

教練作為陪練員

——一位菜鳥籃球教練的教練哲學

胡天玫*

摘 要

教練哲學對教練的重要性已受到廣泛認可，因為教練必須要有一致的原則，才能獲得選手的信任。本研究目的為敘說一位菜鳥籃球教練如何建立他本身的教練哲學。本論文採取「故事步驟化」的研究進路，分別從：一、什麼教練故事對身為教練的你是最重要的；二、從本身經驗學習；三、你的教練風格是那種；四、寫下你的教練哲學：總結前三個步驟；與五、活出你的教練哲學，共五個步驟，呈現一位中華民國大專籃球運動聯賽公開二級菜鳥籃球教練，如何透過敘說受傷小子、生日小子、暫停小子、怯場小子、灌籃小子與街頭小子的故事，澄清自身的教練哲學，並進而挖掘出「教練作為陪練員」的意義。

關鍵詞：籃球教練、教練哲學

* 胡天玫，國立臺北教育大學體育學系教授，E-mail: hu@tea.ntue.edu.tw

Coaches as Training Partners: The Coaching Philosophy of a Rookie Basketball Coach

*Tien-Mei Hu**

Abstract

The importance of coaching philosophy is widely recognized because a consisted coaches' behavior can create a trust coach-athlete relationship. This paper aims to narrate the story of the development of a rookie basketball coach's own coaching philosophy. In this paper, following the five steps of developing coaching philosophy (i.e. identify which coaching story is most important to you, learn from your own experiences, what is your coaching style, discover your coaching philosophy, and keep it visible and alive), it presented the story written by a Taiwan University Basketball Association [UBA] Division II coach who expressed his personal coaching philosophy in a way that is firmly rooted in his coaching practice events of injury, dropout, time-out, roster, and game strategy. Finally, this paper concludes the meaning of "coaches as training partners."

Keywords: basketball coaches, coaching philosophy

* Tien-Mei Hu, Professor, The Department of Physical Education, National Taipei University of Education.

一、前言

大專籃球運動聯賽複賽賽季的夜晚，首次以教練身分帶領籃球隊參賽的菜鳥籃球教練 (the rookie basketball coach)¹失眠了，當天菜鳥隊以 2 分之差輸球，但菜鳥教練並不是因為輸球而難過得睡不著，也不是為了準備明天的比賽而無法入睡，而是因為當前的教練角色與菜鳥教練的球員出身背景產生嚴重的衝突，使得失去方向與找不到出路的菜鳥教練輾轉難眠。從小在球場長大的菜鳥教練，對教練僅有個人經驗性的理解，那晚在處理球員情緒的過程中，灌籃小子對菜鳥教練哭訴：「教練，我真的沒辦法邊打球邊指揮大家……」雖然菜鳥教練明知賽前更改陣式是犯了教練的禁忌，但面對球員召喚與教練角色之間的兩難，那晚球員的召喚，讓菜鳥教練當下做了一個違背本身專業信念的承諾，承諾放棄原本預計的團隊組織戰，改採球員能接受的「機遇戰」²。

一夕之間，這個承諾幾乎將菜鳥教練從球員時期所建立的專業信念連根拔起，菜鳥教練甚至一度認為球員出身的運動員經驗，是不利於菜鳥教練目前的教練角色。但有關運動教練的文獻指出，運動教練本身早期的運動員經驗，扮演著整合與過濾教練知識的重要角色，³高成就表現的運動

¹ 為了保護本研究的研究參與者，所有的人名均以化名出現，接下來本研究的主要敘說者「菜鳥籃球教練」，簡稱為「菜鳥教練」。

² 這裡的「機遇戰」，並不是指籃球進攻戰術裡，球員進攻時總是會因應球場上的變化，而有所調整。相對地，這裡是指為了化解場上球員，無法正確判讀對手的防守時，球員可依個人的想法來打球。

³ John Henry Salmela, "Learning from the Development of Expert Coaches," *Coaching and Sport Science Journal*, 2.2 (1995): 3-13; Christopher J. Cushion, Kathy M. Armour, and Robyn L. Jones, "Coach Education and Continuing Professional Development: Experience and Learning to Coach," *Quest*, 55.3 (Champaign, IL, Aug. 2003): 215-230; Thayer Evans, "No Whistles, No Tackling and No End in Sight for St. John's Coach," *New York Times*, 18 Sep. 2009. < <http://www.nytimes.com/2009/09/19/sports/>

教練過去都曾經是運動員，但只有個人項目運動教練的成就表現，是直接受到教練的運動員經歷所影響，至於團隊項目運動教練的成就表現，則與教練的運動員經歷沒有明顯關係。⁴這促使菜鳥教練重新思考本身運動員經歷與運動教練之間的關係，將菜鳥教練推向一連串的對話與反省，試著在不同時期的專業信念之間，找到平衡點，並從中發展本身的教練哲學 (coaching philosophy)。

