

大專院校運動代表隊組訓與經營之探討

陳光紫* 林志遠**

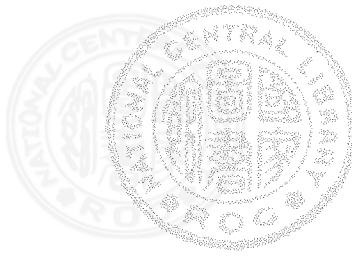
<<摘要>>

我國大專院校運動代表隊在學校體育推動及發展扮演極重要的角色，而運動代表隊更肩負著創造優異成績替學校爭取獎牌的使命。然而，我國大專院校運動代表隊的組訓工作一直面臨許多困境，包括選手來源、運動場地缺乏、經費不足、及行政配合不力等，這些因素對運動代表隊的經營帶來極大的影響。本文經由文獻探討與作者實際帶隊經驗，彙整出國內各大專院校運動代表隊管理運作現況，並就學校、教練及選手三方面已存在的問題及其解決之道加以探討，以作為大專院校組訓學校運動代表隊之參考。

關鍵詞：運動代表隊、組訓、團隊經營管理

*玄奘大學體育室講師 桌球隊指導教練

** 玄奘大學體育室講師 國術隊指導教練



Forming, Training of Collegiate Athletic Teams

Chen, Kuang-Tzu* Lin, Chih-Yuan**

Abstract

Since intercollegiate athletic competitions play a vital role for promoting the level of physical activity of colleges students, most of colleges and universities have formed various athletic teams. For collegiate athletes, they not only carry the mission of winning medals but also the responsibility of building up the school's reputation. Though the high performance of athletic teams may enhance school's reputation, the forming, training and managing collegiate athletic teams are currently facing several challenges in many colleges. These challenges include the source of athletes, lack of facilities and funding, inefficient administration, etc. Based on literature review and the authors' experience of coaching teams, this paper aims to explore the status of collegiate athletic teams and address the issues faced by institutions, coaches, and athletes, and then propose solutions for their reference in forming, training and managing school athletic teams.

Keywords: collegiate athletic teams, forming and training teams, team management

* Chen, Kuang-Tzu, Lecturer, Office of Physical Education, Hsuan Chuang University

**Lin, Chih-Yuan, Lecturer, Office of Physical Education, Hsuan Chuang University

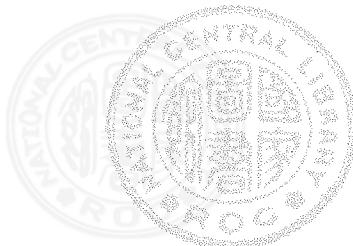


壹、前言

運動代表隊的經營是一份任重道遠的良心事業，一個健全的運動團隊，必須具備妥善的管理及有效的經營。近年來，各大專院校積極組訓運動代表隊參加校外比賽，目的是希望藉由參與競賽來提昇學校的知名度。美國的大學運動團隊在社會上佔有舉足輕重的地位，非常受到社會大眾的關注與肯定，並認為其對於社會及經濟的衝擊，往往不下於職業球隊 (Chelladurai & Riemer, 1997)。而國內對於運動團隊的發展也是極為重視，目前各大專院校參加運動競賽的成果，已列為教育部評鑑體育績效的重要參考依據，可見運動代表隊在學校扮演非常重要的角色，也代表著學校的特色與榮譽，不論是推廣體育活動，亦或提昇競技水準，對國家社會及個人均有正面的影響。

楊漢琛（2003）研究指出，我國大專院校運動團隊以擁有 7 隊的學校比例最高，其中屬常態性訓練之隊伍以一校 2 隊之比例最高。目前有重點運動發展之學校佔 54.31%，各校有訂定運動代表隊成立辦法者佔 65.79%，訂定並公告代表隊管理辦法者佔 76.32%，而有依各隊而訂定不同管理辦法的學校佔 40.79%。由此可見，運動代表隊在學校體育中佔有重要地位。大專院校運動代表隊成立的原因，主要包括：由社團發展而來、學校暨有的傳統項目、指導教師或教練爭取、學校設備齊全、經校長指示而成立、因為有良好社會資源、教育部規定等等。不管成立原因为何，學校代表隊在組訓前應先考量學校發展目標、設備、經費、教練師資、選手來源等客觀條件，以擬定特色發展項目及均衡發展項目。然而，目前許多學校在組訓運動代表隊時，卻面臨許多的問題，包括：1.選手來源、2.行政支援配合、3.教練專業素養、4.場地設備、5.經費來源、6.選手課業等問題。

