

南 華 大 學  
非營利事業管理學系  
碩士論文

嘉義縣三和國小軟式網球隊組訓管理之探討  
Research on Organizing, Training and Management of  
Soft Tennis Team in Sanhe Elementary School  
in Chiayi County

研究生：賴 信 宏

指導教授：趙 家 民 博士

中華民國 102 年 6 月

## 摘要

軟式網球在目前台灣體壇上，雖非主流運動項目，卻是台灣在國際體育競賽場上，具有奪牌實力的專長項目，有其獨特價值性。然而，其所具備運動特性，也使得學校在發展與組訓軟網代表隊時，並需擁有相當的策略、領導、資源與遠景，才得以順利經營運作。因此，本研究旨在瞭解嘉義縣三和國小軟式網球代表隊組訓現況及影響其發展的因素與限制，並思考如何改善與突破現狀的相關問題。

就研究設計層面而言，本研究透過質的研究與參與觀察法的規劃，針對學校體育行政人員、教練、球員家長、球員進行深度訪談，同時進行資料的歸納與論點的收集分析。

在此基礎下，本研究獲致以下結論：一、就行政方面而言：（一）球隊需要有行政資源與組織領導者的支持與參與，才有發展的未來性。（二）球隊要建立共同遠景，並將經營管理制度化。二、就訓練而言：（一）教練投入的熱忱與個人專業化，影響球隊的組訓。（二）訓練不只是球技的傳授，更包含了運動態度、人格與團隊精神的培養。三、就球員與家長的參與而言：（一）必須給予生涯規劃的建議，才能得到更多的支持與反饋。（二）課業的與升學的銜接，直接影響球員參與的意願。四、就社會資源而言：（一）除了爭取縣市政府經費補助，也應該積極尋求企業的贊助或建教合作。（二）應妥善運用社區與家長會的資源。

關鍵字：軟式網球、三和國小、運動代表隊、組訓

## Abstract

Although soft tennis isn't mainstream sport in Taiwan nowadays, it's a specialty of winning metals for Taiwan on international sports competitions. Therefore, it has unique value. However, it has some sports features that make schools to have some strategies, leadership, resources and perspective in order to develop and train a soft tennis team successfully. So this research is try to understand the group training status and the factors and limits of the development of soft tennis team of Sanhe Elementary School in Chiayi County. And consider the questions about how to improve and breakthrough the status.

On the study design level, this research is through qualitative method and participant observation, to in-depth interview the school sports administrative staffs, coaches, players'(students) parents and players(students), and at the same time to collect and analyze the viewpoints and induct the data.

On this basis, the research comes up with the following conclusions: 一、For the administrative level: (一) The team needs the administrative resources and the support and participation of the leader to have the future develop possibilities. (二) The team needs to establish a common vision and to institutionalize the management. 二、For the training level: (一) The passion and profession of the coaches influence the group training of the team. (二) The training is not only the pass on of the skills, but also the development of attitude, personality and teamwork. 三、For the participation of the players and their parents level: (一) To get more support and feedback, they need to be given the suggestion of career planning. (二) The linking of schoolwork and entering a higher school influence the desire of the participation of players. 四、For the social resources level: (一) Besides striving for the government subsidy, school should seek for the sponsor or cooperative education of enterprise. (二) School should make good use of the resource of the community and parents association.

Keywords: Soft tennis, Sanhe Elementary School, sports team, group training

# 目 錄

中文摘要 .....	I
英文摘要 .....	II
第壹章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程 .....	3
第四節 名詞解釋.....	4
第貳章 文獻探討.....	5
第一節 體育組織與領導理論.....	5
第二節 學校運動代表隊的定位.....	10
第三節 學校運動代表隊的組織內容.....	14
第四節 學校運動代表隊的經營管理.....	16
第參章 研究設計.....	31
第一節 研究方法.....	31
第二節 研究對象.....	32
第三節 研究架構.....	35
第四節 訪談大綱設計.....	36
第五節 資料處理.....	38
第四章 研究結果與分析.....	41
第一節 嘉義縣三和國小軟網隊的發優勢.....	41
第二節 學生球員的參與動機和限制.....	44
第三節 三和國小軟網隊的困境與限制.....	52
第四節 三和國小軟網隊發展困境的可能解決方法.....	56
第五章 結論與建議.....	60
第一節 結論.....	60
第二節 建議.....	62
參考文獻 .....	65
附錄 訪談紀錄逐字稿.....	71

## 圖表目次

圖 1-3-1	研究流程圖.....	3
表 2-1-1	傳統體性行政組織社會結構的向度與措施.....	6
表 2-2-1	國民小學運動代表隊之法令規定整理表.....	12
圖 2-2-1	我國學校體育的內容構造圖.....	13
圖 3	學校運動代表隊組訓運作因素關係圖.....	28
表 2	運動代表隊組訓影響因素一覽表.....	29
圖 3-3-1	研究架構圖.....	35
表 3-5-1	訪談人員編碼表.....	40

# 第壹章 緒論

本研究旨在瞭解嘉義縣三和國小軟式網球隊組訓因素與現況，透過校內教練、體育行政主管、選手、家長做實際訪談，以探究軟式網球隊組訓考量因素與目前困境。

## 第一節 研究背景與動機

網球運動傳入日本後，日本人對此運動作了調整，以軟式的橡膠球代替，軟式網球從此誕生。因發源於日本，台灣曾受其統治，軟式網球也因而引進本島。

台灣軟網運動的發展，發源於日據時代，當時從事軟網運動的人，已在台日人居多。在民國 30 年代，台灣島內各級學校就多設有軟網球場，且將其列入學校體育教學當中。

民國 45 年，台日韓三國在台北新公園網球場舉行了第一屆「亞洲盃」軟網比賽，這三個國家以後每兩年輪流主辦，至民國 60 年時，亞洲各會員國已醞釀擴大推展為世界性軟網運動的計議，於是民國 64 年，第一屆「世界盃」軟網錦標賽於美國夏威夷舉行，計有台、日、韓、巴西、委內瑞拉和美國等多國參賽。(中華民國軟式網球協會，2003)

演變至今，軟式網球在國際間例行性競賽有：亞運、東亞運、亞洲盃、世界盃等四大賽事(每四年一次)，以最高級競賽亞運計，自 1990 年起，除 2002 韓國釜山亞運外，每屆都替國家奪得 1 至 3 面金牌，足見軟式網球是台灣在國際體壇的運動強項。(體育署，2013)

相對於軟式網球之於台灣體壇的重要性，軟式網球於嘉義縣在全國體育競賽中，亦是嘉義縣奪牌的希望，以今年(2013)全國中等學校運動會言，全縣僅奪 6 面獎牌，軟式網球即佔 5 面，其重要性不言而喻。

近年來，國人普遍重視休閒運動習慣，從體育獎金制度亦可見國家日益重視體育發展。因此，軟網運動（特別是國小啟蒙球隊）之組織、訓練、管理以及面對的困境遂構成本研究的背景。

本研究旨在探討台灣國小學童軟式網球運動之發展，以嘉義縣大林鎮三和國小為探討對象，該校為嘉義縣內唯一發展軟式網球之國民小學，球隊歷史逾五十年之久（民國五十一年成立球隊），曾經於民國95年、99年二度以軟式網球成就，獲教育部「體育績優學校獎」，足堪為發展軟式網球運動之標竿學校。

該校每年均為軟式網球運動代表隊付出大量心力，有感於運動代表隊組訓工作愈來愈艱難的情況下，期望藉此研究來瞭解嘉義縣國民小學運動代表隊在經營方面所面臨的難題，進而提出具體的解決策略，以提供嘉義縣各小學，甚至國中、高中等學校行政單位，體育組長、運動教練、導師等對於運動代表隊組訓及代表隊學生生活及課業輔導之參考，期使每個學校都樂於成立運動代表隊，並永續經營。

## 第二節 研究目的

學生軟網運動具有其歷史、政策環境等宏觀背景，也存在社會結構、家庭經濟等微觀因素。因此，學校運動代表隊組訓成功與否，除了選手與教練外，尚須學校行政單位的支援、主管的支持、學校經費的籌措、家長的配合等、每一樣莫不是成功的關鍵。不管成立原因為何，目前許多學校在組訓運動代表隊時，卻面臨許多問題，包括：選手來源、學校行政單位的支持與配合、教練的專業素質水準、場地設備的限制、經費來源問題、選手的課業與輔導。運動代表隊在組織訓練前應先考量學校發展目標，如此才能擬定特色發展及均衡發展項目。

如何從三和國小軟網隊所面臨之困境與危機，解釋國小軟網經營的問題，為本研究的主軸。故本研究從三和國小軟網隊現況以及學生軟網運動生態作介紹，再將研究問題聚焦於國小軟網運動組訓因素與經營策略之結合，探討未來學校的發展前景與規劃。

再來分析嘉義縣三和國民小學軟式網球運動代表隊成員的社會與家庭條件，解釋其參與該項活動的動機，並說明實施現況及發展過程中所面臨的困境，並且尋求解決之道，以利於日後運動代表隊之運作及永續經營。

本論文的研究目的有四個主要的面向：

- 一、探討嘉義縣三和國小軟式網球隊發展歷程，其悠久傳統及突出績效之優勢。
- 二、探討選手參與動機和限制，藉以凸顯國小啟蒙訓練之重要性。
- 三、探討球隊經營的困境與限制。
- 四、探討球隊所面臨的困境，其可能解決的方法，以創造更好的成績以及球隊榮譽。

### 第三節 研究流程

本研究先著手於蒐集與研究主題相關之文獻並加以分類彙整，進行文獻分析，同時確定本研究之方向與受訪者名單。接著根據研究問題，擬定訪談大綱，進行深度訪談，訪談後將訪談資料繕打成文字稿，並依據研究目的進行描述分析，再與相關文獻資料進行比對，最後再綜合本研究之研究結果，提出結論與建議。本研究流程如圖 1。

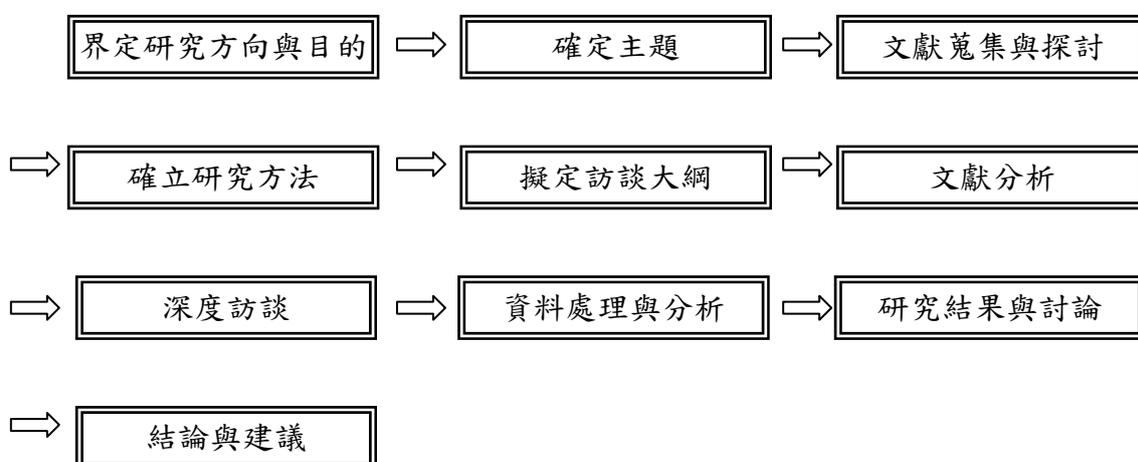


圖 1-3-1 研究流程圖

## 第四節 名詞解釋

### 一、軟式網球 (Soft-Tennis)

軟式網球是一種類似於網球的運動，與網球一樣，軟式網球比賽也包括單打和雙打。運動員需要將球擊在對方場地內並且讓對方無法回擊。軟式網球與網球的不同點在於比賽用球，軟式網球的比賽用球是軟的橡膠球。是使用球拍，把球擊出到對方場地，反彈一次或還沒落地的球，以球網為界互相打進所規定的區域內，依雙方的得分與失分來爭取勝負的競賽。

### 二、運動代表隊 (sports teams)

根據教育部 (2006) 頒布之「各級學校體育實施辦法修正條文」中，第十六條：「各校應選擇具有特色之運動種類，加強培訓優秀運動人才，並得組成運動代表隊。學校得依學生運動專長、興趣，分別加以組織、訓練，發揮出具有整體一致性且組織系統化、紀律化的團體力量，以便達成既定理想目標的運動團隊。」此團隊在組織的名稱上，依運動項目不同稱為：籃球隊、排球隊、足球隊等。本研究運動代表隊的定義為：嘉義縣三和國民小學軟式網球，經由組織後代表學校對外參與運動競賽之運動團隊而言，而且具有一定的訓練課程與計畫，同時聘有專任教練或體育教師長期指導和訓練之運動團隊。

### 三、管理 (management)

學校運動代表隊的管理，是一項有計畫、有組織、有領導，而且是有目標的工作。而其發展之目標可分為三項，一為發展全民體育、二為提升競技水準、三為配合國家體育政策(王同茂，2004)。本研究中所指的運動代表隊經營，僅在人力資源、代表隊訓練與輔導、管理難題等三方面來加以探討。

# 第貳章 文獻探討

本章針對主題蒐集國內外專家學者之看法、意見加以彙整探討，並將本章分成四節，第一節為體育組織與領導理論；第二節為學校運動代表隊的定位；第三節為運動代表隊的組織內容；第四節為學校運動代表隊的管理層面，茲分述如下。

## 第一節 體育組織與領導理論

### 一、體育行政組織理論

現代化體育行政組織社會結構的代表，以 20 世紀初韋伯所出版的組織結構的官僚主義理論 (Weber' s Ideal bureaucracy)，說明任何行政組織理想的「官僚體制」模型。其主要的特徵為固定分工、明確的階層依能力各司其位、員工任用根據技術、固定的報償、根據資歷或成就加以評斷、工作區分、訂定規則、業務內容的嚴密控制 (Weber, 1962)。<sup>1</sup>

以韋伯對於官僚的概念化，定義了體育行政組織社會結構的三個面向，分工 (division of labor)、階層權威 (hierarchy of authority)、規則與操作的形式化 (formalized rules and procedures)。換言之，體育行政組織操作在固定的技術與穩定的環境下，較能突顯官僚制度的優勢。

在 20 世紀 50 到 60 年代，早期的現代化體育行政組織理論評估行政組織社會結構，傾向採用韋伯和古典管理學者的向度，希望發現最佳體育行政組織方式 (Hatch, 2005)。實證研究顯示有以下理論的發展。<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>黃偉揚主編，*後現代體育行政管理思潮*，台北：洪葉出版，2010，頁 164。

<sup>2</sup>同前註，頁 165。

### (一) 權變理論 (structural contingency theory)

權變理論 (Contingent Theory) 在 1960 至 1980 年代成為當時領導研究的主流，這種理論主要探討情境的影響與領導之間的關連性，以獲得最佳的領導效能。

權變理論意指任何策略制度的擬定，在不同環境下，都應有不同的作法，亦即策略與其所處的環境必須要能配合才能產生效果，再好的策略放在不適合的環境下都無法產生績效。就策略而言，此論點稱之為校準策略(Alignment Approach)，意即需要能配合、支援組織最重要的策略目標，才能提升組織的績效與競爭優勢。

權變理論因包含策略、任務不確定性和技術，權變理論家發現組織的生存和成功前述因素的影響。這些組織的特徵也影響體育行政組織環境。組織理論專家建議建立有效的機構，能夠使組織內部適合外在環境的需要。<sup>3</sup>

表 2-1-1 傳統體性行政組織社會結構的向度與措施

向度	措施
結構大小	體育行政組織員工數量
行政組成	1. 體育行政組織：固定成員的比例與行政責任，各部門為一整體。
研究人員	2. 研究人員：體育行政部門可分為兩種形式。一為組織內研究計畫部門（長期設立部門）；第二為專家委員制（為每個專案或計畫成立，由專家或內部核心員工組成）。
職員功能	3. 職員功能：策略計畫、財務管理、會計部門、人力資源
分化	1. 分化：階層部門的分工
垂直	2. 垂直與水平：體育行政組織員工數量的限制，體育組長向學務主任報告、主任向校長報告，層層節制。
水平	

<sup>3</sup> 同前註，頁 167

整合化	透過責任、規則與作法，協調活動、聯絡角色、團隊功能或直接聯繫。
集中化	決定集中於體育行政組織最高層；將決定交給下屬部門。
標準化	體育行政組織的操作和活動，以標準程序管理。
形式化	1. 正式的工作，規則、作法與通信，採取書面的方式 2. 不拘形式的方式，則採取面對面交互溝通的方式。
專業化	體育行政組織工作的劃分，依據工作的任務的程度，分配到下屬的成員和工作單位。

資料來源：(黃偉揚，2010)

## (二)機械的和有機的管理系統(mechanistic and organic management system)

學者認為，在穩定的環境下，機械的體育行政組織勝過有機體育行政組織，所以在不穩定的環境下，有機體育行政組織，創新是權變理論下受環境迅速改變所產生的因素，體育行政組織要能夠創新生存需要能迅速反映期望和環境變動

## 二、領導理論

### (一)傳統領導理論

領導者型態研究盛行時間自1940至1960年代。由於特質論的失敗，使得多數研究領導行為的專家學者逐漸將主要方向轉而以探討領導者的外顯行為為主<sup>4</sup>。其主要在描述領導者的行為或領導方式。領導者行為研究主要的特點是擺脫了內隱之人格特質之研究，而以領導者的外在行為作為研究內容，而將領導者行為分成「關懷」及「倡導」兩個層面，並藉這兩個層面的瞭解，冀以最佳的領導方

<sup>4</sup>吳慧卿，運動教練領導行為、團隊衝突與選手滿意度之影響探討，**臺灣師大體育研究**，第六期，1997，頁 1-18

式，以提高團體或組織最佳的效能。<sup>5</sup>

領導行為大致可分為二種不同的研究方向，一種是領導方式（leadership styles）的研究；一種是行為構面（behavior dimensions）的研究。領導方式的研究是由研究者依個人主觀的判斷，簡化領導者的行為成為較抽象的類型，如Lewin, Lippitt, and White將領導者的行為分為民主式（democratic）、獨裁式（autocratic）與放任式（laissez-faire）等三種領導方式。而行為構面的研究則由大量蒐集記錄領導者的行為，然後透過因素分析的統計處理，以簡化成數種能代表大部分領導行為的行為構面，如俄亥俄州立大學的領導行為研究。<sup>6</sup>『行為論』的意義在於區分領導者與非領導者之間，某些特定行為是否存在差異的理論。<sup>7</sup>

## （二）新領導理論

自1980年代起，隨著社會、人文、經濟、科技等的外在環境日新月異，團隊組織面臨的競爭日益加劇，為在此激烈環境中求生存，團隊組織的行事、活動更具競爭力，體認到有必要改變做事的方式；因此，許多學者開始對於改造領導、領導創造組織轉型，使組織得以再生。

Bryman在綜合探討了有關組織的文獻後，認為1980年代以後，「領導」已成為組織研究的主要焦點，探討組織領導的主題雖有些許的差異，但大多在分析領導者所具有的遠景、授權、激勵部屬、對組織現況的挑戰及採取積極前瞻性的立場，也就是分析領導者激發部屬工作動機，及提昇組織成員對組織的參與及投入的動機，並增加其工作績效，Bryman稱之為「新型領導」(the new leadership)<sup>8</sup>。這種新型領導的特徵，包括魅力領導（charismatic leadership）、願景論（visional theory）、轉型領導（transformation

<sup>5</sup> 同前註。

<sup>6</sup> 藍永旭，大陸台商組織中員工知覺的領導行為與領導效能關係之研究。大葉工學院事業經營研究所碩士論文，1996，頁45。

<sup>7</sup> 陳玉娟，台灣地區游泳教練領導行為與選手成績表現及滿意度關係之研究。國立台灣師範大學體育學系碩士論文，1995，頁25。

<sup>8</sup> 轉引自鄭松益，台灣地區高中排球教練領導行為與選手滿意度關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，2001，頁27。

leadership)、授權與領導 (empowerment and leadership) 等，成為組織領導研究的新典範。<sup>9</sup>

### 1. 魅力領導理論(Charismatic Leadership Theory)

此理論所強調的是：當被領導者在看到特定行為時，會將之歸因為英雄式或非凡型的領導。過去也曾有多位學者如 Robert & House (1977)、Bennis (1984) 及 Conger & Kanungo 等人亦曾經由相關之研究歸納出魅力型領導者的特色，如：極度的自信、具支配性及對自己的信念堅定不移、對目標具有強烈之承諾等(李青芬等,民84)。同時，學者 House, Woycke, & Fodor 亦提出，魅力型領導與高績效水準及跟隨者滿意度之間，具有顯著之相關性(轉引自李青芬等,民84,頁602)。

### 2. 願景論 (Visional Theory)

願景的領導者能夠替組織創造一個有吸引力、實際、值得信賴的目標，Bennis和Nanus指出，好的領導者具有對未來願景的看法。Kouzers和Posner也認為領導方式的不同是可以改變一個組織的，他們以1200位成功經理人的領導模式作基礎，研發出LPI (Leadership Practices Inventory) 問卷，研究之結果發現，成功之領導有五項要素：挑戰現存工作程序、激發共同目標、授權他人行動、示範方法與建立模式和激勵士氣。

### 3. 轉型領導 (Transformational Leadership)

轉化型領導者會鼓勵部屬將組織的利益置於個人之上，他會給予部屬關懷及智力上的刺激，而本身又具有領導魅力。Selzer和Bass強調：轉型領導的領導者是藉激勵他人努力去完成一個共同的目標。Hollander和Offermann提出另一觀點：領導者可協助某些部屬行為和想法之改變。Weese針對轉化型領導與學校休閒活動管理階

