



理想的大專體育行政領導者

楊志顯／輔仁大學副教授

壹、前言

組織目標是否得以有效達成，領導者所扮演的角色極為關鍵。因此，許多管理學者對於領導者及其行為的研究均極為重視。早期研究領導行為的學者，多以探討領導者的特質為主，認為領導者之所以和部屬有所區別，是因為其本身具有某種特質所致。這些研究有的以瞭解成功領導者的特質為目的，有些則旨在比較不同成就的領導者，或領導者與一般人之間的特質有何異同（Argyris，1955；Ghiselli，1963；Hoy & Miskel，1987；Stogdill & Coons，1974a，1974b）。自1978年以來，奇拉杜瑞和卡倫（Chelladurai & Carron，1978）所提出的領導行為多層面模式（Multidimensional Model of Leadership，MML）時常被提出探討或引用。此模式主張領導者的行為效能，是部屬特質和所處情境特性交互作用下的產物。若領導者所表現的行為一方面能滿足組織的要求，同時又能兼顧部屬的喜好，則無論就組織整體或部屬個人的

滿足感而言，都較容易達到理想的境界。

近來，各界對於體育課的教學方式、體育教師的專業素養、以及上課場地、設備、器材的質與量……等方面，常有微詞（王金成，民81；林貴福，民81；陳文長，民84；陳鎰明，民84），紛紛表示體育教育工作者必須不斷地研究、檢討與改進，方能重挽或建立體育在各級學校教育目標中的地位（黃賢堅，民83；張耿介、葉憲清，民84）。在大學體育課部份年級必修改選修既成事實後，大專體育行政領導者所處之組織環境已出現極大的改變，積極尋求因應之道，自是不可輕忽的課題。此外，在學校財政緊縮之際，多數大專體育室（組）均須同時負責學校體育教學及行政工作，體育教師的負擔往往重於其他學系教師或行政人員，體育行政領導者更須體察其同仁之立場，妥善進行業務之推動。

貳、大專體育行政領導者應具條件

筆者以為就大專體育當前發展情形和體育教師於



校內特有的角色地位而言，一位理想的大專體育行政領導者至少應該具備五種條件，包含充分瞭解組織任務的內涵、能建立或提昇組織文化、熟悉行政體制的運作、能凝聚組織共識、以及能有效利用與開拓資源。茲分別說明如下。

一、瞭解組織任務的內涵

大專體育室（組）雖隸屬行政部門之管轄，然多數仍須負責體育正課的教學。因此，舉凡體育課程的規劃、體育教師的選聘、教學進度的擬訂、教學方法的使用、輔助器材的整備、教學評量的實施等，體育行政領導者都必須有全盤的認識，同時必須不斷進修，隨時吸取新知，以為體育教師間的表率。其次，全校運動會具有凝聚共識，促進各學系、部門情感交流的作用，是體育融入學校生活的最佳時機。體育行政管理必須掌握籌辦要領，對競賽目的之宣達、活動內容的設計、工作職掌的分組、前置作業的處理、各項典禮或競賽程序的安排等均予以最有效率的執行。

此外，運動代表隊的組訓亦是體育行政業務的重點，由於運動競賽結果的明確性，其評量的實施顯然較其他的體育業務來得易行，成效相對地易見。運動代表隊的成立、選手的選拔、培訓、輔導和獎勵、參

賽成效的評估和檢討、教練的聘任與監督等，在在都需專業的投注（Flannery & Swank, 1999），推展得體，則可獲得相對的認同與支持，值得體育行政領導者的細心耕耘。再者，校內體育活動的舉辦亦有強化校園意識的功能（洪嘉文、詹彩雲，民89），巧妙地安排於學期間，除可作為調劑身心的娛樂，也不失為製造共同話題的良方。體育行政領導者除對上述各項主要業務要有深入的瞭解外，對於當前體育室在學校的定位及可能面臨的問題也必須了然於心，以便適時提出對策，展現其特有的任務價值。

二、能建立或提昇組織文化

所謂「行遠必自邇」，組織的發展與成長有賴整體和階段目標的釐訂與落實（Hodgetts, 1990）。近階目標反應出組織當前的任務需要，有完成之迫切性，是組織機動力的表徵；中程目標整合各項組織運作的預期成效，代表組織文化的本質；而遠程目標則係組織願景的敘明，顯現出組織文化的包容性與開拓性。體育行政領導者必須以具體的目標來規劃組織的前景。除此之外，理想的組織文化應具有鼓勵所屬成員主動進行自我檢視的功能。

