

國立台東大學教育系（所）

碩士論文

指導教授：梁忠銘 先生

國小棒球隊組訓及經營策略之研究

研究生：古仁星 撰

中華民國九十五年七月

國立台東大學

學位論文考試委員審定書

系所別：教育研究所（課程與教學碩士班）

本班 古仁星 君

所提之論文 國小棒球隊組訓及經營策略之研究

業經本委員會通過合於  碩士學位論文  博士學位論文 條件

論文學位考試委員會：



(學位考試委員會主席)



(指導教授)

論文學位考試日期 2006年06月27日

國立台東大學

附註：1. 一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

# 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 教育研究所 (所)  
課程與教學 組 九十四 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。  
論文名稱：國小棒球隊組訓及經營策略之研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單位
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：\_\_\_\_\_，請將全文資料延後半年再公開。

## 公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
	✓		

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鈎選，本人同意視同授權。

指導教授姓名： (親筆簽名)  
研究生簽名： (親筆正楷)  
學 號：1792010 (務必填寫)

日 期：中華民國 九十五 年 七 月 十 二 日

1. 本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。
2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議: 研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

## 謝 誌

長久以來，我總覺得能夠沉浸在書香中是一件很幸福的事。有幸的是，能如願以償。自台東師專畢業，退伍後即考入台東師範學院出等教育學系就讀。婚後，在家人及親友的支持與鼓勵下，仍然持續參加各種教師進修。工作方面從教師乃至於主任，由教學邁入行政的領域。爲了能學以致用及再圓當學生的夢，乃於民國92年九月進入國立台東大學教育研究所課程預教學碩士專班進修。在校務、家務及課業的兼顧之下，身兼數職之艱辛，實爲筆墨所難形容。尤其是論文的撰寫，在資料分析時搜索枯腸的困窘，使我幾乎想擲筆放棄，幸賴業師梁忠銘博士不棄我材駑質鈍，殷殷垂詢和指導，讓我終於能完成在碩士班階段的最後一份作業，令我既欣喜又感恩。

事實上，不敢忘卻的還有教研所的授課教授們，包括：侯松茂、熊同鑫、潘玉樹、陳嘉彌、鄭耀男、何俊青、王前龍等恩師，感謝他們以紮實的學術涵養爲我們奠基。衷心感謝業師梁忠銘博士，他不但治學嚴謹，除認真指導學生的課業學習外，其亦師亦友的角色扮演，讓學生在做人處世上，有更深一層的體悟；在協助學生論文選定題目後，即長期持續關懷學生的論文研究進度，細心指導論文的架構與內容，其縝密的邏輯思考、耿直不阿的學者風範、犀利的分析詮釋能力、及鏗而不捨的處事態度及行誼，使我衷心感佩。同時亦要感謝溫卓謀教授百忙中撥冗指導，自論文計畫審查到論文口試，都給予鼓勵及提出寶貴的建議，使我獲益匪淺；論文口試時更蒙林鎮坤教授給我深入的指正及鼓勵，使我能從學術及實務的角度，更深入探討自身今後在棒球隊組訓及經營上努力的方向。另外，要感謝長期予我最大支持的親友與同事，尤其是愛妻嘉琳、何老師、偉民、富美，您們的關懷與鼓勵，是我工作和進修動力的源泉。

再者，感謝九位鼎力相助的受訪校長、主任、組長及教練，感謝你們配合研究進行，熱忱參與和無私的分享經驗，這個研究才能順利完成。

古仁星 謹誌

中華民國九十五年七月

# 國小棒球隊組訓及經營策略之研究

古仁星

國立台東大學教育系（所）

## 摘 要

本研究旨在探討目前國內國小棒球隊在組訓工作的推動上所秉持之理念及遭遇之困境，進而針對組訓之困境因素探討其具體經營策略，並依據研究結果提出建議，以作為國小棒球隊組訓學校及上級主管機關在推動及經營上之參考。

本研究之研究方法以訪談法為主，文獻分析為輔，藉由立意取樣選取 9 位實際參與國小棒球代表隊組訓之校長、行政人員及教練為訪談對象，針對與國小棒球隊組訓及經營有關之問題與內容，採半開放結構性的方式進行。經由訪談資料及所蒐集之文獻加以歸納、整理後發現如下：

- 一、國內國小棒球隊組訓學校在推動組訓工作上大致以「培養正當休閒活動，養成運動習慣」、「培養棒球運動興趣及棒球運動之基本觀念與認知」、「涵養群己互動及團隊生活之正確觀念」、「強調多元智慧發展，提供優秀體育人才發展空間」、「照顧弱勢學生，降低學生偏差行為之發生」、「建立責任感、榮譽感和運動家精神」、「成為學校特色或精神的象徵」、「強調品行第一、課業第二、球技第三」、「落實學校體育政策，貫策國家體育政策」之理念為之。
- 二、國內國小棒球隊在組訓工作上所遭遇之困境主要為：無法獲得學校行政及老師的支持；球員來源不足、流失率過高；教練來源不足、專業有待提升；場地限制、設備昂貴；經費預算不足、無法制度化。
- 三、國小棒球隊組訓之經營策略如下：（一）爭取學校行政及教師的支持。（二）拓展球員來源、減少球員流失。（三）爭取教練福利、提升專業素養。（四）利用社區資源、突破場地設備的限制。（五）擴展經費來源、節省開銷。

關鍵詞：國小棒球隊、組訓、經營策略

# The Study of the Training and Management Strategies for Elementary School Baseball Teams

Ku, Jen-shing

Graduate Institute of Education, National Taitung University

## Abstract

The purpose of this study was to investigate the central ideas and the difficulties of the promotion for organizing and training elementary school baseball teams, and based on the factors of difficulties, it further discussed the substantive management strategies. According to the research results, suggestions were proposed as a reference for the training schools, supervisors, and administration to promote and manage the organizing and training of elementary school baseball teams.

Interview was adopted as the main research method, while literature analysis provided the basis of reference. By purposive sampling, a total of 9 principals, administrative staffs, and trainers who have practically participated in the organizing and training of elementary school baseball teams were selected as the research subjects. Based on the questions regarding to the organizing, training, and management of baseball teams, a semi-open-ended interview was conducted on the research subjects. Through the deduction and organization of the data collected from the interviews and literatures, the following findings were concluded.

1. The major ideas of the promotion for organizing and training baseball teams among domestic elementary schools included “to develop proper recreational activities and form the habit of working out”, “to cultivate the hobby of baseball and the basic concept and knowledge about baseball”, “to cultivate the correct concepts about teamwork and group life”, “to

emphasize pluralistic development of intelligence and provide a room for the gifted to develop themselves”, “to care the disadvantaged students and reduce the occurrence of deviated behaviors”, “to establish the sense of responsibility, honor, and sportsmanship”, “to create the feature and spirit of the school”, “to stress that integrity is the first priority, academic performance the second, and baseball skills the third”, and “to implement the policies of physical education of the school and the nation”.

2. The main difficulties in the organizing and training of elementary school baseball teams included: the unavailability of supports from administrative and teaching staffs, insufficient sources of players and a high loss rate, insufficient sources of trainers and professional knowledge, limit of training places and high costs of equipment, insufficient budgets and the unavailability of systemization.
3. The management strategies for elementary school baseball teams included:
  - (1) to solicit support from administrative and teaching staffs;
  - (2) to develop the sources of players and reduce the loss of players;
  - (3) to solicit welfare for trainers and enhance their professional knowledge;
  - (4) to make use of resources in the community and break through the limit of training places;
  - (5) to expand the sources of financial support and conserve expenses.

Keywords: Elementary school baseball team, organizing and training, management strategies

# 目 次

謝 誌	.....	I
中文摘要	.....	II
英文摘要	.....	III
目 次	.....	V
表 次	.....	VII
圖 次	.....	VIII
第一章 緒論	.....	1
第一節 研究動機與目的	.....	1
第二節 研究範圍與限制	.....	3
第三節 名詞釋義	.....	4
第二章 文獻探討	.....	5
第一節 學校體育之發展與運動代表隊之組訓	.....	5
第二節 運動代表隊組訓影響之因素	.....	17
第三節 我國學生棒球政策與推動	.....	27
第四節 運動代表隊之經營策略	.....	36
第三章 研究方法與設計	.....	49
第一節 研究方法	.....	49
第二節 研究架構與流程	.....	54
第三節 研究者背景	.....	59
第四節 資料處理與分析	.....	60
第五節 研究倫理	.....	62

第四章	研究結果與討論	65
第一節	國小棒球隊組訓之理念	65
第二節	國小棒球隊組訓之困境	74
第三節	國小棒球隊之經營策略	88
第五章	結論與建議	107
第一節	結論	107
第二節	建議	113
參考文獻		
中文部分		117
網路資料		122
西文部分		122
附錄一	初步訪談大綱	124
附錄二	受訪者 A.B.C.D 訪談逐字稿	125
附錄三	訪談大綱表	148

## 表 次

表 2-1-1	運動代表隊組訓之功能.....	12
表 2-3-1	基層棒球發展之問題評析.....	31
表 2-3-2	台、日業餘球員棒球啓蒙時期之比較.....	32
表 2-3-3	台、日、韓球員最高學歷之比較.....	33
表 2-3-4	「改善學生棒球運動方案」實施策略.....	35
表 3-1-1	訪談大綱編製過程.....	51
表 3-1-2	9位受訪者基本資料及服務學校背景資料 .....	53
表 3-4-1	原始資料記錄符號說明表.....	61



## 圖 次

圖 2-1-1	運動代表隊組訓理念架構圖 .....	14
圖 2-1-2	執行運動代表隊組訓工作流程圖 .....	15
圖 2-3-1	歷年國小棒球聯賽參賽隊數消長分析曲線圖 .....	30
圖 2-4-1	策略管理程序流程圖 .....	41
圖 3-2-1	研究架構圖 .....	54
圖 3-2-2	研究流程圖 .....	57
圖 3-2-3	研究預定進度甘梯圖 .....	58



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

### 一、研究動機

自台東紅葉小將於 1968 年 8 月 25 日與獲世界冠軍的日本關西少棒聯盟和歌山隊鏖戰九局，最終以 7A 比 0 的懸殊比數擊敗勁敵，震驚全世界，致使掀起國人對於推動少棒運動的一股熱潮。「紅葉精神」震撼了全國棒壇，也振奮了全國人心，台灣少棒運動的發展，也因「紅葉傳奇」的發跡，感染至全國各地，棒球運動在國小校園普及起來、活絡起來了。隔年，金龍少棒隊，獲得美國威廉波特世界少棒冠軍凱旋歸來，不僅把我國的三級棒球運動推向世界舞台，也奠定了我國後來成為世界棒壇五強的基礎（體育司，2003）。

棒球向來是最受國人喜愛的運動，半夜戶戶燈火通明收看棒球比賽實況轉播，夾道迎接凱旋歸國的球隊盛況，使得棒球運動儼然成為台灣的「國球」，也是我國最具實力與世界各國接軌的運動強項。多年來，藉由學生棒球在國外的輝煌戰果，更讓我國在國際舞台上佔有一席之地，棒球的貢獻自然不可言論。而教育部為強化我國基層棒球運動，普及棒球運動人口，於民國 78 學年度開辦國小棒球聯賽；而在教育部所規劃出的賽制及各縣、市政府教育局大力推動及支援下，聯賽開辦以後即興起一股棒球熱潮。持續的幾年，全國有許多小學幾乎都參與其中，享受打棒球的樂趣。

由「中華民國學生棒球運動聯盟」所提供之數據得知，自民國 78 學年度至民國 83 學年度期間，國小棒球運動在全國上下的積極推動下，有逐年提升的趨勢；尤其是民國 81 學年度至民國 83 學年度，全國組訓參賽的隊數每年皆多達 800 隊（含軟、硬式）以上，可謂空前盛況。而在民國 86 年台灣退出美國威廉波特世界少棒聯盟之後，國內少棒運動受到嚴重的衝擊，士氣倍受打擊，組訓參賽的隊伍逐年遞減。之後，又受到大環境不佳及種種因素的限制，民國 90 學年度更僅剩 286 隊（含軟、硬式）報名參賽，約為民國 81 學年度 841 隊的三分之一。而在民國 92 年棒協宣布台灣重回「美國威廉波特世界少棒聯盟」之後，稍有回溫之勢，民國 93 學年度組訓參賽隊數，已達 452 隊。

從以上數據顯示來看，或許有人認為國小棒球運動已顯復甦，極具重振往日雄風之態，更相信不久的將來，台灣的少棒小將定能重抱世界冠軍之頭銜。而研究者卻持有不同之看法，如以追求世界冠軍為組訓之最終目標，而忽略國小棒球運動推展之教育本質；過度追求成績，對小選手施以正規嚴厲的職業化訓練及斯巴達式的管理，必將揠苗助長，對基層棒球運動之推展亦呈負面之影響。莊林貴（2001，頁 70）指出，在國際競技舞台上，最引各國在意的運動競賽項目分別是奧運會、世界及亞洲各錦標賽，至於三級學生單項運動競賽均為俱樂部性質，特別是少棒。換言之，在先進國家的中小學生打棒球，是以培養興趣及養成良好運動習慣為出發點，也難怪我國三級學生棒球在國際賽中屢獲佳績，而到了成棒階段之國際賽成績則不如三級棒球。龔榮堂、林華章（2004，頁 80）亦提到，學生棒球因受長期過度追求冠軍的功利主義影響，引起現今棒球運動發展的危機。為確保我國棒球可長可久之永續發展，實應確實檢討我國目前棒球運動推動政策，及訓練方法等諸多問題，並依據不同階段之發展目標，具體落實。

有鑑於此，民國 92 年，「中小學棒球運動聯賽籌備委員會」為推動「改善學生棒球運動方案」，向內政部申請設立「中華民國學生棒球運動聯盟」，賡續推動我國學生棒球運動，為校園學生棒球運動提供最佳的服務。其聯盟設立宗旨是以推展國小「玩棒球」，國中「學棒球」，高中「練棒球」，大學「愛棒球」為基本原則，倡導各級學校學生棒球運動，廣植校園棒球運動人口，促進學生棒球運動風氣，增進棒球技術水準，紮實我國棒球基礎工作，厚植國家棒球基礎實力（中華民國學生棒球運動聯盟，2005）。然而在政府極力推動「改善學生棒球運動方案」之際，規劃完善的制度有賴各學校球隊領導者之配合，國小「玩棒球」之基本原則可否落實，抑或淪為口號，取決於球隊領導者和經營者之經營理念所趨。為探討目前國內國小對於棒球隊組訓所抱持之理念為何，是為本研究動機之一。

這幾年來，從陳金峰、曹錦輝及王建民的遠征棒球最高殿堂-美國大聯盟、2001 年的台北世界盃的季軍、2003 年的亞錦賽取得奧運代表權、2004 年的雅典奧運及中華、台灣兩大職棒聯盟的整合，到 2006 年世界棒球經典賽，全台再度掀起一股棒球熱潮；大街小巷，男女老少，皆驕傲的談論著台灣棒球。而素有少棒強國之稱的台灣，發展上似乎遇到了瓶頸。國小棒球隊組訓之情況與參賽隊數足可作為發展指標之參考。以民國 93 學年度為例，在全國 2600 多所的國民小學當中，僅有近 300 所學校成立棒球隊，組隊率為 11% 左右。相較於鄰國日本，光是東京都所

屬之軟式少棒隊就高達 3600 多隊。由如此懸殊的差距顯示，我國國小在推動棒球運動發展上受到了某些因素的限制。再則，從上述的數據顯示，我國國民小學在許多學校相繼退出棒球隊組訓行列之背後，突顯出國小棒球隊在組訓及經營上遭遇到嚴重之困境；甚至大部分學校在組訓上遭遇許多困境以及在發展上的需求無法得到支援的情況下，憑著一股熱忱繼續慘澹經營。由於研究者亦在國小擔任棒球指導的工作，甚感有必要深入瞭解，透過進一步的分析探討來發現問題，並依據所發現問題之評析，尋求解決之道。遂探討國小棒球隊在組訓上所遭遇之困境是為本研究動機之二。

過去國小校園裡，單兵作戰、土法煉鋼之組訓模式已不符時代發展之潮流；過度嚴厲、職業化之訓練方式已背離我國現行棒球運動推動政策—「國小『玩棒球』」；以追求冠軍、功利為組訓目的，亦已嚴重違反推展體育活動之教育意涵。在時空遷移與大環境改變的驅使下，取而代之的應是有組織、計畫、系統及正確理念的經營策略，才足以克服國小棒球隊在組訓工作上所受人力、財力、物力等資源匱乏的困境。然而欲透過問題之評析及專家學者之建議，探討出一套始能讓國小棒球隊得以正常發展、永續經營之具體策略為本研究動機之三。

## 二、研究目的

根據上述之研究動機，茲將其規劃條列具體研究目的如下：

- (一) 探討國小棒球隊組訓之理念。
- (二) 瞭解國小棒球隊組訓之困境。
- (三) 探討國小棒球隊經營之策略。

## 第二節 研究範圍與限制

### 一、研究範圍

本研究以民國 93 學年度報名參加國民小學棒球聯賽學校為主要研究對象，透過文獻分析及訪談的方式，了解國內國小棒球隊組訓之理念、困境及探討永續經營國小棒球隊之具體策略為研究範圍。

## 二、研究限制

- (一) 受訪對象為參加民國 93 學年度國小棒球運動聯賽之學校校長、行政人員及指導老師或教練，研究者因受限於人力、物力、財力等客觀因素，無法將所有參賽學校校長、行政人員及指導教師或教練納入訪談對象。
- (二) 本研究實施的方式，對於部分問題，可能牽涉受訪者之經驗、背景與回答的意願，可能造成資料的遺漏或不足，僅能就蒐集到的資料加以分析、歸納與論述，是為本研究之限制。

## 第三節 名詞釋義

### 一、國小棒球隊

本研究是指各國小透過選拔或招生，將有興趣學習棒球運動之在學學生，由具有專長之棒球教練或體育老師進行經常性訓練而組成之棒球隊，並且代表學校參加各項棒球比賽。依「中華民國棒球規則」之規定，一場比賽之上場球員人數為 9 人，守備位置分別為投手、捕手、一壘手、二壘手、三壘手、游擊手、左外野手、中外野手及右外野手，而打擊依序為 1 至 9 棒。

### 二、組訓

組訓就是組織訓練，乃是將一群興趣與目的相同的人(人數至少要 2 人以上)，組合成為數或多或少的團體，經過整合後加以訓練，以便達成既定(預定)的理想目標。而組訓之主要宗旨是在結合個人的力量，加以統整訓練後，預期發揮出一個具有整體一致性，且組織系統化、紀律化的團體力量(蕭美珠，1992，頁 46)。

而學校運動代表隊之組訓，是指利用課餘時間，對部分熱愛體育活動，身體素質較好，又有某項運動專長的學生，進行系統訓練的一種專門教育過程。

### 三、經營策略

本研究所指之經營策略乃是指學校棒球隊運用學校有限之人力、物力資源，達成球隊特定之目標及永續經營之目的，所開發或採取一系列的決策方案與行動過程。

## 第二章 文獻探討

本章之目的在於探討與評析與本研究相關之文獻資料與研究，以瞭解問題的核心，進而建立研究理論架構，並作為研究方向的指引。因此，依據本研究的目的，本章共分四節：第一節、學校體育之發展與運動代表隊之組訓。第二節、運動代表隊組訓影響之因素。第三節、我國學生棒球政策與推動。第四節、運動代表隊之經營策略。

### 第一節 學校體育之發展與運動代表隊之組訓

學校體育是國家之基石，維繫體育發展之命脈（簡耀輝，1992）。因為學校體育是社會體育的搖籃，是推展國家體育的基礎，更是發展均衡學校教育重要的一環。學校體育領域包含早操、體育正課、課外活動、校內外比賽、校隊組訓、體育成績考查、健康檢查及體育學術研究等七大領域（葉憲清，1984）。因此落實學校體育政策，推動運動代表隊組訓計畫，不但可健全學校教育，培養體育精神，發展全民運動，甚至可以發掘優秀運動人才，加以培育為國爭光。本節第一部分茲將就我國各級學校體育實施辦法、學校體育發展計畫與展望作概略介紹與分析探討；第二部分則針對學校運動代表隊組訓之功能、理念及原則加以說明。

#### 一、學校體育之發展

##### （一）各級學校體育實施辦法

政府為因應國家體育政策之推動，於中華民國 89 年 12 月 20 日公布「國民體育法」，其中第 6 條規定：「各機關及各級學校應依據相關法令規定，配合國家體育策略，確實推動體育活動。前項各級學校體育之目標、教學、活動、選手培訓及其他相關事項之實施辦法，由教育部定之。」而教育部為切實督導各級學校體育教學及活動之實施，特依國民體育法第 6 條規定，於中華民國 91 年 6 月 25 日訂定「各級學校體育實施辦法」（體育司，2002）。

而教育部（2002）所頒之實施辦法第三條各校實施體育之目標包含：發展基本動作能力，學習運動技能，培養參與體育活動之必備技能；增進體育知識，建立

正確體育觀念，培養參與運動之積極態度與知能；提升體能，增進運動持續能力，促進身心均衡發展；啓發運動興趣，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，發展良好社會行爲。和第 11 條第 3 項的：「具有優異運動潛能之學生，宜輔導其選修體育或加入運動代表隊，加強訓練指導。」以及第 16 條：「各校應選擇具有特色之運動種類，加強培育優秀運動人才，並得組成運動代表隊，聘請具有專長之教練擔任訓練工作。各校運動代表隊之組訓、教練之聘請、優秀運動員、教練及有關人員之獎勵等規定，由各校定之。」說明了校隊組訓工作不僅是培養國家優秀運動員的根基，亦是學校體育內容之一，更是教育部推動體育政策所重視的工作之一。因此，積極鼓勵校際運動競賽之參與，及對於各校優秀運動選手之組訓與獎勵，確屬當前國體育政策之一。

## （二）學校體育之發展計畫

我國教育部體育司爲建構學生健康促進體系，乃於民國90年推動「學校健康促進計畫」，旨在營造健康校園。爲創新體育課程教學、活絡體育活動競賽、改善運動環境及提升體育教學品質，於同年實施「學校體育發展中程計畫」。

在「學校體育發展中程計畫」（體育司，2002）評估各級學校體育未來發展之趨勢中提到：e 世代青少年面臨科技文明高度發展的衝擊，學習成長環境的遽變以及尋求人文自然科學的發展等因素，在健康體適能的提升、身體運動能力的精進、人際溝通協調的強化及合群互助精神的涵養上多有持續改進的空間。「一人一運動」計畫之推動可以藉由體育教學及活動實施，培養學生運動能力與參與運動之習慣，透過快樂的學習，促進健康、展現活力，以期表現新世代活力青少年的特質。而社會高度自動化及網路化的結果，促使個人追求健康與體適能並發展群體體育活動之主張日益殷切。

再則提到：e 世代青少年藉由運動技能的習得及運動習慣的培養有效地提升體適能，展現個人健康活力，惟個人素質的精進；如無法跨越人際互動和外在環境的藩籬，不但造成個人化的生活型態，也呈現只有人與人的競爭而缺乏團結合作的群性價值。「一校一團隊」計畫之推動可以藉由運動社團的組成、多元體育活動競賽的推動、學校特色體育的發展及運動代表隊的組訓，廣泛地提供全體學生加入運動團隊、參與團體性體育活動的機會，以期涵養群已互動及競爭關係的溝通品格，展現 e 世代活力青少年卓越自我及光耀群體的特質。

為呼應「學校體育發展中程計畫」所分析之各級學校體育未來發展之趨勢，教育部體育司（2002）配合行政院「挑戰 2008：國家發展重點計畫」及建構學校體育發展未來願景，揭櫫提出「學校體育新願景、123 希望工程」來達成「學校體育發展中程計畫」之目標。而「123 希望工程」中「1」所指的是「一人一運動、一校一團隊」，期望每位學生至少習得一種運動技能，每校至少組成一個具有特色的運動團隊並參加區域性運動交流；「2」是指：期望每年提升學生體適能 2%。而「3」則代表希望每年提升學生規律運動人口 3%。

「一人一運動、一校一團隊」其計畫基於「重視學生身心健康與發展是新世紀學校教育的重要課題，而藉由教學與活動的實施可以促進健康與體適能，持續提供學生學習生活的活力泉源；學生終生運動習慣的培養旨在延續體育教學的效果、提高運動參與樂趣、增進學生積極參與運動、享受運動樂趣及養成運動習慣，進而提升學生生命品質」而擬定（教育部，2005）。王同茂（2003，頁 4）指出「一人一運動、一校一團隊」之推動，旨在讓我國少年建立基本運動能力；青少年發展運動能力；青年們培養運動技能以及大學生養成終身運動習慣。亦可藉由體育課程的設計、體育活動的規劃、團隊競賽的實施、運動社團的組訓與課外活動的倡導，讓學子們瞭解除了自我還有群性，除了自學還有團隊互動的經驗；由他人身上反觀自己，由別人的行止中觀照自我，而達到境教之功能。

洪嘉文（2003，頁 7）則建議，「一校一團隊」之推動可藉由運動社團的組成、多元體育活動競賽之辦理、學校特色體育之發展及運動代表隊之組訓，廣泛的提供全體學生加入運動團隊，參與團體性體育活動的機會，以涵養群己互動與競爭關係的溝通品格，展現新世紀活力青少年卓越自我及光耀群體的特質。基於此，養成學生終身運動習慣與鼓勵學生參與運動社團乃是我國學校未來展望的核心課題，其與教育部大力推動之「一人一運動、一校一團隊計畫」互為契合。同時，透過培養學生團隊合作精神，亦與奧運會所強調「公平競爭」之論點不謀而合。

在諸多政策之制定及計畫之下，顯示政府對於貫策國家體育政策之決心及落實學校體育政策之推動；亦將有計畫的培養及發掘具有運動天份的學生，透過學校有計畫、循序漸進、按部就班的組織訓練而成為國家優秀的運動員，期能提升我國體育在國際運動競技舞台上之國家競爭力。

### （三）學校體育之未來展望

學校體育係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。學校體育之基本任務包括：鍛鍊健全身心、促進均衡發展；培養運動道德、建立團隊精神；增進體育知識、建立運動習慣；培養運動興趣、養成健全的體魄；瞭解運動方法、提升運動水準等，內容皆是提升國民體質水準，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，更是推行國家體育政策重要的功能所在（體育政策白皮書，2004）。

我國學校體育政策之推動，在行政院、中央主管教育行政關、地方政府、民意代表、學者專家、民間團體、各級學校及社會大眾之高度共識與認同下，以獲致初步成效，並奠定有利之發展基礎（洪嘉文，2003，頁5）。然而在「各級學校體育實施辦法」之訂定及「學校體育發展中程計畫」的推動之下，我們不容忽視在現今全球化及資訊化的時代潮流衝擊下，學校體育將面對新世紀健康新風潮及教育改造的激盪與挑戰。王同茂（2002，頁23）認為學校體育必要有進一步的中長程全盤推展規劃，制定政策，透過法制流程加以落實。

目前學校體育的實施法源大多依循「各級學校體育實施辦法」，然就法律比較位階及法源依循階層而言，有待將其提升至法律命令的層級。因此制定「學校體育法」成爲一項必要的法制化工作，使目前學校體育實施中的學校體育教學、研究、活動與競賽、組織與行政、場地與服務及體育特色等主要發展內容或制定法源之基礎。期使學校體育的推展工作以法制爲前導下，結合學校、社會、家庭的統合資源，爲e世代學子的活力注入促進生機的養份，使學校體育在新世代的環境中重振及新生（王同茂，2002，頁23）。

近年來教育部體育司十分積極的建置學校體育法令制度，計達十一種之多，但就其實質內涵來看，均係屬職權命令與行政命令，並未有具法律位階之體育法律，實爲可惜。體育法令具有規劃體育政策之依憑，確保體育政策實施品質以及規範體育從業人員之權利義務之功能，其重要性不置可否。展望未來，擬定「學校體育法」抑是「體育教育法」實爲可行之途徑（洪嘉文，2003，頁9）。

雖然目前教育部體育司已就學校體育有關計畫分別訂定明確績效指標，惟展望未來，仍有進一步揮灑的空間。洪嘉文（2003，頁8）則認為，爲使學校體育政策確保務實可行，組織優質之智庫亦屬重要；期盼經由行政上的運作與配合爲主，再藉由學者專家之智慧貢獻爲輔，可將使理論與務實作最佳之組合，促使學校體

育政策走向優質化。而在其提出之我國學校體育未來展望重點中，亦提到：「鼓勵青少年參與運動社團，培養團隊合作精神」。學校特色體育的發展及運動代表隊的組訓，廣泛的提供學生參與運動團隊的機會，學生藉此以涵養群己互動與競爭關係的溝通品格，培養卓越自我及光耀群體之團隊合作精神。此亦與教育部大力推動之「一人一運動，一校一團隊」計畫互為契合。

教育部為緊密與教育本質契合，基於快樂活潑健康學習、全民活力造就國力、多元開放資源整合及競技卓越行銷台灣之健康台灣永續經營理念下，配合教育施政主軸提出「落實學校體育教學－運動促進健康」、「營造健康校園生活－健康促進學校」、「活絡校內外體育活動－學習多元化」、「提升競技運動實力」及「建構優質校園運動環境」五大具體做法來落實學校體育教育（李昱叡，2005）。不僅於此，其更透過國際情勢分析中的「人人享有運動人權」、「競技運動挑戰極限」及「運動產業整合資源」與國內環境情勢分析中的「青少年健康出現隱憂」、「全民健康普受重視」、「競技運動重點發展」及「體育組織面臨變革」等對學校體育之重要影響因素，提出構築健康台灣之基礎、激勵與活化運動產業、提升運動場地設施管理績效、促進中小學國際體育交流及營造永續前瞻的休閒教育五大學校體育之未來展望。

綜觀學校體育之未來展望，研究者認為，就我國目前教育大環境而言，其對學校體育發展應是正面且樂觀，惟端賴中央主管行政機關之用心程度。平心而論，過去學校體育諸多法令、計畫、方案及措施並未能加以落實，即是因缺乏永續經營態度之理念，也導致地方政府與學校採觀望態度來看待學校體育再造與革新。為體育教育事業非是短期可看出具體績效，需一步一腳印累積，以延續性的態度來經營。在此我們期許在政府深具前瞻、英明睿智的領導下，透過制定體育相關法令、組織優質之智庫、訂定全方位之體育相關政策以及永續發展之經營理念，為我國學校體育及學生之健康做出最大之貢獻。

## 二、學校運動代表隊之組訓

學校運動代表隊組訓係指在各級學校裡，將部份熱愛體育活動，身體素質較好，又有某項運動專長的學生，組合成為數或多或少的團體，經過整合後而進行有計畫、系統的訓練，以期達成既定（預定）理想目標的一種專門教育過程（羅映清，1990；蕭美珠，1992）。

### （一）學校運動代表隊組訓之功能

學校體育是社會體育的搖籃、國家體育之基石。對於體育活動全民化及運動競技國際化，擔負著重要的任務。近年來，政府積極制定與學校運動代表隊組訓有重要關係的體育政策，如民國 76 年辦理學校運動教練的培訓，建立專任運動教練制度；民國 88 年修正公佈「中等以上學校運動成績優良學生升學輔導辦法」，使各校得視校內需求，招收所需專長之運動績優生，以發展成學校之特色項目；民國 91 年修訂之「各級學校體育實施辦法」第 11 條第 3 項的：「具有優異運動潛能之學生，宜輔導其選修體育或加入運動代表隊，加強訓練指導。」和第 16 條：「各校應選擇具有特色之運動種類，加強培育優秀運動人才，並得組成運動代表隊，聘請具有專長之教練擔任訓練工作。」以及同年所訂定「學校體育發展中程計畫」中所推動之「一人一運動、一校一團隊」。其主要之目的無非是希望藉由學校組訓運動代表隊，積極推展國家體育政策，達成國家體育政策目標。

國家體育政策是運動代表隊推展的最高指導原則（楊宗文，1994）。而運動代表隊主要有推廣性、競技性與國際性等目標，均是跟隨著國家體育政策進行，共同發展體育運動，使運動代表隊之發展有方向可循。然而凡舉任何政策之制定及推動，必有其發展之目標。學校運動代表隊之組訓亦不例外，配合國家體育政策及教育政策目標，運動代表隊之組訓肩負著培養優秀運動員，在國際運動競技舞台上為國家爭取更高的榮譽；以及培養學生團隊合作精神與涵養群己互動及競爭關係的溝通品格，展現學生卓越自我及光耀群體特質之重責。

學校運動代表隊之組訓，對於推動國家體育政策及學校體育教育有其價值性與具體功能。1968 年若無紅葉少棒隊當頭一棒擊潰世界少棒冠軍的日本和歌山隊，而帶動全國各界大力推展棒球運動；我們的棒球可能一如其他項目，依舊停留在區域性的領域中，無法在國際競技舞台上與他人一較高下，進而提高國家之國際能見度。由此可見，培訓一流運動員，對於國家體育政策及全面體育教育之推廣，有其正面的意義（陳龍雄，1989）。

運動代表隊組訓除對於推展國家體育政策以達成目標外，對於學校教育與學校發展，亦有著實質的效益與功能。Coakley（1994）曾表示，從事學校教育工作者一般認為運動代表隊對於學校教育的推展有著相當的貢獻，也多半同意代表隊的重要功能。透過運動訓練的參與，培養對課業的興趣；建立責任感、成就感和團隊精神等未來社會生活所需的技能；提供學生體能訓練的機會並激發其對身體

活動的興趣；成爲學校特色或精神的象徵，有助校園意識和凝聚力的強化；促進學生家長、校友與社區民眾對學校活動的支持；以及給予學生於社會所認同的活動中發展和表現技能的學習情境等（Coakley，1994；引自楊漢琛，2002，頁 13）。

劉建興（1995，頁 21）表示，學校代表隊之表現，對外就等於是代表學校的表現，屬於學校特色、形象經營的一部分。代表隊之經營，固然是一項花錢、費時又費力的工作，但若經營的好，則足以解決學校、老師許多的困難，也可提供學生良好、難得的教育環境，還可以凝聚學校向心力，更可爲學校累積豐厚社會資源。而對於學生方面，張鼎乾、陳忠誠（2003，頁 52）則表示，透過代表隊訓練的過程，能讓學生養成不怕苦、不怕難，遇到問題能努力解決的精神和習慣，更能培養學生勝不驕、敗不餒的運動家風範。

黃錦裕、林樹旺（2000）則認爲運動代表隊的發展，對於學校體育活動推展及教育目標之達成，扮演著重要的角色。而在教育理念、重視體育活動與養成責任感的聯結下，對學生而言，則具有塑造生活品味及良好休閒嗜好與習慣、增進團隊合作的精神、培養圓融的人際關係、鍛鍊強健的體魄和健全的心靈、達到宏觀的視野與互相關懷的情操、養成具有生涯規劃及終身學習理念之功能。而對於學校方面，則可激發並培養全校師生對體育活動的興趣，紓解學生過剩之精力，同時吸引家長和社區民眾對學校各類活動支持之功能。

張正德（1998）也提到國民小學運動代表隊參加校外運動競賽的具有其截長補短，切磋觀摩、聯絡感情，建立友誼、驗收組訓成果，調整訓練、培養運動興趣，提升運動風氣、凝聚學生向心力與團隊精神、養成勝不驕，敗不餒的精神以及提升運動成績與運動水準之功能。

Jensen（1992）則認爲運動代表隊組訓最大之效能是在教育學生許多生活準則，例如：團隊工作、訓練與生活的準備、努力與報酬原則、堅守遊戲規則及對挫折的克服等；並強調運動代表隊訓練與競賽必須考慮整體教育過程，包括身體的、心智上的、社會的及個人道德上的發展。同時強調透過運動競賽，學生可從過程當中獲得運動競技的管道、養成公平競爭與誠實、成功的成就及自尊心、團隊精神之建立、心智與生理的成熟以及發展健全的身心、瞭解運動競技之內涵並刺激組織興趣以及對人誠信等附加價值（Jensen，1992；引自何森榮，2002，頁 32）。綜合上述專家學者所提之功能，研究者歸納整理如表 2-1-1：

表 2-1-1 運動代表隊組訓之功能

對象	功能
國家	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、積極推展國家體育政策，達成國家體育政策目標。</li> <li>2、培養國家優秀運動員，在國際運動競技舞台上為國家爭取更高的榮譽，進而提高國家之國際能見度。</li> </ol>
學校	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、成為學校特色或精神的象徵，有助校園意識和凝聚力的強化。</li> <li>2、促進學生家長、校友與社區民眾對學校活動的支持。</li> <li>3、給予學生於社會所認同的活動中發展和表現技能的學習情境。</li> <li>4、激發並培養全校師生對體育活動的興趣，紓解學生過剩之精力，同時吸引家長和社區民眾對學校各類活動支持。</li> </ol>
學生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、塑造生活品味及良好休閒嗜好與習慣、增進團隊合作的精神、培養圓融的人際關係、鍛鍊強健的體魄和健全的心靈、達到宏觀的視野與互相關懷的情操、養成具有生涯規劃及終身學習理念。</li> <li>2、建立責任感、成就感和團隊精神等未來社會生活所需的技能。</li> <li>3、能讓學生養成不怕苦、不怕難，遇到問題能努力解決的精神和習慣，更能培養學生勝不驕、敗不餒的運動家風範。</li> <li>4、教育學生許多生活準則，例如：團隊工作、訓練與生活的準備、努力與報酬原則、堅守遊戲規則及對挫折的克服等。</li> </ol>

資料來源：研究者整理

## （二）學校運動代表隊組訓之理念

正確的組訓理念是組織工作的先決條件。學校運動代表隊的組訓是學校教育活動之一，因此除了追求訓練績效，亦應秉持教育宗旨並兼顧學生身心之均衡發展原則。劉瑞武（1993，頁 47）則認為正確的校隊組訓理念，將是推動整個組訓計畫進行的原動力，為求事半功倍，必須學校、教練、學生三方面兼顧。孫顯峰（1999）更具體指出，運動代表隊組訓除運動技能之訓練外，亦要注意到學生學業輔導及做好家庭聯絡工作外，更應教育全校師生安全防護的觀念，以避免不必要的困擾與傷害發生

一般人認為學校運動代表隊的第一要務就是比賽拿冠軍，所有的一切訓練只為勝利，然而在錦標主義的驅使下，很容易造成盲目的訓練，導致走火入魔，使學童受到嚴重的傷害。林順萍（1994，頁 39）強調品行第一、課業第二，再來才

是運動技術，如果前二者沒有一定的水準，不但學童的運動素質無法提升，來自家長的反對聲浪會更大。小學生參加運動代表隊，只是學校教育的一部分，我們不能在這階段就決定他一輩子的目標與方向，那對學童是不公平的。學童加入代表隊，就像是家長與學校、教練在履行一個公平合理的契約，當任何一方認為這契約不再有意義時，便可隨時終止。

從事運動代表隊組訓工作必須要有目標，才不致離德叛道，而偏離教育本質。從事體育教育工作最忌諱沒有計畫的行動，因為沒有目標就沒有將來性，在組訓運動代表隊時，沒有正確的理念做為推廣依據，也等於脫軌列車。對此，陳龍雄（1989，頁 45）認為運動代表隊組訓工作必須秉持組訓的理念、以達成全人教育為目的，依現行的體育教育目標，訂定運動教育內容及實施對象；針對社會、學校及學生之需求，充分發展體格及培養良好的品德與公民道德，養成愛運動的習慣。除了提升運動成績外，亦顧及運動員身心均衡發展。最後，在正確理念的引導及目標確認下，擬定工作方針與範圍，進而推動組訓之工作（如圖 2-1-1）。



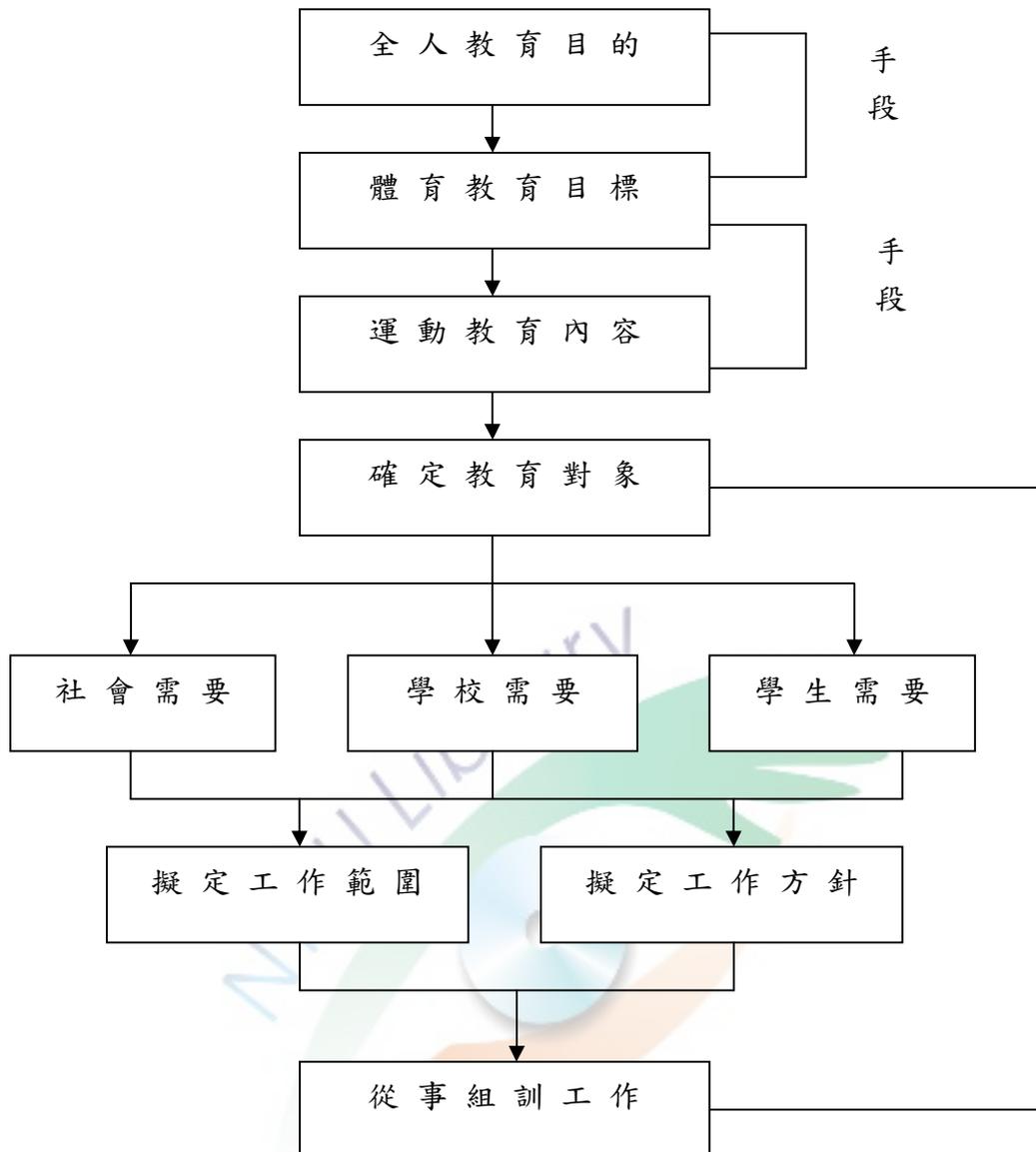


圖 2-1-1 運動代表隊組訓理念架構圖

資料來源：參考陳龍雄（1989）整理而成

而在正確理念及具體目標完成架構之後，組訓工作的推動則須堅持運動競賽的意義及學校體育教育宗旨，在有計畫、有組織及有系統的規劃流程之下積極展開（如圖 2-1-2），以便邁向運動競賽目標及學校體育目標之達成。

