

Муниципальное учреждение дополнительного образования  
«Иволгинский центр дополнительного образования»

ПРИНЯТО на заседании  
Методического совета  
От «30» 10 2020 года  
Протокол № 2



УТВЕРЖДЕНО  
Директор МУ ДО «ИРЦДО»  
/ С.В. Астраханцев/  
«30» 10 2020 г.

ПРИНЯТО на заседании  
Методического совета  
От «30» 10 2020 г.  
Протокол № 2

**УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ**  
(методические рекомендации для тренеров-преподавателей  
игровых видов спорта)

Выполнил: Аюшинов Данил Агванович  
Педагог дополнительного образования  
по волейболу

Иволгинск, 2020

## Содержание

Введение	3
1. Тренерский авторитет	5
2. Сплоченность коллектива	6
3. Индивидуальный подход	6
4. Дружба в коллективе	7
5. Капитан	8
6. Конфликты	8
7. Хорошее настроение	9
8. Управление командой в соревнованиях	10
9. Установка на игру	11
10. О разминке	12
Литература	14

## Введение

Анализ игры своих воспитанников должен быть объективным. Нельзя полагаться только на зрительное впечатление от матчей, оно часто сохраняет следы эмоциональных переживаний тренера во время игры и может быть окрашено в мажорные или минорные тона в зависимости от исхода встречи.

Новому сезону обычно предшествует общее собрание коллектива, где подводятся итоги выступления каждого игрока в отдельности и всей команды в целом.

Тренер анализирует тактические, технические и физические аспекты игры. Он подробно разбирает и оценивает вклад каждого игрока в успех команды. Критически говорит о недостатках игроков. Подводит итог выполнения индивидуального плана, сообщает о тактических просчетах и технических ошибках, допущенных игроком. Оценивает игрока в психологическом аспекте, говорит о его умении играть коллективно, о его дисциплинированности, физической и тактической подготовленности, продемонстрированной на протяжении минувшего сезона. В общем, игрок из уст тренера получает оценку своего выступления в присутствии всей команды.

Затем слово предоставляется игрокам. Выступить должен каждый. Прежде всего, игроки оценивают с критических позиций свою игру, разбирают собственные ошибки. Потом высказывают мнение о действиях партнеров, а также тренера во время матчей и при подготовке к соревнованиям.

Игроки делятся своими взглядами на тактику игры и обычно предлагают что-нибудь изменить в командных тактических действиях. Их предложения тут же обсуждаются.

Такие собрания, конечно же, побуждают игроков думать, как о своей игре, так и о действиях партнеров. А это в значительной степени ускоряет процесс становления больших мастеров и одновременно подготавливает их к роли будущих тренеров.

Обязательное выступление каждого из игроков на собрании – хорошее средство их теоретической подготовки. В предвидении своего выступления игрок обдумывает положение дел в команде, старается мыслить аналитически.

Заключительное слово на собрании принадлежит, естественно, тренеру. Он подводит итоги дискуссии и предлагает план подготовки команды к выступлениям в предстоящем сезоне. Причем не просто говорит о направлении технической, тактической и физической подготовки, а дает конкретный план тренировочной работы, с цифровыми выкладками на основе прошлого сезона.

Прежде всего нужно теоретически создать модель своей будущей команды. Самому себе представить, чего же вы хотите от подопечных. Как, по каким схемам будет действовать команда в нападении и обороне.

Нельзя, как говорится, отрывать от земли и создавать идеальную модель вне зависимости от способностей и возможностей игроков. Ничего, кроме вреда, это не принесет.

Для того чтобы выигрывать в соревнованиях, надо подготовить команду, создать на тренировках такие условия, которые бы способствовали будущим победам.

Основная часть творческого процесса управления командой приходится на тренировки. Улучшение игры команды, стабилизация мастерства игроков – все это достигается каждодневной тренировочной, будничной работой.

Чем выше мастерство игроков, тем труднее тренеру найти пути управления тренировочным процессом. Игрок обязательно должен чувствовать, что получает на тренировке что-то новое, интересное. Что он прогрессирует и в развитии личного мастерства, и в плане улучшения командных действий, и в тактике игры. Поэтому тренеру нужно тщательно готовиться к тренировкам, находить такие пути и формы, такие упражнения, элементы и взаимодействия, которые были бы интересны для игроков. В каждое занятие, каждую тренировку необходимо вводить определенный элемент новизны.

