外環境及軟硬體各項條件，綜合分析在育人國小實施的優勢、劣勢。

參、研究結果與討論

(一)88 年體育經營之 SW 優勢、劣勢分析

本研究以育人國小參與 88 年體育訪視自評表所列體育教學、體育活動、體育行政、體育設備和學校發展特色等項目自評資料，經運用 SWOT 綜合分析，結果發現，育人國小於 88 年之體育經營優勢 10 項，劣勢計 12 項，其中劣勢部分又以體育師資、體育設備、體育經費等問題對學校體育發展之影響最為嚴重，也是最迫切需要解決的部分。茲將綜合研究分析結果所得之 S（優勢）W（劣勢）彙整如表 2。

表 2 88 學年育人國小體育訪視項目之 SWOT 綜合分析

| 優勢 Strength | 劣勢 Weakness |
|--|--|
| S1.體育教學正常，依課表操課，訂定教學計畫及成績考察辦法並依進度實施教學及依規定執行成績考察。 | W1.合格體育教師僅 1 名，依該校班級數，體育課時數須 3 名體育教師，尚不足 2 名體育合格教師，現任合格體育教師將屆齡退休。除此外，體育組長身兼午餐執行秘書、合作社出納等行政工作，無法全力推展體育行政業務。 |
| S2.每年舉辦全校運動會，社區民衆及家長參與熱烈。 | W2.體育課有配課情形，一般教師之體育專業不足，體育教學效能不足，影響學生學習興趣。 |
| S3.晨間操及課間操健身運動執行正常；實施體適能檢測， | W3.運動社團及體育育樂營指導教師不足，侷限於辦理少數項目，無法吸引學生參加運動社團和體育育樂營，影響舉辦成效。 |
| | W4.暑假天氣炎熱，沒有體育館或室內活動場所，許多運動項目受限於場地無法推展。 |

| | |
|---|---|
| <p>全校師生配合良好。</p> <p>S4.運動場館訂有使用管理辦法。</p> <p>S5.每年參加校外運動競賽及聯賽。</p> <p>S6.代表隊持續組隊訓練，參加校外競賽（足球）成績佳。</p> <p>S7.體育獎補助款專款專用。</p> <p>S8.對特殊學生採「融合式」體育教學。</p> <p>S9.運動場館對外開放訂定計畫並確實執行。</p> <p>S10.校長親自督導體育行政業務，使業務推展阻力減少。</p> | <p>W5.體育經費全仰賴上級補助，未編列體育經費預算，僅能以學生活動費 2%作為體育教學經費，不敷全年度使用。</p> <p>W6.操場及跑道 10 年未整修，雜草叢生，紅磚粉流失嚴重，兩面綜合球場籃球架框毀損從未修繕，未處理，雖指定專人管理維護，但執行不力。</p> <p>W7.運動器材室之設置不適當與規劃情形不佳，運動器材未保養，維護不佳，多年未更新，加上缺少經費無法有計畫地逐年汰舊換新教學器材。因此，下課時間體育組長不准學生借球，影響學生體能發展。</p> <p>W8 沒有游泳池，無法實施游泳教學及訓練游泳選手。</p> <p>W9.體育相關資料建檔電腦化知能不足，尚未實施體育行政電腦化。</p> <p>W10.訂定全年度體育實施計畫不夠週延，未經校務會議討論。</p> <p>W11.運動會人力不足，級任教師又要指導學生，又要擔任工作人員，忙不過來，影響運動會品質。</p> <p>W12.教職員工參與體育活動情況不佳。</p> |
|---|---|

(二)體育經營策略及經營成果現況分析

經由上述優、劣勢分析針對分析後所得到的劣勢項目，該校運用人力資源管理、目標管理、時間管理、風險管理、公共關係及績效管理等策略，經歷兩年的時間改善劣勢，並使劣勢轉化為優勢，達到全面品質管理之體育經營目標。本研究將改善劣勢所運用之經營策略項目、行政決策及所得到的結果，分析如表 3。

