

# 國民小學體育經營實務研究 - 以宜蘭縣 成功國小為例

宜蘭縣羅東鎮成功國小  
魏士欽

國立花蓮教育大學  
吳國銑

## 摘要

學校體育經營應結合多元的資源，面對快速變遷的時代，以專業自許，運用適當管理的機制與措施，發揮經營效益，俾以達到學校體育的目的與任務，並盡力營造以學校為本位的運動特色，增加學校的競爭力，更豐富學生多元的學習歷程。本研究目的在於了解宜蘭縣成功國小（以下簡稱本校）體育經營現況及探討體育經營上的問題並提出相關建議。俾以建構完善的學校體育運作機制，從人的運用、事的處理、物的分配，以滿足師生對於體育事物的需求。本研究採個案分析法，透過資料蒐集及 SWOT 優劣分析的方式，就本校於民國九十四年(西元 2005 年)接受宜蘭縣中小學學校體育訪視中之體育行政、體育教學、體育活動、運動場地設備、體育團隊與組訓成效及體育促進會等六大訪視項目為研究分析依據。藉以增進學校體育績效，發現學校體育經營上的問題，落實學校體育教育，奠定學生良好生活基礎，進而營造健康的社會，提升國家競爭力。經本研究分析後，提出四項建議，希望能提供有關單位爾後研究的課題與方向，以利學校體育更為精進。一、建立評鑑指標，以落實體育經營績效評估；二、強化預算編列，以落實行政資源有效分配；三、體育師資專才專用，以充實人力資源管理；四、體育競技與教學並重，打破體育活動迷思。

**關鍵詞：**學校體育、經營

## **A practical study of school physical education management in elementary schools - the case of Cheng Gong Elementary School in Yilan County**

### **Abstract**

Physical education in schools requires the effective management of multiple resources, especially in the face of rapid changes in the education environment. Physical education instructors should take pride in their specialty, using appropriate management techniques to allow the beneficial aspects of their field to develop and to accomplish their mission of increasing the sporting competitiveness of schools and providing a varied course of study for students. The purpose of this research lies in understanding how to manage the present situation by analyzing the physical education at Yilan county Cheng Gong elementary school (hereafter referred to as “this school”) and proposing suggestions for improvement. The purpose is to look at the use of material and human resources and to develop an improved school sports operation mechanism, which can meet the sporting needs of teachers and students. This research adopts a case analysis approach, using SWOT analysis of the accepted sporting education of middle and primary schools of Yilan county. The information was acquired by visiting the sports administration of this school in 2005. Data gathered includes information about sports administration, sports teaching, sports activities, athletic facilities, sports group visits and an analysis of the results of sports training received by school teams.

Analysis of the study leads to four suggestions for improving the performance of school physical education and increasing students’ awareness of and enjoyment of sport, which will also aid in the formation of a healthy and competitive society. First, establish criteria for evaluating school physical education performance. Second, budget financial resources for school physical education more efficiently. Third, utilize physical education human resources

exclusively for the school physical education curriculum. Fourth, give equal importance to school physical education classes and sporting competition.

**Key words: School Physical Education, management**

## 壹、緒論

### 一、前言

新時代的來臨，伴隨著高度科技化、自動化、網路化步履，人類身體活動與生活型態必將受到相當程度的衝擊(教育部體育司，2002)。學校體育的經營與管理，必須朝多元化的目標邁進，並結合校內、外資源，追求健康、進步與卓越，構築完善的工作體系與具體執行策略，以落實學校體育，奠定學生良好生活基礎，進而營造健康的社會，提升國家競爭力。

國小體育是國小教育重要的一環，是培養五育並重兒童之基石所在，它不但是鍛鍊兒童身心健康和培養運動興趣與態度的主要憑藉，也是培養運動技術、運動道德和良善社會行為的重要手段(葉憲清，1993)。因為有健康的國民才有健全的家庭與國家，透過學校體育教學的正常化，建構課程的系統化、體育活動多元化及行政支援制度化等，據以推展學校體育、提昇學生體適能、才能更促進學生的身心健康，進而奠基國家發展的競爭力。

學校體育是教育的組成要素之一，是養成學生健全發展的重要方法，是培養國民道德、陶冶心靈情操的重要方式，是提昇國民體質水準，發展國民體育的基礎，也是發掘和培養優秀運動人才的搖籃，同時學校體育的廣大運動商品消費更是經濟發展的重要貢獻者(行政院體育委員會，2000)。學校體育的目的旨在透過計畫性的身體活動，提升學生體適能與運動技能水準，促其身心全面發展，能更有效地進行各項學習活動，達到五育均衡發展的學校教育目標(教育部，2002)。由此可見，學校體育目的之落實與否，攸關我國體育運動的一個重要環節。

