

지울 수 없는 상처, 체벌

대한체육회
국민체육진흥공단 체육과학연구원

- I. 동영상 교육 자료 요약 1
- II. 지도자용 인지재구성 프로그램 7

대한체육회
국민체육진흥공단 체육과학연구원

I. 동영상 교육 자료 요약

세계 10위권의 스포츠 강국, 한국!

그 위대한 성취의 과정에서 만약, 체벌이 존재한다면

세계를 굴복시킨 스포츠 강국의 영광을 이어갈 수 있을까?

“ 지을 수 없는 상처, 체벌 ”

1. 문제 제기 - 사회적 파문을 가져온 교사 체벌 사건

* 2006년 6월 전북 군산 00초등학교 여교사의 학생 체벌 사건

- 전 국민적인 비난을 받은 초등학교 여교사의 무차별적인 체벌 사건.

동영상 공개 후 이어진 사회적 파문은 교육과정에 있어서 교사의 “체벌”은 결코 옳은 행위가 될 수 없다는 사회적 반응을 대변했다.

2. 신체적 체벌의 정의

* 신체적 체벌

: 교육과정이나 훈련과정에서 지도자가 신체에 체벌을 가하는 것

* 신체적 체벌의 종류

(1) 신체적 직접 체벌 : 신체를 직접 때리는 것

(2) 신체적 간접 체벌 : 신체를 직접 때리지는 않지만, 얼차려 등으로 간접적인 고통을 주는 것

3. 신체적 직접 체벌의 해악

(1) 체벌은, 폭력이고 학대일 수 있다

직접 체벌을 가하는 사람의 의도와는 달리, 체벌이나 구타를 당하는 당사자는 이 체벌을 폭력이나 학대로 생각하기 쉽다.

자주 가해지는 체벌에 종종 이들은 돌이킬 수 없는 신체적·정신적 상처를 받게 된다.

* 초등학교 6학년 여학생 교사 체벌 사건

- 그러나, 곳곳에선 이러한 "체벌"이 아직도 일어나고 있는 현실.

수업 중 친구와 떠들었다는 이유로 가혹한 체벌을 당한 여학생.

체벌 도중 쓰러진 학생의 진단명은 뇌진탕! 장출혈 · 5일 동안 혈변

정신과 치료 3개월, 자살 우려로 격리병동 1개월 입원

* 구타나 폭력 등 체벌로 인한 부작용

- 자신감 저하 / 불안감, 우울증 / 반항적 성행 발생 / 반사회적 인격 형성 / 폭력의 대물림

* 폭력의 대물림의 예 - 어린 시절, 아버지의 상습 구타로 희대의 살인자가 된 '아돌프 히틀러'

- 6백만 명의 유태인을 대량 학살한 히틀러의 학살원인은, 어린 시절, 아버지로부터 당해온 상습구타로 인한 폭력의 대물림!

체벌은 결국,

미래 인류사회의 크나큰 해악이 되는 것이며, 체벌을 받는 쪽에서는 폭력이고 학대이다.

(2) 체벌은, 잘못된 행동의 근본적인 원인 자체는 제거하지 못 한다

* 고등학교 야구부 합숙소 방화사건

- 방망이로 때리고, 주먹질·발길질 등 구타에 시달려 온 고등학교 야구부원들의 방화사건.

일선 초·중·고등학교 운동부에서 선수 체벌이 간간히 행해지고 있다는 사실을 증명.

'관행' 또는 '사랑의 때' 라는 이름으로 사회 곳곳에서 행해지고 있는 체벌. 하지만, 체벌은 잘못된 행동의 근본 원인 자체를 제거하지도 못할뿐더러, 공격적인 처벌에 불과하다.

(3) 체벌은, 체벌을 가하는 자의 감정이 실리기 쉽다

체벌은, 체벌의 순간 감정이 실릴 수도 있다.

그 순간, 체벌은 교육에 필요한 약이 아닌 독이며 교육의 탈을 쓴 범죄행위인 것이다.

(4) 체벌은, 결국 두려움일 뿐이다

* 학교 운동부 때의 직접 체벌로 15년 간 정신치료 받고 있는 피해자

- 고등학교 때의 체벌 경험 이후, 15년이 지난 지금까지 정신과 치료를 받고 있는 30대 청년. 체벌 이후, 정상적인 생활인 불가능한 피해자, 그리고 충격으로 목사로 전향한 피해자의 아버지.

체벌이 이들 가족에게 가져온 건 세상에 대한 두려움과 상처 뿐.

(5) 체벌은, 결코 필요악이 아니다

* 체벌 없는 훈련 속에서 4강 신화를 날다! 명장, 거스 히딩크

- 2002년, 월드컵 4강 신화를 있게 한 히딩크 감독.

이 모든 성과를 이뤄낸 히딩크의 훈련에는 체벌이란 없었다.

그는 체벌 대신 과학적인 선수 분석 시스템으로 승부했다.

체벌을 하지 않으면 지도자의 권위가 약해진다고 생각하는 지도자가 있을 수 있다.

만약 이러한 생각을 하고 있다면, 자신은 누군가를 지도할 능력이 없는 무능한 지도자다.

체벌 없이도 최고의 지도자가 될 수 있고, 최고의 성과를 이끌어낼 수 있기 때문이다.

4. 간접 체벌 및 꾸중·질책 사용 지침

- ① 잘못된 행동이 일어난 그 순간 즉석에서 바로 처벌해야 한다.
- ② 처벌을 할 때 잘못된 행동에 대해서만 일관성 있게 처벌하고, 처벌하는 이유를 분명하게 설명해야 한다.
- ③ 처벌을 할 때 짧고 간명하게 하되 처음부터 강하게 처벌하고, 처벌 후에는 보상을 주지 말아야 한다.
- ④ 잘못된 행동에 대한 올바른 행동을 분명하게 제시해야 한다.
- ⑤ 개인적인 감정을 개입시키지 말고 냉정하게 처벌해야 한다.

5. 지도자의 역할 및 대안

체벌이 훈련과정에 개입되지 않기 위해서는 지도자가 선수에 대한 이해와 전문 지식을 바탕으로 선수의 동기 유발을 이끌어낼 수 있어야 한다.

* 효과적인 지도기술의 습득에 앞서 지도자는 자기 자신에 대해 철저해야 한다.

* 지도자는 최소한 선수 앞에서는 도덕적으로 떳떳해야 한다.

* 훌륭한 지도자는 술선수범으로 통솔한다.

* 선수들은 서로 일체감을 느낄 수 없는 사람에게 마음을 열지 않으며,

* 의지할 지도자 및 동료가 없는 곳에서 강한 승리의 집념을 생겨날 수가 없다.

* 지도자가 열심히 하면 선수도 열심히 하게 된다. 선수의 의욕과 정신력은 선수 자신의 내부로부터 타올라야 진정으로 강하다. 작은 불꽃을 자주 부채질 하여 열정의 화염을 만들어야 하며 이 열정이 결국 챔피언을 만들게 되는 것이다.

다음 II 의 지도자용 인지재구성 프로그램 및 진술항목들 참조

세계 스포츠 선진국인 대한민국!
스포츠 강국의 명성에 맞는 질 높은 스포츠 문화와 첨단 과학적 지식을 기초로 한 스포츠 활동으로, 앞으로도 계속 선진국의 위상을 지켜나가야 할 것이다.

대한체육회는 선수에 대한 신체적 직접 체벌을 근절하기 위해 선수보호위원회 및 선수고충처리센터를 설립해 운영하고 있습니다.
연락처 : 02-2144-8062

II 지도자용 인지재구성 프로그램

1. 스스로 하는 인지 재구성 절차

본 프로그램은 심리학적인 전문 지식 없이도, 지도자가 스스로 인지재구성 과정을 밟아가도록 고안되어 있다. 다음에 제시되는 절차에 따라 이를 충실하게 이행해본다.

- ① 지도자는 정신이 아주 맑은 시간을 이용해서 진술 항목들을 하나하나, 깊이 생각하며 정독한다. 읽어 가는 과정에서 자신에게 “그렇다,” “맞아” 하고 강하게 마음에 와 닿는 항목들에 표시를 하고 그 내용을 다시 깊이 생각해본다. 모든 항목의 정독을 이런 식으로 5회 정도 반복한다 (며칠에 걸쳐서 할 수도 있음).
- ② 그 결과 어떤 항목들에는 몇 개의 표시가 남을 것이고, 표시의 다수에 따라 적정 수(보통 20~30개)의 항목만을 따로 모을 수 있게 된다. 이 항목만을 모아 현장 지도자 자신의 항목 리스트를 만들 수 있게 되는 것이다. 이 과정에 맞지 않아야 하는 것은 항목의 내용을 자신의 상황에 맞게, 또 경우에 따라서 그 기본 내용을 벗어나지 않으면서 자신의

말로 표현된 리스트를 만드는 것이다.

- ③ 이 리스트를 큰 활자로 몇 부 인쇄하여 자신의 손에 쉽게 닿을 수 있는 곳에 배치 또는 휴대한다.
- ④ 상황이 될 때마다 이 리스트를 정독한다. 리스트의 모든 항목들이 저절로 외워져(일부러 외우려고 할 필요 없음) 각 항목이 하나의 대표 단어(단서어, cue word)로 표현되어 그 단어만 떠올리면 그 항목 내용이 상기될 수 있을 때까지 자주 읽는다.
- ⑤ 가능하면 같은 위치에 있는 지도자들과 항목 내용에 관해 토의하는 기회도 가져 본다.
- ⑥ 그 리스트의 항목 내용에 따라 청소년을 실제 지도한다. 여러 차례, 충분한 실제 지도 기회를 갖도록 하고, 실제 지도 과정 상 항목 이해의 부족을 느끼면 언제든지 그 항목을 다시 읽어보고 다시 깊이 생각하며 내용 파악을 확실히 해 둔다.
- ⑦ 자기 리스트의 내용이 자신에 완전히 내면화되어 지도하는데 자연스럽게 지침이 되어 준다고 생각되면, 이제 다시 원래의 지도 지침 항목들로 돌아가 전 항목 정독 및 표시부터 시작하여 앞서 과정을 다시 반복한다.
- ⑧ 이 전체의 과정을 필요한 만큼 수차례 반복하여 지도 지침 내용이 쉽게 변하지 않는 자신의 생각으로 확실히 자리 잡도록 한다.

2. 진술항목

- (M 1) 지도자는 도덕적으로 깨끗해야 (최소한 선수에게는) 한다. 지도의 강한 힘은 여기에 기초할 때가 많다.
- (M 2) 선수들은 서로 일체감을 느낄 수 없는 사람을 위해서 모험하지 않는다.

알아주고 의지할 지도자와 동료가 없는 곳에서는 강한 승리의 집념을 가질 수 없다.

- (M 3) 선수들의 팀에 대한 자부심이 아주 중요함을 알고, 자부심의 근거가 될 것들을 충분히 제공하는데 유의하고, 자부심이 팀에 가져오는 결과를 선수들에게 잘 이해시킨다.
- (M 4) 지도자가 열심히 하면 선수도 열심히 하게 되기 쉽다. 열심히 하는 것은 쉽게 퍼진다.
- (M 5) 성공적인 스포츠 지도자의 행동 특성은,
 - ① 명확한 비전을 제시하여 선수와 함께 이 목표를 공유함
 - ② 항상 분석하고 학습하며, 팀 구성원의 역할을 명확하게 밝혀줌
 - ③ 선수 개개인을 사려 깊게 배려해줌
 - ④ 선수의 신뢰와 존경을 받도록 행동함
 - ⑤ 축적된 경험을 바탕으로 상황을 정확하게 판단함
 - ⑥ 주변을 의식하지 않고 기로의 순간에 과감한 판단력으로 팀을 이끌
 - ⑦ 이길 수 있다 또는 해낼 수 있다는 신념과 분위기를 유지함 등으로 나타나고 있음을 이해한다.
- (M 6) 한 마리의 용맹한 늑대에게 이끌린 수많은 양 떼는 한 마리의 약한 양에게 이끌린 수많은 늑대 떼를 능히 이긴다.
- (M 7) 선수에게 필승의 신념을 심는 가장 좋은 방법은 승리의 기회를 만들어 스스로 그를 체험하게 하는 것이다.
- (M 8) "선수들을 자기 자식처럼 여겨라. 그러면 깊고 험한 계곡이라도 그대를 따를 것이다. 그러나 관대하기만 하여 권위를 상실한다든가 순하기만 해서 질서를 바로 잡지 못하면 선수들은 버린 자식처럼 아무 쓸모가 없게 된다."는 말을 이해한다.
- (M 9) 훌륭한 지도자는 선수를 숭선수범으로 통솔한다. 지도자는 후방에 앉아 명령만 내리는 자가 아니라 선수와 더불어 생사고락을 같이 한다는 생

각을 가져야 한다. 지도자는 항상 현장에 임해서 자신의 피부로 현장을 느껴야 한다. 극한상황을 극복하고 선수들의 사기를 앙양시키는 일은 오직 지도자의 진두지휘와 솔선수범뿐이다.

(M 10) 지도자는,

- ① 선수들이 휴식하기 전에 휴식하지 마라,
- ② 선수들이 식사하기 전에 먼저 먹지 마라,
- ③ 샘에 도달하기 전에 목마라다 하지 마라,
- ④ 선수와 같이 땀 흘리고 같이 떨어라,
는 말들의 이유를 잘 이해한다.

(M 11) 지위가 올라갈수록 무능해지는 지도자가 적지 않다. 자신의 능력과 지력을 강화해가지 않기 때문이다. 지도자는 부단한 노력으로 자기 종목에 관해 정통하고 견실한 지식을 가지고 있어야 한다.

(M 12) 팀의 기강은 팀의 영혼이다. 기강이란 본질이 복종이지만, 진정한 기강이란 남에 대한 복종이 아닌 자기 정신에 대한 육체의 복종이다. 벌에 대한 공포에 의한 기강, 선수 스스로의 자율이 없는 기강은 진정한 의미의 기강이 아니다.

(M 13) 지도자의 행동에서 보다 권위적인 것이 동기유발에 효과적인지 보다 민주적인 것이 좋은지는 팀의 여러 환경 요인(선수 연령, 성별, 동기지향, 운동 종목, 기술 수준 등)에 따라 차이가 있음을 이해한다. 자기 팀에 가장 적절한 행동 형태를 신중히 결정한다.

(M 14) 욕망은 그것이 어디서부터 시작되었건 결국에는 선수 자신의 내부로부터 터 올라야 한다. 욕망의 작은 불꽃을 자꾸 부채질하여 열정의 화염을 만든다. 이 열정의 화염이 챔피언을 만드는 것임을 안다.

(M 15) 팀 내 강한 응집력을 기르기 위해서 지도자는,

- ① 팀 내 갈등이 해소되도록 정기적으로 팀 회의와 모임을 가질 것
- ② 개인의 노력이 팀 성공에 어떤 기여를 하는 지 잘 인식하고 있도록 할 것

③ 어려우면서도 실현 가능한 도전적인 팀 목표와 개인별 목표를 함께 설정할 것

④ 팀 하위 그룹(예, 공격수 그룹, 수비수 그룹 등)들이 스스로자기 그룹에 대해 긍지와 자부심을 갖도록 길러줄 것

⑤ 그러나 항상 전체 팀을 먼저 생각해 서로 사이 나쁜 작은 파벌들은 생기지 않도록 할 것

⑥ 유니폼, 심벌마크 등등으로 자기 팀에 대해 독특함과 강한 정체성을 느낄 수 있게 할 것

⑦ 빈번한 선수 교체나 이동을 피할 것

⑧ 팀 분위기를 잘 파악하고 있을 것

⑨ 팀 내의 공식적, 비공식적 리더를 파악하고 긴밀한 관계를 유지할 것

⑩ 선수의 개인적인 사황을 잘 파악하고 배려해줄 것 등을 행하는 것이 좋다는 것을 이해한다.

(M 16) 승리를 가져오는 것은 상대와 싸워 이기겠다는 선수들의 사기이다. 사기만 있으면 무엇이든 가능하나 사기가 없이는 아무 것도 할 수 없다. 왕성한 사기는 무엇보다도 지도자에게 달려 있다. 왕성한 사기는 선수가 지도자와 같은 마음을 가지고 있을 때 가능하다.

(M 17) 승리의 요결은 조치의 여하보다는 상하의 일치된 협력이다. 일체감은 지도자와 선수가 동고동락하는데서 만들어진다.

(M 18) 불안과 피로에 의해 행동 의욕을 잃은 선수의 사기를 앙양시키는 것은 지도자의 태도 이외에는 없다.

(M 19) 선수들이 좋아하는 지도자는 일반적으로

- ① 잔소리를 잘 안 하는 지도자
- ② 유머 감각이 있는 지도자
- ③ 개인 지도를 많이 하는 지도자
- ④ 전문 지식이 풍부한 지도자

⑤ 팀 분위기를 잘 이끄는 지도자
등임을 이해한다.

(M 20) 팀이 가장 높은 수준의 수행을 이루고 선수가 가장 큰 만족을 얻기 위해서 팀 지도자의 실제 행동, 선수들이 선호하는 지도자의 행동, 그 팀의 상황이 요구하는 지도자의 행동이 가장 가깝게 일치되어야 한다는 것을 이해한다.

(M 21) 훌륭한 지도자들의 공통점은,

- ① 지도 철학의 건설함
- ② 융통성이 있음
- ③ 팀에 충성심을 강하게 할 수 있는 능력이 있음
- ④ 자신감이 있음
- ⑤ 책임감이 있음
- ⑥ 정직함
- ⑦ 잘 준비되어 있음
- ⑧ 지략이 풍부함
- ⑨ 자기 수양이 잘되어 있음
- ⑩ 인내력이 있음

등으로 나타나고 있음을 이해한다.

(M 22) 선수나 팀이 훈련 수준에 미달하였을 때 그들을 탓하기 이전에 지도자 자신이 훈련 완성을 위해 얼마나 노력하였으며 얼마나 투자하였는가를 먼저 반성한다.

(M 23) 효과적인 팀 분위기를 만들려면 우선 팀 구성원에 대한 사회적 지지가 중요함을 이해한다. 사회적 지지란,

- ① 팀 선수의 의견을 주의 깊게 들어주는 것 - 그럴 기회를 자주 만들어야 함
- ② 다른 사람들이 그 선수의 편에 서서 안락하게 돌봐주는 느낌을 주는 것

- 부상 선수 등에도 특히 필요함

- ③ 다른 사람이 그 선수에게 좋은 방향으로 격려/자극하는 말들을 해주는 것
- ④ 그 선수와 비슷한 처지에 있는 사람끼리 생각을 교환해 서로 현실 확인을 하는 것
- ⑤ 훈련의 어려움, 시합 준비 등, 다른 사람이 그 선수가 틀리고 있는 노력이나 해놓은 업적 등을 평가해 주는 것 - 새 기술 습득을 알아주고 축하해주거나, 부상 완쾌 축하 등등
- ⑥ 다른 사람이 그 선수를 동기화 시키거나 자극하기 위해 수행에 상관되는 격려의 말을 해주는 것
- ⑦ 운동에 관련 없는 일들에서 다른 동료와 서로 서로 도움을 주고받는 것 등임을 이해한다.

(M 24) 효과적인 팀 분위기를 만드는데 근접성이 중요함을 이해한다. 선수들끼리 가능하면 서로 가까이 있고, 밀접한 상호작용 속에 있을 때 효과적인 팀 분위기가 조성됨을 이해한다.

(M 25) 효과적인 팀 분위기를 만드는데 구별성이 중요함을 이해한다. 유니폼, 모자, 머리띠, 팀 색깔, 구호, 특별 입단 의식 등으로 구별성을 강조한다.

(M 26) 효과적인 팀 분위기를 만드는데 공정성이 중요함을 이해한다. 팀 내 상호 신뢰는 아주 중요한 요소이며, 신뢰는 서로가 공정하게 대우받는다는 믿음에서 나온다는 것을 이해한다. 지도자는 선수를 솔직하고 개방적이고 공정하게 대한다.

(M 27) 효과적인 팀 분위기를 만드는데 유사성이 중요함을 이해한다.

- ① 선수들에게 공통의 팀 목표를 잘 인식하게 하는 것
- ② 시합과 훈련에 대한 이해와 태도에 공통의 인식이 있도록 하는 것
- ③ 공통의 생활 규칙 및 훈련 규칙 준수
- ④ 유사한 선수 행동 방법의 기대

등등에 유의한다.

(M 28) 지도자와 선수의 의사교환을 보다 개선하는 방법으로는,

- ① 먼저 상대방에게 특정의 행동해주시기를(혹은 하지 말기를) 왜 바라는지 그 근본 이유를 밝혀주도록 할 것
- ② 자신에게 편한 자기의 대화 스타일대로 할 것
- ③ 서로 상대방의 입장에 서서 이해하려고 함으로써 서로의 공감이가 보다 강해지도록 할 것
- ④ 서로 칭찬이나 격려, 지원하는 말을 자주 하여 긍정적인 접근자세를 취할 것 등이 있음을 안다.

(M 29) 어떻게 하면 수행이 향상될 수 있겠는지, 어떻게 하면 선수들의 역할 중 지루한 부분을 보다 재미있게 만들 수 있겠는지에 관해 팀 내에서 충분히 토론하도록 권장한다.

(M 30) 강한 팀 정신, 강한 팀워크를 형성시키기 위한 여러 가지 신체적 게임들이 이미 개발되어 있으며, 이것들이 팀 정신 강화에 도움을 줄을 이해하고 있다.

(M 31) 선수가 다음과 같은 생각에 젖도록 할 필요도 있음을 이해한다 :

- ① “나’는 이제 없다. 나는 이제 우리 조국, 우리 민족(우리 팀) 자체이다. ‘나’ 하나를 태워 조국의 명예(팀의 명예가 올라가면 아무런 여한이 없다.”
- ② “내 팀은 곧 나이다. 내 노력 없이 팀의 수행이 향상될 수 없다. 내 자신이 필요한 것 보다 팀 전체에 필요한 것을 우선에 두고 있는지 생각한다.”

(M 32) 선수가 지도자를 다음과 같이 생각하며 시합에서 안정감을 유지하기도 한다는 것을 잘 이해한다 : “나는 선생님을 믿으며 그를 따라가기만 하면 불안이란 없다는 걸 잘 알고 있다. 선생님은 시합 때 늘 내 곁에 있다.”

(M 33) “내가 열심히 하면 내 팀 동료들도 따라서 열심히 하게 된다는 것을 알고 있다.”는 생각을 선수들에게 강조한다.

(M 34) 선수에게 요구하는 내용은 논리적으로 타당해야 한다. 지도자가 옳음을 확신하지 못하는 내용을 요구해서는 안 된다. 지도자가 옳음을 확신하면 지도에 힘이 붙는다. 지도자 스스로가 고무되어 있어야 선수도 학습에 열의를 갖고 임하게 된다.

(M 35) 선수에 대한 요구가 정확하기 위해서는 선수에 대한 평가가 정확해야 하고, 선수 자신이 그 평가를 정확하다고 인식해야 한다.

(M 36) 칭찬과 비판은 공정해야 한다. 과도한 칭찬이나 부당한 비판은 지도자의 권위를 손상시킨다. 칭찬의 효과는 큰데 흔히들 자주하지 않게 되고, 비판은 문제 해결보다 새 문제를 발생시킬 수 있는데도 너무 자주 사용하는 경향이 있음을 이해한다.

(M 37) 선수와 지도자의 돈독한 신뢰는 무엇보다도 중요하다. 지도자는 선수의 친구가 되어야 하고, 동료가 되어야 한다. 선수를 인정해주고, 그들의 의견에 귀 기울이며, 문제를 해결해주고, 훈련 계획 수립에 참여하도록 하고, 그들을 신뢰해야 한다.

(M 38) 지도자는 정직해야 한다. 가능한 한 모든 것을 공개하도록 한다. 선수는 자신에 대한 지도자의 비판을 남을 통해 듣게 되면 지도자를 믿지 않게 된다.

(M 39) 지도자는 한결같고 끈기 있게 지속적이어야 한다.

(M 40) 지도자는 선수의 목표 설정이 선수의 최고 수행에 가장 근접하도록 정성을 기울여야 한다.

(M 41) 선수를 비판하되 건설적으로 한다. 비판은 그 자체가 목적이 아니며 특히 화풀이가 되어서는 절대 안 된다. 선수의 수행 향상이나 선수의 태도 및 행동 교정이 그 궁극 목적임을 잊어서는 안 된다. 지도자가 스스로에게도 비판적인 모습을 보이는 것이 건설적인 비판 분위기를 조성

II 지도자용 인재구성 프로그램

하는데 좋다.

(M 42) 팀 개개 선수의 능력이 뛰어나다고 해서 팀 경기력이 반드시 뛰어나게 되는 것은 아니다. 팀 경기력은 특히 지도자의 역할에 의해 크게 바뀔 수 있음을 잘 알고 있어야 한다. 선수가 자신의 능력에 맞는 자기 역할을 백분 완수해내어 협력이 이루어질 때 그 집단 최고 수행이 이루어진다는 것을 잘 이해해야 한다.

(M 43) 팀 내 개개인의 능력이 효과적으로 모아지지 못하는 사회적 태만 (social loafing)을 피하기 위해서는,

- ① 선수 개인이 얼마나 노력했는지 확인할 수 있도록 할 것
- ② 선수 개인의 책임감을 높일 것
- ③ 팀 목표와 개인 목표를 모두 설정할 것
- ④ 개인의 창의성과 독특함이 팀에 공헌할 수 있도록 할 것
- ⑤ 포지션 바꾸어 연습 등으로 태만이 팀 전체에 미치는 영향을 선수가 확실히 알게 할 것 등이 지적되고 있음을 이해한다.

(M 44) 레슬링, 배드민턴, 수영 같은 개인스포츠에서는 팀 내 선수들 간의 어느 정도의 경쟁이 경기력 향상에 도움을 준다는 것을 잘 이해한다.

(M 45) 적절한 목표의 설정은 선수의 동기 유발에 아주 중요하다 :

- ① 선수에게 어느 정도 어려워 도전 감을 주는, 그러나 실제로 힘껏 노력하면 달성할 수 있는 목표를 설정한다.
- ② 팀 목표는 가능하면 목표에의 접근 정도를 직접 측정해 볼 수 있는 형태로 수립한다. 실제 행동에 옮길 수 있는 아주 구체적인 목표를 설정한다.
- ③ 일단 목표가 세워지면 그 달성을 방해하는 장애들과 그 장애를 극복할 수 있는 구체적 방법들에 대해 충분한 생각과 치밀한 준비를 한다.
- ④ 팀에서의 목표설정에는 팀 목표와 개인 목표를 따로 설정하며 이들이 서로 모순되지 않도록 한다.

⑤ 장기 목표와 함께 거기에 이르는 단계적 단기 목표들도 반드시 함께 설정한다.

⑥ 가능하면 남과의 비교 보다는 자신의 수행 향상에 관한 목표를 설정한다.

⑦ 선수의 목표에는 수행이나 기록에 관한 목표 외에 운동 시간 엄수, 예의 갖추기, 철저한 준비 운동 등 행동 등에 관한 목표도 함께 수립한다.

⑧ 그 목표를 달성할 수 있는 보조운동 등을 포함한 구체적인 전략을 명시하게 한다.

⑨ 목표 달성의 진척 상황을 자주자주 선수에게 이야기 해준다. 자주 피드백을 해 주어야 선수가 자극을 받고 단계적인 성취감을 느낄 수 있으며 자신에 대한 지도자의 관심도 느낄 수 있다.

⑩ 목표 달성에 주위의 모든 사람이 선수의 목표를 확실히 이해, 인식하고 적극적으로 지원하도록 한다.

⑪ 너무 많은 목표를 한꺼번에 세우는 것은 피한다. 목표가 많을 때는 우선순위를 세워 몇 개씩 차례로 달성해 간다.

⑫ 달성이 현실적으로 어렵다고 확실히 판단되는 목표는 과감하게 수정한다.

⑬ 선수가 목표를 자발적으로 수용하도록 하는데 유의한다. 지도자의 강압적인 목표 설정은 곤란하다.

⑭ 목표가 현실적으로 달성 불가능하다고 판단될 때에는 적극적으로 수정해야 한다.

⑮ 목표를 문자화할 때 표현은 "하지 말라"식 보다는 "하라"식의 긍정적인 표현을 사용한다.

⑯ 목표에는 달성의 구체적인 날짜를 포함시킨다.

⑰ 목표는 문자화하여 잘 보이는 곳에 붙인다. 워드프로세서 등을 이용해 필요한 만큼 여러 부를 뚜렷하게 인쇄하여 필요한 곳에 부착한다.

(M 46) 선수의 부상 후 회복 과정에서 동기 수준의 회복에 유의한다. 다른 부상자들과의 의견 교환, 부상과 회복 과정에 대한 교육, 좌절 극복 등

심리적 대처 기술, 사회적 지지 등 전문가의 도움을 얻어 대처한다.

(M 47) 선수의 과훈련과 탈진 증상을 민감하게 알아차리고 대처한다:

- ① 신체 피로, ② 정신적 운동 혐오, ③ 우울증, 냉담함,
- ④ 수면 장애, ⑤ 흥미 상실, ⑥ 시무룩함, ⑦ 경기 의욕 상실,
- ⑧ 주의력 부족, ⑨ 불안 증가 등의 증상에 유의한다.

(M 48) 선수가 과훈련과 탈진 증상이 있을 때는 전문가의 도움을 받는다. 지도자 본인이 심리학적 지식이 있으면 다음을 시도해본다 :

- ① 상황에 적절한 단기 목표 수립, ② 충분한 의견교환,
- ③ 충분한 휴식, ④ 이완, 심상, 자율훈련, 긍정적 self-talk 등 스스로 규제할 수 있는 심리기술 습득, ⑤ 긍정적으로 생각하기,
- ⑥ 경기 후 감정 관리, ⑦ 좋은 신체 컨디션 유지 등등.

(M 49) 선수가 새로운 기술을 시도해보는데 주저함이 없도록 하는 분위기 및 환경을 조성한다.

(M 50) 여자 선수의 남자 선수와 다른 점을 이해한다. 일반적으로 여자 선수는 남자보다,

- ① 우애 중시
- ② 팀 화합 위해 선수 간 협동 및 지지
- ③ 승리보다 개인 향상 중시
- ④ 자기 능력을 현실적으로 파악
- ⑤ 동료의 감정에 민감하고 이를 공유하려함
- ⑥ 민주적인 코치에 좋은 반응
- ⑦ 개인과 팀 목표 달성 위해 노력
- ⑧ 자신감이 커지는 것을 바라지 공격받는 것을 바라지 않음
- ⑨ 코치와 개인적인 친분을 갖고자 함
- ⑩ 공감 잘해주고 의견 교환이 개방적인 코치 선호
- ⑪ 비판보다는 긍정적 피드백에 좋은 반응을 보임의 특징을 보임을 이해

한다.

(M 51) 팀 선수들의 개인적인 사항(예, 생일, 가족 관련 일 등)을 가능하면 깊이 파악하고 거기에 대해 배려를 해 준다. 동료들끼리도 그런 관계가 이루어지도록 유도한다.

(M 52) 선수가 큰 흥미를 보이지 않는 내용을 지도해야 할 때는 참여자간에 어느 정도의 경쟁을 사용할 수도 있다. 그러나 경쟁의 사용에는 패배하는 쪽에 부작용이 따르기 쉽다는 것을 이해하고 아주 신중해야 한다.

(M 53) 동기 유발을 위해 상(賞)을 사용할 때는 그 상이 너무 크거나 그것으로 참여자들을 조종한다는 인상을 주는 상은 하지 말아야 한다. 상을 타서 그 사람의 능력이 돋보이는 효과를 주도록 시상한다.

(M 54) 자발적인 흥미를 보이지 않는 새로운 과제에는 신중하게 선택한 상을 사용한다. 그러다, 그 과제에 스스로의 흥미를 느끼기 시작하면 그런 보상을 서서히 없애간다. 상과 관계없이 스스로 흥미를 느끼며 하는 운동이 가장 바람직하고 효과적인 것임을 깊이 이해하고 있어야 한다.

(M 55) 명확하고 구체적으로 설정된 목표를 달성했을 때 상을 준다. 명확하게 설정된 목표를 달성하는 것은 당사자의 능력 있음을 명확하게 보여주는 효과가 있으며 자기의 능력 있음이 다른 사람에게 명료하게 알려졌다는 것은 그 사람의 동기 유발에 큰 영향을 준다.

(M 56) 보상이 되는 말, 운동 수행에 칭찬이 되는 말을 자주 한다. 말로서 칭찬하는 것은 받는 사람의 능력 있음을 인정해 주는 효과는 강한 반면, 자신의 일을 자신이 결정한다는 느낌에 주는 손상은 작은 편이다.

(M 57) 선수는 서로 의지하게 한다. 팀의 동료가 잘못되느니 차라리 자신이 대신 잘못되겠다고 생각하게 한다. 이런 생각이 시합에서 서로를 불안하지 않게 한다는 것을 잘 이해하고 있다.

(M 58) 상대와 싸워 이기는데 의심을 갖고 있는 선수들이 많은 팀은 절대 위

힘하며 승리에 이르기 힘들다. 선수들이 강한 필승에의 의지를 가지고 임하면 우세한 상대팀과 싸워도 이긴다는 교훈을 수많은 시합의 역사가 입증해주고 있다.

(M 59) 시합에서 쌍방의 능력이 비슷하면, 과감성 있게 임하는 편이 공포에 묻혀 있는 쪽보다 성공하는 비율이 훨씬 큼을 확실히 이해한다.

(M 60) 선수에게,

- ① 팀을 사랑하는 마음,
 - ② 조국을 사랑하는 마음,
 - ③ 상대를 이기고자 하는 신념,
 - ④ 훌륭한 지도자 및 선배의 지도와 존경심,
 - ⑤ 치열한 훈련과 치밀한 준비,
 - ⑥ 자신을 사랑하는 주위 사람들에 대한 생각
- 등이 용기를 불러일으키는 원천임을 이해한다.

(M 61) 팀은 선수가 속한 무리가 아니다. 자기 팀은 선수 자신이다. 전력은 단결에 있고 단결은 곧 승리를 낳는다. 나라에 불화가 있으면 전쟁을 할 수가 없고, 팀 내에 불화가 있으면 상대에 승리하기 어렵다.

(M 62) 지도자에게 꼭 필요한 것은 지도자로서의 책임감과 승리에 대한 신념이다. 책임감과 신념은 평소의 부단한 노력에서 나온다.

(M 63) 시합에서는 통상 이상적인 해답이 없을 경우가 많다. 최선의 방책을 선정하면 이를 철저히 실천에 옮기고 그 결과를 감수해야 한다. 절충안에 따라 행동하는 것이 위험할 때가 많다.

(M 64) 우리는 이러한 지도자가 되자.

- ① 선수와 더불어 현장에서 땀 흘리며 고락을 같이하고 활동하는 것을 기질적으로 좋아하는 지도자
- ② 자기 출세나 금전 등 이기적 목적을 넘어서는 어떤 사명감에 젖어서 몰아무욕의 경지에서 통솔하는 지도자

③ 자기의 걱정이나 노력으로 선수들이 불필요한 고통이나 희생을 치름이 없이, 부여된 훈련, 연습을 훌륭히 완수한다는 그 사실 자체에 보람과 기쁨을 느끼는 지도자

④ 국가대표팀의 의미를 깊이 이해하고 애국 애족할 수 있는 팀을 만들어 보겠다는 의욕에 가득 찬 지도자

(M 65) 지도자의 바람직한 마음가짐은,

- ① 사심을 버리고 대국적 입장에서 공평하게 상하좌우를 대할 것
- ② 자기가 할 수 있는 일은 자신이 직접 하고 난 다음 선수들에게 요구할 것
- ③ 선수들을 골육의 온정으로 대할 것
- ④ 선수에게 해야 할 일을 충분히 이해시키고 충분히 이해시켰으면 엄정히 지휘권을 행사할 것
- ⑤ 자기역량을 양성하여 선수들에게 무의미한 고생이나 위험에 처하지 않도록 할 것
- ⑥ 목표 완수를 지상으로 한 왕성한 책임감을 가질 것
- ⑦ 선수보다 앞서 걱정하고 나중에 즐거움을 취할 것 등임을 이해한다.

(M 66) 사전에 상벌의 규정을 분명히 하고 사후에 상벌을 어김없이 실시하여 팀을 지도하면 반드시 강한 팀이 된다. 승리는 팀의 기강에 있고, 기강은 팀의 단결에 있으며, 단결은 선수를 올바르게 상주고 올바르게 벌하는 데 있다.

(M 67) 팀 기강의 목적은 선수 개개인이 자신의 명예만을 돌보지 않고 싸우게 하는데 있다. 로마 군대는 선천적으로 굳센 군대가 아니라 군기가 강한 군대였다. 팀 기강이란 하루 이틀에 이루어지는 것이 아니라 해와 달을 두고 가르쳐 쌓일 때 가능한 것이다.

(M 68) 기강은 팀의 정신이다. 팀 기강의 최고, 최선의 상태는 그것이 자기 자신, 자기 팀, 자기 일에 대한 긍지와 자부심에 기초해 있을 때이며, 최악, 최저의 상태는 처벌의 공포에 의해 유지될 때이다. 선수들의 자부

심과 자신감은 성실한 훈련을 통해 다져진다.

