

國民小學校長領導行為、教師學習動機與其專業表現關係之研究

劉鎮寧*

國立屏東大學教育行政研究所副教授

*通訊作者：劉鎮寧

通訊地址：900 屏東市民生路 4-18 號

E-mail: adult.edu@msa.hinet.net

投稿日期：2015 年 7 月

接受日期：2016 年 5 月

摘要

本研究旨在探討國小校長領導行為、教師學習動機與其專業表現的關聯性。在分析校長領導行為對教師專業表現的影響時，係同時採取直接和間接作用的觀點，進行階層迴歸之分析。本研究使用調查研究法，針對高屏縣市的公立國民小學教師進行問卷調查，總計回收 634 份問卷，回收率 83.5%，有效問卷 597 份，可用率為 78.7%。本研究共得到四項結論：(1) 國小教師在校長領導行為、教師學習動機和教師專業表現各構面的知覺介於中等到中上程度之間。(2) 校長領導行為與教師專業表現，以及教師學習動機與其專業表現存有整體關聯性。(3) 就直接作用模式而言，國小教師對校長領導行為的感受會部分影響其對專業表現的正向知覺。(4) 就中介變項的影響來說，國小教師對校長領導行為的感受可透過教師學習動機的中介作用，部分影響其對專業表現的正向知覺。最後，根據研究結果分別針對校長、教師、及後續研究提出相關之建議。

關鍵詞：國民小學、校長領導行為、學習動機、專業表現

A Study on the Relationship between the Leadership of Principals of Elementary School and Learning Motivations and Professional Performance of Teachers

Jen-Ning Liou *

Associate Professor, Graduate Institute of Educational Administration, National Pingtung University

*Corresponding author: Jen-Ning Liou
Address: No. 4-18, Minsheng Rd., Pingtung City 900, Taiwan (R.O.C.)
E-mail: adult.edu@msa.hinet.net
Received: July, 2015
Accepted: May, 2016

Abstract

This study explores the relationship between the leadership of principals of elementary school and learning motivations and professional performance of teachers. With regard to the impact from principals' leadership on teachers' professional performance, this study performed hierarchical regression analysis from the viewpoints of direct action and indirect action. A questionnaire was conducted on the teachers of public elementary schools in Kaohsiung and Pingtung, and 634 samples were retrieved, with a return rate of 83.5%. After eliminating the invalid samples, there were 597 effective samples, with a valid return of 78.7%. The findings are as follows: (1) the perception of elementary schools' teachers in the dimensions of principals' leadership and their own learning motivation and professional performance is between "average" and "above average;" (2) there is a correlation between the leadership of principals and teachers' professional performance, and also between teachers' learning motivations and professional performance; (3) from the model of direct function, it is clear that how the teachers of elementary schools feel about the principal's leadership have a part of positive impact on their perception of professional performance; (4) from the impact of intermediary variable, how the teachers feel about their principal's leadership may have an indirect part of positive influence on their perception of professional performance via the learning motivations of teachers. Based on the results, this study proposes suggestions for principals and teachers as a reference for future research.

Key words: elementary school, principals leadership behaviors, learning motivation, professional performance

壹、前言

根據教育部（2012）公布的《中華民國師資培育白皮書》指出，為促進教師專業發展及落實教師終身學習的理念，應規劃並推動各項符應教師專業發展所需的在職進修方案，以協助教師持續精進專業知能所需的支持。鑒於教師在職階段的持續學習是培育優質教師及永續教師專業發展的重要一環，教師的專業發展應滲透與融合在教育實踐中持續進修，專業素養也應在持續專業發展中邁向圓融之境。簡言之，持續進修和專業表現係為教師專業發展的核心要素，且持續進修所習得的專業知能必須具體反映在教師工作的行為表現之中，才能成為一種實踐中的知識（knowledge-in-practice）。更進一步說，有效學習係為持續進修和專業表現的利基。

法國哲學家 Joseph Joubert 曾說過：“To teach is to learn twice”，想要把書教好，必須先瞭解如何學習，唯有不斷的學習，才能造就高品質的教師（轉引自羅寶鳳，2007）。基本上，談論學習一事，無可避免的必須關注學習動機（learning motivation）的重要性和影響力。動機的拉丁文原意指引起活動，英文字意泛指個體某種行為發生的原因（張春興，1991），Wlodkowski（1990）認為動機是一個假設性的建構，它可以解釋為「用以說明行為的可能原因」，所以動機可說是人類行為的原動力。因此，對國小教師而言要關注持續學習之後的專業表現，實有必要瞭解教師的學習動機，才能關照全局看見整體。