就大專體育室（組）來講，行政領導者必須建立組織反省的機制，以使體育室保有成長的空間。例如



透過會議的定期召開，討論業務推動的得與失；又如舉辦各項研習活動，以瞭解新知、新技能的應用；再如補助體育教師參與進修，並要求其於事後與同仁分享學習心得等，對組織舊制往往具有補強或修訂的效果。值得一提的是，組織文化的形成有其背景和理由，不合時宜的運作短期內恐不易根除（王嘉源譯，民82），體育行政領導者應以計劃性改革者之角色自居，以使組織在潛移默化之中步上正軌，

三、熟悉行政體制的運作

行政業務的處理既著重程序的完備，又講究簽辦效率，然此二者往往背道而馳。體育行政領導者必須熟稔公文簽擬的要領、文書處理的流程，以及與各業務相關部門間的互動方式，先行協商，以期儘量減少各種可能耽延任務推動情形的發生。各項事務依既有之規定、辦法、原則或要點來推行；未有明確規範者循合理之程序尋求共識而處理；無法取得共識之問題則必須明快決定解決的方式及其理由，且於決策錯誤時承擔應有之責任，以取信於同仁。

有鑒於許多方案的提出或政策的訂定都須經各層級會議討論議決後行之，體育行政領導者尤其應該熟悉議事規則的應用、充分掌握會議提案的程序和時機、有效地表達意見及立場，以爭取校方對於體育相

關運作的認同。遇主持會議時更須掌握主席的任務，表現出廣納建言、凝結共識的誠意，並確保會議順利的進行（傅肅良，民80）。

四、能凝聚組織共識

團體生活中難免有意見不一的情形，雖就組織成長與發展的角度來看，多元意見的提出和交流有其正面的意義，然若因堅持己見而導致派系分立，則反而對組織的運作有逆向的效果（Mondy, Sharplin & Premeaux, 1991）。大學體育課程近幾年選、必修的調整，無形中增添了體育教師們工作上的壓力，加上許多資源較為不足的學校在上課場地、器材與時段上都難以提供充分的配合，容易造成體育教師之間的隔閡或磨擦，使得體育業務的推展不甚順遂。體育行政領導者必須是一位士氣的鼓舞者（Parkhouse, 1991），時時營造組織積極樂觀的工作氣氛，遇有同仁間的爭執，應傾聽相關意見後再行協調，不宜因預設之立場而有所偏頗。對於組織衝突之化解不應強行為之，藉由制度及共識之建立，逐漸消弭歧見或爭端，方為上策。

其次，凡事保留轉圜的餘地，避免意氣之爭或採取極端的手段，方能洞悉問題的癥結所在，提出相應之對策。此外，體育教師或因多數係有運動團隊參與



之背景，對所謂之「輩分倫理」頗為在意，雖輩分與倫理不可一日而同，也不完全對等於傳統尊師重道的理念，然此組織文化其來已久，只可因應不宜對抗。行政領導者對所有同仁都必須展現應有的尊重和適度的關懷（王秀華譯，民85）。對於資深教師除表示敬意之外，也必須適時地表達行政的立場與原則，並要求予以充分的支持；對於資歷較淺者之應對亦須合乎情理法的規範，並時時惕勵自己的行為，以為同儕間行事的指標。

五、能有效利用與開拓資源

依據年度計劃編列預算是體育行政領導者責無旁貸之事，然就當前各校財務之運作來看，體育經費之核定額度與實際之需求常存在著不小的差距。因此，使每一份資源均能適時適所地發揮最大的效益，是行政領導者必須努力的方向。此外，在資源分配的過程中，「不患寡而患不均」之古訓，值得主事者仔細思量。無論是以實際需求、努力程度、成就表現為基準，抑或均以均值等量、相對補助為依歸（Chelladurai, 1999），經費分配必須考慮到是否有違背學校既定政策之虞、對組織目標的達成是否有利、是否可被多數同仁所接受、以及是否能吸引更多資源的匯入等。

就組織經營管理的立場而言，校內有限資源的充分應用只是一種消極的作法，充其量僅能維持基本運作上的需要。要能擴增組織之效益和價值，提供更多元化、多層面的服務，則有賴校外資源的挹注。善用公共關係的技巧，與鄰近社區建立良性互動，並主動提供專業諮詢和服務，相信都是體育行政領導者可以靈活運用的策略（黃金柱，民83）。當前廣為各校採用的開拓資源方式中，以運動場地設施對外開放收費者最為普遍。另外，運動指導班的開設或運動管隊的舉辦等，也都是常見的推廣作法。不論活動的形式或對象為何，在引用經營理念及策略以尋求外界支援時，必須經常檢視與組織之目標是否一致，以及是否能使雙方在合作互惠的前提下，使體育教學或活動得有持續的進展。