### 二、研究目的

本研究為了解學校體育功能面向並分析成功國小(以下簡稱本校)在學校體育經營上的實務現況，研究目的有二：

- (一) 分析本校九十四年度學校體育經營實務現況。

(二) 探討本校在學校體育經營上的問題並提出建議。

### 三、研究範圍

本文研究範圍以本校於九十四年度接受宜蘭縣中小學學校體育訪視中之體育行政、體育教學、體育活動、運動場地設備、體育團隊組訓與成效及體育促進會等六大訪視項目為研究分析依據。本校除經營既有學校體育事務外，同時亦負責宜蘭縣國民小學體育促進會會務工作，其研究結果無法廣泛應用於其他學校之中。

### 四、研究方法

本研究採個案分析法，透過資料蒐集及 SWOT 優劣勢分析，藉以增進本校體育經營績效，發現學校體育經營上的問題，進而提出建議，提升學校體育競爭力。

## 貳、學校體育經營之涵義

經營就組織而言，是涵蓋管理的概念，兩者均注重組織內部的協調與運作，也重視組織外部的互動關係(洪嘉文，2001)。林天佑(2006)指出學校經營即是學校的整體運作，並包涵了五個層面：運作的目標、運作的主體、運作的內容、運作的過程、運作的評估。而學校體育也是學校經營的一環，其中的運作亦不外乎包括目標、過程與評估等。

因此，學校體育經營之要項中舉凡課程與教學、師生體育活動規劃、運動代表隊組訓、體育場館經營與管理即必須妥善規劃有效的績效評估制度，定期實施並徹底實行(鄭志富，2001)。另洪嘉文(2001)亦指出學校體育經營的意義乃在於運用管理學的理论與技術為基礎，並因應學校體育的需求與目標，協調學校體育組織成員間的互助與合作，以創造學校體育之價值與績效。

綜上所述，學校體育經營中的行政、教學、活動與競賽，其目的在於提升學生體能，使其身心全面發展，而更能有效的進行各項學習。基此，個人認為學校體育經營應結合多方面的資源，面對快速變遷的時代，以專業自許，運用管理的機制與措施，發揮經營

效益，培育健全身心的新一代、促進均衡發展、建立團隊精神、養成運動習慣、培養運動興趣、瞭解運動方法及提昇運動水準，俾以達到學校體育的目的與任務。

## 參、現況研究依據與項目

依據宜蘭縣九十四年度中小學體育訪視要點，包括六大項目：體育行政、體育教學、體育活動、運動場地設備、體育團隊組訓與成效及體育促進會等。每一項目中，另含其他子項，以下將依訪視項目，分別說明目前本校的體育經營現況。

### 一、體育行政

#### (一) 組織與行政運作

組織，就是由許許多多的個人在協同一致的努力下，共同致力於目標實現的組合體。它是一種有目的的人群組合，決定了權責劃分與職務分工並形成人與人之間的關係，此種組合不僅是靜態的結構或技術分工體系而已，且是一種動態的實體或社會心理系統(林欽榮，2004)。學校本身就是一個組織，內部秉著分工、合作、協調、整合、互助的原則，依法並按學校規模大小分設不同的處室。

本校位處宜蘭縣羅東鎮，規模為五十二班之大型學校，另有幼稚園五班及資源班二班，合計五十九班。設有教務、學務、總務、輔導等四處。而體育組為學務處所轄，置體育組長一人，另有合格體育教師三位，專任網球運動教練一名，國術代理教師一名，合計有六位體育教師擔任全校體育教學及運動團隊組訓工作；另有兩位義務運動教練分別指導跆拳道隊及足球隊。

#### (二) 體育委員會規劃及執行

依教育部頒各級學校體育實施辦法修正條文第五條，本校設有體育發展委員會，由校長擔任主任委員，學務主任擔任副主任委員，體育組長擔任執行秘書，每學年召開乙次會議，必要時由主任委員召開臨時會，俾以策動與檢討全校體育工作。

### (三) 體育實施計畫訂定及執行

經體育發展委員會共同研擬本校體育實施計畫，並依教育部頒各級學校體育實施辦法第七條切實執行，於每學期前初編擬體育行事曆、體育教學進度表、召開體育教學研究會、訂定體育器材借用辦法及體育課場館分配表，以助於體育課任課教師均能依進度實施教學，有充足的體育器材以供使用，同時避免教學場地的衝突而產生相互干擾的情形。

