

# 教練的領導威權、體罰、管教與責備： 零體罰的思考

高三福／國立新竹教育大學體育系

李伯倫／國立臺灣藝術大學體育教學中心

謝明輝／國立政治大學體育室

## 摘要

教育部已明文規定各級學校的身體活動與體能培訓不得以處罰或體罰為目的，但有關體育教師或教練的體罰新聞時有所聞。教練如何與時俱進，在現今的零體罰政策下正確教學發揮教育功能，是一值得探究的議題。本文從探討領導威權的意涵，探討支持與反對體罰的論點來釐清體罰的訓練效果，並提出管教與責備的建議。希望藉由以上的探討與澄清，啟發教練工作者在訓練與帶隊管理上的思考，提昇教練的訓練與指導技巧。

**關鍵詞：**訓練與指導、體育教育、教練選手關係、親師關係

## 壹、前言

體罰 (corporal punishment) 是一個極具爭議的議題。民國 100 年教育部函定各級學校教育人員於校園的身體活動及體能培訓，不得以處罰或體罰為目的，但有關體育教師或教練的體罰新聞時有所聞。從另一方面而言，教育部已經明訂不得體罰，但許多人卻也一再表示感念過去被教練體罰管教的經驗，這似乎也暗示著現在的學生 (運動員) 無法嚴格管教，反映部分教師 (教練) 與曾遭受體罰的過來人，感慨對學生管教動輒觸法而士氣低落的困境<sup>1</sup>。

現今的民主法治時代，體罰的存在有其淵源。體罰在臺灣的體育課或運動訓練的歷史甚久，可追溯到日據時期 (吳萬福，2014)，而體育教學與運動訓練所灌輸的服從概念，讓違法的不當體罰仍有存在的空間 (張漢川、張哲璋、林建

志，2014)。具體地說，體罰與體能訓練二者不同，而體育教師及教練將二者混為一談，造成體罰與體能訓練的爭議 (李知芸、江欣惇，2015)。無獨有偶，運動訓練的體罰議題，近年在日本 (吳萬福，2014)、美國 (Barney et al., 2016; Burak, Rosenthal, & Richardson, 2013) 皆有討論及反省。在現今的民主法治社會與人權思潮，體罰是不合時宜的教育方式，近期的研究已經顯示，教練的威權領導無法獲得運動員的信任 (高三福、呂政達、楊鎮瑋，2013)，因此教練如何與時俱進，在現今的零體罰政策下正確地指導、教學發揮教育功能，引發了作者探索此一主題的動機。

教練對運動員的體罰，隱含著上對下權力的行使，反映在教練行為的面向上，也就是領導威權的意涵。具體而言，教練在威權面向的領導行為，與採取體罰與否有直接的關係。有鑑於體罰已經違反國家的教育法令，不體罰是現階段運動教練的指導、教學與訓練思潮，本文試圖從探討領導威權的意涵，從支持與反對體罰的論點來釐

清體罰的訓練效果，並進一步提出管教與責備的建議。希望藉由以上的探討與澄清，從教學上改善教練的科學化訓練方法。本文的撰寫在教練（老師）、學生（運動員）二個名詞上交互使用；此外，教練與體育教師是不同的二個工作角色，由於許多體育教師身兼教練，加上教練與體育教師都可能發生體罰的議題，因此本文所指的教練可能包括體育教師，亦因此本文在教學、訓練、指導等名詞亦交互使用。

## 貳、教練威權的意涵

領導威權是領導者的重要特徵，許多領導理論都曾提及這一類領導者給予部屬壓力，控制部屬的行為。第一，從權力的觀點，領導者基於七種權力（法定權、獎賞權、強制權、參考權、專家權、訊息權及情境權）影響部屬，使部屬服從（Yukl, 2010）。第二，1960 年代的領導行為論發現，體恤與主動結構是領導者二個突出的領導行為，主動結構是指領導為了達成目標，會期望部屬的工作角色、敘述工作說明、擬定工作計劃，以及給予部屬達成目標的壓力等行為（Northouse, 2013）。第三，多元領導模式（Multidimensional Model of Leadership, MML）的運動領導量表（Leadership Scale for Sports, LSS）從教練獨自做決策與教練權威給予運動員壓力來界定教練的專制行為（autocratic behavior）（Chelladurai, 2007）。第四，華人家長式領導的威權領導則是從華人家長權威的文化傳統，以及華人社會的「尊卑階序」特色，來形容華人領導者如父親般權威的威權領導（周婉茹、鄭伯壘、連玉輝，2014；Chen & Farh, 2010）。簡而言之，教練身為領導者擁有強大的威權，常見的「鐵血教頭」一詞，即能描繪出教練威權領導的本質。