然而，教練哲學的建立並非一蹴可幾，它不是像謎題的解答一般，一旦建立就永遠不會改變，相反地，教練哲學的建立，是一個持續與複雜的發展過程，⁵教練面對兩難情境的每一個抉擇，都可能對他本身的哲學產生強化、修正、甚至捨棄的影響。雖然我們可以從期刊、書籍與演講等資訊，閱讀與聽到其他教練的教練哲學，例如我們所熟知的美國大學籃球教練 John Wooden 金字塔理論，⁶但我們無法透過直接複製的方式，取得自身的教練哲學，即使是像 Wooden 這樣成功的教練，也不是在初任教練的第一天，就建立好其自身的教練哲學，而是後來才逐漸發展出來。因此，教練哲學的建立受到教練個人經驗相當程度的影響，不管是否為運動員出身，每一位運動教練都不是從菜鳥教練的階段，⁷就清楚自身的教練哲學，

ncaafootball/19coach.html?_r=0/>, 31 Oct. 2013.

⁴ 韋焰、邱鈺烘，〈從林書豪的成功之道探討術德兼修的教練理念〉，《文化體育學刊》，16 (臺北，2013.06)：18。

⁵ Dochstetler Hochstetler, "The Impact of Faith and Experience on the Development of Coaching Philosophies," *Journal of the Christian Society for Kinesiology and Leisure Studies*, 2.1 (New York, NY, Apr. 2012):2, 6. < <http://cskls.org/wp-content/uploads/2012/08/Impact-of-Faith-on-Coaching-Hochstetler.pdf>>, Web. 1 Nov. 2013.

⁶ John Wooden 的教練哲學為盡力做到最好、教練作為教師、教練作為領導者、籃球戰術風格與系統、個人教練能力與人格、成功金字塔。J. R. Wooden, *Practical Modern Basketball* (Boston: ALLYN and BACON, 1999), 13.

⁷ Schinke、Bloom 與 Salmela 從 6 位平均擁有 19.7 年教練資歷的加拿大高競技籃球教練的研究中，發現 7 個教練生涯階段：早期運動參與 (early sport participation)、全國高競技運動 (national elite sport)、國際高競技運動 (international elite sport)、新手教練 (novice coaching)、中繼教練 (developmental coaching)、國家高競技教練 (national elite coaching)、國際高競技教練 (international elite coaching)。Robert J. Schinke, Gordon A. Bloom, and John H. Salmela, "The Career Stages of Elite Canadian

因為運動員出身的教練，即使本身擁有被訓練的經驗，他仍需進行困難的轉型，從實際執行任務者（運動員）變成間接執行任務者（教練），重新調整或建立本身的行動原則。

教練哲學是影響教練成功與否的關鍵要素，如同美國校際運動教練教育計畫⁸的指定教科書《成功運動教練學》，作者 Martens 在第一章開頭便指出：「教練的成功主要取決於教練的哲學而非其他因素。」⁹唯有言行一致的教練，才有可能受到選手的信任，因此，發展出指引行動的教練哲學，便成為每位運動教練的重要課題。本研究目的在於從運動教練的局內人角度，描述菜鳥籃球教練本身教練哲學的發展過程。本論文共分成五個段落，一、前言；二、發展教練哲學的三個研究進路；三、教練經驗：菜鳥教練的個人故事；四、教練哲學：從指導老師到陪練員；五、結論：追尋自我認同的旅程。

二、發展教練哲學的三個研究進路

許多學者都一再強調教練哲學的重要性，¹⁰但有關教練哲學發展過程

Basketball Coaches," *Avante*, 1.1 (1995): 14.

⁸ National Federation Interscholastic Coaches Education Program.

⁹ Rainer Martens 著，《成功運動教練學 (*Successful Coaching: The Best Selling Coaching Book*)》(陳文詮，黎俊彥，溫富雄，彭郁芬譯)，(臺北：藝軒，2004)，1。

¹⁰ 例如薛慧玲、謝志君，〈論運動教練哲學之重要性〉，《大專體育》，54 (臺北，2000.06)：70；溫華昇、張志凌，〈以擊劍運動訓練教育淺談擊劍教練哲學觀〉，《教練科學》，2 (臺北，2003.06)：46；John Lyle, "Coaching Philosophy and Coaching Behavior," *The Coaching Process: Principles and Practice for Sport*, eds. Neville Cross, and John Lyle (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999), 25-46; Russell C. Smelley, "The Value of a Coaching Philosophy," *Track Coach*, 204 (CA, Aug. 2013): 6507. *SPORTDiscus*. Web. 3 Nov. 2013; S. Jenkins, "Coaching Philosophy," *Sports Coaching: Professionalisation and Practice*, eds. J. Lyle, and Chris Cushion (London: Churchill Livingstone, 2010), 238; Seth Edward Jenny, "A Case Study of the Coaching Philosophy of a Men's NCAA Distance Running Coach: To What Extent is it Humanistic?"

