

# 教導型組織理念對體育教學 和行政的啟示與運用

國立臺灣體育學院

蔡俊傑

謝振榮

## 摘要

Tichy 和 Cohen (1997) 提出「教導型組織」(Teaching Organization) 理論概念，繼承 Peter Sange 的「學習型組織」，教導型組織的理念包含教導型組織的意義、制勝 DNA：良性教導循環、良性教導循環 V.S. 惡性分教導循環、超高速轉型、超高速成長、可傳授的心經、開發未來領導人、全員雙向教導、數位化教導型組織、營造社區：全球公民。教導型組織目前僅在企業界施行，但教導型組織的核心價值就是「教導」與教育的本質相符合，藉此文章將教導型組織的理念導入體育教學和行政，提出 1. 建構體育教學教導型組織理念。2. 營造良性體育教學教導循環的組織文化。3. 破除運動組織惡性非教導循環的惡習。4. 運動組織因應超高速轉型、成長的時代趨勢。5. 體育教師行政人員心中應具有可傳授的心經。6. 開發體育未來領導人。7. 體育運動行政教學全員雙向教導。8. 運動數位化教導型組織。9. 運動社區總體營造等經營的具體做法。

## Summary

Tichy and Cohen 1997 proposed the theory of “ the teaching organization”, which corresponds to Peter Sange’s ” learning organization”; the teaching organization includes the meaning of organization, the new DNA of winning: a virtuous teaching cycle, virtuous teaching cycle V.S. non-virtuous teaching cycle, hypertransformation and hypergrowth, teachable point of view, developing leaders for the future, whole to teach two-way, digitizing the teaching organization, global citizenship. The teaching organization is implemented only in the business field at present, but the key value of teaching organization is to “teach” that conforms to the nature of education. The teaching organization will be introduced into the teaching and administration of physical education to make use of this article by proposing concrete methods which includes:

1. To build and construct the the idea of teaching organization in physical education.
2. To build the organizational culture of virtuous teaching cycle in physical education.
3. To abolish the bad habit of non-virtuous teaching of the sport organization cycle .
4. The sport organization corresponded with era of hypertransformation and hypergrowth.
5. Teachable point of view in physical education and sport member's mind.
6. Development of future sport leaders of the society.
7. To teach physical education and sport wholly and two-way.
8. Digitizing teaching organization n sport.
9. Community overall construction in sport.

## 壹、前言

體育行政與教學，有諸多理論源自於企業界(鄭志富，2004)，從早期企業管理理論(XY 理論、權變理論)，直到晚近の後現代領導領論(權變領導、默默領導、標竿領導等)。無論在管理、領導、經營或是組織策略，體育管理、行政或教學師法或引用企業界的理論相當多，原因在於企業界講求實事求是重視效能效率，所謂「他山之石可以攻錯」，借重企業界的理論可以使體育教學和行政發揮更高層次的效果。

知識經濟時代的來臨，組織理論以學習型組織與教導型組織最為盛行，Peter M. Senge(1990)在《第五項修煉》(The Fifth Discipline)與《第五項修煉 II 實踐篇》(The Fifth Discipline Fieldbook)提出「學習型組織」的基本概念，包含「系統思考」、「知識分享」、「知識管理」等理念；但是 Tichy 和 Cohen (1997) 認為學習型組織僅涉及個人或組織的學習，組織除了學習外有必要將組織或個人的成功失敗經驗「教導」他人，因此 Tichy 和 Cohen (1997) 提出「教導型組織」(Teaching Organization) 理論理念修正「學習型組織」，更進一步提昇整體組織的學習。

在體育運動教學借重行政組織管理理念近年來有逐漸興起的趨勢，例如：楊奕源(2004)；李城忠、楊奕源(2005)；洪嘉文(2001)等以學習型組織與知識管理的理念，運用在九年一貫健康與體育領域教學的研究，將企業領域的領域導入到體育運動的行政與教學研究。體育運動不僅包含個人競技技術與團隊技術策略，其中更隱含許多知識、技術、策略、觀念、態度與經驗的分享與傳承，教導型組織的理念為學習型組織的進化，雖有上述學者以學習型組織與知識管理在體育運動研究的運用，但有關教導型組織在體育運動教學，目前在國內外雖無相關文獻研究，有鑑於過去沿用企業理論研究的經驗，本文旨在以拋磚引玉的前導，以喚起體育運動研究的共鳴。

## 貳、教導型組織的起源與內涵

Noel M. Tichy 是密西根大學商學院教授暨全球領導夥伴課程 (Global Leadership Partnership Program) 主持人，專門研究領導與組織的轉型，其實戰經驗包含參與奇異、

可口可樂、Ameritech 等大型企業轉型改革工作(蔡俊傑，2004)。

「教導型組織」的主要概念是 Tichy 和 Cohen (1997) 在所出版的「領導動能」(The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level) 一書中提出，成功企業與成功領導人的關鍵能力就在於創造更多的領導人，才能夠因應變革與生存競爭，而 21 世紀的組織不僅必須成爲「學習型組織」，更要進一步走向「教導型組織」。亦即每位主管都能親自傳授、培養各階層的領導人，才能發動強勁的競爭力創造永續的成功。