---

<sup>9</sup>以下觀點轉引自李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯，Stephen, P. Robbins，**組織行為學**，台北：華泰書局，1995年，頁598-621。

層的組織文化做調查，發現成功的轉化型領導者所領導的組織擁有堅定的組織文化，組織文化的活動也會較其他種的領導者的組織多，部屬對領導者的觀感多為有遠見的，且認為領導者對部屬是真心關懷且平易近人。

#### 4. 授權與領導 (Empowerment and Leadership)

授權是新近常被拿來討論的新領導方式，Hersey 和 Blanchar (1988) 對於領導之定義如下：在特定情況下，為達成目標而去影響他人或群體的行為的一種過程。Jones 和 Bearley 認為授權是：使人去完成他應該且有能力完成的事情的過程。這表示授權與領導是給人資訊、信任並予於支持，並使參與決策。

綜合以上對領導理論發展與未來趨勢的敘述，領導理論從二十世紀初期起不斷出現，由早期的特質論、行為論、權變領導理論，直至今日的轉型領導理論，顯現出組織環境與領導現象的日趨複雜；轉型領導為組織領導提供了一個新的視角，而成為領導研究的新焦點。

## 第二節 學校運動代表隊的定位

本節旨在探討學校運動代表隊在學校體育政策、法令及課程的定位，首先從學校體育的政策與法令的層面來尋找學校組訓運動代表隊的依據，再從學校體育的內容中來釐清學校運動代表隊在學校體育課程的地位，最後論及學校運動代表隊的功能、目標與學校體育課程目標的關係，茲分述如下：

### 一、學校體育之政策與法令

運動團隊推展的最高原則是國家體育政策。政策是組織為達成其目的而發展，並足以引導組織邁向目的的行動計畫或策略（楊宗文，1994）。法令為政策訂定及實施的依據，學校運動代表隊的經營管理均應跟隨國家體育政策進行及奉行國家體育法令，才有發展的方向及依據可循。

國家的體育政策分為兩大目標：1. 是以全民健康為福祉、增進國民健康、充實國民生活為依歸的全民運動；2. 是以培養優秀運動員、提昇運動水準、提高運動競技成績、奪取金牌為導向（翁志成，1992、陳政雄，1984 和蔡崇濱，1996）。國民體育法（2000）第六條：「各機關及各級學校應依有關法令規定，配合國家體育政策，切實推動體育活動；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」。教育部（2002）新修正公布「各級學校體育實施辦法」第十六條：「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。」。「中、小學訪視實施計畫」（教育部體育司，2002），在體育活動的訪視分項中將運動代表隊組訓情形納入訪視內容。爰此，中央主管教育行政機關針對學校運動代表隊有關的法令規定相當明確，各級學校應予以落實，依據各校條件及環境，積極籌組運動代表隊，培育各校優秀運動選手並鼓勵其參與校際運動競賽。邱祖賢（1989）指出體育政策必須靠每所學校的執行與配合，各校應熱心參與比賽，更要辦好比賽，並依教育部之要求，各校選定運動項目，吸收優秀運動選手，組成堅強的運動代表隊，展開有計劃的訓練以爭取榮譽，促使校際運動競賽活動蓬勃而豐盛。近年來，政府積極制定種種與學校組訓運動代表隊有重要關係的體育政策，如培養優秀運動選手、實施運動績優生升學輔導計畫、建立學校專任教練制度等，皆有國家體育政策偉大的突破與創舉（周宏室，1992），其主要目的除了照顧優秀運動選手，提供運動選手出路之外，亦希望藉由學校組訓運動代表隊，以積極推展國家體育政策，達成國家體育政策的目標。

以下整理有關教育部公佈學校運動代表隊之法令規定，資料臚列如表 1 所示：

表 2-2-1 有關國民小學運動代表隊之法令規定整理表

公佈日期	有關國民小學運動代表隊法令內容
1935 年	教育部為整頓學校體育風氣，特頒佈「各級學校運動代表隊規程」(吳文忠，1974)，此為運動代表隊專有名詞首度在法令出現。
1964 年	教育部修正公佈：「國民學校體育實施方案」第七條規定「對於有運動天才的兒童，應給與發展機會」(教育部，1964)。
1970 年	教育部修正公佈之「國民小學體育實施方案」第十條規定「七、對具有運動天才之兒童，應設法另給發展之機會」(教育部，1984)。
1982 年	教育部修正公佈之「國民體育法」第十二條之規定「各級政府及有關單位，應培養優秀體育運動人才，建立教練、裁判制度…，其辦法由教育部定之」(教育部，1984)。
1986 年	教育部訂定發布之「各級學校體育實施辦法」第十八條規定「各校應選擇重點運動項目，加強培訓優秀運動人才，並聘請具有專長之運動教練擔任訓練工作。各校應訂定優秀運動選手獎勵辦法，以資鼓勵」(教育部，1994)。
1998 年	行政院體育委員會修正公佈「國民體育法」第十二條規定「優秀體育人才之培養、教練、裁判制度之建立，其辦法由行政院體育委員會定之」
2000 年	行政院體育委員會修正公佈之「國民體育法」第十三條規定「政府應建立優秀運動選手之培訓制度，其辦法，由中央主管機關定之。」
2006 年	教育部修正發布之「各級學校體育實施辦法」第十六條規定「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。各校運動代表隊的組訓、教練之聘請；優秀運動員、教練及有關人員之獎勵規定，由各校訂之」

資料來源：葉憲清 (2005)。

學校體育的課程內容，相關的教育法令及體育法令均有明文規定。教育部 (1994) 修正公佈國民小學體育課程標準規定「國民小學體育課程內容為體育課、健身運動、課間運動、課外活動 (與團體活

動配合實施)、全校運動會、體育表演會、校內單項運動競賽等」。依據「各級學校體育實施辦法」(教育部, 1986): 學校體育內容可歸納為體育課、早操、課間活動、課外活動、運動比賽、體育表演、健康檢查、體育成績考察、體能訓練、野外活動、校際比賽、體育學術研究等。葉憲清(1986)進而分成三大領域: 1. 體育課: 各級學校必修的課程, 拘束性非常強烈。2. 校內活動及比賽: (1) 早操; (2) 課外運動; (3) 體育表演; (4) 課間活動; (5) 野外活動、健康檢查、體能測驗等; (6) 校內比賽; (7) 運動會。上述前五項是屬於校內活動, 後兩項則屬校內比賽。3. 校外比賽(包括校際對抗賽): 是屬於對運動有興趣且有成就的少數學校代表隊運動員的專利, 是完全是自動參加者, 我國學校體育內容的構造如圖1。由上述可知, 學校體育內容大多是以體育教學和運動團隊組訓兩大主體建構而成。

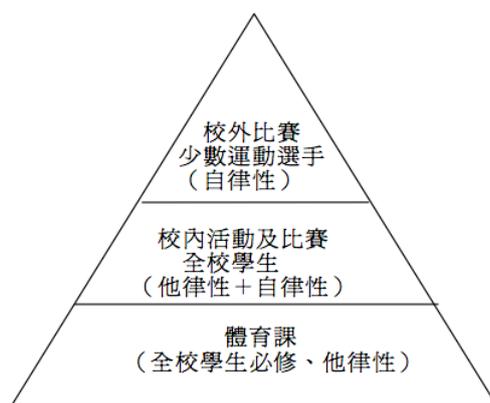


圖 2-2-1 我國學校體育的內容構造圖 (葉憲清, 1986)

綜合上述, 體育課因為是由法令規定各級學校所必修的課程, 而且全校學生必須參加, 有其拘束及他律性, 可以說是學校體育中的正式課程; 而校內的體育活動和比賽, 學校可以規定學生自由參加, 也可以規定學生務必要參加, 有其自律性及他律性, 是屬於非正式課程; 校外比賽(包括校際對抗賽), 只是少數運動菁英學生自願、自動及自主參加的課程, 是完全自律性行為, 是屬於非正式課程。學校體育, 就是在學校的教育範疇中, 所安排或設計的體育活動、體育課程及運動團隊均屬之(翁志成, 2003)。學校運動團隊的組訓包含兩個層次: 一是運動社團的推廣; 另一是學校運動代表隊的組訓及參賽。學校體育內容除了體育正課之外就是校內外的體育活動及對外的校際比賽,

而體育活動及校際比賽正是學校運動代表隊的舞臺。

### 第三節 學校運動代表隊的組織內容

根據行政院體育委員會（1999）在我國學校體育發展與策略中對於各級學校運動代表隊及運動社團成立情形的調查結果顯示：在國小方面，每校平均組成 1 ~ 2 支運動代表隊。而教育部（2003）委託國立臺灣師範大學體育研究與發展中心進行學校學生運動團隊及規律人口調查結果顯示：在運動代表隊方面，國小平均為 3.18 隊。在相關體育政策推動宣導下，各級學校運動團隊的數目較往年提升，項目更多元化，可見體育政策與運動團隊的發展息息相關。學校體育是國家之基石，維繫體育發展之命脈（簡耀輝，1991）。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。一個良好的學校體育，應為正常的體育教學、蓬勃的運動社團與堅強的運動代表隊（張思敏，2003）。許沛祥（2003）即指出，體育政策係指政府機關針對公眾體育事務選擇作為或不作為的行為；體育政策對於國家體育活動的整體發展而言，實居主導的地位。體育政策必須靠各級學校的執行與配合，並依教育部之規定，各校依其環境條件、人力資源成立運動代表隊培養優秀運動選手；各校依其學生興趣及需要成立運動社團來提升學生規律運動之人口，養成運動之良好習慣。因此充實學校運動代表隊組織與內容，落實運動代表隊組訓功能，不但可健全學校教育組織，培養運動精神，發展全民運動，尤其是可以發掘優秀運動人才，加以培育使之為國爭光。以下就運動代表隊組織內容及學校體育組織加以說明。

#### 一、一般運動代表隊組織內容

周宏室（1992）提到國內學校運動教練，大多由校內體育教師或外聘校外人士「兼任」，訓練的成效，常因為是教練屬於兼任性質，而遭人質疑專業能力。教育部有鑑於此，於是推展學校專任運動教練政策，使教練形成一專業，證明運動代表隊組織中，專業制度的重要。

Onifade（1993）針對運動競賽行政人員所做調查結果指出，運動代表隊的目標，依序前四名是，爭取榮譽、公共關係、運動員的成長

與提供休閒娛樂等四種目標。

翁志成（1998）認為，一般運動代表隊的組織架構由三個成份所構成，分別說明如下：

- （一）複雜性：於水平分化方面，例如人事體系、會計系統、預算制度、行政支援及科學研究等；於垂直分化方面，例如國家體育政策、運動代表隊目標及層級節制等。
- （二）形式性：例如組織章程、任務分配及專業制度等。
- （三）集權性：例如單位首長的企圖心及教練權威等。

葉憲清（2005）認為「運動代表隊組訓是包括運動代表隊組織和運動代表隊訓練。各級學校應透過主觀經驗法則以及客觀選拔辦法，將有意願且熱愛競技運動富運動潛能且運動成績優異的運動專長學生，選拔出來組織成有機能的團隊；利用課餘時間，在運動教練的指導之下，進行長期的系統性和計畫性訓練，希望增進學生身心健康，提升學生競技力（體能、運動技術、精神力及戰術等）的教育過程」。

教育部（2006）指出組成一個運動代表隊，平時最基本的成員至少要有主管、教練（或指導老師）及隊（社）員。如果對外參加比賽，就須組成代表團；需視參加層級的高低、經費多寡及政策，以決定組織的大小。以國家亞奧運代表團，其組織成員就有：團長、副團長、顧問、秘書、隊醫、運動傷害防護員、裁判、領隊、教練、助理教練、管理、隊長及隊員等成員。而且運動代表隊的目標明確，各成員職責有所劃分並分工。

林哲宏（2008）指出建立「運動教練」與「體育教師」雙軌制度，使教學與訓練制度更趨完備，讓優秀運動選手生涯規劃與有志從事運動教練工作者，產生更大關注與保障，繼續培育國家優秀運動選手。

綜合上述可知，想要落實運動代表隊的組訓功能，在組織結構方面，需要各行政組織的配合與支援。

## 二、學校體育組織與內容

各級學校體育組織由教育部公佈相關法規予以規定，如「大學法」、「國民教育法施行細則」、「高級中等以上學校體育實施方案」、「國民中學體育實施方案」等。以下就我國各級學校體育組織內容與結構分別說明：

### (一) 各級學校體育組織：

1. 國民小學：教導處下設教務、訓導二組，由訓導組辦理體育業務（12班以下）；訓導處下設訓育、體育、衛生三組（13班至24班）；訓導處分設訓育、生活教育、體育、衛生四組（25班以上）。
2. 國民中學：教導處下設教務、訓導二組，由訓導組辦理體育業務（6班以下）；訓導處分設訓育、體育衛生二組（7班至12班）。訓導處分設訓育、生活教育、體育、衛生四組（13班以上）。
3. 高級中學：訓導處下設體育衛生組（25班以下）。訓導處下設體育運動組、衛生保健組（25班以上）。

## 第四節 學校運動代表隊的經營管理

如果學校如企業，則經營管理的理念與策略就是全體員工不斷追尋的生存之道，在此一情景下，學校體育組織或推動機制的加速改造才能使體育在校園中長青（王同茂，2004）。張思敏（2003）認為學校運動代表隊的永續經營與管理規則包括：（一）教練人選之確立、（二）運動員的學習、（三）經費籌措、（四）場地設施、（五）計劃擬定、（六）招生、（七）行政配合、（八）道德規範、（九）訂定獎懲制度。若能依此脈動而行，必能使體育事業蓬勃發展。張思敏同時也指出成功的學校體育經營者，必須善用方法與策略來控制學校體育經營的品質，並針對行政運作上的缺失予以改進，進而提高學校體育服務品質與組織績效。張雅茶（2001）認為學校運動代表隊是國家體育發展的基礎，校隊的組訓更是學校體育的重點工作，不僅為校爭光，提高校譽，進而培養優秀的運動選手，為國家爭取更高的榮譽。張雅茶（2001）也

認為，學校或教練一味的追求競賽的勝利，重武輕文的指導方式，只會讓學生在課業的學習阻礙上增多，因而導致家長的反對，而選手的流失會更加快速。所以，一個好的學校與教練，不可只貪圖比賽的勝利，將學生所有的時間和精力，全數消耗殆盡，不顧學生未來就學或升學的需要。應安排學生從事適當的研讀時間，充實必備的相關知能，以因應未來生活或就業市場的需求。

曾瑞成（2004）指出依據「學校體育發展中程計畫」明列之「一人一運動，一校一團隊」之精神，事實上即在推展全民運動與競技運動，因此，學校運動代表隊之經營即應植基於「適性發展」與「正常體育教學」之基礎上；唯有依據學生的潛在發展能力，在全面普遍的試探之後，才能藉由教師、教練、家長與學生共同討論是否成為運動代表隊的成員，亦即以學生適才適所發展為目標，如此，往後運動代表隊的經營才能順利推展。彭俊鵬（2005）調查體育主管對於國民小學運動代表隊組訓考量因素時發現，在「選手條件」、「組訓資源」、「運動推廣」、「團隊認同」與「人才培育」等五個項目當中，最重要之考量因素層面為「選手條件」。因為選手之運動素質、能否順利招募、可否配合訓練，將直接影響代表隊的組成、訓練與績效。陳進豐（2004）認為學校運動代表隊的組訓，是利用課餘時間，針對部分熱愛體育運動，身體條件又適合某項專長運動的學生，進行有計畫、有系統訓練的教育過程。盧文平（2006）在國民小學運動代表隊行銷活動管理之研究中指出學校運動代表隊的組訓，在學校教育中是非常重要的環節，可讓學生在運動代表隊中能習得運動的技巧，獲得課業以外的生活經驗。各校應將學校組織彈性化，符合學校實際需求，以利學校推展行銷活動；並以發展學校特色為重點，靈活運用學校行銷活動，提昇學校績效。同時，因應不同的行銷對象時，應採取適當的策略與活動，以增強行銷的能量。以下即提出學校運動代表隊對於人力資源方面；訓練與輔導方面；經營難題方面的經營策略：

#### 一、學校運動代表隊人力資源方面

##### （一）學校運動代表隊選擇發展項目的原則：

1. 劉建興（1995）認為可以從以下四項原則做為學校運動代表隊選

擇項目的考量：

- (1) 承襲既有的發展項目：有優良傳統的項目，當然值得繼續發揚光大，但也須留意到這支校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，對學生有負面影響，經改善無效後可選擇其他項目發展。
- (2) 選擇較適合大眾性（全校性）的運動：校代表隊的實力最好是能夠顯示，全校的學生運動平均水準，因為校隊的成績應是「全校學生」體育運動的成果，這樣校隊的存在才有顯示落實學校體育教育的價值。故在選擇項目時，最好能發展適合全校學生皆能參與的運動，而不是為少數專設的『特權運動』。
- (3) 配合學校體育設施：如果學校籃球場多面，則可多鼓勵學生打籃球，善用資源，並可從熱中籃球的學生中，挑選優秀選手組成籃球隊。
- (4) 考慮指導教師或教練的專長：學校要發展某項運動時，不可以不考慮有無適當的指導教練。校長、主任在選擇發展項目時，最先要考慮的應是：學校有無此項運動專長的教師。

2. 劉仲成（1995b）建議以下項目選擇的參考：

- (1) 承襲傳統項目及學校特色；
- (2) 選擇較適合大性（全校性）的運動；
- (3) 配合學校場地設備；
- (4) 教師的專長、人數考量。

3. 藍金香（1996）認為學校運動代表隊項目的選擇需考量以下原則：

- (1) 重點項目發展原則；
- (2) 運動項目普遍發展原則；
- (3) 運動項目配合社區的需求；
- (4) 重視學生興趣。

（二）學校運動代表隊選手遴選原則（來源）：

沒有運動員就沒有比賽，運動比賽可以沒有教練，但不能沒有運

動員。蕭美珠（1992）指出，平時即要依據組訓計畫，重視體育正課之正常運作功能，培植在校每一位學生運動基本能力，進而啟發其長才，俟人才濟濟再發掘良能優秀且富有潛力之運動員，然後甄選代表加以組合訓練。詹清泉（2000）指出，從運動技術要求的角度來看，選拔運動員通常有兩種方法，一是經驗選才，二是科學預測選才。比賽選手產生不應只是在比賽前辦一次選拔賽就敲定，選手與選手間的培訓階段不應有斷層現象，要有儲備隊的組成。所以順利招募優秀運動人才是組訓運動代表隊成功的第一步。

因此，學校運動代表隊運動員之遴選，是運動代表隊組訓最重要的工作。茲將學校運動代表隊運動員的遴選原則敘述如下：

邱金松、牟鍾福（1990）編譯之「中等學校運動聯賽經營管理」一書中，論及美國中學參加校際聯賽，參加比賽的中學生必須具備下列條件：

1. 年齡：規定年齡上限為十九歲。
2. 體能檢查：身體狀況經診斷之後無虞後，方得參加比賽。
3. 選手合約書：入隊之學生，必須簽署合約，了解運動所帶來之價值、出席隊伍的注意事項、資格、中途退隊的問題、職責、個人表現、個人健康、設備、費用、體檢的事宜、學校禮儀等。

余美麗（1991）提出於學校中，網羅人才的方法如下：

1. 自願型：開學之初由隊員在校園內張貼佈告，徵求自願報名參加者。
2. 半自願型：在校慶運動會中挑選人才。如發現具有潛力的對象由隊長或同學甚至由教練出面，爭取加入運動代表隊。
3. 被動型：平常於體育課當中，老師如有發現條件良好、能力佳，而又具備相當基礎的同學，鼓勵其加入運動代表隊，這時教練會較辛苦，因為校隊的運動員如果是被動型的，教練往往需花較多的時間，來鼓勵選手加入的意願。

孫顯鋒(1999)指出校隊之資格除須具有比賽項目的運動技能外，於品德行為及學業方面亦須有基本的要求。

曾瑞成(2004)認為各校在經營運動代表隊時即應品德與競賽成績並重，讓校長、教師與家長都放心讓學生加入代表隊，甚至鼓勵學生參加運動代表隊。

### (三) 學校運動代表隊教練與選手獎勵方式：

邱金松(1989)認為運動聯賽獎勵制度，應重視以下原則：

1. 獎勵採多種方式：獎勵宜採多樣化，以免失去功用，諸如獎章、獎狀、獎金、獎盃、獎牌、表揚、記功、對運動員參與甄試、甄選加分、保送等，都有其不同的效果。
2. 獎勵宜針對被獎勵對象的願望與需求，不同的對象採用不同的獎勵方式，才能發揮其效果。
3. 獎勵須及時：及時的獎勵，不但可增強激勵作用，更可增加被獎勵者的珍惜，逾時的獎勵，不僅會失去獎勵的意義，更會對獎勵產生漠視的心理。

翁志成(1999)具體提出可行的辦法：

1. 訂定記功嘉獎及表揚辦法。
2. 設置體育績優學生及教練獎學(勵)金。
3. 設置減免學雜費、住宿費辦法，予以實質獎勵，使其全力以赴，並可廣獲家長支持。
4. 設慶功宴、校長接見、獻獎、名人堂、刊登校刊、列入校史等方式。
5. 設置校慶運動傑出獎及畢業典禮運動績優獎等，重要慶典上，頒發獎品、獎牌、隆重頒獎表彰及獎勵。
6. 對於績優選手，畢業時積極輔導安排就業，並建議政府，考慮如獲國光、中正獎章，視同高普考及格，給予運動退休時的就業保障。

