

如何做個有效能的運動教練

程俊堅

壹、前言

不論是任何的團體，總會花許多心思去達到成為一有效能組織的境地，因為，唯有如此，這樣的組織才可以達到永續經營的目的。所謂有效能的組織，乃是組織內的成員或單位，能協調合作，建立良好的溝通網路(C. Barnard)。一個運動團隊亦是如此。

雖然，成功的領導並非組織成功的唯一要件，卻比任何因素更能決定一個組織的成效(黃英忠，民 84)。在運動團隊當中，教練的角色是領導者的觀念早為眾人所接受；在運動員及團隊的成績表現上，教練扮演非常重要的角色(王耀聰，民 86)，另外，不同的運動組織性質也需不同的領導行為，方可成就整個團隊的功業，因此，教練的領導行為實在非常的重要。所謂有效能的教練，也應該就是能夠讓運動團體組織內的成員，皆能發揮所長，並有強烈的凝聚力，去達成個人或團體的榮耀。

心理學者和社會學者們對於「領導」的研究，已有七、八十年的歷史，但是，領導理論應用於運動組織上，卻是近三十年的事，而近來更有許多的專家學者將領導理論引至體育組織，運動團隊或教練等方面的研究或運用上，如洪嘉文(民 86a、民 86b)的「領導理論在體育行政上的應用」、「領導型態與工作滿意關係」；王耀聰(民 86)的「領導理論與運動教練領導行為的探討」；翁志成(民 83a、民 83b、民 82)的「運動教練的領導理論與類型」、「運動教練的領導驅力來源」、「論運動教練的權威」；楊純碧(民 87)的「運動教練領導行為之『多元領導模式介紹』」；吳國銑(民 90)的「我國大專院校運動教練領導行為比較研究」。此些研究或報告對領導的意義、理論及發展等，均著墨甚多，因此，本文將不再贅述，僅就運用方面，論述成為一位有效能教練的基本知能，期盼讓身為教練者有所助益。

貳、如何做個有效能的教練

縱然，由研究顯示：不同性別選手之教練行為及不同項目選手之教練行

為，皆有明顯差異（蔣憶德、陳淑滿、葉志仙，民 90），但是，有一些基本的素養，卻也是所有之有效能的教練皆得具備的。

一、以專業的精神，追求專業知能及技能

在日益競爭的運動舞台上，每一塊金光耀眼的獎牌，皆是科技整合，千錘百鍊打造而成。所以，身為一位運動教練，首先必須放棄「先入為主」、「自以為是」的觀念，並且去除「墨守成規」、「閉門造車」的習性，而且要秉持著專業的精神，積極追求專業的知能和技能。如此才能夠以「才能」服人。

所謂專業知能，包括和訓練有關的基礎科學，如運動生理學、人體生物力學、運動心理學、運動社會學、體育史……等；以及運用學科，如訓練法、裁判法、指導法、諮商法……等。專業技能包括，教練執行訓練有關的示範、表達及指導能力；以及科學性、周延性、個別性的訓練計畫擬定及執行的能力；以及帶隊參賽實務，如臨場指揮、調度、戰術、戰略、鼓舞士氣、心理建設及消除緊張等能力（翁志成，民 86）。

這些知能及技能絕非一朝一夕便可養成的，唯有運動教練憑著對教練這份工作的悅納、認同、熱愛、執著與投入的敬業精神（即專業精神）昕夕惕勵，不斷自我的成長，才能夠成為一位有效能的運動教練，領導運動組織的成員及團體獲致最高的榮耀。

二、彈性運用管理技巧，增進團隊凝聚力

如何有效率的增進團隊凝聚力，必須在領導時掌握以下要點：

（一）考慮多項的本質

依據團隊的目標，引導團隊達到預定的凝聚取向。例如，奧運跆拳道代表隊的目標是，奪取金牌。這時，教練就必須著重在建立選手對工作凝聚力的知覺，加強選手對團隊的信心，同時取得全體成員對於訓練計劃，或是分段目標的認同。