1998 年 Tichy 和 Cohen (1998) 在《Training & Development》期刊發表「The teaching organization」對於教導型組織以專題與專文呈現，並對教導型組織提出概念與看法。對教導型組織有專書出現是 2002 年 Tichy 和 Cardwell (2002) 正式出版《教導型組織：奧林匹克級的雙螺旋領導》(The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win)。

在 Tichy 和 Cardwell (2002) 出版的《教導型組織：奧林匹克級的雙螺旋領導》，有幾個重要觀點與內涵 (蔡俊傑，2004；蔡俊傑，2008)：

## 一、教導型組織的意義

「教導型組織要求每位組織內任何成員即是教師也是學員，在日常活動中安排彼此教導與學習的互動機會。組織領導人必須扮演校長角色，負責設定方向塑造教導文化，並分享本身寶貴的意見與知識。」在 Tichy 所提出教導型組織的概念中，就是組織必須建構「良性教導循環」，塑造「教導式的組織氣氛」，領導人必須提出「可傳授的心經」醞釀出「雙向學習」，培養出「未來的領導人」並能運用現代的「數位式資訊」傳達溝通理念，最後要負起「世界公民」的責任創造更和諧優質的社會。

## 二、制勝 DNA：良性教導循環

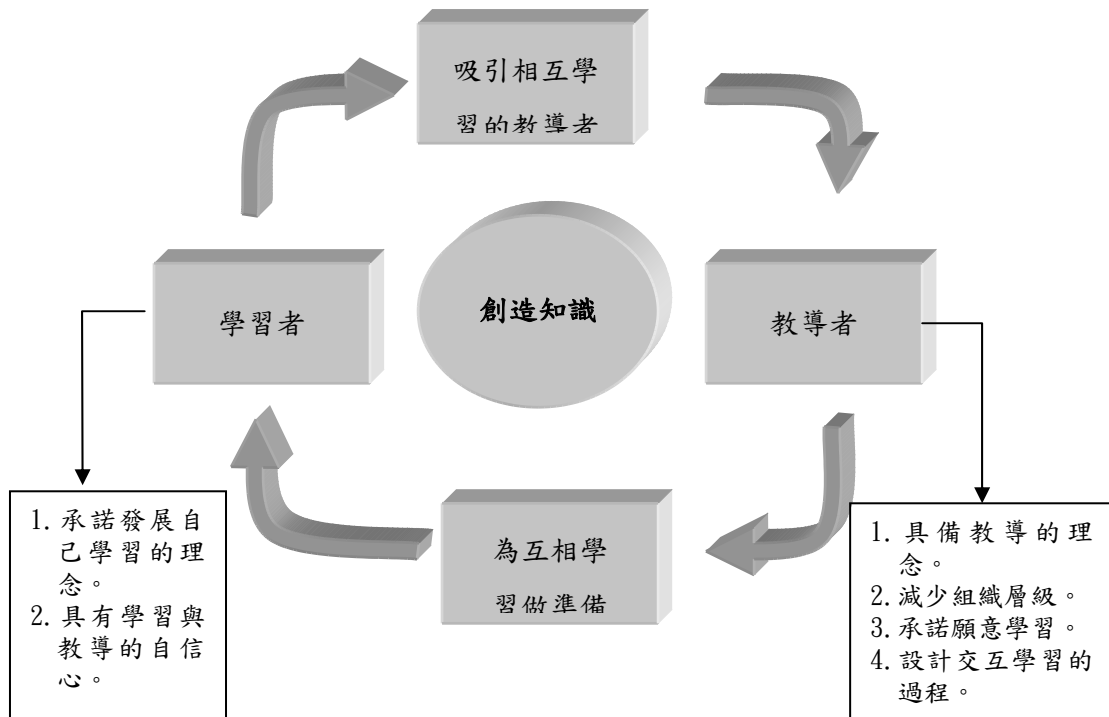


圖 1 良性教導循環

資料來源：

1. Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.p394.
2. 研究者翻譯繪圖。

良性教導循環（Virtuous Teaching Cycle）是指「每一個成員要能教導別人，而自己本身也要學習，所有的執行、過程、理念都要提昇教導，而所有的教導相互產生有效的置換知識。」在良性教導循環過程中教導者與學習者必須相互吸引，所謂「相互吸引」就是理念與意見的結合，如果組織的文化並不是教導文化，彼此觀念並不相互結合，那就無法形成良性教導型組織。其次，是學習者與教導者都要做好準備，這個準備是教導

者與學習者「雙向式」的準備，而不是「單向式」僅有教導者準備。其中包含「學習者」必須具備：1.承諾發展自己學習的理念。2.具有學習與教導的自信心。而「教導者」必須具備：1.具備教導的理念。2.減少組織層級。3.承諾願意學習。4.設計交互學習的過程。

### 三、良性教導循環 VS. 惡性分教導循環

Tichy 提出良性教導型組織（Virtuous Teaching Cycle）的觀念，也附帶提出惡性非教導循環（Vicious Non-Teaching Cycle），企業或組織會走向凋零、崩解、或是失敗，也就是組織呈現「惡性非教導循環」。

