

威權、仁慈、德性家長式領導： 李瑞麟教練之個案研究

鄭秀貴

美和技術學院

高麗娟

臺北市立體育學院

摘要

本研究為李瑞麟教練之個案研究，藉由球員的觀點，回溯敘說李教練在1974至1991年間領導美和棒球隊之歷程，本報告聚焦於球員對李教練領導歷程的感受與體會，深入探討李教練的領導行為；經歷三個月的資料蒐集，資料來源包括與五位研究參與者的正式訪談、非正式訪談、對他們的觀察，研究者於研究期間撰寫研究者日誌，蒐集與本研究之相關文件與紀錄等，研究參與者為當時期在美和棒球隊接受過李教練訓練與指導之各階段球員。資料分析主要採用敘說分析，研究可信任性的建立包括參與者檢核、同儕檢核、表述研究者立場、研究步驟與歷程等等；研究結果發現，該個案與球員們在棒球生命的起步、日常生活的互動、訓練與指導的過程、球隊是大家庭的主體情境脈絡裡，是以威權、仁慈、德行家長式領導行為，帶領美和棒球隊接受各面向的挑戰，共同創造出輝煌的成績，本研究之李瑞麟教練家長式領導內涵，在運動教練領導的研究中，具有質化實徵研究多面向的知識提供與參考價值。

關鍵詞：棒球運動、個案研究、家長式領導、李瑞麟

壹、緒論

一、研究背景

前時報鷹總教練李瑞麟先生為臺灣棒球界家喻戶曉的人物，他對臺灣棒球及美和棒球隊的發展具有影響力，從1974年他擔任美和中學體育老師及美和青少棒球隊的教練起，至2000年辭世止，李教練為臺灣棒球盡心盡力，並為國家創造出輝煌的戰績（如：朱維瑛，1997；美和高中，2006；鄭秀貴、李淑梅、許玫琇、高麗娟，2006）。綜觀國內運動領導領域的學術研究多以實證論為思考基礎，因此探究的主題多集中於教練領導行為的類型與運動員喜愛的領導類型，進行研究的方式則以調查研究法居冠（如：鄭俊傑2007；王俊明，2005；蕭嘉惠，2003等），顯少運用建構論的角度去關注教練與球員互動的經驗，運動團隊中的互動故事闕如，造成運動經驗生命感的流失（劉一民，2005），甚為可惜。本研究以個案研究為研究架構，李瑞麟教練為本研究個案，進一步說，是Bassey稱之為「敘說故事」（story-telling）的個案研究（潘慧玲，2003，頁211），就是以故事體的形式來探索與分析個案。藉由李教練所領導過的球員對李教練領導歷程的感受與體會，探討李教練的領導行為，以期提供棒球研究領域球員與教練互動經驗的知識，使得棒球教練領導經驗的傳承中有更充實且整體的認識與啟發。

本文為主要研究者碩士論文《「永不放棄」：李瑞麟教練領導棒球隊歷程之個案研究》（鄭秀貴，2007）的一部分，該論文探討李瑞麟教練領導歷程中兩大主軸「比賽過程與戰術運用」（鄭秀貴、許玫琇、林琨翰、高麗娟，2007）及教練領導行為的「感受與體會」，本文所呈現的即為第二主軸。

二、文獻探討

除了探討運動員知覺教練領導行為的類型外，近年來有關運動教練家長式領導行為之探討，在體育運動領域已經逐漸受到關注。高三福、簡曜輝、莊仲仁（2001；2002）研究顯示，臺灣的運動團隊領導皆穩定地包含恩、威、德三種領導成分，也就是教練擁有清楚而強大的權威，但也有照顧、體諒運動員，以及道德領導的面向；高三福、陳鈺芳（2006）認為運動教練的教誨領導內涵為威權、仁慈、德行，教練的教誨領導與運動員運動表現的進步、生活常規的規範、生涯的發展是有關的；徐慶帆（2007）綜合文獻理論的探究，認為華人文化特色的家長式領導行為應較能詮釋華人領導的現象，建議我國運動教練領導團隊應展現威權、仁慈、德行三個領導行為，運動教練之領導行為，應融合家長式領導之精髓，更能切合我國運動教練之領導行為。上述探討家長式領導內涵，分別以研究證據、質化觀察與訪談、文獻理論的分析來呈現，但有關教練和球員個人內在塑造、精神層面、經驗互動過程、領導行為實境脈絡的研究則仍缺乏探討。明確的說，教練領導行為表現在哪些方面呢？教練在領導運動團隊的過程中是如何來顯現威權、仁慈、德行家長式的領導內涵呢？因此，本文以個案研究方法，積極並

