

臺灣頂尖運動教練的領導智慧 及風格探究

劉佳鎮*

楊世英**

程瑞福***

摘要

緒論:探究競技運動教練透過領導所展現的智慧可以讓我們一窺其處事及提昇團隊的精髓。**方法:**本研究網羅曾獲臺灣體育運動精英獎的最佳教練獎與最佳運動團隊的教練,共計 23 位教練,以半結構式訪談來探究優秀教練在領導團隊的過程中所展現的領導智慧。研究委任二位分析者及七位評分者,依照包含思想的統整、行動實踐,以及正面影響等三要素的智慧歷程理論,來確認訪談所得之智慧,及其主要之領導風格。**結果:**教練在領導競技運動團隊的過程中展現領導智慧,包括:一、培養運動員良好的品行、行為習慣與學習態度;二、建立運動員與教練間良好的默契;三、增強運動員在運動表現上的信心;四、在比賽中做出正確的指導。教練智慧主要展現的情境大致包括運動員培育與比賽決策。**結論:**教練在智慧事件中所展現的領導風格主要為權變領導,其中包含部分家長式領導的作為。優秀教練多偏向採用才德與仁慈領導,而威權領導的作為只使用在

*劉佳鎮,國立臺中教育大學體育學系助理教授;國立臺灣師範大學體育與運動科學系博士生,Email:jamesliu@gm.ntcu.edu.tw。(通訊作者)

**楊世英,國立暨南國際大學教育政策與行政學系教授,Email:shihying@ncnu.edu.tw。

***程瑞福,國立臺灣師範大學體育與運動科學系教授,Email:jfchen@ntnu.edu.tw。

自己已經以身作則的情況下，要求運動員對團隊紀律與生活規範的遵守。

關鍵詞：Aiken 同質性係數、半結構訪談、智慧、領導、競技運動

Exploring the Wisdom and Leadership Style of Elite Coaches in Taiwan

Chia-Chen Liu *

*Shih-Ying Yang***

*Jui-Fu Chen****

Abstract

Exploring how elite coaches demonstrate their wisdom through leadership can provide valuable insights into handling human affairs and enhancing team performance. In this study, we conducted semi-structured interviews with 23 award-winning athletic coaches to explore the wisdom of leadership which they displayed through leading their teams. Furthermore, this study involved the recruitment of two analysts and seven evaluators to validate the leadership wisdom demonstrated by the coaches. The study was based on a process view of wisdom that included cognitive integration, embodied actions, and positive effects for oneself and others. These coaches display their leadership wisdom in several ways. They cultivate athletes' positive character, behavioral habits, and learning attitudes. Additionally, they establish a harmonious interaction between athletes and coaches, fostering a supportive environment. Moreover, they boost athletes' confidence in their sports

*Liu, Chia-Chen, Assistant Professor, Department of Physical Education, National Taichung University of Education; PhD student, Department of Physical Education and Sport Sciences, National Taiwan Normal University. (Corresponding Author)

**Yang, Shih-Ying, Professor, Department of Educational Policy and Administration, National Chi Nan University.

***Chen, Jui-Fu, Professor, Department of Physical Education and Sport Sciences, National Taiwan Normal University.

performance, aiding them in reaching their full potential. They also deliver accurate guidance during competitions and demonstrate leadership wisdom in athlete development and decision-making within the competitive arena. The main leadership style exhibited by these coaches is identified as contingency leadership, often incorporating elements of paternalistic leadership. These coaches prefer virtuous and benevolent leadership approaches, reserving authoritative actions for instances when they've established a model and require athletes to adhere to team discipline and lifestyle norms.

Keywords: Aiken's H, semi-structured interview, wisdom, leadership, competitive sports

一、緒論

運動是人類生活中的要素，人類欲適應環境，必須透過運動來培育健康且能適應環境之體魄。在原始的時代，人類必需長於運動；奔跑、跳躍、搏擊等不只是人類的本能，同時也是應付生存鬥爭的技能（吳文忠，2006）。多數的運動是在群體的情境中產生，因此運動也具有社交的性質（Kavussanu, 2008）。在西方自古多主張體育活動能促進個體精神上健全的發展。蘇格拉底主張運動可以用來增長愛智（wisdom-loving）、正直（just）的靈魂（soul）（Reid, 2007, p. 161, 163）。柏拉圖則主張體育活動能建造品格，個體對追求勝利所培養出的奮鬥精神，可以應用到個體終身對追求美德與真理的奮鬥上（Reid, 2007）。亞里斯多德則認為體育的目的在使兒童的身體獲得調和的發展與養成健全雄偉的氣概（吳文忠，2006，頁 39-41）。

臺灣的體育發展至今，其精神與價值可從《國民體育法》第 1 條「國民體育之實施，以鍛鍊國民健全體格，培養國民道德，發揚民族精神及充實國民生活為宗旨」中看出，這樣的理念可追溯至黃帝時代，即有醫療體操的存在，更以蹴鞠（即足球）來訓練武士，體育不僅是生活及軍備的一環，更是教育的一環。儒家用來修身的六藝（禮、樂、射、御、書、數）中，「射（射箭）」與「御（駕馭馬車）」是體育活動。這是體育被賦予教化功能，並與品格陶冶結合的開端（吳文忠，2006；徐元民，2005）。根據《禮記·射義》中：「射求正諸己，己正而後發；發而不中，則反求諸己」，以及《論語·八佾》：「君子無所爭，必也射乎！揖讓而升、下而飲，其爭也君子！」儒家傳統認為體育可以透過反省與合宜的應對進退來修養身性、陶冶品格。基於以上，我們可以說中國傳統文化認為透過體育可以培養自我反省的態度與有風度的君子之爭，由此可知，現今臺灣的體育發展

仍強調教化與陶冶品格的思想。

運動員優良的表現與堅毅的精神成為青少年模仿的楷模，進而對社會良好的風氣發揮一定的影響力，競技運動對民眾的品格陶冶有教化的功能。由此觀之，不論中西，運動皆被認為是能具有提昇社會風氣的功能。就西方國家而言，競技運動的功能往往是使個體追求極高的財富與名望，而不是修養品格或是貢獻社會 (Reid, 2007)。更有學者主張運動不應該被賦予倫理與道德的價值，強調運動員除了嚴格地遵循與有技巧地使用競賽規則之外，其行為只應是純粹地參與運動活動，而無關乎道德倫理 (Kosiewicz, 2014)。對於處於犯罪邊緣之少年而言，體育可以提升自制力，對他人權利的尊重，以及利社會行為 (Hellison et al., 1990)。然而，針對競技運動與道德發展之相關研究則多指出，運動與道德發展呈現負相關的結果。其中，兒童參與較高身體碰撞程度的運動，通常有較低的道德思維成熟度，和較高的攻擊傾向 (Bredemeier et al., 1986)。透過文獻回顧可知，大部分針對運動中與道德有關的行為之文獻多指出，參與競技運動較容易對他人產生負面影響的行為，如欺騙、說謊、暴力攻擊、蓄意傷害等 (Kavussanu, 2008)。尤其是在高度競爭條件下的運動情境，為求勝利，運動員欺騙的行為反而被認為是符合其對團隊所應負的道德責任 (Upton, 2011)，運動員刻意與道德脫鉤 (moral disengagement) 的思維與舉止 (Boardley & Kavussanu, 2011)，反而成為關注的焦點。

教練是運動團隊的領導者，就運動團隊的組成而言，最重要的領導者是教練 (徐慶帆, 2007; Keegan et al., 2010)。教練在團隊中往往扮演多重角色與擔負多重責任，在運動代表隊的績效評估指標中，教練佔有重要的權重比例 (李俞麟、施致平, 2014)。教練的領導是一種動態的歷程，是其透過影響團隊成員，達成既定目標的過程 (Hersey & Blanchard, 1988; Rafferty & Griffin, 2004)，競技運動團隊最明顯的目標即是獲得優異的成績。為達成此目的，教練必須帶領運動團隊，使成員接受長時間的訓練，