惡性非教導循環的特徵（如表 1）是由上而下的領導、命令和控制、防衛式溝通、被動和侵略行爲、自信心降低、TPOV（Teachable Point of View，以下簡稱 TPOV）制式的由上而下、智能只假定在組織上層、只有要用的時候才使用成員腦力、組織知識耗盡、情緒能量被組織耗盡、充滿界線及勢力範圍導向、畏懼上司、同質思想。

良性教導循環的特徵（如表 1）在所有層級均有領導人、教導和交互作用、開放式溝通、團隊合作、自信心成長、TPOV 在所有層級、集體知識在所有層級、所有成員腦力被使用、組織知識成長、正向情緒能量的成長、無界線、相互尊敬、多樣化價值觀。良性教導循環與惡性非教導循環主要的差別在於良性教導組織中已經型塑出「教導的特殊文化」，TPOV、溝通、團隊、交互作用可以在組織中各層級充份施展，而惡性非教導循環仍然依照就是的官僚體制以命令、上位的方式管理，造成部屬畏懼上司「有話不敢講，有意見不敢提」，組織猶如一池死水無法活化。由圖 2 可以看出良性教導循環組織是隨螺旋逐漸擴大上升，而惡性非教導循環組織是隨螺旋逐漸縮小下降。

表 1 良性教導循環 VS. 惡性非教導循環的比較表

良性教導循環	惡性非教導循環
在所有層級均有領導人	由上而下的領導
教導和交互作用	命令和控制
開放式溝通	防衛式溝通
團隊合作	被動和侵略行為
自信心成長	自信心降低
TPOV 在所有層級	TPOV 制式的由上而下
集體知識在所有層級	智能只假定在組織上層
所有成員腦力被使用	只有要用的時候才使用成員腦力
組織知識成長	組織知識耗盡
正向情緒能量的成長	情緒能量被組織耗盡
無界線	充滿界線及勢力範圍導向
相互尊敬	畏懼上司
多樣化價值觀	同質思想

資料來源：Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins. p293.

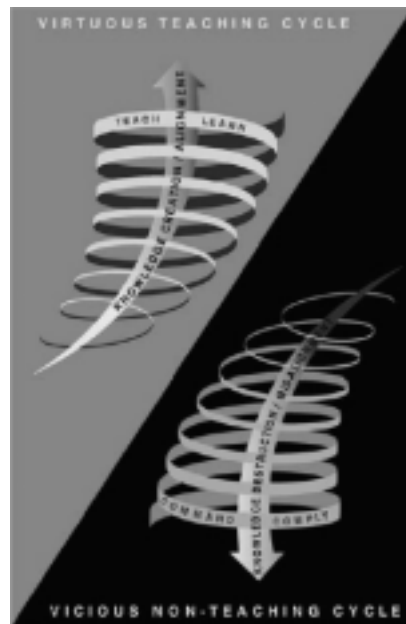


圖 2 良性教導循環 V.S.惡性分教導循環

資料來源：Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.p293.

#### 四、超高速轉型、超高速成長

Tichy 在教導型組織中提出「超高速轉型」(hypertransformation)「超高速成長」(hypergrowth) 最主要是因應組織的變革與成長。「超高速轉型」是企業組織具有悠久的歷史、制式的官僚體系、固著的企業流程，所提出的一個改革方式。對歷史悠久的企業而言，轉型最大的障礙是既有的文化、流程具官僚體制，改革者必須在極短的時間內，協助成千上萬名員工建立新的觀念，作為有效決策與行為的依據，並且必須進行建設性破壞，以摧毀持續強化的舊經營方式的組織制度並完成重建。Tichy 舉出通用汽車、寶齡、奇異等老公司必須以快刀斬亂麻極高速轉型的動力，才能因應這快速變遷的社會。「超高速成長」是針對「新經濟」成長的企業，如果缺乏處理成長的問題能力，這對小公司而言是最大的威脅。

「新經濟」企業往往是靠發明科技或憑著科技創業，因此科技能力成爲最大的影響力也成爲企業成長的陷阱。Tichy 指出新經濟組織有以下特徵：1.個人動機迅速致富。2.組織結構紊亂。3.領導風格呈現無政府狀態。4.團隊合作以工具性導向。5.不理會顧客態度。而這些狀態比歷史悠久的企業呈現老化的現象更嚴重。Tichy 提出「超高速轉型」、「超高速成長」就是不論新舊組織都必須導入「教導型組織」（如圖 3），以教導型組織來修正「超高速轉型」、「超高速成長」所呈現組織的困境與弊端。