學校代表隊組訓工作並非紙上談兵，每一個運動團隊之成立、組訓、發展均須有適切、充足的資源與環境，方能使其發揮功效，達成目標。然而，組訓過程中會產生許多困境，而各大專院校如何能突破組訓的困境，並將學校運動代表隊經營得有聲有色，就值得特別重視。



貳、大專院校運動代表隊組訓之困境及現況

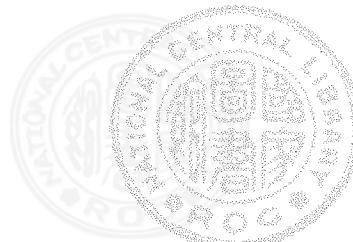
學校運動代表隊組訓成功與否，除了選手及教練外，尚需學校行政單位的支援、主管的支持、學校經費的籌措、家長的配合等，每一樣莫不是成功的關鍵（蘇秦玉、張明輝，1999）。學校運動代表隊的組織與訓練包含了眾多的內容，如行政管理人員（校長、體育室主任或組長）決策上的支援、教練的專業與熱忱、場地設施設備的提供與安排、球員素質與學業、家長認同、經費籌編等等，需眾多因素的結合，才能達到組訓的目標（孫顯鋒，1999）。由此可見，大專院校運動代表隊在組訓上所遇到的困境大致分為選手來源、行政支援、教練專業素養、場地設備、經費及選手課業，以下即從這六個面向來探討目前運動代表隊組訓、運作之現況及面臨之困境。

一、選手來源

大專院校的選手來源大致可分為社團吸收、興趣加入、比賽選拔、教練因素、體育保送生等，但常因選手素質參差不齊，而造成團隊組訓困難，尤其是大專院校乙組選手，進入代表隊主要以本身興趣所在，大多無專長背景，相對抗壓能力較弱，一旦面臨挫折或無法承受團隊訓練壓力便容易萌生退意而中途退隊。此舉不但影響團隊士氣，更為教練調度與團隊運作帶來莫大的困擾。

二、學校行政支援

學校運動代表隊之運作有賴校長支持、政策配合以及體育同仁的通力合作，組織運動團隊不是教練或主管一個人的事，其「行政支援」應作制度性的分工，而運動代表隊如能得到校長、教務處、學務處等各行政單位適切地支援與配合，對組訓工作將是一大助力，亦能發揮團隊組織之績效。



三、教練專業素養

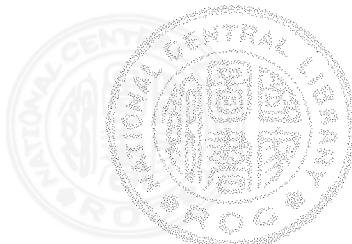
成功的教練，不止在提昇運動技術，更需以改善個人素質為依歸。一名優秀的運動教練必需具備專業的知識、專業的技能、專業的精神及敬業的態度，並應不斷地充實和提高自己的專業知識水準。然而，有些學校體育教師屬於全能人才，並無專項訓練的知識和經驗，無法臻於完美的要求（包德明，1989）。教練除了在運動場上扮演訓練與指導的角色外，在教育的理念部份，運動教練應能言教且身教以達成全人教育之目的。另外，教練在言行舉止上很容易對運動員產生示範動作，所以教練應該嚴格要求自己以身作則、樹立良好的道德風範，才能獲得選手的尊敬與愛戴。

