

競技啦啦隊教練領導行為與其影響

The Leadership of Cheerleading Coaches

溫麗香

Wen Li-Hsiang

吳鳳科技大學運動健康與休閒系

Department of Sport, Health & Leisure, WuFeng University

摘要

本文以競技啦啦隊之特性與發展為脈絡，回顧台灣現有競技運動相關文獻，強調教練領導行為對競技啦啦隊組訓、發展與團體效能的影響。

關鍵詞：啦啦隊，團體動力，團隊凝聚力

Abstract

Studies relevant to the leadership of cheerleading coaches were reviewed. This paper gives attention to the influence of coaches on cheerleading training, development and team effectiveness.

Keywords : Cheerleading, Group dynamics, Team cohesiveness

壹、競技啦啦隊之特性及其在台灣的推展

在國內，「競技啦啦隊」(Cheerleading)是一項逐漸被重視的運動，對於競技啦啦隊之重視除了反映在教育單位體認到此項運動對於學生發展之價值與功能，因而逐漸重視此項運動之外，更為重要的，如同李敏玲(2009)指出：「啦啦隊是在輕快有活力的音樂中展現出動作高度及難度的技巧變化，透過舞蹈與口號散發魅力與氣勢，運用空間的視覺效果以達到精彩的可看性」，由於這些特性，因此，啦啦隊已經逐漸成為在現階段高競爭教育環境下宣傳與行銷學校形象的重要策略之一。

隨著愈來愈多人對於此項運動之重視，在運動專業領域，已有不少學者為文探討競技啦啦隊之推展策略，其中，簡彩完、黃長發(2009)主張應從事系統性規劃，藉由建立管理制度、具體訂定與規範比賽規則、加強訓練與組訓工作、擴大參與來源和招生對象，以及提升競技比賽的規模與層級，從全面角度省視與評估此項運動在教育環境脈絡下之推展方向。在現階段，國內剛開始導入此項競技活動的初期，藉由這些推展策略之引入以建立競技啦啦隊帶給社會大眾的歡樂、激勵等正面形象，應有助於此項競技運動在台灣教育環境逐漸深根發展。

過去，在大專校院，已有多所學校致力於推展校園啦啦隊之建置與組訓，例如：世新大學推展競技啦啦隊已有多年，並起自活動規劃、籌備，乃至執行等階段，皆有



各階段所應採行的具體辦法及工作內容，這些推展經驗已成為其他大專校院在推展啦啦隊競賽活動時之參考實例。除此之外，有許多實務工作者為文探討此項運動往下推展至國民小學的可能，讓啦啦隊運動參與者的年齡有機會逐漸下降。蔡佳蓉(2004)的研究顯示，小學階段孩童參與競技啦啦隊有助於其在原有課程上的認知學習，同時，對於「舞蹈欣賞、美學概念、音樂的節奏性以及安全教育」方面的學習有所幫助；此外，正在成長階段中的孩童在肌力及肌耐力訓練上相當重要，啦啦隊運動所提供的平衡性、柔軟性、敏捷性及協調能力等，均有助於其平衡生理各方面之發展。更為重要的，蔡佳蓉(2004)指出競技啦啦隊對於小學階段孩童在群性發展上有著相當大影響，因為啦啦隊強調的團隊默契與合作精神可能是一般小學階段孩童普遍較為缺乏之學習經驗。