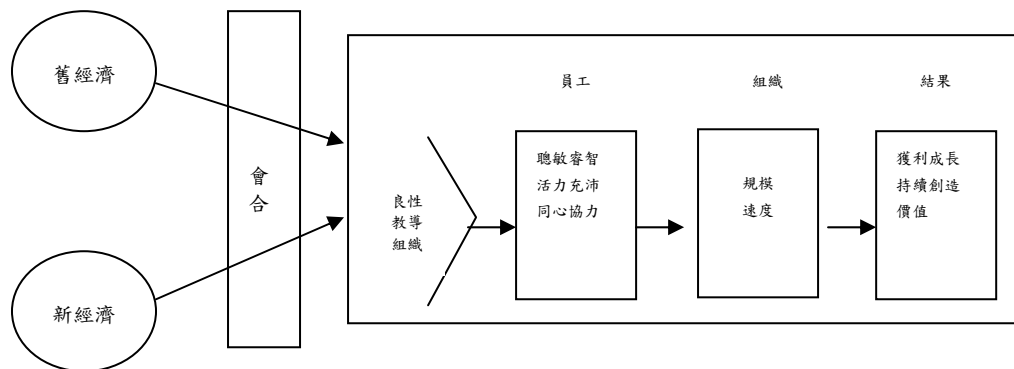


圖 3 「超高速轉型」、「超高速成長」導入教導型組織關係圖

資料來源：Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.p37.

## 五、可傳授的心經

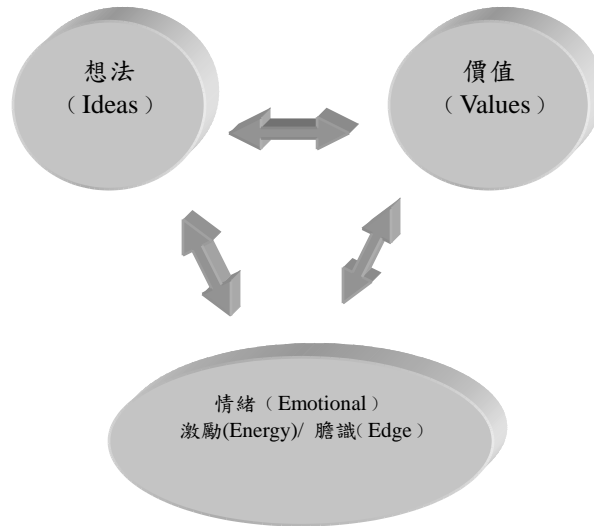


圖 4 「可傳授的心經」關係圖

資料來源：Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.p334.

Tichy 提出「可傳授的心經」最主要是教導者必須提出有關於理念 (idea)、而這些理念是可以在組織的各層次被創造的 (be created)、被實行的 (be practiced)、被教導的 (be taught)。「可傳授的心經」是 Tichy 從 GE, Trilogy Software, Ameritech, Merck, IBM, AT&T, HP, 3M, Home Depot, Kodak, Yum! Brands 一些知名公司成功的案例獲得的心得。他認為教導型組織是一個架構 (infrastructure) 而且在架構中能提出真實的 (real-life) 案例心得，而這些案例都是在公司中實際真實的例子。

「一個有效率的領導人就會不斷的激勵他人」有效率的 (TPOV) 在於「什麼是將要執行的？未來是如何執行？」(what is to be done and how it will work) 領導者必須具體指出什麼策略是有價值的以及激勵這些理念付諸於行動，再者 TPOV 必須提出「激勵方案」，「為什麼員工在這個理念應該被激勵？」「為什麼他麼應該執行？」最後的組合就是「膽勢」(Edge) 就是把所有的理念付出實施。領導人應該教什麼呢？Tichy (2002) 指出每個領導人都應該有一套「可傳授的心經」主要包括四個部分 (如圖 4)：

- 1.想法： 領導人對於市場如何競爭與組織如何發展都有清晰想法，可以跟他人侃侃而談。
- 2.價值： 成功領導人有深厚的價值觀，來支持他對企業的想法，更讓價值觀貫徹在組織的目標與行爲之中。
- 3.激勵： 成功的領導人熱愛挑戰，更主動用熱情與實際行動，爲他人製造正面的情緒能量。
- 4.膽識： 領導人必須有面對現實，以誠實和勇氣，做出困難決策的能力。  
要增加學習的效果，Tichy 也特別提醒，領導人要利用自己的真實故事，把上述可傳授的心得具體化，來影響和激勵他人。

透過領導人以身作則的激勵和影響，配合建立外部導向的營運機制，組織的基因密碼就會悄悄改變。當每個組織成員都自發地尋找新的顧客需求、新的市場空間時，成長的引擎就會發動帶動企業高速往前奔馳。

## 六、開發未來領導人

Tichy 提到任何組織最大的失敗就是缺乏領導人的遞補能力 (bench strength)，換言之，就是組織缺乏良師領導人養成的管道。教導型組織的目的是培養領導人。領導人要能聰明思考與行動又能教導其他的人。爲了成功不墜，領導人還必須教導其他人成爲領導人。Jack Welch 在奇異公司提出六個標準差的良性教導原則，訓練黑帶、大黑帶選手提振組織內的水準與管控的責任。

在教導型組織中對於未來領導人有「80/20」法則，所謂「80/20」法則是領導力的養成 80%來自於實務與生活經驗，正式的養成過程只能產生 20%領導人所需的知識與能力，由教導型組織可知開發未來領導人，並不能僅靠正式的養成制度，仍需透過實務與實際生活經驗的磨練，才能養成真正的領導人。

