



建立学习型教练员团队的理论分析

Theoretical Analysis of Establishing Learning Coach Team in China

石岩¹, 赵阳¹, 田麦久²
 SHI Yan¹, ZHAO Yang¹, TIAN Mai-jiu²

摘要: 我国已形成以学历教育为基础, 以教练员岗位培训为重点, 包括各种高级研讨班和培训班等多种形式的国家队教练员发展体系。国家队教练员的素质能力也得到了相应的提高, 但从学习和培训的要素来看仍存在5种学习障碍: 个体化学习、共性化学习、适应性学习、单程化学习和制度化学习。在国家队建立学习型教练员团队有助于解决这些障碍, 其内容更具时代特征, 更接近我国竞技体育教练员发展的需要; 更多考虑运动训练工作绩效的提高; 形式更加多样化; 符合我国“奥运争光计划”的精神; 在情感和文化传统上更易被国家队教练员接受。我国国家队建立学习型教练员团队是有价值且可行的。

关键词: 教练员; 岗位培训; 国家队; 团队; 中国

Abstract: In China, new type of coach's developing system has been formed including all kinds of senior seminars and training classes on the base of academic education with the focal point of coach's on-job training. The quality of national team coach has been improved considerably. However, from the elements of learning to training, there exist five kinds of learning obstacles: individualized learning, generality, adaptability, one-way and systematized learning. The establishment of learning coach team in national team has benefit to solve these obstacles. Its contents have time characteristics and conform to the need of development of our sport coach and Olympic Glorious Program, and easily to be accepted by national coach in their emotion and traditional culture. It is valuable and feasible to establish learning coach team in national team.

Key words: coach; on-job training; national team; team; China

中图分类号: G80-05 文献标识码: A

学习型组织 (learning organization, LO), 以其内部极强的学习力和持续的更新能力保证了在竞争中的优势地位, 成为21世纪管理的新方向, 在国内外各界已经形成燎原之势。相比之下, LO对于我国竞技体育来说, 还是个新鲜事物, 在国内竞技体育中鲜有对LO的研究和实践, 国家队教练员发展方面更没有涉及这个领域。

本文针对LO的理论和实践现状, 结合我国体育教练员岗位培训 (China Sports Coach Training, CSCPT) 制度下国家队教练员发展的情况, 从组织学习视角分析国家队教练员发展过程中的学习障碍, 在进行反思的基础上探讨LO在国家队教练员中实施的可行性。

1 国家队教练员发展概述

随着竞技体育的发展, 提高运动成绩的难度越来越大, 这使得现代竞技体育对科学技术依赖的程度越来越大。因此, 提高教练员素质已成为世界各国提高竞技体育科学化训练水平的主要途径^[1]。为落实“奥运争光计划”的目标, 必须有计划、有目的地提高教练员素质, 造就一支高水平教练员队伍。“学习是工作和创新的桥梁。”^[2]国家体育总局段世杰副局长在首期“国家队教练员培训班”上指出, “在2008年奥运会上, 中国代表团能取得什么成绩, 教练员是关键, 是培养优秀运动员、培训人才的主体”。因此, 国家队教练员素质的提高和发展更加具有优先发展的战略重点地位^[3]。

1.1 国家队教练员发展的沿革

1.1.1 起步期

20世纪50年代, 中国各个竞技项目基本上都是从零开始, 学习和引进国外 (主要是前苏联和匈牙利等国家) 先进的训练理论、运动技术和方法, 采取聘请外国专家执教和派出访学等措施, 积极参加国际竞赛交流^[4], 在消化和吸收国外先进技术与理论的同时, 开始了技术上的创新。

20世纪60年代~80年代末期, 我国曾采用多种形式提高教练员的素质, 包括学历教育, 举办各类短训班, 利用专业报刊、资料为教练员提供信息服务等。其中, 学历教育主要是通过体育学院正规教育培养教练员的单一培训体系。这些都为教练员水平的提高创造了一定的条件, 但远远不能满足体育事业发展的需要^[5]。

1.1.2 发展期

这段时期, 我国教练员的发展主要体现在提高科学文化水平, 形成了以学历教育为基础, 以教练员岗位培训为重点,

收稿日期: 2005-09-28; 修订日期: 2005-11-29

基金项目: 国家社会科学基金项目 (02BTY 016)。

作者简介: 石岩 (1966-), 男, 山西人, 教授, 博士, 博士研究生导师, 主要从事体育运动心理学与运动训练学研究, Tel: (0351) 7010181, E-mail: tyshiyang@sohu.com; 赵阳 (1979-), 男, 山西人, 在读硕士研究生; 田麦久 (1940-), 男, 北京人, 教授, 博士, 博士研究生导师。

作者单位: 1. 山西大学体育学院, 山西太原 030006; 2. 北京体育大学, 北京 100084

1. Shanxi University, Taiyuan 030006, China; 2. Beijing Sport University, Beijing 100084, China.

包括各类短期培训和信息服务等形式的教练员培训体系。

从1987年起,教练员岗位培训制度经历了3个阶段:1)1987—1990年,在调查研究的基础上,制定初步方案,首先从田径项目开始试点;2)1991—1995年,建立制度框架并逐步推广(以18个奥运会重点项目为重点);3)1995年以来,逐步完善制度,全面实施培训。目前,我国体育教练员岗位培训初见成效,朝着有计划、规范化、制度化、国际化轨道不断迈进。

