

國立臺灣體育學院體育研究所
碩士學位論文

以費德勒權變領導理論探討國中運動
代表隊教練領導行為之研究

The Study of Fiedler Contingency Leadership
Theory by the coaches in Junior High
Schools ' Sport Teams



研究生：梁進雄 撰

指導教授：杜登明 教授

中華民國九十三年十二月

中文摘要

本研究旨在應用費德勒權變領導理論，以瞭解高雄縣國中運動代表隊教練領導型式、領導情境及領導效能現況，並探討費德勒權變領導理論與高雄縣國中運動代表隊教練領導的研究結果是否吻合。

為達到上述研究目的，本研究採用文獻分析法，蒐集有關費德勒「權變領導理論」的相關文獻，分析該理論並藉由問卷調查高雄縣國中運動代表隊教練之領導型式、領導情境與領導效能。

本研究以單因子變異數分析考驗不同年資、產生方式、任期、定位的教練其「領導型式」及對「情境因素」「領導效能」之感受的差異情形，若差異達顯著水準，則進一步以薛費氏檢定法進行事後比較。以皮爾遜積差相關法及複迴歸分析，分別求出教練不同的領導型式、不同領導情境與領導效能的相關情形。

研究結果發現：

- 一、高雄縣國中運動代表隊教練之領導型式多屬於關係導向。
- 二、教練的基本資料與領導型式無顯著差異。
- 三、教練的基本資料與領導情境除得獎次數外，其餘無顯著差異。
- 四、教練的基本資料與領導效能除學歷外，其餘無顯著差異。
- 五、領導型式、領導情境與領導效能的相關並未達顯著水準。

關鍵詞：費德勒權變領導理論；領導；國中運動代表隊教練

Abstract of the essay

The research refers to discussing the connotation of Fiedler's Contingency Leadership Theory, understanding the current conditions of coaches' leadership types, leadership environment and leadership efficiency in junior high school sport team in Kaohsiung county, and discussing the application of Fiedler Contingency Leadership Theory by coaches of junior high school sport team in Kaohsiung county. According to the result of research, it will offer some detailed suggestions to the education administrative for training coaches of junior high school sport team, to schools for appointing coaches and to coaches for reference in business management in junior high school sport team. To reach the target of research, the research takes a historic data analysis method and collects some related historic data of Fiedler's Contingency Leadership Theory to analyze and discuss the revelation and application of the theory for coaches' leadership types, leadership condition and leadership efficiency in the junior high school sport team in Kaohsiung county.

The research takes the One-Way Anova analysis to test different seniority, creating approach, term, and the difference of appointed coaches' "Leadership Type", and "Leadership Efficiency" of "Situational Factors". If the deviation reaches the significance level, it must further take Scheffe Method for the afterward comparison. . And, it takes Pearson Movement Correlation to separately find out the related conditions of the coaches' different leadership types, different leadership situations and leadership efficiencies: Following are the main findings of this study.

1. Most coaches are Relationship-Motivated.
2. There is no significant difference found between demographic data and Leadership Type.
3. There is no significant difference found between demographic data and Situational Factors except the times of winning.

4. There is no significant difference found between demographic data and Leadership Efficiency except educational backgrounds.
5. The correlation with Leadership Type, Situational Factors and Leadership Efficiency doesn't reach the significant level.

Key words : Fiedler Contingency Leadership Theory ; coaches of junior high school sport team

謝 誌

由於以前較少接觸體育，所以決定進入體育研究所進修，對我而言，是一種極大的挑戰，但經一番努力，所謂「一分耕耘，一分收穫」的道理我的感受最深，對於體育由陌生而瞭解，而接受，這一種截然不同的歷程，要感謝老師們的辛苦指導。兩年多來，在於一股求知的衝動，讓我不辭辛苦，舟車勞頓，奔走於台中與阿蓮之間，期間的滋味，「如人飲水，冷暖自知」，但求學過程，有名師指導，同學相伴，人生一樂也。

本論文承 杜登明教授悉心指導，方能順利完成，不論在架構、內容字字斟酌、面面俱到，感謝至極，並對老師在待人處事方面的啟發，獻上最深的感謝。同時對於 林華韋教授、 陳春蓮教授，於口試期間給予學生的建議與教導，在此亦獻上最深的謝意。研究期間，感謝阿蓮國中陳昆泰校長及路竹國小李文玉校長，學校同仁葉志文老師、邱聘修老師、蘇錦梅老師及李伯聰老師，及所有協助過我的人，於課業上及研究上的協助，使我研究生活過得非常充實，獲益良多。最後，僅以本論文獻給我最親愛的父親及家人，感謝他們在我求學過程中給予精神上及生活上的支持，使我無後顧之憂得以順利完成學業。

梁進雄 謹謝於
臺灣體育學院體育研究所
中華民國九十三年十二月六日

目 次

中文摘要	I
英文摘要	II
謝誌	IV
目次	V
表次	VII
圖次	IX
第一章 緒論	
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究問題與假設	4
第四節 研究範圍與限制	7
第五節 名詞釋義	8
第二章 文獻探討	
第一節 領導的定義與理論類型發展	12
第二節 教練領導行為的相關研究	15
第三節 費德勒權變領導理論之分析	20
第四節 費德勒權變領導實證研究分析	33
第三章 研究設計與實施	
第一節 研究架構	37
第二節 研究方法	38
第三節 研究對象	41
第四節 研究工具	42
第五節 研究實施程序	44
第六節 資料處理	46
第四章 結果與討論	
第一節 不同背景之教練其領導型式之現況及差異	47
第二節 不同背景之教練其領導情境之現況及差異	63
第三節 不同背景之教練其領導效能之現況及差異	79

第四節 不同領導型式及領導情境與領導效能的相關-----	94
第五章 結論與建議	
第一節 結論-----	96
第二節 建議-----	103
參考書目	
中文部分-----	106
英文部分-----	110
附錄	
附錄一 國中運動代表隊教練領導效能調查問卷(教練用)-----	113
附錄二 國中運動代表隊教練領導效能調查問卷(隊員用)-----	118
同意書-----	122

表 次

表 3-1 高雄縣運動代表隊統計數量表-----	41
表 4-1 不同性別的教練在領導型式上的描述統計-----	47
表4-2 不同性別的教練在領導型式上的變異數分析-----	48
表4-3 不同年資的教練在領導型式上的描述統計-----	48
表4-4 不同年資的教練在領導型式上的變異數分析-----	49
表4-5 不同產生方式的教練在領導型式上的描述統計-----	51
表4-6 不同產生方式的教練在領導型式上的變異數分析-----	52
表4-7 不同任期的教練在領導型式上的描述統計-----	53
表4-8 不同任期的教練在領導型式上的變異數分析-----	54
表4-9 不同運動種類的教練在領導型式上的描述統計-----	55
表4-10 不同運動種類的教練在領導型式上的變異數分析-----	56
表4-11 不同學歷的教練在領導型式上的描述統計-----	57
表4-12 不同學歷的教練在領導型式上的變異數分析-----	58
表4-13 不同運動代表隊隊規模的教練在領導型式上的描述統計-----	59
表4-14 不同運動代表隊隊規模的教練在領導型式上的變異數分析-----	60
表4-15 不同得獎次數的教練在領導型式上的描述統計-----	61
表4-16 不同得獎次數的教練在領導型式上的變異數分析-----	62
表4-17 不同性別的教練在領導情境上的描述統計-----	63
表4-18 不同性別的教練在領導情境上的變異數分析-----	63
表4-19 不同年資的教練在領導情境上的描述統計-----	65
表4-20 不同年資的教練在領導情境上的變異數分析-----	66
表4-21 不同產生方式的教練在領導情境上的描述統計-----	67
表4-22 不同產生方式的教練在領導情境上的變異數分析-----	68
表4-23 不同任期的教練在領導情境上的描述統計-----	69
表4-24 不同任期的教練在領導情境上的變異數分析-----	70
表4-25 不同運動種類的教練在領導情境上的描述統計-----	71
表4-26 不同運動種類的教練在領導情境上的變異數分析-----	72
表4-27 不同學歷的教練在領導情境上的描述統計-----	73
表4-28 不同學歷的教練在領導情境上的變異數分析-----	74

表4-29	不同運動代表隊規模的教練在領導情境上的描述統計	75
表4-30	不同運動代表隊規模的教練在領導情境上的變異數分析	76
表4-31	不同得獎次數的教練在領導情境上的描述統計	77
表4-32	不同得獎次數的教練在領導情境上的變異數分析	78
表4-33	不同性別的教練在領導效能上的描述統計	79
表4-34	不同性別的教練在領導效能上的變異數分析	79
表4-35	不同年資的教練在領導效能上的描述統計	80
表4-36	不同年資的教練在領導效能上的變異數分析	81
表4-37	不同產生方式的教練在領導效能上的描述統計	82
表4-38	不同產生方式的教練在領導效能上的變異數分析	83
表4-39	不同任期的教練在領導效能上的描述統計	84
表4-40	不同任期的教練在領導效能上的變異數分析	85
表4-41	不同運動種類的教練在領導效能上的描述統計	86
表4-42	不同運動種類的教練在領導效能上的變異數分析	87
表4-43	不同學歷的教練在領導效能上的描述統計	88
表4-44	不同學歷的教練在領導效能上的變異數分析	89
表4-45	不同運動代表隊規模的教練在領導效能上的描述統計	90
表4-46	不同運動代表隊規模的教練在領導效能上的變異數分析	91
表4-47	不同得獎次數的教練在領導效能上的描述統計	92
表4-48	不同得獎次數的教練在領導效能上的變異數分析	93
表4-49	領導型式、領導情境與領導效能之相關矩陣	94
表4-50	領導型式、領導情境與領導效能之多元迴歸分析摘要表	94

圖 次

圖1-1情境有利度區分圖-----	11
圖3-1研究架構圖-----	37

第一章 緒論

第一節 研究動機

運動教練的領導決定運動團隊指導、訓練、管理與經營的執行，因此其領導行為對運動團隊成效的影響甚鉅，有關教練領導行為的研究趨勢中，除了探討教練領導行為對團體績效的影響力，也考慮到情境的因素，因此研究的問卷不只一份，而對領導行為的多元性做更多延伸與探討，以下就文獻所見有關教練領導行為相關研究的研究工具進行分析。

陳其昌（1998）為研究排球教練領導行為對選手在運動團隊中適應的影響，以「教練領導行為量表」與「團隊適應量表」兩種為研究工具，主要從教授的領導行為與團隊的滿意度來進行調查，將團體適應程度作為教練領導的效能指標。

余瑞華與林文郎（2001）參考Chelladurai & Saleh(1980)的「運動領導量表」研究射箭教練之領導行為，以質的研究方法，運用訪問調查法進行研究，並以開放式訪談法來蒐集，以射箭教練的經驗與研究目的作為訪問的內容。

賴世堤（2001）為了探討大專田徑選手偏好教練領導行為之差異，以「大專院校田徑教練領導行為調查量表」為研究工具進行調查。主要在調查大專院校田徑教練的領導行為。同時，探討高中（職）田徑教練的領導行為，以高中（職）291位田徑選手為研究對象，並以「高中（職）田徑教練領導行為調查量表」為研究工具進行調查，主要在調查田徑教練的領導行為如何影響田徑隊隊員的成績。

李炯煌（2003）為了研究教練領導行為與選手內在動機

的關係，以背景資料、運動量表中的內在動機量表，以及「運動領導量表」中「選手偏好版」和「選手知覺版」，來作為研究工具，主要強調教練領導行為反映在選手的內在動機上。

吳國銑（2000）研究大專院校運動教練的領導行為，並以「運動領導量表」為研究工具，主要在於區別教練的領導行為之類別，並探討其領導行為之優缺點。

蔣憶德、陳淑滿與葉志仙（2001）為了研究教練領導行為與團隊凝聚力的關係，使用陳其昌根據Chelladurai & Carron（1980）的理論架構及其所編制的工具「Leadership Scale for Sport」（LSS）。

林金杉、杜登明（2002）研究拔河教練的領導行為，以「運動領導量表」為研究工具進行調查。

綜合以上有關教練領導行為的相關研究，發現學者多以「運動領導量表」為研究工具進行調查，強調教練的領導行為對於團隊的領導效能所產生的影響。

有關領導理論的研究，由於研究者對領導理念及方法之偏好不同，研究方式也就不一。惟大致可以依時間的先後區分為：領導者特質研究；領導者行為研究以及強調情境因素之配合的權變領導研究。權變領導的研究係目前領導研究之主流。費德勒（Fiedler）利用1967年以前15年間所進行的廣泛分析研究所得之數據，在當年提出他的權變領導理論（Contingency Leadership Theory），除了費德勒（Fiedler）之外，以下各學者亦分別提出他們的權變領導理論：豪斯（House）的「途徑 - 目標理論」（Path-Goal Theory）、佛如姆（Vroom）與耶頓（Yettton）的「規範性權變理論」（Three-Dimension Theory）、荷賽（Hersey）與布蘭查

(Blanchard)的「情境領導理論」(Situational Theory of Leadership)其中尤以費德勒(Fiedler)的「權變模式」最受重視，引述及加以考驗者為數亦多(羅虞村，1999)。

筆者擔任國民中學教務主任已有十餘年，同時也大力推展本校的運動代表隊，每當看見教練指導隊員練習，時常思考一些有關領導問題，筆者認為教練是運動代表隊成功的關鍵人物，他不但要設計戰術與戰略，還要根據隊員的不同需求進行協調，所以身為一個領導者所要處理的事務相當繁雜，而且情境各不相同。是不是每一位教練的領導方式都適用於每一種領導情境？或不同的情境需要配合不同的領導型式，才能產生有效能的領導？

有鑑於此，因此本研究想藉由「費德勒權變領導理論」為工具來分析教練的領導型式、領導情境與領導效能，並與教練的基本資料作連結，透過客觀的問卷調查教練與隊員兩方面，瞭解教練的領導型式與領導情境，進而分析其領導效能，並期待研究的結果能對運動教練有所助益。

第二節 研究目的

根據上述研究動機，本研究的目的可歸納如下：

- 一、以費德勒權變領導理論了解高雄縣國中運動代表隊教練領導型式的現況及比較不同背景變項領導型式的差異。
- 二、以費德勒權變領導理論了解高雄縣國中運動代表隊教練領導情境的現況及比較不同背景變項領導情境的差異。
- 三、以費德勒權變領導理論了解高雄縣國中運動代表隊教練領導效能的現況及比較不同背景變項領導效能的差異。
- 四、分析高雄縣國中運動代表隊教練領導型式及領導情境與領導效能的相關。

第三節 研究問題與假設

壹、 研究問題

- 一、 以費德勒權變領導理論探討不同背景教練之領導型式現況是否有顯著差異？
- 二、 以費德勒權變領導理論探討不同背景教練之領導情境現況是否有顯著差異？
- 三、 以費德勒權變領導理論探討不同背景教練之領導效能現況是否有顯著差異？
- 四、 不同教練領導型式及領導情境與領導效能是否有顯著相關？

貳、 研究假設

根據上述研究問題，本研究的研究假設如下：

假設一：不同背景之教練其領導型式有顯著差異。

1-1 不同性別的教練，其領導型式有顯著差異。

1-2 不同年資的教練，其領導型式有顯著差異。

1-3 不同產生方式的教練，其領導型式有顯著差異。

1-4 不同任期的教練，其領導型式有顯著差異。

1-5 不同運動種類的教練，其領導型式有顯著差異。

1-6 不同學歷的教練其領導型式有顯著差異。

1-7 運動代表隊隊規模大小不同的教練，其領導型式有顯著差異。

1-8 得獎次數不同的教練其領導型式有顯著差異。

假設二：不同背景之教練，其領導情境有顯著差異。

2-1 不同性別的教練，其領導情境有顯著差異。

2-2 不同年資的教練，其領導情境有顯著差異。

- 2-3 不同產生方式的教練，其領導情境有顯著差異。
- 2-4 不同任期的教練，其領導情境有顯著差異。
- 2-5 不同運動種類的教練，其領導情境有顯著差異。
- 2-6 不同學歷的教練其領導情境有顯著差異。
- 2-7 運動代表隊隊規模大小不同的教練，其領導情境有顯著差異。
- 2-8 得獎次數不同的教練其領導情境有顯著差異。
- 假設三：不同背景之教練，其領導效能有顯著差異。
- 3-1 不同性別的教練，其領導效能有顯著差異。
- 3-2 不同年資的教練，其領導效能有顯著差異。
- 3-3 不同產生方式的教練，其領導效能有顯著差異。
- 3-4 不同任期的教練，其領導效能有顯著差異。
- 3-5 不同運動種類的教練，其領導效能有顯著差異。
- 3-6 不同學歷的教練其領導效能有顯著差異。
- 3-7 運動代表隊隊規模大小不同的教練，其領導效能有顯著差異。
- 3-8 得獎次數不同的教練其領導效能有顯著差異。
- 假設四：不同教練領導型式、領導情境與領導效能之間有顯著相關。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究對象為高雄縣國中運動代表隊教練。為達成研究目的，以費德勒權變領導理論為基礎，以國中運動代表隊教練及選手為研究對象，研究教練的領導型式與領導情境，並用選手的滿意度作為領導效能的輔證。

貳、研究限制

（一）研究內容方面

國內外目前以費德勒權變領導理論來分析國中運動代表隊教練領導行為的研究並不多見，因而文獻部份僅能就國內外有關國小或國中校長領導相關的理論加以探討，此為本研究資料收集的限制與缺失。

（二）研究對象方面

礙於時間及經費限制，本研究的樣本以高雄縣國中運動代表隊教練及選手為研究對象，所以調查結果及研究發現，無法類推於全國各公立國中運動代表隊教練之領導型式、領導情境及領導效能。

（三）研究方法方面

本研究採用理論分析法、問卷調查法，來分析高雄縣國中運動代表隊教練領導型式、領導情境及領導效能。使用問卷調查法雖可快速獲得初步的資料，但在受試者填答問卷內容時，受試者主觀的心理歷程與感受、填答時間、問卷內容以及對國中運動代表隊教練的觀感或知覺有所保留或誤解，以致形成填答之誤差。

第五節 名詞釋義

一、國中運動代表隊

本研究所指國中運動代表隊係指根據各縣市教育局體健課有登記的運動代表隊而言，高雄縣設有運動代表隊的學校35所，76支運動代表隊，1284位隊員，男學生983人、女學生301人。

二、運動種類

本研究所指的研究種類係為本研究獨特的分類，根據運動代表隊的競技方式，球類部份分成球類甲與球類乙，球類甲主要為團體競技，球類乙主要為個人競技，包括六個種類的運動代表隊：田徑、游泳、球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)、球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)、自衛活動(柔道、拳擊等)及其他(不在上列之運動代表隊)。

三、運動教練

本研究所指的「運動教練」，係指高雄縣國民中學需要報備核准設立之運動代表隊中所聘請的教練，共79人。

四、費德勒權變領導理論 (Fiedler 's Contingency Leadership Theory)

本研究所指之「費德勒權變領導理論」係指費德勒所創立的權變領導理論而言。費德勒權變領導理論包含領導型式、領導情境及領導效能三個層面。

費德勒以最不受歡迎同事量表作為區分領導者的領導型式。以領導者(教練)與部屬(選手)的關係、工作結構以

及職權三者作為情境因素，組成八種情境類型以及三種情境有利度（或情境控制），情境的有利度分為非常有利、中度有利、非常不利等情境有利程度，以部屬完成組織所付予工作的程度（績效或生產力），作為領導效能的指標。

（一）領導型式（Leadership Style）

本研究領導型式係指筆者採自費德勒及賈西亞（1987）的「最不喜歡共事的同事量表」（LPC），改編成為「教練領導型式調查問卷」來區別領導型式，共16題，採八點量尺，最高128分，分成工作導向與關係導向。LPC 得分在68分（含）以下為工作導向；LPC 得分在69分（含）以上為關係導向，此一問卷要求領導者描述他最不喜歡的共事者或他在工作上處得最不好的共事者之某些屬性。每一項目均用兩個極端而相反的形容詞形成一個八點量表，作答者在兩個相反詞間的量表上選擇一點來表示對對方的知覺，每一項目的評分由一分至八分，八分代表作答者對對方作最有利的描述，所有項目分數的總和就是作答者的LPC 分數。

