

國立臺灣體育學院運動管理學系
碩士班
碩士學位論文

臺灣地區專任運動教練
績效評估指標之研究

A STUDY OF PERFORMANCE INDICATORS
FOR SCHOOL COACHES IN TAIWAN



研究生：辛俊賢 撰
指導教授：林文郎 博士

中華民國 100 年 6 月
台中市

論文名稱：臺灣地區各級專任運動教練績效評估指標之研究

總頁數：131 頁

院所組別：國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班

畢業時間及提要別：九十九學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：辛俊賢

指導教授：林文郎 博士

論文提要內容：

中文摘要

本研究主要目的瞭解專任運動教練目前的制度現況，透過德爾菲法之應用，整合個案內外部學者專家意見，以專任運動教練為立場建構其績效評估指標內涵。藉由層級分析法之成對比較過程，獲得準則間的相對重要性權數，建立權重體系，以提供相關單位有參考價值之訊息。茲將本研究分析之構面權重值論述如下：

一、「參加專項比賽經歷、競技成績」：0.425。

二、「專業成就經歷」：0.236。

三、「科研成績」：0.122。

四、「個人管理」：0.217。

因此，專家們一致認為：參加專項比賽經歷、競技成績構面為目前臺灣地區專任運動教練績效評估最重要的構面，其次為專業成就經歷構面，再其次為個人管理構面，最不重視則為科研成績構面。

關鍵字：專任運動教練、績效指標、績效評估、德爾菲法、
分析階層法

Title of Thesis: A Study Of Performance Indicators For School Coaches In Taiwan.

Name of Institute: Graduate Institute of Sport Management

Graduate date: June 2011 **Degree Conferred:** M.P.E.

Name of student: Chung-Hsien, Hsin **Advisor:** Dr. Wen-Long, Lin

Abstract

This study was aimed to construct performance indicators of , and its evaluation indicator and weight system for schools coaches in Taiwan.

Employing Delphi Technique, and Questionnaire Survey were collected. In addition, the relative weight on the importance of the indicators was decided by using Analytic Hierarchy Process (AHP). The main findings of the research were listed as follows:

- (1)“Athletic Performance”0.425.
- (2)“Professional achievement”0.236.
- (3)“Personal Management”0.217.
- (4)“Research achievement”0.122.

Key Word : School coaches, Performance indicators,
Performance evaluation, Delphi, AHP

謝 誌

光陰似箭，兩年來最重要的時刻到了。研究所這兩年應該是我人生中最重要的一歷程吧！想當初懷著緊張與徬徨的心情踏入了臺灣體院，許多事物對我來說都是相當的陌生；幸賴運管所的師長們、學長姐、同學和學弟妹們的幫忙與鼓勵，讓我完成碩士學位。

首先，我必須感謝我的指導教授林文郎博士，老師對論文期待很高要求嚴格，雖然學術、公務相當忙碌，仍能耐心的引導與提攜，老師的傾囊相授與嚴謹治學，是我生命中的重要貴人與學習典範！除此之外，也特別感謝兩位口試委員王建興教授與黃士魁教授在論文上的不吝指點與幫助，使我完成了此篇論文。也要感謝德爾菲專家團以及填寫問卷的教練，在論文研究過程中的協助，對整篇論文的順利完成功不可沒。

其次，要感謝在大學時期提攜過我的陳玉枝教授、洪煌佳教授以及蕭福松老師，因為有你們的指導，我才能考進研究所。也要感謝陪伴著我度過碩班生涯的同學們，廣順、柏遠、阿桂、必然、小黑、威甫、孟學、寶寶及婉綾，我會記得我們共同在課業、生活上的點滴，謝謝你們！

最後，我要感謝我的家人，爸爸、媽媽、姐姐、弟弟和孟涵，你們是我最親愛的人，也是我奮鬥的來源，若非你們的支持、鼓勵與照顧，我豈能完成碩士學位，感謝你們當我的後盾，讓我在求學生涯中能無憂無慮的進行研究，希望將來換我當你們的後盾，給予你們美好的生活！

辛俊賢 謹誌

2011.07

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
謝誌	iii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	
第一節 研究動機與背景	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究問題	3
第四節 研究範圍與限制	3
第五節 名詞解釋	5
第二章 文獻探討	
第一節 學校專任運動教練發展與演進	8
第二節 臺灣專任教練制度現況	15
第三節 專任運動教練定義相關文獻	26
第四節 績效評估的意義及範疇	33
第五節 本章總節	46

第三章	研究方法與步驟	
第一節	研究架構	48
第二節	研究流程	50
第三節	研究方法	52
第四節	研究對象	57
第五節	研究工具編制	57
第六節	資料處理	59
第四章	研究結果與討論	
第一節	臺灣地區專任運動教練績效評估準 則建構	60
第二節	德爾菲法專家問卷調查結果	65
第三節	臺灣地區專任運動教練績效評估指 標權重分析之探討	75
第五章	結論與建議	
第一節	結論	87
第二節	討論	92
第三節	後續研究建議	97
參考文獻	98
附錄	105

表目錄

表 2-1	教育部主政表	10
表 2-2	體委會主政表	12
表 2-3	94~100 年各級學校專任運動教練資格審定統計人數總表	15
表 2-4	臺灣各級學校專任運動教練聘任辦法表	23
表 2-5	國內外學者對運動教練定義一覽表	27
表 2-6	運動教練具備條件一覽表	30
表 2-7	國內體育績效評估相關文獻表	41
表 4-1	參加專項比賽經歷、競技成績評估表	65
表 4-2	專業成就能力評估表	69
表 4-3	科研成績評估表	71
表 4-4	個人管理評估表	72
表 4-5	AHP 權重量表之參加專項比賽經歷、競技成績構面關鍵因素權重表	77
表 4-6	AHP 權重量表之專業成就能力關鍵因素權重 ..	78
表 4-7	AHP 權重量表之個人管理關鍵因素權重表	78
表 4-8	AHP 權重量表之科研成績關鍵因素權重表	79
表 4-9	第一構面「參加專項比賽經歷、競技成績」之分層權重分析表	79
表 4-10	第二構面「專業成就能力」之分層權重分析表 ..	82
表 4-11	第三構面「個人管理」之分層權重分析表	84
表 4-12	第四構面「科研成績」之分層權重分析表	85
表 5-1	94~100 年各級學校專任運動教練資格審定統計人數總表	88

圖目錄

圖 3-1	研究架構	49
圖 3-2	研究流程	51
圖 3-3	腦力激盪影響圖	53
圖 3-4	目標層級解析析術圖例	54
圖 3-5	AHP法示意圖	56
圖 5-1	臺灣地區專任運動教練評估指標圖	90

第壹章 緒論

本章共分六節，第一節探討研究背景與動機，第二節規劃本研究之研究目的，第三節闡述本研究之研究問題，第四節說明本研究之研究範圍及對象，第五節說明研究範圍與限制，第六節為名詞解釋。

第一節 研究背景與動機

古語言：「沒有伯樂，那有千里馬」，此句話道出教練的重要性。事實上，在世界各國的運動教練都有崇高的社經地位，尤其在歐美更有左右政局的人氣，然而在臺灣教練的社經地位普遍都比教師低，甚至有些教練都希望你叫他「老師」，而不是「教練」。由此顯現我們在運動教練人才培育有所缺失及品質不受認同。

運動教練舉凡在國內外對於運動推展及運動成績的追求，不外乎會對運動教練的訓練績效加以重視；因此運動教練在體育發展及運動選手的培訓及運動績效的重要性更是毋庸置疑。因此教育部於民國75年間特舉辦第一屆學校專任運動教練的甄試，由臺灣師大培訓，經受訓分發者有40位，並且分發於全國各級學校（張宏亮，1994）。

臺灣的運動選手幾乎從小接受半職業化訓練，平常的訓練幾乎占據了學生球員大部份求學的時間，而教練通常陪伴球員成長與訓練的主要對象，教練的訓練方式成就了選手的未來性。過去教練的培養著重在專項技能上，缺乏人文素養的養成，因此運動選手除了專項技能的訓練之外缺乏品格

教育。各級運動教練研習除了各專項技能的講授課程外應加入人文科學等課程，以提昇教練、選手品格修養。因此發展、計畫、執行和評估我國運動教練培訓制度及確保運動教練的品質管制，將是我國發展競技體育的重要課題，及早建立運動教練績效衡量方法已是必然的趨勢。

管理學大師 Drucker 及國內管理學者許士軍（2000）也指出，績效評估對組織的管理具有「控制」的功能，其消極的意義是為化解與修正執行進度時之歧異，積極的意義則是：引導每一關係人朝向組織目標前進。就組織管理而言，績效評估屬於管理控制系統的一環，當組織有了績效評估及績效管理的方法後，便能有效地管理資源、衡量並控制組織目標（Hugh, Ashworth, Gooch & Davies, 1996）。同時績效評估也具有激勵、測量及表現等功能，能明確顯現組織的營運概況（Robbins, 1990），進而了解組織運作上的缺失，以增進組織整體的績效表現，也由於績效評估在不同環境下，對於不同對象會有不同的意義（Carter, 1991）。

教育部於民國 94 年訂定各級學校專任運動教練聘任辦法，並於民國 96 年經立法院三讀通過，稱各級學校專任運動教練，指依各級學校專任運動教練資格審定辦法審定合格，並取得教練證，由各級學校聘任專門從事運動團隊之訓練或比賽指導，非屬教師身分之工作者；也鑑於教育單位開始著重教練之際，各縣市也逐漸開放招考專任教練的同時，目前仍在職於工作崗位的專任教練其工作的滿意度將是我們極度關切的議題。因此，本研究主要是針對我國各級學校專任運動教練建立一個績效的評估模式，也將深入探討我國專任運動教練制度演變及取得資格之條件進行探討。

第二節 研究目的

根據上述的研究動機與研究背景，而衍生本研究目的，本研究主要研究目的如下在瞭解專任運動教練目前的制度現況，透過德爾菲法之應用，整合學者專家意見，以專任運動教練為立場建構其績效指標內涵，且分析各層級指標之權重表現，並將研究所得提供運動教練直屬相關單位做為績效評估之參考依據。

第三節 研究問題

基於以上背景及動機，本研究提出研究問題如下：

- 一、探討臺灣各級專任運動教練制度現況。
- 二、臺灣各級專任運動教練績效評估指標內涵與權重值為何？

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究以學界專家學者等為主要研究對象，將參考學者專家之研究結果，採自編之問卷，經專家審視後，透過兩次意見往返之綜整分析，建構臺灣專任運動教練績效評估指標，並分析其各層級之權重表現為本研究之範圍所在。本研究並係以民國 73 年政府著手推動專任教練制度，所衍生的政策、法規為研究範圍。並針對法規所衍生之問題，加以分析及探討，作為未來相關制度意見之參考。

二、研究限制

(一) 由於現行法規及相關配套制度尚未全部完成及實施，以致本研究之分析與未來公布之法規與實施可能有所不同，故無法對該制度實施的實際執行成效結果加以評析。

(二) 體委會成立後，專任教練輔導業務雖由該會辦理，但相關官方文件有所欠缺且國內研究文獻亦不多等因素限制下，本研究僅以既有之法規、現行制度作為分析對象，其分析與結論僅以法制面提出個人見解。

(三) 本研究僅以國民體育法所稱之專任運動教練為對象，沒有針對各級地方政府自行依相關約聘僱辦法所聘用之教練，故無法比對二者之間在相關制度上是否有所差異。

第五節 名詞解釋

一、運動教練：

本研究所稱運動教練乃指目前由各單位指派負責運動代表隊、社團訓練之職者。

二、專任運動教練：

本研究所指專任運動教練，係以教育部核准經行政院體委會審核通過之學校專任運動教練，並擔任各級學校運動指導之專任運動教練而言。

三、績效評估：

績效評估是組織（含領導者或相關人員）對成員某一段的工作表現，從輸入、過程到產出，作有系統的衡量與評鑑的過程（何娟，2000；張火燦，1996），亦即針對與組織所預設目標之達成及運作情形加以評量。本研究所稱之績效評估係指由研究者自編之「臺灣各級專任運動教練績效指標之模式調查問卷」進行專家效度分析後所得之各項運動教練之行為表現，進行檢視的作為。

四、績效評估指標：

國內外學者將績效評估指標定義為：其必須定義明確且可以衡量，兼顧結果及過程，與企業策略相結合、未來企業之成功因素連結，並隨企業之競爭策略、經營環境以及關鍵成功因素改變而調整其適用性，同時是事前的、前瞻的、立即反應的指標，須注意作業的過程，而非僅重視結果，是衡

量組織績效好壞的工具，亦是用以辨別與證明預先規劃的目標成效與達成所預期結果的衡量方法（王銘杰、林永福，1997；褚秀敏，1998；劉錦龍，1994；Simons，1995）。而本研究之績效評估指標定義，係指依據腦力激盪法，經學者專家審視修正，所建構形成之績效評估指標。目的在檢核該專任運動教練績效評估之模式，可作為評估組織整體運作的指數或類目。

五、腦力激盪思考術：

腦力激盪術（Brainstorming）是Osborn於1937所倡導，這是一種以集思廣益方式，於一定時間內透過多人互提意見交相作用以大量產生意見、看法、靈感或方案，從中產生創意的歷程。一般認為實施腦力激盪，以10~12人為佳，主持人宜有效鼓勵參與者發言，才能達到預期效果（張玉成，1995）。

六、德爾菲法（Delphi method）：

德爾菲法是一種科際整合（interdisciplinary）的研究方法，在研究過程中，研究者針對設定的議題，經由多次的思考程序，誘導專家庭（expert）以其專業知能、經驗與意見，建立一致性的共識（consensus），以提升決策的品質，解決複雜的議題，運用過程具有一致性（consensus）與匿名（anonymity）之特質，是一種不需要電腦輔助，但是可以透過問卷或面對面的方式，對多位專家進行意見收集的過程，必須反覆不斷進行，直到成員之間的意見趨於一致，再無需要要改變或修正為止（王秀紅，1994；潘淑滿，2003；Dhaliwal

&Tung,2000)。

七、分析層級程序法-AHP法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)：

AHP法係美國作業研究專家Saaty在1971年所發展的一套有系統的決策模式，近年來有越來越多學者將其應用在關鍵成功因素的研究，特別是應用在規劃 (planning)、預測 (prediction)、資源配置 (resources allocation)、投資組合 (portfolio selection) 及決策 (decision making) 上 (蔡秀華，2002)。此方法乃是將欲納入專案評估的要素，劃分成為明確的層級架構關係，再將每一層的要素，由專家以兩兩比對的方式進行評比，藉此找出各層級要素的重要程度、優先順序或貢獻大小，由於能夠建立整個層級的重要關係和判斷資料的一致性，因此可以提供做為管理決策之參考 (Wind & Saaty,1980)。

第貳章文獻探討

第一節、學校專任運動教練任用制度之發展與演進

一、專任教練制度之緣起

學校體育乃是推展國家體育的基礎，而優秀運動選手的培養更應該由學校做起。教育部體育司曾就國人的體型，針對具有發展性的運動項目，以及推展運動績優的學校，指定為運動重點發展學校，其目的就是要發展我國具有潛力的運動項目（許馨文，2008）。教育部體育司有鑑於這些指定重點發展學校體育教師身兼教練的辛勞，以及為使我國運動向下紮根，確實做好訓練優秀選手的工作，幾度邀請專家學者研擬學校專任教練實施辦法；73年完成「學校專任運動教練遴選訓介聘實施要點草案」並報請行政院核示（陳鴻，1986）。

教育部為提昇我國國際體壇地位，積極推展全民運動，培訓優秀運動選手，經指定學校重點發展單項運動，以期向下紮根，強化訓練基礎，所耗經費雖少，收效甚大，多數破紀錄或參加國際運動競賽表現優異之優秀運動選手均為出自重點學校。所培養者；惟目前擔任學校教練，係由學校體育老師兼任，以致教學工作與訓練工作不易兼顧，輿論界及學者專家一再反應，乃參照世界各體育先進國家先例，擬將學校之「體育教師」與「運動教練」職務二分，各司其職，一則使體育教學正常化，二則為提昇運動技術水準，三則使體育科系畢業生能學有所用，四則可解決參加國際運動競賽表現優異之優秀運動選手之出路問題（教育部，2006）。

教育部為辦理專任教練甄試與儲訓工作，委請體育學術機構辦理，為使工作更臻完美，教育部召集國內大專體育科系校長、主任和省市政府教育廳局長，以及教育部有關司處室主任成立甄儲委員會，並委請國立臺灣師範大學辦理招生及訓練工作(許馨文，2008)；於是教育部於民國74年間特舉辦第一屆學校專任運動教練的甄試，由臺灣師大培訓，經受訓分發者有40位，並且分發於全國各級學校(張宏亮，1994)。74學年度招考專任教練項目及名額定為棒球22名、田徑6名、桌球11名、體操11名，總共50名；儲訓合格人員暫以約聘方式介聘省、市政府教育廳局，分發學校聘用，待將來研究修訂各級學校規程，將專任教練納入正式編制；至於待遇，則依照約聘人員有關規定支給；有關招生考試科目依照專家學者研訂之考試項目實施，儲訓課程則委請大專體育科系校長及主任研訂，並由國立臺灣師範大學體育系遴聘專家學者授課訓練(陳鴻，1986)。74年12月公開甄試選錄專任教練，報名人數總計174人，經過甄儲委員會決定計錄取50名，75年2月23日起假國立臺灣師範大學教師研習中心作為期3個月的密集儲訓練(陳鴻，1986)。經過為期3個月的訓練，在一週的學術科測驗，錄取正選40名，備取9名，於75年6月由教育部聘僱分發至中、小學服務(徐元民，1989)。教育部同時也將錄取人員報行政院，並經核定自75年度起增加「學校專任運動教練」聘用13人，約僱27人(行政院，1986)。專任教練能付諸實施，乃推展學校體育之福，對於發展重點運動項目有莫大助益，期盼儲訓結業的專任教練，能負起培訓優秀選手的重要責任，以提昇我國的運動水準。

二、專任教練制度之演變

為積極推展全民體育，教育部於民國68年及69年分別擬訂「積極推展群民體育運動計畫」及「積極推展全民體育重要措施實施計畫」，報行政院核定實施後，在有關機關及民間團體協力推動下，已使我國體育運動之質與量不斷提昇，使國民健康及身心均衡發展奠定了良好的基礎（許馨文，2008）。民國75年教育部再依行政院第1904次院會之決定，邀請體育學者專家及有關單位代表，就國家體育發展之現況與未來發展之需要等詳加檢討，重新研訂「積極推展全民體育運動計畫」報行政院核定，該計畫內容包括培訓優秀運動選手、加強國際體育運動交流、推展全民體育、研究體育學術及整建與充實運動場地設備等5大計畫項目，自76年度起實施（教育部體育司，1990）。

政府為積極加強培育優秀運動人才，提昇我國運動水準，為國爭光，並輔導優秀運動選手就業，於民國74年起既規劃辦理學校專任運動教練聘（僱）用計畫，發展背景分述如（表2-1、表2-2）：

表2-1 教育部主政階段表

年度	主要內容
民國74年	教育部依國民體育法第12條及國民體育法施行細則第15條有關規定，配合年度預算規劃辦理專任運動教練制度。
民國75年	行政院核定學校專任運動教練聘（僱）用計畫書，核定聘用人員19人，約僱人員20人，經費

（續下頁）

表 2-1 (續)

年度	主要內容
	由教育部「國民體育推展」科目項下核實列支。
民國 78 年	行政院核定「國家體育建設中程計畫」，其實施項目建立並逐步推展學校專任運動教練制度」由教育部暨省（市）教育廳（局）編列年度預算補助，由各相關學校聘（僱）用，學校專任運動教練之招考、儲訓由教育部會同省（市）教育廳（局）訂定辦法，並由教育部統籌委託體育專業院校辦理，分發則由部、廳、局分別各自辦理，以分發至發展該項運動之學校為主，學校則不限公私立。其輔導與管理由教育部訂定「輔導與管理實施要點」，部、廳、局及相關學校據以辦理。聘（僱）用計畫則由部、廳、局各自報核。
民國 82 年	「國家體育建設中程計畫」，該計畫有關實施項目經檢討後，部分項目停辦，部分項目則轉列為機關施政計畫，編列年度預算賡續辦理。學校專任運動教練即為奉准逐年編列預算賡續辦理之項目，原經招考、儲訓合格分發至各校服務者計 436 人。