### (四) 體育行政電腦化

利用資訊的管理，建立體育資料電腦化，除可將資料永久保存，亦方便管理。因此，本校體育組除將業務電腦化也建置體育組網站供師生交流的一個平台。網址：<http://140.111.120.1/administration/studentaffairs/sport/>

### (五) 體育經費編列與運用

體育經費是學校體育活動之母，大凡體育課校內活動和比賽校外競賽場地設備等學校體育內容，無一不需要它來支持才能推行(葉憲清，1993)。因此，本校在會計年度始，均編列學生活動費，可供體育及其他活動使用，並依合法程序辦理經費核銷。另若有上級專款專項補助活動經費，則不另歸入常年活動經費內。

## 二、體育教學

### (一) 體育課程規劃

因應九年一貫課程的規劃，賦予學校更多自主的課程發展空間，經由統整的概念，融合健康與體育的課程，培養學生適性而多元的成長。藉此本校體育發展委員會及健康與體育學習領域課程小組便訂定體育教學正常化實施計畫，依頒訂課表上課，避免體育課淪為其他課挪用的時間或是「一球走天下，一哨萬萬兩」的情形。

### (二) 健康與體育教學研究會

舉凡體育教材教具的選擇、教學進度的擬定、教學方法的研究、教科書選用、均需透過專業團隊，進行研討，得以有計畫、有系統的進行。故本校亦成立教學研究會，針對上述問題，由領域內教師負起橫向聯繫工作，透過各項研究對話與經驗

交流期使教師能共同激盪設計課程經驗、交換教學經驗，解決課程與教學的問題，使專業不斷成長，讓教學更落實。

### (三) 教學視導及課程評鑑

為符合學校本位發展的健體課程設計，營造學校運動特色，就必須符合九年一貫課程綱要的基本理念(林貴福，2005)。因此。健體教師即應該詳訂教學計畫及相關配套措施，掌握教學要領，控制教學進度與品質。另外本校現也正規劃同儕教學視導及課程評鑑，協助教師檢核自我教學效能，以激勵體育任課教師，共同檢討教學優缺，相互成長，並安排適當的進修訓練，發揮教師潛能，使教師在體育與教育專業及個人生涯發展均能兼容並顧，進而達成學校體育的目標。

## 三、體育活動

### (一) 晨操活動

為強化學生體能，呼應教育部「提升學生體適能中程計畫」，善用晨光時間，本校便於每週一、五學生朝會完後，全校師生共同實施二代新式健身操，並挑選及訓練領操學生，增強師生印象，成效實施良好。

### (二) 全校運動會

每年四月的運動會為全校一年一度的大事，也是提供學生活動及體能表現的機會。師生無不摩拳擦掌，以歡樂的心情企盼運動會的到來。本校從運動會的籌辦到執行，均有詳細的分工與計畫，並因應天候，備有雨天備案。主軸以親師生的活力展現為主，並結合社區運動表演，共襄盛舉，輔以短跑競賽，增加熱鬧氣氛。因此，運動會的舉辦便富有協助學校體育目標實踐的重要意義。

### (三) 全校體育週活動

各級學校體育實施辦法第十四條指出，各級學校每學年應至少舉辦各類運動競賽三次。因此，本校為積極落實即結合合作教育舉辦全校體育週活動，從幼稚園到六年級，均有不同的運動競賽，並依成績前三名頒發獎狀及獎品，以資鼓勵。

(四) 全校師生體適能檢測

本校從三年級至六年級學生及全校教職員工均於每年四月定期實施體適能檢測，並配合教育部「體適能三三三」之計畫及本校學生體適能護照實施要點，頒發金、銀、銅等獎章，以鼓勵學生積極運動，培養規律的運動習慣；教師部分則建立體適能常模，以了解學校同仁的體適能狀況。

四、場館設施(備)運用與管理

(一) 現有場館設施(備)

體育場館及設備的充足與否是影響體育教學品質的一項重要因素。俗云：「巧婦難為無米之炊」即為此一道理。因此本校爭取多年的體育館興建終在九十三年十一月竣工完成，是一座綜合籃球、排球、羽球、躲避球及攀岩的多功能的綜合場館，除外尚有室外籃球場七面(半場)、足球門一座、直線PU跑道一百公尺一座、禮堂一座、桌球教室一間(球桌六桌)及墊上運動教室，故本校體育設施可謂充實完備，並符合設置標準。為求達到師生人手一球(器)，符合上課需求，每學年均定期補充體育器材，以資源重複利用與共享原則，避免球具器材耗損而浪費。