誠實的記錄棒球教練領導過程之軌跡，以故事敘說的方式了解球員與教練互動經歷的感受與體會，進而探究運動教練生活化的家長式領導行為。

三、研究目的與問題：

本研究的目的：

以在1974至1991年間，接受過李瑞麟教練訓練與指導過的球員觀點，來探討李教練領導美和棒球隊之歷程，經由球員對李教練領導歷程的感受與體會，以了解李教練的領導行為。

本研究的問題：

在球員與教練的互動歷程中，李教練之領導行為為何？

貳、研究方法

Merriam (1998) 對於個案研究的定義認為是對一個有界線範圍的系統，做全貌式的描述和分析；Punch (1998) 則認為個案研究基本上是在自然情境中，引用多重資料來源來進行對個案全面性的探討；《敘說探究》(Narrative Inquiry) 一書的原著者 Clandinin 和 Connelly 的觀點，相信經由敘說才能重述「經歷經驗」，而敘說的目標正是在於瞭解經驗並創塑經驗之意義，這樣可以教育自己也教育了他人 (引自蔡敏玲、余曉雯譯，2003)。本研究個案為李瑞麟教練，將由五位經李教練教導過的球員回溯與李教練互動的經驗，來了解李教練的教練領導行為。

本研究以訪談為主要資料蒐集方法，另輔以文件資料進行分析，採開放式提問方式鼓勵事情的敘事化，並從視聽資料、書籍期刊、蒐集相關文件。在整個研究歷程，從研究者觀察與日誌裡不斷的反思與批判，將收集到豐富的多重資料，運用歸納、組織、分析，建構研究文本 (潘淑滿，2003)，來歸納知識的意義，建構知識的價值。研究期間參加高麗娟博士所主持「質性研究支持團體」，與質性研究同儕進行資料的討論與分析，檢核本研究的過程；Janesick (2000) 特別提出多元檢核的概念與詞彙，以「水晶化」(crystallization) 多面向閃閃發亮的精美，喻表研究者對研究採取多方蒐集資料，建立同儕檢核機制，也要以多元觀點詮釋資料，以不同的研究方法去探究現象；王文科 (1994) 認為質性研究的信度，是指研究者和參與者，互動形式的資料紀錄、資料分析與檢核，確實詮釋參與者意義的一致性。

本研究的分析方法主要是承自 Riessman 的敘說分析 (narrative analysis)，因為敘說分析允許對個人經驗和意義進行系統性研究；亦即，事件是如何被行動的主體建構出來的 (王勇智、鄧明宇譯，2003)，這個生命片段的重建過程不僅僅是訊息儲存機制，以研究參與者在個人的敘說裡，所構成的知覺經驗與組織的記憶，建構了1974至1991年間李瑞麟教練領導美和棒球隊歷程的經驗和行動，深入了解棒球教練領導球隊歷程在球員生命經驗中的真正事件 (Bruner, 1987)。

一、個案背景介紹

本個案研究是以李瑞麟教練為研究對象，該個案李教練是屏東縣萬巒鄉人，1974至1991年間領導美和青少棒及青棒隊共贏得九次世界冠軍，1989年出任陸光成棒隊教練，1991年榮獲青少棒、青棒、成棒三冠王頭銜，全國體總更頒發大特等一級體育獎章，表彰李教練對國家棒球教育的貢獻；與鼻咽癌奮戰九年，抗癌過程中，最愛的還是棒球，2000年3月7日去世，享年五十一歲（涂順振，2001；美和高中，2006）。