另一方面，校長的卓越領導對一所學校的發展係具有極重要且直接的影響力（Leithwood & Riehl, 2003），但是校長

領導的實踐並非直接作用於學生的學習，它是透過願景與目標、學術結構與程序、人員的能力所中介（Hallinger, 2011）。換句話說，校長透過對教師的直接領導或對教師直接產生影響的作用，促使教師的專業表現能在學生身上發揮功效，藉以提高學校的效能。但學校內部往往受到相依性和分立性兩種衝突力量的影響，使得領導者必須整合此兩種背道而馳的力量，使成員間既能彼此相依又能維持個別的自主性（Lipman-Blumen, 1996）。因此，校長除了具有法定職權外，更重要的就是要有前瞻的理念，帶領學校成員確立正確的發展方向，進而向成功學校之路邁進（Bass & Stogdill, 1990）。

從臺灣碩博士論文知識加值系統的相關研究可知，校長領導行為與其他研究變項的探討，大多是以組織文化、學校效能、組織氣氛、組織變革、組織承諾、教師工作滿意度、學校公共關係等為主要之變項。至於對教師專業表現的研究也較少論及到教師的學習動機，以及校長的領導行為對其所產生的影響。雖然如此，但從過去的相關研究係發現，教師的專業權威感與校長的領導有顯著的關係（鍾任琴，2000），王金龍（2003）的研究也發現校長領導風格對教師的專業成長具有解釋力。

綜合以上所述，本研究主要關注在「校長領導行為」、「教師學習動機」和「教師專業表現」三個變項，且研究的焦點係置於「校長領導行為」、「教師學習動機」和「教師專業表現」彼此之間的關聯性為何，並探討前述二者對「教師專業表現」所產生的影響力以及影響的途徑。本研究冀期透過調查研究法（survey research methods）的實施，並以高屏地區的公立國民小學教師為研究對象，藉以回應本研究的三個研究問題：

- (一) 研究問題一：國小教師對校長領導行為、及其個人的學習動機和專業表現等三個研究變項的現況知覺情形為何？
- (二) 研究問題二：國小校長領導行為、教師學習動機與教師專業表現之間的整體關聯性為何？
- (三) 研究問題三：國小校長領導行為是否會透過教師學習動機變項的作用對教師專業表現的知覺產生改變？

貳、文獻探討

一、校長領導行為內涵之探討

由於學校的運作是多面向的，領導者為了因應學校實際工作的需要，必須具備多面向的領導行為或多元化的領導角色。Quinn (1988) 認為領導者若只過度強調二種或三種角色，而忽略其他角色，將會是無效能的領導者。綜觀當前領導理論能整合領導者的角色，從完整分類架構中建立不同面向的領導行為，除了 Bolman 與 Deal (1997) 提出的多元架構領導 (multi-frame of leadership) 將領導行為區分為理性、人力資源、政治化、象徵等四種領導行為外，還包括 Quinn (1984) 的競值架構 (competing values framework) 所提出的理性目標、開放系統、人群關係、內部過程等四種領導行為。

根據相關研究 (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995; Hart & Quinn, 1993) 指出，多元架構領導的角色概念，係統攝於競值架構四種領導行為之中 (轉引自孫瑞囊, 2002)。且從國內外應用競值架構理論在國民小學的實徵研究可知，以校長領導行為或型態者居多。職是之故，本研究採取競值架構作為本研究探討校長領導行為的理論基礎。

基本上，競值架構主張兼容並蓄的思考，與之相對立者，係可謂涇渭分明的思考，兩者最大的差別，在於領導者從非此即彼轉換成兩者兼顧的思維。該理論在組織管理或領導上所提出的論點，能使人在知覺上的偏見得以釐清、令價值明晰，可提供一種動態的焦點 (Quinn, 1988)。因為競值架構具有：釐清知覺上的偏見與盲點、澄清價值、具有動態焦點性質、從互斥到兼容的思考方式、與現有理論種類並行不悖等五大特性 (江岷欽, 1993)。

因此，競值架構可促使領導者進行嶄新的思考，強調組織中所發生的緊急狀態、取捨與衝突，更提供方法用以診斷及處理這些緊急狀態。事實上，領導者往往必須考量在競值架構中不同象限的價值，而且需在設定策略的優先順序及資源分配時，能進行適切的取捨 (吳勁甫, 2008)。

Quinn (1988) 認為競值架構所涵蓋的四種領導行為之中，理性目標領導預設的動機在於成就；開放系統領導預設的動機是成長；人群關係領導關注的焦點在於隸屬感；內部過程領導則是一種安全的維繫。領導者可隨著所處情境或時間的不同，從均衡的觀點表現出動態且複雜的領導行為。