(二) 開放運用與管理

為充分運用本校體育設施除供體育課教學使用外，並同時對外開放給社區使用，(如表 1) 即訂定本校校舍校地及設備借用管理辦法和體育館管理要點，惟借用個人或團體需辦理借用手續並繳納場地使用費及水電費方可使用，並由校方指定總務處負責借用業務之窗口並派專人管理並維護體育館之清潔工作。另外訂定體育器材借用辦法，建立學生體育志工隊，協助體育器材室之管理。並逐月會同總務處定期安檢體育設施(備)，以確保師生使用之安全。

表 1：成功國小開放社區使用運動場館一覽表

社區運動團隊	使用場地	使用時間
真善美元極舞隊	體育館一樓	每日 05:20~06:30
真善美土風舞隊	體育館一樓	每日 06:30~07:30
真善美社交舞隊	體育館一樓	每週日 06:30~07:30
外丹功研習學會	禮堂	每日 05:30~06:50
太極十八氣功	千禧樓廣場及穿堂	每日 05:30~06:50
太極拳常青隊	行政大樓穿堂	每日 05:30~06:50
羅東鎮元極舞委員會	體育館一樓	每日 20:00~21:00

## 五、體育團隊組訓與成效

### (一) 組訓原則

依據本校體育團隊招訓計畫要點，目的在於發掘具運動潛力之選手，養成基本動作能力、學習運動技能、增進體育知識、建立正確體育觀念、開發多元智慧；提昇體能，增進運動持續能力、促進身心均衡發展、啟發運動興趣、體驗運動樂趣與效益、建立規律運動習慣、培養運動道德、促進和諧人際關係，以發展良好社會行為。實施方式則在每學期初由各班導師協助分發招訓通知單，由學生自行選擇有興趣之團隊，但須經家長同意始可參加。

### (二) 團隊成效

學校運動特色的建立對內既是期待校園全面的體育運動文化的塑造，活潑多元豐富動態生活的孕育，對外則是希望突顯自身學校獨特的專長實力藉以提昇競爭優勢(陳仁祥，2005)。體育團隊即為學校運動特色的一個象徵，本校目前共有足球隊、棒球隊、網球隊、國術隊、扯鈴隊、田徑隊、跆拳道隊及躲避球隊等八隊。團隊成效及簡介，如表 2 所列：

表 2：成功國小體育團隊指導教師及最佳成績一覽表

團隊	指導教師	備註	最佳成績
田徑隊	魏士欽	體育組長	93 年宜蘭縣國小男童 1200 公尺大隊接力錦標冠軍（破縣紀錄）
棒球隊	魏士欽	體育組長	95 年宜蘭縣軟式少棒聯賽第二名
扯鈴隊	黃慶恩	活動組長	95 年宜蘭縣民俗體育錦標賽小女生組冠軍（連續十年）
網球隊	林經敏	專任教練	94 年縣府盃網球錦標賽國小組團體冠軍
國術隊	周美秀	代理教師	95 年主委盃國術錦標賽國小組團體冠軍
足球隊	林游煌	義務教練	92 年全國體委盃五人制足球賽第四名
跆拳道隊	吳舟新	義務教練	94 年蘭陽盃國小黑帶團體賽冠軍
躲避球隊	賴昭旭	導師	94 年主委盃女童甲、乙組雙料冠軍

本校體育團隊指導教師來源，不限來自本校教師，亦有熱心之義務教練前來指導，均有不錯之佳績，惟仍須學校行政的支持與家長的配合，在有計畫、有組織及有系統的規劃與執行，才能使體育團隊更加蓬勃發展。

## 六、國民小學體育促進會運作與成效

### （一）會務運作

本校自九十一年至九十四年間負責宜蘭縣國民小學體育促進會(以下簡稱本會)之業務，主要工作為辦理主管教育行政機關交辦之體育業務、辦理本縣國民小學之各項校際運動競賽、體育社團聯誼活動、優秀運動選手培訓工作、相關體育發展事項及教職員工休閒之活動外，並配合行政院體育委員會運動人口倍增計畫之推動。

### （二）會務成效

以九十四年度為例，已辦理會務活動五大項目，計十六項次活動，參加人次共四千一百人次，如表 3；體委會運動人口倍增計畫活動四大項目，計七項次活動，參加人次共一千五百二十人次，如表 4。

