

激勵體育班優質發展策略之探討 - 談教育部體育署獎勵高級中等以下學校 辦理體育班績效優良計畫

教育部體育署 / 蘇錦雀專門委員

一、前言

相信多數人都聽過 " 重賞之下，必有勇夫；賞罰分明，其計必成 " 這句古老的諺語。重賞是基本的激勵手段，在運動組織動的場域中，領導者最常使用的方法就是透過「獎勵金」的制度來激勵運動選手達到績效提升的目的（李俞麟、黃谷臣，2011），這可從各縣市政府對於所屬選手爭相祭出高額的運動會獎勵金及教育部體育署頒發的國光獎金得到驗證。激勵運動選手爭取更高成就的競賽成績，可以採用頒發"獎勵金"的方式，那麼對於培育優秀運動選手搖籃的體育班呢？是否也有類似的獎勵機制促進體育班優質發展？

依據國民體育法第 15 條第 1 項規定，高級中等以下學校為培育優秀運動人才，得提出計畫報經各該主管機關核定後，設體育班（教育部，2022）。由於學校體育人才是國家競技運動選手的主要來源，因此，於國民體育法規範中小學可以設立體育班的法律依據後，除確定體育班對於培育優秀運動人才與提升國家競技運動水準的重要地位外，同時也顯示體育班實施成效的良窳將攸關我國競技運動能否永續發展的關鍵（蘇錦雀，2019），因此，為符應各界對於健全體育班經營管理制度的期望及因應 108 學年度體育班課程綱要實施，教育部體育署在 109 年訂頒《教育部體育署獎勵高級中等以下學校辦理體育班績效優良實施計畫》，並運用激勵理論，以高額的獎勵補助金及公開表揚的方式，鼓勵學校設立的體育班朝優質發展，以健全管理基層運動選手培訓制度。

貳、經營體育班面臨的困境及挑戰

依據教育部體育署出版的學校體育統計年報，截至 111 學年度，全國計 693 校設立體育班，包含國小 171 校、國中 370 校及高中 152 校（教育部體育署，2024），其中國中階段更是佔全國國中校數 51%，顯見體育班是培育國內中學階段選手的重要途徑，因此成功經營管理體育班並引導體育班優質發展至為重要。李坤培（2013）認為體育班經營成功的關鍵因素包括學生應具備優秀運動員的潛能、任課教師及運動教練應有積極、熱忱的人格特質、學生應具有運動員性向、學生的學業成績應在中等以上程度、注重學生學習態度及實施補救教學等，然而事實上，多數的體育班因缺乏上面所列的特質，正面臨經營上的困境。

研究者為回顧已發表之期刊論文，中文檢索華藝線上圖書館，檢索的關鍵字為「體育班」，結果計約有 1,556 篇論文。另以「體育班」為關鍵字搜索國家圖書館臺灣博碩士論文知識加值系統，計有 335 篇碩博士論文以體育班為論文研究主題，顯見與體育班相關的議題頗受重視。茲歸納體育班經營管理的問題如下（蘇錦雀，2019）：

一、政策及法規面向的問題：過度訓練造成體育班學生運動傷害、參賽次數頻繁、未依據規定安排體育班課程、假體育班等問題，目前仍是教育部體育署進行體育班訪視輔導或評鑑時的重點項目。

二、專業人力問題：體育班的專業人力包含專任運動教練及體育班師資。雖然經過教育部體育署的積極努力輔導，目前多數體育班已符合國民體育法或高級中等以下學校體育班聘任辦法規定，至少聘用一名專任運動教練，但由於體育班發展的運動種類達三種，只聘一名專任運動教練無法滿足體育班專業人力需求，然聘用專任運動教練涉及員額編制，短期內難以解決。此外，體育班霸凌、體罰、甚至性平問題的案件，也與體育班的專業運動教練人力相關。