<資料來源：本研究彙整>

表 2-2 體委會主政階段表

年度	主要內容
民國 86 年 7 月	體委會成立後，學校專任運動教練業務由教育部移由該會主管，原教育部補助 151 人之津貼改由該會預算支應，原臺灣省聘用之 78 人由該會接管，除臺北市自行聘用 28 人，高雄市自行聘用 8 人外，合計截至目前該會聘用之學校專任運動教練為 171 人，均由該會年度預估撥付專任運動教練薪資、休假旅遊補助、代收代付款經費，每年約 1 億 4,000 萬元。
民國 92 年 2 月	國民體育法第 13 條修法前，運動教練定位僅係「比照約聘僱人員」，修訂通過後，學校專任運動教練取得法源依據後，教育人員任用條例於同年 12 月 4 日將專任運動教練納入編制內成員之一。
民國 94 年 2 月	依據教育人員任用條例第 22 之 1 條規定，各級學校專任運動教練之資格，由中央體育主管機關之；聘任程序及聘期，由中央主管機關定之；據此，該會於民國 94 年 2 月 3 日發布各級學校專任運動教練資格審定辦法，教育部於同年 5 月 11 日發布各級學校專任運動教練聘任辦法。惟後續運動教練之職務等級、服勤、職責、解聘、停聘、不續聘、申訴、待遇、福利、進修、退休、撫卹、資遣、年資晉薪、成績考核、獎懲及其他權益事項等，仍須有法令規範，始得據以推動。

(續下頁)

表 2-2 (續)

年度	主要內容
民國 96 年	鑒於運動教練之職務等級、待遇、退休等權益事宜，仍須有法令規範，始得據以推動，該會續依據教育部民國 94 年 6 月 20 日召開「研商擬定各級學校專任運動教練權利義務等相關規定事宜會議」決議，研修國民體育法第 13 條條文，案經相關部會及立法院朝野各黨團多次協商，終於民國 96 年 7 月 11 日經總統公布修正在案。

<資料來源：本研究彙整>

教育部依「國民體育法」第 12 條及「國民體育法施行細則」第 15 條有關規定，配合年度預算，規劃建立專任教練制度，立意甚佳。各界對專任教練寄以厚望，期待為基層競技運動紮下根基，也讓優秀運動選手能在退休後轉換跑道，延續培育下一代運動選手。爾後依據中程計畫，教育部及省市自 75 年至 82 年間，聯合辦理專任教練招考、儲訓工作，共計培訓 436 位專任教練，儲訓合格後即分發至各重點運動學校展開培訓工作。中程計畫結束後，專任教練之聘任即轉列為機關施政計畫編列年度預算賡續辦理（行政院體委會，2002）。

三、運動教練制度有關教練名稱及級別

我國現有之教練名稱及級別（適用法律、任用單位或核發證照單位）

- （一）專任運動教練：（專任運動教練輔導與管理辦法；體委會）現行：約聘雇人員薪點計酬

- (二) 各級學校專任運動教練：國家級、高級、中級、初級（國民體育法、教育人員任用條例、各級學校專任運動教練聘任辦法、各級學校專任運動教練資格審定辦法；體委會及教育部、地方政府）
- (三) 單項協會與體育運動總會：（全國各運動協會建立教練制度實施準則、各單項協會教練制度實施辦法）
- A級：國家級：（亞奧運教練一定要有）
- B級：省市級
- C級：縣市級
- (四) 國家代表隊教練（國家代表隊教練與選手及參賽處理辦法；體委會）
- (五) 球團：（棒球、籃球、桌球、羽球）
- (六) 老師兼教練：（我們國家主流）

第二節 臺灣專任運動教練制度之現況

為了提高各項運動之成績水準暨教練之素質，並培養運動指導人才，我國亞奧運各單項協會現行之教練制度，大多是由各單項協會依據中華民國體育運動總會（以下簡稱中華體總）於民國八十一年訂定之「全國各運動協會建立教練制度實施準則」而來，各單項協會必需視實際需要，建立各該項運動之教練制度，對教練之資格、分級、任用、進修、晉升、管理及獎懲等，訂定辦法後並報由中華體總轉報中央政府體育主管機關核備後公布實施。

一、運動教練

目前體委會自94年度起，總計有田徑等38個運動種3,076人次取得專任運動教練資格(如下表2-3)

表 2-3 94~100 年各級學校專任運動教練
資格審定統計人數總表

94~100年各級學校專任運動教練資格審定統計人數總表									
運動項目	國家級		高級		中級		初級		小計
	男	女	男	女	男	女	男	女	
巧固球					1				1
田徑			1		22	7	224	143	397
手球					6	2	60	37	105
划船						4	11	16	31
帆船							5		5

(續下頁)

表 2-3(續)

曲棍球					1		20	9	30
羽球			1		4	5	95	64	169
自由車			2		5	2	10	5	24
角力					4	1	51	15	71
足球					12	7	97	49	165
空手道			1	1	3	1	13	5	24
保齡球				2	1	4	4	7	18
柔道			2		4	5	57	45	113
射箭	1	1	5	3	7	6	27	23	73
射擊			2	1	2	1	4	13	23
拳擊					1		46		47
桌球	1				10	3	94	60	168
高爾夫							5	2	7
健美							1		1
國武術			1		5		39	13	58
排球			2	1	11		109	64	199
現代五項								2	2
軟網	2		6	2	11		29	14	72
棒球	1		13		60		149	2	225
游泳			1		5		94	48	151
跆拳道	3	1	9	1	15		105	47	186
網球			2	1	8		80	31	125

(續下頁)

表 2-3(續)

輕艇					3		28	6	37
撞球			1						3
橄欖球			1		15		39		55
擊劍					1		32	12	46
舉重	1		8	3	3		37	24	80
壘球			1	3	1		3	50	86
籃球				1	13		106	45	181
體人三項							2		2
體操			2		7		36	31	78
拔河					2			6	8
身心障礙			5		1	1	1	2	10

<資料來源：本研究整理>

(一)、學校運動教練

我國學校專任運動教練的養成，除了第一期（民國75年舉辦）是教育部根據簽奉核定之「學校專任運動教練實施辦法」辦理外，第二期開始（民78年），均是依據行政院78、3台教字第70五二號核定之「國家體育中程建設計劃」而辦理的。目前我國施行的運動教練制度，係由教育部委由中華民國體育運動總會於民國七十二年制定的「全國各運動協會建立教練制度實施準則」，該準則共十二條，簡單的規範全國各運動協會教練養成的資格限制、等級、課程及獎懲（江界山，1997）。根據教育部委託體育學院辦理運動專任教練其分為：

- (1) 國民小學運動專任教練
- (2) 國民中學運動專任教練
- (3) 高級中學運動專任教練
- (4) 大專院校運動專任教練

(二)、協會性的運動專任教練

根據體總頒定之全國運動協會建立教練實施準則級全國各運動協會辦理各級教練講習輔導辦法分為：(1) 縣(市)級又稱為C級教練；(2) 省(市)級又稱為B級教練；(3) 國家級又稱為A級教練。

各運動協(委員)會應定期舉辦各級教練講習，參加學員經考試合格後，C(縣市)級報請縣(市)體育會或全國性運動協會，B(省市)級報請省(市)體育會或全國性運動協會，A(國家)級報請全國體總核發A(國家)級教練證。B、C級教練需經過至少一年以上之實際教練經驗後，使得報名參加較高一級之教練講習會。合於規定者每年均可參加A級教練講習會，惟A級教練證之取得，需獲B(省市)級教練證一年以上者，使得申請核發。

二、各教練證照之資格取得

各單項協會取得教練證照的方式均由各單項協會或地方性委員會自行舉辦教練講習會，會後並舉行考試，考試通過者即發給各級教練證：C級由縣(市)委員會或全國性協會授證、B級由省(市)委員會或全國性協會授證、A級由中華體總授證。

中華體總之實施準則中規定各級教練資格之基本條件為：

- (一) 年滿二十歲以上
- (二) 各運動協會會員或所屬團體會員單位之會員

(三) 中等以上學校畢業並對該運動具有特殊造詣

(四) 品行端正

(五) 嫻熟該項運動的規則

(六) 曾參加該項教練講習會並經考試合格

各單項協會之教練資格取得基本門檻多為依循此一規定，但部分協會為防止取得證照過於寬鬆，增加了資格限定與技術考試等措施（行政院體委會，2002）。目前臺灣除亞奧運項目建立教練制度外，行政院體委會也著手輔導非亞奧運體育運動團體建立教練制度，培訓各級教練人才，以提高教練素質。

全國性非亞奧運體育運動團體教練制度實施原則如下：

一、行政院體育委員會全民運動處輔導之全國性體育運動團體，區分為下列兩類：

(一) 第一類：具國際組織會員之非亞奧運體育團體。

(二) 第二類：非屬第一類但為行政院體育委員會全民運動處輔導之全國性體育運動團體。

二、教練依其專業能力及職務，區分為下列三級：

(一) 第一類：

1. A級教練。

2. B級教練。

3. C級教練。

(二) 第二類：

1. 甲級教練。

2. 乙級教練。

3. 丙級教練。

三、各級教練資格之基本條件包括：（第一類與第二類相同）

(一) C(丙)級教練：

1.年滿18歲。

2.高級中學(含同等學力)以上畢業者。

(二) B(乙)級教練：

1.年滿20歲。

2.持有C(丙)級教練證後，實際從事二年以上教練工作。

(三) A(甲)級教練：

1.年滿23歲。

2.持有B(乙)級教練證後，實際從事三年以上教練工作。

四、各級教練講習之最低研習天數為三天(授課時數達24小時以上)，並須以連續之方式舉辦。授課內容須包括：

(一) 體能訓練法。

(二) 運動基本技術。

(三) 運動規則。

(四) 指導技術。

(五) 戰略與戰術。

(六) 運動營養學。

(七) 運動科學理論(生理學、心理學、力學、社會學)。

(八) 運動傷害防護。

(九) 英文[A(甲)級講習必備課程]。

(十) 禁藥課程[A(甲)級講習必備課程]。

五、學科筆試及術科操作經測驗後同時達到規定標準者，始得授予各該級教練證。

六、同性質全國性體育運動團體各級體育活動教練證照，第一類體育團體可多參予下列活動：

(一) 參加國際體育活動教練證照考試。

(二) A級教練可擔任國家代表隊教練工作。

七、同時有第一類及第二類同性質全國性體育運動團體存在時，應依照上述教練制度分別於各自的領域中平等齊行，不得有侵權與攻訐等情事，若有違反相關規定者，經本會技術委員會查明屬實，得建請體委會同意停止該協會經費補助及行政輔導一年（中華民國體育運動總會，2007）。

由上述原則，行政院體委會針對非亞奧運運動團體之三級制教練制度的建立，相當完善，各級的準則分得詳細、清楚，每一個等級都有需要的規定，提供給各單項協會參考。

三、臺灣各級學校專任運動教練資格

報考者必須依據行政院體育委員會所頒各級學校專任運動教練資格審定辦法取得初級、中級、高級或國家級專任運動教練資格審定，各級學校專任運動教練資格審定申請人須知如下：

(一)行政院體育委員會依據各級學校專任運動教練資格審定辦法規定，委託中華民國體育運動總會辦理各級學校專任運動教練資格審定。

(二)類別與級別：各級學校專任運動教練依其專業能力，分為一般運動教練及身心障礙運動教練2類。前開各類分別區分初級運動教練、中級運動教練、高級運動教練及國家級運動教練等4級。

(三)申請資格及繳交證件：

所有申請人均應繳交國民身分證正反面影本各乙份。學歷證明：

1. 國內大學或獨立學院畢業者：繳交公立或教育部核准立案私立大學校院畢業證書正本及影本各乙份。
2. 外國大學或獨立學院畢業者：繳交經我國駐外館處認證之外國公立或已立案私立大學校院畢業證明書正本及影本各乙份。
3. 申請人有符合本辦法第4條第3項各款規定之一者，不受學歷限制。但仍應繳交具備各該要件相關證明文件正本及影本各乙份：
 - (1) 《國民體育法》92年2月8日修正前取得教育部或省市教育主管機關甄選、儲訓合格，由本會受聘輔導管理之現職專任教練（教育部或省市教育主管機關甄選儲訓合格證明、歷年擔任專任運動教練服務證明及現仍擔任專任運動教練職務在職證明）。
 - (2) 曾擔任奧林匹克運動會（以下簡稱奧運）國家代表隊教練，且其指導團隊（選手）獲得奧運第1名（國光體育獎章證書）。
 - (3) 曾擔任選手獲得奧運第1名（國光體育獎章證書）。
 - (4) 連續從事各級學校運動代表隊教練工作10年以上，現仍在職，且任職期間指導個人項目不同之5人以上或團體項目選手獲得全國性運動會最優級組前2名（服務學校服務證明及參賽成績全部證明文件）。
 - (5) 連續擔任國內職業棒球球團選手10年以上（歷年受聘於國內職業棒球球團服務證明）。

四、臺灣各級專任運動教練聘任辦法

體委會參酌公務人員任用法、聘用人員人事條例、教育人員任用條例等相關法規外，並邀集銓敘部、人事行政局、教育部、行政院及教練代表等開會研商擬訂「運動教練聘任條例（草案）」，該條例共28條，其條文重點包括：運動教練之定義、資格、聘任之基本條件、申請資格、資格檢定、申請程序、契約、聘期、薪給、待遇、考核、退休、撫卹、資遣及保險等，並於90年5月22日報請行政院審議。而臺灣各級學校專任運動教練聘任辦法經整理如下表2-4：

表 2-4 臺灣各級學校專任運動教練聘任辦法表

第 3 條	運動教練之聘任，經學校運動教練評審委員會審議通過後，由校長聘任之。
第 4 條	各級學校應擬訂甄選辦法核定後公告實施、受理報名並查核相關證件及資料、召開運動教練評審委員會審議，必要時並辦理專業學科及術科甄試及錄取名單經校長核定後聘任等聘任程序。
第 5 條	運動教練之聘任分初聘及續聘，其聘期均為1年，續聘應經服務單位考核其專項訓練績效及年度內專業領域進修之情形後辦理。具較高級別運動教練證者，得參加較低級別運動教練甄選。但獲得聘任時，以聘用單位聘任級別敘薪為限。

(續下頁)

表 2-4 (續)

第 7 條	運動教練聘任後除有有期徒刑、貪污瀆職、通緝有案、褫奪公權、受禁治產、行為不檢、有精神疾病、違反聘約情節重大等情事，不得解聘、停聘或不續聘。
第 8 條	在聘約有效期間內，非有正當事由，並經學校同意，不得辭聘。於聘約期滿後，不再應聘時，應於聘約期滿 1 個月前以書面通知學校。
第 9 條	運動教練因故不能勝任工作者，由學校報主管教育行政機關核准後予資遣。

<資料來源：本研究彙整>

中小學各縣市政府、國立高級中等學校教育部中部辦公室、國立大專校院教育部體育司分別依據「國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則」、「國立高級中等學校申請增聘專任運動教練員額審核原則」、「國立大專校院申請增聘專任運動教練員額審核原則」分別向其上主管單為提出申請。而其委員會設例如下：

高級中等以下學校：

- (一)由各校自設，亦得委託主管教育行政機關辦理。擬訂委員會之任務、組成、運作方式及其他相關事項之規定
- (二)教練評審委員會之組成成員：

由委員五人至七人組成，其成員應包括學校行政人員代表，體育專業人員代表、家長(會)代表及社會公正人士；任一性別委員應占委員總數三分之一以上。

專科以上學校：

(一)由各校自設並擬定委員會之任務、組成、運作方式及其他相關事項之規定，經校務會議通過後實施。

(二)教練評審委員會之組成成員：

由委員五人至七人組成，其成員應包括學校行政人員代表，體育專業人員代表、家長(會)代表及社會公正人士；任一性別委員應占委員總數三分之一以上。

教練遴選程序：

(一)擬訂遴選所需教練等級、學經歷、證照資格等條件、遴選方式、成績配分比率及符合學校發展需要等相關規定，報主管教育行政機關核定後公告實施。

(二)受理報名，並查核相關證件及資料。

(三)召開會議審議，必要時並辦理專業學科及術科甄試。

(四)通過錄取名單，送學校校長聘任。

第三節 運動教練之相關文獻

在世界各國的運動教練都有崇高的社經地位，尤其在歐美更有左右政局的人氣，然而在臺灣教練的社經地位普遍都比教師低，甚至有些教練都希望你叫他「老師」，而不是「教練」。由此顯現我們在運動教練人才培育有所缺失及品質不受認同。

一、運動教練之定義

依體育大詞典（1984）的解釋：教練有雙重責任，既教且練；實際上還要負起生活管理與人生指導的責任。教練與運動員的關係即「作之君、作之親、作之師」。他對運動員的愛護、教導、管理，有時尚為父母者所不能。教練在名義上是指導一隊或個人參加運動競賽，可是他的責任與工作卻非常複雜，超過對他的解釋與明確的規定。有人言之為執行者（executor）或族長（patriarch）。也就是說對他所指導的人要負完全的責任，一切事都要由他決定的意思。教練是必須具有高度的組織能力與良好秩序的領導力，且有堅強的心理忍耐力。他們在政治上忠誠熱愛國家，對社會的行為都極為保守。

吳德成（1998）所謂運動教練，是指具有各該運動之豐富知識，經驗及技能，以擔任選手心、技、體之訓練與比賽的指導為己任。一個國家的運動水準的高低，與這個國家教練的數量和質量有很大的關係。因為在訓練的過程中教練是主導者，是提高訓練質量，培養優秀選手的關鍵，所以世界上的體育強國都十分重視教練的培養和提高。

余育蘋（2002）係指從事運動訓練且直接對運動員組織

和管理者，其能對運動選手提供運動技術指導、體能的訓練、戰術的培養，以提高運動選手的運動技術水準，促進其全面發展。國內外學者對運動教練定義整理後如表 2-5：

表 2-5 國內外學者對運動教練定義一覽表

年份	學者	定義
1991	Terry	身為現代的運動教練要有責任幫助選手經過困難旅程，進而達到精熟的技能表現和潛力的發揮，教練遵循軌跡，行動如扮演教師或朋友、工頭或保姆、司機或心理學者，角色模特兒，限制教唆者或輔導員等一樣的角色。
2000	劉秋琴	專任運動教練：指教育部於民國七十五年開始公開甄試聘僱，且分發至國小、國中、高中及大專院校任職之學校專任教練。目前由行政院體育委員會負責管轄
1999	蔡昆霖	可包含運動技術指導、體能的訓練、戰術的培養、運動選手平時的生活健康管理、蒐集相關情報，使選手能在合適的環境中接受訓練參加比賽，創造優異成績。
1999	吳萬福	所謂運動教練就是「具有運動專業素養與指導技術，指導運動選手從事合理有效的訓練，以便參加比賽時能突破自我，擊敗對手，獲得優秀成績為己任的指導者」。

<資料來源：本研究彙整>

根據以上文獻，本研究者將專任運動教練定義為具備依教育部核准經行政院體委會審核通過之學校專任運動教練資格並經資格審定合格，於各級學校專門從事運動團隊之訓練、比賽或社團指導之工作者。

二、運動教練的任務、職責及角色

運動教練扮演多種角色，其領導模型不僅要配合自己的性格，同時亦要考慮運動員的需要及團體的目標。教練扮演的角色如領導者、追隨者、老師、示範者、監護人、顧問、朋友...等，足見其責任之重大，角色扮演之不易（陳景星，1996）。以下列出幾位學者的觀點：

（一）薛慧玲、謝志君（2001）

在競爭激烈的競技運動中，每位教練均須扮演不同角色，並且在察覺情況轉變時，能適時地改變其角色。所以教練是一位領導者。為達成目標，在訓練時擬定合理及有效的訓練計劃，致力選手們之間合作，以發揮個人及團隊的能力。是一位訓練者。教練的一言一行會影響選手，不論在比賽前後或比賽期間，教練的舉動均應適度合宜。是一位模範者。

教導該項目的技術，使其獲得正確的技能，以及戰術的演練和應用，訓練選手自立自主、自律積極的心智。同時是一位朋友或長者；適時地給予選手支持和鼓勵，經常與選手做面對的溝通，了解選手的心理以增進彼此間的感情。

（二）林正常（1993）

運動教練是擔任運動員的指導，以選手奪牌致勝為目標的專業人員。身為教練者，往往還得兼任選手生活管理與人生方向指導的責任。由於代表隊就是一個社會，因此，教練尚須具備高度的組織與卓越的領導能力。

在「運動科學與訓練」一書中指出教練的任務為：

- 1.教練應認清選手的素質和可塑性。
- 2.教練應熟悉對於運動項目的心理適應。
- 3.確立合理與效率的訓練計劃。
- 4.教練的最大任務在於提高選手的練習慾望。
- 5.教練要配合運動員的個性加以誘導。
- 6.教練要強調團隊合作的精神。
- 7.教練對比賽應有充分的準備。

(三) 林清和 (2001)

教練和選手之間的角色扮演，身為選手只要安排和規劃自己的訓練計劃即可，然而，身為教練不僅要具備特殊運動項目的技術和戰略，而且更要具備教導選手這些技能的能力，他們必備的條件，不僅具備成為優秀選手的心理技能要素能量處理、壓力處理、專注技能、心象能力，和目標設定技能他們必須具備領導力和溝通技能。

