

一、前言：

學校運動代表隊的組成，往往背後具有一定的歷史背景和意義，成員間亦經常隨著年級變遷而有新血注入，高年級畢業遷出、高頻率的變動與補充，造成成員間技術能力與默契的差異，使得教練在團隊經營和領導上經常會有年度上領導風格的變化，期能使團隊擁有高度的向心力、目標的一致，經營出一支團隊與戰力均屬上乘的代表隊，將是教練在團隊領導與經營最高期望，本文將分別從運動本體、團隊經營、隊員個體、情境應用與次級文化應用等方面之相關要項分別闡述：

二、運動本體：

與運動本體有關的內容，通常是教練本質學能充分表現的最佳舞台，亦是隊員對教練專業技能信服的重要關鍵，但不可諱言，最佳選手未必是未來最佳教練，同樣的，不是非常傑出的選手也會成為最佳教練，因此，教練在組訓練運動團隊時，除了必須具備該項運動的基本與技能外，更重要的則是必須作到以下幾項，方能讓隊員得到發展，創造最佳成績。

(一)、充分了解運動型態、規則與戰術變化

每項運動都有共通之處，例如應用的是速度、肌力、協調、敏捷、耐力(肌耐力)、動作純熟度等，但卻各有不同的特質和要領，尤其是封閉式與開放式運動的不同，將會在訓練模式與技巧上有極大的差異，因此，教練必需十分清楚該運動的屬性、運動呈現的外顯型態、內藏之各種心理運生理變化、力學原理，方能進行動作上與應用上的分析，作為指導選手動作的依據，並藉此使每位選手都能依個別的身體素質與心理差異進行調整、修正與發展，唯教練在個別差異動作指導下，仍不能忽略基本動作規格化的必要性，才能確保選手的未來發展不致因追求「速成」而造成限制，正確的動作更是防止運動傷害發生的重要因子。

規則與戰術變化則為教練不可不精熟的重要內容，在比賽中，規則可視為一種限制，也可視為一種助益，善加應用並配合戰術，除了可使用團隊戰力發揮，亦能抑制對方的高度鬥志，擾亂對方的節奏，為自己創造有利的契機。教練充分了解規則與戰術，除了可在競賽中輕鬆獲勝，對隊員更是一種充滿了教育寓意，例如：我們知道踩線是犯規的，但我們加以延伸則可解釋踩線就如同踩在懸崖上的懸空處，沒有立足的安全點，也可視為侵犯了別人的領域、偷機等，在擴大解釋下，每一條運動規則，其實都能解釋為具有社會生活的教育意涵。

(二)、針對特性給予技術啟發和發展空間

不同的運動各有不同特性，不同的人格有不同的特質，在運動中，技術差異與要領往往是運動特性表達上的主要因素，例如手球、籃球、足球、躲避球等各有不同的規範與行為，再如射門，彼此間亦有明顯的不同，因此在運動特性上的差異，使技術間有不同的需求。

從動作具有遷移的特性而言，許多教練常會將經驗與基本動作充分結合，卻也因此把動作或戰術規範在一定的範圍中，其實，我們可以把許多它項運動的特質與方法加以轉化，應用在可行的技術或戰術中，如此將能突破被侷限的藩籬，創造更具發展性的空間，而這些引自它項的內容，可包含的層面可以是器材改良、訓練模式改善、動作組群變化、隊形應用、動作技能發展 等。

(三)隨時掌握新知、新技術與他隊的變化

動作發展經常隨著器材的開發而有突破性的發展，例如體操跳馬，亦有隨著新的訓練器材(儀器)而改變訓練方式，例如游泳，也有因不同科技產品而發展出不同的運動型態，例如極限運動，在運動的領域中，由於科技的介入，動作分析與研究大幅提昇了動作的難度、效率，因此，教練不能墨守成規或沈浸於傳統的訓練中，隨時注意新的訓練與發展相關資訊，觀察他隊的變化，將可以掬取與應用的部份加以調整、應用，對於團隊的發展將有極大的幫助。

(四)熟識每位隊員姓名、位置、背景與專長

運動是藉由「人」所表現出來，但由於人具有許多的身、心、靈等差異，表現出來的效果與特性亦有所不同，而教練與選手在訓練中有極長的相處時間，倘若未能於短時間內熟記隊員的姓名，訓練中往往無法於必要時以口頭直接進行指揮與動作修正，錯失了訓練最佳良機與人際疏離。

