

第一章 緒 論

「提升品質、追求卓越」已為現今組織存續於社會環境必須致力達成的目標，而學校體育行政組織存在於學校體系，似處於學校組織羽翼保護，然而，學校體育傳統管理方式已不敷因應現今學校體系及社會環境需求，且面對內外環境諸種因素影響與挑戰，角色地位有逐漸式微現象，所以，學校體育行政組織有必要以更積極主動經營態度與模式，以新觀念新思維進行組織變革及發展，藉以拓展學校體育新境界，重新建立學校體育價值與地位。然而，一個無效能的組織，難令人信服其價值性，也顯見學校體育行政組織效能發揮之迫切與重要，亦引發對學校體育行政組織效能研究之動機。是以，藉由本章說明本研究緒論，以下謹就問題背景、研究目的與待答問題、研究範圍與限制及名詞釋義等課題分別陳述如後。

第一節 問題背景

一、社會變遷下學校體育所面臨的衝擊與挑戰

激變世代，世界潮流浩浩蕩蕩，隨著知識技術的突飛猛進、資訊的廣泛傳流、生產力超高增長，再加上全球化、市場競爭的推波助瀾、社會發展的熱切追求，這些變化對於教育產生強烈衝擊，無論在理念上、營運上及實踐上，都起了根本變化，是以，教育轉變在所難免（鄭燕祥，2006）。處於知識經濟時代，為提高競爭力、取得優勢地位，追求創新已成為致勝關鍵，而「不創新，就滅亡」（innovate or die）已非危言聳聽（吳清山，2004）。

過去二十年，全球局勢產生急遽變化，自由開放、公開透明、變遷迅速及價值複雜多元等特質之新競爭時代儼然成形（邱錦昌，2003），此發展趨勢嚴正衝擊我國教育改革方向，其中，學校本位與教師專業自主之鬆綁原則，乃為教育政策調整學校運作模式之最大變革。再則，隨著社會環境急遽變遷，學校面對外在環境挑戰、社會大眾對學校提供優質和卓越教育

的要求與日俱增 (Drake & Roe, 1994)，而帶給學校壓力及挑戰越形艱困。而處於學校體系常缺乏行政支持(鄭榮源, 2001)、經費短缺(楊志顯, 1995)及屢遭非議與詬病的學校體育(洪嘉文, 2001)，更面臨嚴峻的檢驗，所以，學校體育行政組織若執著於傳統、守成、靜態經營方式，仍然在傳統框架進行運動知識傳授、體育人才培育及舉辦體育活動的工作，將導致學校生活與社會大眾需求脫節，而難以回應急劇變遷的社會現象及外在環境挑戰。

實際上，學校教育目的不僅在於協助學生能獲取學業成就，更要幫助學生做好過充實生活而準備 (Ubben & Hughes, 1987)。是以，今日之學校體育行政組織應成為替學生增加附加價值的單位，藉著提升學生思考能力、知識、技能及社會化的運動教育過程，增進學生的潛能。因此，對於學校體育之期望乃在於增進學生潛能過程中，能使學生在有價值的增進上達最大化程度 (Thomson, 1992)，而對這些增加價值之整合力量，需要具有良好技巧與能力之學校領導者抑或體育行政主管來持續推動與實踐。

所以，學校體育創新經營不僅是理念的倡導，更是行動的實踐，須透過正確理念引導，落實在學校體育實際環境中，讓學校體育經營管理更具績效與特色。因此，不僅是學校領導者、體育行政主管及組織成員都必須更敏銳的感受與瞭解社會變遷脈動，並以妥善方式處理因應，同時鼓勵與激勵組織成員參與投入、營造出積極校園運動文化、建立共同願景、發展出具高品質的學校體育教育課程，塑造積極正面的體育教學環境、鼓舞獎勵體育教師卓越表現、應用評鑑的方法與過程、分析與解釋教學和學習結果、達到合乎績效之成果。是以，如何在急遽社會變遷的現象中，進行學校體育的變革與發展，提升學校體育行政組織效能就成為相當重要課題。

