



一般論著

學校專任運動教練 職業倦怠現況分析

張宏亮／私立東吳大學副教授

一、前言

職業倦怠(burnout)是大多數專業人員容易產生的現象，從1980年第一屆國際職業倦怠研討會的召開開始，幾乎每一份專業的期刊均提到職業倦怠的問題(註一)。

職業倦怠之問題所以受到重視，可以歸因於其所產生之種種嚴重後果，例如，就運動教練而言，長期職業倦怠的結果，可能產生健康不良、心理不適、失去自尊、漸漸的對工作不滿意，最後降低工作能力，甚致導致離職等行為，這些問題，對教練本身而言是一大傷害；而對政府提昇運動成績的政策也將造成不利的影響。

學校專任運動教練制度自民國75年實施以來，已有七年的歷史，七年之間，我們無法得知運動教練是否有職業倦怠的現象。不過，我們從運動教練工作的流動情形來

看，卻也不難發現教練工作的一些特殊現象，例如許多教練在擔任一段時間後轉任體育老師；有些考上體育學院後就辭去教練工作，有些則改行從事其它行業等等。

一個專業工作，如果其組織成員出現如此高的流動率，轉行頗多的情形，主管機關就不得不有所警惕，到底問題出在那裏，是否有職業倦怠？或其他原因，自然有研究的必要。

而根據筆者的研究，以第一批學校專任教練為例，教練之離職率高達67.5% (註二)，很顯然的這種高離職率的情形已對政府、訓練選手的工作造成極大的影響。

基於以上的事實，到底國內學校專任運動教練之職業倦怠現況如何？有無倦怠感？這些問題不無探討的必要？

本研究以離職的教練為對象，從教練本身的觀點等研究固然有其



參考價值，但如能透過訪視小組到各學校瞭解實際的教練問題可能效果更佳，例如從學校校長、體育組主任（組長）、現任教練、家長的看法、老師的看法及其它困難進行瞭解等，將更有助於整個教練制度的推行。

●附註

註一：趙麗雲 邁向現代國家的體育革新與發展 大專體育 第一卷第三期 民80年8月 頁20

註二：周宏室、張宏亮、王明瑞、王雅南 學校專任運動教練聘僱制度之研究 民81年8月 國立體育學院推廣部 頁1

註三：曹華栩 我國企業界技術專業人員離職意願之探討 政治大學企管研究所碩士論文 民73年 頁1

二、職業倦怠的定義

職業倦怠又稱工作倦怠，學者

致力於這方面的研究是最近十幾年才興起的，有關運動教練職業倦怠的問題，國內外皆然，認為運動教練職業倦怠是普遍存在的現象（註三）。

職業倦怠一詞最早係1974年由美國心理分析學者Freudenberger提出（註四），十幾年來有關職業倦怠的研究不少，但對職業倦怠的定義卻不盡相同，看法頗不一致，以下是幾位學者的定義：

Freudenberger認為職業倦怠，是因工作對個人的能力、精力以及資源的過度需求，致使工作人員感到才力耗盡(Wear-out)、精疲力竭，而在工作上束手無策，並造成情緒上的耗竭的一種狀態（註五）。

Sechowski認為職業倦怠是由於一個人的體力和資源過度的需求，而產生了失敗、厭倦及衰竭的感覺。職業倦怠是隨著壓力而來的

一種過程和感覺（註六）。

Edelwich認為職業倦怠是工作者在工作上遭受過度的壓力、或對工作不滿意，因而產生一種心理上對工作退縮的現象（註七）。

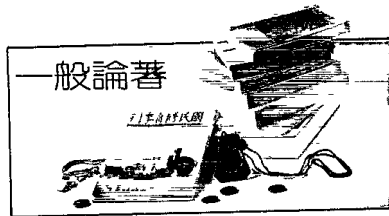
Pine和Kafry認為職業倦怠是工作者在生理上、情緒上體驗到精疲力竭的狀態，在其體驗的過程中，具有超負荷的焦慮、緊張與疲憊的特色（註八）。

