

# 大學院校運動場地設施經營管理現況與障礙之初步調查

洪櫻花<sup>1\*</sup> 蔡協哲<sup>1</sup> 王健峰<sup>2</sup>

<sup>\*1</sup>國立虎尾科技大學體育室 副教授

<sup>1</sup>國立虎尾科技大學體育室 講師

<sup>2</sup>中國醫藥大學通識教育中心體育領域 副教授

## 摘要

本研究的目的企圖從 150 所大學院校運動場地設施的現況調查與 6 名體育室工作同仁的面對面訪談，探討現階段的大學院校運動場地設施經營管理的現況與障礙。研究方法以混合設計的方式，進行量的問卷調查與質性的開放性問卷與訪談資料收集。

研究結果發現：(一)90%的大學院校開放運動場地設施供校內員工生與一般民眾使用，其中部份學校因校內場地或管理人力上的不足，採有條件的部份開放，佔 56%。(二)大部份的大學院校對於運動場地設施開放與經營管理頗認同，但從現況執行頻率發現，部份場館開放經營考量因素在理想與實際執行上有落差的存在，大學院校對於運動場地設施的經營與管理似乎處於心有餘而力不足的情況。(三)人力的不足、使用人員的管理不易、營運收入未如預期、行銷管道不足，是各校在運動場館經營管理上最大的困擾。

結論與建議：現階段的大學院校運動場地設施經營管理短期目標暫不以營利為考量，而以服務的精神，推展全民運動；給大學院校的建議包括有效區分學生上課、活動的使用時間，以及對外開放的使用時間，保障學生權益；另外對於場館經費收益，若能規劃部份用於運動場地設施，更能激勵單位員工的工作向心力。建議未來研究可以針對社區民眾以及不同對象進行學校運動場地使用率的相關研究調查。

**關鍵詞：**運動場地設施、經營管理、障礙因素

---

\*聯繫作者: 國立虎尾科技大學體育室，632 雲林縣虎尾郵政 6-35 號信箱。

Tel: +886-5-6315290

Fax: +886-5-6336134

E-mail: sakura@nfu.edu.tw

## 壹、問題背景

所謂人盡其才、地盡其利、物盡其用、貨暢其流；在中華民國體育統計報告書中指出，截至民國八十八年底，全國運動設施共有 63,485 座，其中學校運動場館占 41% (行政院體育委員會，2000)；而在各級學校體育實施辦法第十七條文中也指出，”各校體育設備應優先使用於體育教學，於不影響學校教學與生活管理原則下，應訂定規定，開放社區民眾體育活動使用” (教育部，1999)，因此大學體育室的角色除了提供學生體育課程與活動外，在週休二日與提昇國民體能的激勵下，應可提供社區民眾一個立即、迅速、與確實的活動空間。此外，政府財源短縮與大學法的修正，不但衝擊大學的經費補助，也期許提供大學院校更多自治的空間，並自籌部份經費；運動場館設施的管理，以及運動相關項目的推廣教育

收入，成爲學校財務的收入來源之一，而大學體育室的角色在最近的大學法修正條文中 (教育部，2005)，已從「應設」體育室，改爲授予各大學於組織章程中規範，爲此，大學體育工作同仁更須體認在大部份大學院校將體育行政單位自二級提昇至一級後的重要性，勢必賦予更多的責任在體育教學、活動、與運動場地設施的經營管理上。

有效的運動場館設施開放經營建立在政策、學校、與使用者三贏的局面上 (宋維煌，1997)。廖尹華 (1997b)曾提出八點台灣地區大專院校運動場地設施開放與經營管理考量因素，此八點因素包括：(1)運動設施規劃與服務，(2)經費管理，(3)管理制度，(4)安全管理，(5)運動行銷，(6)資源開發運用，(7)體育活動推廣，與 (8)人力資源運用。雖然研究指出運動場地設施的經營開放確實能彌補龐大的學校運動場地維護、折舊、清潔與人事費支出，並成爲學

校的收入來源之一 (蔡茂其、呂銀益、王瑞麟、李麗瓊，1995)，但在廖尹華 (1997b)的研究中也指出大專院校運動場地設施仍有很大的開放營運空間。

學校運動場館的經營開放不論對於政府的政策配合、學校的財源收益、以及提供社區民眾的使用，均是三贏的局面，且在教育環境與政策的改變，學校體育行政工作衍然已從傳統的體育課程教授與運動場地管理，轉型爲人力、資源、領導與管理的整合發展，體育室的角色轉變似乎也從守成到創新，除體育課程規劃及體育活動的辦理外，亦需利用課餘時間，積極的運用學校體育資源輔以市場行銷，以爲資源共享與服務社區民眾及配合學校轉型的整體發展 (教育部，1999)。但近年的研究卻也發現目前大學的運動場地設施仍爲傳統的體育教學，學生活動，與學校運動代表隊訓練爲主，大學院校的運動場地設施對外開放使用偏低 (Hung，2003)，而爲何在利多於弊的情況下，學校運動場地設施仍僅止於消極保守的教學，而非積極的維持教學品質、服務社區，配合政府政策，其中必有其限制因素值得深入瞭解；而有關運動場地設施經營管理的研究多止於對經營管理認同度的探討，本研究除企圖從 150 所大學院校運動場地設施的現況進行調查外，亦將認同度與執行頻率進行比較，探討現階段的運動場地經營管理現況與阻礙因素，提供大學院校體育行政單位面對運動場地經營管理時的參考，並提早規劃預防可能的經營管理障礙。

