

目標管理與體育教學

曾雙郎

國立高雄海洋技術學院

李宜芳

中國文化大學

摘要

目標管理（management by objectives, MBO）是管理學理論的重要內涵，其重要概念有：1、目標設定2、參與式管理3、績效評估4、目標體系。這些理論可以為體育教師在體育教學時，帶來新的視野。教師如果將目標體系、參與式管理、目標設定的概念應用於體育教學，不僅可激發學習動機、增進學習效率、提升教學品質，更可在績效評估的應用中，不斷改進教師的體育教學效能。

關鍵詞：目標管理、體育教學、目標設定、參與式管理

壹、前言

教學目標乃是據以選擇教材，列舉課程內容，發展教學程序，以及準備測驗評量的標準；因此，從事體育教學，如果要系統的研究某一種教學方案，那麼我們要先確切的明瞭所追求的教育目標。

對於體育教學目標的論述，國內的研究，向來從教育學的原理為出發點。近年來，管理學對目標管理的探討相當的廣泛與深入，援引目標管理的學術內涵，對系統化體育教學目標的分析與討論，必可充實純粹從教育學的觀點來探究體育的教學目標。



貳、目標管理的基本理論

一、界定

目標管理（management by objectives, MBO）一詞首先在杜拉克（Drucker）1954年的著作中出現。經過多年來學者們的努力，我們可對目標管理的界定，有如下的認識：

歐第恩（Odirone, 1965）認為，目標管理是由主管或員工界定共同的目標，並依組織對每一員工的期望，界定每位成員應有的責任，並以結果或能力表現的測量，作為單位運作和評量組織每位成員貢獻指引的一種過程。

瑞雅（Raia, 1986）以為，目標管理是一種內發性的管理方法，包含（1）清楚的和明確的目標陳述。（2）研擬達成目標的實際行動計畫。（3）人員的績效和能力的表現與成就系統的追蹤與測量。（4）為了達到目標，必要時須採取改正的行動等環節。它是一種以「結果為導向」（result-oriented）的管理哲學。

由上可知，目標管理不僅重視目標及目標系統的建立，而且包括達成目標的方法及評估標準與方式在內，因此目標管理乃代表一完整的規劃與控制系統。不過在本文的討論中，僅偏重其規劃上的意義。

二、目標管理的主要概念

（一）目標設定（objectives setting）

目標設定的最重要意義即是目標的清楚陳述，或是設法使其能具體衡量，這些目標可作為客觀測量或評量目標達成情形的依據。目標管理的目標設定，是一種系統性和正式化的過程，目標的研擬需符合下列的標準：

1. 需用撰寫的。
2. 以可測量和驗證的術語，加以表達。
3. 目標的達成有時間性的限制。
4. 績效要高於一般水準。
5. 列出優先性的順序。

目標陳述的越清楚，成員滿足感越高；有目標設定的管理人員比無機會陳述目標的管理人員，對工作內容的挑戰和和態度，來的更為積極，成員間的互動和溝通



也較為順暢。

近年來運動心理學研究的領域深入目標設定理論的探索，學者馬啓偉和張力為（民85年）認為「目標設定」（objectives setting）直接關係到動機的方向和強度。正確有效的目標可以集中人的能量，激發、引導和組織人的活動，是行為的重要推動和指導力量。」

口參與式管理（participative management）

目標管理的基本假定為：組織成員如能參與目標設定的過程，則可實質提高成員努力達成組織目標的工作意願。

目標設定不是主管意見的交代和貫徹而已，因為允許員工表達對目標的意見，員工會比較認同組織的目標，工作會比較努力。參與式管理可增加員工對組織目標達成的動機，這是一般管理學的Z理論，它是凝聚認同感，發揮最大效能的一種模式。