## 七、全員雙向教導

「全員雙向教導」最主要的意義在於領導人與部屬，兩方面交互作用的學習，一方面領導人擔任倡導者與推動者把自己的經驗傳承，另外積極主動解決基層員工的問題

與題案。另一方面是員工參與學習，把自己在基層面對第一線顧客面臨的問題呈報上級。二者在交互作用中上者不會因為久處上位而忽略顧客與第一線員工，而下者不會因為上者忽略基層問題呈現怠惰遲滯現象。

Tichy 認為企業組織要破除弊病與陳疴或是停滯不前的現象，「漸進主義」的改革是行不通的，傳統慣性、官僚的體制遇到改革便會呈現阻礙或抗拒變革現象，使得改革胎死腹中或功敗垂成。依照教導型組織的理念，改革之前除了建構教導型組織外，運用良性教導循環，並且要實施所謂「加速變革計畫」(Chang Acceleration Program, CAP)，整個改革計畫儘量在六個月內完成。Tichy 提出奇異公司在改革過程中提出「除舊佈新」計畫 Jack Welch 下令每位奇異高階主管總共 150 人，每年必須有 24 天進行各項員工研習活動，研習時間必須超過一天，過程中基層員工提出對公司的作業方式或提案，在研習活動的最後一天，領導人必須回答 75% 或當場解決，剩餘的 25% 30 天內必須提出解決或解答。

另外奇異公司運用六個標準差管控原則，公司內有一萬兩千名六個標準差的黑帶教練，這些人是從公司中最有潛力的年輕領導人精心挑選而出。此外，2000 年時奇異公司為了六個標準差，投資五億美元，但公司因此收入三十億美元 2001 年收入增為四十億，而 2002 年更高達五十億美元。

## 八、數位化教導型組織

21 世紀是資訊世紀，教導型組織也充份將資訊科技的觀念融入教導型組織。

Tichy 提出三部曲大學對於數位化的學習，例如：成立互動式「領導力網站」(leadership.com)，這個網站創辦人兼執行長利曼德，他每晚睡覺前總是將網站瀏覽一次，附帶回答部屬與員工問題。現代的社會講求「快速」並且「快還要更快」，以目前先進科技而言，以「奈米」(nano) 為主體，但是在快速的微分觀念中，時間不再以「秒」計算，甚至以「奈秒」(nanosecond)，因此運用「數位化」的資訊科技系統，以資訊科技換取速度(縮短時間)。

## 九、營造社區：全球公民

企業組織通常以營利為目的，很少顧及到社區或地方的公益事業，教導型組織特別提到營造社區，讓社區成為全球公民。或許你會認為教導型組織與營造社區，成為全球公民有何關係？就教導型組織的核心概念「良性教導循環」而言，將社區教導好也是企業循環的一部分，更是企業所應擔負的責任。

Tichy 認為企業的主管派遣公司的成員到社區服務，除了「服務」的觀念外最主要是「培養領導人才」，Tichy 認為成功企業領導人不管身處任何階級，都應該是負責任的好公民，肯犧牲肯奉獻，因此，企業主管可安排公司成員對社區義務服務，除了觀察其是否具有犧牲奉獻等領導特質行為，也可以在實際服務情境中為公司拔擢領導人才。Tichy 提出的「鎖定希望」(Focus: HOPE) 方案，在底特律與 Knwling (Symbion Technologies 總裁兼執行長)、鎖定希望的主持人 Eleanor Josaitis 為了整個社區賣力的服務，過程中參與的 600 位員工，在 40 畝的園區提供食物、機械技師訓練、大學工程學位、托兒服務等，幫助學員成功轉型，讓貧民區仍就懷抱希望並且展露曙光。大型企業如果能有 Tichy 所提出的如此概念，願意帶領社區共同成長，這對企業而言無異是一大助力，目前企業倫理 (Business Ethics) 也強調企業主最重要的是發揮倫理責任，與社區充份結合，這個觀點與 Tichy 不謀而合。

## 參、學習型組織與知識管理在體育教學和行政的相關研究

教導型組織是學習型組織與知識管理的進化，對於體育教學行政國內外尚無相關教導型組織的研究，因此，僅就目前國內有關於學習型組織、知識管理與體育教學的研究做探討。

洪嘉文(2001)針對知識管理在學校體育之策略運用，提出充分了解學校體育顧客的期望與需求並做具體回應。營造優質的學校體育文化，提高學校體育知識生產力知識管理。體育教師應與其他教育人員分享專業知識及培養知道如何(know-how)的能力。體育

教師應善用資訊科技並將知識外顯化，指派專人負責學校體育知識管理工作，以提升教學品質。

楊奕源(2004)以台中市 44 位健康與體育領域教師研究，研究結果發現，教學成效與相關研究變項皆呈現顯著的正相關，知識管理各變項間呈現顯著的正相關。學校影響教學成效的各項研究變項間，除「學校文化」與「資訊建置」( $r=.282$ 、 $p=0.06$ )外，其餘相關係數皆呈現顯著正相關。在知識管理中，研究對象較偏向「知識取得」，在學校影響教學成效的各項變項中，偏向「資訊建置」而忽略「激勵誘因」。研究中「激勵誘因」與教學成效、知識管理的相關係數高卻被忽略，且研究對象致力於「資訊建置」的硬體設備但運用成效卻低。