表3 育人國小體育經營策略分析

| 經營策略 | 行政決策要項 | 兩年後(90年)體育經營結果 |
|--------|--|--|
| 人力資源管理 | 1. 兩年內以公開甄選方式，聘足體育師資，報名資格須為體育科系畢業，寧缺勿濫。 2. 校慶運動會透過公共關係，委請校外人力擔任競賽之專業支援工作，確保運動會之安全與品質。 | 1. 甄聘合格專業體育師資 1 名，體育專任代理教師 2 名，全校體育課均由合格體育教師擔任，教學效能優異，受學生喜愛及家長肯定，帶動全校運動風氣；體育課成為學生的最愛，學生不允許體育課被任何其他因素剝奪；有樂趣的體育教學，引起學生強烈學習動機；不需再仰賴外聘教練，三位教師再加上實習老師及有意願投入之教師，已有足夠人力訓練團隊。 2. 邀請國立台灣體院嘉義校區學生支援校慶運動會裁判、檢錄、服務組等工作，使教師全心指導及照顧學生，獲親、師、生好評。 |
| 目標管理 | 3. 運用公共關係尋求行政資源，兩年內改善軟硬體設施。 4. 鼓勵及提供體育師資電腦成長研習，一年內體育行政全面電腦化，全面提昇體育行政品質。 | 3. 整合各界資源，爭取家長會提供支援，設體育獎勵金，鼓勵體育團隊；家長會積極鼓勵發展體育運動項目，並配合編列相關體育經費。積極爭取上級經費補助，改善硬體、軟體設施，使本校體育經營成為學校發展之一大特色。 4. 校長具多年體育行政實務經驗，親自輔導各項體育行政業務，建立體育行政電腦化，相關資料建檔完整，是本市各校參考之指標；體育行政運作順暢，帶動全校活潑、和諧氣氛。 |
| 時間管理 | 5. 運用人際關係尋求行政資源，兩至三年完成體育硬體設備。以品質及專業之目標要求建築 | 5. 專案申請補助 20 萬修繕添購籃球架，標餘款再更新體育器材及器材室設備。利用合作社解散機會將體育器材室遷移至較寬廣、通風良好場所。 6. 運動場館訂有使用管理辦法，並由體育組負責管理，維護則由總務處負責，體育設備安全維護定期檢查，發現損壞立即維修，有危險顧慮之位置貼上警告標語，維護保養情況良好。 7. 運動器材大量補充，兼顧品質及數量，已足敷 |

| | | |
|--------|---|--|
| 公共關係 | <p>師監造設計。</p> <p>6. 增強管理人員之專業素養，及遷調適用人才，維護師生教與學之安全。</p> | <p>教學及訓練使用，運動器材設施購置及更新，視實際需求請購，隨時補充。</p> <p>8. 八十九年爭取教育部補助 200 萬元及行政院體育委員會補助 210 萬元，整建運動場及 PU 跑道、夜間照明設備，遊戲器材經費合計 410 萬元，已在 90 年 8 月完工啓用。</p> |
| 風險管理 | <p>7. 運動場所對外開放訂定計畫並確實執行。</p> <p>8. 體育教學正常化團隊訓練常態化。</p> <p>9. 假期育樂營多樣化。</p> | <p>9. 九十年爭取教育部補助晴雨操場經費 500 萬元，已完成規劃設計，發包中。</p> <p>10. 課間全面開放學生借用器材，學生充分享有使用權，不再遺失器材，假日及非上課時間運動場所全面開放民衆使用。</p> <p>11. 成立運動社團有籃球、足球、排球、棒球、田徑等 5 項，執行情形良好，深受學童喜愛。</p> <p>12. 今年擴大舉辦 30 年校慶運動會，舉辦健身操比賽，及各項田、徑賽之會前賽，及系列動靜態比賽。</p> |
| 全面品質管理 | <p>10. 全面提昇學生體適能。</p> <p>11. 對外競賽以全力以赴之態度為校爭取榮譽。</p> <p>12. 全面提升學生運動參與機會及學生體適能，造良好健康形象。</p> <p>13. 提昇競賽成績，全發展體育為學校經營特色。</p> <p>14. 營造學習型組織環境，並鼓勵教師進修。</p> | <p>13. 寒暑假舉辦體育育樂營（籃球、游泳、排球、田徑、直排輪、舞蹈）其中游泳、直排輪最受學生喜愛。</p> <p>14. 配合教育部體適能護照，開學即辦理體適能檢測，並有詳實記錄。</p> <p>15. 代表隊持續組隊訓練，參加校外競賽〈田徑、籃球、足球、排球〉成績優異。田徑、籃球、足球均獲嘉義市市長杯、議長杯、市運會等各項競賽之冠軍。對於運動績優生予以培訓，並輔導升學。</p> <p>16. 申請舉辦師生體能指導班 2 班，及體重控制 1 班，鼓勵師生多運動，提升體適能。</p> <p>17. 利用校慶運動會舉辦體育表演會、社區體育活動由各社區發展協會組隊與本校教職員及家長會舉行趣味競賽及大隊接力，社區參與熱烈。兒童節辦理體育才藝表演，受親、師、生</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>喜愛，成爲學校特色之一。</p> <p>18.校長個人累積之行政及社會資源，爭取人力、物力、財力等資源，積極發展學校體育，帶動進修及研究風氣，體育經營研究結果可供其他學校參考。2位體育教師亦利用暑假進修體育學士學位，增進專業成長，教師運用有效教學策略，效果良好。</p> |
|--|--|--|

資料來源：本研究整理

肆、結論與建議

一、結論

育人國小有計畫地以 SWOT 分析校內優、劣勢後，再針對劣勢項目運用人力資源管理、目標管理、時間管理、風險管理、公共關係及全面品質管理等體育經營策略，並經行政決策訂定該校經營之目標，經兩年的努力，尋求機會，把劣勢轉化爲優勢，成果可見，達到體育訪視追蹤輔導、自我研究改進，及達成全面品質管理之經營目標。