二、教育改革浪潮，學校體育變革與組織發展之重要性與必要性

過去數十年，美國致力於教育改革，回首與前瞻歷史經驗與教訓，發現學校教育改革的議題，長期忽略學生學習成就的改善 (Schmoker, 1999)。

Fullan 與 Miles (1992) 也指出美國學校教育改革所以成效難以彰顯，係由於教育改革過程過度政治化，忽略教育基本目標乃在全人發展。

Kliebard (1992) 認為成功的改革不能流於形式主義，且必須反應與印證在學校教育改革的關鍵因素上：首先，成功的改革必須超越好的理念與口號式的系統，且改革方案措施必須獲得社會與政治力量的持續支持，如美國公布之《國家處在危機中—即須從事的教育改革》(A Nation at Risk: The Imperative Reform Education) 及何姆斯 (The Holmes Group) 提出之《明日學校》(Tomorrow's Schools)，就因為獲得社會大眾與政治人物和團體的廣泛回響與支持，才得使學校教育改革理念與做法易於推動；其次，學校教育改革所建立的目標、標準以及教學條件必須符合地方背景條件及要求期望。若學區內之政治與學校結構、歷程、資源等都能支持改革，且教師彼此支持分享，且有權力去實現理想之教學，相信教育改革之理想與願景終能實現 (Valli, Copper, & Franks, 1997)。

而世界教育改革，從二十世紀七〇年代以來，歷經三次浪潮，並以不同教育效能理論和範式為依據，產生不同影響者 (鄭燕祥，2006)。興起於七〇年代的第一次學校改革重點著重學校內在效能追求，關注校內各種操作與營運之改善與提升，尤其是教與學的方法、過程與環境。政府由上而下主導改革，而校長領導則在透過提高學校事務管理和教育實踐、完成教育目標或學校目標來提高效能。至九〇年代，學校重視對公眾和持份者的責任，於是第二次教育改革浪潮發生，強調教育質與量、持份者的滿意度和市場競爭力為重點，致力追求學校外在效能或市場效能，而校長領導焦點則在於關注與改善學校對外界之聯繫、公共關係、明確問責的機制和職責，藉以滿足家長、社區人士等不同持份者的需求與期望，促使學校在市場上或家長選校上更具競爭力。近來，學校面對新世紀劇變與衝擊，是以，關注教育改革人士開始質疑兩次教育改革浪潮及校長領導是否足以適應現

今全球化、資訊化、知識經濟社會的要求與挑戰，於是社會大眾開始呼籲學校在教育目標、內容、實踐和管理方面進行改革，確保學校及學生能與未來發展密切聯結，第三次教育改革浪潮於是逐漸開展，不僅強調學校領導及教育工作者要適應新世紀挑戰，追求教育上智能多元化、全球化、本土化與個別化，更強調學校要有未來效能，並以追求教育新遠景、終身教育、創造力、多元思維、全球網路化及運用資訊技術為展望。

學校體育存在於學校體系，體育課程長期處於次等學科、體育老師常淪為次等教員，學校體育更難見績效，面對內外環境因素影響，更難造就身心健康的學生，更遑論學校體育目標之達成，因此，不僅對於學生全人發展貢獻侷限，也影響及形成教育全面革新之障礙。而在此三次教育改革浪潮下，學校體育行政組織是否切身感受而具前瞻思維，積極投入於教育改革之洪流，而能保證內部改善、滿足外界需求，又能適應未來發展？事實上我們不得而知。然在當今教育改革如火如荼開展之際，學校體育行政組織如何定位，又該扮演何種角色？而又能確保內部改善、滿足外界需求，又能適應未來發展？亟待省思。

自新世紀以來，全球化、資訊化、國際市場的競爭化以及各地不斷增長的社會政治需求，對教育產生強烈的衝擊，且在國際社會與國內環境亟思成功教育改革之際，為促進學校體育革新，除應尋求學校行政支持外，學校體育行政組織首要激發全體組織成員的團隊精神，有計畫、有步驟地針對體育專業合作與訓練以及建立制度化的措施；同時，組織成員也要把心力完全放在確認並解決有關體育教學與學生學習成就，期以團隊協調合作、同心努力的態度與具體行動去改進學校體育和學校體育行政組織效能，俾能促進教育全面改革與達成學生全人發展目標，符應學校體育行政組織之存續社會及幫助學生及社會具有未來發展需要之未來效能。

三、學校體育行政組織效能研究參與，促成學校體育與全人教育發展

隨著社會變遷和科技發展，人們對於學校教育品質的要求與提升日漸殷切，是以，學校體育必須銳意改革，提升績效，方足以回應社會對學校體育及運動教育的需求，並期透過學校體育促進社會進步與發展。然而，學校體育行政組織常安於現況，固守傳統守成靜態經營方式，在自我框架內進行運動知識傳授、體育人才培育及舉辦體育活動的工作，導致學校生活與社會需求脫節，而難以回應急劇變遷的社會現象及外在環境挑戰。因此，處於追求精緻教育的今日，學校體育行政主管及組織成員都必須更敏銳的感受與瞭解社會變遷脈動，並以妥善方式處理因應，是以，透過研究瞭解學校體育行政組織內涵與現況及學校體育教育投入、組織運作過程問題之癥結，並檢視學校體育行政組織產出成果，將有助於學校體育行政組織及組織成員在經營管理力上求革新和創新、變革與發展，促成學校體育進步與發展的動能，藉以回應與面對社會變遷與衝擊。