二、研究參與者

本研究是根據美和中學歷屆棒球隊隊員名單、歷年比賽成績資料核對與查證（美和高中，2006），挑選具代表當時期各年度之五位球員擔任研究參與者：懷恩1971-1977年、德賢1976-1981年、偉翰1980-1986年、國雄1981-1987年、榮慶1986-1992年，都是在1974至1991年間李瑞麟教練指導過的美和青少棒及青棒隊的球員。在取得參與研究的同意之後進行訪談。為尊重五位參與者的隱私權，在本報告中皆使用匿名。

三、研究者立場：

本研究主要研究者與李瑞麟教練之妻李淑梅女士為舊識，兩家為多年好友，並同在美和技術學院與美和中學姐妹校任教，對研究相關資料之獲取甚為有利。雖然研究者並非棒球界人士，然而在體育運動領域工作，所以本研究乃為內部人（insider）立場進行研究。

參、領導美和棒球隊的故事

整體故事的事件、順序、時間、主題結構的連貫性，先由研究者以多元的資料來導引並串連，按照年度順序，從早期球員懷恩開始，依序再由德賢、偉翰、國雄、榮慶相繼出場敘說，來了解1974至1991年間李瑞麟教練領導美和棒球隊的脈絡。在敘說故事中各個人物所說片段的話或一句話，是以斜體字來顯示，讓文本的再現是故事性的。為了顧及文本閱讀的流暢性，研究者所表達的資料與觀點是以粗體字顯示，以下所有的資料，都是根據五位球員接受訪談所敘說與筆述的實境呈現。

一、棒球生命的起步

1970年美和護專校長徐富興博士、廖丙熔博士、李瑞昌醫師三人，非常喜歡棒球，於是就把七虎少棒隊球員接到美和中學就讀，並組成了青少棒隊（蘇錦章，1996；涂順振，2001）。美和中學創辦人徐傍興博士，更讓球員享有學費及食宿費一律全免的待遇，於同年九月成立美和中學棒球委員會，負責一切器材、經費的支應（蔡明坤，2004）。美和棒球隊成立之後，在各地區的少棒隊球員們

先後在國小畢業後，是憑藉著什麼背景與動機相繼加入美和棒球隊？懷恩回憶著三十幾年前加入球隊的情形：

在1970年時屏東縣就約有15~20隊參加縣內的選拔賽，1971年我是屏東選手與第三代金龍少棒球員徐生明、魏景林及余富誠…等球員一起進入美和青少棒隊。當時三年級學長有中區金龍隊員楊清瓏、江仲豪…等，二年級金龍第二代、一年級金龍第三代共約二十五人左右。青少棒球員陸續升上高中，1973年即成立了青棒隊，1974年青少棒及青棒將近有六十位球員（懷恩訪談稿2007.1.22.）。

德賢談到當時的想法：

我家住臺北縣，華興棒球隊的陳秀雄教練是我小學的教練，叫我去華興打球。我的想法不打球就算了！要打球就要到美和，再怎麼遠也要去美和打球，最重要的就是，當時美和常常贏得比賽而且常常贏華興。我姐夫曾在空軍認識曾紀恩教練，就跟曾教練聯絡之後，於1976年加入美和青少棒隊（德賢訪談稿2007.1.18.）。

偉翰的敘說：

認為既然要打球就到美和，而且那時候美和棒球隊在國內也算是很有名氣。我家住臺北，國小少棒的成績算不錯，當時哥哥已在美和，1980年我也想和哥哥一樣到美和打棒球，李瑞麟教練也同意說：「好啊！來練看看」（偉翰訪談稿2006.12.22.）。

國雄的陳述：

當時美和中學挑選我們少棒隊有六、七位球員，但是我個子矮比較不理想沒有挑到我，因為他們挑進去的球員是學費、伙食費都全免，就自己推薦說：「我自己要加入美和，看可不可以」，學校方面就說：「好啊！進來讀，學費不用繳，但是要繳兩千元的伙食費」，球隊唯一少數人要繳的就是伙食費，於是1981年進入美和青少棒隊（國雄訪談稿2006.12.15.）。

榮慶的看法：

國小少棒隊畢業，要繼續走棒球這條路就要去好的學校，在南部大家都知道就是美和，李瑞麟教練的作法是會叫美和青少棒的球員再回自己國小的母校，找比較好的球員到美和參觀學校環境，再探詢有沒有興趣來美和讀書並接受棒球訓練，父母親也贊同，1986年就來美和報到（榮慶訪談稿2006.12.1.）。