Austin認為體育教師的職業倦怠是指長期的工作壓力無法得到放鬆所產生的結果（註九）。

Malone和Rotella則認為專任教練職業倦怠是一種挫敗及困難對工作壓力無法適當的處理之謂（註十）。

從以上各學者的定義，我們可以將職業倦怠歸納為下列四個要點：

(一) 一個人的能源及資源的過度負荷。



- (二) 缺乏工作動機。
- (三) 理想太高，無法達成。
- (四) 組織或人際的因素。

總結而言，職業倦怠所造成的症狀涵蓋了生理、認知、情感和行為等方面，它會產生：

- (一) 極端的傾向，不是完全放棄就是過度的投入。
- (二) 心境和態度都是消極負向的。
- (三) 症狀伴隨人格行為的改變。
- (四) 職業倦怠有如雪球效應，會越來越嚴重。

三、運動教練職業倦怠之相關研究

由於運動教練職業倦怠方面的研究數量仍極有限，茲將筆者所搜集的相關研究文獻整理如下：

1987年Dale以教練的領導方式與職業倦怠之關係做研究，發現體恤組的運動教練有較高的職業倦怠感，經多變項分析後發現，體恤組的教練在情緒耗竭(emotional exhaustion)

(austion)與非人性化方面得分較高(註十一)。

1984年Malone以中學總教練之工作壓力、表現及因應行為做研究，發現(1)教練的工作壓力愈大，導致職業倦怠感越高；(2)整個教練職業倦怠感偏高(註十二)。

1990年Kelly以體育教師兼教練者做對象研究發現(1)體育教師兼教練的工作壓力越大，其職業倦怠感越高；(2)男性教練的職業倦怠感比女性教練高(註十三)。

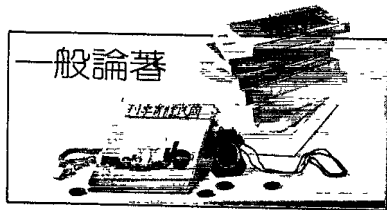
1987年Becky等人研究認為運動教練易產生職業倦怠是因為「角色衝突」、「角色不明確」及「角色負荷過重」等因素造成(註十四)。

1983年Hunt研究運動教練的職業壓力源與職業倦怠之相關，發現(1)籃球教練的職業倦怠強度顯著高於網球教練；(2)女子籃球及網球教練的職業倦怠感高於男教練；(3)

專任與兼任的教練在職業倦怠感的程度上無顯著差異；(4)國家級教練及非國家級教練之職業倦怠感無顯著差異(註十五)。

1983年Watson以奧立崗州高中籃球教練做研究，發現受試者之年齡、性別、學校大小、團隊之類別、工作年資等，在職業倦怠感上無任何顯著差異存在，職業倦怠屬低—中程度。

1983年Caccese以美國NCAA及AIAW第一組之總教練做研究，發現(1)年輕的教練比年老的教練具較高的職業倦怠感；(2)女教練比男教練在「情緒耗竭」層面倦怠感高，同時亦具較低的個人成就感；(3)未婚的教練比已婚的教練具較高的「情緒耗竭」感；(4)中等成就的教練其「情緒耗竭」感比高成就或低成就的教練都高；(5)個人運動項目的教練比團隊運動項目的教練在



「情緒耗竭」感較高，個人成就感則比團隊運動的教練低(註十六)。

從以上的研究文獻，我們大致歸納出下列趨勢：

(一)工作壓力與教練之職業倦怠感呈正相關，即工作壓力越大，職業倦怠感越大。

(二)社會越支持則教練的職業倦怠感越小。

(三)教練的工作負荷越重，職業倦怠感則越大。

(四)影響教練職業倦怠之因素是多層面的，不同項目的運動教練職業倦怠感亦不盡相同，值得進一步研究。

四、學校專任運動教練職業倦怠現況

為了瞭解國內學校專任運動教練之職業倦怠情形，筆者於是於81年1月做學校專任運動教練職業倦怠之調查，以修訂之「馬氏職業倦

怠量表(Maslach Burnout Inventory, MBI)為調查工具，實施調查，受試者總共185人。調查結果如下：

(一)整體職業倦怠情形

經調查結果顯示，學校專任運動教練出現「輕度之職業倦怠感」，總分平均數是2.56分，值得重視。

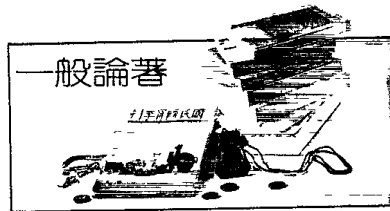
進一步從每一題的職業倦怠感分析，發現運動教練職業倦怠，感受到最常發生的前十項是：