進一步地說，體罰與責備是以領導威權的本質為基礎的教育方式。從心理學的行為論觀點，體罰和責備是試圖以痛苦（被體罰的身體痛楚或責備的心理痛苦）來終止錯誤的行為，達到教育的

目的（Staddon, 1995）。事實上，體罰的教育方式並非新聞，根據美國聯邦教育部的資料<sup>2</sup>，2013 年美國的 50 州中，計有 19 個州的公立學校仍有體罰。資料顯示各州被體罰學生的人數占學生總數的比例很低（每百人 6.3 至 0.1 人）；雖然沒有調查數據顯示教練採用體罰的盛行率，不過基於比賽競爭壓力與教練威權領導的本質，推論體罰與責備在運動教練的比例應該是高於前項數值。教練為何採取體罰，也就是體罰有哪些好處？有何缺點？而不體罰要如何來管教與責備？下列將深入探討與剖析。

## 參、體 罰

體罰的定義是在不受傷或虐待的前提下，故意施加在身體的處罰（Benatar, 1998）。由此看來，教練親自對學生身體施加的強制力體罰（如鞭打、打手心、打耳光或其他身體部位），或責令學生採取特定身體動作的體罰（如衝刺、跑步、伏地挺身、交互蹲跳、半蹲或類似的身體動作）皆屬體罰的範疇。誠如前文所述，體罰是極具爭議的議題，本文整理相關文獻，就教練施行體罰的支持與反對觀點敘述如下。

### 一、支持體罰

#### （一）教練具有教育選手的職責

運動團隊就像是一個大家庭，選手難免會犯錯，教練類似父母的角色，具有教導的責任（如練習遲到，罰跑操場）。由於教練與運動員長期互動，彼此的關係親近，當選手犯錯而施予體罰，會獲得運動員的尊敬（Seifried, 2008; Weijers, 2000）。教練關心學生，以身作則，學生犯錯時的體罰與責備是表示對學生的期許，期許他（她）將來做得到，行為能夠改正不再犯（鄭石岩，1998）也就是體罰激勵學生想做好，達到教練的期許，因而可以改善表現。

## (二) 培養團體意識，建立團體規範

有人受到處罰，表示違反（或未達到）規定或標準，處罰是建立團體規範，培養團體意識。例如，某學生集合遲到，被罰跑跑步（個別處罰）；一年級負責清潔工作，某一年級生清潔未達標準，全體一年級被罰體能（連坐處罰）。對隊員而言，犯錯的人已受到處罰，對犯錯的人的負面觀感會降低，而且連坐處罰的方式會形成團體壓力避免個人再犯錯，全體隊員同時學習並瞭解到合宜及正確的行為準則（Radzik, 2003; Seifried, 2008）。進一步地說，在共同的團隊規範下，全體成員對行為與想法的好或壞，正確與不正確有相同的標準，能夠促進溝通與團結。

## (三) 違反規定而受罰者，願意（樂意）接受處罰

人有團體隸屬感的需求，違反規定或標準而受罰者，會因身為團體一份子的認同感，覺得被團體所接受而願意（甚至樂意）接受處罰（Seifried, 2008）。受罰者會覺得被體罰表示沒有被教練放棄，被踢出團隊或不再被注意（拋棄或遺忘）才是更嚴厲的懲罰。

## (四) 改過遷善，給予重新出發的機會

處罰犯錯的學生，是給他（她）道歉與認錯，改過向善的機會。特別是選手違反校規或法律時（如蹺課爬牆、違反宿舍規定或無照駕駛），體罰（體能的操練）成為犯錯學生的救贖，給他（她）們重新出發，改過遷善的機會（高三福、陳鈺芳，2006）。

## 二、反對體罰

### (一) 不是有效的教學方法，浪費寶貴的訓練時間

教練的工作任務是訓練與教學，以有效率的方法來傳授運動員動作技能、比賽技巧與戰術策略。當選手比賽或練習失誤（例如棒球打擊被三振或籃球防守補位不及），教練施予體能懲罰（如伏地挺身、衝刺、折返跑）或反覆練習動作到教練滿意為止（如連續揮空棒、反覆籃球防守側併步），這些都不是好的教學方法；設計適當的課程，運用多樣的教學器材與方法，讓選手學會動作技

能，才是正確的訓練方向（Albrecht, 2009）。從另一方面來說，常見的國高中體育班集中住宿，教練可以掌握選手相當長的訓練時間；易言之，在漫長的訓練時間裡（如四小時），教練就容易採取體能訓練的體罰來填滿訓練時間，形成訓練時間過長與運動員身心倦怠的問題。