（二）依照因素做有效的策略調整

雖然，領導是影響凝聚力的先前因素，但在 Chelladurai（1981）的領導行為模式中也提出，有效率的領導行為受到環境、成員及領導者本身等特性的影響。因此，教練的決策型態不可一成不變，尤其對於凝聚力的營造，更應考慮多方面的先前及之後的因素。

（三）由外顯行為創造有利的凝聚情境

或許有很多嚴格、冷酷的教練，曾訓練出成績優異的隊伍，但這並不表示民主社會支持的行為無法達到團隊的工作凝聚。Westre 和 Weiss（1991）的研究，不但證實工作的凝聚與專制的領導無關，更進一步地

提出了有效率的互動和指導行為模式。在 LSS 量表中，高效率的指導、訓練行為包括：

1. 強調和簡化既困難又艱辛的訓練。
2. 在技術、方法及策略上，盡量指導選手。
3. 明確劃分成員間的工作關係、建構、協調團隊的表現。

儘管每位教練有不同的特色，但透過適當的領導行為，還是能建立高度的凝聚力（陳秀惠，民 76）。

三、重視組織氣候，營造良好的團隊情境

被公認領導情境的因素中，最重要的變項，就是組織氣候。

為了塑造團隊良好的組織氣候，有利於領導的情境，教練就得表現高度的關懷，且是發至內心真誠的表現。謝蒙（Paula Siver, 1983）認為「關懷（consideration）」是關心追隨者的舒適、福利、地位和貢獻，例如，表示友善和興趣，諮詢團體成員，重視成員的建議，照顧個別團體成員的福利（黃昆輝，民 74）。

因此，身為教練必須發至內心地關心選手，並適時的獎賞。以獎賞行為作為激勵士氣的原動力，培養出良好的團隊氣氛，需靠教練細心的經營（翁志成，民 86）。

House（1971）提出了一個稱為路徑，目標的理論，House 認為，領導者的主要功能是在指導部屬、給予支持和鼓勵及適當的給予報酬和獎賞，而部屬們則依領導者為他們所設下的路徑，循序漸進的達成組織的目的。而決定領導者應該提供何種程度的指導和支持的因素，在於部屬本身的人格特質及其能力。所以，在此理論中，領導者被視為是一個促進者的角色，目的在於幫助部屬們達成他們的目標（王耀聰，民 86）。總之，教練宜善用關懷、激勵、獎賞等策略，多元性的交互運用，以塑造出良好的團隊氣氛，以建立「情境領導」的基礎（翁志成，民 83b）。

四、兼顧高倡導高關懷的領導型態

許多研究皆證實「高倡導高關懷」的領導型態是最佳的領導型態，領導者除了重視團隊目標達成，也不可忽略個人的需求。

至於要達到這樣的目標，以下有幾則做法可供參考：

- （一）教練應與團體成員多多溝通，建立彼此良好的溝通管道，瞭解彼此的期望和需求，並在許可的範圍內滿足團體成員的需求。
- （二）在管理上宜採民主方式，尊重隊員的意見，並適時給予合宜的鼓勵及肯定，以促進隊員更努力往前。

- (三) 目標宜具體可行明確，且符合隊員的技能及體能的水準，並適合隊員的個別需求，才不致使隊員因為目標太高而在失敗時有失落感。
- (四) 包容隊員的情緒起伏，傾聽他們的心聲，使他們有機會宣洩情緒或提出改進之道，有時候反而對團體或個人的成績，有令人意想不到的幫助。

五、彈性調整教練的領導行為

Chelladurai 和 Saleh 綜合舊有問卷，經由問卷分析而提出五種一般教練的領導行為：訓練和指導、民主的行為、專制的行為、社會支持行為和正面回饋(報酬的行為)。Chelladurai 和 Saleh 將這五種行為歸納成三種領導層面：訓練和指導屬教練的工作取向層面；民主行為和專制行為屬於教練的決策層面；而社會支持行為和正面回饋行為則傾向於動機的層面。Chelladurai(1993)重新對這五種教練行為做以下的說明：