「動機」可以簡單的被定義為一個人努力的方向和強度（Sage, 1977），所以

加入美和棒球隊的球員大都是各個少棒隊優秀的球員，國小畢業後，很明確的要繼續朝棒球運動的志向去發展，就毅然決然的加入美和棒球隊，接受團隊住校的訓練，在1974至1991年先後與李瑞麟教練展開了棒球隊踏實的磨練歷程，奠定了棒球生命起步的重要基礎！（取自2006.12.25.研究者日誌）

二、日常生活的互動

運動教練的責任是擔任運動員的指導，以選手奪牌得勝為目標的專業人員，身為教練者，往往兼任選手生活管理與人生方向指導的責任（王耀聰，1997）。李瑞麟是美和中學初中部畢業的校友，於1974年返校服務，擔任體育老師與球隊教練兼舍監管理。剛到任的李教練與球員們在日常生活互動的情形，懷恩寫著：

從球員在校的生活管理、紀律秩序及遵守校規三項的訓練開始，學長負責照顧學弟生活、技術，學弟犯錯學長要對教練負責，要求球員絕對要遵守學校的規定，不可自成學校的另一團體；球員生病就親自帶到，免費幫球員看診李董事開的『瑞昌診所』就醫（客家電視臺，2005，3）（懷恩筆述2007.2.3.）。

德賢回憶當時的情境：

曾經親眼看過一個高二球員在宿舍偷抽煙，被老師看到，老師叫那位球員到他面前吐氣，問球員有沒有抽煙，球員說：「沒有」，就一巴掌！叫球員再吐氣，球員說：「沒有抽煙」，又一巴掌！連續打了六下耳光，球員才承認說：「有抽煙」，他的目的是希望球員絕對不要抽煙，做錯就要勇於認錯！（德賢訪談稿2007.1.18.）。

李瑞麟教練與同校服務的李淑梅老師兩人因棒球結緣，於1979年結婚，成家後，李教練與球員們日常生活互動上有何改變？家住臺北的偉翰回想當時的情形：

私底下真的很照顧我們這些外地孩子，有時候球隊放假，一天兩天我沒辦法回臺北，老師就帶我到他家住宿吃飯，看他很嚴格但也有溫柔的一面。師母會煮很多好吃又營養的菜給我進補，國一的時候就住在老師萬巒的家裡，他有空會開車帶我到萬巒附近的寺廟走走…（偉翰訪談稿2006.12.22.）。

國雄回憶深刻又有趣的情境：

高中球員有時候會翹課跑回宿舍偷睡覺，他拿了一支槌子追進宿舍就打，翹課的高中球員全部從宿舍往外衝；我們會去老師家裡，師母會拿很多東西請我們吃，老師偶爾在球隊放假時會跟球員們在宿舍消遣一下麻將『打趣味的』（臺語）（國雄訪談稿2006.12.15.）。

美和中學與美和護專是隔鄰的姐妹校，在1970至2000年間，每年11月至12月的時候，兩校會一起舉辦聯合運動會，李瑞麟老師就會發動棒球隊員，幫忙劃線整理400公尺的田徑場，因兩個棒球練習場的投手丘，剛好在田徑場兩側彎道的地方，又是隆起的兩個小山丘，為了預防兩校學生運動會比賽時跌倒受傷，會先將投手丘剷平，兩校聯合運動會結束，李老師會親自教棒球隊員搬紅土，還原棒球場的投手丘，再繼續練球，當年完成不可能任務的榮慶回憶著當時的過程：

老師好像什麼都會，而且是親自帶領我們做兩個棒球練習場、室內打擊場，都是要我們搬紅土…老師就在推土…，搬很多紅土整理球場。那時候心裡納悶著，老師到底會不會做球場以及投手丘？很好笑！但真的！很不簡單竟然把球場做起來！青少棒隊練球練到下午四點的時候，叫我們全部去喝牛奶，老師就會說：「一年級全部不要練，把鋼杯拿出來泡牛奶」；老師和教練們在飯廳吃飯時，只要發現伙食的營養不夠，會向廚房的阿桑跟總務處反應加強伙食營養（榮慶訪談稿2006.12.1.）。