### (二) 產生害怕失敗，不敢嘗試

懲罰是讓人心理感到害怕和恐懼，以此來矯正行為。以體罰作為教學方法（如做錯或沒達到標準做伏地挺身、衝刺折返跑、增加訓練量），可能引起選手的害怕失敗心理，降低自信與自尊，而不敢嘗試（黃英哲，2012）。美國大學籃球傳奇教練 John Wooden 認為鼓勵選手嘗試是重要的，他並認為成功和勝利是來自於從錯誤中學習，避免犯錯而不敢嘗試，才是最大的錯誤（Wooden & Jamison, 2007）。

### (三) 增加表現焦慮

運動員在比賽的壓力情境下，應專注在如何做出正確的動作與決策判斷才是正面的思考；而專注在避免犯錯，容易帶給自己過高的焦慮和壓力，導致表現失常（黃英哲，2012）。進一步地說，訓練與指導採取以體罰為主的教學方式，容易引起運動員將注意力集中在不良的動作表現，反而強化該不良的動作表現，容易引發後續更多的不良行為；以處罰為方法可能對某些人有效，但造就一位好選手，可能會折損很多的學生，也就是擁有相同運動天賦（如身體條件）的學生，某些學生會因無法適應體罰，而使得運動天賦無法發揮（高三福、陳鈺芳，2006）。

### (四) 懲罰塑造令人不悅的環境

體罰塑造的是令人不愉快的學習環境，讓人想逃避，學生容易把體能訓練和處罰混淆，因而不喜歡體能訓練課程（Baribeau, 2006），不容易達到教練所預期的體能訓練目標。另外，運動員被懲罰後而學習到技巧或比賽的勝利，所得到的回饋是免除了懲罰的痛苦，形成「愛恨交織」或「光榮代價」的複雜心理，會減低了成功的喜悅或榮譽感，容易喪失對運動的內在動機（黃英哲，2012）。

### (五) 懲罰違反國家法令

如本文一開始所述，民國 100 年教育部已經函定不得以處罰或體罰為目的；體罰是違反國家法令，不符合現代教育思潮的行為。

## 肆、管教與責備

從參與運動的過程中，發展及學會自我控制、團體合作與遵守秩序的紀律與態度，是教練工作者所強調的重要運動價值 (Baribeau, 2006; Seifried, 2008)。運動員是需要被教導來學習到紀律與態度；然而，如前文所述體罰已經是不合時宜的教育方式，當運動員犯錯時如何有效地管教與責備學生運動員，建議如下：

### 一、釐清責備的「目的」

依照卡內基的人際互動觀點，教練責備運動員前，要清楚這一次責備的目的是為了什麼 (張漢宜, 2011)。比如：這是一次性錯誤，還是同樣性質的錯，已經犯過很多次？是運動技能學不會，還是不佳的行為態度？弄清楚為何而罵，不流於情緒性的宣洩，對改善學生才會有幫助。

### 二、對事不對人

將心比心，任何人都有犯錯的時候，即使是教練 (老師) 也會犯錯 (石家宜, 2011)，最糟糕的責備就是每犯一次錯便全盤否定這個人一次。責備時需將心比心，站在學生的立場想一下，保留顏面不要語出傷人，例如：你根本就不行！你以後絕不可能有成就！如此全盤否定學生，只會造成負面結果，沒自信的學生就可能放棄自己。如前文所述，學者與教練 (黃英哲, 2012; Wooden & Jamison, 1997) 認為，讓學生感到羞辱，也許會讓他 (她) 很聽話，但很少會轉化為驅策學生進步創新的動力。

### 三、不翻舊帳

指責學生犯錯，引用過去發生的類似例子或說「你每次都這樣」是不恰當的 (張漢宜, 2011)。運動員難免會犯錯，如果多次犯錯的本質和情境

類似 (如比賽重要時刻失誤)，則顯示這運動員的思考及動作技巧的確存在某些盲點；教練身為教育工作者，必須將類似錯誤提出、歸納分析，瞭解是個人訓練教學上可以改善的，還是需要運動科學專家的協助；這樣才能夠對症下藥，才是聰明的訓練與教學。

### 四、責備的方式要因人而異

每一個學生來自不同的家庭，家庭教養的方式會有很大的差異，特別是對於不同個性的學生，要採取不同的責備方法 (Westerberg, 2013)。例如，自我要求高的學生，輕輕提點就會很自責，並拚命彌補；對這樣的學生破口大罵，反而會因為逼得太緊而產生反效果；相反地，對於粗枝大葉或大而化之的運動員，就須用比較嚴厲的方式責備。