表 3：宜蘭縣國民小學體育促進會九十四年度會務活動一覽表

項目	項次	活動名稱	活動地點或比賽名稱	舉辦日期	承辦單位	參加人次
一	1	年度會員大會	併校長協會年會辦理	93.12.04 辦理完畢	成功國小	70 人次
	2	第三次執行委員會議	成功國小	94.01.10 辦理完畢	成功國小	10 人次
	3	第四次執行委員會議	成功國小	94.09.05 辦理完畢	成功國小	10 人次
	4	第五次執行委員會議	成功國小	94.11.04 辦理完畢	成功國小	10 人次
二	5	陽光環保單車活動	宜蘭河濱公園自行車道	94.06.18 辦理完畢	內城國小	100 人次
三	6	親子攜手登山健行活動	仁山苗圃步道	94.11.12 辦理完畢	冬山國小	120 人次
	7		大湖登山步道	94.04.16 辦理完畢	深溝國小	120 人次
	8		松羅國家步道	94.11.09 辦理完畢	內城國小	80 人次
	9		跑馬國家步道	94.11.26 辦理完畢	成功國小	100 人次
四	10	教職員工休閒體育活動	教職員保齡球賽	94.10.29 辦理完畢	三星國小	60 人次
	11		教職員樂樂棒球賽	94.09.21 辦理完畢	竹林國小	400 人次
	12		教職員桌球賽暨教練講習	94.11.19 辦理完畢	廣興國小	70 人次
	13	教職員工休閒體育活動	教職員籃球賽	94.09.24-25 辦理完畢	冬山國小	200 人次
	14		教職員羽球賽	94.10.23 辦理完畢	員山國小	80 人次
五	15	中小學運動競賽	中小學運動會	94.03.01-03 辦理完畢	三星國小 三星國中	700 人次
	16		中小學田徑賽	94.12.10-12 辦理完畢	壯圍國中	450 人次
					合計	4100 人次

表 4：宜蘭縣國民小學體育促進會承辦行政院體育委員會  
九十四年運動人口倍增活動成果一覽表

項目	項次	活動名稱	承辦學校	辦理日期	辦理地點	參加人次
一	1	運動人口倍增計畫 研討會	成功 國小	94.09.16 辦理完畢	成功 國小	參加人次 70 人次
二	2	學童游泳檢測 冬山地區學校	順安 國小	94.06.01 辦理完畢	龍泉 游泳池	參加人次 150 人次
	3	學童游泳檢測 礁溪地區學校	龍潭 國小	94.06.15 辦理完畢	龍潭 游泳池	參加人次 102 人次
	4	學童游泳檢測 頭城地區學校	二城 國小	94.09.28 辦理完畢	頭城 游泳池	參加人次 154 人次
	5	學童游泳檢測 羅東地區學校	北成 國小	94.09.23 辦理完畢	羅東運動 公園	參加人次 618 人次
三	6	小鐵人三項 趣味競賽	成功 國小	94.10.06 辦理完畢	宜蘭運動 公園	參加人次 120 人次
四	7	教師慢壘競賽	馬賽 國小	94.10.29 辦理完畢	羅東運動 公園	參加人次 210 人次
					合計	1520 人次

依前述所得資料，本會成效分析如下：

(一) 活動多元化，增進中小型學校參與機會

本會在規劃各項活動之前，便利用會員大會，徵詢會員學校意見，並參酌教育部頒國中小體促會設置要點，考量地方特色，交付執委會議表決討論定案後，送交教育局備查。希望透過休閒性、多元性及趣味性的體育活動，區別以往由官方或單項委員會所舉辦之競技體育活動，藉此促進一些中小型學校參與的機會。

(二) 透過理念宣導，促進體促會之認識

如果沒有透過行政的規劃，理念的宣導，一般學校可能還不知道體育促進會的組織與功能，本會便利用一年一度的研討會，與會員學校進行面對面的溝通，了解問題，提出改進，以加強會務的執行能力。

(三) 加強教職員工休閒體育風氣

為提倡教職員工正當休閒體育風氣，也規劃了一系列有關教職員工的活動；例如：親子登山健行，即是鼓勵教職同仁不但走出戶外，更可以攜家帶眷，同享天倫之樂。

就本校負責宜蘭縣國民小學促進會四年期間的活動成果了解到國民小學體育促進會有其存在的必要價值，對於學校體育的推展有一定的貢獻。其屬性有別於官方色彩，由學校主持，能深入了解國小實際體育活動運作的情形，也減輕上級單位辦理活動的負擔。在計劃的規劃上，也可以收到統整之效果，避免各單項委員會或民間團體在辦理活動時的重複性。