四、場地設備

學校在成立運動代表隊時，必定會就發展之運動項目做審慎評估，大部份學校均有建立場地設施與器材設備管理辦法，但多數學校並沒有為不同的運動代表隊制訂不同的管理辦法，仍以同一套管理辦法來管理代表隊，然而，每個團隊的屬性是不一致的，同樣的管理辦法可能不適用於不同屬性的代表隊，因此，運動代表隊在制訂管理辦法時，應考量團隊的發展目標、訓練計畫、訓練時間、生活習性等問題，將可減少管理運作上的困難。其次，運動代表隊往往因場地問題而無法如期的訓練，或到校外另尋場地練習，場地及設備的不足將影響訓練的績效，各運動代表隊應有專屬訓練的場地，而學校則需妥善運用運動設施與器材，並且有計劃的維護與添購，以達訓練效果。

五、經費

學校體育經費來源大部份來自於學校編列預算、教育部補助、後援會、廠



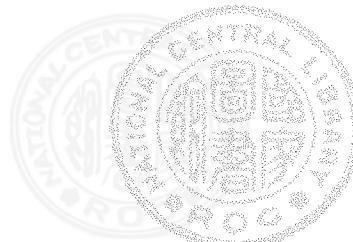
商捐助、地方人士熱心捐助等。而大專院校運動代表隊經費之來源大多仰賴學校編列預算，但因運動代表隊人數眾多，易造成財務開銷龐大，對私立學校來說是一項沉重的負擔，所以必須尋求外界支援，資源的贊助包括校外廠商資助、代表隊後援會資助、或行政機關補助以及其他經費來源等。然而，各級學校鮮少爭取社會資源，長久下來易造成團隊在經費運用上有所限制而無法完善訓練。

六、選手課業

許多學校都發現，甄試升學的運動選手，經過特別輔導後，學業尚可勉強應付，而甄審升學的運動選手，則很難達到學校一般水平，而非體育專長之選手，在課業上的問題可能較前兩者少，但父母的支持卻是一大考驗，選手容易因家長的態度，而無法同時兼顧訓練與學業。其學生家長不贊成自己的子女成為運動員，最主要原因是認為參加運動代表隊會耽誤功課，影響成績；另一原因認為做運動員將來沒有出息，因而限制子女參加學校運動代表隊（林國棟，1984）。目前各大專院校團隊訓練時間大部份都是利用晚上課餘時間練習，但有許多選手背負著家庭經濟負擔，必須到校外打工，而學生能打工的時間也只有晚上，然而，選手一旦打工，勢必影響訓練，如果打工嚴重影響訓練，將對團隊造成莫大傷害，該如何使打工選手在課餘時間參與訓練，以減少兩者間之衝突，是一項困難的課題。

上述六項之說明可以發現第一項與第六項是屬於選手的問題、而第三項則是教練、第二、四及五項則是有關學校方面，因此，以下本文即從此三方面分別提出大專院校運動代表隊組訓所面臨的問題及其可能解決之道。

參、大專院校運動代表隊組訓之作法



一、學校

運動團隊乃是為求達到某種共同目標，經由團隊成員的分工及功能的分化，並利用不同層次的權力與職責，來協調群體的活動，以達到共同的目標實現（翁志成，1993）。學校發展的運動項目，最好能配合既有的運動設施，若無適當場地，而堅持要發展某一項運動，則易事倍功半。而運動代表隊的組訓工作最忌諱沒有計畫的行動，因為沒有目標的工作就沒有前瞻性，正確的校代表隊組訓理念，必須仰賴學校、教練、選手三方面相互配合，而各級學校運動代表隊的組織結構與目標，常因層級的不同而有所差異，舉例來說，學校代表隊與國家代表隊的對象或層級就不相同，前者的目標在爭取全國性比賽的冠軍，而後者在於追求國際性比賽的金牌，雖然兩者組織目的方向均為了「提升運動競技水準」，但層級卻不同，相對所設定的目標就有所差別。因此，學校在組訓運動團隊前應設定具體而明確的發展目標，這樣組訓工作才有依據及其遵循方向。

大專院校團隊經營遭遇的最大問題就是資源有限，要支持一個運動團隊長期發展，尤其在人力、物力及財力的支出時有困難，故尋找社會資源的協助是非常重要的。

(一) 人力資源：

1. 成立後援會：可由家長、學生與校友三方面組成，主要支持團隊運作及募款。
2. 組織教練團：藉由畢業校友或教練資源加入培訓工作，或擔任代表隊助理教練。
3. 運動經理：是團隊不可或缺的管理者，處理團隊比賽，協助行政工作，可由在校學生擔任。