貳、教練領導行為

競技啦啦隊強調的是團隊默契與合作精神之展現，而決定此項團隊力量發揮與否的重要關鍵之處即為：「教練領導行為」。

在競技運動範疇的相關文獻，針對教練領導行為所進行的理論探討為數眾多。一般而言，在理論概念上，教練領導行為可被區分為：「訓練與指導」、「民主行為」、「關懷行為」、「獎勵行為」與「專制行為」。郭明燕(2010)指出，這些領導行為對於選手之影響力有所不同，選手所知覺到的或喜愛的教練領導行為亦有所差異，在其研究中，選手最常知覺到的教練領導行為依序為：訓練與指導、專制行為、民主行為、關懷行為、獎勵行為，然而，運動選手在主觀上所喜歡的教練領導行為，卻依次為民主行為、獎勵行為、關懷行為、訓練與指導、專制行為。很顯然地，選手偏好的教練領導行為與其知覺到的教練領導行為有所不同，至於哪些領導行為對於運動選手或團隊表現影響較大仍是一個值得探討的議題，也有可能隨著競技運動的不同而有差異，例如，張霖家、林文忠、王中興(2010)指出，對於高中籃球運動而言，教練領導行為中的「關懷行為」對競賽成績表現的解釋力相對於其他行為較高。

另有研究從「家長式領導」(paternalistic leadership)概念詮釋教練領導行為，將領導行為區分為「威權領導」、「才德領導」、「仁慈領導」。以大專院校游泳選手為例，大專院校游泳選手所知覺的教練家長式領導以「才德領導」之得分最高，其次為「仁慈領導」，而以「威權領導」之得分最低(宋一夫、湯慧娟，2005)。有趣的是，大專院校游泳選手所知覺的教練家長式領導行為會隨著其背景變項之不同而有差異，也就是說，雖然教練在每位選手面前表現的領導行為可能有所不同，其整體的領導風格應有一定的一致性，然而，選手可能因其背景與先前經驗之差異而影響其知覺到的教練領導風格。

此外，「轉換型領導」(transformational leadership)是教練領導行為的新興研究主題(吳國銑、陳廖霞，2009)。Bryman(1992)的理論指出，轉換型領導有助於凝塑團隊願景，同時領導者藉由身體力行而將此願景傳遞給成員，落實在團隊發展的歷程中，轉換型領導對於「組織文化」與「團隊成員之間信任關係能否建立」有著高度影



響。除此之外，由於在轉換型領導之下，團隊成員接收到充分被尊重與信任的經驗，因而被賦予高度的自主力，有權力作決定，進而能在個人表現上充分展現，在追求個人表現與團隊績效的過程中體驗「自我實現」之價值。

對於競技啦啦隊而言，教練如何參考轉換型領導特性與功能，展現適於競技啦啦隊的轉換型領導風格，並落實發展為競技啦啦隊運動教練領導行為之策略，相當值得進一步思考。

參、教練領導對競技啦啦隊團體動力、團隊凝聚力與團體效能之影響

競技啦啦隊是涉及多人參與的團隊競賽運動，且具有相複雜的技術難度，同時必須考量高度的安全問題，因此，相對於個人競技運動項目，團隊之間的配合與默契更顯重要（李敏玲，2009）。

考量競技啦啦隊運動之特性，林幼萍（2010）探討「魅力領導」（charismatic leadership）如何應用在競技啦啦隊運動項目。在其論文中，著重於分析領導者行為之面向，將啦啦隊教練的魅力領導歸納為「展現自信」、「績效管理」、「扮演標竿」與「創新團隊願景」等四種魅力領導行為。至於魅力領導如何影響競技啦啦隊效能，以及此類領導行為如何影響競技啦啦隊之練習、動作編排與目標設定，或者團隊的發展方向，仍有待未來進一步研究探討之。