## 貳、研究方法與步驟

本研究以量化與質性研究的混合設計方式，依教育部 (2003) 所公佈的台灣地區 150 所大學院校體育室爲研究調查對象，不包括僑生大學先修班與空中大學，進行量的問卷調查與質性的開放性問卷與

訪談資料收集。問卷受試對象包括體育(組)室主任、行政職員、場地活動組組長、或運動場地設施管理者。並自回收問卷中依北、中、南、東地理區域位置選取 6 位受試者作為目的性抽樣的訪談對象。

## 一、研究設計

以量的問卷調查與質的開放性問卷與訪談方式進行資料收集，透過廖尹華 (1997b) 提出的八點有效運動場館設施經營與管理考量因素，探討台灣地區大學院校體育室現階段運動場館設施經營管理的現狀與障礙。

研究分二階段進行，第一階段為問卷調查的資料收集，包括「台灣地區大專院校運動場地設施開放與經營管理考量因素」問卷與開放性問卷；開放性問題主要針對八點有效運動場館設施經營與管理考量因素實施現況，運動場館設施開放所遇到的困難及其解決的方法。

第二階段為訪談資料的收集，自回收問卷中目的性抽樣選取六位自認該校在運動場地經營管理成功者，或遇到極大阻礙之學校受試者進行面對面的訪談，其中二位受訪者為私立大學體育室運動場館管理者、四位受訪者為國立大學體育室運動場館管理者。訪談內容主要目的為深入瞭解目前大學院校運動場館設施經營的限制與障礙。

## 二、研究工具

本研究所使用的問卷包括三部份，第一部份為學校運動場地設施開放經營管理之考量因素問卷(廖尹華, 1997b)，第二部份為開放性問題，第三部份為受試者基本資料。

學校運動場地設施開放經營管理之考量因素問卷得到原作者的授權使用後，修改原七點式量表為五點式量表。該問卷發展自廖氏的碩士論文，問卷

效度來自於專家效度；信度來自於前測時經訪談的方式收集資料，並經內部一致性的項目分析以決定適用問題，問卷信度為  $\alpha = .94$  (分量表信度介於  $\alpha = .71 \sim .94$  之間)，八點考量因素包括運動設施規劃與服務、經費管理、管理制度、安全管理、運動行銷、資源開發運用、體育活動推廣，與人力資源運用。

本問卷五點式量表評量刻度為 1 代表非常不同意，2 代表不同意，3 代表無意見，4 代表同意，5 代表非常同意；並另增五點式量表的頻率式填答，分別代表該問卷問題中的實施頻率程度，其中 0 代表未曾有過、1 代表一次或少次、2 代表有時、3 代表經常、4 代表頻繁地與總是。其問卷填答的目的除瞭解大學院校對於運動場館設施經營與管理的意見與否外，執行程度的部份亦在調查目前各校對於有效經營管理運動場館設施的考量因素施行狀況。

開放性問題依八點考量因素針對受試學校在運動場館設施經營考量因素的現況、執行上的困難、及解決方法為研究方向。

## 三、資料收集

資料收集主要包括二階段，第一階段將問卷包裹分別寄予自教育部高等教育司資訊網站中所選取的一百五十所大學院校 (不包括僑生大學先修班與空中大學)參與問卷調查；由於第一階段的問卷回收率過低，因此再寄一次問卷並以電話聯絡確認，待第二次問卷回收完成，相隔 6 個月時間；第二階段自回收問卷中選取學校在執行運動場地經營管理上有所障礙的六所學校，作進一步與問卷受試者面對面的深入訪談。

## 四、資料分析

社會科學統計分析套裝軟體 10.0 版本 (Statistical Package for the Social Sciences 10.0 ; SPSS

10.0) 將用於基本資料的描述性統計分析，分析受試單位對運動場館設施經營與管理上的認知同意度及現況執行頻率。

質性的資料分析針對開放性問題與面對面訪談資料，包括組織資料與內容分析 (content analysis)。內容分析指將所獲得的資性資料編碼登錄 (coding notes) 及編碼歸類主要類別句與次要類別句型，並定義主題，透過不同的描述句資料歸類；訪談資料則將錄音內容逐字謄寫建檔。另外為配合研究目的，內容分析前，先將各因素的質性資料組織歸類為現況、執行上的困難、與遇阻時的解決方法三大類，提供讀者一個清楚且有概念化的資性資料。

