

教练员领导方式文献综述

赵安琪

广州体育学院教育心理教研室, 广东 广州

收稿日期: 2022年5月1日; 录用日期: 2022年6月2日; 发布日期: 2022年6月9日

摘要

关于教练员领导的研究已有一定成果。目前关于领导的研究, 大多数集中在领导的定义、内涵, 不同情境下领导对组织任务、绩效, 以及有效的训练领导行为等方面。领导从不同的视角有不同的含义。本文对教练员领导力、领导方式及中国式的特色领导方式文献进行梳理及解析, 以期丰富领导理论和综合。

关键词

教练员领导力, 领导方式, 家长式领导

Literature Review of Coaching Leadership Style

Anqi Zhao

Department of Educational Psychology, Guangzhou Institute of Physical Education, Guangzhou Guangdong

Received: May 1st, 2022; accepted: Jun. 2nd, 2022; published: Jun. 9th, 2022

Abstract

Some achievements have been made in the research of coach leadership. At present, most of the researches on leadership focus on the definition and connotation of leadership, leadership's impact on organizational tasks and performance in different situations, as well as effective training of leadership behaviors. Leadership means different things from different perspectives. Leadership style involves personality, style, behavior, influence, role and relationship, etc. Different leadership styles have different effects on teams and organizations. Leadership style and the characteristics of excellent leaders can affect team cooperation and improve the training level of sports teams. This paper sorts out and analyzes the literature on coaches' leadership, leadership style and Chinese characteristic leadership style, in order to enrich and synthesize leadership theories.

Keywords

Coach Leadership, Style of Leadership, Paternalistic Leadership

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

优秀的教练员在体育运动中起着举足轻重的角色，不管是以获得良好的运动表现为主要目标的高水平的球队，以增进身心健康为宗旨的学校运动，抑或以增强体能为主要目的的大众健身，无不如此。随着我国各项政策的颁布和执行，我国的体育竞技水平得到了极大地提高，对高水平的教练员的需求量也越来越大，因此必须加强对教练员的培养。近年来，国内外有关教练员领导行为和领导力的研究已成为提高教学管理水平的一个关键环节，国内有不少学者将国外的领导理论引进到国内，对其进行了一些初步的探讨，并对其进行了实证分析，证实了其对运动队发展的推动作用，但是，从源头上看，教练员的领导力来自哪里，对其对运动队发展的影响，都需要深入思考。教练是竞技运动发展的中心环节，它的领导作用具有复杂性和多样性，包括引导、组织等活动。教练的领导力是指导、影响和达到运动目的的运动过程。与国际上其他国家不同，中国对教练员的领导力研究相对较少，研究起步较晚，研究也不够深入。本文从回顾中外教练员的发展过程入手，归纳比较各个时期的特征，并从整体上剖析了教练员领导力的产生方式和作用机理，从而厘清目前的研究缺陷，了解我国教练员领导力的发展趋势，为更好地理解和提高其在运动中的运用具有重要的借鉴意义。

2. 教练员领导力概述

运动员的身体、技术等方面在不同情境下会发生不可预知的变化，来自社会、自身、家庭的压力都会影响着运动员的训练和比赛，可见领导运动队的动态性、复杂性和多样性要求教练员能够随机应变[1]。教练员在运动训练管理的过程中，不仅应具备深厚的运动训练管理的理论知识，还需具备足够的领导力，真正为运动员服务，创造优异的竞技成绩。