## 肆、研究結果與分析

本研究以本校接受宜蘭縣九十四年度中小學體育訪視項目中之體育行政、體育教學、體育活動、運動場地設備、體育團隊組訓與成效、體育促進會等項目，經運用 SWOT 分析之方法就本校內部條件的優勢(strength)、劣勢(weakness)與外部環境的機會(opportunity)、威脅(threat)之體育經營現況做一探討，進而提出體育經營上的建議。如表 5，主要目的為針對本校體育經營所面臨的問題加以檢視，找出組織的優勢、劣勢、機會與威脅，以作為未來體育發展願景及目標策略方案的參考，俾能使體育經營得以更具績效。

表 5：成功國小體育經營實務 SWOT 分析表

項目	項次	實務分析	優勢 (strength)	劣勢 (weakness)	機會 (opportunity)	威脅 (threat)
一、體育行政	(一)	組織與行政運作	依法設置體育組織運作正常	體育組長行政經驗尚待傳承	校外研習活動與進修管道,可強化本職學能	過多額外上級交付的行政工作負擔
	(二)	體育委員會規劃及執行	依法成立委員會,並據以執行	每學期召開次數僅一次,成效尚待考驗	學校對體育事務的重視	額外會議的召開,影響教學品質

表 5：成功國小體育經營實務 SWOT 分析表(續)

項目	項次	實務分析	優勢 (strength)	劣勢 (weakness)	機會 (opportunity)	威脅 (threat)
一、體育行政	(三)	體育實施計畫訂定及執行	有效規畫並積極執行與推動	未經校務一級會議通過，決議層級較不足考驗	提高決策層級，更能有效執行	無法整合處室資源，淪為唱獨角戲
	(四)	體育行政電腦化	設置網路交流平台並建置數位資料檔	限於人力及時間較無暇更新網頁資訊	透過網際網路傳播，提升資訊能力	數位資料無法有效妥善保存
	(五)	體育經費編列與運用	依規編列相關活動費用	活動若太多會壓縮經費使用	尋求其他適當管道協助經費支援	上級補助經費的縮減
二、體育教學	(一)	體育課程規劃	健體課教學正常化，無挪它用情形	僅高年級有合格體育教師擔任教學，其他年級則無	參加各項有關健體課程之進修，有利充實自我	非關教學的體育活動與行政過多
	(二)	健康與體教學研究會	依課程綱要成立並按時召開會議	會議召開，形式大於實質功能	整合其他教學研究會，強化研究會功能	官方會議影響教師參與意願
	(三)	教學視導與課程評鑑	訂定相關要點，並據以實行	雖訂定要點，但仍在評估實施階段	國教輔導團的定期巡迴指導，可供諮詢服務	定期體育訪視與督導
三、體育活動	(一)	晨操活動	訂定計畫並定期據以實行	活動空間不足，部分班級需在走廊實施	可尋求社區或志工人士指導	校舍改建影響而無法實施晨操
	(二)	全校運動會	訂定計畫並定期據以實行	活動內容創意仍有進步空間	聯合社區共同舉辦擴大資源	上級機關補助經費有限
	(三)	全校體育週活動	訂定計畫並定期據以實行	體育人力不足需仰賴導師幫忙	可尋求社區或志工人士指導	社區提供資源有限
	(四)	全校師生體適能檢測	訂定計畫並定期據以實行	學生體適能成績普遍不佳，需再加強	可尋求社區或其它專業人士指導	他校體適能成績表現優異

表 5：成功國小體育經營實務 SWOT 分析表(續)

四、 運動場地設備	(一)	現有場館設施(備)	設有室內多功能體育館供師生晴雨天教學及休憩使用	因校內無泳池需徒步至鄰近民營泳池進行教學	學校附近尚有網球場 羽球館可供師生使用	鄰近學校有泳池會影響學生就讀本校意願
	(二)	開放運用與管理	對外開放使用並訂計畫執行	欠缺人力專責管理體育館	導入社區人士共同管理,使人力多元化	開放計畫實施後,影響管理品質
五、 體育團隊組訓與成效	(一)	組訓原則	1.訂定團隊組訓要點 2.考量學校特色組訓相關體育團隊	部分優秀選手因家長因素而無法加入	運動志工的協助增進人力多元化	對外成績不佳,影響家長支持意願
	(二)	團隊成效	1.對外參加各項成績優異 2.指導教師及義務教練均熱忱指導	1.球類隊伍,成績仍有進步空間 2.指導教師人力稍不足	體育志工的加入與對外成績表現優異,可激發教師帶隊意願	對外成績不佳,影響師生支持意願
六、 體育促進會	(一)	會務運作	1.定期召開會務工作會議 2.有效規劃各項體育休閒活動	會務經費有限,致使部分學校無意接觸體促會會務	上級單位的重視使會務運作更為順暢	上級經費縮編而影響活動辦理品質
	(二)	會務成效	1.辦理國小各項親師生體育活動,成果反應良好 2.休閒為主的活動,增進運動人口	宣傳不足,參加人數可以再提升	會務活動可擴大至社區讓更多人士參與	其他單位辦理的活動同質性高而影響參加意願