(二) 物力資源

1. 可向各級縣、市政府申請重點項目發展學校，補助消耗性器材。



2. 申辦全國性體育競賽活動（如大專運動會）爭取消耗性器材補助。

(三) 財力資源

1. 教育部補助：本項經費需要舉辦大型校際活動特殊原因或重點發展單項運動，指定學校有具體成效者。
2. 社會資源的運用：例如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、校友會組織等資源。

(四) 學校編列：大專院校運動代表隊經費來源大多由學校擬定預算，體育室編列預算時，應針對學校發展重點項目編列經費預算，或尋求學務處訓輔款補助運動團隊。

二、選手

體育保送生在大專院校佔有舉足輕重的地位，因為體保生可以提昇學校體育競賽成績，但大多優秀的選手僅侷限於國立學校或體育科系，除非私立學校能提供吸引選手的誘因，不然很難得到優秀選手的青睞，所以大專院校為了爭奪明星選手而降低錄取標準時有耳聞。張宏亮（1996）指出教育部有針對運動選手擬定運動績優生的培訓辦法及升學輔導計畫，但似乎仍難以緩和大專院校運動選手來源的困難，尤其是運動績優保送生之學業荒廢及學校正常生活適應問題，是目前存在的嚴重問題。

由此可見，各級學校對爭取體保生的評價出現兩極化，尤其在一般私立大專院校更成為一大隱憂。大部份體保生都表現突出且很清楚自己的定位，並善盡選手的本份；但少部份的體保生在順利進入大學後卻忘了自己的使命與責任，反而成為團隊中的不定時炸彈。體保生原比一般選手多了一道光環，相對他們的自主性與優越感也較一般選手強烈，當一個團隊目標不明確或選手的素



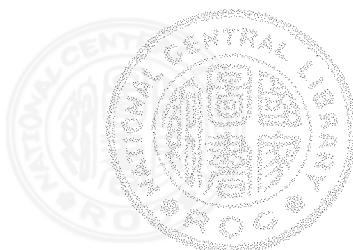
質良莠不齊，他們的鬥志與行動力自然會減弱，因而產生一些負面問題，例如不聽從教練指示、參與訓練態度不佳、不遵守團隊紀律、不出場比賽、與團隊產生摩擦、退隊念頭等。可見，各大專院校在爭取運動績優保送生時應審慎思考，三思而後行。

校代表隊的組訓，主要是指學校利用課餘時間，對部份實施有計畫、有組織、有目標的體育訓練過程（劉瑞武，1993）。課業的問題，常常帶給運動員很大的困擾，一般大專院校學生之年齡近成年，對自身學業或各項生活已有足夠的自主能力，學校亦不希望過於束縛選手，因而大部份學校並沒有訂定選手之學業及生活輔導辦法。但選手在課餘時間參與訓練，比其他人付出更多的時間與精力為學校體育盡力，若校方能提供相關的協助，為選手量身訂定生活輔導或學業輔導等辦法，必能使學生兼顧訓練與課業，成為學、術兼備之體育人（楊漢琛，2003）。

由於大部份時間用在運動訓練上，其課業自然無法與一般學生相比，又例如國家代表隊或優秀甲組選手必須參加長期集訓，更是無法到校正常上課，以致學業成績多數不盡理想，有的面臨勒退命運，甚至有的選手為此畢不了業，而政府對於這些優秀運動員也安排了一些替代方案，根據詹清泉（1984）指出大專院校的優秀選手如長期集訓，學校應給予公假外，請假超過三分之一不予扣考或退學，其平時考試可以心得報告代替，學期考試未考者，可另行補考。然而這項優惠運動員的措施，看來是補救了選手的課業危機，但卻造成運動員學業上的荒廢，可說是治標而非治本之道。

運動傷害是選手延續運動生涯發展最大的殺手，也是學校運動代表隊組訓過程中無法避免的困境，因為選手一旦受傷，成績將無法突破，讓平日的辛苦練習卻因受傷而失去比賽機會；團隊也可能因此失去一位優秀的運動員，有鑑於此，運動傷害事前的防範及事後的補救與復健便極為重要，不論是教練或是選手本身都疏忽不得。