(一) 訓練和指導

教練的行為之一，教練藉由辛苦的訓練來增進運動員的成績表現；指導選手們的運動技術、戰術；釐清隊員間的關係；安排與協調選手們的活動。

(二) 民主的行為

教練的行為之一，教練允許選手們參與關於球隊目標、練習方法、比賽的戰術等的決策過程。

(三) 專制行為

教練的行為之一，牽涉到教練的獨立判斷和強調教練個人的權威。

(四) 社會支持行為

教練的行為之一，此種教練行為特性為關心運動員個人的福利，注重正面的團隊氣氛，和隊員間溫暖的人際關係。

(五) 正面的回饋行為

教練的行為之一，教練對選手有良好表現時，給予認同和報酬行為。

從很多研究顯示，沒有一種特定的領導行為可適用於所有的狀況。男、女運動員有其先天的差異，教練需瞭解其差異，並適時調整自己的行為來符合實際的需要。不同的運動項目，有不同的特性，不同項目的運動選手，當然有不同的性格，教練必須注意到這一個差異的存在。至於不同年齡的運動選手，其對技術的純熟度有不同，教練必須針對運動選手的年齡和技術成熟度差異，給予不同的領導(王耀聰，民86)。

當然這方面的研究，目前仍不夠普遍，甚至西方的研究結果，若欲加諸東方的選手及教練身上，亦未必實用，因此，仍得待更有心的人給予更多、更深的研究，方可使教練的領導之路事半功倍。

六、建立制度化及順暢的溝通管道

最好的領導係透過成員來達成目標，然而領導者與成員在這一段達成目標的過程中，意見卻未必可完全契合而不產生衝突，甚至成員彼此之間亦有意見相磨擦的時候。因此，好的領導者必須善於運用溝通的方法和技巧（洪嘉文，民86），並建立良好及順暢的溝通管道。

只要能建立良好及順暢的溝通管道，對全隊的協調及共識，較容易產生，也更容易凝聚全隊的士氣，至於如何建立制度化及順暢的溝通管道？筆者有如下的看法：

- （一）隊務會議必定時舉行，且事先規畫。
- （二）運動團隊亦應訂有隊規，且應由全體隊員共同商定，並且認真予以執行，且定時給予檢討修正，符合全體隊員需要。
- （三）教練應多關心隊員且積極主動參與隊員的社交活動，以建立彼此深厚的情誼。
- （四）上級單位有任何決策及政令宣告，應立即告知全體隊員知曉。
- （五）賽前及賽後應開行前會及檢討會，讓全體隊員明瞭教練的要求及比賽時的優缺點，以做為下次參賽時的參考。
- （六）定期公佈隊費的收支帳目，以取得隊員的信任及支持。

七、重視自我品德操守，建立高尚人格

許義雄（民78）指出，教練對運動員的影響比學校的老師更大，更深遠，體育系學生最難忘或最欽佩的師友，通常是他們的運動教練，教練可說是兄長、益友、嚴師，對運動員的影響既深且遠，其重要性不可言喻。因此，由於教練的角色複雜，影響運動員的行為觀念，人生態度，更是扮演著舉足輕重的地位。

另外，近幾年來國際間現役運動員發生許多偏差行為事件（如泰森強暴案、大陸運動員服食禁藥……等），不僅國際間如此，在國內運動界中亦隨著社會型態的變遷及高度競技化，運動員所產生的偏差比例，亦逐年升高及多樣化，實為一嚴重問題（林聰哲，民85）。

所以，身為一位有效能的運動教練，除了在運動技能的指導外，實應特別重視個人的自我修為，以做為全體隊員的表率。運動教練應以高尚的情操、品德的威望，不偏袒，凡事公正處理及以身作則的敬業態度等，而取得所有

成員的尊敬，進而服從。如瞿立鶴(民 81)所稱之超人權威也就是包括技能、學術、品德、態度和情操等，堪為領導楷模。謝文全(民 74)所謂的參照(Reference)權，像藉高尚人格而取得被領導者之認同與服從。以此來源所建立的權威，專家學者認為要比法職、獎賞、強制等權威來的有效(翁志成、民 86)。也唯有這樣具有高尚人格的運動教練所領導的運動團隊，才會是真正具有運動家精神的運動團隊。