教練領導行為對於「組織氣氛」的影響，以及與「團隊凝聚力」及「選手運動滿意度」之間的關係，一直是競技運動領域相當重要的一個研究主題。例如，王明月（2010）以491位全國大專校院桌球選手為研究對象，探討桌球選手知覺到的教練領導行為如何影響團隊氣氛以及凝聚力，進而對運動選手主觀心理的滿意度有所影響，其研究結果顯示組織氣氛及團隊凝聚力扮演著中介變項之角色。在競技啦啦隊運動項目方面，黃惠芝（2008）曾以126位男性與83位女性競技體操與啦啦隊選手為對象，使用「運動領導行為量表」（LSS）與「團隊凝聚力量表」（GEQ），探討選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之間的關係。其研究顯示，啦啦隊選手知覺教練在「專制行為」與「社會支持」等向度上的領導行為相對比較高（高於其研究中的另一項運動項目：競技體操運動）。此外，黃惠芝（2008）指出，教練領導的「民主行為」可顯著地預測團隊凝聚力，若在一個團隊中選手知覺到較高的教練民主行為，則其團隊凝聚力較高。除了這些發現之外，黃惠芝（2008）進一步分析選手在年齡（年級）上的差異對其知覺教練領導行為的影響，大專啦啦隊選手知覺到的教練領導行為中的「社會支持」顯著低於高中階段的啦啦隊選手；相對於競技體操運動項目，競技啦啦隊選手知覺到的教練領導行為中的「訓練指導」高於競技體操運動選手從教練處知覺到的訓練指導。

黃惠芝、趙榮瑞（2008）以95年全國大專啦啦隊錦標賽前六名競賽團隊選手為研究對象（47名女性及58名男性學生），發現競技啦啦隊選手知覺到教練經常表現的領導行為依序為：訓練指導、正面回饋、社會支持、專制行為、民主行為，在另一



個以全國高中啦啦隊比賽成績前六名之選手為對象所進行的研究(68名女性及32名男性學生),高中競技啦啦隊選手實際知覺到的教練領導行為依序為:訓練指導、社會支持、正面回饋、民主行為、專制行為(黃惠芝、陳淑娟,2007)。相較於郭明燕(2010)的研究,競技啦啦隊教練似乎較少表現出專制行為與民主行為(黃惠芝、林仁彬、陳奕伸,2007)。此外,競技啦啦隊選手喜歡的教練領導行為顯著高於實際知覺的教練領導行為者,包括了:訓練指導、正面回饋、社會支持、專制行為、民主行為(黃惠芝、趙榮瑞,2008),尤其是訓練指導以及民主行為(黃惠芝、林仁彬、陳奕伸,2007;黃惠芝、陳淑娟,2007)。黃惠芝、趙榮瑞(2008)的研究亦發現,這些競技啦啦隊選手知覺到的教練領導行為與凝聚力(團體合作、個人親和、團隊適應、個人吸引)之間有所關係,特別與教練領導行為中的訓練指導、民主行為與社會支持行為有關。從這些研究中,可以看出教練領導行為與團隊凝聚力之間存在著相當程度的關聯性。如同前述,另一相當值得重視的現象是,選手偏好的教練領導行為與其實際經常知覺到的教練領導行為可能有所不同,值得身為競技啦啦隊教練者深思。

此外,「訓練指導」似乎是多數運動項目選手所會經驗到的教練領導行為,與其他運動項目相似(例如:郭明燕,2010;楊志鴻、廖好珮、黃娟娟,2010),訓練指導對於競技啦啦隊選手有著相當大的重要性;然而,競技啦啦隊選手對於教練在團隊中實際表現出的訓練指導在主觀心理上仍然認為不足(黃惠芝、趙榮瑞,2008)。因此,黃惠芝、林仁彬、陳奕伸(2007)與黃惠芝、陳淑娟(2007)建議,競技啦啦隊教練應加強訓練指導及民主行為,對於團隊合作氣氛的形成以及實際競賽表現將能產生更為正向之影響。

林幼萍(2010)從團體動力的系統論觀點,提出啦啦隊團體效能發展的系統模式,用以說明個人認知學習因素及社會團體動力因素如何影響啦啦隊團隊效能之發揮。在此研究中,除了強調「團體目標」、「團體溝通」與「團體凝聚力」等影響團體效能的重要因素之外,「教練領導行為」被視為是影響啦啦隊團體動力的另一重要因素,同時,林幼萍(2010)主張必須增強教練領導行為與團隊及成員目標之間的緊密連結。林幼萍(2010)指出,運動團隊之發展可視為是重要品牌的經營,個人因素與團隊因素均能發揮一定程度的影響。與此觀點相似,呂雲梅、高三福(2008)從集體效能的觀點論述競技啦啦隊之發展與績效表現,強調了心理因素對於競技啦啦隊的訓練品質與比賽表現之影響,亦著重於教練領導行為與團體動力之間的關係。