（二）領導情境類型（Leadership Situation Pattern）

本研究所稱領導情境類型係指筆者採用陳慶瑞（1986）「費德勒權變領導理論適用性之研究 - 以我國國民小學為例」研究取自費德勒等人於1977年所出版的「如何增進領導效能」一書之「領導情境問卷」量表內容，加以修正其適合球隊，改編為「教練領導情境調查問卷」，影響教練領導之情境因素，包括教練與選手（領導者與部屬）的關係（LMR）、工作結構（TS）、職權（PP）三種情境。以領導情境量表（LMR 得

分在32分(含)以下為教練與隊員關係差；得分在33分(含)以上為教練與隊員關係好、TS得分在13分(含)以下為工作結構低；得分在14分(含)以上為工作結構高；PP得分在6分(含)以下為職位權力弱；得分在7分(含)以上為職位權力強)。

1. 情境有利度 (Situation Favorableness)

本研究所稱情境有利度，係指運動代表隊情境對領導者(教練)有利的程度。費德勒將領導者與部屬的關係分成好壞，工作結構分成高結構與低結構，職權分成職權強及職權弱，將此三種予以配對而產生八種情境。此八種情境依其最好(情境一)到最壞(情境八)分成三類，即對領導者非常有利(情境一、二、三)、中度有利(情境四、五、六)、非常不利(情境七、八)等情境有利程度(如圖1-1)，為求取最大的團體實際表現，究應採用何種領導型式，應依情境的有利程度而定。在非常有利和非常不利的情境中，工作導向(低LPC)的領導型式較具效能；在中度有利情境中，關係導向(高LPC)的領導型式較具效能。

2. 情境控制

本研究所稱之情境控制之類別，係指費德勒(1977)之情境控制模式而言。情境控制模式的理論變項包含領導型式(LPC)、領導情境因素(領導者與部屬關係、工作結構、職權)及領導效能三者。

Fiedler模式的發現

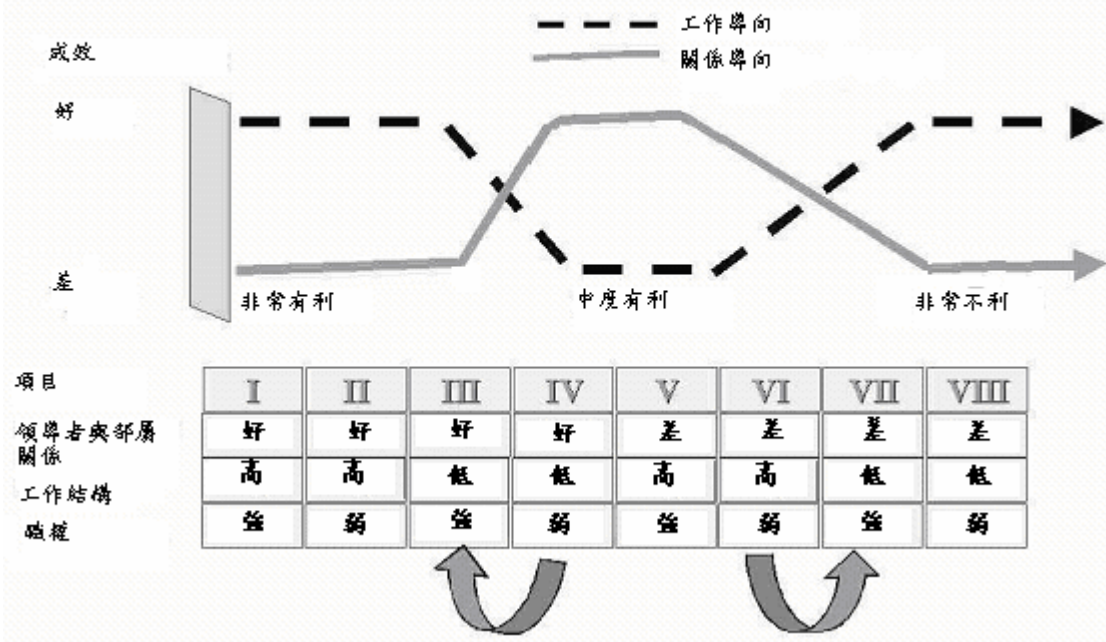


圖 1-1 情境有利度區分圖 (引自費德勒, 1977)

(三) 領導效能 (Leadership Effectiveness)

本研究所指領導效能係改編自陳慶瑞(1998)「權變領導理論整合研究 - 以我國國民中小學為例」研究之量表內容, 加以修正其適合球隊, 量表包含以下四部份:「工作滿意度量表」、「成員士氣量表」、「代表隊隊績效率量表」、「適應力量表」, 參考費德勒的說法外, 並以成員工作滿足感及成員士氣、隊務績效及適應力等各項加總(總效能)為領導效能衡量的指標, 將該代表隊的隊員填答問卷結果加以平均作為該名教練的領導效能指標。

第二章 文獻探討

本章共分三節，第一節為領導的定義與理論發展，第二節為教練領導行為的相關研究，第三節為費德勒權變領導理論之分析，第四節為費德勒權變領導實證研究分析，以下分述之。

第三節 領導的定義與理論類型發展

壹、 領導的定義

史托迪爾 (Stogdill R.M.) 主張領導係為達成組織目標而影響團體活動的過程 (Stogdill , 1950)。

賀賽和布蘭恰德 (Hersey P. & Blanchard K.H. , 1977) 認為領導是在一特定情境下，影響個人或團體，使其努力達成預定目標的一種活動過程。

Yurl (洪光遠譯，1992) 認為廣義的領導為決定團體或組織目標後，以各種方式影響團體成員，使其願意持續維持與順服其團體文化的各種影響歷程。狹義的領導概念為：有計劃地影響成員使其達成團體目標，被得到團體成員熱誠獻身並遂行其要求。

羅虞村 (1999) 認為領導的本質是一種以倡導、說服方式，指引團體的活動之影響力與行為，使人順從以達成目標的手段或工具。

黃昆輝 (1988) 認為教育行政領導乃是教育行政人員指引組織方向目標，發揮其影響力，以結合成員意志，利用團體智慧，及激發並導引成員心力，使其同心協力齊赴組織目標的歷程。

謝文全（1985）將領導界定為：領導是在團體情境裡，藉著影響力，來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。

吳清山（1991）將領導引伸到學校行政上，將學校行政領導定義為「學校主管在學校的環境之中，試圖影響所屬成員的行為，以達成學校特定目標的歷程」。

綜合以上國內學者對「領導」的定義，研究者認為可將之歸納為：領導者因應不同的領導情境，運用個人的人格特質，發揮其影響力，試圖影響所屬成員的行為，激發並導引成員建構團體共同的願景目標，並同心協力達成團體願景目標的歷程。

貳、領導理論類型的發展

領導的研究，自本世紀初業以來，大致可分為三種不同的研究取向。不過，有關領導研究的分類上，卻有三種不同的見解，即（一）特質論、情境論及權變論（Hoy and Miskel, 1982；謝相慶，1978；謝文全，1987）（二）特質論、行為論及權變論（Dessler, 1980, 1981；黃昆輝，1986；羅虞村，1986）（三）特質論、行為論及情境論（Yukl, 1981；Ivancevich, et, al., 1977；陳義勝，1983）。這三種分類方式，除特質論（Trait Theory）為所共具外，其餘則未盡相同。

基本上，第一種分類方式，將情境論（Situational Theory）視為「環境論」(Environmental Theory)抱持著「時勢造英雄」的觀點，認為領導是由環境所決定因此它與特質論之強調「英雄造時勢」之主張，正好相反，不過兩者卻都是構成權變論（Contingency Theory）之基本要素至於第三

種分類方式的情境論，顯然已超越前述環境論之範圍，強調個人特質與情境狀況的交互作用，才是導致領導效能（Leadership Effectiveness）是否能發揮之主因。因此，它與權變論的主張可說是完全一致，並且各家在權變論及情境論所談的內容亦相符合。情境論係強調環境因素對領導效能具有絕對影響之理論，其採用著「時勢造英雄」的觀點，認為組織結構、氣候及角色特徵和部屬特性等，皆是影響領導的情境因素。因此，情境論認為：有怎樣的環境，就有怎樣的領導者。而權變論則強調領導型式與情境因素之交互作用，乃是造成領導效能之主因。（陳慶瑞，1995）

沒有一個領導者本身生來就是領導者，隨著團體目標的改變，有時擔任領導角色，有時被領導，成功的領導者型式種類繁多，不只一種，隨著情境需求而變，因此權變領導理論乃因應而生，而其中以費德勒的權變領導理論最具代表性。他提供了一連串的測量表，以評估各項情境特徵，使得領導型式與跟領導情境特徵兩者間，能作一適當的配合（林輝煌，1998）。有關領導的研究取向有特質論、情境論及權變論等三大類，因為從未有學者專家以費德勒的「權變領導理論」以高雄縣國中運動代表隊教練為對象進行研究，因此，本研究以費德勒的「權變領導理論」作為研究的主題領導行為的理論與模式。

第四節 教練領導行為的相關研究

有關於教練領導行為的研究趨勢中，除了探討教練領導行為對團體績效的影響力，也考慮到情境的因素，而針對領導行為的多元性做更多延伸與探討，以下就有關教練領導行為的實證研究逐一分析：

陳其昌（1998）研究排球教練領導行為對選手在運動團隊中適應的影響，以參加85年第16屆南台杯排球錦標賽的男子選手為受試對象，共7所學校，選手人數79人，以「教練領導行為量表」與「團隊適應量表」兩種為研究工具，該研究結果認為教練的領導行為會直接影響隊員在運動團隊的適應情形。

吳國銑（2000）研究大專院校運動教練的領導行為，以第30屆大專運動會247位田徑與桌球選手為研究對象，並以「運動領導量表」為研究工具。結果發現：

1. 男性比女性選手知覺到教練有較高的訓練與指導、民主、關懷與獎勵行為。
2. 訓練時間愈短的選手，對教練訓練與指導、關懷與獎勵行為的知覺程度愈高。
3. 運動成就較佳者知覺到教練有較高的專制行為。
4. 練習6天/週比2-3天/週的選手知覺到教練較高訓練指導、關懷與獎勵行為。

余瑞華與林文郎（2001）研究射箭教練之領導行為，以10位台灣省參與訓練的射箭教練為研究對象，以質的研究方法，運用訪問調查法進行研究，並以開放式訪談法來蒐集資料，參考Chelladurai & Saleh(1980)的「運動領導量表」。

結果發現：

1. 男選手比女選手知覺教練較多權威行為。
2. 國中比高中、大學選手從事射箭訓練年數愈少的選手知覺教練有較多的關懷行為、民主行為。
3. 國中比高中選手喜愛教練強調民主行為；大學比國中選手喜愛教練強調權威、獎勵行為。

蔡育佑、高俊傑、邱紹一(2001)研究籃球教練領導行為，結果發現：

1. 教練的民主行為為選手所期望。
2. 17歲選手對教練關懷行為、訓練與指導行為知覺高於16歲選手；運動年齡二年選手對教練民主行為高於運動年齡三、五及六年的選手。
3. 區運代表對選手教練民主、關懷、獎勵行為知覺高於國家及校代表隊。

賴世堤(1996)探討大專田徑選手偏好教練領導行為之差異，以大專222位田徑選手為研究對象，並以「大專院校田徑教練領導行為調查量表」為研究工具進行調查。結果發現：

1. 五專組選手比大學甲、乙組選手偏好教練之訓練與指導行為。
2. 男選手及大學乙組選手比女選手及大學甲組、五專組選手偏好教練之民主行為。
3. 男選手比女選手偏好教練之專制行為。
4. 男選手及五專組選手比女選手及大學甲、乙組選手偏好教練之關懷、領導行為及整體領導行為。

除此之外，賴世堤(2001)更進一步探討高中(職)田徑教練的領導行為，以高中(職)291位田徑選手為研究對象，

並以「高中（職）田徑教練領導行為調查量表」為研究工具進行調查。結果發現：

1. 女選手較男選手知覺教練有較高的訓練與指導行為、民主行為、關懷行為、獎勵行為和整體領導行為。
2. 高中選手在專制行為向度高於高職選手。
3. 全運選手在訓練與指導與獎勵、民主和整體領導行為的知覺高於全中運選手和校隊代表。

蔣憶德、陳淑滿與葉志仙（2001）研究教練領導行為與團隊凝聚力的關係，使用陳其昌根據Chelladurai & Carron（1980）的理論架構及其所編制的工具「Leadership Scale for Sport」（LSS）設計而來，結果發現：

- 1.不同性別選手知覺教練領導行為（訓練與指導、專制行為及社會知覺）喜好教練行為（專制行為）及團隊凝聚力（工作凝聚力）均有顯著差異存在。
- 2.不同運動項目選手知覺教練領導行為及團隊凝聚力有顯著差異存在。
- 3.教練領導行為（知覺訓練與指導、知覺專制行為、喜愛社會支持）可有效預測團隊凝聚力。
- 4.訓練與指導、民主行為及社會支持之差異與工作凝聚力呈負相關。

林金杉、杜登明（2002）研究拔河教練的領導行為，以參加九十年台灣區第二屆全國體委盃拔河運動錦標賽國小、國中、高中、大專院校的男女選手共531名，並以「運動領導量表」為研究工具進行調查，結果發現：

- 1.拔河選手知覺的與喜好的教練領導行為有顯著相關；拔河選手喜好的教練專制行為顯著高於知覺的教練專制行為。

2. 男女選手知覺的與喜好的教練領導型為有顯著差異；男選手在知覺的與喜好的教練領導行為五個向度上，皆顯著高於女選手。
3. 不同等級學校拔河選手知覺的與喜好的教練領導行為有顯著差異；知覺方面，在「訓練與指導行為」國中選手高於大學選手；在「民主行為」國中、高中及大學選手分別高於國小選手；在「關懷行為」國中選手分別高於國小及大學選手；而在「獎勵行為」國中選手分別高於國小及高中選手；喜好方面，在「民主行為」高中選手高於國小選手；在「專制行為」高中選手高於大學選手。
4. 每週不同訓練次數之選手的知覺的與喜好的教練領導行為有顯著差異；知覺方面，在「訓練與指導行為」每週五次（含）以上選手分別高於每週五次以下之選手。喜好方面，在「獎勵行為」每週五次（含）以上選手分別高於每週五次以下之選手。
5. 每次不同訓練時間的不同等級學校選手的知覺的與喜好的教練領導行為有顯著差異；知覺方面，在「民主行為」每次訓練時間90-120分鐘和每次121分鐘以上之選手分別高於每次訓練時間60分鐘以內的選手。

李炯煌（2003）研究教練領導行為與選手內在動機的關係，選取國內13所高中手球校隊選手，共162人，以背景資料、運動量表內的內在動機分量表，以及「運動領導量表」中「選手偏好版」和「選手知覺版」，來作為研究工具。該研究主要強調教練的領導行為反映在選手的內在動機上。結果發現：高中男女手球選手的知覺領導行為對選手內在動機之總解釋變異量都高於偏好領導行為與領導行為的差異；知覺領導

行為與選手內在動機的關係具有性別差異，高中男子手球選手的知覺訓練與指導與知覺獎勵行為均能顯著預測選手內在動機，相較於高中女子手球選手則只有知覺民主行為能顯著預測選手內在動機。

江宣縈(2002)於「教練領導行為對選手的影響」中，就費德勒就領導型式提出兩種分類：關係導向(高LPC)或工作導向(低LPC)，而Chelladurai和Saleh綜合組成領導行為量表後，提出五種教練行為：訓練和指導行為、民主行為、專制行為、社會支持行為、酬賞行為。訓練和指導行為屬於教練的工作取向；民主行為和專制行為屬於教練的決策層面；社會支持行為和酬賞行為傾向激勵的層面(王耀聰，1997)。其中分類的種類比費德勒多了決策層面。

郭進財(2001)研究田徑選手與教練領導方式，研究結果顯示：

1. 在訓練環境、生活管理及情境指導層面，選手對高關懷高倡導的領導行為滿意度最高。
2. 選手在生活管理、行徑指導、訓練環境、選手報酬的領導方式所產生的滿意度最高。

綜合以上有關教練領導行為的相關研究，可以發現學者多以「運動領導量表」為研究工具進行調查，可以發現外顯的教練領導行為，實在無法單純地由某一變相來解釋或預測。然而教練實際的領導行為與選手所期望的領導行為有很大的差距，而這種差異也是導致選手滿意度的重要因素。

對於領導效能的測量方式，許多研究採取隊員在團隊的適應程度與滿意度，而在這方面多以隊員的感受作為效能，也直接影響本研究對於領導效能的測量方式。

第五節 費德勒權變領導理論之分析

權變領導理論強調領導型式與情境因素的交互作用的特色，是領導研究上的創舉。依費德勒的權變領導理論之理論模式而觀，其理論之變項，主要包含領導型式、領導情境因素（內含情境有利度和情境控制力）、領導效能等三個部份。

費德勒採用特質論的觀點，以LPC 量表，作為衡量領導型式之工具。LPC 量表有16 項目量表（1967）及18 項目量表（1977,1984）兩種。將領導型式劃分為關係導向（relations-motivated）、工作導向（task-motivated）及社會自主型（socio-independent）三種。

領導情境因素包含領導者與部屬的關係（Leader-member Relations）、工作結構（Task Structure）、職權（Position Power）三種，藉以架構其情境類型（Situational Style）、情境控制（Situational Control）及情境有利度（Situational Favorableness）。

強調團體的生產力，以成員完成所賦予工作分配的程度為衡量領導效能的依據。由第二個層面（領導情境）中之三種領導情境因素 $2 \times 2 \times 2$ 組合成八種不同的情境分類，再依三種情境因素分數之總和高低分成非常有利（情境一、二、三）、中度有利（情境四、五、六）、非常不利（情境七、八）等；最後在八種情境類型之下，求取第一層面（領導型式）與第三層面（領導效能）的相關。

有關領導型式、領導情境因素、領導效能之分析詳述如下：

壹、領導型式

領導理論的發展是由特質論而行為論以至於權變論，領導者特質論的研究是想要從領導者之中或成功的領導者之中

找出成功領導者應具備之人格特質，以為確定最佳領導者特質，作為有效與無效領導者之指標或作為選擇領導者之依據；領導者行為論的研究是以領導者的外顯行為作為研究的中心，以衡量最佳的領導方式，進而提高團體或組織的效能，找尋普遍而四海皆準的領導行為；權變領導理論的研究，則強調情境因素的重要性，著重於探究在何種領導情境中採用何種領導型式最具效能。

費德勒認為領導行為（Leadership Behavior）與領導型式（Leadership Style）是有所區別的。領導行為是表示領導者在指揮和控制團體成員的工作時，所表現的特殊行為。例如，領導者能下達命令，作最有益的建議，以及對團體成員的福利表示關切。而領導型式則是在不同的領導情境中，領導者激勵行為的基本需求結構（need structure）。在基本上，領導型式是一種人格特質，它不是描述領導者行為的一種類型。費德勒認為二者之差異主要在於：同一個人的各種重要領導行為是隨情境不同而改變的，但是激勵這些行為的基本需求結構卻被視為不變（Fiedler, 1967）。

一、LPC 涵義之分析

LPC「最不受歡迎同事量表」係費德勒用以衡量其領導型式之工具。自從1950年以來費德勒及其同事對於LPC量表的涵義，已提出五種不同的解釋。而這五種不同的主張，乃是針對不同的研究結果所作之解釋。以下分別探討這五種不同的LPC涵義：

（一）社會距離（social distance）

費德勒（1957、1958）最初將LPC解釋為「心理親密度的綜合指標」（generalized index of psychological

closeness)。低LPC者被認為團體成員之間，比高LPC者有較大的社會距離。費德勒甚至提出，LPC也是情感和距離衡量工具之主張（陳慶瑞，1993）。此外，此一解釋也受到以下兩種研究結果的支援（Rice,1978）：

