

學校運動團隊經營之我見

張耀騰 新北市汐止國民小學棒球隊專任運動教練

前言

筆者大概是從民國92年開始在汐止國中當外聘教練，當時國中練習的場地竟然是在汐止國小，很好奇地問國中的教練才知道，因為汐止國小的棒球隊當時正好碰上教練空窗期，所以就請國中教練帶球隊來學校練習，也一起訓練國小球隊。93年我申請「2688專案」，以代課老師缺額進入汐止國小當體育代課老師，實際上以訓練棒球隊為主。94年4月再申請成為體委會專任教練正式進入學校帶領汐止國小棒球隊。

當時的吳玉芳校長也全力支持棒球隊的發展，從招生及硬體的改善，吳校長都大力協助，使球隊的運作能更順暢。我原以為帶球隊應該是一件可以得心應手的事，但實際上卻不是這麼容易。對於校園生態跟文化，可說是完全不了解，所以只能請教學校老師及資深教練。在此也感謝汐止國中紀淑真老師的指導，給我很好的教育理念及方向，讓我能更清楚應該要怎麼帶領運動團隊。所以開始帶領球隊時，在我的心裡已架構好球隊的風格了。



圖1 2007年小馬聯盟亞太區冠軍（圖片來源：筆者提供）

球隊的招募遴選

開始帶小學幾年後就發現所謂的斷層現象，所以每年都期待著有不錯的學生來到球隊，也因為有這樣的現象，才讓我有了解如何經營團隊的想法。首先要打造棒球隊的口碑，如何建立起口碑？一、成績還是佔很大的因素，沒有戰績就沒有知名度。所以還是要盡力打出好成績；二、

教育學生的理念，理念獲得家長的認同後，家長會幫忙宣傳，只要他們身邊有朋友或者親戚的孩子想打球就會幫忙推薦；三、如何讓球隊的曝光率增加問題，常有些電視台的單位想要拍攝一些節目鏡頭，心想這麼好的推銷時機，我們當然是全力配合囉！孩子們都覺得拍戲很新鮮，也非常有趣。



圖2 2015小馬盃亞太區冠軍（圖片來源：筆者提供）

每年寒暑假是球隊的招生季節，新生進來時我都會詢問家長是透過甚麼方式來汐止國小棒球隊的，確實有不少學生是經由電視節目知道汐止國小有棒球隊便慕名而來；也有經畢業生家長的口耳相傳而來。他們透露的訊息可以讓我了解球隊目前運作的狀態有無需要再做調整。當新生要進入球隊時都必須經過基本的運動能力測試，如：跑步的速度、跑步動作的協調性，還有投

球的協調性及接球的反應，一旦決定讓學生進入球隊時，就必須跟家長及學生說明球隊的狀態，也藉由交談，了解家長的想法及孩子課業跟身心的情形。在這個部分，我個人很重視！因為越了解他們，就越清楚可以為他們做些什麼。

但我並不會每個學生都招收，有時會給學生一、兩週的時間跟著練習，在這段時間裡觀察學生各方面的表現，若真不行，



圖3 多元的球隊行銷（圖片來源：筆者提供）

還是得跟家長說清楚。我的想法很簡單，棒球運動仍有它一定的風險，所以學生需要經由各層面的觀察後而篩選進入球隊，也因為我個人有這樣的想法在，再加上學校沒有體育班，所以隊上球員的人數從三至六年級，大約都在30~40人左右而已。

團隊精神的培養

強調團隊觀念的重要性，會跟學生說明何謂運動團隊精神

所在。例如訓練前後的器材整理，團隊合作的方式是大家一起協助及幫忙，而不是固定的隊員在協助。球隊器材室裡每個人都有自己的置物櫃，也會要求學生學習自我管理的常規，在發現較愛偷懶的學生後，會用點名的方式直接指揮他去做該做的事情。在球隊裡注重紀律，不管高或低年級，都要講求公平，生活上、球場上及班上表現的標準，都一視同仁。多年來經驗與觀察也發現，學長學弟制在小學階段是沒甚麼作用的，倒不如讓他們學會先管理自己就好。