以精進運動技能，進而在比賽中致勝。在這樣帶領的過程中，教練需要了解每位運動員的能力與特質、安排適當的訓練內容，來提升運動員的專業技能與團隊整體的素質。教練也必須依據自己的特質，因應團隊成員的特長，帶領團隊成員在特定運動項目上，達到所追求目標。

教練在團隊中的領導行為，會對運動員與團隊造成影響，往往是影響運動員的發展與團隊競技成績的關鍵要素（許義雄，1989；鄭志富、方明營，1994；Keegan et al., 2010）。其中，訓練與指導行為、溝通行為、管理行為、關懷行為及獎勵行為會對運動團隊之凝聚力造成影響，若教練能與球員有良性的溝通、出席狀況良好、給予球員協助、稱讚與鼓勵球員等方式將對運動表現及團隊凝聚力產生正面影響，倘若教練無法有效規劃訓練計畫，且未以身作則將對於團隊凝聚力造成負面影響（劉雅琳等，2019）。

以往的研究顯示許多運動教練經常遭遇運動員的學業與競技成就無法兼顧、運動員的來源不穩定與素質不足，以及經費不足等困難（劉佳鎮、楊世英，2015）。許多團隊為了克服經費問題，導致體育的本質在運動行銷與功利主義的影響之下變了調。這個情形在競技運動中尤甚。林亮英（2001）指出「目前國內的教練對運動員的教導，往往只顧及技術，以及眼前的成績，而忽略了道德、品行、責任與行為的教育，致使一些選手即使技術高超、當選國手等，卻沒有國手應有的榮譽、責任與風範」，這樣的情形將使競技運動日漸喪失了教化與陶冶個體的本質與提升社會公平競爭精神的功能，更使大眾對競技運動失去信心與熱情（江良規，2007；樊正治，2004）。相對地，這樣的現象也導致有許多研究開始探討教練如何透過教誨來改善現況，教誨領導常是透過「斥責」或「罵」的教訓行為，此種教練訓斥的現象在運動場域中屢見不鮮，對運動員而言更是相當鮮明的生活日常，但教誨更重要的應該是傳授（教）與教導（誨）的積極意涵（周婉茹，2022）。

在臺灣，大部分的運動團隊教練往往身兼教師的角色，因此與運動員

之間存在著師生關係，教練往往透過高支配性、目標導向、快速反應及依賴人力等符合轉型領導與家長式領導的方式來帶領團隊（高三福等，2019；高三福、陳鈺芳，2006）。依據過去針對教練所做的研究顯示，運動團隊教練的職責主要包含技術指導並管理運動員的生活、擬定訓練計畫、籌措經費、陶冶運動員的品格等。教練除了要負起運動團隊的績效責任外，更必須培育與教化運動員，激發運動員之成就動機、培養其自我管理的能力、規劃其生涯發展，以及養成其獨立思考與做決定的能力（吳萬福，1996；翁志成，1998；許義雄，1989；Laurent & Bradney, 2007）。換言之，教練是運動員的技術指導者、潛能激發者、心靈啟發者、品德塑造者與運動精神的楷模。一位教練可以影響全隊的運動員，而全隊運動員的整體表現會影響團隊的特色，團隊的特色一旦形成則會影響地區的體育發展。基於此，教練若能在領導過程中展現智慧，勢必能為自己、運動團隊，甚至為社會帶來正面影響。

「智慧」指的是人類處事與生活的精髓。此一概念在人類文化中之淵源甚早，也在諸多領域中被探討，卻未在教練領導的領域受到重視。一般來說，智慧多展現於解決問題、提供建議、領導機構、回顧人生、靈修自省等方面。智慧的展現能使個體妥善地處理生活事務，突破人生困境，增進美好生活，提升生命的意義，甚至成功地造福社會（黃光國，2011；楊世英，2007，2008；Baltes & Smith, 1990；Kramer, 1990；Sternberg, 1998；Yang, 2001, 2013a）。學者大致將智慧定義為：一、智慧為個人所擁有的特質或能力（Ardelt, 2003；Clayton & Birren, 1980；Webster, 2003）。這一派的學者主張智慧包含幾個重要的人格特質，並發展出測量智慧的自評量表。以Ardelt為例，她主張智慧是包含認知、情感，與反思三個面向的人格特質，並可以透過自評量表測出個體智慧的高與低。二、智慧為人類在經歷人生階段後所發展出的認知結構或是心理自我強度（Erikson, 1982；Kramer, 1990）。這一派以新皮亞傑學派的學者為主，但因為其理論難以透

過實徵研究證實，長期以來並沒有相關的實證研究，較難以應用此理論探究教練領導相關議題。三、智慧是人類文化中所有有關生命的重要實用知識 (Baltes & Smith, 1990; McKenna et al., 2009)。這一派的學者認為智慧的最佳承載者應該是古籍、憲法等文獻。相形之下，人類不能擁有全部生命相關的實用知識，因此並不是主要的智慧承載者。他們認為透過分析個體思考問題的內容，可以判斷個體擁有智慧相關知識的多寡，進而判斷個體的智慧。而其所做的研究也多顯示個體擁有的智慧不多 (Baltes & Kunzmann, 2004)。這一派學者的研究多在實驗室中進行，他們並不強調是否真能在日常生活中實踐。四、智慧為一系列在現實生活中所展現的歷程 (楊世英，2007，2008; Edmondson, 2005; Sternberg, 1998; Yang, 2008, 2014)。這一派學者主張智慧是展現在個體與環境互動中的歷程；智慧必須以整個歷程來定義。單獨的要素雖然與智慧有關，但是就其本身而論並不是智慧。由於這一派學者主張的智慧其包含的範圍較廣，較有利於研究個體在日常所展現的智慧 (Yang, 2008, 2011, 2013b, 2014, 2016)。

整體而言，智慧的展現可以提升生命的意義與美好的生活；卓越的領導能提昇團隊績效，並為社會帶來進步與繁榮 (Yang, 2011; Yang, 2013a)，由此可知，教練的領導行為與運動員的發展及團隊的競技績效有顯著的關聯；教練若能在領導中展現智慧，勢必為運動員及團隊，甚至為社會帶來正面影響。本研究將針對優秀教練進行訪談，以探索教練在領導競技運動團隊中所展現的智慧，以及其在智慧歷程中之領導風格。本研究定義領導為領導者透過影響組織成員而達成共同目標的動態歷程，且基於以往智慧歷程論能成功地應用於研究領導者在日常中所展現的智慧 (Yang, 2008, 2011, 2013b, 2014)，因此本研究採用上述第四種智慧的歷程觀為理論基礎，將智慧定義為展現於個體與環境的互動中之一個包含思考上的統整、行動上的實踐，以及於己於人所發揮的正面影響三要素的歷程。智慧的展現首先透過個體在面對所要解決的問題時，經由思考來將不

相關或相衝突的概念加以統整，之後以具體的行動來實踐這個整合的想法，而這樣實踐的行動在現實生活中對自己和他人產生正面影響（楊世英，2007；楊世英等，2022；Yang, 2008, 2014）。

個體要展現智慧於日常生活中，往往必須整合一般人認為不相關或是衝突的想法、運作方式等，鮮少是靠遵循既定的法則或規矩而被稱之為智慧（楊世英，2007，Yang, 2013, 2016），諸如楊世英（2008）研究指出，臺灣華人智慧者被提名的理由多展現在「思考上的銳利與人際方面的圓融兼顧」、「自身困境與他人的福祉之整合」、「有深刻情感的涉入又能超脫自在」、「既嚴以律己又寬以待人；公正堅持原則又待人寬厚」。此外，個體除了統整諸多面向與產出想法外，必須透過不斷的反思與實際修正、冷靜地面對外界的抗拒和阻擾，排除萬難的執行下去（楊世英，2007），如果沒有實際的行動實踐出來，是無法展現智慧的。以往被提名有智慧的人所做的研究也顯示，有智慧之人會做出的具體實踐如「與一群有志之士共同投入許多實務經驗的開創」、「只要是有意義而且值得去做的事，便認真執行」、「以身教成為他人的典範」（楊世英，2008）。在個體實踐想法與作為後，更應對自己本身及對他人產生正面影響才可稱為智慧的展現，諸如幫助他人或對大環境有所建樹以求共善、成就讓自己滿意的自我定位和生活狀態、解決工作上所遇到的難題與挑戰、在強大的壓力下堅持做自己認為對而且該做的事（楊世英，2007）。