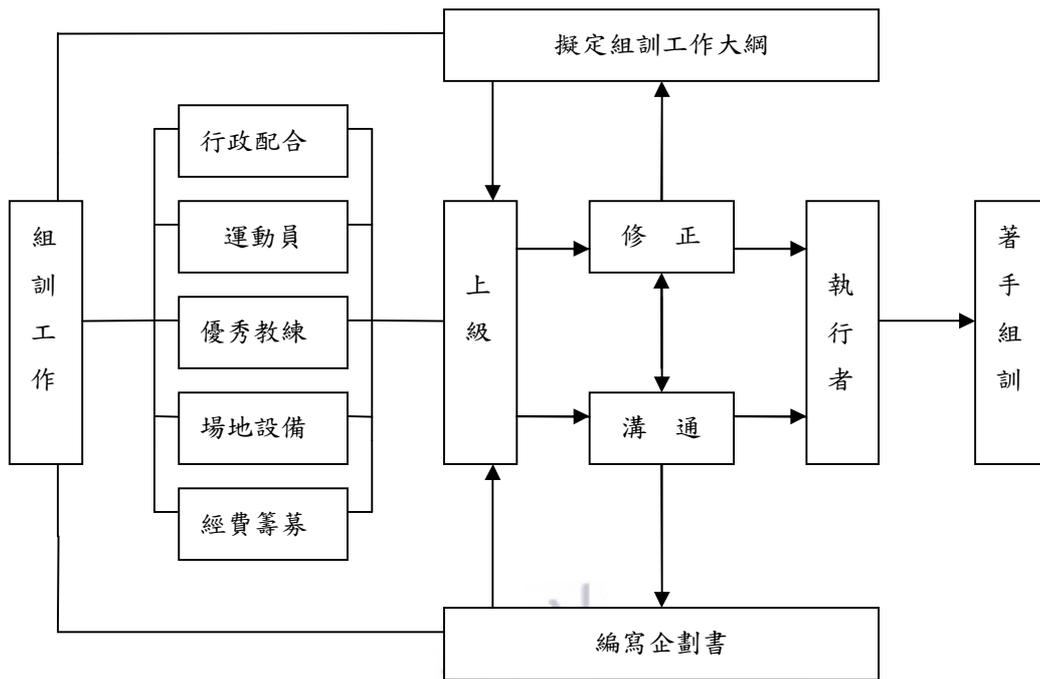


圖 2-1-2 執行運動代表隊組訓工作流程圖

資料來源：參考陳龍雄（1989）整理而成

學校運動代表隊著實扮演一個重要的角色，不論是推廣體育運動，亦或提升競技水準，對國家社會及個人均有正面的影響。因此運動代表隊之成立、組訓、發展等均須有適切、充足的資源與環境，方能使其發揮功效，達成目標。

### （三）學校運動代表隊組訓之原則

國內國民小學的城鄉差距及所擁有的資源雖然各自不同，但絕大多數學校的資源皆屬不足。大型學校空間、場館不敷使用；小型學校人力不足。在如此眾多的運動項目中，運動代表隊組訓想要面面俱到是有所限制的。

對一所小學而言，成立運動代表隊似乎是很難避免的。但是，國小運動代表隊之組訓與經營，受到學校行政、人力資源、經費及場地設備等影響，其發展項目之選擇適當與否，攸關著代表隊未來訓練、經營能否成功之重要因素。劉建興（1995，頁 21）認為學校原有優良傳統的項目，值得繼續發揚光大，但亦須留意團隊的存在及訓練過程，對於全校學生和校隊隊員本身的教育價值；若原有校隊經營並非很健全，或對學生有負面影響，則可考慮是否有方法可改善，或另外選

擇其他項目發展，故承襲既有的發展項目是首當考慮的原則。其次所談到的是，校隊的成績是「全校學生」推行體育運動的成果，這樣學校代表隊的存在才有顯示落實學校體育教育的價值；否則，全校只有少數學生球技特別好，而其他學生連打球的機會都沒有，那校隊的存在，只是突顯體育教育機會的不公平，故選擇較適合大眾性（全校性）的運動項目，適合全校學生皆能參與的運動亦是考量重點之一。

再則，配合學校體育設施，充分利用現有資源，順水推舟，阻力自然較小；相反的，若是無適當場地，而堅持要發展某一項運動，則易事倍而功半，且學生容易受傷。最後是考慮校長、主任、教師的專長原則；校長、主任在選擇發展項目時，最先要考慮的應是有無適當的指導老師，同時也應尊重教師的個人意願，詢問他們是否有想發展的項目。縱使教師沒有該項運動專長，也可以鼓勵他們去嘗試看看，提供他們在校內發展、成長的空間，並適時給於發展上所必須的支援。

藍金香（1996）也提出，學校運動代表隊發展項目的選擇可依以下原則作為考量：（1）重點項目發展：依學校參與校際運動競賽活動計畫之需求，配合各校運動場地的設備與條件，選擇部份重點項目作為發展之方向。（2）運動項目普遍發展：兼顧均衡發展的原則，學校對於較普遍的運動項目（如：田徑、球類），在學生熱烈參與下，應普遍成立學校代表隊。（3）運動項目配合社區的需求：學校應主動結合社區各項資源，配合社區的活動或比賽，藉此成立代表隊，不僅可獲社區認同，同時也可以藉由社區的支援，減少學校的負擔。（4）重視學生的興趣：代表隊的成立首應考量學生的興趣，學校應配合學生對於參與運動的意願，讓有興趣的學生有一展長才的機會。

除上述原則外，「因地制宜」在運動團隊的組訓項目上亦是考量的重要因素，訓練場地的容易取得及耗材較少等運動項目可列為考量因素。此外，就長遠的目標來說，運動實力的提升需要長時間且就合適的項目來推展，東方人受限於身體質量的因素，並非每一種運動項目皆能登上國際舞台。所以選擇合適國人參與的項目來作為長期培訓的項目，應是值得考量的（林錦明，2001，頁 67）。

## 第二節 運動代表隊組訓影響之因素

學校體育是社會體育的搖籃，更是推動國家體育的基礎，健全學校體育的功能，不僅可以培養學生從事體育的興趣，更可發掘優秀運動人才加以培育。透過學校運動代表隊組訓，積極參加校外比賽，不僅能為校爭光、提高校譽，更可進而培養優秀運動員，為國家爭取更高的榮譽，貫徹國家體育的重要政策（包德明，1989，頁19）。

然而，學校運動代表隊的組訓工作，可說是千頭萬緒；許裕呈（1999，頁57）強調，組訓運動代表隊經緯萬端，必須行政支援、家長配合支持、導師積極協助、同仁關懷鼓勵、社區的認同、企業的贊助、教練的用心經營、運動員主動自發學習等諸多條件的結合，才能落實生根、顯現績效、嘉惠莘莘學子。蘇秦玉（1999，頁220）則認為代表隊的組成與訓練，除學校家長的支持外，更需要多方面的支援與配合，不管是經費、場地設備、人力與選手本身的素質，課業輔導以及升學的管道，教練能力、人際關係都是影響組訓的原因。許振明（1995）在研究中也指出，選手的素質與數量、選手之課業問題、教練因素、經費因素、學校行政作業、場地設施、器材設備與家長的溝通等因素的配合，皆影響其學校運動代表隊組訓成敗的關鍵。張思敏（2003，頁28）更有其獨到的見解，其認為學校運動代表隊組成與成長有別於社會之代表隊，學校運動代表隊較注重教育過程，注重學生之成長與代表隊之永續經營。其特別強調在這當中，校長及教練的運籌帷幄是代表隊組訓成功的主要因素，再加上教練人選之確立、運動員之學習、經費之籌措、場地設備之維護與購置、訓練計畫之訂定、選手之來源、行政之配合、學生品德與生活教育之加強以及獎懲制度之訂定相關因素之配合，始能使代表隊之組訓工作彰顯其效率。

綜合各專家學者對於組訓運動代表隊考量因素之研究結論，研究者歸納出影響各級學校運動代表隊組訓工作之主要因素，作為本節所欲探討之論證依據，茲分項敘述如下：

### 一、學校行政因素

所謂行政是指應用經濟、技術和人力的資源，並鼓舞專業人員的士氣與合作，以完成組織目標的動態領導過程（Horine，1995；引自何森榮，2002，頁38）。而

學校行政之目標在於達到計劃、組織、人事、領導、評鑑與發展等六個行政功能（許振明，1997）。

任何的組織只要是開放性的組織，都需要有行政的支援，尤其是運動團隊講求的是團體合作（**team work**）及科技整合（陳建森，1997）。學校運動代表隊之組成，需透過學校行政程序的申請，學校必須審慎考慮運動代表隊組訓之各項資源之需求能否充分支援，組訓之項目是否符合其學校發展原則；另外，代表隊之組訓必須具體提出一套有計畫、組織、系統的規劃，學校亦必須審核其計畫之可行性及教育性，是否符合學校教育發展之目標。而在組訓工作的推動上，選手的招募、經費的籌措、訓練場地的規劃、學生之生活教育及課業輔導以及家長的溝通等工作，單靠代表隊負責人或教練來執行，勢必將遭遇諸多困境與阻擾。在上述繁雜的運動代表隊組訓相關事務，必須透過學校行政的支援，「行政支援」應作制度性的分工，以盡團隊合作，才能力求團隊組織之績效。

運動代表隊組訓之首要關鍵因素為學校領導者的支持。翁志成（1994，頁 59）認為各運動代表隊的領導者不一，有的是校長或主任、或教練、或建教合作出錢的老闆等。領導者強烈的企圖心，將會直接或間接影響團隊發展目標，也會盡力去改善學校方面之不利條件，營造良好的培訓環境。許裕呈（1999，頁 53）則表示，學校主管對於組訓工作的認知、理念與支持程度及團體氣氛之凝聚是組訓成敗的重要關鍵。許多學校在組訓運動代表隊時因觀念與執行上之偏差，使得運動代表隊組訓有弊端叢生之現象，組訓工作日趨艱困，雖然政府頒佈法令規定各級學校應組訓運動代表隊，但學校運動代表隊在校園中定位未明，亦無共同認定組訓的必要，多隨主管好惡而存廢，或賴教練的熱心支持，影響所及常有物質匱乏、人事乖違之慮（蔡崇濱，1996，頁 35）。顧兆台（1992，頁 7）亦認為學校運動代表隊組訓工作有賴校長支持、政策配合以及體育同仁的通力合作，共同解決或完成組訓工作，並防止學校運動代表隊組訓方向產生偏差流弊。陳政雄（1984，頁 22）在研究中歸納學校體育所面臨的問題結果當中，亦指出「行政支援」乃問題之癥結之一；體育教學需要行政的支援，而行政支援的能源存在於體育教師發揮專業知能與敬業良知，如何促使學校老師對體育教學的關注、觀念上的肯定、精神上的支持以及具體的行動支援，更有賴校長的領導，亦需體育教師對於實際行動績效的表達。

不同的主管領導風格各自殊異並非難以理解，但身為一個教育主管卻不能忽

視五育均衡發展的教育目標，對於推展體育運動也應具有正面的認知。運動代表隊組訓除需要學校主管的支持，更需要有如後援部隊的行政體系支援，全力提供訓練所需的場地、器材以及比賽所需的經費等等，唯有堅強的後援單位，組訓工作才能更為順遂（林錦明，2001，頁 70）。

由以上學者專家對於學校校長在運動代表隊組訓之「行政支援」上所扮演的角色來看，我們不難發現校長是主導運動代表隊發展的關鍵人物。校長對於國家體育政策、學校體育政策發展之認知，將影響學校運動代表隊組訓之主動性及積極性；而校長對於團隊組織及團隊氣氛的掌握，將影響學校行政支援代表隊組訓工作之認同與支持；最後則是校長對於學校運動代表隊組訓理念、目標及教育意義的認知，將影響代表隊發展之健全功能及永續經營。

除了學校領導者的支持外，運動代表隊的組訓亦需要學校行政各方面的支援與配合。代表隊組訓非獨立於學校體育組或教練能獨立完成，需與學校各處室密切配合，如選手之生活管理、心理輔導，需與學務處配合；選手編班、課業輔導，需與教務處協調；充實場地設備，編列比賽經費，需與總務、會計等單位配合，如此訓練工作才能事半功倍（胡政宏，2004，頁 71）。除此之外，運動代表隊代表學校參加校際競賽，學校應重視教練與運動員之獎勵，讓全校師生對其價值有所認同，除運動技術之提昇之外，更象徵全校團結合作的意識。因為運動員訓練過程艱鉅又辛苦，奉獻體育活動需要長期耕耘，勝利不只獲得獎賞而已，在奮鬥過程中給予成就肯定，對參與者將是一劑有效的強心劑，因此，學校應訂定獎勵制度給予選手與教練適當獎勵，相信組訓工作必將獲得更高之效率。張鼎乾、陳忠誠（2003，頁 52）則強調，學校在運動代表隊訓練環境的硬體設備上應多加配合建設與充實，以利教練及選手從事有效率之訓練，更能減少訓練時運動傷害之發生。

為使教練心無旁騖專心於訓練工作，學校行政應全權負起支援工作。胡政宏（2004，頁 72）強調，學校校長、主任必須全力支援運動代表隊，除負責協調各運動代表隊之訓練人員、時間、場地外，應進一步尋求社會資源之支援，如社區專業之人士擔任義工教練、廠商贊助等，以輔人力、物力資源之不足。林錦明（2001，頁 70）亦表示，一個學生運動員，不僅需要技術的磨練、體能的鍛鍊，更需要智能的提升與精神層次的萃練。選手之間所競逐的是錦標，所表現的卻是代表各學校的體育教學、生活教育成效，以及選手的人格素養。所以，對於學校代表隊選

手的課業輔導、升學輔導以及生活輔導，學校均需加以重視。學校運動代表隊的組訓工作並非單指訓練而已，與其相關的週邊工作，如上述的課業輔導、心理輔導、升學輔導及生活輔導等，絕非教練可以一肩扛下的重擔，它需要學校行政單位的通力合作與支援。翁志成（1994）亦針對學校運動代表隊在學校行政的支援項目上，整理出以下幾點：(1)品德教育(2)課業輔導(3)心理輔導(4)就業輔導(5)升學輔導(6)成立後援會(7)獎勵制度(8)膳食供應(9)集中住宿與訓練(10)諮詢(11)防護及保健(12)比賽之安排(13)體檢(14)保險制度(15)家長聯繫等。

由以上諸多觀點得知，運動代表隊之組訓工作千頭萬緒，如無團隊組織之分工執行，實難達成既定之目標。然明確分配團隊的任務，也是團隊組織中制度化、標準化很重要的手段。運動團隊不是教練或主管一個人的事，在講求團隊合作及效率的現代潮流下，「單打獨鬥」、「單兵作戰」的傳統思維以不符時代發展趨勢；擅用「行政支援」，整合組織，發揮團隊最大效能，使學校運動代表隊組訓工作面面俱到，事半功倍。

## 二、選手與家長因素

所謂「工欲善其事，必先利其器」。學校想要培養出優秀的運動選手，首先必須要有挖掘好選手的能力，就如同伯樂和千里馬一樣。許振明（1997）在其大專院校組訓運動代表隊考量因素的研究中指出，許多專家學者認為運動選手的招募和選訓是學校運動代表隊組訓之首要工作，由此顯示運動選手在組訓運動代表隊的重要地位。如能順利招募優秀運動人才乃為組訓運動代表隊邁向成功的第一步，然而在學校代表隊組訓過程中，選手之來源、遴選以及選手持續參與訓練之情況，直接或間接影響組訓之推動成敗與否。就上述影響層面，研究者將其歸納為選手本身及家長因素兩方面來作一番分析探討：

### （一）選手因素

#### 1. 選手來源

學校代表隊之選手來源之途徑主要分為：(1) 透過校內競賽活動選拔 (2) 體育課老師之推薦 (3) 隊員之推薦 (4) 由學長姐帶領 (5) 透過社團選才 (6) 毛遂自薦等六種來源（余育蘋，1992；黃錦裕、林樹旺，2000）。雖然學校招募人才的管道多元，但各校仍然存在優秀運動人才來源不足之現象與困境。主要

原因在於運動代表隊訓練的時間常與學生之課後輔導及課後補習時間衝突，甚至遇到比賽期間，常有耽誤課業學習，而造成進度跟不上或課業荒廢之情況，對於注重課業成績之優秀運動人才，在招募上影響甚鉅。再則，學生以本身的興趣參與為主，完全尊重個人意願，學校與教練沒有約束力，因此，潛質好的隊員中途退隊，時有所聞（邱榮貞，1995，頁 67）。

然而對於已加入代表隊之選手，在中途退出而無法繼續參與訓練的原因除學生自主及課業學習之因素，其實還存在著代表隊學生在訓練與比賽過程中，面臨身心方面之壓力與困難等問題（張宏亮，1996）。許多學者認為，壓力與身心倦怠有著密不可分的關係，壓力會造成運動代表隊選手產生倦怠感，而蕭玉琴、呂宛蓁（2004）認為過早投入訓練、長期的訓練和比賽、過度的訓練、高度的競賽要求、低社會支持、低自主性、運動傷害產生及進退不得之困境是造成選手產生倦怠感之主要因素。

歸納上述倦怠之成因，運動代表隊選手不外乎是受到家庭、球隊訓練、學校與社會環境的影響，使其無法承受運動訓練帶來的身心壓力，因而對其專屬項目產生倦怠感，終至發生提早退出運動場的情況。

## 2. 選手遴選

運動團隊成員的來源，校隊重「質」，社團重「量」。校隊的競技水準及成績優異，則知名度較高；社團活動內容充實，且好玩有趣，其吸引力較強（翁志成，1999）。學校運動代表隊必須在質、量的兼顧下，方能達到組訓之最大效果，而如何從眾多學生當中去發現具有運動發展潛能之優秀人才，研究者從運動技術要求的角度分為經驗選材及科學選材兩方面來說明：

（1）經驗選才：主要根據學校過去選拔代表隊經驗來進行，主要有全面實施運動專長調查，再由教練就專長進行篩選、舉辦校內競賽活動，選拔優秀體育人才、任課老師的推薦以及開放自由報名，從中挑選具有運動潛力之學生四種方法（王宗進，1992、余育蘋，1992）。

（2）科學選才：所謂科學選才，蔡蜜西（1997）指出，根據不同運動項目的特性和要求，用現代科學的手段和方法，通過客觀指標的測試，全面綜合評價和預測，把先天條件優越、適合從事某項運動的人才，進行系統的培養，並且不斷監測其發展趨勢的一個過程。因此，科學選才最好從小做起，根據兒童的遺傳特徵來選擇適合的運動項目，而主要之參考特徵有身高、體型和指距（李俊

杰、林東興，1998，頁 35)。

## (二) 家長因素

其實學校許多運動優秀人才沒有意願參加運動代表隊或無法持續參與代表隊之訓練而中途退出，家長的影響亦是原因之一。尤其是在國小、國中到高中階段，家長對於自己未成年學童或青少年的行為一般有較高的主導權與決定權（李明昌，1997）。家長擔心孩子會因為參加校隊而課業退步，害怕孩子學打球、運動將來長大沒出路，或是覺得女孩子運動太粗魯、不符傳統女性形象…等問題而反對孩子參加校隊訓練，其實家長們的顧忌也不無道理，因為疑慮都是由既有的觀念及經驗所產生的印象（劉建興，1995，頁 22）。甚至有許多優秀的運動代表隊學生常因訓練份量過重導致課業的表現欠佳，這種現象不只困擾著學校與教練，也動搖著學生家長的信念（張鼎乾、陳忠誠，2003，頁 51）。在臺灣這個以升學主義、文憑至上的社會觀念主導下，往往影響著家長與學生本身的選擇性。以參加學校運動代表隊訓練而言，日常生活增加了練習與比賽的時間，對學生在課業的學習上產生若干不同程度的差異，均有可能阻礙了學生繼續接受訓練或一開始便不願加入學校運動代表隊（蘇秦玉，1999，頁 218）。

## 三、教練因素

在諸多影響學校代表隊組訓的因素當中，除選手來源因素外，當屬教練之因素影響最為直接與密切。誠如一齣戲般的結構，「教練」是代表隊組訓的導演，而「選手」是代表隊組訓之主要演員（林錦明，2001，頁70）。蘇秦玉（1999，頁221）也強調，運動代表隊，足以代表一所學校的精神，進而成為學校的代言人，團隊的好壞，對於校譽甚至發揮相當的影響力，而教練扮演著代表隊中非常重要的角色。而一位學校代表隊教練肩負著組訓之重責大任，必須具備代表隊訓練之相關專業素養，得以有效訓練、完成目標。然而在各校運動代表隊組訓工作存在的困境中，教練的來源及專業素養之不足阻礙組訓工作的推展。現今台灣各級學校運動教練有七成以上是由體育教師兼任，在學校配套制度未臻完善之下，造成教師工作與教練工作雙重負擔而難以兼備（翁志成，1993，頁99）。因而代表隊教練為達成組訓之目標，在領導行為、條件及任務等相關因素的要求下，我們必須重視與釐清，以符合學校代表隊在推動上之需求。以下茲分項說明：

### （一）教練領導行爲

領導—leadership，是指「引導團體成員」的一種「性質、狀態、或品質」（nature, condition, or quality）（Mitchell,1990；轉引自林明地，1999，頁61）。有研究者認為領導乃是在團體情境裡，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程（謝文全，1995）；或團體中的份子（領導者），在一定的情境之下，試圖影響其他人的行爲，以達成特定目標的歷程（吳清山，1991）；或認為領導是組織人員在交互行爲下所產生的影響力（張潤書，1990）。

謝文豪（2001）認為教育領導的意義在於有效統合組織的人力物力資源，經由團體動力歷程，引導組織成員，達成組織目標。具體言之，領導是以人際關係為基礎，領導之作用在於影響他人，領導之功能在於塑造並實現組織願景、激發成員之動機及潛能、及有效管理組織歷程。領導行爲著重「影響、指導方向、路線、從做中學、意見」等工作，尤其是組織「方向的建立」，強調領導者須有遠見和判斷力，是做對的事情的人（Do the right thing.）（Bennis & Nanus,1985；Kotter,1988；引自湯蔓姍，2004，頁37）。

一般人對領導都存有一些迷思，誤認為領導只存在於組織最上層；領導是少數人擁有的能力；領導是天生的，而非後天的；領導是以魅力取勝的；領導是控制、指揮及操弄的。實際上，領導是在任何一個階層及每一單位都需要領導；每個人都具備領導的潛能；領導是可以後天學習的；某些領導者的確具備致命的魅力，但大多數並未具備；領導是多授權他人而非操弄權力（Shtogren,1999；引自單小琳，2000）。

有效的領導並非是組織成功的唯一要件，然而卻比任何因素更能決定一個團體的成效（黃英忠，1995）。競技運動世界裡，教練的領導行爲是非常重要的。有效率的教練可以使團體組織的成員皆發揮所長，並形成強烈的團隊凝聚力，去達到個人或團隊的最高榮譽。程俊堅（2003）認為，一位有效能的教練必須具備：以專業的精神，追求專業知能及技能；彈性運用管理技巧，增進團隊凝聚力；重視組織氣候，營造良好的團隊情境；兼顧高倡導、高關懷的領導型態；彈性調整教練的領導行爲；建立制度化及順暢的溝通管道；重視自我品德操守，建立高尚人格；終身學習，不斷進修以及擅用社區資源，尋求各方協助之基本素養。運動教練對於不同的情境與不同的個人或團隊成員，皆有不同的領導方式。然而領導方式雖因人而異，但成功的運動團隊領導者通常具備了許多共同的特質。雖然沒有

絕對的特質是所有運動教練共同的行為傾向，但有效率的領導者皆具備有聰明、果斷、同理心、內在動機強、有野心、有自信心和樂觀的特質（黃崇儒，2000）。馮樹勇、李愛東（2001，頁 85）認為善良、誠實、有修養也是必備之特質。然而這些特質皆為成功領導者的必要條件，但卻非充分條件，仍需依成員的偏好及特定的情境而定。

運動團隊領導者協助運動員完成目標或使運動員滿足其需求，所採行的方法，大致可區分為民主和專制的領導模式。民主型式是以運動員為中心的、合作的及關係取向的；而專制型式通常是以獲勝為取向，結構嚴謹及工作取向的。成功的運動教練在行為上是會適當的依據情境的因素和成員的特質，有效的整合民主和專制兩種領導的模式，彈性調整出適當的領導風格（涂國誠，2004）。

教練的工作是一項多元化的工作，面對不同的情境，會產生多種不同的行為模式，如何將所有相關的變項，融入各種不同的情境，結合成一套適合的理論模式，並且適時在需要的時候作最恰當的運用，讓理論的觀念落實到實務的執行上，使團隊表現出高度的效能，是目前從事教練工作者及相關人員值得探討的方向（楊純碧，1998，頁 92）。

## （二）教練條件

運動教練除了有效領導的理論知識需要掌握外，亦須具備一些不可或缺的基本條件與素養，林順萍（1994）認為成功教練必須具備的條件有：健康的觀念、充沛的體力、樂觀積極的心理特質、課業的指導與輔導、運動安全教育、專長或專業知識、合理的科學化訓練以及一顆執著的心。許裕呈（1999）也指出，一位優秀教練需具備以下之特質：（1）具有服務熱忱、不畏艱難的傻勁（2）真誠關懷、尊重負責的人格特性（3）具有高尚的運動精神，足為表率（4）有良好的溝通技巧（5）積極進修，充實知能（6）廣納建言的雅量（7）有效領導及圓融處事的能力（8）穩定成熟的情緒（9）高度的挫折容忍力（10）適切的教練期望。而涂國誠（2004）則更明確的從「專業進修」、「道德修為」及「工作原則」三方面來分述教練所需具備之條件。其認為在「專業進修」方面，教練需具備紮實穩固的基礎理論知識、應有清晰且深入的專項理論知識、具有豐富廣泛的實踐與經驗以及重視語言的學習與運用。而在「道德修為」方面，教練除在運動成績方面追求進步外，培養運動員成為正直、誠實、有修養的人更是重要任務。希望每位教練能嚴格自我要求、

處處以身作則、時時表現良好道德風範，如此才能得到學生的尊敬與愛戴。最後其談到在「工作原則」方面，教練需兼備滿腔熱情、嚴守時間、溝通互信、尊重個別差異、積極鼓勵、一視同仁、樂觀幽默、舉止有禮得體及真誠關心的條件。

### （三）教練任務

運動教練的任務是提供方法和資源，去協助個人或團隊達到既定目標的工作。除涵蓋領導、管理的決策性工作外，還包括決策的過程、引起動機的方法、提供回饋、建立人際關係及提升團隊的信心（Weinberg, R.S, & Gould, D, 1999；引自涂國成，2004，頁 15）。張思敏（2003，頁 25）則強調，教練之所以成為教練，通常是因為他們具備專業技能及運動相當的知識，而其主要任務在造就一個成功的運動員，將專業知識傳授給運動員，運用資源來幫助運動員，進而完全發揮他們的潛力。為達成目標，教練必須透過目標之訂定、計畫擬定與實施、經費之安排、場地設備之管理、專業知識之吸收、競技水準之提升、人際網路之擴充以及促使成員相互合作等工作來完成任務。除此之外，運動代表隊在組訓過程中，教練應發揮教育的功能，平時做好選手輔導工作來完成，並配合學校行事與做好家庭聯絡，如此才有助於代表隊經營並使之成為運動代言人才引領慾望，樂於加入團隊（蘇秦玉，1999）。教練不僅要扮演好訓練和指導的角色，尚有許多不同的角色與任務皆須盡力去完成，或許更貼切的形容，教練所扮演的角色是領導者、跟隨者、模範者、訓練者、心理學家，也是運動員的朋友和輔導員（陳建宏、陳慧文，2001，頁 88）。因此，教練應竭盡所能、全力以赴，以促進運動員健康與訓練的安全為職責。

### （四）教練之倦怠

在一個以「教育」為目標的學校當中來培訓優秀運動員，若非秉持犧牲享受、享受犧牲及任勞任怨的精神，其艱苦歷程，可能會使欲從事教練工作者望而怯步。因為教練除了在練習時間的配合，長期之訓練計畫、隊球員關心與照料外；校內、校外各項工作與事務的安排，均需教練絞盡心思，費心處理（陳龍雄，1989，頁 20）。在如此繁雜的組訓工作負荷及壓力下，教練往往對組訓工作會產生倦怠感。蕭玉琴、呂宛蓁（2004）的研究指出，教練工作倦怠的成因有：「社會因素」的社會輿論對教練的評價偏低、教練社經地位不高以及缺乏球員與家長支持認同；「工

作情境因素」的工作時間過長以及負荷過重及對工作缺乏控制感；「組織因素」的缺乏行政支持與決策參與，加上太多的行政干涉之影響；「人格特質因素」的理想太高及完美主義的人格特質導致沮喪與焦慮的情緒反應；「專業能力因素」的專業能力不足及工作動機低落不振，使教練在工作表現上遭遇困難和挫折，進而產生倦怠與不適感。

如何協助教練預防及克服組訓工作之倦怠，有賴學校行政多方面的支援及溝通管道的暢通。唯有激勵教練士氣使其保有高度興趣持續從事代表隊訓練工作，學校組訓工作之推動方能永續經營。

### （五）教練分類

在國民小學各單項運動代表隊中，並非皆有專業之師資及專任教練指導訓練，大部分由學校老師擔任組訓之指導工作。劉建興（1995）認為一般各級學校運動代表隊教練可分為以下三種：

#### 1.專任教練：

技術層面較能提供專業化之訓練，但常因為選手人數眾多而分身乏術，無法面面俱到。若能增加一位輔助教練（由學校有興趣的教師擔任），除了一方面學習訓練、協助訓練外，一方面可負責選手之生活教育、運動精神教育，以達體育與教育整合之功效。

#### 2.一般教練：

非相關科系畢業之教師，對於運動有興趣並且願意指導校隊者。這一類教練因非完全專業，故學校在物質及精神上，應給予更多的支援：如寬列的經費、課務的編排、專業進修之機會及口頭上的慰勞、鼓勵等。而主管（校長、主任）所表現的誠意實為關鍵所在，是否能讓一般教練感受到辛苦付出是有意義的，這樣才能支持校隊永續經營。

#### 3.義工教練：

運用社區資源，尋求熱心且具有專長之義工擔任教練，若能善用，不但增加人力資源，還可藉此協助提升校隊實力。目前也已有多所學校行之，成效頗佳。

事實上，每支隊伍都得組成教練團，且必須講究分工才能較順利發展，而教練團人數至少以 2~3 人為佳。因為單一教練制，教練會非常辛苦，且成效不彰，

亦導致半途而廢。況且老師們平常合作的機會不多，透過共同訓練校隊、參與比賽，更能增進彼此情感交流，加強對學校之向心力。

#### 四、經費因素

「經費是行政之母」，沒有經費作為運動代表隊訓練的後盾，正如同「巧婦難為無米之炊」(胡政宏，2004，頁72)。國小體育經費拮据，主要是因為小學屬國民教育範圍的收費，經費預算無法制度化。但在國小體育經費項目中，以運動代表隊組訓和參加校外比賽的支出最為龐大，也最為棘手。因此，在各校教育經費普遍不足的今天，想要維繫一個球隊的永續經營(包括平時的訓練經費與參加比賽時的費用)，光靠學校的自有財源實在有所不足。劉建興(1995，頁24)也指出，培養一支球隊是很花錢的，而這些如營養費、器材設備費等，尤其是四處征戰的車馬費、膳食費，常造成學校一筆不輕的負擔，使得部分學校主管，畏於推展球隊的經營。

在國家的財政負擔日益困難的情況下，學校運動代表隊組訓的經費，要完全依賴學校的時代即將成為過去式。因此學校運動代表隊隊組訓的經費，除了「節流」外，較積極的做法，就是如何去「開源」。翁志成(1994，頁61)認為社會資源的運用可有效解決經費不足之困境，其較可行的方式有學校運動場館的開放經營、成立後援會、與社區結合、尋找家長的支持與資助、建教合作、企業界贊助及校友會組織等資源運用。

### 第三節 我國學生棒球政策與推動

光復之後的台灣棒球，由民族主義而重生，儘管有不得已的歷史背景，但台灣政府、球迷、球員家長、媒體一直習慣於以民族主義的觀點來看棒球運動，終於使得台灣棒球呈現畸形發展，而更畸形的現象在於大家都對這樣的現象習以為常。

當三級學生棒球成為競技運動後，學生苦練球技卻荒廢學業的現象在台灣因此屢見不鮮，更可笑的是，在「國家榮譽」的大旗下，高呼「五育並重」的教育當局過去居然也成為推波助瀾的一份子。為了爭取國家的榮譽，小小球員不顧自

己的傷勢，奮力投出每一球，所以台灣棒球史上有特別多「傳說中的少年英雄」。多數球員因只顧練球而缺乏其他方面的學習，最後造成知識素養不足，進而降低日後謀生與處理問題的能力。許多家長看到了為數不少的棒球員晚景淒涼之慘狀，於是不贊成子弟參與棒球運動，因此台灣棒球運動人口不普及，人才自然不夠多，儘管少棒可以用苦練的方式打垮外國的社區球隊，但到成棒階段之國際賽成績則不如三級棒球。而在這樣的惡性循環下，始終閉門造車的台灣棒球，也因此發展上受到極大的限制（楊榮健，1999）。

有鑑於此，教育部配合國家體育建設中程計畫，自民國 76 年起逐年舉辦各類校際運動聯賽，四級學生棒球自民國 78 學年度起陸續開辦國小、國中、高中、大專聯賽後，已為我國培育出不少棒球人才；少棒的奠基、青少棒的延續到青棒、成棒的技術成熟定型，循序漸進的讓球員們成長，而這些潛在效果，儘管在發展初期無法預見，但近年來都已陸續浮現開花結果，基層紮根有其不得不行的重要性。

本節茲將「學生棒球運動推展組織」、「國小棒球運動推展現況」及「改善學生棒球運動方案」三個部分加以說明與探討。

## 一、學生棒球運動推展組織

目前我國學生棒球運動推展之兩大組織為「中華民國學生棒球運動聯盟」及「中華民國棒球協會」，兩單位執行方向及目標有所區別，由教育部指導的「中華民國學生棒球運動聯盟」主辦國小、國中及高中等三級的棒球運動聯賽，主要以推展各級學校學生棒球運動，廣植校園棒球運動人口，促進學生棒球運動風氣，增進棒球技術水準，紮實我國棒球基礎工作為目標。「中華民國棒球協會」則以主辦全國性棒球競賽，選拔國家代表隊參與國際賽為主，較趨向於運動競技的層面。以下就兩組織作簡要之介紹與說明：

### （一）中華民國學生棒球運動聯盟

教育部為強化我國基層棒球運動，普及棒球運動人口，於民國 78 學年度開辦國小棒球聯賽，持續於民國 83 學年度開始，成立「中小學棒球運動聯賽指導委員會」，並責成「中華少棒聯盟」成立任務編組型態『中小學棒球運動聯賽籌備委員會』，執行我國學校三級棒球運動聯賽相關工作事宜。直至民國 92 年，「中小學棒

球運動聯賽籌備委員會」為推動「改善學生棒球運動方案」，向內政部申請設立「中華民國學生棒球運動聯盟」，賡續推動我國學生棒球運動，為校園學生棒球運動提供最佳的服務。

民國 93 年 1 月 1 日，「中華民國學生棒球運動聯盟」開始接任我國學生棒球運動推展之任務。其聯盟設立宗旨是以推展國小「玩棒球」，國中「學棒球」，高中「練棒球」，大學「愛棒球」為基本原則，倡導各級學校學生棒球運動，廣植校園棒球運動人口，促進學生棒球運動風氣，增進棒球技術水準，紮實我國棒球基礎工作，厚植國家棒球基礎實力（中華民國學生棒球運動聯盟，2004）。

目前由「中華民國學生棒球運動聯盟」所主辦之國小棒球運動比賽有每年 3 月至 5 月的「國民小學棒球聯賽」以及「日本 IBA 軟式少年棒球錦標賽」之國內選拔賽，並指導每年 12 月嘉義市所主辦之「諸羅山盃國際軟式少棒邀請賽」。

## （二）中華民國棒球協會

中華民國棒球協會成立於民國 62 年 2 月 28 日，成立宗旨為發展棒球運動、辦理全國性及國際性之棒球比賽，藉以提高技術水準、增進國民健康、發揚運動精神。國內棒球運動遠在日據時代即於台灣萌芽並且成長，說棒球是台灣歷史最悠久的運動項目一點也不為過。多年來，我國棒球運動健兒在國際舞台上屢屢發光發熱，伴隨著中華台北的名聲響徹全世界也是全體國民感到最驕傲的時刻。棒球是國球，棒球協會肩負著讓棒球運動永續經營的使命（中華民國棒球協會，2005）。

目前由「中華民國棒球協會」所主辦之國小棒球比賽有每年 5、6 月間以縣、市代表隊為單位的「全國少年棒球錦標賽暨選拔賽」，冠軍隊將代表我國參加「小馬聯盟國際棒球錦標賽」。另一項比賽則為每年 6 月間以學校代表隊為單位的「謝國城盃全國少棒錦標賽暨選拔賽」，冠軍隊將代表我國參加「美國威廉波特國際少棒錦標賽」。

## 二、國小棒球運動之推展現況

國小棒球聯賽從民國 78 學年度開辦以來，即有 240 隊參賽，經過政府的全力支持，學校師長及社會人士的熱心參與在民國 81、82、83 等 3 學年度均高達 800 多隊（含軟、硬式），隨後因大環境不佳及補助經費縮減隊數逐年遞減，民國 90

學年度更僅有 286 隊（如圖 2-3-1）。

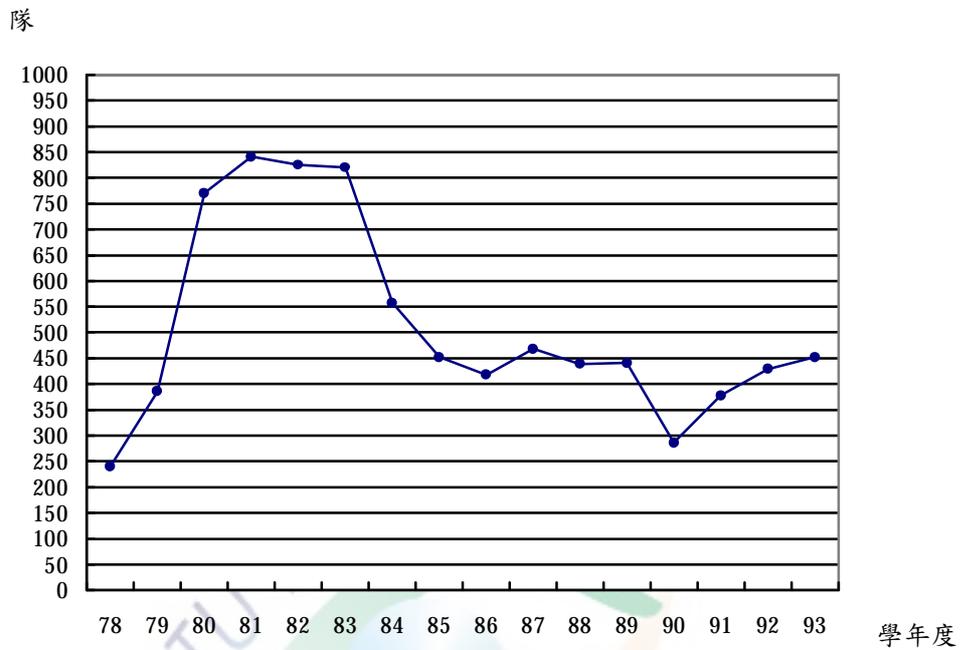


圖 2-3-1 歷年來國小棒球聯賽參賽隊數消長分析曲線圖

資料來源：研究者整理 78~93 學年度國小棒球聯賽參賽之隊數

教育部為瞭解國小棒球組訓參賽隊數每況愈下之原因，透過制度層面的分析以及基層棒球在發展上所遭遇之困境，加以分析探討後提出問題之評析，研究者將其整理歸納如下表：

表 2-3-1 基層棒球發展之問題評析

項次	遭遇之問題	問題之評析
1	行政及經費問題	<p>(1) 棒球運動相關隊職員人數繁眾，訓練比賽之交通、膳宿花費龐大。</p> <p>(2) 棒球訓練器材價昂、耗損率高，加上外聘教練之薪資，造成學校組隊沉重負擔。</p> <p>(3) 政府財政吃緊，年度籌辦預算日益縮減，增添推動困難。</p>
2	制度問題	<p>(1) 受傳統「錦標主義」影響所及，制度設計不分階段概偏競技而重菁英，忽略了教育性與普及性，也損及長遠的棒運推展。</p> <p>(2) 現行各級學校棒球聯賽爲了行政作業方便，每集中於平常非假日舉行，不僅影響學生課業，也使親友、同學、球迷失去共同參與的機會。</p> <p>(3) 隨性不定期的賽期與賽制，非但球隊訓練難以調整因應，重疊連綿的賽事對選手亦形成沉重的負擔，增加運動傷害的機會。</p>
3	校園推廣問題	<p>(1) 棒球運動以棒擊球之危險性、場地之獨占性、器材設備之昂貴性，以及專業教練欠缺等原因，各級學校往往未將其納入體育課教學項目。</p> <p>(2) 以安全爲由，校園禁止從事棒球運動，凡此種種皆影響校園棒球風氣之養成。</p>
4	場地設施不足問題	<p>(1) 棒球訓練比賽所需場地面積較廣，場地使用上更具有獨占（排他）性，校方每以危險與基地過小而婉拒推廣。</p> <p>(2) 各縣市因用地取得與興建所費不貲，硬體普遍不足。</p>
5	資源整合與行銷問題	<p>(1) 我國各級學生棒球基層教練大多來自學校老師及社會熱心人士，除專任教練外，欠缺甄選、考核與進修機制，致專業素質參差不齊。</p> <p>(2) 媒體強調競技化的結果，一般學生難以參與，賽事的舉辦事不關己，關心注目者少，連帶影響廠商與媒體等資源的投入。</p>
6	競技實力問題	<p>三級棒球國家代表隊，歷年來在國際比賽中皆能獲取最佳戰績，爲國爭光，提升我國能見度，唯大專與成棒卻難以達成，故如何強化棒球運動之競技實力，以提升成棒國際比賽之成績將是棒球運動最大課題。</p>