(四) 翁志成 (1999)

在「運動訓練管理」一書中提到教練應具備的職責如下：

- 1.制定訓練計劃。
- 2.確保每次訓練課程的質量與效果。
- 3.處理參加比賽的隊務工作。
- 4.運用科學研究指導訓練。
- 5.做好運動員管理工作。
- 6.主動配合運動保健工作。
- 7.挑選和調整運動員。
- 8.定期呈報訓練情形。

三、運動教練應具備的條件

提出教練本身的學養及指導方法都會立即地影響選手的成就，因此教練本身除了要建立正確的運動教練哲學基礎理念，還必須不斷的充實本身的一般及專業修養，不斷的研究、改進訓練的方法與增加實務的技術，指導選手專心參加比賽與訓練，爭取個人及團體最高榮譽(陳全壽，1997)。

葉憲清(1997)雖然影響一個國家運動競技成績優劣的因素有很多，但是其中運動教練的有無與優劣，常是諸多因素中的最重要因素之一。世界競技運動高水準國家能培育多少位世界級金牌選手，全賴擁有多少位優秀的國家級運動教練而定。

盧俊宏(2004)一位教練對運動選手的身心與人格發展，乃至最後的成功表現有莫大的影響，教練應該體認教練行為對選手有莫大的影響。教練是人師也是經師，教練工作是一項非常有價值和神聖的工作，教練除應該努力從事訓練與指導行為外，要超越世俗注重膚淺的競技成績，平時能充分和家長相關人員溝通，對於運動選手無條件支持與愛。國內學者對運動教練具備條件相關文獻整理如表 2-6：

表 2-6 運動教練具備條件一覽表

年代	學者	專業能力
1991	吳萬福	(一) 具備正確的競技觀。 (二) 能洞察選手天賦的慧根。 (三) 能充分了解選手的心理適應性。

(續下頁)

表 2-6 (續)

年份	學者	定義
		<p>(四) 擬定合理的訓練計畫。</p> <p>(五) 提昇選手的士氣與練習意願。</p> <p>(六) 依據個別差異的指導。</p> <p>(七) 能不斷研究合理的訓練法。</p> <p>(八) 為參加比賽作充分的準備</p>
1996	陳景星	<p>(一) 有創造思考的人。</p> <p>(二) 有統整綜合的人。</p> <p>(三) 有宏觀認知的人。</p> <p>(四) 有創新革新的人</p> <p>(五) 有誠心愛心的人。</p>
2001	河龍成	<p>(一) 心理條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 要有『贏』的精神。 2. 要有負責任的態度。 3. 承受壓力的能力。 4. 具有正確思考與判斷的能力。 <p>(二) 專業條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 專業領域的知識。 2. 專業技術的能力。 3. 指導與領導能力。 4. 良好的國際關係。 5. 分析選手技術優劣能力。 6. 妥善的生活管理功能。

(續下頁)

表 2-6 (續)

年份	學者	定義
2001	薛慧玲、 謝志君	(一) 專業知識方面。 (二) 指導技術方面。 (三) 精神方面。 (四) 其他方面。
2001	陳定雄	(一) 傑出的領導者。 (二) 傑出的引導者。 (三) 傑出的指導者。 (四) 傑出的跟隨者。
2002	邱煥芬	(一) 敬業精神。 (二) 組織管理能力。 (三) 專業知識與技術。 (四) 創新與超前意識。 (五) 科學研究能力。 (六) 掌握信息的能力
2002	周宏室	(一) 是要有系統的知識及技能基礎。 (二) 是要有道德及行為規範。 (三) 是團體性組織，入會的資格檢定。 (四) 是一套檢定專業人員的法律規章。 (五) 是專業需長期教育培養過程。
2005	黃崇儒	(一) 應該有與他人合作，促進運動選手表現的雅量。 (二) 教練要能適當管理自己情緒。

(續下頁)

表 2-6 (續)

年份	學者	定義
		(三) 要常反省自己行為是否與扮演角色。 (四) 嘗試引導運動選手自我反省的能力。

<資料來源:本研究彙整>

在運動訓練過程的諸多因素中，教練與運動員是兩個最為重要、缺一不可的主體。而在這兩個不可或缺的主體中，教練的主導作用又是關鍵和不容質疑的。一個教練的水準高低，基本上就決定他所訓練的運動員成績水平的高低。

第四節 績效評估的意義及範疇

績效評估(Performance Evaluation)的概念最早應用在工業上始於十九世紀初期，蘇格蘭的紡織工廠主人歐文以記事簿來記錄員工每日的勤務狀況，並以顏色來表示其工作成績。1917年由史考特(Walter Dill Scott)導入於美國陸軍，到1919年才開始應用於民間企業，對計時性的工作，應用績效考核制度以核算工人的工資，並於1923年在美國公務機關實施，至1950年起大為盛行，被列入企業員工管理發展方案之一部分(羅火地，2001)。

一、績效評估的定義

(一)績效評估的定義

所謂績效評估(performance evaluation)或績效衡量(performance measurement)是指企業為了解其日常營運活動之表現，以量化標準或主觀判斷來衡量其日常營運所表現的結果，評估結果可作為薪酬、職務調整的依據，提供員工工作的回饋，決定訓練的需求，用以改進工作和生涯規劃，以及協助瞭解部署等(張火燦，1986)。

Sumanth(1985)認為績效評估是一種管理控制的工具，其目的不在消極的排名次或指出缺失與問題，主要是經由績效評估結果，得到各機關組織的資源使用效率、作為資源規劃的基礎、排定組織目標的優先次序、界定增進生產力的策略、比較各機關組織的生產力水準、創造競爭性行為、以及評定組織可作為集體議價的理性基礎。

許士軍(2000)於績效評估一書中提到，在本質上，績效評估即是管理活動中之「控制」功能。其消極之意義，是為化解與修正執行進度時之歧異，而積極之意義，則是為了引導每一關係人朝向組織目標前進。

陳慶安(2000)績效評估是企業用來衡量、評鑑組織及成員在某一時段的工作表現，並將結果用來激勵員工、提供員工工作回饋、了解企業現有的人力資源、協助員工生涯發展及組織未來的策略方向等功能。

謝文偉(2000)績效評估是在探討一段時間內組織整體之表現，因此，績效評估的對象不只為評估個人之績效，而在組織整體之運作績效方面，也是需透過評估方式呈現。

蔡秀華(2002)認為，績效評估可視為監控組織整體績效的過程，目的在衡量個人或組織運用資源的效率與效果，以引導組織朝既定之目標前進。

郭文仁（2004）表示，「績效評估」乃是一組織中為達永續經營不可或缺的過程或手段，透過績效之評估，可瞭解組織於發展之過程中是否依既定之目標邁進，當然組織員工也可透過績效評估之機制，得到回饋甚或得到賞罰。

郭昱瑩（2005）認為績效包含效率（Efficiency）與效果（Effectiveness）兩層次的意義，效率是以產出與投入的比率來衡量，效果是指組織目標達成的程度。而若以企業經營的績效來說，「績效」除效率、效果外，更包含員工的滿意度。至於評核則是考量事實，作出價值判斷。

綜觀上述之學者專家所言，針對績效評估的定義本研究認為績效評估是組織、企業為達到其目標，這是必要的實施手段或過程，用以衡量個人或整體運作資源過程中的效率與效果，以期達到組織、企業永續發展為宗旨，並可將其結果回饋於員工、組織，以獲得獎賞或懲處，提供組織、企業於未來協助員工生涯發展及未來營運策略方向之重要參考依據。

（二）績效評估對於管理者、員工雙方的意義

績效管理對於管理者以及員工雙方的意義為（褚秀敏，1998）：

- 1.使管理者獲得必要的資訊，以達成組織的目標。
- 2.顯示出管理上的優、缺點，進而指出必須推行的訓練工作。
- 3.提供回饋資料給管理者，以瞭解管理只是或管理政策的有效性。
- 4.幫助管理者指導或影響員工，以改善績效。

- 5.明確指出在管理上必須衡量的重要行為層面，以提供個人行為的目標。
- 6.使大家明白努力可以增進績效，獲得酬賞，藉以提高自我發展與改進目標。
- 7.提供回饋給員工，以瞭解績效變化的情形。

二、績效管理制度

規劃完善的績效管理制度能夠提供資訊，來監控與調整策略，因此可以使策略的執行朝原來的計劃進行。績效管理制度必須考核「產業致勝關鍵」相關有限項目之重要績效指標，讓員工致力於組織的關鍵性活動。例如重視平衡計分卡所提倡的財務構面、顧客構面、內部流程構面與學習成長構面的平衡，才不致因過度倚賴財務的數字，而造成只重視短期近利，忽略長期的發展。

三、績效評估指標的設立

企業實施績效衡量與評估制度，以衡量企業經營策略與營運管理之成效。企業經營者將經營規劃與預定目標比較，需為企業營運目標訂定相關標準，稱為關鍵性績效衡量指標。

Gonalves 與 Eiler (1996) 指出，處在經營環境日趨雜的情況下，管理者為能建立適當的績效評估指標就需注意下列問題：

- (一) 為何要了解經營環境的複雜性？
- (二) 何種原因造成經營環境的複雜性？
- (三) 如何衡量該複雜性對企業之影響？
- (四) 如何建立適當的績效評估？

石善宏(1996)認為選擇績效衡量指標時必須縝密考量並

合乎幾項要求：

- (一)完整性：即選定的績效衡量指標應充分反映受衡量單位的全部績效。
- (二)客觀性：績效衡量應以可驗證據或資料作為衡量之依據，冀使績效衡量能做到不偏不倚。
- (三)可控制性：績效衡量應為所能控制的項目。
- (四)比較性：績效指標應選定可以對各期間分別作比較，或對各有關部門做一互比。
- (五)融合性：績效指標選定應考量所設定的指標是否與企業總目標相抵觸。
- (六)符合長期利益：若績效指標促使企業只顧近利而忽視長遠的計劃，將使企業漸失競爭力而遭致失敗。因此，績效指標應符合長期利益。
- (七)少數重要項目：績效指標項數不宜過多，因為績效指標項數過多，會稀釋指標的重要性。
- (八)權數之選定：在績效指標選定後，應再依各指標的重要性賦予一權數，愈重要的項目，權數應愈高。

王銘杰與林永福(1997)建立績效指標需考慮的條件為：

- (一)指標應以組織目標為依據。
- (二)指標可與同類型的組織相互比較。
- (三)指標應可具體解釋某種經營狀況的能力。
- (四)指標必須符合組織的獨特性。

褚秀敏(1998)認為績效評估指標應該是事前的、前瞻的、立即反應的指標，且必須注意作業的過程，而非僅重視結果，如此才可建立適當的績效評估指標。設立績效評估指

標時之基本原則：

- (一) 績效衡量指標必須定義明確且可衡量。
- (二) 個人績效評核與組織評核，應分開檢視。
- (三) 績效評核應該兼顧結果與過程，而非僅著重結果。
- (四) 績效評估指標應與企業競爭策略相結合。
- (五) 績效評核指標應攸關企業未來成敗之關鍵因素。
- (六) 當企業之競爭策略、經營環境及關鍵成功因素改變，亦應隨之改變，應隨時評核指標之適用性。

四、績效評估方法

績效評估的方法種類及數量頗多，而每一種評估方法皆有其獨特性與使用訴求，各具備著不同地優點與缺點，亦會因此導致評估結果之差異。因此，在進行績效評估工作之前，必須慎選適當的評估方法，以便達成預期之目的！

李長貴（1997）認為，組織績效管理與評估，首先須對組織性質及外在環境進行瞭解，再依其組織需求，找出合適之評估方式，所以績效評估必定有其測量的方法。

Robbins（1990）認為績效評估可採用下列五種方式：

- (一) 書面評語（written essays）：這是最簡單的評估方法，但趨於主觀缺乏客觀。
- (二) 特殊事蹟評估（critical incidents）：把注意力放在員工有哪些特別優、劣的工作表現或行為。
- (三) 評估量表（graphic rating scales）：此量表包括：工作品質、數量、專業知識、合作、忠誠度、出勤狀況及創意等項。
- (四) 加註行為評估量表（behaviorally anchored rating

scales)：乃是一般的評量表和特殊事蹟法兩種技術的混合。

(五)多人比較法 (multi-person comparisons)：此方法最常見的有：分群排序法、配對比較法及個別排序法。

陳靜怡與楊佩棻 (1997) 在組織行為一書中提到，最常用的績效評估方法可以將其區分為兩大類：一是比較法、其次是絕對法

而經由過去的文獻分析結果，使用國內在體育相關領域較為廣泛的績效評估方法如下：為德爾菲法 (Delphi Method)、層級程序分析法 (Analytic Hierarchy Process, 簡稱AHP)、資料包絡分析法 (Data Envelopment Analysis, 簡稱DEA)、平衡計分卡 (Balanced Scorecard)。上述評估方法，簡略敘述如下：

(一)德菲法 (Delphi Method)：Hwang指出德菲法是一種腦力書寫與調查之修正方法，它的主要目的是希望藉由反覆寄發問卷、問卷回收及意見整理等工作，以便取得且彙整專家學者們最確實且一致地意見與看法，且期望在本方法程序中，取得全部專家學者之共識。

(二)層級程序分析法 (AHP)：本方法乃是由Saaty於1971年發展提出，並於1980年整理成冊。而長期發展以來，即受到各界廣泛之利用，其主要適合應用於規劃、決策順序、替代方案與績效評估準則等方面，並且廣泛被應用於行為科學、行銷管理及投資組合等領域。本方法主要應用在不確定情況下以及具有多數個評估準則的決策問題，將這些複雜的問題系統化，再利用層級的方式分解問題，然後藉由簡易的

兩兩比較方式，判斷問題的權重進而決定順序，以便讓決策者對多項準則進行評估工作。

(三)資料包絡分析法 (DEA)：Charnes、Cooper 與 Rhodes 提出 DEA 方法，乃是衡量受評估單位 (Decision Making Unit, 簡稱 DMU) 之多項產出與多項投入之相對效率的一種模式。其乃是一種效率前緣生產函數法，衡量受評估單位之多項產出與多項投入之相對效率的一種模式。此模式將評估資料繪製成為等量曲線 (isoquant)，藉此找出最有生產效率的受評估單位所組成的連線，構成一條包絡線，稱為效率前緣；另外，並利用落在此效率前緣內的效率較差之受評估單位，從其與此效率前緣之距離，作為評估各受評估單位之效率。此法亦受到許多領域極為廣泛的應用，例如：學校、圖書館、醫院、銀行及旅館等營利或非營利事業單位。

(四)平衡計分卡 (Balanced Scorecard, BSC) 是一種績效衡量制度，亦是一項與策略、報酬制度相結合的策略性管理工具，能將公司的策略目標轉換成一套連貫的績效指標 (張麗娟，2005)。設計內容以財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面構成新衡量系統，強調「平衡」之精神，兼籌並顧主觀指標與客觀指標、長期指標與短期指標、財務構面與非財務構面、領先指標與落後指標、內部績效與外部績效、個人願景與組織願景之平衡。

在運動領域的運用方面，所使用的績效評估方法亦局限在少數的幾類，並且其所使用的層次僅屬於該方法之基礎層級而已。以下表 2-7 為本研究整理之體育相關績效評估方法之相關文獻：

表 2-7 國內體育績效評估相關文獻表

年份 作者	篇名	重要結論或貢獻
1995 江志坤	時報鷹職業棒球隊員績效 評估之研究－資料包絡分 析（DEA）法	運用DEA方法評估 出中華職棒聯盟 四年及五年間時 報鷹職棒隊選手 的績效，同時提出 每位球員具體改 進建議，供球團、 教練、運動員最有 效率的參考方向。
2005 林文斌	中華職棒大聯盟教練團管 理績效評估分析	本研究運用資料 包絡分析（DEA）， 以兩階段求算出 中華職棒大聯盟 教練團的績效表 現，並且具體建議 改善數據，以提供 教練員在訓練或 比賽過程中的科 學參考依據。

(續下頁)

表 2-7 (續)

年份 作者	篇名	重要結論或貢獻
鄧元湘 2006	職業高爾夫運動員 績效評估	(一) 運用企業的概念與方法，透過DEA求取PGA職業高爾夫運動員之各項效率值與改進建議，可作為提升高爾夫運動競技表現、訓練效率與參賽策略的重要標。 (二) 成功建立職業高爾夫運動員績效評估準則，驗證DEA運用在職業高爾夫運動員績效評估的可行性及適用性。
黃錦文 1997	中華職棒聯盟各球 員間相對績效之評 估	成功運用DEA方法評估出各球員（包括投手及內、外野手）的相對績效表現，並且獲得明確的建議改進方向。
康正男 黃國恩 2004	公立大學校院體育 組織績效評估模式 初探：以平衡計分卡 之運用為例	以平衡計分卡的四個衡量面、財務面、顧客面、內部流程及學習與成長為架構，分別整理出大學體育組織在這四個構面的績效衡量指標。

(續下頁)

表 2-7 (續)

年份	篇名	重要結論或貢獻
2006	鄭志富 臺灣地區各縣市體育館營運績效評估之實證研究	作者 利用層級分析法，兼以平衡計分卡之觀點，探討臺灣地區各縣市體育館現行營運績效之現況。

<資料來源:本研究彙整>

五、運動教練績效考核方法

體委會自87年起接管專任教練業務，訂頒專任運動教練獎懲考評要點，概分為下列3項：

(一) 考評類別：年終考評、平時考評、專案考評。

(二) 考評評分及等第：

1. 年終考評：績效占百分之50，服務占百分之20，品德占百分之10，行政配合占百分之20。等第：100分為滿分；甲等：80分以上，晉本薪1級，繼續聘任。乙等：70分以上未滿80分，留支原薪級，繼續聘任。丙等：60分以上未滿70分，留支原薪級，並給予再聘任1年，如連續2年考列丙等者，應予解聘（僱）或免職。丁等：未滿60分，應予解聘（僱）或免職。
2. 平時考評：獎勵分嘉獎、記功、記大功；懲處分申誡、記過、記大過。平時考評獎懲標準，比照公立學校教職員成績考評辦法相關規定辦理。
3. 專案考評：1次記2大功者，晉本薪1級，同1年度內專案考評以辦理1次為原則。1次記2大過者或同1年度內累積

2大過者，應予解聘（僱）或免職。

(三)教育部(2006)依據「各級學校專任運動教練服務及績效考核辦法草案」第11條規定運動教練服務至學年度終了滿1年，應予成績考核，學年度內有重大功過時，得隨時辦理專案考核。第12條明定運動教練成績考核分訓練績效、服務、進修、品德及行政配合等，且明定服務各級學校之運動教練訓練績效目標與要求，有所區隔，並訂定訓練績效比例占80%、服務績效比例占10%、品德比例占5%，行政配合比例占5%。第13條訂定成績考核分數以100分為滿分；甲等：80分以上者，晉本薪1級，並給與1個月薪給總額之1次獎金，已支年功薪最高級者，給與2個月薪給總額之1次獎金，繼續聘任。乙等：70分以上未滿80分者，晉本薪1級，並給與半個月薪給總額之1次獎金，已支年功薪最高級者，給與1.5個月薪給總額之1次獎金，繼續聘任。丙等：留支原薪級，續聘1年，如連續兩年考列丙等者，應予不續聘。丁等：未滿60分者，應予不續聘（許馨文，2008）。

(四)依各級學校專任運動教練績效評量組織及審議準則辦理績效評量依本研究綜合如下：

每年辦理教練成績考核：

- 1.高級中等以下學校教練任職至學年度終了滿一學年者，應予年終成績考核；不滿一學年而連續任職已達六個月者，另予成績考核。
- 2.教練成績考核之項目為品德、服務、專業知能、行政配合、獎懲及勤惰。除服務乙項佔40%外，其餘各項皆佔15%。
- 3.衡酌教練以績效為主之特性，明定教練年終成績考核結

果之獎懲；又為淘汰不適任之教練，明定連續三年考核成績未達七十分者，逕予解聘。

(五)教練每服務滿三年應接受績效評量：

- 1.高級中等以下學校由各級主管教育行政機關辦理，專科以上由學校自設。並擬訂專科以上學校評委會之組成、委員產生方式、任期及其運作等事項之規定。
- 2.評委會之組成成員：評委會置委員十一人至十五人，由主管教育行政機關或學校之首長或首長指定一人為主任委員，綜理會務並擔任會議主席；副主任委員一人，襄理會務，由主任委員指定之。其餘委員由主任委員遴聘具有體育專長及相關實務或學術經驗之專家學者、社會公正人士擔任；任一性別委員應占委員總數三分之一以上。
- 3.評委會之任務：
 - (1)訂定有關教練績效評量之作業程序及時程。
 - (2)訂定有關教練績效評量之給分基準。
 - (3)評量有關教練之訓練或指導績效。
 - (4)其他有關教練評量事項之審議。
- 4.評委會以每學期召開一次為原則，必要時得召開臨時會議。
 - (1)訓練或指導績效，占百分之八十；年度成績考核，占百分之二十。
 - (2)訓練或指導績效積分，依教練訓練或指導之選手參加下列比賽獲獎，並檢具證明文件者計算之：
 - A、高級中等以上學校教練：國際正式比賽、國內正式比賽、直轄市、縣(市)正式比賽。