根據圖 1，進一步就四種領導行為做一簡要說明 (Quinn, 1984, 1988; Quinn, Spreitzer, & Hart, 1992)：

(一) 理性目標領導

此型態的領導者具有成就的需求，訊息處理模式係為理性，且作決定的基礎是邏輯的，領導者採取合法的權力，並藉由目標的說明、理性的說服、提供結構及倡導行動來增加影響力。領導的風格屬於指導性和目標取向，領導者的角色為指導者和生產者。

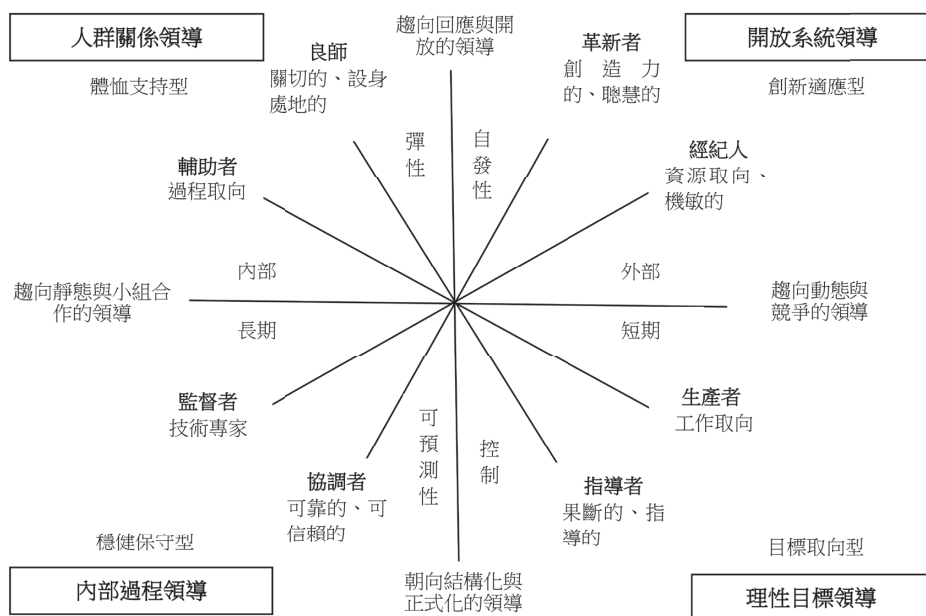


圖 1 競值架構應用在領導角色類型

資料來源：Quinn (1988, p. 86)。

(二) 開放系統領導

此領導型態的訊息處理反應出發展的取向，作決定具有彈性、創造與外在合法性的特徵。權力與影響力來自資源的獲取和配置的能力，領導風格則是創造性與從事冒險，領導者的角色為革新者和經紀人。

(三) 人群關係領導

此領導型態反應出成員具有高度親密的需求假定，訊息處理依循共識模式，並採參與式的決定。領導者的權力基礎在人際關係，成員受團體價值的影響，領導風格屬於關懷和支持的展現，此型態的領導者常以輔助者和良師的角色出現。

(四) 內部過程領導

此領導型態係假定成員具有高度的安全需求，領導者是階層的訊息處理者，行政決定基於文件處理和績效責任，權力的基礎在專家權及訊息控制的影響，領導風

格則是趨向保守和謹慎，在此型態的領導者角色為監督者和協調者。

二、教師學習動機內涵之探討

本研究認為教師參與進修研習等專業發展活動，必須源自其學習動機的驅力。基本上，教師與傳統的一般在學學生的學習動機係存有差異，因為成人學習者認為技能、行為、知識水平和對事情的態度與認知，可透過學習而創造改變 (Adult Education Centre, 2005)。但是對於一個時時扮演多種角色的成人而言，學習往往是生活中的另一項負擔，一般成人若非有強烈的需求及動機，是不容易對學習產生興趣 (莊璧菁, 1995)。整體來說，教師的學習動機應當從成人教育學 (androgogy) 的角度論之。因此，所謂教師學習動機，係指引起教師在專業發展上持續精進的可能原因，促使教師朝向獲得教育專業知能或素養提升的目標邁進。

有關成人學習動機類型的探討，首見1960年代以後美國極富盛名的成人教育學家 Houle (1961) 所提出的三個類型，第一是以學習做為達成某種目的為手段的目標取向；第二是著重學習的過程或參與學習本身所具有意義的活動取向；第三則是以追求知識為主的學習取向。之後有關成人學習動機的研究，例如 Sheffield (1964) 的繼續學習取向指數研究、Burgess (1971) 的教育參與理由研究，以及 Boshier (1971) 的教育參與量表研究，均源自以 Houle 的分類為基礎所進行的後續研究，Cross (1992) 認為 Houle 的類型論是最具影響力的動機研究。