嘉義縣運動獎勵金實施要點(嘉義縣政府，2007)中明確標示：

1. 個人部份：依比賽等級與名次給予一千至二十萬不等的獎金。

2. 團體賽部分：依比賽等級與名次給予一千至十五萬不等的獎金，再依金額 $\times$ 法定出場比賽人數，頒發團體獎金。
3. 全國運動會個人或團體連續獲得冠軍，另加給連霸獎助金一萬二（連霸 2~3 次）至五十萬（連霸 10 次）不等的獎金，連霸 11 次以上每增一屆加一萬至十萬不等的獎金。
4. 教練獎助獎金-指導個人賽部份：比照運動員參加各項體育競賽獲優勝選手發給獎勵金標準核給四分之一。
5. 教練獎助獎金-指導團體賽部分：比照運動員參加各項體育競賽獲優勝選手發給獎勵金標準發給。
6. 破紀錄獎助學金部分：依比賽等級與名次給予四千至五萬不等的獎金。

中華嘉新體育獎學金（2008）為鼓勵品學兼優之殘障同學參加運動比賽成績優異者，特設國小組至大專組及師資組獎學金，頒發三千至七千元不等的獎金。

#### （四）學校運動代表隊經費來源與運用方式：

蔡崇濱（1990）的研究指出，參加大專排球聯賽經費有 54% 的學校是由學校全額補助，20% 的學校是由學校部分補助。在眾多校隊情況下，經費又由學校補助，如此龐大的財務開銷，對一般學校而言是一項非常沉重的負擔。

韓大衛（1994）認為企業贊助學校的體育運動，有以下三種類型：

1. 獨家贊助：只有一家企業贊助學校的運動比賽、項目、運動代表隊或選手。
2. 主要贊助：由數家企業共同出資贊助運動代表隊，而其中一家企業出資較多。
3. 附屬的贊助：除了現金之外，亦以其他產品或服務的方式贊助運動代表隊。

林建勳（2002）認為行政機關對於績優學校應給予實質的獎勵，更著重的是「獎助」，而非僅是「補助」。

張雅棻（2001）指出各校運動代表隊經費大多由學校補助，財物

開銷龐大，對一般學校而言，是一項沈重的負荷。為求抒解學校龐大的體育經費問題，尋求企業贊助是目前熱門的一種方式。

張浩桂（2002）以台北市立大同高中體育班為例，探討其經費來源如下：（1）由教育局每年補助 70 萬元專款費用；（2）由家長會與校外廠商贊助；（3）羽球隊由電腦公司贊助；（4）田徑隊參加校外比賽由選手家長贊助。

張大昌（2003）指出，經費是不會自己來學校，必須靠行政單位去爭取，而校隊亦要有良好的表現才能受到肯定。因此，運動代表隊經營上，爭取經費應交給校長、主任，訓練出好成績受肯定則須教練、老師努力，唯有分層負責才能解決經費上的問題。張大昌同時也指出，所謂「巧婦難為無米之炊」，任何一個組織要能有效的運作及經營，經費是個不可或缺的重要因素。有了充裕的經費，才能創造一個優質的訓練環境，吸引學生參與訓練的興趣。

綜合上述文獻以及研究者本身從事運動代表隊訓練工作多年的實務經驗，可將學校運動代表隊人力資源之經營重點歸納為，運動代表隊的成立原因、教練來源、獎勵教練方式、教練性別比例、選手來源方式、經費來源、學校獎勵選手方式、教練有無授課時數減少之優待、教練訓練選手有無給予鐘點費、選手選拔資格、選手編班情形等項目。

## 二、學校運動代表隊在訓練與輔導方面

運動代表隊與學校體育之目標有許多相同之處，目前各級學校運動代表隊組訓，因受升學主義、比賽主義、選手主義等的影響而呈現不正常的現象（歐淑芬，2004）。

台灣現今社會雖已認同運動健身及注重休閒運動，但對學校所重視的仍是以升學為主的風氣，謀職就業重視文憑，以至於認為「唯有升學，才有出路」，而一般家長更認為參加運動代表隊，就會學業退步，影響升學，而禁止自己子弟參加（張浩桂，2003）。有鑑於此，當學校組訓運動代表隊的時，不能因為訓練比賽而耽誤功課，甚至造成特殊團體，一定要對選手的課業輔導、升學輔導以及生活輔導方面加以

重視，並且訂定完善的辦法，才能使家長安心讓自己的孩子參加運動代表隊的訓練。

(一) 運動代表隊選手專長訓練方面：

葉憲清(2003)指出所謂運動訓練計劃係根據各種事實，而擬定具體實施的策略和計謀，以各種運動刺激為手段，反覆施加於人體，使人體產生適應進而增進運動技術、體能、精神力和戰術，而完成預訂訓練目標。以下就訓練計畫類型、訓練計畫內容及訓練過程傷害防護分述如下：

1. 運動訓練計畫類型：許樹淵(1997)提出以時間來區分其具體內容如下：
  - (1) 長期訓練計畫：時間長達十餘年，區分為全過程多年訓練計畫，區間性多年訓練計畫和專項性訓練計畫。
  - (2) 中程訓練計畫：指4-8年的訓練計畫，配合奧運會、亞運會的比賽而訂，或按學制而訂定訓練計畫。
  - (3) 年度訓練計畫：它是長程和中程訓練計畫單位，亦是他們計劃擬定依據。
  - (4) 階段訓練計畫：階段訓練可稱周期訓練。
  - (5) 週訓練計畫：全年訓練中的最小單位，也是星期或週的單位。
  - (6) 日訓練計畫：共分上午、清晨、下午、晚上訓練課或單元。
  - (7) 課訓練計畫：短者不足一小時，長者可達4-5小時。
  - (8) 個人訓練計畫：指以上七種計畫的連結訂定法。
2. 運動訓練計畫內容：葉憲清(2003)認為各訓練計畫具有各自任務，以及各自獨特要求，於是各訓練計畫內容也各有所側重。但其仍有共同之處，主要包括以下內容：
  - (1) 運動選手訓練背景之資料；
  - (2) 訓練目的及目標；
  - (3) 訓練階段；
  - (4) 比賽期程；
  - (5) 訓練內容及訓練方法；
  - (6) 訓練負荷的動態變化趨勢；

(7) 其他事項。

3. 運動訓練傷害防護：Etzel、Ferrant 和 Pinkney (1991) 在 900 所美國大學的研究調查中，發現約有 50% 的運動員曾經受傷，而危險的運動環境、先前的傷害病史、不佳的肌力及柔軟度、不熟練地運動技能、不良的運動設備、不適當的訓練計劃、不理想的比賽策略等皆是發生傷害的原因。運動是最昂貴的投資，運動傷害往往害了運動員的一生，使投資付諸流水（武育勇，1995）。所以，在訓練的過程中，除了運動技巧的精進，學校也要注意選手的運動意外防護，並為選手提供保險、身體健康檢查。

(二) 運動代表隊選手課業輔導方面：

李詠吟 (1994) 認為補救教學是對低成就學生較直接加強學科學習的輔導策略。最傳統的理想補救教學方式是由教師或其他成人執行的家教式教學 (tutoring)，並且最好是一對一的形式。然而這種家教式的補救教學事實上無法經常實施，而需要採用同儕輔導的形式。目前國內的補救教學之實施，在校外可能透過家教、補習班，以及家長協助等達成功效，而在學校內則由任課的班級導師在課後進行補救教學。

歐淑芬 (2004) 認為運動代表隊代表學校或國家對外比賽而耽誤了課業，學校應有義務聘請有關老師對課業上加以輔導，尤其是在集訓期間及比賽後的時期，使運動員的課業不致落後。

(三) 運動代表隊選手升學輔導方面：

教育部在民國 55 年公佈了「中等學校運動成績優良學生升學輔導辦法」之後，因而有許多運動成績優秀的運動員受惠此辦法，也就是運動成績優異的運動員可申請免試甄審或甄試升學，或參加聯考時降低錄取標準，對長年辛苦績優運動員而言是一大鼓勵。而國內家長讓孩子參加運動代表隊意願不高，如果要求其參加必須有條件，那便是輔導其升學（陳建興，1989）。因此，政府及學校如何制定一套選手升學輔導辦法就顯得重要了，以下是有關運動成績優良學生升學輔導辦法：

陳在頤（1992）認為教育當局對於運動人才培訓的行政支持必須要逐年增加中小學體育班、重點發展單項運動學校、體育中學及運動訓練中心。並需做到以下三點：

1. 根據部頒體育班設班條件，參酌學生來源，逐年增設。
2. 根據全運會、全中運、縣市運、及中小學聯合運動會表現優運動員，輔導其進入各校體育班或重點發展單項運動學校就讀，並逐年增加學校培訓之運動項目。
3. 增設體育中學及運動訓練中心，以利優秀選手升學及集訓。

教育部（2011）所修訂「中等以上學校運動成績優良學生升學輔導辦法」，第一條開宗明義指示：「為輔導中等以上學校運動成績優良學生致力於專項運動，提升運動水準，培養優秀運動人才，特訂定本辦法」。第二條至第六條及第十條明確規定：國民中學、高級中學、專科畢業或身心障礙之學生，參加各項運動比賽成績合於各款規定之一者，可以甄審或甄試，輔導其升學至發展同一運動項目之公、私立大專院校或高級中等學校。

#### （四）運動代表隊選手生活管理方面：

林秋龍（1991）對基隆女中運動代表隊生活輔導方式，說明如下：

1. 住宿：運動代表隊除了基隆本地外，也有來自全省各地區，學校為求就近照顧及訓練成效，學校設法安排他們住宿在校內，起先是教室改裝的克難宿舍，繼而興建學生宿舍，供代表隊同學住宿，因此學校教官常要承擔生活輔導非常辛勞。
2. 伙食與營養：總務處派有專人為選手每天所攝取的營養計劃膳食、並開列菜單、負責配當。
3. 心理輔導與人格陶冶：運動代表隊同學承受的壓力大，專長項目要突破，課業學習怕跟不上，加上同儕間競爭，常會引發內心情緒的不平衡，導師、教官，以及教練等，都細心地善加輔導，疏導其情緒，接納其苦衷，在鼓舞其鬥志，以便能再接再厲以求不斷地進步。

張浩桂（2002）以台北市市立大同高中運動代表隊的生活管理與心理輔導方式，說明如下：

1. 住宿：運動代表隊選手以台北縣市為主，也有從桃園、彰化、高雄來就讀的學生。柔道與羽球學生全部住宿，而田徑只有外縣市的學生住宿。在管理方面，由實習教師兼任舍監負責管理，週一至週五晚上八點至十點於教室進行晚自修與點名，十點三十分就寢。
2. 心理輔導：運動代表隊同學長期接受嚴格的訓練，在學業與術科無法兼顧之下，常承受很大壓力。再加上日常生活中與師長、父母、同學相處的問題，同儕間競爭，容易引發內心情緒的不穩定、低落、運動傷害等現象發生。這時候透過導師，體育組同仁、輔導室人員的協助，輔導、疏導其情緒、傾聽其內心的話，並協助解決問題所在，進而鼓舞其鬥志，讓學生能很快重新站起來，回到訓練場繼續向目標努力。

綜合上述文獻，學校運動代表隊輔導與生活管理可從選手的課業輔導、選手的升學輔導及選手的生活管理等三方面來著手。在選手課業輔導方面，教材教法都應該符合選手程度，以提高選手的學習興趣，減少學習困擾；選手升學輔導方面，輔導具有發展潛力及有意願之選手至設有重點或體育班學校就讀，以求能發揮更好的潛能；選手生活管理方面，應注重品德教育，關心選手日常生活，有偏差立即加以改正，有良好的表現給予鼓勵，以及注意選手情緒變化，時時關心選手，以達到帶隊要帶心的目標。

### 三、學校運動代表隊經營難題方面

運動代表隊的經營正面臨許多困境，包含選手來源缺乏、運動場地不足、經費短絀、行政配合不利及國家體育政策執行成效不彰等（許振明，1997）。余美麗（1991）認為學校行政工作的配合，場地、設備、器材的支援，政府體育政策的擬定，在在都影響運動代表隊的組訓工作。

除此之外，運動代表隊的組織也需要學校行政的配合、學校家長的支持、社會人士的認同，甚至國家體育政策等也攸關運動代表隊的生存（張雅茶，2001）。

楊漢琛（2002）從以下幾方面來探討學校運動團隊組訓之影響因素：（一）學校目標；（二）學校條件：包括領導者的企圖心、師資、行政支援、經費、場地、設備及器材；（三）學生條件：選才、學生的意願；（四）社會資源。

林建勳（2002）在探討我國大專校院運動代表隊績效評估考量因素與教練自評現況時指出，影響運動代表隊運作的相關因素有：（一）選手的素質與數量；（二）選手的課業問題；（三）教練因素；（四）經費因素；（五）學校的行政作業；（六）場地設施；（七）家長因素。

張勝輝（2003）依其任教學校運動代表隊發展的隱憂提出以下因素：（一）選手來源；（二）體育教師工作量；（三）發展的項目；（四）所需經費。

楊朝全（2001）在研究台北縣國小體育師資人力運用與學校體育經營概況時發現，學校體育發展的阻力原因，在各類型國小有高比例認為缺乏經費、缺乏師資是最大的阻力，約占 50% 以上。

而張浩桂（2003）在調查台北市國中運動代表隊之經營現況時發現，影響運動代表隊成立之因素與選手中途退訓之原因均以家長反對較多，沒有編列經費預算學校也多達 76.47%，而沒有成立後援會的學校更高達 85.29%。

蘇獻宗（2000）對國民小學體育運動團隊組訓日益減少的原因歸納如下：（一）誘因的減少：如取消報考主任校長積分、可帶隊出國理念的改變等；（二）配套措施的喪失；（三）家長的觀念；（四）校長的態度；（五）專業人才的缺乏。

而根據黃銘順（2005）在調查苗栗縣國小運動代表隊組訓相關因素時發現，影響運動代表隊成立之因素以家長反對、沒有編列經費預算、沒有成立後援會的學校較多，而選手中途退訓之原因以家長反對較多。

雷小娟、王宜邦（2004）在探討運動代表隊組訓與運作時發現，其影響因素（如圖 3）包括；

(一) 學校行政方面：領導者的企圖心、行政支援、教練素質與理念、隊員招募與管理；

(二) 社會資源的整合：

1. 學區社會資源：學區內家長成員，如家長會、代表隊後援會，當地機關團法資源的捐助，亦有助於代表隊的運作；

2. 政府機關與專業協會的協助：政府機關除了給予行政經費方面的支援外，專業協會，如單項協會、運動專業團體亦不失為球隊運作協助的重要資源。

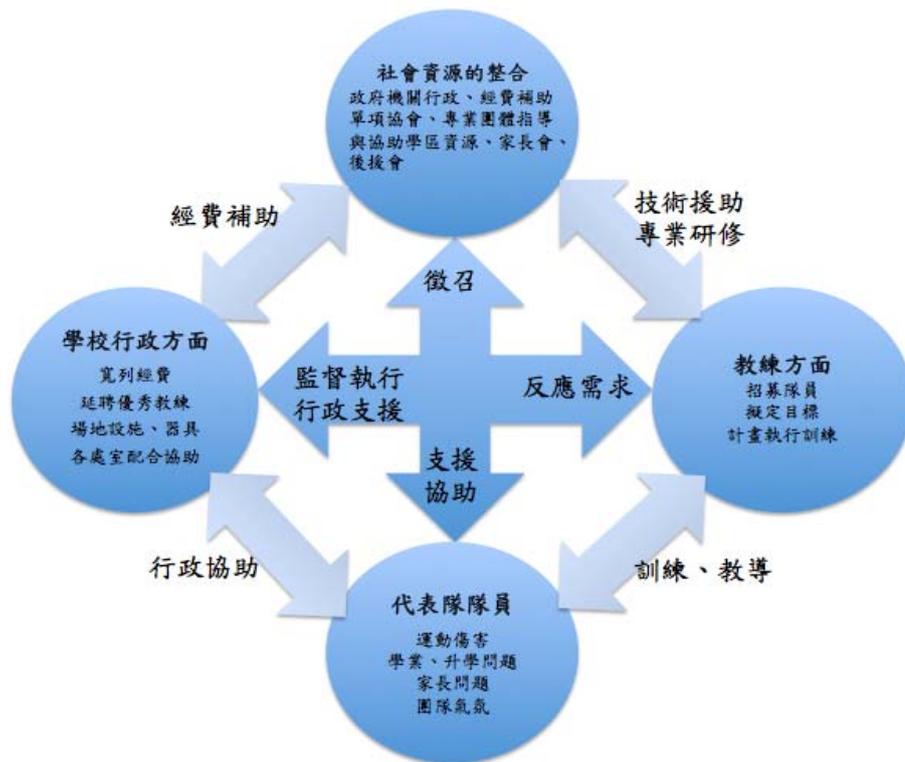


圖 3 學校運動代表隊組訓運作因素關係圖

資料來源：雷小娟、王宜邦 (2004)。

以近三年之研究顯示 (林書漢, 2009; 吳宗穎, 2009; 郭志強, 2008; 駱士傑, 2008; 蘇裕義, 2008; 王舜儀, 2008; 黃永志, 2008) 目前我國學校運動代表隊組訓時所遭遇的阻礙因素如下：

(一) 學校運動代表隊經費來源仰賴學校本身編列相關預算支付訓練

所需耗費。

- (二) 普遍來說我國目前學校運動代表隊經費來源皆為不足的情況。
- (三) 缺少相關運動代表隊行銷之專責單位，幫助運動代表隊對外爭取社會源，及爭取校內組織之經費。

而在其學校運動代表隊組訓中，有許多影響細節是環環相扣的分別有：

- (一) 學校行政方面：領導者的企圖心、行政支援、教練素質與理念、隊員招募管理。
- (二) 社會資源整合：如家長會、代表隊後援會，機關社團法資源的捐助，亦有助於代表隊的運作。
- (三) 政府機關與專業協會的協助：除政府機關給予行政經費方面支援外，如單項協會、運動專業團體亦不失為運動代表隊運作協助的重要資源。

吳國銑、蕭嘉惠、王舜儀（2010）在彰化縣國小運動代表隊組訓運作之研究發現組訓影響因素層面之排序，依序為：家長因素、選手因素、經費因素、教練因素、場地設備器材因素、學校行政人員因素、班級導師因素及其他因素，「家長因素」層面為彰化縣國小運動代表隊組訓影響層面排序的首位。

綜合以上研究結果，學校運動代表隊推展的成敗與否，對學校體育發展影響甚大，且影響學校運動團隊的因素甚多，將之歸納為人力、物力與經費等三方面的因素加以討論（如表 2）。

表 2 運動代表隊組訓影響因素一覽表

影響構面		影響因素
人力	學校行政人員	1. 行政人員的企圖心。 2. 組織目標的擬定。 3. 行政支援。 4. 行政措施。 5. 學校條件。

人力	選手	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 選手的課業。</li> <li>2. 選手的素質。</li> <li>3. 學生的意願。</li> <li>4. 學生的興趣。</li> <li>5. 教練的訓練態度。</li> </ol>
	師資	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 代表隊的發展項目。</li> <li>2. 教師（練）的工作量。</li> <li>3. 激勵的配套措施。</li> <li>4. 專業人才。</li> </ol>
	其他	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學生家長的支持度。</li> <li>2. 社區公眾的認同度。</li> <li>3. 運動傷害情形。</li> </ol>
物力		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 場地安全情形。</li> <li>2. 設備完善情形。</li> <li>3. 設施齊備情形。</li> </ol>
經費		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 預算編列情形。</li> <li>2. 經費充裕程度。</li> <li>3. 社會資源挹注情形。</li> </ol>

根據以上文獻發現，任何的影響都會對於運動代表隊產生阻力或助力，諸如學校領導者的態度、經費來源與籌措、場地設施與設備、師資、選手來源以及家長的態度等方面。學校體育的經營管理者必須因應這些困境，除了規劃完善的體育實施計畫，持續支持教師、教練的這股熱情，提倡全校師生愛好運動的熱潮之外，亦應建立師生對學校運動代表隊的情感凝聚力，增進家長向心力，並將現代化的企業管理理念融入學校運動代表隊的經營，以實際的行動與策略來改善問題，促進運動代表隊的發展。

# 第參章 研究設計

本研究擬探討嘉義縣三和國民小學軟式網球運動代表隊之實施現況與發展困境。為進一步分析與驗證，本章擬分為五部份，敘述本研究之研究設計與實施方式：一、研究方法；二、研究對象；三、研究架構；四、訪談大綱設計；五、資料處理。

## 第一節 研究方法

本研究採用文獻分析及參與觀察法和深度訪談等三種研究方式，探討嘉義縣三和國小軟式網球運動代表隊實施現況與發展困境，並依本研究之研究目的，擬以自編訪談大綱為研究工具，並對本校相關行政人員、學科教師、教練、導師、家長及學生進行深度訪談以實際瞭解對運動代表隊之看法及建議。

### 一、文獻分析法

文獻分析的主要目的是在蒐集運動相關才能之概念、國家競技運動發展政策、全國各級學校運動代表隊之運作發展議題及相關的研究報告及綜合評論，以瞭解全國各級學校運動代表隊的實施現況。本研究採用文獻分析包括，先蒐集資優教育理論及定義、學校運動代表隊設立的相關研究資料及法令，再分析探討學校運動代表隊發展運作經營與實務、國家競技運動發展重要性及建立學校運動教練制度等相關文獻。

### 二、參與觀察法

參與觀察法是一種，要求研究者投身自然環境（而非好像實驗那樣的人為環境），從整體的脈絡和當事者的角度，去理解事象或行動對個人以及整體的意義。有學者認為，參與觀察法只是一種資料蒐集的態度。但企圖在參與觀察和人文研究的實證主義觀點之間，尋求可能妥協與協調的可能性。而參與觀察法是一種可用於檢驗概念、試驗假設或建構因果規律的研究方法。而一般情形下，參與觀察法往往被視為一種迥異於自然科學方法的方法論，特別適用於人類存在的特異性質。