B、國民中小學教練：選手參加相關比賽獲獎，或銜續於高級中等學校繼續接受訓練，著有績效者：國際正式比賽、國內正式比賽、直轄市、縣(市)正式比賽。

第五節 文獻總結

一、運動教練為國家競技運動發展之基石，要培育優秀的運動選手，首先需有優秀的運動教練。根據體委會各級學校專任運動教練可分為：國家級、高級、中級、初級。

二、學校專任運動教練自民國74年起以約聘僱方式發展至今已超過20個寒暑，終於民國97年正式納入編制，朝「運動教練」與「體育教師」雙軌制度並進，期間在各界努力用心之下，至少修(增)訂11個相關法規，召開無數次相關會議，才能達成今天的初步成效。

三、就現代管理學的角度觀之，績效評估可謂是一門顯學，在不同的企業組織皆有廣泛的使用，實施成效已備受肯定，而其經驗亦足以做為借鏡(蔡佳惠，2006)。然而，臺灣在運動領域績效評估的運用才剛起步，應用的運動項目亦屬少數，而所使用的績效評估方法更只局限在少數的幾種。臺灣績效評估在運動領域的運用則遲至1990年代方始，運用的領域尚且不夠廣泛，但目前正處於蓄勢待發之際。

四、運動教練的專業能力：「教練」是人影響人的職務，

好的教練可以發掘並栽培出優秀的選手。運動教練須具備專業技能、運動科學理論基礎的觀念與學識，以及外語能力的培養，後者對於掌握各式資訊尤其重要，而這也是目前臺灣運動教練所普遍欠缺的。

五、教練的主要工作雖是指導運動員參加比賽，為了比賽的準備，教練卻須付出相當大的代價，包括時間與精力的付出。運動教練的任務，因職務性質的不同，多少有些差異。綜合來說運動教練要具備的任務與條件如下：

- (一) 運動員傷害預防與照護。
- (二) 充當運動場裡與場外運動員的模範。
- (三) 讓學生運動員心理上能有安適感。
- (四) 指導運動技巧與策略。
- (五) 從事運動員體能訓練與營養指導。
- (六) 重視運動員的行為型態與運動家風度。
- (七) 運動團隊相關的管理財務。
- (八) 為運動團隊與各地民眾正向的互動。
- (九) 執行運動相關之行政工作。
- (十) 從事運動教學有關之訓練、研究及進修。

六、國內外有關運動教練績效評估的深入研究極少。因此制定專任運動教練績效評估指標，建立一套完善的專任運動教練績效評估之模式、確保運動教練品質管制，將是臺灣體育發展的重要課題。

第參章 研究方法與步驟

本章節主要的論述為：透過產學界專家，輔以各種研究方法與研究工具及既定的實施程序下，以完成所有資料的統整與建構。其章節內容分別為：第一節研究架構；第二節研究流程；第三節研究方法；第四節研究對象；第五節研究工具編制；第六節資料處理，詳細內容說明如下。

第一節 研究架構

本研究經由回顧運動教練績效評估之相關文獻，理論與相關評估方法，透過個官學界相關學者專家德爾菲法技術整合專家學者之意見，以建構個案之績效評估指標，並應用分析層級程序法，分析其各層級之相對權重表現，圖 3-1 為本研究之架構：

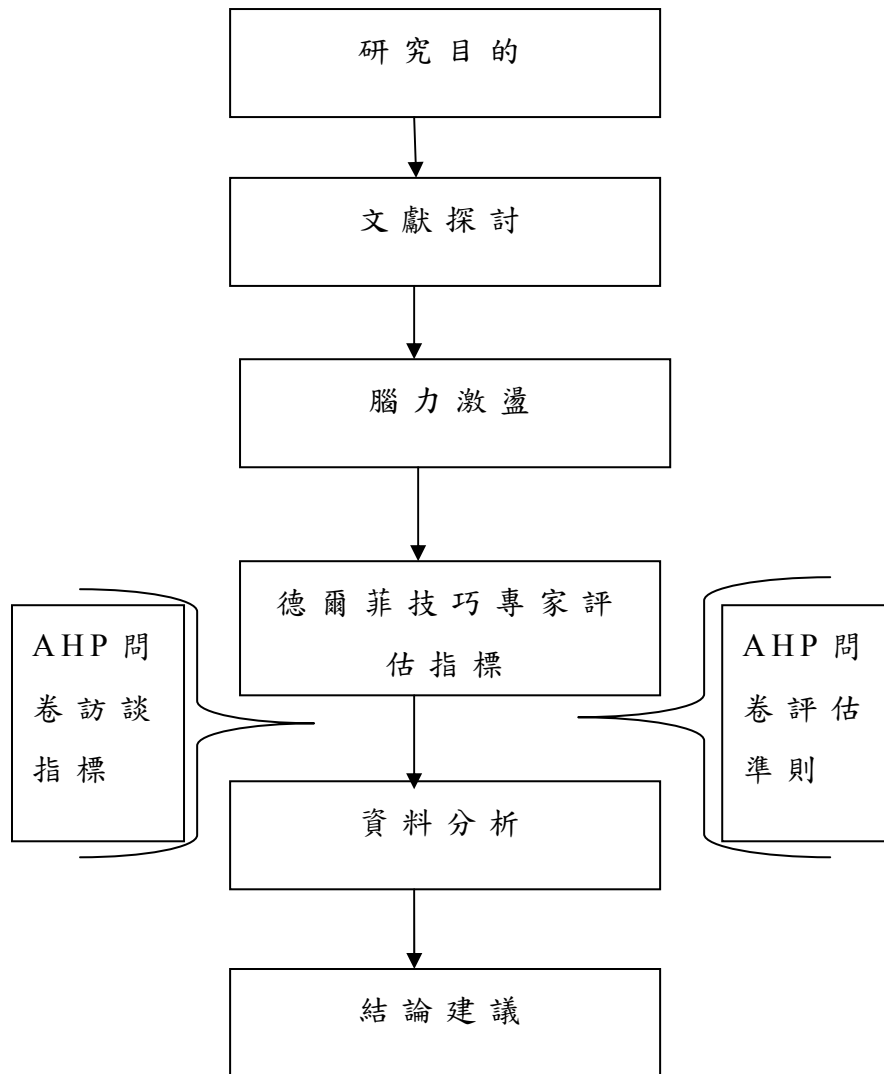


圖 3-1：研究架構

第二節 研究流程

本研究經由確定研究問題、背景與目的後，進一步建立研究方法與研究架構，並經由蒐集、審視、參考與探討，以自編之訪談問卷，引用腦力激盪法、影響圖、目標層級解析法、德爾菲法技術經由個案相關學者專家審視，整合歸納其意見，初步建構專任運動教練績效評估指標內涵、願景與策略，最後並由分析層級程序法之應用，瞭解各層級之權重表現並加以分析，最後將研究所得提供運動教練相關直屬單位做為管理實務之參考，圖3-2為本研究之流程：

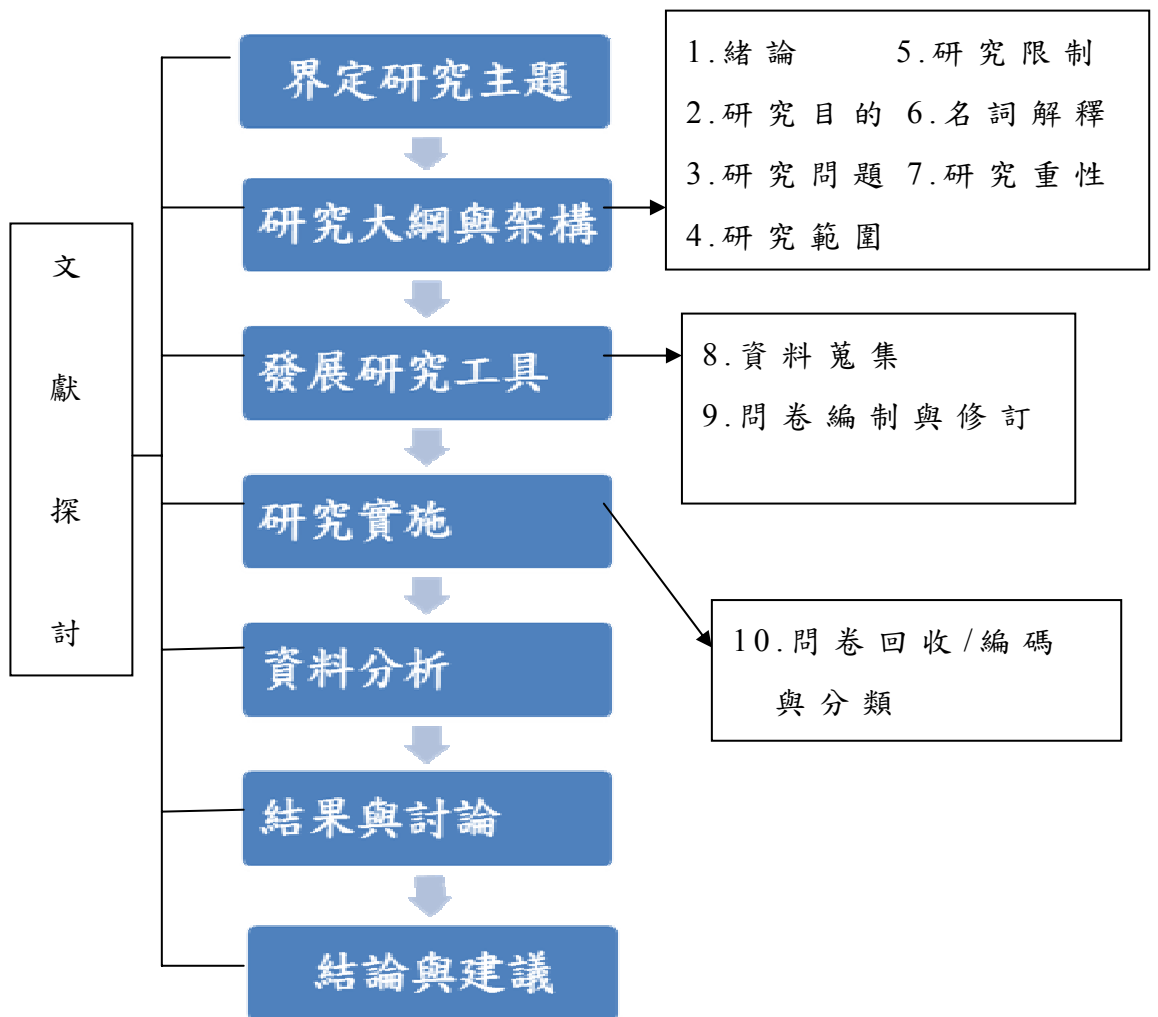


圖 3-2 研究流程

第三節 研究方法

本研究為了達成研究目的與問題，以「腦力激盪法」、「影響圖」、「目標層級解析術」、「德爾菲專家問卷調查法」與「分析層級程序法」等方法進行研究。以下就各研究方法在本研究應用作一敘述，其重點詳述如下：

一、學界之訪談問卷(臺灣專任運動教練評估指標之建立)

本問卷設計乃經由腦力激盪法(Brainstorming)、德爾菲法(Delphi)、影響圖(Influence)、目標層級解析法(Hierarchy of objective technique, HOT)後，綜合整理出相關指標並初擬評估指標架構，最後以學界分析階層程序法(AHP)問卷方式獲得各項指標權重並加以分析。

二、評估指標之建立

所謂「指標」(indicators)是一種參數，作為提供資訊，描述現象、環境、地區的狀態，一般而言，指標並無特定之定義或求法，需依評估對象之特性予以定位。張立立(1999)於論文中參考Land、Deufville等學者對指標之定義後，認為指標是用來描述、討論或操作觀念的工具，它能夠讓人們組合經驗上的觀察，並與觀念本身連接；而賦予它實質的意義。指標不能脫離概念架構而獨立存在，否則僅是量化的數字，沒有任何意義。因此，建構指標應植基於所蘊含的概念架構變項本身基礎，再考量經驗資料的衡量，才能有效的分析問題。有關選取評估項目之影響關係、層級架構等建立過程步驟如下：

(一)腦力激盪術(Brainstorming):

為求理論與實務結合、並重原則，尚與專家深入訪談討論之腦力激盪法，整理專任運動教練績效評估項目。

(二) 影響圖 (Influence diagram):

依據評估項目，就各項目之間關聯性繪出評估項目之關聯情形。影響圖(圖3-3)主要目的在於確認所有影響因子及因子間相互之影響關係，其構成的元件為方型(代表決策問題與方案內容)、橢圓形(代表透過腦力激盪術分析技巧所找出之因子)。藉由影響圖研究團隊可以對問題進行較周延之思考，不遺漏重要因子。

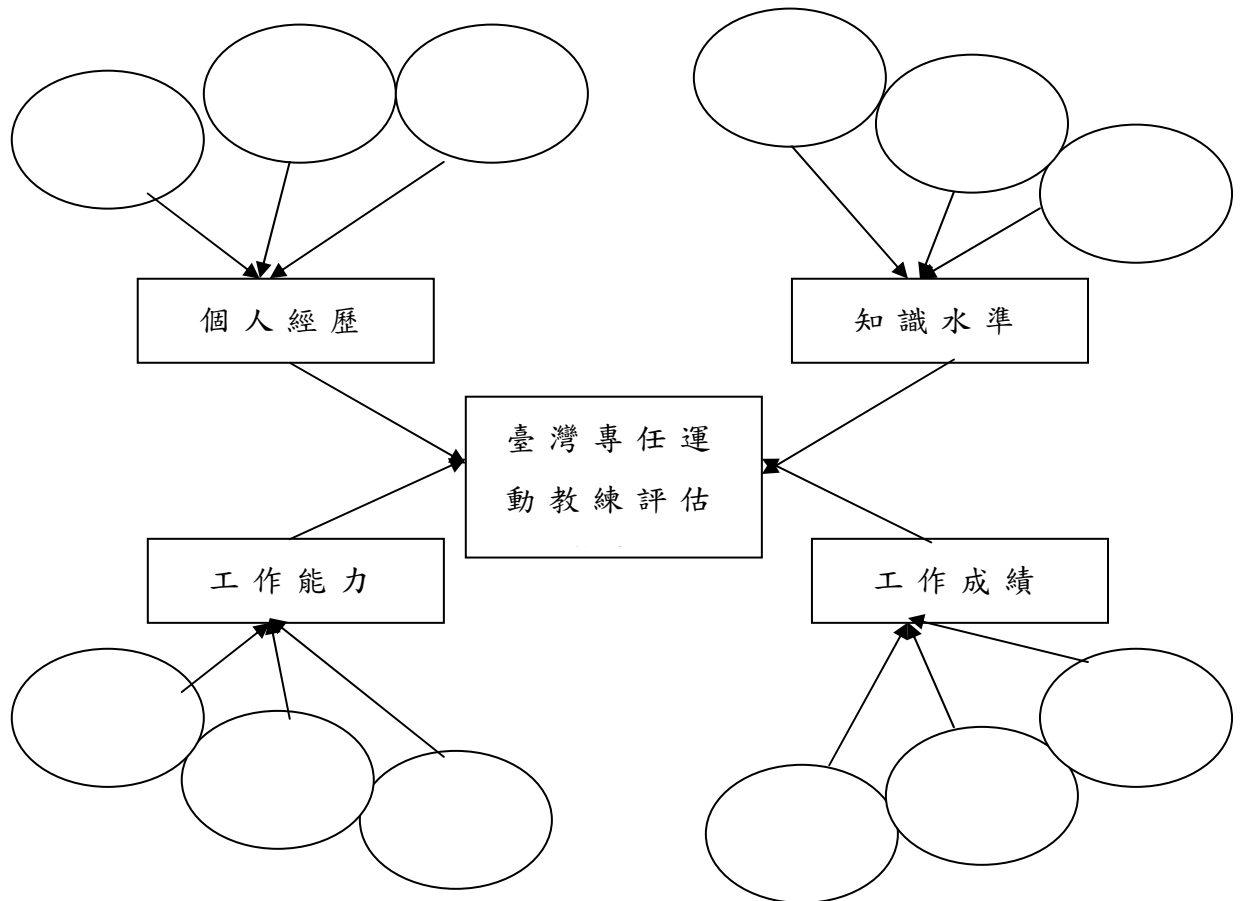


圖 3-3：腦力激盪影響圖

(三) 目標層級解析術 (Hierarchy of Objective Technique):

以 HOT(圖 3-4) 方法建立臺灣專任運動教練績效評估指標之階層關係架構，並以此為基礎，建立臺灣專任運動教練評估指標之階層關係架構。

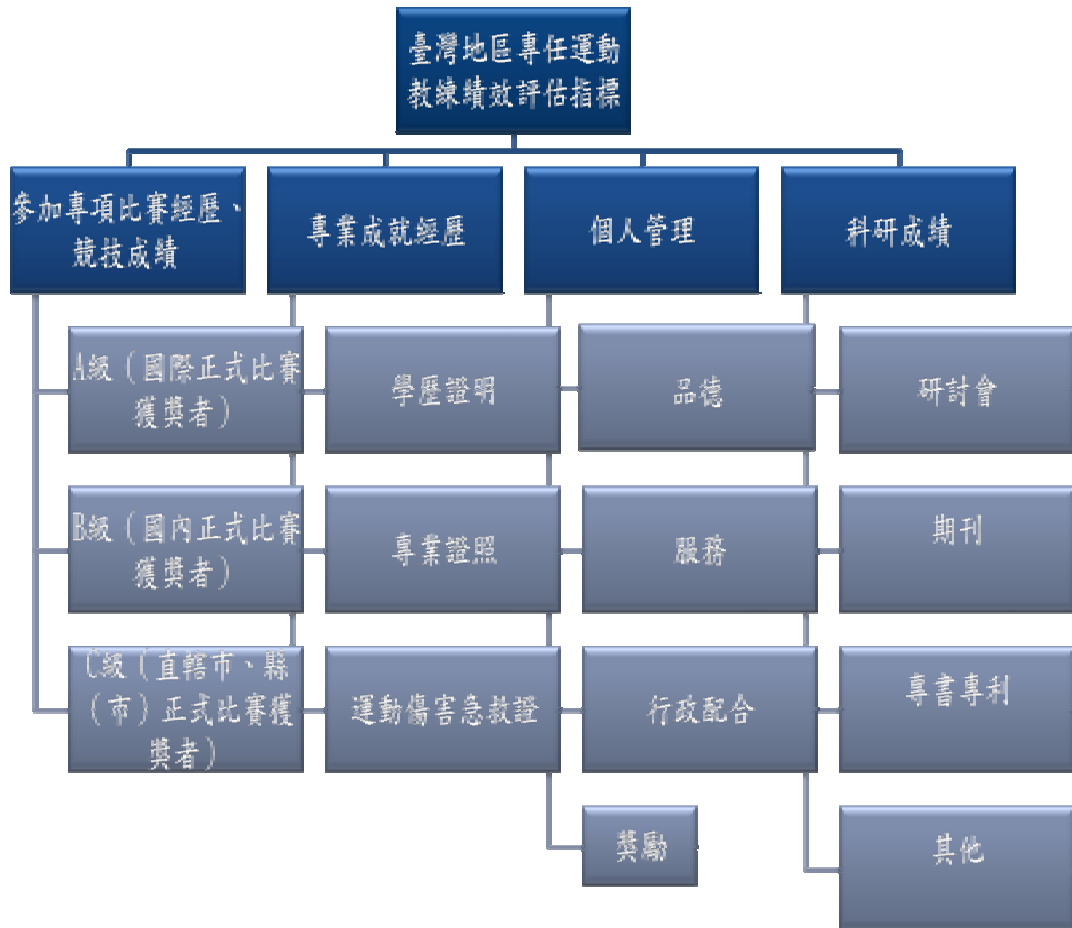


圖 3-4：目標層級解析術圖例

(四)德爾菲問卷調查法(Delphi)

德爾菲法是一種具備回饋過程 (feedback) 的系統化方法，結合了腦力書寫與問卷調查方式以彙集專家的共同意見，以匿名的方式提出對問題的意見與看法，透過問卷方式數回合反覆意見調查後，直到彼此間之意見差異降至最低為止，以取得在該複雜議題上所有決策群意見的共識(薛蕙俐，2005)。

本研究在初步建構之績效評估指標內涵中，應用德爾菲法，尋找相關領域之學者專家，進行三回合反覆意見調查後，取得共識以建立專任運動教練績效評估指標內涵。

(五)分析層級程序法(AHP)