就以上分析結果綜述得知，本校若能掌握體育經營內部現有之優勢與條件，並增加外部環境的機會並避免可能發生的威脅，策略檢討，改進劣勢，以因應內外環境因素的挑戰，據以發展本校體育經營更為精進之方針，並以體育教學及體育活動為核心，體育行政為支援，相輔相成，藉以提升學生體適能與運動技能水準，促其身心全面發展；進而養成學生終身運動習慣，增進學生積極參與運動，享受運動的樂趣。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

學校體育經營是一項永續發展而互動的工作，也是教育中重要的一個環節。而今面對新世紀的挑戰，學校體育的經營者就必須掌握時代脈動，與時日進，有效的運用人、事、物等資源，充分地分配與管理，在有限的資源下，以創造無限的可能。James (2006) 提出以價值經營的觀念，了解組織效能，藉以提升組織競爭力。總言之，學校體育經營者及必須了解學校體育的價值、目的與任務，才能有效經營，以養成學生身心健全的發展，奠定全民運動之基礎。

因此，本校在體育經營上，在校長的領導及相關同仁的配合下，已建構有系統的機制運作，從人的運用、事的處理、物的分配，均求達到盡善盡美的程度，以滿足師生對於體育事物的需求，並盡力營造以學校為本位的運動特色，增加學校的競爭力，更豐富學生多元的學習歷程，再者以養成學生具備良好的健康行為，終身運動習慣及具備良好的身體適應能力，透過學校本位的健康與體育課程發展，整合相關處室的運作，從學校體育經營上及早發現問題，加以解決，冀以培養「健康、快樂、積極、創新」有願景的成功學生。

### 二、建議

深究本校在體育經營實務現況分析，提出以下四點建議，惟需集思廣益，共同研討，希望能提供相關單位爾後研究之課題與方向。

(一) 建立評鑑指標，以落實體育經營績效評估

學校體育的範疇不出課程教學與團隊訓練等，但如何評定體育行政的經營指標卻付之闕如。有鑑於此自八十八學年度開始，教育部及地方政府便針對國民中小學實施學校體育訪視，內容計有：體育教學、體育活動、體育行政、運動場地設施、配合教育施政助主軸、學校對外比賽成績優異表現、學校承辦全縣中小學體育競賽或活動等。在這些訪視項目之下尚有許多子項，先由受訪單位自評，再交付上級複評，但大部分仍是書面為主，實際到校訪視也只是徒具形式走馬看花罷了。因此，要真正了解體育經營績效評估，或許可參照梅增耀(2006)企業績效管理(Corporate Performance Management)實務模式，從績效管理循環、績效管理基本架構及績效管理文化三方面，整合協調運作，深入瞭解學校體育各項工作推展情形及需改進之處，並透過適當的評鑑指標與回饋系統，俾以落實學校體育的績效管理。

(二) 強化預算編列，以落實行政資源有效分配

目前一般學校並無專款編列體育活動費，舉凡體育課設備、校內體育活動或對外參加體育比賽所需經費，均由每學期註冊時學生所繳交的學生活動費支出的。但這筆經費並非全然交由體育組使用，而是有關學生活動皆可使用，例如：音樂、藝文及童軍活動等。因此，在這些單位分配之下，體育活動費往往不敷使用，便必須對外尋求管道贊助或補助。尤其是到外縣市參加體育比賽活動，經費使用更顯窘境，如何使經費合理編配以及尋求校外管道贊助經費，將是學校體育經營的重要課題。

(三) 體育師資專才專用，以充實人力資源管理

師資不足，體育難以科任化是各校普遍的現象(陳明德，2000)。國小教學因採包班制的關係，少有專任的體育教師，加上九年一貫課程的實施，融入的「健康」課程的領域，級任教師兼任體育課的情形層出不窮。雖然本校有四位合格體育教師，因有兩位兼任組長職，仍無法滿足全校體育課授課所需的時數；加以兩位兼任組長職務之體育教師同時又兼運動團隊的指導教練。就在工作量而言，其實不輕。未來，如何有效運用與管理體育人力資源，是學校體育仍待努力的問題。