Для правильного управления тренировочным процессом прежде всего необходима очень высокая требовательность тренера к самому себе. На каждое занятие тренеру нужно приходить подготовленным. Заранее продумать порядок и содержание упражнений. Плановость подготовки к каждому занятию должна стать системой. Нельзя приходить на занятие, не зная заранее, что предлагать игрокам, надеясь только на свой опыт и импровизацию. Хотя, нередко во время тренировочных занятий тренеру полезно и пофантазировать.

В процессе тренировки возникают различные ситуации. Они как бы сами подсказывают тот или иной вариант упражнения. Рождаются новые ходы, элементы, построения. Однако даже таким тренерам, которые способны изобретать новое во время тренировки, это не дает права приходить на занятие неподготовленным.

Мало того, что имеется конспект занятия. Нужно еще на протяжении всего дня думать о предстоящем занятии. А составлять конспект лучше всего заранее. В конспекте нужно не только перечислить упражнения, но и указать продолжительность их выполнения.

Если тренер не верит в свои силы, или сомневается в предложенном игрокам материале, или недостаточно авторитетен для подопечных, то, бывает, игроки на занятиях трудятся с прохладцей. Поэтому на каждом занятии игроки должны видеть и чувствовать собранность, энтузиазм, высокую ответственность наставника команды.

Тренер на занятиях затрачивает немало нервной энергии. Он не имеет права проводить занятия бесстрастно, небрежно, вполсилы. Нельзя жалеть свои нервные клетки ни на играх, ни на тренировках. Если игроки заметят, что тренер равнодушен, пассивен, то и они ответят ему тем же.

## 1. Тренерский авторитет

Тренеру нужно заботиться о поддержании своего авторитета. Умение заставить игроков подчиняться – очень важная черта характера тренера. Бывает, что в отдельных эпизодах учебной игры или судейства, или в какие-то другие моменты тренировочного процесса допускаются ошибки. Но даже при этом нужно поддерживать принцип единоначалия в команде и не позволять игрокам обсуждать тренерские решения, особенно при выполнении упражнений или при судействе игровых эпизодов.

Должен ли тренер прислушиваться к мнению игроков? Да, конечно. Но для этого надо выбрать подходящее место и время. Тренер может обсуждать с игроками, в первую очередь с ведущими, те или иные упражнения, их воздействие на игроков, впечатление от занятий, от тактических новинок, комбинаций. Обсуждать это надо, однако, так, чтобы инициатива исходила от тренера. Новое упражнение можно самому показать игрокам непосредственно на площадке. От этого тренерский авторитет только поднимется.

Инициатива игроков, их советы, их восприятие того или иного элемента учитываются в тренировочном процессе. Но делать это надо, разумеется, так, чтобы не пострадал ни авторитет тренера, ни порядок на тренировке. Обсуждение целесообразно проводить недолго – максимум минут пятнадцать, а игроков надо просить высказываться по одному, а не всем сразу.

Одна из основных предпосылок успеха команды – высокая дисциплина игроков на тренировке. Спортивная игра (баскетбол, волейбол) очень эмоциональна. Иногда на площадке возникают конфликты между игроками. Поэтому тренер, управляя тренировочным процессом, должен все время чувствовать пульс игры, настроение игроков и регулировать взаимоотношения между ними.

Какие средства использовать для регулирования поведения игроков во время занятий? Первое, что тренер может сделать, – это замечание подопечному. Подозвать его к себе и спокойно сказать: «Ты ведешь себя недостойно. Обрати на это внимание».

Первое замечание желательно сделать в спокойной форме. Обычно это действует лучше, чем грубый окрик. Если такое замечание игрок не воспринял, то можно с него потребовать более жестко и сделать ему замечание при всей команде. Остановить занятия и сказать, что вот, мол, вы допускаете такие-то ошибки, срываете тренировочный процесс, мешаете работать.

Бывает, что игроки не согласны с каким-то тренерским решением и начинают сразу его оспаривать. Здесь можно поступить по-разному. Одному игроку, в зависимости от его характера, спокойно сказать, чтобы не спорил, от другого потребовать этого жестко.