分析層級程序法是由Thomas L.Saaty於1970年代所提出，主要是應用在不確定情況下及具有多個評估準則的決策問題上，將欲研究之複雜系統，分解成簡明的層級結構系統，如將目標分解成各評選因素，在分解成許多解決方案，接著透過成偶比對 (Pairwise Comparison) 而求得各層級要素的優先順序 (薛蕙俐，2005)。在處理分析階層程序時，大致有以下的步驟：

- 1、問題的界定
- 2、層級的建立
- 3、問卷設計與調查
- 4、計算層級要素的權重
- 5、一致性檢驗
- 6、評估替選方案。

在重要性的評估尺度上，Saaty建議以1-9的數字代表：1為同等重要、3為稍重要、5為頗重要、7為極重要、9則為

絕對重要；2、4、6、8 則代表相鄰尺度的中間值。並以 MATLAB 套裝軟體進行處理。若在作一致性檢定時，有作答者之作答產生不一致的情形時，將請該作答者於再次作答時特別注意 (Delphi 第二次施測)。若作答後乃有不一致的情形，則該份問卷的該矩陣數值不予計算。

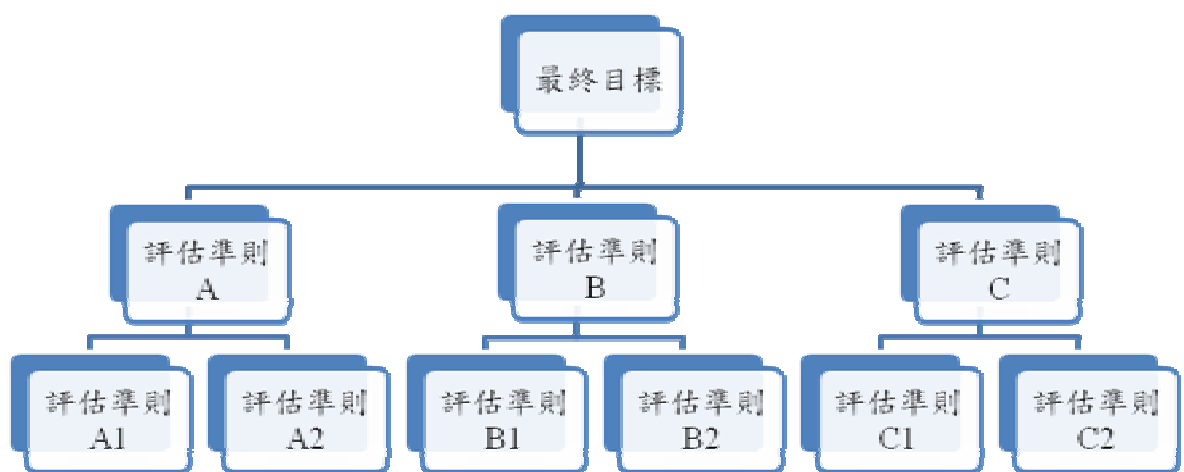


圖 3-5：AHP 法示意圖

因此，本研究為瞭解運動教練目前制度現況與問題，依據腦力激盪法、德爾菲法、影響圖等概念與架構下，使命及現行績效指標，再編製成「臺灣地區專任運動教練績效評估指標訪談問卷」。繼而送請專家學者審閱後，以安排訪談方式，整合專家學者修訂之意見，作為指標建構修正依據，以初步完成建構專任教練績效評估指標之構面及類目。

第四節 研究對象

一、官學界專家

運動教練相關領域之官、學界專家學者，以自行編製之「臺灣地區專任運動教練績效評估指標訪談問卷」，瞭解該專任運動教練的現況制度、績效評估指標、願景以及策略為何，對象約為18人。

第五節 研究工具編制

一、根據本研究之問題背景與研究目的，結合專家學者及相關人員的意見，編製以下二份問卷，分別為：「臺灣專任運動教練績效評估指標之德爾菲問卷」以及「臺灣專任運動教練績效評估指標之分析層級程序法問卷」。

(一) 臺灣專任運動教練績效評估指標之德爾菲問卷

依專家學者問卷結果，引據腦力激盪法...等，並參考相關文獻初步擬定問卷內容，編製成「灣專任運動教練績效評估指標之德爾菲問卷」，德爾菲問卷調查法對象方面：分為四個構面為個人經歷、知識水準、工作能力與工作績效，以「同意」與「不同意」為選項，並設有「新增項目」，提供受訪者表達更多意見，三回合反覆問卷調查，求得學者專家一致的共識，採百分比計算其同意率，題項之同意率未達80%者給予刪除。期以德爾菲法技術透過專家學者獲得一致性、可靠之意見，建構運動教練績效評估指標內涵。

(二) 臺灣專任運動教練績效評估指標之AHP法問卷

依據德爾菲問卷所建構之指標構面及關鍵驅動因素，編

製成「臺灣專任運動教練績效評估指標之分析層級程序法問卷」，以做為個案之分析指標各層級權重工具。並以MATLAB套裝軟體進行處理。

二、問卷編製

本研究在德爾菲技巧的程序中，第一次問卷採E-mail、電話訪問或面談的方式，目的在增加問卷回收率與回收速度；為避免訪談者對作答專家造成影響，故採標準化封閉式的訪談。除非專家對問卷作答方式有不解的地方，而由訪談者簡短加以說明外，其它狀況訪談者均不再表示意見。

本研究為建構臺灣地區專任運動教練績效評估指標，採腦力激盪之概念架構作為理論依據，並將結果分析綜整為德爾菲法專家問卷之內涵，共實施二回合德爾菲法專家問卷調查，內容分別以「參加專項比賽經歷、競技成績」、「專業成就能力」、「個人管理」及「科研成績」等四構面做為調查方針。

在問卷設計中，內容主要含有【問卷主題說明】、【問卷填答說明】及【各構面之意涵說明】，並附予各構面之績效評估指標以【同意】與【不同意】為勾選項目，另外亦設有【新增（建議）項目】之意見欄，以提供學者專家表達其認為重要而問卷中所未列之指標內容與建議修改之意見，以利建構專任運動教練之績效評估指標。第一回合專家問卷之量化指標內容，主要經由學者專家以個人知識與專業經驗評選其認為最重要之績效評估指標，問卷回收後計算其同意程度，並將第一回合學者專家修改與新增之題項內容綜整分析後，編製成第二回合德爾菲專家問卷，再一次進行指標評選，以此類推至調查結束為止。第二回合問卷設計則計算每題項指標之前一回合同意程度，並附上彙整學者專家修改與新增

後之題項內容，以回饋給予學者專家作為填答之參考依據，以再次進行指標評選，促使專家意見達成一致性為止。

第六節 資料處理

一、臺灣專任運動教練績效評估指標之德爾菲問卷

整理上述訪談問卷之內容，以腦力激盪法、影響圖、目標層級解析術初步建構臺灣專任運動教練績效評估指標，編製成德爾菲問卷，寄發2回合，每回合寄出7份，計算其回收率，並將題項同意度定為80%，問卷實施至同意度達到80%為止，若該題項未達80%之同意者，則將該題刪除，期能透過學者專家之審視，達到題項篩檢之最大一致性。第一回合將績效評估指標彙整，問卷以半開放式填答方式，以郵件、電子郵件或親自送交方式給所選定的學者專家，回收問卷並彙整意見，計算其同意度是否達80%之研究規定，再次編製成第二回合問卷並寄發第二回合問卷，步驟同第一回合，以此類推，直至問卷題項同意度達一致性，而是否達到完成階段，則完全取決於參與的專家之一致意見或共識的達成與否（謝臥龍，1997）。因此，為了過程進行順利，除了表達謝意的附函之外，電話追蹤將是可行的方法。

二、臺灣專任運動教練績效評估指標之分析層級程序法問卷

經由專家學者提供營運績效指標類目之意見與研究者的調整修正後，採用分析層級程序法進行各指標類目之權重分析，其旨在決定影響績效評估各個指標類目之相對重要性，求得各類目或基準（criteria）的權重（weight），且測出所得結果的一致性。

第肆章 研究結果與討論

本章根據研究目的與研究架構將分為三節呈現，內容有：第一節為臺灣地區專任運動教練績效評估準則建構，初步建構其績效評估指標準則；第二節為透過德爾菲法專家問卷調查結果，做綜合性的整理與分析，進一步確認所建構之臺灣地區專任運動教練績效評估指標內涵；第三節則針對所建構之臺灣地區專任運動教練績效評估指標內容，實施問卷調查，並以分析層級程序法進行資料分析，以瞭解各層級之權重表現，此為本章之內容大意所在。

第一節 臺灣地區專任運動教練績效評估準則

本研究是以腦力激盪法的方式對臺灣地區專任運動教練績效評估準則；而根據體委會所訂之「各級學校運動教練訓練或指導績效評量指標」與初步的文獻整理，目前歸納之指標內涵包括4大主要構面，分別為「參加專項比賽經歷、競技成績」、「專業成就能力」、「科研成績」及「個人管理」等4大構面及56項指標。本研究將結果製成『問卷編製焦點訪談整理表』；本章便根據訪談結果並融合文獻資料，建立評估準則與建構模式，俾作為問卷編製的基礎。

一、「參加專項比賽經歷、競技成績」

專任運動教練的基本職責就是將選手訓練出優秀成績，此項分為三大項目：(一)國際正式比賽獲獎者、(二)國內正式比賽獲獎者、(三)直轄市、縣(市)正式比賽獲獎者。

(一)A級(國際正式比賽獲獎者)，

- 1-1 1等1級國光體育獎章
- 1-2 1等2級國光體育獎章
- 1-3 1等3級國光體育獎章
- 1-4 2等1級國光體育獎章
- 1-5 2等2級國光體育獎章
- 1-6 2等3級國光體育獎章
- 1-7 3等1級國光體育獎章
- 1-8 3等2級國光體育獎章
- 1-9 3等3級國光體育獎章
- 1-10 其他報經主管機關核定之國際正式比賽

(二)B級(國內正式比賽獲獎者)

- 2-1 參加全國運動會獲獎者
- 2-2 參加全國各單項協會主辦並經教育部核定符合甄試之錦標賽最優級組獲獎者
- 2-3 參加全民運動會獲獎者
- 2-4 參加全國身心障礙運動會獲獎者
- 2-5 參加全國原住民族運動會獲獎者
- 2-6 參加全國各單項協會主辦並經教育部核定符合甄試之錦標賽最優級組獲獎者
- 2-7 其他報經主管機關核定全國正式比賽獲獎者。

(三)C級(直轄市、縣(市)正式比賽獲獎者)

- 3-1 參加直轄市、縣(市)政府主辦之運動比賽獲獎者
- 3-2 訓練或指導之選手銜續於高級中等學校繼續接受訓練，著有績效者

(四)其他報經主管機關核定之國際正式比賽

二、「專業成就能力」

專任運動教練除在訓練選手或帶隊成績上外，個人的基本知識水準能力固然重要，由其在目前是證照時代，要斷定一位教練是否擁有任聘資格都是以證照做為最大依據，因此以下列準則做為分類：

(一)學歷證明(國外學歷需經教育部認可)

- 1-1 博士
- 1-2 碩士
- 1-3 大學
- 1-4 高中以下

(二)專業證照

1運動教練證

- A.國際級運動教練
- B.國家級運動教練
- C.高(A)級運動教練
- D.中(B)級運動教練
- E.初(C)級運動教練

2教師證

3技術士

- A.甲級，B.乙級，C.丙級

4外語檢定認證

- A.英語檢定高級
- B.英語檢定中高級
- C.英語檢定中級
- D.英語檢定初級

(三)運動傷害急救證

1. A級運動傷害急救
2. B級運動傷害急救
3. C級運動傷害急救

三、「科研成績」

國內運動競賽成績不但遠遠落後歐美國家就連同在亞洲的日本、大陸、韓國、泰國都跟不上，除了大環境的因素外，運動科研與運動訓練無法結合是主要原因，而基層教練的運動科研素養與心態是科研與訓練無法結合的關鍵。因此利用「科研成績」給予教練必須利用閒暇之餘進行進修或參與講習，提昇自我科研教育與知能。

(一)研討會

1. 參加運動教練相關之研討會
2. 參加各單項協會舉辦之各級教練講習
3. 參與進修時數
4. 研討會論文口頭發表
5. 研討會論文海報發表

(二)期刊

1. 期刊發表(國內)
2. 期刊發表(國外)

(三)專書、專利

1. 專書或翻譯書
2. 專利認證

四、「個人管理」

當今學校體育最重要的課題，就是應教導學生運動價值觀念，鼓勵孩子除了要有愛好運動的心，積極進取贏得比賽之外，更要在公平競爭的過程中，能自律、守紀律、自重負責，並引導學生尊重對手與裁判，學習運動規則，培養運動家精神，培養教練身教高尚人格及良好生活習慣，塑造學生選手學習楷模，因此教練們必須要有「以身作則」的心態給予學生

最好的榜樣，下列分為四項：

(一) 品德

1. 遵守學校紀律及教育人員相關法規規定
2. 校內外行為之表現
3. 營造團隊氣氛
4. 待人處事
5. 操守言行

(二) 服務

1. 推動及發展學校運動訓練培訓制度(計畫)
2. 規劃辦理並執行寒暑假期間之訓練事項
3. 輔導選手生活教育

(三) 行政配合

1. 配合學校推動運動訓練業務及相關活動
2. 接受學校指派協助地方運動訓練及發展
3. 支援學校運動選手培訓之行政業務

(四) 獎懲

1. 全國性優良教練
2. 縣級優良教練
3. 服勤紀錄

經過上述的探討，本節可以將臺灣地區專任運動教練績效評估準則，配合本研究目的所建立的，俾以作為AHP問卷編製之用。研究者透過邏輯性的內容分析整理出一些原理原則，並據此編製成問卷初稿，也就是第零次問卷。但為讓作答專家的觀點亦能融入問卷之中，以收集思廣益之效；故在正式作答前，藉由問卷的編製與訪談，讓專家們有機會提供意見。

第二節 德爾菲法專家問卷調查結果

問卷編製完成後，接下來就是要決定受訪的專家團成員。由於本研究的評估模式乃結合體育學界的教授，故在專家團成員的選取上，多以大專院校體育相關科系的專家，有規劃體育科系課程的經驗者，最好也有訓練選手、帶隊參與實務經驗者為佳。最後，整個績效模式的建立與評估是透過學界的方法而建立的，考量以上需求後，本研究找了七位專家作為本研究的專家團，從事臺灣地區專任運動教練績效之評估工作。

第一次德爾菲問卷處理

本次問卷回收，進行簡易的統計分析與修正，其修正項目如下(表 4-1、4-2、4-3、4-4)：

表 4-1 參加專項比賽經歷、競技成績評估表

一、「參加專項比賽經歷、競技成績」方面：

參加專項比賽經歷、競技成績	建議增修內容	第一回合同意率%
1、A 級（國際正式比賽獲獎者）		
1-1、1 等 1-3 級國光體育獎章	國光體育獎金分 3 等 9 級，以 1 等	100
1-2、2 等 1-3 級國光體育獎章	1-3 級為例，奧運 1-3 名，國內適用	100
1-3、3 等 1-3 級國光體育獎章	者不多，修改成 3 等級區分 3 選項	100

(續下頁)

表 4-1 (續)

參加專項比賽經歷、競技成績	建議增修內容	第一回合同意率%
1-10、其他報經主管機關核定之國際正式比賽		100
2、B級(國內正式比賽獲獎者)		
2-1、參加全國運動會獲獎者		100
2-2、參加全國各單項協會主辦並經教育部核定符合甄試之錦標賽最優級組獲獎者(前四名)	註明「前四名」	100
2-3、參加全民運動會獲獎者		100
2-4、參加全國大專運動會獲獎者(含各項聯賽)	新增「各項聯賽」	100
2-5、參加全國中小學運動會獲獎者		100
2-6、參加全國身心障礙運動會獲獎者		100
2-7、參加全國原住民族運動會獲獎者		100

(續下頁)

表 4-1 (續)

參加專項比賽經歷、競技成績	建議增修內容	第一回合同意率%
2-8、其他報經主管機關核定全國正式比賽獲獎者		100
3、C級(直轄市、縣(市)正式比賽獲獎者)		
3-1、參加直轄市、縣(市)政府主辦之運動比賽獲獎者		85.7
3-2、訓練或指導之選手銜續於高級中等學校繼續接受訓練，著有績效者	另增「銜接高中、大專」。	85.7

(一)A級(國際正式比賽獲獎者)

1.將1等1級國光體育獎章(參加奧運獲第1名)、1等2級國光體育獎章(參加奧運獲第2名或奧運正式競賽項目會員國達200個以上，每4年舉辦1次之世界正式錦標賽獲第1名)。1等3級國光體育獎章(參加奧運獲第3名或奧運正式競賽項目會員國達200個以上，每4年舉辦1次之世界正式錦標賽獲第2名)，合併為「1等1-3級國光體育獎章」。

2.將2等1級國光體育獎章(奧運獲第4名或亞運獲第1名或奧運正式競賽項目會員國達200個以上，每4年舉辦1次之世界正式錦標賽獲第3名或奧運正式競賽項目之世界正式錦標賽

獲第1名)。2等2級國光體育獎章(奧運獲第5名及第6名或亞運獲第2名或奧運正式競賽項目之世界正式錦標賽獲第2名)。2等3級國光體育獎章(奧運獲第7名及第8名或亞運獲第3名或奧運正式競賽項目之世界正式錦標賽獲第3名或非奧運之亞運正式競賽項目之世界正式錦標賽獲第1名),合併為「2等1-3級國光體育獎章。」

3.將3等1級國光體育獎章(世界運動會獲第1名或世界大學運動會獲第1名或非奧運之亞運正式競賽項目之世界正式錦標賽獲第2名或非奧運、亞運正式競賽項目之世界正式錦標賽獲第1名或亞運正式競賽項目之亞洲正式錦標賽獲第1名)。3等2級國光體育獎章(世界運動會獲第2名或世界大學運動會獲第2名或東亞運動會獲第1名或非奧運之亞運正式競賽項目之世界正式錦標賽獲第3名或非奧運、亞運正式競賽項目之世界正式錦標賽獲第2名或亞運正式競賽項目之亞洲正式錦標賽獲第2名或非亞運正式競賽項目之亞洲正式錦標賽獲第1名或世界青年正式錦標賽獲第1名),合併為「3等1-3級國光體育獎章。」

(二)B級正式比賽獲獎者

1、將2-2、參加全國各單項協會主辦並經教育部核定符合甄試之錦標賽最優級組獲獎者新增(前四名)。

2、將2-4、參加全國大專運動會獲獎者新增(含各項聯賽)

(三)C級市、縣(市)正式比賽獲獎者

1、參加直轄市、縣(市)政府主辦之運動比賽獲獎者。

2、訓練或指導之選手銜續於國、高中、大專等學校繼續接受訓練,著有績效者。另增「銜接高中、大專」。

表 4-2 專業成就能力評估表

二、「專業成就能力」方面：

專業學習經歷	建議增修內容	第一回合 同意率%
1、學歷證明(國外學歷需經教育部認可)		
1-1 博士		85.7
1-2 碩士		85.7
1-3 大學		85.7
1-4 高中以下		85.7
2、專業證照		
2-1、運動教練證		100
A、國際級運動教練		100
B、國家級運動教練		100
C、高(A)級運動教練		85.7
D、中(B)級運動教練		85.7
E、初(C)級運動教練		85.7
2-2、教師證		85.7
2-3、技術士		
A、甲級		85.7
B、乙級		85.7
C、丙級		85.7

(續下頁)

表 4-2 (續)

專業學習經歷	建議增修內容	第一回合 同意率%
2-4、外語檢定認證(財團法人語言訓練與測驗中心)		
A、英語檢定高級		100
B、英語檢定中高級		100
C、英語檢定中級		100
D、英語檢定初級		100
2-5、運動傷害急救證(臺灣運動傷害防護學，紅十字會)		100
2-6、CPR 證照	新增	100

修改項目如下：

在運動傷害急救證此指標中，新增 CPR 證照。

表 4-3 科研成績評估表

三、「科研成績」方面：

科研成績	建議增修內容	第一回合 同意率
1、研討會		
1-1、參加運動教練相關 之研討會(一年至少 3次 2hr 以上之研討 會)	新增研討會課程時 間	85.7
1-2、參加各單項協會舉 辦之各級教練講習		85.7
1-3、參與之進修時數		85.7
1-4、研討會論文口頭發 表		85.7
1-5、研討會論文海報發 表		85.7
2、期刊		
1-6、期刊發表(國內)		85.7
1-7、期刊發表(國外)		85.7
3、專書、專利		
1-8、專書或翻譯書 (需經出版商出版)	新增(需經出版商 出版)	85.7
1-9、專利認證		85.7