- 1.高LPC者比較適合於具有社會壓力的情境中。
- 2.由上級所描述的高LPC者，與其他團體成員間的凝聚力較高。

（二）動機與需求（motives and needs）

費德勒（1964,1967）認為LPC乃是衡量兩種不同動機（或需求）之工具。高LPC者具有強烈的需求去獲取及維持成功的人際關係；相反地，低LPC者則致力於工作績效的達成。此種對LPC的解釋，主要係來自於下列四種實證結果之資料（Rice,1978）：

- 1.由對領導者行為的描述發現，低LPC領導者的行為，通常是工作導向（task-motivated），而高LPC領導者的行為則為關係導向（relationship-motivated）。
- 2.低LPC領導者從工作的成就中獲得尊榮感（self-esteem）與滿足感，而高LPC者則從成功的人際關係中得到尊榮感和滿足。

（三）認知複雜度（cognitive complexity）

有關LPC認知複雜度的解釋係由費爾、米契爾與費德勒（Foa, Fiedler, 1971）以及希爾（Hill, 1969）分別提出，他們認為高LPC者比低LPC者較具認知複雜度。

（四）動機層次（motivational hierarchy）

費德勒（1972）認為LPC乃是測量動機層次的工具。費德勒（1972）認為目標層次（goal hierarchy）對於高低LPC

者而言，乃是互為背景關係(mirror one another)。低LPC者之主要目標即在於工作的達成，其次要目標則是成功的人際關係。相反地，高LPC者之主要目標乃是成功的人際關係，而次要目標則為工作的完成。

費德勒(1987)亦認為，工作導向者只有在個人的需求或目標得不到滿足的時候，才會表現與工作有關的行為。一旦他們知道工作的完成是必然或具有高度可能時，則他們將會轉而去發展較不重要的目標，並與同事維持良好的關係。同樣地，關係導向的領導者在達成良好的人際關係之後，亦將不再致力於發展良好的人際關係，在此情況下，他們將會轉而注意工作的要求(Rice, 1978b)。

(五) 價值與態度

費希曼(Fishbein, 1969)首先將其主張的態度理論應用於LPC之上，而以「價值與態度」的觀點來解釋LPC的涵義。在價值與態度的模式中，價值被認為是態度判斷時的參照標準，因為高、低LPC各有不同的價值觀，且皆期望以他們的態度為基礎以使用於不同的標準上。低LPC者相當重視工作任務的成功，並且傾向利用此一標準去衡量他們自己和別人，相反地，高LPC者重視成功的人際關係，並且傾向以這種標準去建立他們的態度。

二、LPC的類型

有關權變領導理論的研究中，皆以高低LPC作為該理論領導型式劃分之依據，高LPC者為關係導向的領導，低LPC者為工作導向的領導。因此LPC的類型應包含這二種類型。

(一) 低LPC - 工作導向(task-motivated)的領導

通常我們將LPC解釋為一個人對另一位阻礙其工作完成

者的態度或情緒反應。低LPC者乃是一位得到非常低LPC分數者，因為他把最不受其喜歡的同事，描述成非常消極和拒絕團體的人。事實上，低LPC領導者認為「工作的達成是非常重要的，因此假如你阻礙了我工作的完成，那你將是一無可取，而我將對你全然排斥」。這種強烈的反應，將足以蒙蔽領導者對該位工作拙劣同事的任何良好人格特質的評價。

(二)高LPC - 關係導向 (relationship-motivated) 的領導

即使是最不受其喜歡的同事，也將之歸因於比較好人格特質的人，是很少因工作的因素而影響其情緒的。事實上，此人認為「你可能是非常拙劣的同事，你可能是挫敗的、無效率的、懶惰的，但無可否認，這只是很多角色之一而已。它並非意謂在其他方面，你亦將不可能是愉快或有價值的」。因此，他以為這位不受歡迎的同事可能看似遲鈍卻不激動、笨拙，卻是誠實。他寧可從多方面而非單層面去觀察一個人的人格特質。

三、LPC 結構之分析

費德勒 (1987) 認為由以上數種對不同的LPC量表所進行的因素分析 (factor analysis) 中可發現，LPC量表乃是由描述人格歸因 (personality attributes) 的主要項目因素，以及少部分與描述工作有關 (task-relevant) 的行為因素 (如：有效率的 - 無效率的、努力的 - 偷懶的) 所組成。因此，早期的LPC量表實包含一個主要的人格歸因因素，以及2~3項工作因素 (Fiedler and Garcia, 1987)。

最近LPC量表的組成因素以被修正為只含人格描述因素。在這種改變上，吾人必須注意的是，LPC量表乃是要求你去描述最不受你喜歡的同事，事實上，此種結構以將最不

受歡迎的同事界定為在工作方面是無效率或無能的。所以，這個變項之主要部分，乃存在於對拙劣同事的人格項目上，它同時也反映出對不能共同工作者的不同嫌惡程度(Fiedler and Garcia, 1987)。

對於LPC量表的內在結構分析，以早期16項目量表實際上包含14個項目的關係因素以及2個項目的工作因素。此外，林邦傑(1979)認為LPC量表既然是由二種不同的因素所組成，如果僅以一個總分表示，那麼各因素之功能可能會相互抵消，而使領導型式與領導效能之間的關係混淆不清(林邦傑, 1979)。因此主張將關係因素和工作因素的項目儘量使其相等，而仿照LBDQ的關懷和倡導層面的方式，將領導型式分為高關懷高工作、高關懷低工作、低關懷高工作、低關懷低工作四種，而非費德勒所主張的高LPC(關係導向)、低LPC(工作導向)兩類。

貳、領導情境因素

費德勒的權變領導理論，相當強調情境因素對領導效能的重要性。因此，乃在眾多影響領導效能的情境因素中，以領導者的立場，將其界定為領導者與部屬的關係(leader-member relations)、工作結構(task structure)及職權(position power)三種，藉以架構其情境類型(situational style)、情境控制(situational control)及情境有利度(situational favorableness)(陳慶瑞, 1993)以下分別就權變領導理論中的三個情境因素 - 領導者與部屬的關係、工作結構及職權分別說明之。

一、情境因素之內涵

(一) 領導者與部屬的關係

1. 領導者與部屬的關係之涵義

領導者與部屬之關係乃是情境控制中最重要的因素，雖然領導者與部屬有良好的關係，並不一定保證其領導效能一定較高，不過顯然較具影響力（Fiedler, Chemers and Maher, 1977）。很多研究證實，領導者與部屬之關係乃是決定情境控制的最重要因素。米契爾（Mitchell, 1970）發現領導者與部屬的關係層面，乃是研究團體決策最重要之因素。內貝克（Nebeker, 1975）指出，當領導者認為部屬是支援他們時，方能高度相信他們對工作所作的決定。比齊等人（Beach and Beach, 1978）則給予受試者一組假設性的工作（hypothetical tasks）讓他們在（1）領導者與部屬關係的好壞；（2）工作結構性的高與低；（3）領導者職權的強與弱的情境下去處理，結果發現，部屬認為在團體成員皆支援的情境下最有可能完成工作（Beach and Beach, 1978）。

影響領導者與部屬關係的因素，除了上述的人格魅力之外，還必須考慮到下列的原因（Fiedler and Chermers, 1984）：

2. 領導者與部屬關係（LMR）的信度

在LMR量表的信度（reliability）方面，可從內部一致性（internal consistency）和穩定性（stability）兩部份與予以探討。內部一致性係從折半信度而得，而穩定性則來自再測信度（test-retest reliability）。國外學者費德勒和Mahar（1979）研究66位軍事領袖，結果發現LMR量表的折半信度為.64。國內學者陳慶瑞（1986）研究國內299位國民小學校長，結果發現LMR量表的信度大概在.64~.84之間，因此其內部一致性大概屬於中高度相關程度（林輝煌，

1994),因此本研究採用LMR 量表為工具來分析高雄縣國中運動代表隊教練與選手之關係。

(二) 工作結構

1. 工作結構之涵義

工作結構 (task structure; TS) 乃是情境控制之第二重要因素,其涵義乃是指對工作目標、方法及績效標準,能詳加說明之程度 (Fiedler and Garcia,1987)。因此,明確度高、穩定性大、難度低、例行性之工作,工作結構較高;反之,則工作結構較低。當領導者明確瞭解工作目標與流程之後,在決策時就能確實掌握工作的進度與結果。如此,領導者所要執行的任務,將具有較大的控制力,部屬也較能相信領導者的權威。因此,對增強情境控制而言,詳細歸規畫工作的內容及作業流程,實為重要之舉。

2. 工作結構之衡量

在工作結構的層面上,費德勒採用Shaw (1963, 1973)的分類,以目標的明確性(goal clarity)、目標途徑的多樣性(goal path multiplicity)、解決的特殊性(solution specificity)以及決定的檢驗性(decision verifiability)等四方面作為衡量工作結構的指標,而組成工作結構的四要素 (Fiedler, Chemers and Maher,1977):

3. 工作結構的信度

國外學者費德勒和Mahar (1979)研究發現,工作結構量表的折半信度為.77。國內陳慶瑞(1986)研究國內299位國民小學校長,結果發現此量表的折半信度為.81。

一個運動代表隊若要能贏得比賽,必須有志同道合的選手,經過訓練、協商,模擬等過程,建立共同的願景及目標。

教練引領選手共同擬訂訓練計畫，並向選手說明訓練計畫內容，合理分配比賽位置，全體成員分工合作，並依計畫步驟執行策略。目前高雄縣各國中運動代表隊，每隊的教練教學理念及各國中環境背景不同、團隊結構不同，其隊務經營的特色及代表隊績效亦各有不同，因此可利用上述方法測量高雄縣國中運動代表隊教練在推展隊務工作時的工作結構是否明確。

(三) 職權

1. 職權的涵義

職權 (position power) 係情境控制的第三個主要構面；基本上，職權乃是組織賦與領導者之權力，其目的則在於有利工作的推行 (Fiedler and Garcia, 1987)。一般而言，領導職權的大小，往往與其所處的管理階層，以及工作的性質有很大的關係。就前者而言，往往是職位愈高職權愈大；就後者而言，正式組織領導者顯然比非正式組織領導者 (如志願性委員會) 的主席，擁有較多的職權。因此，職權乃是指領導者在職務上所擁有的權威與控制力，亦即為貫徹其職務所能運用的各種手段，獎懲之使用則為其方式之一。

雖然，理論上領導者能擁有法規中所賦予的權力，但實際上，領導者的職權是有限制的，它顯然與部屬服從的意願、上司支援的程度，以及領導者的知識和能力有關。(陳慶瑞，1993)

2. 職權的衡量

什麼是職權的指標？費德勒 (Fiedler and Garcia, 1987) 認為包含三方面：

(1) 領導者職權的行使經常有一特殊的頭銜以顯示其階級。

這些頭銜提供了社會的認知，那就是個別的個人具有特殊的領導功能或角色。

(2) 領導者推薦和執行獎懲的權力。

(3) 團體與次高級上司的物質差距也與領導者的職權有關。

二、情境有利度

(一) 情境有利度

費德勒(1967)權變領導理論，將情境因素界定為領導者與部屬之關係、工作結構、職權三種，為求能進一步闡述其理論內涵，乃進一步將其架構成八種情境類型和三種情境有利度。

1. 情境類型

情境類型的建立，乃係將領導者與部屬之關係、工作結構、職權三種情境因素，各以其三種情境因素量表的實際測量所得之個別平均數為依據，將其個別區分為高低兩類，然後再以 $2 \times 2 \times 2$ 方式，組成八種情境類型，基於此一理念，可知作為畫分依據之平均數並無固定的數據，完全依個別研究之結果而定。

2. 情境有利度

費德勒(1967)將情境有利度(situational favorableness)分為對領導者非常有利、中度有利及非常不利三種。

(二) 情境控制力

費德勒(1977)依情境有利度的三種類型，而將情境控制(situational control)分為高度控制、中度控制和低度控制三類，以說明領導者對情境狀況的控制能力

(Fiedler, Chemers, and Mahar, 1977)。

為較清楚地說明情境控制力與三種情境因素的關係，費德勒(1977)乃根據實際經驗所提出其看法(Fiedler, Chemers and Machar, 1977)

1. 高度控制情境：此係指非常好或中上程度的領導者與部屬之關係、高度的工作結構及職權。
2. 低度控制情境：係指不好的領導者與部屬之關係、低度工作結構以及低度或中度的職權。
3. 中度控制情境：此情境較複雜，可分為兩方面說明，即(1)中度的領導者與部屬關係、工作結構及職權。(2)一或兩個情境因素為高度情況，而其他為中度或中低度。

參、領導效能

一、領導效能的意義

很多著名的理論學者(如史托迪爾, 1974; Yukl, 1981)皆主張研究者應採用多標準，亦即生產力、士氣、工作滿足和曠職率等，作為評估領導效能的依據。不過費德勒(1987)認為其研究的皆是工作團體(task groups)，而工作團體存在的主要理由，乃在完成所分配的工作。因此費德勒乃將領導效能(leadership effectiveness)界定為團體成功地完成其主要分配工作的程度(Fiedler and Garcia, 1987)。

費德勒認為雖然士氣和工作滿足感對領導結果的衡量是有用且適宜的，但是以工作績效(task performance)作為衡量的標準，則係基於以下的兩種原因(Fiedler and Garcia, 1987)：

第一，除了有一些例外者外，工作團體和組織的主要目標，乃是完成上級組織或團體成員本身所分配的工作。

第二，一個團體或組織的成效，往往為完成其主要目標的程

度所界定。

雖然，士氣和工作滿足感的研究，確實是一項有價值和令人滿意的目標，但是對大多數組織的功能而言，它卻只是次要的目標而已。陳慶瑞（1986）的研究亦發現，在非常不利的情境中，有效領導的型式，卻依內效能指標的不同而有所差異：其中內效為工作導向，外效為關係導向，因此針對不同的效能指標，而採用不同的領導型式以茲配合，乃變得相當重要。

費德勒（1987）亦認為應依所處的情境作為衡量領導效能的起點。既然如此，由於背景環境的不同，故其採用的效能標準亦應有所差別，例如學校與企業組織在基本架構上本來就不相同，因此其衡量的指標亦應有所不同，因為企業組織為營利機構，因此其應較為強調生產力及適應力、彈性等效能；學校組織為服務機構，所以宜比較偏向成員的工作滿足感和士氣等效能，本研究以高雄縣國中運動代表隊教練及選手為研究對象，以工作滿意度、成員士氣、隊務績效、適應力為領導效能指標。

二、領導效能與要素的搭配

一般認為效能的指標包括團體的產出、士氣、團體成員的滿意度。而費德勒以為效能應指團體達成其主要任務的程度或範圍，亦即領導者的效能應依團體達成其任務的情況來斷定。依「權變模式」的說法，為充分提高團體的實際表現或效能，領導型式是否具有適宜性（appropriateness），要看「團體 - 任務」情境的有利程度而定。換言之，一個「關係導向」或「工作導向」的領導者是否較具效能，要看工作環境對他的有利程度而定（羅虞村，1999）。

總之「權變模式」強調的一個觀念是，沒有一個領導型式在所有情境中，均能成為最有效能的領導型式，亦即一個人的領導型式之效能，要視工作情境而定。一個人的領導型式就是他的一項人格特質，若不屬「關係導向」的領導型式，便屬於「工作導向」的領導型式，且每一個人的團體情境又有領導者與成員的關係、工作結構、職權等三個層面的情境因素，對領導者而言，因而形成了有利程度的八種情境。領導者的效能（以團體生產力作代表），乃是領導型式與情境之有利程度二者相互配合起來的一項結果。為求取最大的團體實際表現，究應採用何種領導型式，應依情境的有利程度而定。「工作導向」的領導者（LPC 分數低者）在非常有利（高度控制）及非常不利（低度控制）的情境中較具有效能。關係導向的領導者（LPC 分數高者）在中度有利（中度控制）的情境中較具有效能。費德勒主張，在非常不利的情境中，領導者不是犧牲工作的完成，就是犧牲與部屬的愉悅關係，亦即兩者不可能兼顧（Hoy & Miske, 1982）。

第六節 費德勒權變領導實證研究分析

費德勒的權變領導理論傳入我國之後，迅速被運用到企業、行政與教育方面，以下就國內有關費德勒理論的研究加以說明：

一、廖克玲（1978）研究

以我國臺北市成功高中的551名一年級男生為研究對象，將受試者分成八組，其結果發現：

1. 在中度有利的情境五和六，以關係導向的領導（正相關）較好。
2. 在情境七和八，則傾向工作導向的領導（負相關）。
3. 在非常有利情境下，則顯然與費德勒的權變模式有別。

整體而言，此研究只是部分支持費德勒的權變模式。形成此一結果的原因，可能是LPC量表描述的方法有誤所致。LPC量表是一種人格測驗，係由領導者描述一位在工作最難與其一起完成工作的同事之人格特質，藉以間接導引出領導者的領導型式。而本研究捨棄此一人格投射方式，改採行為論模式，直接由學生描述教師的人格特質，顯然已無法真正衡量出教師的領導型式，因此，造成研究結果之混亂。

二、陳慶瑞（1986）研究

（一）以台灣地區299所國民小學為研究對象，總計可配對樣本數為校長299人，教師2116人。

（二）研究結果：LPC與效能之相關係數，在內效（生產力與教師工作滿足感）方面，與費德勒的權變模式相同；在外效（適應力和彈性）方面，在非常有利和非常不利情境下，

與權變模式相同，但在非常不利情境下，則與權變模式略有差異，只是其相關係數很小（已接近零相關）。不過，整體而言（總效和相關係數中位數）仍頗符合權變領導的理論模式。

基本上，本研究LPC與效能之相關係數顯然比費德勒（1964）模式小，其可能原因，乃是本研究的LPC量表以及情境因素量表，係由校長填答；而領導效能量表，則由教師填答。然後再將此三種問卷配對，以求出LPC與效能之相關係數。由於非由同一人一貫作答，因此其相關係數將較低。

三、陳慶瑞（1987）研究

以高雄地區的76所國民小學為研究對象，總計樣本為校長76人，教師528人。此一研究結果，無論是生產力、教師工作滿足感或是適應力（彈性），皆與費德勒（1964）的權變模式完全吻合。

四、陳慶瑞（1993）研究

（一）我國台灣地區163所國民小學的163位校長和872位教師為樣本，採用理論分析與問卷調查兩種方法，以進行研究。

（二）研究結果：

1. 如果校長與教師關係良好，或者工作結構性高，則學校效能較高。

2. 如果學校團體氣氛較好，則學校效能提高。

3. 男教師對生產力感受度較高，女教師則對工作滿足感受度高（陳慶瑞，1993）

該研究調查國小教師的滿意度與生產力，而突顯校長的領導效能是否適合該校，並且檢視費德勒權變理論中的假設是否正確。

五、許明珠（2003）的研究

探討費德勒權變領導理論之內涵，瞭解臺北市公立幼稚園園長領導型式、領導情境及領導效能現況，並探討費德勒權變領導理論對臺北市幼稚園園長領導的應用性。研究對象為台北市幼稚園教師 226 人，幼稚園園長 117 人。該研究將問卷分成兩份，一份交由園長填答，另一份則由教師填答，填答配對可得園長的領導，並且根據費德勒的理論架設來進行驗證。總計發放教師問卷共 226 份、園長問卷 117 份。其研究結果發現：

1. 偏向工作導向的領導型式。
2. 園長與教師的關係好、工作結構高、職位權力強處於非常有利的情境。
3. 園長與校長、各處室的互動及溝通協調良好有助於園務經營管理與領導。
4. 園長領導型式及領導情境有利度搭配得宜，領導效能較高。

綜上所述，筆者發現：除廖克玲（1978）只用最不受歡迎同事量表（LPC）一份問卷，其餘研究都使用費德勒的最不受歡迎同事量表（LPC）、領導者與部屬關係量表（LMR）、工作結構量表（TS）、職權量表（PP）及領導效能量表來研究領導者的領導型式、領導情境及領導效能，主要都以校長及教師作為研究對象，而人口變項包括年資、產生方式、任期等，本研究由於研究需要人口變項增加指導運動代表隊的種類、規模、學歷、得獎次數等。國中運動代表隊教練領導亦為教育的一環，由於關於教練領導行為很少研究者以費德勒權變領導理論作實證研究，筆者綜合以上文獻，認為採用費德勒權