学界对教练的领导能力进行了系统性的研究：对教练的领导能力进行了访谈和问卷调查。丹尼尔森和泽尔哈特等提出了一种基于领导力的领导者行为特征调查表(CBDQ) [2]。在影响因子的基础上，发现8项影响最大的运动是竞争式的培训、制度建设、人际互动、社交、目标典型、组织沟通、激励认可以及每日的行政管理。Smith等通过观察、编码和记录教练在训练和竞赛中的表现，构建了一个基于CBAS的教练行为评估体系[3]。Smoll, Smith和Curtis(1978)对此进行了更深层次的调查，开发了一套认知领袖行为评估量表(CBAS-PBS)，并在实际中加以验证[4]。菲德勒的研究表明，领导者的能力有两个重要的影响。领导方式(任务导向和关系导向)和环境要素(领导下属关系、任务结构和职务权利)。在运动方面，丹尼尔森(1975)在分析运动员的领导环境特性时，引入了环境因素的差异[5]。Chelladurai和Saleh从竞技体育的观点对其进行了全面的分析和研究，得出了一个结论：权变理论的理论模式在体育领域中仅具有一定的应用价值[6]。Chelladurai(1989)将费德勒权变理论、赫尔塞和布兰查德的情景理论、对教练与选手之间的关系进行了长期的分析，从而形成了多维度的领袖模型理论(MML) [7]。这一学说着重于体育健美操和健美操的联系。目前，对体育领域的领导力的研究大都是以此为基础展开的。

基于情境领导的理论，人们对其存在的缺陷进行了分析，并先后推出了许多具有代表性的领导力学

说：领袖人格(Theory of Charismatic Leadership) [8]、转变式的领导力(Transformational Leadership) [9]；领袖吸引力理论[10]、策略领导力(Strategic Leadership)等[11]。以上两种不同的观点均以全新的视角探讨了领导能力，并且强调了领导与部属的互动作用。其中 Burns 的“转变领导方式理论” [12]和 Bass 的“改革”领导理论[13]在领导力研究领域占有重要位置。

3. 教练员领导方式概述

领导力是指通过对个人或机构的影响和制约，从而达到一个特定的目的的过程。19 世纪晚期至 20 世纪初期，出现了许多以“人”为视角，特别是以领袖为视角的科学管理学的研究成果。20 世纪六十年代产生了一些知名的领袖权力学说，菲德勒模式和通路理论对领导者权力的影响最大[14]。随着组织行为学中大量的管理学思想的产生，迅速引起了体育心理学方面的研究。在体育团体中，大部分时候，运动员都扮演着“受领导”的作用，而作为领队的“核心”，教练就是球队的核心。在国内的职业体育队伍中，大部分的教练都是从上级机关任命的，他们既要承担起管理团队内部的工作，又要为运动员处理与外部的各种关系；威廉姆斯(2012)说：“有许多原因导致了球队的变化，而教练是最重要的[15]。”根据教练在球队中的主导地位，Chelladurai (1993)对教练和运动员的互动关系进行了较为深入的分析，并在此基础上建立了多维度的领导力模型。这一学说不但总结了众多的影响因素，而且还提出了教练应当具备的素质[16]；三种领导力的偏好和实际的表现，共同影响着运动员的运动绩效和满足程度。基于多维领导力的研究，Chelladurai 和 Carron (1981)以原来的领导者行为调查表(LBDB)为依据，编写了《体育运动领导行为量表(LSS)》[17]。这一量表是当前有关体育领袖行为的研究中使用最多的，但后来的数据显示，在这份调查中，专制行为维度的信度和效度一般较低。“领导模式”是指在实施领导活动的动力转变中，对受试者的行为产生的一种影响。从五十年代以来，许多学者都从领袖的行为和风格出发，对领导力的影响进行了深入的探讨，并取得了很多的成就。Lewin、Lippitt、White 将其划分为专制型、民主型和放任型型，其特点分别是：专横、尊重平等、无为而治[18]。李克特将领导方式划分为四大类：利用式集权领导、慈善式集权领导、协商式民主领导、参与式民主领导这四种领导模式[19]。费德勒(1962)经过十多年的潜移默化地探索，最终形成了一个著名的情景模型。在此模型中，不同的领导方法没有优劣之别，应根据运动员和教练员的个性特点和运动环境灵活地进行决策和选用[20]。