К методам управления тренировочным процессом относится и такой момент, когда приходится освобождать игрока от занятия и, может быть, даже не допускать его к следующей тренировке, в зависимости от тяжести проступка.

## **2. Сплоченность коллектива**

Тренера всегда заботит, так сказать, внутренняя, духовная жизнь его команды. Ведь не секрет, что дружному, сплоченному коллективу легче добиться успеха и на тренировках и в соревнованиях.

Какие же методы используются для управления командой в психологическом плане? Как укреплять в команде дух дружбы и взаимопомощи игроков, взаимное доверие между игроками и между ними и тренером?

У тренера имеется много способов оказывать влияние на внутреннюю жизнь коллектива. И, пожалуй, здесь самое главное – его беззаветная преданность своему клубу, своей команде. Когда игроки видят, что тренер не жалеет ни времени, ни сил для команды, то невольно проникаются к нему уважением. Верят каждому его слову. Знают, что любое его указание или требование служит интересам коллектива. Пусть даже это указание или требование вначале покажется игроку излишне строгим.

Завоевав у игроков авторитет и поддерживая его справедливыми, разумными и принципиальными решениями, тренер намного облегчает себе управление командой в психологическом аспекте.

В ходе учебно-тренировочных занятий и соревнований тренер постоянно поддерживает контакт с каждым игроком.

## **3. Индивидуальный подход**

Перед тренером возникают нелегкие проблемы после каждого проигрыша матча. Очень важно по окончании встречи, в которой игрок выступил неудачно, особенно если команда проиграла по его вине, найти для него теплые, человеческие слова. В индивидуальной беседе нужно успокоить игрока. Даже сложившийся, морально стойкий, волевой игрок и тот в подобном случае нуждается в доброжелательном тренерском совете. И хотя в таких беседах нужно указать игроку на его ошибки, недостатки, но главное все же то, чтобы игрок, как говорится, восстановился психически. Ведь иначе игрок не сможет отдохнуть.

Добрые, теплые тренерские слова во многом способствуют психологической стойкости игроков, подготавливают их к упорным поединкам в следующих матчах. Другое дело, что все это тренеру дается нелегко. Он сам, может быть, больше всех игроков расстроен поражением. Но ему нельзя показывать, что он растерян или удручен. Нет, нужно взять себя в руки, мобилизовать волю, чтобы после неудачи успокоить игроков и самому восстановить нервную энергию. Заставить себя успокоиться и заснуть, потому что тренер должен постоянно находиться в хорошей спортивной форме.

## **4. Дружба в коллективе**

Дружба игроков, их преданность виду спорта, самоотдача – все это неразрывно связано с успехами команды. Если нет в коллективе взаимопонимания, если игроки не помогают друг другу как в ходе игры, так и в жизни, не приходят на помощь в тяжелую минуту, не стремятся быть

близкими, то в команде не будет настоящего товарищества, дружбы, и такой команде не добиться успеха.

У спаянной, дружной команды всегда больше шансов на успех и неудачи переносятся легче. Они делятся на всех поровну.

Одна из важнейших обязанностей тренера – индивидуальная работа с каждым игроком. Если тренер не может или не хочет общаться буквально с каждым членом команды, терпеливо разбирать его ошибки и сильные стороны, то успеха у такого тренера не будет. Логикой, культурой, интеллектом и волей, а в редких случаях и властью, своей и коллектива, тренер воспитывает игрока.

При правильно налаженных взаимоотношениях в команде игроки всегда стремятся выполнять установки тренера, решать задачи, которые тот перед ними ставит. Если игроки чувствуют, что тренер необходим им, что он способствует успеху команды, то они должны идти ему навстречу, как он идет навстречу им, учитывая характер, склонности и особенности игроков. Главное в этих контактах – взаимопонимание, взаимодоверие, даже, если можно так сказать, взаимотерпение. Важно, чтобы все помыслы игроков, как и тренера, были направлены на достижение успеха команды, на ее благо.

В становлении коллектива, во взаимоотношениях между тренером и игроками нет мелочей. Здесь важно все. Ведь коллектив – это группа игроков, у каждого из которых свой характер, свои привычки и возможности. Радости и невзгоды каждого игрока должны стать радостями и невзгодами тренера и товарищей по команде. Только в этом случае группа игроков превратится в коллектив единомышленников, способный показывать стабильную игру на высоком уровне.