## 參、結果

本研究共調查 150 所大學院校體育室的運動場地設施經營管理現況，扣除無效問卷，回收率第一次為 47%，經第二次問卷催收，回收率提升至 54%；其中包含 27 所國立學校，45 所私立學校，4 所未填達學校屬性的問卷，以及拒絕回答問卷的 5 所大學。從量的問卷資料整體研究結果顯示 9%的學校運動場地設施不對外開放，90%的大專院校運動場地設施開放供校內員工生與一般民眾使用，但有條件的部份開放則佔其中 58% (表一)。

另一方面，在 90%的學校運動場地設施開放使用下，除團體租用必需收費外，40%的學校對個人開放運動場地設施收費使用，其中多於 60%的學校在課餘時間的室內與室外場地均採校內員工生不收費，校外人士收費的方式開放，但也有部份學校不論室內外場地，以使用者付費的方式，課餘時間全面收費 (表二)。

表一 大學專院校運動場館對外開放情形

屬性	不對外開放	對外開放	部份對外放	未填答	總計
國立學校	1	9	17	-	27
私立學校	4	14	27	-	45
未填答	2	1	0	1	4
拒絕填答	-	-	-	-	5
總計 (百分比)	7 (9%)	24 (32%)	44 (58%)	1 (1%)	81

表二 課餘時間運動場地設施開放使用收費現況

	全面收費	該校教職員工生不收費 校外人士收費
室外場地	26%	63%
室內場地	26%	74%

本研究「運動場地設施開放經營管理考量因素」的問卷信度為  $\alpha = .89$ ，各因素的分量表信度，介於  $\alpha = .40 \sim .75$  間，從考量因素認知同意度得知，大部份的大專院校對於運動場地設施開放與經營管理考量的因素都頗認同，同意度在「同意」與「非常同意」之間；但反觀現況執行頻率，卻發現除了「運動設施規劃與服務」因素能在「經常」執行的情況，其餘考量因素均為「有時」或「一次或少次」，對於運動場地設施的「資源開發運用」更處於「未曾有過」與「一次或少次」之間(表三)。

表三 運動場地設施考量因素認知同意度與現況執行頻率平均數、標準差與各因素排序

考量因素	信度 ( $\alpha$ )	認知同意度		現況執行頻率	
		(刻度 1~5)	排序	(刻度 0~4)	排序
運動設施規劃與服務	.64	4.75 ± .33	1	3.30 ± .52	1
經費管理	.48	4.58 ± .47	2	2.17 ± 1.31	5
管理制度	.40	4.47 ± .42	3	2.70 ± .72	2
安全管理	.75	4.46 ± .45	4	1.97 ± 1.17	7
運動行銷	.69	4.30 ± .44	7	2.09 ± .96	6
資源開發運用	.68	4.17 ± .59	8	.89 ± 1.09	8
體育活動推廣	.60	4.33 ± .40	6	2.61 ± .69	3
人力資源運用	.47	4.39 ± .45	5	2.22 ± .94	4
八個考量因素	.89	4.41 ± .32		2.20 ± .72	

備註：認知同意度刻度 1=非常不同意、2=不同意、3=沒意見、4=同意、5=非常同意現況執行頻率刻度 0=未曾有過、1=一次或少次、2=有時、3=經常、4=頻繁地、總是

質性資料來源包括 55 份開放性問題的填答以及 6 位面對面訪談受訪者，並依八點「運動場地設施開放與經營管理考量因素」進行現況的敘述、執行上的困難處、與解決方法三部份進行質性資料的內容分析與探討。

## 一、運動設施規劃與服務

(一)現況：現階段大專院校對於「運動設施規劃與服務」主要將使用對象區分為校內與校外二種屬性，各校對於運動場地設施均訂有場地借用辦法，校內使用仍以教學為優先考量，其次為運動代表隊使用、校內活動申辦使用。校外使用者主要來自附近社區民眾，使用範圍多為開放性的室外球場與田徑場，有些學校因為校區的限制，無法擴建或學校性質的不同(女校)，只採消極的開放或不開放；另一方面，由於運動場地設施的特殊性，部份場地為免費使用，部份付費，或採俱樂部會員制。

(二)執行上的困難：包括人員控管不易、場地飽和不敷學生活動、管理人員編制的不足、經費不足、校外使用者佔用場地，本末倒置、以及學校地理環境因素，所以社區民眾的使用率低，都是「運動設施