1.1.3 完善期

随着国家级教练员的基础理论教育基本完成,国家队教练员发展的方式、方法也逐步完善,主要有以下变化:

1.1.3.1 CSCPT 的新发展

近5年来,CSCPT为了顺应竞技体育的发展,与时俱进地引入“专题报告互动教学法”和“能力本位”教学模式。

1.“专题报告互动教学法”的引入

传统教育方法的好处是教练员吸收的知识和信息量大、快捷,弊端是难以调动教练员的主观能动性和培养创新性思维,这显然不符合高级教练员的发展需要。从2001年开始,国家体育总局科教司在国家级教练员研讨班上进行“专题报告互动教学法”的尝试,充分体现教练员与教练员之间的互动、教练员与专家之间的互动,培养教练员创新能力和不断学习的能力。经过几届的实践与探索,采用“专题报告互动教学法”教学效果显著。为了使“专题报告互动教学法”更加有效可行,左琼(2003)^[6]提出了6种具体运作方式。

2.“能力本位”教学模式的引入

随着竞技体育的快速发展,教练员岗位培训中也暴露出一些问题。“在培训教学领域中,教育观念滞后,培训内容、方法、手段及考核等基本还在沿用传统的教学模式,过分注重学科体系理论的完整性,注重理论和知识的传授,与各运动项目教练员指导训练、指挥竞赛、管理队伍的实际需要联系不紧密,对教练员岗位能力的培养不够重视,难以达到提高教练员综合职业能力的目标。”^[7]基于“这些问题严重地影响着教练员岗位培训的质量,制约着教练员岗位培训的持续发展”,国家体育总局办公厅于2002年将“能力本位”(Competency-Based-Education,CBE)模式引入教练员岗位培训。

“能力本位”思想的核心是能力,是指“受训者能胜任其未来所将从事的工作或活动,所拥有的从事某一活动或工作必备的知识、技能和态度(knowledge、skill、attitude,KSAs)等”^[8]。CBE改变传统的“学科本位”的教育思想,将教练员指导训练、指挥比赛、管理队伍等具体的职业能力要求作为培训目标。朱佩兰(2001)^[9]首先就有关“能力本位”教学模式进行了探索。与传统的教练员培训教学模式相比,CBE模式在许多方面都发生了转变:1)角色的转换和上课方式的转变;2)专题化课程设计思想;3)教学方法选择的灵活多样;4)考核评价方式的转变^[10]。CBE模式引导下的教学方法也更加丰富多样^[11]。

1.1.3.2 新举措

随着教练员岗位培训工作的不断推进,以及“奥运争光计划”和“119工程”的日渐深入,又有很多新举措纳入到国家级和国家队教练员的培训与发展的工作中。

首先,2001年7月13日北京获得2008年第29届奥运会承办权以来,我国围绕“2004、2008年奥运会及竞技体育持续发展和高水平发展需要一大批优秀教练员”这一核心问题,开办了以提高教练员创新能力为主题的国家级教练员研讨班。研讨内容以提高国家级教练员科学训练能力的理念性知识为主,重点突出创新能力的培养;授课形式更加多样,包括分散自学与专项研讨,研讨班集中授课、分组讨论、论文交流等;授课教师由体育界内外的多学科专家组成,包括官员、中外学者、优秀教练员和运动员,其中,优秀教练员均为有较高学历的学者型专家,他们在师资构成中的比例呈现稳定的上升趋势(表1)。

其次,相继开展了单项的专门研讨(皮划艇、射击等)、某一运动能力的专项研讨(心理、体能等)以及单一学科的研讨会(运动训练学)等。

第三,2005年,作为备战2008年第29届奥运会的重要环节,国家体育总局组织了第一期“国家队教练员培训班”(表1)。参加培训的教练员都是中国参加2008年第29届奥运会的中坚力量,同时,这也是国家体育总局历史上第一次把所有项目的国家队教练员汇聚在一起上课。