李城忠、楊奕源(2005)以台中縣 72 位健康與體育領域位教師研究，針對知識管理對九年一貫課程之健康與體育教學之影響，研究發現，教學成效與各項研究變項皆呈現顯著的正相關，知識管理各變項間呈現顯著的正相關。學校影響教學成效的各項研究變項間相關係數皆呈現顯著正相關。研究中發現，研究對象對於知識管理之運用並不積極，在學校影響教學成效的各項變項中，偏向「資訊建置」而忽略「激勵誘因」，研究對象致力於「資訊建置」的硬體設備但運用成效卻低。

盧怡潔、陳金盈(2007)針對體育教師的知識管理探討如何透過知識管理的方法，廣泛的搜集資訊並將自己的專業轉化成資訊、知識，並藉由課程等方法，提供給受教者新穎、有趣的體育運動專業知能和知識，進而作為培育人才的工具。對體育教師知識管理進行探討，歸納出體育教師所具備的知識為教育專業知識、體育專業知識、普通學科知識及經驗知識。將其予以分類成基礎知識和專業知識，再歸類出體育教師的顯性的知識和隱性知識。知識的價值在於流動與使用，透過體育教師知識管理流程，知識取得、呈現、應用、回饋、創新、記錄儲存，使顯性和隱性知識不斷轉換與他人互動、分擴和思考，更促進知識的產生和創新，進而提昇體育教師專業知能，達到體育教師知識管理的價值。

綜合上述，洪嘉文(2001)以知識管理在學校體育之策略運用，提出體育教師應與其他教育人員分享專業知識；善用資訊科技，並將知識外顯化，與教導型組織有相同的見

解與看法。楊奕源(2004)；李城忠、楊奕源(2005)；盧怡潔、陳金盈(2007)以知識管理的理念對九年一貫課程之健康與體育教學之影響，知識管理對於教學成效與研究均有正向的影響；而在教學方面以「資訊建置」的影響最高，與教導型組織中「數位化教導型組織」以數位式資訊教學不謀而合。盧怡潔、陳金盈(2007)的研究中將知識的傳遞，顯性和隱性知識不斷轉換與他人互動、分擴和思考，更促進知識的產生和創新，與「教導型組織」的教導理念一致。上述學者的研究顯示知識管理與學習型組織對體育教學和行政有正向的影響。

## 肆、教導型組織理念對體育教學 和行政的啟示與運用

根據 Tichy 教導型組織的理念，研究者以其對體育教學和行政的啟示與運用，提出以下看法(蔡俊傑，2008)。

### 一、建構體育教學教導型組織理念

「國者人之心，人者心之器。」「態度決定氣度，氣度決定高度。」行動的確立在於理念的養成，教導型組織的執行在於組織中全體成員是否達成共識？有共同的理念方能同舟共濟。Tichy 特別強調教導型組織的建構需要組織高級層峰帶頭，而上位者不是一味的口號吶喊，而是實際上與行動結合。

劉碧華(1996)提出消費者、使用者中心的體育與運動經營理，強調運動經營的理念與教導型組織的經營，以理念為優先並且有一致的看法。在體育教學或行政上，不論是體育教學或是競技的訓練，在上位者(諸如：校長、教練或是教學者)本身必須有教導型組織理念，對於體育運動提出具體的遠景(vision)，遠景的建構是依照學校的資源、環境特色、人員素質以及全體的執行力加以規劃，在這些規劃過程中，將責任與運作形塑出教導型組織的理念，而此理念是集所有組織成員的智慧與結晶，並由上位者帶頭領軍，理念才能付諸於實際的運作。

## 二、營造良性體育教學教導循環的組織文化

建構教導型組織理念後經營者必須營造團隊的組織文化，組織文化是一種持久、有影響力、可描述的情境。良性教導循環是每一個成員要能教導別人，而自己本身也要學習；所有的執行、過程、理念都要提升教導，所有教導才能相互產生有效的置換知識。

陳理哲(2004)對於如何塑造國小優質的校園運動文化，提出良好的校園運動文化必須教練、教師、行政人員共同經營；洪嘉文(2000)對於提升運動文化的策略需要團隊良好的組織文化也有相同的看法。在體育運動教學除了具備教導型理念外，班級經營與運動團隊的組織文化與氣氛是相當重要的。一個班級或是運動團隊紀律嚴明規範條理，這個團隊必定是經過組織氣氛的薰陶；而在技術或行政管理方面，不致因為秩序不佳或混亂，造成學習表現的低落。此外，在體育教師必須承諾發展自己願意學習的理念，在動機或心態上有更向上的驅力。其次，教師或教練必須具有學習與教導的自信心，而不是只有「教」而忘了「學」的百年教師或教練。