規劃與服務」考量因素執行上的困難所在。

(三)解決方法：除了清楚訂定使用辦法外、有限定的開放部份運動場地設施、對上提出硬體方面的需求、溝通與協調、編制人員不足下的工讀生巡查運動場地替代方案，都是現況遇阻時的解決方法。

## 二、經費管理

(一)現況：使用者對於運動場館的付費觀念，已經能被接受，但也有部份學校並未訂定收費辦法，所以提供免費使用。部份學校設有「場地管理委員會」，會同會計室共同處理經由運動場地費用的收入，收入主要包括場地校外租借、門票、與會員收費；場地所得收益運用方式各校自主，可分為四種方式：(1)將所有收益均納入校務基金，(2)納入校內經費：未設有校務基金的學校，則是將收益納入校內經費共同使用，(3)全數由體育室規劃使用，(4)部份收入的百分比歸體育室用於場地維護修繕或聘用工讀生，其餘納入校務基金，比例各校不同，例如受試者 F2-11 的學校是 80%收益歸體育室，20%由校務基金吸取，或受試者 F2-15 的學校是 60%用於場地修繕，

40%納入校務基金。

(二)執行上的困難：(1)收入不敷支出：部份學校雖然訂有收費標準，但無收費事實，理由是因為收費使用的收入不足工讀生的聘用，因此取消收費，但在書面收費標準上並未一併更改(受試者 F2-70)。整體而言，除部份特殊運動場館(例：游泳池、城市巨蛋型體育館)能達到收支平衡或收大於支外，大部份運動場館的經費管理仍然是支出多於收入的狀況；訪談 I-5 認為，當運動場館自負盈虧時，收支併列不一定合適，因為當支出多於收入時，將對體育室造成更大的衝擊。(2)未對學校經費有所助益：部份學校收支平衡，未有盈餘，所以對於學校的經費並無實際可觀的助益。

(三)解決方法：(1)溝通：大部份受試學校認為“溝通”是一個方式，包括對上的運動場館設施收入經費的使用分配。(2)政策宣導與採會員制：使用者付費觀念的宣導；受試者 F2-34 指出，部份特殊場地對一般運動人口而言，由於收費過高(例如：紅土網球場)，不易實行個別收費方式，因此採取提供校外人士團體整年租用的方式進行運動場館的營運。(3)編列修繕經費：大部份學校均會編列年度場館固定修繕費，當特殊情況或收入不敷支時，則以簽呈專案處理。

### 三、管理制度

(一)現況：資料顯示，目前大學院校的運動場地設施管理制度除部份學校設有「運動場地管理委員會」外，大部份學校僅由體育室擬定「場地使用管理辦法」，經學校行政會議通過後實施，並公告於各使用場地與網頁。各運動場地的一般管理由體育室場地器材組負責(或稱場地設備組、場地管理組)，未設場地器材組者，則由相關組別負責；硬體設施由體育室會同總務處協調處理，管理人員則依現有編制進

行調配，人員不足時，由體育老師分攤兼任之。

也有部份學校因為僅提供該校學生使用，所以在管理上只考慮學生的需求性，包括上課使用、未上課時的空堂使用、課後使用、與活動的推廣。

(二)執行上的困難：(1)人力不足、管理未能落實：由於運動場館的管理包括學生體育正課的使用與開放的管理，管理人員的缺乏是各校普遍遇到的問題，也由於人力的不足、改善場地設施的經費籌措困難、與管理委員會的未落實，迫使運動場館僅能維持現狀，管理並未落實，亦或造成開放使用對象的縮減，無法包括校外人士。(2)人員難控管：運動場地的開放，人員難控管與影響學生使用權益也是管理制度執行上的困難之一。

(三)解決方法：(1)人力上的不足，以聘任工讀生或由體育教師兼代運動場館的管理，(2)場館使用採登記方式，以減少不必要的紛爭，(3)遇共同使用時，先由使用者自行協調，必要時管理者再介入。

### 四、安全管理

(一)現況：包括(1)公告運動安全危機處理流程：根據「加強校園運動安全注意要點」(教育部，2000)(原“防止運動意外事件注意要點”修正)以及「各級學校體育實施辦法修正條文」中清楚指出各校應加強運動安全措施，其中包括運動傷害處理程序等(教育部，2002)。目前大學院校均能建立校園事件通報系統與校園運動安全危機處理機制，並以告示牌公告之，配合衛保組(或健康中心)與軍訓室作緊急處理；若為體育正課時間，則由授課教師指揮現場作判斷，學生自行前往衛保組(或健康中心)或聯絡校內護士至現場，情況較嚴重時打電話叫救護車，轉往附近醫院，並通知教官室協助聯絡家長。(2)上課宣導、開設相關課程；(3)各定點或明顯處設有緊急通報電話