因此，領導者在帶領團隊的過程中，若能展現智慧，將可為團隊帶來正面的影響。這樣的過程中，教練往往會展現不同的領導風格。領導風格為領導者受社會文化、組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育理念融入組織文化情境，所表現出來的領導行為（張慶勳，2004），研究華人領導的學者主張中西方的差異頗大，因此硬將西方的領導理論套用在華人的領導上，將會忽略許多顯著而重要的面向，進而提出包含：權威、仁慈、德行三要素的家長式領導。他們主張家長式領導是更能貼近華人文

化的領導風格 (高三福等, 2020; 樊景立、鄭伯壘, 2000)。整體來說, 教練的家長式領導是教練「在人治的氣氛下, 彰顯出嚴明的紀律與威嚴、家長般的仁慈及道德廉潔性的領導方式」(宋一夫、湯慧娟, 2005)。其中, 最常被運動員所知覺的是才德領導, 其次是仁慈領導, 威權領導居末; 而運動員所知覺的教練才德領導最能解釋其對團隊的情感性承諾 (宋一夫、湯慧娟, 2005)。高三福 (2005) 認為教練的家長式領導包含教誨與專業能力, 與企業組織廉潔無私的德行領導有所不同, 因而將之改為才德領導。教練的才德領導指的是教練在團隊中展現正直盡責的典範, 並且能夠以身作則, 並展現出更高的個人操守, 來贏得運動員的敬佩與效法。教練在展現仁慈領導實應是擴及到運動員私人的問題, 運動員遭遇困難時, 是出自內心關懷, 適時提供運動員的支援與協助, 滿足其真正需求, 表現出感同身受, 以同理心真誠關懷, 讓運動員能有所感受。並長期關心運動員運動傷害與復健情形, 訓練情緒低落、成績退步原因等 (高三福, 2005; 湯慧娟、宋一夫, 2004, 2010)。

智慧一詞常常在日常生活中被提及, 以往的實徵研究發現被提名有智慧的人多為非營利組織的領導者, 而研究結果也顯示個體的確可以透過領導而展現智慧 (Yang, 2011)。但在探討教練領導之相關研究中, 鮮少有研究提及運動團隊教練的智慧。由於智慧往往在解決困難中被激發出來, 因此可能越是需要智慧的情境, 越是教練認為困難、卻有希望可以做好的部分。以往針對競技運動教練之智慧觀 (conceptions of wisdom) 所做的研究顯示, 教練們對於帶領競技運動所展現的智慧有其既定且共通的看法 (劉佳鎮、楊世英, 2015)。教練們對帶領競技運動團隊的智慧之描述多集中於: 一、不斷地累積豐富的經驗與專業知識以完善教練職責; 二、在困難的環境下獲得優異的成績; 三、在比賽場合中冷靜地觀察並精準的臨場指導; 四、在帶隊的過程中全心投入; 五、重視團隊成員的品格並予以教導。大體而言, 教練在帶領競技運動之團隊所重視的面向, 除了包含競技運動

比賽的成績、自身專業知能之提升外，更重視運動員品格的培育。然而，以往的研究並沒有探究教練是否在實際帶領運動團隊的過程中展現智慧，多是探討領導者的領導風格以及領導者對於團隊造成的影響（高三福，2005；高三福等，2020；許義雄，1989；鄭志富、方明營，1994；Chelladurai, 1993; Northouse, 2004; Yang, 2011）。

基於上述，本研究旨在彌補此一缺憾，依據智慧歷程理論探究教練透過領導競技運動團隊所展現的智慧，以檢驗教練透過領導競技運動團隊所展現智慧的共通形式為何，以了解教練在成功領導競技運動團隊中，其思考與處事的精髓，並供未來教練培育過程參考。

二、研究方法

（一）研究參與者

研究共邀請 23 位曾獲得教育部體育運動精英獎的「優秀教練獎」或曾帶領團隊獲得「最佳運動團隊」的教練為研究參與者。研究參與者皆為導競技運動團隊之教練，為求名稱一致，以下皆稱為教練。其中大部份為男性（ $n_{男} = 21, 91\%$ ； $n_{女} = 2, 9\%$ ）；教練多帶領高中運動員的團隊（ $n_{高中} = 10, 43\%$ ； $n_{大專} = 6, 26\%$ ； $n_{國中} = 5, 22\%$ ； $n_{國小} = 2, 9\%$ ）。他們平均帶隊年資為 18.87 年，大多擔任教練的年資介於 6 至 15 年之間（ $n_{6-15years} = 13, 57\%$ ； $n_{1-5years} = 2, 9\%$ ； $n_{6-10years} = 7, 30\%$ ； $n_{11-15years} = 6, 26\%$ ； $n_{16-20years} = 2, 9\%$ ； $n_{21-25years} = 1, 4\%$ ； $n_{26-30years} = 2, 9\%$ ； $n_{31-35years} = 3, 13\%$ ）。23 位教練中以擔任教師兼教練一職者為最多數（ $n_{教師兼教練} = 17, 74\%$ ； $n_{專任教練} = 4, 17\%$ ； $n_{其他} = 2, 9\%$ ）。其所專長的運動項目包含啦啦隊、射箭、足球、羽球、舉重、壘球、田徑、跆拳道、排球、棒球、籃球、拳擊、拔河等十三項。

(二) 研究工具與流程

研究透過半結構式訪談大綱進行訪談。訪談問題依照智慧歷程理論中之智慧概念所包含之思考上的統整、行動實踐、於己於人發揮的正面影響等三要素來建構，並在實際進行訪談前，透過與三位曾獲得傑出運動成就但不包括在本研究所網羅 23 位研究參與者的教練，進行試探性訪談，以確定本研究所使用之訪談大綱對於競技運動教練之適用性。訪談大綱依照試探性訪談結果進行修正。因此，本研究之訪談問題具建構效度 (Nunnally & Bernstein, 1994)。最後定稿之訪談大綱主要包含：「在帶領運動團隊中，您做過哪一件事情您覺得最有智慧？」，「您當時有什麼想法？」，「您用什麼樣的作為來實行您的想法？」，「您的作為為您帶來什麼正面影響？」，以及「您的作為為他人（如：運動員、團隊與運動環境）帶來什麼正面影響？」等。訪談開始前研究者先告知研究參與者其權利，並告知訪談過程中需要全程錄音，待研究參與者簽署訪談同意書與填寫基本資料表後開始進行訪談。

(三) 資料分析與處理

■ 分析訪談逐字稿

研究者依照訪談順序將訪談錄音檔謄錄成逐字稿之後，進行參與者檢核 (member check)：將訪談逐字稿寄回給研究參與者，再針對其所提的意見，修正內容並進行校對。在完成後，以「教練 01」等代號標示，隨後將逐字稿送交兩位分析者進行分析。由於研究涵蓋了運動與智慧兩個領域，兩位碩士級分析者中，一位修習過智慧相關理論課程，另一位曾經是運動績優生。兩位分析者皆修習過質性研究方法與領導理論相關課程，且在實際進行分析之前接受超過十小時以上的訓練。分析者針對訪談內容就「思考上的統整」、「行動的實踐」與「於己於人所發揮之正面影響」等智

慧三要素以及「主要領導作為」來進行內容分析 (content analysis)。分析者以開放式編碼 (open coding) 的方式進行資料分析 (鈕文英, 2012)。分析者將研究參與者提及與智慧三個要素相關的敘述摘要出來, 填於相對應的分析表格中, 並針對所摘出的內容歸納出一個小標題。統整部分的指導語為:「請摘出研究參與者的統整 (即整合不同層面的想法或觀念) 有關的敘述, 並標出內容的主旨」, 行動實踐的指導語為:「請摘出研究參與者實踐其統整想法所展現的行為, 並標出內容的主旨」, 正面影響的指導語為:「請摘出研究參與者針對其實踐想法之行為為自己與他人在實質上或是心理上帶來的好處, 並標出內容的主旨」。