變領導理論來研究高雄縣國中運動代表隊教練領導行為，可以對教練領導行為有所助益而且有其必要性，亦可以幫助筆者在教務工作及選聘教練上的推行。

第三章 研究設計與實施

第一節 研究架構

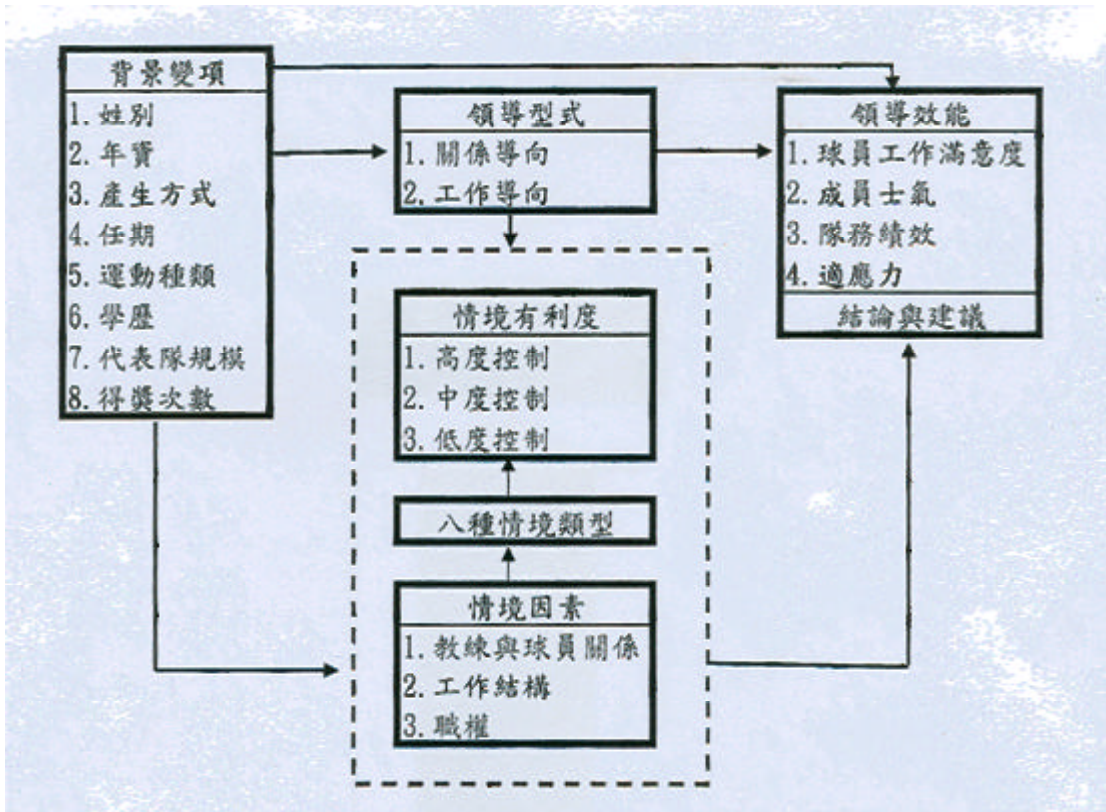


圖 3-1 研究架構圖

本研究的變項包括高雄縣國中運動代表隊教練的基本資料、領導型式、領導情境與領導效能，再將領導型式與領導情境配對後，領導效能可作為驗證領導型式與領導情境是否合乎費德勒權變領導理論的假定，並由此探討分析領導效能、領導型式與領導情境三者的關係。

第二節 研究方法

本研究所採用的研究方法如下：

壹、文獻分析法

本研究藉由文獻分析，蒐集有關費德勒「權變領導理論」的相關文獻，期能從中分析探討該理論在高雄縣國中運動代表隊教練之領導型式、領導情境與領導效能之啟示與應用，文獻來源主要包括：期刊、雜誌、圖書、論文及其他研究報告。

貳、問卷調查法

研究者採用問卷、訪問或觀察等技術，從母群體成員中，蒐集所需資料，以決定母群體在一個或多個社會學變項或心理學變項上的現況或諸變項之間的關係。

本研究屬於解釋性調查，為事後回溯研究的一種，此種調查不僅止於蒐集有關變項的資料，還要進一步解釋這些變項之間所存在的關係，解釋性調查是以在某時間蒐集的資料為基礎，解釋態度及行為。

本研究所採用的問卷調查包括：

一、教練領導型式、領導情境調查問卷

(一) 本研究採用陳慶瑞(1998)「權變領導理論整合研究 - 以我國國民中小學為例」研究之「最不喜歡共事的同事量表」，共16題，採八點量尺，最高128分。由教練直接描述一位最無法和他一起完成工作的現在或以前同事之人格特質，藉以間接投射出領導者的領導型式，本質上LPC量表是一種人格測驗或態度量表(陳慶瑞，

1998)。

(二) 採用陳慶瑞(1986)「費德勒權變領導理論適用性之研究 - 以我國國民小學為例」研究取自費德勒等人於1977年所出版的「如何增進領導效能?」一書之「領導情境問卷」量表內容,加以修正其適合球隊,情境因素量表包含以下三部份:「教練(領導者)與代表隊隊員(部屬)關係量表」(LMR)8題,採五點量表,最高40分、「工作結構量表」(TS)10題,最高20分、「職權量表」(PP)5題,採3點量表,最高10分透過等量表測量高雄縣國中運動代表隊教練在高雄縣國中運動代表隊的領導情境。

二、教練領導效能調查問卷

本研究採用陳慶瑞(1998)「權變領導理論整合研究 - 以我國國民中小學為例」研究之量表內容,加以修正其適合球隊,量表包含以下四部份:「工作滿意度量表」、「成員士氣量表」、「代表隊隊績效果量表」、「適應力量表」等來測量代表隊隊球員對教練代表隊經營管理的反應作為效能指標,以求得高雄縣國中運動代表隊教練的領導效能。

(一) 工作滿意度量表

本研究採用陳慶瑞(1998)「權變領導理論整合研究 - 以我國國民中小學為例」研究,引自史密斯P.C. Smith等人(1969)所設計的「工作描述指標」(Job Descriptive Index ;JDI)為依據,此量表包含目前的工作、上級監督、從事、待遇以及升遷機會等五個層面之內容,本研究就其量表內容加以修正,取其適合國中學校運動代表隊。

(二) 成員士氣量表

本量表係引自陳慶瑞(1998)「權變領導理論整合研究 - 以我國國民中小學為例」研究之內容，加以修正，取其適合國中學校運動代表隊，以隊員對教學及訓練工作的投入程度作為問卷編訂之指標。

(三) 運動代表隊績效量表

本量表採用陳慶瑞(1998)「權變領導理論整合研究 - 以我國國民中小學為例」研究，引自莫特(Mott)(1972)編訂並經米斯克(1979)加以修訂，使適合學校情境使用的「組織效能感受指標」(Index of Perceived Organizational Effectiveness)為依據之量表，加以修正，取其適合國中學校運動代表隊。本研究之運動代表隊績效量表，係以「組織效能感受指標」中學校生產力量表為依據，其主要衡量教學成果的質與量以及教學的效率。

(四) 適應力量表

本研究採用陳慶瑞(1998)「權變領導理論整合研究 - 以我國國民中小學為例」研究，引自以莫特(1972)「組織效能感受指標」中學校適應力和彈性兩種量表為依據。陳慶瑞認為彈性是涉及危急情況的操縱，屬於適應行為的特殊形式。本研究針對該量表，加以修正，取其適合國中學校運動代表隊。

第三節 研究對象

壹、 研究樣本

根據高縣教育局體健課登記的運動代表隊為調查對象，高雄縣設有運動代表隊的學校35所，約有76支運動代表隊，有1284餘球員，其中男學生983人，女學生301人，總計發放教練用正式問卷79份，球員用正式問卷1284份（附錄一）。

問卷中基本資料將運動代表隊分成6種：田徑、游泳、球類甲（籃球、排球、足球、棒球等團體項目）、球類乙（桌球、羽球、網球等個人項目）、自衛活動（柔道、拳擊等）及其他（不在上列之運動代表隊）。高雄縣運動代表隊的統計資料，如表3-1。

本研究總計發放教練用正式問卷79份，回收問卷70份，回收率88.61%，球員用正式問卷1284份，回收1109份，回收率86.37%。

表 3-1 高雄縣運動代表隊統計數量表

球隊種類	隊數
網球（硬式）	1
自由車	2
巧固球	5
籃球	6
羽球	1
拳擊	2
跆拳道	8
溜冰	1
游泳	3
手球	4
桌球	2
田徑	10
網球（軟式）	2
橄欖球	3
曲棍球	1
舉重	5
排球	5
棒球	2
壘球	2
擊劍	1
射箭	1
柔道	6
足球	3
統計學校總數	35

第四節 研究工具

由於本研究係在探討分析費德勒權變領導理論在學校運動代表隊之應用性，基於權變領導理論的架構，本研究工具有以下三類，即領導型式問卷、領導情境因素問卷 - 「教練與球員關係量表」、「工作結構量表」、「職權量表」、領導效能問卷。

一、 教練填答之領導型式問卷 - 「最不受歡迎同事量表」

本研究之「最不受歡迎同事量表」資料採用陳慶瑞(1998)「權變領導理論整合研究 - 以我國國民中小學為例」研究之量表內容，原取自費德勒及賈西亞(1987)的LPC 量表內容，本研究以「最不受歡迎同事量表」的得分高低來界定公立國中學校運動代表隊教練的領導型式，將教練的領導方式區分為「關係導向」、「工作導向」的領導型式。

二、 領導情境問卷

本研究之「領導情境問卷」量表，係採用陳慶瑞(1986)「費德勒權變領導理論適用性之研究 - 以我國國民小學為例」研究取自費德勒等人於1977年所出版的「如何增進領導效能?」一書之量表內容，加以修正其適合國中學校運動代表隊內容。

三、 領導效能調查問卷 (Leadership Effectiveness)

本研究之領導效能調查問卷以工作滿意度、成員士氣、運動代表隊績效、適應力為領導效能指標，由其得分作為衡量教練領導效能之依據，由運動代表隊球員填答問卷。

四、 信度與效度

(一) 信度 (reliability)

雖原問卷的信度資料有提供了折半信度，其係數在 .66~.93 之間，但本問卷仍重新使用 SPSS 重新建立信度資料。使用 SPSS 的 Scale 指令，本研究提供 與折半信度 (split-half reliability) 兩種信度資料，其中折半信度係經斯布 (Spearman-Brown) 公式校正過後的係數。整體而言，本研究個量表的 係數在 .73~.90，折半信度在 .57~.82 之間。

(二) 效度 (validity)

本研究的效度為建構效度 (construct validity)，主要原因為：

1. 本研究所採用的問卷資料，係取自國外著名學者之研究結論，而這些學者的學術地位一向為人所肯定。
2. 本問卷內容向為研究者所樂於使用，且研究結論公諸於世，其結論雖受部分批評，但仍為大家所接受。
3. 本問卷在形成過程，除了指導教授之指點外，並委請專家學者進行專家效度之指導，以求得問卷題目的適切性。
4. 本問卷在設計之時盡量尋求最適合的理論以為配合，頗符合建構效度的要求。

第五節 研究實施程序

本研究進行的步驟綜述如下：

一、 時間

本研究自92年8月至93年12月

- (一) 92年11月編擬預試問卷及訪談表，完成後請二位教授、阿蓮國中運動代表隊教練、30位運動代表隊選手，針對問卷之內容提供意見，由於國中學生閱讀能力較成人差，因此針對問卷內文字較為艱深的部分進行修改，以適合國中學生程度。
- (二) 於92年12月委請國立台灣體育學院體育研究所杜登明教授、林文郎教授、陳春蓮教授、林華章教授等專家學者就預試問卷進行專家效度的考驗。
- (三) 93年1月發放教練用正式問卷79份，球員用正式問卷1284份，並於一月底回收，並與電話催促回函，回收率高達97%，於同年二月進行資料輸入與分析。

二、 地點

本研究因各個學校地點分散，無法有統一的時間與地點進行施測，故以郵寄方式委託各國中運動教練於學校內進行施測。

三、 助理人員

聘請兩位研究生進行電話催收問卷、資料謄打與問卷整理。

四、 情境控制

本研究因時間、人力的限制，無法親自至各個國中進行施測，以郵寄方式發放問卷，並函請教練與隊員於教室內填答，

時間為20分鐘。

五、 注意事項

本研究問卷分成教練用與隊員用問卷，填答時請教練注意問卷的分類，逾教室內填達20分鐘，並於二週內寄回。

六、 回收情形

有76支運動代表隊，有1284位球員，其中男學生983人，女學生301人，總計發放教練用正式問卷79份，球員用正式問卷1284份，於二週內收回，並與電話催促回函，回收率高達97%。

第六節 資料處理

- 一、 本研究使用統計軟體 SPSS 10.0 套裝軟體程式進行資料分析。
- 二、 描述統計方面，包括人數、平均數與標準差。
- 三、 推論統計方面，採用F檢定考驗不同背景下的領導型式、領導情境與領導效能的差異。
- 四、 採取皮爾森積差相關及複迴歸分析考驗領導型式及領導情境與領導效能的相關並預測。
- 五、 以顯著水準 $\alpha = .05$ 。

第四章 結果與討論

本章計有四節，第一節不同背景之教練其領導型式之現況及差異，第二節不同背景之教練與領導情境之現況及差異，第三節不同背景之教練與領導效能之現況及差異，第四節不同領導型式及領導情境與領導效能的相關。

第一節 不同背景之教練其領導型式之現況及差異

一、性別

不同性別的教練在領導型式上的描述統計，如表4-1。

表4-1 不同性別的教練在領導型式上的描述統計

	人數	平均數	標準差
男	55	81.09	14.83
女	12	78.00	15.94

根據表4-1知，男教練的人數為55人，女教練的人數為12人。男教練在領導型式上的平均數為81.09，女教練在領導型式上的平均數為78.00。男教練在領導型式上的標準差為14.83，女教練在領導型式上的標準差為15.94。

不同性別的教練在領導型式上的變異數分析，如表4-2。

表 4-2 不同性別的教練在領導型式上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(性別)	94.11	1	94.11	.42
組內(誤差)	14662.55	65	225.58	
全體	14756.66	66		

由表 4-2 可知，不同性別的教練在領導型式上的差異未達顯著水準， $F=.42$ ， $p>.05$ 。假設 1-1 無法成立。再根據表 4-1 可以得知，男教練在領導型式上的平均數為 $M=81.09$ ，女教練在領導型式上的平均數為 $M=78.00$ 。根據 Fiedler 與 Garcia(1987) 的觀點，得到高 LPC 分數（75 分以上）的人，我們稱其為關係導向的領導者。因為男女教練平均分數都高於 75，所以我們可以得知高雄縣的男女教練都屬於關係導向的領導者。

二、年資

不同年資的教練在領導型式上的描述統計，如表 4-3。

表 4-3 不同年資的教練在領導型式上的描述統計

	人數	平均數	標準差
一年	14	77.43	13.29
一至二年	7	78.00	17.50
二至三年	11	83.55	9.67
四年以上	35	81.34	16.62

根據表 4-3 可知，年資為一年的教練其人數為 14 人，年資為一至二年的教練其人數為 7 人，年資為二至三年的教練其人數為 11 人，年資為四年以上的教練其人數為 35 人。年資為一年的教練其平均數為 77.43，年資為一至二年的教練其平均數為 78.00，年資為二至三年的教練其平均數為 83.55，年資為四年以上的教練其平均數為 81.34。年資為一年的教練其標準差為 13.29，年資為一至二年的教練其標準差為 17.50，年資為二至三年的教練其標準差為 9.67，年資為四年以上的教練其標準差為 16.62。

表 4-4 不同年資的教練在領導型式上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(年資)	302.62	3	100.87	.44
組內(誤差)	14454.04	63	229.43	
全體	14756.66	66		

由表 4-4 可知，不同年資的教練在領導型式上的差異未達顯著水準， $F = .44$ ， $(p > .05)$ 。假設 1-2 無法成立。再根據表 4-3 可以得知，年資一年的教練在領導型式上的平均數為 $M = 77.43$ ，一至二年的教練在領導型式上的平均數為 $M = 78.00$ ，二至三年的教練在領導型式上的平均數為 $M = 83.55$ ，四年以上的教練在領導型式上的平均數為

M=81.34。根據Fiedler與Garcia(1987)的觀點，得到高LPC分數（75分以上）的人，我們稱其為關係導向的領導者。因為各種年資的教練平均分數都高於75，所以我們可以得知高雄縣的教練不分年資都屬於關係導向的領導者。

許明珠（2002）「費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用」研究中統計結果得知臺北市公立幼稚園資深的園長大多以圓滿達成工作之需求為主要需求，以維持良好的個人關係為輔的工作導向的領導型式來經營管理園務；而年資深的園長大多以維持良好人際關係的需求為主要需求，而以完成工作為輔的關係導向的領導型式，臺北市公立幼稚園園長不同年資與領導型式單因子變異數分析摘要表之資料得知，就領導型式（依變項）而言，F值未達顯著（ $F=1.013$ ； $P>.05$ ）與本研究結果相同，不同年資的教練在領導型式上的差異未達顯著水準。

由表4-4可看出幾個現象：

（一）高雄縣運動代表隊教練因其個人背景變項差異性小，且同為學校團體，其學校組織及成員背景，同質性很高，所以高雄縣運動代表隊教練的年資與其領導型式並無顯著差異。

（二）本研究之樣本數不大，且教練年資的分界差距很小，因而較難看出年資與領導型式的差異性。

（三）依據文獻探討結果，領導者的人格特質或動機決定其領導型式。領導型式有以下兩種：一為「關係導向」，一為「工作導向」。「關係導向」的領導者以維持良好人際關係為主要需求，以完成工作之需求為輔；一為「工作導向」的領導型式，以圓滿達成工作為主要需求，而以維持良好個人關係為

輔的領導者。擔任教練的年資1至2年的教練大多採用關係導向的領導型式；擔任教練的年資3年以上的教練大多採用關係導向的領導型式。除了與領導者的人格特質有關外，可能與其擔任教練的動機及意願有關。擔任教練年資1至2年的教練，由於接任教練一職年資較淺，或許想有所表現，LPC分數較低，較為偏向工作導向；擔任教練的年資3年以上的教練，由於與教師們建立良好的情誼，以採取關係導向的領導型式為多，整體而言，仍屬於關係導向，表4-4之分析結果教練的年資與領導型式並無顯著性差異。

三、產生方式

不同產生方式的教練在領導型式上的描述統計，如表4-5。

表4-5 不同產生方式的教練在領導型式上的描述統計

	人數	平均數	標準差
校長聘任	6	80.50	24.32
校內教師自願 擔任	34	79.03	13.66
體育委員會聘 任	5	82.20	12.09
外聘	6	88.83	11.43
其它	16	80.13	16.12

根據表4-5可知，校長聘任的教練其人數為6人，校內教

師自願擔任的教練其人數為34人，體育委員會聘任的教練其人數為5人，外聘的教練其人數為6人，其它的教練其人數為16人。校長聘任的教練其平均數為80.50，校內教師自願擔任的教練其平均數為79.03，體育委員會聘任的教練其平均數為82.20，外聘的教練其平均數為88.83，其它的教練其平均數為80.13。校長聘任的教練其標準差為24.32，校內教師自願擔任的教練其標準差為13.66，體育委員會聘任的教練其標準差為12.09，外聘的教練其標準差為11.43，其它的教練其標準差為16.12。

不同產生方式的教練在領導型式上的變異數分析，如表4-6。

表4-6 不同產生方式的教練在領導型式上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(產生方式)	506.80	4	126.70	.55
組內(誤差)	14249.85	62	229.84	
全體	14756.66	66		

由表4-6可知，不同產生方式的教練在領導型式上的差異未達顯著水準， $F=.55$ ， $p>.05$ 。假設1-3無法成立。再根據表4-5可以得知，校長聘任的教練在領導型式上的平均數為 $M=80.50$ ，校內教師自願擔任的教練在領導型式上的平均數為 $M=79.03$ ，體育委員會聘任的教練在領導型式上的平均數為