或警報系統、重要場館設置急救箱與製冰機，但此方式僅為部份學校實施。

(二)執行上的困難：夜間管理人員與醫護人員的不足是執行安全管理最困難的地方，另外部份學校運動區太過分散，處理運動傷害的時效性也大打折扣。

(三)解決方法：(1)溝通協調：夜間管理人力的不足，與學校協調相關人員上班時間的調整，進行夜間運動場館的管理；當辦理學生活動時，事先通知衛保組與教官室，以備緊急狀況的發生。(2)運用資源：由相關科系學生擔任運動傷害服務員(例如：運動保健系學生)。(3)加強輔導：相關單位與執行人員的熟練度訓練。(4)增設監視設備：增設監視器以補管理人員的不足。

## 五、運動行銷

(一)現況：現階段的大學院校大都能結合社區，不以營利為目的，而以提供資源與服務為目的，在場館開放方面僅收取低價的場地清潔費；至於運動行銷則從以下六個方向進行：(1)寒暑假辦理運動營，(2)推廣教育班、社區大學、與體適能檢測中心，(3)公司機關團體的長期租用場地，(4)假日或寒暑假，以及特殊場地的辦理校外借用，(5)規劃社區運動代表隊：除結合社區外，運動場地的使用也會有固定的會員收入，(6)結合社區內幼稚園、國中小學合作辦理休閒運動。

(二)執行上的困難：從人、事、物三方面探討運動行銷執行上的困難處包括：(1)人方面：校方或體育室無人主導，與管理人員的不足。(2)事方面：行銷管道不足，以及寒假過短，運動營不易開課。(3)物方面：運動場地保守的僅提供校內使用，學校地域性差與場地過小未有行銷空間都造成執行上的困難。

(三)解決方法：人力不足時仍以工讀生補強，設計營

隊參與比賽也能吸引參與運動，但在有限的人力下，配合研究生、社團授權辦理，體育室則站在提供場地與指導者的角色，也是可行之道；而加強宣導與上網公告也是行銷管道之一。

## 六、資源開發運用

(一)現況：資料顯示大部份的大學院校傾向保守立場的被動方式，除了校內資源開發有限外，由於校內運動場地設施主要用在教學，無法與民營機構競爭比較，因此遇校內設施不足使用時，則與周邊場館合作。

(二)執行上的困難：(1)協調溝通上的困難：學校未充份授權，及未能與相關部門達成收益上的運用，造成資源開發的停滯。(2)人力資源不足：缺乏專業行銷人員作全面考量。(3)空間不足：運動場館設施有限，可供借用的場地與時段不多，收益有限。(4)未有員工獎勵制度：無法可依循，在未有任何鼓勵制度下，加上多一事不如少一事的心態，資源的開發運用不易推展。

(三)解決方法：(1)增設場地營運組，(2)強化場館的競爭條件與專業師資的提供，(3)體育志工制度的建立，(4)循求贊助廠商，(5)收益的協調運用：例如利用運動場館的收益聘任游泳池救生員。

## 七、體育活動推廣

(一)現況：相對於其它運動場地設施考量因素而言，體育活動的推廣是較能顯現體育室(組)的功能之一，其中包括結合社區或附近小學辦理寒暑假營隊、游泳訓練班、校內教職員工的體育性社團、協助推廣中心辦理的社區運動課程(例如：瑜珈、國際標準舞、社區三對三籃球賽、親子球賽)、以及校際間的體育競賽等。

(二)執行上的困難：對於現況的體育活動推廣，學校的運動場地大小與人力的充足與否是推廣活動能否順暢的主要影響原因。

(三)解決方法：(1)人員徵召：體育相關科系的學生與研究生徵召，及社團的資源配合，是解決人力不足的方法之一，另外教師自由登記開課意願，也是師資來源之一。(2)資源整合：結合校內不同科系與社團，規劃完整多元的活動。(3)服務精神與薄利多銷：藉由低收費與優良師資為訴求，作為與校外私人運動場地良性競爭的策略。(四)運用資源：當校內場地不足時，洽借校外場地。

#### 八、人力資源運用與調配

(一)現況：人力資源的不足一直是運動場地設施經營管理無法執行順利的最大原因之一，資料顯示，目前大學院校的人力資源運用可分為活動舉辦時的協助、場地設施管理人力、教師兼任認養管理運動場地、工讀生及體育志工。

(二)執行上的困難：(1)特殊場地(例如：器材室、重訓室)缺乏專職人員，而工讀生的聘任在花費許多時間訓練後，卻流動性高。(2)教師義務兼職管理，只能盡人事，無法要求管理品質。(3)國立大學受限於制度，無經費聘用專人專職管理。

(三)解決方法：在單次大型活動舉辦時，請總務處作人力上的支援，其它人事聘任方面，只能繼續溝通協調，達到不觸法又能使工作順暢，但在無法增聘人員的情況下，就朝改善場地設施自動化進行，例如室外場地夜間設置自助式投幣照明設備。