綜合而言，育人國小將最嚴重的師資及設備（硬體建設）的問題列爲最重要的優先改善部分，由於甄聘合格體育教師 3 名，對教學效能、團隊訓練及器材的維護管理都有明顯的改善，由劣勢轉化爲優勢。另外針對過去 10 年未曾整修的運動場所，經過積極爭取經費及完善規劃施工後，讓運動場所煥然一新，並改變了學校的風貌，同時也提供了學生一個安全優質的學習運動空間，這對凝聚師生及社區民衆對本校認同，有了更大的加分效果，而學校體育特色自然順勢發展，這是值得他校參考的例子。該校缺少體育館或活動中心，在政府財政困難下，以興建晴雨操場取代，維護管理經費相對節省，仍可提供免於日曬雨淋之運動學習環境。目前體育發展在育人國小已達蓬勃發展的階段，參加校外競賽〈田徑、籃球、足球、排球〉成績優異。田徑、籃球、足球均獲嘉義市市長杯、議長杯、市運會等各項競賽之冠軍。

針對 90 年體育經營結果分析，育人國小目前感到較大的困境有二項：

(一)缺少游泳池，無法實施游泳教學及訓練；解決的方案是與民間經營之游泳池合作，利用寒暑假至溫水游泳池舉辦育樂營，目前實施成效良好，只是必須由學生付門票費用，非每位學生負擔得起，無法實施全校游泳教學。(二)對於提倡教職員工運動參與仍受限於教師兼辦行政工作及家庭因素，而成效有限，育人國小女性教師佔多數，平均年齡約 35 歲，大多數於下班後均趕著接送小孩或回家料理晚餐及家務，無心留校運動，其他在校時間留校至少 8 小時，幾乎無一刻空閒，這是在中小型學校教師編制不足及行政工作均由教師兼任的結果，這也是值得教育當局重視的問題。

二、建議

本研究以嘉義市育人國小為個案研究樣本，以 SWOT 的情境分析及運用相關的經營策略達到全面品質管理之經營目標及自我追蹤輔導評鑑之效，期能拋磚引玉，藉此可使對相關研究有興趣的同好以不同的樣本來研究。

九年一貫課程「健康與體育」已在今年（90 學年）由國小一年級開始實施，未來三年將全面實施，將來學校體育如何經營是未來研究的趨勢。

我國已正式加入 WTO，面對外來者競爭（如：外國人在台設校、招生等）對我國各級學校的衝擊將是無可避免的問題，也是未來的趨勢，身為教育工作者應如何因應？學校體育經營的策略和模式等課題亦提供給有興趣的研究者一個研究方向的建議。

參考文獻

- 王漢忠（民 88）。台灣地區國小體育師資供需之推估研究。國立台灣師範大學體育研究所碩士論文（未出版）。
- 王宏仁（民 90）。台灣冷凍調理食品產業分析及競爭優勢之研究。台中：逢甲大學企業管理大學研究所碩士論文（未出版）。
- 吳博雯（民 89）。我國台灣地區中小型綜合券商經營策略之個案研究。台北：國立政治大學企業管理研究所碩士學位論文（未出版）。
- 吳清山、林天佑（民 83）。全面品質管理及其在教育上的應用。出等教育學刊，3，1-28。

- 吳定、陳德禹、張潤書、賴維堯(民 87): 行政學(一), 修訂四版。台北: 空中大學。
- 李勝雄(民 89)。學校體育教學研究法(個案研究法)。台北: 國立台灣師範大學體育研究與發展中心。
- 育人國小(民 90)。學校簡介。嘉義市育人國小。
- 洪嘉文(民 90)。學校體育經營管理之基本概念。學校體育雙月刊, 65, (11), 4。
- 教育部(民 89)。89 學年度中小學體育訪視訪視人員座談會會議手冊。台北: 國立台灣師範大學體育研究與發展中心。
- 教育部(民 89)。學校體育訪視表。89 學年度中小學體育訪視訪視人員座談會會議手冊。國立台灣師範大學體育研究與發展中心。
- 張德銳(民 89)。教育行政研究。台北: 五南。
- 張慶勳(民 87)目標管理。學校經營與管理。高雄: 麗文文化。
- 黃振球(民 81)。學校管理與績效。台北: 師大書苑。
- 蔡培村、孫國華(民 87)。學校經營與管理。高雄: 復文圖書。
- 劉德明等譯(民 87)。管理學: 競爭優勢(初版四刷)。台北: 桂冠。
- 鄭晉昌(民 89)。全面品質管理。載於李誠主編, 人力資源管理的 12 堂課。台北: 天下遠見。
- 鄭彩鳳(民 87)。時間管理。載於蔡培村主編, 學校經營與管理。高雄: 麗文。
- 鄭淵全(民 87)。形象管理。載於蔡培村主編, 學校經營與管理。高雄: 麗文。
- 謝文全(民 82)。學校行政。台北: 五南。
- 謝文全(民 79)。教育行政—理論與實務(增訂六版)。台北: 文景。
- Quinn, James Brian(1980); strategies for chance—logical incrementalism, Richard DIRWIN, INC.
- Wehrich, Heninz(1982), "The SWOT Matrix-A Tool for Situational Analysis", Long Range planning, Voll5, 2, 60