至於國內成人學習動機類型的研究，始於黃富順 (1984) 所提出的六大類型，包括求知興趣、職業進展、逃避或刺激、社會服務、外界期望、社交關係。池進通、李鴻文、劉慶湘與許志賢 (2007) 認為成人參與繼續教育動機會同時受到多種社會因素的影響。劉興郁與蔡瑞敏 (2006) 則是指出成人的學習動機通常是因為工作上的需求或是個人自我實現的驅動，進而產生學習上的動機。

有關教師學習動機類型之探討，相較於學生的學習動機或成人的學習動機之研究，可說是鳳毛麟角、研究成果非常有限。本研究主要係以黃富順 (1984) 的研究結果作為主要參考依據，並參採國民小學辦理教師進修研習、以及教師參與進修研習的實際現況，進一步將教師學習動機的類型區分為下列六個構面：

(一) 求知興趣

指教師能體認到終身學習，活到老、學到老的精神，對於新知的獲取或第二專長的習得能抱持主動積極的態度，並能從學習的過程中獲得樂趣和成就感。

(二) 職業進展

指教師在職場工作因為職務升遷、職務調整、取得證照、掌握職場發展的脈動等需求之考量，對各項學習活動能覺知其學習的必要性。

(三) 自我實現

指教師在職場工作對於自身角色的期許，例如展現個人的專業形象、跳脫當下的情境檢視個人的生活目標，試圖自我挑戰、超越自我，讓自己的生活變得更豐富，進而參與相關的學習活動。

(四) 社交關係

指教師在職場上為能增進個人的社交關係，結交志同道合的朋友，擴展個人的社交圈與人際網絡，進而透過學習活動的參與達成此目標。

(五) 社會影響

指教師在職場上會因為親朋好友、同事的鼓勵，或受到親朋好友、同事的參加所影響，而願意參與相關的學習活動。

(六) 制度規範

指教師在職場上因為法令或教育行政機關的規定，或學校自辦的週三進修，或被學校指派所參與的相關學習活動。

三、教師專業表現內涵之探討

教師專業表現係指教師在教學生涯中，透過持續性的專業發展，充實教育專業的知能和素養，藉以提升個人在教育工作上的實踐成效。在此，所謂專業發展則是指教師在教學工作中，為掌握教育發展的趨勢和脈動、精熟和更新教育專業的知能，以及配合個人生涯發展和自我實現，幫助學生有效學習，促進學校教育目標的達成，進而透過不同的學習管道和方式，主動積極的參與各項學習活動，期使個人

獲得專業上的精進（高熏芳，2004；陳木金、邱馨儀、陳宏彰，2005；Nicholls, 2001）。

基本上，教師專業發展係教師對提升專業表現的自我責任，是一種持續性的專業輸入到產出的過程。教師經由學習除了幫助個人對專業信念與態度的釐清和修正外，亦可促使個人更有能力展現專業的素養和知能。除此之外，教師在教學的場域中，也會與不同的社群關係產生連結，來自學科、教師同儕與學生的互動，有助於建立共同的價值取向。

簡言之，教師專業發展的功能在於持續與教育思潮接觸，對教育政策批判思考以及增進對社會的認識，藉以反省個人的教學表現，改進無效教學，以強化專業知識在教學上的貢獻（Blandford, 2000）。而教師在教育工作上的行為和成效，即可視為是教師專業表現的範疇。本研究進一步參閱相關文獻（吳清基等人，2007；陳木金等人，2005；楊思偉等人，2006），將教師專業表現的構面歸納為下列五點：

（一）教育信念與發展

指教師能具備良好的教育理念，瞭解和掌握與教育發展有關的時事或議題，對於教育改革和教育問題，能夠從不同的思維和立場，進行系統化的觀點分析。

（二）課程與教學

指教師能掌握任教領域和跨領域的學科知識，編製任教領域的補充教材，在教學方法與資訊融入教學的部分亦能有所熟悉和應用，並能透過有效試題的編製進行評量，以及善用評量結果改善教學。

（三）研究發展

指教師能進行行動研究、創新教學，並能針對教學工作進行個案分析，以及將

進修或研究的成果應用在與教學相關的工作或事務上。

（四）學校行政與管理

指教師能配合或參與學校的決策、行政工作、領導職務與校務推動，與家長、社區建立良好的關係，熟悉學校的整體經營和運作。

（五）班級經營與輔導

指教師能營造良好的班級氣氛和學習環境，教師具有解決教室突發狀況和運用班級團體動力的能力，並能有效進行親師溝通與學生輔導，培養學生自治的能力。

四、校長領導行為、教師學習動機與教師專業表現相關研究之探討

（一）校長領導行為與教師專業表現的研究

就校長領導行為與教師專業表現之關係，領導可說是一種對他人發揮影響力的過程，也可視領導為達成組織目標的一種工具。從相關研究結果可知，校長領導行為和教師專業發展之間具有高度的正相關（洪秋龍，2008），且校長領導行為對教師的專業發展具有解釋力（張志靖，2012）。Rantz（2002）亦認為校長領導效能能夠支持教師工作並提升其專業性。