表1 2001年以来国家级教练员培训情况一览表

| 名称 | 内容 | 师资构成(人数) |
|-------------------------------|--|--|
| 2001年11月 第一期国家级教练员研讨班 | 创新思维、领导艺术、优秀教练员素质、乒乓球常胜规律、2008年我国竞技体育目标与任务 | 官员(4) 学者(3) |
| 2002年4月 备战2008年奥运会心理训练研讨会 | 心理训练内容、方法与实施 技能训练与心理训练结合问题 | 学者(3) 教练员(2) |
| 2002年11月 第二期国家级教练员研讨班 | 教练员艺术与科学、领导艺术、科学训练、赛前训练计划、创新能力等 | 官员(1) 学者(4) 教练员(2) |
| 2002年11月 备战2008年奥运会教练员体能训练研修班 | 营养、恢复、预防伤病、竞技能力等 | 学者(6) 教练员(4) |
| 2003年10月 第三期国家级教练员研讨班 | 教练员艺术、领导艺术、科学训练、创新能力等 | 同第二期 |
| 2004年4月 “科技把脉119”高层论坛 | 训练理论、耐力训练、力量训练 | 学者(俄:3;乌:1; 德:1) |
| 2004年10月 射击教练员培训班* | 竞赛心理、训练理论、项目规律等 | 学者(德:2;中:2) 教练员(中:1) |
| 2004年11月 全国皮划艇高级教练员培训班* | 训练大纲与体系(德)、专项技术与训练、高原训练、训练创新、执教艺术与科学、竞技体育发展趋势、奥运备战工作 | 官员(1) 学者(6) 教练员(德:1;中:1) 运动员(德:1) |
| 2004年11月 第四期国家级教练员研讨班 | 竞技体育规律、提高竞技体育成绩 | 同第二期 |
| 2005年8月 第一期国家队教练员培训班 | 科学训练、落后项目的思考、系统科学与战略思维、对教练员和训练的认识 | 官员(1) 学者(4) 教练员(3) |

注: * 标注的培训均得到了国际奥委会团结基金会的资助,授课教师除了中方选派以外,还包括奥林匹克团结基金会指派的国际讲师。

1.2 国家队教练员发展的思考

1.2.1 国家队教练员发展现状的思考

从教练员发展的进程来看,我国目前的国家队教练员培训体系在很大程度上已经完成了对国家队教练员的知识更新和技能补充,正在进行思维变革和观念转化,还未关注其“行为学习”,即培训所学在训练实践中的效用体现。

从教练员学习的过程来看,CSCPT 主要集中于培训设计的相关因素,包括培训制度的建立健全和完善、大纲教材的建设、新形式新模式的引入等。这些代表了在对国家队教练员“学习和发展更加广泛的认识方面一个行为的类型”,因为,培训项目设计对迁移结果只有间接作用,培训项目设计和受训者特点共同作用下才会影响学习结果(图 1)。

工作特点和学习结果会对迁移结果有直接的作用,其中,工作特点对迁移的影响决定了培训中学习到的知识、技能、态度应用到工作中提高绩效的程度。因此,注重“影响学习迁移结果因素的模型”中其他几个因素及其相互作用将是我国国家队教练员发展的潜力所在。邢文华等(2002)^[5]也认为,培训、考核、使用一体化是教练员继续教育的方向。

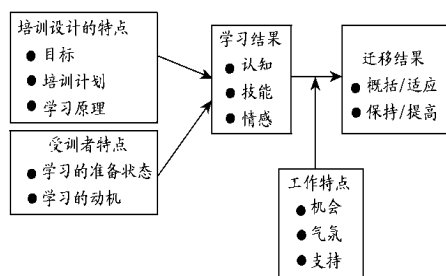


图 1 影响学习迁移结果的因素模型图

资料来源:BAIDWIN T P, FORD J K. Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. Personnel Psychology, 1998,41:105.

1.2.2 国家队教练员学习智障的反思

我国已对所有奥运会项目实施了教练员培训,教练员队伍的文化程度和科学知识及能力也有了长足发展,但是,竞技运动发展仍然表现出极不平衡:有的项目辉煌 40 年;不少运动项目发展处于“好 3 年,差 3 年,拖拖拉拉又 3 年”;有的项目成绩“冒”出来了,但无规律可循,很快又落下去了;有的劣势项目多年无多大起色,发展前景堪忧。Nevis (1997)^[13]指出,实际上每个组织都是一个学习系统,只是学习的效果与能力上的差别。因此,国家队教练员团队的学习智障(learning disability)是影响竞技运动项目发展的重要因素之一。

Senge (1990)^[14]认为,组织学习主要有 7 项智障;Kim (1993)^[15]在组织学习循环失效的研究中提出了学习周期中断的 7 种类型;陈国权(2000)^[16]从组织学习阶段划分的角度分析了组织学习的 17 个障碍;国际教练员培训委员会瑞士理事会议及特殊代表大会提出了各国教练员培训事业共同面临的十大挑战^[17]。可以发现,任何组织学习过程中都不可避免地会出现智障。

结合学习和培训的要素来看,作者认为我国国家队教练员的学习智障有以下 5 点值得反思:

1. 个体化学习——学习主体的反思

Senge (1990)^[14]特别强调,“组织在今天尤其迫切需要团队学习;团队在组织中渐渐成为最为关键的学习单位”。培训

本身不仅能提高个体的有效性,而且,也可以通过满足许多个体和团队的需要而提高组织的有效性,即培训和发展的整体性,包括对个体、团队和领导有效性的发展。我国“体育教练员岗位培训”定义中,更多的也只是关注教练员个体的发展,国家队教练员的培训体系中几乎没有针对“教练员团队有效性”提高的培训。根据Argyris 的观点,这种态度事实上阻碍了学习^[18]。

