

卓越運動團隊經營模式

〔在雙園武出人生〕

郭姿伶 臺北市雙園國民小學武術專任運動教練

前言

運動團隊設在國小發展，原則上就是重視基礎扎根與推廣，從無到有、從有到多、從多到好、從好到優、從優到卓越，是一個非常漫長又艱辛的歷程，但筆者認為在運動「卓越的團隊」不能只用結果指標來評量，也是以各類的運動賽會的成績來佐證，那麼我們應該怎麼去界定運動團隊要卓越的定義呢，卓越一詞，就其英文 "excellence" 而言，係由兩個拉丁字根組成，"ex" 的拉丁原意是「向外」，而 "cellence" 的原意是「升高」。所以「卓越」的原文意思乃是向外升高，亦即，離開現在的地方，向外不斷攀升（吳清山，2011）。林仁煥（2008）認為「卓越」不是指成就，而是一種精神觀念、成長動力、工作倫理、價值行動。由此可知，卓越不是單一的指標成就的認定，而是一種精神觀念，團隊氛圍、持續向上，提升並追求最高成就的動態過程。

歷程的發展

在筆者任教的學校武術隊原本是社團的經營，當時運作的

方式只在晨光活動的時間（僅僅40分）進行練習，時間短且有時還要配合學校活動而停止練習。深知這樣的訓練模式不太可能有競爭力，就與家長們討論由筆者專車接送前往體育學院，讓學生在假日加強訓練，隨著小孩比賽成績漸漸亮眼，參與假日訓練的人數就越來越多，一輛車變成兩輛車，最後變成搭乘大眾運輸工具，這樣的假日加強訓練維持幾年，一直到臺北市立體育學院（現為臺北市立大學）遷校至天母校區，才將假日訓練移回學校。

就在這短短幾年之間，我們非常努力推動以下幾件重要事情，讓武術團隊能持續成長與精進：增加了專訓時間；充實訓練器材與建置完善場地；與國中端進行洽談輸送武術專項學生的合作關係，並成立重點運動項目；尋找經費資源外聘分項教練；成立家長後援會等。就這樣一步一腳印，我們創造出國小無數的金牌選手，訓練站選手由10幾人增加至50幾人，學生找到了如家的歸屬感，家長由懷疑到成為團隊最堅強後盾，果實雖然甜美，但這漫長又艱辛路程我們走了11年。因此，藉由此篇文章

與同在運動場上努力打拼的教練們共享發展的歷程。本文談的不是訓練方法，而是筆者個人對於運動團隊經營的想法與概念。

發展卓越運動團隊需要哪些重要因素

一、耐心等待來陪伴小孩變成勇者

練武術的過程中會先從認識自己身體結構開始，再藉由練武的技術來檢視本身的運動能力，在這過程中就可以看出小孩的思維、態度、遇到困境或需要挑戰時，如何面對與處理，然後在陪伴中漸漸補足他們所缺乏的心理能量。有些小孩很著急需要學習冷靜、有些小孩會逃避需要教練站在背後給予支持、有些小孩會不知所措教練要趕快幫他理清思緒、有些小孩缺乏安全感會一直黏在你身邊，因為了解所以你會耐心的一招一招接，希望小孩變得更好，你會一招一招處理。團隊的教練需要非常強大的正向能量，能量中要有「真心」、「愛心」、「耐心」和「同理心」，整個團隊才會有真正的凝聚力，有了凝聚力的陪伴這個團隊才能更加茁壯。



圖1 2017暑訓



圖2 學生練習情況

二、行政體系的整合，親師教共同肩負輔導角色

現在運動團隊中免不了有過動、專注力不集中、情緒障礙的學童，甚至很多老師及家長都會將這類型學生送來運動團隊，單純以為運動就能改善學生所有問題。而教練在訓練時一直都是扮演著要求小孩的角色，屬於剛性；如團隊中能有一位讓小孩信任並富有愛心的輔導老師存在，屬於柔性，那幫助小孩的效果就會更加明顯、更有效果。

在筆者任教的學校團隊裡有位A男孩被鑑定為「注意力不足過動症」（Attention Deficit Hyperactivity Disorder, ADHD）又叛逆且衝動，在帶領他的過程，教練同時間找導師、也須尋找具有特殊教育專業的老師協助、家長亦同時配合學校。記得剛鑑定後家長沒辦法接受，也極度不願意讓A男孩服藥，校方尊重家長不服藥，但是不服藥的條件是家長需要長期跟輔導老師晤談，然後進行正確的教育觀念（因為A男孩從小過動、闖禍，造成媽媽運用暴力來阻止小孩的過動行為，這樣的循環養成習慣，

A男孩就從過動增加至情緒的暴動與行為的叛逆）。在團隊中影響訓練效果、與同儕肢體衝突、口語謾罵，牽連到家長團體排斥A男孩和A男孩的家長。在我周遭好多聲音說：「讓他退隊、讓他退隊、讓他退隊、讓他退隊～」A男孩表現出不在乎的說：「退隊就退隊我才不怕。」可是家長說：「A男孩很喜歡練武術，只是死鴨子嘴硬。」當媽媽的總是哭著跟教練說這些心裡話，然後央求教練不要讓小孩退隊。這樣的案件已經不是專任教練能力單一可以面對處理的，為了改變小孩，教練一定要跟學校求救，進行多方溝通與細節討論，處理方式如下：

（一）家長跟輔導老師長期晤談，使用正確的教育方式，消除暴力行為；（二）導師給予關愛並進行引導，讓小孩看到自己的優點並認同自身價值；（三）教練給予A男孩適合的運動量，讓A男孩擔任團隊的小秘書，將過動轉化為極積為團隊付出的使命並增強人際關係。