此外，學校體育行政組織應為替學生增加附加價值的單位，藉著提升學生思考能力、知識、技能及社會化的運動教育過程，以增進學生的潛能。因此，對於學校體育之期望是要求在對所有學生潛能的增進過程中，能使學生在有關價值的增加上達到最大程度。而在國際社會與國內環境亟思成功教育改革之際，學校體育行政組織若能定期檢視工作績效與問題，並針對發現，深刻瞭解與省思組織效能內涵變項之優缺，並有計畫、有步驟地促進學校體育革新，期以團隊協調合作、同心努力的態度與具體行動去改進學校體育和學校體育行政組織效能，當可促進教育全面改革與達成學生全人發展目標。

近來，隨著全球化資訊化的快速發展、經濟轉型帶來的巨大衝擊，使得教育界不得不反思如何改革課程內容和教學技術，以應付新時代的需求。過去第一、二波浪潮的教育改革在追求內在效能和外界效能保證，在

一定程度做到內部改善、滿足大多數家長及學校持份者的當前需求，但是教育的目標、內容、實踐及成果對學生及社會的未來發展的需求及挑戰若沒有幫助，對於新一代而言仍是低效能的，是以，近年來越來越多國家反思教育體系，並開始推行第三波教育改革浪潮，其認為學校應推動教與學的範式轉變、教育各方面改革要適應新的知識經濟的挑戰，追求面向未來的學校效能（鄭燕祥，2006；Cheng, 2003）。所以，學校體育創新經營不能流於閉門造車或土法煉鋼的改變，必須建立在知識基礎，才能讓創新的轉變得到更好的效果，是故，有系統的探討學校體育行政組織創新的理念及相關的理論實屬必要，經由這種理論的探索再結合實務的經驗，深信可以找到學校體育新經營實施的有效策略。

學校體育行政組織是學校體育行政、教學、活動相關業務規劃與執行中心，運作目的在於追求卓越學校體育，提升學校體育服務品質，助益學生潛能充分開展。且為回應社會變遷下學校體育所面臨的衝擊與挑戰；完備學校體育，促進教育改革全人發展目標與願景達成之要求，學校體育行政組織如何提高目標達成與達成目標遂成為最基本與重要課題；換言之，面對新環境及艱困的內外環境及社會大眾對體育教育革新之要求，如何回應與存續於新競爭時代的社會環境，有系統地從事學校體育研究，藉以瞭解問題並研擬解決策略，提高與達成學校體育教育目標，助益學校體育行政組織效能之提升實屬重要，更具迫切。因此，本研究試圖瞭解學校體育行政組織效能內涵與現況、建構學校體育行政組織效能模式，俾以瞭解其影響路徑。學校體育行政組織效能研究及在探索學校體育行政組織效能之理論基礎，建構學校體育行政組織效能研究之理論，再結合實務的經驗，找到學校體育新經營實施的有效策略，藉以提升學校體育行政組織效能，以因應新競爭時代之衝擊，存續於優質與卓越之學校體系與社會環境，更希冀助益學生全人教育發展，此為本研究之重要終極目的。

第二節 研究目的與待答問題

一、研究目的

根據上述研究背景，本研究具體目的敘述如下：

- (一) 探討大專校院體育行政組織效能內涵與現況。
- (二) 比較不同背景變項大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異情形。
- (三) 分析大專校院體育行政資源投入變項、組織運作過程變項與組織產出變項之關係。
- (四) 建構大專校院體育行政組織效能之模式。

二、待答問題

根據研究目的本研究所欲探討與待答的問題如下：

(一) 大專校院體育行政組織效能內涵與現況

1. 學校體育行政組織效能之內涵為何？
2. 大專校院體育行政組織效能現況為何？

(二) 不同背景變項之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況認知差異

1. 不同個人背景變項之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異為何？
2. 不同學校背景變項之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異為何？

(三) 大專校院體育行政資源投入變項、組織運作過程變項與組織產出變項關係

1. 大專校院體育行政資源投入變項與組織運作過程變項之關係為何？
2. 大專校院體育行政組織運作過程變項與組織產出變項之關係為何？
3. 大專校院體育行政資源投入變項與組織產出之關係為何？