M=82.20，外聘的教練在領導型式上的平均數為M=88.83，其它的教練在領導型式上的平均數為M=80.13。根據Fiedler與Garcia(1987)的觀點，得到高LPC分數(75分以上)的人，我們稱其為關係導向的領導者。因為不同產生方式的教練的平均分數都高於75，所以我們可以得知高雄縣的教練不論其產生方式為何，都屬於關係導向的領導者。許明珠(2002)「費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用」研究中臺北市公立幼稚園不同產生方式的園長與領導型式單因子變異數分析摘要表之資料得知，就領導型式(依變項)而言，F值未達顯著(F=1.62; P>.05)與本研究結果相同，領導者的產生方式與領導型式的差異並未達到顯著水準。原因在於本研究取樣之學校背景皆為公立國中運動代表隊，研究樣本並無特別顯著之差異。

四、任期

不同任期的教練在領導型式上的描述統計，如表4-7。

表4-7 不同任期的教練在領導型式上的描述統計

	人數	平均數	標準差
一年一任	16	86.16	14.88
半年一任	1	88.00	14.77
無任期	50	78.60	14.95

根據表4-7可知，一年一任的教練其人數為16人，半年一任的教練其人數為1人，無任期的教練其人數為50人。一年一任的教練其平均數為86.16，半年一任的教練其平均數為

88.00，無任期的教練其平均數為78.60。一年一任的教練其標準差為14.88，半年一任的教練其標準差為14.77，無任期的教練其標準差為14.95。

不同任期的教練在領導型式上的變異數分析，如表4-8。

表4-8 不同任期的教練在領導型式上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(任期)	742.91	2	371.45	1.70
組內(誤差)	14013.75	64	218.97	
全體	14756.66	66		

由表4-8可知，不同任期的教練在領導型式上的差異未達顯著水準， $F=1.70$ ， $p>.05$ 。假設1-4無法成立。再根據表4-7可以得知，一年一任的教練在領導型式上的平均數為 $M=86.16$ ，半年一任的教練在領導型式上的平均數為 $M=88.0$ ，無任期的教練在領導型式上的平均數為 $M=78.60$ 。根據Fiedler與Garcia(1987)的觀點，得到高LPC分數(75分以上)的人，我們稱其為關係導向的領導者。因為不同任期的教練的平均分數都高於75，所以我們可以得知高雄縣的教練不論其任期長短，都屬於關係導向的領導者。許明珠(2002)「費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用」研究中臺北市公立幼稚園不同任期的園長與領導型式單因子變異數分析摘要表之資料得知，就園長不同任期(依變項)而言，F值未達顯著($F=0.49$ ； $P>.05$)與本研究結果相同，本研究有關教練之任期時間之分界點不夠懸殊，以致無法看出教練之任期

與領導型式顯著性差異。

五、運動種類

不同運動種類的教練在領導型式上的描述統計，如表4-9。

表4-9 不同運動種類的教練在領導型式上的描述統計

	人數	平均數	標準差
田徑	12	80.33	13.53
游泳	3	82.67	24.58
球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)	19	74.74	15.57
球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)	4	92.25	16.98
自衛活動(柔道、拳擊等)	12	77.92	11.33
其他(不在上列之運動代表隊)	17	85.88	13.97

根據表4-9可知，田徑教練其人數為12人，游泳教練其人數為3人，球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)的教練其人數為19人，球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)的教

練其人數為4人，自衛活動(柔道、拳擊等)的教練其人數為12人，其他(不在上列之運動代表隊)的教練其人數為17人。田徑教練其平均數為80.33，游泳教練其平均數為82.67，球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)的教練其平均數為74.74，球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)的教練其平均數為92.25，自衛活動(柔道、拳擊等)的教練其平均數為85.88，其他(不在上列之運動代表隊)的教練其平均數為85.88。田徑教練其標準差為13.53，游泳教練其標準差為24.58，球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)的教練其標準差為15.57，球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)的教練其標準差為16.98，自衛活動(柔道、拳擊等)的教練其標準差為11.33，其他(不在上列之運動代表隊)的教練其標準差為13.97。

表4-10呈現的是不同運動種類的教練在領導型式上的變異數分析。

表4-10 不同運動種類的教練在領導型式上的變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
組間(不同運動種類)	1770.21	5	354.04	1.66
組內(誤差)	12986.45	61	12.89	
全體	14756.66	65		

由表4-10可知，不同運動種類的教練在領導型式上的差

異未達顯著水準， $F=1.66$ ， $p>.05$ 。假設1-5無法成立。再根據表4-9可以得知，田徑教練在領導型式上的平均數為 $M=80.33$ ，游泳教練在領導型式上的平均數為 $M=82.67$ ，球類甲（籃球、排球、足球、棒球等團體項目）的教練在領導型式上的平均數為 $M=74.74$ ，球類乙（桌球、羽球、網球等個人項目）的教練在領導型式上的平均數為 $M=92.25$ ，自衛活動（柔道、拳擊等）的教練在領導型式上的平均數為 $M=77.92$ ，其他（不在上列之運動代表隊）教練在領導型式上的平均數為 $M=85.58$ 。根據Fiedler與Garcia（1987）的觀點，得到高LPC分數（75分以上）的人，我們稱其為關係導向的領導者。除了球類甲的教練低於75分，不屬於關係導向，其他代表隊的教練的平均分數都高於75，所以我們可以得知高雄縣的教練不論其指導的代表隊為何，大部分都屬於關係導向的領導者。

六、學歷

不同學歷的教練在領導型式上的描述統計，如表4-11。

表4-11 不同學歷的教練在領導型式上的描述統計

	人數	平均數	標準差
高中職	6	80.50	17.06
專科	6	80.50	13.10
大學院校	49	80.71	15.28
研究所以上 (含)	6	79.17	15.60

根據表4-11可知，學歷為高中職的教練其人數為6人，學歷為專科的教練其人數為6人，學歷為大學院校的教練其人數為49人，學歷為研究所以上(含)的教練其人數為6人。學歷為高中職的教練其平均數為80.50，學歷為專科的教練其平均數為80.50，學歷為大學院校的教練其平均數為80.71，學歷為研究所以上(含)的教練其平均數為79.17。學歷為高中職的教練其標準差為17.06，學歷為專科的教練其標準差為13.10，學歷為大學院校的教練其標準差為15.28，學歷為研究所以上(含)的教練其標準差為15.60。

不同學歷的教練在領導型式上的變異數分析，如表4-12。
表4-12 不同學歷的教練在領導型式上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(不同學歷)	12.82	3	4.27	.018
組內(誤差)	14743.83	63	234.03	
全體	14756.66	66		

由表4-12可知，不同學歷的教練在領導型式上的差異未達顯著水準， $F=.018$ ， $p>.05$ 。假設1-6無法成立。再根據表4-11可以得知，學歷為高中職的教練在領導型式上的平均數為 $M=80.50$ ，學歷為專科的教練在領導型式上的平均數為 $M=80.50$ ，學歷為大學院校的教練在領導型式上的平均數為 $M=80.71$ ，學歷為研究所以上(含)的教練在領導型式上的平均數為 $M=79.17$ 。根據Fiedler與Garcia(1987)的觀點，得到高

LPC 分數(75 分以上)的人，我們稱其為關係導向的領導者。因為不同學歷的教練的平均分數都高於75，所以我們可以得知高雄縣的教練不論其學歷為何，都屬於關係導向的領導者。

七、運動代表隊規模

不同運動代表隊規模的教練在領導型式上的描述統計，如表4-13。

表4-13 不同運動代表隊規模的教練在領導型式上的描述統計

	人數	平均數	標準差
10人以下	5	86.60	8.59
10-20人	38	81.63	15.06
21-30人	16	79.63	15.60
30人以上	8	73.38	15.88

根據表4-13可知，運動代表隊規模大小為10人以下的教練其人數為5人，運動代表隊規模大小為10-20人的教練其人數為38人，運動代表隊規模大小為21-30人的教練其人數為16人，運動代表隊規模大小為30人以上的教練其人數為8人。運動代表隊規模大小為10人以下的教練其平均數為86.60，運動代表隊規模大小為10-20人的教練其平均數為81.63，運動代表隊規模大小為21-30人的教練其平均數為79.63，運動代表隊規模大小為30人以上的教練其平均數為73.38。運動代表隊規模大小為10人以下的教練其標準差為8.59，運動代表隊規模大小為10-20人的教練其標準差為15.06，運動代表隊規模

大小為21-30人的教練其標準差為15.60，運動代表隊規模大小為30人以上的教練其標準差為15.88。

不同運動代表隊規模的教練在領導型式上的變異數分析，如表4-14。

表4-14 不同運動代表隊規模的教練在領導型式上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(隊規模)	652.99	3	217.66	.97
組內(誤差)	14103.67	63	223.87	
全體	14756.66	66		

由表4-14可知，不同運動代表隊規模的教練在領導型式上的差異未達顯著水準， $F=.97$ ， $p>.05$ 。假設1-7無法成立。再根據表4-13可以得知，運動代表隊規模大小為10人以下的教練在領導型式上的平均數為 $M=86.60$ ，運動代表隊規模大小為10-20人的教練在領導型式上的平均數為 $M=81.63$ ，運動代表隊規模大小為21-30人的教練在領導型式上的平均數為 $M=79.63$ ，運動代表隊規模大小為30人以上的教練在領導型式上的平均數為 $M=73.38$ 。根據Fiedler與Garcia(1987)的觀點，得到高LPC分數(75分以上)的人，我們稱其為關係導向的領導者。除了30人以上運動代表隊的教練平均分數低於75分，不屬於關係導向之外，運動代表隊規模大小不同的教

練的平均分數都高於75，所以我們可以得知高雄縣的教練不論其運動代表隊規模大小為何，大部分都屬於關係導向的領導者。

八、得獎次數

不同得獎次數的教練在領導型式上的描述統計，如表4-15。

表4-15 不同得獎次數的教練在領導型式上的描述統計

	人數	平均數	標準差
三次(含以上)	49	80.61	15.48
二次	9	79.78	13.19
一次	2	80.50	17.68
零次	7	81.00	16.05

根據表4-15可知，得獎次數為三次(含以上)的教練其人數為49人，得獎次數為二次的教練其人數為9人，得獎次數為一次的教練其人數為2人，得獎次數為零次的教練其人數為7人。得獎次數為三次(含以上)的教練其平均數為80.61，得獎次數為二次的教練其平均數為79.78，得獎次數為一次的教練其平均數為80.50，得獎次數為零次的教練其平均數為81.00。得獎次數為三次(含以上)的教練其標準差為15.48，得獎次數為二次的教練其標準差為13.19，得獎次數為一次的教練其標準差為17.68，得獎次數為零次的教練其標準差為

16.05。

不同得獎次數的教練在領導型式上的變異數分析，如表4-16。

表4-16 不同得獎次數的教練在領導型式上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(得獎次數)	6.97	3	2.323	.01
組內(誤差)	14749.690	63	234.12	
全體	14756.66	66		

由表4-16可知，不同得獎次數的教練在領導型式上的差異未達顯著水準， $F=.01$ ， $p>.05$ 。假設1-8無法成立。再根據表4-15可以得知，得獎次數三次(含以上)的教練在領導型式上的平均數為 $M=80.61$ ，得獎次數二次的教練在領導型式上的平均數為 $M=79.78$ ，得獎次數一次的教練在領導型式上的平均數為 $M=80.50$ ，得獎次數零次的教練在領導型式上的平均數為 $M=81.00$ 。根據Fiedler與Garcia(1987)的觀點，得到高LPC分數(75分以上)的人，我們稱其為關係導向的領導者。因為得獎次數不同的教練的平均分數都高於75，所以我們可以得知高雄縣的教練不論得獎次數有幾次，都屬於關係導向的領導者。

第二節 不同背景之教練其領導情境之現況及差異

一、性別

不同性別的教練在領導情境上的描述統計，如表4-17。

表4-17 不同性別的教練在領導情境上的描述統計

	人數	平均數	標準差
男	55	53.42	7.88
女	12	53.92	5.81

根據表4-17可知，男教練的人數為55人，女教練的人數為12人。男教練在領導情境上的平均數是53.42，女教練在領導情境上的平均數是53.92。男教練在領導情境上的標準差是7.88，女教練在領導情境上的標準差是5.81。

不同性別的教練在領導情境上的變異數分析，如表4-18。

表4-18 不同性別的教練在領導情境上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(性別)	2.45	1	2.45	.04
組內(誤差)	3720.30	65	57.24	
全體	3722.75	66		

由表4-18可知，不同性別的教練在領導情境上的差異未達顯著水準， $F=.04$ ， $p>.05$ 。假設2-1無法成立。再根據表4-17可以得知，男教練在領導情境上的平均數為 $M=53.42$ ，女教練在領導情境上的平均數為 $M=53.92$ 。依據Fiedler, Chemers, 與 Mahar(1977)的觀點，如果將情境區分為三種情境控制時，51分以上為高度控制，31~50分為中度控制，30分以下為低度控制。因為男女教練平均分數都高於51，所以我們可以得知高雄縣的男女教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。

費德勒和齊莫斯(Fiedler and Chemers,1984)對16個團體的實證研究發現：

1. 在所有LMR量表之研究中，除美國加拿大護士長之研究(21.04)外，皆比理論平均數(24)高出不少，顯示領導者與成員關係良好。

2. 在工作結構量表上，有幾點發現：

(1) 整體平均數(10.54)比理論平均數(10)為高，但相當接近，尤其高或低於理論平均者，皆居其半(各有8個研究團體)。

(2) 研究上下線相差太大。

(3) 國內研究(=15.06)大於國外研究(=10.24)，美國公立學校校長之處事方面(=10.86)較我國國小校長(=15.06)為低，可見較具靈活自主發現之空間。

3. 以職權量表而言，整體平均數=8.29，顯示在一般領導者的心目中仍認為擁有職權，相當大，但陳慶瑞(1986)研究我國國小校長對職權之感受是所有團體中最低者(=6.05)，這種現象值得進一步研究。

二、年資

不同年資的教練在領導情境上的描述統計，如表4-19。

表4-19 不同年資的教練在領導情境上的描述統計

	人數	平均數	標準差
一年	14	51.14	9.04
一至二年	7	48.57	7.11
二至三年	11	55.18	5.93
四年以上	35	54.91	6.98

根據表4-19可知，年資為一年的教練其人數為14人，年資為一至二年的教練其人數為7人，年資為二至三年的教練其人數為11人，年資為四年以上的教練其人數為35人。年資為一年的教練其平均數為51.14，年資為一至二年的教練其平均數為48.57，年資為二至三年的教練其平均數為55.18，年資為四年以上的教練其平均數為54.91。年資為一年的教練其標準差為9.04，年資為一至二年的教練其標準差為7.11，年資為二至三年的教練其標準差為5.93，年資為四年以上的教練其標準差為6.98。

不同年資的教練在領導情境上的變異數分析，如表4-19。

表4-20 不同年資的教練在領導情境上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(年資)	348.94	3	116.31	2.17
組內(誤差)	3373.81	63	53.55	
全體	3722.75	66		

由表4-20可知，不同年資的教練在領導情境上的差異未達顯著水準， $F=2.17$ ， $p>.05$ 。假設2-2無法成立。再根據表4-19可以得知，年資一年的教練在領導情境上的平均數為 $M=51.14$ ，年資一至二年的教練在領導情境上的平均數為 $M=48.57$ ，年資二至三年的教練在領導情境上的平均數為 $M=55.18$ ，年資四年以上的教練在領導情境上的平均數為 $M=54.91$ 。依據Fiedler, Chemers, 與 Mahar(1977)的觀點，如果將情境區分為三種情境控制時，51分以上為高度控制，31~50分為中度控制，30分以下為低度控制。除了年資一至二年的教練平均分數介於31~50分，屬於中度控制之外，其餘各組的教練都高於51，所以我們可以得知高雄縣的教練年資為一年、二至三年、與四年以上者，當他們處於領導情境中都傾向做高度的控制。依據Fiedler, Chemers, 與 Mahar(1977)的觀點，如果將情境區分為三種情境控制時，51分以上為高度控制，31~50分為中度控制，30分以下為低度控制。除了年資一至二年的教練平均分數介於31~50分，屬於中度控制之外，其餘各組的教練都高於51，所以我們可以得知高雄縣的教練年資為一年、二至三年、與四年以上者，當他們處於領導情境中都傾向做高度的控制。許明珠(2002)

「費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用」研究樣本中，不同年資的園長其對情境因素 - 園長與教師的關係、工作結構、職權等三面向，就園長不同年資（依變項）而言，F值（ $F=0.70$ ， $F=0.64$ ， $F=1.29$ ； $P>.05$ ）皆未達到顯著水準。與本研究結果相同，原因可能為年資的分界過短，造成差異不明顯。

三、產生方式

不同產生方式的教練在領導情境上的描述統計，如表4-21。

表4-21 不同產生方式的教練在領導情境上的描述統計

	人數	平均數	標準差
校長聘任	6	52.50	8.57
校內教師自願 擔任	34	53.12	7.95
體育委員會聘 任	5	50.60	8.35
外聘	6	53.17	8.28
其它	16	55.75	5.84

根據表4-21可知，校長聘任的教練其人數為6人，校內教師自願擔任的教練其人數為34人，體育委員會聘任的教練其人數為5人，外聘的教練其人數為6人，其它的教練其人數為16人。校長聘任的教練其平均數為52.50，校內教師自願擔任

的教練其平均數為53.12,體育委員會聘任的教練其平均數為50.60,外聘的教練其平均數為53.17,其它的教練其平均數為55.75。校長聘任的教練其標準差為8.57,校內教師自願擔任的教練其標準差為7.95,體育委員會聘任的教練其標準差為8.35,外聘的教練其標準差為8.28,其它的教練其標準差為5.84。

不同產生方式的教練在領導情境上的變異數分析,如表4-22。

表4-22呈現的是不同產生方式的教練在領導情境上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(產生方式)	134.68	4	33.67	.58
組內(誤差)	3588.06	62	57.87	
全體	3722.75	66		

由表4-22可知,不同產生方式的教練在領導情境上的差異未達顯著水準, $F=.58$, $p>.05$ 。假設2-3無法成立。再根據表4-21可以得知,校長聘任的教練在領導情境上的平均數為 $M=52.50$,校內教師自願擔任的教練在領導情境上的平均數為 $M=53.12$,體育委員會聘任的教練在領導情境上的平均數為 $M=50.60$,外聘的教練在領導情境上的平均數為 $M=53.17$,其它的教練在領導情境上的平均數為 $M=55.75$ 。依據Fiedler,

Chemers, 與 Mahar(1977)的觀點,如果將情境區分為三種情境控制時,51 分以上為高度控制,31~50 分為中度控制,30 分以下為低度控制。因為不同產生方式的教練平均分數都高於51,所以我們可以得知高雄縣的不同產生方式的教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。許明珠(2002)「費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用」研究樣本中,不同產生方式的園長其對情境因素三面向的結果,在領導者與部屬關係方面,F值未達顯著($F=1.45; P>.05$)。而在工作結構方面,F值達顯著差異情形($F=5.03; P<.05$),在職權方面,F值達顯著差異情形($F=4.33; P<.05$)。與本研究結果不同。

四、任期

不同任期的教練在領導情境上的描述統計,如表4-23。

表4-23不同任期的教練在領導情境上的描述統計

	人數	平均數	標準差
一年一任	16	54.25	8.96
半年一任	1	47.00	7.09
無任期	50	53.40	7.51

根據表4-23可知,一年一任的教練其人數為16人,半年一任的教練其人數為1人,無任期的教練其人數為50人。一年一任的教練其平均數為54.25,半年一任的教練其平均數為47.00,無任期的教練其平均數為53.40。一年一任的教練其標準差為8.96,半年一任的教練其標準差為7.09,無任期的

教練其標準差為7.51。

表4-24呈現的是不同任期的教練在領導情境上的變異數分析。

表4-24 不同任期的教練在領導情境上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(任期)	51.75	2	25.87	.45
組內(誤差)	3671.00	64	57.36	
全體	3722.75	66		