修改項目如下：

(一)研討會

在 1-1、參加運動教練相關之研討會中註明(一年至少 3 次 2hr 以上之研討會)；1-3、參與進修時數十八小時以上註明(一年)，並取得證明。

(二)專書、專利中 1-8 新增(需經出版商出版)

表 4-4 個人管理評估表

四、「個人管理」方面：

個人管理	建議增 修內容	第一回合 同意率 %
1、品德		
1-1、遵守學校紀律及教育人員相關法規規定		100
1-2、校內外行為之表現		85.7
1-3、待人處事與言行操守	原 1-3、1-4 予以 合併	85.7
2、服務		
2-1、推動及發展學校運動培訓制度(計畫)		100
2-2、規劃辦理並執行寒暑假期間之訓練事項	將「非上課期間」 改為「寒暑假 期間」	85.7
2-3、輔導選手生活教育		100

(續下頁)

表 4-4 (續)

個人管理	建議增 修內容	第一回合 同意率%
3、行政配合		
3-1、配合學校推動運動訓練 業務及相關活動		100
3-2、接受學校指派協助地方 運動訓練及發展		100
3-3、支援學校運動選手培訓 之行政業務		100
4、獎勵		
4-1、全國性優良教練		100
4-2、縣級優良教練		100
4-3、原服務單位獎勵	原服勤紀錄改 為原服務單位 獎勵	85.7

修改項目如下：

在(一)品德指標中，4、待人處事5、操守言行整合成「為人處事與言行操守」；2-2在劃辦理並執行寒暑假期間之訓練事項將將「非上課期間」改為「寒暑假期間」；(四)獎懲改為獎勵並將改為獎勵，原服勤紀錄改為原服務單位獎勵。

第二回合德爾菲法專家問卷調查結果

第二回合德爾菲法專家問卷調查係將第一回合調查結果經分析綜整後編製成第二回合問卷內容，再次進行學者專家之意見調查，以求指標建構之專家意見一致性。問卷設計內容分別有「問卷說明」與「問卷內容」兩部分，輔以第一回合之同意率、修改題項、新增題項等供填答者參考，以利建構績效評估指標內涵。

經過第二回合問卷調查結果得知，在第一回合所修改之指標，只有微幅之調整如，第二構面「專業成就經歷」中的「3、運動傷害急救證」細分為：(1-1) 臺灣運動傷害防護學會，(1-2) 紅十字會急救證照，(1-3) CPR證照。其餘構面與指標之同意率皆達85.7%以上，並與指導教授討論後，本架構之四大構面與五十六項指標同意率皆超過85.7%，因此本研究僅進行至第二回合之德爾菲法專家問卷調查。

上述的探討，本節可以將臺灣地區專任運動教練績效評估準則，整理為下圖的層狀結構，這也是經營模式背後所代表的各種價值的關係，配合本研究目的所建立的，俾以作為AHP問卷編製之用。

第三節 臺灣地區專任運動教練績效評估 指標權重分析之探討

本節主要呈現為臺灣地區專任運動教練績效評估指標之權重分析結果，係依據德爾菲法所建構之指標內容，編製設計成分析層級程序法（AHP）問卷，送請18位學者專家進行分析層級程序法（AHP）問卷之填答，採兩兩比對的方法進行權重分析後，將其分析結果進行討論、分析後，獲得學者專家對於指標構面、及指標之重要看法，並將分析所獲結果作為本研究結論及建議之依據，更能提供實務參考。其分析所得結果，學者專家在各題項之意見均達一致性指標（C.R. ≤ 0.1 ）要求之水準，通過一致性考驗，顯示本研究學者專家之意見符合一致性原則。

以下內容敘述主要分為兩部份作資料呈現，其內容有一、分析層級程序法權重分析結果；二、臺灣地區專任運動教練績效評估指標之權重探討。

一、各構面層級分析結果

(一) 第一層各構面權重分析結果

第一層級係對所建構之各構面進行分析層級程序法的運算，以決定各構面指標之優先向量權重，內容如下所示。

1. 第一層構面分析共計有：「參加專項比賽經歷、競技成績」、「專業成就能力」、「科研成績」及「個人管理」等四項，受訪學者專家18人，分析結果一致性指標 $C.R.=0.0465$ ($C.R.值 \leq 0.1$)，通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。

2. 經學者專家對各層級指標之兩兩比對分析後，採分析層級程序法運算，各構面之權重值由高至低依序為：

(1)「參加專項比賽經歷、競技成績」：0.425

(2)「專業成就能力」：0.236

(3)「個人管理」：0.217

(4)「科研成績」：0.122

此結果顯示，「參加專項比賽經歷、競技成績」構面在目前臺灣專任運動教練績效評估指標中，佔有最高之權重值，其次為「專業成就能力」構面，接著是「個人管理」構面，而最低者則為「科研成績」構面。

(二) 第二層關鍵驅動因素權重分析結果

第二層級係對各構面所開展之關鍵驅動因素，應用分析層級程序法運算，進行權重分析，以決定各因素之優先向量權重。以下將呈現各構面關鍵驅動因素之權重分析結果：

1.「參加專項比賽經歷、競技成績」構面之關鍵驅動因素層級分析結果

分析項目為「A級（國際正式比賽獲獎者）、B級（國內正式比賽獲獎者）、C級（直轄市、縣（市）正式比賽獲獎者）」共計3項，施測受訪學者專家共18人，分析結果一致性指標C.R.=0.0139（C.R.值 \leq 0.1），通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。經分析層級程序法運算結果(表4-5)：

表 4-5 「參加專項比賽經歷、競技成績」構面之
關鍵因素權重為：

關鍵因素	權重
1.A級（國際正式比賽獲獎者）	0.430
2.B級（國內正式比賽獲獎者）	0.370
3.C級（直轄市、縣（市）正式比賽獲獎者）	0.199
4.其他報經主管機關核定之國際正式比賽	0.105

2.專業成就經歷構面之關鍵驅動因素層級分析結果分析項目為學歷證明(國外學歷需經教育部認可)、專業證照、運動傷害急救證共計3項，施測受訪學者專家共18人，分析結果一致性指標C.R.=0.0008(C.R.值 \leq 0.1)，通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。經分析層級程序法運算結果(表4-6)：

表4-6「專業成就能力」構面之關鍵因素權重為：

關鍵因素	權重
(1)、學歷證明	0.308
(2)、專業證照	0.495
(3)、運動傷害急救證	0.197

3.「個人管理」構面之關鍵驅動因素層級分析結果

分析項目為品德、服務、行政配合、獎勵共計4項，施測受訪學者專家共18人，分析結果一致性指標C.R.=0.0320

(C.R.值 \leq 0.1)，通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。經分析層級程序法運算結果(表4-7)：

表4-7「個人管理」構面之關鍵因素權重為

關鍵因素	權重
(1)、品德	0.408
(2)、服務	0.272
(3)、行政配合	0.186
(4)、獎勵	0.134

4.「科研成績」構面之關鍵驅動因素層級分析結果

分析項目為研討會、期刊、專書專利共計3項，施測受訪學者專家共18人，分析結果一致性指標0.0000(C.R.值 \leq 0.1)，通過一致性考驗，表示學者專家之意見符合一致性原則。經分析層級程序法運算結果(表4-8)：

表4-8 「科研成績」構面之關鍵因素權重為：

關鍵因素	權重
(1)、研討會	0.578
(2)、期刊	0.260
(3)、專書專利	0.153

(三) 第三層行動指標權重分析結果

依第三層各層級行動指標之權重分析結果發現，「參加全國運動會獲獎者」、「運動教練證」、「加各單項協會舉辦之各級教練講習」與「校內外行為之表現」之指標，分別為「參加專項比賽經歷、競技成績」、「專業成就能力」、「個人管理」及「科研成績」構面中具有較高的權重分配，以下為其權重結果(表4-9~4-12)：

表4-9 1.臺灣地區專任運動教練績效評估指標第一構面「參加專項比賽經歷、競技成績」之分層權重分析結果表

構面	關鍵因素	行動指標	權重值
參加專項比賽經歷、	A級(國際正式比賽獲獎者) 0.430	1-1、1等1-3級國光體育獎章	0.398

(續下頁)

表 4-9 (續)

構面	關鍵因素	行動指標	權重值
競技成績 0.425		1-2、2等1-3級國光體育獎章	0.267
		1-3、3等1-3級國光體育獎章	0.230
		1-4、其他報經主管機關核定之國際正式比賽	0.105
	B級(國內正式比賽獲獎者) 0.370	2-1、參加全國運動會獲獎者	0.226
		2-2、參加全國各單項協會主辦並經教育部核定符合甄試之錦標賽最優級組獲獎者(前四名)	0.128
		2-3、參加全民運動會獲獎者	0.151
		2-4、參加全國大專運動會獲獎者(含各項聯賽)	0.167
		2-5、參加全國中小學運動會獲獎者	0.136

(續下頁)

表 4-9 (續)

構面	關鍵因素	行動指標	權重值
		2-6、參加全國身心障礙運動會獲獎者	0.079
		2-7、參加全國原住民族運動會獲獎者	0.06
		2-8、其他報經主管機關核定全國正式比賽獲獎者	0.053
	3、C級（直轄市、縣（市）正式比賽獲獎者） 0.199	3-1、參加直轄市、縣（市）政府主辦之運動比賽獲獎者	0.534
		3-2、訓練或指導之選手銜續於國、高中、大專等學校繼續接受訓練，著有績效者	0.466

表 4-10 2.臺灣地區專任運動教練績效評估指標第二構面「專業成就能力」之分層權重分析結果表

構面	關鍵因素	行動指標	權重值	
專業成就經歷 0.236	1、學歷證明(國外學歷需經教育部可)0.308	1-1 博士	0.06	
		1-2 碩士	0.32	
		1-3 大學	0.41	
		1-4 高中以下	0.264	
	2、專業證照 0.495	2-1、運動教練證	2-1、運動教練證	0.221
			A、國際級運動教練	0.095
			B、國家級運動教練	0.113
			C、高(A)級運動教練	0.152
			D、中(B)級運動教練	0.172
			E、初(C)級運動教練	0.128
			2-2、教師證	0.120
			2-3、技術士	
			A、甲級	0.3
			B、乙級	0.31
C、丙級	0.39			

(續下頁)

表 4-10 (續)

構面	關鍵因素	行動指標	權重值
		2-4、外語檢定認證 (財團法人語言訓練 與測驗中心)	
		A、英語檢定高級	0.09
		B、英語檢定中高級	0.157
		C、英語檢定中級	0.256
		D、英語檢定初級	0.487
	3、運動傷害急救證 0.197	3-1、臺灣運動傷害 防護學會	0.387
		3-2、紅十字會急救 證照	0.267
		3-3、CPR 證照	0.346

表 4-11 3.臺灣地區專任運動教練績效評估指標第三構面「個人管理」之分層權重分析結果表

構面	關鍵因素	行動指標	權重值
個人 管理 0.217	1、品德 0.408	1-1、遵守學校紀律及教育人員相關法規規定	0.241
		1-2、校內外行為之表現	0.443
		1-3、待人處事與言行操守	0.316
	2、服務 0.272	2-1、推動及發展學校運動訓練培訓制度(計畫)	0.368
		2-2、規劃辦理並執行非上課期間之訓練事項	0.352
		2-3、輔導選手生活教育	0.280
	3、行政配合 0.186	3-1、配合學校推動運動訓練業務及相關活動	0.389

(續下頁)

表 4-11 (續)

		3-2、接受學校指派協助地方運動訓練及發展	0.327
		3-3、支援學校運動選手培訓之行政業務	0.284
	4、獎勵 0.134	4-1、全國性優良教練	0.353
		4-2、縣級優良教練	0.325
		4-3、原服務單位獎勵	0.322

表 4-12 4、臺灣地區專任運動教練績效評估指標第四構面「科研成績」之分層權重分析結果表

構面	關鍵因素	行動指標	權重值
科研成績 0.122	1、研討會 0.587	1-1、參加運動教練相關之研討會(一年至少3次2hr以上之研討會)	0.239
		1-2、參加各單項協會舉辦之各級教練講習	0.353
		1-3、參與進修時數十八小時以上(一年)，並取得證明。	0.151

(續下頁)

表 4-12 (續)

		1-4、研討會論文口頭發表	0.083
		1-5、研討會論文海報發表	0.175
	2.期刊 0.260	1-6、期刊發表(國內)	0.552
		1-7、期刊發表(國外)	0.458
	3.專書、專利 0.153	1-8、專書或翻譯書 (需經出版商出版)	0.508
		1-9、專利認證	0.492

第五章 結論與建議

本章主旨將本研究做整體性之概述，並依據研究結果與討論，提出結論與建議。本研究之主要目的在瞭解臺灣地區專任運動教練目前績效評估的現狀，並引用腦力激盪法，透過德爾菲法之應用，整合學者專家意見，並以臺灣地區專任運動教練建構其績效評估指標之內涵，進一步分析其各層級指標之權重表現，最後將研究所得提供體委會或相關指導單位做為績效評估之參考依據。

第一節 結論

一、臺灣各級專任運動教練制度現況

(一)各級學校專任運動教練：

依「國民體育法」(2003)第13條第2項所稱專任運動教練係指各級學校專門從事運動團隊之訓練或比賽指導之工作者。質言之，未來在學校體系中將概分成兩大類型，一類為體育教師；另一類即為運動教練，但運動教練不得擔任體育教學工作，以落實體育教師與運動教練分途制之目標。惟運動教練在從事訓練工作之餘，若行有餘力，其可擔任學校運動社團之指導，以發揮最大使用效益。

(二)各級學校專任運動教練演進過程：

1.我國各級學校專任運動教練養成時期演進，可追溯至民國74年教育部頒布「學校專任運動教練實施計畫」，並據此計畫辦理優秀選手甄選儲訓，以約聘僱方式，分發至各級學校擔任教練工作(周宏室，1992)。至民國86年行政

院體育委員會成立後，本項業務亦移至該會續辦理。

2.民國89年12月20日國民體育法修正案中，積極增列第13條「政府應建立優秀運動選手之培養制度」，以建置完善的法律環境，經過各界多年協商與努力，終於民國97年將學校專任運動教練正式納入編制，其制度的建立不但能鞏固中小學基層訓練之基礎，更能發揮高中職與大專院校特色運動培訓體制之健全與效能，建立「運動教練」與「體育教師」雙軌制度，使教學與訓練制度更趨完備，讓優秀運動選手生涯規劃與有志從事運動教練工作者，產生更大關注與保障，繼續培育國家優秀運動選手。

(三)現況人數：

根據體委會94~100年通過審定資格的教練人數為3076，國家級教練為11人；高級教練人數為85人；中級教練為377人；初級教練為2603人。總計男性2032人；女性1044人。表5-1為研究者依94~100年度各級學校專任運動教練審定資格通過人數：

表5-1 94~100年各級學校專任運動教練資格
審定統計人數總表

94~100年各級學校專任運動教練 資格審定統計人數總表 100.7								
國家級		高級		中級		初級		小計
男	女	男	女	男	女	男	女	
9	2	66	19	244	133	1713	890	3076

<資料來源：本研究彙整>

二、臺灣各級專任運動教練績效指標架構與內涵

(一)本研究經由初步建構到修訂完成，所建構之指標類目能均衡的呈現績效評估之目標，具有明確的指標作用，共獲得四大構面、十三項關鍵因素及五十六項指標，具有較多且完整的績效評估指標，其涵蓋專任教練績效考核之深度與廣度，指標間更具有互斥性及周延性，其各項指標為：

- 1.參加專項比賽經歷、競技成績構面：A級（國際正式比賽獲獎者）、B級（國內正式比賽獲獎者）、C級（直轄市、縣（市）正式比賽獲獎者）等三因素及十四項行動指標。
- 2.專業成就經歷構面：學歷證明（國外學歷需經教育部認可）、專業證照、運動傷害急救證等三因素及十八項行動指標。
- 3.個人管理構面：品德、服務、行政配合、獎勵等四因素及十五項行動指標；
- 4.科研成績構面：研討會、期刊、專書專利等三因素及九項指標。

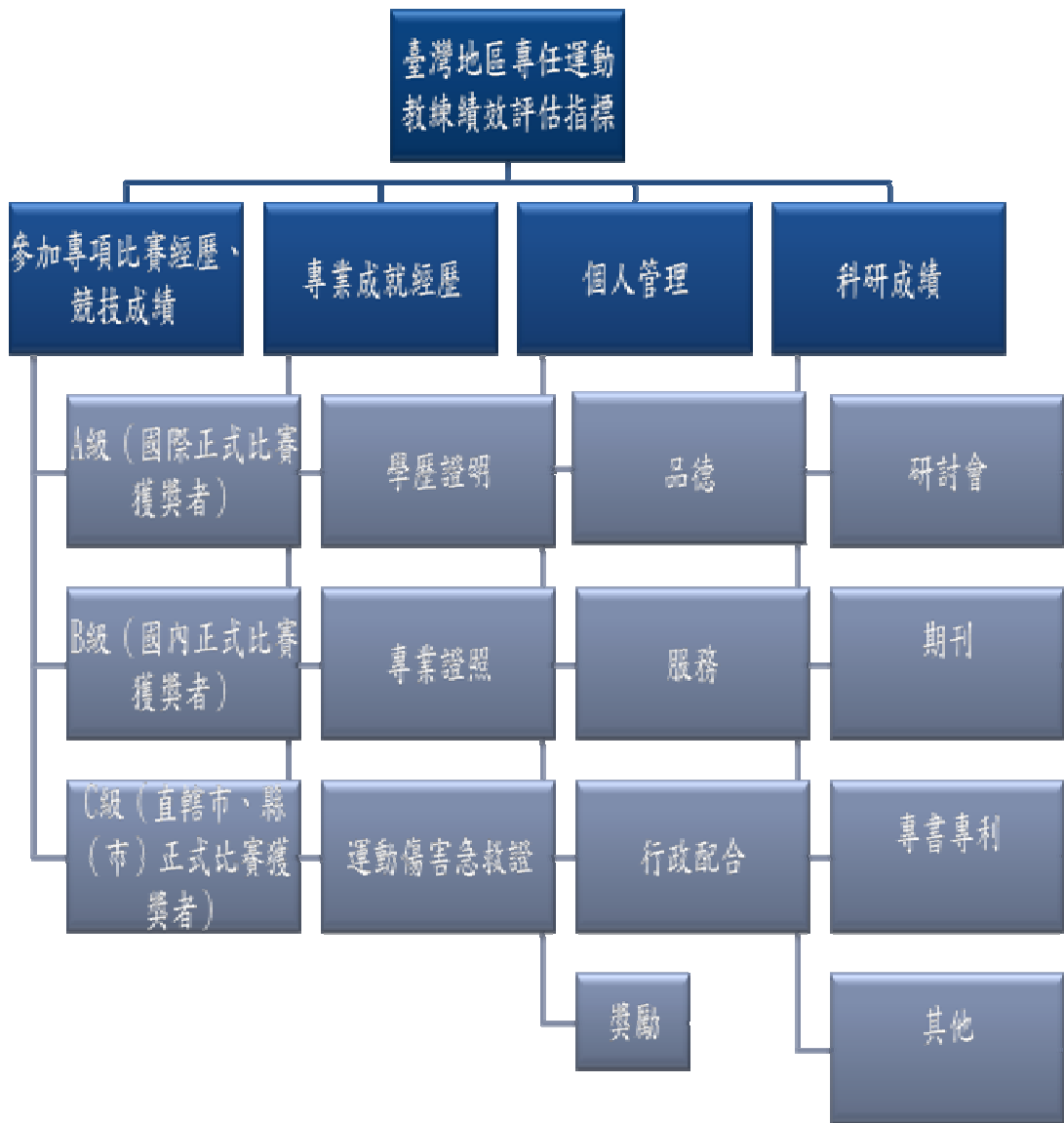


圖 5-1 臺灣地區專任運動教練績效評估指標圖

(二)臺灣各級專任運動教練績效評估指標權重體值

- 1.參加「專項比賽經歷、競技成績」構面：0.425。
- 2.「專業成就經歷」構面 0.236。
- 3.「個人管理」構面 0.217。
- 4.「科研成績」構面 0.122。

綜觀效評估指標層級權重分析結果，專家們一致認為：參加「專項比賽經歷、競技成績」構面為目前臺灣地區專任運動教練績效評估最重要的構面，其次為「專業成就經歷」構面，再其次為「個人管理」構面，最不重視則為「科研成績」構面。其原因為學校專任運動教練的職責就是帶出訓練成績，所以競技成績的表現為主要考量；而專業成就經歷與個人管理構面為其次的基本條件；而科研成績是教練們最不重視的。

