籃球教練領導行為之探討

陳信豪
南臺科技大學人文社會學院教育經營碩士班/師資培育中心副教授
許宏郡
南臺科技大學人文社會學院教育經營碩士班研究生

一、前言

籃球是全世界最受歡迎的競技運動之一，在臺灣也不例外。籃球競賽在教育部體育署所舉辦之運動競技比賽占比高達 12.4%，僅次於棒球。目前教育部體育署所舉辦之籃球競賽有國民小學籃球聯賽（簡稱 EBL）、國中甲乙組籃球聯賽（簡稱 JHBL）、高中甲乙組籃球聯賽（簡稱 HBL）、大專一、二、三級籃球聯賽（簡稱 UBA），另有三個職業聯賽（分別為 SBL、PLG、T1），而願意買票觀賞籃球競賽之國人高達 44.5%（教育部體育署，2017）。

有籃球隊想必一定會有教練的存在，教練是運動團隊幕後的推手，相較於球員及球隊是較為低調的角色，但對於團隊卻是具有價值性及重要性。周財勝（2011）表示在運動競技的過程中，無論是個人項目的運動或團隊型的運動，最終目的就是贏得勝利，在競賽中運動員是比賽的主角，但在運動員背後教練扮演關鍵性的領導角色。林金杉（2003）指出在運動團隊中，最重要的角色就是教練。教練是運動團隊的靈魂人物，不僅要帶領團隊達成所定的目標，更重要的職責與功能是管理球員生活常規、教導做人處事、維繫團隊和諧等生活上的大小事，教練就如同是球員們的父母、兄長、老師、朋友般的存在。場上的球場禮儀與場下的行為管理都有著極為重要的規範責任。球員的技術訓練與球隊成績固然重要，但更為重要的是球員的品格養成與人格塑造（韋磊，2009）。由上述可知教練的領導模式及行為對球員的表現、球隊的成績、球隊的凝聚力、球員的品格行為塑造等都具有極大的影響力，相對而言，上述這些球員行為的結果對於教練的訓練、領導風格、領導能力等都具有評估作用（宋一夫、湯慧娟，2009）。

二、教練領導行為之意涵

教練領導行為係指透過教練領導風格，影響球員及團體之訓練狀態，並經由教練與選手間的訓練、互動，以及團隊間的相互砥礪，讓整個團隊朝向共同目標發展的過程（洪佩綺、郭癸賓、廖俊欽，2007）。

Chelladurai 與 Saleh（1980）合編運動領導行為量表（The Leadership Scale For Sports, LSS），分為五個向度，各向度內涵如下：

1. 訓練與教學行為：教練教導與訓練選手改善運動技巧及戰術的行為。

2. 民主行為：教練允許選手集體參與決定有關團體目標、訓練方法及比賽的戰術及戰略。

3. 專制行為：教練強調個人權威的行為。

4. 社會支持行為：教練關心鼓勵每位選手的行為。

5. 正向回饋行為：教練對選手的良好表現給予獎勵及讚賞行為。

吳勤榮、陳芃諭與張耿介（2013）研究指出籃球選手喜愛教練使用多元領導方式的領導行為，其多元領導方式即包含 Chelladurai 與 Saleh（1980）運動領導行為量表之五個向度：訓練與教學行為、民主行為、專制行為、社會支持行為與正向回饋行為，其中專制行為球員們接受度較低，採用其餘四種領導行為帶領球隊，不僅能促進球員與教練間之關係，對於增加球隊成績、球員滿意度、球員訓練成果等都是最佳之領導模式。

因此，教練領導行為是教練在指導球隊時對球員產生影響的過程，會在訓練與比賽時因情境的不同而與球員有不同的互動，教練必須掌握所有情境會遇到的狀況，並使用最適合當下情境的領導行為。讓球員能接受教練的領導、訓練、管理，最終達成團隊的目標（褚麗娟，林炫宇，2014）。

三、教練領導行為之重要性

教練領導行為對於球員的表現具關鍵性的影響，江小梅（2011）表示球員與團隊希望教練在訓練時給予所需的指導來增進自身球技與團隊默契，並給予足夠之心理支持，進而在訓練與比賽時得到佳績。王景南與王世椿（2001）研究指出運動員除了要在場上拿出好的表現來讓自己成為一位傑出的運動員外，更需要教練的慧眼與適性教導來挖掘出球員最好的一面。