由表4-24可知，不同任期的教練在領導情境上的差異未達顯著水準， $F=.45$ ， $p>.05$ 。假設2-4無法成立。再根據表4-23可以得知，一年一任的教練在領導情境上的平均數為 $M=54.25$ ，半年一任的教練在領導情境上的平均數為 $M=47.00$ ，無任期的教練在領導情境上的平均數為 $M=53.40$ 。依據Fiedler, Chemers, 與 Mahar (1977)的觀點，如果將情境區分為三種情境控制時，51分以上為高度控制，31~50分為中度控制，30分以下為低度控制。除了半年一任的教練平均分數介於31~50分，屬於中度控制之外，其餘各組的教練都高於51，所以我們可以得知高雄縣任期為一年一任與無任期的教練，當他們處於領導情境中都傾向做高度的控制。許明珠(2002)「費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用」

研究樣本中，不同任期的園長其對情境因素三面向的結果，F值皆未達顯著（ $F=1.36$ ， $F=1.36$ ， $F=1.78$ ； $P>.05$ ）。與本研究結果相同，原因可能為任期不固定或太短，都容易造成差異不顯著。

五、運動種類

不同運動種類的教練在領導情境上的描述統計，如表4-25。

表4-25 不同運動種類的教練在領導情境上的描述統計

	人數	平均數	標準差
田徑	12	55.92	7.32
游泳	3	56.67	15.31
球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)	19	51.47	7.25
球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)	4	54.00	7.62
自衛活動(柔道、拳擊等)	12	54.17	5.64
其他(不在上列之運動代表隊)	17	52.94	7.93

根據表4-25可知，田徑教練其人數為12人，游泳教練其人數為3人，球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)的教練其人數為19人，球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)

的教練其人數為4人，自衛活動(柔道、拳擊等)的教練其人數為12人，其他(不在上列之運動代表隊)的教練其人數為17人。田徑教練其平均數為55.92，游泳教練其平均數為56.67，球類甲的教練其平均數為51.47，球類乙的教練其平均數為54.00，自衛活動的教練其平均數為54.17，其他的教練其平均數為52.94。田徑教練其標準差為7.32，游泳教練其標準差為15.31，球類甲的教練其標準差為7.25，球類乙的教練其標準差為7.62，自衛活動的教練其標準差為5.64，其他的教練其標準差為7.93。

不同運動種類的教練在領導情境上的變異數分析，如表4-26。

表4-26 不同運動種類的教練在領導情境上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(運動種類)	189.82	5	37.96	.66
組內(誤差)	3532.93	61	57.92	
全體	3722.75	66		

由表4-26可知，不同運動種類的教練在領導情境上的差異未達顯著水準， $F=.66$ ， $p>.05$ 。假設2-5無法成立。再根據表4-25可以得知，田徑教練在領導情境上的平均數為 $M=55.92$ ，游泳教練在領導情境上的平均數為 $M=56.67$ ，球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)的教練在領導情境上的平均數為 $M=51.47$ ，球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)的教練在

領導情境上的平均數為M=54.00，自衛活動(柔道、拳擊等)的教練在領導情境上的平均數為M=54.17，其他(不在上列之運動代表隊)的教練在領導情境上的平均數為M=52.94。依據Fiedler, Chemers, 與 Mahar(1977)的觀點，如果將情境區分為三種情境控制時，51分以上為高度控制，31~50分為中度控制，30分以下為低度控制。因為指導不同代表隊的教練平均分數都高於51，所以我們可以得知不同運動種類的教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。

六、學歷

不同學歷的教練在領導情境上的描述統計，如表4-27。

表4-27 不同學歷的教練在領導情境上的描述統計

	人數	平均數	標準差
高中職	6	52.50	2.59
專科	6	53.83	8.73
大學院校	49	53.06	8.07
研究所以上 (含)	6	57.83	3.25

根據表4-27可知，學歷為高中職的教練其人數為6人，學歷為專科的教練其人數為6人，學歷為大學院校的教練其人數為49人，學歷為研究所以上(含)的教練其人數為6人。學歷為高中職的教練其平均數為52.50，學歷為專科的教練其平均數為53.83，學歷為大學院校的教練其平均數為53.06，學歷為

研究所以上(含)的教練其平均數為57.83。學歷為高中職的教練其標準差為2.59，學歷為專科的教練其標準差為8.73，學歷為大學院校的教練其標準差為8.07，學歷為研究所以上(含)的教練其標準差為3.25。

不同學歷的教練在領導情境上的變異數分析，如表4-28。

表4-28 不同學歷的教練在領導情境上的變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
組間(不同學歷)	128.76	3	42.92	.75
組內(誤差)	3593.98	63	57.05	
全體	3722.75	66		

由表4-28可知，不同學歷的教練在領導情境上的差異未達顯著水準， $F=.75$ ， $p>.05$ 。假設2-6無法成立。根據表4-27可以得知，高中職的教練在領導情境上的平均數為 $M=52.50$ ，專科的教練在領導情境上的平均數為 $M=53.83$ ，大學院校的教練在領導情境上的平均數為 $M=53.06$ ，研究所以上(含)的教練在領導情境上的平均數為 $M=57.83$ 。依據Fiedler, Chemers與Mahar(1977)的觀點，如果將情境區分為三種情境控制時，51分以上為高度控制，31~50分為中度控制，30分以下為低度控制。因為不同學歷的教練平均分數都高於51，所以我們可以得知高雄縣不同學歷的教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。

七、運動代表隊規模

不同運動代表隊規模的教練在領導情境上的描述統計，如表4-29。

表4-29 不同運動代表隊規模的教練在領導情境上的描述統計

	人數	平均數	標準差
10人以下	5	51.00	8.34
10-20人	38	54.97	8.26
21-30人	16	52.75	4.75
30人以上	8	49.63	6.93

根據表4-29可知，運動代表隊規模大小為10人以下的教練其人數為5人，運動代表隊規模大小為10-20人的教練其人數為38人，運動代表隊規模大小為21-30人的教練其人數為16人，運動代表隊規模大小為30人以上的教練其人數為8人。運動代表隊規模大小為10人以下的教練其平均數為51.00，運動代表隊規模大小為10-20人的教練其平均數為54.97，運動代表隊規模大小為21-30人的教練其平均數為52.75，運動代表隊規模大小為30人以上的教練其平均數為49.63。運動代表隊規模大小為10人以下的教練其標準差為8.34，運動代表隊規模大小為10-20人的教練其標準差為8.26，運動代表隊規模大小為21-30人的教練其標準差為4.75，運動代表隊規模大小為

30人以上的教練其標準差為6.93。

不同運動代表隊規模的教練在領導情境上的變異數分析，如表4-30。

表4-30 不同運動代表隊規模的教練在領導情境上的變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
組間(隊規模)	242.90	3	80.97	1.47
組內(誤差)	3479.85	63	55.24	
全體	3722.75	66		

由表4-30可知，不同運動代表隊規模的教練在領導情境上的差異未達顯著水準， $F=1.47$ ， $p>.05$ 。假設2-7無法成立。根據表4-29可以得知，10人以下的教練在領導情境上的平均數為 $M=51.00$ ，10-20人的教練在領導情境上的平均數為 $M=54.97$ ，21-30人的教練在領導情境上的平均數為 $M=52.75$ ，30人以上的教練在領導情境上的平均數為 $M=49.63$ 。依據Fiedler, Chemers, 與 Mahar(1977)的觀點，如果將情境區分為三種情境控制時，51分以上為高度控制，31~50分為中度控制，30分以下為低度控制。除了30人以上的教練平均分數介於31~50分，屬於中度控制之外，其餘各組的教練都高於51，所以我們可以得知高雄縣運動代表隊規模除30人以上的教練之外，當他們處於領導情境中都傾向做高度的控制。

八、得獎次數

不同得獎次數的教練在領導情境上的描述統計，如表4-31。

表4-31 不同得獎次數的教練在領導情境上的描述統計

	人數	平均數	標準差
三次(含以上)	49	55.61	15.48
二次	9	54.78	13.19
一次	2	55.50	17.68
零次	7	56.00	16.05

根據表4-31可知，得獎次數為三次(含以上)的教練其人數為49人，得獎次數為二次的教練其人數為9人，得獎次數為一次的教練其人數為2人，得獎次數為零次的教練其人數為7人。得獎次數為三次(含以上)的教練其平均數為55.61，得獎次數為二次的教練其平均數為54.78，得獎次數為一次的教練其平均數為55.50，得獎次數為零次的教練其平均數為56.00。得獎次數為三次(含以上)的教練其標準差為15.48，得獎次數為二次的教練其標準差為13.19，得獎次數為一次的教練其標準差為17.68，得獎次數為零次的教練其標準差為16.05。

不同得獎次數的教練在領導情境上的變異數分析，如表4-32。

表 4-32 不同得獎次數的教練在領導情境上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(得獎次數)	923.52	3	307.84	6.93*
組內(誤差)	2799.23	63	44.43	
全體	3722.75	66		

* $p < .05$

由表 4-32 可知，得獎次數不同的教練在領導情境上的差異達到統計顯著水準， $F=6.93$ ， $p < .05$ 。假設 2-8 成立。得獎次數不同的教練在領導情境上的差異達到統計顯著水準，因此使用薛費氏檢定法 (Scheffe Method) 進行事後分析。發現得獎次數三次以上(含)的教練 ($M=80.61$)，與得獎次數零次的教練 ($M=81.00$) 這兩組在領導情境上有顯著的差異 ($p < .05$)。依據 Fiedler, Chemers 與 Mahar (1977) 的觀點，如果將情境區分為三種情境控制時，51 分以上為高度控制，31~50 分為中度控制，30 分以下為低度控制。據 Fiedler, Chemers 與 Mahar (1977) 的觀點，如果將情境區分為三種情境控制時，51 分以上為高度控制，31~50 分為中度控制，30 分以下為低度控制。因為得獎次數不同的教練平均分數都高於 51，所以我們可以得知高雄縣得獎次數不同的教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。但是，得獎次數三次以上(含)的教練與得獎次數零次的教練這兩組在領導情境上的得分仍有有顯著的差異。

第三節 不同背景之教練其領導效能之現況及差異

一、性別

不同性別的教練在領導效能上的描述統計，如表4-33。

表4-33 不同性別的教練在領導效能上的描述統計

	人數	平均數	標準差
男	55	138.79	11.34
女	12	139.70	7.44

根據表4-33可知，男教練的人數為55人，女教練的人數為12人。男教練在領導效能上的平均數是138.79，女教練在領導效能上的平均數是139.70。男教練在領導效能上的標準差是11.34，女教練在領導效能上的標準差是7.44。

不同性別的教練在領導效能上的變異數分析，如表4-34。

表4-34 不同性別的教練在領導效能上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(性別)	8.26	1	8.26	.07
組內(誤差)	7932.53	68	116.66	
全體	7940.78	69		

由表 4-34 可知，不同性別的教練在領導效能上的差異未達顯著水準， $F=.07$ ， $p>.05$ 。假設 3-1 無法成立。再根據表 4-33 可以得知，男教練在領導效能上的平均數為 $M=138.79$ ，女教練的平均數為 $M=139.70$ 。男女教練在領導效能上沒有不同。

在領導效能方面，鄭詩華、林輝煌（1996）的研究結果以自編的問卷，主要以定期開會、專家演講、滿意程度、工作滿足、團隊精神、組織功能、領導能力與重要性，作為主要效能的指標，以 LPC 分數與效能指標求取相關，相關係數為 $r=0.6250$ ，發現符合費德勒的權變理論假定，而本研究由於效能指標不同，無法與鄭詩華、林輝煌（1996）的研究結果作比對，本研究與費德勒的研究理論假定不符，未達到顯著差異。

二、年資

不同年資的教練在領導效能上的描述統計，如表 4-35。

表 4-35 不同年資的教練在領導效能上的描述統計

	人數	平均數	標準差
一年	14	140.03	10.24
一至二年	7	135.98	11.05
二至三年	11	136.01	13.37
四年以上	35	140.04	10.07

根據表 4-35 可知，年資為一年的教練其人數為 14 人，年

資為一至二年的教練其人數為7人，年資為二至三年的11人，年資為四年以上的35人。年資為一年的教練其平均數為140.03，年資為一至二年的教練其平均數為135.98，年資為二至三年的教練其平均數為136.01，年資為四年以上的教練其平均數為140.04。年資為一年的教練其標準差為10.24，年資為一至二年的教練其標準差為11.05，年資為二至三年的教練其標準差為13.37，年資為四年以上的教練其標準差為10.07。

不同年資的教練在領導效能上的變異數分析，如表4-36。

表4-36 不同年資的教練在領導效能上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(年資)	225.82	3	75.24	.64
組內(誤差)	7714.96	66	116.89	
全體	7940.78	69		

由表4-36可知，不同年資的教練在領導效能上的差異未達顯著水準， $F=.64$ ， $p>.05$ 。假設3-2無法成立。再根據表4-35可以得知，年資為一年的教練在領導效能上的平均數為 $M=140.03$ ，年資為一至二年的教練在領導效能上的平均數為 $M=135.98$ ，年資為二至三年的教練在領導效能上的平均數為 $M=136.01$ ，年資為四年以上的教練在領導效能上的平均數為 $M=140.04$ 。不同年資的教練在領導效能上沒有不同。許明珠(2002)「費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用」研究樣本中，不同年資的園長對領導效能之感受，不同年資的園

長對領導效能感受之單因子變異數分析摘要表之資料得知，就園長不同年資（依變項）而言，F值未達顯著（ $F=2.29$ ； $P>.05$ ）。與本研究結果相同。

三、產生方式

不同產生方式的教練在領導效能上的描述統計，如表4-37。

表4-37 不同產生方式的教練在領導效能上的描述統計

	人數	平均數	標準差
校長聘任	6	135.97	14.93
校內教師自願擔任	36	139.04	9.40
體育委員會聘任	5	132.17	11.28
外聘	7	140.10	11.98
其它	16	141.44	11.46

根據表4-37可知，校長聘任的教練其人數為6人，校內教師自願擔任的教練其人數為34人，體育委員會聘任的教練其人數為5人，外聘的教練其人數為6人，其它的教練其人數為16人。校長聘任的教練其平均數為135.97，校內教師自願擔任的教練其平均數為139.04，體育委員會聘任的教練其平均數為132.17，外聘的教練其平均數為140.10，其它的教練其平均數141.44。校長聘任的教練其標準差為14.93，校內教師

自願擔任的教練其標準差為9.40，體育委員會聘任的教練其標準差為11.28，外聘的教練其標準差為11.98，其它的教練其標準差為11.46。

不同產生方式的教練在領導效能上的變異數分析，如表4-38。

表4-38 不同產生方式的教練在領導效能上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(產生方式)	391.98	4	98.00	.84
組內(誤差)	7548.81	65	116.14	
全體	7940.78	69		

由表4-38可知，不同產生方式的教練在領導效能上的差異未達顯著水準， $F=.84$ ， $p>.05$ 。假設3-3無法成立。再根據表4-37可以得知，校長聘任的教練在領導效能上的平均數為 $M=135.97$ ，校內教師自願擔任的教練在領導效能上的平均數為 $M=139.04$ ，體育委員會聘任的教練在領導效能上的平均數為 $M=132.17$ ，外聘的教練在領導效能上的平均數為 $M=140.10$ ，其它的教練在領導效能上的平均數為 $M=141.44$ 。不同產生方式的教練在領導效能上沒有不同。許明珠(2002)「費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用」研究樣本中，不同產生方式的園長對領導效能之感受，就園長不同產

生方式（依變項）而言，F值未達顯著（ $F=0.86$ ； $P>.05$ ）。與本研究結果相同，然而因教練與園長的產生方式不同，因此無法做更進一步的比對。

四、任期

不同任期的教練在領導效能上的描述統計，如表4-39。

表4-39 不同任期的教練在領導效能上的描述統計

	人數	平均數	標準差
一年一任	16	136.99	12.25
半年一任	1	120.23	10.03
無任期	53	139.88	10.73

根據表4-39可知，一年一任的教練其人數為16人，半年一任的教練其人數為1人，無任期的教練其人數為50人。一年一任的教練其平均數為136.99，半年一任的教練其平均數為120.23，無任期的教練其平均數為139.88。一年一任的教練其標準差為12.25，半年一任的教練其標準差為10.03，無任期的教練其標準差為10.73。

不同任期的教練在領導效能上的變異數分析，如表4-39。

表 4-40 不同任期的教練在領導效能上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(任期)	458.17	2	229.09	2.05
組內(誤差)	7482.62	67	111.68	
全體	7940.78	69		

由表 4-40 可知，不同任期的教練在領導效能上的差異未達顯著水準， $F=2.05$ ， $p>.05$ 。假設 3-4 無法成立。再根據表 4-39 可以得知，一年一任的教練在領導效能上的平均數為 $M=136.99$ ，半年一任的教練在領導效能上的平均數為 $M=120.23$ ，無任期的教練在領導效能上的平均數為 $M=139.88$ 。不同任期的教練在領導效能上沒有不同。許明珠（2002）「費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用」研究樣本中，不同任期的園長對領導效能之感受，就園長不同任期（依變項）而言， F 值未達顯著（ $F=0.48$ ； $P>.05$ ）。與本研究結果相同，本研究樣本中的高雄縣國中運動代表隊教練的任期並無明文規定，因而造成各校教練人選常異動，而目前高雄縣國中運動代表隊教練擔任教練任期以 1 年者與無任期者為多，因此較難看出不同任期的教練對領導效能的顯著性差異。

由以上資料可得知，雖然教練任期與領導效能無顯著性差異，但目前高雄縣國中運動代表隊教練任期以一年一任者與無任期者為最多，若園長的任期是隨著校長而異動，或許較能賦予校長用人的裁量權，遴選較適合擔任教練職務的人

來擔任教練一職，如此，校長更能配合及關心運動代表隊，進而支援教練各項隊務工作的推展，如此一來領導效能將更好。

五、運動種類

不同運動種類的教練在領導效能上的描述統計，如表4-41。

表4-41 不同運動種類的教練在領導效能上的描述統計

	人數	平均數	標準差
田徑	13	134.54	10.16
游泳	3	142.31	11.34
球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)	21	137.59	11.25
球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)	4	151.56	12.28
自衛活動(柔道、拳擊等)	12	141.43	8.11
其他(不在上列之運動代表隊)	17	138.65	10.31

根據表4-41可知，田徑教練其人數為12人，游泳教練其人數為3人，球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)的教練其人數為19人，球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)

的教練其人數為4人，自衛活動(柔道、拳擊等)的教練其人數為12人，其他(不在上列之運動代表隊)的教練其人數為17人。田徑教練其平均數為134.54，游泳教練其平均數為142.31，球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)的教練其平均數為137.59，球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)的教練其平均數為151.56，自衛活動(柔道、拳擊等)的教練其平均數為141.43，其他(不在上列之運動代表隊)的教練其平均數為138.65。田徑教練其標準差為10.16，游泳教練其標準差為11.34，球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)的教練其標準差為11.25，球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)的教練其標準差為12.28，自衛活動(柔道、拳擊等)的教練其標準差為8.11，其他(不在上列之運動代表隊)的教練其標準差為10.31。

不同運動種類的教練在領導效能上的變異數分析，如表4-42。

表4-42 不同運動種類的教練在領導效能上的變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
組間(指導 不同代表 隊)	1036.67	5	207.33	1.92
組內(誤 差)	6904.12	64	107.88	
全體	7940.784	69		

由表 4-42 可知，不同運動種類的教練在領導效能上的差異未達顯著水準， $F=1.92$ ， $p>.05$ 。假設 3-5 無法成立。再根據表 4-41 可以得知，田徑教練在領導效能上的平均數為 $M=134.54$ ，游泳教練在領導效能上的平均數為 $M=142.31$ ，球類甲（籃球、排球、足球、棒球等團體項目）的教練在領導效能上的平均數為 $M=137.59$ ，球類乙（桌球、羽球、網球等個人項目）的教練在領導效能上的平均數為 $M=151.56$ ，自衛活動（柔道、拳擊等）的教練在領導效能上的平均數為 $M=141.43$ ，其他（不在上列之運動代表隊）的教練在領導效能上的平均數為 $M=138.65$ 。指導不同代表隊的教練在領導效能上沒有不同。

六、學歷

不同學歷的教練在領導效能上的描述統計，如表 4-43。

表 4-43 不同學歷的教練在領導效能上的描述統計

	人數	平均數	標準差
高中職	7	149.07	5.65
專科	6	132.50	10.16
大學院校	49	138.59	9.68
研究所以上 (含)	8	137.08	15.73