## 肆、討論

廖尹華(1997b)的研究指出，民國八十六年期間的大專院校運動場地設施開放以開放式空間的室外

場地設施為主，但若以室內與室外場地的整體考量，該時期對於對外開放使用經營仍有極大努力的空間；反觀本研究結果，在時空變換與政策的鼓勵下，多數大專院校已將室內運動場地設施開放，並提供一般民眾對於運動場地不足的需求。綜觀大學院校對「運動場地設施開放與經營管理考量因素」的量與質性資料結果顯示，大學院校對於八點的因素考量仍無法面面俱到，整體而言，各運動場地設施開放經營管理考量因素間，環環相扣，但在考量因素認同度方面與執行頻率方面，除「運動設施規劃與服務」、「管理制度」、「人力資源運用」、「運動行銷」、及「資源開發」因素有其排序一致性外，部份因素在二者之間有落差存在，尤其在「經費管理」與「安全管理」二個因素更為明顯，大專院校對於運動場地設施的經營與管理似乎處於心有餘而力不足的情況。另一方面，由於問卷回收情形不甚理想，能否進行統計推論，有待相關研究的再佐證，但就現有的問卷資料回收，仍能略知各大專院校對運動場館經營管理的現況。

「運動設施規劃與服務」，是最被認同也是執行較頻繁的一個考量因素，目前學校的運動設施規劃仍以教學為優先考量，有餘力時才對外開放，雖然研究指出 40%以上的學校認為運動場館的開放營運最大功效在於提升運動風氣，但除了經費的不足外，場館的管理與維護，以及人員的不足與管理的不落實，才是對運動場館經營與管理的一大考驗(李宗鴻，2004；陳偉瑀，1999)；管理制度整體而言主要還是由學校體育室負責，能獲得校方支持時，則增聘人力、尋求運動贊助，提供更多服務；校方未能支援時，消極的管理則維持既有的開放制度，積極的管理則另求管道，如訪談者 I-3 所言：“雖然只有現有資源，但既然要作好一件事，就得想辦法克服……”，該校的作法是以號召學生義工的方式，以

義務的方式協助各運動場地設施的管理，但在開放時間仍有彈性調整上班時間的值班人員，處理臨時狀況的發生。對於只能依行政人員的上下班時間，或是以上課時間為運動場地設施開放時間的學校，也許行政助理的聘任、或夜間自動照明設備能解決開放時間不足的困擾。

另一方面，「經費管理」與「安全管理」因素，雖然在認同度上的排序名列前矛，但在執行頻率上卻是敬陪末座，雖然研究均鼓勵大學院校經由運動場館的經營增進學校經費收益(孫顯鋒，2000)，但現實情況不論是場地條件、考慮學校特殊性與校園安全，未能開放運動場地供校外人士使用、或是校外團體借用不多，未有租借效益等，都顯示出經由運動場館的經營以增加學校收益的方式並非適用每一所大專院校；研究指出 80%以上的學校認為運動設施的開放營運對於學校財務困境的改善並沒有實質的幫助(李宗鴻，2004)，但從另一角度而言，由於學校不屬於營利機構，從早期研究的學校運動場館只提供校內教學與訓練使用，到希望藉由運動場館的營運增進學校財務，至現今的提供場地與服務，使校園與社區成為一體，在考慮城鄉差異與地域性所造成的活動多寡，學校運動場地若能增進學校財源，樂見其成，但對於受限於現實因素的考量，而未能達到增進財務效益的學校，運動場地的角色似乎已朝向扮演資源共享，增進全民福祉，鼓勵全民運動，以及增進全民健康間接減少社會醫療成本的功臣，但如前述所言，考量因素執行頻率的不足，似乎也顯現了運動場館經營管理的隱憂。

而或許因為人力的不足，雖然對於「安全管理」頗為認同，但在執行上卻無法配合認知觀念，夜間僅能侷限於場館的管理，並未設有夜間醫療人員，在宋維煌(1998)的研究中指出，學校保健室九時以前及中午時段，求診人數很少，是沒有學生受傷，抑

或是保健室沒有值班的醫護人員就不得而知；更何況夜間醫療在人力不足的情況下，其夜間醫療的安全管理似乎成了最大隱憂，受傷情況輕微者僅能藉由急救箱的藥品或製冰機內的冰塊自行處理，因此加強運動傷害防護的觀念與緊急處理的方式，也應安排在體育課程中教授與宣導。

另外值得一提的是，大學院校的體育相關單位都能運用本身的專業，執行「體育活動的推廣」，因為在各級學校中，大學院校不論在專業師資或運動場地設施上，都優於其它學校；若在校內場地不足的情況下，能以派遣專業人力的方式，結合校外運動場地設施，以解決校內資源之不足，亦能達到雙贏的結果，否則依現有人力與場地設施輔以廖尹華(2004)所提出的大學推廣教育「多元化運動性課程開發」，滿足不同年齡層與不同對象的需求，亦能達到推廣運動的理念。