（二）教師學習動機與教師專業表現的研究

雖然針對教師專業發展學習動機與其專業表現之間的研究較為缺乏，但根據相關研究可知，員工的內在或外在動機愈高，愈會積極表現出創新行為（蔡啟通、高泉豐，2004）。當員工的外在動機與內在動機均高時，則可獲得最大創新行為表現（唐永泰，2006）。除此之外，Wang

and Wang (2004) 指出，成人的學習動機與學習行為之間具有高度正相關。溫玲玉與魏士瑋 (2008) 的研究更指出，學習動機會提高教育訓練的成效，而且擁有高的教育訓練成效會有好的工作表現，顯見學習動機與工作表現之間的關係。

(三) 校長領導行為與教師學習動機的研究

綜觀當前相關研究之結果發現，有關校長領導與教師學習動機間的探究少有著墨。根據林美惠與郭秋勳 (2006) 的研究發現，教師轉型領導四個構面分別對大學生學習動機有不同程度的提升作用。劉坤桐 (2009) 的研究則指出教師的領導風格會影響到學生的學習動機。簡言之，領導與學習動機之間係具有一定程度的關聯性。

由以上結果可知，領導行為、學習動機與專業表現三者間應存在正向的相關性。就學理和相關研究顯示，校長領導行為對教師專業表現的影響在直接作用上係可成立，但就中介變項的間接作用而言，本研究主張校長領導行為可透過一些中介過程，間接影響教師專業表現。因此，教

師學習動機可能在校長領導行為影響教師專業表現的過程中，扮演中介變項的角色。

總而言之，本研究除了分別探討校長領導行為和教師專業表現、以及教師學習動機與其專業表現彼此間的關聯性外，另一則是從直接和間接作用的觀點分析校長領導行為透過教師學習動機對教師專業表現的影響情形，其結果係可作為校長領導行為和教師學習動機的整合思考上，對於教師專業表現的提升，提供實務工作推展和學術研究上的參考。

參、研究設計與實施

一、研究架構與假設

本研究為建構影響國小教師對其專業表現知覺的因果機制，係透過校長領導行為、教師學習動機作更進一步的分析，以探討其影響的作用為何。根據圖 2 所示，本研究以校長領導行為為自變項，另以國小教師的學習動機為中介變項，探討校長領導行為如何透過中介變項進而影響國小教師對其專業表現的知覺。

有關研究假設的部分，首先就整體關聯性的部分，本研究假設國小教師在校長

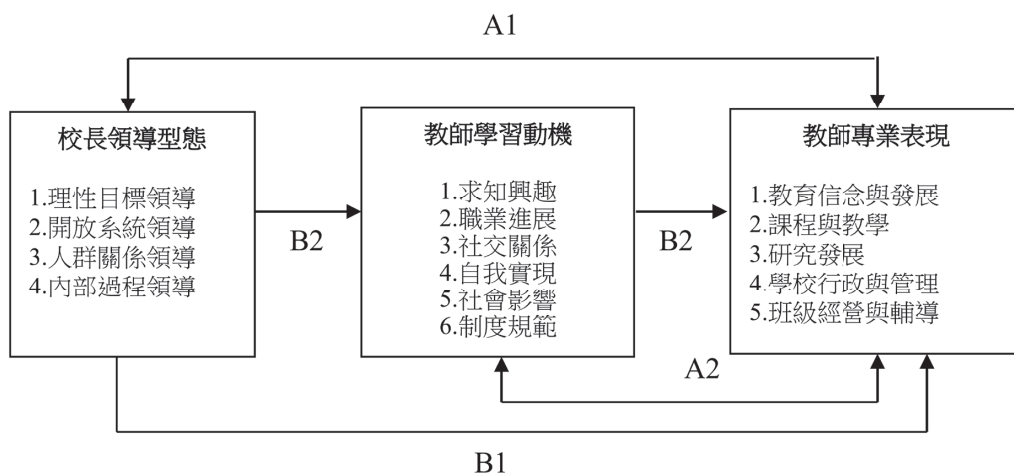


圖 2 研究架構圖

領導行為、教師學習動機和教師專業表現之間的知覺有關聯性存在，在研究架構圖中係以路徑 A1 和 A2 表示之。再者，就中介變項的影響部分，本研究假設國小教師對校長領導行為和教師學習動機各構面的知覺程度越高，會使教師對其專業表現各構面的知覺越強。即校長領導行為會影響國小教師對其專業表現的知覺（以路徑 B1 表示），也會受到教師學習動機的中介作用，影響國小教師對其專業表現的知覺程度（以路徑 B2 表示之）。