根據表 4-43 可知，學歷為高中職的教練其人數為 6 人，學歷為專科的教練其人數為 6 人，學歷為大學院校的教練其人數為 49 人，學歷為研究所以上（含）的教練其人數為 6 人。學歷為

高中職的教練其平均數為149.07，學歷為專科的教練其平均數為132.50，學歷為大學院校的教練其平均數為138.59，學歷為研究所以上(含)的教練其平均數為137.08。學歷為高中職的教練其標準差為5.65，學歷為專科的教練其標準差為10.16，學歷為大學院校的教練其標準差為9.68，學歷為研究所以上(含)的教練其標準差為15.73。

不同學歷的教練在領導效能上的變異數分析，如表4-44。

表4-44 不同學歷的教練在領導效能上的變異數分析

變異來源	SS	Df	MS	F
組間(不同學歷)	1001.09	3	333.70	3.17*
組內(誤差)	6939.70	66	105.15	
全體	7940.78	69		

* $p < .05$

由表4-44可知，不同學歷的教練在領導效能上的差異達到統計顯著水準， $F=3.17$ ， $p < .05$ 。假設3-6成立。不同學歷的教練在領導效能上的差異達到統計顯著水準，因此使用薛費氏檢定法(Scheffe Method)進行事後分析。結果發現高中職($M=149.07$)與專科($M=132.50$)這兩組有顯著的差異($p < .05$)。由於國中階段選手多為13~15歲青少年階段，此階段之選手特別重是視「重要他人」的影響，高中職學歷的教練與國中選手想法及理念較為接近，亦容易以「同理心」對

待，故易獲得選手之認同；在加上基層教練貴在能吃苦耐勞，苦幹實幹，以身作責，故能有較好的領導效能。

七、運動代表隊隊規模

不同運動代表隊規模的教練在領導效能上的描述統計，如表4-45。

表4-45 不同運動代表隊規模的教練在領導效能上的描述統計

	人數	平均數	標準差
10人以下	5	139.19	12.97
10-20人	39	138.39	9.56
21-30人	17	138.29	8.89
30人以上	9	142.41	17.33

根據表4-45可知，運動代表隊規模大小為10人以下的教練其人數為5人，運動代表隊規模大小為10-20人的教練其人數為38人，運動代表隊規模大小為21-30人的教練其人數為16人，運動代表隊規模大小為30人以上的教練其人數為8人。運動代表隊規模大小為10人以下的教練其平均數為139.19，運動代表隊規模大小為10-20人的教練其平均數為138.39，運動代表隊規模大小為21-30人的教練其平均數為139.29，運動代表隊規模大小為30人以上的教練其平均數為142.41。運動代表隊規模大小為10人以下的教練其標準差為12.97，運動代表

隊規模大小為10-20人的教練其標準差為9.56,運動代表隊規模大小為21-30人的教練其標準差為8.89,運動代表隊規模大小為30人以上的教練其標準差為17.33。

不同運動代表隊規模的教練在領導效能上的變異數分析,如表4-46。

表4-46 不同代表隊規模的教練在領導效能上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間(隊規模)	127.33	3	42.44	.36
組內(誤差)	7813.46	66	118.39	
全體	7940.78	69		

由表4-46可知,運動代表隊隊規模大小不同的教練在領導效能上的差異未達顯著水準, $F=.36, p>.05$ 。假設3-7無法成立。再根據表4-45可以得知,10人以下的教練在領導效能上的平均數為 $M=133.19$,10-20人的教練在領導效能上的平均數為 $M=138.39$,21-30人的教練在領導效能上的平均數為 $M=138.29$,30人以上的教練在領導效能上的平均數為 $M=142.41$ 。運動代表隊隊規模大小不同的教練在領導效能上沒有不同。

八、得獎次數

不同得獎次數的教練在領導效能上的描述統計，如表4-47。

表4-47 不同得獎次數的教練在領導效能上的描述統計

	人數	平均數	標準差
三次(含以上)	50	139.54	10.17
二次	10	134.28	11.78
一次	3	140.15	15.38
零次	7	140.80	12.17

根據表4-47可知，得獎次數為三次(含以上)的教練其人數為49人，得獎次數為二次的教練其人數為9人，得獎次數為一次的教練其人數為2人，得獎次數為零次的教練其人數為7人。得獎次數為三次(含以上)的教練其平均數為139.54，得獎次數為二次的教練其平均數為134.28，得獎次數為一次的教練其平均數為140.15，得獎次數為零次的教練其平均數為140.80。得獎次數為三次(含以上)的教練其標準差為10.17，得獎次數為二次的教練其標準差為11.78，得獎次數為一次的教練其標準差為15.38，得獎次數為零次的教練其標準差為12.17。

不同得獎次數的教練在領導效能上的變異數分析，如表4-48。

表 4-48 不同得獎次數的教練在領導效能上的變異數分析

變異來源	SS	df	MS	F
組間 (得獎次數)	263.98	3	87.99	.76
組內 (誤差)	7676.80	66	116.32	
全體	7940.78	69		

由表 4-48 可知，得獎次數不同的教練在領導效能上的差異未達顯著水準， $F=.76, p>.05$ 。假設 3-8 無法成立。根據表 4-47 可得知得獎三次 (含以上) 的教練在領導效能上的平均數為 $M=139.54$ ，得獎二次的教練在領導效能上的平均數為 $M=134.28$ ，得獎一次的教練在領導效能的平均數為 $M=140.15$ ，得獎零次的教練在領導效能上的平均數為 $M=140.80$ 。得獎次數不同的教練在領導效能上沒有不同。

第四節 不同領導型式及領導情境與領導效能的相關

領導型式、領導情境與領導效能之相關矩陣，如表4-49。

表4-49 領導型式、領導情境與領導效能之相關矩陣

	領導型式	領導情境	領導效能
領導型式	1.00		
領導情境	.164	1.00	
領導效能	.003	.124	1.00

由表4-49可知，領導型式與領導情境之間的相關為.164，未達統計顯著水準 ($p > .05$)；領導型式與領導效能之間的相關為.003，未達統計顯著水準 ($p > .05$)；領導情境與領導效能之間的相關為.124，未達統計顯著水準 ($p > .05$)。

不同的領導型式、領導情境為預測變項，對領導效能多元迴歸分析。如表4-50所示。

表4-50 領導型式、領導情境與領導效能之多元迴歸分析表

投入變項	未標準化係數		標準化係數	t值
	B	估計標準誤		
(常數)	130.16	11.076		
領導型式	-.0128	.90	-.018	-.143
領導情境	1.80	.179	.127	1.009

註：R = .125， $R^2 = .016$

由表 4-50 可知，高雄縣運動代表隊教練的領導型式與領導情境對領導效能不具有顯著的預測作用 ($F=.509$, $p>.05$)。這兩個因素共可解釋「領導效能」總變異量的 1.6%。在這項預測中，原始分數的迴歸方程式為：

$$\hat{Y} = -.0128X_1 + 1.80X_2 + 130.16$$

標準分數的迴歸方程式為：

$$\hat{Z}_Y = .90Z_1 + .179Z_2$$

第五章 結論與建議

在本章裡，本研究將根據第四章的結果與討論，做出結論與建議。

第一節 結論

本研究的結論如下：

一、不同背景之教練其領導型式之關係

(一)不同性別的教練，其領導型式無顯著差異。高雄縣的男女教練都屬於關係導向的領導者。

男教練平均數是81.09，女教練平均數是78.00。男教練標準差是14.83，女教練標準差是15.94。

(二)不同年資的教練，其領導型式無顯著差異。高雄縣的教練不分年資都屬於關係導向的領導者。

不同年資的教練平均數最高為年資二至三年的教練其平均數為83.55，最低為年資一年的教練其平均數為77.43。標準差最大為年資一至二年的教練其標準差為17.50，最小為年資二至三年的教練其標準差為9.67。

(三)不同產生方式的教練，其領導型式無顯著差異。高雄縣的教練不論其產生方式為何，都屬於關係導向的領導者。

不同產生方式的教練平均數最高為外聘的教練其平均數為88.8，最低為校內教師自願擔任的教練其平均數為79.03。

標準差最大為校長聘任的教練其標準差為24.32,最小為外聘的教練其標準差為11.43。

(四)不同任期的教練，其領導型式無顯著差異。高雄縣的教練不論其任期長短，都屬於關係導向的領導者。

一年一任的教練其平均數為86.16,半年一任的教練其平均數為88.00，無任期的教練其平均數為78.60。一年一任的教練其標準差為14.88，半年一任的教練其標準差為14.77，無任期的教練其標準差為14.95。

(五)不同運動種類的教練，其領導型式無顯著差異。高雄縣的教練不論運動種類為何，都屬於關係導向的領導者。

不同運動種類的教練平均數最高為球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)的教練其平均數為92.25，最低為球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)的教練其平均數為74.74。標準差最大為游泳教練其標準差為24.58，最小為自衛活動(柔道、拳擊等)的教練其標準差為11.33。

(六)不同學歷的教練其領導型式無顯著差異。高雄縣的教練不論其學歷為何，都屬於關係導向的領導者。

不同學歷的教練平均數最高為學歷為大學院校的教練其平均數為80.71，最低為學歷為研究所以上(含)的教練其平均數為79.17。標準差最大為學歷為高中職的教練其標準差為17.06，最小為學歷為專科的教練其標準差為13.10。

(七)不同運動代表隊規模的教練，其領導型式無顯著差異。

高雄縣的教練不論其運動代表隊規模大小為何，都屬於關係導向的領導者。

不同運動代表隊規模的教練平均數最高為運動代表隊規模為10人以下的教練其平均數為86.60，最低為運動代表隊規模為30人以上的教練其平均數為73.38。標準差最大為運動代表隊規模大小為30人以上的教練其標準差為15.88，最小為運動代表隊規模為10人以下的教練其標準差為8.59。

(八)不同得獎次數的教練其領導型式無顯著差異。高雄縣的教練不論得獎次數有幾次，都屬於關係導向的領導者。

不同得獎次數的教練平均數最高為得獎次數為零次的教練其平均數為81.00，最低為得獎次數為二次的教練其平均數為79.78，得獎次數為一次的教練其平均數為80.50。標準差最大為得獎次數為一次的教練其標準差為17.68，最小得獎次數為二次的教練其標準差為13.19。

二、不同背景之教練與領導情境之關係

(一)不同性別的教練，其領導情境無顯著差異。高雄縣的男女教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。

男教練在領導情境上的平均數是53.42，女教練在領導情境上的平均數是53.92。男教練在領導情境上的標準差是7.88，女教練的標準差是5.81。

(二)不同年資的教練，其領導情境無顯著差異。高雄縣的教練年資為一年、二至三年、與四年以上者，當他們處於領導

情境中都傾向做高度的控制。

不同年資的教練平均數最高為年資為二至三年的教練其平均數為55.18，最低為年資為一至二年的教練其平均數為48.57。標準差最大為年資為一年的教練其標準差為9.04，最小為年資為四年以上的教練其標準差為6.98。

(三)不同產生方式的教練，其領導情境無顯著差異。高雄縣的不同產生方式的教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。

不同產生方式的教練平均數最高為其它的教練其平均數為55.75，最低為體育委員會聘任的教練其平均數為50.60。標準差最大為校長聘任的教練其標準差為8.57，最小為校內教師自願擔任的教練其標準差為7.95。

(四)不同任期的教練，其領導情境無顯著差異。高雄縣任期為一年一任與無任期的教練，當他們處於領導情境中都傾向做高度的控制。

一年一任的教練其平均數為54.25，半年一任的教練其平均數為47.00，無任期的教練其平均數為53.40。一年一任的教練其標準差為8.96，半年一任的教練其標準差為7.09，無任期的教練其標準差為7.51。

(五)不同運動種類的教練，其領導情境無顯著差異。高雄縣不同運動種類的教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。

不同運動種類的教練平均數最高為游泳教練其平均數為56.67，最低為球類甲(籃球、排球、足球、棒球等團體項目)

的教練其平均數為51.47。標準差最大為游泳教練其標準差為15.31，最小為自衛活動(柔道、拳擊等)其標準差為5.64。

(六)不同學歷的教練其領導情境無顯著差異。高雄縣不同學歷的教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。

不同學歷的教練平均數最高為學歷為研究所以上(含)的教練其平均數為57.83，最低為學歷為高中職的教練其平均數為52.50。標準差最大為學歷為專科的教練其標準差為8.73，最低為學歷為高中職的教練其標準差為2.59。

(七)不同運動代表隊規模的教練，其領導情境無顯著差異。高雄縣運動代表隊規模除30人以上的教練，當他們處於領導情境中都傾向做高度的控制。

不同運動代表隊規模平均數最高為運動代表隊規模為10-20人的教練其平均數為54.97，最低為運動代表隊規模大小為30人以上的教練其平均數為49.63。標準差最大為運動代表隊規模為10人以下的教練其標準差為8.34，最小為運動代表隊規模為21-30人的教練其標準差為4.75。

(八)不同得獎次數的教練在領導情境上的得分「有」顯著差異。高雄縣得獎次數不同的教練處於領導情境中都傾向做高度的控制。但是，得獎次數三次以上(含)的教練與得獎次數零次的教練這兩組在領導情境上的得分仍有有顯著的差異。

得獎次數為三次(含以上)的教練其平均數為80.61，得獎次數為二次的教練其平均數為79.78，得獎次數為一次的教練其平均數為80.50，得獎次數為零次的教練其平均數為

81.00。得獎次數為三次(含以上)的教練其標準差為15.48，得獎次數為二次的教練其標準差為13.19，得獎次數為一次的教練其標準差為17.68，得獎次數為零次的教練其標準差為16.05。

三、不同背景之教練與領導效能之關係

(一)不同性別的教練，其領導效能無顯著差異。

男教練的平均數是138.79，女教練的平均數是139.70。男教練的標準差是11.34，女教練的標準差是7.44。

(二)不同年資的教練，其領導效能無顯著差異。

不同年資的教練平均數最高為年資為四年以上的教練其平均數為140.04，最低為年資為一至二年的教練其平均數為135.98。標準差最大為年資為二至三年的教練其標準差為13.37，最小為年資為一年的教練其標準差為10.24。

(三)不同產生方式的教練，其領導效能無顯著差異。

不同產生方式的教練平衡數最大為其它的教練其平均數141.44，最低為體育委員會聘任的教練其平均數為132.17。標準差最大為校長聘任的教練其標準差為14.93，最低為校內教師自願擔任的教練其標準差為9.40。

(四)不同任期的教練，其領導效能無顯著差異。

一年一任的教練其平均數為136.99，半年一任的教練其

平均數為120.23，無任期的教練其平均數為139.88。一年一任的教練其標準差為12.25，半年一任的教練其標準差為10.03，無任期的教練其標準差為10.73。

(五)不同運動種類的教練，其領導效能無顯著差異。

不同運動種類的教練平均數最高為球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)的教練其平均數為151.56，最低為田徑教練其平均數為134.54。標準差最大為球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)的教練其標準差為12.28，最低為自衛活動(柔道、拳擊等)的教練其標準差為8.11。

(六)不同學歷的教練其領導效能「有」顯著差異。

學歷為高中職的教練其平均數為149.07，學歷為專科的教練其平均數為132.50，學歷為大學院校的教練其平均數為138.59，學歷為研究所以上(含)的教練其平均數為137.08。學歷為高中職的教練其標準差為5.65，學歷為專科的教練其標準差為10.16，學歷為大學院校的教練其標準差為9.68，學歷為研究所以上(含)的教練其標準差為15.73。

(七)不同運動代表隊規模的教練，其領導效能無顯著差異。

不同運動代表隊規模平均數最高為運動代表隊規模為30人以上的教練其平均數為142.41，最低為運動代表隊規模為10-20人的教練其平均數為138.39。標準差最大為運動代表隊規模為30人以上的教練其標準差為17.33，最低為運動代表隊規模為21-30人的教練其標準差為8.89。

(八)不同得獎次數的教練其領導效能無顯著差異。

不同得獎次數的教練平均數最高為得獎次數為零次的教練其平均數為 140.80，最低為二次的教練其平均數為 134.28。標準差最大為得獎次數為一次的教練其標準差為 15.38，最低為三次(含以上)的教練其標準差為 10.17。

四、不同領導型式的高雄縣運動代表隊教練處於不同的領導情境時與他們在領導效能上的關係

(一)高雄縣運動代表隊教練的領導型式、領導情境與領導效能三者之間的相關未達顯著水準。

(二)高雄縣運動代表隊教練的領導型式與領導情境對領導效能不具有顯著的預測作用。

第二節 建議

根據本研究的結論，研究者提出對高雄縣國中運動代表隊教練選擇的建議，以供學校在選擇教練與教練領導代表隊之參考。

一、結果應用和建議

(一) 領導情境方面：

得獎次數不同的教練在領導情境上的得分「有」顯著差異。顯然地，得獎次數能使教練處於高度有利領導情境。因此，學校可以考慮多配置一些資源，如添購運動設備與改善場地，及提昇教練職權，加強經營管理積效，使代表隊能有較多的機會得獎，進而使教練處於高度有利領導情境。

(二) 在領導效能方面：

由於不同學歷的教練在領導效能上的差異達到統計顯著水準。使用薛費氏法(Scheffe Method)進行事後分析，結果發現高中職與專科這兩組有顯著的差異。而且高中職學歷的教練表現比專科學歷的好。因此，建議加強教練領導技能的培養與進修或研習方式的多元化，以提昇教練的領導效能，因此，在教練的聘任上，除應考慮學歷之外，並也應對教練的領導效能兼容並蓄。

二、對未來後續研究的建議

- (一) 本研究僅限於高雄縣國中運動代表隊，限於人力、物力、時間的不足，並沒有擴展到我國其他地區，若能將研究擴展到其他地區，可以對運動教練的領導型式與領導情境做更深入的探討，也可以更進一步的推論到全國運動代表隊。
- (二) 本研究僅使用費德勒的權變理論作為研究架構，然則並未與其他領導的理論做連結，因此可以列為將來分析的方向。
- (三) 本研究只研究國中運動代表隊教練的領導型式與領導情境，若能將研究擴展到高中運動代表隊並且使用本研究的研究工具來進行分析，應該可以將領導型式與領導情境作更好的說明與解釋。
- (四) 未來研究者可考慮使用其它理論模式來探討教練的領導行為。本研究的結果初步發現，費德勒的權變理並不能很切合地解釋高雄縣國中運動代表隊教練的領導效能。這可能需要多進行一些相關的研究來進一步提供相關的證據。另一方面，可能也可以考慮使用其它理論或建立本土性的論述，以有效地描述與預測在地教練的領導行為。
- (五) 加大各變項之變數差距或減少變數，以求加大變異量。
- (六) 使用訪談等方式的質化研究，以增加其周延性。

參 考 書 目

中文部分

- 王耀聰 (1997)。領導理論與運動教練領導行為的探討。中華體育，10 (4)，12-20。
- 江宣縈 (2002)。教練領導行為對選手的影響。大專體育，61，45-51。
- 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。
- 余瑞華、林文郎 (2000)。射箭教練領導行為之研究。國立台灣體育學院體育學報，8，195-204。
- 何美瑤 (1996)。費德勒情境因素的探討。學校行政，13，22-30。
- 邱怡和 (1999)。情境領導理論適用性之研究—以高屏地區國民小學為例。國立屏東師範學院碩士論文。
- 吳明隆 (2003)。SPSS 統計應用學習實務。台北，知城數位出版。
- 吳明隆 (2003)。SPSS 統計應用學習實務—問卷分析與應用統計。台北，知城數位。
- 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。
- 林金杉、杜登明 (2001)。拔河運動教練領導行為之研究。國立台灣體育學院體育學報，11，1-26。
- 林邦傑 (1979)。最不喜歡工作量表的因素結構及其與刻板印象、自我概念之關係。臺北：中華心理學刊。
- 周宏室 (1992)。我國學校專任運動教練的養成及未來展望。