「資源開發運用」的考量，是大學院校最感困擾的因素，雖然在政府鼓勵民間參與公共建設的「促進民間參與公共建設法」中，運動設施的參與建設也含蓋於實施條文中(行政院，2000)，不論民間參與投資或租賃的「興建後移轉」(Build-and-Transfer, BT)、「興建、營運與移轉」(Build-Operate-and-Transfer, BOT)、「新建、移轉與營運」(Build-Transfer-and-Operate, BTO)、或政府投資新建，委外經營的「營運與移轉」(Operate-and-Transfer, OT)方式，大學院校處於期待改變又怕受傷害的情況，但在專業與管理人員的不足、無專責機構負責、以及法令政策的困擾，大學院校實行促參法的比例都偏低，因為90.5%的學校選擇自行營運管理運動場地設施(李宗鴻，2004)，而整建運動設施的難產，也無法滿足運動設施休閒化的潮流，因此運動場地的經營與管理實為大學院校的一大挑戰。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

(一)本研究僅針對廖尹華 (1997b) 所提出的八點有效運動場館設施經營策略作探討，量的問卷調查因回收率過低，研究結果引用時，應更加小心，而質性的開放性問卷調查以及面對面訪談研究，所得結果僅限於該八點經營策略，僅提供參考無法概化推論。

(二)大學院校現今已能對外開放運動場地設施，依學校環境與地理位置而有所不同，部份學校採用使用者付費方式，部份學校採資源共享，鼓勵使用方式；不論收費與否，均能結合社區，提昇運動風氣，也間接增進全民健康，減少政府醫療費用的支出，亦不失為長期效益之一；但社區民眾對於運動場地設施的使用率偏低，活動宣導與行銷尚有努力的空間。

(三)大學院校對於運動場地設施開放與經營管理考量因素的認知同意度與現況執行頻率有落差上的存在，大部份的大學院校對於運動場地設施開放與經營管理考量的因素都頗認同，同意度在”同意”與”非常同意”之間；但從運動場地設施開放與經營管理的現況執行頻率，發現除了「運動設施規劃與服務」因素能在”經常”執行的情況，其餘考量因素均差強人意，大學院校對於運動場地設施的經營與管理似乎處於心有餘而力不足的情況。

(四)人力的不足、使用人員的管理不易、營運收入未如預期、行銷管道不足，是各校在運動場館經營管理上最大的困擾；整體經營管理趨勢除溝通協調困難處外，清楚訂定場地使用辦法、有條件的開放運動場地設施、以及運用工讀生、體育志工、彈性化上班時間、增設監視設備，將可以解決編制管理人員上的不足，輔以資源整合方式，結合研究生、社

團、社區辦理活動，現階段暫不以營利為考量，而以服務的精神推展全民運動。

### 二、建議

(一)給大學院校的建議包括有效區分學生上課、活動的使用時間，以及對外開放的使用時間，以保障學生權益。而”取之於斯，用之於斯”，對於開放收益，若能規劃部份用於運動場地設施，更能激勵單位員工的工作向心力。

(二)對於大學院校指導單位的建議是，建立有效建議管道，以提供對於提出簽呈給學校卻無下文回應時的協助，以免管理者有心管理，學校在無心、無經費的情況下而無協助管道。

(三)學校地理位置不佳，可能造成社區民眾使用運動場地設施偏低的原因之一，建議未來可針對社區民眾及不同對象進行學校運動場地使用率的相關研究調查。

## 參考文獻

Hung, Y. H. (2003). *Physical Education Department Leadership and Effectiveness of Sports Facilities Management in Taiwan*. Unpublished doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, America.

司法院。大法官任命與職權。司法院大法官業務概況。2002年7月6日，取自 <http://www.judicial.gov.tw/4-1-1.htm>

行政院 (2001)。中華民國九十年十月三十一日總統華總一義字第 9000214000 號令修正公布第三條文：促進民間參與公共建設法。2005年10月27日，取自行政院公共工程委員會網址 [http://60.248.181.114/popp/web/law\\_tc\\_C\\_axtgp.asp](http://60.248.181.114/popp/web/law_tc_C_axtgp.asp)