以下提出學校組訓校代表隊面臨選手身心、學業、未來問題之因應策略：



- (一) 健全獎勵制度：訂定記功嘉獎辦法、設置體育獎學金、學雜費減免辦法、畢業體育獎。
- (二) 有關選手之心理輔導、升學輔導、就業輔導、生涯輔導，必須依業務性質不同而分工，強調功能專門化原則。
- (三) 學校應提供職前訓練、或實務實習等管道，培養選手運動以外的第二專長。
- (四) 鼓勵體育績優保送生組織社團，負起運動推廣工作，培養責任感，另一方面藉社團工作之推展使其獲得成就感。
- (五) 提供行政單位工讀機會，如體育室、課外活動組、總務處等，可幫助清寒選手解決打工問題。
- (六) 設置運動傷害醫護小組，提供選手治療與諮詢。

三、教練

目前國內各級學校教練大部份均由體育教師來擔任，雖然有多項優點，但教師過份重視教練工作，必定疏忽學校正常授課，如果教師以學校正課為主、教練工作為副，那麼教師必定受到學校課程的影響，而無法專心訓練選手，因而阻礙了選手正常的進步，同時教練因為是課外兼任，學校不便過份要求，也使得教練對訓練缺乏責任感（包德明，1989）。而大專院校運動代表隊教練大部份也是由專任教師自願擔任，教師於課餘時間協助代表隊之訓練，確實辛苦，應予鼓勵，然而可能礙於經費因素所致，大部份學校並未給予實質上之回饋，根據蘇秦玉、張明輝（1999）指出目前各大專院校運動代表隊教練指導費的給付並不一致，有的學校比照社團指導老師，每學期酌發社團指導費，有些學校則沒有任何津貼（純屬義務）。

然而，專任教師除了教學工作外還必須兼任行政工作及學術研究，又必須訓練校隊，因而導致教師心有餘而力不足，團隊經營應該是全心投入，而非身兼數職，在工作壓力及身心疲憊的狀況下，團隊訓練品質必定大打折扣，因為教師與教練兩者難以兼顧。教師們願意付出一己之力來擔任教練一職，協助訓



練，倘若學校能給予教師們更多的支持與認同，相信教師對學校也更具認同感，其再多的辛勞也是值得的，而對於代表隊之運作將更有幫助。

各級學校專任運動教練資格審定辦法已於民國 94 年 2 月 3 日通過，運動教練依其專業能力，區分為初級運動教練、中級運動教練、高級運動教練、國家級運動教練四級，目前體委會正針對符合條件的運動教練進行資格審查，8 月下旬公佈審核通過的運動教練名單，相信專任運動教練走進校園，將不在是口號，倘若專任運動教練的定位明確化，將有助教練地位的提升，因為我國目前對教練的專業訓練，仍然缺乏一致性的方法和策略，因而教練專業地位的建立明顯受到限制。一旦建立專任教練制度，將有助於學校代表隊競技運動的專項發展，並可解決校內老師因兼任教練工作，而忽略了體育教學正常的實施；另一方面以其專業的訓練方式，有助學生專業運動技術的提昇，將有利於學校發展運動特色。

以下就解決校代表隊教練問題之對策可歸納為下列幾點：

- (一) 聘請運動專任教練。
- (二) 帶校隊的體育教師應酌減授課鐘點或給予適當津貼。
- (三) 鼓勵校隊教練參加講習或再進修，以充實專業技能。
- (四) 選擇校隊教練應術德兼修，寧缺勿濫。
- (五) 考慮現有體育教師（運動教練）之專長、人數、能力、專業精神等條件，不可一味地成立學校運動代表隊（蘇秦玉、張明輝，1999）。除此之外，教練本身對於代表隊的訓練應該儘量做到以下幾點：
 - (一) 獎勵選手之方式除以「頒發獎金或獎品」、「體育成績加分」和「頒發獎狀」實質上獎勵外，其精神與心靈層面的鼓勵與關懷更為重要。
 - (二) 教練應給予選手適當的回饋與指導。
 - (三) 幫助運動代表隊做好生涯規劃、建立良好的運動態度，對其競賽表現與往後的事業發展，會帶來很大的影響。
 - (四) 樹立良好倫理教育與道德標準，建立正確的價值觀，才能引導體育走向正面與健康發展（洪惟泉、陳明燦，2004）。
 - (五) 教練進行輔導時應注意性別的差異性，應依據性別的差異，採取適