資料來源：研究者整理自體育司（2003）「改善學生棒球運動方案」。

過去國小學生棒球長期過度追求冠軍的功利主義影響，引起現今棒球運動發展的危機。為確保我國可長可久之發展，實應確實檢討我國目前棒球運動政策及訓練方法等諸多問題，並依據不同階段之發展目標，具體落實。龔榮堂、林華韋（2004，頁 80）對此提出了積極倡導棒球運動教育精神、確立運動訓練階段性目標的觀念；配合各級學校教育目標、重視少年運動教育理念、激發幼童身體機能並普及棒球運動人口；以學童生理發展為基礎，創造樂趣的棒球環境以及避免過早專業化訓練，並宣導小學階段之訓練觀念及方法之建議。

莊貴林（2003，頁 60）指出，我國業餘球員自小學開始接受棒球訓練者佔 95.9 % 壓倒性多於日本，而日本 43.6% 佔大多數由國中開始接受正式訓練(如表 2-3-2)。

表 2-3-2 台、日業餘球員棒球啓蒙時期之比較

單位：%

	小學軟式	小學硬式	國中	高中職	不明
台灣	30.9	65.0	4.1	0	0
日本	33.7	12.7	43.6	5.1	4.9

資料來源：莊貴林，2003，頁 60

我國球員較日本球員至少提早三年接受正規性的棒球訓練，因而奠定三級學生棒球在國際棒壇打響「CHINESE TAIPEI」的國號，而達到政府宣慰海外僑胞的目的。但是球員在接受義務教育之際，因訓練或比賽而影響課業，造成課業學習的斷層而無法銜接，導致在學習上產生挫折感而逃避課業是不爭的事實。另一項調查顯示，我國業餘球員學歷以高中畢業者佔 72.2% 為中、日、韓三國最多，大學畢業者佔 16.5% 則為三個國家中最少（如表 2-3-3）。換言之，我國球員學歷最低，韓國球員學歷最高。

表 2-3-3 台、日、韓球員最高學歷之比較

單位：%

	高中職畢	專科畢	大學畢	研究所畢	其他
台灣	72.2	7.2	16.5	0	4.1
日本	47.2	0.2	51.7	0	0.9
韓國	13.0	0	82.7	4.3	0

資料來源：莊貴林，2003，頁 60

因此，由以上數據反映出我國球員太早接受不正當的棒球訓練，而不無有揠苗助長之現象。最終導致學業荒廢、就職受限，並造成台灣球員之學歷在日、韓球員之下。反觀日本，少棒是屬社區性質的，日本各界對青少棒及以下的棒球運動，仍視為推廣、休閒與教育；因為棒球訓練而荒廢學業，或離鄉背井，對日本人來說是不可思議的。或許在台灣人眼中，這樣的青少棒以及少棒發展制度也許只能以「不專業」、「玩票」來形容，但由於日本基層棒球重視休閒、重視教育，因此推動時不會遭遇家長的反彈，因此能影響的社會層面變得非常廣，幾乎可以說只要對棒球有點興趣的日本小孩都有機會接受棒球基層教育，我認為這才是日本棒球之所以有資格稱為「國球」的原因（楊榮健，1999）。對此，莊貴林（2001，頁 72）則建議我國小學、國中球員勿太早接受斯巴達式訓練，以避免導致球技後續發展受限，學業荒廢以及小學、國中應以接受九年義務教育為首要目標，訓練與比賽勿影響正常上課時間。

而我國現行的學生棒球比賽制度亦影響到國小棒球運動之推展，龔榮堂、林華韋（2004）建議政府當局應停止舉辦國小棒球聯賽之全國決賽；全國選拔賽之參賽資格則改由地區聯賽優勝隊伍參加；增加地區聯赛场數；各地廣設簡易球場以落實各級學校聯賽制度；限制學校每週練習日數或一日練習時數，以避免影響學生正常上課；善用學生家長資源幫助學校球隊的運作，並促進棒球活動成為家庭性的假日活動；編製分齡訓練教科書，以做指導訓練各階段的參考依據，以利於建立棒球技術訓練的連貫性。唯有從制度層面著手改善，才能落實國小棒球運動之推展工作，亦才能摒除在推動上種種因素的阻礙，使國小棒球運動在校園內普及起來。

不容否認在 1970 年代左右，追求「世界冠軍」的棒運發展，振奮了民心士氣，也為後來我國名列世界棒壇五強奠下基礎。因為過早強調競技性之發展，

也間接種下現今棒運跌入谷底之因。如何「化危機為轉機」，回歸少棒運動的教育目標與價值，正是關心棒球運動發展你我所責無旁貸的。

### 三、改善學生棒球運動方案

在眾多專家學者提出實質意見下，總統陳水扁先生為重振國內棒球運動，於2001年提出足以振奮人心之「棒球年」口號，又在中華職棒大聯盟合併見證時要求政府要把棒球列為「重點運動中的重點，優先中的優先」的政策提示；加上棒球家族的萬人簽名造勢、千人牽手挽救基層棒球運動的行動以及民意代表、社會熱心人士、政府行政機關的支持，著實為我們棒球運動注入強心劑。教育部黃部長更指示成立專案小組，提出「改善學生棒球運動方案」，全面推展棒球運動，以期在校園，甚至全國造成另波棒球運動之熱潮(體育司，2003)，其方案以國小「玩」棒球、國中「學」棒球、高中「練」棒球、大專「愛」棒球為階段目標，透過健全組織及推動機制、系統規劃各級棒球比賽賽期賽制、倡導校園棒球運動風氣、改善學校棒球運動環境、加強學校棒球資源整合與行銷及提升各級學校棒球運動實力之具體策略來達成倡導校園運動風氣，廣植棒球運動人口，提昇棒球技術水準，厚植國際競技能力之方案總目標。

本方案(如表 2-3-4)係透過現況分析來發現問題，並依據所發現問題之評析，尋求解決問題之實施策略。相信藉由本方案之推動，不但能落實「挑戰 2008 國家發展重點計畫之一人一運動、一校一團隊分項計畫」，更能讓國內棒球運動，根基穩固，永續發展。

表 2-3-4 「改善學生棒球運動方案」實施策略

策 略	執行重點
健全組織及推動機制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.加強中央相關部會協調機制</li> <li>2.輔導成立辦理比賽專責推動單位</li> <li>3.建立各主、承辦單位、學校協調機制</li> <li>4.建立辦理國際比賽行政作業機制</li> <li>5.輔導健全地方及學校成立棒球推動機制</li> <li>6.落實輔導監督及獎勵措施</li> </ol>
系統規劃各級棒球比賽賽期賽制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.輔導建立各級棒球比賽年度的賽期及場地使用的制度</li> <li>2.輔導建立各級棒球比賽年度的分級、賽制、場數等制度</li> <li>3.輔導辦理各級棒球國際邀訪及參賽的機制</li> </ol>
倡導校園棒球運動風氣	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.辦理四級棒球聯賽</li> <li>2.輔導各級學校並結合社區推展樂樂棒球、棒球教學及比賽等活動</li> <li>3.編製棒球教學輔助教材及媒體</li> <li>4.輔導各級學校成立棒球團隊、組訓及比賽</li> </ol>
改善學校棒球運動環境	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.補助學校改善棒球場地設施</li> <li>2.充實學校棒球器材設備</li> <li>3.增設學校棒球場夜間照明設備</li> </ol>
加強學校棒球資源整合與行銷	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.建構企業體贊助學校、棒球隊及棒球場的機制</li> <li>2.輔導辦理各級教練、裁判研習會</li> <li>3.建構各級棒球比賽的行銷及包裝機制</li> <li>4.輔導辦理棒球志工講習會</li> </ol>
提升各級學校棒球運動實力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.建置各級學校學生棒球運動資料庫</li> <li>2.加強輔導四級國家棒球代表隊選、訓、賽組織機制</li> <li>3.加強校際、區域、全國及國際棒球交流活動</li> </ol>

資料來源：研究者整理自體育司（2003）「改善學生棒球運動方案」。

## 第四節 運動代表隊之經營策略

學校團隊是非營利性的組織。管理大師 Peter Drucker曾說：非營利組織比任何機構更需要管理觀念，因為它的績效很難界定（余佩珊譯，1994）。在內部因素方面，學校團隊組織缺乏市場競爭的壓力以驅策成員創新、求變以提高效率，亦缺乏明確的標竿與願景導引組織發展。外在環境上，傳統科層組織(bureaucratic organization)的行政模式，已無法符應後現代社會多元、變動不居的思維。值此內外環境因素交逼之際，領導者如何開拓團隊組織新格局，及其採可行的經營策略是值得探討的問題。本節將先對經營策略之定義與內涵作一番概述，再探討學校運動代表隊經營之具體策略。

### 一、經營策略概論

#### (一) 經營

「經營」與「管理」兩個術語，經常被視為同義詞使用，在英文亦同譯為 management。因此，大多數人均認為「經營」與「管理」並沒有顯著差別，而缺乏明確的定位與界定。一般而言，「經營」表示外部性與整體性之組織運作現象；「管理」則表示內部性及細節性之組織運作現象。比如：組織「經營」的績效，有賴「管理」制度與「管理」才能的發揮。若含混使用，亦可將「經營管理」放在一起，用以表示整體性與細節性之運作活動（陳定國，1885）。由此可知，「經營」與「管理」的概念是非常相近且無法嚴謹分離的概念。張良漢、蘇士博（2000，頁142）認為經營管理即指一個組織為達到目的，遵循合乎天理、人性的道德標準，使用有效的方法，誘導成員的行為與生活步入正常的規範，並妥善安排與規劃，使之系統井然有序、條理分明、且能圓滿成功的達成任務。

「管理」一詞可定義為「規劃、組織、領導與控制成員的行為表現、善用各種組織資源，以達成組織預定目標的過程」（郭建志譯，1995）。洪嘉文（2001）認為管理內涵包含幾項要點：1.管理是一種動態性交互作用的過程；2.管理者必須善用組織內部所有資源；3.管理需能達成組織「預定目標」。因此，管理可以說是藉由他人的共同努力來完成任務的過程。「經營」一詞，在基本概念上是同於「管理」的，惟它比較常出現在企業界或商業界的領域，其重點在於強調如何使組織創造價值與財富，如何增加生產力，並追求組織的最大邊際效益。基此，在概念

的範疇上，「經營」除了協調組織內部結構的和諧運作外，更包括對外在環境系統的交互作用，並強調組織的生產效能與績效（蔡培村、孫國華，1998，頁4）。

上述有關「經營」與「管理」之概念釐清，基本上，「經營」的概念是涵蓋「管理」的，其兩者均注重組織內部協調運作的重要性，但「經營」更強調組織與外在生態系統的互動關係，同時，也更重視組織的生產力與組織的績效。基於前述探究理由，本文將「經營」當作「管理」上位概念，即組織的經營必須運用多種的管理方法與績效才能達成組織目標（蔡培村、孫國華，1998；洪嘉文，2001）。

教育是所有產業中最龐大的產業，也是知識產業（knowledge industries）中最重要部份。企業或產業，在經營上重視成本分析、產出效果、經營績效及投資報酬率。管理方面則強調團隊精神、績效責任及組織再造。教育事業和產業經營，同樣面對人、事、物所構成的組織，視其為「教育產業」，主要在發揮教育資源與產出效果間的效率。蓋浙生（2002）亦指出，傳統的學校行政與領導，很少用「經營」或「管理」的字眼，惟今日受到：1.教育經費負擔日益沉重；2.經營績效受到重視；3.學校競爭壓力倍增之因素影響，學校經營理念乃有所轉變。

學校經營是以管理的理論與技術為基礎，配合學校的需求與目標，協調學校組織成員的互助與合作，以創造學校的價值與效能。「學校經營的目標，在於達成計劃、組織、人事、領導、評鑑與發展等六個行政功能，以維持學校組織的運作程序，並進而提昇學校效能」（蔡培村，1998，頁22）。

學校經營是經營者領導全校師生，遵循一定的準則，適當而有效地處理學校的人、事、物等各項業務，以發揮教學及輔導效果，達成教育目標的歷程（江文雄，1996，頁11）。換言之，學校運動團隊經營則是指經營者領導團隊組織之人員，包括教練、相關行政人員及代表隊學生等，遵循組訓之理念，適當而有效地處理團隊的人、事、物等各項業務，以發揮組訓及教育效果，達成團隊既定目標之歷程。更具體而言，運動團隊經營是指經營管理人員依據運動團隊組訓的客觀條件及資源，運用有效的手段、方法及策略等，為不斷提高效能，逐步實現組訓工作目標，而對團隊訓練系統進行不間斷的計畫、組織、任用、指導及控制等職能，並透過不斷執行與考核的過程，逐次達成組訓的目標（張思敏，2003，頁24）。

學校運動代表隊經營是學校的整體運作，而非單一行政組織或教練一個人的工作，研究者根據林天祐（1997）對於學校經營所提出之運作層面歸納出學校運動代表隊經營的五個層面：

- 1.運作的目標：運作目標是學校運動代表隊經營的指針與方向，以國家體育政策及學校體育發展願景為依據。學校體育發展願景是學校依據政府政策、學校條件以及社會的期望，塑造而成的體育教育目標。
- 2.運作的主體：運作的主體指推動及執行學校運動代表隊組訓的人員，包括校長、行政人員、教練、選手以及家長，是學校運動代表隊經營的主要動力。
- 3.運作的內容：運作的內容包括組織與訓練兩大領域。組織的領域包括學校行政支援、教練及選手的來源及經費設備之籌措等；訓練的領域包括訓練計畫之擬定、運動技能之指導、比賽之安排及團隊精神之培養等。
- 4.運作的過程：運作的過程包括計畫、組織、分工、執行、回饋及檢討，透過書面運作、團隊會議、訓練執行及競賽活動等方式，這些運作過程均包括正式的以及非正式的活動。
- 5.運作的評估：運作的評估是指代表隊本身，對整體運作的情形不斷進行有系統的績效評鑑，包括運作目標、主體、內容、過程以及運作結果的評估五個部分。

完善的規劃，可以整合組織體系內所有的資源，是執行有效控制的利器，除了提供日後努力的方向，並且可以消除未來的不確定性。而規劃出經營管理的藍圖，可以讓目標具體化，減少問題的發生，從而有效的達成目標。現今的經營管理觀念中，不再是強調個人式的英雄主義者來獨立成就某種目標，取而代之的是，如何有效統整組織團隊內的每個人的力量、智慧與貢獻，以團隊合作來達成預期目標（黃錦裕、林樹旺，2000）。

## (二)策略

策略(Strategy)一詞，源自希臘字 Strategos，意指將軍用兵之術(Generalship)。用於軍事學領域，則指軍事將領在戰場上克敵致勝的作戰計畫，軍方通稱其為戰略。而早在兩千五百年前的中國軍事鉅著《孫子兵法》中便已提到：「上兵伐謀、其次伐交、其次伐兵、其下攻城」，認為戰爭用兵的最上策便是以謀略取勝。在美國傳統字典裡（The American Heritage Dictionary）中，則將策略定義為「應用整體規劃與引導大規模軍事行動的科學及藝術」（王宏仁，2001，頁8）。1944年 Von Neuman

與 Morgetern 所著的 *Game Theory* 一書中，首先使用到策略的概念，他們認為策略是「在任何可能的情境下，競局的參與者為作決策所形成的一個完整的計畫」。經過數十年的演進，策略已成為管理學界相當重要的研究領域（引自吳博雯，2000，頁 19）。迄今，策略二字已經超越原軍事術語的狹義界定，而為各界所廣泛使用，大至國家的政治、財經、國防、外交等方向的擬定，小至學校、企業、公司行號、財團法人組織的發展評估，甚至個人的生涯規劃等皆可應用。

策略是達成目的或目標的一種手段、方法或規劃的過程，會隨著內外環境因素之改變而調整，從歷程來看，也是一種改造或變革，旨在運用過去及現在的訊息，判斷未來可能的發展，以理出最可能達成目標之方案（林天祐，2002；蓋浙生，2002）。Porter（1996）認為策略不是作業效能（operational effectiveness），策略的本質應該是活動，選擇與競爭對手不同方式執行活動，或選擇與競爭對手不同的活動去執行（Porter，1996；引自吳博雯，2000，頁 20）。許士軍（1990）則認為策略為達成某一特定目的所採用的行動，表現對重要資源的調配方式，其性質有三：（1）策略代表計畫中的骨幹，它介於目標與具體行動之間；（2）策略為計畫中最動態的部分，有效的策略必然是不斷反應一個公司所處外在環境與本身實力互相激盪的一種選擇；（3）選擇最適宜的策略，是規劃過程中最具關鍵性的決策。

Mintzberg（1996）提出策略可由 Plan、Poly、Pattern、Position 與 Perspective 五個 P 加以定義，同時這五個 P 之間是環環相扣的（Mintzberg，1996；引自吳博雯，2000）。

1. **Plan**：策略是一種計畫，是經過有意識地計畫後所採取的行動，也是處理某些特定情境下的指導方針（guideline）。在此定義下，策略有兩個重要的特質：（1）策略是在行動之前就已制定，同時是有目的的發展。（2）策略可以是一般性的或是有特別目的的。
2. **Poly**：既然策略是一種計畫，策略應當是能被執行的，就如同一個打算智取敵人的演習一樣。
3. **Pattern**：如果策略只是一項計畫，那是不夠的，因此在策略的定義中，應能指出策略是一連串行動的形式。
4. **Position**：策略是種定位，意思是說組織在所面對的環境中，其所採取的位置，這個位置是透過計畫所選定的，同時也可透過行動來達到這個位置。

5. **Perspective**：策略，就像是人的個性一樣，代表了一個組織對其所認知的世界的看法。簡言之，策略是一種觀念（**concept**），為這個組織中的成員所共享。

策略的發展是以政策（或目標）及資源（力量）為依據。政策確定後，須細察其對各層面可能造成的影響，並正確評估各有利和不利條件，並據以發展出不同的方案，其中利之最多、弊之最少、機會最佳、威脅最小的方案就成為最佳策略（周郁崑，2000；林天祐，2002）。在本質上，策略具有未來性、不確定性及不可立即測量性。在發展策略的過程中，必須統整客觀的數據與主觀的判斷以充分掌握必要資訊，使其在執行上具備高度的可行性與穩定性。整體來說，策略是在不確定的情境中創造出可行的途徑，本身具有一定程度的風險，策略的擬定過程是：計畫－試做－檢核－行動（**Plan－Do－Check－Act**；簡稱**PDCA**）（林天祐，2002）。

由於社會主客觀環境的改變及品質管理理念的成熟，組織或團隊經營績效成為組織或團隊本身追求的目標和各界重視的課題。如何蒐集分析內外部資訊，以掌握顧客（家長及學生）需求，發揮「思患預防」的功能，並整合團隊成為學習型組織，策略管理是值得採行的方法（林天祐，1998）。

策略管理旨在配合組織內外變化，而以策略導向未來欲達成目標的歷程。亦可定義為：「為了促進組織去達成目標的行動之形成、實行、及評鑑等」（David, 1986；引自江志正，1997，頁170）、「是一種企圖以某種方法結合組織中質與量的資訊，以在不確定的情況下來獲得有效的決定」（江志正，1997，頁171）。就學理而言，一套完整的策略管理程序有九個步驟（如圖2-4-1），其中策略規劃的程序就佔了七個步驟，顯示任何方案的執行，事前都需要慎密的規劃與分析，才能付諸實施，並評估實施結果，及對計畫目標作通盤的檢討，俾供日後參考和修正。

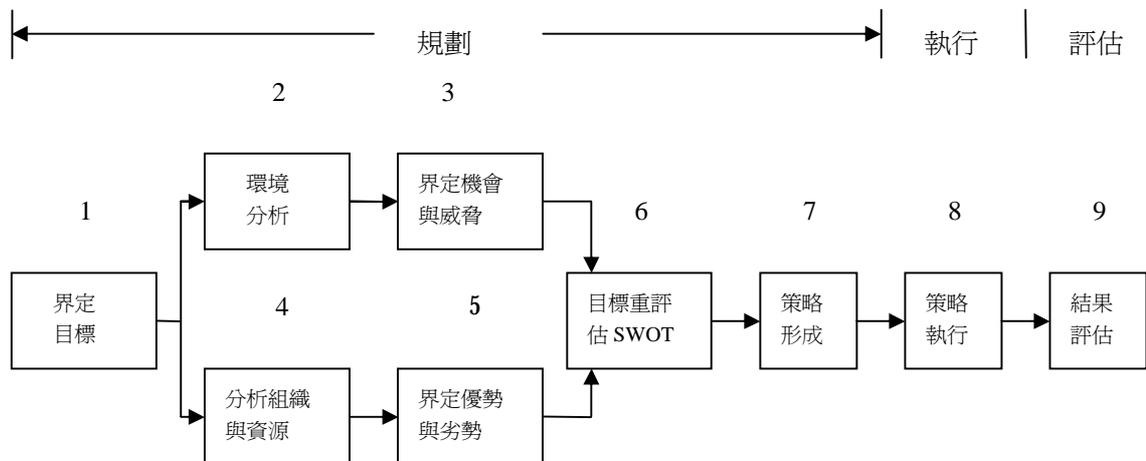


圖2-4-1：策略管理程序流程圖

資料來源：周郁喆，2000，頁26

策略管理程序的關鍵部份是環境分析程序，因為好的策略必須與組織內外部環境配合。程序2環境分析之內部環境可以和第4項組織資源合併分析。程序3界定機會與威脅（O.T.分析）常與程序5界定優勢與劣勢（S.W.規劃執行評估分析）合稱為SWOT分析（周郁喆，2000，頁27）。學校運動代表隊經營策略之擬定，可選擇利用SWOT分析（即利弊得失分析），期能知己知彼，在競爭態勢日炙中爭得一席之地，並增進組織活力。SW是指學校內部在追求目標及因應競爭的過程中，相對上較為有利（strengths）或相對不利（weaknesses）的條件，是學校可以掌握的因素；OT是指在達成目標上對自己有助利的外在環境機會（opportunities）及有阻力或妨害的外在環境威脅（threats），是學校可以預估卻無法掌握的因素（蓋浙生，2002；林天祐，2002）。

透過SWOT分析，學校團隊組織得以發展符合本身能力及內外客觀環境需求的策略。SWOT分析必須有客觀的依據，包括團隊經營的外在環境因素，及內在環境因素。分析時要做到：1.廣泛蒐集質與量的資料；2.將蒐集到的資料加以歸類整理；3.只做歸納不做評論（蓋浙生，2002；林天祐，2002）。根據SWOT分析的結果，針對每一要因分析，提出可能策略，再藉歸納思考方式，將可能策略歸納成幾個策略，然後逐一分析其適切性（suitability）、可行性（feasibility）、接受性（acceptability）等，最後選取可以達成目標的策略，期以發揮學校之優勢，有效達

成團隊既定之目標。策略管理除了具有傳統管理過程中所重視的規劃、組織、引導和控制等功能外，更重視相關環境的改變而預做處理因應，可說是「組織的生涯規劃與實踐」（江志正，1997，頁169），這正是當前學校團隊經營所須注意的。若能以此系統性、前瞻性的眼光，蒐集正確、完整的資訊，提供經營者釐清角色及探討團隊經營問題等，除可協助領導者決定團隊組織系統未來走向，亦能協助團隊成員認同及達成團隊目標。

## 二、運動代表隊之經營策略

綜觀以上國內外專家學者對於經營策略之表述，研究者認為經營策略乃為任何組織團體為達預期之發展目標，透過檢視組織體系內外之資源，分析團隊組織在發展上內外環境之優劣勢；進而整合組織體系內外之各項資源，規劃出一套有計畫、系統且具獨創性及競爭性的手段及方法；並透過不間斷的計畫、組織、任用、指導及控制和不斷執行與考核之循環作用來強化團隊組織效率的一種策略；或許該說是一種歷程。

運動團隊其經營之好壞攸關是否得以永續生存發展，團隊領導者及核心幹部亦可針對團隊本身進行內部的優點、缺點分析及外在機會與威脅的評估，俾獲悉更進一步的訊息以更瞭解本身的優勢及須改進之處，知己知彼、百戰百勝、步步為營（張良漢、蘇士博，2000，頁147）。

學校運動代表隊的組訓工作，可說是千頭萬緒。在講求經營管理的今天，不管各級學校，都應妥善的規劃出一套有效策略；首應秉持正確的教育理念來從事組訓的工作，透過分析學校內外人力、物力資源及發展之優劣勢後，訂定計畫完成組織，對於接下來的訓練工作定能駕輕就熟，事半功倍。在此所欲探討的團隊經營策略是本持「發揮教育功能之永續經營」為主，而非以「追求勝利為目標」之手段。以下茲就學校運動代表隊在組訓經營上之策略應用作探討：

### （一）學校及行政支援方面

發展各項代表隊組訓工作前，為使其能順利推展，避免造成教練的困擾，應先爭取全校教師之支持。因為代表隊的訓練、比賽，都將對導師的教學造成影響。劉建興（1995，頁22）認為爭取各班導師支持最好的方法是先利用週三進修活動為教師辦一場「組訓項目」的研習（可由教練及老師共同設計），進而將有興趣的

老師組隊，進行友誼賽。先讓老師也投入該項運動，去認識、體驗其價值。透過研習或比賽，傳達「體育也是一種教育，且是極具功能的教育」之理念。接著，便要向老師們保證，代表隊的訓練將不會影響到正常的上課時間；同時，更將做到加強選手之品德及生活教育，以減輕導師在班級經營及個別輔導上的負擔。

擬定年度實施計畫，將訓練計畫、訓練期程、訓練項目及訓練經費之概算詳列，方便於學校在每個年度掌握代表隊之行事與需求，進而有計畫的安排支援及向上級或其他資源爭取經費之補助，有效協助代表隊組訓工作之進行。

尋求學校行政支援之道，除善用人際網路及溝通技巧外，最主要還是在於團隊本身組織的完整性與否。完善的組織計畫及具有教育功能之發展目標將決定學校行政投入支援之程度；任何投資都講求其投資報酬率，不管是物質上的，抑是精神上的，唯有讓願意支援者適時得到回饋，才能不斷得到學校的支援。

## (二) 球員來源

### 1. 球員訓練方面

運動技術訓練，需配合人類生理發展規律進行，才能達到事半功倍之效果。兒童學齡後期是運動基礎能力學習的快速發展期，對學習新的身體運動技能有較佳的效果（龔榮堂、林華韋，2004，頁 82）。以小學階段為例，其神經系統興奮性強、可塑性高，能夠很快掌握基本技術動作。此時期應該重視全面的基本技術訓練，使之既成為掌握技術的過程，又可作為打好基礎的過程，絕對堅持反對急功近利的思想（蔡崇濱，1996，頁 36）。龔榮堂、林華韋（2004，頁 83）認為在國民小學階段，應以培養兒童運動興趣為主，在運動過程中、成功的經驗、獲勝的喜悅，都是兒童增進興趣的主要因素。所以應以假日的聯賽或友誼賽，取代沿用多年的每周五天，職業運動員訓練方式訓練國小學童。改以團隊間的比賽過程，取得運動樂趣及運動基本技能。

胡正宏（2004）亦談到，為了克服訓練時的單調與厭煩，對於學童的訓練必須有所變化，以保持訓練興趣與集中注意。以棒球為例，在一連串的練習之後，可做分組趣味競賽，像是跑壘接力、雙龍搶珠；亦可安排分組躲避球活動，如此可為訓練帶來樂趣，又可鍛鍊體能，發展學童團隊合作的運動精神。

運動訓練重視排列訓練內容的原則性與順序性，並對訓練過程要求嚴格控制，如能設定各年齡階層的訓練內容標準，並能合理而又有成效的的排列訓練

順序，將會大大提高訓練的經濟性與時效性，進而杜絕大運動量訓練、長時間訓練及過度訓練的乘虛而入（蔡崇濱，1996，頁 36）。

林順萍（1994，頁 40）認為球員訓練應採科學化，科學化的訓練是以生理學、力學與心理學為基礎的訓練，教練最常犯的錯誤就是自己怎麼練來的就要學生怎麼去練，以前的經驗只能當作參考，不能照單全收，因為科學一直在進步，科學的訓練方法也日新月異。「合理的要求是訓練，不合理的要求是磨練。」這話乍聽之下似有道理，就怕不斷的磨練之後，造成不可回復的缺憾，除了抹煞學生繼續學習之興趣，更可能白白斷送選手的一生。

## 2.家長支持方面

家長的支持與認同是選手來源之關鍵所在，而選手則是運動代表隊之主角；如能得到家長對於代表隊組訓之功能之認同，則推動組訓工作將如虎添翼。林順萍（1994，頁 41）認為可透過運動代表隊學生家長座談會，詳細介紹訓練計畫與訓練目標，強調訓練與一般教育正常化，讓家長、學校行政單位與教練三方面做觀念的溝通，將有助於運動代表隊的正常運作。好的溝通與協調是成事的基礎，每個人都渴望別人的尊重，學生終究是他們父母的財產，善用溝通能力及協調技巧，將會使組訓工作得到極大的助益。

張鼎乾、陳忠誠（2003）也認為教練對學生的家庭狀況必須掌握，透過與學生家長的聯繫與溝通，一方面使家長瞭解學生訓練的情形；另一方面可獲得家長對學生的鼓勵和認同。

家長擔心孩子會因為參加校隊而課業退步，害怕孩子學打球將來長大沒出路…等等，其實家長們的顧忌也不無道理，因為疑慮都是由既有的觀念及經驗所產生的印象。而與家長溝通的重點，就著重在消除他們的顧忌和對球隊建立信任與信心。劉建興（1995，頁 22）認為可以請家長到校參觀球隊練習的流程，使其明白學校的用心；也可請家長徵詢孩子對於參加球隊的想法，以了解孩子的心。

或者是和家長共同設定「訓練觀察期」，也就是說由家長、孩子和學校三方共同商討後訂定。例如以一次月考為期限，觀察孩子的學業是否退步？生活習慣是否有進步？品德是否有改進…等。同時也鼓勵學生認真以赴，相信他能取得家長及師長們的信任。這種彼此關心、注意的互動，其實已是一種「共同決

定重大選擇」的親職教育。

### 3.課業輔導及生活教育方面

學校教育首重學生之品德教育、生活規範及課業問題，學生經常在校外比賽或參加活動，應給予適度規範，勿產生不當行為，對於暴力或禁藥事宜，更應不斷的教育，以免妨礙校譽，而使代表隊蒙羞而致解散命運。亦可透過精神上或物質上的激勵，促使學生之學習動機增強，士氣及凝聚力更為堅強與團結；或是透過隊規或校規之制訂之明確化及發揮作用（張思敏，2003）。

陳建興（1989）認為運動代表隊常因有所成就便驕傲、偷懶，甚至養成不良之氣息，在溺愛姑息氣息瀰漫的運動環境中迷失自己，一心一意只想追求運動技能和更高成績，而忽略了平日生活常規及待人處事之道，最後落得身敗名裂，自毀前程。所以運動代表隊在組訓的過程中，教練應發揮教育的功能，平時除加強生活常規之規範，亦要做好選手輔導的工作；並配合學校行事與做好家庭聯絡，避免特權之產生及掌握選手之作息，如此才能有助於代表隊經營並使運動人才引領慾望，樂於加入團隊。

除了生活教育之外，代表隊學生之學業問題一直為人詬病。一些運動表現優秀的學生，在面對課業的競爭所伴隨的課業壓力，常降低學生參與代表隊之興趣。目前有許多國小、國中及高中更是在升學的壓力下，埋沒了許多可造就的運動優秀人才。因此，在國小運動代表隊的訓練上，訓練工作應以課餘時間為原則，如晨間活動、放學之後等，不可因訓練而耽誤正常上課。並與導師充份協調，對於學童因參加比賽所耽誤之課業，實施補救教學（蔡金霖，1996）。

運動代表隊的選手大部分都有粗心、隨便的人格特質，課業上較不用心，因此需要有好的指導方法與技巧，才能事半功倍。對於較特殊的學生更應適時的給予協助，必要時可使出殺手鐮—「成績退步者退隊」，會有令人意想不到的效果。（林順萍，1994，頁 40）

張鼎乾、陳忠誠（2003，頁 52）認為加強學習有效的閱讀技巧和廣博的知識，並與教師或教練定期作課業輔導與問題的解決，可提升學生運動員的自我學習能力和為將來奠定良好的知識基礎。除學校課程以外，鼓勵學生多涉獵課外其他層面的讀物及多接觸學習體育相關的知識，作多面向的學習以增廣見聞。可藉由各種方式去學習、吸收，例如：演講、研習、座談、影片或人與人

之間的互動關係中去發現。

將代表隊學生集中編班亦為一有效管理方式。學生常因出外參加競賽而造成課業進度落後，如能集中於同一班級，方便於賽後統一補課，免除班上學生進度不一之窘境。

### (三) 教練方面

運動代表隊訓練是在教練的組織及主導下進行，教練的領導行為足以影響團隊的經營及學生個人之成長。不可否認的，現今各級學校運動代表隊之主導人物多以教練為主。教練其專業素養及領導統御之能力攸關代表隊發展之續航力，能否得以經營有成，亦取決於教練在推動團隊時之領導行為。教練專業能力及素養之養成，有賴教練自我鞭策、自我充實；學校亦有義務協助教練提升專業，像是提供教練充足的本職學能進修之管道。

許裕呈(1999)在研究中對於運動代表隊教練如何提升專業能力及有效管理方式的看法如下：(1) 教練多閱讀相關書籍、看錄影帶、向專精人士請益、多方思考、自創訓練方法；(2) 訓練日誌及訓練札記之記錄，自我省思；(3) 發展多元化、活潑化之訓練課程；(4) 面對受挫之學生予以懇談、諮商及家庭訪問；(5) 掌握選手之課業學習狀況，適時給予加強與輔導。

運動代表隊教練之專業素養及所涵養之組訓理念將引導團隊與選手發展之趨向；教練專業素養不足、理念偏差，則勢必將戕害團隊組織功能及學生之正常發展，其影響甚鉅，不容忽視。運動競賽在本質上具有遊戲之性質，既能發揮教育功能，又能享受歡愉的樂趣。勝負輸贏，只是運動競賽的自然結果，而非刻意追求的唯一目的。何況學生時代的勝利光榮，無足照耀漫長的人生歲月；若因追求過程的一時迷惑，損失豈不更大。

教練應該信守「選手優先、勝利其次」的理念，任何的決定與作為，都必須將選手的健康、安全與幸福列為優先考慮，排除不擇手段、不計代價的追求勝利。另外值得一提的是，教練應該尊重學生的人權，其必須做到機會均等的公平對待原則；維護選手自尊，不斥辱、不毆打，鼓勵選手表達，不框限、不敷衍；保障全方位的均衡學習機會；提供多向度的人際互動空間及體驗潛力發揮的喜悅(蔡崇濱, 1996)。

或許您會認為有許多嚴格、冷酷的教練都曾訓練出成績優異的隊伍，但這並

不表示民主式領導行為無法達到團隊的凝聚力及目標。Westre 和 Weiss (1991) 的研究，證實團隊工作的凝聚力與專制的領導無關；也同時提出了以下有效率的互動和指導行為：(1) 強調和簡化既困難又艱辛的訓練；(2) 在技術、方法及策略上，儘量指導選手；(3) 明確劃分成員間的工作關係，建構、協調團隊的表現 (Wester & Weiss, 1991；引自程俊堅，2003，頁 49)。

「因材施教」、「注意回饋訊息適時調整訓練計畫」亦是教練從事訓練活動時應特別重視的課題 (李俊杰、林東興，1998，頁 38)。運動代表隊的訓練切忌「大鍋炒」進行，每個選手會因素質、年齡、技術層面之差異表現而有所不同。因此在訓練上，教練應根據隊員的個別差異，突出個別的訓練重點，在訓練方法的選擇上亦有所區分，使每位選手得以發揮長處，補其短處。另外，運動選手在接受訓練後，不管心理、生理及技術方面皆會有所變化；因此，教練可透過訓練日誌或訓練過程中的觀察來了解選手的狀況，以掌握情境，進行溝通，並調整訓練計畫，促使訓練更有效率。

運動代表隊的經營與管理其變數多且雜，而且會隨著政策及環境的改變而有所變化。然而身為教練必須扮演全隊掌舵的靈魂人物，同時必須擔負起承上啓下的重大責任，是運動代表隊經營成功與否的關鍵人物 (翁志成，1997，頁 57)。

#### (四) 經費募集方面

運動代表隊的籌組需面臨龐大的開銷，或許學校將支付些許費用，但學校所支付的僅是代表隊開銷的一部分而已。如何籌募經費亦為運動代表隊組訓不可或缺的一環，因此本部分將針對運動代表隊經費募集策略妥為因勢利導，俾達到經費募集的目標。

方黃裕 (1999，頁 45) 認為可向學生或選手、校友、家長、有關聯之商家對象、組訓項目之運動愛好者及較大型企業機構募集。但事先必須準備完整的書面資料或簡報文件，再選派具備財務與公共關係之知能與技巧之主持人選，吸引捐助者的興趣進而認同計畫而支持。籌募之經費可作為選手獎助學金、集訓與參賽的經費及購買器材之費用等。然而值得一提的是，籌募來的經費應有固定的管理方式，並將開銷列冊，於每年的固定時段將收支列表，附上感謝函送達捐助者，以尋求捐助者更大的認同與支持，進而得到更大的迴響。

許多研究指出，邀請企業和廠商來認養球隊，讓學校附近之企業回饋地方，

協助學校經費不足之困難是一解決之道。現今，有許多具有污染性之企業，都會編列「敦親睦鄰的公益基金」，可考慮妥善運用於球隊的經營。其實校隊的經營，就是「學校文化」經營，投資報酬率是很高的，相較於年年投資於硬體上的建設，若能投資於文化建設上，當更能彰顯教育的價值（劉建興，1995，頁 25）。

張兆煒（2001，頁 85）則談到可藉由成立家長後援會，建立家長「使用者付費」、「取之於學生、用之於學生」的觀念，讓家長支付部份點心、服裝以及獎勵的費用。成立校友聯誼會，建立畢業的校友聯繫網，定期舉辦校友聯誼會，除了定期球會及指導球技外，亦可請校友提撥經費給球隊，以助球隊永續經營。再則，建立選手「人助必先自助」的觀念。球隊本身亦可籌措經費，像是選手可收集家中的統一發票，藉著兌獎來增加經費；或是收集撿拾選手家中、班上及學校中的保特瓶，整理後變賣，賺取資源回收金。



## 第三章 研究方法

本章共分五節，分節依次說明研究方法、研究架構與流程、研究者的背景、資料處理與分析、研究倫理。

### 第一節 研究方法

本研究所採用之研究方法為訪談訪與文獻分析 (**Documentary Analysis**)，針對與本文有關之文獻資料及訪談所得資料，加以整理、分析、探討之。茲說明如下：

#### 一、訪談法

##### (一) 訪談法的意義

本研究之研究方法主要是以訪談法來蒐集相關資料以進行本研究。黃瑞琴 (2002) 在質的教育研究法中談到，訪談通常是兩個人 (有時包括多人) 之間有目的的談話，其中由一個人 (研究者) 引導，蒐集對方 (研究對象) 的語言資料，藉以了解研究對象如何解釋他們的世界，完成研究者的研究目的與內容。Patton 在 1990 將訪談依照其結構與程度，分成三種取向 (吳芝儀、李奉儒譯，1995)：

1. 非正式的會話訪談 (**informal conversational interview**)：完全取決於互動的自然情境的流程中之訪談。
2. 一般性訪談導引法 (**general interview guide approach**)：事先將訪談所包括的議題與內容，以提列綱要的方式設計成訪談內容大綱，亦稱為半結構式訪談。
3. 標準化開放式訪談 (**standardized open-ended interview**)：訪談前事先審慎決定訪談內容與問題，意圖讓受訪者經歷相同程序，以相同的問題加以詢問。

本研究主要的訪談形式擬以第二種訪談導引法，針對所欲討論的議題與內容，參閱相關文獻資料，而文獻資料不足或存疑之處，再依據研究的目的與課題，擬定訪談內容大綱。其次，以兩人間半開放結構性的訪談方式，進行訪談之。針對與國小棒球隊組訓及經營有關之問題與內容加以訪談與記錄。其中，訪談對象擬以實際參與國小棒球代表隊組訓之校長、行政人員及教練為訪談對象。

##### (二) 訪談大綱之設計

Patton (吳芝儀、李奉儒譯, 1995) 指出訪談大綱的內容可包含六大類, 研究者選擇其中四大類問題, 作為擬定訪談大綱的依據, 說明如下:

#### 1. 背景、人口統計學問題

此類問題旨在辨認受訪者的特徵, 諸如家庭背景、任教年資、求學經驗、教育程度、服務學校背景資料。針對此類問題, 研究者設計訪談問題詢問研究對象有關家庭背景、求學經驗、教學歷程等相關資料。

#### 2. 經驗、行為問題

此類問題多聚焦在獲得有關經驗、行為、活動等描述性資料。對於此類問題, 研究者將詢問研究對象對國小棒球隊組訓所遭遇困境之經驗, 例如如何克服場地與設備不足之問題? 如何克服組訓經費不足之問題? 如何訂定棒球隊訓練計畫? 如何讓選手維持訓練之高度興趣? 等訪談問題。

#### 3. 意見、價值問題

此類問題主要在獲得受訪者對事件的相關意見、想法、期望與價值觀點。此類問題是本研究的主要焦點, 研究者除了探討研究對象對於球隊發展的期望為何? 學校校長對棒球隊的看法與期望? 等問題, 深入訪談研究對象的相關想法、意見與期望, 以獲得研究對象在分析與詮釋這些事件優先性與重要性時, 所持的內在價值觀點為何。

#### 4. 感受問題

感受問題主要在瞭解人們對經驗和想法的「情緒反應」, Patton (吳芝儀、李奉儒譯, 1995) 認為此類問題容易與意見、經驗兩類問題相互混淆。本研究中, 此類訪談問題主要在詢問受訪者在推動國小棒球運動經驗的感受為何? 對學生在參與訓練所遭遇問題感受等問題, 以便進一步探求受訪者為何重視、強調這些感受的背後想法。

### (三) 訪談大綱之發展

1. 本研究之訪談內容乃依據研究目的及研究問題、參考文獻分析中所探討的運動代表隊組訓之影響因素及經營策略, 再加上研究者本身的工作經驗, 經指導教授指正, 編製初步訪談大綱 (附錄一)。
2. 經訪談 A、B、C、D 四位實際從事國小棒球隊組訓之教練和相關行政人員, 將訪談資料整理之後 (附錄二), 發覺訪談大綱所設計的問題有部分偏離研究主

題，而在困境與策略的問題排列上，亦出現疏漏及沒有對照的情形。於是在定期與指導教授討論時，再次提出請教，經討論後修正為本研究之訪談大綱（附錄三）。茲將編製訪談大綱的過程敘述如表 3-1-1

表 3-1-1 訪談大綱編製過程

	依 據	訪談大綱題目
訪談大綱 (初稿)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依據研究目的。</li> <li>2. 參考文獻分析中所探討的運動代表隊組訓之影響因素及經營策略。</li> <li>3. 研究者本身的工作經驗。</li> <li>4. 指導教授指正。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基本資料。</li> <li>2. 組訓理念探討 2 題。</li> <li>3. 棒球隊組訓之困境 7 題。</li> <li>4. 棒球隊經營之策略 8 題。</li> </ol>
訪談大綱 (定稿)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 根據初步訪談 A、B、C、D 四位受訪者後所得心得作修正及調整。</li> <li>2. 指導教授再指正。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基本資料。</li> <li>2. 組訓理念探討 3 題。</li> <li>3. 棒球隊組訓之困境及需求 6 題。</li> <li>4. 棒球隊經營之策略 6 題。</li> </ol>

資料來源：研究者自行整理

訪談大綱分成四部分：第一部分為基本資料，第二部分為棒球隊組訓理念之探討，第三部分則為探討國小棒球隊組訓之困境，最後是探討國小棒球隊經營之策略。內容包括棒球隊組訓理念之探討方面的：「貴校棒球隊成立之原因及目的為何？」、「學校對於棒球隊組訓的看法與期望為何？」以及「您個人對於國小棒球隊組訓所抱持的理念為何？」等 3 題；國小棒球隊組訓之困境方面的：「學校行政方面和教師對棒球隊組訓工作可否支持？有何影響？」、「球員來源是否充足？為什麼？」、「學校球隊的教練是外聘教練，還是學校老師兼任？在教練領導與專業素養方面有何影響？」、「學校球隊的訓練場地、設備是否完善？困境為何？」、「球隊組訓經費充足與否？影響為何？」以及「球隊在組訓的工作上有無其他之困境？」等 6 個問題；以及國小棒球隊經營之策略方面的：「如何尋求學校行政及老師對棒球隊組訓工作的支持與認同？」、「如何排除家長及學生的顧慮？解決球員來源不足之困境？」、「如何解決學校棒球教練領導行為與專業素養不足之困

境？」、「如何解決球隊訓練場地及設備不足之困境？」、「如何解決球隊組訓經費不足之困境？」以及「在球隊經營上有無具體的經驗分享及寶貴意見？」6個問題。

## 二、文獻分析

本文之研究方法主要以訪談法為主，文獻分析為輔。文獻分析可說是社會科學研究中必備的工具，主要意義在透過相關文獻的蒐集與整理，進而歸納出重點，加以分析，期能找出解釋的脈絡與線索。因此，本研究透過研究主題之相關文獻，加以蒐集與整理並分析。相關文獻包括：國內外相關專論書籍、學術論文、期刊論著、政府出版品、報章雜誌及各項資料等。藉由上述與國小棒球運動代表隊有關文獻之分類、整理、分析，針對國小棒球隊組訓及經營策略之相關議題，加以探討，並綜合訪談資料加以分析、歸納，作為結論建議之參考。

## 三、研究對象

本研究以93學年度參加國民小學棒球運動聯賽之學校為研究對象，為兼顧達成研究目的及信度與效度，樣本採方便立意取樣。其中除了研究者所服務之台東縣3位，其他6位分別服務於嘉義市、高雄縣、彰化縣、屏東縣、台北縣及花蓮縣，共計9位。其學校規模包含班級數100班之都會地區大型學校、21班之一般地區中型學校，以及6班之偏遠地區學校。願意接受訪談的9位受訪對象中，2位校長、6位行政人員或教師兼教練及1位外聘教練，除屏東縣之受訪對象為初識，其餘訪談對象皆為研究者過去在棒球競賽及交流當中所結識。研究者在說明訪談的用途、貢獻與重要性，並保證訪談內容絕對保密後，9位受訪者皆樂意接受訪談，協助此一研究之進行。

茲將受訪的9位受訪者個人基本資料及服務的學校背景資料，敘述如表3-1-3

表 3-1-2 9位受訪者基本資料及服務學校背景資料

代碼	訪談日期	訪談時間	訪談地點	學校縣市	學校規模	擔任職務	隊齡
A	94/10/27	14:00~15:00	研究者辦公室	嘉義市	49班	體育組長兼教練	6年
B	94/10/28	12:10~12:40	研究者辦公室	高雄縣	18班	教練	7年
C	94/10/29	18:00~18:30	研究者辦公室	彰化縣	21班	體衛組長兼教練	4年
D	94/10/30	16:10~16:40	研究者辦公室	屏東縣	6班	總務主任兼教練	2年
E	95/03/16	17:00~18:00	受訪者辦公室	台北縣	92班	體育組長兼教練	5年
F	95/03/24	11:00~11:40	受訪者辦公室	台東縣	13班	校長	20年以上
G	95/04/06	11:00~12:00	受訪者辦公室	台東縣	6班	校長	17年
H	95/04/04	13:30~14:00	受訪者教室	台東縣	6班	教師兼教練	20年
J	95/04/08	11:00~12:00	受訪者辦公室	花蓮縣	11班	教師兼教練	10年

資料來源：研究者整理

#### 四、信效度之建立

Schofield曾說：「質的研究取向是基於一個假設：任何一個質的研究資料，會被研究者個人的觀點所影響」（引自高興桂，2001）。由此看來，質的研究很難避免偏差，也因此，質的研究常被批評為太過「主觀」，因為研究者本身即是個重要的工具，為了避免研究者的偏差，並增加研究的信度與效度，本研究擬以下列方式建立信效度：

##### （一）信度

1. 以錄音機蒐集訪談資料，並將訪談所得之錄音帶謄寫成逐字稿，完成後再請人依錄音帶內容檢核，有無遺漏或錯誤。
2. 對訪談所蒐集的資料，均會讓受訪者再確認一次，以建立本研究之內在信度，經修正後確定訪談稿。

##### （二）效度

1. 以多種方法蒐集資料，例如：相關網站之報導、報紙、書籍、文章及文獻資料之蒐集，並比對國小棒球隊組訓學校校長、行政人員及教練之訪談內容。
2. 加強研究者本身的訪談訓練。

## 第二節 研究架構與流程

### 一、 研究架構

本研究依據研究動機與研究目的及文獻資料探討分析，提出本研究的架構圖，如圖3-2-1

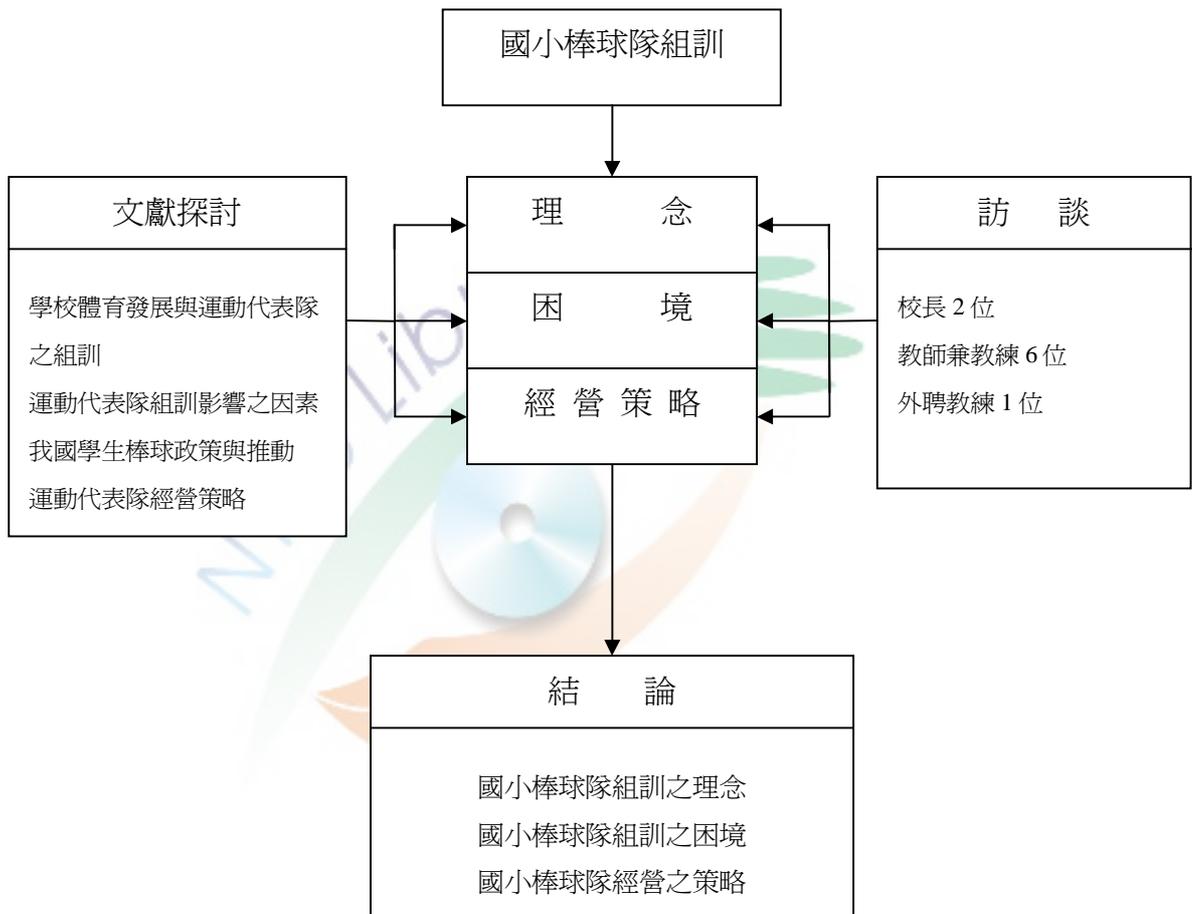


圖 3-2-1 本研究之研究架構圖

從圖3-2-1 的架構中，可看出本研究的主要目的在於希望瞭解國小棒球隊組訓之困境及需求，並嘗試分析會影響國小棒球隊組訓的各種可能相關因素，以發展出可行之具體經營策略。

## 二、 研究流程

本研究以文獻分析及訪談為主，整個流程共分爲：準備階段、正式實施階段、資料分析、撰寫報告四個階段。

### (一) 準備階段

#### 1. 研究動機之發展

由於研究者本身擔任國小棒球隊組訓之指導工作，而在政府大力提倡棒球運動普及校園的政策推動下，卻不見國小校園熱烈迴響。近幾年來反而出現每況愈下的情形，國內國小棒球隊組訓隊伍日趨減少，爲瞭解其問題所在乃爲本研究之研究動機之發展歷程。

#### 2. 研究目的之決定

研究者根據研究動機之方向，經過初步的相關文獻資料做分析後，決定以探討國小棒球隊組訓之理念、困境及經營策略爲本研究之研究目的，並計畫以文獻分析及訪談作爲本研究之研究方法。

#### 3. 探討相關文獻

本研究透過研究主題之相關文獻，加以蒐集與整理並分析。相關文獻包括：國內外相關專論書籍、學術論文、期刊論著、政府出版品、報章雜誌及各項資料等。藉由上述與國小棒球隊有關文獻之分類、整理、分析，針對國小棒球隊組訓及經營策略之相關議題，加以分析、歸納，作爲結論建議之參考。

### (二) 正式行動階段

#### 1. 訪談大綱之形成

研究者透過蒐集之相關文獻加以分析整理後，再根據研究目的及研究者本身之經驗擬定出訪談大綱之初稿，經指導教授審視及修正後進入初步訪談之階段。經過初步訪談之後，研究者發現由於訪談大綱內容之問題有所疏漏與不周密，產生資料在蒐集上欠完整，甚至有偏離主題之現象，於是對訪談大綱初稿進行修正與調整，再經指導教授審視及指正，最後完成正式之訪談大綱。

#### 2. 篩選訪談對象

由於研究者經常帶隊參加區域性或全國性的少棒比賽，因此有機會認識同爲在國小推動棒球組訓工作之指導者或教練，爲兼顧達成研究目的及信度與效度，本研究在篩選訪談對象時，將其所在區域、學校規模、隊齡及擔任的職務

列為考量因素。除上述因素之考量外，研究者特別選定幾所學校為研究對象，主要原因為研究者過去在棒球競賽及交流觀摩當中，體現到其經營有成之故。研究者在說明訪談的用途、貢獻與重要性，並保證訪談內容絕對保密後，篩選之訪談對象皆樂意接受訪談，協助此一研究之進行。

### 3.進行訪談

確定訪談對象之後，研究者親自以電話拜訪以尋求訪談對象之同意，在篩選的訪談對象同意參與本研究之後，本研究開始進行訪談。為利於訪談的進行，研究者與受訪者約定受訪的時間及地點進行訪談，若因時間、空間因素，無法面對面訪談，則採用電話訪談方式進行，並事先徵詢其同意研究者使用錄音機記錄。

### (三) 資料分析

本研究是以訪談所蒐集到的資料作為主要分析的依據，經由訪談錄音稿的整理，並比對相關的文獻資料，而後分析歸納，最後提出結論與建議。

其步驟如下：

#### 1.錄音帶之謄寫

將訪談所得之錄音帶拷貝一份，母帶留底，將拷貝之錄音帶內容，逐字謄寫打字成訪談稿，完成後再依錄音帶內容檢核，有無遺漏或錯誤。

#### 2.訪談稿之處理

將謄寫完成後之訪談稿，寄回給受訪者，請受訪者檢核後寄回，以建立本研究之內在信度，經修正後確定訪談稿。

#### 3.將訪談稿加以編號

本研究訪談編碼方式係按邀訪先後次序，將受訪者分別以A、B、C、D、E、F…為代碼；編碼前英文字母為受訪者代碼，如A為第一位受訪者，B為第二位受訪者。A941010為與第一位受訪者在民國94年10月10日的訪談紀錄；B941102則為與第二位受訪者在民國94年11月2日訪談所做的記錄。

4.按本研究之目的予以分析，並按分析之結果，與其他相關文獻資料加以比對，最後根據描述分析，提出結論與建議。

(四) 撰寫論文：資料完整分析後，即著手撰寫論文以完成整個研究。

茲依據前述的研究步驟，將本研究的研究流程整理如圖3-2-2：

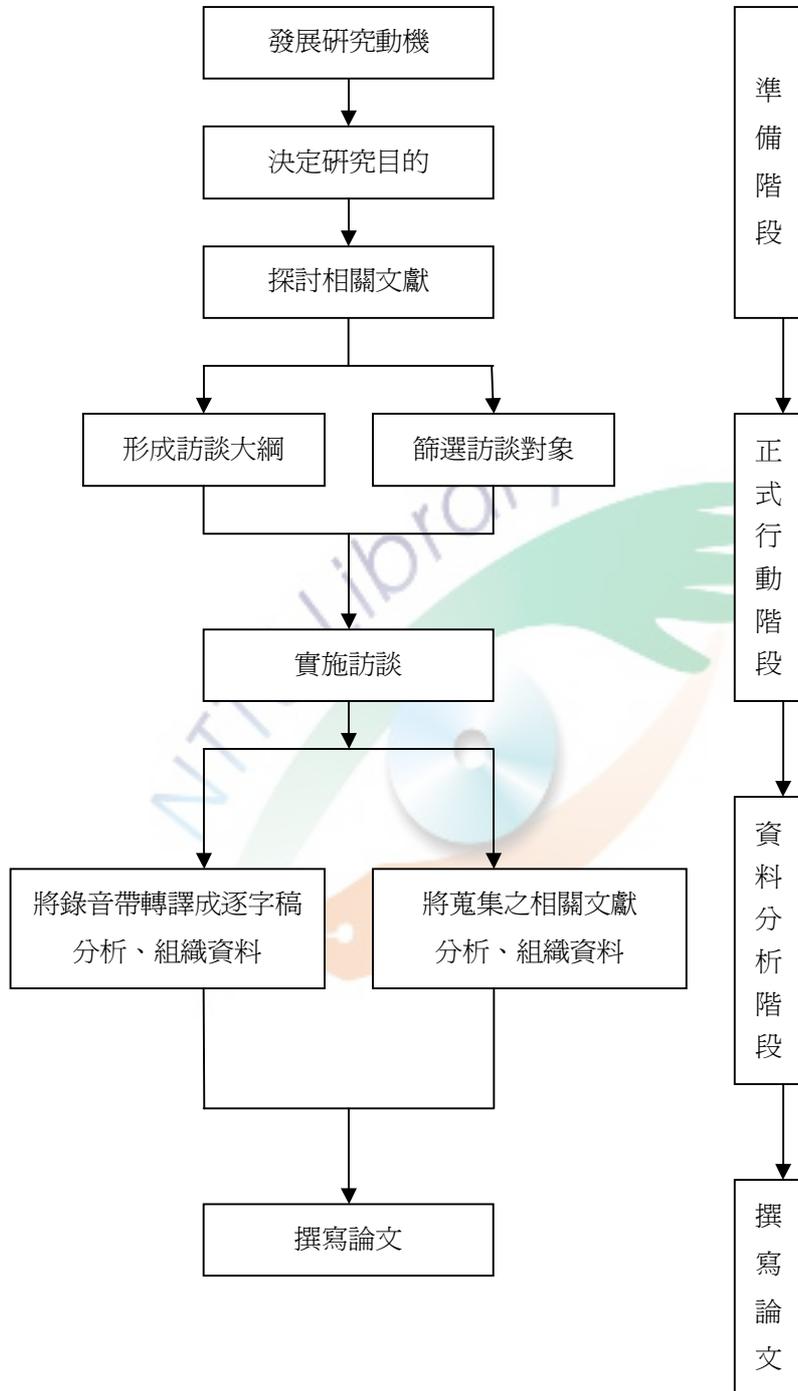


圖 3-2-2 本研究之研究流程圖

本研究的研究流程是在發展研究動機之後，確定研究的目的與問題，蒐集相關文獻做為研究的理論基礎。接著選擇研究對象，實施訪談，再將訪談所得的資料加以整理。最後，將所獲得的資料做統整分析後開始撰寫研究報告；其研究預定進度如圖 3-2-3：

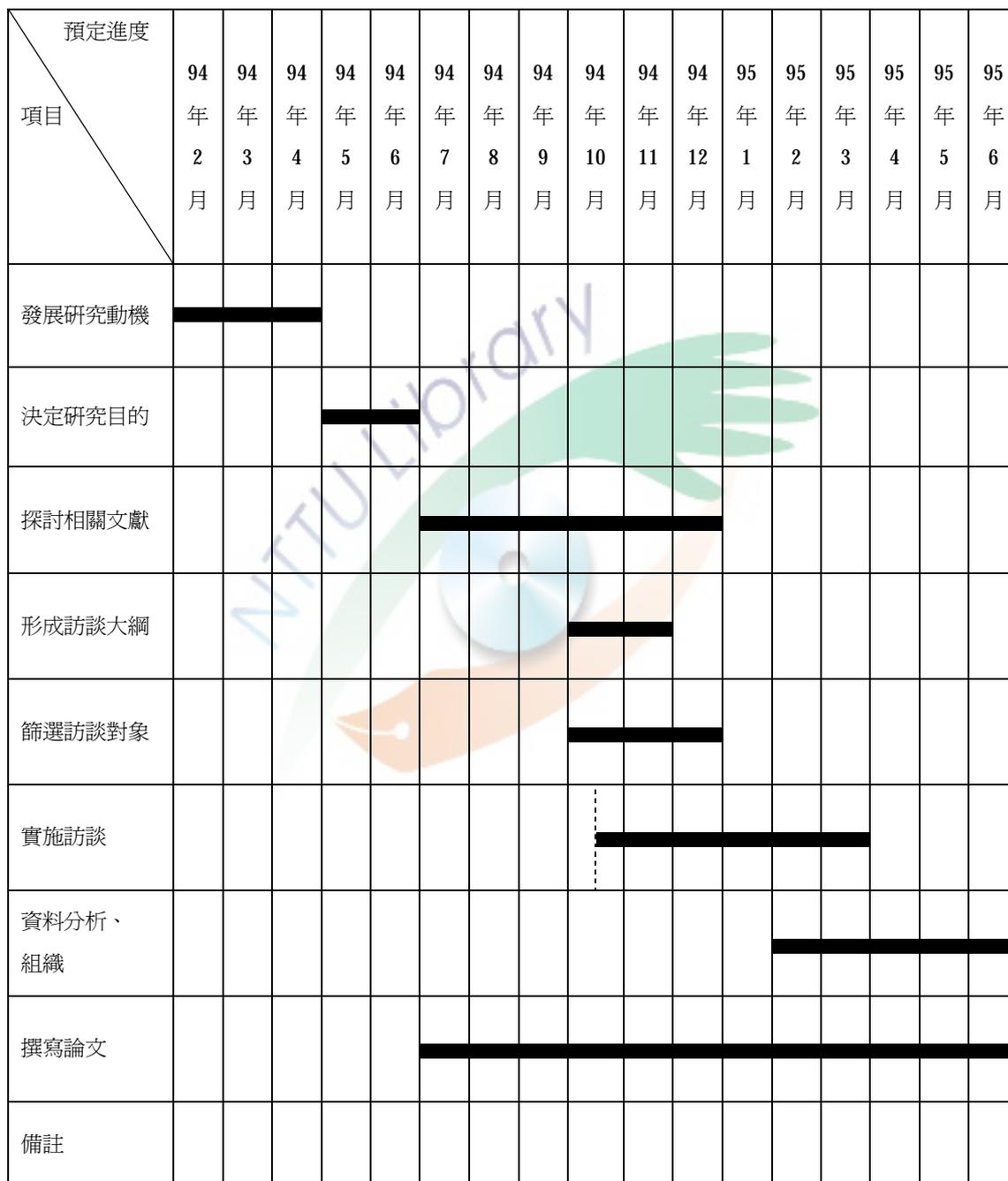


圖 3-2-3 研究預定進度甘梯圖

### 第三節 研究者背景

訪談法屬質性研究方法之一。在質性研究中，研究者本身也是主要的研究工具。質性研究訪談結果的價值，研究者的技巧與能力及工作嚴謹的程度都是影響的原因之一。在深度訪談過程中，訪談者要能解開和瞭解受訪者內心深處的觀感(范麗娟，1994)。因此研究者除參閱質性研究的相關文獻外，為求訪談資料客觀可信，研究者本人的意見及態度應儘量保持客觀中立，以免將個人的喜好、偏見、價值觀投射在訪問過程中。無可諱言的在質性研究的資料蒐集、分析、歸納、詮釋的過程中，研究者個人的主觀判斷也會隱然若現，因此，有必要對研究者的背景及角色仔細探討。

研究者民國79年畢業於師專，民國83年考入師範學院進修，隨後於民國86年畢業，擔任國小教師10年。民國89年通過主任甄試，先後擔任過教導主任、總務主任及學務主任。研究者所服務之學校棒球隊自民國81年重新組訓以來，一直以外聘教練的方式從事球隊組訓的工作，因對於長期需支付外聘教練鐘點費，造成學校在經費上的負擔。故在現任校長慎重考慮及和教練溝通之後，決定由校內老師擔任教練一職，遂商請研究者接下球隊組訓的工作，於是在民國90年10月研究者便與棒球正式結緣。

接下球隊組訓之重擔之後，為能勝任此一角色，研究者積極的從做中學，更積極的從事棒球運動相關之專業學習與提升。隨即在民國91年取得C級棒球裁判資格與C級棒球教練資格；民國92年通過中華民國棒球協會審核，取得B級裁判資格。研究者嚴格要求專業素養之自我提升，旨在能給於孩子有安全、健康及正確的訓練環境與觀念。

研究者擔任球隊教練期間，受到學校同事的支持與肯定，加上自願參加球隊的學生日益增加，自己更是義無反顧的堅守此一區塊。每當有人誇讚棒球隊學生「規矩好」、「氣質佳」，研究者認為這是對研究者最大的回饋。人力、物力的缺乏，加上新手上路並沒有讓研究者怯步退縮，反倒是在如此的困境下接受挑戰、完成任務，更添成就之感。在「教育」第一、「訓練」第二的前提下，球隊除達成「規矩好」、「氣質佳」的首要目的外，在競賽方面亦有傑出亮麗的成績表現。在研究者接下球隊教練重擔後，先於民國90年底拿下全縣軟式少棒錦標賽冠軍，然而當時所獲得之冠軍應歸功於前任教練，而非研究者的功勞。整軍一年後，於

民國92年7月，在花蓮所主辦之全國軟式少棒邀請賽中榮獲冠軍。隔年3月，榮獲一年一度在本縣辦理的中日少棒邀請賽季軍；4月的全縣國小棒球聯賽，獲得國小硬式組殿軍及軟式組季軍的佳績。民國94年1月，參加高雄縣所主辦之全國軟式少棒邀請賽，亦獲得亞軍之殊榮。同年4月拿下全縣國小棒球聯賽軟式組第二名，取得參加全國少棒聯賽之代表權；隨後5月份在高雄市所主辦之全國軟式少棒聯賽中獲得第五名的佳績。

研究者從事棒球隊組訓工作已邁入第五個年頭，目前在國立台東大學教育研究所課程與教學碩士專班進修，曾修習教育研究法、行動研究法、教學研究及課程與教學等課程與專題，對於目前在棒球隊組訓工作上所遭遇到的問題，認為可透過行動研究方式來探討棒球隊組訓之理念與困境，進而發展出具體之經營策略。除了有機會解決球隊組訓之困境外，更能對於研究者自我專業成長有所裨益。

#### 第四節 資料處理與分析

研究者將從國內外相關專論書籍、學術論文、期刊論著、政府出版品、報章雜誌及各項資料加以分析、歸類，並與實際和9位受訪者的訪談記錄所獲得的資料相互整合，進一步對資料加以分析與詮釋。

##### 一、資料的處理

Tesch (1990) 曾提出十點質化資料的處理原則：(一)分析是隨著資料的收集過程不斷在進展的工作；(二)分析的過程是有系統且易理解的；(三)摘要手記有助於資料的分析；(四)將資料片段化，區分成相關且有意義的單元；(五)資料分類的體系是根據資料的特性所建立的；(六)比較是分析過程中最主要的方法；(七)資料分類的方式是暫時性的，可隨時更改；(八)對資料的操作沒有成規可墨守，即沒有絕對「正確」的方式；(九)質性資料的分析主要是智力的技能，沒有絕對的規則可尋，也非無限制地創造。(十)質性資料分析的結果應是較高程度的整合，最終的目的還是在提供一總體整合性的面貌。如果研究者能把握這十個原則，對整個的過程進行詳盡的描述和對個人差異的深入觀察，且避免邏輯上和道德上的錯誤，即可認為是好的質性究，就有很高的研究價值 (Tesch, 1990；轉引自范麗娟，1994)。本研究即依此原則進行資料分析工作，研究者徵詢受訪者的同意，9位受訪者皆同意錄

音。訪談錄音轉騰為逐字稿的工程相當浩大，為使轉錄資料正確，研究者經常須反覆聆聽，研究者在訪談過程中也摘錄重點及受訪者的動作、表情及肢體語言等，此舉不但可幫助研究者瞭解、體會受訪者的感受度及因應方式的選擇，更可觀察出受訪者所提供資料的真實程度。同時，會加註下列符號（如表3-5-1）以捕捉受訪者之原意。

表3-4-1 原始資料記錄符號說明表

符號	意義	舉例
訪A941027	表示94年10月27日訪談A受訪者的錄音轉譯資料	
【】	表示受訪者與受訪日期	校長的支持是很重要的。【訪F950321】
（）	1.研究者對受訪者語句的補充說明 2.訪問者應和語句	所以這就是我們（球隊）最感頭痛的地方。
...	表示省略、不完整的語句	那真的就是…嗯…帶給大家比較多的困擾啦！
~	說話遲疑、語句延長	嗯~先講一點我自己的感觸。
---	聽不清楚的字句	每一個教練都有自己-----

資料來源：研究者整理

## 二、資料的編碼與分析

資料分析主要是指操作資料、組織資料、將資料分成許多小單元、綜合整理這些小單元、尋找模式、發現重要可供呈現的資料等幾項步驟，是相當繁雜的一項工作。本研究是以訪談所蒐集到的資料作為主要分析的依據，經由訪談錄音稿的整理，並比對相關的文獻資料，而後分析歸納，最後提出結論與建議。其步驟如下：

- （一）錄音帶之謄寫：將訪談所得之錄音帶拷貝一份，母帶留底，將拷貝之錄音帶內容，逐字謄寫打字成訪談稿，完成後再請人依錄音帶內容檢核，有無遺漏或錯誤。
- （二）訪談稿之處理：將謄寫完成後之訪談稿，寄回給受訪者，請受訪者檢核後

寄回，以建立本研究之內在信度，經修正後確定訪談稿，再將確定之訪談稿複製成四份，一份作為安全存底；一份用於分析過程；一份用於塗寫及劃記；另一份用來剪裁。

- (三) 將訪談稿加以編號：研究者將訪談錄音謄寫成訪談稿，作為分析和編碼的依據，並隨時反饋在下一一次訪談，以便資料之蒐集及分析，形成有利研究之交互循環。本研究訪談編碼方式係按邀訪先後次序，將9位受訪者分別以A、B、C、D、E、F、G、H、J為代碼；編碼前英文字母為受訪者代碼，如A為第一位受訪者，B為第二位受訪者。A941010為與第一位受訪者在民國94年10月10日的訪談紀錄；B941102則為與第二位受訪者在民國94年11月2日訪談所做的記錄。
- (四) 按本研究之目的予以分析，並按分析之結果，與其他相關文獻資料加以比對，最後根據描述分析，提出結論與建議。

## 第五節 研究倫理

質性研究以人為研究對象，研究進行時，除應尊重受訪者之合作意願外，研究者更應注意倫理（ethics）信條及道德情境，避免被研究對象受到傷害。歐用生（1989，頁33）曾提出質性研究者要注意的倫理問題有四：1.被研究者身分要保密，避免被利用或受傷害。2.尊重被研究者，並獲取其支持。3.可訂立合作契約，並應依約行事。4.撰寫報告時應忠於資料，不扭曲事實。

Patton認為做為一個訪談者必需與受訪者建立共融(rapport)的關係。共融的建立是對訪談的事保持中立(吳芝儀、李奉儒譯，1995)。中立(neutrality)是指受訪者能夠告訴我任何事，這些事不會讓我對他們想知道更多或更少。我對受訪者所訴說的內容保持中立時，也關心受訪者願意與我分享的事。共融意指我尊重受訪者，他們的知識經驗態度和感受是重要的。共融是面對受訪者的立場，中立是面對受訪者所訴說之內容的立場。

深度訪談的至理名言為：詢問→傾聽和記錄→詢問→傾聽和記錄。詢問是莊重的責任，傾聽是特別的恩典。如何組織訪談問題是訪談者的重要技巧，除應注意反應的干擾性外，亦要避免問二分法的兩極化問題，使受訪者有被質問的感覺，

而發生反應困境（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。

Kimmel(1988)強調研究者必需做到承諾和互惠(promises and reciprocity)的倫理，並要做到知會的同意(informed consent)，這種相互保護是必需的。其中牽涉的倫理議題是為隱私(privacy)和保密(confidentiality)的問題。這些研究者都必需做到善意、尊重和正義的判斷（Kimmel，1988；引自劉雪貞，2003，頁82）。

研究者為獲受訪者之信賴，列出本人將實踐之倫理責任，於實施訪談前予受訪者過目，徵求其同意後方展開訪談。本人之倫理守則有：

- 一、不影響學校正常作息，造成研究現場之「干擾」。
- 二、對受訪者及所提供之資料絕對保密。
- 三、未徵得學校同意，不擅自複印學校文件資料。
- 四、論文中之受訪者、學校名稱皆用匿名（anonymity）以保護當事人身分和隱私。
- 五、受訪者若有其他疑慮，中途可隨時退出本研究。
- 六、本研究盡可能以公正、客觀的方式呈現資料之原貌。



## 第四章 研究結果與討論

本章旨在根據訪談的資料逐一分析與討論，以探討國小棒球隊組訓之理念、困境以及國小棒球隊經營之策略。全章分成三節。第一節為探討國小棒球隊組訓之理念。第二節為瞭解國小棒球隊組訓之困境。第三節則為探討國小棒球隊經營之策略。

### 第一節 國小棒球隊組訓之理念

正確的組訓理念是棒球隊組訓工作的先決條件。棒球隊的組訓是學校教育的活動之一，因此除了追求訓練績效，亦應秉持教育宗旨並兼顧學生身心之均衡發展原則。再則，沒有正確的理念做為推廣依據，也等於脫軌列車，在正確的組訓理念引領之下，方能見到球隊組訓對於學校教育之實質功能。本節研究者將訪談資料經過分析、整理之後，針於國小棒球隊組訓所持之組訓理念歸納為「培養正當休閒活動，養成終身運動之習慣」、「培養棒球運動興趣及棒球運動之基本認知」、「涵養群己互動及團隊生活之正確觀念」、「強調多元智慧發展，提供優秀體育人才發展空間」、「照顧弱勢學生，降低學生偏差行為之發生」、「建立責任感、成就感和團隊精神等未來社會生活所需的技能」及「成為學校特色或精神的象徵」七個部分，以下茲分項說明敘述之。

#### 一、 培養正當休閒活動，養成運動習慣

許多受訪者一致認為，培養學生從事正當之休閒活動，有助於生活與品格之陶冶，在以文憑至上的「升學主義」導向及高度自動化及網路化的趨勢下，學生少有參與群體活動之機會。學生在如此的社會現象及制度下，為促進學生身心均衡發展，學校培養學生從事正當休閒活動，追求健康與體適能並發展群體體育活動之主張日益殷切。

「當初是想，學校有很多小孩子放學後常常在外面遊蕩，上網咖啦。那想說不如自己有這個經驗，然後成立這個球隊，是不是能夠提供小朋友在課後能夠有一個正常的休閒活動。……一開始並沒有想要說這麼認真去走向比賽型、校隊，單純只是以組社團的目的來成立的，所以還有許多程度（課業成績）不錯的孩子加入，也想說，提供一個除了補習，還是補習的活動空間給他們，對他們的發展應該是有幫助的。」【訪 C941029】

「小朋友的這個正規的這種休閒活動的養成，讓小朋友帶來學習一項正常的一個休閒活動，所以說將來小朋友長大了以後，他拿著手套，他拿著棒球，他就可以跟人家…從事一般的這種棒球的這種活動。」【訪 E950316】

除鼓勵學生培養正當休閒活動，以杜絕不良惡習之養成，例如上網咖、遊手好閒、到處閒盪，棒球隊的組訓也提供學生養成終身運動的習慣。養成終身運動的習慣，不僅可強化體適能，更可為未來生活及工作奠定其良好的體能基礎。

「呃…比較…講起來應該是說…球隊的訓練基本上我們是讓小孩子他如果…喜歡的話…那會變成他…以後一個謀生能力，也沒有關係，那如果不行，退而求其次，他是喜歡這一項運動，進而從事所謂的終身運動，願意去終身體育、終身運動這樣的一個理念，讓小孩子…所以，基本上是以普及…在我來講以普及為原則」。【訪 F950324】

「因為我有一個觀念啦，體育活動是終身的基礎，身體能力才是能讓他完成他的夢想的能力，因為站在我是體育組工作的推動者。」【訪 A941027】

## 二、培養棒球運動興趣及棒球運動之基本觀念與認知

棒球向來是最受國人喜愛的運動之一，在政府積極倡導及推動之下，使得棒球運動儼然成為台灣的「國球」，也是我國最具實力與世界各國接軌的運動強項。而在國內職棒運動蓬勃發展的帶動下，直接或間接投入棒球運動的人口亦越來越多，為使國小校園一起響應這股熱潮，組訓國小棒球隊，提供學童參與棒球運動

的機會，培養國小學童對棒球運動的興趣及基本觀念與認知，而非以「錦標主義」為導向，以球技發展為重點，純粹是提供學生一與棒球運動接軌和學習的機會，這是許多學校領導者及教練共同的認知。

「在棒球這個組訓上來講，第一個要建立觀念就是大家對於成績[比賽成績]的一個態度，成績當然…我們不能把它當作是一個主要目標，但是成績也不能…就是比賽成績也不能…完全忽略它，因為它…畢竟是維持球員興趣的一個動力，但是如果說你要把成績拿來當作是我們整個訓練的目標的話，你很快的…呃…家長的支持度，學校老師配合的態度，跟你教練本身在訓練的一個…成就感上面呢，會很快的就降下來。所以我個人的理念是學校球隊的組訓，是在培養學生對棒球運動的一個興趣，以及培養學生對棒球運動的一個基本觀念。如果各方面條件允許的話，再考慮提升球技或是成績這個部分。」【訪 G950406】

許多教練認為，在國小這個階段，應該以培養學生對棒球運動的興趣為主，透過棒球運動的學習過程，讓學生了解棒球運動的一些基本知識及觀念，不以球技之提升為主要目的，呼應教育部所推動「改善學生棒球運動方案」—國小「玩」棒球之階段目標。

「我們當初成立的背景是那一年剛好有一批縣議員的補助款，然後買進了一批球具，再加上那時候在打亞錦賽，那原本是幾個老師在辦公室裡面看電視，然後圍一群小朋友在那邊看，大家都看的蠻有興趣的，雖然對棒球都還不是很懂，剛好又有這批器材，就想說孩子既然對棒球有興趣，那就找幾個小孩子來玩玩看。而從中又發現幾個小孩子打的不錯，那時候我們就是以成立一個社團的方式成立一支球隊，就找幾個比較喜歡打的進來玩，教他們從一開始的動作、規則、觀念這樣子慢慢教，慢慢這樣子帶，帶到最後，發現小朋友很有興趣，而且家長也蠻支持的，學校、校長也蠻支持的，然後就慢慢擴大他的規模，就正式成立一支球隊。」【訪 D941030】

「國小的棒球剛成立的話，我是覺得說…國小的我是認為…啊…底子打好啦！我們國小的…基本觀念就是…當然…每個學校有每個學校的發展空間，那每個學校的發展空間…礙於他的環境，他的資源，他的經費，可以做，可大可小，但~是我是覺得一個學校的基本..就是要把這個基本的..棒球基本知識，棒球基本動作，棒球的基本概念給學生，我是認為說…以國小的經營方面…這樣子就足夠了。」【訪 H950404】

「是讓孩子多一個活動的場所，學習棒球運動的機會，以基本觀念為主，並沒有以球技為主。」【訪 A941027】

「其實，國小的棒球我是認為說…不給他們非常大這種的壓力，成績的壓力啊，我是給他們這種基本動作的養成，跟基本動作的這一種…這一種…培養，那麼基本棒球的觀念的培養，那讓他們有基本的這些東西。等到國中了以後，他們…再走入專業化，所謂專業化，國中的話，你可以…你要..繼續打棒球，就朝…以打棒球升學的管道，那你如果不是…繼續打棒球的，那就是朝你課業方面，所以說我是認為在國小，我們是著重在培養他的興趣，跟他的這一個…這一個…棒球的這一種認識、認知，基本的嘗試、知識等等。」【訪 E950316】

### 三、涵養群己互動及團隊生活之正確觀念

教育部體育司（2002）為建構學校體育發展未來願景，提出「學校體育新願景、123 希望工程」來達成「學校體育發展中程計畫」之目標。而「123 希望工程」中的「1」所指的就是「一人一運動、一校一團隊」。而「一校一團隊」之推動可藉由運動社團或運動代表隊之組訓，廣泛的提供全體學生加入運動團隊，參與團體性體育活動的機會，以涵養群己互動與競爭關係的溝通品格，展現新世紀活力青少年卓越自我及光耀群體的特質。

在受訪學校的校長、行政人員及教練中，多數亦抱持此一理念來推動國小棒球隊之組訓工作。其認為棒球隊可提供學生參與團隊生活的機會，藉由團隊互動，了解群性的特質，學習群己互動技巧與觀念，建立正確之團隊精神及圓融之人際關係。洪嘉文（2003）亦曾提到，運動代表隊的組訓，廣泛的提供學生參與運動團