当前，我国教练员的领导力评价量表分为三类：LSS (Chelladurai, 1981)；《运动领导行为量表(修订版)》[21]，《教练员领导方式量表》[22]。第一类量表分五个量表，总共 40 道题目。运用李克特式 5 分值法，由一级(从不)逐步向第五(始终)转变，这一量表在外国体育心理研究中得到了广泛地运用。第二个量表是根据中国的历史和传统。由马红宇修改后完成，其测验的量度和评分方法和以前一样，但题目减少到了 30 个。第三个测验是杨勇在原测验题库的基础上修改而来，共分两个维度：“民主领导模式”和“专制领导模式”，共 5 个问题，共 10 个问题。思维是教练在实施其领导活动时所具有的个性。相对于领导者的表现，其总体上更具普遍性和代表性，更能从根本上反映出教练的领导进程。在 LSS 中，Chelladurai 和 Carron 将领导者的行为分为 5 个层面[17]，Levin 等将其分为 3 到 4 种[18]。通过对两种分类方法的对比，可以看出，前者的分类更具有典型和明显的特征；从不同的角度来看，可以从不同的层面来反映不同的领导风格，比如民主型、专制型、放任型等。在计量上，因其不同的民族和文化背景，LSS 在国内的应用是有争议的。通过比较马红宇《运动领导行为量表》和杨勇《教练员领导方式量表》的比较，发现前者在测试的目标、维度和题目上都更适合于青年运动员的相关调查。

4. 中国特色的教练员家长式领导方式概述

一系列研究表明，不同的领导方式对个人和团体的作用，以及在体育教学中如何充分利用体育教学

中的民主性, 以及培养和引导, 通过对政府的支持与激励, 可以减少政府对体育教学的独裁, 从而实现政府对政府的有效引导[23] [24] [25]。已有的关于教练的 5 种不同的领导方式的综合分析, 提出了教练应该采用适当的“严厉”和“专制主义”的方式来改进其独裁的表现[26]。但在实际工作中, 如何正确地地区别各种领导的行为是困难的, 这就导致了领导行为的研究很难有效地应用和发挥其功能。与国外相比, 中国的选手们与教练们在一起训练、比赛、生活, 他们之间存在着一种相互依赖、相互支持和信任的需要。体育锻炼培养出的信任是非常深刻的, 教练的行为会对运动员造成一定的冲击, 寻找符合中国文化和人际关系的地方教练的领导能力就变得更加紧迫, 而带有东方色彩的父权领袖则是许多学者关注的焦点[27]。中国乒乓球俱乐部前任教练刘国梁经过调研, 确认了家长式教练在体育队伍与组织业绩方面的正面影响, 并指出实施“仁爱”与“德行”是获得优秀运动员的重要因素[28]。这项调查也被其他水平的体育团队所证实。另外, 在家长式的领导力型领导下, 其友善与美德的领导能力能产生积极的影响, 而品德领袖则能有效地提高运动员的主观能动性[29]。父权制的领导方式扎根于中国的传统文化, 它与中国人民的道德和文化习俗相适应, 并将其融入到每个人的行为之中, 因此, 教练必须遵循“传道授业解惑”的理念, 以充分发挥教练的主导性作用[30]。

5. 目前不足与展望

在国外, 许多国家都十分注重领导力基本原理的革新与实际应用。而国内对教练的领导力的研究相对滞后。本文从中国和国外两种不同的领导理论及其发展过程进行了比较, 得出如下结论: 1) 我国教练领导力理论的形成和发展离不开普通的领导理论的发展与成长, 存在明显的滞后性。教练员的领导理论发展必须沿着其发展轨迹, 在指导思想下, 坚持以指导思想为基本模式, 紧密结合其自身的特征, 寻找更多的途径和行之有效的执教方式。2) 价值观的转换。教练员的领导力要通过对运动队的贡献来促进教练员、运动员和运动队的发展, 促运动员整体技术水平提高, 从而达到提高运动员水平和运动员水平的目的。3) 在领导力的实施中既要注重主体和主观活动, 又要注重引导, 要做到互相交融、互相促进。应该从非专业人士的角度来看待领导者的行为, 并注意到他们的认识与身份在领导能力建设中的作用。4) 要意识到, 每一种领导学说都有其应用领域, 具有一定的逻辑系统和内涵。领导力的学说并非是独立的, 它是由许多不同的学说相互影响的。