參與觀察法幾乎適用所有有關人類存在的研究。經由參與觀察法，我們可以對發生的事件、參與事件的人與物、事件發生的時間地點、事件發生的歷程、以及事件在特殊情形下發生的原因——至少是從參與者的角度所了解的原因，進行描述。對於有關過程、人群及事件的關係、人群及事件的組織、長時間的連續現象、模式以及人類存在空間的短期性社會文化環境的研究而言，參與觀察法都是優異的一種選擇。

一開始，這樣的研究方式被認為是不嚴謹、不學術的，因為「研究者」與「被研究者」之間的互動往往左右研究內容與結果，造成研究的「客觀性」受到質疑。然而，這個壞處其實也是它最大的好處。儘管研究者可能因涉入過深造成田野調查的結果不甚客觀，但就是因為研究者深入了解研究對象的環境，實地與研究對象接觸，才能夠更進一步了解研究對象的想法，同時站在研究對象的觀點思考問題。

### 三、深度訪談

本研究採半結構式訪談法，以訪談大綱做為收集資料的輔助工具，除了訪談大綱中的「學校運動代表隊目前發展運作所面臨的困境及解決方式」、「運動代表隊發展之重點」、「學校對政府機關在運動代表隊制度上應有的具體作為」等項目外，並於訪談過程中根據訪談內容延伸相關問題，以配合研究資料之蒐集。

## 第二節 研究對象

本研究係以嘉義縣三和國小軟式網球運動代表隊之相關行政人員、教練、家長及學生為研究對象。基於研究倫理及匿名原則，受訪人皆以編碼代稱。

### 一、教練、體育行政主管（7人）

序號	編碼	訪問日期
1	s-1001	102.04.25

2	s-1002	102.04.11
3	s-1003	102.04.15
4	s-1004	102.04.09
5	s-1005	102.04.09、102.04.10、102.04.26
6	s-1006	102.04.12
7	s-1007	102.04.10

## 二、學生球員的家長（29人）

序號	編碼	訪問日期
1	H-1001	102.04.26
2	H-1002	102.04.24
3	H-1003	102.04.24
4	H-1004	102.04.21
5	H-1005	102.05.04
6	H-1006	102.04.14
7	H-1007	102.04.21
8	H-1008	102.04.20
9	H-1009	102.04.19
10	H-1010	102.04.15
11	H-1011	102.04.04
12	H-1012	102.05.02
13	H-1013	102.04.12
14	H-1014	102.04.15
15	H-1015	102.04.17
16	H-1016	102.04.04
17	H-1017	102.04.05
18	H-1018	102.04.14
19	H-1019	102.04.15
20	H-1020	102.04.11
21	H-1021	102.04.11
22	H-1022	102.04.21

23	H-1023	102.04.18
24	H-1024	102.04.11
25	H-1025	102.04.24
26	H-1026	102.04.24
27	H-1027	102.05.06
28	H-1028	102.04.10
29	H-1029	102.04.10

### 三、學生球員（34人）

序號	編碼	訪問日期	備註
1	C-1001	102.03.20	
2	C-1002	102.03.20	
3	C-1003	102.03.19	新住民子女
4	C-1004	102.03.19	
5	C-1005	102.03.18	新住民子女
6	C-1006	102.03.19	
7	C-1007	102.03.20	新住民子女、隔代教養
8	C-1008	102.03.11	隔代教養
9	C-1009	102.03.11	
10	C-1010	102.03.10	
11	C-1011	102.03.10	新住民子女
12	C-1012	102.03.19	
13	C-1013	102.03.15	
14	C-1014	102.03.15	
15	C-1015	102.03.23	新住民子女、隔代教養
16	C-1016	102.03.23	
17	C-1017	102.03.19	
18	C-1018	102.03.11	
19	C-1019	102.03.11	
20	C-1020	102.03.15	
21	C-1021	102.03.15	
22	C-1022	102.03.20	
23	C-1023	102.03.12	寄養姑姑家
24	C-1024	102.03.02	新住民子女

25	C-1025	102.03.20	
26	C-1026	102.03.09	
27	C-1027	102.03.09	
28	C-1028	102.03.05	新住民子女
29	C-1029	102.03.05	
30	C-1030	102.03.11	新住民子女
31	C-1031	102.03.12	新住民子女
32	C-1032	102.03.19	
33	C-1033	102.03.19	
34	C-1034	102.03.05	

### 第三節 研究架構

本研究旨在探討嘉義縣三和國小軟式網球運動代表隊實施現況及發展困境，進而提出有效之發展策略。本研究首先探討嘉義縣三和國小軟式網球運動代表隊運作實施現況，包括永續發展、行政組織、教練來源、經費來源、學生來源、訓練情形、學生課業輔導等現況，其所面臨之困境問題，如圖 4 所示；其次，探究我國體育資優教育之發展、學校運動代表隊運作發展與實務及學校運動代表隊運作發展的影響因素，以建立運動代表隊運作發展的完善制度，最後將其具體結果予以探討與分析。其經上述之探究，將可具體提出嘉義縣三和國小軟式網球運動代表隊運作之發展策略。



圖 3-3-1 研究架構圖

## 第四節 訪談大綱設計

本研究採半結構式的深度訪談進行資料蒐集，訪談大綱是依據研究目的、相關論文與著作閱讀，並與指導教授討論後擬定，以確實掌握研究中所有相關的主題都能含括在訪談的內容中。

### 一、訪談大綱：

大綱設計呼應研究目的，為探討四面向主題分別設計題目有：

面向一、探討嘉義縣三和國小軟式網球隊發展歷程，其悠久傳統及突出績效之優勢。

（訪問教練、體育行政主管）

題目：1. 就您所知，請問目前嘉義縣軟式網球發展現況為何？

面向二、探討學生球員的參與動機和限制。

（訪問學生球員）

題目：1. 你的家人從事什麼工作？

2. 為何參加球隊？

3. 在參加球隊前知道軟網這項運動嗎？

4. 參加球隊最大的收穫是什麼？

5. 覺得打球對未來有幫助嗎？

6. 打球遇到最大的問題是什麼？

（訪問學生球員的家長）

題目：1. 請問家中從事什麼工作，年收入多少，有幾個小孩？

2. 請問對小孩參加球隊的態度為何？鼓勵、反對還是沒意見？

3. 有聽過軟式網球這個運動項目嗎？

4. 小學畢業後，希望孩子繼續從事軟式網球訓練嗎？

5. 若孩子軟式網球成績優異，希望他長期在軟網界發展嗎？（當選手或教練）

面向三：探討球隊經營的問題與限制。

（訪問教練、體育行政主管）

題目：2. 請問軟式網球與其他運動項目的發展困境相同嗎？  
若不同，差異為何？

面向四：探討球隊所面臨的困境，其可能解決的方法。

（訪問教練、體育行政主管）

題目：3. 軟式網球發展的困境有可能解決嗎？如果有，  
您認為什麼樣的方法可行？

## 二、訪談過程

在與研究參與者進行訪談時，須規劃舒適安全且不被打擾的環境，使研究參與者自在的表達意見，讓受訪者在感覺較輕鬆的情境中回答問題，每次訪談以個人訪談為主；為避免訪談過程紀錄有所缺漏，在進行訪談時全程錄音，供日後方便繕打成逐字稿，俾利後續資料的分析。

## 三、訪談手札

訪談手札主要記錄訪談者的基本資料及訪談過程中的重要訊息，並記錄受訪者在訪談過程中可能出現的特殊狀況，包括肢體動作的表達、情境脈絡的描述、受訪者非語言的訊息、訪談者與受訪者互動的感受、訪談者於訪談後的感想，及研究者聽訪談錄音，繕打成逐字稿時的特殊紀錄與想法等。

## 第五節 資料處理

資料分析的目的是根據研究結果，將所獲得之原始資料做系統化、條理化的陳述，以逐步集中和濃縮的方式將資料反應出來，最後對資料進行有意義的解釋（陳向明，2002）。在訪談結束後，將訪談內容繕打成逐字稿，以利於資料的分析與處理；訪談過程中若在第一次訪談時有遺漏之處，擬進行第二次甚至第三次訪談，以求獲得完整之資料，於訪談資料繕打完畢後，研究者以檢核函 E-mail 之方式，交由受訪者進行確認，待確認無誤後將逐字稿內容進行編碼、登錄、分類然後進行分析，並做研究報告的撰寫。本研究資料處理過程可分為：

### 一、文獻資料處理與分析

文獻分析的進行首先須反覆閱讀相關文件及記錄筆記，並參考文獻，從反覆閱讀當中，逐步整理受訪者的內容敘述，並對同一事件進行交叉比對，以便掌握更清楚的實際狀況與脈絡。

### 二、訪談資料處理與分析

在訪談結束後，隨即進行訪談資料之整理與分析工作：

#### 1. 錄音內容之繕打

將訪談所得之錄音內容拷貝一份，檔案留底；再將拷貝之錄音內容逐字打字成訪談稿，完成後再次檢查核對錄音內容，確認有無遺漏或錯誤。

#### 2. 訪談稿之處理

請受訪者重新檢核訪談稿，確認無誤後交還研究者，以建立本研究之效度，減少內容的誤差性，並於修正後確定訪談稿。將確定之訪談稿複製成三份，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。

#### 3. 訪談稿編碼說明

將訪談對象分為體育行政主管和教練、學生球員、學生球員的家長三類：此三類對象各以一英文字母註記，體育行政主管和教練為 S(school)、學生球員為 C(child)、學生球員的家長為 H(home) 三類再依名單先後順序加以編號(1001 起)。最後標示訪問日期，編碼表(表)如下：

一、教練、體育行政主管（7人）

序號	編碼代號
1	s-1001
2	s-1002
3	s-1003
4	s-1004
5	s-1005
6	s-1006
7	s-1007

二、學生球員的家長（29人）

序號	編碼代號	序號	編碼代號
1	H-1001	16	H-1016
2	H-1002	17	H-1017
3	H-1003	18	H-1018
4	H-1004	19	H-1019
5	H-1005	20	H-1020
6	H-1006	21	H-1021
7	H-1007	22	H-1022
8	H-1008	23	H-1023
9	H-1009	24	H-1024
10	H-1010	25	H-1025
11	H-1011	26	H-1026
12	H-1012	27	H-1027
13	H-1013	28	H-1028
14	H-1014	29	H-1029
15	H-1015		

三、學生球員（36人）

序號	編碼代號	序號	編碼代號
1	C-1001	18	C-1018
2	C-1002	19	C-1019
3	C-1003	20	C-1020

4	C-1004	21	C-1021
5	C-1005	22	C-1022
6	C-1006	23	C-1023
7	C-1007	24	C-1024
8	C-1008	25	C-1025
9	C-1009	26	C-1026
10	C-1010	27	C-1027
11	C-1011	28	C-1028
12	C-1012	29	C-1029
13	C-1013	30	C-1030
14	C-1014	31	C-1031
15	C-1015	32	C-1032
16	C-1016	33	C-1033
17	C-1017	34	C-1034

▲表 3-5-1 訪談人員編碼表

4. 將分類之資料按研究目的，加以描述分析。
5. 將調查所得資料，與其它相關文獻資料加以比對分析。
6. 根據描述分析及比對結果，提出具體結論，以回答研究問題。

# 第四章 研究結果與分析

## 第一節、嘉義縣三和國小軟網隊的發展優勢

(訪問教練、體育行政主管)

題目 1. 就您所知，請問目前嘉義縣軟式網球發展現況為何？

依訪問結果歸納，嘉義縣三和國小軟式網球可以發展逾五十年，並保有良好績效，其因素有：

### 一、球隊遠景的建立

#### (一) 教練的投入與付出

「願景」是指組織內部的成員所訂定，藉由團隊討論、獲得組織一致性的共識，形成大家願意全力以赴的未來方向。<sup>10</sup>它可視為一種視野、遠見、想像力、洞察力、提供組織未來努力的方向。企業有願景，就能有效培育與鼓舞組織內部所有人，激發個人潛能、激勵員工與成員竭盡所能，增加組織生產力，達到顧客滿意的目標。

經費受限，但如果像我們學校的教練每天都超時工作著，不僅每天很早就抵達學校盡心盡力的陪伴著球員們指導他們練球，也跟球員一樣待到很晚才回家。我們的教練除了在球技上給予球員們指導外，對於這些球員們的生活常規上也相當的重視，所以我們的球隊有了今天這樣好的成績並且維持著的重要關鍵是我們教練長時間的照顧，觀察及指導這些球員們。(s-1007-0426)

吳義松一開始接觸軟式網球時，是因為當時嘉義縣比賽的風氣相當盛行，一年內就有 9 場由縣內不同鄉鎮所舉辦的賽事。當時在三和國小任教的他，剛從嘉義師範學校普通科畢業，為了體育課程需要，便買了幾本書開始自學，但沒想到無心插柳柳成蔭，從此踏上了網球之路，不僅自己開始打起軟式網球，也訓練起校內的網球隊，甚至在某次嘉義縣的比賽中，三和國小網球隊竟拿下了縣府提供

<sup>10</sup> 吳行建，顧客關係管理，**管理雜誌**，4 月，2001，頁 44。

的所有獎金，他驕傲地表示「贏了比賽就開心、開心就越想繼續贏」，不僅因為這份得獎的成就感，也因為在訓練的過程中，體驗到教學相長的道理，他才會數十年如一日，堅持對軟式網球的熱愛。<sup>11</sup>

從上述教練的角度來看，三和國小的兩位教練為球隊所建立的願景只是一種最簡單的態度：由於出自於對於軟網的熱愛，因此希望提供球員好的學習環境，並且把分內的組訓工作做好。此外，選手贏得比賽的驕傲與榮譽感也是促成教練與老師投入工作的誘因與動力。

## （二）正確的學習態度與基本技術

畢竟並非每個學童都具備職業選手的天賦，因此初學階段不要過於強調個人成績，讓學童盡量以團體之方式進行活動；除了培養團體意識外，更應擁有良好的心裡素質。換句話說，國小階段應以「教育性」為主「競技性」為輔，不宜過早灌輸以追求勝利為主要目標的學習觀念。<sup>12</sup>

網球屬於個人活動，比賽時必須自己一個人單獨面對觀眾，獨自承受競賽壓力。因此小學階段應把重點放在自信心與競爭之培養，同時增強其對網球的責任感，這對國小的精神健康成長十分重要。(s-1007-0426)

此外，唯有良好的基本動作，將來才有無限寬廣的進步空間。許多錯誤動作真的太難改了，而且會隨時間每況愈下，因此初學者寧可慢一點，奠定正確的基本動作觀念，不要急著打出成績，免得得不償失。<sup>13</sup>

我們著重訓練球員的基本動作，因為紮實的基礎，對小球員的未來性有很大的幫助。此外，體能的訓練也很重要，這樣的訓練會提升球員的持久性與爆發力。(s-1004-0409)

<sup>11</sup> 軟網教練吳義松，堅持所愛四十年，[http://wenews.nownews.com/news/28/news\\_28524.htm](http://wenews.nownews.com/news/28/news_28524.htm)（2013年0515）。

<sup>12</sup> 巫宏榮，**網球的第壹本書**，台北：群益出版社，2004。頁15

<sup>13</sup> 同前註。

## 二、球隊的訓練文化

訓練文化指的是包含針對訓練環境、制度、教練員、選手、家長所構成的行為模式。<sup>14</sup>以三和國小軟網隊實際運作的模式大致又可區分為「以學校發展為重心」以及「由球場教練所培養」兩種模式。並採取「團隊規律性與合作性」訓練。

### (一) 以學校發展為重心

台灣國內之網球選手絕大部分依循以學校為發展重心的訓練模式來養成。學校一直以來都是台灣優秀選受孕育的中心，這與歐美地區商業性活動盛行的國家不同，以英美為例，網球運動員的培訓是透過網球訓練營，待有一定成績後才會有經紀公司挖掘，進一步的聘請專業教練作個別指導，並安排日後所有的訓練與比賽，與台灣有所不同。

<sup>15</sup> 相對來說，學校仍是台灣培訓網球選手之主要管道，台灣學校網球發展大致上以北、中、南三區建立較為完善之學校銜接管道。以嘉義縣為例，在台灣軟網運的發展已經具有一定的歷史指標，另一方面三和國小、大林國中與大慶高中已經建立起完善的軟網的「三位一體」的培訓制度。學校依循階段性從國小、國中到高中依序傳承銜接的優點在於階段性任務、責任分明，選手在每一階段都能吸收不同教練老師之精華，家長與學生也可自行選擇適合自我需求之訓練環境。

### (二) 以球場教練訓練模式

球場教練訓練模式的訓練模式內仍豐富、優點在於家長與選手擁有多元與彈性的選擇。在三和國小除了有從事軟網教育訓練四十餘年的吳義松教練外，更有 95 年亞運女子單打金牌得主，現任嘉義縣軟式網球專任運動教練的江婉綺教練。在以學校為主的訓練模式下，同時搭配專業的球場教練，可以讓三和的球員得到更多專業的培訓。

*冬日的太陽照在紅土地上，清晨 6 點半，有道身影總是第一個打開網球場的門，接著將球分類、揀選到每個水桶中，等待 7 點半選手們到球場上暖身；他是*

<sup>14</sup> 佘志倫，高雄市中小學網球訓練文化發展特色，*淡江體育*，11，2008，頁 134。

<sup>15</sup> 李加耀，網球運動追求卓越的過程：運動人類學領域的解析，*國立台灣師範大學體育系博士論文*，2003。

嘉義縣大林鎮三和國小的軟式網球教練吳義松，擔任教練已 40 餘年，日復一日重複訓練選手的工作，球友們笑稱他得了「球癮」，而他也在 2010 年被教育部選為「傑出學校運動教練」之一。自始至終從未離開三和國小的吳義松，從原本的教職退休之後，受到當時校長的請託，因而繼續留在學校擔任義務教練。他每天帶上為選手們製作的表格，基本動作有 12 種，每個動作練習 30 次，由選手自己記錄練習的成績；指著表上選手的名字，他可以輕易說出每個選手的練習狀況，對選手的用心可見一斑。<sup>16</sup>

### （三）團隊規律性、合作性訓練

由於個人訓練亦產生倦怠感、降低學童學習意願，最終導致失去打球的興趣，因此團體合作學習不但帶來更高的自尊心，更好的學習動機，以及更好的解決技巧，也促進同伴間正面學習態度。<sup>17</sup>

學校網球隊以團體模式來進行訓練活動，團體不但可以產生歸屬感、認同感與內聚力，更能提供同儕之間相互扶持、競爭，隊友之間存有共同承擔成功與失敗的相互關係。

## 第二節 學生球員的參與動機和限制

有良好的軟硬體運動教、練條件，卻沒辦法吸引選手投入，仍無法成就該項運動發展，三和國小軟網啟蒙訓練自三年級（9 歲）即開始，因學生尚未成年，能影響學生參加與否，除學生的自由意願外，學生家長支持與否，往往才是關鍵。

三和國小現役球員有 43 名，共訪問有 34 名（佔 79%），探討學生家庭背景、參與動機和處遇難題、和家長的觀念及支持意願後，可以發現：

<sup>16</sup>軟網教練吳義松，堅持所愛四十年，[http://wenews.nownews.com/news/28/news\\_28524.htm](http://wenews.nownews.com/news/28/news_28524.htm)（2013 年 0515）。

<sup>17</sup>趙明毅，精熟學習在合作學習情境下對大學生的學習動機與學習成效之研究。國立嘉義大學體育與健康休閒研究所，2005。

(訪問學生球員)

題目：1. 你的家人從事什麼工作？

工 21 名 (61.8%)、商 8 名 (23.5%)、服務業 3 名 (8.8%)、  
農 2 名 (5.9%)

應該與三和國小位處鄉村有關，學生家庭多屬農工階級，球隊  
學生家庭亦屬農工行業居多，佔 67.7% 之強。

題目：2. 為何參加球隊？

自己有興趣想來者 23 名 (67.7%)，  
學校宣傳或鼓勵參加者 6 名 (17.6%)  
父母要求 (選班級導師) 者 3 名 (8.8%)，  
隨好朋友加入者 2 名 (5.9%)

興趣是學生參與活動的最大動力，三和國小在低年級即安排每  
週一節體育課教授迷你網球，三年級以上，每週一節軟式網球體育  
課，並開設學生軟式網球社團，全面推廣軟式網球，讓每位學生都  
有機會學習，引發學習動機。

題目：3. 在參加球隊前知道軟網這項運動嗎？

知道者 27 名 (79%)，不知道者 7 名 (21%)

其中因家人為球員校友而知道此項運動者 7 名 (26%)

可見三和國小在校內宣傳推廣得力，學生多知道此項運動，而家  
人有球員校友者亦佔 26%，不只有兄姐輩是球員，更有父母輩球員，足  
見三和國小發展軟式網球歷史悠久，更獲球員校友肯定支持。

題目：4. 參加球隊最大的收穫是什麼？

覺得豐富人生經驗者 12 名 (35.5%)，  
有成就感者 7 名 (20.5%)，  
較為健康有體力者 7 名 (20.5%)，  
增進友誼者 4 名 (11.7%)，  
增進脾氣修養者 2 名 (5.9%)，  
可以得獎金者 2 名 (5.9%)

顯示習得一技之長和球隊的訓練及參賽經驗都讓球員喜愛，而於專長領域有傑出表現的成就感，亦是學生在成長過程中的重要動力。而個人更健康強壯，更是實質受惠。

題目：5. 覺得打球對未來有幫助嗎？

認為有幫助者 33 名 (97%)，不知道者 1 名 (3%)

其中覺得身體變健康了 6 名 (17.6%)，

可以在軟網界發展 5 名 (14.7%)

豐富了人生經驗 5 名 (14.7%)，

有助於升學 3 名 (8.8%)

顯示球員在三和國小從事軟網運動以來，是有成就動機和目的存在的。其中仍以實質上在健康體能有所助益者居多，而長遠目標想在軟式網球界發展者亦有 14.7% 強。

題目：6. 打球遇到最大的問題是什麼？

沒有問題 2 名 (5.9%)

擔心球技的問題者 20 名 (62.5%)，

擔心發脾氣影響球技者 5 名 (15.5%)