- 國民體育季刊，(21)2，26-34。
- 郭進財 (2001)。田徑選手對教練領導方式之探討。2001年國際運動教練科學研討會論文集，343-352。
- 洪光遠 譯 (1992)。組織領導。(Yukl, G. A. : Leadership in organizations.)。台北：桂冠。譚家瑜譯 (1992)，新領導力 (John Gardner 原著)，台北：天下文化。
- 莊艷惠 (1997)。教練領導行為對團隊凝聚力及內在動機的影響。國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 陳其昌 (1988)。排球教練領導行為對選手在運動團隊中適應的影響。論著，39，60-69。
- 陳秀惠 (1988)。運動團隊凝聚力與教練領導的關係。東師體育，4，19-22。
- 陳慶瑞 (1986)。費德勒權變領導理論適用性之研究—以我國國民小學為例。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 陳慶瑞 (1989)。最不受歡迎同事量表(LPC)之內涵及其分析。省立屏東師範學院學報，3，197-232。
- 陳慶瑞 (1991)。權變領導理論之理論變項分析。教育與心理研究，14，177-206。
- 陳慶瑞 (1994)。費德勒認知資源理論適用性之研究。屏東師院學報，7，1-43。
- 陳慶瑞 (1995)。費德勒權變領導理論研究(二版一刷)。台北，五南。
- 陳慶瑞 (1995)。費德勒權變領導理論研究。五南出版社。
- 陳慶瑞 (1998)。費德勒權變領導理論之整合研究 - 以我國國民中小學為例。高雄；復文圖書出版公司。

- 陳慶瑞、林純文 (2001)。費德勒權變領導理論在我國國民中學行政之應用。屏東師院學報，14(上)，1-39。
- 許明珠 (2002)。費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用。國立台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 馮斯明(譯) (1986)。費德勒著。尖端領導(三版)。台北，桂冠圖書。
- 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。
- 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。
- 蔡育佑、高俊傑、邱紹一 (2001)。籃球教練領導行為之研究。2001年國際運動教練科學研討會論文集，441-459。
- 蔡昆霖、吳萬福 (1999)。競技運動教練的重要性。大專體育，41，131-134。
- 鄭詩華、林輝煌 (1996)。費德勒權變領導理論在台灣農業共同經營組織應用之研究(上)。台灣經濟，234，49-89。
- 鄭詩華、林輝煌 (1996)。費德勒權變領導理論在台灣農業共同經營組織應用之研究(下)。台灣經濟，235，54-76。
- 廖克玲 (1978)。領導績效的變通模式在教學情境中之應用，臺北：國立台灣大學心理研究所碩士論文。
- 賴世堤 (1996)。大專田徑選手偏好的教練領導行為之研究(下)。國立台灣體育學院體育學報，9，91-103。
- 賴世堤 (2001)。高中(職)田徑教練領導行為之研究。體育學報，30，185-194。
- 盧俊宏 (1993)。運動心理學。台北：師大書苑。
- 盧美貴、許明珠 (2003)。費德勒權變領導理論在幼稚園園長

領導之應用。台北市師範學院學報，33，1-18。
羅虞村（1995）。領導理論研究。台北，文景。

英文部分

- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Paloalto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Beach, B. H. and Beach, L.R.(1978). *A Note on Judgements of Situational Favorableness and Probability of Success*. *Organizational Behavior and Human Performance* .
- Conger, J. A Conger and R. N.Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership : the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Josset-Bass.
- Fiedler, F. E. (1967).*A Theory of Leadership Effectiveness*. N. Y.:McGraw- Hill.
- Fiedler, F.E.,Chemers,M. M.and Mahar,L.(1977).*Improving Leadership Effectiveness: the Leader Match Concept* (N.Y.: John Wiley and Son).
- Fiedler, F.E., and Garcia,J. E.(1987).*New Approaches To Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G.(1982).*Educational Administration : Theory Research, and Practice(2nd ed.)*.New York : Random House.
- Kennedy,J.K. (1982).*Middle LPC Leaders and the Contingency Model of Leadership Effectiveness*. *Organizational Behavior and 295 Human Performance*.

- Mithchell, T. R. (1970). The Construct Validity of Three Dimensions of Leadership Research. *Journal of Social Psychology*.
- Mai-Dalton, R.R. (1975). *The Influence of Training and Changes in Position Power in Leader Behavior*. Unpublished Master's Thesis, University of Washington, Seattle.
- Martin, Y.M. et al. (1976) Leadership Effectiveness in Teacher Probation Committees, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 12, P. 97 - 99.
- McMamara, V. and Enns (1966), Directive Leadership and Staff Acceptance of the Principal, *Canadian Administrator*, Vol. 6, p. 5-8.
- Nebeker, D. M. (1975). *Situational Favorability and Environmental Uncertainty : An Integrative Study*. *Administrative Science Quarterly*.
- Myers, M. R., Slavin, M.J. (2001). Emergence and maintenance of leadership among gifted students in group problem solving. *Roeper Review*, 12(4), 256-263.
- P. Hersey & K.H. Blanchard (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Source*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- Ralph M. Stogdill. (1950). Leadership, Membership, and Organization. *Psychological Bulletin*, Vol. 47 NO. 1.
- Rice, R. W. (1978) *Psychometric Properties of the Esteem for Least Preferred Co-Worker (LPC)*. Academy of

Management Review.

- R. M. Stogdill (1974), *Handbook of Leadership*, N.Y.: The Free Press Smith, 1969, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago.
- Rice, R.W. (1978) .*Construct Validity of the Least Preferred Co-worker Score*. *Psychological Bulletin*.
- Shaw, M.E. (1963). *Scaling group tasks: A method for dimensional analysis (Tech. Rep. No. 1)*. Gainesville: University of Florida.
- Shaw, M.E. (1973). *Scaling group tasks: A method for dimensional analysis JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*.
- Stogdill, R.M. (1950). *Leadership, Membership, and Organization*. *Psychological Bulletin*.
- Weber, M. From Max Weber (1946). *Essays in Sociology*, trans. H.H. Gerth and C. W. Mills. New York: Oxford University Press, pp.124.
- Yukl, G.A. (1981). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. (1981). *Leadership in Organization*. (臺北; 華泰書局).

國中運動代表隊教練領導型式、領導情境調查問卷 【教練用】

敬愛的教練：您好！

本研究目的在於瞭解國中運動代表隊教練領導效能，懇請教練填答問卷協助研究，以提供教練隊務工作經營管理、改善領導行為，提昇領導效能及學校改進運動代表隊之參考。請 您就個人感受及看法據實填答。請您對每一項問卷內容評定其適合程度，並在 內打「√」

本問卷所得資料純供學術研究。俾便提昇高雄縣國中運動代表隊隊務經營之品質，衷心盼望能獲得 您的協助，您的鼎力相助，將是本研究成效的最大支柱。謝謝您的合作。此

敬 頌

教安

國立台灣體育學院體育研究所

體育碩士學位班

研 究 生：梁進雄 敬上

指導教授：杜登明教授

中華民國九十三年一月

壹、教練基本資料

1. 您的性別為(1) 男性(2) 女性
2. 您在貴校擔任教練的年資為(1) 未滿一年 (2) 一至未滿二年 (3) 二至未滿三年
(4) 三至未滿四年 (5) 四年以上
3. 您是如何成為教練的？(1) 校長聘任(2) 校內教師自願擔任(3) 體育委員會派任
(4) 外聘(校外熱心且學有專長者由學校聘任)(5) 其它
4. 貴校教練的任期為何？(1) 隨校長的任期而異動(2) 三年一任(3) 二年一任
(4) 一年一任(5) 半年一任(6) 無任期
5. 您所指導的運動代表隊為何？(1) 田徑
(2) 游泳
(3) 球類甲(籃球、排球、足球、棒球、壘球等團體項目)
(4) 球類乙(桌球、羽球、網球等個人項目)
(5) 自衛活動(柔道、拳擊、空手道、跆拳道等)

(6) 其他(不在上列之運動代表隊), 請列出_____

6. 您的學歷為(1) 高中職(含以下)(2) 專科(3) 大學院校 (4) 研究所以上(含)
7. 您所指導的運動代表隊規模(1) 10人以下(2) 10-20人(3) 21-30人(4) 30人以上
8. 您所指導的運動代表隊, 近三年內縣級比賽(或縣運會), 獲前三名的次數有
(1) 三次(含以上) (2) 二次 (3) 一次 (4) 零次

貳、問卷內容

【第一部份 最不受歡迎隊員量表 (LPC)】

填答說明及示例：

在您從事教練工作的生涯中, 您曾指導過不同的隊員。在教練的領導管理過程中, 有些隊員很受歡迎的, 很容易指導的, 共同達成運動代表隊團體目標, 而另一些隊員則不受歡迎且很難指導的。現在請您回想一下, 在所有曾接受您指導的人之中, 那一個人是您覺得最難指導的。這個人也許是您現在的隊員, 也可以是過去的隊員, 這一個人不一定是您最不喜歡的, 而是那種您很不容易指導他以達成團隊目標, 也就是您覺得最不受歡迎, 最難指導的那個人。在量表的每一題均採用一對兩極端的形容詞, 中間分成八個層次(如例題), 構成一個量表, 請您依實際的觀察, 在適當的內打「~」。

例題：煩人的? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 有趣的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

如果您認為所要形容的那位隊員非常有趣, 則請在靠近「有趣的」這個形容詞的適當層次, 即第八格內打「~」(如例題)。如果認為所要形容的那位隊員相當有趣, 則請在靠近「有趣的」這個形容詞的適當層次, 即第七格內打「~」, 如果您所形容的那位隊員是非常煩人的, 則請在靠近「煩人的」這個形容詞的適當層次, 即第一格內打「~」。在您打「~」前先看清楚上兩邊的形容詞, 記住: 您的答案是無所謂「對」與「錯」。做的時候要快, 您最直覺的答案可能是最真實的, 請不要漏填, 每一項只答一次。

現在請根據以下的形容詞, 來描述您這位隊員。

1. 快樂的 ? 8 7 6 5 4 3 2 1 ? 不快樂的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

2. 友善的 ? 8 7 6 5 4 3 2 1 ? 不友善的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

3. 拒人千里的 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 平易近人的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

4. 有幫助的 ? 8 7 6 4 3 2 1 ? 無用的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

5. 不熱心的 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 熱心的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

6. 緊張的 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 輕鬆的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

7. 疏遠的 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 親近的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

8. 冷漠的 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 熱情的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

9. 合作的 ? 8 7 6 5 4 3 2 1 ? 不合作的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

10. 支持的 ? 8 7 6 5 4 3 2 1 ? 敵對的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

11. 煩人的 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 有趣的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

12. 易爭執的 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 和睦的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

13. 自信的 ? 8 7 6 5 4 3 2 1 ? 猶豫不決的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

14. 有效率的 ? 8 7 6 5 4 3 2 1 ? 無效率的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

15. 憂鬱的 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 開朗的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

16. 開放的 ? 8 7 6 5 4 3 2 1 ? 保守的
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

【第二部份 教練與隊員關係量表 (LMR)】

1. 隊員彼此之間相處得並不好。

非常符合 ? 1 2 3 4 5 ? 非常不符合

2.隊員是可靠而值得信任的。

非常符合 ? 5 4 3 2 1 ? 非常不符合

3.隊員相處的氣氛一向很融洽。

非常符合 ? 5 4 3 2 1 ? 非常不符合

4.隊員常跟您合作把事情做好。

非常符合 ? 5 4 3 2 1 ? 非常不符合

5.您和隊員之間常有意見相左。

非常符合 ? 1 2 3 4 5 ? 非常不符合

6.在運動代表隊的經營管理上，隊員給您很大的支持與幫助。

非常符合 ? 5 4 3 2 1 ? 非常不符合

7.隊員們彼此都很合作。

非常符合 ? 5 4 3 2 1 ? 非常不符合

8.您和隊員的關係很好。

非常符合 ? 5 4 3 2 1 ? 非常不符合

【第三部份 工作結構量表 (TS)】

1.在運動代表隊的經營管理上，您是否使用掛圖、照片、模型或詳細的指示，來說明訓練的內容？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

2.在運動代表隊的經營管理上，是否有上級人員指示您或向您說明運動代表隊的經營管理的具體目標？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

3.運動代表隊的經營管理上，您是否有一套明確或標準的作業程序？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

4.在運動代表隊經營管理的過程中上，您是否有一套特別的方式，將訓練細分為幾個步驟？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

5.您在運動代表隊的經營管理執行中，您是否發現使用某些方法，會比其他方法更有效？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

6.在運動代表隊的經營管理上，使用明確的方法以評估訓練成果是否符合要求？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

7.在運動代表隊的經營管理上，是否使用書面資料或口頭約定，以說明何者為最佳訓練成果或解決方案？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

8.在評估運動代表隊的經營管理成效時，是否依據同一的標準？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

9.在評估運動代表隊的經營管理的成效時，是否使用量化的方法？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

10.您和隊員們是否能及時地評估運動代表隊的經營管理的成效，用以改進未來的訓練成效？

經常如此 ? 2 1 0 ? 完全沒有

【第四部份 職權量表 (PP)】

1.您是否有權直接獎懲隊員或建議上級獎懲隊員？

完全有權 ? 2 1 0 ? 完全沒權

2.您是否能直接或經由會議調整隊員的出賽程序？

完全有權 ? 2 1 0 ? 完全沒權

3.您是否有足夠的能力分配隊員的訓練任務，並指示訓練的方法？

完全有權 ? 2 1 0 ? 完全沒權

4.您是否有權考核隊員的訓練成效？

完全有權 ? 2 1 0 ? 完全沒權

5.在隊員們的心目中，您是否具有教練的法定權威？

完全有權 ? 2 1 0 ? 完全沒權

本問卷至此全部結束，請您再檢查一下是否有遺漏題項，衷心感謝您的熱心協助，煩勞不便之處敬請原諒！

~謝謝您的支持~

聯絡人：梁進雄

聯絡電話：(07) 6312045轉20

行動：0933-282701

E-mail: alm002@m1.alm.ks.edu.tw (m1的'1'是數字)

國中運動代表隊教練領導效能調查問卷

【隊員用】

敬愛的隊員：您好！

本研究目的在於瞭解國中運動代表隊教練領導效能，懇請隊員填答問卷協助研究，以提供教練隊務工作經營管理、改善領導行為，提昇領導效能及學校改進運動代表隊之參考。請您就個人感受及看法據實填答。請您對每一項問卷內容評定其適合程度，並在「」內打「√」

本問卷所得資料純供學術研究。俾便提昇高雄縣國中運動代表隊隊務經營之品質，衷心盼望能獲得您的協助，您的鼎力相助，將是本研究成效的最大支柱。謝謝您的合作。此

敬頌

順心

國立台灣體育學院體育研究所

體育碩士學位班

研究生：梁進雄 敬上

指導教授：杜登明教授

中華民國九十三年一月

壹、基本資料

1. 您的性別為 (1) 男性 (2) 女性
2. 您所參加的運動代表隊為 (1) 田徑
(2) 游泳
(3) 球類甲 (籃球、排球、足球、棒球、壘球等團體項目)
(4) 球類乙 (桌球、羽球、網球等個人項目)
(5) 自衛活動 (柔道、拳擊、空手道、跆拳道等)
(6) 其他 (不在上列之運動代表隊)
3. 您參加運動代表隊的時間多久了 (進入國中後為限) ? (1) 一年 (含以下)
(2) 一年至二年 (3) 二年以上
4. 您所參加的運動代表隊有多少人 ? (1) 10人以下 (2) 10-20人 (3) 21-30人
(4) 30人以上

貳、問卷內容

【第一部份 工作滿意度量表】

填答說明及示例：

本問卷的題目都以簡短的敘述句來描述教練的領導效能情況，在量表的每一題均採用一對兩極端的形容詞，中間分成六個層次（如例題），共計八個層次，構成一個量表，請您依實際的觀察，在適當的 內打「√」。

例題：參加運動代表隊訓練使自己更成長。

不 同 意? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 同 意

非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

如果您非常同意「參加運動代表隊訓練使自己更成長」，則請在靠近「非常同意」這個形容詞的適當層次內，即第八格內打「√」。如果認為非常不同意「參加運動代表隊訓練使自己更成長」，則請在靠近「非常不同意」這個形容詞的適當層次，即第一格內打「√」，在您打「√」前先看清楚上兩邊的形容詞，記住：您的答案是無所謂「對」與「錯」。

做的時候要快，您第一次的答案可能是最真實的，不要漏過某一題，每一項只答一次。

現在請根據以下的形容詞，來描述貴隊的實際情況。

1.對於目前的訓練環境(例如:場地、器材.....等)，您是否感到滿意？

不 滿 意 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 滿 意

非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

2.對於教練在訓練工作的經營管理能力(例如:方法、方針、目標.....等)上，您是否滿意？

不 滿 意 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 滿 意

非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

3.對於教練在訓練課程方面，您是否滿意？

不 滿 意 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 滿 意

非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

4.對外比賽獲勝，論功行獎方面，您是否滿意？

不 滿 意 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 滿 意

非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

5 在精神鼓勵方面，您是否滿意？

不 滿 意 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 滿 意

非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

6 您對隊員的成績表現，您是否滿意？

不滿意 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 滿意
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

7.輔導績優選手之甄試升學工作，您是否滿意？

不滿意 ? 1 2 3 4 5 6 7 8 ? 滿意
非常 相當 有點 稍為 稍為 有點 相當 非常

【第二部份 成員士氣量表】

1.您在參加代表隊內各種會議（如：協調會、檢討會...）會適時提供改進意見。

完全不相符 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全相符

2.您對運動代表隊內的各種活動安排，能主動配合。

完全不相符 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全相符

3.您會以身為運動代表隊的一份子為榮。

完全不相符 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全相符

4.您以比賽成績作為個人的努力目標。

完全不相符 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全相符

5.您能體會訓練成果的樂趣。

完全不相符 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全相符

6.對於訓練，您總是盡心盡力去做。

完全不相符 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全相符

7.訓練可以實現您的理想和抱負。

完全不相符 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全相符

【第三部份 運動代表隊績效量表】

1.你知道代表隊今年的參賽目標嗎(全國賽、縣內比賽等)？

完全不知道 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全知道

2.你是否知道代表隊的訓練進度？

完全不知道 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全知道

3.你認為經由教練的指導與訓練能使運動代表對外的各項比賽成績愈來愈好嗎？

完全不行 ? 1 2 3 4 5 6 ? 完全可以

4. 運動代表隊員的裝備與訓練場地如何？

非常差 ? 1 2 3 4 5 6 ? 非常好

5.貴隊在參加比賽時的食、衣、住、行上，你是否滿意？

非常不滿意 ? 1 2 3 4 5 6 ? 非常滿意

6.就您所知，貴隊的績效在家長心目中的評價如何？

非常差 ? 1 2 3 4 5 6 ? 非常好

【第四部份 適應力量表】

1.在預測問題、避免問題發生以及減低問題的影響方面，貴隊做得如何？

非常差 ? 1 2 3 4 5 6 ? 非常好

2.在面對隊內偶發事件方面(例如:家庭變故、球員受傷、打架.....等)，貴隊的處理情況如何？

非常差 1 2 3 4 5 6 ? 非常好

3.有關新的運動訓練方法，隊員知道多少？

完全不知道 1 2 3 4 5 6 ? 完全知道

4.當訓練方法、運動設備以及例行工作有所改變時，隊員接受並適應這些改變的速度如何？

非常慢 ? 1 2 3 4 5 6 ? 非常快

5.對新訓練的實驗與改革，在貴隊中，有多少隊員能很快地接受改變和適應改變？

幾乎沒有 ? 1 2 3 4 5 6 ? 幾乎全部

6.在訓練問題的處理上，貴隊所採取的方式，其彈性如何？

毫無彈性 ? 1 2 3 4 5 6 ? 非常有彈性

7.在運動代表隊經營管理的處理上，貴隊所採取的方式，其彈性如何？

毫無彈性 ? 1 2 3 4 5 6 ? 非常有彈性

本問卷至此全部結束，請您再檢查一下是否有遺漏題項，衷心感謝您的熱心協助，煩勞不便之處敬請原諒！

~謝謝您的支持~

聯絡人：梁進雄

聯絡電話：(07) 6312045轉20 行動:0933-282701

E-mail：alm002@m1.alm.ks.edu.tw (m1的'1'是數字)