分析者依據所摘出的內容, 給予一個標題。若分析者認為研究參與者沒有描述符合該項目之內容, 則在資料表格內填上「沒有」。之後, 研究者與兩位分析者組成研究小組針對每一位研究參與者是否有做出思考上的統整、行動實踐、於己於人之正面影響, 以及領導風格進行確認。研究參與者所描述之事件如具有一系列相關連之「思考上的統整」, 「行動上的實踐」, 及「於己於人所產生的正面影響」之三要素, 該事件則被本研究稱為「智慧事件」。研究小組在確定智慧事件之後, 討論該事件的適當主題再進行結果的統整與歸納。

■ 評量智慧事件

研究共得到 34 件智慧事件。為了驗證這些智慧事件是否真正包含智慧, 研究另外委請七位評分者針對單一智慧事件是否展現智慧進行評分。七位評分者中, 有四位熟悉智慧及領導理論, 基於相關研究指出, 在日常生活中展現的智慧必須靠一般人來認定, 而一般人在沒有特殊訓練之下也能輕易的斷定智慧是否出現 (Baltes et al., 1995), 本研究另外委託三位具有多年帶領競技運動團隊經驗, 但未曾讀過智慧相關專業論述者來進行評分。上述所有評分者皆有修習過質性研究並已取得碩士學位。七位評分者以 7 點量表來進行整體評分, 其中 1 代表: 我非常不同意, 7 代表我非常

同意。評分皆在不和其他人討論的狀況下進行評分工作。評分結果採用 Aiken (1980, 1985) 的同質性信度係數 (coefficient of homogeneity) 來計算評分者的內部一致性。

■研究信實度

本研究首先依照智慧歷程理論中所包含的要素來建構訪談大綱，並透過針對現役運動教練的試探性訪問確認其適用性。其次，透過謄錄訪談逐字稿的方式來呈現訪談所得資料，並將進行參與者檢核，確認訪談資料之正確性。再者，在資料分析的方面，本研究藉由研究者、分析者與評分者來進行不同面向的資料分析與評量，以確認本研究之信實度，以及研究所得之客觀性與適切性。

三、結果與討論

(一)教練在領導過程展現智慧

■教練在領導過程中展現的智慧事件

經過分析，研究共得 34 個包含智慧三要素的智慧事件。其中，有 13 位展現一件智慧事件 (62.5%)，9 位展現兩件智慧事件 (33.3%)，1 位展現了三件智慧事件 (4.2%)。

■智慧事件的評分者信度

經過分析，七位評分者針對這 34 件智慧事件的智慧平均評分為 5.39 ($SD = 1$ ，Aiken 同質性信度係數 = .72； $p < .05$)，大部分的評分結果落於 4-6 分，顯示評分者大多同意這 34 個事件為智慧事件。

■智慧事件的大類

整理和分析研究參與者所陳述的資料是重要的分析方法 (陳向明，2006)，分析者須針對分析結果與標題的定義進行討論與檢核，才能建立

表一 智慧事件評分結果

分數 評分者	1	2	3	4	5	6	7
A 理論					6	20	8
B 理論		1	5	8	10	10	
C 理論				9	11	13	1
D 理論				1	10	17	6
E 運動				3	13	15	3
F 運動				2	9	15	8
G 運動			1	18	8	7	
百分比	0.00%	0.42%	2.52%	17.23%	28.15%	40.76%	10.92%

起良好的分析內容與結果 (Mishler, 1986)。本研究委託分析者針對智慧歷程進行重點摘錄並依據分析所得之標題進行歸類。本研究依據團隊經營 (如制定規則、處理選手偏差行為、選手品格與生涯發展、以身作則等)、教練與選手的互動關係 (如統整國內外訓練方式、提升選手的信服感、讚美與責備、信任選手的狀況與心態)、提升選手的自信心 (如統整不同賽制、安排真實模擬比賽、分析選手與對手的資質差異等)、真實比賽的應變 (如敵我雙方的優勢與劣勢、天氣與環境因素、不同選手的能力與比賽狀態、立即處理選手受傷情形) 等分類原則針對研究所得之 34 件智慧事件主要展現的形式與展現的情境進行歸納，共分為四大類。

• 培養運動員良好的品行、行為習慣與學習態度

透過過去相關研究可知，教練因能找出領導運動團隊的最佳方法並影響運動員的發展與團隊競技成績 (許義雄，1989；Keegan et al., 2010)，這樣的結果在本研究中也具有相同的論述。教練們多承認競賽成績的重要性。

你今天沒有金牌，你去跟人家講話，沒有人要理你，很現實的。(教練 06)

教練的智慧就是贏，在運動場上勝利就是智慧。(教練 14)

然而，所有獲獎的教練皆都強調品格的重要性，這樣的結果與過去相關研究多僅提及競技成績而有所差異，這也是智慧理論強調統整的重要性(楊世英，2007)，也就是獲獎的教練不僅重視團隊的成績，更重視選手的品格與態度，這樣的觀點與強調競技運動的功能往往是使個體追求極高的財富與名望，而不是修養品格或是貢獻社會的觀點有極度差異 (Reid, 2007)。例如：

如果你態度對了，不管你做什麼事都會很優秀。(教練 17)

如果在球場上你不守法，會做一些奇怪的動作，相信在社會生活上，還是會有一樣的情形。教練就必須要去注意這種人格的培養。(教練 13)

也因此，多數的教練提及，自己也要能在品格方面透過以身作則的方式來影響運動員，若自己無法以身作則，將對於團隊凝聚力造成負面影響(劉雅琳等，2019)。

一個教練或者是一個教育者，自己都沒有道德了，如何去教育下一代的道德觀？教練、教師都沒有品格，如何把學生帶好？(教練 03)

教練不能受汙染啦！就是教練自己也不要喝酒、抽菸、賭博，要有好的示範。我比較注重做人的品行、做人的道理，球員的生活禮儀這些。他們除了會打球之外，他們還會懂得生活上的細節。然後孝順父母，或是禮貌啊！這好像也是我們臺灣教練的特色啊。(教練 23)

在這一類中，有九位教練針對其作為 ($n_{事件} = 11$ ；32.35%) 的相關描述完整地包含了智慧歷程的三個要素，因此在本研究中被認定是展現智

慧。這一大類的智慧事件所展現的形式可以歸納為：日常培訓運動員的過程中，教練在運動員生活習慣與學習態度不佳的情況下，透過整合對運動員品格行為與專業表現的要求，用以身作則的方式，使運動員在生活與應對進退上養成良好的習慣，在專業上養成正確的學習態度，進而在運動競技上有優異的表現。例如，教練 06 與教練 21 描述他們在訓練開始時接觸到運動員的家庭狀況、品行問題與不良生活習慣時所進行的思想上的統整說道：

舉重的小孩家裡狀況都不是很好，所以他們會過來，大概都是父母親經濟狀況不好，小孩子把他丟在這邊。……有蠻多從國小出來的抽香菸，吃檳榔，甚至喝酒都有。大概就我們目前比較能做的，就是把他的品行管好。(教練 06)

因為「品格教育跟做人很重要，做人是一輩子的事，……你如果在社會上沒有誠信的話，你這個人就沒有用了。然後你要腳踏實地啊！你不要想走捷徑、想一步登天是不可能的。我們應該教他們走正的，教他走正道，對的就是對的，不要教他亂走、繞來繞去，一定會走到死。」(教練 21)

研究參與者多以身作則的方式來實踐其想法。教練們多與運動員共同討論並制訂團隊公約，以身作則地嚴格要求運動員的品格，應對進退與紀律，導正運動員的生活習慣，建立良好的生活常規。

我會提早來，要求選手慢一分鐘我就罰你。……我的要求我做不到，我講的我做不到，我會做給你們看，你們要跟著我。……我要求選手不能抽菸、不能打架、不能喝酒，我自己本身也要做不到！……很多領導的方法，有時候都用行動來表示，自己先做好。(教練 10)