的討論卻相當有限。¹¹大部分運動教練方面的文獻，都是有關教練行為、知識與教育的研究，教練哲學往往未加區分地隱含在教練行為、特色與角色等研究裡，直接以教練哲學作為研究主題的文獻並不多，探討教練哲學發展過程的研究數量更少，以學者們最常引用的《成功運動教練學》一書為例，該書的第一篇雖然是以「發展教練哲學」為標題，包含〈你的教練目標〉和〈你的教練風格〉兩個章節，除了教練哲學一詞的定義之外，Martens 並沒有清楚說明教練哲學的發展過程，他指出教練的目標與風格是形成教練哲學的二個重大決定，並簡單交代：「關鍵在於明瞭自己並持續不斷評估你的教練經驗是否能符合你的價值結構。」¹²

有關教練哲學發展過程的文獻，主要包括對象與方法的反省。在對象部分，大部分運動教練文獻是以資深專家教練，作為教練知識與哲學的研究對象，¹³但隨著教練發展階段的新實徵資料的出現，¹⁴運動教練專業的早期發展階段，已被證實是發展教練哲學的關鍵時期，像新手教練與中繼教練成為近來學者關注的研究對象，例如 Collins 探討 35 位準教練的教練哲學。¹⁵

(Albuquerque, NM: Diss. The University of New Mexico, 2013), 46.

¹¹ Karen Collins, et al., "The First Step: Assessing the Coaching Philosophies of Pre-service Coaches," *Journal of Research in Health, Physical Education, Recreation, Sport & Dance*, 6.2 (VA, Fall-Win 2011):21. *OmniFile Full Text Select (H.W. Wilson)*. Web. 22 Oct. 2013.

¹² Rainer Martens 著，《成功運動教練學(Successful Coaching: The Best Selling Coaching Book)》，16。

¹³ Christopher Lawlor, "How Jim Calhoun Coached his Team, Connecticut, to the NCAA Championship: His Vision, Philosophy, and X's and O's," *Coach & Athletic Director*, 69.9 (Sparta, MI, Sep. 2000): 55. *OmniFile Full Text Select (H. W. Wilson)*. Web. 22 Oct. 2013; Andy Hallman, "A Coaches Perspective on Coaching Style and Philosophy," *The Sport Digest*, <<http://thesportdigest.com/archive/article/coaches-perspective-coaching-style-and-philosophy/>>, 20 Oct. 2013.

¹⁴ Robert J. Schinke, Gordon A. Bloom, and John H. Salmela, "The Career Stages of Elite Canadian Basketball Coaches," 60.

¹⁵ Karen Collins, et al., "The First Step: Assessing the Coaching Philosophies of Pre-service Coaches," 22.

在方法論部分，存在著步驟化與故事化兩種不同的主張。首先，主張步驟化的學者，¹⁶有鑑於許多運動教練雖然明白有必要發展本身的教練哲學，但常苦於不知從何處著手的困擾，因此提供教練一個可依循的發展步驟，便成為這類研究的目的。前奧運獎牌選手 Hanson 清楚地界定教練哲學為一組價值、原則與信念，它決定為何你要這麼做，它決定你如何扮演你的教練角色。Hanson 並提出五個教練哲學發展步驟：¹⁷（一）什麼對身為教練的你是最重要的：透過 20 區段（3 題）來進行價值評估，找出五個最重要的價值；（二）從本身經驗學習；（三）你的教練風格是那種；（四）寫下你的教練哲學：總結前面三個步驟；（五）活出你的教練哲學。

其次，主張故事化的學者，¹⁸認為許多教練辛苦發展出來的教練哲學，常常到頭來無法轉換成實際行動，為了克服教練哲學與教練實踐之間的鴻溝，連結理論與經驗的故事特性，便成為替代抽象原則的另類發展教練哲學方式。例如 Darless 從一位女性職業高爾夫教練的個人故事裡，反省該教練的教練哲學。¹⁹基於說故事對發展教練哲學的三個正面理由（事

¹⁶ 例如 David Parsh, "8 Steps to a Coaching Philosophy," *Coach & Athletic Director*, 76.9 (Sparta, MI, Sep. 2007): 56-57. *OmniFile Full Text Select* (H.W. Wilson). Web. 22 Oct. 2013; Bo J. Hanson, *Your Coaching Philosophy Workbook: A 'how to' Guide to Developing Yours*, <http://www.athleteassessments.com/articles/developing_your_coaching_philosophy.html/>, 22 Oct. 2013; Pete Van Mullem, and Dave Brunner, "Developing a Successful Coaching Philosophy: A Step-By-Step Approach," *Strategies*, 26.3 (New York, NY, May 2013): 29-34. (08924562) *SPORTDiscus*. Web. 3 Nov. 2013.

¹⁷ Bo Hanson, *Your Coaching Philosophy Workbook: A 'how to' Guide to Developing Yours*, <http://www.athleteassessments.com/articles/developing_your_coaching_philosophy.html/>, 22 Oct. 2013.

¹⁸ D. Carless, and K. Douglas, "Stories as Personal Coaching Philosophy," *International Journal of Sports Science and Coaching*, 6.1 (Leeds, March 2011): 14; Sarah G. McCallister, Elaine M. Blinde, and Windee M. Weiss, "Teaching Values and Implementing Philosophies: Dilemmas of the Youth Sport Coach," *Physical Educator* 57.1 (Urbana, IL, Winter 2000): 40. *SPORTDiscus*. Web. 3 Nov. 2013; K. Douglas, and D. Carless, "Abandoning the Performance Narrative: Two Women's Stories of Transition from Professional Sport," *Journal of Applied Sport Psychology*, 21.2 (New York, NY, Apr. 2009): 222.