第二節 討論

表中所訂A級國際正式比賽獲獎者，係採體委會所訂頒之「國光體育獎章及獎助學金頒發辦法」(2005)第4條為依據，該條文明定國光體育獎章分為3等9級，規定須參加奧運、亞運、世界正式錦標賽、世界運動會、世界大學運動會、亞洲正式錦標賽、東亞運動會、世界青年、青少年正式錦標賽獲獎者方具備各等級獎章給獎資格。運動教練之所以納入教育人員，就是因為競技運動人才之發掘與培育在學校，希望以曾經在運動競技場有優異表現且受過專業訓練的退休選手到學校擔任運動教練，繼續發揮所長，延續培育下一代運動選手為目的。

(一) 落實專任運動教練制度

教練是運動訓練的主體，對於提升競技實力具有主導作用。我國各級學校專任運動教練制度已實施多年，累積相當訓練績效。

1. 獎勵聘任專任運動教練：目前校園運動團隊主要是由體育教師與專任教練指導，二者各有不同的施教對象與專長，惟當學校層級越高，越需專業教練，因此，建議繼續獎勵各級政府編列員額，增加晉用專任教練，使之形成主要指導梯隊。
2. 加強教練專業成長考核：運動訓練知能日新月異，惟有汲汲吸收新知，才能保持領先優勢，爰此，依據不同階段，

可加重「專業知能」之考核比重，激勵重視專業成長，並於晉級申請時，加設強制講習規定，或增加能力檢定試驗。

3. 建構專任教練考評系統：對於教練進行工作考評，可以發揮獎優懲劣、導引激勵的作用。建立科學、客觀的考評系統，建立分級指標，再依各指標之重要性調整「權重」及「評價標準」設計「考評量表」，以健全教練考評制度。
4. 修訂各級學校專任運動教練資格審定辦法：取得全國性體育團體運動教練證，是審定通過各級學校專任運動教練資格的要件之一。為提升專任教練專業素質，建議參考「教師資格檢定」辦法，必須通過運動訓練相關學科之筆試評量，才能成為合格專任教練。
5. 維護校園教練專業形象：教練對於選手的影響至鉅，除須具備專業知能，還應秉持專業倫理，避免言語肢體暴力，發揮身教言教功能，同時，還須規定各校教練必須定期參加增能專業課程，才能加入聯賽、率隊參賽及臨場指導。

（二）強化基層訓練體系運作

1. 成立運動選才體系：科學選才是現代運動訓練的重要組成部分，包括組織、計畫、實施與評價監督的多層次、多階段、多年連續的控制過程。首先，要有健全的組織管理機構，以能明確各層次、各階段的選才任務及相互之間的有機聯繫；其次，必須制定選才計畫，才有明確的方向、目標與指標體系可資遵循；再次，要能根據專項特點、選才指標、權重分配與評價標準確實實施，才能具體落實選

才的工作任務；最後，要有評價監督的機制，才能確保選才過程獲得最佳控制。

2. 搭建策略聯盟網絡：為能有效銜接各校訓練，暢通升學管道，允應鼓勵縣市政府協調轄內各學校組成策略聯盟，就各具有地方特色之重點運動項目，形成一脈相承、接續連貫的人才培育網絡。甚至，也應透過地方區域運動資源整合模式，形成「中央－縣市－學校」連貫之區域運動人才培育體系。

3. 加強基層訓練輔導：根據體育班與基層訓練站訪視的結果，基層訓練確存在少數不符教育本質的情形，亟待行政輔導；場地設施整建需求有待各級補助，又如：溝通教練執教理念，尊重學生受教權利；重視言、身、境教，恪遵運動倫理規範；樹立正確勝負觀念，促進身心正常發展；整備運動設施環境，確保選手訓練安全；加強品德教育，培育健全國民；加強課業輔導，奠定基本學力；籌措經費挹注，改善膳宿條件，都是亟需加強努力。

4. 落實基層單位評鑑：近年以來，各級政府已對基層訓練單位實施多次訪視評鑑，允有檢討改善空間，諸如：對於訓練計畫的擬訂、選手資料的建檔、運動安全的維護與自我健康的管理，迄未顯著改善。因此，可以參考駐區輔導方式，就近定期追蹤評鑑，並且充分運用獎懲措施，發揮揚優止劣效果。

(三) 建構運科支援訓練體系

1. 建立運科研究體制：參酌我國的選手培訓體制，配合學校體育班、大專體育重點校系及國家訓練中心的三級培訓基地，對應成立「地區運動科學中心」、「重點校院運動科學中心」與「國家運動科學中心」，形成全方位、總覆蓋的運科支援體系，並由國家運動科學中心總管其事、優化集成。「地區運動科學中心」方面，由具備運科人才與儀設條件之大專校院提出申請設立，負責服務體育班或基層訓練站。「重點校院運動科學中心」方面，補助目前已具培訓績效及經營條件之大專校院，自行整合校內運科資源，成立各校運動科學中心，負責服務校內之運動團隊選手。「國家運動科學中心」方面，優先設立運動科學、運動醫學與運動資訊管理三個專責單位，負責服務國家級運動選手訓練。
2. 獎勵運科研究成果：我國訂有「運動科學研究及發展獎勵辦法」，未來可研議比照國科會專題研究申請制度，針對訓練與比賽方面的疑難、關鍵問題，或具共通性、基礎性的問題，設訂運科研究課題，公開接受申請，有效統合學術與應用，確實解決訓練問題。
3. 重視社會科學支援：有關運科支援訓練議題，習以自然科學為主，而常忽略社會科學角色。其實，諸如運動團隊之經營管理即與訓練績效、比賽成績密切有關，尤其攸關選、訓、賽、輔之制度建立與具體落實，更是需要社會科學的理論基礎支撐，又如運動團隊的人力資源管

理（廣義涵蓋教練、訓練員、防護員、裁判員），也需借助社會科學知識，才能達成最大效益。

（四）、運動教練聘任缺額

我國教育人員運動教練須具備的條件為：1.具大學學士以上學位，2.須具有全國性體育團體核發C級以上之教練證，3.通過行政院體育委員會運動教練資格審定，取得各級（初級、中級、高級、國家級）運動教練證。目前「各級學校專任運動教練資格審定辦法」只限定於亞、奧運項目，共有45種項目，並不包括世運，導致當時世運拔河教練的抗議，據當時體委會統計，通過專任運動教練資格審查者已多達2636人次，但實際從事學校專任運動教練的只有213人，比例不到10%，仍有2000多名已通過資格審查的教練無法獲得教職，這也是體委會遲遲無法將世運績優選手列入專任教練審查的原因之一。而根據教育部2010統計，目前國小、國中及高中共設有一千四百四十三班體育班，但專任運動教練只有二百三十位，教練人數嚴重不足。這顯示出擁有兩千多個符合資格的教練，並不是每個人都有職缺，是制度上出了問題還是學校的思考模式不同，值得商榷。因此，現行法規尚未能規範學校運動教練員額的編制，因此急需法令來規範。

第三節 建議

一、引用研究結果擴大研究範圍

在研究對象上，本研究以學校教師與臺灣體育學院專任教練，建構專任教練之績效評估指標，後續研究者亦可針對更多領域的運動教練進行實證研究分析。

二、可採用其他分析方法進行指標量化研究

從量化分析，進一步利用更新的觀念於體育人力管理應用的可能性。由於經過量化分析的過程，能將構面重新依據填答者的看法，進行統計方法的歸納統整，以求更精確地建構績效評估指標之量化內容。

三、本研究只列出績效評估指標，尚未列出評分標準與項目得分，原因是臺灣專任運動教練的分級與評分方式尚未完確，因此沒有引用配分，後續研究者可以利用本研究並適當的引用在不同層級教練並給予配分標準。

目得分，原因是臺灣專任運動教練的分級與評分方式尚未完確，因此沒有引用配分，後續研究者可以利用本研究並適當的引用在不同層級教練並給予配分標準。

四、建議決定未來只要學校設有體育班，至少要有一名專任運動教練；若每個年級都有兩班以上的體育班，則可設兩名以上專任運動教練。有體育班的學校將至少設一專任運動教練，並增「巡迴教練」制度；中小學將增加四百零九位專任運動教練，培養更多「台灣之光」。

五、如果運動產業獎助條例通過，醫院附設的運動休閒中心將可聘用專任教練，協助病患相關的運動課程；未來將成立的國民運動中心，也需要專任教練，如此一來，才能把餅做大，讓專任教練不是只有學校可以選擇，還可以到企業界一展長才。

參考文獻

中文文獻

- 王秀紅、謝臥龍、駱慧文（1994）。醫療行為中「性騷擾」的界定與預防-德懷研究。公共衛生，21，1-13。
- 王建臺（2000）。文獻分析法。臺北市：國立臺灣師範大學體育研究與發展中心。
- 王銘杰、林永福（1997）。醫院經營績效評估模式。北市衛生，35，15-16。
- 中華民國運動教練協會（2001）。我國運動教練制度建立之規劃。臺北市：行政院體育委員會。
- 行政院體育委員會（2000）。運動身強，競技飛揚—設置中央體育行政機關之必要性分析。臺北市：許馨文。
- 行政院體育委員會（2002）。運動教練法制化說帖。臺北市：許馨文。
- 行政院體育委員會（2002）。運動教練聘任條例草案報告。臺北市：許馨文。
- 各級學校專任運動教練聘任管理辦法（2010）。2010年4月15日，取自全國法規資料庫，網址
<http://law.moj.gov.tw/>。
- 各級學校專任運動教練資格審定辦法（2006）。2010年04月28日，取自全國法規資料庫，網址
<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0120035>。
- 各級學校專任運動教練績效評量組織及審議準則（2008）。2008年4月15日，取自全國法規資料庫，網址
<http://law.moj.gov.tw/>。

- 石善宏 (1996)。績效指標之訂定與衡量。臺電月刊，402，16-18。
- 江志坤 (1995)。時報鷹職業棒球球員績效評估之研究：資料包絡 (DEA) 分析法 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 江界山 (1997)：從國際級運動教練的養成談我國教練培訓制度的改進。國民體育季刊，26，45-51。
- 李長貴 (1997)。績效管理與績效評估。台北：華泰文化。
- 余育蘋 (2002)。排球運動教練專業能力研究 (未出版之碩士論文)。台北市立體育學院，台北市。
- 河龍成 (2001)。如何指導選手賽前自我調整以提高運動表現。國際運動教練科學研討會、大專院校體育學術研討會大會手冊 (講師論文集)，182~184。
- 吳萬福 (1991)。如何發揮運動教練的角色。體育與運動，73，8-12。
- 林正常 (1993)。運動科學與訓練。台北：銀河文化事業有限公司。
- 林德隆 (1999)。學校專任運動教練之功能及其定位。行政院體育委員會國民體育法分區座談手冊。臺北市：行政院體育委員會。
- 林文郎 (1999)：我國訓練問題之探討與分析。國際運動教練科學研討會報告書。
- 林清和 (2001)。教練心理學。台北：史文哲出版社。
- 林文斌 (2005)。中華職棒大聯盟教練團管理績效評估分析。台灣體育運動管理學報，3，183-200。

- 邱煥芬（2002）。現代競技體育教練員應具備的素質。中國體育教練員，40~41。
- 周宏室（1992）。我國學校專任運動教練的養成及未來展望，國民體育季刊，21，26-34。
- 周宏室（2002）。運動教練學。台北：師大書院。
- 周國金、余宗龍（2006）。專任運動教練任用對選手培訓的影響。國民體育季刊，35，69-72。
- 徐元民（1989）。教育部聘僱學校專任運動教練服務現況調查研究。國民體育季刊，18，65-76。
- 涂志賢（2000）。學校專任運動教練組織承諾與專業承諾之研究。體育學報，29，35-45。
- 翁志成（1997）。運動教練與領導行為。國民體育季刊，26，52-57。
- 教育部體育大辭典編訂委員會（1984）。體育大辭典。臺北：臺灣商務印書館股份有限公司。
- 教育部（2006）。各級學校專任運動教練永續發展制度分區座談會背景說明。建置各級學校專任運動教練永續發展制度分區座談會報告書。臺北市：許馨文。
- 教育部體育司（1990）。全國各運動協會建立教練制度實施準則。體育法規選輯。臺北市：許馨文。
- 陳鴻（1986）。74學年度學校專任運動教練甄儲工作報導。國民體育季刊，15，93-94。
- 陳慶安（2000）。績效評估發展趨勢。人力發展月刊，82，21-25。
- 陳靜怡、楊佩茶（1997）。組織行為（第六版）。臺北市：臺灣西書圖書。

- 陳全壽（1997）。運動教練的養成及教練制度。國民體育季刊，26，4~17。
- 陳景星（1996）。教練領導的智慧與哲學。國民體育季刊，25，20~27。
- 黃崇儒（2005）。運動教練訓練之功能。國民體育季刊，34，26-30。
- 許士軍（2000）。走向創新時代的組織績效評估。臺北市：天下文化。
- 許馨文（2008）。我國教育人員之運動教練任用制度探討（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 張永政（1982）。淺談我國運動教練培訓課程制度。中華體育，21，35~41。
- 張火燦（1996）。策略性人力資源管理。臺北市：揚智文化。
- 張宏亮（1991）。論現行運動教練制度之問題。體育與運動雙月刊，73，13-17。
- 張宏亮（1994）。論學校專任運動教練之獎勵制度。國民體育季刊，22，101-111。
- 康正男、黃國恩（2004）。公立大學校院體育組織績效評估模式初探：以平衡計分卡之運用為例。大專體育，72。
- 郭文仁（2004）。中小學體育館營運績效指標之個案研究——以臺北縣立鶯歌高職為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 張麗娟（2005）。平衡計分卡在中小企業及微型企業之規劃與建立。企銀季刊，28，13-26。

- 黃錦文（1997）。中華職棒聯盟各球員間相對績效之評估－資料包絡分析法之應用（未出版碩士論文）。私立銘傳大學管理科學研究所碩士論文，台北市。
- 郭昱瑩（2005）。施政績效評估制度之探討。績效評估之方法與工具學術研討會，國立中正大學。
- 褚秀敏（1998）。關鍵成功因素與績效評估制度關連性之研究－以郵局為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣大學，臺北市。
- 蔡秀華（2002）。大學體育館營運績效指標之個案研究－以國立臺灣大學綜合體育館為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 鄭志富、蔡秀華（2005）。臺灣地區公立大學體育館營運績效評估之實證研究。師大學報，50，227-244。
- 蔡昆霖、吳萬福（1999）。競技運動教練的重要性。大專體育，41，131-134。
- 葉憲清（1997）。建立學校運動教練制度之芻議。國民體育季刊，26，36~44。
- 劉錦龍（1994）。科技研發績效評估之探討。研考雙月刊，18，22-31。
- 劉秋琴（1999）。我國學校運動教練專業能力分析與課程發展之研究（未出版之碩士論文）。私立中國文化大學運動教練研究所碩士論文，台北市。
- 潘淑滿（2003）。質性研究：理論與應用。臺北市：心理。
- 鄧元湘、林文斌、林進隆（2006）。職業高爾夫運動員績效評估。大專體育學刊，8，107-120。

- 薛慧玲、謝志君（2001）。論運動教練哲學之重要性。大專體育，54，66~70。
- 謝智正（1998）。研究發展績效影響因素之探討—個案研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣大學，臺北市。
- 謝臥龍（1997）。優良國中教師特質之德懷分析。教育研究資訊，5，14-28。
- 謝文偉（2001）。臺北縣立新莊體育場營運績效評估指標之研究（未出版之碩士論文）。私立輔仁大學，臺北縣。

英文文獻

Carter, N. (1991, Spring). Learning to measure performance:

The use of indicators in organization. *Public Administration Review*, 69, 85-101.

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks and responsibility*

practice. New York: Harper & Row.

Dhaliwal, J. S., & Tung, L. L. (2000). Using group support systems

for developing a knowledge-based explanation facility.

International Journal of Information Management,

20, 131-149.

Gonsalves, A. J., and Eiler, R. G. 1996. Managing Complexity

Through Performance Measurement. *Management Accounting*, 78(2), 34-39.

Hugh, H., Ashworth, G., Gooch, J., & Davies, R. (1996,

Dec.). Who needs performance management? *Management Accounting (British)*, 74(11), 20-25.

Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design*

and application (3rd ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice

Hall.

- Simons, R. (1995). *Levels of control: How managers use Innovative Control System to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sumanth, M. T. (1984). *Productivity Engineering and Management*, McGraw Hill.
- Terry, P. (1991). The Psychology of the Coach-athlete relationship. In Bull, S. T. (Ed.), *Sports psychology: a self-help guide*. Thecrowood press Ltd.
- Wind, Y., & Saaty, T. L. (1980, July). Marketing application of the Analytic Hierarchy Process, *Management Decision*, 642-645.

附錄一

第一回合 德爾菲法專家問卷

臺灣地區專任運動教練績效評估模式之研究

各位學者專家：

您好！本人就讀於國立臺灣體育學院運動管理碩士班，在林文郎教授指導下，進行『臺灣地區專任運動教練績效評估模式之研究』的碩士論文。這是一份學術性的問卷，目的在探討臺灣地區專任運動教練其績效評估指標模式之建構。本研究擬採用專家德爾菲法（Delphi Method）進行循環式問答，作為臺灣地區專任運動教練績效評估指標建構之基礎。

素仰您學養豐實、見解精闢，相信必能對本研究提供寶貴之意見，因此，商請您撥冗協助本問卷之填答。而您所提供的資料，僅供本研究使用，不另做其他用途，請您放心。本問卷填答完畢後，敬請惠於五日內利用回郵、或E-mail方式回覆。如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我們聯繫。您的協助將是我們最寶貴的支持！非常感謝您在百忙之中撥冗填答這份問卷，肅此。敬頌

時 祺

國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班

指導教授：林文郎 博士

研 究 生：辛俊賢 敬上

中華民國 100 年 3 月

聯絡人：辛俊賢

手 機：0912-779-336 E-mail：purestman99@hotmail.com

通訊處：嘉義縣朴子市朴子三路 6 號 111 寢

教育部於民國 94 年訂定各級學校專任運動教練聘任辦法，並於民國 96 年經立法院三讀通過，指依各級學校專任運動教練資格審定辦法審定合格，並取得專任教練證，由各級學校聘任專門從事運動團隊之訓練或比賽指導。

在世界各國的運動教練都有崇高的社經地位，尤其在歐美更有左右政局的人氣，然而在臺灣教練的社經地位普遍都比教師低，甚至有些教練都希望你叫他「老師」，而不是「教練」。由此顯現我們在運動教練人才培育有所缺失及品質不受認同。

有鑑於此，研究者期能為專任運動教練建構更符合其績效衡量指標，因此，本研究經由腦力激盪法與相關文獻分析後，初步建構績效評估指標，目前歸納之指標內涵包括 4 大主要構面，分別為「參加專項比賽經歷、競技成績」、「專業成就能力」、「科研成績」及「個人管理」等 4 大構面。期經藉由德爾菲法技術整合專家學者之意見，並初擬評估指標架構，最後以產官學界分析階層程序法(AHP)問卷方式獲得各指標權重訂加以分析。