參、結語

「教練」（Everyone is a Coach）一書的作者布蘭佳（Blanchard, 1996）曾於書中大力推崇運動教練的專業，他認為運動情境中有效的教練領導行為，將可作為企業界於新世紀中的領導方法。雖然此一看法之真確性和在學術上的價值尚待進一步的驗證，然而對於從事運動訓練工作者，卻不無正面激勵的效果。無獨有偶地，教練一職在其他學者的論述中，也曾被詮

釋為運動競賽的新管理專家 (new management experts, Mrozek, 1983) 及團隊意向的主導者, 是篤定、有組織、謹守規範、和高度成就傾向等特質的代言人 (Ogilvie & Tutko, 1966; Sage, 1980)。相信對類似的讚許, 多數體育人都願意欣然接受。

從某些角度來看, 體育行政領導者的任務與運動教練有許多雷同之處, 例如: 都希望能整合所屬成員之才能, 努力達成團隊的目標; 均須善用策略以克服各種可能的障礙、獲致成功; 即令處於劣勢都必須堅守運動家的風範, 全力以赴等。其中較為不同的是運動教練擁有來自社會、民眾、選手和家長所賦予的絕對權威, 而體育行政領導者在現有的學校體制中, 隨職位而至的權力則相當有限, 上級長官的理念與教師同仁的需求常使得這些權力無從施展。因此, 就角色 (因組織及部屬特質而形成) 及任務的達成兩方面來看, 體育行政領導者可以大專體育執行教練的身份自居, 憑藉其對組織任務內涵及行政體制運作的瞭解, 來建立或提昇組織的文化, 完成學校的託付。然須戒慎的是教練權威領導的作風在此並不適用, 組織共識的凝聚和資源的有效利用及開拓, 才是可行之道。

參考文獻

●王金成 (民81): 對「臺大醫學院解聘教師案」的

省思, 大專體育, 3 (1)-1。

●王秀華譯 (民85): 領導大未來 (162-163頁), 台北: 洪健全基金會。

●王嘉源譯 (民82): 管理未來 (158-161頁), 台北: 時報文化。

●布蘭佳 (1996): 探索連贏325場的奧秘, 管理雜誌, 267-3435。

●林貴福 (民81): 談體育課興趣分組教學, 大專體育, 3 (1)-13-16。

●洪嘉文、詹彩雲 (民89): 提升大學生體適能之策略與展望, 大專體育, 50期, 62-68。

●陳文長 (民84): 大學生對興趣分組體育課之意見調查研究, 中華民國大專院校八十四年度體育學術研討會專刊 (下冊), 573-584。

●陳鎰明 (民84): 我國大專學生與教師在體育目標認同傾向之差異研究, 中華民國大專院校八十四年度體育學術研討會專刊 (下冊), 547-572。

●黃金柱 (民83): 體育運動策略性行銷 (125-129頁), 台北: 師大書苑。

●黃賢堅 (民83): 自由時報, 民國八十三年元月十四日, 第七版。

●張耿介、葉憲清 (民84): 我國公立高中體育教師



育是諮商中心

- 對體育教材意見之調查研究，中華民國大專院校八十四年度體育學術研討會專刊（上冊）：585-608。
- 傅蕭良（民80）…行政管理學（280-281頁），台北：三民書局。
- Argyris, C. (1955, June). Some characteristics of successful executives. *Personnel Journal*, 142-175.
- Chelladurai, P. (1999). Human resource management for sport and recreation (pp. 215-218). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1978). Leadership. *CAHPER Sociology of Sport Monograph Series*.
- Flannery, T., & Swank, M. (1999). Personnel management for sport directors. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Ghiselli, E. E. (1963, Summer). The validity of management traits in relation to occupational level. *Personnel Journal*, 109-113.
- Hodgetts, R. M. (1990). Management: Theory, process and practices (5th ed.). Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). Educational administration: Theory, research, and practice (3rd ed.). New York: Random House.
- Mondy, R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1991). Management: Concepts, practices and Skills (pp. 406-415). Needham, MA: Allyn and Bacon.
- Mrozek, D. J. (1983). Sport and American mentality, 1880-1920. Knoxville, TN: University of Tennessee Press.
- Ogilvie, B., & Tutko, T. (1966). Problem athletes and how to handle them. London: Pelham Books.
- Parkhouse, B. (1991). The Management of sport: Its foundation and application. St. Louis, MO: Mosby-Year Book, Inc.
- Sage, G. H. (1980). Sociology of physical educator/coaches: the personal attributes controversy. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 51(1), 110-121.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1974a). Historical trends in leadership theory and research. *Journal of Contemporary Business*, 3, 9-16.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1974b). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.