二、研究對象及抽樣

本研究以高屏地區公立國民小學教師為母群體。在研究樣本的選取上，為使樣本具有代表性並考慮學校所在位置和規模大小，本研究係採分層隨機取樣的方式，將高屏地區的公立國民小學區分為 12 班以下、13 ~ 24 班、25 ~ 48 班、49 班以上等四組，抽取學校總數的五分之一作為樣本學校，共計 80 所國民小學。每一類型的學校再依比例隨機抽取教師人數為研究樣本，12 班以下之學校每校抽取 6 人、13 ~ 24 班之學校每校抽取 9 人、25 ~ 48 班之學校每校抽取 12 人、49 班以上之學校每校抽取 15 人。總計問卷發出 759 份，回收 634 份，回收率為 83.5%，剔除無效問卷 37 份，有效樣本為 597 份，可用率為 78.7%。

三、研究工具

（一）校長領導行為量表

本量表主要改編自鄭彩鳳（1996）的「校長領導量表」（可解釋的累積變異量 55.43%， α 值 .94），在刪除不適用的題目及修改文字內容後進行預試工作。本量表採用 Likert 五等量表，各題之得分依「總是如此」、「時常如此」、「有時如

此」、「很少如此」和「從不如此」，分別給予 5 至 1 分的數值。預試問卷在剔除無效問卷後進行統計分析，所有題目均通過項目分析（單題與總分的相關、CR 決斷值）檢定。在因素分析部分，KMO 值為 .96，顯示本量表的各題項間有共同因素存在，Bartlett 球型檢定卡方分配值達 .001 的顯著水準。

接著本研究採取主成分分析法（principal component analysis）進行直交轉軸（orthogonal rotation），並以固定因子數目方式，直接萃取出四個 λ 值大於 1 的因素，各因素的名稱及變異解釋量，依特徵值大小排序，依序為人群關係領導 28.29%、開放系統領導 16.49%、理性目標領導 16.07%、內部過程領導 11.02%，共可解釋 71.87% 的變異量，並未有任何的題目進行刪修，且總量表的 α 係數為 .96，由此可見，本量表的信度和效度實屬良好。

（二）教師學習動機量表

本問卷的編製主要參考余采瑄（2011）的學習動機問卷（可解釋的累積變異量 55.43%， α 值 .94），以及廖玉齡（2007）的成人學習動機問卷（可解釋的累積變異量 60.40%， α 值 .92），在刪除不適用的題目及加入自編題目後進行預試工作。本問卷採用 Likert 五等量表，分為「完全符合」、「大部分符合」、「部分符合」、「大部分不符合」、「完全不符合」等五個尺度。

問卷回收後，全數題目均通過項目分析（單題與總分的相關、CR 決斷值）檢定，在因素分析部分，KMO 值為 .93，顯示本問卷的各題項間有共同因素存在，且 Bartlett 球型檢定的卡方分配值達 .001 的顯著水準。接著本研究採取主成分分析

法進行直交轉軸，萃取出 λ 值大於1的因素共計有六個，各因素的名稱及變異解釋量，依特徵值大小排序，依序為社交關係 16.49%、求知興趣 14.81%、社會影響 13.04%、制度規範 10.09%、職業進展 8.58%、自我實現 7.96%，可解釋的變異量為 71.03%，並未有任何的題目進行刪修，且總量表的 α 係數為.93。由此可見，本量表的信度和效度係屬良好。

(三) 教師專業表現量表

本量表的編製係參考相關文獻（吳清基等人，2007；陳木金等人，2005；楊思偉等人，2006），採自編方式而成。本量表採用 Likert 五等量表，分為「完全符合」、「大部分符合」、「部分符合」、「大部分不符合」、「完全不符合」等五個尺度，分別給予 5 至 1 分的數值。預試問卷回收在剔除無效問卷後進行統計分析，全數題目通過項目分析（單題與總分的相關、CR 決斷值）檢定。在因素分析部分，KMO 值為 .95，顯示本問卷的各題項間有共同因素存在，且 Bartlett 球型檢定的卡方分配值達 .001 的顯著水準。

接著本研究採取主成分分析法進行直交轉軸，萃取出 λ 值大於1的因素共計有五個，各因素的名稱及變異解釋量，依特徵值大小排序，依序為班級經營與輔導 14.19%、教育信念與發展 14.18%、學校行政與管理 14.07%、研究發展 10.87%、課程與教學 9.66%，共可解釋 62.97% 的變異量。在刪除一題題意歸屬不明確的題目後，