擔心家長反對者 3 名 (9.4%)，

擔心被老師罵及受傷者各 2 名 (各 6.3%)

三和國小的軟網球員非常投入練習，急欲在軟網技能上有更上一層樓的進步，而引發在球技進步與否的擔心，教練及導師和相關輔導人員，應適時予球員關心及引導

(訪問學生球員的家長)

題目：1. 請問家中從事什麼工作，年收入多少，有幾個小孩？

(一) 1 個孩子者 1 名 (3.5%)，2 個孩子者 19 名 (65.6%)，

3 個孩子者 9 名 (31%)，

受訪學生 34 名，其中 25 名都是家中兄弟姐妹排行最末，兄弟姐妹不是球員的原因，除學生個人意願外，家長覺得經歷過長子女的升學發展，打球能提供教科書之外更多的人生經驗。

(二) 年收不足 30 萬者 6 名 (20.7%) 年收 30-60 萬者 13 名 (44.8%)  
年收 60-90 萬者 6 名 (20.7%) 年收 90 萬以上者 4 名 (13.8%)  
家長多屬農工階級，家庭年收入亦不高。

題目：2. 請問對小孩參加球隊的態度為何？鼓勵、反對還是沒意見？

鼓勵者 28 名 (96.6%)，反對者 1 名 (3.4%)

其中鼓勵者有：

支持孩子興趣發展者 10 名 (34.5%)

有助孩子健康者 8 名 (27.6%)

支持孩子多元發展及生活有重心者各 3 名 (10.3%)

因孩子加入球隊後，發展趨於良善而轉支持者 2 名 (3.4%)

三和國小軟網隊員的家長絕大部分支持孩子從事軟網訓練，非常的尊重學生興趣與意願，球員參加與否的自由意願，更勝家長要求。

題目：3. 有聽過軟式網球這個運動項目嗎？

有 20 名 (69%)，沒有 9 名 (31%)，

但有聽過是從電視新聞得知者，多是硬網屬誤會有者 6 名，  
家長或兄姐或親戚之前為本校球員者有 10 名 (34.5%)

扣除誤會者 6 名，僅有 14 名 (48%) 知道軟式網球這項運動，可見在台灣運動的大環境，軟式網球知名度並不高，相關行政單位及全國軟式網球委員會，應再多做推廣。

題目：4. 小學畢業後，希望孩子繼續從事軟式網球訓練嗎？

希望 24 名 (82.6%)，不一定 1 名 (3.4%)，不希望 4 名 (14%)

其中以孩子興趣選擇考量者 17 名 (70.8%)，

有條件 (球技和功課) 支持者 7 名 (29.2%)

三和國小的球員家長仍以學生的興趣和意願為主要考量，但其中有條件支持者，希望學員在學業方面仍可保有一定水準，但在國小軟網階段軟網成就上的要求，就須是全國前三名，才會繼續支持孩子打球，顯見家長亦清楚愈高層次的競技運動愈是激烈，沒有一定技術水準或天份，家長會希望孩子即早轉換發展項目。

題目：5. 若孩子軟式網球成績優異，希望他長期在軟網界發展嗎？

(當選手或教練)

希望 16 名 (55.2%)，不希望 3 名 (10.3%)，

有條件 (球技水準) 支持者 10 名 (34.5%)

同前題分析，有條件支持者在球技水準上要求較高，但其中有受訪者 3 名指出，台灣在體育政策的大環境下，對選手發展不利，覺得沒有長久的遠景和保障，並不支持孩子在體育界發展，相關主管單位，應重視此問題，讓選手更有動力從事運動競技發展。

經以上探討分析，將球員從事軟式網球的動機與限制，歸納如下：

### 一、運動健身

對接觸網球的幼小學童來說，好玩有趣是他們參與的關鍵，所以要求不要太多，大多數的學童並不會成為網壇的明日之星，因此大多數學童的需求必須優先考量，讓網球成為他們終身運動才是重點。尤其是國小學童利用課餘時間，培養他們一項球類運動的興趣，可以陪伴他們一輩子的運動，對於學習能力較好或進步較快的學童，可以另外再提供加強的課程。<sup>18</sup>

*我參加學校軟網隊是因為小時候身體不好，想要經由運動鍛鍊身體。*

*(c-1001-0320)*

*我爸爸說參加校隊可以讓自己身心更健康，所以我就加入軟網隊。*

*(c-1002-0320)*

以教育角度而言，啟蒙教育階段應重視「興趣」的培養，以傳授網球運動為學童終身之技能、習慣為目標；以參與者的角度而言，「運動健身」為此階段多數人參與的動機與目的，因此啟蒙教練與老師應對自我有更深的期許、更長遠的眼光，不宜揠苗助長，讓學童盡情享受打球帶來的好處才是關鍵。

---

<sup>18</sup> 巫宏榮，前揭文。

## 二、家長鼓勵

家長因素也是影響基層網球發展的關鍵因素，因為在國小學童階段，假如家長不支持、不認同，往往便扼止學童從事網球的想法。<sup>19</sup>校方推廣起來更是窒礙難行、孤立無援。網球的訓練過程中，家長無疑是會影響到選手的成就與發展，例如國內之名球星背後均有一位網球教練或是網球熱愛者的父母，基本上他們從小就受到父母的影響及全力支持，在如此優勢的環境下，當然有很大的機會造就出一位優秀的網球選手。<sup>20</sup>

現今台灣社會在全球化時代趨勢引導下風氣漸西，家長觀念多支持小孩在課餘閒暇參與網球運動訓練，如果沒有家長在背後支持，光憑選手本身的興趣是難以持久的。<sup>21</sup>因此，家長的鼓勵、支持是台灣國小網球運動得以發展的重要因素。

*我打網球是因為父母的支持，他們認為讀好書外，運動也很重要。*

*(c-1007-0320)*

*因為爸爸是網球迷，但他不會打網球，所以他希望我可以學習打網球。*

*(c-1003-0319)*

家長支持度，是這項學校校隊訓練的動力來源之一。國小階段的學生，決定權在家長，由家長決定孩子未來發展方向。還有家長的價值觀，也深深影響、決定了孩子的興趣選擇。*(s-1004-0409)*

學校宣傳行銷，以現屆五年級球隊言，家長多為家長會、志工隊子女，這些家長比起其他家長較常接觸學校，也較明瞭學校球隊發展，認同學校在軟網的經營和孩子樂於其中的參與情形，看見教練的付出和孩子們的成長，也都支持孩子從事軟網運動。*(s-1005-0409)*

<sup>19</sup> 范萬宇，新竹縣原住民學生參與國小棒球聯賽之研究，*國立體育學院體育研究所碩士論文*，2007。

<sup>20</sup> 張思敏，父母在子女網球之路上扮演的角色，*國際網球雜誌中文版*，6，1996，頁 32-33

<sup>21</sup> 邱豐傑，我國優秀青少年網球選手學習背景之調查分析，*大專體育*，37，1998，頁 109-113

### 三、想成為國手，為學校與家人爭光

近年來台灣名將盧彥勛、詹詠然、莊佳蓉等選手在國際賽事中屢創佳績、揚威國際網壇，在媒體的宣傳與報導下，深深影響許多喜愛網球運動的學子們，期許自己將來也能成為台灣的網球明星或台灣之光，為個人、家庭與學校爭取更高的榮譽。從運動與國家認同的角度來看，兩者之間具有微妙的角色，儼然成為展現「國家認同」的核心磁場。

*我打網球，要像王建民和盧彥勛一樣，成為正港的台灣之光。(c-1012-0319)*

*如果有一天可以打國際賽或職業賽，應該是我最大的夢想。(c-1017-0319)*

### 四、教練的發掘

國小階段，學生學習以學校教師或教練引導為主要學習模式，鮮少有學生主動選擇學習的方向。因此，在平常的教學過程中，教師或教練發現天賦異稟之學童時，鼓勵、推薦其加入球隊，學生在獲得青睞情況下加入球隊，日後因為代表學校出賽而倍感光榮，也是影響學童參與軟網運動訓練的主要因素。

*我參加網球隊，是因為體育老師賴主任的關係，他說我的運動神經還不錯，可以參加校隊的訓練，所以我就加入了。(c-1006-0319)*

*賴老師說，我在體育課表現不錯，可以到網球校隊學習，在問過爸爸後，就加入球隊了。(c-1015-0323)*

### 五、球員的升學課業問題

在學業與網球成就之間搖擺不定，缺乏肯定之追求目標，造成台灣國小學童缺乏超越自我，持續追求卓越之特有運動文化，因此，建立完整之升學培養銜接管道即為當務之急。

此外，運動代表隊選手的課業，由於訓練時間和校外比賽的因素，難免會影響到課業表現。為了避免社會大眾與家長對學生參加運動團

對應想課業產生疑問，學校在訓練之際，應安排課業輔導，讓學生擁用有最基本的學科基礎；甚至建立小學、國中與高中三位一體的人才培訓計畫，在比較無後顧之憂的基礎上，家長與球員對於參與學校運動表隊會有較積極的態度。反之，由於三和國小軟網隊的球員其家庭背景多半為經濟社會的弱勢群體較多，若因參加球隊進而影響課業，降會導致家長不願小孩參與相關組訓活動與比賽。

*在台灣，傑出的運動選手不見得課業都不好，教練與家長的態度很重要，要時時灌輸學生唸書很重要的概念，畢竟將來進入職場，學歷也是很現實的問題。  
(H-1001-0426)*

*我讓小朋友打球，健康與與學習團體榮譽固然很重要，但是不希望影響到課業。如果參加球隊影響到考試成績，希望學校能夠給予一些課業輔導，不然只能退出球隊。(H-1002-0424)*

## 六、家長的影響

家長之參與是決定國小網球運動是否能持續追求網球夢想的關鍵，這也是網球運動特有的文化。在小學學習階段，家長也必須瞭解台灣網球運動的中短長期面臨的問題與階段目標。得以讓自己的孩子有多元的發展。

就運動社會學的觀點來看，一項運動的發展，與球員的家庭背景與社會階層存在某些關聯：這也意味經濟收入較佳，社會地位較高的家長，對於孩子的運動休閒的關注遠較經濟社會中弱勢群體要來的高；前者多鼓勵小孩在學習知識之餘，應可透過參與球隊鍛鍊體魄、學習社會的技巧、甚至培養成熟的心智，後者只是希望小孩擁有未來求取生存的技能，而運動或參與校隊未必是最佳的選項。<sup>22</sup>

此外，在不同區域推廣同樣的運動項目，也會受到「城鄉差距」的影響，在都會地區經濟資源與資訊遠較農村要多與發達，家長也積極配合學校的培訓。

---

<sup>22</sup> 劉宏裕等譯，**運動社會學**，台北：師大書苑，2005，頁 123。

以三和現役球員觀之，經濟弱勢家庭不佔少數，運動配備的花費，會讓家長覺得花費太大較為沈重，例如球鞋的損耗，平均三個月左右即須更換，家長抱怨不少。(s-1004-0409)

十二年國教即將實施，有體育加分項目，或許家長會更支持孩子參加運動團隊。(s-1005-0426)

依目前實際情形來說，三和國小軟網隊的現役球員，單親、隔代、外配家庭的學生不佔少數(外籍家庭 11 名(占受訪者 32.4%)、單親家庭 5 名(占受訪者 14.7%))。這些學生統稱為弱勢家庭學生，在家庭教育、環境、資源上，相對較弱，對社會的價值觀就有所不同，這也影響了學生在表現上的限制，有些家長對於小孩參加軟網隊的態度相對於保守與消極。

### 第三節 三和國小軟網隊的困境與限制

(訪問教練、體育行政主管)

題目：2. 請問軟式網球與其他運動項目的發展困境相同嗎？若不同，差異為何？

經訪問七名教練及體育行政主管，從其意見歸納以下四點：

#### 一、軟式網球屬非主流運動

以非主流運動稱之，因軟式網球不屬世界最高級運動競賽(奧運)項目，又相較網球(不以硬式網球稱之為全球趨勢)，在世界、在台灣，軟式網球或為人所不知、或為人所誤會為硬式網球。在軟網運動推廣上，相關體育主管單位及全國軟式委員會似乎仍有進步空間，不該讓此台灣可以在國際體壇爭光的運動強項，在台灣如此無聞。

以小環境而言，家長仍重視升學，並不鼓勵學生參加運動球隊，加以軟式網球不具知名度，或許認為在軟式網球界沒什麼發展出路，支持度就不夠

(s-1005-0410)

以現屆五年級球隊言，家長多為家長會、志工隊子女，這些家長比起其他家長較常接觸學校，也較明瞭學校球隊發展，認同學校在軟網的經營和孩子樂於其中的參與情形，看見教練的付出和孩子們的成長，也都支持孩子從事軟網運動。  
(s-1005-0409)

## 二、體育行政管理層面

### (一) 體育與學校主管的限制

多數受訪的學校體育行政與教練表示，嘉義縣國小軟式網球發展在擁有悠久的歷史與傳統，但這些優勢近年來受到其他運動的預算排擠（例如棒球、足球）逐漸消失；此外，個別政治人物所擁有的政治與社會資本，以及將其資源挹注到國小也是個軟網運動的意願也是個變數，關鍵在於個人化的因素也左右了軟網運動的推廣；最後，作為國小最重要的行政主管-校長的態度與支持也足以影響軟網校隊組訓與經營的成效。

嘉義縣過去曾有簡泰河議員（三和國小校友及家長會會長）支援軟網運動，辦理嘉義縣議長盃軟網盃數次，然不再任議員之後，議長盃不辦理了，就連三和國小軟網隊後援會，亦無人接任會長。前幾年，縣內有一群校長支持足球運動發展，體育經費及競賽次數就多偏於足球運動，可見主政者之影響。(s-1001-0425)

軟網它有個人賽、團體賽項目，較之其他須團體的球類競賽（足球、棒球）方式就不同，在訓練上或競爭對象上也有它與其他項目的差異，例如田徑在全縣、全國的競爭對手太多，要有好成績不大容易，一直沒成績，在經費分配或訓練存廢考量上，就有被放棄的可能。(s-1003-0415)

### (二) 資源與預算的限制

以一般性的經營運作而言，國小軟網年度的預算之支出遠比其他團體球類運動要低出甚多，受訪者估算只要三十萬左右。家長僅須負擔球鞋部分，球拍、球具、球場維護、國內參賽支出、學員課業輔導、營養費、服裝費，全由學校申請各界補助支應，相較其他運動，家長

負擔應相對較少。換言之，例行性組訓的預算支出應是各方所能接受與負擔的。

*提及運動配備的花費，以三和軟網隊目前觀之，一年須 30 萬左右方能維持正常運作。(S-1004-0409)*

對於三和國小軟網隊而言，主要的預算限制參與各項比算的費用與車馬費的支出。舉例而言，每年暑假赴日本參與國際賽事的費用頗為昂貴，估計相當於一年校內的組訓預算。在軟網協會、嘉義縣政府與學校的補助之下，仍存在一定的預算缺口，由於社會募款存在難度，部分費用只能由教練與球員吸收。對於弱勢群體背景的球員與家長而言，這些費用也是不小的負擔。

此外，三和國小擁有的教練資源雖為優勢（正式編制為一位，但有義務的吳教練與擔任訓導主任的本人兼任），但這是建立在教練個人的投入與熱忱，如何向縣政府多爭取教練的正式編制及其合理的人事待遇，才是維繫競爭力的關鍵。

### 三、球員與家長參與層面

#### （一）球員參與動機的限制

由於少子化的趨勢，使得家長對於子女特別呵護與寵愛，這使得球員的心裡素質相較於以前的選手較為脆弱且不能吃苦；現階段的教育政策多強調愛的教育而非鐵的紀律，所以過去採取的教練權威制或是經由體罰達成訓練效果的作為不在存在，這使得教練管理與訓練方式必須更著重科學、教育化與人性化，因此球員自主訓練的意願下降甚多。

此外，軟式網球相較於其他台灣球類運動仍屬於非主流項目，正當棒球、籃球、桌球、羽球、排球甚至硬式網球都已經朝向職業化、準職業化或是進入業餘聯賽制時，軟式網球依舊是較為邊緣的運動。這使得比賽成優異的選手未來的發展空間受限，也間接影響到球員參與校隊的誘因。

運動種類的普遍性及一般民眾對於運動種類的認知程度（國人多知網球，不知軟式網球），還有運動種類的特殊性、運動場地的限制（至少須有一面網球場，二人即可從事），都會影響國人參與此項運動的動機與興趣。(s-1004-0409)

## （二）學長仍以升學主義為上

儘管多元智慧發展理論及多元升學管道，等教改政策一改再改，「萬般皆下品，唯有讀書高」之遠古觀念仍深植家長觀念中，球隊以外，因此因素，拒絕讓孩子加入球隊的家長，不在少數。

我讓小朋友打球，健康與與學習團體榮譽固然很重要，但是不希望影響到課業。如果參加球隊影響到考試成績，希望學校能夠給予一些課業輔導，不然只能退出球隊。(H-1002-0424)

在台灣，傑出的運動選手不見得課業都不好，教練與家長的態度很重要，要時時灌輸學生唸書很重要的概念，畢竟將來進入職場，學歷也是很現實的問題。(H-1001-0426)

但在台灣學校訓練體制都少受到升學制度的影響，擺脫不了整個社會大環境及教育制度的左右，升學仍為家長及選手首要考量的因素，無形中便羈絆優秀選手往更高階層之發展意願。(s-1005-0426)

現在教育政策實施十二年國教，一昧的讀書不再是升學唯一的最佳管道，對外競賽成績佔升學非常重要的一部份，政策才剛開始，許多家長還是停留在唯有讀書高、運動沒有前途的觀念。如以現在十二國教觀之，如果學生學業成績維持在基本程度，在球隊上又可以拿到不錯成績，又以軟網環境而言，積極投入訓練，要在全國賽拿成績不是難事，對於升學加分及未來發展並不會輸給只有讀書的學生，讓家長們知道現在的政策走向。(s-1004-0409)

## 四、訓練與學習態度

網球的培訓之路艱辛又漫長，因此如何維持學童高度之學習興趣

成為重要的課題，因為一旦興趣消失，退出網壇之時亦不遠已。網球單一項目訓練的結果雖可已有更多的時間來練習、精進球技，但長期累積附加而來的缺點是生活的枯燥乏味，極易對網球訓練產生倦怠感。

因此對於越年輕的選手應給予多元的體能訓練項目，一則藉由其他運動來訓練協調性、基礎體能與反應，再提高其學習興趣，轉移訓練與比賽的壓力，並藉此觀察、發覺學童之特殊潛能。隨著網球訓練的現代化，教練必須進行有效分工，各執所長，才能練出優秀選手。

*選手招收來源不足，是現代少子化的趨勢，個個孩子都是父母的寶，即使一開始學生有意願嚐試軟網運動，但經一段時間訓練後，有的孩子吃不了苦就放棄了，有的是家長看見自己的孩子（尤其是女生）曬得黑抹抹的，捨不得，也就不願意讓孩子繼續練習了（s-1004-0409）*

#### 第四節、三和國小軟網隊發展困境的可能解決方法

（訪問教練、體育行政主管）

題目 3. 軟式網球發展的困境有可能解決嗎？如果有，您認為什麼樣的方法可行？

經訪問七名教練及體育行政主管，從其意見歸納以下四點：

##### 一、尋求資源、爭取支持

以政治面爭取政策主管支持，是最直接的解決辦法，但礙於相關法規，或資源分配限制，卻也是最艱難的方法，但如以升學而言；保障學生選手升學管道（至國立大專院校），或是優待減免應是成本較低且易達成的方法。而尋求企業支持，全憑企業主一念之間，似乎是個可努力的方向。

除此之外，以三和國小學生球員背景觀之，用教育部教育優先區計劃—弱勢家庭學生指標觀之，三和國小軟網隊學生達符合指標達 40% 以上之多，可向民間慈善機構尋求認養，扶助弱勢家庭學生成就專長領域。

*如企業主能認同學校為健全學童身心發展的校隊經營管理理念，認養球*

隊，則大部分難題幾可解決，尤其學區內大埔美工業已有幾家國內知名大廠（上銀、佳能等）進駐營運，是三和球隊發展的契機。(s-1001-0425)

從事軟網運動的球員們團結合作，支持一位支持軟網運動發展的政治人物（如議員或鄉鎮長）當選，推展軟網運動，甚至影響縣府選派支援軟網運動發展的校長擔任三和國小校長或有網球隊、網球場的學校擔任校長。(s-1001-0425)

政府編列預算支應，支持鼓勵教練付出。完善體育教學條件。設立專班，完善選手訓練資源。(s-1002-0411)

向縣府申請支援，經費是很重要的，選手也須對外比賽，累積競賽經驗，球隊才有發展的空間。(s-1003-0415)

政策提供體育選手很好的出路，讓家長放心，更有意願從事軟網運動。  
(s-1005-0410)

縣府擴編運動專任教練職缺，或專案補助外聘教練（僅予鐘點費，不須負擔退休撫卹等預算），不僅可協助學校推廣、訓練成效，更可讓家長知道，有運動技能專長，可擔任教練一途、有機會收入。(s-1006-0412)

耳聞民間善心團體（如家扶中心）有支持具專長的弱勢學子，甚有如福添福慈善基金會認養整支球隊者，如能尋求認養，球隊運作就能不成問題。  
(S-1007-0410)

如無法奢望公部門在經費上的支援，就更期待能優待在各方面績優的孩子，讓家長放心、讓孩子更有意願繼續從事辛苦的訓練。(s-1007-0410)

## 二、推廣宣傳軟式網球運動

軟式網球只須一面球場、二個人各一枝球拍，即可從事的安全健康的休閒體育活動，相較於棒球、籃球等團體性競技，經費負擔明顯輕鬆許多；又以家長擔心的學生升學問題而言，只要選手努力練習，