球隊訓練——完善的環境設備

訓練球隊的第一步是要打造完善的訓練環境，汐止地區常下雨，即使有場地也無法練習。為了讓訓練不中斷，在四年前學



圖4 2016年學生聯盟全國硬式聯賽（圖片來源：筆者提供）

校跟新北市教育局提出申請建造一座室內投打練習區，讓這個它在多雨的季節時能發揮作用，將球隊訓練的影響程度降到最低；室內練習區的設立果然幫助球隊在2015年拿到小馬聯盟全國冠軍。我的下一步計畫是改善球場內野區的體質，相信在改善後學生在練習時的安全性會大大的提升。而對學生的訓練上，我強調投入，所以練習的態度及精神很

重要，需要接受教練的要求。

球隊交通車

球隊交通車對基層棒球隊來說是必須的，一年下來大大小小的比賽大概有10~15個賽事，不管是出外訓練或比賽，使用率是非常高的。幾乎全國的基層棒球隊都是以七人座或九人座的轎車來載送學生。通常一支球隊至少需要2-3輛車，教練除了帶



圖5 室內投、打練習區外觀（圖片來源：筆者提供）



圖6 室內投、打練習區（圖片來源：筆者提供）

球員比賽之外還要負責開車。有時到南部比賽，一天兩場球賽下來都開始疲倦了，還要開車回北部。有時還會自嘲，當基層教練開車才是最大的挑戰啊！所以當教練的也要去設法解決車輛交通的問題，這也是很多教練的課題。我心想如果有一輛中型巴士來當學校棒球隊專車，教練也都去考取大客車的駕照，出外比賽時兩位教練可以輪流開車，省錢、省資源、又安全。不是一舉數得！我認為這也是永續經營的立基點之一。

在汐止國小服務多年來有過不少次跟教育局長官開會的機會，我也藉由這樣的場合透露基

層球隊比較迫切的需求，請長官幫忙尋求企業捐贈，在長官的協助下，終於在民國103年由侯友宜副市長牽線汐止區企業華電聯網股份有限公司捐贈全新中型巴士一輛給汐止國小使用。真是太感謝了。

建立學生課業輔導機制

每週二、四下午放學後是課業輔導時間，由學校老師來加



圖7 企業捐助中型巴士一輛（圖片來源：筆者提供）

強學生課業。我會檢查學生聯絡簿，看看學生在班上有無課業及行為上的問題。如果發現學生在班上發生問題時要盡快協助老師解決，若判斷事態嚴重時，就得馬上通知家長協助處理。



圖8 課業輔導時間（圖片來源：筆者提供）

球隊後援會

教練不是萬能的，也是需要幫手，以現在基層球隊的生態而言，後援會的成立，個人認為是有其必要性，除了協助補助學校經費不足的部分，支援外聘教練的薪資支出，也可以幫孩子加油打氣。

教練真的不能只會教球，也要去協助後援會的運作，既然有這些家長在幫忙出錢、出力，教練就更應該用心去感受每個家長的心情，因為嚴格說起來，家長是在幫忙分擔教練的工作。每個孩子都是家長的寶，在與家長互動時可以讓家長多了解孩子在球隊的狀態，如果要談孩子的事一定要多講孩子的優點，至於一些小缺點——教練也有注意到喔！會幫忙家長提醒孩子。家長知道教練這麼了解自己的孩子，就越放心讓教練來教育他。所以，教練也必須用心與每個孩子相處互動。

後援會可以是助力，但有時也會是阻力。教練必須讓家長們清楚，他們參與球隊經營的界線，很多教練疏忽了這一點，進而造成學校及團隊的困擾。簡單

說，教練跟家長們要懂得互相尊重：在球場上，家長們需要信任教練的指揮，不對其去干涉；在球場外，大家可以是朋友，討論球隊的事，孩子的事。

汐止國小棒球隊每年有固定的活動：每三個月會有慶生會，幫這三個月份的小壽星獻上祝賀；中秋烤肉活動，過年前會有尾牙抽獎餐會（家長還自備禮品抽獎）；最後是畢業生的歡送會。這些活動雖然會讓教練多出一些工作量，但是若能藉由這些