¹⁹ D. Carless, and K. Douglas, "Stories as Personal Coaching Philosophy," 14.

件化個人具體經驗、呈現社會文化脈絡對事件的影響、提供事件反省與討論的架構)，Darless 分別從下列五個面向，來探討教練哲學的另類發展方法：說故事。(一) 教練個人背景：主要在於描述說故事者的教練相關經驗，以提供故事的個人脈絡，包括 1. 教練個人基本資料：教練證照、教練獎章、教練教育訓練、教練經歷與著作；2. 教練個人早期運動經驗：早期運動員訓練、最佳運動表現、最高運動層級；3. 教練發展與演變的關鍵點。

(二) 教練個人故事：說故事者不論是敘說一個關鍵的「大故事」或日常的「小故事」，重點在於盡可能真實詳細地描述經驗，包含發生什麼事、參與者是誰、什麼感覺、結果如何。(三) 反省故事：主要是從教練的個人故事裡，反省上述所提說故事的三個正面理由，包含 1. 從一系列特殊事件的特別處，反省個人的具體經驗；2. 對於社會文化於個人事件的影響力有更佳地理解；3. 不同事件之間的比較與理解，事件的文字化與意義化；

(四) 與他人分享和討論故事：說故事者透過進一步地反省，可深化自身的理解與知識，從被動的經驗承受者，邁向主動的經驗詮釋者，並提供事件不同的選擇與結果的可能性與思考空間；(五) 學習、理解與智慧。

本研究目的為描述菜鳥籃球教練自身教練哲學的發展過程，由於菜鳥教練屬於運動教練的早期發展階段，正處於新手教練與中繼教練之間，是兩個階段的轉換交接期，是教練開始從自己的教練經驗，建立本身的教練實踐知識的重要時期，雖然這兩個階段的教練知識，仍未形成全面而堅固的知識，²⁰它仍代表著從新手教練的照理論原則操課，邁向擁有專業原則與專業承諾的中繼教練，這個交接期是教練發展本身哲學的關鍵期。

但該採用何種研究進路？如何能適當地描述出教練哲學的發展過程？步驟化與故事化的研究進路，雖然部分地解決了教練與原則、教練與實踐之間，長久以來的間隙問題，但也產生了新的待解決問題。步驟化研

²⁰ Robert J. Schinke, Gordon A. Bloom, and John H. Salmela, "The Career Stages of Elite Canadian Basketball Coaches," 56.

究進路在簡化教練與原則之間的關係時，卻忽略了教練哲學的實踐性格；而故事化的研究進路，在強調教練經驗的具體性時，多多少少也破壞了教練哲學的系統性。本研究基於下列三個理由，採取「故事步驟化的研究進路」，也就是將步驟化研究進路裡的第一步驟「什麼對身為教練的你是最重要的」，替換成教練個人故事，從原本 60 題的價值評估，改成「什麼教練故事對身為教練的你是最重要的」，至於第二步驟到第五步驟，仍維持不變。故事步驟化的研究進路包含（一）什麼教練故事對身為教練的你是最重要的：1.教練個人背景（教練個人基本資料、教練個人早期運動經驗、教練發展與演變的關鍵點）；2.教練個人故事（發生什麼事、參與者是誰、什麼感覺、結果如何）。（二）從本身經驗學習。（三）你的教練風格是那種。（四）寫下你的教練哲學：總結前面三個步驟。（五）活出你的教練哲學。

首先，每一位教練都有說不完的故事，說故事可以讓抽象的哲學理論紮根於教練每天的實踐脈絡，而不是說的是一套哲學，做的又是另外一回事。其次，菜鳥教練本身的實踐知識正在形成過程中，面對兩難情境時，其抉擇相當倚賴其本身對事件情境的理解，無法像資深教練能將困境連結到本身的實踐知識，獲得較整體性的理解。最後，教練發展的早期階段是形成教練哲學的重要時期，對新手教練與中繼教練而言，教練哲學的步驟化，對其本身教練哲學的發展，是相當有助益的。

三、教練經驗：菜鳥教練的個人故事

運動教練之間的談話主題，總是圍繞著他（她）們所帶領的運動代表隊，聽不完與說不完的教練故事，可說是運動教練世界的具體表徵。本節分為教練個人背景、教練個人故事，共二部分，來描述菜鳥教練最重要的個人故事，即發展教練哲學的第一步驟「什麼教練故事對身為教練的你