1. 對訓練工作有挫折感 (3.4)。
2. 有無力感 (3.35)。
3. 有力不從心的感覺 (3.28)。
4. 覺得教練工作是一種負擔 (3.15)。
5. 覺得自己不被了解 (3.10)。
6. 工作時感到沮喪 (2.90)
7. 無法由工作中獲得心理上的滿足 (2.85)。
8. 認為這是一份沒有前途、沒有發展的工作 (2.75)。

6. 感到心灰意冷 (2.73)。
10. 不能肯定這份工作的價值 (2.67)。

我們從職業倦怠現況分析發現，總體而言，運動教練並未如想像中的具有高職業倦怠感，從職業倦怠的總平均數(2.56)來看，雖未達到中等程度的倦怠，但已達輕度職業倦怠感的程度，此現象是非常值得我們重視的問題，因為教練工作特殊，他需要高昂的工作士氣，高度的工作熱忱，絲毫不能鬆懈才能有所表現，否則運動成績是難以有所突破的。因此，面對運動教練對工作有輕度倦怠感的情形，如何加強運動教練的自信心，使其對工作更投入，實值得政府主管單位重視。

職業倦怠各題項中以對工作有挫折感、有無力感、有力不從心的感覺、對訓練工作是一種負擔及不



被了解的情形較為嚴重，超過了平均數，此種情形符合一般教練的看法。教練認為有時候完全付出，全心投入訓練選手的工作，並不能獲得相等的回饋，因為比賽是非常現實的，兩隊之中必定有一方失敗，每一場比賽只有一隊冠軍，除非是頂尖的隊伍，否則比賽難免有挫折感、無力感甚至力不從心的感覺，長此已往，對教練的心理造成不良影響，當然對整個球隊亦造成不利，因此，有關單位應予以重視，對教練的心理應加以輔導。

(二) 男女運動教練之職業倦怠分析

調查結果顯示，男女性運動教練在職業倦怠感的總分上達顯著差異，亦即女性教練之職業倦怠感比男教練高。

在分量表方面，男女教練之「工作情緒」及「工作投入」兩個層面達到顯著差異，亦即女性教練職業

倦怠層面中「工作情緒」及「工作投入」倦怠高於男性。

此結果與其他國內外不同職業的研究結果一致(Maslach & Jackson 1981, 1984, 黃正鵠、鄭英耀, 民78; 劉淑慧, 民78; 黃淑珍, 民77; 鄧柑謀, 民80; Maslach, 1982), 此種現象可能與教練工作的性質有關，一般認為男性較適合擔任教練工作，女性因為社會觀念、家庭背景等因素，使女性較易有職業倦怠感，另一可能的原因是女性較易傾向於挫折感、沮喪、無力感等心理因素，以致使女性教練在工作情緒及工作投入方面的倦怠感較高。

(三) 不同年齡之運動教練之職業倦怠分析：

在年齡方面，就總分而言，不同年齡的運動教練在職業倦怠感總分達到顯著差異，經事後比較結果

發現年齡29歲以下之教練職業倦怠顯著高於40~49歲的教練；30~39歲之運動教練職業倦怠亦顯著高於40~49歲組，整體上出現年齡愈小則職業倦怠愈高的現象。

就各分量表而言，在「工作情緒」、「工作表現」、及「工作投入」層面達到顯著差異，經事後比較結果，29歲以下的教練比40~49歲的「工作情緒」倦怠高；30~39歲的教練比40~49歲的教練「工作情緒」倦怠高。29歲以下的教練在「工作表現」倦怠感比40~49歲的教練高；30~39歲的教練同樣在「工作表現」倦怠感比40~49歲的教練高。在「工作投入」倦感方面則29歲以下的運動教練比40~49歲的教練高。