## 三、破除運動組織惡性非教導循環的惡習

Tichy 除了提出良性教導型組織外，也警惕組織結構中不得存有惡性非教導循環的阻礙觀念，惡性非教導循環的特徵就是由上而下的領導、命令和控制、防衛式溝通、被動和侵略行爲、自信心降低、TPOV 制式的由上而下、智能只假定在組織上層、只有要用的時候才使用成員腦力、組織知識耗盡、情緒能量被組織耗盡、充滿界線及勢力範圍導向、畏懼上司、同質思想。

許振明(2006)提出學校體育行政組織權力弔詭管理之探討，認為權力主、客體意圖，注意權威獲得認同，謹慎處理抗拒問題及強化相互依賴關係，尋求動態平衡與互補關係管理等途徑加以管理，藉以強化決策判斷正確性、持續探索與補充行動能量、確保權力策略合理運用及增進學校體育行政組織變革與願景之實踐性。目前體育運動或行政仍存有過去的「官僚惡習」，前述除了要有正向的教導型良性理念外，體育運動或行政組織中更要積極的破除過去惡性非教導循環的文化讓組織更爲活絡。體育運動或行政要破除這些惡習，組織成員必須以對等「並列原則」( Principle of co-ordination ) 相互對待，

而不是上下「隸屬原則」(Principle of sub-ordination)相互傾軋。因此，體育運動或行政必須建立對話機制與平台，使各階層的成員均可以參與或對話，才能破除非教導循環的惡習。

#### 四、運動組織因應超高速轉型、成長的時代趨勢

Tichy 在教導型組織中提出「超高速轉型」方案，以因應歷史悠久的企業，因為既有的沉疴文化、流程的官僚體制，在轉型上產生極大的障礙，「超高速成長」方案最主要是組織因應新趨勢無法提出有效的整合。

陳金盈、張淑貞(2007)提出競技運動需將科研，訓練、教學三者結合，而且必須在組織上轉型建構。目前台灣體育運動生態上，許多運動項目的歷史已有幾年或數十年，但其水準與成就未臻於國際水準，究其原因有許多是「閉門造車」。體育運動此種情形與 Tichy 所謂「歷史悠久的組織，無法變革，或面對新趨勢，無法整合的情形。」有很多類似的情形。諸多的體育運動必須與時代或歐美先驅國家齊頭並進，但目前在實際的執行上確有許多落差，我國的運動水準在大部份運動項目，成績上仍是較落後於其他先進國家。因此，要建立新的觀念，作為有效決策與行為的依據。依據 Tichy 的觀念必須「以快制動，快刀斬亂麻」，以高速轉型的動力，才能因應這快速變遷的社會。

研究者建議國家當局應提供相關的研習來促進、加強體育教師的專業素養。更可以遴選各階層教練(基層、中層和高層)到國外進修觀摩或學習，不可一味集中在高層教練，忽略基層教練，我們均了解如果基層奠定不良的根基，成長後的選手是很難校正其動作。目前體育競技水準仍以歐美等先進國家為主流，我們不要再把持過去傳統、墨守成規的本位觀念，體育運動也應因應超高速的轉型，更要突破「心智模式」的思考，才能與其它歐美國家的選手同場競技。

#### 五、體育教師行政人員心中應具有可傳授的心經

Tichy 提出「可傳授的心經」，最主要是教導者必須提出理念，而這些理念是在組織或教學中被執行的、被實施的、被教導的。每一個人對於自己成功或失敗的經驗都有一段故事，Tichy 希望在組織中每一位成員，都能把自己成敗的經驗與他人分享，

在體育行政上，在上級或成功的人已經在社會上累積多少歲月的歷練，因此可以將自己如何成功、自己如何失敗的經驗與別人分享，可以減少他人重蹈覆轍的機會，更可以讓他人更快速獲得成功。而在教練或選手方面，林宛曉、季力康(2008)。以交易和轉型領導探討運動教練領導模式，發現不論採取何種形式的領導，主要在技術與經驗傳授給學生，每一位成功的體育運動選手心中均有一套自我的成長經驗(或故事)，在教導型組織裡 Tichy 把它稱為「可傳授的心經」，每一位運動員當你是現役選手或是除役當上教練，應該將你心中的心經(不論是天龍八部、易筋經或是乾坤大挪移)傳授給你的選手，或是公布在分享的網站，讓更多的學習者學習你的經驗。

## 六、開發體育未來領導人

Tichy 感嘆企業失敗最大的原因在於沒有培育未來領導人，體育教育人員除了在教學或技術上傳承自己專業領域的知識外，在行政業務的領導上更需要將自己的經驗傳承。例如：擔任體育行政有其專門的領域與技巧，但是目前的行政運作極少行政人員能有效將自己科室的行政運作的「竅門」傳承下去，以致新人接手又必須經過一段摸索期，行政人員如此，教練的傳承與接任也是如此。因此，建議在體育行政或體育教學的接班應該是將經驗續傳接，而不是每一個新的接班人都是從「零的階段」開始探索。

