

# 淺談運動教練領導行為

林金杉

## 壹、前言

國內的競技運動能夠在世界上與他人一爭長短的項目，屈指可算。在國際賽會中，所以不能有優異的成績表現，因素固然很多，早期的土法煉鋼方式，到現在我們才恍然大悟，不能贏他人是有原因的。楊傳廣與紀政兩位超級運動明星是在國外接受訓練的。隨著台灣經濟起飛，國民所得提高，世界科技的發達，資訊的傳播迅速，以目前的整體運動趨勢，體育界先進積極領導，基礎紮根，雖然急起直追，但是成就仍然有限—可以傲視全球，炫耀國家力量的田徑、游泳等項目，我們再怎麼衝刺，還是有限，難登大雅之堂。可以與人一爭長短的侷限在適合東方人體型的運動項目罷了。有的運動項目是可以競技為次，休閒健身為先；有的項目是競技優先，休閒健身為次。研究者一路走來，體會深刻，與其讓我們的下一代遭受運動及傷害之累，不如先為子女規劃學業技能、休閒運動與健康促進吧！

談到運動或是休閒運動的促進，都是要有教練、老師的指導與訓練。我們現在要談的主題是運動教練，而運動教練不管對個人或團體的指導訓練，都是領導行為的過程。

在運動團隊中，最重要的角色，應該就是教練。運動團隊中如果沒有專任的運動教練，那就不屬於運動競賽性質，而是休閒玩票而已。教練是運動團隊中最重要靈魂人物，肩負著領導運動團隊達成既定的目標，還要維繫著運動員之間的和諧相處。教練就像父親、兄長、老師，隨時隨地在照顧他的隊員們。

在運動心理學廖主民博士上課講義中談到，教練是運動團隊的領導者，國內對於教練的稱呼大部分也叫老師，而國外在高中以下稱老師，高中以上都屬於專任教練。體委會主委許義雄（民78）研究指出，教練對運動員的影響比學校的老師更大、更深遠，這點可由不少體育系學生的反應中獲得證實：體育系學生最難忘或最欽佩的師友，不是英文、國文等所謂的主科老師，而通常是他們過去的運動教練。他們認為通常與教練朝夕相處，同甘共苦，情同手足、親如父母，不只生活起居備受關心，尤其，鼓勵他們獨立自主，勇

於表達，並嚴格要求他們面對挑戰，超越自我。所以教練可以說是兄長、益友、嚴師，對運動員的影響既遠且深，其重要不可言喻。

領導的定義非常多，可說是有多少人嘗試定義領導，領導幾乎就有多少種定義，運動心理學課程講義對於領導所下的定義是影響個人或團體朝向既定目標的行為過程。教練領導是教練按照他在運動團隊中的角色定位，扮演著影響、聯繫指導運動員，以達成運動團隊本身的活動和團體目標的行為過程。教練領導行為指教練在引領與影響選手達成運動技能學習，並得到錦標等具體目標所表現出來的語言與動作。(引自陳玉娟，民 84)

## 貳、領導之相關領論

### 一、巨人論

最早有關領導學的探討起始於特質理論，研究的學者者們認為某些人具有天賦的領導者的人格特質，稱為巨人論。這是從哲學的角度來探討，成就動機高，有責任感，具有熱心且充滿活力者都可成為領導者。

### 二、行為論

這是從整體行為觀點來看，什麼樣的人是好的領導者，從領導者的行為來研究有效的領導方式。俄亥俄州立大學研究(1945-1957)指出領導者在追求目標成就時，建構與部屬對組織創造、溝通與工作導向，敏感體察成員人際關係。

### 三、隨因理論 (Fielder,1967)

亦稱權變理論，隨著情境因時、因地制宜。領導者的領導方式與情境相互關聯，工作取向的達成任務，或是人的取向運用人際關係培養感情，爭取福利。以及情境的偏好，如領導者與選手的關係，工作結構(責任分工)、權力大小等。Fielder 認為領導者與部屬的關係越好，工作結構越清楚，權力越大，則領導者的影響力與控制力也就越大。

### 四、領導的多向度模式 (Chelladurai,1978)

1978 年，Chelladurai 提出領導的多向度模式，嘗試將過去有關運動領導理論中的特質論及行為論不足處加以補充。把教練、選手、情境三者交互關係做了更好的詮釋。因此 Chelladurai 乃修改了過去一般心理學及工業心理中通常使用的探討領導行為的量表，發展出第一版的運動領導量表(LSS) (鄭志富、蕭嘉惠、牟鍾福，民 86)

## 五、運動領導量表 (LSS)

(一) Chelladurai & Saleh (1978) 修改了四種組織領導行為量表的題目，施測於 180 位體育系的男女同學，從因素分析的結果得到五個項度：訓練行為、專制行為、民主行為、支持行為、酬賞行為。Chelladurai & Saleh (1980) 又以這五個項度的 37 題補充修改至 50 題，施測於 485 位體育系學生及運動員，經內部一致性及結構效度考驗。最後將「訓練行為」更改為「訓練與指導」；「支持行為」更改為「關懷行為」；「酬賞行為」更改為「正向回饋」以及「民主行為」和「專制行為」這五個項度構成的量表命名為「運動領導量表」。(廖主民，民 85)

### 1. 訓練與指導：

- (1) 強調透過大量且持續的訓練以改進運動員的成績。
- (2) 指導運動員技術、技能與戰術。
- (3) 澄清運動員之間的關係。
- (4) 組織與協調運動員的活動。

### 2. 民主行為：

教練允許運動員參與團隊目標。

### 3. 專制行為：

教練自行作決策，強調個人的權威的行為。

### 4. 關懷行為：

教練關心運動員個人福利、正面團隊氣氛與運動員之間溫暖的人際關係的行為。

### 5. 正向回饋：

教練認同及獎賞運動員優良表現的增強行為。

(二) 鄭志富和蕭嘉惠和牟鍾福 (民 86) 等三人，以 1994 年版英文 LSS 量表為基礎，譯成中文，請多位專家修改翻譯用語，並實地施測 (有效樣本共 587 人，其中社會組選手 82 人，大專選手 214 人，高中選手 166 人，國中 125 人，涵蓋 27 個運動項目，更包含從代表隊至國家級等四個不同層級選手)。以修改不適用的語詞及題目，期望能修訂出一份能適用於所有運動項目、運動員及運動教練的研究工具。此研究所編制的「運動領導量表中文版」分為「選手偏好版」、「選手知覺版」及「教練自我知覺版」。

## 參、運動教練領導行為的相關研究

### 一、國外研究

1. Chelladurai & Carron (1983) 發現籃球運動員的訓練與指導行為的喜好程度，從高一、高二到高三逐漸降低，到大學階段再升高；對社會支持行為（關懷行為）的喜好則由高一一直到大學持續增加。（廖主民，民 85）
2. Terry & Howe (1984) 發現個人運動的運動員比較喜歡教練有民主行為，而不喜歡專制行為。（廖主民，民 85）
3. Chelladurai, Malloy, Imamura & Yamaguchi (1987) 的研究指出，從事傳統運動（如：柔道及劍道等項目）的運動員較喜歡專制的教練行為；從事現代運動（如：田徑、排球等項目）的運動員則傾向於喜歡民主的教練行為。（廖主民，民 85）
4. Westre & Weiss (1911) 的研究指出，當高中美式足球隊員覺得教練經常表現社會支持（關懷行為）、訓練與指導、正向回饋與民主行為時，球隊的團隊凝聚力比較高。（廖主民，民 85）
5. Laughlin (1994) 指出，當運動員所知覺得教練行為與教練表現出來的教練行為一致時，運動員對教練行為的滿意程度會較高。（廖主民，民 85）