经上述研究成果的总结可发现, 对于教练员领导力的研究已经达到一定的深度, 对教练领导力中的各个方面都有所涉猎, 包括影响力、组织协调能力、实现目标的能力、决策能力、合理的用人能力、吸引运动员跟随的能力、专业能力等。但是过于混乱, 繁杂没有形成一定的模型, 没有系统化地把各个因素清晰、准确的展现出来。总之, 在对教练的领导力的研究中, 人们普遍将管理学和组织行为学相结合; 运用统计学、决策论、信息论、系统论等工具, 对教练的领导能力进行了系统的分析、归纳和总结, 构建了与之对应的教练领导能力的相关理论。其次, 对学者进行了详细而细致的实证分析, 把理论运用到了实际工作中。教练的领导能力研究是一个多层次、多学科的研究课题, 需要对其进行全面的理论分析和实证研究。

参考文献

- [1] 高圆媛, 李垚, 曹大伟, 等. 教练员领导行为对运动员运动投入的影响研究——教练员-运动员关系的中介效应[J]. 沈阳体育学院学报, 2021, 40(5): 98-106.
- [2] Ofori, G. and Toor, S.R. (2008) Leadership: A Pivotal Factor for Sustainable Development. *Construction Information Quarterly*, **10**, 67-72.
- [3] Conde, C., Almagro, B.J., Sáenz-López, P. and Castillo, E. (2009) Intervention and Evaluation of the Motivational Climate Transmitted by a Basketball Coach. *Revista de Psicología del Deporte*, **18**, 357-361.
- [4] Smith, R.E., Smoll, F.L. and Curtis, B. (1979) Coach Effectiveness Training: A Cognitive-Behavioral Approach to

Enhancing Relationship Skills in Youth Sport Coaches. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, **1**, 59-75.