三、校長領導面向的問題：學校行政人員的支持與否，攸關體育班發展甚鉅。實務上面臨校長輪調後，原先績效良好的體育班無法繼續保有績效的情況，也時有所聞。由於各縣（市）政府對於所屬學校校長遴選已訂頒相關規定及程序，如何讓分派到體育班學校的校長都能認同體育班的政策意旨，並以正確的理念領導及經營體育班，亟待研擬有效策略以為因應。

四、資源統整面向的問題：體育班之經營運作所需經費龐大，除由政府公務預算補助外，尚須透過資源籌募方式、尋求社會或企業支援統整相關資源。除此，體育班之經營管理不是只有學務處或體育組的業務，尚需學校各處室行政資源予以協助，方得畢竟其功。

五、學生適性輔導及學習面向的問題：雖然目前未有相關文獻、資料或實證研究證實體育班學生的運動成就較一般班級的學生高，但是從歷屆全國中等學校運動會各縣市金牌數的多寡，顯示出設立體育班學校數量的多寡與該縣（市）全國中等學校運動會成績表現有直接正相關（蘇錦雀、王漢忠，2021）；然而體育班學生在課業成就低落，卻是目前體育班最被外界詬病及存廢的爭點，因此如何有效解決體育班學生無法在術科訓練及學業課程學習取得平衡的問題，並協助未來銜續訓練或職涯發展，是經營體育班亟待解決的重要議題。

六、訓練環境面向的問題：「工欲善其事，必先利其器」，學校之運動場地及設施設備必須能與體育班發展之運動種類符合，提供體育班學生完善的訓練環境，不僅可避免訓練時產生的運動傷害，也才有提高運動培訓績效的可能性。然而在實務方面，學校卻往往因囿於經費限制，運動場地設施設備破舊毀損，亦亟待改善。

七、訓練時間面向的問題：俗諺「熟能生巧」，但對於體育班學生而言，訓練時間的太長反而容易造成運動傷害，影響運動生涯規劃。雖然依據現行《高級中等以下學校體育班設立辦法》第 18 條規定已明確規範體育班學生每日訓練的時間不超過 3 小時，然而，在競賽績效掛帥的前提下，多數學校或教練仍存在訓練時間愈多，訓練績效愈好的舊思維，甚至造成過度訓練的後果。

綜觀上開現行體育班面臨的發展困境，均屬於制度執行面的問題，且涉及體育班學校行政主管人員對於體育班政策的認同並願意依循相關的法令規定來經營及管理體育班。

參、獎勵績效優良體育班促進體育班優質發展

「優質」意指人、事、物的本質或品質超越、特出（楊念湘，2008）。學校教育的核心概念就是優質教育，唯有優質的教育品質才能確保學生的受教權，讓學生適性發展，發揮潛能（徐振德，2014）。

體育是教育的一環，而體育班亦是學校教育的一部分。為促進體育班優質化，教育部體育署之前的推動策略包括：體育班經營績優學校觀摩、體育班追蹤評鑑訪視、強化體育班設立審查等措施（何卓飛，2018），但成效有限。考量學校是進行人影響人的教育機構（黃子舜，2021），國外學者 Lawrence 與 Nohria（2002）的研究指出，每個人的行為都受到獲取（acquire）、連結（bond）、理解（comprehend）、防衛（defend）等四種驅力影響，所做的每件事也都受到這些內在驅力所推動，因此如能善用這四種驅力作為工具，應可有效提升組織成員士氣，進而提升組織效能（黃子舜，2021）。

謝文全認為，會造成一種情境而產生某種反應狀態刺激，都可視為一種激勵（謝文全，1993、2012）。教育部體育署將激勵理論運用於體育行政實務，爰依據《高級中等以下學校體育班設立辦法》第 25 條「體育班經營管理優良或訪視、評鑑結果，績效優良，各該主管機關應對學校予以獎勵」之規定，於 109 年訂頒《教育部體育署獎勵高級中等以下學校辦理體育班績效優良實施計畫》，並採行 Herzberg 激勵 - 保健理論，除公開辦理表揚績效優良體育班學校外（激勵因子），另可頒發獎勵金新臺幣 150 萬元（保健因子）專款專用於體育班所需。