此結果與大多數的研究結果相同(鄧柑謀; 民80; Raison, 1981; 周立勳, 民75; 郭生玉, 民76), 造



成這種現象的原因可能是年輕的教

練，對工作較不熟悉，工作經驗較

少，對未來充滿理想，對自己的

抱負過高，而不願屈就現實所致。

(四)不同工作年資之運動教練之職業

倦怠分析：

就分量表看，不同工作年資的

運動教練在「工作投入」倦怠感上，

達成顯著差異，事後比較結果發

現，工作年資1~3年的運動教練

顯著高於未滿1年的運動教練，可

能的原因是未滿一年的教練對工作

充滿希望，對新的工作環境抱樂觀

的態度，對工作較投入，等到工作

一年後，漸漸發現事實上教練工作

並非如當初所想的那麼容易，在遭

受到困難之後，也發現理想與事實

差距過大，於是對工作投入感產生

較高的倦怠感。

五、結 論

從以上的研究分析，得到下列

幾點結論：

一、學校專任教練有輕度職業倦怠

的現象，尤其是以「工作情緒」

倦怠感最高，值得重視。

二、女教練的職業倦怠感較高，對

女子運動團隊將造成不利影

響，宜速謀改進對策。

三、教練的年齡愈小，其職業倦怠

感愈高，這是一種反常現象，

顯示年輕的教練，對工作之信

心不足，很有可能離職，另謀

他就，因此相關單位應力求改

善之道，否則對運動訓練將有

不利的影響。

四、工作1~3年的教練對工作最

不投入，此點亦印證了第三點

的結論，越年輕、工作年資越

少者越不投入工作，這無疑是

一危險信號，我們很難把握這

些年輕教練一有較好的工作機

會就會離職，因此，降低運動

教練的職業倦怠，提昇其工作
情緒是目前相關單位刻不容緩
的工作。

附註

註一：Maher, E.L. Burnout and

Commitment: a theoretical

alternative. The Personnel

and Guidance Journal, 61,

1983, Pp. 390-393.

註二：張宏亮 學校專任教練離職

因素之研究 體育學報第十

四輯 頁123~143 民81年。

註三：張宏亮 運動教練工作倦怠

問題之探討體育與運動雙月

刊 第70期 中華民國體育

運動總會出版 民國79年12

月 頁66~71。

註四：Freadenberger, H.J. Staff

Burnout Journal of Sociiae

Issues 30(1) 1974 Pp.

159-165.

- 註五：同註四，頁159-165。
- 註六：廖貴鋒 國中教師角色衝突、角色不明確與工作倦怠之研究 台灣師範大學教育研究所碩士論文 民75年 頁13。
- 註七：Edelwich, J.: Social Work in Health Care, Book Reviews, 7(1):1981, P.P. 105-107.
- 註八：Pines, A., Kafry D., Occupational Tedium in the Social Service, Social Work 1987 P.P.499-507.
- 註九：Austin, D.A. The Teacher Burnout Issue Journal of Physical Education, Recreational & Dance Vol.25 No.9 P.P.35- 36 1981.
- 註十：Malone, C.J. & Rotella, R. J. Preventing Coaching Burnout Journal of Physical Education & Dance. Vol.25 No.9 P.22 1981.
- 註十一：Dale, Judith Anne Relationship Between Coaches' Leadership style and Burnout MAI 26/02, p.179, 1987.
- 註十二：Malone, Christopher John An Analysis of Job Stress, Manifestations, and Coping Behaviors of Head High School Coaches DAI 46/09A, p.2619.1984.
- 註十三：Kelley, Betty Carolina An Examination of a Model of Burnout in Dual-Role Teacher Coaches DAI 51/12A p. 4060,1990.
- 註十四：Becky, S. and Others Preventing Burnout in Teacher/Coaches. Journal of Physical Education, Recreation & Dance, V.58,N.8, pp. 71-75, 1987
- 註十五：Hunt, Karol R. The Relationship Between Occupational Stressors and Burnout Among Coaches DAI 44/08A, p.2406, 1983.
- 註十六：Caceese, Thomas Michael Differences in Perceived Burnout of N.C.A.A. and A.I.A.W. Division I Head Coaches Grouped According to Selected Demographic Variables DAI 44/01A p.103,1983.