最重要的」。

(一)教練個人背景

菜鳥教練在帶領籃球隊之前，也曾帶領過大專乙組的其他二項團隊運動，亦都獲得優秀教練獎，今年是他帶領大專甲組籃球隊的第四年，前三年均打入全國決賽，最佳成績為全國第四名。菜鳥教練也是籃球員出身，曾受過臺灣企業隊小隊五年的籃球正規訓練，選手時期曾獲全國自由盃籃球錦標賽青年組明星球員，並參與亞青盃選拔賽與訓練。菜鳥教練結束他先前的教練角色，已有十幾年的時間，這次擔任籃球教練，主要是因為大專籃球聯賽的報名表上，菜鳥教練的名字，出現在一個尚未正式成立校隊的籃球隊的教練位置上，而再次開啟了菜鳥教練的籃球教練任務。這裡之所以用「再次開啟」四個字，是因為年輕時的菜鳥教練，曾一度雄心勃勃地想與原本的企業母隊建教合作，企業母隊也相當有意願配合，唯最後因為學校所提供的保送名額太少而作罷。

(二)教練個人故事

■受傷小子

今年非常有希望創下最佳戰績，但預賽的第一場比賽，先發球員裡唯一的新生，在一次快攻推進時，踩到對手的腳，扭傷膝蓋。在決定是否以開刀為治療選擇的過程中，受傷小子認為所有的教練都不管球員的傷痛，硬要球員上場。當菜鳥教練一再地勸他多找幾位醫生，不要輕易採用侵入式療法時，受傷小子傳了封簡訊，告訴菜鳥教練他不再是笨笨的高中生，任由教練宰割。菜鳥教練回了封簡訊，告訴受傷小子，他從不強迫球員打球，並公告在臉書球隊社團裡。經過半年後，受傷小子告訴菜鳥教練，由於他過去的教練讓他感到很後悔，因此這次他才會誤解菜鳥教練。

■生日小子

大專籃球聯賽複賽賽季的夜晚，球隊為球員慶生，結束後，生日小子對菜鳥教練說：「教練，我們球員自己要講一下話，你可以先回房休息。」菜鳥教練回房後，同房的球員室友一下子就回來了，菜鳥教練好奇地問：「你們怎麼這麼快就結束了？」室友說：「只是宣布明天中午一起換飯店的時間。」隔天換飯店的集合時，沒有看到隊長的身影，菜鳥教練問全隊為何不見隊長，並交代隊員告訴隊長，請他來找教練。當晚隊長告訴菜鳥教練：集合是生日小子自行宣布，不是隊長決定的，並且宣布時，他並不在場。後來在前往比賽途中，生日小子跑來對菜鳥教練提出：「教練，我因為要準備功課，我可能不能打決賽。」雖然生日小子在一年前也和菜鳥教練討論過退隊的事，但那時是在賽季後，且當時菜鳥教練覺得生日小子很懂事，為了退隊的事找教練談，代表他內心地很掙扎。但這次的時間卻是在賽季的比賽途中發生，由於菜鳥教練在比賽日時，一心一意都放在比賽上，實在沒能力與意願來處理此事，同時心裡也不敢相信會有這樣的事發生，「背叛」是菜鳥教練當時唯一的感受。賽季結束後，菜鳥教練找生日小子追問換飯店事件。生日小子說：我只是認為全隊應一起行動，但我的做法不對，對不起。菜鳥教練說：你是一位很有想法與表達能力的球員，但這次用不對地方，有不同想法應和全隊一起討論，不可擅自做決定，特別是你明知隊長的想法與你不同時，你仍應讓隊長或教練來做最後的決定，球員如果各自為政，就不是一個籃球團隊了。後來生日小子退隊了。

■暫停小子

今年菜鳥隊一路過關斬將，全國決賽的籤運極佳，在爭取全國前二或前四的決賽時，學校校長、師長與同學都到場加油，一場榮譽之戰開打，中場休息時，教練交代下半場先發名單，暫停小子當著全隊的面說：「教練我不要上場！」頓時菜鳥隊的球隊氣氛急凍，菜鳥教練一時之間除了驚

訝，也感受到心底的那把怒火，更看到全隊球員的目瞪口呆。球賽結束後，暫停小子因為需參加另一個校代表隊的友誼賽而先行離去，當晚菜鳥教練決定球隊先發名單中，永遠不再出現暫停小子。

■怯場小子

這是一場無關乎晉級的比賽，菜鳥隊已經確定拿到全國決賽的門票。球賽正如火如荼進行中，菜鳥教練走向怯場小子，示意他去替換暫停小子，怯場小子低聲地說：「教練，真的要我上場嗎？我怕會拖累場上隊友？」菜鳥教練不解之餘，派另外一位隊員上場，中場休息時，菜鳥教練走向怯場小子，告訴他：每一位隊員都要隨時準備上場，教練派你上場時，要有勇氣上場支援隊友。怯場小子回答：我會努力去試看看。

■灌籃小子

球賽最後一分鐘，菜鳥隊落後二分，灌籃小子抓到籃板球，將球傳給罰球線一端的中鋒學姐，學姐出手的同時，灌籃小子大喊「不要投」，球沒進，菜鳥隊輸了。球賽結束後，菜鳥教練在賽後檢討時，要求灌籃小子向學姐道歉，並說明菜鳥隊的場上球員不可互相指責，責怪是教練的任務。在吃完便當晚餐後，菜鳥教練心裡明白有必要處理球員的情緒，在處理過程中，一向堅強的灌籃小子情緒將近失控地說出心中話：「那一球真的不應該投，好不容易抓到籃板，應好好組織一波進攻，教練我沒辦法邊打球邊指揮。」當晚菜鳥教練做了打機遇戰的決定。