肆、激勵理論運用在績效優良體育班評選的策略

依據《教育部體育署獎勵高級中等以下學校辦理體育班績效優良實施計畫》，績效優良體育班的評選項目計分為行政管理、出賽限制配套措施、訓練績效及特色發展等四項；評選項目、評選指標及辦理事項，詳如表一。

進一步探討本評選計畫，評選項目係以項目一：行政管理所佔的比重最高（40%），其次為項目二：出賽限制配套（30%），顯見教育部體育署想透過績效優良體育班的評選，引導體育班的經營符合法令規定並逐步改善體育班學生學業成績低成就的問題。另外，提高運動競賽成績表現體育班的目標，因此項目三：訓練績效所佔的成績比重為 25%。另為保留彈性及發展各校特色，因此項目四：發展特色佔總體成績 5%。

表一 績效優良體育班學校評選項目指標

評選項目	評選指標	辦理事項
行政管理 (40%)	1.1 行政運作 (18%)	
	1.2 師資聘任及訓練情形	1.1.1 體育班發展委員會設立及執行情形 1.1.2 體育班課程規劃狀況 1.1.3 體育班招生狀況 (含入學方式) 1.1.4 體育班經費編列情形 1.1.5 體育班學生銜續培訓輔導情形 (包括銜接規劃及銜續訓練情形) 1.2.1 體育班師資編列及聘任情形 (含專任運動教練)
	1.3 支援措施 (10%)	1.2.2 體育班訓練專用場地及空間 1.2.3 體育班每日訓練時間規劃及實施 1.3.1 體育班運動防護措施及記錄 1.3.2 體育班學生訓練資料建檔情形 1.3.3 性別平等、反霸學生教育執行情形

評選項目	評選指標	辦理事項
出賽限制 配套 (30%)	2.1 訂定體育班學生課業基準 (15%)	2.1.1 體育班學生課業成績出賽基準及審議情形 2.1.2 有完整紀錄體育班學生定期成績評量及學習歷程 2.1.3 有辦理體育班學生課業輔導或學習扶助，已擬定具體計畫並落實執行
	2.2 體育班學生參賽情形及申請 公假日數狀況 (15%)	2.2.1 體育班每學年度初賽及培訓計畫審議情形 2.2.2 體育班學生每學年度，參賽有依據年度計畫辦理且參賽頻率合宜 2.2.3 體育班學生每學年申請校外競賽情形
訓練績效 (25%)	3.1 體育班學生培訓及參賽績效	3.1.1 體育班個發展運動種類學生參賽情形 3.1.2 體育班學生參賽績效情形
發展特色 (5%)	依各校體育班發展狀況自行填寫	

資料來源：研究者整理《自教育部體育署獎勵高級中等以下學校辦理體育班績效優良計畫》
(教育部體育署，2021)

績效優良體育班的評選程序採初選及決選兩階段方式進行；初選由體育班各該主管機關辦理，亦即直轄市、縣市政府所轄學校由直轄市、縣市政府辦理，國立學校則由教育部體育署負責。決選係由教育部體育署組成審查小組遴選，必要時得辦理實地訪視。研究者曾多次參與體育班實地訪視的行程，發現縣、市政府行政人員及體育班學校的行政主管都非常重視，甚至訪視當天也有家長會及體育班學生家長參與，顯見辦理績效優良體育班評選，已經產生激勵的效用，不但直接影響健全體育班經營管理，也間接影響其他體育班的利害關係人，並產生見賢思齊的效果。

此外，由於直轄市、各縣市政府所轄學校數不一，設立體育班學校數量差異大，依據教育部體育署學校體育統計年報統計資料，目前設立體育班學校數較多者，仍集中於臺北市、新北市、桃園市、臺中市、臺南市及高雄市等 6 都。基於公平原則，於實施計畫規範，經直轄市、縣市政府初審後推薦參加複選的體育班學校數量不得超過該府所轄設立體育班學校數 10%，另對於連續三年均獲得績優體育班表揚之學校，於第四年得免經評選程序，獲得績效優良體育班學校榮銜，並給予 150 萬元獎勵金，以茲激勵學校持續保持績優體育班的經營管理。