在全國賽中名列前六，即有升學加分優勢，但家長普遍不知。

又軟網是國家能在國際體壇爭強爭霸的運動強項，台灣軟網代表隊，在國際賽事中奮力不懈的拼鬥精神，不輸任何其他為國爭光的運動團隊，但其新聞版面、傳媒轉播，卻是幾近於零，讓國人少有機會認識、甚至接觸軟式網球運動。

是以，相關主管單位，為保有台灣軟網在國際體壇的競爭優勢，應推廣、扶植基層啟蒙訓練單位，並大力宣傳週知社會，形成軟網是優質的運動項目風氣，讓學生家長從觀念改變，支持孩子投入軟網訓練。嘉義縣政府為保有軟網在全國競賽中的奪牌優勢，亦應於縣內廣加宣傳，招募具運動天賦的學生，以跨學區就讀方式，加入三和國小軟行列。於大林以外鄉鎮，扶植另一國小成立軟網訓練基地，擴大軟網運動人口，彼此良性競爭，辦理縣內例行賽，使之成為嘉義縣重要體育競賽活動，提升選手實力，厚植奪牌希望。

*經費支出明顯精簡許多，加以是嘉義縣在全國競賽中、國家在國際賽事中的奪牌專長運動項目，是值得大力推廣及重視的運動團隊。(s-1007-0410)*

*如以現在十二國教觀之，如果學生學業成績維持在基本程度，在球隊上又可以拿到不錯成績，又以軟網環境而言，積極投入訓練，要在全國賽拿成績不是難事，對於升學加分及未來發展並不會輸給只有讀書的學生，讓家長們能知道現在的政策走向，及軟網在國內體育環境的現況，(s-1004-0409)*

*十二年國教即將實施，有體育加分項目，或許家長會更支持孩子參加運動團隊。(S-1005-0409)*

*家長仍重視升學，並不鼓勵學生參加運動球隊，加以軟式網球不具知名度，或許認為在軟式網球界沒什麼發展出路，支持度就不夠。以現屆五年級球隊言，家長多為家長會、志工隊子女，這些家長比起其他家長較常接觸學校，也較明瞭學校球隊發展，認同學校在軟網的經營和孩子樂於其中的參與情形，看見教練的付出和孩子們的成長，也都支持孩子從事軟網運動。(S-1005-0410)*

建議全國軟網協會，編列經費、尋求機會點，以廣告行銷或其它方式，讓國人有機會知道軟網運動或軟網英雄們為國奪金的奮鬥故事。改善比賽制度，增加個人賽場次（以一年全國約十場賽事而言，個人賽僅二場——自由盃及排名賽），因應少子化衝擊。(S-1006-0412)

### 三、兼顧學生球員學業，讓家長安心

大部分拒絕讓孩子從事軟網訓練的家長，以擔心孩子學業落後者居多，三和國小於公部門補助款中，編列有 33% 的課業輔導費，加強、補救球員課業，尤其是在集訓期間及比賽後的時期，使球員的課業不致落後。

張雅棻（2001）也認為，學校或教練一味的追求競賽的勝利，重武輕文的指導方式，只會讓學生在課業的學習阻礙上增多，因而導致家長的反對，而選手的流失會更加快速。所以，一個好的學校與教練，不可只貪圖比賽的勝利，應安排學生從事適當的研讀時間，充實必備的相關知能，以因應未來生活或就業市場的需求。<sup>23</sup>

對於球員的成績，在欠缺足夠的經費下，我們只能盡量利用早上或星期六不上課的時間練球，以避免影響到同學的學習進度。此外，教練與老師也只能個別多關注同學的成績與課業。(s-1007-0410)。

在台灣學校訓練體制多少受到升學制度的影響，擺脫不了整個社會大環境及教育制度的左右，升學仍為家長及選手首要考量的因素，無形中便羈絆優秀選手往更高階層之發展意願。十二年國教即將實施，有體育加分項目，或許家長會更支持孩子參加運動團隊。

(S-1005-0426)

目前教育制度，家長仍以功課為重。(s-1006-0412)

---

<sup>23</sup>張雅棻，體育重點發展學校運動代表隊選手參與動機與訓練意願影響因素之研究——以桃園縣為例，輔仁大學體育學系碩士論文，2001，頁 35。

# 第五章 結論與建議

## 第一節 結論

經本研究探討後，軟式網球在目前台灣體壇上，雖非主流運動項目，卻是台灣在國際體育競賽場上，具有奪牌實力的專長項目，有其獨特價值性。

嘉義縣三和國小能發展軟式網球逾半世紀之久，有其獨到之處，且從前文探討中可知，在校長任期制下，體育主管輪動之間，並不是每任體育行政主管都大力支持推廣軟式網球；又學生球員的決定權多掌握在家長，家長因其社會經濟背景，或對台灣體育的發展前途和升學教育政策的認知不同，也不是都支持學生投入軟式網球運動訓練；最大的財主公部門教育行政主管機關財政日益困難，大環境下體育運動項目日趨多元，就排擠到對於軟式網球的扶植和補助。但嘉義縣三和國小仍能堅持優良傳統，並保有全國前三名的佳績，獲二屆教育部「體育績優學校獎」決非浪得虛名。究其原因，有以下幾點：

### 一、堅強的教練團隊

現嘉義縣三和國小教練團計五人，由吳義松老師領軍，嘉義縣政府派駐一名專任教練江婉綺（95年亞運金牌）為學校總教練，校內賴信宏主任、王錫龍老師、蘇子見老師各負責一個年級的軟網教練，陣容堅強，互相支援合作，對於初學者新生，進步尤速。教練團亦可投入與學生競賽，學生對於獲取競賽經驗和高階技術，甚有助益。

三和國小吳義松老師，教球逾五十年，退而不休、不分寒暑、不論假日。嘉義縣代表選手均出自其手下，國手亦不勝枚舉，現嘉義縣內三級培訓制度的三所學校教練，皆為其子弟兵。（三和國小江婉綺教練、大林國中簡賜進老師、永慶高中葉佳霖教練）。吳老師於92年獲全國軟網協會頒發基層教練奉獻卓越獎、100年獲教育部頒「體育園丁獎」真乃實至名歸。

教練團裡的江婉綺教練、王錫龍老師，國小啟蒙教練即為吳義松老師，有感於吳老師的奉獻和犧牲皆返母校服務；賴信宏主任、蘇子見老師的軟式網球技球亦師承吳義松老師，有師如此，教練團皆不敢鬆懈，寒暑勤練、假日無休，又需籌措學生營養費、參賽費，但只要學生們認真投入練習，又爭得好成績，卻也甘之如飴。

## 二、完整的訓練場地

三和國小計有紅土球場 2 座、壓克力球場 4 座、水泥球場 1 座、室內球場 1 座、練習牆 1 面、發球機 1 部、穿線機 1 部、灑水車 1 部，相關訓練場地、設備完善。尤其充足的場地，讓每位選手皆有練習、競賽的機會，毋須排隊等候，每日每人除可完成基本練習約 200 顆接球外（由教練發球），尚可進行賽事 5 場（含單打和雙打），練習量充足。

## 三、政策支持

嘉義縣三和國小自陳江琳校長創辦軟式網球隊以來，至今歷 6 任校長，支持程度雖有別，但從無一人決策收掉軟網，改發展其他學校特色。吳義松老師甚至後來的新進教練，得以有發揮空間。

又 95 年，軟式網球為當時體委會（現為體育署）「黃金計劃」內的奪金重點發展培植運動項目；98 年起，軟式網球亦為嘉義縣「基層訓練站計劃」內的縣內重點發展運動項目，三和國小在縣內又是唯一的發展國民小學，三和國小在嘉義縣體壇的重要性，軟式網球在台灣體壇的重要性，可見一斑。

## 四、資源注入

公部門補助雖逐年漸減，嘉義縣三和國小發展軟式網球已逾半世紀，畢業球隊校友眾多、佳名遠傳，早期有簡泰河縣議員成立的「三和國小軟式網球後援會」（民國 80 年）、現有學校志工隊，不定時更有球友、校友給予財力、物資或贊助等資源，於球隊運作、選手獎勵、參賽補助，都有很大助益。

## 第二節 建議

### 一、多爭取國家體育部門與地方政府的政策支持

#### (一) 軟網是台灣在國際體壇中的強項

軟網與其他運動發展所遇相同困境因素之一，是政府補助經費不足。軟網不同於其他主流運動特色之一，本人認為軟網是值得政府投資的主要項目之一，因為在國際體壇上，台灣能名列前茅的體育強項，軟網絕對是主要選項之一，以 95 年亞運為例，台灣奪 9 金 10 銀 27 銅成績，軟網即佔 3 金 1 銀 1 銅，體委會奪牌計劃評核報告評為該屆亞運最佳運動團隊，國內應扶持此項台灣專長運動特色。

*任何受官方補助的運動項目都有奪牌績效壓力，但軟網不僅是嘉義縣體育運動強項，亦是台灣在國際體壇的專長項目，實在很值得政府大力培植。(s-1001-0409)*

*建議全國軟網協會，編列經費、尋求機會點，以廣告行銷或其它方式，讓國人有機會知道軟網運動或軟網英雄們為國奪金的奮鬥故事。(s-1006-0412)*

#### (二) 維持軟網校隊組訓的費用不高

運動發展都須要錢，但軟式網球花費相較較低。以三和目前四至六年級 45 位球員而言，教練由縣府派任一位專任運動教練駐校指導，餘教練團（3 位）由校內教師兼任，年參賽 10 場左右，要支付選手營養費、球具、服裝、課業輔導、球場維護等，一年僅須 30 萬不到即可維持。

*軟網隊在人事費、參賽費、場地器材維護費言，經費支出明顯精簡許多，加以是嘉義縣在全國競賽中、國家在國際賽事中的奪牌專長運動項目，是值以大力推廣及重視的運動團隊。(s-1007-0418)*

## 二、多爭取社會大眾的資源與支持

地方政府與學校應尋求企業界支援，並讓企業建立「認養球隊，有助於建立品牌形象與社會責任」的認知。若企業主能認同學校為健全學童身心發展的校隊經營管理理念，認養球隊，則大部分難題幾可解決，尤其學區內大埔美工業園區，廠商陸續進駐，也有如上銀、佳能等已有回饋地方的善舉(捐贈圖書、照像機等)，如能爭取其對體育、對球隊的支持，將有相當助益。

## 三、學校積極進行宣傳行銷

以三和國小現屆五年級球隊隊員來看，多為家長會、志工隊的子女。在此情形下，這些家長較常接觸學校的活動，也較明瞭學校球隊的組訓發展，認同學校在軟網的經營和孩子樂於其中的參與情形，看見教練的付出和孩子們的成長，也都支持孩子從事軟網運動。學校在經費受限的條件下，短期之內如法解決經費的問題，動於家長會與志工的力量，也是提升校隊組訓效能的方式。

## 四、改變家長的觀念，並給予必要的協助

現在教育政策實施十二年國教，讀書不再是升學唯一的最佳管道，對外競賽成績佔升學非常重要的一部份。政策才剛開始推動，但許多家長還是停留在唯有讀書高、運動沒有前途的觀念。如以現在十二國教的內容分析，學生學業成績維持在基本程度之內，在球隊上又可以拿到不錯成績，又以軟網環境而言，積極投入訓練，要在全國賽拿成績不是難事，對於升學加分及未來發展並不會輸給只會讀書的學生。這樣的觀念教育一方面可以化解家長對於子女從事運動的疑慮，同時也會增加球員參與的動機與誘因。

此外，尋求善心團體認也是可行之方式。本校位處大林鎮郊區，家庭結構多屬農工階層，弱勢家庭(以教育部教育優先區計劃指標評比：低收、中低收、單親、隔代、外籍配偶)比例近42%之高，球隊球員亦高達40%，。在此前提下家長可能不僅不能提供較好條件予球員(如營

養、服裝…等)，遑論贊助球隊。但嘉義縣有不少民間善心團體（如家扶中心）有支持具專長的弱勢學子，甚有如福添福慈善基金會認養整支球隊者。如能尋求認養，球隊運作就能不成問題。

三和國小有這麼多人的用心，成就這五十多年來的光榮紀錄，若相關主管單位能持續補助學校、獎勵選手、安排選手升學管道，相信只要國內還重視軟網這項揚威國際的體育成就，三和國小就能有下一個光榮的五十年軟網成就。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 王同茂(2004)。學校體育經營的理念與策略。學校體育,14(6),2-4。
- 江澤群(2005)。青少年體育運動與風險管理。學校體育雙月刊,15(89),19-25。
- 余美麗(1991)。學生運動代表隊的組訓。大專體育,1(4),3-6。
- 吳文忠(1974)。體育行政。臺北:正中書局。
- 吳行建(2001)。顧客關係管理,管理雜誌,4月,頁44。
- 吳國銑、蕭嘉惠、王舜儀,(2010)彰化縣國小運動代表隊組訓運作之研究,虎尾科技大學學報,29,4,p 113-126
- 吳慧卿(1997)。運動教練領導行為、團隊衝突與選手滿意度之影響探,臺灣師大體育研究,第六期,頁1-18
- 李仁德(1999)。體育法令彙編(二)。臺北:一品文化。
- 李仁德(2002)。體育法令彙編(三)。臺北:一品文化。
- 李加耀(2003)。網球運動追求卓越的過程:運動人類學領域的解析,國立台灣師範大學體育系博士論文,2003。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯(1995),Stephen, P. Robbins,組織行為學,台北:華泰書局,頁598-621。
- 李俊杰、林東興(1998)。學校運動代表隊組訓之探討。台灣體育,95,33-38。
- 李詠吟(1994)。低成就學生的診斷與輔導。臺北:心理出版社。
- 余志倫(2008)。高雄市中小學網球訓練文化發展特色,淡江體育,11,頁134。
- 巫宏榮(2004)。網球的第壹本書,台北:群益出版社。頁15
- 周宏室(1992)。我國學校專任運動教練的養成及未來展望。國民體育季刊,21(2),26-34。
- 周美珍(2002)。國小學童運動選手與非運動選手生活適應之比較研究。未出版碩士論文,國立台灣師範大學體育研究所。
- 林建勳(2002)。我國大專院校運動代表隊績效評估考量因素與教練自評現況分析。未出版碩士論文,輔仁大學體育學系。
- 林秋龍(1991)。省立基隆女中運動代表隊經營。台灣省學校體育,1(3),17-21。
- 林哲宏(2008)。學校專任運動教練正是那邊開啟學校體育運動新契機。學校體育,18(4),18-24。
- 武育勇(1995)。運動員的生活管理。國民體育季刊,13(4),16。
- 邱金松(1989)。高級中等學校運動聯賽目標系統之研究。國立體育學院論叢,1(1),143-152。

- 邱金松、牟鍾福（1990）。中等學校運動聯賽經營管理。未出版碩士論文，國立體育學院。
- 邱祖賢（1989）。從高中籃球聯賽談校際競賽活動。國民體育季刊，18（3），26-30。
- 邱豐傑（1998）。我國優秀青少年網球選手學習背景之調查分析，大專體育，37，頁109-113
- 洪嘉文（2002）。「一人一運動、一校一團隊」計畫之發展策略。學校體育，12（5），4-7。
- 范萬宇（2007）。新竹縣原住民學生參與國小棒球聯賽之研究，國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 孫顯鋒（1999）。學校運動代表隊組織與訓練分析探討。大專體育，44，120-126。
- 徐郁婷（2006）。桃園縣高中體育班發展現況與問題之探討。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學。
- 翁志成（1992）。我國大學生運動團隊的現狀與發展。大專體育雙月刊，3（2），88-93。
- 翁志成（1998）。運動訓練管理。臺北：師大書苑。
- 翁志成（2003）。學校體育。臺北：師大書苑。
- 張大昌（2003）。校代表隊組訓。學校體育，13（2），39-44。
- 張天津（1989）。學校體育與校內外競賽。國民體育季刊，18（3），20-24。
- 張思敏（2003）。學校運動代表隊的經營與管理。學校體育，13（5），23-29。
- 張思敏（1996）。父母在子女網球之路上扮演的角色，國際網球雜誌中文版，6，1996，頁32-33
- 張浩桂（2002）。台北市立大同高中運動代表隊的組訓概況。運動管理季刊，3，108-112。
- 張浩桂（2003）。運動代表隊經營現況之研究—以台北市國中為例。未出版碩士論文，國立體育學院教練研究所。
- 張勝輝（2003）。臺北縣立完全中學運動代表隊組訓運作與選手需求之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學體育研究所，臺北市。
- 張勝輝（2003）。落實學校組訓運動代表隊，一圓奧運摘金夢□台北縣立明德高中體育團隊的管理與經營。學校體育，13（75），26-32。
- 張雅茶（2001）。體育重點發展學校運動代表隊選手參與動機與訓練意願影響因素之研究—以桃園縣為例。未出版碩士論文，輔大體育學系。
- 許沛祥（2003）。體育政策執行因素之研究—以屏東縣國民小學教學為例。未出版碩士論文，屏東師範學院國民教育研究所。
- 許振明（1997）。大專組訓運動代表隊考量因素之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學體育研究所。

- 許樹淵 (2004)。運動科學導論。臺北：師大書苑。
- 陳玉娟 (1995)。台灣地區游泳教練領導行為與選手成績表現及滿意度關係之研究。國立台灣師範大學體育學系碩士論文，頁25。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南。
- 陳在頤 (1992)。基層運動人材的發掘與培訓。體育與運動，80，105-110。
- 陳秉洋 (2009)。臺北市國中體育班實施現況及發展困境之研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學。
- 陳建興 (1989)。論目前國中運動代表隊組訓問題與對策。國民體育季刊，18(3)，106-109。
- 陳政雄 (1984)。如何加強體育教學之研究。國民體育季刊，13(1)，27。
- 陳進豐 (2004)。國民小學校代表隊組訓的省思。國教世紀，213，41-45。
- 陳隆明 (2011)。體育班經營管理個案研究-以新北市立光榮國中為例。未出版碩士論文，輔仁大學體育學系。
- 彭俊鵬 (2005)。台北市國小運動代表隊現況與組訓考量因素。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所。
- 曾瑞成 (2004)。學校體育活動與運動競賽的經營策略。學校體育，14(6)，42-48。
- 黃偉揚 (2010)。後現代體育行政管理思潮，台北：洪葉出版，頁164。
- 黃富建 (2010)。桃園縣國中體育班發展現況與問題探討-以仁和國中為例。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 黃銘順 (2005)。苗栗縣國小運動代表隊組訓相關因素之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 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。
- 楊朝全 (2001)。台北縣國小體育師資人力運用與學校體育經營概況調查研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 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。未出版碩士論文，輔仁大學體育學系。
- 葉憲清 (1986)。大專興趣分組體育課教學行政與研究。高雄：復文。
- 葉憲清 (1996)。學校體育專題研究第三號-四所城鄉國中體育經營現況之研究。國立體育學院論叢，6(1)，1-41。
- 葉憲清 (2005)。學校體育行政。臺北：師大書苑。
- 詹俊成 (2003)。台灣地區高中體育班現況調查研究。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學。
- 詹清泉 (2000)。國家運動代表隊組之管理之經驗談。國民體育季刊，84，40-43。
- 雷小娟、王宜邦 (2004)。學校運動代表隊的組訓與運作。淡江體育，(7)，139-143。

- 趙明毅 (2005)。精熟學習在合作學習情境下對大學生的學習動機與學習成效之研究。國立嘉義大學體育與健康休閒研究所。
- 劉仲成 (1995)。學校體育與校內運動比賽。台灣省學校體育，5 (4)，34-38。
- 劉仲成 (1995)。學校體育與運動代表隊組訓。南投文教，8，77-85。
- 劉宏裕 (2005)。運動社會學，台北：師大書苑，頁123。
- 劉建興 (1995)。國小運動代表隊經營。台灣省學校體育，5 (2)，21-25。
- 歐淑芬 (2004)。運動訓練與學業成績之研究—以台中縣國民中小學為例。未出版碩士論文，國立體育學院體育研究所。
- 蔡崇濱 (1990)。運動代表隊的管理。國民體育季刊，19 (1)，64-73。
- 蔡崇濱 (1996)。正視學校運動團隊的組訓。臺灣省學校體育，6 (3)，34-37。
- 鄭松益 (2001)。台灣地區高中排球教練領導行為與選手滿意度關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，頁27。
- 盧文平 (2006)。國民小學運動代表隊行銷活動管理之研究～以桃園縣為例。未出版碩士論文，國立新竹教育大學體育教學研究所。
- 蕭秋祺 (2005)。運動代表隊學生的挫折經驗、挫折忍受力與挫折反應。學校體育雙月刊，15 (88) 75-82。
- 蕭美珠 (1992)。組訓運動代表隊之意義、功能和方式。大專體育，10，45-48。
- 韓大衛 (1994)。學校體育運動如何爭取企業贊助。國民體育季刊，23 (3)，200-204。
- 簡耀輝 (1991)。提昇大專體育運動風氣。大專體育，1 (2)，1-2。
- 藍永旭 (1996)。大陸台商組織中員工知覺的領導行為與領導效能關係之研究。大葉工學院事業經營研究所碩士論文，頁45。
- 藍金香 (1996)。學校代表隊組訓。未出版碩士論文，國立體育學院體育研究所。
- 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，16，217-211。
- 蘇獻宗 (2000)。國民小學體育運動團隊組訓日益減少之原因與補救之道。學校體育，10 (3)，57-62。
- 體育大辭典 (1992)。教育體育大辭典編訂委員會。台北市：台灣商務印書館股份有限公司。

## 二、政府法規部分

- 行政院體育委員會（1999）。我國學校體育發展與策略。行政院體育委員會。
- 教育部（1964）。國民學校體育實施方案。臺北：偉華體育旬刊社
- 教育部（1984）。體育法規選輯。臺北：教育部體育司
- 教育部（1986）。各級學校體育實施辦法。臺北：教育部
- 教育部（1994）。國民小學體育課程標準。臺北：教育部體育司
- 教育部（2001）。中等以上學校運動成績優良學生升學輔導辦法。
- 教育部（2003）。國民中小學九年一貫課程綱要健康與體育學習領域。
- 教育部（2006）。各級學校體育實施辦法。臺北：教育部。
- 教育部（2007）。國民體育法。2013.04.29，取自：

## 三、網頁網址

中華嘉新體育獎學金（2008）。中華嘉新體育獎學金申請辦法。2008年11月28日  
取自 [http://www.chcgroup.com.tw/new\\_chinese/chcgroup/news3-25.htm](http://www.chcgroup.com.tw/new_chinese/chcgroup/news3-25.htm)

軟網教練吳義松，堅持所愛四十年

[http://wenews.nownews.com/news/28/news\\_28524.htm](http://wenews.nownews.com/news/28/news_28524.htm)（2013年0515）。

嘉義縣政府教育處（2007）。嘉義縣運動獎勵金實施要點。2013年05月05日取自  
<http://www.cyc.edu.tw/document/cycedulaw9801.pdf>，

#### 四、英文部分

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sport: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34-45.