- 行政院體育委員會 (2000)。中華民國體育統計：民國八十九年。台北市：行政院綜合計劃處。
- 宋維煌 (1997)。學校運動設施開放的法令探討與對策。國民體育季刊，26(1)，40-47。
- 宋維煌 (1998)。學生校園意外傷害就診情形探討。台灣省學校體育，47，23-31。
- 李宗鴻 (2004)。全國大專校院運動場館現況與經營管理之研究。屏師運動科學學刊，創刊號，20-31。
- 林國棟 (1996)。學校體育之運動設施事業。大專體育，28，29-45。
- 孫顯鋒 (2000)。國立大學校院實施校務基金後對運動場館使用影響之探討。大專體育，48，115-120。
- 張思敏 (1999)。我國二十一世紀體育願景雛型初現。大專體育，43，3-6。
- 陳偉瑀 (1999)。學校運動場地設施營運管理。德明學報，14，161-172。
- 錢紀明 (2001)。大專體育運動場館經營管理。國民體育季刊，30(1)，18-22。
- 廖尹華 (1997a)。台北市地區公立大學院校運動設施開放與經營管理問題探討。國民體育季刊，26(1)，56-64。
- 廖尹華 (1997b)。台灣地區大專院校運動場地設施開放與經營管理。未出版碩士論文，國立台灣師範大學，台北市。
- 廖尹華 (2004)。大學推廣教育運動性課程涉入開課之探討。中華體育，18(4)，14-23。
- 教育部 (1994)。中華民國八十三年一月五日總統(83)華總一義字第 00030 號令：大學法修正公布全文三十二條。2002 年 6 月 15 日，取自教育部網址 <http://www.edu.tw>
- 教育部 (2000)。中華民國八十九年八月七日台(89)體字第 89095327 號修正：加強校園運動安全注意要點。2004 年 1 月 24 日，取自教育部網址 [http://www.edu.tw/EDU\\_WEB/EDU\\_MGT/PHYSICAL/EDU7663001/rules/930917105133.doc](http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/PHYSICAL/EDU7663001/rules/930917105133.doc)
- 教育部 (2001)。中華民國九十年十二月二十一日總統 (90) 華總一義字第 9000252760 號令修正發布第 7、10 條條文；並增訂第 7-1 條條文：國立大學校院校務基金設置條例。2002 年 7 月 14 日，取自教育部網址 <http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0030031>
- 教育部 (2005)。中華民國九十四年十二月二十八日總統華總一義字第 09400212621 號令修正公布全文 42 條：大學法。2006 年 3 月 11 日，取自全國法規資料庫網址 <http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=all&Lcode=H0030001>
- 教育部 (2004)。中華民國九十三年二月二十七日教育部台參字第 0930024208A 號令修正發布第 9、1 法規資料庫網址 0、13 條條文：大學法施行細則。2006 年 3 月 11 日，取自全國 <http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0030028>
- 教育部 (2002)。中華民國九十一年六月二十五日教育部台 (91) 參字第 91091848 號令增訂發布第 16-1 條條文：各級學校體育實施辦法。2004 年 1 月 24 日，取自教育部網址 <http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0120007>
- 教育部 (2003)。九十二學年度大學校院校一覽表。2003 年 12 月 4 日，取自教育部高教司學審會網址 <http://www.high.edu.tw/07/07.htm>
- 蔡茂其、呂銀益、王瑞麟、李麗瓊 (1995)。淡水學院體育館之規劃、經營與管理。大專體育，17，37-44。

# The Present Situation and Barriers of Managing Sports Facilities in Taiwanese Universities

Ying-Hua Hung<sup>1\*</sup> Hsieh-Che Tsai<sup>1</sup> Jan-Fong Wang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>National Formosa University Physical Education Office, Assistant Professor / Lecture

<sup>2</sup>China Medical University General Education Center/ Physical Education, Assistant Professor

## Abstract

The purpose of this study was to explore the present situation and barriers of managing sports facilities management in Taiwanese universities. One hundred and fifty directors, sports facilities supervisor, or staff from Taiwanese universities Physical Education Office were asked to participate a questionnaire survey, and 6 of them were purposive sampling to participate in a follow-up interview. A mixed methodology was used to examine the trends and barriers of sports facilities management.

The results of this study showed that 90 percent universities offered the sports facilities for students, school staff, and people of community use; however, 56 percent of them offered part of sports facilities because of the insufficient sports facilities and lack of human resource. Next, most of the universities agreed that the sports facilities management was needed, but they did not execute what they agreed with. Finally, the barriers of sports facilities management included insufficient human resources, sports marketing, and unexpected low revenue.

Conclusion and recommendations: the present short-term goal of sports facilities management should not consider of making money, but encourage each person to use those sports equipments. There are three recommendations in this study. First, the different schedules of sports facilities use should be set up for students, school staff and faculties as well as people of communities. Second, use the portion of the revenue of sports facilities management can be given to the Office of Physical Education for recurring more part-time students, staff, and repair the equipments. Third, rate of sports facilities utilized by different groups should be investigated.

**Key words: sports facilities management, managing barriers**

---

\*Corresponding author: Physical Education Office, National Formosa University, P. O. Box 6-35, Huwei, Yunlin 63208, Chinese Taipei, Taiwan.

Tel: +886-5-6315290

Fax: +886-5-6336134

E-mail: sakura@nfu.edu.tw