當的輔導方式。

- (六) 提高挫折忍受力：教練應適當給予學生選擇的機會及情境，使其自由地探索自己的能力及外在的事物，進而習得嘗試冒險的勇氣及從事艱難工作的毅力，訓練其遭遇失敗或挫折的解決能力，並培養其遭受失敗的正向思考的態度（李淑玲、馮麗花，2004）。
- (七) 避免過度訓練：長期的嚴格訓練容易造成選手過度疲勞，精力耗盡，身心無法正常發展，萌生退隊念頭。
- (八) 配合學校體育設施，加強選手正確防護及安全的觀念，避免不必的運動傷害發生。
- (九) 加強課業輔導及做好與家長間的聯繫。
- (十) 教練應培養選手運動樂趣，養成終生運動的習慣，擺脫訓練選手為主的觀念。

由於教練工作的「質量」對於運動代表隊的經營有絕對性的影響，因此，本文下節即針對此方面進一步探討。

肆、教練的訓練管理對團隊經營之影響

張思敏（2003）指出，運動訓練管理是指各級管理人員依據運動訓練的客觀條件及資源，運用有效的手段、方法及策略，不斷提高效能，逐步實現訓練工作目標，而對運動訓練系統進行不間斷的計劃、組織、任用、指導及控制等職能，並透過不斷的執行與考核的過程，逐次達成訓練的目標。運動代表隊，可以代表一所學校的精神，進而成爲學校的代言人，團隊的好壞，對於校譽甚至發揮相當的影響力，而教練是代表隊中最重要的角色（蘇秦玉，1999）。可見一個運動團隊就算有豐富的資源，優秀的選手，良好的場地，沒有了教練整個團隊還是無法持續存在的。因此，教練是運動團隊裡不可或缺的靈魂人物，針對教練訓練管理方式與角色扮演歸納如下：



一、教練的訓練管理概念

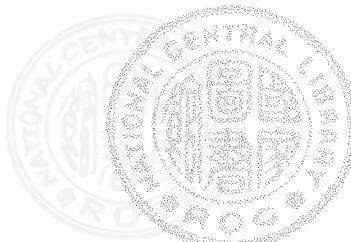
運動技術的提昇，教練是關鍵，在運動代表隊組織訓練過程中，教練處於中心地位，佔有決定性的地位，對於運動訓練的整個過程，施以全面影響，必須執行培訓的繁重工作以及負責訓練績效，責任相當繁重、專業性也強（翁志成，1999）。Jensen (1992) 也認為教練的專業能力及有效領導，是團隊成功的關鍵因素。另外，教練除發揮訓練以外的教育功能，平時應加強輔導選手的工作，因為大學生的心智還不夠成熟，需要有人督促他們，培養他們有自主的能力。而適當的時機給予選手適當的獎懲也是極為重要的，當選手表現優異時給予口頭的回饋與獎勵，而選手行為有偏差時，給予適當的懲罰，將有助團隊紀律的維護。

(一) 根據選手的成熟度，調整教練領導行為

大學階段的選手，在運動技術與經歷已有相當的成熟度，教練若能適時給予正面的評價與鼓勵，將有助於滿足選手心理上的需求，尤其是乙組選手更為明顯，大學生較重感情，運動團隊氣氛的好壞常會是影響選手繼續留在團隊的因素之一，長時間的相處，讓團隊就像一個大家庭，此時，教練如能與團隊同在，表現出大家長的關愛，可讓選手彼此之間的關係更為親密，將有助團隊凝聚力之提升。

(二) 有效訓練行為之關鍵

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，除領導及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、建立人際關係及增進團隊信心 (Weinberg, 1999)。運動訓練是協助選手在競技上達到顛峰表現的過程，為了達到此目的教練被期待應用不同的技巧來完成這樣的任務，而教練如何促進選手學習，提升選手臨場表現，訓練行為成為關鍵因素。根據吳海助、林千源 (2004) 提出影響有效訓練行為評估的關鍵：