許義雄（1989）指出，體育系學生最難忘或最欽佩的師友，通常是他們過去的運動教練，教練可說是兄長、益友、嚴師，對運動員的行為觀念、人生態度的影響既深且遠。李瑞麟教練將全部的心力、時間投入學校體育、球隊訓練，與球員們在朝夕相處的時光中，規劃以學長制的方式照顧學弟的生活、球技、道德禮儀的養成教育，徹底貫徹球員生活習慣、球隊紀律、遵守校規之規定，同時也關心球員身體的營養及病痛，不讓球員們自認為是國手或是國家代表隊，而在學校另成一個驕傲的團體，才能培養出讓全校老師與學生對棒球隊員的尊敬與愛戴，顯示出李教練是以威權、仁慈、德行領導行為與球員們在日常生活互動中，彼此培養了深厚的情感與默契（取自2007.2.8.研究者日誌）。

三、訓練指導的過程

領導運動團隊的教練，是運動訓練與比賽的直接組織者和管理者，實現運動團隊目標的主導者（翁志成，1998）。球員個人技術的精熟、體力的增進、團隊戰術的合作默契，這些都是李教練帶領球隊，經過踏實又辛苦的重覆操練，才能在比賽中發揮團隊精神創造佳績，懷恩寫著：

晨操集合點名，病痛要隨著見習幫忙，親自餵球給球員練習打定網(T-batting)並修正其動作姿勢，打上百個滾地、高飛球、練守備並指導技巧，強化投手球員的耐力與彈性並指導如何控球。中午休息時，常有特訓，球場訓練他對每一位球員一視同仁、公平對待，不因你是國手而有差別待遇（懷恩筆述2007.2.3.）。

德賢回溯敘說當時的情況：

晨操之後就要跑六公里的馬拉松，繞美和-竹田-內埔跑回學校，接著

衝400公尺60秒以內要跑完，根本就沒辦法在60秒跑完一圈400公尺，明明要我們跑二次400公尺跑。做完了以後他還是會鼓勵大家幾句：「就是要這樣子，才會出人頭地！」；下午一點半左右就會到球場練習打擊、守備及體能訓練，練球好像牛一樣，從頭到尾跑…衝…撲…幾乎沒有休息。練球不只是教練在盯、前輩(青棒)的球員也在幫忙盯，一直操練到天黑！（客家電視臺，2005，6）（德賢訪談稿2007.1.18.）

偉翰的陳述：

快接近比賽期的時候，整天都在練球。我們那時候被操到『眼睛不敢閉，而閉了又不敢睜開』（臺語）的地步，5：30分就起床體能訓練，7：00吃早餐，8：30開始技術訓練到中午，下午1：30分練球做暖身操，教練叫我們內野手全部要在地上撲，差不多到2：00全部球員的衣服幾乎都髒掉了。晚上還要練習揮棒及體能訓練，一天要練四個循環，老師訂下這個訓練計畫，不管是技術、體力都打下很紮實的基礎，訓練的辛苦過程只能用『嚴格』兩個字來形容（偉翰訪談稿2006.12.22.）。

李教練是指導國雄練習長打的推手，國雄回想當時調整打擊姿勢苦練的情形：

我國三長高力量也增大，老師開始針對性的來教我，將打擊姿勢調整為長打的打法，經過雕塑苦練，整個腰部與雙腳被訓練到都會發抖，可是！就是可以將球打得非常遠，也看的出長打能力顯現出來，但是也常常被三振！老師是調整我長打姿勢一個很大的推手（國雄訪談稿2006.12.15.）。

李教練不斷吸收國內外的棒球新資訊，也嚐試以求新求變的訓練方式來教導球員，榮慶敘說當時練習的過程：

球場上練球的觀念一直在變化在求新，1988年老師從美國回來，就要求國二低年級的球員用反方向的手練習打擊，本來習慣右手揮棒的，左手也要能揮棒打擊，練習左右開弓的打法是全方向靈活的揮棒訓練，再來是跑壘、守備方法，每次到國外或參加講習獲得新的資訊，回來一定馬上教（榮慶訪談稿2006.12.1.）。