有關於教練領導行為與領導效能之關係探討方面,張鼎乾、張智涵、游先進、林錫波(2009)曾經以九十六年大專校院運動會柔道比賽之選手為對象,發現教練領導行為與領導效能之間有著高度的正相關,並能有效地預測選手滿意度及團隊目標達成度。值得注意的是,選手知覺到的教練領導行為與其訓練時間、練習天數、教練學歷等變項有關。此外,林泳滌(2010)亦從團體效能觀點探討影響競技啦啦隊團體動力形成與團隊效能的重要因素,並強調團隊溝通之重要,以滿足選手個人需要與被需要的需求,有助於建立團體共識,進而達成團隊目標。在競技啦啦隊教練領導行為之發展上,必須足以發揮激勵與誘發競技啦啦隊選手的潛能,滿足其心理需求,方能



正確評估訓練週期之適當性與如何調整動作難易度，進而能在組訓過程與競賽表現時創造成功經驗，延續這些成功經驗以發展正向的團體氣氛。林泳潔（2010）的研究對於教練領導行為如何藉由團體動力歷程影響競技啦啦隊團隊凝聚力與團體效能，提供了一個相當完整的說明，可作為探究競技啦啦隊教練領導行為的參考依據。

宋一夫、湯慧娟（2009）從家長式教練領導觀點探討教練效能與團隊氣氛。雖然並非以競技啦啦隊選手為對象，但其研究指出家長式教練領導與教練效能可用於解釋團隊氣氛，其中，才德領導與社會團隊氣氛及工作團隊氣氛有著高度正相關，仁慈領導與社會團隊氣氛有著高度正相關。更為重要的，教練效能（選手知覺教練的信心程度）與團體氣氛有著高相關。這些研究發現相當值得參考，可提供我們探討家長式教練領導是否與競技啦啦隊團隊氣氛與效能有所關係。

最後，對於競技啦啦隊運動而言，教練領導行為如何影響運動選手個人情緒感受，過去相關研究較少。在其他運動項目方面，湯慧娟、宋一夫（2010）曾經以高中甲組排球運動選手為對象，探討教練家長式領導行為、選手情緒感受與領導信任之間的關係，強調「選手個人情緒經驗」對於團隊凝聚力與團體效能的重要性。他們發現，家長式領導除了對選手在團隊中展現的領導信任有關之外，對於選手經驗的正向情緒亦存在著正面影響，仁慈領導有助於降低選手經驗到的負向情緒。陳龍弘、蔡英美（2005）的研究也指出，威權領導對於選手正面情緒感受經驗有著負相關，負向的情緒經驗可能容易增加選手在主觀心理上的倦怠感受，相對而言，才德領導以及仁慈領導能有效降低選手在競技倦怠狀態的形成，與其正向情緒感受有著高度關連。參考這些研究結果，競技啦啦隊運動之教練領導行為如何影響運動選手個人情緒感受（正向與負向情緒經驗），進而影響選手的領導信任以及運動員競技倦怠，將會是一個值得進一步探究的議題。此外，以質性研究取向探討教練領導行為如何影響競技啦啦隊效能，以及其間涉及之團體動力歷程，亦是另一個值得思考之研究方向。

肆、結語

有關教練領導行為之相關論述甚多，本文分析台灣現有文獻，討論一些代表性著作，作為領導理論應用在競技啦啦隊時的參考。尤其，特別強調「家長式領導」與「轉換型領導」此兩個新興領導概念對於競技啦啦隊組訓、發展與團體效能具有相當大的啟示，值得未來研究重視。