Chelladurai, P., & Carron, A.V. (1981). Applicability to youth sports of the leadership scale for sports. *Perceptual and Motor Skill*, 53, 361-362.

Etzel, E.F., Ferrante, A.P. & Pinkney, J.W. (1991). Counseling college student-athletes: Issues and interventions. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior*. 3rd ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational Behavior and Practice*. New York: Macmillan Publishing Company.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1994). Leadership practices inventory training manual. San Francisco, CA: Pfeiffer & Co.

Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (1975). An adapt-reactive theory of leadership research. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.). *Leadership frontiers*.

Onifade, A. (1993). Operative goals of interuniversity athletics: Perceptions of athletics administrators in Nigeria. *Journal of Sport Management*, 7 (2), 263-270.

Serpa, S., Pataco, V., & Santos, F. (1991). Leadership patterns in Handball International Competition. *International Journal of Sport Psychology*, 22, 78-89.

## 附錄一訪談逐字稿

### (訪問學生球員)

#### 一、你的家人從事什麼工作？

姓名	紀錄
C-1001	母親打零工、父親於台廠六輕廠外包廠商上班
C-1002	父親是工人，兼有家中農務
C-1003	父親是廟祝
C-1004	爸蘭花園管理，媽蘭園員工。
C-1005 C-1006	父無業，母在蘭花園上班
C-1007	父造路工程工人，母於高雄工業區上班（過年後至今無業）
C-1008	父工廠上班
C-1009	父電腦公司軟體工程師、母大林鎮托兒所廚師
C-1010	父於米廠工作、母於食品工廠上班。
C-1011	父親於大陸設廠投資
C-1012	茶葉批發
C-1013	父在正隆紙廠上班（派駐大陸）
C-1014	茶葉批發
C-1015 C-1016	父在裝潢公司上班、祖父務農
C-1017	父母從事土木包工業
C-1018	父保險公司職員、母安親班老師
C-1019	父在建築師事務所上班
C-1020	豬肉攤商
C-1021	父慈濟醫院技醫技人員、母為養老院看護
C-1022	父林務局巡山員、母在藥局上班
C-1023	父親是公所的短期約僱人員
C-1024	父務農種鳳梨和香蕉，母在蘭花園工作
C-1025	父在車床工廠上班
C-1026	父務農，母賣早餐
C-1027	塑膠袋製造工廠
C-1028	爸在塑膠工廠上班
C-1029	父於鐵管工廠上班
C-1030	父於大林糖廠上班
C-1031	父於棉被工廠上班、母採茶工作
C-1032	父在大林慈濟醫院餐廳上班、母在蘭花園工作
C-1033	父在鐵工廠上班兼家中農務，母在蘭花園上班
C-1034	家裡開早餐店

## 二、為何參加球隊？

姓名	紀錄
C-1001	我參加學校軟網隊是因為小時候身體不好，想要經由運動鍛鍊身體。
C-1002	喜歡打球，我爸爸說參加校隊可以讓自己身心更健康，所以我就加入軟網隊。
C-1003	覺得網球好玩，而且爸爸是網球迷，但他不會打網球，所以他希望我可以學習打網球。
C-1004	覺得打網球很好玩，而且老師和教練人很好。
C-1005	學校宣傳說可以有機會到日本比賽 體育老師賴主任的關係，他說我的運動神經還不錯，可以參加校隊的訓練，所以我就加入了。
C-1006	軟網好玩有趣 對體育及軟式網球有興趣
C-1007	我打網球是因為父母的支持，他們認為讀好書外，運動也很重要
C-1008	想成為很厲害的選手、國手
C-1009	自己體育不錯就想加入運動團隊，覺得有趣
C-1010	自己喜歡運動，就想加入球隊
C-1011	試試看自己可不可以打得好
C-1012	我打網球，要像王建民和盧彥勛一樣，成為正港的台灣之光
C-1013	自己想參加
C-1014	老師說服家長要我參加，我自己對體育也很有興趣
C-1015	自己體育不錯，老師要我參加就加入 賴老師說，我在體育課表現不錯，可以到網球校隊學習，就加入球隊了。
C-1016	喜歡網球運動
C-1017	蘇老師鼓勵我參加，我就加入了 如果有一天可以打國際賽或職業賽，應該是我最大的夢想
C-1018	父母要我參加，我自己也想參加
C-1019	自己想打，老師要我參加
C-1020	好朋友們參加球隊，所以就參加球隊
C-1021	喜歡打球
C-1022	媽媽要我給蘇老師教，就加入這個班
C-1023	喜歡運動
C-1024	興趣是體育，也喜歡打球
C-1025	媽媽要我參加
C-1026	覺得打網球很有趣
C-1027	主任鼓勵，我就參加了
C-1028	因為好朋友（黃佩茶）叫我來的
C-1029	覺得網球很好玩
C-1030	主任要我來，我就來了
C-1031	可以賺獎金

C-1032	打網球比較好玩
C-1033	三年級的時候，上體育課時就覺得打網球很好玩
C-1034	看興趣，體育課及夏令營的時候覺得打網球很好玩

三、在參加球隊前知道軟網這項運動嗎？

姓名	紀錄
C-1001	知道
C-1002	知道
C-1003	不知道
C-1004	知道，入學三和國小在校園就看到了
C-1005	知道，三年級社團選項有軟網這個項目
C-1006	知道，哥哥就是球員
C-1007	不知道
C-1008	不知道
C-1009	知道
C-1010	知道
C-1011	不知道
C-1012	知道，入學三和後就常看到學長們打球
C-1013	不知道
C-1014	不知道
C-1015	知道，鄰居有球隊的學長
C-1016	知道，姐姐就是球隊隊員
C-1017	知道，二姐以前就是球隊隊員
C-1018	知道，父親有介紹過
C-1019	不知道，
C-1020	不知道
C-1021	知道，鄰居有球隊的學長
C-1022	不知道
C-1023	知道
C-1024	知道
C-1025	知道
C-1026	知道
C-1027	知道，因為媽媽和舅舅小時候都是球隊隊員
C-1028	知道，在學校就看到了
C-1029	知道
C-1030	知道
C-1031	知道，父以前打過網球
C-1032	知道，哥哥是以前學校的球員
C-1033	知道，
C-1034	知道，哥哥以前是學校的球員

#### 四、參加球隊最大的收穫是什麼

姓名	紀錄
C-1001	結交了很多好朋友
C-1002	學會軟網技能
C-1003	不亂發脾氣、脾氣較穩定
C-1004	今年拿到全國 12 歲級男童雙打第一名
C-1005	有運動的機會可以減肥
C-1006	得名時很開心
C-1007	比賽得名的時候很開心
C-1008	脾氣變好了、到校外比賽視野廣闊了
C-1009	體力和反應能力有增長
C-1010	學會打網球的技能
C-1011	健康獲得更大的幫助
C-1012	自己的體力和速度變快
C-1013	可以出去比賽，獲得很多校外參賽的經驗
C-1014	和夥伴們的感情更深了
C-1015	有，得獎的成就感
C-1016	可以出去比賽拿獎金
C-1017	變得比較不會感冒較健康了
C-1018	有，學到許多軟網的招式，體力也有進步
C-1019	有，體力變好
C-1020	得名獲勝後的成就感、喜悅感
C-1021	有，學會打球的技能
C-1022	可以參加校外比賽，賽後老師有時還會帶我們到附近的名勝玩
C-1023	可以和朋友切磋球技
C-1024	常常有比賽的經驗，還常常贏別人有成就感
C-1025	交到好朋友
C-1026	可以出去比賽拿獎金，很有成就感
C-1027	能比賽，輸有輸的心得、贏有贏的喜悅感
C-1028	可以到校外比賽
C-1029	學會網球的技能
C-1030	比賽有輸贏，都是一種經驗
C-1031	可以有運動和比賽的機會
C-1032	學會軟網的一些技能
C-1033	喜歡比賽，校內可以比，更可以到校外比賽
C-1034	變強了，是班上女生第一名

五、覺得打球對未來有幫助嗎

姓名	紀錄
C-1001	有
C-1002	不知道
C-1003	有
C-1004	有，可以變成一個很厲害的選手
C-1005	有，可以賺獎金
C-1006	有吧
C-1007	有，可以幫助升學吧
C-1008	有，自己不會閒閒沒事做，生活有重心了
C-1009	有，升學加分
C-1010	有
C-1011	有
C-1012	有，多一項運動興趣
C-1013	有
C-1014	有，想和江婉綺教練（95年亞運金牌）一樣
C-1015	有，身體變健康
C-1016	有，可以有出國比賽的經驗
C-1017	有，結交更多朋友
C-1018	有，
C-1019	有，多一項體育專長，哥哥姐姐說升學時可以加分
C-1020	有，健康長得高
C-1021	有，以後可以當國手
C-1022	有，可以長高
C-1023	有，可以成為國手
C-1024	應該有吧
C-1025	有
C-1026	有，打得好可以從事這行當大選手
C-1027	一點點，可以增進運動技能
C-1028	一點點，
C-1029	有，體育體能比別人好
C-1030	有，可以有運動的機會，
C-1031	有，運動反應會更好
C-1032	有，可以成為厲害的選手
C-1033	有
C-1034	有，考不上喜歡的學校，還可以繼續打球

## 六、打球遇到最大的問題是什麼？

姓名	紀錄
C-1001	一直打不好
C-1002	常受傷
C-1003	當後排時，都打不贏
C-1004	自己太矮，140 公分左右，不利贏球
C-1005	自己速度不快，怕對手打短球追不到
C-1006	怕功課不好
C-1007	打不好會被罵
C-1008	追不上一些校內校外的頂尖選手
C-1009	有時候遇到瓶頸，沒辦法進步
C-1010	容易因打不好和受委屈而大發脾氣
C-1011	打不好時會連累隊友
C-1012	有時球感不好，排名成績會掉下去
C-1013	球打不好，常輸
C-1014	球技上一直打不好，排名落後
C-1015	在班上排名第一，很難選擇搭檔（國小多為雙打賽制），比賽時搭檔失誤較多，情緒就上來了，脾氣好的球技不好，球技好的情緒不好，所以很難選擇搭檔
C-1016	打不贏班上最厲害的女生（牛嘉琪）選手
C-1017	打不好球的時候會發脾氣
C-1018	打得不好，在校外成績沒有很前面
C-1019	動作習慣改不過來、球追不到，接切球接不到，教練的指示聽不清楚、聽不懂
C-1020	球技上切球一直切不好
C-1021	姿勢上蹲不低，改不過來
C-1022	有時會被老師罵，打不好的時候、開玩笑的時候都會被罵
C-1023	和夥伴間時有輸贏的爭執
C-1024	怕考試不好，媽媽就不讓我打了
C-1025	打不贏班上最強的薛育昀
C-1026	打球的不良姿勢一直改不過來
C-1027	課業怕跟不上，媽媽反對，怕我太黑不健康，叫我不要打了
C-1028	沒有
C-1029	打不贏別人
C-1030	怕受傷、曬黑
C-1031	沒有
C-1032	球技沒有進步，會掛網打不過去
C-1033	打輸別人就很困擾
C-1034	有時候球技變爛了

(訪問學童家人)

一、家中從事什麼工作，家庭年收入多少，有幾個小孩？

姓名	紀錄
H-1001	工人，2 個孩子，年收 30 多萬
H-1002	搬運工，兼有家中農務，2 個孩子，年收約 30 萬
H-1003	廟祝，3 個孩子，年收約 20 多萬
H-1004	夫文心蘭花園管理、自己蘭園職員，3 個孩子，年收約 50 萬。
H-1005	夫無業、我帶蘭花園上班，2 個孩子，年收約 25 萬
H-1006	隔代教養由祖父母照顧，靠父母工資及祖父退休金支應開銷，2 個孩子，年收約 40 萬。
H-1007	單親、隔代教養由祖父母照顧，靠祖父以前存蓄支應開銷及嘉義縣家扶中心補助，2 個孩子，年收約 10 萬。
H-1008	夫電腦公司上班、妻大林托兒所廚工，2 個孩子，年收約 60 萬
H-1009	夫於米廠，我於食品工廠上班，2 個孩子，年收 60 萬
H-1010	台商，3 個孩子，年收約 100 萬
H-1011	茶葉批發，2 個孩子，年收約 100 萬
H-1012	父在正隆紙廠，3 個孩子，年收 114 萬
H-1013	茶葉批發，3 個孩子，年收約 100 萬
H-1014	孩子父親在北部裝潢公司上班，年收約 30 萬
H-1015	土木包工業，3 個孩子，年收約 80 萬
H-1016	夫在南山人壽任職員、已從事保險業務，2 個孩子，年收約 80 萬
H-1017	我在建築事務所上班，3 個孩子，年收約 45 萬
H-1018	我在藥局上班，2 個孩子，年收約 100 萬
H-1019	零工，1 個孩子，年收約 20 萬
H-1020	父務農、母蘭花園員工，2 個孩子，年收約 50 萬
H-1021	父在車床廠上班，3 個孩子，年收約 50 萬
H-1022	務農，妻賣早餐，2 個孩子，年收約 30 萬
H-1023	家族是塑膠袋製造工廠，2 個孩子，年薪資約 20 萬
H-1024	夫在工廠上班、2 個孩子，年收約 40 萬
H-1025	夫於工廠上班，2 個孩子，年收約 40 萬
H-1026	我於製被廠工作、妻在採茶期會上山採茶，3 個孩子，年收約 35 萬
H-1027	我於蘭園工作、夫在慈濟餐廳部工作，3 個孩子，年收約 70 萬
H-1028	本身工廠上班兼家中農務，妻是蘭花園員工，2 個孩子，年收約 60 萬
H-1029	家裡經營早餐店、2 個孩子，年收約 50 萬

二、對小孩參加球隊的態度為何？鼓勵、反對還是沒意見？

姓名	紀錄
H-1001	鼓勵，常對孩子說：要打就把球練好，不然不要在球場上浪費時間及教練付出的苦心。
H-1002	孩子打球後對身體好，但功課似乎跟不上
H-1003	鼓勵
H-1004	支持，以孩子的興趣為主
H-1005	支持，孩子有興趣喜歡就支持
H-1006	支持，孩子有興趣最好，參加球隊以來，生活較有重心，無須提醒，都能早起自動到校。打球的孩子不會變壞。
H-1007	支持，孩子想打就支持，球隊的作息，無須提醒，都能定鬧鐘自動到校。
H-1008	鼓勵，在 102 年 1 月拿下全國 12 歲級男童組雙打冠軍後，覺得他有這方面的長才，就較支持孩子投入軟網運動了。
H-1009	支持，支持孩子的選擇
H-1010	支持鼓勵，希望學業球技並重
H-1011	升上四年級後重新編班，三位導師中，擇優選擇這位導師兼教練，就加入了球隊，一開始很擔心她的體能跟不上球隊訓練，但看她目前發展及投入狀況，就很支持
H-1012	支持，因為孩子有興趣，改善體質過敏
H-1013	我之前反對，覺得體育在台灣沒有發展前途，但老公覺得運動可以增進反應、平衡、智育發展，又如果可以維持功課水準的話，為什麼不支持？再加以孩子很喜歡，就支持了。
H-1014	鼓勵，可以運動對身體好
H-1015	贊成，孩子學業並不突出，希望她別的領域有傑出表現
H-1016	支持，運動對於健康促進、腦力發展、團隊合作都有利
H-1017	支持，多方面發展，不要為了功課失去孩子的生活，運動可休閒育樂且有助自我肯定
H-1018	孩子喜歡就不支持，不然讀書也不在行。
H-1019	孩喜歡就支持，不然是很擔心他功課跟不上，孩子有承諾要保持好成績
H-1020	支持，孩子的身體健康變好了
H-1021	支持，孩子有興趣就支持
H-1022	反對，很擔心她課業退步、皮膚變黑
H-1023	不反對，她有興趣就好
H-1024	支持，因為孩子有興趣
H-1025	支援，運動對健康有益，可以習得運動技能
H-1026	支持，尊重孩子興趣
H-1027	支持，但希望他在功課上能維持一定的水準

H-1028	支持，只要孩子有興趣，我都支持。
H-1029	支持，只要孩子有興趣，我都支持。

### 三、有聽過軟網這個運動嗎？

姓名	紀錄
H-1001	有
H-1002	有
H-1003	有
H-1004	知道，鄰居及親戚的孩子都有球隊的球員
H-1005	不知道
H-1006	知道，平日有在注意體育新聞
H-1007	不知道
H-1008	知道
H-1009	知道，夫是校友，也曾打過球
H-1010	沒有
H-1011	知道，親戚中有孩子是球隊畢業的
H-1012	不知道
H-1013	知道，親戚中有孩子是球隊畢業的
H-1014	知道，聽鄰居說過
H-1015	知道，孩子的二姐就是三和以前的網球隊球員
H-1016	知道，報章媒體有介紹
H-1017	知道，孩子的堂哥、堂姐都是三和的校友隊員
H-1018	不知道
H-1019	知道，國小時學校也有
H-1020	不知道
H-1021	有，上面二個孩子入學三和國小就知道了
H-1022	知道，自己就是三和的校友，國小時也參加過軟網隊
H-1023	知道，我自己是三和的校友，小時侯也是球隊隊員
H-1024	不知道，只知道網球而已
H-1025	知道，自己以前是三和的校友
H-1026	知道，自己小學時就是球員
H-1027	知道，大兒子就是球員
H-1028	知道，自己是校友，當時學校就有軟網隊了
H-1029	知道，大兒子就是球隊的球員

### 四、希望小學畢業後，小學繼續打球嗎？

姓名	紀錄
H-1001	如果孩子有興趣，就讓他繼續打球。在台灣，傑出的運動選手不見得課業都不好，教練與家長的態度很重要，要時時灌輸學生唸書很重要的概念，畢竟將來進入職場，學歷也是很現實的問題。

H-1002	我讓小朋友打球，健康與與學習團體榮譽固然很重要，但是不希望影響到課業。如果參加球隊影響到考試成績，希望學校能夠給予一些課業輔導，不然只能退出球隊
H-1003	繼續
H-1004	孩子有興趣我都支持
H-1005	只要孩子要打就支持
H-1006	只要孩子要打，我都支持
H-1007	支持，打打看能否打出一片天
H-1008	支持
H-1009	只要孩子要打就尊重他的選擇
H-1010	視孩子的興趣發展
H-1011	沒有，以後的課業會更重，不想她那麼累
H-1012	視孩子的意願和能力而定，如果有好成績全國前三名就支持
H-1013	有能力的話就支援，在國小畢業前如果不能在個人成績很頂尖的話就不支持。
H-1014	支持，視她們的興趣決定。
H-1015	支持，在嘉義市比賽那次(102年自由盃)有到場觀賽，觀察到江教練對她很認真指導，也希望她能有好表現。
H-1016	支持孩子的意願選擇
H-1017	考慮他的球技水準，很好的話才支援
H-1018	看她的學業成績再說吧
H-1019	孩子想打就讓他打
H-1020	學業能兼顧就支持
H-1021	沒有，體育在台灣沒有什麼發展前途
H-1022	孩子想繼續打球就讓她打球
H-1023	反對，太累了
H-1024	反對，上國中後課業較重，希望她認真讀書
H-1025	視球隊和學業成績而定
H-1026	球技和功課都要維持一定水準才支持
H-1027	看看他的學業成績和軟網成績再說吧
H-1028	視孩子的興趣而定，但希望他以功課為主
H-1029	支持，以孩子的意願為主，強迫她沒意思

五、若小孩打的好，希望他長期在軟網界發展嗎（當選手或教練？）

姓名	紀錄
H-1001	如果有那能力，當然希望能有所發展。
H-1002	看未來發展再做決定
H-1003	好
H-1004	孩子有興趣我都支持
H-1005	只要孩子要打都支持

H-1006	支持，希望他有那份能力
H-1007	支持
H-1008	是，如能像現在保持在頂尖的成績水準，就支持
H-1009	只要他願意我都支持
H-1010	好，回家後才不會到處亂跑
H-1011	以孩子的意願及能力程度再做決定，如果有江婉綺教練（95年亞運金牌）的水準當然支持
H-1012	如果孩子能力許可和有意願就支持
H-1013	如果打得好，當個國手或教練也很不錯。
H-1014	有那個能力，很好啊！
H-1015	很希望她能當上國手
H-1016	支持，還是支持孩子的意願選擇
H-1017	如果球技成績沒有很好就一般發展就好了，如果真的很好才支持。
H-1018	成績很頂尖就支持
H-1019	孩子有興趣就打，打球的孩子不會變壞
H-1020	有能力的話就支持，打得很厲害，達到國手的標準就支持，最重要的還是要孩子有興趣
H-1021	如果能在全國分齡賽得個人第一名就支持
H-1022	也是看她的興趣，想打就讓她打
H-1023	反對，太累了，走一般的發展路線就好了
H-1024	反對，覺得台灣不注重體育發展，環境不好。
H-1025	那要他能力很強、條件夠才支持
H-1026	如果有那樣的天份和努力付出，就應該要支持她
H-1027	如果軟網表現很突出就支持
H-1028	有那個能力是很好，但體育在台灣的發展路線太窄，並不特別期待太花費精力在這個領域
H-1029	是，如果她有意願在這條路發展，就支持。