經爬梳有關激勵理論及學者專家的實證研究後，研究者認為本計畫符合激勵理論在實務的運用原則如下：

- 一、提供組織成員明確的目標及共同努力的方向：所謂的目標，就是主管或組 1 織所期望達成的努力方向，而這些努力的方向，一定要讓組織成員了解（洪碧珠，2004）。本計畫訂頒明確的評選指標及辦理事項，讓設立體育班學校的成員都能夠了解教育部體育署對於發展優質體育班的政策意旨，並共同努力達成目標。

二、尊重個別差異並納入評選考量：本計畫將各縣市政府因地制宜推動體育班政策的差異性納入考量，讓設立體育班的學校無論是在資源較豐裕的六都或偏鄉縣市，都同樣能夠滿足尊榮感。事實上，依據最近三年獲得績效優良體育班表揚的學校也不乏六都以外的學校。

三、提供合宜且實質的獎賞以強化動機：獲得依本計畫評選為績效優良的體育班學校，除可於公開場合接受教育部體育署表彰外，另可獲得新臺幣 150 萬元獎勵，對於經費不充裕的體育班而言，新臺幣 150 萬元的獎勵金不啻是最實質的獎勵，將激發設立學校班學校參加評選的動機。

四、建立公平公正的獎勵制度以激發體育班學校踴躍參與評選：所有參加績效優良體育班評選的學校，評選程序都是一致的，且透過教育部體育署審查小組委員實地訪視後再開會討論決定名單。公開透明的獎勵及評選制度，促使體育班學校踴躍參與評選。

伍、結語

拿破崙曾說過：「只要有足夠的勳章，我就可以征服世界。」短短的一句話卻已經完全表達出激勵的重要性（李俞麟、黃谷臣，2011）。教育部體育署為健全體育班的經營管理制度，促進體育班優質發展，特研擬頒發「績優體育班勳章」的策略，將激勵理論運用於體育行政實務上，目前已逐漸看到政策的績效，期望所有成立體育班的學校都能向績優體育班看齊，讓體育班經營管理更趨健全，體育班成為培育學、術雙全的運動選手搖籃。

伍、參考文獻

- 李坤培（2013）。體育班運動績優生的搖籃。學校體育，137，4-6。
- 何卓飛（2018）。我國體育班實施現況、問題與改善對策。臺灣教育評論月刊，7（1），243-253。
- 李俞麟、黃谷臣（2011）。激勵理論運用於運動選手之探討，淡江體育，（14），123-130。
- 洪碧珠（2004）。激勵管理在學校行政應用上的理論與實務。學校行政雙月刊，29，137-149。
- 徐振德（2014）。追求卓越的下一步：臺灣高等教育機構之體育表現指標建構（未出版博士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 教育部（2022）。國民體育法。取自
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0120001>
- 教育部體育署（2021）。教育部體育署獎勵高級中等以下學校辦理體育班績效優良實施計畫。取自
<https://reurl.cc/oR5Qyv>
- 教育部體育署（2024）。111 學年度學校體育統計年報。取自
<https://www.sa.gov.tw/Resource/Ebook/638240041192804804.pdf>
- 黃子舜（2021）。破解行政大逃亡 - 激勵領導在學校行政的應用。臺灣教育評論月刊，10（3），159-164。
- 謝文全（1993）。學校行政。臺北市：五南。
- 謝文全（2012）。教育行政學（四版）。臺北市：高點。
- 楊念湘（2008）。臺北市優質學校評鑑之研究－以行政管理面向為例（未出版碩士論文）。國立政治大學教育學系研究所，臺北市。
- 劉志偉、倪子翔（2013）。我國高中體育班發展現況之探討。輔仁大學體育學刊，（2），151-162。
- 蘇錦雀（2019）。中小學體育班績效管理指標建構之研究（未出版博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 蘇錦雀、王漢忠（2021）。魚與熊掌兼得一談重視學、術兼備的體育班政策。國民體育季刊，206，11-15。