曰績效評估

所謂績效評估，對目標管理而言，即是經理人員照計畫目標去做之後，應對他實際達成目標的程度，加以衡量及評估。其所討論的面向有：

- 1.衡量標準：具體目標是必要的，也是易於衡量的，它是衡量的主要根據，卻不是唯一的根據；有些不易衡量的目標，也只能用軟性標準（soft criteria），不能用硬性標準（hard criteria）（許士軍，民78年）。
- 2.衡量的時間：依目標完成的短中長期時間，就所設定的目標，逐項檢查。但目標的完成情況是隨時改變的，因此不能都等到定期檢討時間才加以評估。
- 3.績效評估的結果，如果發現原訂的目標不易達成，目標是可以適度的調整的；然而，目標的調整需審慎為之，除了儘量尋求新的途徑和方法完成之外，尚須注意目標與其他部門目標的關連。

四目標體系

目標管理另有一重要概念為「目標體系」，目標體系有四個名詞需加以界定。

- 1.宗旨（aims）—活動所要達成目的的總稱。
- 2.任務（mission）—某一組織存在的理由，也是組織的最終目的。
- 3.目的（goals）—組織將朝向的方向之說名。
- 4.目標（objectives）—要達成的結果之可驗證或具體的陳述（黃金柱，民83年）。

目標建立體系之用意，在於將目標有橫向和縱向的建立，已成為更強而有力的引導方向。



參、目標管理理論對體育教學目標的啓示

目標管理源自於工商業界的管理學，其目標的設定依據是實務的；而教學目標則是教學者經深思熟慮後，所下的種種「價值判斷」。教學目標的選擇雖然迥異於工商業界的目標實務性，然而目標管理的科學精神，卻是足堪借鏡的。

一、「目標設定」對體育教學的啓示

在組織與工業心理學研究上，目標設定有助於增進工作效率及工業生產力的評價，而此一效果亦表現於某些運動研究中。Locke (1966) 認為在運動中使用目標理論將成為一種普遍的策略；Locke & Bryan (1966) 的研究發現目標設定不僅影響活動強度，也影響活動的耐久性；在Lock & Lathan 於一九九〇年所出的書中至少整理出五百篇有關目標設定的研究文章（翁志成，民83）。

目標設定理論應用於體育教學目標，其策略約可分成三種：

(一)客觀設定：具體而明確，力求數據的設定及呈現。

- 1.時間的設定：(1)「快」的設定一如跑一百公尺；(2)「長」的設定一如排球托球不落地。
- 2.長度距離的設定：(1)一次距離的設定一如壘球擲遠；(2)累積距離的設定一如十二分鐘耐力跑。
- 3.次數的設定：(1)不計時的次數設定一羽球兩人對打40次。；(2)時間內的次數設定一分鐘帶球上籃；(3)重量的次數設定一如伏地挺身。
- 4.準確的設定：(1)準確比率的設定一籃球投籃十次的進球數；(2)準確次數的設定：籃下三十秒投籃十二球；(3)準確分數：如射箭。

(二)主觀設定：將表現做等級化的設定。

如體操、水上芭蕾舞、舞蹈等類，分成A級、B級、C級、D級、E級等等不同的等級。

(三)綜合的設定：

融合兩種或兩種以上的組合設定模式，如：籃球一分鐘帶球上籃投進的球數並評量其姿勢動作。

大體而言目標設定與運用的原則如下：

- 1.目標設定宜明確且具體，最好可以實際驗證。



2. 掌握學生個別差異與平均性的程度，以瞭解教學起點行為，並設定適宜的目標。
3. 自小目標到大目標，形成系統化的設定。
4. 儘早公布所設定的目標，尤其各校如有成績參照常模，更需要公布給學生知道。
5. 設計多次機會的評量，以鼓勵學生追求更好的表現。
6. 務必詳加記錄每一次表現，作為學習努力的參考。
7. 最好是全校共同採用目標設定的教學方法（翁志成，民83）。