這樣的行動實踐，不但使得運動員在生活與運動上修正不良的態度，

培養良好的習慣，教練也多從這樣的過程中獲得成就感與受到他人肯定之正面影響。運動員也因為教練的領導而養成良好的態度、禮貌、生活習慣與獲得學習與成長，團隊也因此而獲得優異的成就。

我的球隊出去比賽很受人歡迎，住在哪裡，人家都很稱讚球隊的生活管理，所以球隊也被選為國內第一支有品、最有品的青棒隊伍」。(教練 10)

最值得一提的就是說，……全中運的國中女子組，七項紀錄，現在七項紀錄全部都是某市【北部地區】C 國中，……這也是創全國有史以來史無前例的」。(教練 02)

由此可知，教練不僅要負起運動團隊的績效責任外，更必須在培育與教化運動員的面向上投入更多心力，激發運動員之成就動機，培養其自我管理的能力，以建立其良好的態度與品格，進而追求優異的運動表現（吳萬福，1996；翁志成，1998；許義雄，1989；Laurent & Bradney, 2007）。本次的研究結果透露出優秀的教練往往堅持用以身作則的方式來培養運動員品行。這樣的堅持似乎與林亮英（2001）所描述的一般教練只顧及技術、成績而對道德品行有所忽略不甚一致。這樣的研究結果或許顯示對臺灣表現優異的教練而言，兼顧運動員技能與品格的發展是困難但卻是有可能做到，也是必要做到的。

• 建立運動員與教練間充份的默契

團隊的組成往往需要經過形成期、暴風期與規範期，當所有成員培養了一定的默契與共識後，才有辦法努力達到最大績效（Tuckman & Jensen, 1977），這樣的過程也如同智慧理論所強調的：個體要展現智慧於日常生活中，往往必須整合一般人認為不相關或是衝突的想法、運作方式等（楊世英，2007）。這樣的概念在第二大類的智慧事件中獲得驗證。第二大類智慧事件所展現的形式可以歸納為：教練在運動員尚未與教練建立默契的

情況下，統整不同運動員的能力與特質，擬定適當的團隊目標與訓練方式，使運動員對教練感到信服，進而建立良好的互動關係，也提升運動員的運動成就。本大類共計有八件智慧事件 ($n_{\text{事件}} = 8$; 23.53%)，分別為八位教練所為 ($n_{\text{教練}} = 8$; 32%)。

在這些事件中，教練多描述到新成員在過去的求學階段曾有卓越的成就，但來到新的環境時，卻因為新環境的訓練方式與過去有所不同，而對教練感到不信任。例如，教練 15 描述新運動員因為過去優異的成就而對教練感到不信任：

他在國小，100 公尺、200 公尺全國就已經是前三名。那收到這樣的學生我們很高興啊！……他進來的時候對教練總是抱著懷疑。他認為自己國小都全國前三！來到這邊：「教練你到底會不會教？」(教練 15)

因此，教練需要統整自己與他人的帶隊經驗，包括不同國家的訓練方式與內容，以及統整運動員的外在條件與內心素質並兼顧影響運動員表現的內在與外在因素。

你帶到每一屆不同的球員，你就要想出不同的風格，就是他們打球的風格，因為有的時候你會帶到身材較小的、很高的、速度很快的、很慢的，所以每一屆你帶到的都不同，你就要去想不同的打法，是最適合他們的。特質啊！身材優勢啊！……，給他們最好的戰術啊！最好的訓練方式，每一屆都不同啦！(教練 24)

在這一類的事件中，教練針對其統整所做的行動實踐包含要求運動員寫訓練日誌，以此來調整不同運動員的訓練方式及選擇適合的溝通方式來引導運動員，或是安排多元、有趣的訓練課程，提升運動員參與訓練的動機。也有研究參與者融合自身經驗與比賽數據，以科學化的方式來指導

運動員，或是整合歷年的訓練內容，在日常訓練中進行模擬，安排適合運動員的練習內容。

在訓練計畫當中，每個教練都有每個教練的特點，每個教練都有每個教練的絕招。那我的絕招是先從遊戲當中產生學生自己興趣，產生自己的成就感，進而產生對自己有自我期望。……你要從每個人的缺點當中先去修正他們的缺點，那學生有些條件真的是很好，那可能本身就比較內向，不懂得去表現嘛！那有些選手又現過頭，怎麼樣讓他收斂一點？今天我們說設定一個基本體能，那基本體能方式有很多種，如果你每天都做同樣的東西，可能學到很枯燥乏味。那可能今天設計到的東西讓他們去玩，就是讓他去多做一些喜歡玩的事情。……那這時候當教練就是要插手進來，轉化學生的想法。跟學生說：其實你在這個田徑部分也不錯啊！你看你玩這遊戲玩得很好，沒有幾個人跟得上你，那如果你願意去付出的話，你成績一定也會很好。那慢慢轉化，讓他相信自己。(教練 15)

在實踐這類的行動之後，教練對自己造成的正面影響包含與運動員建立良好的互動，獲得運動員的尊重與信任、實現自己的理想並獲得成就感。

因為校慶他兩百公尺突然的比他國小階段進步了快一秒吧！……我就覺得他眼神變了。……那一剎那我就知道：這孩子就屬於我們的了。……你怎麼樣去把一個很難馴服的孩子，把他馴化了，……到後來開始對我們的信任感啦！對我們的尊敬度上面，跟當初他進來的時候算是天壤之別啦！（教練 15）

而教練在展現這一大類的智慧事件中，也對他人造成了正面影響，包含提升運動員對於訓練的興趣與專業技能，而使得運動員獲得好成績以順利升學。例如：

當他們一畢業的時候，……看到每個人都有好的學校讀，……每個家長、學生都是開開心心。(教練 16)

在這一類的智慧事件中驗證了領導是一種動態的歷程，是領導者透過影響組織成員，達成既定目標的過程 (Northouse, 2004)，且教練的領導方式會影響運動員參與運動的動機與團隊合作的模式。教練必須透過思考如何提升團隊成員的信任感，並制定有系統性的訓練計劃與落實，進而帶領團隊達到組織目標。

• 增強運動員在運動表現的信心

第三大類的智慧事件其展現的形式可以歸納為：教練在運動員信心不足的狀態下，透過整合運動員個人的心理狀態與團隊訓練的方式，以模擬練習與鼓勵的行動，來提升運動員的心理強度，進而使團隊在比賽中獲得勝利。本大類共計有三件智慧事件 ($n_{\text{事件}} = 3$ ；8.82%)，分別為三位教練所為 ($n_{\text{教練}} = 3$ ；12%)。這一大類的智慧事件中，運動員往往因某些內、外在因素而對自己的實力感到懷疑。教練在兼顧運動員個人的心理狀態與團隊訓練的方式下，透過模擬真實比賽的情境來增加運動員的自信心，並吸取新的知識，轉化成淺顯易懂的概念，傳授給所帶領的運動員，進而帶領團隊獲得勝利。第三大類的智慧事件與第二大類的智慧事件多是展現在教練準備運動員參與比賽的過程中，然而，兩者最大的差異在於第三大類的智慧事件中，運動員不是對教練不信任，而是對自己不信任。因此，教練所展現的智慧多與提升運動員的信心有關。

像甲選手 (某位女射箭選手)，她國三全中運的時候五十公尺……，破全國紀錄、創全國紀錄。……那技術都不是問題啊！但她上了高一成績真的是起起伏伏一整年啦！以她的成績是大家怕她，不是她怕人家，結果是她自己嚇自己。變成她心理問題啦！(教練 02)

大抵言之，在這一類的事件中，教練在運動員的心理狀態與團隊的

訓練安排之統整上，多是整合了不同教育階段的賽制與訓練方式，統整教練的專業技能與表達方式，以及教練自身與他人的經驗。

因為國中她是射那一種多箭數，累積下來總分去取名次的。然後到了高中是一個全箱 144 箭。那是排名下來去作對抗。……，單敗淘汰箭數又少 12 支。看誰先達到六分，就是類似五戰三勝……。那時候就開始領悟到：賽制不一樣！所以當選手心理在起變化的時候，我覺得我們教練也要跟著去變。(教練 02)