活動，與球員的家長們有更多的互動及認識，一起營造出大家庭的氛圍，並共同來為棒球隊的孩子付出而不分彼此不是更好嗎？

球隊行政

作業上模式可能比較像例行公事，但也是教練該做的事，如：協助體育組辦理校內相關的活動、擬定球隊年度訓練計畫、編列球員名冊、建立學生個人資料等等，從年度計畫中確認每年會參加的賽事，但要隨時追蹤賽



圖9 畢業生歡送會（圖片來源：筆者提供）



圖10 年末尾牙同樂（圖片來源：筆者提供）



11

圖11 辦理畢業生升學座談會（圖片來源：筆者提供）

事訊息，如比賽日期或日期更動及報名期限，並且要建立後援會的相關資料，如幹部成員，家長通訊錄，財務明細表等。哦！還有畢業生升學座談會，主要是教練分析新北市各所國中棒球隊的狀態與家長分享。

球隊的經費概算編列

其實這是當專任教練職責上的事，但有些教練不知何因素而不去接手這個業務。教練要清楚，學校行政人員隨時都會調動，當新手行政人員剛接手時會比較不清楚該業務的事，一定會向教練請教。除了教練還有誰能

最清楚球隊的需求呢？我剛開始接觸經費時也都不懂，所以就去請教會計主任該怎麼編列經費，後來發現編列真的沒那麼難，任何中央及地方政府上的經費都有既定的使用規定，只要按照規定去使用就不會有太多問題。

在這個工作領域裡，我聽到也看到許多教練在專任教練職位的認知上有些待商榷的觀念，也或者是覺得多一事不如少一事的心態？總認為只要把訓練上的事情做好就行了，學校行政及學生在班上的事跟教練都無關。但是，學校行政與學生在校的其他表現，絕對與教練是有關係的，有疑問？簡單，只要把專任運動教練的管理條例詳閱一遍之後就會更明瞭了。

教練的溝通能力

我認為教練具備溝通能力是非常重要的。只要是跟工作跟球隊跟孩子有相關的事，我都會去做了解，有時教練認為的小事，對家長或其他人來說可能是很重要的事喔！不管是站在學校、老師或家長的立場都一樣，大家所關心的不就是孩子的事嗎？一個團隊裡教練不可能對每個人每件事都可以做到令所有人滿意的，但當教練的就是要有責任幫忙解決問題。所以，我認為不管在學校或是面對家長們，必須建立起溝通管道，有了溝通才能真正的解決問題所在。但記得對於孩子的事，千萬不要意氣用事，不然小事可是會變大事！

教練的角色定位

教練是團隊經營的關鍵人物，教練的想法及做法是能決定團隊的未來。成與敗就是一個念頭，你想球隊變好他就會好，要擺爛當然就會爛。在學校，教練就是一個教育者的角色，這些孩子或許因為喜歡棒球運動而來參加球隊，但這並不代表教練只是教他們打球而已，因為還有很多事是跟打球一樣重要的。

我常跟孩子說：進到球隊後，你會比其他同學更辛苦，除了是學生的身分外，還要學習當一個球員，這個過程不是那麼容易的，但只要持續的努力就會有收穫。我想教練也必須要把運動團隊的本質帶給孩子們，團隊的生命就是——紀律、精神、榮譽，缺一不可，必須對著所有球員做明確的說明其重要性，並加

以要求與執行。

我經營團隊的想法是講求穩定，當教練把球隊所有該做的事跟可以做的事都「做好做滿」時，球隊自然會成長。

我認為，現在的專任教練有義務去做一件事，就是改變周圍的人對運動員的觀感，要改變這樣的現象就是從現在開始，對自身要求，重新建立起運動員正面的形象。

期許所有的專任運動教練共同努力，為臺灣的運動加油！