八、終身學習，不斷進修

運動教練領導行為，一直是研究者最關心的課題之一。早期的研究，僅探討教練的人格特質，或一般的領導行為。惟其發現無法客觀地解釋複雜的領導情境。因此，配合情境等多項因素來解釋教練領導行為，即成為目前該方面研究之主流(鄭志富，民 84)。

身為一位運動教練，面對的是日益競爭的世界舞台，愈來愈多樣的訓練技巧，對於領導行為的研究，自然不可少。因此，宜定期的大量閱覽相關的文獻，並深自反省，唯有如此，方可不被社會淘汰，並且可恰如其分地扮演好自身運動教練的角色，並且教練必須隨團隊的成長、隊員的差異、環境的變項、甚至教練本身的特質，調整並塑造整個領導模式行為，以求得選手個人或團隊的最佳表現與最高滿意度(劉一民，民 78；Chelladurai, 1993)。

另外，從「多元領導模式」的理論及實際的研究發現，教練實際領導行為往往有很大的差異存在，而這種差距之程度又將是影響選手滿意度之重要因素(鄭敏雄，民 81)，易言之，教練的領導行為，若能夠儘量符合選手之需要與期望，則選手將對這種行為結果，表現其高度的滿意。這種結果將促使選手更積極地接受訓練並力求卓越表現。所以，身為一位有效能的教練必隨時不斷自我充實，不斷進修，使自己的領導行為符合大多數隊員的期望。

九、善用社區資源，尋求各方協助

歷史學家曾譽稱運動教練為運動競爭的新管理家(new management experts)，認為隨著運動成績的受重視，運動教練所扮演的角色更加受到矚目(楊志顯，民 87)。雖然，一個組織的優劣，不能完全推託於領導者身上；但不可否認的是，成功的領導者有助於組織效能的提昇(蕭嘉惠、黃明玉，民 87)。同樣地，運動教練不能對團隊地優勝劣敗負全部的責任，但無疑的是，教練的領導效能對團隊有舉足輕重的影響，且教練的領導行為，對整個運動團隊的型態及發展均扮演著重要的角色(Chelladurai, 1993)。

然而，運動教練平日除了忙於整個團隊的隊務，隊員的技能之增進外，有時候實在是疲於奔命，有很多的專業技能無法及時吸收，也有領導的知能

無法完全嫻熟，或是訓練時的金錢、器材不足，甚至訓練的場地不夠理想等問題發生，這時候，筆者認為一位有效能的運動教練應是能與社區作密切且友善的溝通者，透過向社區的專業人士，如醫生、心理諮商師、律師……等，尋求專業支持的過程，運動教練不只可解決自身的許多問題，亦可將全民運動的理念推展向社區，並將運動健身、運動亦可為國爭光的理念推展至社會。

參、結論

教練的工作是一項多元化的工作，需面對不同的情境，也會產生多種不同的行為模式，如何將所有相關的變項，融合入各種不同的情境，結合成一套適合的理論模式，並且在適時在需要的時候做最恰當的運用，讓理論的觀念落實到實務的執行上，使團隊表現出高度的效能，是目前從事教練工作者及相關人員應研究的方向（楊純碧，民87）。

本文並沒有對特定的某一性別、運動項目做運動教練效能的探討，而是試圖找出所有教練皆必須具備的基本條件，畢竟，不論各種教練之領導行為有再多的差異，但是，基本的素養卻是放諸四海皆準的。

只要身為運動教練者，能夠確實掌握以上的要素，並且針對自己所領導的運動團隊做彈性及必要的修正，以符合實際情境的需求，相信要成為一位有效能的運動教練並非困難之事。

也只有當我們國家中所有運動團隊的教練，皆以自身的專業為榮，並且利用得宜的領導塑造出良好的權威，這樣我們的各項運動項目，才有在國際舞台上展露頭角的一天。

備註：Chelladurai & Saleh 於 1980 年發展出教練領導行為量表（The Leadership Scale of Sport，簡稱 LSS），作為驗證多元領導模式的主要工具。其中包括五個向度：訓練與指導（training and instruction）、社會支持（social support）、正向回饋（positive feedback）、專制行為（autocratic behavior）及民主行為（democratic behavior）等。