■街頭小子

賽季後，菜鳥教練與街頭小子共進午餐，餐後閒聊過程中，街頭小子對菜鳥教練說：「教練我很怕上場。」在菜鳥教練的追問之下，才知道是今年戰術，街頭小子覺得今年戰術太難理解，不像去年戰術能跟得上。雖然菜鳥教練心裡很清楚，今年戰術是針對先發球員設計的，但菜鳥教練並不知道這樣的戰術，會造成熱愛籃球的街頭小子心生恐懼，菜鳥教練深思

後，決定要想個能讓大家都發揮的打法。

四、教練哲學：從指導老師到陪練員

菜鳥教練為什麼要做一位籃球教練？從菜鳥教練擔任籃球社團的指導老師，可以很清楚地看到，菜鳥教練的初衷是希望維持學生對籃球的熱情。但報名大專籃球聯賽是菜鳥教練原本所沒有預期到的情境，雖然菜鳥教練並沒有計畫參賽，但一旦報名參賽，菜鳥教練覺得就有必要正式成立校隊，因為聯賽的競爭白熱化，再加上籃球屬於接觸性運動，沒有適當的訓練和準備，學生的身心兩方面都很容易受傷。既然學生需要教練，而且這是菜鳥教練所擅長的一件事，站在菜鳥教練和學生都愛籃球的角度，菜鳥教練決定愛它就把它做到最好。

什麼教練故事對身為教練的你是最重要的。原本菜鳥教練透過 60 個題目來進行價值評估，找出平和、自由、忠誠、正確與舒適，共五個最重要的價值。但後來重新從各種小子故事的敘說中，菜鳥教練發現受傷小子、生日小子與暫停小子的故事，都呈現出他本身對忠誠這項價值的強調，可見背叛是菜鳥教練最無法容忍的球員狀況。怯場小子的故事道出了菜鳥教練的選手背景，他從沒有想到球員可以有害怕上場的權利，選手時期總是先發球員的他，未能明瞭後補球員與板凳球員的心酸與苦悶，但在反省之後，他仍保持著球員就是要隨時準備好上場的信念，也明白只要是正確的事，教練要教導球員有上場挑戰的勇氣。灌籃小子與街頭小子這組故事，把何謂成功的這個重要議題具體化，菜鳥教練雖然明白維持球員的熱情是他擔任教練的宗旨，但他也總是難以擺脫對贏球的渴望，更準確地說，是對籃球組織戰與技術面的某種技術習性，兩者之間的衝突與對立，讓菜鳥教練的自我認同產生模糊，是他需要努力的地方。

在第二個步驟「從本身經驗學習」，菜鳥教練從過去他最喜歡與最討

厭的教練的反省中，發現他最喜歡的教練，(一)偉大之處，包括教菜鳥教練技術細節與整體、練球很盡心。(二)親自示範、分析對手與詳細解說演練，是教練例行的行為。(三)對教練的感覺，分別為尊敬、崇拜與感恩。(四)教練最重視的價值，包含紀律責任、正確與控制、自由與成就。(五)所學之事為充分準備與創意。

相對地，菜鳥教練也注意到他最討厭的教練，(一)厭惡之處，包括練習枯燥無重點、口不擇言。(二)教練例行行為是隨機個別指導、集合講話。(三)對教練的感覺分別為噁心和厭惡。(四)教練最重視的價值為義務、工作與支配。(五)所學之事包含不要做超過本身能力之事，以及不要污辱人。

在第三個步驟「你的教練風格是那種」，菜鳥教練澄清本身的優點包括閱讀比賽以及賽前戰術分析。本身的主要動機為陪伴球員。陪賽²¹是菜鳥教練原本以為的主要行為，但經過這趟教練哲學之旅，菜鳥教練明白本身的主要行為是陪練，這也是為何菜鳥教練會感到如此刻骨銘心，因為菜鳥教練過去認為陪練是不專業的教練才會有的行為。過去他當選手時所接觸到的教練，沒有一位是陪練型。菜鳥教練的限制在於過度投入比賽，這也間接地造成菜鳥教練的矛盾點，菜鳥教練的初衷為維持學生對籃球的熱情，但大專籃球聯賽的高競爭性，使得菜鳥教練在賽場時，會變身成為控制型教練，但控制型卻是會降低選手熱情。這個矛盾源自菜鳥教練的過往籃球員經驗，因為籃球員時的菜鳥教練，生活中只有打球，比賽只有冠軍才算數，此種強烈與根深蒂固的籃球員認同，可說是造成矛盾的種子。²²從受傷小子、生日小子、暫停小子、怯場小子、灌籃小子與街頭小子的故事敘說過程中，菜鳥教練理解到對他而言，練習請假、比賽完提早走、賽前沒準備好的情境，是菜鳥教練最具挑戰的情境。菜鳥教練最期待的環

²¹ 劉一民，〈職網陪賽經驗的知識建構〉，《運動文化研究》，1（臺北，2007.06）：11-16。

²² K. Douglas, and D. Carless, "Abandoning the Performance Narrative: Two Women's Stories of Transition from Professional Sport," 225.