首先,国家队教练员的团队工作(team work)也决定了其团队学习的需要。一方面,教练员的知识结构是以运动训练的基本理论知识为核心和主体,以哲学思维科学知识和工具学科知识为基础和两翼^[19]。具体而言,要提高运动成绩涉及因素多达 150 多项,包括体能、心理、技术、战术、智力及其诸多社会因素^[19],而且这些因素还在不断增多、分化和综合。因此,训练和比赛的难度和复杂程度已超越教练员个人能力范围。另一方面,教练员队伍的建设应体现“互补原则”,才能使教练员互为补充,相得益彰^[19]。“从我国的成功经验来看,很多优势项目不仅有学术带头人,而且有一个非常好的团结协作的群体”——具有互补的技能,对共同的目标、目的和方法具有共同的承诺,能够相互依赖、协力支持。Katzehbach 和 Smith (1993)^[21]认为,表现出色的组织取决于创造有力的、半自治的工作团队(work team);Nonaka 等(1995)^[22]特别强调团队组织对创造新知识的作用;吕晓俊,俞文钊(2001)^[23]研究表明,如果某种工作任务的完成需要多种技能、经验,那么团队通常比个人的效果好。国家队教练员的团队工作能够加速训练科学信息的传递和汲取,以比教练员个体更容易处理各种复杂问题并建立有效的解决方法。

其次,在教练员个体学习的基础上,国家队教练员的团队学习(team learning)也是必不可少的,而且,外部环境的不确定性越大,团队学习越有必要。教练员个体学习也许是基于“每个教练员都学习,那么教练员整体也就提高了”的假设。诚然,没有个体学习,组织学习就不可能发生,但是,“在某些层次上,个人学习与组织学习并没有直接的对应关系,即使个人始终在学习,并不表示组织也在学习”^[14],个体学习不是组织学习的充分条件^[24]。组织学习有别于个体学习,有用的信息只有在组织内部传播与共同理解的前提下,才会对组织产生积极的影响。

认识源于实践,又指导实践。缺乏对教练员团队学习能力培养的认识,可能会是一个大的隐患:影响整个教练员团队效能的充分发挥(如国家队教练员很少单兵作战);教练员个体发展没有形成运动项目自身的发展(如运动队核心教练员的离去会对运动项目带来灾难性打击);教练员团队不会把握学习机会进行有效学习(如中外优秀教练员的引进对项目发展没有形成相对持久的竞争力)等。

2. 标准化学习——学习制度的反思

我国的教练员岗位培训是以制度形式存在,这保证了岗位培训在较大程度和范围内得以顺利开展;另一方面,无形中削弱了对国家队教练员的差异化发展需求的满足。

第一,教练员岗位培训制度在本质上是标准化的。培训的内容、步骤和计划等都是由培训者设计,不会根据不同的受训者而改变。英国教练员基金会高级技术官员 Penne Chrisfeild 指出,教练员应该具备 7 个领域的知识:体育专业知识、训练指导或教学方法、对人的了解、与运动成绩有关的知识、实践准则、管理和职业技能、实际教练员工作经验^[25]。

在教练员岗位培训中的比重取决于每个项目的特点、教练员自身素质、教练员以及达到的等级、教练员指导对象的因素。所以,培训需要有相当的灵活性、渐进性、针对性,尤其是对于国家队教练员来说,“细节性复杂”的训练工作使他们有更加“个性化培训”的要求,教练员岗位培训注重一般化的策略,则影响了对国家队教练员学习需求的满足。

第二,岗位培训在特定时间段进行。知识具有很强的时效性,一次性的学历教育有时难以支撑其工作需要,加之国家队教练员长期处在“动态性复杂”之中,因此,国家队教练员的学习应该是一个不断的持续过程。而我国高级教练员岗位培训(研讨班)有明显的周期性和制度性,国家队教练员的及时的培训需求很难在规定的课堂(研讨班)培训中,相应的课程时间下以及模拟工作环境中得到满足,只能“被迫在需要之前,甚至在需要之后来参加培训”,“时间滞延”(time delay)影响了国家队教练员学习与训练绩效的提高。此外,教练员岗位培训中只能提供很少的时间进行技能练习,大多数练习的时间还必须依据参加培训的受训者人数来分配,这对于技能形成的促进作用会显得极其有限。

第三,岗位培训在特定地点进行。教练员岗位培训已经引入了很多案例分析、参观、模拟等教学手段,但是,练习经常限制在一定的现场或情境中,与实际训练工作环境相去甚远。此外,异地培训也会带来培训费用方面负担的加重。

教练员岗位培训中的这些“不合口味”,在一定程度上破坏了组织知识连续变化的过程^[26],影响了国家队教练员获取、分享、创新训练知识能力的变革与发展。

3. 适应性学习——学习层次的反思

“我们很多项目上不去,不仅是因为实践不够,而是对实践经验的总结不深刻,对工作内容、对象的分析不到位,大量的感性认识不能上升为理性认识,对项目规律的认识总是若明若暗,似是而非,始终无法触及问题的实质,始终实现不了最后的跨越”^[27],所以屡屡与金牌擦肩而过也就不足为怪了;有些教练员带出一个冠军之后,就再也带不出第二个,尽管后来的物质和选材条件比以前好得多,还是出不来尖子^[28]。

很多优秀教练员有着丰富的实践经验,但却不善于把自己和他人的宝贵经验进行分析、综合、抽象与概括,进而上升到理论去指导训练和竞赛。从历期国家级教练员培训(研讨会)的讲师阵容可以看到,能够走上讲台和大家分享其成功经验的国家队教练员屈指可数,能够提出自己的训练理论的就更加稀少。因而,重模仿而轻创新,重积累而轻发展的经验型教练员,其学习在很大程度上是适应性的单环学习(Single-Loop Learning, SLL)。单环学习强调在既定的组织目标、政策与规范下寻求解决问题的方法,修改行为不触动组织规范本身;对思维模式不产生改变,是简单的学习循环,是一种建立在刺激-反应机制上的维持现状的学习。正如Senge (1990)^[14]指出的,“学习最后应导致行为的改变,不应只是取得一些新资讯,也不是产生一些新构想而已”;这也恰恰是由于缺少反思和创新这一关键环节。

4. 单程化学习——信息流动的反思

组织学习包括前馈(feed forward)学习和反馈(feedback)学习两个信息或知识流动过程(图2),分别与知识的开发(exploration)和利用(exploitation)相对应。国家队教练员的各种培训在我国竞技体育整个组织学习中扮演了“反馈”的角色,主要借助学者和专家的讲授来实现;科学训练知

识的开发过程缺少一个直接的通道,很大程度上依赖于国内外学者的学术研究和少数优秀教练员的经验总结。这种“外包”现象说明我国国家队教练员自身的知识生产和传播能力较弱,存在系统性结构失衡。而且,前馈和反馈这两个知识或信息流动过程体现了组织学习过程是一个动态的、不断循环上升的过程^[29],“外包商”的出现不可避免地增加了信息流动的环节,极易割裂信息流,使得教练员学习和工作本应有的动态循环的相互作用变成机会性、片断性事件。

此外,虽然这些学者、专家都是各自领域的集大成者,这种单程学习的确起到了引导教练员学习的效果,但是,结构决定功能,讲师队伍松散的结构特征也无益于国家队教练员的持续发展。

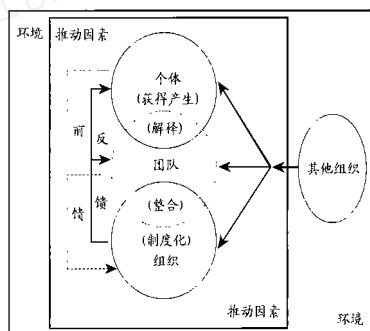


图2 整合的组织学习过程模型图

资料来源:于海波,等.组织学习整合理论模型.心理科学进展,2004,12(2):253.

5. 制度化学习——学习者特点的反思

在“教练员岗位培训”中明确提出“按不同的运动项目和教练员的技术职务等级要求”进行培训,这限定了教练员应该学习的内容范畴,如何学习这些内容则应该联系受训者的特点。国家队教练员学习的主要特点表现为成人学习、专家学习。

人的需要是社会发展的动力源泉。国家队教练员已基本完成学历教育且具有实践经验,训练任务繁重,时间极其有限,因此,国家队教练员的学习动机是影响其学习行为在方向和强度上产生较大差异的主要因素。“成人通常具有自主的能力,其学习动机来自于本身内在的动机或对某种目标的追求”^[30];成人学习应该秉承6个原则:自我引导、与经历有关、目标导向、理由导向、务实、尊重需求。因此,企求制度、行政的影响也许在培训初始阶段效果不错,但是,长远的效果极为有限,“即使有参与行为发生,也易于造成中途而废”。我们应以激发教练员内在的求知欲望为手段或以达成某种目标为方法,促使国家队教练员主动参与学习活动。我国现行的教练员岗位培训以制度形式存在,在一定程度上掩盖了教练员内在的学习动机,不论其取向为求知兴趣,还是职业发展。

每一位国家队教练员都是各自专项训练领域的专家,与普通教练员培训相比,在学习方面有质的区别,即使同为国家队教练员,他们之间的差异也很大。信息加工对于大量获得知识信息来说是有效的,但对于国家队教练员学习心态和技能方面的内容来说,不仅要看他的知识占有量,还要看其作为竞技训练的行为,专家的学习是在过程中学习。培训需要成为由实践支持国家队教练员继续学习的过程,使其真正把培训的技能用于工作,即行为改善。

2 LO 与国家队教练员发展

如同Baldwin 和Magjuka (1997)^[31]所说,“培训不是一

个孤立的事件,而是组织成员在经历的许多学习机会中的一段情节”。因此,国家队教练员的发展要积极地使用“结构化”的学习方法和活动作为对正式培训方法的补充”,真正借助组织内部推动因素的相互作用所形成的系统动力链来促进运动项目的学习和发展的。

对组织学习内部推动因素的研究主要集中在对学习学习型组织的探讨上。学习型组织理论近年来得到广泛推崇,在组织的培训和发展领域更是倍获认同,这为解决国家队教练员学习和发展的疑惑带来了新视角。

2.1 学习型组织

学习型组织是指能够有意识地、系统和持续地通过不断创造、积累和利用知识资源,努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境,从而保持可持续竞争优势的组织。Senge (1990)^[14]认为,学习型组织是既有能力进行被动的适应性学习,也有能力进行主动的创造性学习,并以此作为竞争优势的不竭资源的组织。

LO 将组织成员的自我实现作为人生的最大需求,有明确的学习目的,能主动地把握学习的机会,能把学习和工作系统、持续地结合起来,并把自身的学习看作是一个持续的、一生的过程。LO 最大的特点就是具有很强的“学习力”,可以敏锐地发现新知识,快速获取新知识,并将新知识应用到工作中去,然后再创造出新知识。因此,LO 能够始终以饱满的精神迎接挑战和机遇。Senge (1990)^[14]从系统动力学的角度提出了学习型组织的模型,它包括 5 项修炼:自我超越(personal mastery)、心智模式(mental model)、团队学习(team learning)、共同愿景(share vision)和系统思考(system

thinking)。其中,系统思考是把其他 4 个技能结合起来的纽带,从而使不同的技能整合为一个模型。学习型团队(learning team)是 LO 最基本的组成单位,20 世纪 80 年代盛行于日本,90 年代在美国流行开来,这时的团队已演变成现代意义上的团队,并逐渐成为一种理论流派。

2.2 构建学习型国家队教练员团队的目的

Baldwin 等(1997)^[32]指出,组织传统上对学习有平衡政策,一方面,是建立培训部门,另一方面,是建立特定的培训项目。然而,一个学习型组织的观点却更关注任何能够使个体、团队和组织持续发展和提高效率的行为。

因此,构建学习型国家队教练员团队的目的在于有效提高团队组织中的每一个人——教练员、领队、队医和科研人员的学习力,使学习成为每个人日常工作的一部分,即使面对动态性复杂和细节性复杂,他们也可以通过快速、深入的学习,迅速掌握新的知识和技能,敏锐的感知环境的变化并迅速适应;对于运动项目来说,学习型教练员团队学习新知识的推动力,因为学习力是无法模仿的;对于中国竞技体育来讲,建立学习型教练员团队可以有效地解决当前我国教练员资源开发过程中存在的专业性结构失衡、能力结构性失衡、素质结构性失衡的问题。可以说,学习型国家队教练员团队关心组织知识的连续变化(创新)过程,更关心“创建适应组织学习的特殊结构”^[14]。

需要明确指出的是,学习型国家队教练员团队中的学习是在对教练员岗位培训基础上的发展而不是对其全盘否定(表 2)。

表 2 CSCPT 与国家队教练员 LO 学习之比较一览表

| | CSCPT 的学习 | 学习型国家队教练员团队的学习 |
|--------|--------------|---|
| 学习目标 | 信息接受,获得技能 | 创造知识,提高绩效 |
| 学习主体 | 个人 | 个人、团队、组织 |
| 学习方式 | 课堂培训 脱产学习 | CSCPT,个别学习、团队学习、知识库、行动学习 脱产学习,学习与工作融为一体 (学习工作化和工作学习化) |
| | 有意学习 | 有意学习和无意学习结合 |
| 角色扮演 | 受训者 | 学习者、实践者 |
| 考核 | 知识的接受程度 | 学习能力提高程度、绩效考核 |
| 学习层次 | 单环学习 | 单环学习、双环学习 |
| 知识或信息流 | 反馈 | 前馈、反馈 |

2.3 构建学习型国家队教练员团队的可行性分析

将 LO 和我国现有教练员岗位培训制度下国家队教练员的发展相比可以发现:

第一,从学习主体看,LO 和教练员岗位培训有很多相似之处,但是,LO 包含的内容更有时代的特色,更加接近当今国家队教练员的工作需要。

创建学习型组织,正是基于将有创意的学习转化为有效的工作行动,并随时发现和解决阻碍学习的智障,这是任何个人学习所不具有的。学习型组织倡导团体学习而非个人学习,团体学习是发展团体成员整体合作与实现共同目标能力的过程,是通过开放型的交流,发现问题、互相学习、取长补短达到共同目的的过程。所有国家队教练员在运动训练过程中,通过实践、互动和创造来进行团队学习。其结果不仅提高个体教练员的能力和素质,还能不断提高团队的学习能力。

在学习型国家队教练员团队中,学习已经内化为团队的日常行为,主动学习、自觉学习将代替被动学习,系统化学习将代替零星式学习。

第二,LO 从人的持续发展的角度出发,倡导终身学习与发展而非阶段性学习与进步。

很多国家队教练员虽然认识到终身学习的重要性,但在观念上可能陷入一个误区:训练工作太忙,没有时间学习。他们视学习为额外的任务与负担,从而把学习和工作割裂开来。学习型组织倡导持续学习观——“工作学习化,学习工作化”。把工作作为学习的手段能够带来很多效益,学习型教练员团队能够在竞技训练工作中为国家队教练员提供持续的学习机会,并提高教练员团队集体学习的效果。随时随地的学习不但缓解了国家队教练员的“时间压力”,而且,通过工作过程来学习比模拟情景下的技能训练具有更强的目的性

和更积极的含义。

第三,从学习与发展来看,LO 倡导从个体和组织共同发展的角度出发,实施双环或三环学习。

学习型组织所倡导的学习,从学习层次上看,应是双环学习(Double-loop Learning, DLL)或三环学习(Deutero Learning)。也就是说,学习型国家队教练员团队应该具有的“学习”不是借教练员个体发展来促进运动项目发展的适应性学习,而是同个人及组织的存在意义、发展超越相联系的开创性学习^[14],是不断更新模式下学习和创新的循环过程,是螺旋式发展的超循环学习,从而为不同问题的解决办法的产生创造了条件,使运动项目能够获得突破性进展或跨越式发展。

第四,从文化差异及其本土化来看,LO 有与我国很深的文化交融,并且在我国得到了很好的传播与应用。

自从美国麻省理工学院教授彼得·圣吉(Senge,1990)的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书问世以来,学习型组织理论在中国得到了广泛传播和应用。

一方面,学习型组织理论与东方文化有着很深的交融。学习型组织被认为是管理的最高境界,即“没有管理的管理”,也就是中国的“无为而治”的境界。Senge(1990)^[14]专门讨论了“中国传统文化与新未来”,给组织学习赋予了浓浓的东方文化底蕴。

另一方面,学习型组织理论引起了国内企业界和管理界的高度重视与关注。党的十六大报告把“形成全民学习、终身学习的学习型社会,促进人的全面发展”作为全面建设小康社会的一个重要内容,也反映了其地位与作用的凸现;一批努力创建学习型组织的企事业单位也随之不断涌现,如联想、宝钢、伊利、联华以及上海市、大庆市、吉林市、青岛市、大连市等单位。

尽管有关学习型组织的理论研究深度和广度仍有待拓展,且国外组织学习理论本土化和国内组织学习理论国际化的过程仍然任重道远,但是,LO 的鲜活生命力还是为国家队建立学习型教练员团队提供了理论支持和现实的实践根基。

第五,从实践看,我国一些国家队正处于向学习型教练员团队方向的迈进中。

首先,国家体育总局非常重视高水平教练员发展,贯彻“抓两头带中间”的培训方针,致力于提高国家队教练员的质量,这是国家队教练员学习与发展的有力保证。

其次,世界不是一成不变的事物的集合体,而是过程的集合体。教练员个体能力素质和项目整体效能的提高也是一个循序渐进、持续发展的过程。国家队教练组和学习型国家队教练员团队,是一个连续统一体的两端(图3)。教练员个体学习是组织学习和学习型组织的基础,CSCPT 为之做了大量卓有成效且富有建设性的工作,基本完成了对国家队教练员的“概念性(conceptual)个体学习”和“操作性(operational)个体学习”的培训。虽然目前国内还没有明确提出建立“学习型国家队教练员团队”这一概念的国家队,但是,从一些优势项目的“二次创业”或“超常规发展”中可以看出“学习型组织”的身影,他们在有意无意中已经走上了这条道路。Kim(1993)^[15]指出,个体心智模式与共享心智模式之间的相互影响把两个层次的学习联系起来,实现从个体学习向组织层次学习的转化,这正是学习型组织的前奏。

再次,相关研究和实践也支持国家队建立学习型教练员

团队。我国已有教练员素质结构(尹军等,2001)^[33]、评估监督(左琼等,2003)^[34]、信息平台(戴金彪等,2004)^[35]等方面的研究;羽毛球队也已采用了远程教育等信息手段完成培训工作。这些都是良好的技术准备的体现。

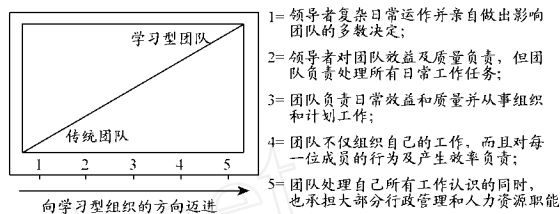


图3 团队发展的连续统一体模型图

综上所述,只有把构建国家队学习型教练员团队这样的概念看作是国家队教练员“个人在重视和尽力促进学习的文化中个人学习的处所所在”^[36],才能确保教练员个人获取的信息能够系统地传达到国家队教练员团队之中,团队的知识同时也可以为整个组织(项目)所享有,并进入一个不断运转的循环之中。目前非常需要建立一支高素质的创新型教练员人才队伍,“这些才智之士除了积极地承担起对自己行为的责任之外,还要和他人分享对工作的看法,同时,对构成和影响问题的最后解决方案做出真正的贡献”^[36]。

3 结语

学习型组织理论与我国国家队教练员的发展有相当多的重合之处,其内容更具时代特征,更接近我国竞技体育发展和教练员发展的需要;更多考虑运动训练工作绩效的提高;形式更加多样化;符合我国“奥运争光计划”的精神;且在情感和文化传统上更易被教练员接受。因此,将LO引入国家队教练员队伍建设,可以看成是在延续我国体育教练员岗位培训积极因素的前提下,对国家队教练员发展的工作改革与创新,使其更符合竞技体育运动发展的需要,更好地服务于我国竞技体育事业。总之,在我国建立学习型国家队教练员团队是有价值的且可行的。

参考文献:

- [1] 尹军,赵军,何仲凯. 教练员素质结构的研究现状与分析[J]. 北京体育大学学报,2001,24(3):397-399.
- [2] BROWN J S, DUGUID. Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation [M]. Organization Science, 1991.
- [3] 国家体育总局办公厅. 关于加强“十五”教练员岗位培训工作的意见(体科字(2000)083号)[Z]. 2000.
- [4] 谢亚龙,王汝英. 中国优势竞技项目制胜规律[M]. 北京:人民体育出版社,1992.8-14.
- [5] 邢文华,余学峰,钟秉枢,等. 体育教练员继续教育的设计与实践[J]. 中国体育科技,2002,38(9):19-23.
- [6] 左琼.“专题报告”互动教学法在国家级教练岗位培训中的运用[J]. 中国体育教练员,2003,(2):44.
- [7] 国家体育总局办公厅. 关于深化教练员岗位培训教学改革,探索建立“能力本位”教学模式的意见(体科字[2002]39号)[Z]. 2002.
- [8] 和震,姜勇. 能力本位职业教育与培训实践类型之比较[J]. 中国培训,2004,(9):22-23.
- [9] 朱佩兰. 积极探索“能力本位”教学模式[J]. 中国体育教练员,2001,(3):8-9.
- [10] 黎犁,王兴,侯健,等. 我国体育教练员岗位培训若干问题的探

- 讨[J]. 中国体育教练员,2002, (4):32-33.
- [11] 蔡犁 教练员岗位培训中的能力本位教育[J]. 成都体育学院学报,2004,30 (2):89-90.
- [12] BAIDWIN T P, FORD J K. Transfer of Training : A Review and Directions for Future Research [J]. Personnel Psychology , 1998,41:63 -105.
- [13] NEVIS E C, GOULD J M. Understanding Organization as Learning Systems [EB/OL]. [http://www. Sol ~ ne. org/](http://www.Sol~ne.org/), 1997.
- [14] 彼得·Senge. 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务[M]. 上海:上海三联书店,1990.
- [15] KIM D H. The Link between Individual and Organizational Learning [J]. Sloan Management Review ,1993, Fall:37 -50.
- [16] 陈国权, 马萌 组织学习的过程模型研究[J]. 管理科学学报, 2000, (3):15 -23.
- [17] 文泽 教练员培训事业共同面临的十大挑战[J]. 中国体育教练员,2001, (1):13.
- [18] 苏珊娜·斯基芬顿, 帕里·宙斯 行为培训[M]. 北京:华夏出版社,2004.83 -116.
- [19] 田麦久, 武福全 运动训练科学化探索[M]. 北京:人民体育出版社,1988.106,113.
- [20] 王善胜, 王芬, 郑基松, 等 金牌背后是科技大战[M]. 北京:北京体育大学出版社1997.
- [21] KATZENBACH J R, SMITH D K. The Wisdom of Teams : Creating the High Performance Organization [M]. Boston : Harvard Business School Press ,1993.
- [22] NONAKA I, TAKEUCHI H. The Knowledge -Creating Company [M]. New York :Oxford University Press ,1995.1 -50.
- [23] 吕晓俊, 俞文钊 团队研究的新进展[J]. 人类工效学,2001,7 (1):51 -54.
- [24] ARGYRIS , SCHON. Organizational Learning : A theory in Action Perspective [M]. Reading , MA : Addison -Wesley , 1978.
- [25] 薛立, 陈宁 日德英教练员培训模式管窥[J]. 中国体育教练员, 1995, (3):16 -18.
- [26] 肖余春 现代企业创建学习型团队的理论与应用研究[D]. 华东师范大学2003年博士学位论文
- [27] 袁伟民 以备战奥运会为中心, 抓好训练竞赛工作[J]. 中国体育教练员,2003, (3):4 -5.
- [28] 肖天 对实现我国冬奥会金牌“零”的突破的哲学思考[J]. 成都体育学院学报,2003,29 (6):1 -6.
- [29] 于海波, 方俐洛, 凌文铨 组织学习整合理论模型[J]. 心理科学进展,2004,12 (2):246 -255.
- [30] 李金波, 许百华 成人参与学习的动机研究[J]. 心理科学, 2004,27 (4):970 -973.
- [31] BALDWIN T P, MAGJUKA R J. Organizational Context and Training Effectiveness [A]. In J K FORD, ASSOCIATES (Eds.). Improving Training Effectiveness in Work Organizations [M]. Mahwah ,NJ :LEA ,1997.
- [32] BALDWIN T P, DANIELSON C, WIGGENHORN W. The Evolution of Learning Strategies in Organizations from Employee Development to Business Redefinition [J]. Academy of Management Executive ,1997,11:47 -58.
- [33] 尹军, 于勇, 蔡有志 对我国部分项目优秀教练员能力结构的研究[J]. 中国体育科技,2001,37 (10):45 -46.
- [34] 左琼 关于建立教练员岗位培训评估监督机制的思考[J]. 中国体育教练员,2003, (2):26 -27.
- [35] 戴金彪, 陈跃, 卢高峰 用现代远程教育推进羽毛球教练员岗位培训和继续教育的实践与思考[J]. 中国体育教练员,2004, (3):30 -31.
- [36] 戈尔茨坦·伏特 组织中的培训[M]. 北京:清华大学出版社, 2002.376 -455.