總量表的 α 係數為.92，由此可見，本量表的信度和效度達到一定程度之標準。

四、資料處理方式

在資料分析部分，本研究首先以平均數和標準差說明國小教師在校長領導行為、教師學習動機、教師專業表現的現況知覺情形，接著，透過典型相關分析校長領導行為與教師專業表現，以及教師學習動機和其專業表現的整體關聯性。之後，在參照本研究所建構的因果模型下，進一步藉由階層迴歸分析，探討校長領導行為透過教師學習動機之中介變項，在教師專業表現五個構面有所差異的影響機制。

肆、研究結果分析與討論

一、研究變項的現況分析

本研究將校長領導行為、教師學習動機、教師專業表現的知覺程度劃分為：下（平均數 1.00 ~ 1.49）、中下（平均數 1.50 ~ 2.49）、中等（平均數 2.50 ~ 3.49）、中上（平均數 3.50 ~ 4.49）、上（平均數 4.50 ~ 5.00）五個等級，茲分述如下：

(一) 國小教師知覺校長領導行為的現況

根據表 1，校長領導行為各構面的平均得分，教師對校長「人群關係領導」的知覺程度最高、其他依序為「內部過程領導」、「理性目標領導」和「開放系統領導」。上述四個構面的平均數相當接近，且均介於中上程度的範圍之內。

表 1 國小教師知覺校長領導行為各構面的現況分析摘要表

校長領導	題數	平均數	標準差
人群關係領導	6	3.80	.74
內部過程領導	6	3.79	.63
理性目標領導	6	3.69	.57
開放系統領導	5	3.63	.70

(二) 國小教師知覺學習動機的現況分析

根據表 2 可知，教師學習動機各構面的平均得分，以「制度規範」符合程度最高、其他依序為「求知興趣」、「自我實現」、「職業進展」、「社交關係」和「社會影響」。其中只有「制度規範」和「求知興趣」達到中上程度的範圍。

(三) 國小教師知覺專業表現的現況

根據表 3 可知，就教師專業表現各構面的平均得分來看，「班級經營與輔導」的知覺程度最高、其他依序為「課程與教學」、「教育信念與發展」、「學校行政與管理」和「研究發展」，上述五個構面皆介於中上程度的範圍之內。

二、校長領導行為、教師學習動機和教師專業表現的關聯性分析

(一) 校長領導行為與教師專業表現的典型相關分析

由表 4 可知，校長領導行為（X 變

項）和教師專業表現（Y 變項）兩組變項可以抽出三對達 .05 以上顯著水準的典型因素，相關值分別為 .520 ($p < .001$)；.169 ($p < .01$)；.138 ($p < .05$)。合計校長領導行為的四個典型因素共可解釋教師專業表現五個典型因素之總變異量的 31.8%，結果顯示校長領導行為與教師專業表現之間具有整體的關聯性。而校長領導行為的第一個典型因素 χ_1 即可解釋教師專業表現第一個典型因素 η_1 總變異量的 27%，故本研究只以第一典型因素來解釋。

在重疊指標上，由於校長領導行為的第一個典型因素 χ_1 能夠解釋教師專業表現第一個典型因素 η_1 總變異量的 27%，而 η_1 可以解釋教育信念與發展、課程與教學、研究發展、學校行政與管理、班級經營與輔導等五個觀察變項的總變異量的 52.4%，所以校長領導行為的第一個典型因素 χ_1 透過 η_1 可以解釋教育信念與發展、課程與教學、研究發展、學校行政與管理、班級經營與輔導等五個觀察變項的

表 2 國小教師知覺學習動機各構面的現況分析摘要表

學校文化	題數	平均數	標準差
制度規範	4	3.76	.69
求知興趣	6	3.67	.67
自我實現	5	3.32	.89
職業進展	5	3.04	.76
社交關係	6	2.96	.84
社會影響	5	2.70	.89

表 3 國小教師知覺專業表現各構面的現況分析摘要表

教師專業表現	題數	平均數	標準差
班級經營與輔導	6	3.99	.48
課程與教學	7	3.89	.53
教育信念與發展	5	3.83	.49
學校行政與管理	6	3.72	.64
研究發展	5	3.56	.56

表 4 校長領導行為與教師專業表現的典型相關摘要表

X 變項	典型變項				Y 變項	典型變項			
	χ^1	χ^2	χ^3	χ^4		η^1	η^2	η^3	η^4
理性領導	-.775	-.052	.502	.381	教育信念與發展	-.799	.374	.411	.185
開放領導	-.850	.027	.438	-.293	課程與教學	-.509	.090	.333	.553
人群領導	-.923	-.377	-.015	.072	研究發展	-.587	.215	.346	-.422
內部領導	-.919	.327	-.048	.215	學校行政與管理	-.901	-.395	-.030	-.141
					班級經營與輔導	-.754	.468	-.289	.112
抽出變量 %	.524	.114	.097	.110	抽出變量 %	.755	.063	.111	.071
重疊量數	.141	.003	.002		重疊量數	.204	.002	.002	
ρ^2	.270	.029	.019						
ρ	.520	.169	.138	.079					
p	< .001	< .01	< .05	> .05					