選手的來源和已具備的技能互異，教練必需先對其專長動作、位置進行深入了解，並和其背景進行比對，方不致因循其既有位置而錯失良駒，例如，甲隊原有二位極佳控球員，但缺乏一名前鋒，故將一位體型較適合者轉型成前鋒，事實上，這位轉型的球員看來是前鋒，其實是個極佳的控球後衛。再者，新的隊員在人格特質與行為習慣上都是屬於具侵略性者，我們卻要將之訓練成防守者，在人格上已經產生衝突，倒不如將之訓練成主攻者來得恰當，因此，教練對於選手背景的了解，將可避免錯將馬視為驢，使選手得以發揮長才。除此之外，背景的瞭解，如家庭、交友、生活習性、學業概況 等，亦將有助於輔導與管理。

三、運動團隊氣氛營造與領導

團隊氣氛是成功團隊的重要因子，是向心力與榮譽感的形成因子，在團隊氣氛營造方面，筆者提供以下策略與作法供參：

(一)避免在有意或無意間採用相對剝奪的讚美

讚美令人感到喜悅與肯定，但青少年擁有極高的自尊心，若教練在有意或無意間以相對剝奪的方式去讚美一位選手，例如：「小明，你學這個動作又快又好，

不像小華，教了十幾次都還不會」，這樣的讚美，小明很樂，但小華聽到後的感受呢？也許教練這樣一句無心之語，非但傷害的小華，亦可能在多次發生之後造成兩人間的感情鴻溝、猜忌、直接影響了教練在選手心目中的地位與團隊間的情感。

(二) 建立良好隊性與鞏固團體情感

團體往往有其傳統，隊員對維護其優良傳統大多具有使命感，教練有鑑於此，設法引導團隊成員建立正面且具建設性的團隊嗜好、理想、目標、行為模式也就顯得格外重要，當成員間逐漸依循教練的引導建立正向的良好團隊特性，教練即可透過激發與同儕力量控制脫軌者，而這些正向的行為與思想成為一種團隊文化後，團隊間的情感便自然產生，並因共同文化而發展成情同手足的好友。

(三) 建立榮譽與共的團隊觀念

在團體經營上，團隊的成功可能是其中幾位隊員的傑出表現而獲得，但對團隊而言，傑出的隊員是教練與其它隊員共同打造的成果。沒有隊員的陪練、沒有練習場地的提供、沒有隊員的關心、喝采、沒有教練的發掘、栽培與提供比賽，所謂「傑出選手」將不會產生，所以，團隊內的成員成功是團隊努力的結果，成功者只是團隊的代表，榮耀仍是大家共享。

同理，團隊或代表的失敗，可歸責於教練、隊友的不盡責，也是參賽者的不盡心，所有的失敗不僅是出賽者的失敗，也是全隊未盡全力協助其獲勝的失敗，全體隊員都應為失敗負責。

(四) 避免產生與領導對抗的次級組織

團隊中次級組織的產生並非全為壞事，若能善為應用，將有助於管理與訓練的進行，但當這次級組織成為對抗團體時，團隊的內聚力將遭受巨大的破壞，向心力很容易瓦解，因此，無論次級組織對抗的是團隊成員幹部或教練，在運動團隊領導與經營上都不能使其發生，而一但產生，教練應盡速應用權威或其它管道、技術將其摧毀，方能確保團隊氣氛，甚至確保團隊的組成。

(五) 陪伴隊員渡過重要的日子與痛苦、喜悅分享

教練欲收伏選手的心，陪伴其渡過重要日子與痛苦是一項不可或缺的利器，惟每個人對重要日子的認知不同，因此，教練必需先個別建立情誼方能作到，至於喜悅分享並不限定於比賽的勝利或創造記錄，它包含了生活的美滿與人生經驗，透過分享，將可有效的拉近師生距離。

四、隊員個體的輔導與經營

(一) 掌握代表隊員的個別特性與情緒、需求

在團隊中，成員間擁有不同的個性、情緒變化與控制彼此不同，對團隊的需求在內容與程度上亦各有不同，雖然我們可以透過共同文化的營造拉近成員間的差異，但我們不得不承認，其中仍存在著許多個別因素，身為教練，除了技

術指導外，用心關懷每個成員是團隊經營上不可或缺的重要技術，在適時、適地、適當的提供安慰、發洩管道、需求滿足，實為一項不能不去正視的領導技術。

(二)讓成員都有表達與表現的機會

表現的慾望是人的基本需求，依據心理學的理論，當較基礎的需求得到滿足，才會去追求更高一層的滿足，同理，當團隊成員個體無法在運動表現上得到滿足或意見表達，將很難要求成員共同為獲得團體榮耀或勝利進行團隊表現，屆時，成員各自藉由表現的機會大展個人身手而忽略團隊作戰策略，戰術的情況將可能隨時出現，團隊獲勝的機率也將降低。

團隊成員間的各人能力有好有壞，教練不可將心力全部投注於「有希望」的選手身上，也應該注重其它成員的感受與提供表達與表現的機會，方能共同打造出傑出的代表與穩固的運動團隊。