教練領導行為是影響選手參與團隊活動與團隊訓練的重要因素之一，而教練的領導方式會影響選手參與運動的動機進而影響團隊合作的模式（陳鈺芳，2003）。李教練領導球隊是正直盡責與無私並且以身作則，努力的自我進修中外棒球書籍，參加國內外的講習，吸收棒球新知識與資訊一定馬上教導新式的打法與訓練方式，堅持動作的練習要確實，嚴格但講理，怒罵球員之後私底下會安撫

球員與溝通，堅定球員的自信心更提升教練與球員互動的信任感，是恩威並濟的領導模式（取自2007.2.11.研究者日誌）。

四、棒球隊是大家庭

李教練私底下與球員彼此感情的交流，這些點點滴滴難忘的回憶，都永遠刻印在球員的內心深處，懷恩對李教練的感受寫著：

不管是練習或比賽中隨時都有畢業校友探望、幫忙、熱心贊助球隊，他都會和校友熱衷交換意見及看法，同時也探詢在外校友近況。每當球隊拿到國家代表權，都會盡力幫校友安排參與帶隊的機會。當時大學聯招錄取率低，許多球員取得保送進大學就讀機會卻不去，李教練苦口婆心勸他們：「等著進大學的人，可以從陽明山上排到山下，不要輕易放棄，否則將來一定會後悔的」。李教練喜歡穿一號的球衣，因為他認為一號代表他訓練一流的球隊，出來比賽就是要取得第一、球技第一、風度第一，這是他的特色（懷恩筆述2007.2.3.）。

德賢回憶過去說出自己的感受：

在美和青少棒這麼多的優秀球員裡面，我能被選入一軍15名正式球員出場比賽並當選國手，真的是很不簡單；當時的我心裡一直在罵李瑞麟『吃飽太閒，專找我的麻煩』（臺語），現在才知道，沒有一個教練願意訓練球隊之後，球員休息而他不停，卻額外用他的時間對我特別訓練，這是我的福氣！（德賢訪談稿2007.1.18.）。

球員們從青少棒、青棒畢業後，有空就自動返校教學弟練球，與李教練師生情誼的互動幾乎都有十年以上，偉翰回憶著過去的往事有所感觸的說：

現在回想當初老師沒有這樣激發我們，我們能有今天的成就嗎？辛苦練習的過程是在堆積基本體能、技術、戰術的黃金期，當時在面對的時候覺得很反抗，但是現在真的是很感謝老師，老師要帶領那麼多球員，又要知道每個球員的個性，罵過或打過球員之後，私底下還會跟我們開導說說內心話，拉近師生彼此的距離，所以有人問我一生棒球當中誰對你的影響最大，我說：「是一李老師」，回想整個美和棒球隊練習的環境，一百個球員互動訓練、互相影響、互相競爭、接受磨練，想要從二軍進步到一軍的激勵，真的是很拼、很拼的！（偉翰訪談稿2006.12.22.）

國雄述說到屏東比賽表現不佳的懲罰：

美和青棒隊會到屏東棒球場與空軍成棒隊比賽，假如我們打輸了，他會看我們比賽表現的成績，沿路放球員跑步回美和，車子直接從屏東省道開到外環道

路，馬上就開始叫下來跑步：「放人，第一批國雄、仁和…下去跑！」，車開一下子到麟洛國中叫：「第二批志強、健文…下去跑！」…一批…一批，最早放下跑去跑的就是比賽表現最差的球員，表現比較好的就是最慢下去跑的（國雄訪談稿 2006.12.15.）。

李教練領導球隊就像組織一個大家庭，他在球員的心目中是嚴師也是慈父，榮慶的感想：

美和球員們的融洽度和環境比較好，球場上有對手（三級球隊）可練習，還有室內打擊練習場，晚上加強重量訓練，球員們對學校及球隊有認同感，很願意打拼！老師除了罵我們之外，私底下會安撫我們，讓我們心裡覺得踏實且舒坦。師母知道老師對我們很嚴格，所以她私底下儘量照顧我們，讓我們覺得像家的感覺，從進美和再從美和畢業，一直把老師與師母當成「爸爸」和「媽媽」這身份在看待（榮慶訪談稿 2006.12.1.）。