境，是快速直接的任務環境。

在第四個步驟「寫下你的教練哲學：總結前三個步驟」，菜鳥教練提出（一）本身應展現的行為，包含練球能具焦點、練球能具創意、全心投入、花時間與球員交心、智慧地處理比賽。（二）教練應避免的行為，包括冷嘲熱諷球員、管太多私生活、僵化進攻戰術、無法交心、比賽情緒失控。菜鳥教練給自己設定的任務，為訓練要有計畫和賽後檢討；球員接收到的內容，包括明白本季目標與重點、知道本次練習重點、以及學習閱讀比賽。並且菜鳥教練預期的帶隊效果，為「籃球隊是一家人」。最後，透過澄清本身所認定的成功教練，是會幫助球員活出最佳自我的運動教練。

菜鳥教練的教練哲學，在於透過籃球來讓球員活出卓越自我；每個人都可以活出最佳的自我，球隊是由每位球員所共同組成的家庭，籃球家庭彼此幫助彼此成長。一個更扼要的表達為：菜鳥教練是一位陪練教練。《今日美國報》(USA TODAY) 的運動前十名票選系列，其中陪練員(Sparring Partner) 是最糟的運動職業之一。因為陪練對運動員而言，意味著從此只能跑龍套，意味著親手撲滅自己比賽拿冠軍的任何希望，它更代表著放棄運動員的身分與技術，可說是一條萬不得已的不歸路。菜鳥教練覺得陪練員對曾是優秀籃球員的他而言，²³代表著籃球員身分與技術的雙重歸零，意味著再度親自承受追求卓越的籃球負荷，意味著走入模仿與陪伴的邊線人生。

在第五個步驟「活出你的教練哲學」，菜鳥教練決定向全隊宣告自身的教練哲學：籃球家庭彼此幫助彼此成長。並將「教練作為陪練員」張貼在菜鳥教練的研究室。

²³ 運動教練本身的教練哲學，受到其運動經驗很大的影響，先發球員出身的運動教練與板凳球員出身的運動教練，兩者的教練哲學會有很大的差異。Dochstetler Hochstetler, "The Impact of Faith and Experience on the Development of Coaching Philosophies," 4.

五、結論：追尋自我認同的旅程

籃球員出身的菜鳥教練，非常明白教練選手的信任關係，是高競技運動殿堂的不二法則，教練必須要有一致的原則，才能獲得選手的尊敬與信任。在菜鳥教練的前三年教練經驗裡，他發現自己不怎麼了解球員的需求，過去所建立的專業信念與原則，常常與目前的教練角色產生衝突，為了尋求一個高品質的教練選手關係，菜鳥教練邁向教練哲學的發展旅途。本論文結合「步驟化」與「故事化」兩種研究進路，提出「故事步驟化」的新研究進路，並將之應用在本研究中。

整篇論文分成三個部分來呈現菜鳥教練教練哲學的建立過程。首先，從受傷小子、生日小子、暫停小子、怯場小子、灌籃小子與街頭小子的故事敘說過程中，菜鳥教練從經驗巨浪中獲得片刻的喘息，游走在運動教練與故事敘說者的多重角色之間，捕捉那稍縱即逝的感覺與視聽，淬練出故事的意義。其次，菜鳥教練並經由不斷地往返於故事意義與自身受教經驗之間，抽絲剝繭地對運動教練這個專業角色進行反省。最後，澄清自身的教練哲學，在於透過籃球來讓球員活出卓越自我，每個人都可以活出最佳的自我，球隊是由每位球員所共同組成的家庭，籃球家庭彼此幫助彼此成長。但必須說明的是，這個過程並不是一個直線發展的過程，這裡的描述純粹是為了論證的清晰，事實上，教練哲學的發展過程，是一個不斷往返與永恆的旅途。

雖然教練哲學的發展旅途並未結束，但菜鳥教練經由這次的旅程，找到自己的定位：「教練作為陪練員」。對於曾是優秀籃球員的菜鳥教練而言，原本以為陪賽是他當籃球教練的底線，但經過各種小子的故事洗禮，他發覺除了原本就可以預期到的重回籃球界的衝突之外，真正造成他自我認同困擾的部分，在於他必須放棄自己，放棄自己最引以為傲的籃球技術與球員身分，走向籃球場邊線外的教練區，邁向陪練員的生涯。這樣的陪