<https://doi.org/10.1123/jsp.1.1.59>

- [5] 王艺芳, 刘静, 姜勇. “幼儿园教师能力诊断测量量表”的评估分析——基于项目反应理论、概化测量理论的研究与思考[C]/第二届全国教育实证研究专题论坛论文集. 上海, 2016: 1-20.
- [6] Chelladurai, P. and Saleh, S.D. (1978) Preferred Leadership in Sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, **3**, 85-92.
- [7] Chelladurai, P., Haggerty, T.R. and Baxter, P.R. (1989) Decision Style Choices of University Basketball Coaches and Players. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, **11**, 210-215. <https://doi.org/10.1123/jsep.11.2.201>
- [8] 秦德君. 领袖人格: 马基雅维里、马克斯·韦伯、马克思的经典理论解析[J]. 学习与实践, 2006(3): 46-53.
- [9] 梁秋萍, 胡荣华, 何高大, 等. 将来完成式的组织: 论 21 世纪领导力[J]. 广东青年职业学院学报, 2018, 32(1): 90-96.
- [10] 张博川, 余泓江. 吸引力与直销领袖 成就直销领袖的秘密[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2012.
- [11] 郑燕林, 李卢一. MOOC 教师教学领导力: 内涵与自我提升策略[J]. 中国电化教育, 2016(1): 116-123.
- [12] Sadideen, H., Weldon, S.M., Saadeddin, M., et al. (2016) A Video Analysis of Intra- and Interprofessional Leadership Behaviors within “The Burns Suite”: Identifying Key Leadership Models. *Journal of Surgical Education*, **73**, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2015.09.011>
- [13] Bass, B.M. (1993) A Seminal Shift: The Impact of James Burns’ Leadership. *The Leadership Quarterly*, **4**, 375-377. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90042-R](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90042-R)
- [14] 吴丛丛, 周红. 基于菲德勒领导理论模型的企业领导力研究[J]. 中国商贸, 2012(21): 41-43.
- [15] Odom, S.F., Boyd, B.L. and Williams, J. (2012) Impact of Personal Growth Projects on Leadership Identity Development. *The Journal of Leadership Education*, **11**, 49-63. <https://doi.org/10.12806/V11/11/RF3>
- [16] None (1993) An Approach for the Integrity Assessment of M250 Maraging Steel Pressurised Systems: Chelladurai, T.; Krishnamurthy, R.; Acharya, A.R. *Journal of Acoustic Emission*, Vol. 8, Nos. 1-2, pp. 588-591 (Jan.-Jun. 1989). Special Supplement—Extended Summaries of Papers to Be Presented at the World Meeting on Acoustic Emission, Charlotte, North Carolina, USA, 20-23 Mar. 1989. *NDT & E International*, **26**, 318. [https://doi.org/10.1016/0963-8695\(93\)90103-2](https://doi.org/10.1016/0963-8695(93)90103-2)
- [17] Chelladurai, P. and Carron, A.V. (1981) Applicability to Youth Sports of the Leadership Scale for Sports. *Perceptual and Motor Skills*, **53**, 361-362. <https://doi.org/10.2466/pms.1981.53.2.361>
- [18] Scheidlinger, S. (1994) The Lewin, Lippitt and White Study of Leadership and “Social Climates” Revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, **44**, 123-127. <https://doi.org/10.1080/00207284.1994.11490737>
- [19] Lickert, T. (1981) Towards Low-Cost and Efficient Hydrogen Production by PEM Water Electrolysis-Design and Performance Optimization for a High-Pressure Stack. Result of the European Project “NOVEL”.
- [20] 孙建光, 王晓云. 弗莱德·费德勒的权变领导理论述评[J]. 党政干部学刊, 2016(11): 64-67.
- [21] 叶绿, 王斌, 马红宇, 等. 运动员倦怠的概念、理论模型及研究展望[J]. 成都体育学院学报, 2016, 42(1): 83-88+95.
- [22] 杨勇. 教练效能对运动员自我效能和比赛成绩的影响[J]. 山东体育科技, 2011, 33(5): 25-28.
- [23] 徐庆帆. 从华人家长式领导谈运动教练领导行为[J]. 中华体育季刊, 2007, 21(1): 51-58.
- [24] 郭政茂. 运动教练领导之新思维: 家长式领导之初探[J]. 大专体育, 2004(72): 151-155.
- [25] 杨毅. 湖北省教练员家长式领导行为及其对“教练员-运动员”关系的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中师范大学, 2007.
- [26] 张海军. 高校教练员家长式领导行为与运动员精神: 有中介的调节效应[J]. 心理与行为研究, 2015, 13(1): 109-114.
- [27] 于少勇, 卢晓春, 侯鹏. 球类集体项目教练员家长式领导行为与团队信任的关系[J]. 武汉体育学院学报, 2018, 52(8): 73-77.
- [28] 刘国梁, 完好, 陈驰茵. 教练员领导风格对乒乓球运动员绩效的影响[J]. 上海体育学院学报, 2015, 39(2): 63-67.
- [29] 卢晓春. 教练员家长式领导行为对我国球类集体项目团队信任与冲突的影响[D]: [硕士学位论文]. 西安: 西安电子科技大学, 2014.
- [30] 杜七一, 柳莹娜. 教练员家长式领导对运动员个人主动性的影响——基于自我效能感的中介作用[J]. 武汉体育学院学报, 2016, 50(12): 83-89.