- (M 69) 대부분의 선수는 중요한 시합에서 불안을 느끼게 된다. 팀 기강은 불안을 극복하는 용기를 제공한다. 즉 선수 자신의 임무 분별과 팀에 대한 복종심을 불러일으키는 것이다.
- (M 70) 훈련장에서 터득한 기강과 습성은 실제 시합에서 극히 중요하다. 배운 습성이 중요한 시합에서 본능적으로 나타나기 때문이다. 훈련 시 선수들의 잘못은 엄정하게 바로 잡아야 한다.
- (M 71) "우리를 낳고 우리를 키운 것은 조국이다. 애국심은 자신의 목숨을 걸고 조국의 명예를 지키고자 하는 것이다. 애국심이라는 식물에 가장 영양이 되는 것은 우리의 피땀과 눈물이다. 조국의 명예는 나의 끈질긴 노력과 투지에 의해 지켜진다. 민족의 영광은 싸워서 쟁취하는 것이다."
- (M 72) 나는 새로운 기술을 하나하나 알아 가는 것이 즐겁다. 한 단계씩 내 기술이, 내 실력이 늘 때마다 기쁨을 느끼며 보람을 느낀다. 1등이나 우승은 이런 것들이 모여서 이루어지는 것이다. 나는 내 기술, 내 실력 향상에 정신을 집중한다.
- (M 73) 실패했을 때나 패배했을 때, 어느 경우에도 능력이나 자질 자체가 부족하다는 기분을 주는 말은 절대 쉽게 하지 않아야 한다는 것을 잘 알고 있다.
- (M 74) 선수들에게 스스로를 격려하는 말을 자주 하도록 권장한다.
- (M 75) 선수가 자기의 훈련 계획을 짜는데 어느 정도 참여자 자신이 직접 참여했다고 느끼도록 하는데 유의한다. 참여자 자신이 소속된 집단의 결정이나 규칙의 결정에도 가능한 한 적극 참여할 수 있도록 배려한다. 자기의 일을 자기 자신이 결정했다는 느낌은 동기 유발에 아주 중요한 핵심적 요소라는 것을 안다.
- (M 76) 선수에게 시켜보는 과제 수행이나 시합이 끝나고 그 승패, 성패의 원

인을 생각하고 이야기할 때, 가능하면 자신의 "노력"에 그 원인을 두도록 유도한다. 특히 실패 시에는 더욱 그렇다.

- (M 77) 선수 개인을 남과 비교하여 평가하는 말은 가능하면 하지 않는다. 남과의 비교보다는 참여자 자신의 괄목할 만한 수행 진보나 기술 습득을 성공의 기준이 되게 한다. 그런 기준이 달성되었을 때 "성공"으로서 충분히 축하해 준다.
- (M 78) 팀의 공식적, 비공식적 리더를 파악하고 이들과 긴밀한 관계를 유지한다.
- (M 79) 팀 동료 간에 칭찬과 격려를 자주 해주도록 강조한다. 동료 간에 서로 깊이 이해하도록 강조하고 동료의 어려운 일을 함께 도와 처리하도록 한다.
- (M 80) 선수의 부상 후 회복 과정에서 동기 수준의 회복에 유의한다. 다른 부상자들과의 의견 교환, 부상과 회복 과정에 대한 교육, 좌절 극복 등 심리적 대처 기술, 사회적 지지 등 전문가의 도움을 얻어 대처한다.
- (M 81) 선수가 새로운 기술을 시도해보는데 주저함이 없도록 하는 분위기 및 환경을 조성한다.
- (M 82) 개인이 스포츠에 참여하게 되는 동기는 무척 다양하고 개인차도 크다. 선수에 대한 깊은 관심으로 이를 정확히 파악하고 이것을 충족시켜 줄 수 있는 환경을 조성하는데 노력을 기울인다. 때에 따라 개개 선수에게 각각 다른 대응을 조화롭게 해줄 수 있어야 한다.
- (M 83) 팀 내 선수들 간의 포지션을 바꾸어 연습시켜 태만이 팀 전체에 미치는 영향을 깨닫게 한다.
- (M 84) 시합은 시작부터 불확실한 것이다. 지도자의 굳은 의지와 실행력만이 확실하다.
- (M 85) 시합에서는 통상 이상적인 해답이 없을 경우가 많다. 최선의 방책을 선정하면 이를 철저히 실천에 옮기고 그 결과를 감수해야 한다. 절

충안에 따라 행동하는 것이 위험할 때가 많다.

(M 86) 지도자로서의 명성에 초연할 필요가 있다. 명성을 얻은 장본인은 자신의 한계를 잘 알고 있지만 타인들은 그 사람에게서 항상 기적을 바라게 되며 실패하면 그것을 오래오래 기억한다.

(M 87) 중요한 시합에서는 누구나 불안하다. 그러나 지도자는 불안을 표면에 나타내지 않아야 한다.

(M 88) 지도자의 기본 임무는 그 자신은 물론 그의 선수에게 시합 태세를 완비하도록 훈련시키는 것이다. 이는 지도자의 끈임 없는 영속적 책임이다.

(M 89) 대담성 때문에 패배하는 경우보다는 우유부단에 의해서 패배하는 경우가 훨씬 더 많다. 시합에서 너무 지나칠 정도로 신중을 기하는 것보다는 차라리 대규모의 단호한 작전을 감행하는 것이 좋을 때가 많다.