球隊進行比賽前的重要過程是組建隊伍並進行訓練，李炯煌（2003）指出教練在團隊組訓的過程中經由適當的領導行為可提升球員們的技術能力並將自身及團隊之潛力激發，為的是達成訓練的最佳效果，因此教練對各選手的能力必須有著高度的熟悉，以利於判斷、預測選手訓練後之表現，提供必要的回饋與修正之訊息，而這些互動的過程中，皆會影響選手、團隊的表現水準及未來投入之程度。

因此，教練所負責的角色及工作內容五花八門，在運動團體中，教練就是領導者，教練需有負責制定訓練計畫、執行訓練計畫、輔導球員心理建設、建立球

員凝聚力、建立與球員間的互信關係，最重要的是這些角色在不同環境、不同情境下也要調整為相對適當的領導行為，而教練的領導行為不僅對球員的投入程度造成影響，也會對球員間的凝聚力、向心力造成影響，進而影響球員表現及團隊成績（吳慧卿，2001；李明昭，2003）。教練負責訓練之餘，還須維持團隊和諧、激發球員團隊運動表現；另外教練也有輔導的責任，在球員訓練與比賽遇到瓶頸時給予教導與支持。故教練需掌握團隊所遇之任何狀況才能在訓練與競賽時發揮關鍵之角色（朱芳德，2012）。就上述研究所述，研究者認為一個成功的教練能夠使用適合球員與球隊的領導行為，並幫助球員與球隊在面對各種高強度與高競爭的訓練或比賽等情境時，能夠展現出其優異心理素質與成熟精湛的技術以爭取最佳成績。

四、對教練領導行為之建議

綜合上述可知，民主行為、社會支持行為與正向回饋行為等能促進球員與教練間的關係，經由適當的教練領導行為可提升球員們的技術能力並激發自身及團隊的潛力（吳勤榮、陳芃諭、張耿介，2013；李炯煌，2003）。教練領導行為會影響球員的投入程度、向心力與球員間的凝聚力，進而影響球隊成績（吳慧卿，2001；李明昭，2003）。教練領導方式對於球員與球隊的發展深具影響，依據研究者探討相關文獻及實務觀察結果，提出對於教練領導行為之建議如下：

(一) 教練應給予球員充分的信任與發揮空間，以建立球員信心

教練與選手間應具備基本的信任感，針對球員之特性進行訓練後，在訓練與比賽中給予球員充分發揮自身球技的空間，可使球員淋漓盡致的將所學習的技術展現出來（Westre & Weiss, 1991）。而透過給予球員充分的信任與自由發揮的機會，可加深球員與教練的互信基礎，建立球員本身的自信心，有利於提高訓練成效與球隊成績。

(二) 教練除了具有訓練球員之專業能力，亦需提升球員球技與解決臨場所遇狀況之能力

教練除了需具有專業之運動指導技術，指導球員進行有效率的訓練，亦需在比賽中指導球員如何解決問題、在比賽後協助球員改善問題，以便突破自身極限，發揮所學而獲得佳績（吳萬福，1996）。因此，教練除了應具備足夠訓練球員的專業能力，亦需提升球員球技與解決臨場所遇狀況之能力，並透過訓練後及賽後檢討，讓球員能從中進步，以獲得成就感，進而達成理想成績，實現自我價值。

(三) 教練應與球隊一同建立目標與獎勵，促進合作增加團隊凝聚力

教練在訓練團隊時，是依照球隊的風格來訂定適合的個人訓練、執行戰術及最終團隊目標，並在達成團隊目標時給予適當的獎勵。此方式會使球員在接受指導與訓練時，不僅是個人動作技術的進步，團隊的凝聚力也會在擁有共同目標時更加的凝聚，最終一起達成團隊目標（藍毓莉、張力、許經坦，2021）。常言道「團結力量大」，若教練能使球員對球隊有歸屬感及共同目標，願意為球隊一起付出心力練習，那麼在這過程中球員的團結一致會增加團隊的凝聚力，促進互動、共好之概念，進而達成團隊共同目標。