具體的目標設定不僅可以引發學生的學習動機，滿足其對成就慾望的需求，造成其自我導向式的學習，對學習目標的達成可以說是相當有用的理論。

體育教學屬技能學習，技能學習的過程尤重練習，而不是只有在上課時段的學習而已。自我導向式的學習精神，特別適合於技能的練習，因此教師宣佈屬一種足以讓學生自由練習的情境，鼓勵學生於課後，相約同伴一同練習，不僅可以拓展人際關係，增強體適能，排除壓力，增進身心健康，也是一種適當的休閒。

二、「參與式管理」對體育教學的啓示

(一) 教學目標宜轉化為學生的學習目標，轉化的過程可有參與式管理的精神

陳鎰明（民84年）的研究發現：大專學生所重視的體育目標與大專教師所重視的六個分類目標（運動技能、身體發展、養生、人際關係、認知發展、社會行為）在認同傾向上是不同的。而近年來休閒運動風氣盛行，體育教師又應該在課程教學上如何調整，以貼近學生的需求呢？教學目標轉化為學生的學習目標，是一個必要的程序，如果只是教師擬定目標，無法內化成學生的目標設定，等於學生是處於被強迫的情境下形成學習；難有自動化，自我導向學習。全體學生的教學目標設定，要先說明理由，說服學生心悅誠服的接受，如無法接受，也要傾聽學生的需求，使老師的教學目標和學生的學習目標取得一致。長期以來，我們的教學目標，皆以老師的訂定為主；在大學教育強調自主、自動學習的階段，目標管理中的參與式管理精神，更形重要。

(二) 整體性的標準下，需考量個別化的學習目標之訂定

老師教學時不能不留意學生運動技能和身體因素的個別差異現象。目標管理的理念，注重組織和不同員工間目標的協調性，其意也是在包容個別差異的存在。因此，教師雖然有其整體的教學目標，但與學生溝通其學習目標時，卻有個別化的差



異。因此，近年來的成績考量的另一個角度，著重在學生學習起點行為和學習結果間進步情形的比較，而不是與他人能力的較量上，這也是人性化教育的重點所在。如在大學興趣選項課程教學時，有些是初學者、有些是技能優異者、男生和女生對不同運動項目的表現等，都應給予不同的目標設定和取向，以適合其本身的需求。

三、「目標體系」對建立體育教學的啓示

體育教學目標是體育教學實施的方向，是教學設計和教學活動的指導。因此設立與整個目標有直接關係的每日學習情境，乃是教師的責任。教學目標，一般分為長期教學目標、單元教學目標和行為目標。三者有層次上的關連，在擬定教學目標的程序上必先訂定單元目標，爾後按照單元目標的範圍再行訂立更分化、更具體的行為目標。

- (一) 學科教學目標：從事年度計畫設計時，教師必須從整個課程所列的目標選擇特殊目標。此一目標之選擇應根據特殊的年齡團和班級發展的狀況。
- (二) 單元教學目標：單元教學可視為運動學習和活動的學習時期，有些單元是以數週為單位。單元教學提供每一上課期的方向和結構，體育教師經由單元目標的導引，為學生成就提供漸進性的教學，這種單元設計階段為教師每日教學的基礎。體育教學的單元目標，乃是規定學習者在教學單元所能產生的行為變化的範圍、動向和重心，它是達到課程目標的分向或分段的指標。
- (三) 行為目標：是具體的目標，也是實踐單元目標的細節，如果沒有行為目標，則教學活動的評量就沒有明確而具體的依據。行為目標是學習者學習教材內容後，所能表現出可見、可聽、可觀察、可被測量的具體行為表現，故又可稱為具體目標。每一節課均應有其特定的一組確定目標，除非教師能確切的知曉在上課期間裏將完成的目標，否則學生將不知道或無法完成每日的目標。行為目標是最切近的目標，是目標系統結構的基礎。