參考文獻

- [1] Bryman.A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- [2] 王明月 (2010)。桌球教練領導行為與組織氣氛、團隊凝聚力、運動滿意度之結構模式。*大專體育學刊*，12卷3期，53-64頁。
- [3] 吳國銑、陳廖霞 (2009)。運動教練應用轉型領導之策略，*大專體育*，101期，97-105頁。
- [4] 呂雲梅、高三福 (2008)。從集體效能的觀點談競技啦啦隊。*中華體育季刊*，22



- 卷 1 期，121-127 頁。
- [5] 宋一夫、湯慧娟 (2005)。我國大專院校游泳教練家長式領導之調查研究。**大專體育學刊**，7 卷 3 期，151-160 頁。
- [6] 宋一夫、湯慧娟 (2009)。高中甲組排球運動員知覺教練領導與教練效能對團隊氣氛之影響研究。**臺灣運動心理學報**，15 期，13-25 頁。
- [7] 李敏玲 (2009)。校園啦啦隊競賽活動之推展—以世新大學為例。**大專體育**，102 期，45-51 頁。
- [8] 林幼萍 (2010)。運動團隊教練的魅力領導：以啦啦隊為例。**大專體育**，106 期，69-76 頁。
- [9] 林幼萍 (2010)。認知學習與團體動力對團隊運動發展之探討—以啦啦隊為例。**中華體育季刊**，24 卷 2 期，74-82 頁。
- [10] 林泳滢 (2010)。運動團隊團體效能之探討—以啦啦隊運動為例。**臺灣體育論壇**，1 期，25-33 頁。
- [11] 張鼎乾、張智涵、游先進、林錫波 (2009)。柔道教練領導作風與領導效能之關係。**北體學報**，18 期，73-89 頁。
- [12] 張霖家、林文忠、王中興 (2010)。高中籃球代表隊員運動目標取向、教練領導行為及成績表現之研究。**育達科大學報**，24 期，87-111 頁。
- [13] 郭明燕 (2010)。國中女子甲組排球教練領導行為與選手滿意度之研究。**排球教練科學**，16 期，19-28 頁。
- [14] 陳龍弘、蔡英美 (2005)。華人家長式領導、情緒感受與運動員競技倦怠。**大專體育學刊**，7 卷 2 期，101-110 頁。
- [15] 湯慧娟、宋一夫 (2010)。教練領導行為、情緒感受與運動員領導信任。**臺大體育學報**，18 期，45-55 頁。
- [16] 黃惠芝 (2008)。競技體操與啦啦隊選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之研究。**休閒產業管理學刊**，1 卷 2 期，43-56 頁。
- [17] 黃惠芝、林仁彬、陳奕伸 (2007)。優秀高中啦啦隊選手知覺教練領導與團隊凝聚力之研究。**運動休閒餐旅研究**，2 卷 1 期，73-80 頁。
- [18] 黃惠芝、陳淑娟 (2007)。啦啦隊知覺教練領導與團隊凝聚力之研究—全國高中組前六名。**運動知識學報**，4 期，117-122 頁。
- [19] 黃惠芝、趙榮瑞 (2008)。優秀大專啦啦隊選手知覺教練領導與團隊凝聚力之研究。**臺灣體育運動管理學報**，6 期，33-44 頁。
- [20] 楊志鴻、廖好珮、黃娟娟 (2010)。國中排球選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之研究。**排球教練科學**，15 期，15-21 頁。
- [21] 蔡佳蓉 (2004)。論國小階段推展競技啦啦隊運動之合宜性。**中華體育季刊**，18 卷 2 期，20-26 頁。
- [22] 簡彩完、黃長發 (2009)。大專院校推動競技啦啦隊之策略分析。**休閒保健期刊**，1 期，85-92 頁。