## **5. Капитан**

Трудно переоценить значение капитана команды в управлении коллективом игроков, в укреплении сплоченности игроков. Это первый помощник тренера и в матчах, и на тренировках, и во всей общественной жизни команды.

Постоянный контакт с капитаном команды облегчает тренеру воплощение его замыслов в самом, пожалуй, важном деле – в совершенствовании игровых действий команды. Ведь все усилия тренера, весь смысл его работы сводятся к тому, чтобы создать сплоченный, дружный, искусный коллектив высококлассных игроков, умеющих своей игрой воплощать на площадке тактические идеи тренера! А для этого нужно использовать все возможности, и в частности авторитет капитана команды, его характер, личные бойцовские качества, его влияние на остальных игроков.

Капитана команды выбирают сами игроки. Они учитывают при этом и мнение тренера: с кем ему легче установить полный контакт, кто из игроков на посту капитана окажет наибольшую помощь тренеру, а значит, и всему коллективу.

Не обязательно на роль капитана команды выискивать такого человека, которого бы все любили. Но обязательно, чтобы остальные игроки уважали

капитана, считались с его мнением. И, конечно, желательно, чтобы капитаном избирали одного из сильнейших игроков команды, ели не самого сильного. Тогда в наиболее важный момент матча он сможет не только повести за собой партнеров, но и, чувствуя, как бы двойную ответственность за исход спортивного поединка, сам вложит в решающее усилие команды все свое умение, мастерство, боевитость.

## **6. Конфликты**

Взаимоотношения людей в любой отрасли деятельности не бывают бесконфликтными. Ведь у каждого человека – свой, особый характер, свои интересы, идеалы. Один легко подчиняется авторитетам, у другого чья-нибудь попытка командовать им вызывает протест. Не всегда удается достаточно тонко, дифференцированно подойти к каждому человеку, и потому работа с людьми неизбежно бывает связана с определенными конфликтами.

Игрок – звезда – это всегда сложный, противоречивый характер, из-за него всегда возникают проблемы, многие из которых не находят быстрого решения, приводят к конфликтам. И тем не менее именно в этом прелесть тренерской работы: управлять интересными, сложными характерами.

Бывает и так, что тренер сам вырастил игрока, сделал его в спорте выдающейся личностью, и тем не менее это не облегчает дальнейшей работы с этим спортсменом и не ликвидирует неизбежность столкновений. Повторяю, в тренерском деле конфликтные ситуации даже с такими спортсменами, которых сам вырастил, неминуемы.

Конфликты неприятны не только тем, что создают сложную ситуацию в команде. Они еще приводят к повышенной затрате нервной энергии как тренера, так и игрока. И тем не менее наряду со своими сложностями конфликтность – процесс управляемый, как и вся тренировочная работа. Тренер должен использовать необычную ситуацию и, разрешая конфликты, направлять усилия подопечных на улучшение спортивных результатов. При тактичном и справедливом решении спорного вопроса у игрока и тренера возникает чувство удовлетворенности, что в немалой степени способствует тому, чтобы команда и спортсмен, вступивший в конфликт, выступали лучше. Конечно, конфликты бывают совершенно разные, и роль тренера при этом тоже различна. Главное, не нужно бояться конфликтов. Когда они возникают, не надо спешить с окончательным решением. Тренер должен прежде всего успокоиться, обдумать ситуацию и наметить путь использования конфликта в интересах дела. А затем высказать свое заключительное слово.

## **7. Хорошее настроение**

Хорошие, крепкие нервы необходимы каждому игроку, начиная от лидеров команды и кончая дублерами. Без этого не будет веселого, боевого настроения ни в повседневной жизни, ни в тренировочной работе, ни в матче, не появится вера в свои силы, в успех коллектива.

Оптимизм, присущий хорошей, дружной команде, возникает не по

волшебному слову тренера. За ним скрывается большая, продуманная до мельчайших деталей, ежедневная, ежечасная работа внутри команды. Индивидуальная работа с каждым игроком.

Игрок пришел на тренировку в плохом настроении. Пройти мимо этого, не заметить – это уже тренерский промах. Выяснить, в чем дело, успокоить, помочь словом и делом, поднять тонус спортсмена – вот задача тренера. Ведь здоровый климат в коллективе создает базу для хорошего труда и закладывает фундамент будущих побед.