美和棒球隊大部分的球員都是外地來的球員，全部採集中住校訓練的生活方式，李教練對待球員都是公正無私、一視同仁，均給予一樣的關心、愛心，鼓勵球員上進讀書，對畢業校友給予幫助與關懷，把每位球員當成「寶」！來看待，從1974至1991年培育出眾多優秀的美和子弟兵，球員從美和高中畢業，升級至成棒球隊也常常返校，探望李教練與師母並幫忙指導學弟練球，而師母淑梅女士私底下更是給予球員母性的關愛與照顧，讓球員有家的感覺，所以棒球隊就像一個大家庭（李克、陳達之，1994），李瑞麟教練以威權、仁慈、德行等三個主要構面家長式領導帶領美和棒球隊（樊景立、鄭伯燻，2000），憑藉著團隊的努力與堅定的信念，共同締造出傲人的成績，他全心投入棒球運動的精神，令全體球員都相當肯定與感謝！（取自2007.2.8.研究者日誌）

肆、威權、仁慈、德行家長式領導

藉由球員的回溯敘說，了解李瑞麟教練與球員在棒球生命互動的實境，從球員對李教練領導歷程的感受與體會中活出、敘說、再敘說、以及再活出球員與李教練互動經驗的故事，也建構了李教練領導行為的方式。該個案以一致的嚴格與標準來規範球員的行為，以求新求變的訓練方式指導球員，不斷地以理念、信賴來鼓勵球員認真練習。在訓練與比賽時出現多次責備球員的行為，為的就是期許球員在運動表現上求進步，針對被責罵過的球員，私底下也會找機會安撫並做溝通，建立球員的自信心（鄭石岩，1998），日常生活更關心球員身體的營養及健康，有病痛甚至親自帶球員就醫，對球員生涯發展的規劃給予關懷與鼓勵，讓球員心理上有安全感、被接受感、歸屬感，願意為

團隊共同的目標打拼（周文祥，1998）。顯現出，李教練的背後我們看到家長式領導的風格，有傳統嚴父的威權和慈母的關懷，有教練公正無私與一視同仁的德性操守。研究結果發現，球員們與該個案在棒球生命的起步、日常生活的互動、訓練指導的過程、球隊是大家庭的主體情境脈絡裡，是以威權、仁慈、德行家長式領導行為貫穿其間，帶領美和棒球隊接受各面向的挑戰，創造出團隊輝煌的成績。本研究之李瑞麟教練家長式領導內涵，在運動教練領導的研究中，具有質化實徵研究多面向的知識提供與參考價值。