參考文獻

一、中文部分：

中華民國社區教育學會（民84）：學校社區化，台北：師大書苑。

王耀聰（民86）：領導理論與運動教練領導行為的探討，中華體育，第十卷，

- 第四期，頁 12—20。
- 文多斌(民 89)：國民小學運動教練領導行為與運動員偏差行為的省思，學校體育雙月刊，57 期，頁 58—64。
- 吳國銑(民 89)：我國大專院運動教練領導行為比較研究，體育學報，第二十八輯，頁 59—68。
- 林聰哲(民 85)：運動員偏差行為之探討，人力發展 32 期，頁 70—72。
- 洪嘉文(民 86a)：領導理論在體育行政上的應用，中華體育，第十卷，第四期，頁 1—11。
- 洪嘉文(民 86b)：領導型態與工作滿意關係初探，體育學報，第廿二輯，頁 141—152。
- 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，第三卷，三期，頁 60—62。
- 翁志成(民 82)：論運動教練的權威，國民體育季刊，二十二卷，第三期，頁 95—98。
- 翁志成(民 83a)：運動教練的領導理論與類型，中華體育，第七卷，四期，頁 31—38。
- 翁志成(民 83b)：運動教練的領導趨力來源，中華體育，第八卷，一期，頁 27—32。
- 翁志成(民 86)：運動教練與領導行為，國民體育季刊，二十六卷，第四期，頁 52—57。
- 陳其昌(民 87)：排球教練領導行為對選手在運動團隊中適應的影響，大專體育，第三十九期，頁 60—69。
- 陳秀惠(民 86)：運動團隊凝聚力與教練領導的關係，東師體育，四期，頁 19—24。
- 黃昆輝譯(民 74)：教育行政原理，台北：三民書局。
- 黃英忠(民 84)：現代管理學，台北：三民書局。
- 楊純碧(民 87)：運動教練領導行為之「多元領導模式」介紹，大專體育，第三十八期，頁 89—93。
- 楊志顯(民 87)：大學運動代表隊參與價值觀量表編製，大專體育，第四十期，頁 186—196。
- 劉一民(民 78)：運動教練的自我認識，中華體育，第三卷，三期，頁 63—66。
- 鄭志富(民 84)：運動教練領導行為模式分析，台灣師大體育研究，復刊號，第一期，頁 75—90。

- 鄭志富 (民 86)：運動教練領導行為研究取向，國民體育季刊，二十六卷，第二期，頁 82—90。
- 鄭敏雄 (民 81)：大專院校教練領導行為與運動員滿足感關係之研究，國立台灣師範大學體育研究所碩士論文，未出版。
- 蕭嘉惠、黃明玉 (民 87)：多元領導模式驗證研究—以花蓮縣大專院校為例，體育學報，第廿五輯，頁 71—78。
- 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，第三十輯，頁 195—206。
- 謝文全 (民 74)：教育行政論文集，台北：文景出版社。
- 瞿立鶴 (民 81)：教育行政，台北：國立編譯館。

二、外文部分：

- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980) Dimension of leader behavior in sports ; Devel-opment of a leadership scale .Journal of Sport Psychology, 2, 34—45.
- Chelladurai, P., & Carron, A.V. (1981) . Applicability to youth sports of the leadership scale for sports. Perceptual and Motor Skills, 53, 361—362 .
- Chelladurai, P.(1993).Leadership. In R.N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.) Handbook of Research on Sport Psychology (pp.647—671) . New York : Macmillan.
- Houth, R.J. (1971) .A path—goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly,16, 321—338.
- Westre, k. R. & Weiss, M. R. (1991) . The relationship between perceived coaching behav-Iors and group cohesion in high school football teams. The Sport Psychologist, 5, 41—54.