練人生是否會再改變？只有當菜鳥教練變成老鳥教練才能解答！

引用文獻

- Rainer Martens 著,《成功運動教練學(*Successful Coaching: The Best Selling Coaching Book*)》(陳文詮,黎俊彥,溫富雄,彭郁芬譯),臺北:藝軒,2004。
- 韋焰、邱鈺烘,〈從林書豪的成功之道探討術德兼修的教練理念〉,《文化體育學刊》,16(臺北,2013.06):13-22。
- 溫華昇、張志凌,〈以擊劍運動訓練教育淺談擊劍教練哲學觀〉,《教練科學》,2(臺北,2003.06):41-48。
- 劉一民,〈職網陪賽經驗的知識建構〉,《運動文化研究》,1(臺北,2007.06):7-27。
- 薛慧玲、謝志君,〈論運動教練哲學之重要性〉,《大專體育》,54(臺北,2000.06):66-70。
- Carless, D. and K. Douglas, "Stories as Personal Coaching Philosophy," *International Journal of Sports Science and Coaching*, 6.1 (Leeds, March 2011): 1-22.
- Collins, Karen, et al., "The First Step: Assessing the Coaching Philosophies of Pre-service Coaches," *Journal of Research in Health, Physical Education, Recreation, Sport & Dance*, 6.2 (VA, Fall-Win 2011):21-29. *OmniFile Full Text Select (H.W. Wilson)*. Web. 22 Oct. 2013.
- Cushion, Christopher J., Kathy M. Armour, and Robyn L. Jones, "Coach Education and Continuing Professional Development: Experience and Learning to Coach," *Quest*, 55.3 (Champaign, IL, Aug. 2003): 215-230.

- Douglas, K., and D. Carless, "Abandoning the Performance Narrative: Two Women's Stories of Transition from Professional Sport," *Journal of Applied Sport Psychology*, 21.2 (New York, NY, Apr. 2009): 213-230.
- Evans, Thayer, "No Whistles, No Tackling and No End in Sight for St. John's Coach," *New York Times*, 18 Sep. 2009. < http://www.nytimes.com/2009/09/19/sports/ncaafootball/19coach.html?_r=0>, 31 Oct. 2013.
- Hallman, Andy, "A Coaches Perspective on Coaching Style and Philosophy," *The Sport Digest*, <<http://thesportdigest.com/archive/article/coaches-perspective-coaching-style-and-philosophy/>>, 20 Oct. 2013.
- Hanson, Bo J., *Your Coaching Philosophy Workbook: A 'how to' Guide to Developing Yours*, <http://www.athleteassessments.com/articles/developing_your_coaching_philosophy.html/>, 22 Oct. 2013.
- Hochstetler, Dochstetler, "The Impact of Faith and Experience on the Development of Coaching Philosophies," *Journal of the Christian Society for Kinesiology and Leisure Studies*, 2.1 (New York, NY, Apr. 2012):1-14. < <http://cskls.org/wp-content/uploads/2012/08/Impact-of-Faith-on-Coaching-Hochstetler.pdf/>>. Web. 1 Nov. 2013.
- Jenkins, S., "Coaching Philosophy," *Sports Coaching: Professionalisation and Practice*, eds. J. Lyle, and C. J. Cushion (London: Churchill Livingstone, 2010), 233-242.
- Jenny, Seth Edward, "A Case Study of the Coaching Philosophy of a Men's NCAA Distance Running Coach: To What Extent is it Humanistic? " Albuquerque, NM: Diss. The University of New Mexico, 2013.
- Lawlor, Christopher, "How Jim Calhoun Coached his Team, Connecticut, to the NCAA Championship: His Vision, Philosophy, and X's and O's," *Coach & Athletic Director*, 69.9 (Sparta, MI, Sep. 2000): 55. *OmniFile*

- Full Text Select (H. W. Wilson)*. Web. 22 Oct. 2013.
- Lyle, John, "Coaching Philosophy and Coaching Behavior," *The Coaching Process: Principles and Practice for Sport*, eds. Neville Cross, and John Lyle (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999), 25-46.
- McCallister, Sarah G., Elaine M. Blinde, and Windee M. Weiss, "Teaching Values and Implementing Philosophies: Dilemmas of the Youth Sport Coach," *Physical Educator* 57.1 (Urbana, IL, Winter 2000): 35-45. *SPORTDiscus*. Web. 3 Nov. 2013.
- Parsh, David, "8 Steps to a Coaching Philosophy," *Coach & Athletic Director*, 76.9 (Sparta, MI, Sep. 2007): 56-57. *OmniFile Full Text Select (H.W. Wilson)*. Web. 22 Oct. 2013.
- Salmela, John Henry, "Learning from the Development of Expert Coaches," *Coaching and Sport Science Journal*, 2.2 (1995): 3-13.
- Schinke, Robert J., Gordon A. Bloom, and John H. Salmela, "The Career Stages of Elite Canadian Basketball Coaches," *Avante*, 1.1 (1995): 48-62.
- Smelley, Russell C., "The Value of a Coaching Philosophy," *Track Coach*, 204 (CA, Aug. 2013): 6506-6513. *SPORTDiscus*. Web. 3 Nov. 2013.
- Van Mullem, Pete, and Dave Brunner, "Developing a Successful Coaching Philosophy: A Step-By-Step Approach," *Strategies: A Journal for Physical and Sport Educators*, 26.3 (New York, NY, May 2013): 29-34. (08924562) *SPORTDiscus*. Web. 3 Nov. 2013.
- Wooden, J. R. *Practical Modern Basketball*, Boston: ALLYN and BACON, 1999.