## 七、體育運動行政教學全員雙向教導

Tichy 提出「全員雙向教導」應用在體育教學或行政上，最主要的意義在於體育的領導階級(教練)與學生部屬之間，兩方面交互作用的學習，一方面領導階級擔任倡導者與推動者把自己的經驗傳承，另外積極主動解決基層學生部屬的問題。另一方面是學生部屬參與學習，把自己在面臨的問題呈報上級或教練。二者在交互作用中，上者不會因為久處上位而忽略學生部屬，而下者不會因為上者忽略基層問題呈現怠惰遲滯現象。在過程中主要是上級與教練，能嘗試放下身段傾聽下位或部屬的感覺與心聲。

## 八、運動數位化教導型組織

林信成、鄭國祥(2008)對於運動文化資產之數位典藏與增值利用更能創造運動資訊

的傳導。Tichy 將現今的資訊觀念引進企業的領導與改造，非常符合潮流與需求。體育教學如何進行數位化學習，研究者認為，以現階段台灣的體育教學仍需依靠借重硬體與軟體的使用能力與執行需求。以最經濟的數位學習與溝通，最簡便的就是 Email，體育教師可以和學生直接溝通；如果進一步可以使用 MSN 等即時通，做線上即時對話。如果在學校許可的範圍可以設立對話平台，將學生、家長、教師(教練)的資料直接在線上作業。如此學校可以立即解決學生、家長的問題，學生、家長更可以直接反應需求，不致造成學校與學生、家長的障礙或隔閡。此外，部份高技術或高技巧的動作，無法透過言語或實際動作的示範，教師(教練)更可透過電腦數位化影像或解析，進行動作分析或隊形策略的攻防探討。現在是網路資訊的世界，所謂「網路無國界」，目前國內舉辦許多的體育運動研習會以增進體育運動技術觀念的提升，亦可透過網路傳輸，將檔案與相關人員分享，達到教導型組織知識分享與傳遞的目的。

## 九、運動社區總體營造

Tichy 提出世界公民的社區營造，在於過去企業組織通常以營利為目的，很少顧及到社區或地方的公益事業。學校是社區的教育文化中心，更需要擔負起社區總體營造。體育運動在於「深耕紮根」，如果在學校體育的推動者能以社區鄉里為基礎，「以點到面，由面到體」，一步一腳印逐步的耕耘，隨時間的累積，使體育運動蔚為風潮。試著思考看看，每次世界盃足球賽，在歐洲、美洲的國家幾乎要停課休假，共同迎接此一體育盛事，為何有此魅力，究其原因，是歐美地區的國家經過多少的社區經營與努力，才有今日的盛世，如果有機會到歐美地區，你就可以發現只要一顆小足球即可建立彼此共同的話題與情誼。

## 伍、結論

體育教學和行政的運作，都是要讓運動技術或管理效能達到高一層次，教導型組織是學習型組織及知識管理的進化，根據相關研究學習型組織和知識管理的運用能有效提升教練教學效果與體育行政效能的提升，希望本篇文章能激起體育運動學術的研究，讓教導型組織的理念發揮的淋漓盡致。

## 參考文獻

- 李城忠、楊奕源(2005)。知識管理對實施九年一貫課程之健康與體育教學成效之探討—以台中縣為例。**建國科大學報**，**24**卷4期，137-155。
- 林宛曉、季力康(2008)。運動教練領導模式之探討：以交易和轉型領導為例。**大專體育**，**99**期，156-162。
- 林信成、鄭國祥(2008)。運動文化資產之數位典藏與增值利用：以台灣棒球為例。**圖書與資訊學刊**，**66**期，14-34。
- 洪嘉文(2000)。提升運動文化之策略。**中華體育季刊**，**13**卷4期，1-8。
- 洪嘉文(2001)。知識管理在學校體育之策略運用。**大專體育**，**54**，58-65。
- 許振明(2006)。學校體育行政組織權力弔詭管理之探討。**中華體育季刊**，**20**卷3期，64-75。
- 陳金盈、張淑貞(2007)。中國競技運動改革策略研究—教學、訓練、科研一體化。**兩岸體育與運動休閒產業發展研討會論文集**，258-273。
- 陳理哲(2004)。如何塑造國小優質的校園運動文化。**國教輔導**，**43**卷3期，23-27。
- 楊奕源(2004)。台中市實施九年一貫課程之健康與體育教學成效之探討—以知識管理分析。**大葉學報**，**13**卷2期，131-141。
- 盧怡潔、陳金盈(2007)。體育教師的知識管理探討。**海峽兩岸體育研究學報**，**1**卷1期，13-28。
- 蔡俊傑(2004)。領導新趨勢：教導型組織。**教育研究**，**124**，84-95。
- 蔡俊傑(2008)。以教導型組織應用於學校經營管理。**臺灣體育大學(臺中)學報**，**21**，1-22。
- 鄭志富(2004)。**體育行政與管理**。台北：師大書苑。
- 劉碧華(1996)。消費者／使用者中心的體育與運動經營理念。**中華體育季刊**，**9**卷4期，17-21。
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Tichy, N. M., & Cohen, E. (1997). *The Leadership Engine: How Winning Companies build Leaders at Every Level*. New York: Harper Business.

Tichy, N. M. & Cohen, E.(1998). The teaching organization. *Training & Development*, 52(7),26-34.

Tichy N. M., & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperCollins.