

國立臺灣師範大學運動與休閒學院  
運動競技學系 碩士學位論文

成功籃球教練領導行為之研究  
— 以永仁高中女籃為例

研究生：劉希擘

指導教授：梁嘉音

中華民國 106 年 8 月

中華民國臺北市

# 成功籃球教練領導行為之研究 — 以永仁高中女籃為例

2017 年 1 月

研究生：劉希暉

指導教授：梁嘉音

## 摘 要

本研究主要目的旨在探究成功籃球教練領導，與分析成功二連霸的歷程與關鍵成功因素。研究中採質性研究，以永仁高中女籃教練與二連霸時期主力球員為受訪對象，藉由深度訪談法進行資料蒐集，輔以相關文獻資料及影音報導加以分析。根據研究資料分析結果，永仁高中女籃教練之價值觀強調運動技能提升與球員品德與全人發展，同時教育「凡事盡力」、「勇敢表現」。又自身行為是「以身作則、全力以赴」，並兼具有「耐心、責任感、公私分明」之特質。以「因材施教」的教學方式，並依球員個別的特性予以指導，而生活上將球員「視如己出」的關心和照顧，訓練理念，秉持「要求確實」之理念，提供明確的訓練內容及目的，並讓球員明確了解，訓練時重視個別差異並予以不同指導。將球隊塑造成一個「家」的感覺以及標竿象徵，處事原則秉持「公私分明」，期待球員行為舉止能深受學校重視，又於社區與政府單位經營為有紀律、有禮貌之清新形象，以獲得認同。永仁高中女籃教練多元化的角色，是教練、領導者、關懷者亦是家長，較屬於「家長式領導行為」，強調「選手第一、勝利第二」之哲學觀，並於訓練上要求確實、注重視個別差異，並善於營造球隊凝聚力、社會形象，以求資源援助與支持，使其連霸歷程得以順遂。

關鍵字：HBL、籃球、教練領導、成功領導

**The study of successful basketball coach's leadership behavior: A case study of  
Yong-Ren senior high school women's basketball team**

August, 2017

Author: Hsi-Yeh, Liu

Advisor: Chia-Yin, Liang

**Abstract**

The purpose of this study was to investigate the study of successful basketball coach's leadership behavior and key success factor of winning steak. The qualitative study was conducted by in-depth interviews, to interview the Yong-Ren women's basketball team coach and the five players who to participate the championship game. Interview results are supplemented by literature review, collation and analysis via the concept of narrative analysis. According to the results, the values of Yong-Ren women's basketball coach was focusing on sport skill promotion and emphasis on the player's moral and human development, while education "everything try to do best", "brave performance". Their behavior was "leading by example, go all out", and "patient, responsible, public-private partnerships". The training method was based on the player's characteristics, and concerned player's life. The concept of training was "reliable", and providing clear training content and purpose. The team molded into a "family", the principles of dealing with things is public and private and to expect players can be well received by the school, but also in the community and government units operating for a disciplined, polite fresh image to get recognition. The conclusions following as: Yong-Ren women's basketball coach diversified role, is the coach, leader, caring is also a parent, more "paternalistic leadership". The philosophical of coach is "Athletes fist, winning second. In training, the requirements are reliable and emphasized individual differences. Good at creating a team cohesion, social image, in order to resource assistance and support, so that even the process of relying on the smooth.

**Key word: HBL, basketball, coach's leadership, successful leadership**

# 目次

摘要.....	I
表次.....	IV
圖次.....	V
<b>第壹章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的.....	5
第三節 研究問題.....	5
第四節 研究範圍與限制.....	6
第五節 名詞解釋.....	6
第六節 研究之重要性.....	7
<b>第貳章 文獻探討.....</b>	<b>8</b>
第一節 高中籃球聯賽發展之探討.....	8
第二節 教練領導行為理論基礎與相關文獻探討.....	9
<b>第參章 研究方法.....</b>	<b>26</b>
第一節 研究架構.....	26
第二節 研究流程.....	28
第三節 研究對象.....	30
第四節 研究工具.....	31
第五節 研究的信效度.....	34

<b>第肆章 結果與討論</b> .....	<b>36</b>
第一節 永仁高中女籃成立之背景與歷程 .....	36
第二節 永仁高中女籃教練的領導行為.....	38
第三節 永仁高中女籃教練的領導行為與成功連霸冠芝關係.....	45
<b>第伍章 結論與建議</b> .....	<b>49</b>
第一節 結論.....	49
第二節 建議.....	52
<b>參考文獻</b> .....	<b>54</b>
<b>附錄</b> .....	<b>61</b>
訪談大綱之內容 教練版.....	61
訪談大綱之內容 選手版.....	63
教練訪談 逐字稿.....	65
球員 A 逐字稿.....	74

# 表 次

表 1 高中籃球聯賽發展概況表.....	9
表 2 國內文獻之領導定義.....	10
表 3 國外文獻之領導定義.....	10
表 4 領導理論的演變與研究趨勢表.....	14
表 5 1950 年領導行為相關研究表.....	15
表 6 三種運動情境領導模式之比較.....	17
表 7 運動領導量表之向度.....	19
表 8 訪談提綱出處.....	29
表 9 訪談對象基本資料.....	30
表 10 訪談時間及地點一覽表.....	33



# 圖次

圖 1 運定領導的多元模式.....	19
圖 2 研究架構圖.....	27
圖 3 研究流程圖.....	28
圖 4 台南市市長為永仁高中女籃授旗.....	37
圖 5 永仁高中女籃成立時間軸.....	37



# 第壹章 緒論

教育部始於 1988 年創立高中籃球聯賽 (High School Basketball League, HBL)，主要目的是為建立學校運動聯賽制度，提高學校運動水準，據此，委由中華民國高級中等學校體育總會積極推動校際運動聯賽，藉此競賽活動廣植運動人口，發掘培訓優秀運動人才，並透過運動團隊的互動，增進校際情感，蓬勃校園運動風氣，充實青年學子校園生活內容，以達成倡導運動風氣，提高國民生活品質之目標。同樣地，透過 HBL 也培養出無數優秀籃球運動員進入國家青年隊、國家代表隊，在國際體壇為國爭光，其中教練的角色更是功不可沒，又教練是為球隊的靈魂人物，其領導方式對於球隊及學生的戰績與風格影響至深。然而，成功並非偶然，如何成功複製領導行為模式再度帶領團隊邁進冠軍之路，有其深入探究之必要性。依此，本研究藉由個案研究來分析 101-102 學年度全國高中女子籃球甲級聯賽成功奪冠之教練領導行為，依此，本章內容共分為：第一節、研究背景；第二節、研究目的；第三節、研究問題；第四節、研究範圍與限制；第五節、名詞解釋；第六節、研究之重要性。

## 第一節 研究背景

籃球運動自 1891 年發展至今，已有一百多年的歷史，它是一種空間和地面雙線抗爭性的活動，不但富有對抗性、拼鬥性、集體性，同時也具有健身性、娛樂性、趣味性、觀賞性，是為世界最風靡的運動項目之一。又，於 1932 起國際籃球總會 (Federation Internationale de Basketball Amateur, FIBA) 與其 213 個會員國推動下，全球籃球運動迅速蓬勃發展 (劉典謨，2001)。臺灣則於 1987 年，當時教育部長毛高文指示教育部體育司司長張至滿仿照美國大學運動聯盟 (National Collegiate Athletic Association, NCAA) 的比賽模式，著手規劃及推動校園籃球聯賽；然為使聯賽正常運作，並於 1988 年 5 月成立高中體育運動總會，負責比賽相關事宜，同年 12 月開始舉辦第一屆高級中學籃球聯賽 (莊俊喬，2008)。於 1988 年起高中體總將籃球聯賽分為三級展開賽事，當學年度由現任松山高中總教練黃萬隆所率領的苗栗高中拿下第一年高中籃球聯賽冠軍，而後開

啟了高中籃球聯賽的熱潮，也為亞青盃籃球賽取得了不錯的名次。另於，1989年為充分發揮各校校際聯盟之功能，加強校園之運動風氣，將競賽改採地區、自強兩聯盟主、客場制之方式進行。延續至1993年，考量國內地理環境、學校場館設備及實際執行效益等因素，競賽改以乙組、甲組、集中比賽制之方式實施。至此，1997年甲組與乙組更名為甲級和乙級，迄今仍維持集中比賽制。

在競技運動中，教練扮演著影響運動團隊表現優劣的重要角色，一位傑出的教練除了必須具備科學化和專業化的態度之外，還要懂得管理運動員以及匯整訓練資源，同時必須兼顧全面的運動技術和運動科學知識，並且擁有極佳的行政管理能力，以及與不同階層和專業人士的溝通技巧。而在訓練過程中，教練要態度公開，公平對待每位運動員，尊重他們，並讓他們參與訓練和比賽目標的訂定和平和等過程（鍾博光，2009）。相關文獻（李建平，2002；黃金柱，1990；葉憲清，1997）提及教練本身的職務除了訓練之外，亦須兼職計畫、組織、經費預算的編列、訓練計畫的安排、選材、生活輔導、社交、心理輔導、籌款、維護場地器材設備、運動傷害防護工作、親子、師生、手足、同伴等多重角色。簡而言之，教練的工作不僅訓練選手技能與提升運動表現而已，同時也關注團隊對中各種的瑣碎事宜。而陳玉娟（1995）與吳慧卿（2001）研究也發現在運動團隊中，所有與訓練相關的事務皆由教練一手包辦，除擬訂訓練計畫、執行訓練與戰術之外，團隊的管理、選手的心理諮商、訓練經費的籌募、以及選手福利與獎金爭取等，亦是教練職責之一。據可了解，教練在團隊運動中扮演非常重要的角色，而非單一訓練和指導工作而已。

再者，於教練與選手的關係方面，教練其存在的價值在於提升選手的運動表現，不僅止於體能與技能的要求，提升選手的心理素質也重要課題之一，因此，教練的工作是一項具有挑戰性的工作，並且須具備有良好的領導行為風格，來贏得選手的服從與信任，以凝聚團隊發揮最大的效率與戰力（林澤民，2011）。而教練與選手在訓練與比賽的互動過程中，教練隊帶球員所展現出的領導風格亦會也影響選手對教練的滿意度，Chelladurai and Riemer (1998) 研究就指出教練與選手正向的互動不僅止於提升運動表現之外，亦能營造出良好的運動團隊氛圍，並藉由選手對滿意度結果的呈現反映其團隊的運作效能。

孫明輝、林耀豐 (2006) 提出，教練的領導行為可以決定教練與選手的互動情形，進而影響到教練與選手關係的好壞。李炯皇 (2003) 也認為在競技運動組訓過程中，教練的領導是為了提升選手們技術能力並發揮極致；同樣地，相關研究也曾指出教練的領導行為會影響運動選手的認知、技能、行為與運動表現，而且主導運動團隊的意向，因此，領導行為是具有組織的，不僅指有規範，亦即有高成就傾向的特性 (Ogilvie & Tutko, 1996; Sage, 1980; Weiss & Friedrichs, 1986; Westre & Weiss, 1991)。

教練領導，係指教練透過其領導風格影響選手與團隊，並經由與選手的互動與訓練激勵團隊朝向目標邁進的過程，直至共同實現團隊目標的漸進式動態發展過程 (洪沛綺、郭癸賓、廖俊欽，2007)。在團體運動項目中，教練必須依不同環境背景的選手採用適合個體的指導行為，而教練本身亦會因情境要求以及個人的人格特質而展現出迥異的領導行為 (蔣憶德、陳淑滿、葉志仙，2001)；就選手角度而言，也會因為個人特質與所處環境的影響，形成不同的偏好及知覺之教練領導行為 (吳國銑，2000)。鄭志富 (1997) 研究提及教練的使命除了帶領團隊建立團隊目標之外，也必須使團隊成員對團隊產生認同感，進而促進團隊合作完成團隊目標，而團隊成員之間的和諧、團隊的創新與良好的績效表現，亦是領導者與團隊成員共同所追求的目標。而吳慧卿 (2001) 以及陳其昌 (1993)，亦認為教練會因應不同角色的需求而表現出的行為，以及因個人認知價值觀所表現出的行為等，皆會對選手的運動表現與身心發展產生莫大影響，如選手的學習動機、奮力表現以達成任務目標、技能水準的提升、團隊凝聚力的培養以及運動表現等。Massimo (1980) 的研究指出，運動能力好的選手對教練的社會化、感情方面與參與意願上支持行為的得分最高；反之，運動能力較差者，對教練的技術指導、紀律要求以及組織能力的行為得分較高。據此，教練的領導行為著實深遠地影響選手的態度與價值觀，同時也關係著運動團隊型態與發展，並左右了選手的未來發展與生涯規劃的方向，以及大家所關注的運動表現 (吳慧卿，2001；陳玉娟，1995)。

高中聯賽發展至今，各校團隊競爭強度與日俱增，教練如何在強敵環視的環境下脫穎而出，考驗著教練們的能力與智慧，Chelladurai and Saleh (1980) 提及有效率的領導者的特質包含有：聰明、果斷、同理心、內在動機強、具有野心、樂觀等。又，馮樹永、

李愛東 (2002) 認為成功領導的特質有：正直、彈性、忠誠、自信心、責任感、坦白、準備、機智、自律與耐心等。不過，研究也發現民主和專制的領導行為比較能協助團隊成員完成目標或滿足其需求，然而，成功的教練在行為上會依據情境因素和運動選手的特質，有效地整合民主與專制兩種領導行為，彈性調整出適當的領導行為 (邱睿昶、韋磊，2014；黃英忠，1995)。Horn (1977, 1992) 曾指出，教練影響運動選手最大的因素應是在於教練領導行為的質而非領導行為的量，而相關教練領導行為之質性研究發現，教練大都採取民主的領導風格，並以身作則以作為選手的榜樣，而且教練們相信透過運動歷程可以培養個人特質、堅定的信念；另在訓練與管理方式方面，教練會以選手的生、心理狀況去考量，制定訓練計畫，同時肯定科學訓練對訓練是有助益；在帶隊凝聚力方面一致認同團隊凝聚力是相當重要且是成功不可或缺的要素，並採用獎勵和訓練方式來培養凝聚力；在帶隊歷程面臨之相關問題，則有多位教練認為，外力的介入、比賽經費、訓練制度、教練制度，以及整合多過訓練時間等是為最主要的困擾 (石家瑋，2007；柳麗玲，2000；陳怡謙，2006；陳冠列，2007；葉志強，2006；賴永倉，2003)。

何謂成功的領導行為？此問題著實不易回答，而從文獻資料的分析中發現許多學者亦有提出不同的觀點，如牛炳鎰、陳世勳 (1979) 在「運動訓練概論」一書中提出，將教練應具備的條件有分為：教練的資歷、組織和管理能力、訓練的能力、對該運動項目有深刻的體驗、對該項運動有專門的研究、廣泛的體育知識、敏銳的洞察能力和改正能力與了解心理轉機，以激勵選手和誘發潛能。而陳景星 (1996) 在「教練領導的智慧與哲學」中指出，領導人才多須仰賴後天的教育，才能變化莫測，並在競爭激烈的時代裡成為傑出的領導者，所以傑出的領導者應具備有共同條件：(一) 有創造思考的人、(二) 有統整綜合的人、(三) 有宏觀認知的人、(四) 有創新革新的人、(五) 有誠心愛心的人。上述學者看法，似乎更符合現代趨勢，然而領導是一種連結廣泛的活動至短期的運作規劃，蘊含價值系統的成分和長期的策略方向，強調建立方向和組織能量的傳遞機制，以達成組織的改變。有效的領導行為不應僅從個人特質或行為來做任何依據，應與考量被領導者及情境因素的相關影響。而情境因素對領導行為的重要性已部分獲得證實，同樣也不可無視個人特質對領導行為產生的影響力 (吳定、陳錦德、黃靖武，1991)。所以，

領導者要視不同情境的需要，使用適合情境領導行為來因應，以提高組織與團隊效能，才是擔任領導者往後需要努力的方向。

綜合上述文獻，教練的領導行為對於選手或團隊的影響因素甚多，而其成功領導亦會因教練的個人特質、情境因素以及選手個人特質而所有不同，不過，大部分皆是以量化對進行探究，似乎鮮少以質性手段針對成功教練領導行為加以深入探討，依此，本研究欲以永仁高中為例，探究其教練的領導行為，如何成功領導該校籃球員奪取冠軍之歷程。又，研究者曾為永仁高中籃球員之一員，欲藉由教練及球員的觀點探究成功領導奪冠的教練行為。

## 第二節 研究目的

基於上述研究背景，本研究主要透過成功二連霸的高中籃球隊伍之案例，經文獻分析與深度訪探之手段，分別以教練和球員的觀點來探究成功領導奪冠之教練行為，是故，研究目的為：

- 一、瞭解永仁高中女籃成立之背景與歷程。
- 二、探究永仁高中女籃教練之領導行為。
- 三、探究永仁高中女籃成功連霸奪冠與教練領導行為之關係。

## 第三節 研究問題

根據上述的研究背景與目的，本研究之問題為如下：

- 一、瞭解永仁高中女籃成立之背景與歷程為何？
- 二、探究永仁高中女籃教練之領導行為為何？
- 三、探究永仁高中女籃成功連霸奪冠與教練領導行為之關係為何？

## 第四節 研究範圍與限制

本研究係以永仁高中女籃教練以及前球員為研究對象，透過訪談其教練和前球員以瞭解成立背景與經歷，並探究該教練領導行為，進一步剖析其教練領導行為與成功連霸之關係。故對象是以帶領 101-102 學年度永仁高中女籃隊之教練以及五位主力球員為個案做深入探討，依此，聚焦單一個案為其研究限制之一。再者，於資料蒐集過程中，可能因訓練機密限制，或時間因素其記憶無法完整回溯當時之情形，促使本研究資訊不完整為研究限制之二。

## 第五節 名詞解釋

### 一、高中籃球聯賽

中華民國教育部為建立學校運動聯賽制度，提高學校運動水準，因此委由中華民國高級中等學校體育總會積極推動校際運動聯賽，以期藉由競賽活動廣植運動人口，發掘培訓優秀運動人才，並透過運動團隊的互動，增進校際情感，蓬勃校園運動風氣，充實青年學子校園生活內容，以達成倡導運動風氣，提高國民生活品質之目標。論其普及度與運動人口等，籃球為台灣主要運動之一，加上業餘籃球運動 SBL 的成立，1988 年僅有 129 隊伍參賽的 HBL 直至 2000 年代已有 269 隊。HBL 中，尤其甲級前八強的賽事都頗受歡迎，同時因為有線電視的轉播，也造就出不少籃球明星。

### 二、教練領導行為

係指教練在組織團隊中，指導、帶領個人或團隊運動選手達成既定目標過程中，所表現出來的各種行為。而這個過程必須有領導者、被領導者及所處的環境三個因素所組成（鄭志富，1997；許淑慧，1998；葉琇玲，2001）。不過，本研究係指教練領導行為著重於教練在運動領導情境中，經由反思而反應出來的價值觀、態度、思考過程與決定機制....等，進而觀察期間所交互引發出的運動表現與滿意度，或企圖建立的一套行為模式，

來呈現其教練本身各種錯綜複雜、環環相扣的領導歷程。

### 三、成功領導行為

本研究所定義之成功領導為教練主觀領導行為，意指教練在領導球員過程中，透過教練個人的領導行為影響球隊成員後，共同達成球隊目標的程度。然而，領導是一種過程也是一種性質，領導的過程是使用非強制性的影響力來指導以及協調組織團體中成員的活動，以試圖達成團體的目標。在性質方面，領導是指能否成功地使用影響力已達成既定的目標（郭建志，1995）。

## 第六節 研究之重要性

在國內許多學者（吳國銑，2000；陳玉娟，1995；陳其昌，1993；莊艷惠，1997；黃金助，1990；楊純碧，1998；鄭志富，1995；鄭敏雄、劉一民，1991；蕭嘉惠、黃明玉，1998）紛紛探究教練領導行為之議題，然而，在眾多教練領導行為的量化中均屬於「情境論」，但是，教練的工作是一項與人接觸的工作，會出現很多不同的行為模式，而且研究變項所能闡述的結果依然有限，故研究者欲透過質性研究進行探討分析，試圖尋求不同於量化研究之結果，以求研究之貢獻。

然而成為一位教練的過程是非常艱辛的，有很多的教練並不是優秀的運動員背景出生，但如何成為一位優秀的運動教練那是必需要經過一段長時間的磨鍊與經驗的累積，過程艱辛且面對層層的考驗如：國家教練證、國際教練等等的考試，必須花上一段的時間揣摩與歷練。一個成功的教練必須擁有堅強的信念，他/她需要具備真誠的態度，真心關愛每一位隊員，相信任何人都具備一定的才能。再者，他/她要有高超的決斷力，無論是在具有高情境壓力張力的比賽或是平時練習，以及人際關係相處上都要能立馬上做出判斷，給予球員建議，不會讓隊員無所適從。還要擁有加強團隊與組織的行動力，利用領導策略讓每位成員都願意為球隊奉獻，並能激發球員的無限潛能。這些問題都在考驗

著教練的領導能力，最終如何帶領球隊拿下冠軍甚至是連霸，是個值得探究的研究問題。



## 第貳章 文獻探討

本章主要是探討與本研究之相關文獻，依序分為：第一節、高中籃球聯賽發展之探討；第二節、教練領導行為理論基礎與相關文獻探討。

### 第一節 高中籃球聯賽發展之探討

1987年，當時教育部長毛高文指示教育部體育司司長張至滿仿照美國大學運動聯盟(National Collegiate Athletic Association, NCAA)的比賽模式，著手規劃及推動校園籃球聯賽，然而為使聯賽正常運作，並於1988年5月成立高中體育運動總會，負責比賽相關事宜；同年12月開始舉辦第一屆高級中學籃球聯賽(莊俊喬，2008)。教育部為建立學校運動聯賽制度，提高學校運動水準，積極推動校際運動聯賽。於77學年度起，委由高中體總開辦高級中等學校籃球聯賽，分三級展開賽事，期藉由競賽活動廣植運動人口，發掘培訓優秀運動人才，並透過運動團隊的互動，增進校際情感，蓬勃校園運動風氣，充實青年學子校園生活內容，以達成倡導運動風氣，提高國民生活品質之目標。當學年度，由現任松山高中總教練黃萬隆所率領的苗栗高中拿下第一年度高中籃球聯賽冠軍，而後開啟了高中籃球聯賽的熱潮，也為亞洲青年盃籃球賽取得了不錯的名次。78學年度起，為充分發揮各校校際聯盟之功能，加強校園內生動活潑之運動風氣，將競賽改採地區、自強兩聯盟主、客場制之方式進行。至82學年度，考量國內地理環境、學校場館設備及實際執行效益等因素，競賽改以乙組、甲組兩聯盟、集中比賽制之方式實施。1997年度起，乙組、甲組易名為乙級、甲級，仍維持集中比賽制迄今。有關全國高中籃賽發展期程及重要實施內容研究者參閱文獻(孫朝，2006)彙整如表1所示。

表 1 高中籃球聯賽發展概況表

階段名稱	時間	重要內容
草創期	1988-1991	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「主客場循環制」，賽事執行困難。</li> <li>2. 賽區分布太廣，媒體無法聚焦。</li> <li>3. 場館設施不足，專業設備缺乏。</li> <li>4. 升學主義風潮，影響參賽意願。</li> </ol>
改革期	1992-1995	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 聯賽事權集中並規畫設計合理賽區。</li> <li>2. 重視媒體公共關係，提高聯賽曝光率。</li> <li>3. 加強教育推廣於運動保險及運動安全措施。</li> <li>4. 開創國際交流，擴大學生賽會視野，以強化高中籃球聯賽的競爭強度。</li> <li>5. 結合企業合作引進聯賽體制外的三對三鬥牛活動，使學生賽會更為多元化，成功吸引企業贊助資源已加強對賽會的包裝、行銷。</li> <li>6. 提高高中籃球的參與性和觀賞性，已吸引廣大的學生群眾注目。</li> </ol>
發展期	1996-2000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 首度實施甲級資格「賽制度」，使有心越級升格成為甲級的學校有挑戰的機會，創造學校長期培育球隊的動機。</li> <li>2. NIKE 與高中體總共創 HBL 為高中聯賽的標誌。</li> <li>3. 放寬聯賽取的甄試升學的名額。</li> </ol>
轉型期	2001-2005	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由於受到補助經費的影響，2000 年起 HBL 甲乙級聯賽賽至各減少一個階段。</li> <li>2. HBL 甲級加強杜絕「挖角歪風」，規範轉學生必須具有就讀該學校兩年以上學籍之規定。</li> <li>3. 擴大 HBL 賽會規模</li> </ol>

## 第二節 教練領導行為理論基礎與相關文獻探討

### 一、領導之定義

「領導」，在心理學和社會學領域的研究已有七、八十年的歷史。而將領導理論引入運動領域中，卻是近三十年的事（鄭志富，1995）。多年來許多領導研究的學者對於領導之概念與意義的看法，因研究之著眼點不同，而有不同的定義。以下，經研究者加以彙整詳細敘述在國內、外學者對於領導不同的定義，如表 2 以及表 3 所示：

表 2 國內文獻之領導定義

作者	領導定義
劉上嘉 (2008)	領導者與被領導者間的互動是發生在組織或團體中，也是種影響力的展現。而領導作用是創造一個讓人追隨的目標，促使成員發揮潛能達成目標與願景。
莊雅茜 (2010)	領導是種組織的行為，以有系統的方法整合組織中的成員，引導、激勵及影響成員，進而使團隊達成共同目標的影響力。
陳玉娟 (1995)	領導是組織中，領導者領導和影響下屬的過程，目的在使組織成員未達成組織目標而努力。
鄭志富 (1995)	領導是鼓舞或影響員工熱心且有能力的執行任務的過程。
張潤書 (1995)	領導是組織人員在交互行為下所產生的影響力。
吳慧卿 (2001)	領導在團體組織中，為有效達成目標，所進行的相關工作及影響成員去執行的動態過程。
洪嘉文 (1997)	領導在組織中，以影響力引導組織成員邁向共同目標之交互作用歷程，是一種動態過程。

表 3 國外文獻之領導定義

作者	領導定義
Bass and Avolio (1994)	領導者要能使成員對組織願景產生知覺，且能激發成員超越自我與領導者的預期績效，並以組織利益為重，改進組織效能，促進團體目標的達成及維持團體組織的完整性
Hodgetts (1984)	領導是影響人們努力朝向某些特定目標之完成。
Fiedler (1967)	領導是個人在團體中指揮及協調相關工作的團體活動之任務（引自鄭松益，2002）。
Hersey and Blanchard (1982)	領導是領導者為影響他人活動，所表現出的行為型態。
Jago (1982)	領導是一種過程也是一種性質，領導的過程是使用非強制性的影響力來指導以及協調組織團體中成員的活動，以試圖達成團體的目標。在性質方面，領導是指能否成功地使用影響力已達成既定的目標。（引自郭建志，1995）。
Hersey and Blanchard (1977)	對於「領導」這一個名詞下了以下的定義:領導者在一種特殊的情形下，影響個人和群體的活動，而達到目標的過程。進一步的指出，領導的過程包括領導者、追隨者和其他情境的變數，任何情境下，當某人嘗試去影響其他人或群體的行為，則有「領導」的事實發生。
Northouse (2007)	領導是種過程，為領導者影響團隊成員去實現共同目標的一種過程。

以表2和表3國內外學者對領導的定義大同小異，據此，可整理出幾項共同的要素，包含「領導者」、「被領導者」、「交互作用影響」、「共同目標」、「情境過程」等要素。

## 二、有效領導者之特徵

運動教練對運動團隊的成長和表現有極大的影響。因此，身為一位好的運動教練應具備哪些條件呢？幾位學者專家提出以下之看法：

(一) 李隆盛 (1996) 依據美國全國性運動及體育學會出版的「教練手冊」，提出教練應具備的素質有：

1. 對社會所造成青少年態度的改變能合理調適與接受。
2. 有了解和關照運動員之問題與關切的能力。
3. 能援用系統、邏輯和合理的方式進入，促進整個團隊的互相尊重。
4. 有能力且願和隊員、家長、教師、行政人員及社會大眾溝通。
5. 善於判斷何時該運用激勵術。
6. 具有重視公平、友善和堅定的人文和倫理哲學。
7. 能在運動情境中創新和規劃，能預想對學校環境可能產生的後果。
8. 在和運動有關的高度敏感和介入情境中能保持情緒穩定和自我控制。
9. 有耐心運用各種指導和非指導方法已達成教育目標的能力。
10. 在語言、行為和外貌做最佳示範。
11. 能抱持藝術欣賞的觀點看待運動員。
12. 始終崇尚人的尊嚴。

(二) 陳景星 (1996) 在「教練領導的智慧與哲學」中指出，領導人才多須仰賴後天的教育，才能變化莫測，競爭激烈的時代裡成為傑出的領導者。所以傑出的領導者應具備有共同條件，在邁向二十一世紀時，所需要教練人才是：1.有創造思考的人；2.有統整綜合的人；3.有宏觀認知的人；4.有創新革新的人；5.有誠心愛心的人。

(三) 學者樊正治 (1981) 在「如何成為一位優秀的運動教練」中提出運動教練的條件要

求及原則與要領：

1. 將複雜的運動技術動作化繁為簡，分解成簡單易行的基本動作。
2. 能將基本動作用化簡為繁的方式，組成各種不同的隊形或練習方法，再用執簡馭繁的方式，組合成便於教學及訓練的應用技術。
3. 能設計講解、示範、診斷、補強、補助有關體能，技術及精神力等的教學、矯正、訓練等的方式及方法。
4. 能將應用技術用執簡馭繁的方式，組合成便於理解應用的戰略，以及戰術的法則與隊型。
5. 能講解戰術、法則與隊型的要領，以及簡要規則的執法裁判工作。
6. 能根據實際情況擬定訓練計畫、教材大綱、教學進度及教案。
7. 能臨場指導，並做重要的賽前指示、賽後講解和矯正與補教等措施。
8. 能分析敵我運動員及團隊缺點，並做賽前的預習或訓練。
9. 精通教學法、訓練法、裁判法、行政制度、組織倫理及實務。
10. 理解教學、訓練、比賽時，運動員生理及心理的理論及現象，並力求理論與實務的相互配合。
11. 能講解運動比賽制度及編排的原則和方法。
12. 精通運動技術和戰術的發展及歷史，並擬定戰略。
13. 有甄選運動員的方式及方法，並預測其潛力，維持比賽時的技術水準。
14. 對運動傷害事件，能事先預防，事後急救處理。

(四) 吳萬福 (1991) 說明凡有志氣與具體目標的教練，欲做好教練工作並培養優秀選手，須具備下列特質：

1. 具有正確的競技觀。
2. 能洞察選手天賦的慧根。
3. 能充分了解選手的心理適應性。
4. 擬定合理的訓練計畫。
5. 提升選手的士氣與練習意願。

6. 依據個別差異的指導。
7. 能不斷研究合理的訓練法。
8. 為參加比賽做充分的準備。

(五) 牛炳鎰、陳世勳 (1979) 在「運動訓練概論」一書中，將教練應具備的條件分為：教練的資歷、組織和管理能力、訓練的能力、對該運動項目有深刻的體驗、對該項運動有專門的研究、廣泛的體育知識、敏銳的洞察能力和改正能力與了解心理轉機，以激勵選手和誘發潛能。

由上述可知，高層次之優秀運動教練必須懂得融合科學與藝術，才能全面發展運動員身體、心智和精神的潛能。因此，教練必須全面兼顧技術及科學知識的傳授，須擁有行政管理能力、溝通能力和合作技巧。教練必須客觀尊重每位球員，讓他們參與訓練和比賽目標的訂定和審核過程。更重要的是，教練必須不斷進修，自我突破，了解球員的需要，擬定符合個別化的訓練指標。教練對團隊的成長和表現有極大的影響作用，好的教練應具備上述之條件特質才能造就出傑出的選手。

### 三、領導理論之演進

領導行為一直以來都是非常重要的課題，也很注重在各領域。早期領導行為的研究大部分都在研究領導人個人特質，認為領導特質是與生俱來的。但卻無法客觀解釋領導情境及其他因素的影響，多年以來，有學者對領導行為研究有者不同的觀點與理論，有關各時期領導理論的演進彙整成表 4 所示。

#### (一) 特質論

早期的研究者認為領導是天生及個人具有的領導特質，只要能找出優秀領導者的關聯性及共通特質，作為將來領導人的選擇依據。換言之，領導者是天生的，是生而為領導者的 (吳清山，1991；陳玉娟，1995)。而研究者探究優秀領導者的人格特質 (traits) 之際，嘗試歸納優秀領導者特質中的共同特質，如果斷、自信、樂觀等等，另外其他相關之屬性 (attributes)，如他因自信所以果斷，或因勇敢所以堅強....等，來尋求鑑別或培養理想的領導者身心特質 (鄭志富，1997)。再者，許多文獻發

現，並非所有有效領導者都有共同特質，擁有領導特質的人也不定能成為一位有效的領導者（陳玉娟，1995）。因此，或許有效的領導者具有某些部份的特質，而這些特質是與領導者本身有效的領導是有關的，但並沒有絕對因素（吳慧卿，1998；鄭志富，1997）。

表 4 領導理論的演變與研究趨勢表

領導理論與途徑	研究期間	相關主題性
特質論	1954 年以前	領導屬於天賦
行為論	第二次世界大戰-1960 年期間	領導效能與領導行為之關聯性
權變理論	1960 年-1980 年	領導有賴於所有因素的結合;有效的領導受情境的影響。
新型領導	1980 年迄今	願景領導;魅力領導;轉銜領導;授權領導等

資料來源：李松宜 (2010)。高中職與球教練領導行為與團隊凝聚力之相關研究 (未出版碩士論文)(頁 8)。國立體育大學，桃園縣。

## (二) 行為論

由於二次世界大戰後，使得多數研究領導行為的專家將特質論研究方向，逐漸轉為探討領導者的外顯行為，進而衍發行為論，此理論在於有效區分領導者與非領導者之某些特定行為是否有存在差異的理論（陳玉娟，1995）。因此，這期間研究者想找出有效領導者的行為，展開許多人知道的研究，此相關研究結果可自表 5 中了解領導行為相關的結果，並且可得知領導行為的研究結果，其研究取向加入了組織績效與領導行為之關係，不過卻忽略情境因素的重要性，以至於遭受到廣泛的批評（羅虞村，1987）。

## (三) 權變理論

權變理論又稱之為情境理論。於 1960 年後，部分學者在特質論與行為論上進行深入探究因而發展出情境理論，亦讓情境論也成為當代領導研究主流。此理論的觀

點是領導效能的高低需視領導者行為與情境互相配合的程度而定，依此，配合程度越高，則領導效能越高，組織績效也相對提升，反言之，配合程度越低，則領導效能越低，也就無法彰顯組織效能（吳清山，1995）。

表 5 1950 年領導行為相關研究表

領導行為風格			
	俄亥俄州立大學	密西根大學	哈佛大學
關係導向	關懷	員工導向	社會情緒專家
領導行為	1.建立溝通的開放 2.相互尊重與信任 3.採參與決策 4.擁有人際關心	1.創造和諧 2.接受、開放之風格 3.感受與關心部屬所 面臨的問題	1.注重壓力緊張的舒緩 2.提振士氣 3.鼓勵團隊之參與
工作導向	結構之建立	導向之產出	工作專家
領導行為	1.定義團隊之關係 2.重視建構團隊活動 與組織 3.引導成員朝向團隊 工作目標而努力	1.提供工作之方向 2.確保生產力 3.注重規劃	1.整合 2.組織 3.指揮

資料來源：盧俊宏、廖主民、季力康（譯）(2008)。運動社會心理學 (72)。師大書院，臺北市。(Jowett, S. & Lavallee, D., 2007)

#### (四) 新型領導

新型領導是認為領導者需要願景 (Bryman, 1992)。1980 年代開始至今，由於文化變遷快、工商業發達、科技日新月異，組織面臨外在環境急遽的競爭下，為在競爭中求生存必須做改變，因此領導者須使組織轉型，嘗試找出影響員工行為最佳的領導模式，以達成組織目的 (林宛曉, 2008)。於此，對「領導」探究更加多元，顯現新型領導包括:魅力領導、轉型領導、願景領導、授權領導等等，能成組織領導中的新典範，分別敘述如下：

1. 魅力領導：此理論主要是融合特質理論與歸因理論發展成的，強調的是當被領導者在看到特定行為時，會將歸因為英雄式或非凡的領導。Conger and Kanungo (1988) 及 Bennis (1984) 之研究曾歸納出魅力型領導者的特色有：極度之自信、

具支配性及對自己的信念堅定不移、對目標具有強烈的承諾等（李青芬、李雅婷、趙慕芬，1995）。

2. 轉型領導：最先由 Burns (1978) 提出，認為轉型領導是領導者與成員互相提升彼此的道德與較高動機層次的歷程。國外學者 Bass (1985) 指出轉型領導是領導者須讓成員了解工作的重要性與必要性，利用透過來改變成員的價值觀與想法，引導成員以團隊為主，並且建立願景來激發團隊之成員的潛能，藉由提升此動機。轉型領導也是魅力領導的一種，藉由個人的魅力，來組織成功及提升部屬的工作動機，運用鼓舞的策略、賦予的願景，以超越原先預期表現的一種領導行為（洪志仁，2011；鄭志富，2004）。
3. 願景領導：「願景」是有能力組織實際可行、可信的、有吸引力的未來，使組織脫胎換骨；願景亦可以視為一種遠見、視野、洞察力或想像力，提供組織未來的發展方向，組織有了願景，前景也才能看好，也才能充滿希望，此願景近年來受到高度重視的原因所在（吳清山、林天佑，2002）。
4. 授權領導：授權領導是給人資訊、支持並給與信任，並使參與決策。Jones and Bearley (1992) 認為授權是使人去完成他應該且有完成事情的過程。

依上述之領導理論的演變，可以發現有效的領導行為不應僅從個人特質或行為來做任何依據，應與考量被領導者及情境因素的相關影響。而情境因素對領導行為的重要性部分獲得證實，同樣也不可無視個人特質對領導行為產生的影響力（吳定、陳錦德、黃靖武，1991）。所以領導者要視不同情境的需要，使用適合情境領導行為來因應，以提高組織與團隊效能，才是擔任領導者往後需要努力的方向。

#### 四、教練領導行為模式分析

目前有關教練領導行為研究，主要是以運動情境理論進行探究，而在情境方面的研究，則著重在「教練」、「選手」與「情境」之間的交互關係。該研究的立論基礎大都以美國運動領導理論家 Chelladurai (1993) 發展出三個不同情境的領導模式為主軸，即多元領導模式 (The Multidimensional Model of Leadership)、領導調節模式 (The Mediation

Model of Leadership) 及教練決策規範模式 (The Normative Model of Decision Styles in Coaching)，三種模式之比較經彙整如表 6 所呈現。

表 6 三種運動情境領導模式之比較

作者	理論名稱及研究工具	研究焦點
Chelladurai (1978)	多元領導模式運動量表	依領導模式包含之個元素，探討選手知覺得、喜歡的教練領導行為與教練自我知覺的領導行為三者之間的關係。 列出影響教練領導行為的因素、賦予各因素相同之重要性。
Smoll and Smith (1978)	領導調節模式 教練行為評鑑系統	訓練教練改變其行為，在評估這些改變能對運動員有實質之功效。 評估教練行為與其運動員間交互行為之相關性。
Chelladurai and Haggerty (1978)	教練決策規範模式	在不同情境下，運動員參與決策的程度，以及教練允許選手參與決策的程度。 教練決策的規範模式。

資料來源：陳玉娟 (1995)。台灣地區游泳教練領導行為與運動員成績表現及滿意度關係之研究 (未出版碩士論文)(頁 11)。國立臺灣師範大學，臺北市。

由上列表 6 中可得知三種領導模式理論名稱、作者及年代、研究工具與焦點，其中也以 Chelladurai 等人所提出的多元領導模式與運動領導量表之研究焦點。就上述三種教練領導模式之內容進行探討：

#### (一) 多元領導模式

此模式由 Chelladurai and Carron 在 1978 年提出，結合 Fiedler (1967) 的領導效能權變理論、House (1971) 的路徑-目標理論、Osborn and Hunt (1975) 的適應反應理論及 Yukl (1981) 的領導差別模式理論等領導行為相關理論發展出來的。根據 Chelladuria 綜合上述許多領導相關理論的特點，將變項抽離出來，並將其是為領導效能情境中相當重要的

因素，而提出分別為「前因變項」、「領導者行為」及「結果變項」，三個變項組成之「多元領導模式」，如圖 1 所示。在此理論架構中，是由三個部份所組成，分別為：前因變項、領導者行為及結果變項，敘述如下：

1. 前因變項：在此領導模式中，由上圖 1 可發現所謂的前因變項包含有：「情境特質」、「領導者特質」及「團隊成員特質」三種。「情境特質」指運動團隊周遭情境的因素，即組織的目標、團隊組織架構、團隊相關的規範、團隊工作任務、文化價值觀、各項政策的規範與制定等。「領導者特質」指教練的人格特質、經驗、訓練與專業能力及價值觀等。「團隊成員特質」意指成員個人特質，以及團體成員間交互作用所形成的特質。故而從理論架構來看，在因前因變項的交互作用下會影響到教練的領導行為。
2. 領導者行為：領導者會因受到前因變項的交互作用而有不同的行為表現，領導者行為為因「前因變項」中的「運動情境特質」(文化價值、團隊組織、組織結構、社會規範等)，而表現出「被要求的行為」，也會因為「領導者特質」(能力、經驗、個人特質等)，及結合環境與被選手喜歡之領導行為而表現的「實際的行為」，然而「被喜歡的行為」則是受整體環境中每個個體表現對成就需求、關懷需求、達成目標能力的不同，而有所不同。
3. 結果變項：即前因變項與領導行為交互作用後，對後續的整個團隊及選手的結果變項造成影響。Chelladurai (1984) 所提出的看法是，成績表現與滿意度的結果，會因前因變項與三種領導行為互相結合的一致性程度而定。換言之，教練領導的三種行為，若能在運動員想達成任務時滿足其需求，對運動員的滿意度及成績表現將會被提升。

而 Chelladurai and Saleh (1980) 發展出運動領導行為量表 (The leadership Scale for Sports, LSS) 做為驗證此領導行為的工具。分別為五個領導行為向度：「訓練與指導行為」、「民主行為」、「專制行為」、「關懷行為」、以及「獎勵行為」內容如表 7。

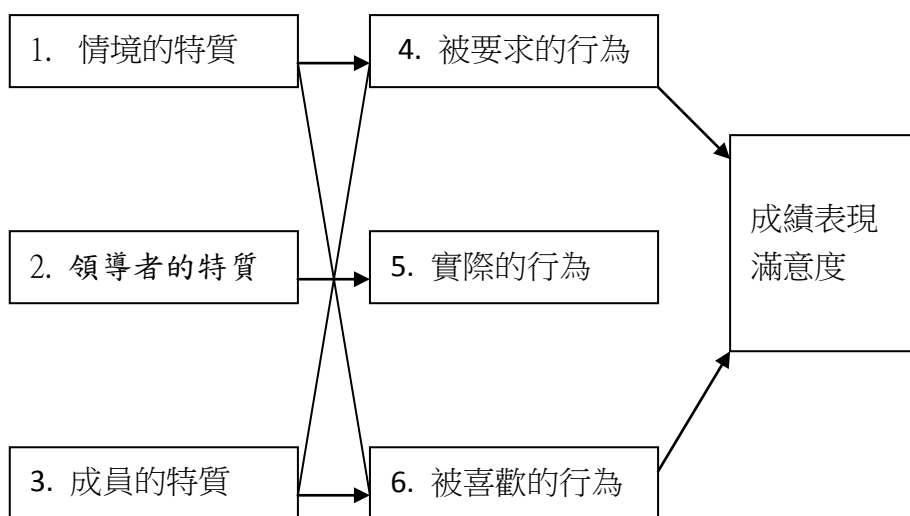


圖 1 運動領導的多元模式

資料來源：“Leadership in sport organization” by P. Chelladuai, 1980, *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 5, 266.

表 7 運動領導量表之向度

向度	說明
訓練與指導 (Training and Instruction)	主要在於改善運動員的成績表現，強調大量及持續訓練，教導運動員的技術、技能及戰略，釐清成員間的關係，且組織與協調運動員的活動。
民主行為 (Democratic Behavior)	教練允許球員參與有關團隊的訓練計畫、練習方法、比賽的戰略及戰術等決策的行為。
專制行為 (Autocratic Behavior)	教練強調個人權威的行為，自行做決策。
關懷行為 (Social Support Behavior)	教練關心球員的個人福利、團隊氣氛、球員間人際關係的行為。
獎勵行為 (Positive Feedback)	教練認為球員有表現良好的行為後，提供成績表現良好給予獎賞的行為。

資料來源：鄭志富 (1997b)。運動領導量表 (中文版) 之編製。運動教練領導行為研究 (頁 45-47)。臺北市：師大書院。

由上述可知道，沒有一種領導行為是普遍皆準且可適用於任何的領導環境中，有效

的領導行為不單只受領導者的特質以及行為來做評論，應考慮到被領導者及情境因素的影像，如何運用領導行為及情境，來提升團隊效能才是領導者所要努力的。在運動時的情境因素對領導行為產生的影響部分已獲證實，因個人特質對於領導行為產生的影響力看似也存在的，目前台灣地區有關教練領導行為的研究工具多以國外學者 Chelladurai 所編定的運動領導量表。一位好教練應依選手的個別差異，配合實際情境適時的調適個人的領導行為，帶領團隊再創佳績。所以，教練領導行為是一門高探討性的學問。

## (二) 領導調節模式

此理論模式是由 Smoll and Smith (1989) 所提出的，認為指導團隊獲得勝利是教練的目標，而教練也在致力找尋能讓選手達到巔峰的表現效能，不過教練是無法從本身的領導行為上找到結果，所以，教練行為需配合選手的反應才能獲得有效的領導行為。其理論由三個基本因素所構成，分別為「教練行為」、「選手的知覺及回憶」以及「選手的評價反應」等三種因素所而成的。而此三種因素又受到「教練個別差異變項」、「選手個別差異變項」及「情境變項」等三種變項之影響 (鄭志富, 1997)。而教練個別差異變項包含訓練目標與動機、行為意向、評鑑工具、知覺的訓練規範和角色概念、推論選手動機、自我規誡和性別；個別選手差異變項包含年齡、性別、知覺的訓練規範、教練行為績效、特殊的運動成就動機、競爭的特質焦慮、一般的自尊、運動員的自尊；情境因素包含該運動項目本質、競賽水準、練習與比賽、先前的成功與失敗、現在比賽與練習的表現及團隊內的吸引力。因此，想要了解教練領導行為時，除了要掌握教練及選手的特質，以及選手的知覺與回想教練領導行為想法的直接或間接影響之因素。

## (三) 教練決策規範模式

此模式由 Chelladurai and Haggerty (1978) 所提出，決策在領導行為中佔了一個重要的因素，領導者在做任何決策前，必須多方面的考量會造成影響結果的種種因素，來考慮決策制定的過程，不僅須先考慮決策的品質與條件，及成員接受的可行性 (鄭志富, 1995)。所以，在不同情境下 (時間壓力、決策品質、問題的複雜性、教練掌握資訊多寡、

團體接受程度、教練的權力基礎、團體的整體性)，達成運動員參與決策的意願，以及教練允許運動員參與決策的程度及方程式（專制-Autocratic、授權-Participative、參與-Delegative)(Chelladurai, Haggerty, & Baxter, 1989)。在決策前會影響之任何因素都須考慮到，同時也須考慮到成員的接受度。此模式中主要的教練決策風格方式分別為：專制是由教練自身作決定；參與是由教練與團體隊員一起做決定；授權是教練允許隊員一人或多人做決定。

綜合以上理論之分析，在運動領導行為研究方面可分為：多元領導、領導調節以及教練決策規範等三個模式。這三種領導模式都置入不同情境的變項與教練領導行為交互作用來探討教練、選手及情境三者間的交互關係。

## 五、教練領導行為理論與相關研究

教練領導行為模式分析後發現，配合各種不同變項來闡釋複雜的領導行為，並且已成為領導行為研究的主流，而廖主民（1996）提及多元領導模式涵蓋研究變項相當廣泛，且富有包容性，以下將以多元領導模式為主的實證性研究加以彙整。

### （一）技能水準、球齡、年齡、性別差異與教練領導行為相關文獻

Chelladurai 的教練領導行為共分為訓練與教學行為、民主行為、專制行為、社會支持行為、正向回饋行為等五個構面。在過去研究上顯示，層級較高、年紀較長、球齡較長等的選手，愈喜歡的教練領導行為分別是訓練與教學行為、民主行為、社會支持行為、獎賞行為，而對於教練出現專制行為，則均呈負面的回饋及評價（黃金柱，1980；鄭敏雄，1992；鄭松益，2001；Chelladurai & Carron, 1983；Garland & Barry, 1988；Mcmillin, 1990；Sepa, Pataco & Santos, 1991）。另外，有一研究指出，在教練領導行為中，教練認為應有的教練領導行為與選手知覺到的教練領導行為是專制行為，而同時也能有效的預測（楊純碧，1998）。因此，在教練領導行為中，除專制領導行為選手普遍接受度低外，其餘在其它四個領導行為構面都有選手接受的情形出現。

在選手性別方面，對教練領導行為的喜歡上差異不大，男性選手較喜歡的教練領導行為，分別為訓練與指導行為、正向回饋行為與社會支持行為（黃金柱，1980；鄭敏雄，

1992; Erle, 1981), 女性選手較喜歡的教練領導行為, 分別為民主行為、公私分明行為、社會支援行為、正向回饋行為及訓練與指導行為 (鄭敏雄, 1992; 鄭志富、方明營, 1993; 楊志顯, 1998), 男女選手只有在正向回饋與訓練與指導行為的教練領導行為, 兩者喜歡是一致, 在研究中也發現, 教練的專制行為普遍接受度低。另一篇研究則指出, 那些退隊的球員比其他球員更感受到教練有專制行為的出現 (Robinson & Carron, 1982)。另外, 也有研究結果顯示, 男性選手比女性選手更接受及喜歡教練的專制行為 (鄭敏雄, 1992; 陳玉娟, 1995; Chelladurai & Saleh, 1978; Erle, 1981)。由此得知, 不同教練領導行為都有男女選手所喜歡, 只是在專制行為上的層面, 選手的反應較不高。因此, 僅有少數的研究指出選手會接受專制領導行為, 而對專制的領導行為, 選手普遍是持反對立場及接受度低。

## (二) 教練領導行為與團隊凝聚力相關文獻

團隊凝聚力對教練領導行為的研究顯示有相關, 在研究中發現, 高中階段影響團隊凝聚力的教練領導行為是獎勵及讚賞的行為, 專科及大學階段影響團隊凝聚力的教練領導行為是社會支持行為, 而在體育科系中, 教練領導行為對團隊凝聚力影響較小, 其中在專制領導行為與團隊凝聚力兩者在關係上無法顯示出 (陳其昌, 1993; Westre & Weiss, 1991)。從研究得之, 教練領導行為是能有效預測團隊凝聚力 (陳其昌, 1993; 莊豔惠, 1997)。因此, 不同的教練領導行為會影響不同層級選手之團隊凝聚力且密切相關。

## (三) 領導行為與動機氣候相關文獻

教練的領導風格會創造出不同的動機氣候 (黃英哲、季力康, 1994), 依據文獻指出, 運動動機氣候對教練領導行為的研究顯示有相關, 教練的領導行為能有效預測內在動機 (莊豔惠, 1997; 何全進, 2001), 只有在教練在專制行為無法顯示出 (何全進, 2001), 在研究中同時發現, 選手若知覺到教練社會支持行為愈高時, 動機就愈高 (馬君萍, 1999)。而運動動機是屬於工作取向, 選手參與運動的內在動機較多, 比較容易參與活動, 並且從中獲得自信和樂趣 (Seifriz, Duda, & Chi, 1992)。因此, 教練領導行為會影響選手的參

與動機及目標取向。

#### (四) 教練領導行為與運動成績表現相關文獻

教練在訓練與指導行為、專制行為、民主行為能有效預測選手的成績表現，其中專制行為、民主行為及關懷行為預測力的呈現是負值 (陳玉娟, 1995; 鄭松益, 2001; Weiss & Friedrichs, 1986)。而在教練領導行為上以正向回饋行為、訓練與教學行為，能鼓舞選手並促其運動成績的表現，同時對教練的效能也有影響 (Horne & Carron, 1985; Gordon, 1986)。Chelladurai, Imamura, Yamaguchi, Oinuma, and Miyauchi (1988) 研究指出，日本選手知覺的教練領導行為 (除獎勵行為) 與成績表現有關，而加拿大選手知覺訓練與指導行為與成績表現有關，而另一篇研究指出，男子排球選手其在團隊年資較長者，則對成績的滿意度較高 (鄭松益, 2001)。因此，不同的教練領導行為皆能影響選手的成績表現，其中在專制行為、民主行為及關懷行為的程度愈高時，選手表現出的成績勝率則愈低。

#### (五) 領導行為與選手滿意度相關文獻

研究顯示，教練的領導行為與選手的滿意度有關，選手知覺與喜歡的教練領導行為有差距的現象，且兩者的表現都低時，會影響其滿意度 (Chelladurai, 1978, 1984)。教練的領導行為在訓練與指導行為、正向回饋行為、關懷行為能有效預測選手對教練領導行為的滿意度 (黃金柱, 1980; 陳玉娟, 1995; 楊純碧, 1998; 馬君萍, 1999; 鄭松益, 2001; Schliesman, 1987; Weiss & Friedrichs, 1986; Rimer & Chelladurai, 1998)，另一研究則顯示，教練的專業經驗能力領導行為最能預測滿意度 (鄭敏雄, 1992)。而在教練的專制行為上與個人對教練的關懷行為上的預測滿意度是負值 (陳玉娟, 1995; 馬君萍, 1999; Chelladurai, et al., 1988)，同時若選手知覺到專制行為越低時，相對的滿意度也就愈高。由此得知，能有效預測滿意度與預測結果是負值的教練領導行為並無一致的結論。

#### (六) 教練領導行為與其他變項相關文獻

在人格特質方面，Erle (1981) 指出，工作動機強的選手喜歡教練較高的訓練與指導行為，而外在動機強的選手則喜歡社會支持行為；Chelladurai and Carron (1983) 指出，

認知結構較高的選手較喜歡訓練與指導行為與較低的專制行為，而感情衝動的選手則喜歡社會支持行為。在運動項目方面，射箭、桌球及羽球選手比現代五項選手更喜歡訓練和教學行為（黃金柱，1980）；單項運動項目比團隊運動項目，較喜歡教練之民主行為與正向回饋行為；從事非身體接觸性比從事身體接觸選手，較喜歡教練之民主行為（楊志顯，1998）。在團隊氣氛方面，教練的訓練與指導行為、民主行為、社會支持行為及正向回饋行為能有效預測團隊氣氛中的工作團隊氣氛與社會團隊氣氛（楊純碧，1998；黃寶雀，2001）。在不同的國度方面，Chelladurai et al. (1988) 指出，日本選手喜歡教練專制行為及社會支持行為，而加拿大的選手則喜歡訓練與指導行為；Hastie (1993) 指出，不同國家的選手對教練領導行為無差異，因此，選手在不同的情境變項中皆與其中某一些之教練領導行為有關，但在專制行為上顯示較不被選手所接受。

#### （七）教練領導行為質性研究的相關文獻

有關教練領導行為質性研究方面，其探討的類目有：教練的領導行為、教練的價值觀、教練帶隊的訓練與管理方式、教練帶領團隊之凝聚力與帶領球隊時所遭遇的困難等。朱鴻祥 (2008) 針對我國 2006 亞運教練的領導行為進行探討，結果發現 2006 亞運國家教練的領導行為傾向於混合式的領導行為（權威與民主）。另江志忠 (2008) 則針對視障運動項目的國家教練進行調查，結果也發現偏好會混合式領導，同時認為除了運動際術的要求外，也強調健全的全人發展，而訓練與管理方式則是依個別差異需求訂定訓練課程與目標，並認同科學化對訓練的重要性，並要求選手能自我要求與約束，而團隊的凝聚力方面也很重要，然而，在帶隊遭遇問題部分，又因視障運動環境遭受整個環境不良影響，以致近年來似乎把選手當成了政治或行政單位一種工具，導至在訓練或出外比賽的經費及人力資源問題，所以推動上較為艱難，更加上無正規體系及教育體制安置視障選手就讀與選手就業與教練工作保障。

另其他進行個別研究的部分，大致上可分為團體項目與個人項目的教練領行為的探討。在團隊項目中，可發現教練領導行為採權威式或混合式（權威與民主），而個人項目有皆都單一採權威式或民主式的領導行為；教練的帶隊價值觀方面，團隊強調團隊合作、

品格教育及求勝，而個人項目著重選手能設定自我目標並完成、品格教育或以選手福利為主等；訓練與管理方式，不論團隊或個人都一致認同科學化的訓練，且要會制定訓練計畫與目標，且要求選手會自律；帶隊凝聚力上，團體與個人皆認為團隊凝聚力在帶隊上是很重要的；帶隊遭遇問題部分，大都是面臨選手的課業、行政支援、外力介入、企業贊助、教練制度、選手運動傷害等(石家瑋，2007；朱鴻祥，2007；林淑君，2006；柳麗玲，2000；許淑惠，1997；葉琇玲，2001；陳冠列，2007；陳怡謙，2006；陳秀伶，2001；陳涼明，2006；賴永倉，2003)。




## 第參章 研究方法

本研究主要目的是在探究永仁高中女籃成功連霸奪冠與教練領導行為之關係，係以質性方式闡釋該個案事件之脈絡，據此，本章的內容分為有：第一節、研究架構、第二節、研究流程；第三節、研究對象；第四節、研究工具；以及第五節、研究的信效度。

### 第一節 研究架構

有關個案研究之分析，Bogdan and Biklen (1998) 提及個案研究之設計為一漏斗形架構，逐漸的聚焦於研究個案本身，又，Maxwell (1992) 認為質化設計為一個互動過程之概念，涉及了各式不同要素，並且一種循環式的互動過程，相互連結和保有彈性的結構。依此，本研究採用 Maxwell (1992) 提出的研究設計之互動取向架構圖，呈現本研究架構之互動取向模式，包含了研究目的、文獻探討、研究問題、蒐集資料方法及研究信效度五項重要要素，交互形成一個整理的互動，如下圖 2 所示。



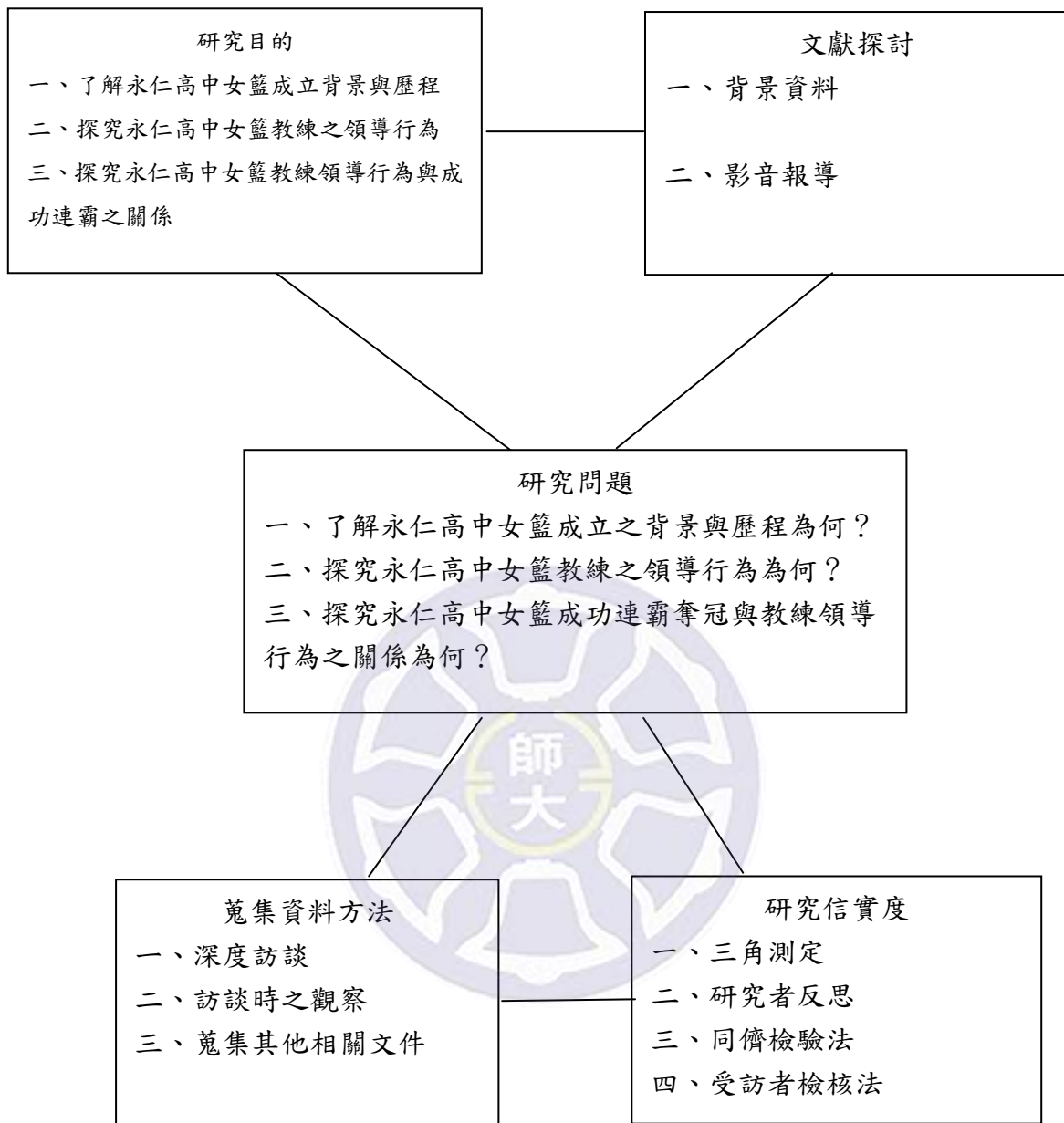


圖 2 互動取向設計架構圖

資料來源：本研究整理

## 第二節 研究流程

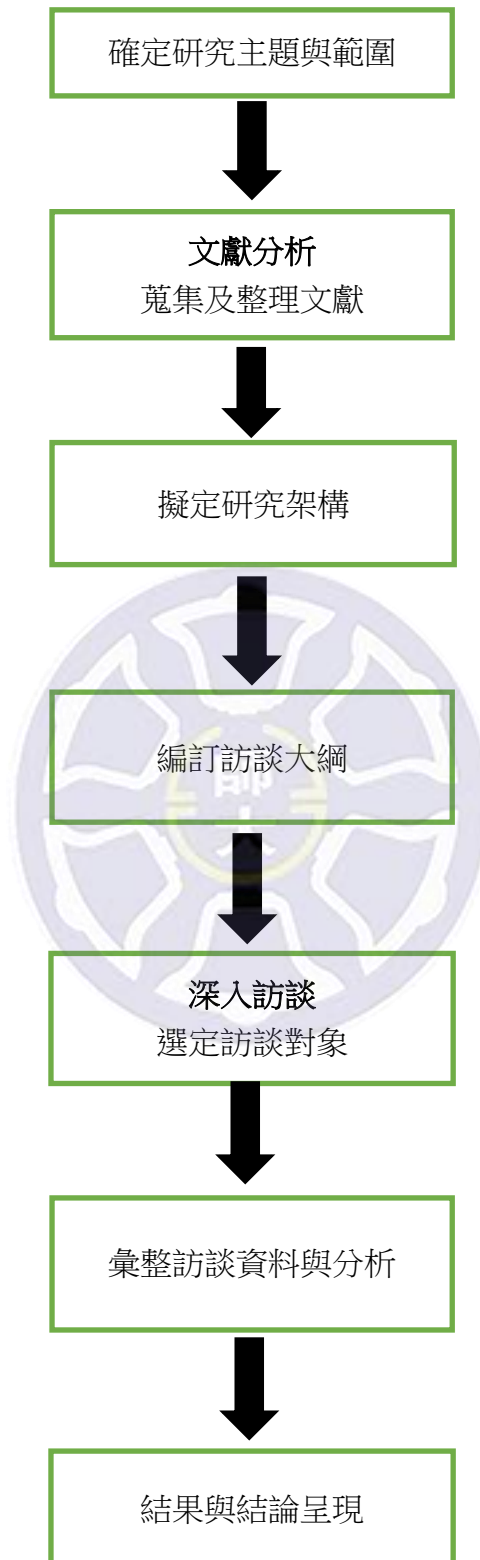


圖 3 研究流程圖

## 一、研究流程

由於研究者是為永仁高中女籃培育出來的球員，多年來看其教練積極經營該團隊，帶領球隊勇奪高中籃球賽二連霸之佳績，又培育出數位優秀籃球員，據此引發我對上述議題的研究動機，經閱讀與分析相關文獻和影音報導後，進一步與相關領域專家討論，以確立本研究的架構以及擬定訪談大綱，爾後進行研究對象的選取，在選取後經詢問同意，隨即挑選訪談時間、地點，並於進行訪談之前，先行規劃訪談的準備事宜，如設計訪談大綱作為訪談時的輔助工具，針對永仁高中女籃二連霸的教練領導行為的相關議題作深度的訪談。

在完成教練與球員的個別訪談後，將其影音資料繕打成逐字稿，以利資料的彙整與分析。在談訪期間，研究者將會持續對訪談大綱做適度的增刪，配合相關文獻資料之蒐集和閱讀，以確保獲得研究所須之資料。然而，若在第一次訪談中有缺失或遺落之處，則進行第二次訪談，以確保取得最完整的資料，並在訪談資料繕打完畢後，以紙本或電子郵件方式交付受訪對象確認，在確認無誤後，將逐字稿內容進行登錄、分類、編碼以及擷取重要資料進行分析，最後撰寫成研究結果與結論。

## 二、訪談大綱

本研究訪談將依據研究的目的、相關書籍與文獻之閱讀，以及與相關領域專家討論後擬定訪談大綱（詳見附錄一）。訪談大綱參閱之文獻如表 8 所示。

表 8 訪談提綱出處

訪談提綱	相關文獻
1. 教練領導行為	國家級運動教練領導行為之研究調查 (黃金柱, 1990)。
2. 價值觀	我國柔道教練領導行為之研究 (許淑惠, 1997)。
3. 訓練與管理方式	一九九八年我國亞奧運代表隊運動教練參與行為之研究 (柳麗玲, 2000)。
4. 凝聚力	
5. 連霸因素	我國甲組成棒教練領導行為之研究 (葉琇玲, 2001)。 我國國際軟式網球教練領導行為之研究 (賴永倉, 2003)。 我國國家級韻律體操教練領導行為之研究 (陳怡謙, 2006)。 我國國家級網球教練領導行為之研究 (石家偉, 2007)。

### 第三節 研究對象

本研究之訪談對象為永仁高中女籃教練，以及曾參與永仁高中女籃在高中籃球聯賽二連霸歷程的主力球員，主要是教練本身或球員對教練在領導邁向二連霸的歷程有相關程度的了解，比較能夠提供具體的資訊，以求資料的完整性。

在教練之訪談方面，先行徵詢其同意使得進行；球員部分則請教練提供歷經二連霸過程的主力球員名單。

表 9 訪談對象基本資料

受訪者	年資	帶隊績效
教練	16 年	93~95 學年度國中甲級籃球聯賽三連霸 98~101 學年度國中甲級籃球聯賽四連霸 104 學年度國中甲級籃球聯賽冠軍 101~102 學年度高中甲級籃球聯賽二連霸
受訪者	球齡	個人經歷
球員 A	11 年	2012 U18 亞洲青年籃球錦標賽 2015 光州世界大學運動會 2016 世界大學三對三籃球錦標賽 99 學年度 HBL 新人后 102 學年度 HBL MVP 103 學年度 UBA 新人后
球員 B	9 年	2011 U16 亞洲青年籃球錦標賽 2012 U18 亞洲青年籃球錦標賽 2013 U18 亞洲青年三對三籃球錦標賽 2015 世界大學籃球三對三 2016 亞洲沙灘運動會三對三籃球錦標賽 100 學年度 HBL 籃板后、阻攻后 101 學年度 HBL MVP
球員 C	9 年	2011 U16 亞洲青年籃球錦標賽

		2016 世界大學三對三籃球錦標賽 2016 亞洲沙灘運動會三對三籃球錦標賽
球員 D	11 年	2011 U16 亞洲青年籃球錦標賽 2013 U18 亞洲青年籃球三對三錦標賽 2014 U18 亞洲青年籃球錦標賽 2014 世界中學生三對三籃球錦標賽 2014 亞洲沙灘運動會三對三籃球錦標賽 2015 U19 世界青年籃球錦標賽 2016 亞洲沙灘運動會三對三籃球錦標賽 101 學年度 HBL 新人后 101~103 學年度 HBL 助攻后
球員 E	8 年	2011 U16 亞洲青年籃球錦標賽 2013 U18 亞洲青年籃球三對三錦標賽 2014 U18 亞洲青年籃球錦標賽 2014 世界中學生三對三籃球錦標賽 2014 亞洲沙灘運動會三對三籃球錦標賽 2015 U19 世界青年籃球錦標賽 2016 亞洲沙灘運動會三對三籃球錦標賽 104 學年度 UBA 新人后

#### 第四節 研究工具

研究中透過質性研究手段進行，以深度訪談方式蒐集資料，並在藉由對永仁高中女籃教練與前球員的訪談資料，輔以相關文獻資料加以分析，描述永仁高中女籃二連霸的教練領導行為、帶隊的價值觀、帶隊的訓練與管理方式、帶領團隊的凝聚力與連霸的阻礙因素，最後進行資料的彙整、歸納、分析與闡釋本研究的結果。

##### 一、相關文獻分析

研究者透過相關文獻的蒐集及閱讀，進一步歸納並分析有關優秀教練或成功教練的領導行為、帶隊的價值觀、帶隊的訓練與管理方式、帶領團隊的凝聚力以及帶隊的阻礙因素。

## 二、深度訪談

訪談方式可依據研究者對訪談結構的程度區分為結構型、非結構型與半結構型（陳向明，2002），而本研究則是採取半結構式的訪談，以訪談大綱作為研究資料蒐集的輔助工具，而訪談大綱中除了「教練領導行為」、「帶隊價值觀」、「帶隊的訓練與管理方式」、「帶領團隊的凝聚力」和「連霸阻礙因素」等類目外，並在訪談過程中，依據訪談類目的概念加以延伸相關問題，以蒐集更完整之資料。

### (一) 建構訪談大綱

本研究的訪談大綱主要是根據研究目的、參考相關文獻資料，並在請教相關領域專家後擬定而成。研究中，為求訪談過程之流暢性，將視被訪談者的應答情形，式時增刪題目，以符合研究的目的。

### (二) 訪談過程

為便利受訪者，受訪時間與地點皆以研究對象的意願加以安排。每此訪談時間約為60-90分鐘左右，分別以個別訪談為主。另外，若受訪對象隊訪談方式不適應，未減低其焦慮和不安全感，可邀集友人陪同，或二位至多球員一起接受訪談，但在以不干擾訪談進行下完成研究的訪談工作。訪談之前，告知將以全程錄影錄音的方式記錄訪談內容，以克服受訪者對攝影機的陌生感，同時告之研究的目的，並獲得同意訪談資料僅供研究之用。若受訪者在訪談過程中有感到不適，可立即暫停受訪隨時退出。

表 10 訪談時間及地點一覽表

受訪者	時間	地點
教練	2016.10.29	台南某高中
球員 A	2016.11.02	新北市某交誼廳
球員 B	2016.11.02	新北市某交誼廳
球員 C	2016.11.05	新北市某交誼廳
球員 D	2016.11.05	新北市某交誼廳
球員 E	2016.11.05	新北市某交誼廳

### 三、資料處理與分析

資料處理與分析之目的係將獲得之原始資料做系統化、合理化的陳列，以作為研究結果之依據，最後逐步以集中和濃縮的方式將研究的資料展現出，並進行有意義的詮釋(陳向明，2002)。而研究者於訪談結束後，將錄音檔轉呈逐字稿，爾後再將逐字稿做初步的彙整，已使整體情境能呈現於本文中。是故，本研究的資料處理過程可分為三個程序，分別如下：

#### (一)逐字稿

研究者在訪談之後，依據蒐集的資料逐一繕打成文字稿並加以編輯，之後交由受訪者作確認，請受訪者確認繕打的內容是否失真或遺漏，若有不足或遺漏，將對受訪者進行大二的訪談，以補充受訪者之疑慮或資料不足之處。再者，為避免遺漏重要訊息，研究者將反覆閱讀逐字稿，確認無誤後，再請受訪者簽名。

#### (二)登錄

登錄為處理資料最基本的一項工作，主要是將蒐集而得的資料打散、賦予概念和意

義，在以新的方式重新組合在一起的操作化過程（陳向明，2002）。在登錄過程之中，研究者先將訪談內容逐字分析，再進行小單位的命名，隨即讓濃縮相同或相遇的概念，加以規納分類。此階段研究者須有敏銳的觀察力，詳盡地洞悉訪談內容中富含的意義字句或詞句，以避免遺漏重要的訊息。

### （三）建立編碼與歸檔系統

在完成上述登錄工作後，隨後則進行歸類、編碼的工作。此步驟是透過歸類的程序將有意義的詞、短句等用一定的方式編號，並且於反覆出現的現象中提取出來，以設立不同的歸類，並依擷取重要的語句加以分析。採用情境方式分析資料，其目的是為使資料有時間序列或意義關聯來進行彙整與分析（王文科，2002），並且要與受訪者口述時的前後脈絡一致。系統性的建立檔案，是為能將歸納的資料具體呈現，經多次研讀訪談資料的比對與反覆歸納分析之後，將各個類別作意義的連結，以突顯研究主題之架構。

## 四、研究者背景

研究者本身即為現役的女子籃球選手，並為永仁國中的前球員，在籃球的訓練經驗已有多數年。作者深知過去的經歷背景（如代表隊經驗與受訪者相識多年），對本研究的實施過程中定會產生影響，進而影響研究資料的蒐集與結果呈現，依此，在研究進行中，將不斷提醒自己此方面的意識，並於資料分析時，以多元的觀點進行分析，避免個人經驗對研究結果的解讀產生誤差。

## 第五節 研究的信效度

質性研究之效度，意指為研究結果是否真實的反應出研究者為達某一目的而使用的方法與活動能真確的反應出事件的樣貌，又，質性研究的「效度」，則是用以評價報告語實際研究之相符程度，而非研究方法本身，且應避免研究者受限於本身背景與經驗，

而過於主觀 (陳向明, 2002)。據此, 研究中將以下列方式提升本研究的效度:

### 一、與受訪者建立良好互動關係

為能取得有效的資料, 須與受訪者建立良好的互動關係是重要關鍵因素, 主要是確保受訪者能真實陳述其經驗。建立自然、真誠的訪談環境, 讓受訪者能充分地分享自身經驗, 並告知受訪者本研究之目的, 使受訪者有其參與感, 以及他們對研究之重要性及貢獻。再者, 訪談地點、時間的挑選, 則以受訪者為主體, 讓受訪者感覺舒適、能侃侃而談之地點進行訪談工作, 以達研究資料蒐集的最大效率。

### 二、研究倫理

在質性研究中, 研究者的影響是不可避免的, 則「具專業素養的主觀」便成為研究者所努力的方向。在研究過程中, 保持嚴謹的檢視自省能力避免對研究結果產生主觀性之影響。面對球員訪談, 研究者以客觀方式進行, 避免女籃慣性的學姊、妹制, 影響球員們的作答。

### 三、訪談內容之確認

研究者在訪談過程中, 若有疑慮或無法瞭解受訪者回答時, 則在受訪者回答問題後, 重複受訪者剛剛之回應, 以確保訪談內容是否偏離主題。另外, 在進行繕打逐字稿之際, 期間若遇有模糊不清或矛盾之處, 便以電話、電郵方式連絡受訪者, 再次釐清受訪者當時回答的概念, 以確保訪談資料之正確性。

### 四、參與者檢驗法

有關「參與者檢驗法」係指研究者將研究結果反饋給受訪對象, 依其反應 (陳向明, 2002) 透過受訪者對於研究資料分析的意見, 以作為提升效度的方法。因此, 研究者將訪談逐字稿與研究結果初步完成後以電郵方式, 寄送給受訪者, 並請受訪者評定逐字稿內容與資料分析之正確性, 確認受訪者意見並未失真, 進一步提出修改意見, 以利研究的進行。

## 第肆章 結果與討論

本章主要針對研究目的與問題，探究永仁高中女籃成功連霸奪冠與教練領導行為之關係，根據文獻所蒐集的資料以及受訪者之口述訪談資料，經由研究者彙整後其轉寫內容分為：第一節、永仁高中女籃成立之背景與歷程；第二節、永仁高中女籃教練的領導行為；第三節、永仁高中女籃教練的領導行為與成功連霸奪冠之關係。

### 第一節 永仁高中女籃成立之背景與歷程

由永仁高中女籃的發展歷程來看，永仁高中女籃的成立與台南市政府的政策與支持有著密不可分的關係。台南市政府近年十分重視培訓體育專才，積極推展全民運動等政策，以優勢運動項目為發展重點，提倡向下基礎紮根，並向上追求卓越，對於優勢運動種類並加強培訓效能，提高台南市運動代表隊參賽成績。並且全面性的建立健全培訓制度，建構重點體育選手四級培訓制度，完整銜接國小、國中、高中、大學學生訓練環境，培育優秀運動人才。建構運動人才訓練及輔導機制，重視運動人才養成及生涯規劃輔導。並且發展學校體育特色：建立一學生一運動專長，一校一體育團隊。打造臺南市教育願景，以培育全人人才，提升教育品質，實質競爭力。

永仁高中女籃於 99 學年度成軍，在 94 學年度改制為完全中學前，永仁女籃國中部早已成軍近十年，並多次代表台南市出賽國中甲級籃球聯賽屢獲佳績，十年內拿下了七次的冠軍，奪冠率十分驚人，而畢業的學生皆至北一女或當時的中華電信甲組幼隊海山高中就讀，故獲得台南市政府的關注。市長賴清德認為運動員要文武兼備，運動團隊要有傑出的成績表現，學生在功課上也要兼顧，如果要達到一定的水準，課業與訓練必須正常化。在賴清德市長及台南市政府教育局大力推動台南市的運動代表隊，能夠在地化做四級有效的垂直整合下，政府為配合與發展上述的政策，永仁女籃高中部就在這樣的情況與期許下成立。



圖 4 台南市市長賴清德為永仁高中女籃授旗

資料來源：台南市資訊網

永仁高中女籃成後立，為提供球員有良好的訓練環境，提升技術水準，陸續興建新宿舍、重量訓練室、水療池，以及聘任昔日永仁國中女籃畢業校友，回母校擔任助理教練與管理一職，近年與成功大學合作，並在防護員這塊做了補強，建立良好的訓練及管理制度。除球隊中教練、助理教練、管理、球員的基本組成外，亦有國泰人壽女子籃球隊的建教合作，目的在於能將優秀的選手送往更高的籃球層級發展，故有「小國泰」之稱。

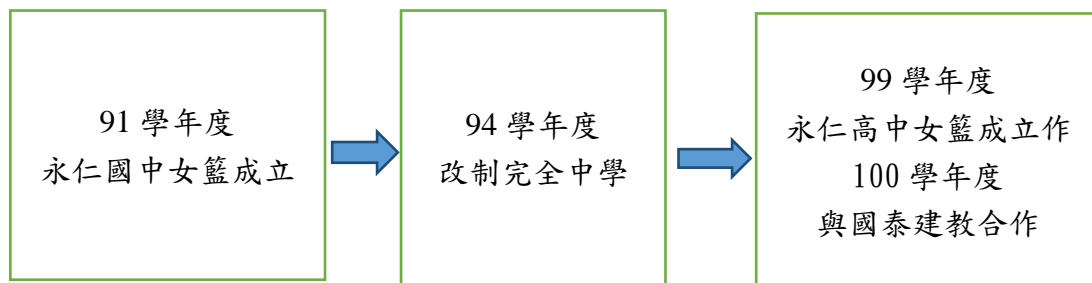


圖 5 永仁高中女籃成立時間軸

## 第二節 永仁高中女籃教練的領導行為

在此節次的內容主要呈現永仁高中教練的領導行為，透過該教練之價值觀、訓練理念與目標以及球隊經營與管理方式等三個構面來分析，最後總結其領導之行為。

吳清山 (2000) 指出，領導乃團體中的分子 (領導者)，在一定的情境之下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程。鄭彩鳳 (1998) 指出，領導是一個過程，個人努力地影響其他人。永仁高中女籃的領導者就是教練，教練每天辛勤的訓練球員、設計訓練內容、帶領球隊到處比賽、照顧球員生活起居及叮嚀球員課業，所有的工作都一手包辦，相當辛苦。所有的球員也都受到教練的影響，瞭解在訓練、比賽、課業上都要全力以赴。

### (一) 教練價值觀：

價值觀是行為的準則與評估行為的標準 (吳亦賢，2003)。以運動而言，運動價值觀是運動行為的準則與評估運動的標準，且為人們用以衡量、判斷運動事物和行為的信念與標準。因此，價值觀對個人思想、態度、行為均有重大的影響，並對個人的人格具有統整的作用。

家長願意送她們來我們永仁就讀就是因為來永仁女籃除了打球訓練外，我們也要求學生課業成績更在意球員的品性與態度，所以來永仁女籃是接受學校及球隊全面性有計畫的培育養成(教練)。

在球員時期教練常要求我們除了球技好之外，還有對於品德的要求也相當重視，因為教練常說私底下的生活態度也會影響球場的表現(球員 B、C)。

教練最在意的是我們的品德，他常跟我們說打球不能打一輩子，但做人卻是一輩子的事，所以教練常常叮嚀我們私底下的行為舉止(球員 A、D)。

由上述可知，永仁高中女籃教練，除球技上的要求之外，更重視球員們的品德及人格發展，強調品德第一、勝利第二之價值觀。再者，永仁高中女籃教練認為「學生球員」，「學生」始終擺在「球員」的前面，故對於球員們的課業也相當重視。林錦明 (2001) 表示，一個學生運動員，不僅需要技術的磨練、體能的鍛鍊，更需要智能的提升與精神層次的淬煉。身為學校代表隊選手追求的是錦標，所表現的卻是代表各學校的日常教學、生活教育的各項成效，以及選手的人格素養。

教練總是要求我們球場及課業要兩者兼顧，雖然很累但我覺得那段時間是我最快樂的時候，因為環境很單純，我們只要把這兩件事做好就好(球員 A、B)。

教練不希望我們變成頭腦簡單四肢發達的女孩，所以在課業上教練總是提醒我們不能放棄，一定要認真、盡力的去學習 (球員 C、D、E)。

永仁高中教練注重品德、課業及球技外，也認為球員們不論面對日常生活或比賽時，都應該要自立自強。在訓練上要成為可塑性高的球員，同時教育「凡事盡力」、「勇敢表現」。

籃球員平常在接受訓練的時候要像「水」，你要能塑造他，改變他，把他倒在什麼樣的容器裡，他就要變成什麼容器的形狀，尤其是基礎階段學習的孩子，他們有無限發展變化的能力，也需要時時刻刻的調整(教練)。

教練覺得在場上就是要有捨我其誰的霸氣，把平常所練的東西盡情發揮出來，因為球場是很現實的，所有攻守數據會證明我們自己在球場上的一切表現 (球員 B、C、D)。

綜論，永仁高中女籃教練之價值觀，強調球員的品德，重視球員的課業，以球員的未來發展性為出發點。葉琦瑩 (2009) 提到，運動代表隊的成立，並非只是追求競賽上的成績，學校應利用訓練之餘，針對學業採補救教學計畫，倘若學業成績和訓練能同時兼顧，也可讓家長更能放心讓小孩加入運動代表隊。

## (二) 訓練理念與目標：

永仁高中女籃教練，在訓練上採「因材施教」的方式，針對每個球員不同的特性，透過每日的課表修正及調整賦予不同的指導。

針對每一位球員不同的特性加以訓練，要求都會不一樣，因為我們有國中生有高中生也有初學者，整體來說我們教練團必須針對她們個人的需求，來要求她們調整她們，因為這樣子她們才會有所收穫(教練)。

我想除了球場的要求之外，因為我們都來自不同的家庭、學校，每個人的特性一定都不一樣，所以我想洞悉每個球員的特質是教練職責中重要的一環 (球員 A、C)。

因材施教，在團體運動項目中，教練也必須面對不同背景和環境因素的選手來施予訓練，而教練本身也應該因為情境的不同和選手個人的人格特質不同，而表現出不一樣的領導行為。因此應具備多元的領導方式，因時、因地、因人而表現出不同的領導行為，讓選手在團體中的感覺有像大家庭的情感，進而增加團隊凝聚力。再者，在訓練上除了針對每個球員不同的特性，賦予不同的指導之外，也要求球員在訓練上務必「確實」執行，教練發佈的每一項訓練內容及課程，而「要求確實」也是永仁高中女籃教練每天的訓練目標。

我每天的訓練目標，嚴格就是盡可能「要求確實」，希望球員在訓練時，都能夠確實的完成教練團的要求，包括基本動作和投籃、體能訓練 (教練)。

教練常說訓練就像比賽，平常的訓練一定會反映在比賽當中，所以在平常的訓練教練非常要求我們的態度，要盡力、要積極、要確實（球員 A、C、E）。

在生活上，將球員「視如己出」的關心和照顧，利用額外的練習時間幫球員爭取福利，讓球員能夠專心的訓練和上課。

除了練球之外，教練總是幫我們積極爭取福利，像是宿舍及球場的整修、營養補給品等，還有讓我們迅速減輕肌肉痠痛的水療池（球員 B、C）。

教練為一具多重責任與多重角色，亦直接幫助選手最佳運動成績的人，其領導行為更將影響選手的各項發展。近年盛行於華人社會的家長式領導行為，其內涵包括權威、仁慈以及德行此三構面，而透過相關實證研究已證實家長式領導行為存在於運動領域中（周俊三，2002；高三福，2000；陳鈺芳，2004）。並且由受訪者口述可知，永仁高中女籃隊教練，領導行為導向於「家長式領導」。

### （三）球隊經營與管理方式

運動代表隊的經營是一份任重道遠的良心事業，一個健全的運動團隊，必須具備妥善的管理及有效的經營。學校運動代表隊組訓成功與否，除了選手及教練外，尚需學校行政單位的支援、主管的支持、學校經費的籌措、家長的配合等，每一樣莫不是成功的關鍵（蘇秦玉、張明輝，1999）。

永仁高中女籃教練將永仁女籃塑造成一個「家」的感覺以及標竿象徵，認為「家」的概念，會讓球員或是教練團甚至是家長有歸屬感、安全感，漸漸的會互相信任彼此。

永仁女籃其實就像是一家人，大家生活在一起相互了解，互相幫忙，因為很親，所以訓練時，有的時候她們也會小偷懶，有的時候也會發脾氣擺臉色或撒嬌，這一切都自然的像家人一般（教練）。

永仁就像大家庭吧，教練常灌輸我們球員們就是姊妹，彼此要樂於分享樂於幫助，而教練師母在我們心中也就像父母親一樣（球員 A、B、C、D、E）。

而在與球隊家長的相處模式，永仁高中女籃教練秉持著「公私分明」的處事原則，並且保持適當的距離，避免影響球隊運作。永仁高中女籃教練認為，在球場上，家長們需要信任教練的指揮，不對其去干涉；在球場外，大家可以是朋友討論孩子的事。

我不希望家長因為愛孩子，或是一些球員個人的情緒問題，或是一些小事情來干涉球隊的各式運作，所以，我們一直很努力處理「關係」這件事，也盡量避免和在校生的家長出去應酬造成不必要的困擾（教練）。

教練和家長就像家人，因為話題除了為球員好就是為球隊好，永仁算是一個蠻開明的球隊，學校有任何活動例如校慶、園遊會、畢業典禮、送舊，教練都一定會邀請我們的家長來共襄盛舉（球員 C、D、E）。

另外，永仁高中女籃教練也相當重視，永仁女籃球員的紀律，在教練的嚴格要求下，不論在學校或社區永仁女籃是指標，一言一行都深受注目。而紀律、有禮貌之清新形象，故獲得台南市政府單位的認同，並給予資源。

我認為永仁女籃在學校就是指標，女籃隊在學校的一言一行都深受注目與影響，我希望我們的學生在學校時，以永仁為榮，畢業時，永仁以她們為榮，因為我們所處的這個社區是屬於眷村型的社區，其實整個社區，都很以永仁女籃為榮的，台南市政府相關單位和企業為什麼會挹注我們，就是因為永仁女籃的形象清新、球員認真、努力、有禮貌，所以才會願意投入、協助永仁高中（教練）。

教練一直很希望我們永仁女籃就像北一女一樣，能文能武，所以他盡可能的要求我

們，不論在學校還是社區甚至是整個南部我們要變成重要的指標性球隊，然後在這樣要求下，我們也得到了蠻多的關注和社會資源（球員 A、B、C、D、E）。

除了上述的經營理念指社會關係，永仁高中女籃教練認為球員不應該只侷限於籃球，讓球員多元化的發展，積極參與學校及社區辦的相關活動，拓展球員們的視野，並且藉由參加活動增加個人信心。

永仁女籃其實是多元的團隊，在學校學生球員能夠做很多事，像是維護校園整潔，參與校園環境美化，或是校慶、聖誕晚會、各式節慶等活動，女籃隊都常常負責策劃表演節目，也參與表演活動，每年我們協辦籃球夏令營相關活動，在社區，我們也都會去關心社區老人、或是參與一些國小的籃球比賽，提供人力資源，其實只要學校、社區、政府單位開口，我們都會盡量去配合，畢竟大家都這麼支持永仁女籃，回饋社會是我們應該做的（教練）。

我覺得永仁女籃是一個多元化的球隊，教練不會讓我們的生活只有籃球，他很積極的讓我們參與學校的活動、教會的活動、社區辦的籃球營，有時候這些活動會需要我們排一些表演像是唱歌跳舞啊，我覺得很有趣，也可以讓一些內向的球員變得開朗活潑（球員 B、C、D）。

劉建興(1995)提到，學校運動代表隊之表現，對外就等於是代表學校的表現，屬於學校特色、形象經營的一部分。運動代表隊之經營，固然是一項花錢、費時又費力的工作，但若經營的好，則足以解決學校、老師許多的困難，也可提供學生良好、難得的教育環境，還可以凝聚學校向心力，更可為學校累積豐厚社會資源。

綜論，永仁高中女籃教練，不僅把球隊塑造一個「家」的形象，更是把永仁女籃打造成一個多元的團隊。與球員家長的相處模式秉持「公私分明」的原則，而當家長認同了教練訓練球的理念，彼此之間產生信任感。在嚴格要求的紀律下，有禮貌、清新之形

象深深獲得學校、社區以及政府單位的重視。

#### (四) 小結-教練領導行為：

運動團隊主要的組成份子為教練與球員，其中教練是運動團隊中重要的靈魂人物，肩負著領導運動團隊的達成組織交付的任務，並維持運動員之間的和諧（鄭敏雄，1992）。通常運動教練之領導風格在團隊文化形成的過程中扮演重要的角色，並且依據運動本身的特性形塑最適合的團隊文化，將有助於選手的動機與成績，在教練方面則更能突顯領導之成效。由上述可探究出永仁高中女籃教練的領導行為導向於「家長式領導」，不僅要訓練選手的球技還要照顧選手的日常生活，並且監督他們的課業。

我想，球員們一定覺得我很兇，但，也許也會覺得我人很好，平時很照顧她們，很愛她們，球員跟我在一起，會覺得很安心，有安全感，至少這是我自己認為這樣(教練)。

教練在場上就是要求我們的球技，下了球場就是叮嚀我們的課業，他就像個籃球爸爸無時無刻都陪在我們身邊(球員 A、B、C、D、E)。

運動教練所秉持的信念與哲學，反映在運動教練所安排的日常訓練內容上，在潛移默化中，深深的影響著選手的成就及價值觀。根據陳駿安(2009)研究指出，優秀高中籃球隊教練家長式領導行為與領導效能之間確實具有相關性。教練若施予球員較高的「仁慈」及「才德」領導，教練領導之「才德領導」、「威權領導」對團隊向心力有顯著預測力將顯著提升「球員滿意度」及「團隊凝聚力」。而球員在知覺教練仁慈領導方面，則多以私下的個別照顧為主。而在球員知覺教練才德領導方面，除了「公私分明」與「以身作則」兩明顯的行為以外，教練在傳遞「品德及教育優先」的概念更能讓選手感受深刻。對於運動員的生活與課業，教練有其照顧與關懷的一面。這些關懷與照顧，顯現在體恤運動員的嚴格訓練、課業輔導、生活關懷以及升學。而教練身負運動員生涯發展的重任，亦因此，教練對運動員的關懷與照顧，能夠對這些高中運動員，在運動生涯這條

路上走得更順利。

### 第三節 永仁高中女籃教練領導行為與成功連霸奪冠之關係

籃球屬於一項團隊合作的運動，每位球員的個人表現，資源運用與教練的戰術配合，對於該球隊的勝敗有著重要影響力（李清棋、劉幼華、林清香、馬樹秀，2010）。永仁高中女籃至今成軍五年，第一年便以「六金釵」打響名號，僅靠高一六人撐完整個賽季，最後以第六名收場。而第二年創下 HBL 史上成軍最快奪冠球隊，最難能可貴的是隊中並沒有高二的球員，成熟度相對的會比其他隊來得差，但最後卻以黑馬之姿脫穎而出。第三年有了之前從海山高中降轉的球員歸隊，連霸之路其勢在必得。曾國棟和劉有德(2010)認為，隊中擁有的資源均可能左右比賽的勝負，例如教練對於戰術的運用，球員的技術、經驗，主場優勢，訓練器材、場地等等，種種因素都離不開教練、球員以及和球隊資源這三大角色的配合。由此可知，球隊的教練擁有較佳的帶隊經歷，不僅能幫助球員在技能、能力上更提升，也能幫助教練增加其戰術運用之有效性；另一方面，球隊所隸屬的學校如果有較佳的支持資源，亦能提升球隊能量。因此，教練的帶隊經歷及支持資源將是球隊創造競爭優勢的關鍵要素。

#### 一、教練經歷

教練的智慧與經驗無疑是場上獲勝之關鍵資產。近年來，許多學者轉而強調無形資產的重要性，特別是來自於特殊工作中所獲得的經驗，例如：擔任國家代表隊教練等等，特殊的工作經驗能幫助他們成長，學習到新的技能以及得到獨特的觀點與見解。

我從帶永仁國中女籃隊開始參加國中甲級籃球聯賽，一次三連霸，93 年到 95 年，一次四連霸，98 到 101 年，加上 104 年的冠軍，國中的部分到現在總共拿了八次的全國冠軍，100 年參加 HBL 高中甲級籃球聯賽，我們第一年六位高一選參賽獲得第六名，然後隔年 101 年拿了冠軍，102 年也拿了冠軍，所以在高中的部分我們連續拿了兩年的冠

軍。國際賽事的成績，2008 亞洲青年女子籃球錦標賽第四名，2011 亞洲 U16 青年女子籃球錦標賽第四名，2013 亞洲青年運動會女子三對三的銀牌，2014 世界中學 3 對 3 籃球錦標賽女生組銅牌，2014 參加南京青年奧林匹克運動會女子 3 對 3 籃球賽獲得了第 11 名，2014 亞洲 U18 青年女子籃球錦標賽第四名，2014 亞洲沙灘運動會女子 3 對 3 籃球賽的金牌，2015 世界 U19 青年女子籃球錦標賽 16 隊參賽我們得了第十四名，2016 峴港亞洲沙灘運動會女子 3 對 3 的銅牌 (教練)。

我記得教練以前也是選手，然後他也帶隊參加過許多國內外大大小小的比賽，所以我覺得他的經驗非常的豐富，對我個人而言非常的有幫助 (球員 B、C、D)。

根據 Barney (1991) 之研究認為，資源之所能夠為組織帶來競爭優勢，乃是來自於組織所擁有的異質性以及不可移動性資源中，有部分的資源具備價值性、稀少性、不可模仿性 以及不可替代性等特性。換句話說，教練若曾擔任國家代表隊教練，在擔任期間所學習到的經驗，都將轉化為自身之高價值、稀少、不可模仿、不可替代、異質性的智慧資本。

## 二、教練價值觀

吳鐵雄 (1995) 將工作價值觀定義為個體從事工作時，做為評斷有關工作事物、行為或目標的持久性信念與標準，個體根據其信念與標準表現在工作行為上，以追求其工作目標。由此可知一個人的價值觀是來自其個人的價值系統，因此工作價值觀也會影響一個人的行為

目前永仁高中除了全面有效率的訓練及運動競賽成績外，最重要的就是要先照顧好我的助理教練及球員，這包括她們的日常生活，我們要照顧她們，關心她們，也包含她們在學校的課業，都是非常重要的 (教練)。

其實在永仁女籃真的還蠻幸福的，練球雖然辛苦，但教練總是幫我們積極爭取很多額外的福利，像是獎學金、營養品、新建的宿舍這樣（球員 A、B、D）。

由於教練是指導選手，於運動競賽獲得勝利、奪取獎牌為目標的專業人士，且對於運動選手的行為觀念及人生態度，具有舉足輕重的影響力；因此採用德行領導與仁慈領導方式應能對領導團隊有所助益，增加選手對團隊的向心力、凝聚力及認同感，團隊間互動更加融洽，贏得選手信賴景仰，不易產生運動倦怠，進而增進團隊合作及和睦的氣氛（吳勤榮、程黛琪、王士仁，2012）。

### 三、訓練理念與目標

林幼萍（2010）指出，教練需要描繪一個願景，也就是一個理想化的目標讓選手有所依循，並且以選手能夠理解的方式加以闡述願景的重要性，此外，教練必須將團隊目標與選手心中的共同價值觀及理想進行連結，賦予團隊更多意義，並充分授權，鼓勵選手發揮熱誠、展現活力，進而使選手更能投入團隊的任務及目標。

我常跟她們說：在球場上，只有妳自己能幫忙自己，因為數據會證明、會說話，妳們要自己證明有能耐在這個競技場上存活（教練）。

一個進步型的球隊，球員在求學階段最重要的學習有三個：第一、要認真確實的學習，第二、要能負責任的學習，第三、要堅持忍耐到底的學習，不論訓練或是課業都要不斷的要求自己盡全力（教練）。

教練工作的理念中，對於「成功」的意義不僅僅只是達成目標、奪取冠軍而已。選手們技術層面和心理層面的自我的突破、素質的提升，都是教練最想要達成的。尤其是教練要求選手們努力不懈的態度與精神，無形中更是造就團隊整體成績達成目標的重要因素。

#### 四、球隊經營與管理方式

教練工作對於選手生活管理上的基本要求，最重視的不外乎紀律的遵守，與生活作息的良好管理。紀律的要求，多在於基本禮儀的要求，和外在行為的規範。至於選手生活作息的管理，常常是選手訓練和比賽成果，或好或壞的絕對影響因素。在運動競技場上，除了能習得更精湛的技術外，亦能學習到基礎的倫理法規，而這些可以轉換為真正生活上的道德法規。勝利是高價值的獎賞，它提供了高水準道德發展的發生機會，對於適宜的道德行為，能讓運動員面對機會去學習，而教練則樹立典範。

我認為永仁女籃在學校就是指標，女籃隊在學校的一言一行都深受注目與影響，我希望我們的學生在學校時，以永仁為榮，畢業時，永仁以她們為榮，因為我們所處的這個社區是屬於眷村型的社區，其實整個社區，都很以永仁女籃為榮的，台南市政府相關單位和企業為什麼會挹注我們，就是因為永仁女籃的形象清新、球員認真、努力、有禮貌，所以才會願意投入、協助永仁高中（教練）。

只要學校、社區、政府單位開口，我們都會盡量去配合，畢竟大家都這麼支持永仁女籃，回饋社會是我們應該做的（教練）

教練一直很希望我們永仁女籃就像北一女一樣，能文能武，所以他盡可能的要求我們，不論在學校還是社區甚至是整個南部我們要變成重要的指標性球隊，然後在這樣要求下，我們也得到了一些地方性的支持及贊助（球員 C、D、E）。

運動競賽追求的最高目標是將人類的潛能發揮到極致，而永仁高中女籃在教練的要求正是屬於這類的人。選手們不僅是如明星般閃亮的受人崇拜，團隊的成績是如此名垂不朽的，在我們的社會裡是需要一個指標性，所謂指標對國家、社會、運動團體、運動員及一般大眾存在一定的正面影響力，其影響程度是不容忽視的。國內學者侯致遠（1989）認為我們應該從幾個面向來看運動英雄，做為各界的省思：一、媒體可以創造運

動英雄，亦可以毀滅它，運動英雄應隨時保有歸於平淡的準備心態。二、社會應以平常心看待運動英雄，不管是媒體、社會大眾還是運動英雄本身，各個階層皆應以理性的態度來看待運動英雄。三、全世界的運動項目眾多，傑出的運動員亦是數之不盡，要成為人人敬重的運動英雄必須更加努力。四、運動英雄的形成是眾人合作產生的，運動英雄應謙卑以待，回饋社會。所以，一個指標性的團隊存在之價值在於能夠促進運動正向的發展，凝聚社會向心力。



## 第五章 結論與建議

本研究主要目的在了解台南市立永仁高中女子籃球隊教練領導及連霸之成功因素。本研究依據研究之目的、待答問題及文獻探討，並經指導教授擬定，「成功籃球教練領導行為之研究—以永仁高中女籃為例」之半結構式訪談大綱，來了解台南市立永仁高中女子籃球隊教練領導及連霸之成功因素，訪談內容以錄音的方式轉譯之訪談文字紀錄，將訪談內容分別歸類整理，並以此建立本研究的基本架構。做綜合交叉比對，歸納出研究結果及意見，提供給未來想參與學生運動的教練以及推廣學生體育的政府機關參考依據。

### 第一節 結論

永仁高中女籃教練的智慧與經驗無疑是場上獲勝之關鍵資產。近年來，許多學者轉而強調無形資產的重要性，特別是來自於特殊工作中所獲得的經驗，例如：擔任國家代表隊教練等等，特殊的工作經驗能幫助他們成長，學習到新的技能以及得到獨特的觀點與見解。永仁高中女籃教練，豐富的國際賽帶隊經歷，無疑是永仁高中女籃連霸的重要因素之一。台南市立永仁高中女子籃球隊成立以來，就是以「文武雙全」為重點，由教練作為啟發性引導，並非只是要求競賽上的成績，教練對於選手們的生活管理及升學輔導相當的重視，這樣相對的家長對於教練的信任感提升，進而將自己的小孩交給教練訓練和管理。所以，家長們對於教練的信任感有助於提升團隊凝聚力的關鍵重要因素。另外，永仁高中女籃教練的價值觀目標之建立，以身作則之良好形象使選手有所榜樣；適時激勵選手，提升團隊士氣；給予技術上及訓練目標上的指導；關懷行為建立團隊正面的影響力；適時介入主動指導與被動指正的方式讓選手時時刻刻感受到教練多元的關心與指導，進而使選手能更加投入團隊訓練與目標。在團體運動項目中，教練必須面對不同背景和環境因素的選手來施予訓練，因此應具備多元的領導方式，因時、因地、因人而表現出不同的領導行為，讓選手在團體中的感覺有像大家庭的情感，進而增加團隊向心力。再者，在訓練上除了針對每個球員不同的特性，賦予不同的指導之外，「要求

確實」也是永仁高中女籃教練每天的訓練目標。然而羅馬並非一天造成的，永仁高中女籃一點一滴地每天確實要求，成為了往後贏球的籌碼。另外，永仁高中女籃教練非常重視生活教育，除了在競賽中積極爭取保送甄試資格，也會利用寒、暑假到國外移地訓練，增進球員的實力和視野，讓球員在高中求學的過程之中，能夠好好的學習和選擇自己的目標及理想；生活管理方面，長期經營下來，學校籃球隊對於學校來說，有著指標性的地位，相對的球員在生活表現上面，教練當然也要以高標準的方式來進行教育，因為身為學校的楷模和典範，一舉一動都會成為學校師生的焦點，這是台南市立永仁高中女子籃球隊能夠長期經營的重點項目。也因為在教練嚴格的要求紀律當中，進而獲得的台南市市長的支持，相對的可以爭取更多的行政資源和社會資源，讓台南市立永仁高中女子籃球隊在連霸方面得以順遂。

## 第二節 建議

永仁高中女子籃球隊連霸之首要關鍵因素為教練的領導能力，與學校和地方政府強烈的支持，教練也會盡力去改善及協助學校方面之不利條件，營造良好的訓練及生活環境；教練對於籃球隊經營工作的認知、理念與支持程度及團體氣氛之凝聚亦是連霸成敗的重要關鍵。許多學校在籃球隊經營上因缺乏領導者的能力而在觀念與執行上有所偏差，使得籃球隊在經營上有弊端叢生之現象。依此，本研究將針對實務應用與未來研究提出建議，期望能夠帶給國內未來將參與學生運動的教練以及推廣學生體育的行政單位，予以具體討論出應有之改善建議，以及未來研究方針，其建議事項如下所述。

### 一、實務應用

#### (一)教練的內涵充實

影響運動團隊成功的主要因素之一為運動教練，而教練的能力優劣則深深地影響運動績效。因為教練指揮團隊朝著暨定的方向，同時也對於團隊運動成績有引領的作用。因此，教練必須對於自己面對如此的挑戰有所體認，也必須在應具備之專業知能加以精進。另外，教練在團體中佔有一席重要的地位，其特殊的領導風格也間接

的影響選手的身心發展，領導者從待人處事的經驗中累積領導能力，其積極的行為，將會成為選手學習的對象。

## (二) 多元化領導，因材施教

因材施教，在團體運動項目中，教練也必須面對不同背景和環境因素的選手來施予訓練，而教練本身也應該因為情境的不同和選手個人的人格特質不同，而表現出不一樣的領導行為。因此應具備多元的領導方式。教練為一具多重責任與多重角色，亦直接幫助選手最佳運動成績的人，其領導行為更將影響選手的各項發展。近年盛行於華人社會的家長式領導行為，由受訪者口述可知，永仁高中女籃隊教練，領導行為導向於「家長式領導」。教練每天辛勤的訓練球員、設計訓練內容、帶領球隊到處比賽、照顧球員生活起居及叮嚀球員課業，所有的工作都一手包辦，相當辛苦。所有的球員也都受到教練的影響，瞭解在訓練、比賽、課業上都要全力以赴。

## (三) 重視紀律，提升外部的認同

當教練嚴格的要求紀律之下，得到外部認同之後，讓參與運動代表隊的家長認同相對的就是提升運動代表隊凝聚力，而凝聚力越高對於球隊幫助是有增無減，未來只要是加入學校運動代表隊的選手，就是對於教練本身教育的認同，這樣的肯定，將來會成為學校更多的社會資源。

## 二、未來的研究建議

本研究為個案學校研究，研究的範圍較小，推論受到限制。另一方面，HBL 高中甲級女子籃球聯賽還有另一個歷史紀錄，就是唯一一所 HBL 女子組甲級籃球聯賽擁有最多冠軍的淡水商工，有別於永仁高中，淡水商工在 82~83 學年度一度完成三連霸，又在 90~91 學年度及 103~104 學年度完成二連霸，其成軍歷史悠久，未來的可將淡水商工教練的關鍵成功因素作為研究分析，進行多面向的關鍵成功因素比較研究，可能更能反映教練領導與連霸因素的關鍵成功之分析，呈現的更完整的面貌。

## 參考文獻

### 一、中文

王文科 (2002)。教育研究法。臺北市：五南書局。

牛炳鎰、陳世勳 (1979)。運動訓練概論。臺北市：維新書局。

石家偉 (2007)。我國國家級網球教練領導行為之研究 (未出版碩士論文)。中國文化大學，臺北市。

台南立政府 (2012)。永仁高中、麻豆國中 青出於「籃」 市長授旗嘉勉。取自

<http://www.shinying.gov.tw/tainan/news.asp?id=%7BE1C397B0-A14A-44E1-972B-7E1CE93B56E2%7D>

何全進 (2001)。籃球選手目標取向、教練領導行為與運動動機之相關研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣體育學院，臺中市。

吳定、陳錦德、黃靖武 (譯)(1991)。組織行為：管理的觀點。臺北：天一圖書公司。(翻譯原文)

吳國銑 (2000)。我國大專院校運動教練領導行為比較研究。體育學報，28，59-68。

吳清山 (1991)。學校行政。臺北：心理出版社。

吳清山 (1995)。重塑學校文化提升校園倫理。教師天地，74，23-27。

吳清山、林天佑 (2002)。學校組織再造。教育研究月刊，96，115。

吳萬福 (1991)。如何發揮運度教練的角色。體育與運動，73，8-12。

吳勤榮、程黛琪、王士仁 (2012)。運動教練應用家長式領導之探討。運動與觀光研究，1，1-7。

吳慧卿 (1998)。運動教練領導行為、團隊衝突與選手滿意度之影響初探。臺灣師大體育研究，6，1-18。

吳慧卿 (2001)。選手知覺教練領導行為、團隊衝突、團隊凝聚力及滿意度關係之實證研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學體育學系，臺北市。

李青芬、李雅婷、趙慕芬 (譯)(1995)。組織行為學。臺北市：華泰文化事業股份有限公司。

司。(翻譯原文)

李建平 (2002)。大專網球優秀選手對教練領導行為與訓練滿意度之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

李炯煌 (2003)。教練領導行為與選手內在動機之相關研究。體育學報，34，123-134。

李隆盛 (1996)。教練手冊。臺北市：揚智書局。

林正常 (1993)。運動科學與訓練。臺北市：銀禾文化事業有限公司。

林幼萍 (2012)。運動團隊教練的魅力領導：以啦啦隊為例。大專體育，106，69-76。

林宛曉 (2008)。女子籃球選手知覺交易領導和轉型領導對運動動機、滿足感與退出意圖之預測研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣體育大學，桃園縣。

林澤民、黃泰盛 (2011)。現代足球陣型攻守戰略的運用與分析。高應科大體育，10，80-87。

邱睿昶，韋磊 (2014)。台灣運動教練成功領導要素之探討。運動健康休閒學報，5，200-206。

柳麗玲 (2000)。一九九八年我國亞奧運代表隊運動教練參與行為之研究 (未出版碩士論文)。中國文化大學，臺北市。

洪志仁 (2011)。台北市國小排球運動員知覺教練領導行為與團隊凝聚力及訓練滿意度之研究 (未出版碩士論文)。台北市立教育大學，臺北市。

洪沛綺、郭癸賓、廖俊欽 (2007)。足球教練領導行為之差異研究—以 95 年度足協盃大學菁英賽為主。大漢學報，22，215-227。

洪嘉文 (1997)。領導形態與工作滿意關係之實證研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

孫朝 (2006)。企業贊助對高中籃球聯賽(HBL)影響之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

孫明輝、林耀豐 (2006)。教練領導行為與選手滿意度關係之研究。屏東科大體育學刊，10，473-484。

翁志成 (1997)。運動訓練管理。臺北市：師大書苑。

- 馬君萍 (1999)。女子排球運動員知覺教練領導行為、知覺運動動機氣候、滿意度和內在動機之相關研究 (未出版碩士論文)。國立體育學院，桃園縣。
- 張潤書 (1995)。行政學。臺北：三民書局。
- 莊俊喬 (2008)。我國高中籃球聯賽發展之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 莊雅茜 (2010)。領導風格、組織特性與員工創造力關係之研究 (未出版之碩士論文)。南台科技大學企業管理系人力資源管理研究所，臺南市。
- 莊豔惠 (1997)。教練領導行為對團隊凝聚力及內在動機的影響 (未出版碩士論文)。國立體育學院，桃園縣。
- 許淑惠 (1997)。我國柔道教練領導行為之研究 (未出版之碩士論文)。中國文化大學運動教練研究所，臺北市。
- 許義雄 (1989)。運動教練的角色—就人本主義觀點談起。中華體育季刊，11，60-62。
- 陳玉娟 (1995)。臺灣地區游泳教練領導行為與選手成績表現及滿意度關係之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北市：五南出版社。
- 陳其昌 (1993)。排球教練領導行為對團隊凝聚力的影響暨驗證運動情境領導理論之研究 (未出版碩士論文)。國立體育學院，桃園縣。
- 陳怡謙 (2006)。我國國家級韻律體操教練領導行為之研究 (未出版碩士論文)。中國文化大學，臺北市。
- 陳冠列 (2007)。我國優秀花式撞球選手訓練歷程之研究 (未出版碩士論文)。中國文化大學，臺北市。
- 陳景星 (1996)。教練領導的智慧與哲學。國民體育季刊，25(4)，20-27。
- 陳駿安 (2009)。優秀高中籃球隊教練家長領導行為與領導效能之研究。臺灣師範大學，台北市。
- 馮樹勇、李愛東 (2002)。如何做好教練員的工作。體育科學，22(1)，83-85。
- 黃金柱 (1980)。國家級運動教練領導行為之調查研究。體育學院論叢，1(2)，33-62。

- 黃金柱 (1990)。國家級運動教練領導行為之調查。臺北：宏學書局
- 黃英忠 (1995)。人力資源管理。臺北：三民書局。
- 黃英哲、李力康 (1994)。運動動機氣候與自覺能力對賽前狀態焦慮和滿足感的相關研究。  
體育學報，18，321-332。
- 楊志顯 (1998)。大學運動選手背景特性對教練領導行為重要性認知之影響。中華民國大專院校八十七年度體育學術研討會專刊，325-331。
- 楊純碧 (1998)。教練領導行為對團隊氣氛與教練-選手關係滿意度之影響 (未出版碩論文)。國立體育學院，桃園縣。
- 葉志強 (2006)。全國中等學校優秀羽球教練領導模式探究 (未出版碩士論文)。中國文化大學，臺北市。
- 葉琇玲 (2001)。我國甲組成棒教練領導行為之研究 (未出版之碩士論)。中國文化大學運動教練研究所，臺北市。
- 葉憲清 (1997)。建立學校運動教練制度之芻議。國民體育季刊，26 (4)，36-44。
- 廖主民 (1996)。教練行為描述。臺灣師大體育研究 (復刊號)，2，69-83。
- 劉一民 (1989)。運動哲學研究。臺北市：師大書苑。
- 劉上嘉 (2008)。組織文化、主管領導風格與組織創新績效的關係研究 (未出版論文)。國立成功大學，臺南市。
- 劉典謨 (2001)。規則修訂帶動籃球運動的發展。成大體育研究集刊，6，11-25。
- 樊正治 (1981)。如何成為一位優秀的運動教練。國民體育季刊，10(1)，3-7。
- 蔣憶德、陳淑滿、葉志仙 (2001)。教練領導行為與團隊凝聚力之相關研究。體育學報，30，195-206。
- 鄭志富 (1995)。運動教練領導行為模式分析。臺灣師大體育研究 (復刊號)，1，75-89。
- 鄭志富 (1997a)。運動教練的領導行為研究取向。國民體育季刊，26 (2)，82-90。
- 鄭志富 (1997b)。運動領導量表 (中文版) 之編製，運動教練領導行為研究。臺北市：師大書院。
- 鄭志富 (2004)。體育行政與管理。臺北市：師大書苑。

- 鄭志富、方明營 (1993)。大專院校足球教練領導行為與運動員滿意度關係之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 鄭松益 (2001)。臺灣地區高中排球教練領導行為與選手滿意度關係之研究 (未出版碩士論文)。
- 鄭敏雄 (1992)。大專院校教練領導行為與運動員滿意度關係之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 鄭敏雄、劉一民 (1991)。教練領導行為與團隊凝聚力之關係研究 (未出版碩士論文)。輔仁大學，臺北市。
- 盧俊宏、廖主民、季力康主譯 (2008)。運動社會心理學。師大書院，台北市。
- 蕭嘉惠、黃明玉 (1998)。多元領導模式驗證研究—以花蓮縣大專院校為例。體育學報，25，71-80。
- 賴永倉 (2003)。我國國際軟式網球教練領導行為之研究 (未出版碩士論文)。中國文化大學，臺北市。
- 鍾伯光 (2009)。如何成為一位成功的教練。運動教練科學，15，1-10。
- 羅虞村 (1987)。領導理論研究 (三版)。臺北：文景書局。
- 教育部體詞編會主編 (1984)。體育大辭典。台北市：臺灣商務印書館。

## 二、英文

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research in education: An introduction to theory and methods* (3rd ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chelladurai, P. & Haggerty, T. R. (1978). A normative model of decision styles in coaching. *Athletic Administrator*, 13, 6-9.

- Chelladurai, P. (1978). A contingency model of leadership in athletics. Unpublished doctoral Dissertation, University of Waterloo, Canada.
- Chelladurai, P. (1984). Leadership in sports. In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychology foundations of sport* (pp.329-339). IL: Human Kinetics Publishers.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphry, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology*. (pp.647-671). New York, NY: Macmillan.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Chelladurai, P., Haggerty, T. R., & Baxter, P. R. (1989). Decision style choices of university basketball coaches and players. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 201-215.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Fiedler F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hastie, P. A. (1993). Coaching preferences of high school girl volleyball players. *Perceptual and Motor Skills*, 77, 1309-1310
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R. M. (1984). *Modern human relations at work* (Second Edition). New York: Holt Saunders.
- Horn, T. (1977). The influence of teach-coach behavior on the psychological development of children. in D. Could & M. Weoss (Eds.) *Advances in pediatric sport science*. (pp.181-199). Champaign, IL: Human Kinetics
- Horn, T. (1992). Leadership effectiveness in sport domain in T. Horn (Ed.) *Advanced in Sport Psychology*. (pp.181-199). Champaign, IL: Human Kinetics

- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-338.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jones, T. E., & Bearley, W. L. (1992). *Empowerment profile Facilitator guide*. PA : Organization Design and Development.
- Jowett, S., & Lavallee, D. (2007). *Social psychology in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-300
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Ogilvie, B. C. (1995). Consultation concerns when working with “best” athletes. In K.P. Henschen & W.F. Straub (3rd ed.), *Sport psychology: An analysis of athlete behavior* (pp. 287-302). Longmeadow, MA: Mouvement.
- Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (1975). Relations between leadership, size, and subordinate satisfaction in a voluntary organization. *Journal of Applied Psychology*, 60, 730-735.
- Riener, H. A., & Chelladurai, P. (1998). Development of the Apple athlete satisfaction questionnaire (ASQ). *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20, 127-156.
- Robinson, T. T., & Carron, A. V. (1982). Personal and situational factors associated with dropping out versus maintaining participation in competitive sport. *Journal of Sport Psychology*, 4, 364-378
- Schliesman, E. S. (1987). Relationship between the congruence of Preferred and actual leader behavior and subordinate satisfaction with leadership. *Journal of Sport Behavior*, 10(3), 157-166.

Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology, 19*, 1522-1551.

Weiss, M. R., & Friedrichs, W. D. (1986). The influence of leader behavior, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology, 8*, 332-346.

Wester, J. L., & Weiss, S. A. (1991). The relationship between perceived coaching behavior and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychology, 5*, 41-54.

## 附錄

### 訪談大綱之內容（教練版）

#### 一、永仁高中女籃教練的籃球背景

(一)您的籃球的訓練年資？

(二)您的帶隊經驗為何？

(三)您帶隊的最佳成績？

(三)您的帶隊經驗中有影響你最深或印象最深刻的事嗎？

#### 二、永仁高中女籃教練的價值觀

(一)您每天工作的內容是什麼？

(二)您覺得在教練職責中最重要的是哪些？為什麼？

(四)您除了日常規律的工作內容外，還包含哪些工作任務？

#### 三、永仁高中女籃教練的訓練理念

(一)您認為籃球員像什麼？

(二)永仁高中女籃像什麼？為什麼？

(三)籃球員在求學階段最重要的學習是什麼

(四)您帶隊的訓練目標是什麼？為什麼？

#### 四、永仁高中女籃教練訓練與管理方式

(一)球隊一天的作息為何？

(二)您如何規劃訓練課程？

(三)您是如何選擇與安排訓練的教材？

(四)您認為永仁女籃訓練課程有何特色？

(五)您覺得在訓練上有哪些覺得很滿意？哪些細節上有待加強或改變？

#### 五、永仁高中女籃教練對於隊上教練(或相關人員)聘任與成長

(一)您助理教練選擇的條件為何？且如何安排隊上工作？

(二)您認為如何評鑑助理教練？是否安排進修課程？如何安排？為何這樣做？

#### 六、永仁高中女籃教練的經營理念與社會關係

(一)您與家長溝通互動的方式為何？能否形容您與家長的關係像什麼？為何這樣認為？

(二)您認為家長最關心什麼？最需要知道什麼？為什麼？

(三)您認為永仁女籃和學校、社區、政府單位或其他贊助企業的關係像什麼？

(四)您如何運用學校、社區、政府單位或其他贊助企業的資源？

(五)您認為永仁女籃可以為學校、社區、政府單位或其他贊助企業，做些什麼事？能否列舉做了什麼？為何這樣做？

#### 七、永仁高中女籃教練的領導角色知覺/定位

(一)您是如何看待自己身為教練的角色？

(二)您與隊上相關人員(助理教練、管理以及球員)如何互動？方式為何？

(三)您認為隊上相關人員(助理教練、管理以及球員)是如何看待您？

(四)您認為自己可以為永仁女籃做些什麼？

(五)您擔任教練期間以及連霸時期，有哪些成就與挫折的事？為什麼？

### 訪談大綱之內容（選手版）

#### 一、永仁高中女籃教練的籃球背景

- (一)妳覺得教練的籃球教學經驗如何？
- (二)就妳了解，教練之前有籃球工作經驗嗎？
- (三)就妳了解，教練過去生活中有影響他最深或印象最深刻的事嗎？
- (四)就妳知道，教練未來生活有何規劃嗎？

#### 二、永仁高中女籃教練的價值觀

- (一)妳認為教練每天工作的內容是什麼？
- (二)妳可以形容教練的“籃球教練的一天”？
- (三)妳覺得教練的在教練職責中最重要的是哪些？為什麼？
- (四)妳覺得教練除了日常規律的工作內容外，還需要做哪些工作任務？

#### 三、永仁高中女籃教練的訓練理念

- (一)就妳覺得，教練認為籃球員像什麼？
- (二)就妳覺得，教練認為永仁高中女籃像什麼？為什麼？
- (三)就妳覺得，教練認為籃球員在求學階段最重要的學習是什麼？
- (四)就妳覺得，教練的帶隊訓練目標是什麼？為什麼？

#### 四、永仁高中女籃教練訓練與管理方式

(一)球隊一天的作息為何？

(二)就妳覺得，教練如何規劃訓練課程？

(三)就妳覺得，教練是如何選擇與安排訓練的教材？

(四)就妳覺得，教練認為永仁女籃訓練課程有何特色？

(五)就妳覺得，對教練在訓練上有哪些覺得很滿意？哪些細節上有待加強或改變？

五、永仁高中女籃教練對於隊上助理教練(或相關人員)聘任

(一)妳覺得教練選擇助理教練的條件為何？且如何安排隊上工作？

六、永仁高中女籃教練的經營理念與社會關係

(一)妳覺得教練與家長溝通互動的方式為何？能否形容教練與家長的關係像什麼？為何這樣認為？

(二)就妳覺得，教練認為家長最關心什麼？最需要知道什麼？為什麼？

(三)妳認為永仁女籃和學校、社區、政府單位或其他贊助企業的關係像什麼？

(四)妳知道教練如何運用學校、社區、政府單位或其他贊助企業的資源嗎？能否舉例？

(五)妳在永仁女籃期間曾經參與哪些學校、社區以及其他單位的活動？活動的性質又是什麼？哪妳認為這些活動對球隊、教練以及妳個人有何意義？為什麼？

八、永仁高中女籃教練的領導角色知覺/定位

(一)妳如何看待永仁高中教練的角色？

(二)妳覺得教練與隊上相關人員(助理教練、管理)如何互動？方式為何？

(三)妳覺得隊上相關人員是如何看待教練？

(四)妳覺得教練可以為永仁女籃做些什麼？

(五)妳在擔任選手期間以及連霸時期，教練有哪些成就與挫折的事？為什麼？

### 教練訪談 逐字稿

研究者：教練這次我們訪談的大綱內容分為七大項，然後我會循序漸進地逐一訪問，那首先，我想請問一下教練的籃球背景為何？例如，訓練年資、帶隊經驗還有帶隊的最佳成績為何？

教練：民國 89 年到台南，前 2 年是在台南市復興國中擔任女籃隊教練，然後轉戰永仁國中，94 年學校改制完全中學，所以到目前共有 16 年的帶隊年資。

我總是覺得：帶球隊就像與家人相處一樣，我很幸運，我的興趣能和工作相互結合，每天到球隊就好像在家一樣，很自然也很親切，所以我感覺，在帶隊訓練方面讓我非常的輕鬆愉快，沒有什麼大的壓力，因為球員住校，大家每天都會見面，幾乎都生活在一起，所以對球員各方面都有所瞭解，雖然我們現在國高中加起來有四十幾位球員，但是因為長時間的相處，讓我更容易瞭解每一位球員的家庭與其成長背景，這方面對我們當教練來說，是非常有幫助的。從帶永仁國中女籃隊開始參加國中甲級籃球聯賽，一次三連霸，93 年到 95 年，一次四連霸，98 到 101 年，加上 104 年的冠軍，國中的部分到現在總共拿了八次的全國冠軍，100 年參加 HBL 高中甲級籃球聯賽，我們第一年六位高一選參賽獲得第六名，然後隔年 101 年拿了冠軍，102 年也拿了冠軍，所以在高中的部分我們連續拿了兩年的冠軍。國際賽事的成績，2008 亞洲 U18 青年女子籃球錦標賽第四名，2011

亞洲 U16 青年女子籃球錦標賽第四名，2013 亞洲青年運動會女子三對三的銀牌，2014 世界中學 3 對 3 籃球錦標賽女生組銅牌，2014 參加南京青年奧林匹克運動會女子 3 對 3 籃球賽獲得了第 11 名，2014 亞洲 U18 青年女子籃球錦標賽第四名，2014 亞洲沙灘運動會女子 3 對 3 籃球賽的金牌，2015 世界 U19 青年女子籃球錦標賽 16 隊參賽我們得了第十四名，2016 峴港亞洲沙灘運動會女子 3 對 3 的銅牌。

研究者：那教練請問您在帶隊經驗中有影響您最深獲印象最深刻的事嗎？

教練：其實我運氣很好，在帶隊的過程當中沒有遇到過太大的挫折，都蠻平順的，比較印象深刻的是，我們高中隊剛成立的第一年只有六位隊員，六位全都是高一的球員，我記得那年高中聯賽女生甲級八隊，大家實力都差不多，複賽七場球賽，我們只贏了第一場和最後一場球，但是當中有好幾場球，都有機會贏，我們都是從一開賽就領先直到最後三十幾秒才輸掉的，真的很可惜，其實當中我們只要贏了任何一場球就有機會進入前四強，我們那一年得了第六名，我覺得這是讓我印象比較深刻的，這是第一件事，再來第二件事，這批球員到了高二，我們補上高一新生，黃柔甄、羅蘋跟蘇怡菁三位球員，那一年也就是 101 年我們就拿下了永仁高中第一屆（次）全國冠軍，這座冠軍對我來說出乎意料的快，也讓我有比較 shock 的感覺，剩下的大概都還好。

研究者：嗯！我有上網查過永仁高中應該是歷屆 HBL 成軍以來最快奪冠的隊伍，的確不容易而且也讓人驚訝。接下來想請問教練，您每天的工作內容是什麼？

教練：我每天的工作內容大概就是依照所擬定的訓練計畫練球，隨時修正及調整每天的訓練計畫，以及確實的要求執行訓練，來符合我們球隊現在所需要的，因為現在每一天的練習，每一個階段的訓練對我們球隊來說都是非常重要的，國中、高中的訓練強度不同，每天的訓練內容也都不一樣，所以現階段高中隊的肌力、體能與個人處理球的能力跟國中隊基本動作與防守觀念這些方面是目前我比較注重要求的地方。

研究者：那麼在教練職責中您認為什麼最重要，為什麼很重要？

教練：目前永仁高中除了全面有效率的訓練及運動競賽成績外，最重要的就是要先照顧好我的助理教練及球員，這包括她們的日常生活，我們要照顧她們，關心她們，也包含她們在學校的課業，都是非常重要的，家長願意送她們來我們永仁就讀就是因為來永仁女籃除了打球訓練外，我們也要求學生課業成績更在意球員的品性與態度，所以來永仁女籃是接受學校及球隊全面性有計畫的培育養成，再來針對每一位球員不同的特性加以訓練，要求都會不一樣，因為我們有國中生有高中生也有初學者，整體來說我們教練團必須針對她們個人的需求，來要求她們調整她們，因為這樣子她們才會有所收穫。