五、結語

運動領導是領導者帶領團隊共同努力達成目標的行為，而要達成這個目標最重要的推手之一就是教練（吳慧卿、鄭志富，2003）。劉時毓（2018）指出教練的管理模式及領導行為對於團隊的成功與否佔有一席之地。Northous（2007）表示領導是在團隊中影響他人的行為，並通過合適之領導行為帶領團隊邁向共同目標的過程。研究者認為教練應先具備與加強訓練球員技術的能力，運用專業的訓練使球員知道自身的缺點，不斷改進而使自己進步並獲得成就感，並在訓練及比賽的過程中給予球員充分發揮所學技術的機會，並建立球員充分的信心，讓球員感受到教練的信任，才能完全的發揮實力。而最重要的是促進團隊的凝聚力、設定團隊的目標及達成目標的獎勵，這樣球員才會不分你我、百分之百的為球隊努力，以榮獲佳績。

參考文獻

■ 王俊銘（2005）。教練領導行為量表之編制暨運動情境領導理論之驗證。**臺灣運動心理學報，7**，1-18。

■ 王景南、王世椿（2001）。以典型相關分析探討籃球比賽的攻防技術。**體育學報，30**，207-215。

■ 朱芳德（2012）。**臺北市中等學校田徑教練領導行為與運動員學習滿意度之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

■ 江小梅（2011）。**HBL 甲級籃球選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力及成績表現之關係研究**（未出版之碩士論文）。聖約翰科技大學，新北市。

■ 吳勤榮、陳芃諭、張耿介，（2013）。籃球教練多元領導模式之探討。**運動與**

觀光研究，2(2)，1-7。

■ 吳萬福（1996）。運動教練的角色與工作(任務)，**體育與運動，100**，23-34。

■ 吳慧卿、鄭志富（2003）。選手知覺教練領導行為、團隊衝突、團隊凝聚力與滿意度關係之研究。**臺灣體育運動管理學報，2**，124-127。

■ 宋一夫、湯慧娟（2009）。高中排球運動團隊家長式領導與轉型領導對團隊效能之研究。**運動教練科學，16**，79-90。

■ 李明昭（2003），**高職運動教練領導行為與領導效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。

■ 李松宜（2010）。**高中職羽球教練領導行為與團隊凝聚力之相關研究**（未出版之碩士論文）。國立體育大學，桃園市。

■ 李烱煌（2002）。教練領導行為與選手關係滿意度之相關研究。**大專體育學刊，4**(2)，66-77。

■ 李烱煌（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。

■ 周財勝（2011）。2010 年大專甲組羽球選手知覺與教練領導行為之研究。**政大體育研究，20**，37-58。

■ 林金杉（2011）。淺談運動教練領導行為。**學校體育，126**，119-124。

■ 林毓軒（2021）。**籃球教練領導行為、團隊凝聚力與選手運動表現關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立雲林科技大學，雲林縣。

■ 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。

■ 韋磊（2009）。大專院校籃球選手知覺教練領導行為、團隊凝聚力知研究。**島嶼觀光研究，2**(2)，1-8。

■ 教育部體育署（2017）。**105 年度我國民眾運動消費支出調查**。取自 https://www.sa.gov.tw/Resource/Other/f1502855632093.pdf

■ 黃淑玲、張簡坤明，(2016)。教練領導行為與目標取向對運動表現之影響。**海峽兩岸體育研究學報，10**(2)，35-49。

■ 褚麗娟、林炫宇（2014）。教練領導行為對選手滿意度影響之研究-以心流體驗為中介變項。**經營管理論叢，2014 特刊**，1-13。

■ 劉時毓（2018）。**基隆市國中籃球選手教練領導行為與團隊凝聚力關係之研究**（未出版之碩士論文）。經國管理暨健康學院，基隆市。

■ 藍毓莉、張力、許經坦（2021）。球員人格特質、教練領導行為與團隊凝聚力之關係。**慈濟科技大學學報，10**(34)，141-162。

■ Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sport. *Development of a leadership scale. Journal of Sport psychology, 2*, 34-45.

■ Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice(4th ed.)*. Sage Publications.

■ Westre, K. R., & Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist, 5*(1), 41-54.