在這一類的事件中，研究參與者所做的行動實踐主要包含了兩大部份，其一，為針對不同賽制進行模擬訓練並以鼓勵的方式增加運動員信心。其二，為吸取新的知識，轉化成淺顯易懂的概念，傳授給學生。例如在得到統整的想法後，教練 02 以在日常訓練中針對比賽情境進行模擬訓練的具體行動來落實其思考上的統整，以加強運動員的自信心。他說道：

「我們就要在事前跟選手建立很多可能發生的狀況，……在平常的訓練要先去模擬，就一直做這部分，……然後加上情境訓練」。……[選手] 慢慢的就好了，慢慢的就突破了。去年高二就已經選到亞運第一名了，亞運國家隊第一名，那現在的狀況看起來就很穩定。那最值得一提的就是說，……我覺得這個是驕傲啦！當然我覺得這個是以選手為榮。(教練 02)

這一類的智慧事件可知，教練統整了選手的技術表現、運動成就、訓練內容等因素，透過調整選手對於規則與外在環境的感受，進而提升其競技表現。這樣的結果也與運動團隊教練往往身兼教師的角色，往往需要透過訓練與指導行為、溝通行為、管理行為、關懷行為及獎勵行為以提升團隊績效等職責一致(高三福、陳鈺芳，2006；劉雅琳等，2019)。

• 在比賽中做出正確的指導

第四大類的智慧事件其展現的形式可以歸納為：教練在瞬息萬變的比賽中，透過統整各種心理與環境的因素，擬定作戰策略，冷靜地因應突發狀況，並提出具體應變措施來指導運動員，進而帶領團隊獲得勝利。本大類共有 12 件智慧事件 ($n_{\text{事件}} = 12$ ；35.29%)，分別為 11 位教練所為 ($n_{\text{教練}} = 11$ ；44%)。這一大類的智慧事件多展現於比賽的場合中。教練 09 描述所遇到的賽況：

我們四強賽遇到甲市【北部某縣市】一間鼎鼎有名的體育班的學校。……他們先發八個選手裡面，很多都是國小各單項全國冠軍的選手。那表示他們的肌力、爆發力一定都優於我們。而且我們那一屆體重落後他們二十公斤，我們差半個量尺。(教練 09)

針對比賽所面臨到的情境與狀況，教練所做的統整多是關於臨場上影響比賽的各種相關因素，諸如運動員的情緒與外在的天氣因素、自身運動員與敵隊的實力等。教練在這一類的事件中所做的統整包含：統整自身與他人的帶隊方式、過去與現在的訓練環境與不同的價值觀、不同層級運動員的生理與心理狀態與訓練內容、團隊中不同任務與運動員的專項技術、團隊紀律與運動員的個人表現、敵我雙方的優劣勢，以及對手的調度與比賽臨場情境。

……那時候我就把選手叫過來說：「老師很誠實的跟你們講，我們第一局【拔河】拉不贏，可是我們要把戰局拉長。他們的資質比我們好，可是練的時間沒有我們久，我們練得比他們紮實。」(教練 09)

教練在經過相關的統整後，所做出的行動實踐包括在比賽中專注的指導與鼓勵運動員、針對比賽情境擬定適當的作戰策略與臨場調度、安撫運動員並告知運動員面對失敗的應變方式，以及緊急處理運動員的傷勢等。

如教練 09 在經過相關統整後，擬定了適當的作戰策略：

我們第一局，我們就是要消耗他的優勢，……我們把戰局導向變成在比拔河的基本資質的時候，我們才有勝算。……要輸，我們也要讓對手付出代價，消耗掉他們的優勢。(教練 09)

透過上述的統整與具體實踐後，對於他人造成的正面影響包含運動員的觀念與自信心得到提升、運動員懂得判斷比賽情勢與做出應變，以及團隊獲得好成績及他人的認同。如教練 09 描述這樣的行動對團隊產生的正面影響為：

第二局前 45 秒我們還是落後，可是……，對手的攻勢就沒有那麼順，拉不太過去，就在中線僵持。然後，等他們陣局不穩，就整個拉過來了。那第三局我們就是一面倒，……那氣勢完全就在我們這邊。(教練 09)

教練將這一大類智慧事件中的統整加以實踐後，從中得到的正面影響也包含自身獲得優秀教練獎的肯定，對運動員的好表現感到欣慰與獲得成就感，以及提升自己的經驗等。

結果我很高興啦！戰局就是依我預期的，選手做到了，那場比完我馬上流出眼淚。……我選手拚成這樣子，我感覺到很驕傲。(教練 09)

這樣的結果與楊世英 (2008) 發現臺灣華人智慧者被提名的理由多包含思考上的統整有「反應快又個性沉穩」的觀點有其相符之處。比賽場上往往瞬息萬變，教練需要在極短的時間內進行敵我雙方的評估後馬上擬定策略，進而與團隊成員一同討論後加以落實，最後取得優異的成績，這是相當困難，也呼應了智慧往往在解決困難中被激發出來，因此可能越是需要智慧的情境，越是教練認為困難、卻有希望可以做好的部分 (劉佳

鎮、楊世英，2015；Yang, 2011)。

(二) 展現智慧的教練主要使用的領導風格與作為

本研究依據優秀教練所提出的智慧事件，分析其展現智慧事件所採用的領導風格與作為顯示，其領導風格多偏向視情境與狀況而調整其作為的權變領導風格，而其領導作為包含多元領導方式，並以家長式領導的才德、仁慈與權威等要素為主。

■ 權變領導

由於教練工作必須兼顧長時間對運動員的培訓以及在比賽時短暫而快速的決策與指導，這樣的特殊性質使得大多數研究參與者必須依不同的情境（訓練或比賽）、不同選手的特質、同一選手在不同時期的情況，調整其領導風格與作為，以帶領團隊獲得良好的成就。因此在 23 位研究參與者中，至少有 20 位教練針對其透過領導的智慧做為之相關描述被分析者認定是權變領導風格。

不同的情境、選手、人格特質，不同的時間點、比賽期、訓練期，我覺得不同的情境會需要不同的領導方式。他的動作表現，還有他當天的情況，可能因為身體、心理、感情、家庭有不同的反應。(教練 01)

我的運動員認為我是民主式的領導啦！很多事情都是會尊重她們的看法。那事實上，有時候我也會很壓霸【註：臺語強勢】，很專制啦！就是因時、因地、因人，然後你要做最適當的一個一個處置。不一定每次都對，但是你應該考慮當時的狀況，這是最重要的。所以你的領導風格不可能一成不變。(教練 08)

這樣的結果與過去 Chelladurai (1993) 所提出的多元領導模式一致，其中，教練、運動員與情境三者間的互動，是影響運動員行為的關鍵因素

(王俊明, 2011), 其主要透過訓練和指導 (如指導運動員們的運動技術與戰術來增進運動員的成績表現)、民主的行為 (如允許運動員參與決策的過程)、專制的行為 (如教練強調個人的權威與獨立判斷)、社會支持行為 (如教練關心運動員的福利與隊員間溫暖的關係)、正面回饋的行為 (如教練認同與獎勵運動員良好的表現) 來帶領團隊獲得最佳成就。

怎麼樣去嚴? 怎麼樣去鬆? 所以每一年總是在求新求變, 針對不同的學生在做改變。可能全隊命令是這樣子, 但是私底下你跟每個人溝通方式不同。怎麼樣去見招拆招啦! (教練 14)

■多元領導與家長式領導要素的展現

23 位研究參與者在展現其智慧事件, 包含訓練和指導、民主的行為、專制的行為、社會支持行為、關懷與獎勵等多種領導行為, 然而, 這些領導行為似乎無法完整地傳達研究參與者在訪談中多次提及的主要領導行為, 如以身作則地培養運動員的品行及良好生活習慣, 以及把運動員當作自己的家人, 幾乎在食衣住行等許多方面全面地照顧的領導行為, 這些看似單一與較片面的領導行為, 卻蘊含了家長式領導的元素。因此, 本研究透過較為廣義之家長式領導要素來分析教練領導行為 (徐慶帆, 2007; 樊景立、鄭伯壘, 2000)。結果顯示本研究之 23 位研究參與者針對其領導之描述, 包含部分家長式領導的行為。