隊的機會，學生可藉此涵養群己互動與競爭關係的溝通品格，培養卓越自我及光耀群體之團隊合作精神。

「其實…球隊喔…一個組訓…基本上…我比較傾向於就是說…它是在教導「群」的這個部分，群我關係、群己關係這一個部分的一個學習啊，還有就是人際…就所謂的人際互動。」【訪 F950324】

「可是如果整個球隊發展的趨勢不是以球隊的技術訓練，而是以全面性的教育，因為我認為球隊是一個很好的群性學習，我們的主目的不是只有在技術方面而已。……技術上當然就是要有能力一點啦，可是在國小裡面就是還是教群體生活為主。」【訪 A941027】

以團隊為主，摒除個人「英雄主義」也是組訓學校校長和教練共同的堅持。棒球運動是一個講求團隊合作的項目，絕非是一個王牌投手或強打者所能單獨完成任務的一項競賽活動。它是一個團隊成員目標與共、相互支援、通力合作，發揮團隊精神以達成共同目標的活動。所以球隊不應塑造英雄，任何人也不應有任何特權，皆以團體為重。

「在球隊沒有特權，我不希望球隊塑造成說…啊你是一個英雄，然後享有特權，基本上我不願意，然後我也排斥這樣的一個…一個指導的風格啊，棒球隊是一個團體，9個位置缺一不可，如何和其他隊友溝通、互動、協調、合作，發揮團隊精神，我是很要求的，我也要求教練要這樣做。」【訪 F950324】

「對！因為…我是覺得那是責任感的培養，然後跟在群體中是勉強自己跟這個群體達成和諧的在一起。嗯！這是最重要的目的。……因為在團隊你必須和別人互相，那以後這個社會也是這樣，你以後沒有辦法獨立發展嘛！除非你是……不然你還是要跟任何團體形成以後一定是個共同體嘛！一個 Team 的組織，任何社會，任何機關，甚至於大財團都一樣。」【訪 A941027】

透過運動代表隊訓練的參與，不但能塑造學生良好生活品味及休閒嗜好與習慣、建立責任感與成就感、增進團隊合作的精神、培養圓融的人際關係；透過競賽活動，更可使學生從過程當中養成公平競爭與誠實、心智與生理的成熟以及發展健全的身心、瞭解運動競技之內涵並刺激組織興趣以及對人誠信等附加價值。  
(黃錦裕、林樹旺，2000；Jensen，1992)

#### 四、強調多元智慧發展，提供優秀體育人才發展空間

為導正「文憑至上，升學第一」的社會現象，教育當局積極倡導「發展多元智慧」，讓學生得以多元發展，適性發展。追求智能之成就並非教育之宗旨，每個孩子與生俱來的條件殊異，在多元智慧領域當中，自有其最適合自己發展的方向，學校應秉持「因材施教」的理念，給予學生獨特的發展空間。

在智能的成就及學業成績上，期望或要求學習低成就的學生要達成一定之水準，似乎有違以上所言之「多元智慧發展」、「因材施教」及「適性發展」。我們不能因為學生在學業成績上的低成就，因而就否定他的發展；有許多學生雖然在課業方面表現不盡理想，但他卻具有運動方面的天賦及潛能。提供學生足以發揮其體育專長之學習環境及空間，展現其體能智慧卓越的一面，成為一位優秀之運動人才，一位優秀的棒球選手。

「成立球隊這個目的大概就是提供學生…他表現他在體育方面才能的一個機會[在體育方面有一個發展空間]。對，其實…其實以偏遠地區來講，像我們學校這樣學生的一個特性，雖然在功課…學業成績上，沒辦法像都會區的學生一樣…嗯…表現那麼好，條件不一樣啦!…家長認知也不一樣，但他們在體育方面的一個表現除了棒球、桌球，還有田徑等等這幾個項目，他們都是能夠很有成就，或者說他們在這方面的一個成就會…會有相當好的一個水準(嗯)，就在家長的一個期望跟學生他本身一個興趣，所以我們還是著重在這個棒球運動推展上面。」

【訪 G950406】

「還有…就是在整個訓練的一個目標跟期望，那們會將比賽成績喔做一個…目標，當作是一個目標，也可以說是一個策略啦！一旦比賽贏了，有了卓越的成

績，透過這樣的一個過程讓學生培養他一個在…在這個方面…這個運動方面一個學習一個成就感(嗯)，能夠透過這樣一個表現能夠延續它也學習一個興趣，肯定自己的價值的一個功能。」【訪 G950406】

## 五、照顧弱勢學生，降低學生偏差行為之發生

在許多國小校園裡，「單親家庭」、「隔代教養」等等之弱勢家庭學生有愈來愈多的趨勢，許多孩子在缺乏健全家庭功能的教養之下，在學校裡的學習及家庭教育上，較一般健全家庭的小孩缺乏資源及關注，相對的較容易有行為偏差的現象發生。像有的教練就提到，由於單親的緣故，家長必須獨自扛下家計的重擔，身兼數職，大部分的時間都投入在賺錢的工作上，甚至連假日都無休，比較少有時時間陪伴孩子，照顧孩子。單親家庭的小孩，則因為家長較無時間陪伴及管教，放學之後，甚至於週休假日，皆無所事事，遊手好閒；甚至終日留連網路咖啡廳，沉迷於網路遊戲，終究養成不良惡習，有偏差行為之現象產生。

而學校棒球隊的組訓，不但可以提供這些弱勢家庭的孩子一個活動的空間以及學習的環境，更可以解決這些孩子放學之後及週休假日無所事事，整日遊手好閒的現象。況且，有的國小棒球隊採集中住宿管理的方式，透過教練的管教及團體生活的要求，培養良好之生活教育，端正品德，以杜絕偏差行為的發生，以彌補弱勢家庭教育功能之不足。

「對對對，主要也是希望說小孩子愛棒球，然後從棒球裡面學到一些。因為我們村裡面原本網咖的誘惑是很大，然後成立一支球隊，那些原本因為鄉下地方家長工作比較晚回來，而小朋友都很早放學，他沒地方跑就是跑網咖，或是到處閒晃，遊手好閒，三五個這樣的學生常常在一起，遲早會發生事情，就想說學校成立一個球隊，把這些小孩子拉回來這樣子。」【訪 D941030】

「當初成立的背景可能地方是要照顧一些較弱勢的孩子，怎麼說…一些壞孩子都進來球隊，讓村莊裡頭比較沒有壞孩子，當初成立的想法就是這樣。」

【訪 B941028】

「棒球隊它有它社會上的功能，譬如說小朋友…它的對於…這種…正當性的休閒性的這種活動…的一個陶冶…跟這個培養，那無形中…它可能就會帶給…社會上的一個犯罪率的這種降低啊。」【訪 E950316】

## 六、建立責任感、榮譽感和運動家精神

棒球隊是一個群體，注重團隊運作的一項運動，講求紀律、服從，要求每個球員必須有責任心及榮譽感。因為棒球隊代表學校出外參加比賽，所呈現出來的表徵，都代表著學校的精神。所以透過學校棒球隊組訓的過程，建立球員對任何事情的責任感；以及透過代表學校對外參加比賽的過程，教育球員所應具備的榮譽感。

在國小棒球隊組訓的過程中，非常強調學生自律及責任感的養成。像是有些球隊裡有許多的規定，並且嚴格要求學生遵守及確實執行；從每天練球不遲到的守時觀念做起，功課按時完成，學校或教練交代的事情不敷衍、不偷懶，盡力去做好每一件事，藉此建立球員對任何事物的責任感。許多組訓學校皆認為一旦建立起棒球隊學生對事情的責任感及對球隊的榮譽感，則棒球隊的組訓工作則已邁向成功的第一步。

「呃~很多事情就是說，棒球隊參加比賽基本上就是代表學校，所以要有那種榮譽感在(嗯)，要有榮譽感，那學校…尤其在校園裡面的表現(嗯)，要比其他沒有參加球隊的小朋友還要表現來的好，一定要來的好(嗯嗯)，比如說禮貌要周到，練球要守時，功課一定要按時完成，要有責任感。然後，做事要比其他…比別的一般的小朋友沒有參加球隊還要來的勤快，來的有責任感。教練每天交代的任務和工作要確實做到，不可以敷衍，做事不可以偷懶，練球更不可以。」

【訪 F950324】

「我希望孩子有比較堅忍的個性，因為每天要求他們守時，其實已經是責任感的培養，這是我認為最重要的。……因為像我們這邊，孩子通常都很晚起(床)，因為我們(棒球隊)集合時間在 7:20，這個時間就很多孩子不能參加了，因為他們起不來。所以早起參加球隊的孩子，其實已經是挑戰度很夠的孩子了，在我們

那邊啦！我們球隊的孩子能做到這樣，我已經很欣慰了。」【訪 A941027】

球隊的組訓，除了可培養學生建立責任感與榮譽感之外，還可透過球隊比賽的過程及結果，教育學生團隊合作的重要性，以及勝不驕、敗不餒的運動家精神。任何比賽皆有勝負輸贏，教育孩子如何從失敗中記取教訓，養成不氣餒之戰鬥氣質；從成功的經驗裡，塑造不驕傲之運動家精神。

「呃~成績…不追求是騙人，但是如果說受限於目前孩子的素質現況的話，他能夠發展到什麼樣的程度，都沒有關係，都沒有關係，我不會去強求說你是 B 級的孩子，一定要拿到 A 級的成績，這成績並不是非常重要，但是如果說你是 B 級的孩子，那你要拿到 B 級最好的成績這樣，這個部分…不會去強求，我比較看重的是…團隊合作這個部分，學生在比賽過程中，不管是輸是贏，學生展現的那個…勝不驕，敗不餒的氣度，運動家精神，是我比較重視的。」【訪 F950324】

## 七、成爲學校特色或精神的象徵

有些學校幾乎是和棒球隊畫上等號，棒球隊即成爲學校的代言人，它是學校發展之主要特色，也是學校精神的象徵。像我們只要一談到台東的紅葉國小，立即和紅葉少棒連結，所映入眼簾的即是紅葉少棒小將「以石爲球、以木爲棒」，不畏風雨日曬，以堅忍奮鬥的精神力退日本冠軍和歌山隊，創造紅葉傳奇，家喻戶曉，舉國歡騰的景象。而爲了承襲傳統、深具代表性的之學校特色，許多學校秉持此一理念繼續發展棒球運動。

「對，嗯嗯，當然是，棒球隊基本上會變成（學校特色）…因為我們學校來講喔，音樂團隊比較弱，比較薄弱，啊~沒有那麼…像棒球隊發展的那麼…那麼發展的那麼成熟，而且歷史悠久。所以相對的現在是…幾乎是學校的招牌、特色，只要一提到○○國小，人家第一個想到的就是棒球，可能跟我們過去有一段輝煌成績有關吧！」【訪 F950324】

其次，有許多學校欲透過棒球隊組訓工作，形塑有紀律、品格佳的棒球隊員，成為學校學生效法的楷模，提供學生在生活教育上最佳的示範，也使其成為學校的精神象徵。

「它[棒球隊學生]是一個領導。在我們學校來講，就是紀律啦，我剛剛講的，就是生活常規這個部分，它是學校的一個領導的，站在領導，大家都看的到，然後成為所有目光的焦點，棒球隊的孩子…紀律、品格喔，然後行為、言行舉止都非常好，那這個部分它會有拉抬的作用，嗯，所以在學校我是要求這個部分比…遠重於他的球技[嗯，算是一個模範]，對，對對對對對對對對對。【訪 F950324】

「所以說那麼學校的棒球隊在學校的角色，它所扮演的是~一個模範，喔就是說…他的…在生活上，他的…他的品德上，當然課業方面可能會比較困難一點，但是我們也是朝著這方面一直在努力啦，但就是說在生活上，在品行上，甚至於說在整個團體的活動的一個標準上喔，都要成為學校的一個模範、楷模、示範啦。」  
【訪 E950316】

## 第二節 國小棒球隊組訓之困境

國小棒球隊組訓工作，可說是千頭萬緒，經緯萬端。許多相關的研究指出，一個運動代表隊的組訓，必須學校行政的支援、教師與家長的支持認同、教練與選手的來源、經費與場地設備的提供等條件的配合，才能彰顯組訓工作的效率，達成代表隊組訓的目標。

然而目前國內國小棒球隊在組訓工作上，受到上述諸多條件的限制及無法配合，遂在組訓工作的推動上遭遇到程度殊異的困境。本節研究者將接受訪談的校長、行政人員及教練所談到的，針對學校在棒球隊組訓工作上所遭遇之困境加以整理歸納，分項說明與論述。

### 一、無法獲得學校行政及教師的支持

任何的組織，只要是開放性的組織，都需要有行政的支援，尤其棒球隊講求

的是團隊合作及科技整合，更需要有學校行政支援當後盾。然而學校主管對於學校體育政策發展及對於推動國小棒球隊組訓工作的認知與企圖心將直接影響學校行政資源對於棒球隊組訓工作投入或支持的程度。更明確的說，學校校長對於棒球隊組訓工作的認知、理念與支持程度是棒球隊組訓工作成敗的重要關鍵。

不同的運動團隊其領導者不一，有的是學校校長或主任，有的是專任教練或建教合作出錢的老闆。而在國小棒球隊的組訓工作上，通常是學校校長扮演著主要的領導者。而在國小棒球隊組訓的機制下，校長是推動組訓工作首要之關鍵人物，校長對於棒球隊組訓工作如深具強烈的企圖心，將會直接或間接影響球隊發展目標，也會盡力去改善學校在組訓工作方面之不利條件，提供完善的行政支援，營造良好的培訓環境。相反的，校長對於棒球隊組訓工作所面臨的種種困境，例如：沒有場地、經費不足等因素，皆以消極或逃避的態度面對，則棒球隊的組訓則將隨著種種困境的阻礙，而無從著力，無法推動。

「前幾任的校長啊，因為~呃…認為學校成立棒球隊…都市型的學校成立棒球隊很困難，認為沒有場地是一個問題，經費是一個問題，反正有很多無法成立的理由，然後一直就都…沒有成形，然後在那段期間，我就是當裁判，棒球裁判，那麼…一直等到…到了 5 年前，我們這一任的校長來，接受了我與幾個老師的提議，很快就同意了，我們才把棒球隊組織起來。」【訪 E950316】

「我是覺得說…學校是一個教育單位，那麼所謂的教育單位就是說，應該是教導我們如何去克服環境，克服困難的，但是我卻覺得說許多都市型的學校呢，大部分對於這種困難…都是用這種逃避的眼光，行政啊…都用這種逃避的態度不去看它，而小朋友的這一種…這一種…學習，或者是說小朋友的這一種…想對棒球的一種發展，就受到剝奪了，這種權力就受到剝奪。」【訪 E950316】

校長的支持與認同，提供了龐大的行政後援，有助於棒球隊組訓工作的順利推展，對於球隊訓練的指導者或教練，則得以專心從事訓練的工作，無後顧之憂；相對的，校長對於棒球隊組訓工作的漠視或不支持，不願提供學校行政資源協助球隊解決困境，球隊組訓工作在推動上則將困難重重，亦將淪為球隊負責人或教練孤軍奮戰，慘澹經營；甚至可能將學校過去辛苦經營出頗具代表的一個學校特

色棄之殆盡。

「基本上棒球這種東西喔！在乎…是主管哪，我相信你也看過很多學校的球隊從有到無，跟從無到有，兩個極端。那如果說這一個學校，這一個主管，這一個校長…他支持…運動團隊，那我想…不管這個學校要發展任何一個運動團隊，不管會面臨有多少問題，就是所謂的困境，我想都不會是問題，因為校長的支持都會變成那個團隊強而有利的後盾在支持它。」【訪 F950324】

「好比如說我們學校來講，[棒球隊]有一段時間中斷了兩年，這三年嘛，就前任的校長，他…對這個部分[棒球隊組訓]不支持，相對的就…整個都放下來，我來之後，我覺得它[棒球隊]有存在的必要，那我繼續支持，繼續推動，當然…所有的…行政就成為他們[棒球隊]的後盾，就會成為他們的後盾。」

【訪 F950324】

「我想…校長應該…不應…應該不可以那麼輕易、輕率的就去左右這個學校，它[棒球隊]等於是說一個學校的特色，前幾任校長好不容易建立起來的一個特色，你不可以因為個人對棒球的好惡，或是對棒球有偏見，就去排斥他，或是想阻止它的發展。……對！這完全在於學校的領導者，他…如果會去操弄，去操弄的話可能會變質，可能會變更好，或者是可能變的更壞。」【訪 F950324】

然而對於棒球隊組訓工作的支持度與企圖心，有的是隨校長對棒球運動的好惡論之，有的是隨校長對於辦學績效的認知論之。部分學校行政人員和教練表示，體育科班出身的校長以及喜愛或從事過棒球運動的校長，對於學校組訓棒球隊都抱著比較積極的態度及強烈的企圖心，願意提供較多的行政支援。但多數的校長受制於升學主義和文科掛帥的社會現象，學校有多少學生考上資優班，考上資優班的學生又佔了應屆畢業生多少百分比，這些數據，是許多校長對於辦學績效的依據與認知。因此，爲了提升績效，許多校長不太支持體育相關活動；對於棒球隊的組訓工作，更是消極以對，學校行政支援有限，使球隊經營者或教練備感無力，組訓工作窒礙難行。

「我們在行政支援部份的話，我是覺得不錯啦！因為我們校長在當主任的時候，也是帶棒球的，而且很有經驗了，所以他很了解球隊的困難，球隊的需要，他都會主動幫我們爭取經費。也會請總務主任那邊…也就是在器材的補充上面~就是很能夠，很能夠供應球隊需要的一些器材，或者是那個參加比賽的時候，校長會請教務那邊在課業方面…也就是小朋友比賽前跟比賽後都有在做補救。」

【訪 H950404】

「因為有很多校長本身並不是體育活動的支持者，我說真的，而且現在這個社會，文科掛帥，學校有多少學生考上什麼資優班？考上的百分比多少？出來的這些數據呢！決定你一個學校，一個校長的辦學績效。相對的，上面[教育局]對校長也是一個評鑑，這個校長到底有沒有辦學理念？他推動了多少東西？這些都是他的指標。所以他會以那些資優班的取向來去做依據，球隊喔！有也好，沒有也好，不反對，也不支持，不要去煩他就好了，所以棒球隊都是我一個人來，對，就我一個人。」【訪 A941027】

甚至有的校長從投資報酬率的角度來看待球隊組訓的價值性，其認為棒球隊的組訓需大量投入人力、時間與金錢，而所得到的報酬不符成本，投資報酬率太低。因為棒球隊的組訓工作每年需花費一筆龐大的資金，加上教練與選手長時間的投入訓練，競爭的球隊多，但冠軍只有一個，實難達成其所要的目標，故不願在此做投資，致使球隊在組訓工作上孤立無援。

「其實這要看校長對學校推展棒球運動的態度，我在剛接下棒球隊的那一年，校長曾經對我說過，棒球隊這種東西其實是不符經濟效益，投資報酬率蠻低的一項運動。他認為學校要培養一支球隊，所需花費的經費很龐大，投資下去，未必一定會有我們要的結果。怎麼說，嗯…他說過，像我們這裡，球隊那麼多，那第一名就那麼一個，投資那麼多，又未必都能拿到我們要的成績，所以這就是他認為投資報酬率低的地方。也因為這樣，他就不願意投資太多在棒球隊，所以都是我自已來，是還可以啦！但是…我想很多教練跟我一樣，要的是校長的一個態度，精神上的支持就夠了，那話擺在前面，讓我們有點不知道該怎樣去經營它[棒球隊]，該做到什麼樣的地步？嗯…當初聽到這番話，真的很洩氣、很灰心。」

【訪 J950408】

校長對於棒球隊組訓工作有著關鍵的影響力，校長對於組訓工作的支持與否，決定學校行政支援的程度。校長的不支持，行政的不支援，常常是許多學校棒球隊教練所面臨的第一個困境，也由於這個困境的存在，使得組訓工作倍感艱辛。

除了缺乏學校行政支援外，在國小校園裡，棒球隊組訓的工作也受到來自於班級導師阻擾的困境。部分受訪的教練表示，學校的老師會因為個人對於棒球隊的偏見或先入為主的觀念，認為參加棒球隊的成員絕大部分是在學校裡有著偏差行為、課業不佳或是品行不良的學生，認為加入棒球隊會影響學生課業成績和行為的表現；甚至於有些導師將棒球隊學生課業成績下滑都歸罪於棒球隊，然而在球隊學生有優秀的成績表現或優良的行為表現時，則都歸功於自己，否認球隊在組訓過程中，給予學生在生活教育方面的加強與輔導之功能。導師這樣的偏頗觀念，常常限制學生參加球隊的訓練，甚至灌輸孩子和家長對於棒球隊組訓的負面觀念，使學校或教練在球隊組訓的推動上，受到極大的阻礙。

「剛開始練的時候會，就是反正不好的…剛開始全校的老師對棒球隊的看法就是…反正行為偏差的，不然就是偷東西啦！談戀愛啦！上課講話啦！然後…甚至於不學曠課啦，這些等等。因為這一個小朋友具有棒球隊的個身分，然後就怪罪到棒球隊，但是這個小朋友如果也具有棒球隊的身分，而作文比賽得第一名啦，或是演講比賽得第一名啦，或是甚至於他…在學業成績上的一個成就蠻高的時候，他們[導師]就歸功於自己，不會歸功於棒球隊也有給他這樣子安定的這種…這種生活的一個輔導，所以說老師剛開始會對球隊的這一種…這一種觀念的這種不正常，不太同意孩子來打棒球。」【訪 E950316】

「其他就是班級老師的阻擾，他不喜歡，就限制小孩子來參加，或是小孩子喜歡，自己來了，然後他就千方百計的扯後腿，跟家長講啦！跟小孩子灌輸觀念啦！功課一不好，掉個一、兩名，就是把責任推給球隊。」【訪 C941029】

## 二、 球員來源不足、流失率過高

許多專家學者認為選手的招募是學校運動團隊組訓工作之首要任務，尤其是像棒球運動這種需要較多人數的團隊項目，球員的來源更是重要。棒球比賽需要 9

位球員同時上場競技，缺一不可。更何況球隊在激烈比賽的過程當中，難免會有選手受傷和病痛的情況發生，此時就得要有足夠的候補球員上場替補，所以在正規的國小棒球運動競賽中，規定一隊至少要有 12 名球員的登錄，始得符合報名的資格。而通常在國小棒球運動競賽當中，每個學校皆會以 15 至 16 名的選手報名參加。由此可知，一個國小棒球隊的組訓工作，球員來源的足夠與否，將決定球隊未來的命運。

從訪談資料的整理分析後，發現絕大部分的學校都有著球員來源不足的困境存在，其原因歸納為球員本身意願的因素、學區人口因素以及家長因素三個部分，以下研究者茲將分項敘述，做進一步之探討。

### （一）球員因素

學生參加球隊多以本身對棒球有興趣為主，然而有許多學校或教練在以「錦標主義」為導向的驅使下，施以大量及嚴格的訓練；球隊訓練的時間過多、過長，甚至有許多球員沒有假日可言，對於學生在身心方面的壓力及負擔不小。球員放棄學習、中途退隊的情形屢見不鮮；再加上球隊完全尊重學生個人意願，學校與教練亦沒有約束力，終究造成球員不足的困境產生。

「之前我們前任的那個教練，是外聘教練，也因為是外聘教練，所以有成績的壓力，因為這可能攸關他的飯碗吧！所以他在帶棒球隊時，絕對是以打出成績為主，相對的，他在訓練球隊時，就會比較嚴格，打呀！罵呀！很嚴格、很兇，甚至把學生打出問題的都有。…又加上他目前是單身，一個人，所以假日沒事就是練球，幾乎一年 365 天都沒有休息，學生也是，很操，操的很兇。所以後來陸陸續續就有學生不練了，退出了，那學校其他的學生看棒球隊這個樣子，教練那麼兇，都不敢加入，家長也不敢讓孩子參加。那當時我們學校棒球隊的學生，大部分是別的學區轉來的，家長要求轉來要打球的。」【訪 J950408】

「因為這兩年變成有比較認真練習，就是比較花時間，球員就比較不想來了，因為禮拜六還要來練球，所以他們就不願意繼續參加了。」【訪 A941027】

## （二）學區人口因素

有些學校球員來源不足困境產生的原因，跟學區學生人數有關。像在東部或一些偏遠地區小學，因為學區學生人口數原本就不多，再加上偏遠地區就業機會不大，於是社區人口紛紛外流，學生人數自然會降低，也就直接影響棒球隊組訓工作之首要任務的達成。球員來源的不足一直是多數偏遠地區小學在棒球隊組訓工作上的一大困境，也是一大危機。

「在球員來源方面，反而對我們來講是一個很大的一個危機啊，因為學生人數下降，球員來源…已經快要…斷層…形成斷層。其最主要原因是我們社區人口外流的影響，…最主要原因就是大家對這裡…呢…社區家長對這裡的一些就業機會不大，所以我們學區內的一些人口呢幾乎都外流到西部去，所以…學生人數降低呢，當然我們…絕對影響到我們棒球隊球員的一個來源。」【訪 G950406】

學區學生人數減少，造成棒球隊球員來源的不足的窘境，雖然是許多學校的困境；但是，卻有學校是因為社區蓬勃發展、學區學生人數達到飽和而造成棒球隊球員來源不足的現象。乍聽之下，有些弔詭，但事實上是因為有些學校棒球隊的成員大部分是別的學區轉來的學生，因為那些孩子受限於所屬的學區沒有棒球隊的成立而無法打棒球，為了打球，所以轉入有棒球隊成立的學校就讀。然而有球隊的學校學生人數已達飽和，又受限於班級數的無法增加，致使一些想轉進來打球的孩子不得其門而入；又加上本身學區內的家長多以課業為重，不鼓勵孩子參加棒球隊，所以球員來源受到嚴重阻礙。

「因為我學校，以我學校為例啦，因為我們這邊是…目前是整個地區新興的一個社區，正在成長，所以，學生來源…充裕，反…相對反而阻礙了我們的發展，因為…學生…我們的班級數受限，學生滿，等於外面願意打球的孩子進不來，這是我們最大的困境。」【訪 F950324】

## （三）家長因素

球員來源不足的困境，絕大多數是來自於家長的反對，其實孩子本身的意願都還蠻高的。因為在台灣這個以升學為主、課業為重的環境下，家長都希望自己

的孩子能多花點時間在課業上，深怕孩子參加球隊之後，課餘和假日的時間，都將犧牲在球場上，而無法對孩子的課業成績做補強。又加上球隊遇到比賽期間，常有耽誤學生課業學習的情形，而造成孩子跟不上進度或課業荒廢之情況產生。所以絕大部分的家長不願孩子參加球隊，使學校球隊在招募球員的工作上不順利。

「我們的困境就是說…球員的來源。都市型的家長對棒球隊這樣子的正規的這樣子的訓練啊，常態的訓練啊，比較…不認同啊。因為都市型的家長大部分還是以學生的課業為主啊，所以說…比較優秀的小朋友呢，通常來講，他們的課業啊，也比較…比較優越，所以說家長對於小朋友的這種…來打球的這種…讓他們要來打球的意願，家長本身的意願不高，小朋友是很高，但是…家長意願不高，而小朋友所做的決定又是以家長為主啊，所以說這一點呢我們學校也比較是處於劣勢。」【訪 E950316】

「其實一般會退隊，並不是學生沒有興趣，而是家長的問題比較大，那學生既然肯從四年級、五年級都待得住，然後寒暑假集訓都有辦法去接受的話，其實他們是趕不走。但是家長的問題就很大，有的把你當作育樂營，四、五年級帶一帶，六年級說我要讀書了，他就不來了，這種就很多。」【訪 C941029】

「呃…我們學校學區裡面參加棒球隊的不多，大部分都是…外…其他…鄰近學校喜歡打棒球的小孩過來的比較多，這大概是從以往就這樣了喔，那基本上歸因於這邊的家長可能也比較重視[課業]…比較喜歡小朋友去讀書啦，喔…然後覺得打球會荒廢學業啦！」【訪 F950324】

除了擔心孩子會因為參加球隊而課業退步之外，部分家長則擔心孩子學打球，將來長大沒出路，或是覺得孩子打棒球太粗魯、沒氣質，而且容易受傷。不管孩子有沒有興趣，不管孩子是否具備這方面的天賦，寧可花錢讓孩子去學畫畫、學音樂，也不願讓他參加棒球隊。

「其實這要牽涉到是說家長對孩子的期望，他是要以什麼樣的心態來去讓小孩子參加棒球隊。或是說我們有的小孩子明明就是不會讀書的，就是在學業成就方面比較差的，那他可以在運動這方面獲得另外一條不同的路，但是家長就不會

這樣認同，認為打球將來沒前途，還是讀書比較重要，這就是球員來源會有斷層的原因，一個最主要的原因。」【訪 C941029】

「原本來的小孩子蠻多的，2、30 個都很有興趣，可是最後就是家長沒辦法接受，他覺得小孩子來這邊打棒球，第一個是接送的問題，第二個他也不希望他的小孩子以後繼續打棒球，他會覺得小孩子運動的話，前途方面還是會有所顧忌。我們甚至曾經找到一個很不錯的球員，我跟校長至少去他家去了三次以上，結果他的家長還是很堅持，就是不讓他的小孩子過來。」【訪 D941030】

「在西部這邊就是家長會比較注重課業和才藝的學習，西部這邊的文化環境就是這個樣子，他寧願一個月花個一、兩千塊去安親班、去學鋼琴、小提琴什麼的，不管孩子有沒有這方面的興趣，也不管孩子有沒有這方面的天賦，反正送去學就對了，因為人家的父母都這樣，所以也跟著這樣做，心會比較安啦！縱使孩子想打球，有這方面的天賦，他也不願意讓他來練棒球。」【訪 C941029】

「因為父母親幾乎要孩子補習，像今年我們也有一個問題就是…我們有一個比較胖一點的孩子，他要考美術資優班，因為像那種孩子他從幼稚園父母親就開始投資下去了，而且為了上資優班，他媽媽壓力幾乎是很大，而孩子想要留在球隊，可是事實就是要準備考試了，所以他媽媽已經來跟我提過了，下學期是不是可以不要來打了。」【訪 A941027】

「他們反而比較希望他們的小孩子放學就去上安親班、上課輔、去補習，所以有時候我們練球時很大的困擾就是有時候要練球，可是有幾個小朋友就是要補習，常常湊不齊人數。」【訪 D941030】

### 三、教練來源不足、專業素養有待提升

在國小棒球隊組訓工作存在困境中，部分學校表示教練的來源及專業素養之不足是亟待克服的問題。因為多數學校棒球隊的指導工作或教練都是由學校教師或主任兼任，基於教師本身有課務與行政業務需要執行，無法全心全力投入於棒球隊組訓工作或球隊的訓練，在教師工作與教練工作雙重負擔的壓力下，分身乏

術、實難兼顧。於是常有教師或主任一旦忙於行政業務的執行時，無暇訓練球隊，球員只好自己練自己的，難聽一點，就是放牛吃草，這對孩子一點幫助也沒有，反而容易受傷，這個部分是許多教師兼教練所擔心的。

「教練方面的困境喔！嗯~我是認為人手不足啦！因為像我們學校主要是由我負責訓練，所以沒事還好，早自習那段時間除了禮拜二、四要開朝會沒辦法練以外，其他時間都可以練。但是如果業務比較忙，或是學校有活動要辦，還是學生臨時出狀況，那幾乎就沒辦法顧了，那學生就自己練。下午放學後也一樣，常常也都會因為業務的關係，忙到比較晚才出去，其實這樣不好，因為你叫孩子自己先練，教練不在場，他們做操（暖身操）就隨隨便便，然後練球就會玩，很容易受傷，其實很擔心，小孩子練球，最好還是有教練在旁邊看比較好。」

【訪 J950408】

雖然多數學校棒球隊教練皆由學校老師兼任，也都能勝任其中，但學校終究將面臨到這些兼任教練的教師隨著年齡的增長而體力下滑的困境，必須要有傳承經驗給年輕教師的準備。然而棒球教練除了必須具備經驗和體力以外，其實對棒球運動的執著和熱忱是更重要的，而學校裡欠缺這方面條件的教師，也是學校所擔心關於教練來源的困境。

「啊~我們學校沒有專業教練，完全都是靠正式老師，而兩個正式老師也…也40幾歲了，也將…面臨…必須要有傳承的這一種想法，所以說…可能就是說~呃~我們在體力上啊，或者是說在精神上跟年輕人比較沒有辦法比…相比，啊是希望看學校有沒有年輕的老師願意來接棒，呃~球隊這種東西喔！要犧牲啦！要有這方面的熱忱啦！其他的都可以慢慢來沒關係，嗯~現在…，學校好像還沒有有意願的…，[年輕老師]，對！年輕的老師。」【訪 E950316】

學校棒球隊表現的好壞，無論是球技方面或是球員生活教育及團隊精神方面，對於學校的校譽具有相當的影響力，而教練在這其中扮演著非常重要的角色。而一位棒球教練要肩負起球隊訓練績效與配合學校之生活教育目標雙重責任，則必須兼備棒球訓練之專業素養以及教育與領導行為之相關專業素養，得以有效訓

練，達成學校及本身之組訓目標。

有位受訪校長談到，學校棒球隊教練難求是他們的困境所在，其認為在國小階段，棒球隊的組訓除了提供小球員在技術層面的提升之外，最重要的是生活教育及團隊精神的養成。而一般外聘教練或許在球技提升的指導上，或是比賽戰略的應用上，有其絕對的專業性在，但是在球員生活教育或常規的指導上，或許無法配合，或是做到學校的要求。而由學校教師兼任教練，雖較能符合學校對於球員生活教育及常規方面的要求，但卻在棒球專業技能及經驗上較顯不足。

「最主要是~教練難求啦!而且要是…我們…覺得信的過的教練…非常不容易找嘛!以學校來講，外聘教練…他能教給孩子的~是技術層面的東西，他能教給孩子是技術，然後這技術層面的東西…僅是一部分，啊你沒辦法要求他配合我們去…去做所謂小朋友的紀律跟常規這個部分，那如…那這一部分當然是…如果是編制內的員工，不管是老師、主任，或者是…志願工友，大家…會有這種共識，那做起來…可能孩子帶上來，一批一批都會…都會很…很好才對，那以我們學校來講我們現在就是這一個部分的人力會比較少，能夠指導常規又能夠指導球技的，真的是不容易找。」【訪 F950324】

甚至有些外聘教練，把學校棒球隊當作自己的財產，自作主張，完全不配合學校行事，不尊重學校規定，造成學校極大的困擾。

「像以前我們學校的棒球隊，不管是球員也好，那個教練也好，給學校老師的印象都不好，尤其是以前那個教練，是外聘的，學校對他很頭痛，也很不滿啦!他把棒球隊當做自己的，不是學校的，他要怎麼樣就怎麼樣，其實~也因為以前的校長給他的權力啦!當時的校長的觀念…只要你把成績打出來就對，教練要怎麼練就怎麼練，學校都要配合他。那時候棒球隊的小朋友沒有遠足的，人家學校辦遠足，全校小朋友都去，棒球隊的留下來練球。為什麼?因為教練說要練球，沒有人敢去遠足。」【訪 J950408】

「有一次更離譜，他(教練)帶小朋友出去比賽，學校居然沒有人知道，報名是他自己報的，然後學生請幾個家長幫忙載。那一天是班級老師發現學生沒來，

然後問學校是不是出去比賽了，辦公室的主任、老師都說不知道，因為也沒聽說要比賽，後來一查，才知道學生被他帶走了，居然連跟學校報備也沒有，後來校長知道後，很生氣…對!現任的校長，很生氣，也就是因為這件事…還有啦!還有其他的事啦!學校才決意換掉的，這件事是主要原因…對!不尊重學校。」

【訪 J950408】

#### 四、場地限制、設備昂貴

缺乏完整的訓練場地，是多數受訪學校在推動棒球隊組訓工作上的共同困境。因為棒球運動以棒擊球的特性是具有危險性的，所以在從事棒球訓練或比賽時，所需要的場地面積較廣；而且場地在使用上具有獨占性、排他性，它不像籃球、排球或羽球等，在場地的使用上，有著共通性，有一塊基地相同而且不大的綜合球場就能克服，所以學校常以危險或基地過小而婉拒推廣。再加上用地取得不易與興建棒球場所費不貲，學校通常無法滿足棒球隊在硬體設備上的需求，球隊只能運用學校現有的場地資源做練習，在訓練工作上，受到很大的限制。

「對對對，大部分都…他們都第一個就是說棒球這個東西呢，其實棒球這個東西，在一般人來看危險性蠻高的，因為本身…它在日本叫野球嘛，所謂的野球就是說…棒球呢它的一個廣泛性…跟它的…它的場地的使用的一個…的一個範圍相當大，所以說…在都市型的一個…小朋友…學生比較多，然後地小的這一種…這一種環境裡面呢…要來組織棒球隊呢…學校行政方面呢…總是有它的困難點，有它的考量。【訪 E950316】

「器材是蠻完備的，但是就是欠缺場地，對，就是沒有場地。學校操場沒有紅土的設備，也沒有草皮，裡面是PU。」【訪 C941029】

甚至有些都會區的學校連操場都沒有，只有一小塊籃球場和排球場，棒球隊每天僅能利用晨間的時間借用別的學校的場地才得以練習，在訓練的時間上，受到很大的限制。

「我們都在附近的一個學校的球場練習，對，○○國小，因為我們學校只有一塊排球場和籃球場，根本沒辦法練習，我們的校地是屬於非常小的。」

【訪 A941027】

基於棒球運動具有危險性及缺乏訓練場地，各級學校往往為將其納入為體育領域的教學項目，許多學校更以安全為由，禁止在校園從事棒球運動。欠缺訓練場地的因素間接影響國小校園棒球運動風氣之養成，對於國小棒球隊組訓工作之推展更是一大阻礙。而許多國小棒球隊，礙於場地的限制及器材設備昂貴性之因素，球隊訓練困難重重，僅能就學校現有的條件施以訓練，成效有限。

## 五、經費預算不足、無法制度化

「經費是行政之母」，沒有經費作為棒球隊組訓的後盾，正如同「巧婦難為無米之炊」。國小體育經費拮据，主要是因為小學屬國民教育範圍的收費，經費預算無法制度化。而在國小眾多運動團隊項目中，以棒球隊組訓的支出最為龐大，也最為棘手，也是許多國小棒球隊在組訓工作上共同存在的困境。

棒球運動相關隊職員人數繁眾，一支國小棒球隊，教練加上球員動輒將近 20 名，每每球隊做移地訓練或參加比賽時，其交通、膳宿花費相當龐大，造成學校相當大的負擔，在無上級單位經費補助的情況下，常造成球隊無法成行，犧牲球隊比賽或移地訓練的機會。

「經費是一大問題，我個人認為，經費不足，有很多組訓工作就會受到牽制，受到限制。像往年我們每年 12 月都會參加在嘉義辦的諸羅山盃（國際軟式少棒邀請賽），因為往年都有爭取到教育局的補助，而去年教育局不補助，我們就沒去。因為從我們這裡（花蓮）到嘉義，交通加上吃的、住的，就算預賽就淘汰，3 天…也要 3、4 萬塊，負擔太大，所以就不去了。」【訪 J950408】

「嗯~~球隊組訓上喔！其實~一般的球隊來講…大致上喔…都是…同樣的問題啦。像~經費，如果說經費當然再充裕一點的話，我們連移地訓練啦，喔…好像說移地去友誼賽的這種經費，我們就…都不用跟家長要。」【訪 E950316】

「目前…嗯…大概就是我們…因為是屬於偏遠地區，位置的問題，也就是說我們要提供學生比賽的經驗，甚至是我們要外出比賽呢，我們…總是在交通的條件上呢會比人家弱了一點，也就是說我們每次利用假日，短期的假日，也就是週休二日的時間，我們大概找鄰近學校進行一些友誼賽，啊鄰近學校大概就是固定的那幾所學校，我們…也就是說學生在…在這個比賽的經驗上會比較缺乏，因為地處偏遠的一個關係，那如果說經常的要到外縣市，甚至於是經常的要跟縣內其他學校做一個…交流或者是說一個友誼的比賽呢，相對對我們經費的一個使用上，我們要做一個很大的一個調整，也就是說我們經費使用會比較龐大一點，啊這是一個困境。」【訪 G950406】

棒球運動訓練器材價錢昂貴，而且耗損率高。像普通一支球棒，動輒要價兩、三千塊，好一點的則要七、八千塊，甚至上萬的都有；而球的消耗更是可觀，再加上一些其他的開銷，像棒球手套、護具等，其耗損率也很高。根據訪談的資料得知，一支國小棒球隊一年的開支，大致需要 15 至 30 萬新台幣不等；有的學校還必須負擔外聘教練的指導鐘點費，一年的需求則高達 50 萬新台幣左右，這些花費造成許多組訓學校沉重的負擔。

「我們大概純粹就訓練比賽跟學生的一個…住宿學生的一個…呃…膳宿的一個要求的話，我們大概在 20 到 30 萬之內…之間。」【訪 G950406】

「嗯…一年的概估可能也要花到…因為有形的錢就是事實，可以看的到，可是有些無形的看不到…我看可能一年 15~20（萬）跑不掉，因為以我們的活動頻率來算的話。」【訪 A941027】

「球隊喔！呃…林林種種大大小小的開支…一年…就是經常門的部分…不是資本門的部分，經常的部分最少都要 30 萬以上，所以經費的需求，可以說對學校來講…也是蠻大的負擔。」【訪 F950324】

「我們~大約估計喔！包括比賽還有移地訓練的費用，一年差不多將近 50 萬，那 50 萬是不包括教練費，因為我們教練費…目前是我們兩位正式老師我們是不收

費用的，但是我們聘請兩位體院的大學生…必須要給他，基本的車馬費，所以說…  
呃~一年差不多將近差不多 50 萬。」【訪 E950316】

經費之問題攸關訓練場地及設備器材之完備與否，攸關於訓練及比賽之所需；經費拮据，是國內學生棒球隊普遍存在的問題，經費之不足，更是許多學校在推動棒球隊組訓工作上最主要的困境。