研究者：您除了日常規律的工作內容之外，還包含哪些工作任務？

教練：身為教練的我，除了擬定每天的訓練計畫、練球之外，再來就是要準備物色合適的球員，我會從一些國小的籃球比賽，或者一些暑期訓練營來選才，現在的社會因為少子化的緣故，家長普遍心疼孩子，擔心孩子運動太累，更擔心運動會影響孩子的課業，種種原因，使喜歡打球的孩子越來越少，如何儲蓄有潛質的運動人才，如何能先物色好未來球隊所需要的重點球員，這都是我平常除了訓練以外，更更重要的工作與任務。

研究者：嗯哼！了解。那在教練的理念中籃球員應該要像什麼？

教練：我個人認為，籃球員平常在接受訓練的時候要像「水」，你要能塑造他，改變他，把他倒在什麼樣的容器裡，他就要變成什麼容器的形狀，尤其是基礎階段學習的孩子，他們有無限發展變化的能力，也需要時時刻刻的調整，除了個人的基本動作要做好之外，再來就是正確的觀念，以及型塑球員未來發展的方向，所以，我覺得籃球員在訓練時要像水一樣，教練給他什麼，他就要能像海綿一樣，吸收、學習、變化直到調整。在比賽

的時候，我希望她們像老鷹，有銳利的眼光，我也希望她們像獅子、老虎，有非常強大的力量，無畏的精神在球場上盡其所能表現，享受比賽，把平常的訓練發揮出來，在球場上要很勇敢很無懼，所以我希望他們像老鷹、獅子及老虎。我常跟她們說：在球場上，只有妳自己能幫忙自己，因為數據會證明、會說話，妳們要自己證明有能耐在這個競技場上存活。

研究者：那在教練心中永仁女籃像什麼？

教練：永仁女籃其實就像是一家人，大家生活在一起相互了解，互相幫忙，因為很親，所以訓練時，有的時候她們也會小偷懶，有的時候也會發脾氣擺臉色或撒嬌，這一切都自然的像家人一般，但不管如何，我總是希望這些孩子們，在屬於她們的舞台上，當哨音響起，比賽開始，她們要享受比賽、熱愛比賽，在比賽當中要很勇敢、堅強。

研究者：由於國高中生現在還是屬於求學階段，教練您覺得在這個階段最重要的學習是什麼？

教練：一個進步型的球隊，球員在求學階段最重要的學習有三個：第一、要認真確實的學習，第二、要能負責任的學習，第三、要堅持忍耐到底的學習，不論訓練或是課業都要不斷的要求自己盡全力。雖然很辛苦，每天上滿八節課接著訓練課程，但我覺得她們現階段是最單純的時候，因為學生球員只要做好這兩件事情（課業及球技），其它的都不需要擔心煩惱。

研究者：那麼教練請問您每天的訓練目標是什麼？

教練：我每天的訓練目標，嚴格就是盡可能「要求確實」，希望球員在訓練時，都能夠確實的完成教練團的要求，包括基本動作和投籃、體能訓練。

研究者：永仁女籃一天的作息為何？

教練：永仁球隊一整天的作息，球員六點半起床整理內務，然後七點到校上課，高中三點下課接續訓練課程，練兩個小時，五點國中下課，高中部把球場讓出來換國中生練習，高中部就去重量室由體能教練負責體能訓練。

研究者：您是如何安排及規劃訓練的課程？

教練：在球隊的訓練課程，國中我會比較要求基本動作，還有投籃及防守腳步的訓練，我們跟其他球隊不同的是，我們有六年的時間可以培養一個球員，所以國中三年的訓練比較偏重於基礎的體適能、肌力及加強基本動作訓練，到了高中階段身體的對抗性、肢體的碰撞及肌力強度都需要升級再加強，所以我會更加注重於提升肌力強度和重量訓練的課程。

研究者：嗯哼！那請問教練在訓練的教材上如何選擇及安排？

教練：其實，永仁高中訓練環境很好，球場設備算是相當完善的，有專用球場、有球員宿舍、有防護用水療池、有重量訓練室及基本體能的訓練設施，這幾年和成功大學有一些合作關係與交流，成大醫院有安排相關的健檢與運動員防護的措施，甚至支援配置球隊需要的專業防護員，所以不論在訓練或賽後照護上，給球員一個完善的照顧環境一直是我教練工作最重要的部分。

研究者：教練您覺得永仁女籃的訓練課程有什麼特色嗎？

教練：從我一開始帶領永仁女籃，我心中就設定目標，首先轉換看球員的眼光，我始終

把她們當男生球員、國家隊球員來訓練，因為，我希望她們的心態可以像男生一樣很堅強，動作像男生一樣快速流暢，只要是永仁女籃的球員，我訓練的方式都一樣，用更高的祝福眼光來看待這些孩子，訓練上會做一些分工、分項，佩蓉負責訓練前鋒部分，佩錡則負責中鋒部分，會這樣安排也是因為兩位助理教練在打球時期位置專長的關係，佩蓉是控球、佩錡是中鋒。

研究者：那到目前為止教練您在訓練上有哪些覺得滿意或有待加強甚至是改變的嗎？

教練：在訓練上，老實說我沒有滿意過，因為很多時候，我總是覺得球員還可以做的更好，所以我很少滿意過，在很多訓練的細節上，球員常常需要被提醒、調整與修正，我們教練團也定期開會，針對訓練的內容、強度做討論，並且也會針對個別化的訓練課表做討論與調整。

研究者：那關於永仁女籃的隊上聘任的相關人員，例如助理教練、體能訓練員，教練您的選擇條件是什麼？

教練：我的助教都是我以前帶過的球員，第一、她們一定要能夠認同永仁這個團隊，再來要全心的投入，其實，當教練非常辛苦，如果不能全心全意投入，外務過多的話，是沒辦法專心帶隊的，相對球隊的成績也會大受影響，自己也會感到挫敗，甚至也會找不到當教練的成就感。

研究者：那您是如何評鑑他們？

教練：其實我不需要評鑑助教的，她們都是永仁女籃畢業的學姊球員，從小就是我親手帶大的孩子，早在那時候她們就被我評鑑過了，所以我很瞭解她們的個性，適性安排她們的工作，例如：佩蓉負責國中球隊、佩錡負責高中球隊，而雅雯負責球隊行政的事物，

師母也幫忙協助球隊事務管理，分擔與家長之間的溝通協調。

研究者：那麼會安排他們進修嗎？

教練：「進修」對教練、球員來說都是非常重要的，所以，只要有任何講習課程我都會鼓勵助教們報名參加，但由於現在國、高球員人數眾多，助理或教練沒辦法同時一起外出進修，所以會採輪流的方式，畢竟球隊還是要有人手留下來幫忙訓練。

研究者：再來，其實外界都知道永仁女籃有非常強大的家長後援會，每次比賽幾乎都會有穿著後援會衣服的家長在旁邊幫替永仁女籃加油，這是個非常堅強的後盾，想請問教練是如何經營您與家長的關係及互動？

教練：當球員還在學校的時候，我會和家長保持教練與家長間的距離，但當球員畢業以後，畢業生家長和我們就會是好朋友的关系，畢竟，我不希望家長因為愛孩子，或是一些球員個人的情緒問題，或是一些小事情來干涉球隊的各式運作，所以，我們一直很努力處理「關係」這件事，也盡量避免和在校生的家長出去應酬造成不必要的困擾。

研究者：那教練您覺得家長最關心的是什麼？

教練：家長最關心的一定是自己的女兒，剛進來時可能會關心孩子有沒有吃飽、睡好、課業之類的問題，再來就會開始關心上場的機會、時間，這都人之常情，我很能理解父母親的心情，所以我向來都秉持以最公平、公正的方式處理球隊的事務，避免與家長在溝通上出現分歧與誤解。

研究者：嗯！了解。永仁女籃是一支相當具有知名度的隊伍，相對的也會受到學校、社區、政府單位及其他贊助企業的關注或青睞，那麼教練您認為永仁女籃和它們的關係像

什麼？

教練：我認為永仁女籃在學校就是指標，女籃隊在學校的一言一行都深受注目與影響，我希望我們的學生在學校時，以永仁為榮，畢業時，永仁以她們為榮，因為我們所處的這個社區是屬於眷村型的社區，其實整個社區，都很以永仁女籃為榮的，台南市政府相關單位和企業為什麼會挹注我們，就是因為永仁女籃的形象清新、球員認真、努力、有禮貌，所以才會願意投入、協助永仁高中。

研究者：的確！保有良好的形象確實會為球隊帶來很多正面能量。那麼教練您是如何運用學校、社區、政府單位及其他贊助企業給的資源？

教練：幾乎百分百的資源，都會運用在每一位球員身上，像是營養品的補充，每天牛奶無限量供應，防護備品更是不能缺少，出國訓練比賽以磨練、累積球員經驗，還有一些會用在設備的更新、補充或訓練器材維修等。

研究者：那請問教練您認為永仁女籃可以為學校、社區、政府單位及其他贊助企業做些什麼事？可以列舉一些嗎？

教練：永仁女籃其實是多元的團隊，在學校學生球員能夠做很多事，像是維護校園整潔，參與校園環境美化，或是校慶、聖誕晚會、各式節慶等活動，女籃隊都常常負責策劃表演節目，也參與表演活動，每年我們協辦籃球夏令營相關活動，在社區，我們也都會去關心社區老人、或是參與一些國小的籃球比賽，提供人力資源，其實只要學校、社區、政府單位開口，我們都會盡量去配合，畢竟大家都這麼支持永仁女籃，回饋社會是我們應該做的。

研究者：真是一支多才多藝的球隊啊！教練您是如何看待自己身為教練？

教練：我覺得身為教練其實是非常多面向的工作，除了每日要訓練球員，也要像個家長一樣，日常生活要凡事關心、事事照顧她們，所以我覺得當基層教練總有忙不完的球隊大小事務。

研究者：由之前所說隊上的相關人員都是教練您以前所帶過的球員，那麼您和他們是如何互動？方式為何？

教練：我一週至少會有一次的時間，和助理教練團討論球隊訓練，然後大家一起吃吃飯，彼此聯絡感情。

研究者：您覺得助理教練也好球員也好是如何看待您呢？

教練：我想，她們一定覺得我很兇，但，也許也會覺得我人很好，平時很照顧她們，很愛她們，球員跟我在一起，會覺得很安心，有安全感，至少這是我自己認為這樣。

研究者：哈哈，就是一個慈威並濟的好爸爸。那教練您覺得自己可以為永仁女籃做什麼？

教練：其實，我不覺得我能為永仁女籃做些什麼，但只要有任何需要幫忙的地方，我一定會盡全力去做、去幫忙，能夠付出是我非常樂意的，畢竟這也是我的職責，是我應該做的。

研究者：最後可以請教練分享在擔任教練期間以及連霸時期，有哪些成就與挫折的事嗎？

教練：如果說，連霸算是成就，其實也還好，我覺得孩子未來的發展，才是最重要的，

如果說挫折的話，大概就是一些中途離開放棄籃球的孩子，會讓我感到挫折，因為，從這邊離開的孩子，她們之後的發展，有些可能並沒有比較好，所以這些，會讓我感到挫折與惋惜，如果當時，我把她留下來，現在的她會不會不一樣呢？

研究者：好的！訪談結束。謝謝教練。

### 球員 A 訪談 逐字稿

研究者：以下訪談分為七大部分，就針對你個人的認知和了解做回答。首先呢，你覺得教練的籃球教學經驗為何？

球員 A：聽說教練以前有待過復興女籃，好像是永仁這邊有提供宿舍給球員，所以教練決定以球員方便的立場，決定轉戰永仁。

研究者：那在永仁時期，你有沒有覺得有哪些事情是教練印象深刻或影響他最深的？

球員 A：我覺得教練最深刻的事，應該就是國中的兩次三連霸斷了一屆之後開啟了四連霸，再來應該就是高中成軍第二年拿下冠軍吧，然後隔年完成連霸。

研究者：那麼你覺得教練未來有什麼規劃嗎？

球員 A：我覺得教練一輩子都會當教練吧，因為我記得他有說過他很幸運他的工作能與興趣結合，然後他也很樂意幫助球員們藉由籃球考上理想的學校，最重要的是他總是幫助我們走在正確的道路上。

研究者：你覺得教練有哪些工作內容？

球員 A：我想教練的一天有百分之八十的時間都是待在學校與球隊，除了平時的訓練對

於課業也絲毫不馬虎。

研究者：你能形容籃球教練的一天嗎？

球員 A：教練常把永仁女籃形容一個家，所以我想他就是這個家的爸爸，每天看著我們去上課然後接著練習，督促我們的功課，叮嚀我們的作息，他的一天就像是爸爸一天。

研究者：那你覺得教練最重要的職責是什麼？

球員 A：我想除了球場的要求之外，因為我們都來自不同的家庭、學校，每個人的特性一定都不一樣，所以我想洞悉每個球員的特質是教練職責中重要的一環。

研究者：那除了這些規律的日常訓練，你覺得教練還有哪些工作內容？

球員 A：我想應該是物色新血吧，因為有時候會聽到教練說哪間學校的球員不錯之類的評語，也蠻常看到教練在他的辦公室替我們處理公事或幫我們申請獎學金之类的事物。

研究者：那你覺得在教練的心中籃球員要像什麼？

球員 A：像海綿吧，他常說我希望妳們要像海綿一樣，要能吸收我給妳們的東西，把不好習慣擠掉。

研究者：那麼你認為教練覺得永仁女籃像什麼？

球員 A：教練常把永仁女籃形容為一個家，他常說我們就是一家人，做什麼都要一起互相合作、幫忙，即使今天互相不爽對方但彼此心裡都知道我們是對方要好的姊妹。

研究者：那在你們的求學過程當中，你認為教練覺得最重要的學習是什麼？

球員 A：在課業上，教練一樣很要求我們，他總說日常生活一定會影響球場表現，所以球場上要盡心盡力，在課業上也要如此，一定要要求自己做到最好。

研究者：那除了課業的要求之外，你認為教練的帶隊訓練目標是什麼？

球員 A: 在訓練上他絕對是一個要求非常確實的教練，而我們也一定會努力逼自己做到，因為如果做不到只會花上更多的體力哈哈，教練也會跟我們一起耗在那哈哈。

研究者：在永仁期間你們一天的作息為何？

球員 A: 早上差不多六點半起床，整理內務打掃房間，然後去餐廳吃早餐接著上課，上到下午三點去球館練習，永仁還蠻特別的一點沒有晨操，我想教練的用意應該是希望我們能專注的上課避免打瞌睡吧。

研究者：就你覺得，教練是如何規劃訓練的課程？

球員 A: 我覺得教練相當注重體能訓練，他認為體能是籃球員打好底子的關鍵，那時候在比賽前兩個月我們待在重量室的時間比球場的時間還長耶。

研究者：那你在永仁期間認為永仁女籃的訓練課程有什麼特色嗎？

球員 A: 嗯...特色我想應該是沒有晨操吧，這我想應該是最具有特色的一點哈哈，然後教練認為我們每一個人都要具備有外圍的投射能力，所以不論是什麼位置的球員教練在投籃訓練中都一定會有所要求。

研究者：你覺得教練在訓練上有滿意過什麼嗎？又有哪些他覺得要加強的？

球員 A: 我覺得滿意的是，縱使我們球員有多累多痠痛還是會咬牙堅持完成今日訓練的課表吧哈哈，加強可能就是檢討輸球出現的缺失之類的吧...我想應該是這樣啦。

研究者：那你認為教練在選擇助理教的條件為何？又怎麼安排隊上的工作？

球員 A: 現在隊上的助教都是教練以前帶過的球員，我想教練也是因為熟悉學姊所以才會選擇他們。

研究者：那麼你認為教練和家長是如何互動？他們之間的關係又像什麼？

球員 A：在我的印象裡教練是會和家長保持一定的距離，幾乎沒有印象他和家長單獨一起出去吃過飯或應酬，除了球隊的聚餐之外，但在我們畢業之後家長依然會關心在校的學生，我想教練真的很有一套，能夠讓畢業生家長持續關心永仁女籃的動態，他們之間既是家長與教練也像是朋友。

研究者：你認為家長最關心什麼？

球員 A：家長肯定是最關心我們小孩，有沒有吃飽穿暖睡好，再來就是關心我們球打得如何，戰績如何這樣。

研究者：那麼你覺得永仁女籃，在學校、社區、政府單位或其他贊助企業的關係像什麼？

球員 A：嗯...我覺得在教練平常的教導之下，我們自己都會有個認知就是教練希望永仁女籃是個指標性的隊伍，所以我們球員自己不論場上還是球場下都十分重視紀律和禮貌，如果說到關係的話...我覺得相輔相成耶，我們透過他們得到許多資源，而他們透過我們得到了些知名度，不太會形容這樣的關係哈哈。

研究者：教練是如何運用永仁女籃，在學校、社區、政府單位或其他贊助企業給的資源？

球員 A：用在我們身上吧，不然我們怎麼會有無限供應的牛奶和營養補充品。

研究者：你曾經以永仁女籃的名義參加過除了籃球以外的活動嗎？

球員 A：其實教練非常支持我們參加學校的活動，像是校慶、園遊會、畢業旅行等，就算有卡到練習時間，教練一定會排開讓我們去參與，還有教會的活動像是要表演唱歌跳舞，教練也是大力的支持我們去參加，他總是認為藉由這些活動能提升我們的膽識，最特別的是我們曾經到療養院陪一些爺爺奶奶聊天散步，我認為永仁女籃是個非常多元的球隊，生活不會只侷限於籃球。

研究者：那麼你是如何看待教練的角色？

球員 A：我覺得教練就像是個超人爸爸，包辦了我們所有瑣碎的事情，像有一次凌晨我突然急性腸胃炎，佩錡姊一通電話教練立馬開車趕到球隊帶我去掛急診，所以我覺得教練就是我們的爸爸一樣。

研究者：你認為教練和隊上的相關人員是如何互動的？方式為何？

球員 A：在我印象中教練團好像會利用教會結束的時間，去吃飯討論球場上和場下的事務，互動這部分我想畢竟助教都是畢業的學姊，我想應該還是以尊重教練為前提，然後進行溝通和討論吧。

研究者：那你覺得隊上的相關人員是如何看待教練的？

球員 A：我覺得就像我們球員一樣吧，覺得較很兇很有威嚴，但卻又很照顧我們就像爸爸一樣。

研究者：那你覺得教練可以為永仁女籃做些什麼？

球員 A：我想教練應該是秉持著能做多少就盡力的心態吧，因為永仁女籃是他的家，他常跟我們說傳承是一件很重要的事，所以我想對學校是好的他都一定會去做。

研究者：那在你永仁期間，覺得教練有那些成就和挫折的事嗎？

球員 A：教練的成就我想莫過於連霸的喜悅，和大部分的球員都能上到理想的學校吧，挫折...我想應該還好吧哈哈。

研究者：謝謝你的訪談。