• 才德領導的作為

23 位研究參與者的訪問中, 所有教練符合才德領導的原則, 其往往在團隊中透過以身作則的方式, 展現出更高的個人操守, 來贏得運動員的敬佩與效法。

包括個人品德問題, 包括個人的私生活的作息狀況, 你都要去在選手面前做一個典範, 這樣選手對你的要求才能一一的去做到。(教練 02)

第一個教練要以身作則。所以我在 X 訓六年，當總教練我從來不遲到，練習我都不遲到。練習的時候，你只要總教練不遲到，下面的人都不敢遲到，那你練習的時候就不一樣了。(教練 14)

• 仁慈領導的作為

23 位研究參與者的訪問中，皆有符合仁慈領導（即：教練的領導包含把運動員視為家人般地關注運動員的全人發展；運動員遭遇困難時，是出自內心關懷，適時提供運動員的支援與協助，滿足其真正需求，並長期關心運動員運動傷害與復健情形，訓練情緒、讀書情況、未來就業等）的描述。這樣的結果如同過去研究教練的家長式領導指出，教練「在人治的氣氛下，彰顯出嚴明的紀律與威嚴、家長般的仁慈及道德廉潔性的領導方式」（宋一夫、湯慧娟，2005）。例如：

好像不是做教練，好像還要做他們的父母親這樣。現在我有五個學生住在家裡，我一毛錢也不收，家裡給你住，那吃也在家裡。大一點的大學生，我常常開玩笑說連他的情事，男女朋友這個交那個。甚至他父母吵架，有時候還要排解他們家的事情。真的就是這樣子啊！因為有些小孩我們都是從山上把他帶出來，那我們對小孩子本身或者是說父母親，甚至說對那些介紹他們來的人，我們都有一個責任在。(教練 06)

• 不完全的威權領導作為

在 23 位研究參與者的訪問中，有 13 (57%) 位研究參與者符合權威領導的描述，通常是因教練為求比賽勝利，透過鐵一般的紀律來訓練運動員生活習慣與技能，所採取較強勢的領導作為。

一個隊要強而且要長久，你要全隊就是長期下來，一屆接一屆都能夠接的上來，我覺得教練對選手的要求一定要有。我們這個隊不是

娛樂營，不是一般的校隊，帶這隊既然要進來，你就是要衝最好的。那相對的你承受教練的要求一定會很嚴厲。……你只要有覺得你是明星選手的心態，那我一定把你踢出去。哪怕她是最頂尖的選手。你也不可以遲到，遲到這邊是有一個很嚴格的罰則。……你應對進退沒有在成長，你也會被淘汰。(教練 02)

但在選手的日常訓練過程中，有更多的研究參與者 ($n = 22, 96\%$)，包含上述提及威權領導行為的 13 位研究參與者針對調整運動員運動技能與表現上提出反對威權領導的描述。其認為過去的威權領導方式不適用於專業水準高的選手與現今的環境氛圍中，教練應當透過用自身的專業與教誨的方式來帶領選手，這樣的論述與高三福 (2005) 與周婉茹 (2022) 的觀點相符。他們的描述充滿了對威權領導的批判，他們有些領導的作為也被分析者認定是不符合威權領導的專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾等作為 (鄭伯壠等，2000，頁 12)。

有的年輕的學生比較自我，然後他會覺得：我是對的，教練你不會做，你不懂這個！那這個時候是很難領導。所以，這個時候就要等比較久，要等到他應證了，他才會認為你是對的。(教練 01)

這些受過專業訓練的學生，你如果沒有一套理論說詞，或是沒有系統化的訓練，他們也會提出質疑。所以要帶領這些高素質的運動員的時候，教練本身就應該更加的充實，甚至要有一番的說帖。(教練 18)

綜合上述，優秀教練主要的領導方式以才德領導與仁慈領導為主，部分優秀教練提及威權領導，這樣的結果與以往從運動員角度所做的教練家長式領導的相關研究結果相呼應 (宋一夫、湯慧娟，2005；周婉茹，2022；徐慶帆，2007；高三福等，2020；陳龍弘、蔡美英，2005)。本研究與過

去結果最令人感到驚艷的是提及威權領導作為的教練，似乎其作為只使用在自己已經以身作則的情況下，對運動員做人處事、應對進退、對團隊紀律的遵守等生活規範的要求上。更有甚者，大多數提及威權領導作為的優秀教練，對採用高壓與傳統的威權領導方式有所批判。

綜上可知，教練針對訓練與比賽瞬息萬變的情境多採用權變與威權的領導方式，思考最佳的解決方案並紀律執行；但在長期的選手培育上，則是透過多元領導與家長式領導要素的展現來達到團隊目標，特別是在高水平的運動團隊及現今運動員有較高的自我意識或較低的抗壓性與挫折容忍力的選手特質下，教練多認為威權領導不是好的作為，而應透過多元領導與家長式領導的方式來帶領運動員成長並達成團隊目標。

四、結論與建議

本研究結果顯示，所有優秀的獲獎教練皆能於領導團隊過程中展現智慧，並透過採用不同的領導方式，為自己與團隊帶來正面影響。以下針對教練所展現的智慧情形、智慧事件與領導方式提出結論。

(一) 結論

■ 優秀教練於領導團隊過程中有展現智慧

本研究共分析出 34 個包含思考的統整、行動的實踐，以及行動實踐之後對自己和他人帶來正面的影響等智慧三要素的智慧事件。所得智慧事件經由具學術理論基礎與實務帶隊經驗者進行評分後確認為智慧事件。

■ 智慧事件的特徵

透過本研究所得之智慧事件可知，優秀教練的領導往往需兼顧長時間的培訓與短時間的臨場反應的特殊性質，並統整運動員不同的能力、過去

與現在的訓練環境、敵我雙方的優劣勢之後，透過以身作則的方式及多元的領導風格促使運動員養成正確的態度，以帶領團隊獲得佳績。

■ 優秀教練的領導方式

本研究依據優秀教練所提出的智慧事件，分析其展現智慧事件所採用的領導風格與作為後得知，優秀教練多強調應依據不同時間點須採用不同的領導作為，主要採用權變領導、才德領導、仁慈領導、威權領導等方式，透過訓練、指導、關懷與獎勵等方式來培養選手的品格與運動表現。

(二) 建議

依據本研究所得之結果，研究者提出實務面與後續學術研究之相關建議，提供未來針對教練培育與相關研究之參考。

■ 學術建議

基於本研究為教練領導智慧之開端，所網羅的研究參與者皆是成功克服困境且帶領運動團隊獲得卓越成就者，所得之結果是否能推論到所有教練身上，有待後續相關研究進一步驗證。基於此，研究者建議，未來也可以更廣泛與深入地探討並紀錄一般教練的領導智慧，以更進一步了解為臺灣運動發展奠定良好基礎的優秀教練與相關人員其智慧的想法與作為，以及他們在令人炫目的運動成績之外，所產生於己於人的正面影響。

待所得資料較為完整後，將可採用量化研究的觀點，發展出教練領導智慧的檢核量表，以驗證不同教練的背景變項、所展現的智慧與領導風格的差異，對於團隊績效發展的影響。

■ 實務建議

未來在教練培育的過程中，可針對教練在展現智慧時可能需要的能力，規劃完善的教練培訓課程與實習制度，來加強其展現智慧的能力，如思考上統整的能力，行動實踐的能力，反思及檢測自己行動後果是否發揮正面影響的能力等納入教練培育的過程，以協助新手教練在真實情境中累