### 二、國內研究

1. 陳其昌（民 86）研究大專男女排球選手指指出，男選手教練的「訓練與教學行為」能夠有效預測「工作取向氣候」。男選手教練「權威的行為」和「獎勵及讚賞行為」能有效預測「自我取向氣候」。教練隨著選手成熟水準的增加逐漸減少「任務層面」及「關係層面」的領導行為。
2. 涂志賢（民 89）研究三所體育學院選手指指出，不同訓練年資、運動項目類別的選手知覺的運動教練領導風格有顯著差異，不同訓練年資、運動項目類別的選手滿意度有顯著差異，運動教練不同領導風格對選手運動成績表現與選手滿意度有不同的影響。
3. 吳國銑（民 89）研究大專田徑、桌球選手指指出，選手會因背景變項（性別、公、私立學校別，運動成就、運動時間、運動項目、運動頻率）的不同，而影響其知覺的教練領導行為。因此，教練應視選手背景變項的差異性，調整適當的領導行為。
4. 蔡崇濱（民 89）研究成功大學運動代表隊及運動社團選手指指出，男選手比女選手知覺的教練專制行為較多。訓練年數越少的選手知覺的教練民主行為和關懷行為較多。男選手較喜歡教練強調訓練和指導行為及專制行

為；女選手較喜歡教練強調關懷行為和獎勵行為。團體項目選手比個人項目選手較喜歡教練強調專制行為。選手喜歡的和知覺的教練領導行為除了專制行為外，其他領導行為皆有顯著差異。

5. 蔣憶德、陳淑滿、葉志仙（民 90）研究甲組棒球、籃球、排球、足球等四種團隊指出，不同型別選手在知覺訓練與指導，知覺專制行為及知覺關懷行為均有顯著差異。女子選手比男子選手知覺到教練較強調訓練與指導及關懷行為。男子選手比女子選手知覺到教練有較多的專制行為。不同性別選手在喜愛專制行為上有顯著差異。男子選手較女子選手更希望教練強調專制行為。不同運動項目選手在知覺訓練與指導、知覺專制行為、知覺關懷行為與知覺正向回饋等四個向度有顯著差異。籃球選手比足球選手知覺到教練給予較多的訓練與指導，而排球選手比其他三種運動項目的運動選手，知覺到教練較強調專制行為。在知覺正向回饋方面，棒球選手比排球選手知覺到教練有較高的正向回饋。
6. 賴世堤（民 90）研究大專田徑選手指出，五專組的選手，偏好教練「訓練與指導行為」，顯著高於大學甲、乙組的選手。偏好教練之「民主行為」，男選手及大學乙組選手分別顯著高於女選手及大學甲組和五專組選手。偏好教練之「專制行為」，男選手、24 歲以上及每天練習一週以上的選手明顯高於女選手、其他年齡及其他練習天數的選手。偏好教練之「關懷行為」，男選手、五專組及每週練習六天以上的選手分別明顯高於女選手、大學甲、乙組及其他練習天數的選手。偏好教練之「獎勵行為」，男選手及五專組選手分別顯著高於女選手及大學甲、乙組選手。偏好教練之整體「領導行為」，男選手及五專組選手分別顯著高於女選手及大學甲、乙組選手。
7. 楊漢琛（民 90）研究海峽兩岸競舟運動選手指出海峽兩岸龍舟運動選手在所知覺教練領導之「專制行為」有顯著差異，且台灣地區選手之平均分顯著高於大陸地區的選手。在所知覺之「訓練與指導」、「民主行為」、「關懷行為」、「獎勵行為」及整體「教練領導行為」，知覺上，兩地區選手並沒有顯著差異。
8. 余瑞華、林文郎（民 90）研究射箭教練領導行為指出男性選手比女性選手知覺教練有較多的「權威行為」；國中的選手比大學的選手及高中的選手比大學的選手知覺教練有較多的「關懷行為」；國中的選手比大學的選手知覺教練有較多的「訓練與指導行為」；國中的選手比大學的選手及國中的選手比高中的選手知覺教練有較多的「民主行為」。國中選手比高中選手喜愛教練強調「民主行為」；大學選手比國中選手喜愛教練強調「權威行為」；大學選手比國中、高中選手喜歡教練強調「獎勵行為」。選手喜