(三)主動關心與設法解決隊員的困擾

在運動團隊中，成員的困擾大致可歸納為學業方面、技術能力、感情處理、運動傷害、社會因素、不良惡習、家庭問題、經濟困擾、生涯規劃等類項，由於青少年在人生經驗與處理事件能力和經驗不足，往往會有將小事越處理越擴大的現象，此時，教練應以較沈穩、客觀的角度去分析，並以豐富的經驗提供解決方案，方能使選手在無憂的前題下接受訓練。

(四)善用適時的口頭獎勵

對選手而言，教練的獎勵往往是辛苦訓練下極為有效的鼓勵與回饋，巧妙且適時的獎勵具有無比的妙用與功效，但應用口頭獎勵時，必需特別留意時機、用語、音量、個別差異、情境因素、地點、表情搭配、內容、肢體動作和選手與他人的可能感受，前述內容的搭配都各有其特性，合宜的應用可獲致極佳效果，但過與不及則有可能產生反效果，因此，「適當」乃成為應用時的指標，而這種指標通常隨著情境而有不同的變化。

五、情境營造有助於團隊的領導與隊性養成

以運動團隊而言，情境包含了訓練、生活、領導與比賽等多方面，在不同情境下，由於外在刺激不同，隊員們有不同的情緒變化，對團隊領導而言，營造出來的效果也就不同。

(一)適時、適度的犧牲與責備或處罰

團隊表現起伏落差是一種正常現象，教練若將之視為正常現象而在團隊低潮時不予責備，長久下來將導致團隊的渙散，給予適當的處罰或責備，則具有鼓舞與表達教練企圖的意味，營造出令成員自責的情境，有助於士氣的激勵與團隊團結，但太過則會形成士氣低落，因此在拿捏上需視選手心智成熟度為依據。

由於責備與處罰並非激勵或喚起覺醒的萬靈丹，所以採取「犧牲」也是一種可用的方法，但犧牲必需適度，才不致造成選手的權益受損過大，例如犧牲

某次比賽、禁止某些人參賽。有時候則是教練的自我犧牲，例如假日集訓、器材添購等，惟這種犧牲最好以有意無意的方式用抱怨的語氣告訴隊上較具影響力的成員，透過口語轉達，營造出來的激勵效果往往超乎想像。

(二) 提供與隊員私下溝通或暢談的機會

提供私下溝通的情境，可有效撤除選手許多的心理障礙，尤其個別差異的認知與指導方面更具效果，在刻意營造的情境下，教練將能得知選手的苦悶，選手亦將感受到教練對其重視，解除其心理陰影或得到技術發展、認知的啟發。

這種藉由私下進行的溝通當然也有其一定的危險，例如認知的不同極有可能產生解讀上的差異，表達時的錯誤有可能發展成誤會，造成師生的疏離，因此，有很多時候，教練扮演的反而是傾聽的角色，透過傾聽所蒐集的資料並不一定必需當場分析與解釋，卻是作為下一次溝通時的重要依據。

(三) 了解理想與現實的差異、提供反省的情境

現實與理想隨著他隊的表現而有所差異，在運動競技場上是經常發生的，當團隊表現不如理想時，教練可以提供整體對談，引導成員們說出表現不如理想的各種原因，以腦力激盪的方式，強迫成員進行反省，由於表現不如理想的原因是成員們自己找出來的，對於缺失的記憶將可強化，教練介入適當的導引與分析解說，將能建立一套有效且可行的改造模式。

六、次級文化的應用

教練與選手間在認知、年齡、身份等許多人口變項上的差異而產生了所謂的「代溝」，選手間的語言、肢體動作、行為模式等往往是教練不能理解的，當這些次級文化產生時，很容易讓選手們把自己和教練畫分成不同世界的人，導致在領導上較為吃力，因此，教練藉由隊員們慣用的語言、動作、思想模式的刻意模仿，將能有效的拉近與隊員間的距離，了解他們的想法並得到更多的認同，也因此可獲得更多的訊息，從次級文化的模仿與巧妙應用，將可讓隊員更相信教練，信任教練進而產生依賴。

七、結語

運動代表隊的領導除了前述要領外，了解代表隊組成的原因與建隊目標、針對目標設定訓練計劃、擬定成員招收策略與方法、規劃訓練期程，同時也要與相關行政單位配合，保持良好的互動，必要時必須作可容許的犧牲，以確保代表隊的運作與經營將有更多助益。

學校運動團隊深受教練的影響，教練往往是代表隊成員學習與模仿的對象，因此，教練的言行舉止都必需特別留意，才能在訓練運動代表隊的過程中同時養成學生健全人格的良好公民，達到術德兼修的理想境界，在兼具教養價值中將能獲得更多家長與社會認同，讓代表隊得到讚譽與支持而永續的經營與發展。