#### (四) 體育競技與教學並重，打破體育活動迷思

國小的體育活動，可包括了觀摩、表演、運動競賽、集訓、育樂學習營以及運動休閒等活動(陳明德，2000)。而教育部「一人一運動，一校一團隊」計畫的實施，便希望推動各級學校均能成立至少一個團隊，提供學生參與的機會。不過，有的學校積極發展運動團隊；但有的學校只是圖具形式的成立運動團隊，應付了事罷了。況且為了爭取比賽佳績，學生在教練或教師的要求下，咬牙苦練，不但抹煞了學生學習的樂趣，無形中也造成了運動傷害。鑑此，各級學校在舉辦或參加體育活動時，便應釐清其中目的，績效固然重要，也必須注意學習的樂趣。吳國銑(2005)也指出培養學生參與運動或體育活動的興趣、愛好與習慣，不僅是一般的體育教學過程，更要強調的是一個養成教育的主要階段。學校「體育活動」應配合教學之基礎，積極尋求社區資源，採取更多元、更主動的方式進行，方能使學校體育教育落實。

學校是全民成長學習的過程，營造健康學校是國民身心健康的重要根基(李昱叡，2005)。建立以學生需要為中心，以未來發展為考量，以前瞻性的教育理念，合理地規劃體育課程系統，以求體育事業的經營與發展(蔡貞雄，1998)。

Morgan (1997)也提出以創造力發展組織效能的概念，以提升組織的經營與統合能力。期許本校未來的學校體育能夠穩健的發展與經營，透過運動教育的紮根，建立多元、開放、創意的學習環境，提升體適能享受終身運動的樂趣，俾以實現學校體育「活力台灣、健康國民」之願景；除了順應社會變遷與趨勢調整，更須以革新而務實的態度，建構完備而精確的體育發展計劃，把握基礎、多元、實踐、合作、群體、統整等特性，朝全人教育化、運動生活化、團體互助化等策略面向發展，發揮體育教育之功能，以達學校體育之目標。

## 陸、參考文獻

### 一、中文部份

- 林天祐 (2006)。學校經營與教育品質, 2006年8月31日, 取自:  
<http://www.socialwork.com.hk/artical/educate/ik5.htm>
- 李昱叡 (2005)。學校體育之發展具體策略。《學校體育》, 86, 4-11。
- 行政院體育委員會 (2000)。《中華民國體育白皮書》。台北, 行政院體育委員會。
- 吳國銑 (2005)。論九年一貫課程學校體育活動之轉型策略, 《學校體育》, 90, 44-49。
- 林欽榮 (2004)。《組織理論與管理》。台北, 揚智文化。
- 林貴福 (2005)。營造學校本位運動特色的思想。《學校體育》, 87, 2-3。
- 洪嘉文 (2001)。學校體育經營與管理之基本概念。《學校體育》, 65, 4-12。
- 教育部 (2002)。《學校體育發展中程計畫》。台北, 教育部。
- 教育部體育司 (2002)。學校體育新願景一二三希望工程。《學校體育》, 73, 5-13。
- 陳仁祥 (2005)。由學校本位課程發展學校運動特色的探討。《學校體育》, 87, 14-18。
- 陳明德 (2000)。國小體育活動的推展概況。《學校體育》, 57, 8-12。
- 梅增耀 (2006)。《企業績效管理實務介紹》。2006年8月30日, 取自:  
[http://www.nec.com.tw/service/quarterly51\\_10.asp?menu1=51&menu2=10](http://www.nec.com.tw/service/quarterly51_10.asp?menu1=51&menu2=10)
- 葉憲清 (1993)。學校體育專題研究第2號---四所城鄉國小體育經營現狀之研究。  
《國立體育學院論叢》, 4卷1期, 95-121頁。
- 蔡貞雄 (1998)。我國學校體育的危機與轉機。《台灣省學校體育》, 46, 4-13。
- 鄭志富 (2001)。學校體育經營新思維。《學校體育》, 65, 2-3。

### 二、英文部分

- James M.MC. Taggart (2006). *Manging of Value*. Retrieved December 1, 2006, from Web site  
[http://www.12manage.com/methods\\_mfv.htm](http://www.12manage.com/methods_mfv.htm)
- Morgan, Gareth. (1997). *New Mindsets for Seeing, Organizing, and Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.