- 愛的和知覺教練領導行為在「訓練與指導行為」、「民主行為」、「關懷行為」、「權為行為」、「獎勵行為」都有顯著差異。
9. 蔡育佑、高俊傑、邱紹一(民 90)研究籃球教練領導行為指出，籃球選手知覺的教練領導行為，依序為「民主行為」、「關懷行為」、「訓練與指導」、「專制行為」及「獎勵行為」。區運代表隊對於教練的「民主行為」，顯著高於國家代表隊。區運代表隊對於教練的「關懷行為」，顯著高於國家代表隊。區運代表隊對於教練的「訓練與指導行為」，顯著高於國家代表隊。區運代表隊對於教練的「專制行為」，顯著高於國家代表隊。學校代表隊對於教練的「獎勵行為」顯著高於國家代表隊。
10. 小結：運動教練領導表現出訓練與指導行為、正面回饋行為、關懷行為及與選手的一致性越高，選手滿意度越高。選手滿意的教練領導行為較強調教練的訓練與指導、民主、關懷及獎勵行為。男選手較女選手更希望教練強調專制行為。

## 肆、結論

近年來，國內運動教練領導行為的研究非常多，其所用的量表大多是引用師範大學體育系教授鄭志富先生以 Chelladurai 於 1994 年提出的運動領導量表為藍本，翻譯修訂成【運動領導量表(中文版)】為施測工具。研究的運動項目很多，諸如：籃球、排球、足球、射箭、田徑、桌球、棒球、龍舟運動等。研究出來的結果也都大同小異，研究者以為運動教練領導行為的研究在「運動領導量表」內容的修訂，考慮到國人的文化特質，能夠符合每一單項運動項目的需求，所以有必要集合國內運動心理學專家共同參與研究出一套適合國內所需求的施測工具。再者，如果欲從事研究者，都能夠考慮到廣大的層面從單項運動項目國小、國中、高中、大專等由小而大的基礎層面，研究的施測對象是學校代表隊的選手，這是一個重要的研究方向。進而研究層次提高到中學、大專、社會的國家代表隊伍，如此銜接而上，在教練的領導行為模式中將可找到較理想的運作方式與顯著的功能提升。

## 參考文獻

- 余瑞華、林文郎(民 90)。我國射箭教練領導行為之研究。2001 國際運動教練科學研討會論文集，423-440。

- 吳國銑 (民 89)。我國大專院校運動教練領導行為比較研究。體育學報，28，59-68。
- 涂志賢 (民 89)。運動教練領導風格對選手成績表現與滿意度影響之研究。體育學報，28，45-58。
- 許義雄 (民 78)。運動教練的角色—就人本主義觀點談起。中華體育季刊，11，60-62。
- 楊漢琛 (民 90)。海峽兩岸龍舟運動選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之比較研究。中華民國大專院校九十年年度體育學術研討會專刊，146-157。
- 廖主民 (民 85)。教練行為描述。台灣師大體育研究，2，69-83。
- 陳玉娟 (民 84)。台灣地區游泳教練領導行為與選手成績表現及滿意度關係之研究。未出版之國立台灣師範大學體育研究所碩士論文，台北。
- 陳其昌 (民 86)。排球教練領導行為對運動動機氣候的影響。大專體育雙月刊，34，102-111。
- 賴世堤 (民 90)。大專田徑選手偏好的教練領導行為之研究。國立台灣體育學院學報，9，91-103。
- 蔡崇濱 (民 89)。國立成功大學運動教練領導行為之研究。中華民國大專院校八十九學年度體育學術研討會專刊，297-300。
- 蔡育佑、高俊傑、邱紹一 (民 90)。籃球教練領導行為之研究。2001 年國際運動教練科學研討會論文集，423-440。
- 蔣憶德、陳淑滿、葉志仙 (民 90)。教練領導行為與團隊凝聚力之相關研究。體育學報，30，195-205。
- 鄭志富、蕭嘉惠、牟鍾福 (民 86)。運動領導量表 (中文版) 編制研究。國立台灣師範大學體育研究復刊號，3，101-120。