### 五、採取「讚美+指正+期許」的三明治策略

直截了當責備，會讓學生覺得傷自尊、沒面子，三明治策略是避免傷害運動員自尊的好方法 (James-Enger, 2015; Westerberg, 2013)，也就是先肯定運動員，再指出缺失、提出改善的建議，繼而指出期望。例如：「你練習的時候很認真，教練都看在眼裡；但是你晚上使用手機的確會影響休息，這一點很不好，教練希望你能晚上十點之後就關機；教練相信你能做得到，你能充分的休息，訓練的成果就會看得到」。「你的身體很壯、很有力；但是你的自信不夠，遇到強硬的進攻你就退縮了；你身體的對抗性很強，教練相信你能防守的很好，你一定能做得到」。

### 六、不適合責備，適用鼓勵的時機

學習負責是責備的重要用意，當運動員已經承擔責任或超出能力之外，此時不適合責備，適合期許及鼓勵 (張漢宜, 2011; Baribeau, 2006)。例如，學生承認做錯事 (如對師長講粗話)，主動承諾願意道歉，並承諾不再犯；因受傷而無法有好的防守 (如籃球賽)。這時是適合表示期許 (期許學生改過不再犯) 及鼓勵 (讚賞受傷仍奮力防守，期許養傷復健) 而不適合責備。

## 七、責備之後的安撫與鼓勵

學生遭到責罵，難免垂頭喪氣，嚴重時可能自暴自棄，因此責備之後的安撫，讓學生感受到教練的期許與關心，相形重要。也就是不管罵得多兇，最後記得補上一句鼓勵的話；對學生痛罵，當時或事後，要讓學生知道你的用意是為他（她）好（石家宜，2011；張漢宜，2011）。簡而言之，責備或責罵除了指出學生的缺失，最後也要表示對他（她）的期許與鼓勵，期許學生能夠做得好，做得到。

## 伍、結語

從領導威權意涵的探討可以瞭解，體罰是源自領導威權為基礎的教育方式。釐清支持與反對體罰的意見與看法，可以看出不體罰是當代的教育思潮與價值。在民主自由與重視人權的思潮下，管教與責備的方式應隨時代而調整。科學化的訓練不只是硬體的提升（如場地設備器材），也不僅於資訊與知識的獲得（如運動技巧、訓練方法、訓練課表），更應包含思維與態度上的調整（如不體罰）。因此，在教練人才的訓練與培育，管教與責備的技巧應該列入講習會的課程，並可以結合介入性質的研究設計（Malete & Feltz, 2000; Hareood, 2008），了解參與課程的教練在教學訓練態度的改變情形，這些都是未來可以努力的方向。總之，在現今的民主法治社會與人權思潮，體罰是不合時宜的教學與訓練方式；教練工作者必須與時俱進，隨時代的價值而調整指導方式。本文希望能引起讀者的共鳴，啟發教練工作者在訓練與帶隊管理上的思考，以更聰明的方式與更融洽的親師關係，來帶領與教導運動員。

## 註解

1. 2016年1月1日電子媒體披露高中生睡過頭屢勸不聽而受教練棍打的新聞，讀者普遍的留言顯示對教練體罰的支持。由此可見雖然教育部禁止體罰，但仍有相當多的民眾仍贊成體罰。請參考網址：<https://www.facebook.com/news.etc/videos/970690909632667/?pnref=story>

2. 美國聯邦教育部的資料是來自世界體罰研究 (world corporal punishment research)，該網站提供世界各國有關學校與法律的體罰資料。其中有關美國的資料詳細，對體罰的歷史、執行方法、相關統計數據有許多敘述。請參考網址：<http://www.corpun.com/counuss.htm>。