Или взять взаимоотношения в команде. Сами собой они не всегда складываются благоприятно. Если их не направлять, не руководить ими, то отдельные конфликты могут разгореться настолько, что изрядно измотают нервы игрокам, подорвут дружбу, сплоченность, монолитность коллектива.

Тренер обязан заботиться о настроении игроков, об их заряженности на игру, жажде борьбы. Оставленный без тренерского внимания игрок может «перегореть» еще до начала состязания, и тогда даже от сильного спортсмена будет немного пользы. Настроение игроков перед матчем во многом зависит от того, как тренер в своем рассказе преподнесет им перспективу встречи с конкурентами. Не нужно преувеличивать силу соперников. С уважением относясь к сильным сторонам их игры, следует найти и слабости, ошибки, уязвимые места в их действиях. Реальная оценка соотношения сил будет способствовать успеху, так как матч в этом случае, скорее всего, начнет складываться именно так, как предполагал тренер. Подопечные спокойно встретят такого противника, к которому их подготовили, и их вера в победу укрепится.

Когда игрок силен и вынослив, он надолго сохраняет свежесть и задор, тренируясь активно и продуктивно, как бы накапливает нервную энергию. И наоборот, если тренер не сумеет создать прочного фундамента физической готовности, то каждая тренировка будет истощать психологический потенциал игроков.

Умелое построение режима игроков, оптимальное сочетание тренировок и отдыха имеет огромное значение в управлении командой. Посещение выставок, музеев, кино, театров дает игрокам нервную разрядку. Их нормальный режим с достаточно длительным сном и плюс к этому индивидуальный подход тренера к наиболее экспансивным игрокам позволяют готовиться к турниру без лишнего расхода нервной энергии.

## **8. Управление командой в соревнованиях**

Успешное выступление команды в крупных соревнованиях в немалой степени зависит от того, насколько грамотно тренер сумеет управлять командой в ходе соревнований. В чем же заключается управление командой? Прежде всего это разведка игры соперников, затем – теоретическая подготовка своих подопечных к каждому матчу. Подготовка сначала индивидуальная, а потом и коллективная, то есть проведение установки на матч.

Смысл предварительной разведки в том, чтобы как можно больше знать о соперниках, с которыми предстоит встреча. Особенно важна такая информация тогда, когда уже в первом матче турнира ваша команда

встречается с сильным противником и эта игра может решить судьбу соревнования, особенно если это международный турнир.

Любую возможность увидеть хотя бы один матч основных соперников необходимо использовать. Если же нельзя увидеть игру противника, то нужно попытаться по крайней мере собрать о нем наиболее полные сведения.

## 9. Установка на игру

После того как проведена разведка соперника, а тренер уяснил себе все аспекты тактического плана предстоящего матча, можно приступать к проведению командной установки на игру.

Установки на игру должны быть конкретными, ясными и сжатыми.

До общего собрания полезно провести индивидуальные установки.

Психологический аспект индивидуальной подготовки тоже очень важен. Беседа с игроком, тренер всячески заставляет его поверить в свои силы, умения, возможности. Доказывает, что техника и тактический опыт игрока достаточны для того, чтобы эффективно использовать слабые стороны игры соперника. Объясняет, как нужно воспользоваться своими физическими, техническими и тактическими возможностями.

Не подумайте, что перед любым матчем тренер должен проводить индивидуальные беседы с каждым игроком. Все зависит от состояния игрока, его уравновешенности, спортивной формы. Игрок может быть боевито настроен нередко и без вмешательства тренера.

Индивидуальная подготовка игроков в тактическом и психологическом плане – это одна из важнейших частей тренерской работы перед матчами турнира.

Следующим этапом управления командой во время соревнований является общая установка на игру, сообщаемая команде в целом. Начинать такую установку нужно с психологического настроения подопечных. Степень внимания игроков, степень их возбуждения, бесспорно, будет зависеть от значения предстоящего матча и от того, насколько силен будущий соперник.

Как проводится командная установка на игру?

После психологической настройки команды тренер приступает к конкретному разбору игры противника. Рассказывает игрокам о системе его обороны, о вариантах защиты, с которыми возможно, придется столкнуться в матче. Тренер отмечает как сильные, так и слабые стороны в общекомандной защите.