1. 掌握影響選手表現的變數間之互動關係

有效訓練行為取決於無數影響因素的互動而來，其因素存在於教練、選手與個別運動三者的複雜關係之中，而教練如何能夠運用完善、有效的指導，透過訓練過程實現訓練目標，並有效掌控這三個變項間的複雜關係是教練最重要的工作。而國內許多研究者，以致力於發掘對運動員表現有幫助的教練訓練行為，即有效的訓練行為，已成為教練行為研究一項重要課題。

2. 訓練行為的「質」是效能之關鍵

由於運動情境的複雜多變，教練行為在各種情境中，應該存在著多種不同的風貌，也就是說，教練行為的描述不只是量的變化，也是各種背景中質的改變，而有效訓練行為包括經常提供具有提示性質之回饋、修正與再指導、發問與澄清以及指導和管理行為的高度使用，例如教練對選手回饋的「質」，即是有效訓練行為的關鍵所在。

3. 考量選手的立場與角色

一個成功的教練會以適當的方式與選手進行互動，並以開放的態度，關照選手心理層面進而增加彼此溝通的機會，而不要將既定的訓練模式視為理所當然，並能夠兼顧團隊目標與選手的個人需求。其實運動員在意的教練行為，並不在於教練是否經常徵詢他們的意見，而是在意教練在哪些訓練內容上，與何種時機徵詢他們的意見。由此可見，教練適當的考量選手立場與角色是很重要的。

二、運動教練的領導風格

運動教練對於不同情境與不同的個人或團隊成員，因有不同的領導方式，

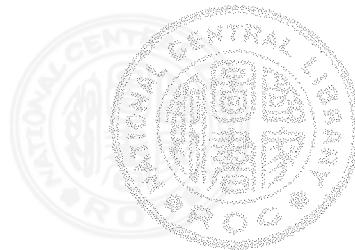


領導者協助成員完成目標或使成員滿足其需求，所採取的方法，大致可區別為民主和專制的領導形式。民主型式是以運動員為中心的關係取向，而專制型式通常是以獲勝為工作取向（涂國誠，2004）。一個以專制管理而成功的教練，或許會以此教練哲學樂此不疲，但久而久之權威式管理對團隊成績提高或選手滿意度的增加，將難以劃上等號。因為隨著團隊的成長、成就的不同，或成員的差異，以及成績的起伏等因素，教練都免不了要判斷，何者為適當時機，做民主或權威式的抉擇，以求得選手個人或團隊的最佳發展。權威式管理或許在中小學還行得通，因為小朋友缺乏自主及判斷的能力，凡事只知道遵從教練指示；而大學生自尊心很強，當教練與選手有爭執或衝突時，選手很容易意氣用事，假使處理不當，易造成選手反彈，帶給團隊負面的傷害。專制式的領導並非不好，只是一味的獨裁，易造成選手缺乏嘗試、自信心受損及吝嗇表現的機會，而養成盲目服從權威的心理，喪失獨立行為能力。

民主式的領導風格是最具說服力，教練應扮演「亦師亦友」的角色，多與選手溝通，傾聽選手內心的聲音，將有助於教練與選手間的互動，並可增進團隊向心力，營造良好的團隊氣氛。例如：充分授權給隊長，或有關團隊目標、練習方法、比賽策略、團隊公約、人事財務等團隊的事情，均可由教練與選手，或選手與選手共同討論決定，這樣的民主方式可提高選手參與動機與自主性的表達，更有助於教練與選手間默契的培養。因此，成功的運動教練在團隊領導行為上應先建立領導權威，以專業知識、技能、精神做為團隊隊員之威信，進而整合民主式的領導，並依據情境的不同與選手的特質，彈性調整出最適切的領導風格。