### 第三節 國小棒球隊之經營策略

本節將根據上一節國小棒球隊組訓之困境訪談組訓之國小校長、行政人員及教練以獲得解決目前國小棒球隊組訓困境之具體策略，以下茲分項敘述說明：

#### 一、爭取學校行政及教師支持

研究者將受訪學校之校長、行政人員及教練針對前一節所談到在「無法獲得學校行政及教師的支持」方面之各項困境，所提出的因應策略歸納為以下三點：

##### (一) 加強球員生活教育並塑造為品行優良之楷模，扭轉教師對球隊之偏見。

許多學校老師對於棒球隊學生還存有著品行不良、常規不佳及行為偏差之偏頗的觀念，認為棒球隊學生常是學校麻煩的製造者，也深怕學校其他學生受到影響。老師會有如此的顧慮其實也不為過，因為過去的經驗造成他對棒球隊產生負面的印象，為扭轉、改變學校老師對棒球隊學生的看法，得先從加強棒球隊學生之生活教育做起。有校長表示，嚴格要求棒球隊學生的品行、常規，培養良好之人格素養，塑造為學校其他學生在生活教育各方面行為表現的模範，如此一來，不但可減輕導師在班級經營及個別輔導上的負擔，改變導師對棒球隊的看法，不再排斥，反倒肯定棒球隊，進而鼓勵其他小朋友參加。

「比如說我們的棒球隊，我們也要求…從教練那邊會去要求，校長走到球場啦…脫帽，敬禮，校長好! 某某會長來了也一樣，脫帽、敬禮，會長好! 只要

你認識的你就要打聲招呼，那…從…平常的…這一些指導中，他自然而然會接受我們的…觀念(是)，他就變成打招呼啦，變成守規矩啦(嗯嗯)，就很自然的動作…不用說我說…嗯~自動自發了，他就不會再去改變，不容易再去改變[那這個部分是教練的部分，或是全校行政人員都有一個共識要這樣要求球隊的小朋友?]，對對對，嗯~其實都環環相扣，教練要要求，校長強烈要求教練要去執行，老師要配合指導，這些孩子才會上來，然後…得到的結果當然是大家都喜歡這些孩子嘛!那相對的…班級的老師，只要你願意參加，鼓勵嘛!因為他看到這些孩子在變好，不是在變壞。」【訪 F950324】

「我剛剛講的一個部分最重要的就是要去扭轉老師對於學生參與球隊對於學生參與運動團隊…的一種排斥心態，因為他(棒球隊學生)的品格，他的操性，他的…那一種常規，只要你把他教好了，塑造好了，老師對球隊絕無怨言。因為，他什麼事都做好了，而且只要任何事找他們幫忙，絕對沒有說不，所以老師會不會喜歡，當然喜歡，所以我們…在我們學校來講，棒球隊跟柔道隊，基本上老師從來不排斥，絕對不排斥，小朋友只要他願意學習，願意接受磨練，願意去接受這樣的考驗，那就去。」【訪 F950324】

## (二) 球隊訓練配合學校作息及導師規定，建立相互尊重之互動關係。

班級導師反對學生參加球隊，不支持學校推動棒球隊組訓工作另一個原因在於球隊的作息時間常與學校作息時間衝突，造成導師在課業進度上的困擾。尤其有些教練不願配合班級導師的規定，例如：要按時繳交功課才能練球，打掃工作完成才能練球，準時進教室上課等...，要求學生務必遵照他的規定，準時練球，致使棒球隊學生無所適從，造成班級導師的反彈。針對這個部分，受訪的校長和教練認為，球隊的作息必須配合學校的作息，遵照學校的規定；也務必要求教練，在合理的範圍內，必須配合各班導師的規定，不要塑造特權。在彼此配合、尊重的互動關係下，定能收到學校教師支持的效果。

「我們都知道喔，會去參加這些運動團隊的小朋友，在功課方面比較容易偷懶，那這個偷懶的部分，老師基於他一個指導，對於小朋友那一種…怎麼講…呢…學習權的保護，受教權的保護，那他…義不容辭，可能在受訓…在訓練的

過程裡面會要求小朋友回到…教室裡面來，然後，要求他去做功課，基本上我是認同的，也強調這一些我們兩邊都要能夠接受，也就是說，我會要求訓練的指導教練、老師接受對於沒有寫功課的小朋友回去補功課，這樣的觀念，其目的…它的目的最終還是為了這個孩子，然後也就是我們剛剛所談的他沒有特權，不會因為你…要訓練所以不寫功課，絕對沒有。」【訪 F950324】

「我們學校老師對棒球隊的看法是，他們不會把棒球隊當作是棒球隊，因為我要他們（球員）跟一般學生一樣，該上的課，該交的作業，該做的東西都要做。因為有的老師可能會認為你棒球隊就比較特殊，他沒有特殊，就和其他學生一樣。我對學生的要求就是在球場上是聽教練的，在教室是聽老師的，不能有任何特殊。」【訪 B941028】

「一般來說，球員大部分怕教練而不怕老師，這是普遍的常態。你要養成球員學校規定的，你該做的你就做好，其他時間才是你來練球。我都跟孩子說，也跟家長說，學校沒有棒球隊他還是學校，你的小孩不在這裡念書，我一樣當教練，我這個學校不待，我還有其他學校。你不要認為說，學校非要有棒球隊不可，沒有球隊學校也不會倒，這樣下去，球員和家長才會知道要懂得尊重學校。」【訪 B941028】

### （三）善用溝通平台，建立學校老師對棒球隊之認同。

學校老師對於棒球隊組訓工作的認知與支持度不同，對於部分教師根深蒂固的觀念，一時之間要改變，要他支持與認同，其實不容易。善用溝通平台與技巧，利用學校集會的時間，表達學校棒球隊組訓之理念，強調棒球隊組訓在教育上之正向功能，灌輸教師對於學校棒球隊組訓有其正面意義之觀念，以爭取學校教師對於球隊的認同，進而尋求教師支持。

「那第一個就是…在溝通上我們已經經過幾次的朝會跟週會已經有跟老師釋放這樣的一個訊息，就是希望學校老師對棒球隊的認同和支持，那我們現在是逐步在做，因為這一部分我們不能去強求老師，或者是硬要…我們校內的新

增人員非要怎麼樣怎麼樣，每個老師有他的看法。應該要怎麼樣去處理呢？嗯~我是覺得要常溝通，把棒球這個東西一些正面的觀念告訴他們，但先決是棒球隊自己要先做好，這樣我校長跟他們講才有立場。這方面，我們是盡量採取一個…嗯~鼓勵，甚至於說…呃~請求老師來做這樣一個協助。」

【訪 G950406】

## 二、 拓展球員來源、減少球員流失

研究者將受訪學校之校長、行政人員及教練針對前一節所談到在「球員來源不足、流失率過高」方面之各項困境，所提出的因應策略歸納為以下六點：

### (一) 依學童生理發展原則進行訓練。

所有的運動技術訓練，須配合人類生理發展的規律進行，才能達到事半功倍的效果，棒球運動亦是如此。龔榮堂、林華章（2004，頁 82）表示，兒童學齡後期是運動基礎能力學習的快速發展期，這個時期的小孩對於學習新的身體運動技能有較佳的效果。以棒球為例，國小階段時期應該重視全面的棒球基本技術訓練，使之成為掌握棒球技術的過程，又可作為打好棒球基礎的過程，絕對堅持反對大量、長時間及超出學童生理負擔的訓練。

受訪的校長表示，中年級學童應以培養興趣、球感以及教導棒球基本觀念及基本動作為主，絕對避免過量的專業化訓練。因為此階段的孩子在生理發展上尚未成熟，臂力、肌力集體力皆不足，如施以多時過量的訓練，則容易產生運動傷害。必須等到學生升上高年級，各方面條件比較成熟之後，再作更進一步的訓練，但須切忌太過嚴厲的專業化訓練，以避免因生理或體能負擔不起而產生倦怠，中途退出訓練的行列。蔡崇濱（1996，頁 36）認為，如能設定各年齡階層的訓練內容標準，並能合理而又有成效的的排列訓練順序，將會大大提高訓練的經濟性與時效性，進而杜絕大運動量訓練、長時間訓練及過度訓練的乘虛而入。所以在國小階段，棒球訓練內容必須針對學童生理發展程度來設計；訓練的時間必須以符合學童身體適能做安排。

「我們棒球隊通常分成幾個階段，當然我們就是最粗淺的一個分法就是一

個玩球期、一個練球期、跟一個就是比賽球員期這種階段，這個…這種…粗淺的分成幾個階段來…針對它…設計一些訓練的內容。像三、四年級進來通常是讓他玩球，培養球感、基本動作，因為他們在各方面…像肌力、臂力都還不夠，不能操；五年級之後，手臂強壯一點以後才開始正規的訓練，那~一年之後，六年級…比較成熟之後，才針對比賽做一些訓練，通常是這樣。盡量保持住他的一個興趣，那最重要的要能夠維持他在這個訓練上呢！能夠持續一直到畢業的。」

【訪 G950406】

「像現在以我們來說，很多學生都還處在適應期，因為他們都是暑假才來的，所以說，這時候就不會去做大量的訓練和要求什麼，只要你乖乖就好了，按部就班，慢慢調整，針對個人的特性調整…作訓練計畫。」【訪 B941028】

## (二) 適時給予學生榮譽感及成就感，建立其歸屬感。

學生在學習的過程中，適時的給予回饋，對於學童持續學習的動機有正面的效果。受訪的教練當中，有的運用此一策略在棒球隊組訓的工作上，收到不錯的效果。其表示，當棒球隊比賽回來，學校會製作、張貼榮譽榜，表揚表現優秀之學生；球隊也訂定獎勵制度，對於表現傑出之球員，在學校集會時上台公開表揚，頒發獎勵金。如此的做法，不但增加學生對於參加球隊的那份榮譽感，更可增加學生在學習上的成就感。如此一來，學生會更喜歡球隊，更融入球隊。

「我們一開始就訂獎勵制度，譬如說對外比賽你打安打就可以領獎，以獎學金制度來鼓勵他，去增加他們那份榮譽感。還有比如說比賽完回來，我們會貼個榮譽榜，讓全校小朋友去看，然後集會的時候上台表揚，讓他們覺得有那種成就感，那他可能就更想待在這個球隊。」【訪 D941030】

另外，球隊傑出的表現除了帶給學生榮譽感和成就感外，球隊也給予許多學生一個歸屬感。幾位教練表示，棒球隊學生有很多是在學業成就上低落的，他們在班級的學習上沒有重心，又缺乏自我的認知。但在球隊上，由於他的傑出表現，受到教練及隊友的肯定與認同，也因此讓他成為學校的風雲人物，這樣的一個回饋，讓他對球隊產生歸屬感與認同感，也使他持續參與學習的動機

更加提升。

「棒球隊其實給他們回饋很多啦!因為這些小朋友是屬於學業低成就，他們在班級上沒有重心，反而因在球隊上的表現，他們變成了學校的風雲人物，這個給他們的成就感很大。【訪 C941029】

「其實孩子…其實在球隊有很多孩子他是找不到自己的，他在班級上或課業上可能不是很好，那自我認知又不夠強，他進到這個球隊，有這個球隊的孩子認同他，或是說老師你（教練）認同他，他真的就留下來了。因為在成長過程中，那種自我認知是很重要的，在一個群體中，對他的認同那是很重要的，讓他有一個歸屬感，對！我們球隊讓他們有歸屬感，因為你認同他。」

【訪 A941027】

### （三）避免過於嚴格及單調的訓練，增加變化及趣味性。

上面不斷強調著，在國小階段應以培養學生對棒球運動的興趣為主，過度嚴格及單調乏味的訓練內容，勢必將抹煞學童對學棒球的興趣。部分受訪的教練認為，一週的訓練內容不宜單調重複，訓練的份量不宜固定不變，應當做適度的變化與調整。而且在訓練的過程當中，增加其變化性及趣味性，避免枯燥無味。偶爾做做體能遊戲，偶爾安排友誼賽；甚至在週末舉辦烤肉活動，讓球員偶爾也放鬆一下。彈性且富變化的課程安排，可避免學生對於球隊訓練所產生的倦怠感。

「我想興趣很重要，你不能讓他的興趣降…down下來，也就是說，可能在…尤其是在中年級這一個部分，要有一些多變…變化，嗯~要有一些變化，不一定要死板板的去…接受訓練，就是說，提升他的興趣到了五、六年級，也許在加強之後他的技能，可能會引發出來他~那種強烈的慾望。那所以基本上，像我來講…就三、四年級的部分可能定位…就培養興趣，讓他們喜歡運動，喜歡這項運動為主，那球技的訓練，基本的那一種訓練為輔，到了五、六年級可能是以球技為主，然後刺激他，願意去投入[嗯~所以我想是說…呃~詮釋一下剛剛校長的話，校長的意思是不是說~在中年級的時候，稍微…遊戲性的性質能夠多一

點]，對! 樂趣化…，[專業的部分比較少一點]，對! 比較少一點這樣。」

【訪 F950324】

「我們練球的時間是禮拜一到禮拜六，禮拜天休息。禮拜一的訓練量最輕，大概就只是偏重在.. 那個一種遊戲的體能，嗯~然後禮拜三的分量最重，禮拜三就是整體的訓練，因為禮拜三學生上半天課而已，然後~禮拜五的話就是做那個…個人的那種特別補強，然後禮拜六就是進行友誼賽，有的時候禮拜六沒有比賽就辦一些烤肉活動。」【訪 H950404】

「其次，在訓練的當中呢，我們會結合其他的活動，也不光是純粹是棒球訓練，我們常把比賽或是訓練當成是校外教學的一種，透過比賽去參觀，甚至是透過比賽去做其他的學習活動，他（球員）會覺得說這…整個訓練過程…或是比賽過程不會那麼的枯燥。」【訪 G950406】

#### （四）加強球隊學生課業輔導，強調學業第一、球技第二。

在諸多球員來源的困境當中，家長的反對影響甚大，其主要原因在於家長對於孩子課業學習上的一個顧慮。家長擔心孩子參加球隊會影響上課進度；擔心孩子參加球隊學業成績會退步等等。如能排除家長這方面的顧慮，則在克服球員來源不足困境這部分，就已跨出成功的第一步。在受訪學校的校長、行政人員及教練，一致強調加強棒球隊學生課業輔導是必然之策略，無論成效顯著與否，實施課業輔導勢在必行，因為這是說服家長最大的本錢。

「其實家長的顧慮第一個是課業啦！嗯！但是我們有去做這個課業輔導，至於它的成效好不好…在其次。但是一定要去做，第一個安家長的心！」

【訪 E950316】

「就我們校長來說，我們學校來說都是較重視教育，所謂的人格教育，來才是課業，來才是球技。」【訪 B941028】

至於該利用何時實施課業輔導？該如何實施？受訪的校長及教練表示，因球隊練習時間為不佔用正課時間，大部分是利用放學後或假日時間練習，所以通常學校安排課業輔導的時間為夜間時段，配合教育部推動之課後照顧方案實施。但有部分學校則是利用假日沒練球的時段加強學生之課業及其他方面的學習。

「我們的學校組織球隊的走向就是說…不是像一般傳統球隊，就是比較重球技，我們就是課業跟球技兼顧，我們通常是利用課餘時間才練球，比如說放學之後，放學之後練球，我們大概兩個老師和教練都可以陪小孩子打，打到天黑這樣子，晚上會安排老師跟小朋友作課輔，就這樣子。」【訪 D941030】

「我們都利用晚上大概有兩個小時，讓孩子寫功課，做作業。然後，給他們一些…課業上不懂的地方的一些指導(時間上呢?)，在晚上(那…那指導的老師是由…)，也是學校的老師(也是學校的老師，那是利用教育部課後照顧那個方案嗎?)，課後照顧，對對對。」【訪 F950324】

「我們球隊一、三、五晚上有實施課業輔導，包括星期三晚上我們都外聘老師來上作文，星期五晚上我們外聘老師來上英文，那像這方面我們都讓家長知道，讓他們知道學校的用心。---那有些小朋友本身在外面有學英文的，我們不但不會反對，反而很贊成，反而鼓勵他們繼續學---，繼續保持下去。」  
【訪 E950316】

「因為我們每個月都會有一段時間固定會讓學生能夠…住宿，也就是說住校。那在住校的這一段時間呢!教練本身他就會在夜間的時候，對課業比較落後或是學習成就比較低的球員進行一些補救教學。有些就是說會在晚間呢!除了說進行一些補救教學之外，還會要求球員把老師交代的作業…把它做完，或是說一旦有老師反應他在某方面學習上面有低落的現象的時候，也會利用住宿的這段期間呢…做一個提升，做一些個別的指導。---我們棒球隊球員一律都要參加我們課後照顧學習，那另外我們也請替代役…我們學校的替代役，他是…英語專長，想說能夠…利用它的專長，對我們的棒球隊學生在英語學習部分，能夠

再加強。」【訪 G950406】

除了利用夜間及假日時段對棒球隊學生做課業上的加強之外，有些學校也會利用中午的時段對學習狀況較差的球員做輔導；甚至接近月考時，學校會在考試前一週，特別安排時間為球員做課業的加強。學校的這些課業輔導措施，有助於解決家長對於孩子參加球隊會耽誤課業的疑慮。

「家長最大的顧慮是學課業跟不上，然後這個我們會去做加強輔導，而且已經做出有口碑了。就是譬如說月考前一個禮拜，我會利用中午或下午，甚至禮拜六、禮拜天來給他們考試、加強，這些家長都知道。」

【訪 C941029】

「學校在夜間有那個課後照顧班，除了一般學生之外，…就是特別強調那些棒球隊的學生，加強他們的基本學力。然後，平常會…就是利用中午時間，對一些課業比較差，或是學習狀況比較慢的球員…指導他們在作業上的一些練習，幫他多一點。」【訪 H950404】

(五) 利用座談會或家訪，相互溝通觀念以達成學校與家長雙方之共識。

家長的支持與認同是球員來源之關鍵所在，如能得到家長對於球隊之認同，則推動組訓工作將更加順遂。部分受訪的教練認為，舉辦學生家長座談會或親自登門拜訪家長，表達學校球隊組訓之理念，詳細介紹訓練計畫與目標，強調球隊的訓練不影響正常上課。讓家長、學校行政單位與教練三方面做觀念的溝通，澄清家長對於棒球隊的錯誤觀念，讓家長更瞭解球隊，更放心孩子參加球隊。

「我們學校會利用…就是第一個開家長會，第二個是做親子座談的時候，第三個就是球隊比賽回來的一個成果檢討會，透過這樣的機會，然後跟家長說明球隊經營的方式，讓他們比較放心。」【訪 D941030】

「去家裡面拜訪，登門拜訪，這個是當面溝通最好，讓他們嘗試去接受、接納，我們先去講我們的做法，請家長先看小孩子來球隊是不是會怎樣怎樣，

是不是和你想像的不一樣，然後看了一兩個月以後，家長就會之到我們的用心了。」【訪 C941029】

(六) 鼓勵家長到校瞭解球隊組訓狀況，建立家長對球隊之信任感。

讓家長認同球隊，除了主動和家長溝通外，邀請家長親臨球隊瞭解組訓的運作狀況，親自到學校來瞭解孩子學習的狀況，甚至鼓勵家長參與球隊的比賽。藉此機會，讓家長與球隊教練或指導老師多接觸、多溝通，也讓家長瞭解到學校球隊對孩子的用心，建立家長對球隊的信任感。

「怎麼樣去跟家長一個互動，往往能夠影響球隊一個成敗呢家長是一個很大的一個因素，怎麼樣把家長…排斥…甚至於說…一種~漠視呢~轉化成一種助力，透過…不斷的跟家長的一個溝通，甚至於說也提供一個機會，讓家長能夠來參與球隊的一個比賽，讓他能夠看到他們自己小孩子在…比賽上的一個表現，甚至於能夠看到他在訓練上的一個…呢~程度上的一個變化，讓家長能夠認同，那怎麼樣去減低（家長的顧慮）…第一個就是靠溝通，第二個就是讓家長能夠…呢~有機會能夠參與到你的比賽，有機會能夠~參與到你的訓練。」

【訪 G950406】

「那你要如何去做到讓家長信任球隊，那就是要讓家長來 touch，來了解，來知道球隊的運作…這樣子。其實家長的力量非常龐大，如果說我們關起門來，都不跟家長溝通，認為我們怎麼做…都是對的，那家長有一天他也會因為教練或球隊的威嚴而不敢接觸，當我們球隊碰到困難的時候家長也不會、不會了解。」

【訪 E950316】

### 三、爭取教練福利、提升專業素養

研究者將受訪學校之校長、行政人員及教練針對前一節所談到在「教練來源不足、專業有待提升」方面之各項困境，所提出的因應策略歸納為以下五點：

(一) 調整或減少兼任教練之教師之行政業務。

受訪的學校當中，絕大部分的棒球隊教練皆由學校老師或主任兼任，在教

學、行政工作與教練工作雙重負擔之下，許多教練無法專心投入球隊組訓的工作。為解決此一困境，受訪校長認為減輕兼任教練之教師行政業務或調整行政工作是一解決之道。因為減少教練行政工作，不但可以避免因繁重的業務致使教練無法全心投入在球隊訓練上；更可以避免孩子練球因無人從旁指導而造成運動傷害的發生。

「當然未來的一個方向，盡量能夠說…讓教練在行政工作上單純一點，或是安排科任…那把像課後輔導的部分，甚至於說學生暑期輔導的一個部分能夠完全由學校的其他老師，或是各班級的導師，甚至行政人員來做負擔，盡量讓教練能夠再…更單純的進行他訓練的一個工作，就是希望說…不要把所有的那種…呃~技術上的訓練…跟學業，甚至於球員品德上的一個…陶冶，都集中在一個人身上，盡量能夠做一些分攤，或者說大家做一個協調跟配合。」

【訪 G950406】

## (二) 善用社區人力資源協助球隊訓練工作。

有校長提到，結合社區人力資源可解決球隊在訓練上人力不足方面的困境。學校可商請有意願且對棒球運動有興趣的家長共同參與球隊訓練的工作，不但能分擔學校教練的負擔，還可以增進親師互動。

「至於這個兼任教練部份呢，比起其他學校來講…我們是比較充足。像我們社區的部份，我們的家長會，光是在家長會裡面就有…呃~有兩三個有意願要協助從事訓練的一個人員在，然後再加上以往畢業的校友，所以我們在訓練上的人員呢！嗯~算是很足夠…只要有意願的，我們都很歡迎他來，而且和學校、和教練都處的很融洽，很配合學校。」【訪 G950406】

## (三) 鼓勵教練自我專業成長，提供有興趣教師進修的機會。

在國小棒球隊的教練當中，教師兼任者居多，也由於大部分的教練非棒球科班出身，所以在棒球領域上的專業性較不夠，棒球指導工作的經驗上也較不足。但受訪學校的校長或教練表示，可透過參加棒球教練及裁判講習、閱讀書籍、觀賞影帶或觀摩其他球隊的方式，來提升教練之專業素養，克服學校棒球

隊教練專業性不夠的困境。然而這個部分，學校校長必須支持、鼓勵，儘量提供教師從事棒球專業成長進修的機會。

「有機會的話，那當然就是說…呃~比如說…多觀摩、多學習這是一定要的啦!然後…呃~如果有類似的講習會可以提升的話，比如說…呃~有一些國外的專家學者啦!那這樣的機會我是會採取比較鼓勵的方式，只要你願意，你時間抽的出來，空的出來，那你就去參加。參加這樣的一個進修…專業的…專業上面的一個進修。」【訪 F950324】

「主要也是參加一些教練講習啊!然後透過講習去跟人家…請教一些訓練上面的問題。再來就是…看看一些棒球的那個書籍，有時候有一些賣那個什麼棒球訓練的那個 VCD，也會買來看。」【訪 H950404】

#### (四) 提供球隊比賽及交流的機會，藉以學習別人的長處。

除了透過一些講習會、觀摩及自我進修的方式來提升教練專業成長之外，許多受訪者皆認為利用比賽以及球隊交流的方式，對於提升教練之專業亦有很大的助益。因為藉由球隊比賽過程及交流的機會，教練可觀察進而學習人家的優點與長處；也可藉此了解其他球隊的運作方式，參考別人經營球隊的模式。

「那另外就是從比賽的東西學習，在跟其他球隊的比賽過程裡面去學習，學習人家優點這也是一個方法，當然…這樣也是在提升小孩子的技術水準，所以…只要時間允許…只要經費允許，球隊願意出去，那基本上我都支持。」

【訪 F950324】

「大概我們會以協助的角度…就是盡量讓他（教練）能夠多去跟~不同性質的學校、球隊，進行一些交流。除了學生的交流之外，大概就是去參考別人訓練的一個方式跟別人在經營球隊的一個模式，只有透過…呃~跟其他學校交流，讓教練自己呢~能夠產生一些…呃~自發性的一些轉變。」【訪 G950406】

「如果說真的還要再去做一些突破的話，就是要盡量去參考一些…呃~不同類型學校，甚至於說…外縣市那些學校，他們教練訓練的方式。那麼對於球員、球隊的一個態度，甚至於對於球隊的一個經營。像我們都會利用暑假…都會安排…這樣一個外出…呃~對外比賽的一個機會，其實幫助很大。」

【訪 E950316】

#### (五) 溝通理念，調整教練領導模式。

有些教練一時過度的追求成績、追求名利，在訓練上施以嚴厲的管教方式，常造成家長的反彈及控訴，徒增學校困擾。甚至有些教練將球隊佔為己有，自做主張，不願配合學校規定，漠視學校立場，讓學校及老師深感困擾。

然而溝通觀念和確認學校立場是當務之急之解決之道。讓教練瞭解學校組訓棒球隊之理念及目的，在於啟發孩童對棒球運動的興趣，而非追求名利。明確告知教練球隊訓練工作必須配合學校行事及規定，嚴禁打罵教育，善用有效領導策略，使學校棒球隊組訓工作之推展符合學校預期之目標。

「在這個部分…我想學校可能要先跟教練溝通一下…要很明確的告訴教練…我們學校的方向在哪?學校棒球隊的目標是什麼?很明確的告訴教練，讓他知道。而且要灌輸他球隊是學校的，球隊是代表學校…不是你，所有的事情，一定要按照學校的規定做。至於說…你叫他不打不罵，很難，叫他打輕一點，出手不要太重…這還有可能，其實這問題…大部分是外聘教練才會這樣。如果是學校同仁，那就好說了。像現在…是學校老師自己帶，我們很清楚校長要的是什麼，學校老師要的是什麼，其實…最重要的是我們知道自己要的是什麼，這很重要。」【訪 J950408】

#### 四、利用社區資源、突破場地設備的限制

研究者將受訪學校之校長、行政人員及教練針對前一節所談到在「場地限制、設備昂貴」之各項困境，所提出的因應策略歸納為以下三點：

##### (一) 興建網室打擊練習區

一般國小校地空間不大，加上土地爭取不易及球場興建所費不貲，所以想

要有一塊棒球訓練的場地，實在很難，尤其在都會區的小學。受訪的校長與教練表示，這個困境存在於大部分的組訓國小裡。但學校可運用少許的經費在校園興建網室的打擊練習區，或是利用學校閒置的教室或空間規劃成一室內打擊場，一來可解決校地空間太小的問題，二來可解決球隊在打擊訓練時獨占性及危險性的困境。

「像我們都市型學校，本來就比較小，要有一個球場很難。但是場地我是覺得說…其實在國小裡面的…呃~棒球發展喔!我是覺得…要有一個室內打擊室啦!這是必備的，因為室內打擊室呢!第一個當我們在練習打擊，或是說在校內練習打擊的時候，這個是最安全不過的啦!因為它需要的空間不大，但是它的網室，整個都…等於是一個小巨蛋哪…的這樣子的一個雛型啊!那我們在裡面打球，只要…做好這個投手的保護的動作，那麼…小朋友就可以在裡面盡情的打擊，那就很安全了。」【訪 E950316】

「現在就是…我們現在還有一個風雨教室，但是風雨教室已經很多年沒有善加利用，所以…未來方向就是怎麼樣來利用風雨教室。--- 嗯~可能在一般的學校都是把打擊場做在外面，我們可能以後會把那個打擊場做在我們的風雨教室裡面，用圍網的方式，比較省。也就是說…呃~假如白天訓練的時數或是訓練的機會減少的时候，我們就可以利用我們的風雨教室，可以進行夜間甚至於說雨天的一個訓練。」【訪 G950406】

## (二) 規劃學校操場或結合社區資源興建簡易球場

大部分的學校會以學校操場作為訓練的場地，但操場之場地規格不符合棒球訓練所需。受訪的校長表示，可建議學校將操場規劃為一棒球內野場地，不但可提供球隊練習，也不會影響操場原有的功能。

「嗯…目前來講，我們學校是…有一個簡易球場，也就是在操場中規劃一塊內野的球場，然後有…有部分是外野的一個範圍，那…我們大部分的時間都是在校內進行訓練，那在場地部分…呃~算是還可以啦!…在訓練上應該還算是足夠。」【訪 G950406】

另外，有的學校則是結合社區資源以及透過承借公有土地的方式來解決訓練場地不足的困境。像有一所受訪的學校，在校長與主任誠懇的拜訪及請求協助下，鄉公所願意提供目前未使用之空地借給學校，去規劃興建一座簡易的棒球場，解決了學校棒球隊苦無訓練場地的困境。而受訪的另一所學校球隊教練表示，善用地方仕紳的影響力，結合地方資源，也是解決場地不足困境的方法之一。

「我們原本是利用學校操場練習，後來因為我們學校隔壁有一塊鄉有地，它原本是一個靈骨塔…蓋靈骨塔用途的，它是在靈骨塔隔壁。不過剛好那一塊地現在也空在那裡沒有在使用，那它是種滿垂榕。當初我跟校長兩個就去找鄉長跟他承借這塊鄉有地，那鄉長他也同意借我們這塊地，那然後我們就自己整地，自己把那些垂榕移到外頭去當全壘打牆，然後把它擴建成一塊棒球場，我們那塊棒球場算是建的蠻不錯的、蠻漂亮的，而且又剛好在學校隔壁而已。」

【訪 D941030】

「以前有一位老師教我，要去結合地方的力量，地方仕紳的力量，但是呢！----那就得看你教練如何和他們溝通。我通常會說，我需要你的幫忙，但是我不需要你的介入，球隊的運作不需要你的太過介入。但是，這要經常去找人，拜託人，也是經過很多人的幫忙才有這個球場。」【訪 B941028】

### （三）利用學校鄰近球場訓練

在缺乏訓練場地的窘境下，許多國小棒球隊最常運用的解決策略就是—「利用學校鄰近球場訓練」。因為受限於校園場地太小，甚至有的學校連操場都沒有，所以棒球隊則必須借助其他場地才得以訓練。部分受訪的教練表示，他們會利用學校附近的場地做訓練，像是河床地的球場、鄰近學校的球場以及社區的慢壘場，或是找有球場的學校進行友誼賽。

「都市型的學校雖然校園裡面的這個場地小，但是~鄰邊的，河邊的，河床…的這個球場也蠻多的，所以說當我們要做賽前的集訓，或是說賽前的這種訓練的時候，我們也都可以利用鄰近的這些球場做練習，這是我們學校…可能…在

組訓…場地方面的優勢吧！」【訪 E950316】

「侷限於學校原本的這種場地的使用，再加上學校本身~它不是只有棒球隊在使用，所以要克服可能很難！我們只是盡可能的能夠做到…我們自己想要的…想要用的，---那麼~我們訓練的內容…盡可能配合學校裡面可以實施，可以操作的。那麼至於…沒有辦法實施操作的，我們只好帶到外面去，那麼~與其說…如果…要如何克服的話，就是我們把球隊帶到外面---去練習，河灘地的球場啦！就是這樣子。」【訪 E950316】

「那在鄰近的部分，因為我們學校…距離○○商水~大約在…車程上大約只要 5 分鐘的時間，那邊有個算是一個比較大的一個球場。還有大概在離我們學校三公里遠的地方，學生騎單車 10 分鐘之內就可以到的一個地方，有一個河濱…河濱公園的球場，是屬於我們○○鎮的一個慢壘場，我們那邊也有一個可以訓練的場所。」

【訪 G950406】

「因為學校沒有場地，就只好去移地訓練，找有球場的地方去移地訓練，然後在學校儘量找場地去模擬，只用模擬的方式而已。」【訪 C941029】

## 五、擴展經費來源、節省開銷

研究者將受訪學校之校長、行政人員及教練針對前一節所談到在「經費預算不足、無法制度化」方面之各項困境，所提出的因應策略歸納為以下五點：

### (一) 向上級主管機關或民意代表申請補助款

絕大多數受訪的校長和教練表示，在學校有限的經費編列之下，實難支付棒球隊組訓各項工作龐大的開銷。通常向上級主管機關申請補助款是各校首先考慮的途徑，像一些符合教育部「教育優先區」條件的學校，申請其中『補助學校發展教育特色』計畫之補助款是每年固定之經費來源。其次是透過人際網路向民意代表爭取經費之補助，例如議員補助款等。上述兩種管道是許多國小棒球隊主要的，也是較為固定的經費來源。

「經費方面的話就是往申請一些補助款的方向，因為縣府有固定的補助款，大概每年都會有，多多少少都會有。然後就是真的需要比較大筆的經費的話，可能就是找議員啦！找議員補助款。」【訪 D941030】

「目前我們最固定的一個經費就是教育優先區學校特色發展的一個經費，再來就是我們學校…呃~後援會…它平常所籌措的一個經費，第三個…可能就是向民意代表…所爭取的一個經費來源，這三個算是比較能夠…呃~短期之內可以看的到的一些經費。」【訪 G950406】

## (二) 尋求企業廠商贊助

尋求企業或廠商的贊助，也是學校球隊解決經費不足困境的方法之一。其中一所受訪學校的校長談到，學校可藉由一些較熱心的家長或地方人士，將學校球隊介紹給有心回饋地方或贊助學校團隊的廠商或公司行號，讓他們瞭解學校棒球隊組訓在經費上的困境，以尋求物資或經費上的贊助。許多研究亦指出，邀請企業和廠商來認養球隊，讓學校附近之企業回饋地方，協助學校經費不足之困難是一解決之道（劉建興，1995，頁 25）。

另外一位受訪的教練則表示，其實有許多企業團體和廠商都樂意投入贊助學校團隊的行列。因為廠商贊助學校團隊，不但可以表現公益、回饋地方，而且還可以節稅，所以學校球隊可以透過各種管道去接觸，尋求企業或廠商的贊助。

「像我們學校有一些~比較熱心的家長或是地方人士，他們接觸的…就是說…工商界的會比我們多，那他們會主動…就是說談到~某某商家、某某什麼公司的，想要資助一些學校的團隊，那~他們會主動幫我們介紹給他們（廠商），也就是說，我們不是固定去籌募，而是…有一些家長、熱心人士自發性的籌募，自發性的…願意來資助我們的比較多啦！」【訪 F950324】

「那麼，再來就是說…他們（廠商）對學校的贊助…的這種收據，在他們企業的面裡…他們也可以核銷稅金啊！所以說~他們…第一個他們有回饋，第二個他們又可以報稅，那~所以很多企業願意，願意這樣子的來提供贊助。」

【訪 E950316】

「---或是對外做募捐，我們學校附近那些廠商、公司行號跟他們用募捐的方式。」【訪 D941030】

「主要的經費來源…因為我們這裡是石化區，啊…中油公司（贊助），像我們這次出去比賽就有贊助我們 2 萬元。」【訪 B941028】

### （三）成立家長後援會

成立家長後援會，透過會員繳交會費來籌募基金，亦是解決球隊經費不足問題方法之一。受訪的學校當中，有少數學校棒球隊成立家長後援會，除了在經費短缺時有及時支援的作用外，透過後援會的人力資源，也可以對經費的開銷上，做到「節流」的效果。像是球隊出外參加比賽的時候，在後援會家長交通及車輛的支援協助下，著實替學校省了一筆開銷。

「因為我們學校本身還有成立一個後援會，我們是…雖然後援會的資源不大，但是隨時可以做一些…比如說我們在經費上比較短缺的時候，它隨時可以做一些利用，來補充學校經費的不足。---他們除了在經費上支持之外，後援會呢~其實它會在…有時候在比賽的交通、車輛的支應上呢…他們也會隨時提供一些協助。變成說我們只要有這樣的需求的話，家長後援會…透過這後援會，我們這樣的一個…呃~困難呢！很快會處理的掉，也可以很快解決。」

【訪 G950406】

### （四）建立使用者付費觀念

當透過各種管道所籌募的經費仍然無法解決球隊組訓經費不足之困境，建立家長「使用者付費」、「取之於學生，用之於學生」的觀念則是紓困最直接，也是最有效的方法。張兆煒（2001，頁 85）亦強調，球隊必須建立家長「使用者付費」的觀念，讓家長支付部份點心、服裝以及獎勵等費用，避免所有的開銷都由學校或球隊負擔。一位在都會區任職的教練表示，在都會區學校，家長對於孩子參加社團或校隊都有著「使用者付費」的觀念，所以在棒球隊組訓的

經費上，不虞匱乏。

「呃~一年…我們的經費…都足夠啦！再加上我們…我們的家長，對於~在都市型的社團都有使用者付費的觀念，像我們…我們寒暑假…甚至於假日啊！我們都會做移地訓練，移地比賽，那像類似這樣子的經費呢！都是我們家長…這個…為他們自己的子女…掏腰包，才順利成行。」【訪 E950316】

「因為我們暑假都是集體住宿訓練，但是~那是有跟學生收費。因為暑假集中住宿的時候是比較希望小孩子…那個吃飯的錢，還有一些雜用，有時候我們會從外面請一些教練來，這些經費就讓他們自己去付。」【訪 C941029】

#### (五) 省吃儉用，節省開支

以上所談，種種對於棒球隊組訓經費來源之「開源」策略，每個組訓學校將因學校條件的不同、社區背景的不同以及家長程度上的差異，而在策略上的選擇，有所限制和不同；唯一相同而不受限制的策略則是經費開銷上的「節流」。

有教練建議，節省開銷可減輕經費上的負擔。像是出外比賽或移地訓練，在無經費補助的情況下，住宿廟宇或移訓學校的宿舍，就可省下一筆可觀的住宿費；在交通方面，則可請家長或學校老師協助載運學生，亦可省下交通費。如此一來，學校就只需負擔學生膳食的部分，在經費上節省不少開支。

「因為我們非常節儉…非常節儉。我們幾乎到人家學校去移地訓練的時候，住人家的學校，或是廟寺。」【訪 A941027】

「像我們移地訓練，有一個家長非常好，幾乎每次…90%都是那個家長幫忙，接送我們到另外一個地方去移地訓練。」【訪 A941027】

「嗯~就是住的部分，像是出去比賽的經費，住的就是看能不能透過家長的朋友（提供住的地方）減輕那個住的部份，然後吃的部份，就是早餐就是小朋友自己支付，學校就負責中…中晚餐，交通費就是老師會負責，就是這樣。」

【訪 H950404】

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討國小棒球隊在推動組訓工作上所秉持之理念，以及國小棒球隊在組訓工作的推動上所遭遇之困境，並探討其因應困境之經營策略。

研究者分為兩階段進行研究，第一階段為蒐集學校運動代表隊組訓及學生棒球運動政策之相關文獻，並據以擬出「訪談大綱」。經專家審視修正後，修訂為正式訪談大綱，進而依據大綱內容，訪談國小棒球隊組訓學校之校長、行政人員及教練，以探討國小棒球隊組訓理念，瞭解組訓工作之困境及其經營策略。

第二階段則為根據訪談結果及文獻資料加以分析、歸納，整理出國小棒球隊組訓之理念、困境及其經營策略之結論。並依據研究結論提出具體之建議，以提供教育主管機關及學校相關人員之參考。本章將分為兩節，第一節為結論，第二節為建議，以下茲將分項敘述。

### 第一節 結論

根據文獻分析及訪談資料之研究發現，研究者歸納出以下結論：

#### 一、 國小棒球隊組訓之理念

##### (一) 培養正當休閒活動，養成運動之習慣

在以文憑至上的「升學主義」社會現象及制度下，為促進學生身心均衡發展，學校應培養學生從事正當休閒活動，追求健康與體適能並發展群體體育活動，養成運動的習慣。

##### (二) 培養棒球運動興趣及棒球運動之基本觀念與認知

培養國小學童對棒球運動的興趣及基本觀念與認知，而非以「錦標主義」為導向，以球技發展為重點，純粹是提供學生一與棒球運動接軌和學習的機會，這是許多學校領導者及教練共同的認知。

(三) 涵養群己互動及團隊生活之正確觀念

提供學生參與團隊生活的機會，藉由團隊互動，了解群性的特質，學習群己互動技巧與觀念，建立正確之團隊精神及圓融之人際關係。

(四) 強調多元智慧發展，提供優秀體育人才發展空間

強調「發展多元智慧」，讓學生得以多元發展，適性發展；提供學生足以發揮其體育專長之學習環境及空間，展現其體能智慧卓越的一面，成爲一位優秀之運動人才，一位優秀的棒球選手。

(五) 照顧弱勢學生，降低學生偏差行爲之發生

提供弱勢家庭學生一個活動的空間以及學習的環境，更可解決這些孩子放學之後及週休假日無所事事，整日遊手好閒的現象。並透過球隊教練的管教及團體生活的要求，培養良好之生活教育，端正品德，以杜絕偏差行爲的發生，以彌補弱勢家庭教育功能之不足。

(六) 建立責任感、榮譽感和運動家精神

棒球隊是一個群體，注重團隊運作的一項運動，學校透過棒球隊組訓過程中講求紀律、服從之要素，建立球員必須有的責任心及榮譽感。其次透過球隊比賽的過程及結果，可使其截長補短、切磋觀摩、聯絡感情、建立友誼，亦可讓球隊驗收組訓成果，調整訓練、凝聚學生向心力與團隊精神、養成勝不驕，敗不餒的精神。

(七) 成爲學校特色或精神的象徵

有些學校幾乎是和棒球隊畫上等號，棒球隊儼然成爲學校的代言人，是學校發展之重要特色，也是學校精神的象徵。而爲了承襲傳統、深具代表性的之學校特色，許多學校秉持此一理念繼續發展棒球運動。

(八) 強調品行第一、課業第二、球技第三

一般人認爲棒球隊的第一要務就是比賽拿冠軍，所有的一切訓練只爲勝利，然而在功利主義的驅使下，很容易造成盲目的訓練，導致走火入魔，

使學童受到嚴重的傷害。學校應強調品行第一、課業第二，再來才是球技，如果前二者沒有一定的水準，不但學童的運動素質無法提升，來自家長的反對聲浪會更大。小學生參加棒球隊，只是學校教育的一部分，我們不能在這階段就決定他一輩子的目標與方向，那對學童是不公平的。