Дальше тренер предоставляет слово игрокам. Каждый член команды имеет право высказаться на таких разборах. Один находит какие-то недостатки в плане, предложенном тренером, и предлагает их исправить. Другой вносит дополнения или делает замечания, которые, на его взгляд, имеют значения в предстоящей борьбе.

В заключительном слове тренер резюмирует выступления игроков, принимает окончательное решение по плану команды, если он не отвергается всей командой. После того как план принят, тренер заканчивает собрание напутственным обращением к игрокам, где говорит обычно о том, как

команда должна сражаться в предстоящем матче. Собрание команды должно поддержать хорошее настроение игроков, укрепить их веру в свои силы. Создание здоровой спортивной конкуренции – это один из способов управления тренировочным процессом и поэтому желательно поддерживать в команде обстановку соперничества. И в то же время нужно управлять процессом налаживания здоровых взаимоотношений между игроками. Конкуренция не должна влиять отрицательно на спортивные результаты команды.

## 10. О разминке

Тренер, который допускает во время занятий однообразие и скуку, вряд ли может рассчитывать на успех. Не случайно тренеры часто задумываются над тем, как сделать игру красивее, эмоциональнее, обогатить его техническими и тактическими новинками. Определенную роль здесь может сыграть разминка. Она не только способствует подготовке команды физически и психологически к предстоящей борьбе, но и, как хорошая увертюра, настраивает зрителей на большое представление – интересный матч, завладевает их сердцами еще до начала игры. Вот почему очень важно специально готовить сценарий разминки, разнообразить ее, придумывать новые упражнения.

Воспитать у игроков силу воли, умение добиваться победы, научить своих подопечных преодолевать трудности учебно-тренировочных будней и соревнований – вот, на мой взгляд, главная задача тренера (ясно, что для этого необходимы высокое знание дела, педагогическое мастерство, интеллект).

Каждая серьезная победа – это прежде всего результат усилий тренера: его труда, воли, затраты нервной энергии, без чего не бывает больших побед. Так же, впрочем, как и при поражениях, тренер – первый ответчик. И в большинстве случаев это справедливо. Либо тренер не смог подготовить команду, либо допустил какие-то ошибки в ходе игры (я не имею в виду поражение от заведомо сильнее соперника).

Игроки очень чутко улавливают настроение тренера, его веру в победу, бескомпромиссность, отдачу всех сил этой победе. Малейшая фальшь моментально замечается игроками и тут же отражается на их состоянии.

Только тренер в состоянии раскрыть все способности своего ученика, найти потайные, заложенные в каждом человеке дополнительные ресурсы и подвести спортсмена к его наивысшим результатам.

Тренер должен воспитать в себе способность преодолевать трудности, не раскисать при поражениях, не искать причин неудач на стороне. Он обязан уметь разобрать по косточкам каждый свой шаг, каждое свое слово. Не щадить себя и просмотреть проигранный матч в видеозаписи, мысленно проиграть, воспроизвести все острые моменты – и не один раз – в своей памяти. С этого и начинается психологическая самоподготовка тренера.

Проигран решающий матч, зал плывет перед глазами, хочется провалиться сквозь землю, никого не видеть и не слышать. Но ты тренер. Воспитатель. Иди и поздравь соперника, пожми ему руку. Соберись с

мыслями и отправляйся к журналистам; не бравируй, но покажи, что не потерял чувство юмора. Не вини в неудаче судей.

Затем найди человеческое слово для команды: «Жизнь продолжается. Это спорт, и кто-то должен проиграть». Не разбирай матч сразу, дай успокоиться и себе и игрокам.

Наиболее впечатлительных игроков, особенно если они сыграли неудачно, не оставляй одних, для них найди больше тепла и времени.

## Литература

1. Гогунев Е.Н., Мартьянов Б.И. Психология физического воспитания и спорта: Учебное пособие – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 288 с.
2. Гомельский А.Я. Управление командой в баскетболе. М., «Физкультура и спорт», 1976
3. Озолин н.Г. Настольная книга тренера: Наука побеждать – М.: ООО «Издательство Астрель», 2002
4. Психология спорта: Хрестоматия – М.: АСТ,2005