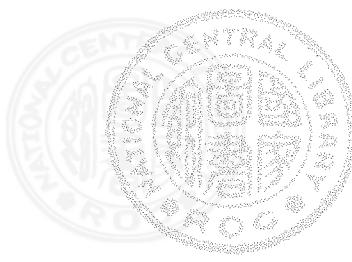
伍、結語

學校培訓選手，是一種長遠、有計畫的工作，一個運動團隊就如同一個企業組織，學校是老闆，教練是管理領導者，而選手則是這個組織不可或缺的成員。然而，這個運動團隊的經營必須靠大家一同努力，共同來解決問題。學校的組訓工作必須結合明確的發展目標與有效的行政運作，而學校、教練、選手



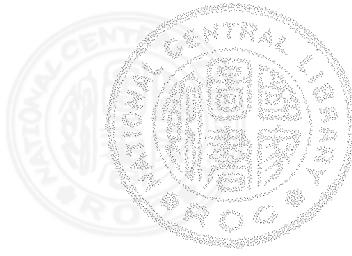
是決定組訓工作是否能成功的主要關鍵，目前大專院校組訓運動代表隊過程中面臨代表隊選材、教練團組成、學校發展目標、行政單位的配合、經費預算編列、訓練場地器材的配置、選手課業輔導、家長支持、運動團隊斷層、運動員出路等困境仍須突破。

在組訓工作中，除了提升運動成績外，亦應顧及運動員身心之均衡發展，學校運動代表隊組織與訓練的最終目標，不應該只是參加對外比賽時獲得勝利，或是獲得加入職業運動團隊的資格，教育是終身學習的過程，而運動競技的時刻是短暫的，如何成功教育運動代表隊學生在離開運動競賽，結束運動生涯後，去面對真實世界的課題，更是運動代表隊組織與訓練的主要目標（孫顯鋒，1999）。未來各大學之經營，勢必將面臨政府補助縮減及招生困難的窘境，加上政府對於大專院校學生升學或就業之優待鼓勵辦法還是無法落實，學校運動代表隊的組訓工作面臨極大挑戰。而我國大專院校如何發展出學校代表隊的經營理念與管理特色，將考驗著學校、教練、選手三方面的智慧。



參考文獻

1. 包德明（1989）。學校體育與選手培訓。*國民體育季刊*, 18 (3), 16-19。
2. 李淑玲、馮麗花（2004）。大學運動代表隊學生失敗反應之研究，*中華技術學院學報*, 31, 87-96。
3. 吳海助、林千源（2004）。教練的有效訓練行為內容分析。*中華體育*, 18 (3), 72-80。
4. 林國棟（1984）。運動選手的學業問題。*國民體育季刊*, 13 (4), 44-49。
5. 洪惟泉、陳明燦（2004）。北區技職院校運動代表隊員運動態度與運動價值觀之比較研究。*德霖學報*, 18, 11。
6. 涂國誠（2004）。運動教練的成功領導。*成大體育*, 37 (3), 15-22。
7. 孫顯鋒（1999）。學校運動代表隊組織與訓練的分析探討。*大專體育*, 44, 120-126。
8. 翁志成（1993）。運動團隊的傳統化行政運作理念。*台灣省學校體育雙月刊*, 3 (4), 26-29。
9. 翁志成（1999）。*學校體育*。台北：師大書苑。
10. 張宏亮（1996）。大學運動績優保送生之學習困擾來源。*臺灣師大體育研究(復刊號)*, 2, 33-44。
11. 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。
12. 楊漢琛（2003）。我國大專院校運動代表隊運作現況調查，*大專體育學刊*, 5 (1) , 63-73。
13. 詹清泉（1984）。運動員的學業問題。*國民體育季刊*, 13 (4), 41-43。
14. 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 , 47。
15. 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 , 217-221



16. 蘇秦玉、張明輝（1999）。論大專運動代表隊組訓問題。台灣體育，103，24-26。
17. Chelladurai, P., & Riemer, H. (1997). A classification of facets of athlete satisfaction.
18. *Journal of Sport Management*, 11, 133-159
19. Weinberg, R. S., & Gould, D. (1999) . *Foundation of sport and exercise psychology* (2nd ed) . Champaign, IL : Human Kinetics.
20. Jensen, C. R. (1992). *Administration management of physical education and athletic programs*. Malvern, PA: Lea & Febiger.