在長達兩年的時間的處理，A男孩在全國的比賽，已經達到前三名的實力，老師、家長們看到A男孩的改變都感到不可思議，現在A男孩有自信、負責任又機靈變得讓人更喜愛。

三、提升教練的專業素養能力

對於一位專業武術教練而言，擁有專項技術能力就跟吃飯、睡覺一樣，是生活中本需具備的。但一位好的選手並不代表會是一位好的教練，因此教練除專項技術能力外，還需具有其他的專業知識。Garrett指出，運動教練要負責的任務如下：（一）運動員傷害預防與照護；（二）充當運動場裡與場外運動員的模範；（三）讓學生運動員心理上能有安適感；（四）指導運動技巧與策略；（五）從事運動員體能訓練與營養指導；（六）重視運動員的行為型態與運動家風度；（七）運動團隊相關的管理財務；（八）為運動團隊與各地民眾正向的互動；（九）執行運動相關之行政工作（教育部，2010）。由此可知，專業的教練不只是要帶領小孩在競賽場上勇奪金牌，對於運動生理學、心理

學、營養學、管理財務、運動員精神的培養等都需具備，才能達到運動教練應有的任務。因此教練本身除了能閱讀相關書籍外，建議學校或團隊的資金都能有效的編列相關經費培訓或補助專業教練，不定期的參與研習與進修，提升自身的專業能力與素養，相信對於團隊的經營與學生訓練會有莫大的幫助。

四、落實品格教育的團隊經營理念

筆者認為沒有好的品格稱不上好的團隊，「品格教育」是塑造「人格」的關鍵要素，而在國小這個階段的孩子可塑性很強，因此品格的養成相對重要。臺灣由於少子化的關係，現在的父母比從前的父母更疼愛自己的孩子，也因此容易忽略孩子的品格教育；在教育子女方面，也只問成就，而少重視禮儀和規範（王岫，2009）。

一九九二年，美國結合各界資源與力量推動品格教育，成立「品格至要聯盟（Character Counts）」，推出「品格的六大支柱（six pillars of character）」：尊重、責任、公平、值得信賴、關懷、公民責任，做為現代公

民應培養的基礎品格特質（魏素卿、廖文櫻，2014）。因此，品德教育的共同目標是在協助青少年未來能成為道德成熟、負責任、合群、自律的人。品格教育也不是透過口頭就可以教會的，而是需要環境的塑造與身教的典範榜樣。因此，品格教育在團隊的裡需要由小做起，並不會因為你年紀小就能享有任何特權，在團隊裡每一位學生都必須賦予他們責任行為，為自己的行為負責。

（一）自己動手做，學習解決問題

從低年級開始，一旦進入團隊，我便會要求學生從親自動手處理事情開始，比如說自己換鞋子、綁鞋帶、繫腰帶並整理自己的訓練兵器和包包。到了訓練場地先進行整理及準備練習場；結束後開始打掃並收拾場地。所有的事情都是先做團隊的事情再做自己的事情，並藉此來養成認同團隊的習慣。小孩子學習自己做，加入團隊最主要就是要做中學，家長如果幫小孩子做完，小孩子到底要學習甚麼呢？那到底是幫孩子還是害孩子，孩子的成長，需要自由與空間，但也需要規範與限制，因此筆者認

為團隊學生需要從小開始學習解決問題的能力，即使將來他們離開學校，當遇到問題時，也能去判別、定義問題，去解決所面對的問題。另外，我們也可以藉此去掉小朋友自私的觀念，讓它們懂得付出與感恩，當大家一起做的時候，事情的效率、效果還有情感的交流就可以建立起團隊精神。

（二）賦予學生行為任務 提升責任與榮譽

在低年級養成這樣的習慣之後，上了三年級就開始進行分組幹部，先從分項訓練小組長開始做起，培養長幼有序、尊師重道的概念，大手牽小手，三年級要會照顧二年級也要會教二年級套路，再教與學當中建立了長幼之間的情感關係，小的尊重大的大的照顧小的。最後到了國小六年級我們選派出隊長、器材長、服裝長、活動長、衛生長、防護長；五年級的就選派出副隊長、副器材長、副服裝長、副活動長、副衛生長、副防護長，由六年級帶領著五年級一起完成任務，為未來培養勇於承擔及完成任務的判斷能力、執行能力以及溝通能力。

結語

武術團隊基本上是運用「武」的人文內涵優勢建立運作模式的推動方向，並亦「仁智忠勇」為核心思想。

仁愛之情：習武茁壯之後，懂得愛護弱小提攜晚輩，受人尊重。

智慧思考：遇到人生各種困境會有正確的心念，運用智慧克服困難。

忠於自我：忠於自我喜愛、熱愛有興趣的事物，讓它發光發熱。

勇者之心：待人處事因「行的正、坐的直」而不害怕、不畏懼。

古有云：「文能論道、武能安邦。」一文一武、一智一勇，缺一不可，也只有練武之人可以受到「武」的教誨：外圓內方、外柔內剛，成為智勇

雙全的未來人才，是我們運動團隊經營與發展的最終目標。

參考文獻

- 王岫（2009）。品格教育要趁早——《孩子的美德書》。全國新書資訊月刊，132。
- 林仁煥（2008）。卓越領導校長學校經營策略之探討。學校行政雙月刊，59，23-48。
- 教育部（2010）。學校運動教練手冊。臺北市：峰正行。
- 吳清山（2011）。學校革新研究。臺北市：高等教育。
- 魏素卿、廖文櫻（2014）。淺談品格教育——負責與自律。臺灣教育評論月刊，3（10），41-44。



圖3 2016年體表會



圖4 2015年臺北市中正盃



圖5 體表會