積經驗，透過反思加以學習其他資深優秀教練的智慧，來提升整體環境的發展。

引用文獻

- 王俊明 (2011)。教練內外控特質與選手目標取向對教練領導行為的預測。 *大專體育學刊*，13(3)，257-266。
- 江良規 (2007)。 *體育學原理新論*。臺灣商務。
- 吳文忠 (2006)。 *體育史*。正中書局。
- 吳萬福 (1996)。運動教練的角色與工作 (任務)。 *體育與運動*，100，28-34。
- 宋一夫、湯慧娟 (2005)。我國大專院校游泳教練家長式領導之調查研究。 *大專體育學刊*，7，1-9。
- 李俞麟、施致平 (2014)。大專校院運動代表隊績效評估指標建構之研究。 *臺灣體育運動管理學報*，14(1)，59-88。
- 周婉茹 (2022)。運動情境中的教誨領導：文獻評析與概念建構。 *體育學報*，55(1)，1-14。
- 林亮英 (2001)。論運動的道德倫理體系--由球場暴力事件及防患談起。 *大專體育*，57，43-49。
- 邱金松 (1981)。運動教練的社會學：團隊的士氣培養與領導。 *國民體育季刊*，10(1)，27-32。
- 徐元民 (2005)。 *體育史*。品度出版社。
- 徐慶帆 (2007)。從華人家長式領導談運動教練領導行為。 *中華體育季刊*，21(1)，51-58。
- 涂志賢 (2003)。大專院校體育主管領導風格與領導效能關係之研究。 *體育學報*，35，155-166。

- 秦夢群 (2010)。《教育領導理論與應用》。五南出版社。
- 翁志成 (1998)。《運動訓練管理》。師大書苑。
- 高三福 (2005)。華人運動團隊信任：教練與運動員互動之探究。《大專體育學刊》，7(3)，115-126。
- 高三福、連玉輝、鄭昱宏、鄭伯壘 (2020)。轉型領導與家長式領導在運動領導研究的回顧與展望。《中華心理學刊》，62(2)，267-298。
- 高三福、陳鈺芳 (2006)。運動教練的教誨領導：高中運動團隊的個案研究。《大專體育學刊》，8，97-111。缺少 URL 及 DOI
- 張慶勳 (2004)。國小校長領導風格與行為之研究。《屏東師院學報》，20，1-38。
- 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。
- 陳向明 (2006)。《社會科學質的研究》。五南。
- 湯慧娟、宋一夫 (2004)。教練家長式領導、團隊文化價值觀對團隊承諾之影響研究。《體育學報》，36，119-130。
- 湯慧娟、宋一夫 (2010)。教練領導行為、情緒感受與運動員領導信任。《臺大體育學報》，18，45-56。
- 鈕文英 (2012)。《質性研究方法與論文寫作》。雙葉書廊。
- 黃光國 (2011)。《心理學的科學革命方案》。心理出版社。
- 楊世英 (2007)。日常生活中智慧的形式與功能。《中華心理學刊》，49(2)，185-204。
- 楊世英 (2008)。智慧的意涵與歷程初探。《本土心理學研究》，29，185-238。
- 楊世英、林松柏、陳昕榆 (2022)。智慧與生命規劃：臺灣民眾做過最有智慧的生命規劃。《本土心理學研究》，58，119-172。
- 劉佳鎮、楊世英 (2015)。教練的智慧觀與其對團隊競技運動發展之影響。《大專體育學刊》，17(2)，127-137。

- 劉雅琳、林建宇、謝旻修、江信宏 (2019)。探析影響團隊凝聚力之教練領導行為因素--大專女子籃球隊之個案研究。《運動文化研究》，35，127-160。
- 樊正治 (2004)。《體育通史新論》。中正書局。
- 樊景立、鄭伯壘 (2000)。家長式領導：一項文化觀點的分析。《本土心理學研究》，13，127-180。
- 鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000)。家長式領導：三元模式的建構與測量。《本土心理學研究》，14，3-64。
- 鄭志富、方明營 (1994)。《大專院校足球教練領導行為之研究》。漢文圖書。
- Aiken, L. R. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40, 955-959.
- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 131-142.
- Ardelt, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on Aging*, 25, 275-324.
- Baltes, P. B., & Kunzmann, U. (2004). The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. wisdom as everyday realization in people and products. *Human Development*, 47, 290-299.
- Baltes, P. B., & Smith, J. (1990). Toward a psychology of wisdom and its ontogenesis. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development* (p. 87-120). Cambridge University Press.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., Maercker, A., & Smith, J. (1995). People nominated as wise: A comparative study of wisdom-related knowledge.

- Psychology and Aging*, 10, 155-166.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum.
- Boardley, I. D., & Kavussanu, M. (2011). Moral disengagement in sport. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 4(2), 93-108.
- Bredemeier, B., Weiss, M., Shields, D., & Cooper, B. (1986). Promoting moral growth in a summer sport camp: The implementation of theoretically grounded instructional strategies. *Journal of Moral Education*, 15, 212-220.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology* (p. 647-671). Macmillian.
- Clayton, V. P., & Birren, J. E. (1980). The development of wisdom across the life span: An reexamination of an ancient topic. *Life-span Development and Behavior*, 3, 103-135.
- Edmondson, R. (2005). Wisdom in later life: Ethnographic approaches. *Aging and Society*, 25(3), 339-356.
- Erikson, E. H. (1982). *The Life Cycle Completed*. W. W. Norton.
- Hellison, D., Lifka, B., & Georgiadis, N. (1990). Physical education for disadvantaged youth: A Chicago story. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 61, 36-46.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Kavussanu, M. (2008). Moral behavior in sport: a critical review of the literature. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1(2), 124-138.

- Keegan, R., Spray, C., Harwood, C., & Lavallee, D. (2010). The motivational atmosphere in youth sport: Coach, parent and peer influences on motivation in specializing sport participants. *Journal of Applied Sport Psychology, 22*(1), 87-105.
- Kosiewicz, J. (2014). Normative ethics and sport: A moral manifesto. *Physical Culture and Sport, Studies and Research, 62*(1), 5-22.
- Kramer, D. A. (1990). Conceptualizing wisdom: The primacy of affect-cognition relations. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development* (p. 279-313). Cambridge University Press.
- Laurent, T. G., & Bradney, D. A. (2007). Leadership behaviors of athletic training leaders compared with leaders in other fields. *Journal of Athletic Training, 42*(1), 120-125.
- McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *Leadership Quarterly, 20*, 177-190.
- Mishler, E. G. (1986). *Research interviewing: Context & Narrative*. Harvard University Press.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. Academic Press.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly, 15*, 329-354.
- Reid, H. L. (2007). Sport and moral education in Plato's Republic. *Journal of the Philosophy of Sport, 34*, 160-175.
- Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of General*

- Psychology*, 2, 347-365.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- Upton, H. (2011). Can there be a moral duty to cheating in sport? *Sport, Ethics and Philosophy*, 5(2), 161-174.
- Webster, J. D. (2003). An exploratory analysis of a self-assessed wisdom scale. *Journal of Adult Development*, 10(1), 13-22.
- Yang, S.-Y. (2001). Conceptions of wisdom among Taiwanese Chinese. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 662-680.
- Yang, S.-Y. (2008). A process view of wisdom. *Journal of Adult Development*, 15, 62-75.
- Yang, S.-Y. (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. *The Leadership Quarterly*, 22, 616-632.
- Yang, S.-Y. (2013a). Wisdom and good lives. *New Ideas in Psychology*, 31, 194-210.
- Yang, S.-Y. (2013b). Wisdom for the common good: Tales of three leaders. In J. D. Vanvactor (Ed.), *Perspectives in Leadership* (p. 177-188). Nova Science Publishers.
- Yang, S.-Y. (2014). From personal striving to positive influences: Exploring wisdom in real-life contexts. In M. Ferrari & N. Weststrate (Eds.), *The Scientific Study of Personal Wisdom: From Contemplative Traditions to Neuroscience* (p. 115-135). Springer.
- Yang, S.-Y. (2016) Exploring wisdom in the Confucian tradition: Wisdom as manifested by Fan Zhongyang. *New Ideas in Psychology*, 41, 1-7.