以目標層級解析術(圖1)方法建立台灣專任運動教練績效評估指標之階層關係架構，並以此為基礎，建立台灣專任運動教練評估指標之階層關係架構。

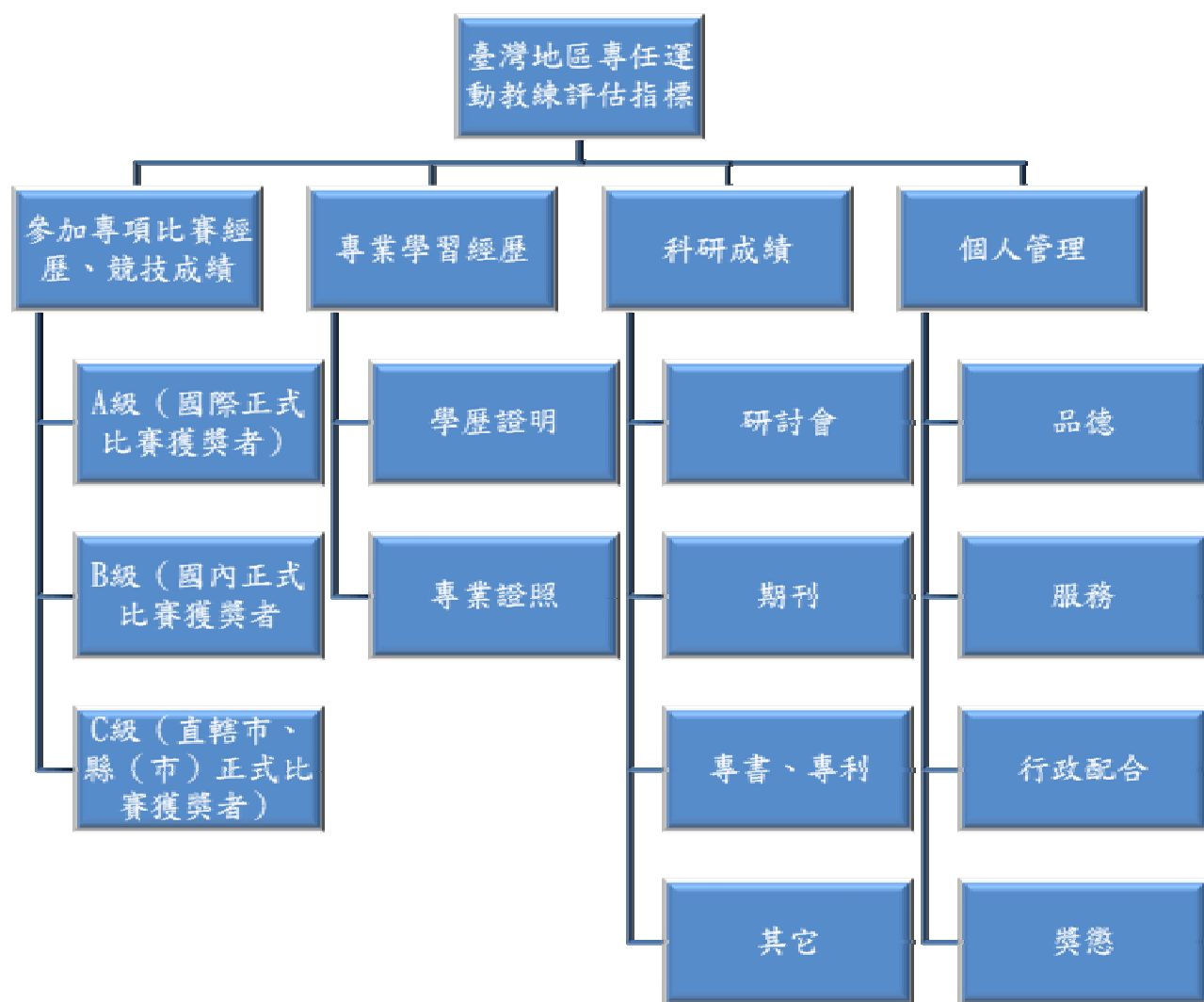


圖 1：臺灣地區專任運動教練績效評估指標層級圖(暫定)

您是否同意下列表格中所列題項為衡量「台灣地區專任運動教練績效評估模式之

研究」績效評估指標？請您在□內勾選適當的指標，若是同意題項，請您勾選「同意」，若是不同意題項，請勾選「不同意」，以再次確認您認為符合「台灣地區專任運動教練績效評估」指標題項，並請您於「建議」或「新增項目」中補充您認為重要而表中未列之題項：

一、參加專項比賽經歷、競技成績

參加專項比賽經歷、競技成績	同 意	不 同 意	建議
1、A 級（國際正式比賽獲獎者）			
1-1、1 等 1 級國光體育獎章			
1-2、1 等 2 級國光體育獎章			
1-3、1 等 3 級國光體育獎章			
1-4、2 等 1 級國光體育獎章			
1-5、2 等 2 級國光體育獎章			
1-6、2 等 3 級國光體育獎章			
1-7、3 等 1 級國光體育獎章			
1-8、3 等 2 級國光體育獎章			
1-9、3 等 3 級國光體育獎章			
1-10、其他報經主管機關核定之國際正式比賽			
2、B 級（國內正式比賽獲獎者）			
2-1、參加全國運動會獲獎者			
2-2、參加全國各單項協會主辦並經教育部核定符合甄試之錦標賽最優級組獲獎者			
2-3、參加全民運動會獲獎者			
2-4、參加全國大專運動會獲獎者			
2-5、參加全國中小學運動會獲獎者			
2-6、參加全國身心障礙運動會獲獎者			
2-7、參加全國原住民族運動會獲獎者			
2-8、參加全國各單項協會主辦並經教育部			

核定符合甄試之錦標賽最優級組獲獎者			
2-9、其他報經主管機關核定全國正式比賽獲獎者			
3、C級（直轄市、縣（市）正式比賽獲獎者）			
3-1、參加直轄市、縣（市）政府主辦之運動比賽獲獎者			
3-2、訓練或指導之選手銜續於高級中等學校繼續接受訓練，著有績效者			

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、項目指標，並加以說明（若無者免填）：

二、專業學習經歷

專業學習經歷	同 意	不 同 意	建議
1、學歷證明			
1-1 博士			
1-2 碩士			
1-3 大學			
1-4 高中以下			
2、專業證照			
2-1、運動教練證			
A、國際級運動教練			
B、國家級運動教練			
C、高級運動教練			
D、中級運動教練			
E、初級運動教練			
2-2、教師證			
2-3、技術士			
A、甲級			
B、乙級			
C、丙級			
2-4、外語檢定認證			
A、英語檢定高級			
B、英語檢定中高級			
C、英語檢定中級			
D、英語檢定初級			
2-5、運動傷害急救證			
A、運動傷害急救 A 級			
B、運動傷害急救 B 級			
C、運動傷害急救 C 級			
2-6 其他：_____			

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、項目指標，並加以說明（若無者免填）：

三、科研成績

科研成績	同 意	不 同 意	建議
1、研討會			
1-1 參加運動教練有關之研討會			
1-2 參加各單項協會舉辦之各級教練講習			
1-3 參與之進修時數			
1-4 研討會論文口頭發表			
1-5 研討會論文海報發表			
2、期刊			
1-6 期刊發表(國內)			
1-7 期刊發表(國外)			
3、專書、專利			
1-8 專書或翻譯書			
1-9 專利認證			

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、項目指標，並加以說明（若無者免填）：

四、個人管理

個人管理	同 意	不 同 意	建議
1、品德			
1-1 遵守學校紀律及教育人員相關法規規定			
1-2 校內外行為之表現			
1-3 待人處事與選手及家長之認同度			
1-4 言行操守			
1-5 其他：_____			
2、服務			
2-1 推動及發展學校運動培訓制度(計畫)			
2-2 規劃辦理並執行非上課期間之訓練事項			
2-3 輔導選手生活教育			
2-4 其他：_____			
3、行政配合			
3-1 配合學校推動運動訓練業務及相關活動			
3-2 接受學校指派協助地方運動訓練及發展			
3-3 支援學校運動選手培訓之行政業務			
3-4 其他：_____			
4、獎懲			
4-1 全國性優良教練			
4-2 縣級優良教練			
4-3 服勤紀錄			
4-4 其他：_____			

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、項目指標，並加以說明（若無者免填）：

臺灣地區專任運動教練績效評估指標構面配分

由於此問卷未來將可能成為專任運動教練考核評分指標，請依您專業之學術角度，給予這四大構面之建議配分，相信必能對本研究提供寶貴之意見，因此商請您撥冗協助本問卷之填答。（總共為100%）

一、「參加專項比賽經歷、競技成績」

___% 為什麼？

二、「專業成就能力」

___% 為什麼？

三、「科研成績」

___% 為什麼？

四、「個人管理」

___% 為什麼？

五、「其他」

___% 為什麼？

除了上述所提及的績效評估指標之外，是否有其他遺漏的指標需要再加入？或者針對臺灣地區專任運動教練績效評估作業過程中，是否有哪些需要建議的事項？評估過程中是否有何困難處？

第二回合 德爾菲法專家問卷

臺灣地區專任運動教練績效評估模式之研究

各位學者專家：

您好！感謝您細心填答本研究第一回合德爾菲法問卷內容，並提供許多寶貴意見，在此致上十二萬分的謝意。本研究為求受訪者意見能夠溝通且進一步達成共識，將繼續進行第二回合德爾菲法專家問卷調查。問卷內容係整合第一回合學者專家所提供之意見，並與相關文件分析比對後，經指導教授審閱，彙整成為第二回合德爾菲法專家問卷，做為建構臺灣地區專任運動教練績效評估模式之基礎。

素仰您學養豐實、見解精闢，相信必能對本研究提供寶貴之意見，因此，商請您撥冗協助本問卷之填答。而您所提供的資料，僅供本研究使用，不另做其他用途，請您放心。

本問卷填答由於研究時程緊迫，非常需要您在時效上的協助，敬請專家能惠於**五日內利用傳真、回郵或E-mail方式回覆**。如果您在填答問卷時，有任何疑問，也請即刻與我聯繫。

您的協助將是此研究最寶貴的支持！非常感謝您在百忙之中撥冗填答，肅此敬頌

時 祺

國立臺灣體育學院運動管理學系碩士班

指導教授：林文郎 博士

研 究 生：辛俊賢 敬上

中華民國 100 年 3 月

聯絡人：辛俊賢

手 機：0912-779-336 E-mail：purestman99@hotmail.com

通訊處：嘉義縣朴子市朴子三路 6 號 111 寢

教育部於民國 94 年訂定各級學校專任運動教練聘任辦法，並於民國 96 年經立法院三讀通過，指依各級學校專任運動教練資格審定辦法審定合格，並取得專任教練證，由各級學校聘任專門從事運動團隊之訓練或比賽指導。

在世界各國的運動教練都有崇高的社經地位，尤其在歐美更有左右政局的人氣，然而在臺灣教練的社經地位普遍都比教師低，甚至有些教練都希望你叫他「老師」，而不是「教練」。由此顯現我們在運動教練人才培育有所缺失及品質不受認同。

有鑑於此，研究者期能為專任運動教練建構更符合其績效衡量指標，因此，本研究經由腦力激盪法與相關文獻分析後，初步建構績效評估指標，目前歸納之指標內涵包括 4 大主要構面，分別為「參加專項比賽經歷、競技成績」、「專業成就能力」、「科研成績」及「個人管理」等 4 大構面。期經藉由德爾菲法技術整合專家學者之意見，並初擬評估指標架構，最後以產官學界分析階層程序法(AHP)問卷方式獲得各指標權重訂加以分析。

您是否同意下列表格中所列題項為衡量「台灣地區專任運動教練績效評估模式之研究」績效評估指標？請您在□內勾選適當的指標，若是同意題項，請您勾選「同意」，若是不同意題項，請勾選「不同意」，以再次確認您認為符合「台灣地區專任運動教練績效評估」指標題項，並請您於「建議」或「新增項目」中補充您認為重要而表中未列之題項：

一、參加專項比賽經歷、競技成績

參加專項比賽經歷、競技成績	建議增 修內容	第一回合 同意率	同 意	不 同 意	建議
1、A 級（國際正式比賽獲獎者）					
1-1、1 等 1-3 級國光體育獎章	國光體育 獎金分 3 等 9 級， 以 1 等 1-3 級為例， 奧運 1-3 名，國內 適用者不 多，修改 成 3 等級 區分 3 選 項	100%			
1-2、2 等 1-3 級國光體育獎章		100%			
1-3、3 等 1-3 級國光體育獎章		100%			
1-10、其他報經主管機關核定之國際正式比賽		100%			
2、B 級（國內正式比賽獲獎者）					
2-1、參加全國運動會獲獎者		100%			
2-2、參加全國各單項協會主辦並經教育部核定符合甄試之錦標賽最優級組獲獎者(前四名)	註明「前 四名」	100%			
2-3、參加全民運動會獲獎者		100%			

2-4、參加全國大專運動會獲獎者 (含各項聯賽)	新增「各項聯賽」	100%			
2-5、參加全國中小學運動會獲獎者		100%			
2-6、參加全國身心障礙運動會獲獎者		100%			
2-7、參加全國原住民族運動會獲獎者		100%			
2-8、其他報經主管機關核定全國正式比賽獲獎者		100%			
3、C級(直轄市、縣(市)正式比賽獲獎者)					
3-1、參加直轄市、縣(市)政府主辦之運動比賽獲獎者		83.33%			
3-2、訓練或指導之選手銜續於高級中等學校、大專繼續接受訓練，著有績效者	另增「銜接高中、大專」。	66.66%			

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、項目指標，並加以說明(若無者免填)：

二、專業成就能力

專業學習經歷	建議增 修內容	第一回合 同意率	同 意	不 同 意	建 議
1、學歷證明(國外學歷需經教育部認可)					
1-1 博士		66.66%			
1-2 碩士		83.33%			
1-3 大學		83.33%			
1-4 高中以下	層級太低 予以刪除				
2、專業證照					
2-1、運動教練證					
A、國際級運動教練		100%			
B、國家級運動教練		100%			
C、高(A)級運動教練		83.33%			
D、中(B)級運動教練		83.33%			
E、初(C)級運動教練		83.33%			
2-2、教師證		83.33%			
2-3、技術士					
A、甲級		83.33%			
B、乙級		83.33%			
C、丙級		83.33%			
2-4、外語檢定認證(財團法人語言訓練與測驗中心)					
A、英語檢定高級		100%			
B、英語檢定中高級		100%			
C、英語檢定中級		100%			
D、英語檢定初級		100%			
2-5、運動傷害急救證 (台灣運動傷害防護)		100%			

學，紅十字會)					
2-6、CPR 證照	新增				

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、項目指標，並加以說明（若無者免填）：

三、科研成績

科研成績	建議增 修內容	第一回合 同意率	同 意	不 同 意	建 議
1、研討會					
1-1、參加運動教練相關之研討會 (一年至少 3 次 2hr 以上之研 討會)	新增研討 會課程時 間	83.33%			
1-2、參加各單項協會舉辦之各級 教練講習		83.33%			
1-3、參與之進修時數	因與 1-1 相似給予 刪除	83.33%			
1-4、研討會論文口頭發表		83.33%			
1-5、研討會論文海報發表		83.33%			
2、期刊					
1-6、期刊發表(國內)		83.33%			
1-7、期刊發表(國外)		83.33%			
3、專書、專利					
1-8、專書或翻譯書 (需經出版商出版)	新增(需經 出版商出 版)	83.33%			
1-9、專利認證		83.33%			

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、項目指標，並加以說明（若無者免填）：

四、個人管理

個人管理	建議增 修內容	第一回合 同意率	同 意	不 同 意	建 議
1、品德					
1-1、遵守學校紀律及教育人員相關法規規定		100%			
1-2、校內外行為之表現		83.33%			
1-3、待人處事與言行操守	原 1-3、1-4 予以合併	83.33%			
1-4、其他：_____		100%			
2、服務					
2-1、推動及發展學校運動培訓制度(計畫)		100%			
2-2、規劃辦理並執行寒暑假期間之訓練事項	將「非上課期間」改為「寒暑假期間」	83.33%			
2-3、輔導選手生活教育		100%			
2-4、其他：_____					
3、行政配合					
3-1、配合學校推動運動訓練業務及相關活動		100%			
3-2、接受學校指派協助地方運動訓練及發展		100%			
3-3、支援學校運動選手培訓之行政業務		100%			
3-4、其他：_____					
4、獎勵					
4-1、全國性優良教練		100%			
4-2、縣級優良教練		100%			
4-3、原服務單位獎勵	原服勤紀	83.33%			

	錄改為原 服務單位 獎勵				
4-4、其他：_____					

※新增項目：請您列舉認為重要且需增加之關鍵因素、項目指標，並加以說明（若無者免填）：

臺灣地區專任運動教練績效評估指標構面配分

由於此問卷未來將可能成為專任運動教練考核評分指標，請依您專業之學術角度，給予這四大構面之建議配分，相信必能對本研究提供寶貴之意見，因此商請您撥冗協助本問卷之填答。（總共為100%）

項目	平均	同意	不同意	建議
一、參加專項比賽經歷、競技成績	40%			
二、專業成就能力	25%			
三、科研成績	10%			
四、個人管理	20%			
五、其他	5%			

除了上述所提及的績效評估指標之外，是否有其他遺漏的指標需要再加入？或者針對臺灣地區專任運動教練績效評估作業過程中，是否有哪些需要建議的事項？評估過程中是否有何困難處？

附錄二

AHP 分層權重值構面圖

(研究者自行整理)

第一構面：參加專項比賽經歷、競技成績

構面	關鍵驅動因素	行動指標	權重值
參加專項比賽經歷、 競技成績 0.425	1、A 級（國際正式比賽獲獎者） 0.430	1-1、1 等 1-3 級國光體育獎章	0.398
		1-2、2 等 1-3 級國光體育獎章	0.267
		1-3、3 等 1-3 級國光體育獎章	0.230
		1-4、其他報經主管機關核定之國際正式比賽	0.105
	2、B 級（國內正式比賽獲獎者） 0.370	2-1、參加全國運動會獲獎者	0.226
		2-2、參加全國各單項協會主辦並經教育部核定符合甄試之錦標賽最優級組獲獎者（前四名）	0.128
		2-3、參加全民運動會獲獎者	0.151
		2-4、參加全國大專運動會獲獎者（含各項聯賽）	0.167
		2-5、參加全國中小學運動會獲獎者	0.136
		2-6、參加全國身	0.079

		心障礙運動會獲獎者	
		2-7、參加全國原住民族運動會獲獎者	0.06
		2-8、其他報經主管機關核定全國正式比賽獲獎者	0.053
	3、C級（直轄市、縣（市）正式比賽獲獎者） 0.199	3-1、參加直轄市、縣（市）政府主辦之運動比賽獲獎者	0.534
		3-2、訓練或指導之選手銜續於國、高中、大專等學校繼續接受訓練，著有績效者	0.466

第二構面：專業成就能力

構面	關鍵驅動因素	行動指標	權重值
專業成就經歷 0.236	1、學歷證明(國外學歷需經教育部認可)0.308	1-1 博士	0.06
		1-2 碩士	0.32
		1-3 大學	0.41
		1-4 高中以下	0.264
	3、專業證照 0.495	2-1、運動教練證	0.221
		A、國際級運動教練	0.095
		B、國家級運動教練	0.113
		C、高(A)級運動教練	0.152
		D、中(B)級運動教練	0.172
		E、初(C)級運動教練	0.128
		2-2、教師證	0.120
		2-3、技術士	
		A、甲級	0.3
		B、乙級	0.31
		C、丙級	0.39
		2-4、外語檢定認證(財團法人語言訓練與測驗中心)	
		A、英語檢定高級	0.09
		B、英語檢定中高級	0.157
		C、英語檢定中級	0.256
		D、英語檢定初級	0.487
3、運動傷害急救證 0.197	3-1、台灣運動傷害防護學會	0.387	
	3-2、紅十字急救證照	0.267	
	3-3、CPR 證照	0.346	

第三構面：科研成績

構面	關鍵驅動因素	行動指標	權重值
科研 成績 (0.122)	1、研討會 0.587	1-1、參加運動教練相關之研討會(一年至少3次2hr以上之研討會)	0.239
		1-2、參加各單項協會舉辦之各級教練講習	0.353
		1-3、參與進修時數十八小時以上(一年)，並取得證明。	0.151
		1-4、研討會論文口頭發表	0.083
		1-5、研討會論文海報發表	0.175
	4、期刊 0.260	1-6、期刊發表(國內)	0.552
		1-7、期刊發表(國外)	0.458
	5、專書、專利 0.153	1-8、專書或翻譯書(需經出版商出版)	0.508
		1-9、專利認證	0.492

第四構面：個人管理

構面	關鍵驅動因素	行動指標	(權重值)
個人 管理 0.217	1、品德 0.408	1-1、遵守學校紀律及 教育人員相關法規規定	0.241
		1-2、校內外行為之表現	0.443
		1-3、待人處事與言行操守	0.316
	2、服務 0.272	2-1、推動及發展學校 運動訓練培訓制度(計畫)	0.368
		2-2、規劃辦理並執行 非上課期間之訓練事項	0.352
		2-3、輔導選手生活教育	0.280
	3、行政配合 0.186	3-1、配合學校推動運 動訓練業務及相關活動	0.389
		3-2、接受學校指派協 助地方運動訓練及發展	0.327
		3-3、支援學校運動選 手培訓之行政業務	0.284
	4、獎勵 0.134	4-1、全國性優良教練	0.353
		4-2、縣級優良教練	0.325
		4-3、原服務單位獎勵	0.322

附錄三

德爾菲專家團成員資料表

編號	專家姓名	職稱	專長
1	王克武	嶺東科技大學通識教育中心 專任助理教授兼體育室主任	籃球、游泳、健康促進、運動管理
2	林文郎	國立台灣體育學院運動管理學 系教授兼學務長	田徑、羽球、運動訓練法、體育研究法
3	徐欽賢	國立勤益科技大學休閒產業管理系教授	休閒運動研究法、休閒運動領導、健康體適能、體育與健康概論、健身運動
4	黃士魁	文化大學體育學系助理教授兼 棒球隊投手教練	運動管理、運動行銷、棒球
5	黃彥翔	國立台灣體育學院運動管理學 系副教授兼系主任	拳擊、游泳、籃球、重量訓練、人力資源
6	張聰榮	國立台灣體育學院技擊運動學 系副教授兼系主任	柔道、角力、摔角、國術、運動倫理、職工體育、運動裁判法
7	蔡俊傑	國立台灣體育學院師資培育中 心副教授兼主任	教育心理學、體育科教材教法

(依姓名筆劃排序)