#### (九) 落實學校體育政策，貫策國家體育政策

學校體育是社會體育的搖籃，更是推動國家體育政策的基礎，然而運動代表隊組訓乃是落實學校體育政策重要工作之一。學校有計畫的培養及發掘具有棒球天份的學生，透過球隊有系統、循序漸進、按部就班的組織訓練而成爲國家優秀的棒球選手，提升我國棒球運動在國際競技舞台上之國家競爭力，以貫策國家體育政策。

## 二、 國小棒球隊組訓之困境

### (一) 無法獲得學校行政與教師的支持

1. 校長對於棒球隊組訓工作的漠視與不支持，間接造成學校行政支援的缺乏，球隊負責人或教練在缺乏學校行政奧援下，孤軍奮戰，組訓工作困難重重。
2. 於由班級導師主觀的認知及對棒球隊先入爲主的偏見，不支持學校球隊之組訓工作，甚至影響家長去限制學生加入球隊，使學校或教練在球隊組訓的推動上，受到極大的阻礙。

### (二) 球員來源不足、流失率過高

1. 球隊訓練的時間常與學生之課後輔導及課後補習時間衝突，甚至遇到比賽期間，常有課業進度落後之情形發生，而造成注重課業成績之球員離隊。
2. 學生參加球隊以本身的興趣爲主，完全尊重個人及家長意願，學校與教練沒有約束力，因此，潛質好的隊員中途退隊，時有所聞，校方無能爲力。
3. 教練太過注重比賽成績，施以斯巴達式的訓練方法，過於嚴厲要求及訓練時間太長，造成部分球員在生理及心理上無法負荷而不願繼續參與訓練。
4. 偏遠地區人口外流，學區學生人數逐漸減少，造成學校球隊招生困難。
5. 在升學主義及文憑至上之社會觀念領導下，家長擔心孩子參加球隊會耽誤課

業學習或荒廢學業，再加上害怕孩子打棒球將來未必有出路，故多不贊成孩子參加棒球隊。

### （三）教練來源不足、專業素養有待提升

1. 目前國內國小棒球隊教練大部分由學校教師或職員兼任，在學校配套制度未臻完善之下，造成教師工作與教練工作雙重負擔而難以兼備。
2. 國內國小棒球隊教練大多來自學校老師及社會熱心人士，除專任教練外，欠缺甄選、考核與進修機制，以致專業素質參差不齊。
3. 兼備棒球訓練專業素養及有效領導行為之教練難尋。
4. 教練太過獨霸，把學校棒球隊當作自己的財產，自作主張，不配合學校行事，不尊重學校規定，造成學校極大的困擾。
5. 由於缺乏球員與家長支持認同、工作時間過長及負荷過重、缺乏行政支持與決策參與、完美主義的人格特質導致沮喪與焦慮的情緒反應以及專業能力不足導致工作動機低落不振種種因素，使教練在工作表現上遭遇困難和挫折而產生倦怠與不適感，致使其不願繼續擔任教練一職。

### （四）場地限制、設備昂貴

1. 棒球訓練所需場地面積較廣，場地使用上更具有獨占（排他）性，因用地取得與興建所費不貲，大部分學校在硬體設備方面普遍不足。甚有學校受限於活動空間太小，校園無法提供練習之場地，必須借用校外之球場才得以練習。
2. 棒球訓練器材及設備昂貴，且耗損率高，在學校有限的經費預算下，實難提供球隊在訓練環境上硬體設備及器材的需求，在缺乏訓練設備及器材下，嚴重影響球隊訓練之效率，事倍功半。

### （五）經費預算不足、無法制度化

1. 棒球隊組織人員眾多，在訓練及比賽之交通及膳宿方面所費不貲；在學校有限的經費編列之下，實難支付棒球隊如此龐大的開銷。
2. 棒球訓練器材價昂、耗損率高，加上外聘教練之薪資，造成學校組隊沉重負擔。
3. 政府財政吃緊，年度補助款預算日益縮減，學校所申請之經費補助有限，增

添球隊組訓推動之困難。

### 三、 國小棒球隊組訓之經營策略

#### (一) 爭取學校行政及教師的支持

1. 利用週三進修活動辦理「樂樂棒球」或「慢速壘球」研習和友誼賽，讓全校教職員也投入棒球運動，去認識、體驗其價值，透過活動傳達「棒球組訓也是一種教育，且是極具功能的教育」之理念，來尋求校長、行政人員及各班導師隊棒球運動的支持。
2. 加強球員生活教育並塑造為品行優良之楷模，以減輕導師在班級經營及個別輔導上的負擔，扭轉教師對球隊之偏見進而支持與肯定。
3. 球隊訓練配合學校作息及導師規定，避免製造特權，建立相互尊重之互動關係。
4. 循私循公，善用溝通技巧，傳達學校球隊組訓理念，建立學校老師對棒球隊之認同。

#### (二) 拓展球員來源、減少球員流失

1. 訓練內容必須針對學童生理發展程度來設計；訓練的時間必須以符合學童身體適能做安排，避免過量的專業化訓練。
2. 運用獎勵制度，適時給予學生榮譽感及成就感，建立其歸屬感。
3. 安排彈性且富變化的訓練課程，增加訓練內容的變化及趣味性，以避免因嚴格及單調的訓練而造成學生的倦怠感。
4. 利用夜間及假日時段加強球隊學生課業輔導，解決家長對於孩子參加球隊會耽誤課業的疑慮。
5. 利用座談會或家訪，讓家長、學校行政單位與教練三方面做觀念的溝通，以達成學校與家長雙方之共識。
6. 邀請家長親臨學校瞭解球隊組訓的運作狀況以及孩子學習的狀況，讓家長瞭解學校球隊對孩子的用心，建立家長對球隊的信任感。

### (三) 爭取教練福利、提升專業素養

1. 學校教師兼任球隊指導工作者，校方酌於減課或減少行政業務，讓球隊指導老師能有更多的時間及精神投入組訓之工作。
2. 商請有意願且對棒球運動有興趣的家長及義工協助球隊訓練工作。
3. 鼓勵並提供學校教練自我專業進修的機會，透過參加棒球教練及裁判講習、閱讀書籍、觀賞影帶等方式，來提升教練之專業素養。
4. 多提供球隊比賽及交流的機會，教練可藉此觀察及學習他人之優點與長處，亦可了解其他球隊的運作方式，參考別人經營球隊的模式。
5. 與教練溝通組訓理念，要求配合學校行事及規定，嚴禁打罵教育，協助教練建立有效能之領導模式。

### (四) 利用社區資源、突破場地設備的限制

1. 運用學校少許的空間與經費，興建網室打擊練習區，以解決球隊在打擊訓練時所造成獨占性及危險性的困境。
2. 規劃學校操場成爲內野訓練場地或結合社區資源興建簡易球場。
3. 利用學校鄰近的場地做訓練，像是河床地的球場、鄰近學校球場以及社區的慢壘場，或是找有球場的學校進行友誼賽。

### (五) 擴展經費來源、節省開銷

#### 1. 向上級主管機關或民意代表申請補助款

向上級主管機關申請補助款是學校可首先考慮的途徑，其次是善用人際網路向民意代表爭取經費之補助，例如議員補助款。上述兩種管道是許多國小棒球隊組訓經費主要且較爲固定的來源。

#### 2. 尋求企業廠商贊助

其實有許多企業團體和廠商都樂意投入贊助學校團隊的行列，因爲廠商贊助學校團隊，不但可以表現公益、回饋地方，而且還可以節稅，所以學校球隊可以透過各種管道去接觸，尋求企業或廠商的贊助。

#### 3. 成立家長後援會

組織熱心之家長成立家長後援會，透過會員繳交會費來籌募基金，亦是解決球隊經費不足問題方法之一。

#### 4. 建立使用者付費觀念

建立家長「使用者付費」、「取之於學生、用之於學生」的觀念，讓家長支付部份耗材及服裝的費用，或協助製作餐點及移地訓練和比賽時學生之載運，除減輕學校在經費上的負擔，亦是學校組訓經費不足紓困最直接、也是最有效的方法。

#### 5. 建立球員「人助必先自助」的觀念

球員可收集家中的統一發票，藉著兌獎來增加經費；或是收集撿拾家中、班上及學校中的保特瓶，整理後變賣，賺取資源回收金。

#### 6. 省吃儉用，節省開支

除積極「開源」之外，「節流」亦是在球隊經費拮据之情況下最有效的因應策略。像是出外比賽或移地訓練，在無經費補助的情況下，住宿廟宇或移訓學校的宿舍，就可省下一筆可觀的住宿費；在交通方面，則可請家長或學校老師協助載運學生，亦可省下交通費。

## 第二節 建議

根據本研究結論之發現，研究者提出以下之建議，以做為國小棒球隊組訓之學校、上級主管機關及未來研究者之參考。

### 一、 對組訓學校之建議

#### (一) 爭取校長的認同與支持

棒球隊組訓之首要關鍵因素為學校校長的支持，校長強烈的企圖心，將會直接或間接影響團隊發展目標，也會盡力去改善學校方面之不利條件，營造良好的培訓環境；校長對於棒球隊組訓工作的認知、理念與支持程度及團體氣氛之凝聚亦是組訓成敗的重要關鍵。許多學校在棒球隊組訓工作上因缺乏校長的支持與領導而在觀念與執行上有所偏差，使得棒球隊組訓有弊端叢生之現象；也由於行政支援的缺乏，教練單兵作戰，組訓工作日趨艱困。棒球隊組訓工作有賴校長領導支持、行政支援以及學校同仁的通力合作，共同解決問題或完成任務，以防止學校棒球隊組訓方向產生偏差，使球隊組訓工作更順遂。

## (二) 秉持「休閒、教育」之理念推動組訓工作

過去國小學生棒球長期過度追求冠軍的功利主義影響，造成現今國小棒球運動推展上的種種困境。在日本，少棒運動著重於休閒與教育；因為棒球訓練而荒廢學業，或離鄉背井，對日本人來說是不可思議的。由於日本基層棒球重視休閒、重視教育，因此推動時不會遭遇家長的反彈；反觀國內國小棒球隊，為追求錦標，太早接受斯巴達式及專業化的訓練，不但導致球技後續發展受限，還嚴重造成學業荒廢，致使國內家長不願孩子學習棒球。在此建議，國小階段當以接受義務教育為首要目標，學校棒球隊應以培養學生從事正當休閒活動以及加強生活教育之養成為推動重點。

## (三) 教練當不斷自我充實專業，涵養有效領導行為

在資訊與科技發達的現今社會趨勢下，科技整合的科學化訓練已取代過去土法煉鋼的方式。科學化的訓練是以生理學、力學與心理學為基礎的訓練，訓練重視排列訓練內容的原則性與順序性，並對訓練過程要求嚴格控制，如能設定各年齡階層的訓練內容標準，並能合理而又有成效的的排列訓練順序，將會大大提高訓練的經濟性與時效性。以往教練最常犯的錯誤就是自己怎麼練來的就要學生怎麼去練，以前的經驗只能當作參考，不能照單全收，因為科學一直在進步，科學的訓練方法也日新月異。而現在國小棒球隊教練多由學校教師兼任，因非相關科系出身，在運動訓練領域之專業性較顯不足，以致在棒球運動的訓練上較無法掌握其訓練原則與方法，進而造成球員運動傷害或影響其發展。所以研究者在此建議與共相勉勵，擔任國小棒球隊之教練，應當不斷自我充實進修，追求專業；學校亦有義務協助教練提升專業，提供教練充足的本職學能進修之管道。

其次，研究者建議教練應該信守「球員優先、勝利其次」的理念，任何的決定與作為，都必須將球員的健康、安全與幸福列為優先考慮。教練應該尊重學生的人權，維護學生自尊，不斥辱、不毆打，嚴格自我要求、處處以身作則、時時表現良好道德風範，涵養有效領導行為，如此才能得到學生的尊敬與愛戴。

## 二、對主管機關之建議

### (一) 推廣棒球運動並融入國小課程

由於目前國小的課程內容已完全由各學校自行決定，又加上棒球運動之推廣受限於人力、物力及場地資源的無法配合，教育部亦不便以命令方式全面教授棒球課程。因此，教育部於 2001 年完成規劃並著手推廣樂樂棒球運動，希望藉此，讓棒球運動在校園的推動上能有廣泛的效果。研究者希望各縣市教育主管機關能結合學校、社區、廠商及媒體的共襄盛舉，全面推廣使之蔚為風氣。相信幾年內就可以培養出上百萬的棒球新兵，或許一時並不能培訓出頂尖的棒球好手，但新的一代，無論男生或女生都能懂得棒球，也玩過棒球。相信在 21 世紀，我國的棒球運動必能開花結果，重新推展到一個嶄新的階段。

### (二) 建立棒球技術的連貫性

政府可聘請專家學者以及在棒球訓練實務上有豐富經驗之教練，依據國小學童生理發展程度編製棒球運動分齡訓練教科書，或製作編印棒球教學媒體，以做為教練指導訓練各階段的參考依據。除了可協助學校教練在棒球訓練上專業之不足部分，更有利於建立棒球技術訓練的連貫性。

### (三) 興建簡易球場或提供棒球訓練場地

政府應編列預算或鼓勵企業贊助，逐年興(整)建學校之簡易棒球場地，並改善其場地設施。同時輔導學校及鄰近社區共同興建、管理球場，達到資源共享、共養及共同參與的優質棒球環境。其次，縣(市)政府亦可透過資源共享的方式，將縣(市)有之棒球場或壘球場依排定時間免費提供給附近學校之棒球隊利用，以解決大部分學校無場地可供訓練之困境。

### (四) 落實聯賽制度、促成棒球為家庭性之假日活動

國內現行各級學校棒球聯賽為了行政作業方便，每集中於平常非假日舉行，不僅影響學生課業，也使親友、同學失去共同參與的機會，這對於政府所呼籲之基層棒球運動普及各級校園，家長共同參與來講，是一大致命傷。研究者在此建議各縣市政府之主辦單位，應落實各級學校聯賽制度，利用假日辦理比賽，可避免影響學生正常上課，並可促進棒球活動成為家庭性的假日活動。

### 三、對未來研究者之建議

#### (一) 研究對象

1.本研究之研究對象僅限於國小棒球隊組訓學校之校長、行政人員及教練，對於研究過程當中所探討之家長因素及球員因素，也都由上述研究對象以主觀之立場敘述，如能將家長或球員納入為訪談對象，對於研究之資料蒐集則更具客觀性。

2.由於本研究的研究對象僅限於國小棒球隊組訓之學校，以致於無法做更廣泛的分析與討論。建議在後續的研究中可擴大研究對象，可針對國中、高中等不同層級的棒球隊進行研究，對於國內學生棒球在組訓及經營上，有更全面、更完整的探討。

#### (二) 研究方法

1.本研究乃針對國內國小棒球隊進行研究，限於時間、人力，並未針對某一國小棒球隊之特性進行分析討論，未來其他研究者若能以個案研究的方式，針對某一國小棒球隊做長期且深入的研究，相信會對於國小棒球隊在組訓的困境及經營狀況上，有更深一層的瞭解。

2.本研究之資料蒐集以文獻探討及訪談為主，惟環境知覺之歷程複雜，棒球隊組訓與經營所涉對象多元，藉彙整文獻及分析訪談資料瞭解國小棒球隊組訓時所遭遇之困境及所採策略，恐有未迨之處。倘能進入研究情境，採參與、觀察方式，蒐集更多事實，並深入剖析學校棒球隊之經營，當更能反映國小棒球隊之組訓現況與困境所在。

## 參考文獻

中文部分：

方黃裕（1999）。大專院校排球隊經營策略之探討。《台灣體育》，101，頁 40-45。

王同茂（2002）。學校體育發展趨向與法制探討。《學校體育》，73，頁 21-23。

王同茂（2003）。新世紀健康快樂學子的希望工程。《學校體育》，75，頁 2-4。

王宏仁（2001）。台灣冷凍調理食品產業分析競爭優勢之研究。私立逢甲大學企業管理學研究所碩士論文。

包德明（1989）。學校體育與選手培訓。《國民體育季刊》，18（3），頁16-19。

江文雄（1996）。學校經營的理念與策略。《技術及職業教育雙月刊》，35，頁11-16。

江志正（1997）。策略管理在學校經營上的應用。《台中師院學報》，11，頁167-194。

余育蘋（1992）。運動代表隊組成之我見。《大專體育》，3（2），頁42-44。

余佩珊 譯（1994）。非營利機構的經營之道。譯自P. F. Drucker 著Managing the Non-Profit organization。台北：遠流。

余美麗（1991）。學生運動代表隊的組訓。《大專體育》，1（4），頁3-6。

吳芝儀、李奉儒（譯）（1995）。質的評鑑與研究。台北：桂冠。（Patton, M. Q.）

吳清山（1991）。學校行政。台北：心理。

吳博雯（2000）。我國台灣地區中小型綜合券商經營策略之個案分析。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

李仁德（1995）。體育法令彙編。台北：一品文化事業有限公司。

李明昌（1997）。國民小學學生家長參與、學習態度及自我概念關係之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。

李俊杰、林東興（1998）。運動代表隊組訓之探討。《台灣體育》，95，頁 33-38。

李昱叡（2005）。活力台灣、健康國民－學校體育之發展具體策略。《學校體育》，15（1），頁 4-11。

- 何森榮(2002)。大專院校棒球聯賽參賽球隊組訓概況及滿意度之研究—以 89 學年度棒球聯賽為例。台北市立體育學院運動科學研究所碩士論文。
- 周郁崑(2000)。淺談策略管理程序—S.W.O.T 分析。絲織園地, 32, 頁26-28。
- 林天祐(1997)。學校經營與教育品質。教育資料與研究, 19, 頁28-32。
- 林天祐(1998)。全面品質管理與學校行政革新。教育資料與研究, 22, 頁19-22。
- 林明地(1999)。教育行政領導。教育行政, 高雄市: 麗文文化。
- 林順萍(1994)。國小運動代表隊經營與管理。國教月刊, 40 (7/8), 頁 39-42。
- 林錦明(2001)。談國民小學運動代表隊組訓。國教新知, 48, 頁 66~71。
- 邱金松(1984)。大學體育發展的觀念與作法。國民體育季刊, 13 (1), 頁28-31。
- 邱榮貞(1995)。南台工專校隊之經營與相關問題探討。大專體育, 19, 頁 66~69。
- 洪嘉文(2001)。學校體育經營管理之基本概念。學校體育雙月刊, 65 (11), 頁 4。
- 洪嘉文(2003)。學校體育之未來展望。學校體育, 75, 頁 5~13。
- 胡政宏(2004)。國小運動代表隊組訓初探。體育活動, 14 (6), 頁 70~76。
- 范麗娟(1994)。深度訪談簡介。戶外遊憩研究, 7(2), 頁25-35。台北: 中華民國戶外遊憩學會。
- 孫顯峰(1999)。運動代表隊組織與訓練分析探討。大專體育, 44, 頁 39-42。
- 翁志成(1993)。論運動教練的權威。國民體育季刊, 98, 頁 95-99。
- 翁志成(1994)。運動團隊的理念與影響因素。國民體育季刊, 191, 頁 55-62。
- 翁志成(1999)。學校體育。台北: 師大書苑。
- 高興桂(2001)。我國職棒球隊企業經營困境因素與解決策略之研究。國立台灣師範大學體育學系碩士論文, 未出版, 台北市。
- 涂國誠(2004)。運動教練的成功領導。成大體育, 37 (3), 頁 15~22。
- 張天津(1989)。學校體育與校內外競賽。國民體育季刊, 18 (3), 頁20-24。
- 張正德(1998)。國小參與校外運動比賽功能與現況探討。台灣省學校體育, 44, 頁

30-33。

張兆煒 (2001)。國小羽球運動代表隊之訓練及經營策略。研習資訊, 18 (2), 頁 78-86。

張宏亮 (1996)。從求助理論談教練對運動績優保送生的學業輔導。國民體育季刊, 25 (2), 頁 52-61。

張良漢、蘇士博 (2000)。大專院校學生社團經營管理之探討—以運動性社團為例。大專體育, 51, 頁 140-147。

張思敏 (2003)。學校運動代表隊的經營與管理。學校體育, 78, 頁 23-29。

張鼎乾、陳忠誠 (2003)。漫談運動教練對學生運動員課業的學習疑慮輔導。大專體育, 68, 頁 51~53。

張潤書 (1990)。行政學。台北市：三民書局。

教育部 (2002)。各級學校體育實施辦法。中華民國 91 年 6 月 25 日台 (91) 參字第 91091848 號修正。

莊林貴 (2001)。中小學棒球應以義務教育第一、打棒球第二。學校體育, 11 (6) 頁 68~72。

莊林貴 (2003)。振興台北市學生棒球之探討。學校體育, 13, 頁 59~66。

許士軍 (1990)。管理學。台北：東華書局。

許振明 (1995)。學校專任運動教練工作績效個案研究。體育學報, 20, 頁 191~202。

許振明 (1997)。大專院校組訓運動代表隊考量因素之研究。國立台灣師範大學碩士論文。

許裕呈 (1999)。國小運動代表隊的組訓與教練角色之研究。國教天地, 132, 頁 53~57。

陳定國 (1985)。有效經營。台北：經濟與生活事業出版社。

陳建宏、陳慧文 (2001)。運動員健康的科學管理。大專體育, 57, 頁 88~93。

陳建森 (1997)。台北縣國民小學運動代表隊組訓調查研究。國立體育學院研究所

碩士論文。

- 陳政雄（1984）。如何加強體育教學之研究。國民體育季刊，13（1），頁 22。
- 陳龍雄（1989）。運動選手培訓的觀念及作法。國民體育季刊，18（3），頁 44-51。
- 單小琳（2000）。梭巡階層與建構論之間的領導—以兩所教育實驗國小的關鍵領導人為例。載於2000年教育改革與轉型研討會論文集，淡江大學教育政策與領導研究所(11.20)，頁19-47。
- 程俊堅（2003）。如何做個有效能的運動教練。國立台灣體育學院體育學系所刊，3，頁 47~55。
- 馮樹勇、李愛東（2001）。如何做好教練員工作。體育科學，22（1），頁 83~85。
- 黃英忠（1995）。現代管理學。台北：三民書局。
- 黃崇儒（2000）。運動心理學—運動團隊的領導行為。大專體育總會印行，頁 51~61。
- 黃錦裕、林樹旺（2000）。建國技術學院運動代表隊經營與管理之探討。建國學報，19（1），頁 163-168。
- 黃瑞琴（2002）。質的教育研究方法。台北：心理出版社。
- 楊宗文（1994）。體育政策執行之因素與實證分析。國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 楊純碧（1998）。運動教練領導行為之「多元領導模式」介紹。大專體育，38，頁 89-93。
- 楊漢琛（2002）。我國大專院校運動代表隊運作現況及重點運動發展考量因素之研究。輔仁大學體育學系碩士論文。
- 葉憲清（1984）。校內外運動競賽之實施與改進。國民體育季刊，3，頁 38-50。
- 蓋浙生（2002）。教育經營與管理。台北：師大書苑。
- 劉建興（1995）。國小運動代表隊之經營。台灣省學校體育，26，頁 21~25。
- 劉雪貞（2003）。國民中學校長工作壓力與其因應策略。國立中正大學教育研究所碩士論文。

- 劉瑞武 (1993)。正確處理課餘訓練與競技訓練的關係。《學校體育》，2，頁 47。
- 歐用生 (1989)。《質的研究》。台北：師大書苑。
- 蔡金霖 (民 85)。大專院校運動代表隊組訓工作之實際問題與解決之道。《大專體育》，25，頁 142~146。
- 蔡培村、孫國華 (1998)。《學校經營與管理》。高雄市：麗文文化。
- 蔡崇濱 (1996)。正視學校運動團隊的組訓。《台灣省學校體育》，6 (3)，頁 34-37。
- 蔡蜜西 (1997)。運動員科學選材的方法。《台灣體育》，89，頁 2-6。
- 蕭玉琴、呂宛蓁 (2004)。運動教練及選手倦怠之成因與預防之道。《大專體育》，75，頁 148~153。
- 蕭美珠 (1992)。組訓運動代表隊之意義功能與方式。《大專體育》，3 (2)，頁 46。
- 謝文全 (1995)。《教育行政—理論與實際》。台北：文景。
- 謝文豪 (2001)。學校本位課程之實施與校長變革領導能力之發展。載於「第七次教育行政論壇」中小學校長培育、證照、甄選。評鑑與專業發展國際學術研討會論文集。國立台北師範學院國民教育研究所、中小學校長培育與專業發展中心(3.3-3.4)，頁 173-176。
- 簡耀輝 (1992)。落實學校體育，貫策教學正常化。《台灣省學校體育》，8，頁 1-2。
- 藍金香 (1996)。台北市國小教師對體育課程價值取向之調查研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 蘇秦玉 (1999)。學校運動代表隊組訓常有的限制與困擾。《聯合學報》，16，頁 217~221。
- 顧兆台 (1992)。淺談運動代表隊組訓的幾個問題。《大專體育》，3 (2)，頁 6-7。
- 龔榮堂、林華韋 (2004)。國民小學棒球運動推展現況分析與建議。《大專體育》，75，頁 80~83。
- 體育司 (2002)。《學校體育發展中程計畫》。中華民國 91 年 12 月 5 日台 (91) 體字第 91187399 號。
- 體育司 (2003)。「改善學生棒球運動方案」內容簡介。《學校體育》，13，頁 4~11。

網路資料：

中華民國棒球協會（2005）。中華民國棒球協會簡史。2005年9月17日，取自：

[http://www.ctba.org.tw/about/about\\_2.asp](http://www.ctba.org.tw/about/about_2.asp)

中華民國學生棒球運動聯盟（2004）。中華民國學生棒球運動聯盟簡介。2005年9

月17日，取自：[http://www.ctsbf.org.tw/sbflive/uploads/custom\\_page/main2.ph](http://www.ctsbf.org.tw/sbflive/uploads/custom_page/main2.ph)

林天祐（2002）校務發展策略與SWOT分析。2005年11月15日，取自：

[http://www.tmtc.edu.tw/~primary/paper/Teacher/tyl/tyl\\_P21.PDF](http://www.tmtc.edu.tw/~primary/paper/Teacher/tyl/tyl_P21.PDF)

楊榮健（1999a）。由日本少年棒球談台灣少棒的未來。2005年6月15日，取自：

<http://playballx.com/taiwan/Marines/marines016.htm>

楊榮健（1999b）。日本國球強盛的秘密。2005年6月15日，取自：

<http://playballx.com/taiwan/Marines/marines012.htm>

體育政策白皮書（2004）。國親政黨聯盟體育政策白皮書。2005年9月16日，取

自：

[http://www.sportsnt.com.tw/sample/spo\\_sample/NewsSample.asp?ap=60&db=E&id=5573](http://www.sportsnt.com.tw/sample/spo_sample/NewsSample.asp?ap=60&db=E&id=5573)

西文部份：

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. (2nd ed.)

Champaign, IL : Human Kinetics.

Coakley, J. J. (1994). *Sport in society: Issues and controversies*. St. Harper and Row

Publishers, Inc.

Horine, L. (1995). *Administration of physical education and sport programs* (3rd ed.).

Dubuque, IA: Wm. C. Brown Communications, Inc.

Jensen, C.R. (1992). *Administration management of physical education and athletic programs*.

Malvern, PA : Lea & Febiger.

- Kimmel, A. J. (1988). *Ethics and values in applied social research*. Beverly Hills, CA:Sage.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.Louis, MI: Mosby-Year Book.
- Mintzberg, Henry & Quinn, Jumes(1996). *The Strategy Progress* , Prentice-Hall , INC
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. ( 2nd ed). Newbury Park, Calif: Sage Publication, c1990.
- Porter, Micheal E ( 1996 ) .*What is strategy ?* Harvard Business Review November-December.61- 78
- Shtogren, J.A. (1999). *Skyhooks for Leadership*. New York: AMACOM.
- Weinberg, R.S. , & Gould, D ( 1999 ) . *Foundation of sport and exercise psychology*, 2<sup>nd</sup> ed. Champaign, IL : Human Kinetics.
- Westre, K. R., & Weiss, M. R. ( 1991 ) .The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*.5,

附錄一

初步訪談大綱

受訪者：	訪談日期：	訪談時間：
訪談地點：	學校縣市：	學校規模：
擔任職務：	隊 齡：	
組訓理念之探討部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貴校棒球隊成立之原因及目的為何？</li> <li>2. 校長對於棒球隊組訓的看法與期望為何？</li> </ol>	
組訓之困境部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校行政方面如何協助球隊組訓之工作？</li> <li>2. 場地、設備是否完善？如何克服？</li> <li>3. 一年組訓費用約需多少？經費來源為何？是否充裕？</li> <li>4. 參與組訓的人力資源是否足夠？</li> <li>5. 球員來源是否充足？為什麼？</li> <li>6. 家長是否會干涉球隊組訓工作？有哪些困擾？</li> <li>7. 球隊在組訓的工作上有無其他之困境？</li> </ol>	
經營之策略部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校老師對棒球隊的看法如何？</li> <li>2. 學生家長對於孩子參加棒球隊最大的顧慮是什麼？</li> <li>3. 學校方面如何和家長溝通？</li> <li>4. 家長如何協助球隊經營？有無組織後援會？職權為何？</li> <li>5. 球隊有無訂定訓練計畫？</li> <li>6. 如何讓學生維持訓練的高度興趣？</li> <li>7. 如何加強球員課業輔導及生活管理？</li> <li>8. 在球隊經營上有無具體的經驗分享及寶貴意見？</li> </ol>	

## 附錄二 受訪者 A.B.C.D 訪談逐字稿

編碼：A941027

訪：學校球隊當初成立的背景？

A：是讓孩子多一個活動的場所，學習棒球運動的機會，以基本觀念為主，並沒有以球技為主。

訪：為何學校會選擇發展棒球隊？

A：因為我本身是打壘球的，那棒球一直在國內發展蠻好的，而且引起孩子滿多興趣的。

訪：所以應該算是教練主動爭取的？

A：NoNoNoNo...是學生..學生他們要，對，因為我們學校有社團，那社團有各種社團，啊原本我是開田徑社團，因為我本身是體育科系畢業的，後來就有孩子說他要打棒球，問老師要不要開棒球社團，我就說好啊好啊隨便啦！反正在國小，只要不要誤差太多的話，應該都可以去勝任啦！技術上當然就是要有能力一點啦，可是在國小裡面就是還是教群體生活為主。

訪：那當初就這樣子說要成立棒球社團？

A：對。

訪：那慢慢演變成今天學校的一個校隊。

A：對。

訪：校長對棒球隊發展的整個看法和期望是什麼？

A：校長他順其自然，他也沒有特別的期許，也沒有特別的...說不希望它（棒球隊）存在，就是順其自然，反正有老師帶，就讓它存在。有老師帶，可能...我不知道未來的趨勢，因為說真的，一個隊伍的存在，對學校來講，是一件困難度蠻高的事情，它不是一個社團，社團就OK了。

訪：那等於說...校長在所謂的支持度上面是？

A：支持度上面...（思考）

訪：就妳的感覺。

A：就我的感覺...（思考）！因為有很多校長本身並不是體育活動的支持者，我說真的，而且現在這個社會，文科掛帥，學校有多少學生考上什麼資優班？考上的百分比多少？出來的這些數據呢！決定你一個學校，一個校長的辦學績效。相對的，上面[教育局]對校長也是一個評鑑，這個校長到底有沒有辦學理念？他推動了多少東西？這些都是他的指標。所以他會以那些資優班的取向來去做依據，球隊喔！有也好，沒有也好，不反對，也不支持，不要去煩他就好了，所以棒球隊都是我一個人來，對，就我一個人。

訪：了解。經營學校球隊總是有它的困難之處，就妳這幾年帶隊的經驗來看，妳本身又是學校老師，在經營及推動棒球隊的時候，學校行政的部分，做到怎樣的協助？

A：因為我本身就是行政的執行者，所以在推動上，就是儘量的…要看孩子，原本並沒有想要說這麼認真去走向比賽型、校隊，本來是以組社團的目的來成立的，變成校隊，那是因為我們有孩子可能打算走向這方面（繼續打棒球），那如果說，因為棒球這種東西是很現實的，如果有孩子未來要打球的話，因為我們之前有些孩子，他們只是社團，又有興趣去打球的，結果他進入國中都一直是候補的選手，連輪到他們上場的機會都沒有，那有些孩子在天份上面說真的都非常好，可是他們沒有機會變好，是因為…說真的，這些東西都是屬於技術性的東西，一定要有充分的練習，不是只有天賦而已。

訪：所以在學校行政支援方面，因為你本身就在體育組，所以整個行政工作沒有所謂的溝通問題，因為你可以決定這些事情。

A：對。

訪：那主任方面…就是完全由妳來主導（組訓工作）…。

A：嗯！對，因為他們都不管，他們真的是不管…

訪：球隊練習的時間為何時？

A：早上7：20到8：30

訪：7：20到8：30

A：對。

訪：比一般小朋友早點上學？

A：對。

訪：練習場地是在…？

A：在我們學校附近的一個球場。

訪：那個球場是…？

A：是○○球場，是另外一個學校的球場。

訪：○○國小？

A：對。我們學校只有一塊排球場和籃球場，我們是屬於非常小的。

訪：那○○國小本身有球隊嗎？

A：有球隊。

訪：那如何分配場地？

A：因為他們早上都沒有出來練，所以我們只練早上。

訪：那當初是怎樣協調？

A：沒有協調，因為他們早上就都沒有出來練。

訪：所以就可以使用。

A：對，可以用。

訪：這個球場是歸屬是…？

A：○○球場的。

訪：並非○○國小的？

A：是○○國小的，○○國小負責管理，他們也願意借給我們用。

訪：是完整的球場？

A：不，是小型的、簡易的球場。

訪：那下午的時間是…？

A：下午的時間我們不練，但禮拜三下午要練。

訪：那週六、日？

A：日不練，六有練。

訪：週六的時間是？

A：六是一整天。

訪：場地是在？

A：星期三和星期六我們沒有球場（練球），我們只有一到五的早上有球場。

訪：那三、六在哪裡練？

A：三、六我們就…反正我們就到處找人家友誼賽。

訪：學校本身沒有設簡易球場？

A：沒有沒有…學校完全只有一塊籃球場和一块排球場。

訪：在球具裝備方面呢？

A：還好啦！球棒都夠。

訪：對於選手都可以配發到完整的裝備…

A：沒有沒有沒有…，手套學生要自己買，球褲也要自己買，只有上衣是學校經費買的，球是學校買的，Catch的用具是學校的，球棒也是學校的，只有手套孩子自己買，釘鞋自己買。

訪：所以設備方面算充足。

A：對，因為孩子進球隊我們就告訴他們必須買這些東西。

訪：學校球隊經費的來源為何？

A：經費的來源，嘉義市政府每年會撥給棒球隊（有組訓之學校）三萬塊錢，今年是三萬，以前是兩萬。還有說…如果你們學校有特殊需求的話，你行文上去，有時候他會給。

訪：教育局？

A：教育局。

訪：爭取補助？

A：對，爭取補助，額外的。

訪：學生家長有繳配合款嗎？

A：我們是…我們有跟家長會申請錢，就是說…如果我們有到外面移地訓練或練習的話，請他們補助兩千塊錢，像油費啦！額外的。

訪：那移地訓練其他不夠的費用是由學生來分擔嗎？

A：對，或是額外的…自己想辦法，這些問題。

訪：所謂自己想辦法？

A：有時候有的家長幫我們載過去，油錢是他們自己付的。

訪：除了市政府固定的補助和向教育局爭取之外，有無其他的經費來源？

A：沒有。

訪：學校有組後援會嗎？

A：沒有，我們沒有後援會，因為我們這個球隊隨時都會停的，不是要永續發展的。因為整個根本就是走一步算一步，我相信很多球隊都是這樣子的。

訪：對於所爭取到的這些經費，對球隊算充裕嗎？夠嗎？

A：夠不夠…？應該是還好啦！因為我們非常節儉…非常節儉。我們幾乎到人家學校去移地訓練的時候，住人家的學校，或是廟寺。

訪：所以主要花費在於移地訓練，而在學校訓練上是。還好

A：對，還好。

訪：您認為在組訓上，一年的花費大概需要多少，就能維持球隊正常訓練？

A：像我們是移地訓練非常兇的，因為我們本身沒有球場，去年我們光是出去和其他學校友誼賽，不是在嘉義市，有幾隊是在嘉義市，就有打差不多二、三十場。

訪：那這樣一年所需經費概估是多少？

A：嗯…一年的概估可能也要花到…如果有用那些…因為有形的錢就是事實，可是有些無形的…我看可能 15-20（萬），因為以我們的活動頻率的話。

訪：那目前球隊除了吳教練一位，有沒有其他的協助？

A：有，今年剛好有一筆款項，叫 2688（專案），你們應該也有吧！那原本..原本我們 2688 沒有在支援棒球隊，那今年剛好因為棒球（委員會）主任委員麻煩我們校長撥，所以我們有 12 堂課在 2688 的棒球支援（教師），從這個學期開始，9 月份的時候，所以那個老師，他非常好，他也很疼小孩，都是早上 7：20 到 8：30 他會來教一個小時。

訪：那球隊就是除了妳，今年再多一位教練協助訓練？

A：對…所以孩子守備方面的技術有成熟很多。

訪：所以在人力資源的這個部分，你覺得這樣就足夠了嗎？

A：可是如果整個球隊發展的趨勢不是以球隊的技術訓練，而是以全面性的教育，因為我認為球隊是一個很好的群性學習，我們的主目的不是只有在技術方面而已。……技術上當然就是要有能力一點啦，可是在國小裡面就是還是教群體生活為主。

訪：所以你認為過多人的參與，其實也可能造成困擾？

A：也不會啦！不會，我們還沒有那種困擾，因為我們孩子還沒有優秀到那種程度，因為有時候就是因為頂端的人很多，那每一個人就會很在乎。

訪：那目前學校球員的來源是…？

A：都是自願參加，我們沒有選任何優秀的。

訪：有辦招生嗎？

A：沒有，就是他們（要）來就來，他們（要）走就走。因為像我們在那邊，孩子通常都很晚起（床），因為我們集合時間在 7：20，這個時間就很多孩子不能參加了，因為他們起不來。所以他們起來的孩子其實已經是挑戰度很夠的孩子了，在我們那邊啦！

訪：那球員的來源每年是否一直保持在固定的參與人數？

A：沒有，因為這兩年變成有比較認真練習，就是比較花時間，球員就比較不想來了，因為他們禮拜六還要來練球，他們不願意，因為父母親幾乎要孩子補習，像今年我們也有一個問題就是…我們有一個比較胖一點的孩子，他要考美術資優班，因為像那種孩子他從幼稚園就開始投資下去了，而且為了上資優班，他媽媽壓力幾乎是很大，因為孩子他想要留在球隊，可是事實就是要考試了，所以他媽媽已經來跟我提過了，下學期是不是可以不要來打了。

訪：那一般來說，學生都還是保持著高度興趣？

A：對，因為壓力沒有像專業球隊那麼高，因為畢竟專業他是以後未來孩子要走向這條路，他們認知跟們這種球隊的孩子（不同），所以我們這種球隊跟人家（球隊）如果戰績相等的话，最後堅持度就是沒有傳統球隊來的好。

訪：帶隊的這幾年來，您認為在球隊的經營上，遭遇的困境有哪些？

A：碰到哪些困境喔！...那要看老師你自己帶隊的心情，如果你真的搞清楚妳只是要帶隊，而不是成績的話，那應該是沒有困境。可是如果你已經牽涉到你已經在乎勝負的話，那一定會有困境，因為孩子他一定會離開的，尤其是幾個以學科為主的。因為有些孩子蠻優秀的，他們對事情的態度就是比較認真，所以他們就是比一般孩子優秀。相對這幾個孩子在球隊裡面也是優秀的。

訪：那目前在球隊的組訓及經營上，有哪些需求？

A：如果說…在小學啦！整個台灣的環境，我覺得還是要分，分…有幾個是屬於傳統球隊，培養技術層面的，有幾個我認為最好還是要有像我們這樣的型態的球隊存在。因為我相信任何一項運動都一樣，因為棒球…就是看球賽的人口一定都要出來，才能培養任何一項運動出來。

訪：學校老師對棒球隊的看法為何？

A：學校老師對棒球隊的孩子都非常好，就是在常規啦…對，都非常好。

訪：所以並沒有對棒球隊學生有負面的看法。

A：沒有，我們學校老師都鼓勵他的孩子到棒球隊來，反而是家長他們沒有辦法，因為他們（的孩子）真的都要補習。

訪：是認知上的差異嗎？

A：不是，因為整個環境，文憑真的是很重要。

訪：文憑主義至上的緣故？

A：對。

訪：對於球隊家長的顧慮，您如何做溝通？

A：我都會跟家長講，比如說我們那個投手，他非常好，身體能力、肌肉能力什

麼都很好，非常好。可是個性方面…像其實我們都會和家長在實際的溝通上，就是小孩子的生活上，我們從球場就可以看的出來他生活上（的表現）是怎樣。像今天這個球員，他只要做錯任何一件事情，他媽媽跟他說什麼，他不肯就都不回答，就不做也不肯回答，那我就說，對於他不想做的事他就杵著不做，那在球場就很清楚，遇到危機的時候，他不想做，因為整個危機是他不想看到的，他也沒有能力解決。所以我們就利用（學生）在球場上的表現告訴他，告訴他的父母，他在生活上，應該要怎樣去管理他，不然的話，會讓他沒辦法…。像我們那個美術的孩子，他也很優秀，可是他完全沒有處理下一個動作的能力，為什麼？因為它媽媽會告訴他待會你要補什麼，待會你要看國語，待會你要看數學，待會你要畫一張畫，他都在等候指示，在球場上，他的第二動作，完全沒辦法做。因為他在等老師告訴他丟 Home（本壘），老師告訴他丟…，他第一個接球，接完球就沒有下一個動作，這對以後他對生活上的處理能力都一樣不好。不要養成孩子等候你的指示，因為以後孩子他整個社會、整個方向，都是他自己走，你只能告訴他說…因為我們這個孩子他的父母親從幼稚園就培養他畫圖。