## 引用文獻

- 石家宜 (2011)。零體罰時代，老師你該怎麼做。*諮商與輔導*，308，61-63。
- 吳萬福 (2014)。思考體育運動時的體罰及暴力問題。*國北教大體育*，8，21-25。
- 李知芸、江欣惇 (2015)。以新聞〈是體罰還是體訓？〉為例：探討體訓的適當性。*身體文化學報*，20，83-98。
- 周婉茹、鄭伯堦、連玉輝 (2014)。威權領導：概念源起、現況檢討及未來方向。*中華心理學刊*，56，165-189。
- 高三福、呂政達、楊鎮瑋 (2013)。家長式領導行為與信任教練：團隊價值觀的跨層次調節效果。*體育學報*，46，393-405。
- 高三福、陳鈺芳 (2006)。運動教練的教誨領導：高中運動團隊的個案研究。*大專體育學刊*，8，97-111。
- 張漢川、張哲璋、林建志 (2014)。體育教學與運動訓練的法律相關問題—以不當體罰為中心。*國立臺灣體育運動大學體育學系系刊*，13，63-70。
- 張漢宜 (2011)。這樣罵才對。*天下雜誌*，450，294-296。
- 黃英哲 (譯) (2012)。《*競技與健身運動心理學*》。臺北市：禾楓。(Robert S. Weinberg & Daniel Gould, 2011)
- 鄭石岩 (1998)。《*身教*》。臺北市：遠流。
- Albrecht, R. (2009). Drop and give us 20, Seifried: A practical response to “Defending the use of punishment by coaches”. *Quest*, 61, 470-475.
- Baribeau, J. R. (2006). Discipline and punishment: How different are they? *Coach and Athletic Director*, December, 68.

- Barney, D., Pleban, F. T., Fullmer, M., Griffiths, R., Higginson, K., & Whaley, D. (2016). Appropriate or inappropriate practice: Exercise as punishment in physical education class. *The Physical Educator*, 73, 59-73. <http://dx.doi.org/10.18666/TPE-2016-V73-I1-5952>
- Benatar, D. (1998). Corporal punishment. *Social Theory and Practice*, 24, 237-260.
- Burak, L. J., Rosenthal, M., & Richardson, K. (2013). Examining attitudes, beliefs, and intentions regarding the use of exercise as punishment in physical education and sport: An application of the theory of reasoned action. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1436-1445. DOI: 10.1111/jasp.12100
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (pp. 113-135). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Chen, C. C., & Farh, J. L. (2010). Developments in understanding Chinese leadership: Paternalism and its elaborations, moderations, and alternatives. In M. H. Bond (Ed.), *Oxford handbook of Chinese Psychology* (pp. 599-622). New York: Oxford University Press.
- James-Enger, K. (2015). How constructive criticism makes you a better instructor: Embrace feedback as a gateway to a successful career. *Idea Fitness Journal*, January, 62-63.
- Harwood, C. (2008). Developmental consulting in a professional football academy: The 5Cs coaching efficacy program. *Sport Psychologist*, 22, 109-133.
- Malete, L., & Feltz, D. L. (2000). The effect of a coaching education program on coaching efficacy. *Sport psychologist*, 14, 410-417.
- Northhouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice (6th ed.)*. Los Angeles: SAGE.
- Radzik, L. (2003). Do wrongdoers have a right to make amends? *Social Theory and Practice*, 29, 325-341.
- Seifried, C. (2008). Examining punishment and discipline: Defending the use of punishment by coaches. *Quest*, 60, 370-386.
- Staddon, J. (1995). On responsibility and punishment. *The Atlantic Monthly*, February, 88-94.
- Weijers, I. (2000). Punishment and upbringing: Considerations for an educative justification of punishment. *Journal of Moral Education*, 29, 61-73.
- Westerberg, T. R. (2013). Feedback for teachers: Focused, specific, and constructive. *Principal Leadership*, 13, 30-33.
- Wooden, J., & Jamison, S. (1997). *The essential Wooden: A lifetime of lessons on leaders and leadership*. Chicago: Contemporary Books.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organization (7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

## **Authoritarian, corporal punishment, discipline, and blame in coaching leadership: No more corporal punishment**

*San-Fu Kao<sup>1</sup>, Po-Lun Lee<sup>2</sup> and Ming-Hua Shieh<sup>3</sup>*

*<sup>1</sup>Department of Physical Education, National Hsinchu University of Education,*

*<sup>2</sup>Physical Education and Sports Affairs, National Taiwan University of Arts,*

*<sup>3</sup>Physical Education Office, National Cheng Chi University*

### **Abstract**

The Ministry of Education announced the law that forbids using physical activity as punishment and corporal punishment in school in Taiwan. However, the news about corporal punishment in PE teachers and coaches showed up from time to time. The issue for no corporal punishment in sport was necessary for coaches to improve their teaching/instruction skills. First, we explored the meaning of authoritarian in coach. Second, we revealed the support-arguments and counter-arguments for corporal punishment to learn the pros and cons. Finally, we suggested to coaches how to discipline athletes at the current time, especially under the human right values. We hope this paper can hint coaches in their training and instruction skills in a more scientific track.

**Key words:** training and instruction, physical education, coach-athlete relationship, and student-athlete relationship