(四) 大專校院體育行政組織效能模式為何？

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究於 96 年 4 月 20 日至 96 年 5 月 10 日，以我國 160 所大專校院為對象，透過問卷調查針對其所屬之學校體育行政組織成員進行調查，以探討大專校院體育行政組織效能內涵與現況、比較不同背景變項之大專校院體育行政組織成員對組織效能現況之認知差異、瞭解學校體育行政資源投入變項、組織運作過程變項與組織產出變項關係及建構大專校院體育行政組織效能模式為研究範圍。

二、研究限制

(一) 體育行政組織效能及組織效能內涵概念分歧之限制

學校體育行政組織效能及組織效能內涵概念分歧，其難有一統觀點，是以，僅能以其影響因素、歸納學者觀點及理論基礎，透過科學方法建構與呈現學校體育行政組織效能構念及內涵，此為本研究限制之一。

(二) 研究調查對象之限制

本研究以大專校院學校體育行政組織為研究對象，針對其所屬之體育行政主管、行政職工、教師、教練進行問卷調查。雖期望以全面普查方式進行，惟各校學校體育行政組織架構、人員編制並無法令與制式規定，各校人數不一，且所能掌控的職工及非行政體系之專任體育老師人數亦受侷限，造成調查對象統計難度與調查問卷實施之影響，是以，本研究僅以所能搜集之有限資料呈現學校體育行政組織效能情形，此為本研究限制之二。

(三) 實證資料搜集之限制

學校體育行政組織效能具有多重特性及循環連慣性，惟受人力、經費與時間限制，難以時間縱貫面進行資料之蒐集以及探討變項之因果關係，

故僅能以時間橫斷面進行資料搜集與研究，因此，在因果推論上可能受到侷限，此為本研究限制之三。

(四) 體育行政組織效能及組織效能內涵測量之限制

本研究在體育行政組織效能及組織效能內涵測量上，係採李克特五等量表設計及問卷填答方式量測學校體育行政組織成員對學校體育行政組織效能及組織效能內涵之知覺、感受與評價，惟受測者基於主觀認知與判斷、對研究問題存在臆測情形或受研究效應影響，可能在資料搜集時產生部分偏差情形，此為本研究限制之四。

(五) 研究推論之限制

由於學校法令規章侷限，現今大專校院並無學校體育行政組織設置之法源依據，其學校體育行政組織悉依學校內外環境需求考量而之設置，其設置隸屬單位、層級與名稱已漸為多元；且由於我國大專院校所處學校體系及組織架構影響，學校體育行政組織規模大小不一，因此，本研究未將無設置學校體育行政組織之學校或組織成員低於 2 人之學校含納於研究對象中，是以，研究結果亦難推論至無設置學校體育行政組織或組織成員過少之學校，此為本研究限制之五。

第四節 名詞釋義

一、我國大專校院

我國大專校院乃指稱臺灣地區 95 學年度 165 所公私立大學、學院及專科學校而言。

二、學校體育行政組織

學校體育行政組織是學校體系中負責體育行政、教學、活動相關業務規劃執行中心；任務則是在於體育教學與研究、組織與行政、活動與競賽、場地與服務、特色與展望等績效目標之達成。本研究係指稱全國大專校院所設置之體育室、體育組、體育運動組、體育事務處、體育中心或體適能

中心等。

三、學校體育行政組織效能

本研究以組織效能評量之整合模式 (Intergrated Model)，並透過社會開放系統觀點 (Open-system Perspective)，在「投入—過程—產出」的概念模式下，以學校運動場館設施與環境、體育人力與體育經費為資源投入層面；以組織結構、行政領導、組織文化、組織承諾及組織衝突管理為組織運作過程層面；而以教學效能、工作滿意、工作績效及服務品質為組織產出層面，意即從學校體育行政資源投入，透過體育行政組織運作過程以獲得學校體育行政組織產出之歷程，系統建構模式，據以呈現學校體育行政組織效能。是以，將學校體育行政組織效能界定為：「在學校運動場館設施與環境、體育人力與經費等環境條件及既有組織結構下，學校體育行政主管透過行政領導，形塑組織文化、組織承諾與衝突管理，能獲得與達成組織與成員所訂之教學效能、工作滿足、工作績效與服務品質之理想期望與境界」。而本研究所稱「學校體育行政組織效能」，乃指受試者在「學校體育行政組織效能調查問卷」填答所得之平均分數為代表，得分越高代表其程度越高，或代表越傾向該種型態與類型。