(訪問教練、體育行政主管)

題目：1. 就您所知，請問目前嘉義縣軟式網球發展現況為何？

s-1001	<p>民國 70 年至 80 年左右，嘉義縣軟網發展曾盛極一時，當時有九鄉鎮成人組軟網賽，每月移師九鄉鎮輪流辦理一次，然 80 年左右逐漸式微，現辦理縣運，軟網項目要湊足六鄉鎮報名參賽，已有困難，時代演進，軟網式微，本人有幾項看法：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 九鄉鎮聯賽盛況期間，參與選手人口多，漸間帶動學校教、學生練，參與軟網運動，然因聯賽經費問題，及後來選手轉硬式網球（尤其樸子隊幾全部轉成硬網運動）軟網運逐漸式微。</li><li>2. 觀近年來學校校長，具體育背景者不多，尤從事軟網運動者更少，且校內無網球場設備，根本不可能發展軟網運動。</li><li>3. 三和雖是發展軟網逾 50 年的傳統學校，縣府在這幾年訓練站的經費分配上，三和雖列最高級組補助，然在校長任期制下（每任 4 年，得以連任一次），校長幾經更替，校隊是否受重視，仍視校長態度，若校長認為球隊發展不是校務首要，自然在招生、訓練、參賽、球員福利上多有限制，成績或教練士氣，當然受之影響。</li><li>4. 大環境影響促進運動多元化，例如以前無樂樂棒球，現教育部列之推廣普及化運動項目之一，且補助經費參賽，各校自然熱衷，就排擠到軟網運動項目。</li><li>5. 主政者、政治人物支持程度影響運動項目發展，例如王金平院長從事軟網運動，院長盃軟網賽為國內軟網界重要賽事之一（102 年起增列國小組）；嘉義縣過去曾有簡泰河議員（三和國小校友及家長會會長）支援軟網運動，辦理嘉義縣議長盃軟網盃數次，然不再任議員之後，議長盃不辦理了，就連三和國小軟網隊後援會，亦無人接任會長。前幾年，縣內有一群校長支持足球運動發展，體育經費及競賽次數就多偏於足球運動，可見主政者之影響。</li><li>6. 資深死忠教練願意付出者日益凋零，不是辭世就是退休，少人奉獻。</li><li>7. 教育政策變化大，保送制度、獎金制度、補助辦法，愈改愈少，影響運動發展。</li><li>8. 縣委員會無權無錢，原以為任總幹事後能為學校軟網再多貢獻，然只是縣體育會下 20 多個委員會之一，體育會經費有限，委員會視主委及委員們的捐助經費運作，難以將全部資源挹助三和軟網發展。</li></ol>
s-1002	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 外聘教練鐘點費有限、校內編制內教練雖領有固定薪資，然教練們辛勤練球，假日（周休二日、國定假日、寒暑假）平均練球約 4 小時，非假日（上課日非課表時間）平均練球約 3 小時，多屬志願職，補助無著。</li><li>2. 網球隊隊員在三和國小屬網球體育專班學生，升學後依目前情況就讀縣內大林國中體育班、永慶高中體育班，都屬混合式體</li></ol>

	育班，資源分散。
s-1003	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 選手來源受少子化影響，招收不易。</li> <li>2. 貴校雖有一位專任運動教練，但四年級開始有三班軟網體育班，僅一位教練似乎不夠，且專任運動教練的定位，在縣府的規劃是區域性的人才培育指導，再加諸學校三班的訓練工作，工作負荷量過大。</li> <li>3. 運動訓練要有好的成效，首要因素在人，好的選手、好的教練、支持的校長和支持的家長，是很重要的。</li> </ol>
s-1004	<p>就訓練層面來說著，我們重訓練球員的基本動作，因為紮實的基礎，對小球員的未來性有很大的幫助。此外，體能的訓練也很重要，這樣的訓練會提升球員的持久性與爆發力。</p> <p>就球隊的經營層面來看，三和國小主要的問題在於選手招收來源不足，是現代少子化的趨勢，個個孩子都是父母的寶，即使一開始學生有意願嚐試軟網運動，但經一段訓練後，有的孩子吃不了苦就放棄了，有的是家長看見自己的孩子（尤其是女生）曬得黑抹抹的，捨不得，也就不願意讓孩子繼續練習了，家長支持度，是這項學校校隊訓練的動力來源之一。國小階段的學生，決定權在家長，由家長決定孩子未來發展方向。還有家長的價值觀，也深深影響、決定了孩子的興趣選擇，尤其，三和軟網隊的現役球員，單親、隔代、外配家庭的學生不佔少數，這些學生統稱為弱勢家庭學生，在家庭教育、環境、資源上，相對較弱，對社會的價值觀就有所不同，這也影響了學生在表現上的限制。</p> <p>現在的教練的教育方式都是建立在愛的教育的基礎上，過去傳統帶球隊的體罰作風不可能出現在三和的軟網隊，隊員若犯錯，基於體能訓練的需要，最多罰跑操場而已。</p>
s-1005	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以大環境而言，縣政府的財力不足，在支持各項運動發展自然有大小項之分，軟式網球在嘉義縣屬小項，並不普及，僅有三和國小、大林國中、永慶高中三所學校（98年始，當時洪嘉文處長協調規劃三級培訓制度，不然在此之前，嘉義縣並無高中發展軟式網球，選手們須跨縣市就讀），在軟式網球推展上，僅予單筆金額補助，任其自行選訓，無法辦理像足球、田徑等全縣聯賽，促進發展。</li> <li>2. 以小環境而言，家長仍重視升學，並不鼓勵學生參加運動球隊，加以軟式網球不具知名度，或許認為在軟式網球界沒什麼發展出路，支持度就不夠。</li> <li>3. 但在台灣學校訓練體制多少受到升學制度的影響，擺脫不了整個社會大環境及教育制度的左右，升學仍為家長及選手首要考量的因素，無形中便羈絆優秀選手往更高階層之發展意願。</li> </ol>
s-1006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 專任運動教練資源不足，相對造成選手人材缺乏，缺乏競爭力。</li> <li>2. 已三級培訓制度建立，但大學端的入學不夠寬廣。</li> <li>3. 學校推廣軟網的數量不多。</li> <li>4. 目前教育制度，家長仍以功課為重。</li> <li>5. 縣府近幾年才逐漸對運動逐漸重視，但經費資源仍不足。</li> <li>6. 縣內因打軟網而有就業機會者不多，相對家長支持意願不高。</li> </ol>

	<p>7. 打球的球員大部份學業成就低落。</p> <p>總體來說，一個團隊的成功，領導很重要，成績就會很強，學校校長在經營學校的方向和重點會有所不同，如果校長很支持體育團隊，通常那間學校的運動代表隊就會很強，表示校長願意花比較多的時間去推動經營學校代表隊</p>
s-1007	<p>網球屬於個人活動，比賽時必須自己一個人單獨面對觀眾，獨自承受競賽壓力。因此小學階段應把重點放在自信心與競爭之培養，同時增強其對網球的責任感，這對國小的精神健康成長十分重要</p> <p>以國小的角度來看，我從民國九十一年當任體衛組長，到現在當任訓導主任，體育業務一直是我們訓導處的工作，那加上自己帶球隊來講，會一直覺得“錢”還是最重要的關鍵。以我們學校，三和國小來說，有八面球場來說，這在全國的國小來說，應是唯一僅見。但是場地有了，人或許應該也是很重要，但是你如果有錢的話，要外聘教練並不困難。這兩三年來我發現尤其是我們球隊一直擴充（從2班28人變3班44人），球員一直多了起來，會覺得一些的基本器材，設備，甚至對外參賽會非常的花費錢。所以我最近這幾年一直覺得，“錢”是支持球隊的一項重要的命脈及基礎。</p> <p>但公部門的補助卻逐漸減少，嘉義縣政府從我承辦體育行政以來，92年一班體育班補助年度經費5萬，（聽老老師說84年設班以來省政府時期，曾一班補助20萬，）到現在101年僅補助1.5萬，若不是有92年開始申請的教育部教育優先區計劃（約6-10萬不等），95年開始的體委會基層訓練站（約10-20萬不等），幾乎難以運作維持。</p> <p>那如果“錢”有了之後，那再來關鍵當然就是人，教練非常重要，但在教練之前，經費運用的決策者也很重要，之前校長將經費幾全運用於球員球技發展之上，繼任的校長或許礙於家長要求，或教育政策趨勢，年度補助經費約有1/3，運用於學員課業加強及校隊以外的軟式網球一般體育課之上，當然排擠到校隊的器材和對外參賽經費。</p> <p>經費受限，但如果像我們學校的教練每天都超時工作著。不僅每天很早就抵達學校盡心盡力的陪伴著球員們指導他們練球，也跟球員一樣待到很晚才回家。我們的教練除了在球技上給予球員們指導外，對於這些球員們的生活常規上也相當的重視。所以我們的球隊有了今天這樣好的成績並且維持著的重要關鍵是我們教練長時間的照顧，觀察及指導這些球員們。如此，教練是累了點，（超時工作、對外比賽常早出晚歸沒有經費住宿、球場不完善沒有經費改善灑水設備，就要自己提早一小時到場灑水、球員沒有足夠的營養費，就要自己掏腰包或以人脈獲得贊助…等等）完全是以對軟網的堅持，彌補經費上的困難。</p> <p>出國比賽是本校軟網隊最重要的賽事活動，但也是最貴的負擔，每一次出國比賽大約需要30萬的經費，上級的補助只解決三分之二的問題，另外10多萬就要靠家長與社會各界的支持</p>

	<p>對於球員的功課與成績，在欠缺足夠的經費下，我們只能盡量利用早上或星期六不上課的時間練球，以避免影響到同學的學習進度。此外，教練與老師也只能個別多關注同學的成績與課業。</p> <p>要將軟式網球發揚光大及持續，除了要有好的場地，球員，教練之外，長期的經費贊助是支撐它的重要關鍵之一。</p>
--	--

題目：2. 請問軟式網球與其他運動項目的發展困境相同嗎？若不同，差異為何？

s-1001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 運動發展都須要錢，但軟式網球花費相較較低。以三和目前四至六年級 45 位球員而言，教練由縣府派任一位專任運動教練駐校指導，餘教練團（3 位）由校內教師兼任，年參賽 10 場左右，要支付選手營養費、球具、服裝、課業輔導、球場維護等，一年僅須 30 萬不到即可維持。</li> <li>2. 運動參與年齡都有限制，但軟網老少咸宜，目前國內尚有 90 多歲的選手從事軟網運動。99 年參加全國賽年紀最小的學生是國小二年級的選手。</li> <li>3. 任何受官方補助的運動項目都有奪牌績效壓力，但軟網不僅是嘉義縣體育運動強項，亦是台灣在國際體壇的專長項目，實在很值得政府大力培植。</li> </ol>
s-1002	<p>若以普及程度區分主流、非主流運動，軟式網球應屬非主流運動，國人多普遍認識網球（硬式網球通稱，不須再加硬式二字），多認識球星（盧彥勳、費德勒）；卻不識軟式網球（白色橡膠球）及球星（軟網最高級比賽為亞洲運動會【奧運無此項目】，95 年亞運男子、女子單打金牌皆為我國選手王俊彥及江婉綺，卻是國人鮮聞）；</p> <p>軟網與其他運動發展所遇相同困境因素之一應是政府補助經費不足，資源愈多愈好，無人嫌多；然軟網不同於其他主流運動特色之一，本人認為軟網是值得政府投資的主要項目之一，因為在國際體壇上，台灣能名列前茅的體育強項，軟網絕對是主要選項之一，以 95 年亞運為例，台灣奪 9 金 10 銀 27 銅成績，軟網即佔 3 金 1 銀 1 銅，體委會奪牌計劃評核報告評為該屆亞運最佳運動團隊，國內應扶持此項台灣專長運動特色。</p>
s-1003	<p>軟網它有個人賽、團體賽項目，較之其他須團體的球類競賽（足球、棒球）方式就不同，在訓練上或競爭對象上也有它與其他項目的差異，例如田徑在全縣、全國的競爭對手太多，要有好成績不大容易，一直沒成績，在經費分配或訓練站存廢考量上，就有被放棄的可能。</p> <p>軟網在嘉義縣是個運動強項，對外競賽全運會或全中運都是奪牌希望，期待三和能堅持優良傳統，持續爭取好成績。</p>
s-1004	<p>提及運動配備的花費，以三和軟網隊目前觀之，一年須 30 萬左右方能維持正常運作，然家長僅須負擔球鞋部分，球拍、球具、球場維護、國內參賽支出、學員課業輔導、營養費、服裝費，全由學校申請各界補助支應，相較其他運動，家長負擔應相對較</p>

	<p>少。</p> <p>運動種類的普遍性及一般民眾對於運動種類的認知程度(國人多知網球，不知軟式網球)，還有運動種類的特殊性(軟網是台灣在國際體壇的強項之一)、運動場地的限制(至少須有一面網球場，二人即可從事)，都會影響國人參與此項運動的動機與興趣。</p>
s-1005	<p>若以家長重視學業及政府部門財力不足而言，我認為運動團隊所面臨的問題都是一樣的。</p>
s-1006	<p>(軟網的優勢及在其他運動種類發展可能性)。</p> <p>S 優勢</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 經濟，球拍、球等各項器材較便宜(與硬網相較)</li> <li>2. 簡單易學。</li> <li>3. 在亞洲運動會是國家奪金重點項目。</li> </ol> <p>W 劣勢</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國際性活動不多。(僅四場亞運、東亞運、亞洲盃、世界盃，每四年輪辦一次)</li> <li>2. 在台灣打軟網人口，已不像以前熱絡。</li> <li>3. 軟網的運動產業只侷限於學校。</li> <li>4. 少子化因素。</li> </ol> <p>T 威脅</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 近年運動行銷相當蓬勃發展，但軟網仍停留在傳統保守觀念。</li> <li>2. 軟網人口逐年減少，有被其他類似運動種類取代空間。</li> </ol>
s-1007	<p>以目前最夯的國球—棒球相較而言，上屆倫敦奧運也已取消此項競賽項目，然因其國際趨勢影響(龍頭—美國大聯盟以企業行銷手法巨資廣告)，又國內也有中華職棒聯賽，知名度、普及度高，各級學校常見棒球運動團隊，也有年度聯賽，以 100 年度嘉義縣國小參與棒球聯賽校數計，即有和興國小 21 隊之多，然以下列幾點相較：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教練：棒球教練團人數多(投手、打擊、防守…)軟網最少一人即可教練。</li> <li>2. 選手：棒球出賽下場 9 人，選手登錄時須 25 人左右，軟網 1-2 人即可出賽，登錄時團體賽最少 7 人。(皆含領隊管理)</li> <li>3. 場地：棒球標準競賽場地全壘打牆須 120 公尺以上，網球兩邊底線約 24 公尺。</li> <li>4. 器材：棒球須手套、球棒、護具…等，軟網僅須人手一拍。</li> </ol> <p>據以上簡短 4 點，軟網隊在人事費、參賽費、場地器材維護費言，經費支出明顯精簡許多，加以是嘉義縣在全國競賽中、國家在國際賽事中的奪牌專長運動項目，是值以大力推廣及重視的運動團隊。</p>

題目：3. 軟式網球發展的困境有可能解決嗎？如果有，您認為什麼樣的方法可行？

s-1001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 尋求企業界支援，如企業主能認同學校為健全學童身心發展的校隊經營管理理念，認養球隊，則大部分難題幾可解決，尤其學區內大埔美工業已有幾家國內知名大廠（上銀、佳能等）進駐營運，是三和球隊發展的契機。（經濟面）</li> <li>2. 嘉義縣從事軟網運動的球員們團結合作，支持一位支持軟網運動發展的政治人物（如議員或鄉鎮長）當選，推展軟網運動，甚至影響縣府選派支援軟網運動發展的校長擔任三和國小校長或有網球隊、網球場的學校擔任校長。（政治面）</li> </ol>
s-1002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政府編列預算支應，支持鼓勵教練付出。完善體育教學條件。</li> <li>2. 政府編列預算支應，設立專班，完善選手訓練資源。</li> </ol>
s-1003	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 招生上，學校要能有吸引學生的配套措施</li> <li>2. 教練人力上，就須運動相關經費外聘或向縣府申請支援，經費是很重要的，選手也須對外比賽，累積競賽經驗，球隊才有發展的空間。</li> </ol>
s-1004	<p>現在教育政策實施十二年國教，一昧的讀書不再是升學唯一的最佳管道，對外競賽成績佔升學非常重要的一部份，政策才剛開始，許多家長還是停留在唯有讀書高、運動沒有前途的觀念。如以現在十二國教觀之，如果學生學業成績維持在基本程度，在球隊上又可以拿到不錯成績，又以軟網環境而言，積極投入訓練，要在全國賽拿成績不是難事，對於升學加分及未來發展並不會輸給只有讀書的學生，讓家長們能知道現在的政策走向，及軟網在國內體育環境的現況，並在球隊上以學業和球技並重的經營目標。</p> <p>另外多方申請各界補助，降低家長經濟負擔（以三和現役球員觀之，經濟弱勢家庭不佔少數，運動配備的花費，會讓家長覺得花費太大較為沈重，例如球鞋的損耗，平均三個月左右即須更換，家長抱怨不少），應可增加家長對學校軟網隊的支持度。</p>
s-1005	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 十二年國教即將實施，有體育加分項目，或許家長會更支持孩子參加運動團隊。</li> <li>2. 我是以前體育保送制度上師專的，以前保送制度，只要達標，選擇權高，可自由選擇學校系所，例如我選擇師專，薛金爐老師（三和國小網球隊校友，現任三和國小體育教師）選擇文化體育、江豐錦老師（三和國小網球隊校友，現任瑞峰國小教師）選擇台北體專，提供體育選手很好的出路，讓家長放心，更有意願從事軟網運動。</li> <li>3. 學校宣傳行銷，以現屆五年級球隊言，家長多為家長會、志工隊子女，這些家長比起其他家長較常接觸學校，也較明瞭學校球隊發展，認同學校在軟網的經營和孩子樂於其中的參與情形，看見教練的付出和孩子們的成長，也都支持孩子從事軟網運動。</li> </ol>
s-1006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國小、國中以推廣為主，讓更多人有機會參與，培育擴大軟網</li> </ol>

	<p>人口。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 改善比賽制度，增加個人賽場次（以一年全國約十場賽事而言，個人賽僅二場—自由盃及排名賽），因應少子化衝擊。</li> <li>3. 縣府擴編運動專任教練職缺，或專案補助外聘教練（僅予鐘點費，不須負擔退休撫卹等預算），不僅可協助學校推廣、訓練成效，更可讓家長知道，有運動技能專長，可擔任教練一途、有機會收入。</li> <li>4. 建議全國軟網協會，編列經費、尋求機會點，以廣告行銷或其它方式，讓國人有機會知道軟網運動或軟網英雄們為國奪金的奮鬥故事。</li> </ol>
s-1007	<p>要靠公部門完全支持經費開銷，可能不大容易，所以除了公部門之外，個人認為：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 爭求企業支持，尤其學區內大埔美工業園區，廠商陸續進駐，也有如上銀、佳能等已有回饋地方的善舉（捐贈圖書、照像機等），如能爭取其對體育、對球隊的支持，將有相當助益。</li> <li>2. 尋求善心團體認養，本校位處郊區，家庭結構多屬農工階層，弱勢家庭（以教育部教育優先區計劃指標計：低收、中低收、單親、隔代、外籍配偶）比例近 42%之高，球隊球員亦高達 40%，是我們的劣勢，家長可能不僅不能提供較好條件予球員（如營養、服裝…等），遑論贊助球隊。 但耳聞民間善心團體（如家扶中心）有支持具專長的弱勢學子，甚有如福添福慈善基金會認養整支球隊者，如能尋求認養，球隊運作就能不成問題。</li> <li>3. 校友或地方人士等校外資源，尤其是曾參與軟網運動的校友，對球隊應更有情感更能支持球隊；或是在經濟、政治上有傑出表現的校友，應較有能力較能支持球隊。</li> <li>4. 公部門在大環境不景氣下，經費補助或有不足，但政策上在升學應能提供績優選手更優渥的條件（如以往的保送制度，十二年國教的體育加分太寬鬆，如體適能成績，不是運動團隊的學生，也不須參與校外競賽，部分學生都可輕鬆達到，如此家長對於學生參與運動團隊的意願自然不是很高）。 再來是優免，如果能提供績優選手在學費、住宿費、午餐費…等等的優惠或減免措施，應更能吸引家長及學生從事運動團隊（例如本校 96-97 畢業球隊校友，現於永慶高中軟網隊，96 年全中運金牌球隊，但現在跨鄉鎮就學，學校宿舍不足，須自費在外租屋，增加家長負擔，且擔心在校外住宿的風險），如無法奢望公部門在經費上的支援，就更期待能優待在各方面績優的孩子，讓家長放心、讓孩子更有意願繼續從事辛苦的訓練。</li> <li>5. 教練的工作分工：三和國小軟網隊共有有三個教練，有著不同的分工：江婉綺教練是三和國小球隊校友，95 年亞運女子單打金牌得主，扮演著專業教練角色，著重於科學的訓練。吳義松老師是三和國小退休教師，從事軟網運動 50 多年，現為嘉義縣軟式網球委員會總幹事，92 年退休後持續任三和國小軟</li> </ol>

	<p>網義務教練，扮演著義務、熱忱與生活教育的角色。本人是三和國小的訓導主任，除了也負責組訓隊員外，我的功能是為前述兩位教練與隊員做好行政與後勤的工作</p>
--	---