教學目標的種類劃分自有其體系的存在，從小學、國中、高中的課程編排來看，基本上是一種螺旋式課程，到了大學階段，則是以興趣分組模式進行教學。因此教師在訂定教學目標的同時，不可忽略教學目標體系縱向及橫向的關連和協調性。近年來Mosston體育教學法被引進國內，其「時敘教學」教案，就有很明顯的系統化目標設定：Mosston體育教學光譜是一個相當有益於運動教育的教學方法，頗值得體育教學者參考。



四、「績效評估」對體育教學的啓示

教師需對教學目標做績效的評估，由於教師在訂定體育教學目標時多採用假設的立場，因此對體育教學目標訂定的結果，是需要以教學的實踐結果來加以衡量和評斷其是否恰當。

雖然對於目標的完成可以採用不同的教學策略，但如果仍然無法達到預定的教學目標時，則所定的教學目標是需要適度的修正的。對於教學目標的教學績效評估，時間上可以是在單元教學完成之後，學期末對學生評鑑時，甚至是在教學的過程中，學生的行為能力表現，即是對教師教學的最好回饋。

肆、結論

目標管理具有以下的特點，包括：1.以結果為導向。2.採用客觀的評量方法。3.規劃更完整而有系統。4.工作人員獲得更大的成就感。5.管理與工作人員的溝通和合作關係更好。6.由工作人員自行控制自己。7.集中精神於明確的目標且容易達成預期的效果…等等。然而，除了以上的特點之外，目標管理也存有過份強調所設定的目標置其他要求於不顧、無法保證員工能合理參與目標的研擬、過分重視紙上作業…等等的隱憂。

以目標管理的角度來看體育教學目標，無疑的它是一種結果化導向，自我學習導向，成就動機滿足感導向；加上有時間性的連續性，因此它也是一種相當有時間效率的模式。然而運動哲學理論提出，運動除了是一種競技，一種技能，更是一種遊戲；目標學習雖然有效率，對某些學習遲緩的學生來說，卻也會形成壓力，因此從現代運動休閒學的角度看來，運用目標管理於體育教學，實在不可忽略學習過程中的樂趣化原則。

目標管理在管理學的領域已有近五十年的光景，目標設定和目標難易度在運動心理學的研究中也隨處可見。目標管理對組織效能的提升大有助益，也能激發成員的參與感、成就感。體育教學原本就對體育教學目標有所探討，只是長期以來，其面向往往僅就教育論教育，就運動論運動。筆者試著從管理學的角度探討運動教育目標，期能以不同的視野，提出新的應用論點。近年來，體育教學常在討論教學的有效性問題，筆者深信具有目標管理理念的教學行為，必然有助於體育教學效能的提升。



引用文獻

- 王俊明、季力康主編。（民86）。運動心理學論文集。台北：心理出版社。
- 啓偉、張力爲。（民85）。體育運動心理學。台北：東華書局。
- 許士軍。（民78）。管理學。台北：東華書局。
- 陳鎰明。（民84年）。我國大專學生與教師在體育目標認同傾向之差異研究。中華民國大專院校八十四學年度體育學術研討會專刊，頁547-567。
- 翁志成。（民83）。體育教學目標設定的運用。國民體育季刊，23（3），51-55。
- 黃金柱。（民82）。體育管理學。台北：師大書苑。
- Vincent Melograno著、黃金柱譯（民85）：體育課程設計。台北：紅螞蟻圖書有限公司。
- R. W. Tyler著 黃炳煌譯（民77）：課程與教學的基本原理。台北：國立編譯館。
- Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. N. Y.: Harper & Row.
- Locke, E. A. (1966). The relationship of intentions to level of performance. Journal of Applied Psychology, 50, 50-60.
- Locke, E. A., & Bryan, J. F. (1966). Cognitive aspects of psychomotor performance: The effects of performance goals on level of performance. Journal of Applied Psychology, 50, 286-291.
- Odirone, G. (1965). Management by objectives: A system of managerial leadership. New York: Pitman.
- Raia, A. (1986). Managing by objectives. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