參考文獻

- 王文科 (1994)。質的教育研究法。臺北：師大書苑。
- 王俊明 (2005)。教練領導行為量表之編製暨運動情境領導理論之驗證。臺灣運動心理學報，7，1-18。
- 王勇智、鄧明宇 (譯) (2003)。C. K. Riessman 著。敘說分析。臺北：五南。
- 王耀聰 (1997)。領導理論與運動教練領導行為的探討。中華體育季刊，10 (1)，12-20。
- 朱維瑛 (1997)。火爆教頭李瑞麟。職業棒球，187，43。
- 李克、陳達之 (1994)。鷹雄：時報鷹球迷手冊。臺北：麥田。
- 周文祥 (1998)。超越自我，邁向巔峰：運動員心理訓練的概念與應用。臺南市：復文。
- 美和高中 (2006)。棒球隊歷年比賽成績統計表／歷屆棒球隊隊員名單／本校前棒球隊教練李瑞麟先生相關報導。2006年6月12日，取自 <http://asp.mhsh.ptc.edu.tw/>
- 涂順振 (2001)。美和中學棒球隊簡史。屏東：美和中學。
- 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 (1)，97-111。
- 高三福、簡曜輝、莊仲仁 (2001)。教練領導、團隊社會化及運動員表現：團隊文化的效果。中國心理學會第四十屆年會專刊。嘉義：中正大學。
- 高三福、簡曜輝、莊仲仁 (2002)。教練的家長式領導與運動員表現。第四屆華人心理學家學術研討會暨第六屆華人心理與行為科技學術研討會專刊。臺北：中央研究院。
- 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。
- 翁志成 (1998)。運動訓練管理。臺北：師大書苑。
- 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，3 (3)，60-62。
- 陳鈺芳 (2003)。教練領導，領導信任及運動員效能：多元領導模式驗證。國立臺灣師範大學碩士論文，未出版，臺北市。
- 劉一民 (2005)。運動哲學新論。臺北：師苑
- 蔡敏玲、余曉雯 (譯) (2003) D. J. Clandinin & F. M. Connelly 著。敘說探究：質性研究中的經驗與故事。臺北：心理。
- 蔡明坤 (2004)。徐傍興與他的志業 (1909-1984) - 以美和棒球隊為例。行政院客家委員會學術研究計畫。2007年1月12日，取自 <http://www.hakka.gov.tw>
- 鄭俊傑 (2007)。大專院校棒球教練領導行為與選手組織承諾之研究。臺北市立體育學院運動科學研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 鄭秀貴、李淑梅、許玫琇、高麗娟 (2006)。「活在感恩中」：女性觀點探討棒球運動意義之個案研究。*北體學報*，14，271-283。
- 鄭秀貴 (2007)。「永不放棄」：李瑞麟教練領導棒球隊歷程之個案研究。臺北市立體育學院運動科學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭秀貴、許玫琇、林琨翰、高麗娟 (2007，8月)。「刻骨銘心的球賽」：李瑞麟教練領導美和棒球隊比賽過程之個案研究。論文發表於臺北市立體育學院、臺北市體育處主辦之「2007年臺北體院運動教育學術研討會」論文集，323-330，臺北市。
- 鄭石岩 (1998)。*身教*。臺北：源流。
- 潘淑滿 (2003)。*質性研究：理論與應用*。臺北：心理。
- 潘慧玲 (2003)。*教育研究的取徑：概念與應用*。臺北：高等教育。
- 蕭嘉惠 (2003)。*大專排球運動教練領導行為比較研究*。*花蓮師院學報 (教育類)*，17，211-240。
- 樊景立、鄭伯燾 (2000)。*家長式領導：一項文化觀點的分析*。*本土心理學研究期刊*，13，127-180。
- 蘇錦章 (1996)。*嘉義棒球史話*。臺北：聯經。
- Bruner, J. (1987). Life as narrative. *Social Research*, 54(1), 11-32.
- Janesick, V. J. (2000). The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations, and crystallization. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 379-399). Thousand Oak, CA: Sage.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research: Quantitative & qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sage, G. (1977). *Introduction to motor behavior: A neuropsychological approach (2nd ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.

視聽資料

- 客家電視臺 (2005，12月24日)。*客家、影像、紀錄*，3：臺灣棒球百年客家身影。臺北：客家電視公司。
- 客家電視臺 (2005，12月27日)。*客家、影像、紀錄*，6：臺灣棒球百年客家身影。臺北：客家電視公司。

A Case Study on Mr. Rei-Lin Lee's Leadership

Hsiu-Kuei Cheng

Mei Ho Institute of Technology

Li-Chuan Kao

Taipei Physical Education College

Abstract

In this study, Mr. Rei-Lin Lee was the case. The study covered the history between 1974 and 1991 when Mr. Lee was leading and coaching Meiho Junior Baseball Team and Meiho Youth Baseball Team. The researchers spent 3 months collecting data from 5 research participants for the feelings and meanings of Mr. Lee's leadership to players in their eyes. The study data were acquired through formal and informal interviewing with the 5 participants, and findings were emerged from interviewing transcriptions, observation notes, as well as the research journal of the researchers. On the other hand, the documents, reports and records related to this study were used to support data analysis as well. The participants were all players of different time periods of baseball teams that Mr. Lee had guided, trained or coached to. Data analysis mainly used narrative analysis. The trustworthiness of the study was based on data triangulation, member check, peer examination, expressing the researcher's position and audit trail.

Through the research, findings showed that Mr. Lee led and coach teams in mercy, authoritative and patriarchal leadership that was emerged from narratives of four phases: starting of baseball playing, daily interactions, process of training and coaching, and the family team. Hopefully, it could bring sport coaches with a theoretical and practical knowledge in leading a team.

Key words: baseball, case study, patriarchal leadership, Rei-Lin Lee