訪：所以在和家長溝通方面，你會透過學生參加球隊所獲得的利益和可藉此培養什麼樣的能力。

A：對，而且我自己的認知是個性主導他以後他所有的一切，而不是能力，因為我們都會分析，我們都會幫孩子分析，你看你的肌肉能力是什麼？你有沒有肌肉能力？妳的敏捷度是什麼？你應該可以達到什麼（程度），可是為什麼你不能？

訪：學生家長有無協助球隊的經營與組訓工作？

A：會幫忙，像我們移地訓練，有一個家長非常好，幾乎每次…90%都是那個家長幫忙，接送我們到另外一個地方去移動（訓練）。

訪：如果在嘉義市比賽的話，家長的參與度如何？

A：會，如果在假日，其實我們很清楚的…我們球隊的一些孩子，他們的家庭背景是父母都是在工作，都是可能中…..間下面的份子，當然有幾個是精英啦！可是都很忙。

訪：忙著拼經濟。

A：呵呵呵（笑）

訪：吳教練有特別針對球隊做年度的，或是學期的訓練計畫嗎？

A：因為我們沒有像…我們比較沒有特別去訂定他們的訓練計畫，沒有說固定去說訓練期、體能訓練期、技術訓練期、修正期、比賽期，我們是沒有訂定這些計畫，可是都在做基本動作。

訪：主要是在培養基本動作的能力和概念嗎？

A：對。

訪：因為球隊訓練很辛苦，教練是如何讓棒球隊學生一直保持著高度的興趣來參

與訓練？

A：其實孩子（思考）……其實在球隊有很多孩子他是找不到自己的，他在班級上或課業上可能不是很好，那自我認知又不夠強，他進到這個球隊，有這個球隊的孩子認同他，或是說老師你（教練）認同他，他真的就留下來了。因為在成長過程中，那種自我認知是很重要的，在一個群體中，對他的認同那是很重要的，讓他有一個歸屬感，對！我們球隊讓他們有歸屬感，因為你認同他。

訪：球隊常常參加比賽，多少會影響課業進度，那學校是如何在球員的課業輔導方面，給於協助？

A：沒有，我們沒有做這一方面的，可是我們有幾個特殊的孩子，不寫家課的，不寫家課（球員）的老師，因為我很兇，老師都會來告訴我，啊我就會打他們，可是這個打不是說很用力啦！就是…或是…我就是很兇，用我的聲音就可以…嗯…嚇他們了。

訪：幫他們鞭策。

A：呵呵呵（笑）。我們有一個特殊一點的，就是只要老師來告訴我，可是他又沒有補習的喔！我說的是完全沒有補習的孩子，我們就會叫他留下來寫作業，寫到 5 點半就回去，一放學就留下來寫作業，啊有補習的就去補習，因為幾乎都是去補習了啦！安親班。

訪：所以下午沒有練習是因為這個樣子（學生要補習）。

A：對。就是寫到 5 點半，就是功課一定要寫完。因為有的功課真的 10 分鐘就完成了，我們又要讓家長固定知道是 5 點半，不要讓他今天早一點，今天晚一點，這樣子對家長也會造成不方便，所以我們就是 5 點半。如果你寫完了，你必須出去外面丟 60 顆球，你丟完 60 顆球才可以去玩，可是有時候幾乎都寫到 5 點半（還沒寫完）就沒辦法，就寫到 5 點半。

訪：在生活管理方面，有無一套訂定的辦法？

A：其實他們不會啦！他們還蠻乖的，這方面是…講給他們聽，他們都會聽啦！

訪：小朋友的素質好像還不錯喔！

A：對，他們幾乎都蠻乖的，所以我一個人才可以管理他們這麼多事。

訪：在球隊的經營上，就您的經驗，有何看法及具體的建議？

A：我希望孩子有比較堅忍的個性，因為每天守時其實已經是責任感的培養，這是我們最重要的。

訪：守時，利用團隊培養他們守時的觀念。

A：對！因為…我是覺得那是責任感的培養，然後跟在群體中是勉強自己跟這個群體達成和諧的在一起。嗯！這是最重要的目的。

訪：那對於在教練方面在經營上的有何建議？

A：可是我覺得其實不能這樣講，今天我所處的基準點不一樣，妳聽懂沒有，我不是專業教練，如果我是專業教練，我一定可能也會以技術層面為主。當然

生活教育也是很重要，可是今天我是一個老師，我是以生活層面為主，技術為輔。可是如果我是一個專業教練，因為我所分配到的工作職責是不一樣的，所以我不能說給教練什麼的建議。

訪：那對於學校呢？

A：如果學校要永續經營，因為在群體中長大的孩子以後回饋的能力會比一般的孩子還要強，那才是學校要做的。因為說真的，學校就是要回饋這個社會，而且孩子以後要回饋社會，其實學校是最大的功勞。我是這麼認為，所以我認為學校應該要多支持任何團隊的成立，不是只有個人技術，個人技術那幾個菁英可能…像語文競賽，那些孩子真的是優秀，那哪是學校培養出來的。

訪：教練所指的那不是團隊培養出來的菁英？

A：對！因為…我是覺得那是責任感的培養，然後跟在群體中是勉強自己跟這個群體達成和諧的在一起。嗯！這是最重要的目的。……因為在團隊你必須和別人互相，那以後這個社會也是這樣，你以後沒有辦法獨立發展嘛！除非你是……不然你還是要跟任何團體形成以後一定是個共同體嘛！一個Team的組織，任何社會，任何機關，甚至於大財團都一樣。

訪：教練的意思是說…？

A：要支持任何團隊，什麼節奏樂隊…任何隊，我都希望，不是說只有運動項目。運動項目最重要的就是…因為我有一個觀念啦，體育活動是終身的基礎，身體能力才是能讓他完成他的夢想的能力，因為站在我是體育組工作的推動者。

訪：大家都會從自己所負責的工作角度來考量。

A：對！站在我體育組，體育是培養終身能力。

訪：謝謝吳教練。

A：謝謝。

編碼：B941028

訪：學校球隊當初成立的背景和原因？

B：當初成立的背景可能地方是要照顧一些較弱勢的孩子，怎麼說…一些壞孩子都進來球隊，讓村莊裡頭比較沒有壞孩子，當初成立的想法就是這樣。

訪：那當初是由社區家長來推動？

B：對！

訪：那當時的校長對於棒球隊成立的想法如何？

B：嗯…不支持也不反對。

訪：那球隊成立之後，校長對球隊的看法和期望如何？

B：第一任校長沒有任何看法和期望，他說希望不要煩他就好了。

訪：那現任校長呢？

B：現任的（校長）就有期望，就是希望球隊有好的成績。

訪：那校長除了對學生在球技及球隊表現上有所成績外，對於球員有何其他的期望？

B：就我們校長來說，我們學校來說都是較重視教育，所謂的人格教育，來才是課業，來才是球技。

訪：學校行政方面如何協助球隊組訓？

B：學校行政方面…怎麼說，就是經費方面大家一起籌措，球隊也不是一定都由學校（支付）啦！大家一起幫忙。像學校方面，派老師來支援晚上的課輔，這些學校都蠻認同的。

訪：看到貴校在球具、設備及場地上都非常完善，有這方面的困境嗎？

B：我們以前也有（困境）。

訪：喔！那是如何克服？

B：以前有一位老師教我，要去結合地方的力量，地方士紳的力量，但是呢！也不能讓地方士紳去干涉到球隊，那就得看你教練如何和他們溝通。我通常會說，我需要你的幫忙，但是我不需要你的介入，球隊的運作不需要你的介入，但是，這要經常去找人，經過很多人的幫忙才有這個球場。

訪：你認為克服這方面的問題必須靠許多人的幫忙。

B：靠許多人就會造成許多問題，有的教練認為，我需要什麼，我需要什麼東西，但是，你必須跟他說明，你不需要的部分，要不然他整個體系都介入。

訪：球隊主要的經費來源為何？

B：主要的經費來源…因為我們那裡是石化區，啊…中油（贊助），像我們這次比賽就有 2 萬元，那其他的就是像我們現在目前住校就會有結餘，學校籌措部分，學校會想辦爭取一些經費。還有辦一些活動的結餘款。

訪：那這些經費對於一年來的組訓所需是否足夠？

B：夠了。

訪：一年所需組訓經費大約多少？

B：一年喔！嗯…。我個人覺得錢不是最大的問題，因為很多人投資了很多的精神和資源，那才是最大的，如果一年所需，算有限的，差不多 30 萬左右，包含球具、器材。

訪：在球隊訓練的人力資源方面足夠嗎？

B：就我們來說，就我一個人，因為我覺得說學生棒球不要太多人，會複雜。

訪：家長或義工有無介入球隊訓練？

B：訓練沒有。

訪：球員的主要來源為何？

B：在以往，去年以前都是村裡的小孩，村裡的孩子住在社區，在社區裡面，選材有限。在去年就有所變動，從去年開始變動，從外面進來的球員就蠻多的，因為我們學校小間（規模小），你說要很多人也沒有，像現在以暑假為例，幾乎…現在 26 個學生，只有 5 個是金潭國小的。

訪：那其他球員的來源是透過何種管道？

B：去找吧！

訪：在您帶隊 7 年多來，學校球隊在組訓及經營上還有何困境存在？

B：困境喔！嗯…。這個嘛！還有的困境可能在人員，還是球員的來源吧！球員的來源比較有困難。

訪：學校老師對棒球隊的看法如何？

B：我們學校老師對棒球隊的看法是，他們不會把棒球隊當作是棒球隊，他跟一般學生一樣，該上的課，該交的作業，該做的東西都要做。他也不會說…因為有的老師可能會認為你棒球隊就比較特殊，他沒有特殊，就和其他學生一樣，對學生的要求是在球場是聽教練的，在教室是聽老師的，不能有任何特殊。

訪：那學校老師對棒球隊孩子有其他的看法嗎？

B：沒有特別的看法，反而比較照顧。

訪：這麼說，學校老師對棒球隊還算支持。

B：對，其實最主要的也是我們當教練的和老師有些東西要配合嘛，有的（教練）就是說我練我自己的，不理學校怎麼樣，我不去配合學校，學校也不會去配合你。

訪：所以在和學校老師的互動很重要。

B：對！

訪：學生家長和社區家長如何協助球隊？

B：我們的學生家長幾乎是沒有，像我們的後援會，一般來講後援會都是由學生家長組成，但我們的後援會又不一樣，他只有少數幾個人組成，就當初我們村莊裡頭他想要打球，學童時代未完成的夢在這裡。對他們來說，他們也不

是一直在出錢，他們會去找人，好像輻射狀的，透過朋友就一直找，但是他們不介入球隊，也不讓家長介入球隊（訓練）。因為我們會長（後援會）沒有小孩（在球隊），所以他們很單純愛看孩子打球，希望孩子有個出路，所以就不會去干涉到你教練要如何去運用選手。因為我小孩在那裡（球隊），我當會長，如果小孩沒排到（先發球員），心情就壞了，所以我們就沒有這個問題。

訪：所以貴校後援會並不是只出錢，任何方面都會協助。

B：對，他們就是默默的付出啦！

訪：有無訂定訓練計畫？

B：有。

訪：如何訂定？

B：我都是以季節，像現在目前來說，會評估現在實力到什麼時候去調整，像現在以我們來說，很多學生都還處在適應期，因為他們都是暑假才來的。所以說，這時候就不會去做很大的訓練和要求什麼，只要你乖乖就好了，然後慢慢藉著比賽，你這場打不好，就有理由來做調整、做要求。像今天比賽故意輸的慘兮兮，回來大家心裡有數，用比賽刺激小孩，再來做訓練計畫。

訪：所以這都是階段性的。

B：對！

訪：您是如何讓學生進入球隊以後，一直能保持其高度興趣？

B：高度興趣這種東西，我是覺得說像我們是住校，第一個要讓他有像家的感覺，你教練除了管教嚴格以外，你在管教的同時你要讓他知道哪裡做錯。我覺得這不是孩子的問題，這幾年住校以後，我覺得這不是孩子的問題，他要不要，都是家長的問題，他如果認同你這個教練，認同這個學校環境；孩子再怎麼抱怨、怎麼哭，他還是會堅持。像我們今年，像這個5號（球員），他整個暑假都在拉肚子，他一直想要回家，他爸爸認為這裡（學校）比較好，晚上有補習（課輔），又可以練球，功課又教得好好的，老師盯的又緊，比你在原學校更好，而且更多了一條路，家長如果堅持要他留在這裡，孩子其實來說…他沒什麼意見。因為小孩子學東西，都是大人的主意；你讀書也是老師要他寫作業才寫，不是他自己願意寫的；要打球，有的小孩不願意，但是家長確實比較大，家長如果說一句：「好」，你都免談。而我們大人學東西是因為我們需要我才要學，所以我認為很多事情要針對家長而不是針對小朋友。

訪：那一個身為教練的該如何和家長做溝通？

B：我是覺得說你要很誠懇的跟他講說，我們學校有什麼，我們能做到什麼。但我一直強調說，我不去做任何保證，小孩子交給我，我能跟你保證到怎樣，保證當選國手這種東西，我不會跟你保證，我會跟他（家長）說，多了一條路的選擇，孩子來打球不會變壞，因為他沒有時間。我們最擔心孩子學壞，學壞了什麼都不用講了，變惡質了，什麼都甬說了。先決條件，你的生活品行要好，不要變壞，你才有後面的路。你說你有多好的天才、天份，一旦變

壞了，什麼都沒了；以你在球隊來說，他是沒時間學壞。這部分，我一直和家長溝通再溝通，打球不是唯一的，但打球一定比你在家裡好，在家裡家長都不忍心處罰小孩，教練要。我有三大理論，教練要有恆心、有愛心，還有一個要狠的下心。

訪：孩子進到球隊，家長的顧慮為何？

B：一般來說，都是煩惱小孩在這裡（球隊住校）的生活以及和隊員相處的情形，這方面我們當教練的要讓家長知道我們的方式是怎麼樣，我不是做表象。像我們的寢室，你任何時間來看，都是整整齊齊的。你把小孩子生活常規教好，要讓家長知道打球不是唯一的，所以你小孩子教給我們，生活常規我們先把他教好，讓你不用擔心。

訪：球員的課業輔導如何進行？

B：我們也是用教育優先區嘛！然後晚上再補習。

訪：時間是？

B：都是晚上7點到8點半，一個禮拜3天，我們的球員是下午2點半才有練球。

訪：在生活管理方面，球隊可有訂定隊規或其他特別的規定？

B：有啊，都有寫嘛！從每天的訓練計畫表他都有寫誰值日生，誰該怎樣，誰該怎樣都有排，我們也跟孩子說，上面（學校）有規定的，叫你不要做，你就不要去做，可以給你（允許）的，你就去做，我都是抓大原則啦！

訪：如果學生違反規定呢？

B：也會處罰。

訪：有自訂的獎懲辦法？

B：對！對！最常罰的就是禁假，禁假的留在學校整理場地和割草。

訪：也就是勞動服務？

B：對呀！

訪：球隊有無家長後援會？

B：沒有，我們有後援會，沒有家長後援會。

訪：有組織球隊的後援會？

B：對。

訪：那後援會的職權為何？

B：它沒有職權，第一個它不會干涉到教練，你怎麼訓練、怎麼做它不干涉，教練如果有困難時就說，我們來幫忙。我們一開始都是村裡的小孩，如果哪個小孩有問題，會長會處理，因為大部分是親戚朋友嘛！都在這裡。

訪：所以他們是站在不管是人力、物力和經費上的都全力協助的立場。

B：他們也不會管學生是從外面進來的，他們還是認為說，都是學校的學生，他們不會認為外面進來的孩子比較多就怎樣。

訪：球隊訓練都以教練為主？

B：對。

訪：就您帶隊 7 年來的經驗，在球隊組訓及經營上，有無任何的建議給其他的學校？

B：我有一個建議，很多球隊教練都在經營什麼（你知道嗎）？嘖！經營球隊，我認為經營要從家長先經營，讓家長了解，你就沒什麼困難了。因為許多家長不了解，不了解又喜歡講話（給意見），會造成困擾。所以像有時候我們在練球的時候，孩子稍微做不好，那天剛好來了很多家長，我會刻意做一些處罰。就是說…不會很嚴重，但是那時候我覺得我是在教育家長，不是在教小孩。像昨天早上我們規定 7 點半起床，那我這個朋友，去年他的姪兒在我球隊裡，他就帶兩個孩子出去散步，我進來就罰那兩個學生罰站，他就知道說，要帶孩子出去要跟我說，雖然在附近而已，你就比較不會造成我（困擾），不然大家以後都來嘛！

訪：所以家長的認知很重要。

B：對對對！知道我的做法就是這樣子。

訪：這是你對教練的建議。

B：對！

訪：還有嗎？

B：再來… 嗯…是跟學校的互動，教練練自己的，那會變成學校老師會說那是你們棒球隊。孩子練球時間到了，老師把他留下來，然後在那裡扯來扯去，你要他出來練球，老師說考試快到了，學生功課不好，球員功課不好，你教練有沒有督促？一般來說，球員大部分怕教練而怕老師，這是普遍的常態。你要養成球員學校規定的，你該做的你就做好，其他時間才是你來練球。我都跟孩子說，也跟家長說，學校沒有棒球隊他還是學校，你的小孩不在這裡念書，我一樣當教練，我這個學校不待，我還有其他學校。你不要認為說，學校非要有棒球隊不可，沒有球隊學校也不會倒，這樣下去，球員和家長才會知道要懂得尊重學校。一般（教練）都是不尊重學校，我要打球，錢是花我自己的。

訪：徐教練的棒球背景為何？

B：明德國小，然後美和中學。

訪：美和中學畢業後呢？

B：沒了，因為手受傷了。

訪：好！謝謝徐教練。

B：不客氣。

編碼：C941029

訪：學校球隊當初成立的背景和原因？

C：因為之前在長濱，台東縣長濱（國小）有帶過球隊，然後到那邊發現小孩子，那邊的社區環境比較屬於是單親的，不然就是隔代教養的，很多。當初是想，學校有很多小孩子放學後常常在外面遊蕩，上網咖啦。那想說不如自己有這個經驗，然後成立這個球隊，是不是能夠提供小朋友在課後能夠有一個正常的休閒活動。……一開始並沒有想要說這麼認真去走向比賽型、校隊，單純只是以組社團的目的來成立的，所以還有許多程度（課業成績）不錯的孩子加入，也想說，提供一個除了補習，還是補習的活動空間給他們，對他們的發展應該是有幫助的。

訪：那是由教練向學校爭取的嗎？

C：對！我去跟學校爭取。

訪：成立之後，校長對棒球隊的看法為何？

C：是很支持啦！然後期望的話也是說…期望小朋友好好的去喜歡這個運動，對於名次沒有很要求，主要能夠運動強身為主。

訪：教練自己本身也是學校行政人員，在球隊與學校行政的互動及溝通方面會有問題嗎？

C：還是要多溝通啦！畢竟不是每個人都支持，然後就是阻力我們要慢慢去溝通、化解，然後自己在經營球隊本身要考慮到說學校的環境，我們內心是希望以球隊為主，但學校是不是肯這樣配合，還是要做一個考慮。

訪：學校行政方面如何協助球隊經營及組訓？

C：比如說像…請公假這方面得事情就好了，只要是盃賽，我們有去參加，沒有公文，是無所謂，這個倒是很方便。然後經費是儘量幫我們去爭取。

訪：目前學校球隊訓練是利用哪個場地？

C：一般操場。

訪：學校的操場？

C：對。

訪：有做簡易的球場嗎？

C：沒有。

訪：有沒有紅土的設備？

C：沒有。

訪：那是草皮而已囉？

C：也沒有，裡面是PU。

訪：那在球具、設備及器材方面呢？

C：器材是蠻完備的，但是就是欠缺場地，對，就是沒有場地。

訪：那要如何去克服呢？

- C：就只好去移地訓練，找有球場的地方去移地訓練，然後在學校儘量找場地去模擬，只用模擬的方式而已。
- 訪：那移地訓練通常是到哪裡？
- C：鄰近有球場的地方。
- 訪：譬如說…？
- C：譬如說像永靖高工他有一大片的草地，不然就去彰化市的沿河球場。
- 訪：學校球隊主要的經費來源為何？
- C：企業贊助，曼黛瑪聯。
- 訪：有個企業在贊助。
- C：對，有個企業在贊助。
- 訪：那學校部份呢？
- C：學校部份家長會也有編經費。
- 訪：那學生的部分都不需要負擔嗎？
- C：他們就是自己的手套、褲子，還有襪子跟釘鞋，這些他們自己個人的裝備。剛進來是…三、四年級我會讓他們用學校的，學校也有，但是，五、六年級我會希望他們買自己的。
- 訪：那在教育局方面可有補助？
- C：教育局的話要看校長如何去爭取，有，但不是常態，有時候是5萬，有時候是一台發球機。
- 訪：就是試著申請。
- C：對，試著申請，不一定有。
- 訪：以目前的經費來源對於對球隊夠嗎？
- C：要看球隊強不強，球隊強就不夠，消耗品就會很多，比賽也很多；球隊（實力）比較差的時候就夠啦！經費是夠啦！目前夠。
- 訪：您試算看看，在組訓上一年的花費大概需要多少錢？
- C：一年嘛…比賽的費用要算嗎？
- 訪：對，要算，包括移地訓練的費用在內。
- C：一年下來大概要5、60萬。因為我們暑假都是集體住宿訓練，但是那有跟學生收費，如果扣掉這些的話，大概2、30萬應該夠。當然是你暑假集中住宿的時候是比較希望小孩子那個吃飯的錢，還有一些雜用，有時候會從外面請一些教練，這些經費讓他們自己去付。
- 訪：那目前球隊除了許教練一位，有沒有其他的協助？
- C：沒有，就一個而已。
- 訪：那在這個部分，會不會覺得有人力資源上的不足？
- C：只能顧一個年級，頂多是顧高年級，然後低年級就讓他自己去玩興趣，或者是叫一些比較差的5、6年級去教3、4年級，那有跟國中在配合，國中的教練會有時候我們集體住宿會和國中一起住，然後一起教。

- 訪：會有熱心的家長和義工介入嗎？
- C：沒有。我會比較希望不要，有時候會干預太多，畢竟他們是以球隊為主，那我們是學校，很多事情要以學校為考量。
- 訪：那學校球隊的球員主要來源為何？
- C：就是以學區內。
- 訪：那每年招生的情況如何？
- C：會有斷層，對！會有斷層。
- 訪：那在人數上呢？
- C：人數上的話，最多到 40 個，那今年算是比較少，大概 20 個左右。
- 訪：帶隊這 4 年來，除上述外，在球隊經營及組訓上，還有其他的困境嗎？
- C：其他的困境喔！可能這要牽涉到是說家長對球員的期望，他是要什麼樣的心態來去讓小孩子參加棒球隊。或是說我們有的小孩子明明就是不會讀書的，就是在學業成就方面比較差的，那他可以在運動這方面獲得另外一條不同的路，但是家長就不會這樣認同，這就是球員來源會有斷層的原因，一個最主要的原因。尤其在西部那邊就是家長會比較注重課業，西部那邊的文化環境就是這個樣子，他寧願一個月花個一、兩千塊去安親班，然後回來他也不會去管小孩子的功課什麼的，他也不願意讓他來練棒球。
- 訪：除了因為家長的觀念影響到球員的來源外，還有其他的問題嗎？
- C：其他就是班級老師的阻擾，他不喜歡，就限制小孩子來參加，或是小孩子喜歡，有來了，然後千方百計的扯後腿，跟家長講啦！跟小孩子灌輸觀念啦！功課一不好，掉個一、兩名，就是把責任推給球隊。
- 訪：是部份的老師嗎？
- C：對，部分的老師。
- 訪：以目前的狀況而言，您個人覺得球隊所最需要的是什麼？
- C：場地。
- 訪：就是場地而已。
- C：就是場地，如果有場地就 OK 了。
- 訪：回到剛剛您提到部分老師反彈的部分，那另外一部分不反對的老師對棒球隊的看法呢？
- C：不反對的倒是很支持，會讓一些…比如說這個小孩子，他也算是比較不聽話的，來球隊以後他們會有很大的改變，有些老師會感恩，但有一些老師就是說球隊的小朋友就是那麼不好，那個就是看法很兩極啦！
- 訪：那反對的老師他們都持怎樣的看法？
- C：他們覺得說，萬般皆下品，唯有讀書高吧！
- 訪：認為打棒球這條路…？
- C：認為打棒球沒什麼用。
- 訪：那球員的家長對於孩子參加球隊最大的顧慮是什麼？

- C：最大的顧慮是學課業跟不上，然後這個我們會去做加強輔導，是有口碑，已經做出有口碑了。就是譬如說月考前一個禮拜，我會利用中午或下午，甚至禮拜六、禮拜天來給他們考試、加強，這些家長都知道。
- 訪：是您親自替他們做課業輔導？
- C：對對對對，我親自。
- 訪：如果遇到這方面的問題，您都是如何和家長做溝通？
- C：去家裡面拜訪，登門拜訪，這個是當面溝通最好，讓他們嘗試去接受、接納，我們先去講我們的做法，請家長先看小孩子來球隊是不是會怎樣怎樣，是不是和你想像的不一樣，然後看了一兩個月以後，家長就會之到我們的用心了。
- 訪：那在球隊裡，有沒有家長會主動來協助的？
- C：有，他們協助的話，大部分就是說幫忙載小孩子去比賽。比如說一般的友誼賽，像在彰化縣內啦！南投啦！這些交通方面他們給於我的協助很多。
- 訪：在球隊訓練方面，有無訂定訓練計畫？
- C：訓練計畫我自己是有大約分為訓練期、調整期還有比賽期，每個方面有不一樣的訓練方式。
- 訪：就是會針對整個球隊的狀況來走。
- C：對對對，比如說來參加這個傳福盃，還是屬於訓練期，我沒有把他當作比賽期。
- 訪：從四年級開始到六年級，在訓練的當中總會有小朋友退隊，您是如何讓小朋友一直維持著高度興趣來持續練球？
- C：其實一般會退隊，並不是學生沒有興趣，而是家長的問題比較大，那學生既然肯從四年級、五年級都待的住，然後寒暑假集訓都有辦法去接受的話，其實他們是趕不走。但是家長的問題就很大，有的把你當作育樂營，四、五年級帶一帶，六年級說我要讀書了，他就不來了，這種就很多。
- 訪：學生會執著於球隊趕也趕不走，是球隊給了他們什麼東西嗎？
- C：棒球隊其實給他們回饋很多啦！因為這些小朋友是屬於學業低成就，他們在班級上沒有重心，反而在球隊上他們變成了風雲人物，變成學校的風雲人物，這個給他們的成就感很大。
- 訪：剛剛您在課業輔導的部分有談到，可否重述一遍，都是利用什麼時間？
- C：月考前一個禮拜，不練球，停止練球，然後利用中午午休、放學以後，還有假日。
- 訪：那除了課業以外，在球員的品行、生活管理方面，有沒有訂定一套辦法？
- C：有規定一些事情不能做啦！主要是禮貌，對尊重師長這個很要求。
- 訪：那如果違反球隊的規定也有一些處罰嗎？
- C：有，會處罰。尤其在生活管理方面反而會處罰的比出去比賽還要嚴重。這我覺得是最基本的，我們要給小孩子最基本的一個禮節。
- 訪：那對於小朋友的懲罰，通常是用哪些方式？

C：體罰啦！比如說拱橋啊！

訪：體能訓練。

C：對！體能訓練。

訪：貴校棒球隊有無後援會？

C：沒有。

訪：以您帶隊的經驗，可否可以給一些學校一點建議？

C：其實帶棒球真的是一條不歸路，沒有說付出很多的時間，然後很大的耐心來去經營這個球隊，很多很多的困難是擋在你的前面，並沒有說想像中的那麼簡單，尤其棒球這種東西，技術方面是很細膩的一個東西，要教導一個球員在球場上能很靈活的應用，其實要花很多的心血。那有心要組織一支球隊的人，我會建議說，真的要持之以恆，不棄不離。那已經在帶隊的話，因為我帶隊的球齡也很短，也不好意思說什麼，就是大家互相鼓勵啦！

訪：謝謝您！

C：謝謝。



編碼：D941030

訪：學校球隊當初成立的背景和原因？

D：我們當初成立的背景是剛好有一批縣議員的補助款，然後買進了一批球具，再加上那時候在打亞錦賽，那原本是幾個老師在辦公室裡面看電視，然後圍一群小朋友在那邊看，看的蠻有興趣的，剛好又有這批器材，就想說找幾個小孩子來玩玩看。而從中又發現幾個小孩子打的不錯，那時候我們就是以成立一個社團的方式成立一支球隊，就找幾個比較喜歡打的進來玩，教他們從一開始的動作、規則這樣子慢慢教，慢慢這樣子帶，帶到最後，發現小朋友很有興趣，而且家長也蠻支持的，學校、校長也蠻支持的，然後就慢慢擴大他的規模，就正式成立一支球隊。

訪：那主要是由學校老師這邊發起的嗎？

D：對，由學校老師發起。

訪：那校長對棒球隊的看法和期望為何？

D：校長對學校的經營理念就是說，我們的學校組織球隊的走向就是說…不是像一般傳統球隊，就是比較重球技，我們就是課業跟球技兼顧，我們通常是利用課餘時間才練球，比如說放學之後，放學之後練球，我們大概兩個老師和教練都可以陪小孩子打，打到天黑這樣子，晚上會安排老師跟小朋友作課輔，就這樣子。

訪：所以校長對於球隊的期望並不是以球隊的成績為導向。

D：對對對，主要也是希望說小孩子愛棒球，然後從棒球裡面學到一些。因為我們村裡面原本網咖的誘惑是很大，然後成立一支球隊，那些原本因為鄉下地方家長工作比較晚回來，而小朋友都很早放學，他沒地方跑就是跑網咖，或是到處閒晃，遊手好閒，三五個這樣的學生常常在一起，遲早會發生事情，就想說學校成立一個球隊，把這些小孩子拉回來這樣子。

訪：目前學校行政是如何協助球隊的經營？

D：在協助球隊經營方面呢！比如說經費方面，經費方面的話就是找一些補助款的方向，因為縣府有固定的補助款，大概每年都會有，多多少少都會有。然後就是真的需要比較大筆的經費的話，可能就是找議員啦！找議員補助款，或是對外做募捐，我們學校附近那些廠商、公司行號跟他們用募捐的方式。那學校行政方面大概都很能配合啦！很能配合，球隊的運作也配合學校的作息、行事曆，因為我們是六班的學校，所以比較沒有其他班級的問題，小孩子真的會比較好調度。

訪：目前學校球隊訓練是利用什麼場地？

D：我們原本是利用操場，後來因為我們學校隔壁有一塊鄉有地，它原本是一個靈骨塔，蓋靈骨塔用途的，他是在靈骨塔隔壁，不過剛好那一塊地現在也空在那裡沒有在使用，那它是種滿垂榕，當初我跟校長兩個就去找鄉長跟他承

借這塊鄉有地，那鄉長他也同意借我們這塊地，那然後我們就自己整地，自己把那些垂榕移到外頭去當全壘打牆，然後把它擴建成一塊棒球場，我們那塊棒球場算是建的蠻不錯的、蠻漂亮的，而且又剛好在學校隔壁而已。

訪：它是一個達到標準規格的場地嗎？

D：對，是一個達到標準規格的場地。

訪：那器材及設備方面完善嗎？

D：器材設備方面也都是靠補助款，還夠完善，器材設備算是蠻完善的。我們學校小朋友進來（球隊）是不收錢的，我們不跟小孩子收任何一毛錢，只要他們進來打棒球。

訪：完全由學校提供嗎？

D：對，由學校提供。

訪：經費的來源有哪些主要管道？

D：主要的有縣政府，或是議員的補助款、家長會，然後學校附近的廠商、公司行號，還有學校老師也會發起募捐，老師也自己捐。

訪：那這樣的組訓經費充不充裕呢？

D：不能說是很充裕，不過還夠用啦！

訪：那您概算一年的組訓費用需要多少？

D：一年的組訓費用，如果再加上對外比賽的話，一年大概要花個 40 萬跑不掉，1、20 萬跑不掉。

訪：貴校除了有兩位學校的老師，還有一位專任教練，所以在人力的資源上還算充足。

D：人力資源算是蠻充足的。

訪：有其他熱心的義工或家長參與嗎？

D：我們熱心的家長大概就只有一個我們會長本身自己。

訪：是家長會長嗎？

D：對，就是一個會長，那其他的家長反而不是那麼熱衷，他們反而比較希望他們的小孩子放學就去上安親班、上課輔、去補習，所以有時候我們練球時很大的困擾就是有時候要練球，可是有幾個小朋友就是要補習，常常湊不齊人數。

訪：那學校球隊學生的來源為何？

D：我們球員的來源主要是以學校本身的小朋友為主，所以我們也覺得球員對我們來講是很大的困擾，因為我們每次出去比賽都是三四五六年級都有，場上人員三四五六年級都有，沒有像說外面的很多那個傳統球隊，他們出去就是青一色都是五年級或六年級。

訪：如何因應球員來源短缺的困境？

D：我們一開始有想要整合整個高樹鄉，把希望打棒球的全部都變成我們是一個鄉的種子學校這樣子，可是後來發現這條路…嘖！我們也嘗試過，我們也辦

過夏令營，很多的棒球育樂營，吸引他們來，引起他們的興趣。原本來的小孩子蠻多的，2、30個都很有興趣，可是最後就是家長沒辦法接受，他覺得小孩子來這邊打棒球，第一個是接送的問題，第二個他也不希望他的小孩子以後繼續打棒球，他會覺得小孩子運動的話，前途方面還是會有所顧忌。我們甚至曾經找到一個很不錯的球員，我跟校長至少去他家去了三次以上，結果他的家長還是很堅持，就是不讓他的小孩子過來。

訪：這兩年來，除了球員的來源方面外，在推動上還有哪些困境？

D：推動方面就是…我覺得一個縣政府的對這個球隊重不重視，對這項運動重不重視也是一個很重大的因素，我覺得屏東縣這幾年對棒球這活動沒有像以往那麼重視，所以其實屏東辦的比賽很少，幾乎每年就只有聯賽而已。

訪：所以政府並沒有在少棒運動上積極推展。

D：對，很積極的在推，沒有。

訪：所以造成屏東縣少棒組訓隊數不多。

D：對，對，對，屏東原本也是棒球的強縣。

訪：您認為目前在推動學校球隊組訓和經營上最大的需求為何？

D：第一個就是球員的來源，球員的來源就是最大的需求，如果每一期都有很穩固的球員進來的話，那是最大的需求；第二個是經費要充足，那第三個是家長要能夠配合。

訪：學校老師對棒球隊的看法如何？

D：我們學校有一個特色就是說年輕的老師很多，像我在我們學校算是第三老的，算是很資深老師，其他都很年輕，雖然有些他不是很懂棒球，不過他也蠻熱愛運動的，所以他對棒球也蠻支持的，不會說我假如今天要練球，用到你們班的小孩子，會故意找一些理由不讓他出來，都蠻能配合學校的。

訪：學生家長對於孩子參加棒球隊最大的顧慮是什麼？

D：他們最大的顧慮是參加棒球隊成績會往下降，功課，他們關心的永遠是功課，他們會想說，我時間都花在打棒球，小孩子回去…甚至回去，回到家功課也不管，就盯著職棒（電視轉播），對棒球很有興趣，晚上就是看職棒，就變成家長會有這種抱怨，這是第一個。第二個就是說，可能是現在小孩子比較少，有些是單親，甚至是隔代教養的，那爺爺奶奶很疼，變成說他一來他可能要練習，做做操，操一下就受不了了，學校這邊就有一點強迫他加入，但是他沒有辦法，那他家長就會來講，所以是蠻大的阻礙。

訪：那學校方面是如何和家長做溝通？

D：有，我們學校就是第一個開家長會，第二個做親子座談的時候，第三個就是球隊比賽回來，回來會有一個成果，然後跟家長說明球隊經營的方式，讓他們比較放心。然後再加上最好是說我可以豎一個口碑出來，我找幾個重點的小孩子，讓他功課很好，球又打的很好，讓他們消除這方面的疑慮。不是說打球就把功課放掉。

訪：球隊在經營上有無其他熱心家長的參與及協助？

D：比較有幫助的就是我們那個會長而已，因為他本身是做搭建鐵皮屋的，所以像我們最近搭了一個室內的打擊練習場，因為現在冬天到了，太陽很早就下山了，所以我們就做了一個室內的打擊場，有時候晚上也可以練習，這也是他蠻大力相助的。

訪：這些完全都是由他出資來蓋的嗎？

D：對對對，就只有一個，就只有這一個而已。

訪：其他的家長呢？

D：觀望的比較多啦！

訪：那學校附近社區對學校球隊的看法為何？

D：社區喔！其實我們高樹鄉有兩支球隊，高樹國小也有一支球隊，高樹國小算是我們鄉裡面比較大型的中心學校，他是大學校，然後他們成立的時間也比我們早，大概比我們早半年。可是偏偏遇上他們校長很不支持棒球這項運動，那他們現在就變成家長很想小孩子打棒球，校長又不願意推，造成了一種狀況就是說學校也不承認有球隊的存在，那家長這邊又頻頻向校長這邊施壓，所以就造成一種現象就是說，每一次要出去比賽，他們沒辦法對外去比賽，甚至於他們要對外比賽只能靠家長自己去找，聯絡家長，然後帶小孩子帶出去比賽這樣子。如果要出去個兩三天，可能學校都不會讓他們出去。我們那時候是想說把那些小孩子乾脆都抓過來，可是跟他們家長溝通後，又覺得他們是跟校長在賭氣，他們就說就是要賭一口氣，就是不願意將小孩子送過來，所以這也蠻困擾的。

訪：球隊有訂定訓練計畫嗎？

D：有有有，我們每個禮拜三都會開一次會，目前的訓練狀況是怎麼樣，然後選手的狀況這樣子。

訪：是按照階段性來訂定嗎？

D：對，按照階段性的在培養。

訪：球隊是如何讓學生一直保持著高度興趣來參與訓練？

D：我們一開始為了…因為有時候小朋友一個退對會影響其他人，會一個抓一個這樣子，會有好幾個同時退隊。我們一開始就訂獎勵制度，譬如說對外比賽你打安打就可以領獎，以獎學金制度來鼓勵他，去增加他們那份榮譽感。還有比如說比賽完回來，我們會貼個榮譽榜，讓全校小朋友去看，然後集會的時候上台表揚，讓他們覺得有那種成就感，那他可能就更想待在這個球隊。我們之前是這樣子做，那後來就是我們帶出去比賽都是給他們很好的照顧，他們回來就會講，一個一個講這樣子，這樣子反而就比較抓的住，他要退隊他就會想起球隊也不錯。就是利誘啦！一開始利誘，你不能脅迫他，現在小孩子你沒有辦法脅迫他。

訪：學校是否有幫球隊學生做課業輔導？

- D：有，我們晚上一個禮拜有安排兩天，專門把棒球隊的小朋友留下來做加強。
- 訪：是利用放學後還是晚上時間呢？
- D：晚上，就是練完球以後，我們也沒有佔用上課時間來練球，就是正常教學，只有晚上再另外找時間來幫他們做加強。
- 訪：那目前學生練球固定的時間為何時？
- D：我們固定的時間就是放學，下午放學之後，放學之後練到天黑。
- 訪：那禮拜六、禮拜天呢？
- D：禮拜六、禮拜天休息。
- 訪：那球員在生活管理方面學校如何實施？
- D：因為我們不是集中管理，也不是集中住宿，他們剛好都是學校附近社區的孩子，所以生活管理上比較沒有問題。
- 訪：學校球隊有成立後援會嗎？
- D：沒有，一開始我們學校沒有後援會，一開始我們有考慮到要成立後援會，可是後來我們發現有幾個成立後援會的那種學校，會有產生一個大問題就是說，他出去比賽，教練在調度，可是家長有意見，會吵，吵到最後都球隊都解散掉了。
- 訪：是介入太深嗎？
- D：對，介入太深，家長介入太深。
- 訪：可否有寶貴的建議給想要組訓棒球隊的學校？
- D：最大建議就是說不要只是單純要就是只練棒球，然後把課業放掉，因為你若 10 個小孩子萬一只有一個打上去，那另外 9 個怎麼辦？還是要給他們基本的能力還是要有，我最大的建議是這樣子。然後第二就是說，家長如果能…要讓家長更了解棒球這個運動啦！讓他們去覺得棒球這運動不要有那種刻板印象就是覺得小孩子打棒球以後就是繼續要往上打，然後運動沒前途這樣，不是啦！是讓小孩子多學一種運動，學習過團體的生活。
- 訪：就以上兩項建議嗎？
- D：對。
- 訪：那謝謝主任接受訪談。
- D：不會。

附錄三

訪談大綱表

受訪者：	訪談日期：	訪談時間：
訪談地點：	學校縣市：	學校規模：
擔任職務：	隊 齡：	
組訓理念之探討部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 貴校棒球隊成立之原因及目的為何？</li> <li>2. 學校對於棒球隊組訓的看法與期望為何？</li> <li>3. 您個人對於國小棒球隊組訓所抱持的理念為何？</li> </ol>	
組訓之困境部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校行政方面和教師對棒球隊組訓工作可否支持？有何影響？</li> <li>2. 球員來源是否充足？為什麼？</li> <li>3. 學校球隊的教練是外聘教練，還是學校老師兼任？在教練領導與專業素養方面有何影響？</li> <li>4. 學校球隊的訓練場地、設備是否完善？困境為何？</li> <li>5. 球隊組訓經費充足與否？影響為何？</li> <li>6. 球隊在組訓的工作上有無其他之困境？</li> </ol>	
經營之策略部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如何尋求學校行政及老師對棒球隊組訓工作的支持與認同？</li> <li>2. 如何排除家長及學生的顧慮？解決球員來源不足之困境？</li> <li>3. 如何解決學校棒球教練領導行為與專業素養不足之困境？</li> <li>4. 如何解決球隊訓練場地及設備不足之困境？</li> <li>5. 如何解決球隊組訓經費不足之困境？</li> <li>6. 針對其他困境之解決策略為何？</li> </ol>	