總變異量的 14.1%。合計四個校長領導行為的典型因素共可解釋教育信念與發展、課程與教學、研究發展、學校行政與管理、班級經營與輔導等五個觀察變項總變異量的 14.6%。

從另一個層面而言，由於教師專業表現的第一個典型因素 η^1 能夠解釋校長領導行為的第一個典型因素 χ^1 總變異量的 52%，而 χ^1 可以解釋理性領導、開放領導、人群領導、內部領導等四個觀察變項總變異量的 27%，所以教師專業表現的第一個典型因素 η^1 透過 χ^1 可以解釋理性領導、開放領導、人群領導、內部領導等四個觀察變項總變異量的 20.4%。合計五個教師專業表現的典型因素共可解釋提升理性領導、開放領導、人群領導、內部領導等四個觀察變項總變異量的 20.79%。

整體來說，第一個典型因素如以 X 變項為預測變項，Y 變項為效標變項，二者的重疊為 20.4%；如以 Y 變項為預測變項，X 變項為效標變項，則二者的重疊為 14.1%。此結果顯示，教師專業表現透過典型因素對於校長領導行為的影響，小於校長領導行為透過典型因素對於教師專業表現的影響。

(二) 教師學習動機和其專業表現的典型相關分析

由表 5 可知，教師學習動機 (X 變項) 和教師專業表現 (Y 變項) 兩組變項可以抽出三對達 .05 以上顯著水準的典型因素，相關值分別為 .551 ($p < .001$)；.319 ($p < .001$)；.167 ($p < .05$)。合計教師學習動機的六個典型因素共可解釋教師專業表現五個典型因素之總變異量的 43.4%，結果顯示教師學習動機和其專業表現之間具有整體關聯性。而教師學習動機的第一個典型因素 χ^1 即可解釋教師專業表現第一個典型因素 η^1 總變異量的 30.4%，故本研究只以第一典型因素來解釋。

在重疊指標上，由於教師學習動機的第一個典型因素 χ^1 能夠解釋教師專業表現第一個典型因素 η^1 總變異量的 30.4%，而 η^1 可以解釋求知興趣、職業進展、社交關係、社會影響、制度規範、自我實現等六個觀察變項的總變異量的 47.7%，所以教師學習動機的第一個典型因素 χ^1 透過 η^1 可以解釋求知興趣、職業進展、社交關係、社會影響、制度規範、自我實現等六個觀察變項的總變異量的

15%。合計五個教師學習動機的典型因素共可解釋求知興趣、職業進展、社交關係、社會影響、制度規範、自我實現等六個觀察變項總變異量的 16.5%。

從另一個層面而言，由於教師專業表現的第一個典型因素 η_1 能夠解釋教師學習動機的第一個典型因素 χ_1 總變異量的 30.4%，而 χ_1 可以解釋教育信念與發展、課程與教學、研究發展、學校行政與管理、班級經營與輔導等五個觀察變項總變異量的 47.7%，所以教師專業表現的第一個典型因素 η_1 透過 χ_1 可以解釋教育信念與發展、課程與教學、研究發展、學校行政與管理、班級經營與輔導等五個觀察變項總變異量的 14.5%。合計五個教師專業表現的典型因素共可解釋求知興趣、職業進展、社交關係、社會影響、制度規範、自我實現等六個觀察變項總變異量的 16.8%。

整體來說，第一個典型因素如以 X 變項為預測變項，Y 變項為效標變項，二者的重疊為 15%；如以 Y 變項為預測變項，X 變項為效標變項，則二者的重疊為 14.5%。此結果顯示，教師專業表現透過

典型因素對於教師學習動機的影響，略小於教師學習動機透過典型因素對於教師專業表現的影響，兩者之間的差距並不大。

三、影響國小教師專業表現的迴歸分析

本節主要針對校長領導行為對教師專業表現的影響、教師學習動機對其專業表現的影響，以及控制教師學習動機變項後校長領導行為對教師專業表現的影響等三個層面做一說明（表 6）：

（一）校長領導行為對教師專業表現的影響

首先在「教育信念與發展」模式一，納入校長領導行為變項後發現，「開放系統領導」和「內部過程領導」有顯著影響力 ($p < .05$)。整個模式的解釋力尚可，R Square 為 .182，表示國小校長的「開放系統領導」和「內部過程領導」二種領導行為可視為是影響教師對「教育信念與發展」知覺高低的重要因素。

在「課程與教學」層面的影響，從模式一可發現，四種校長領導行為僅有「內部過程領導」有顯著影響力 ($p < .05$)。

表 5 教師學習動機與其專業表現的典型相關摘要表

X 變項	典型變項					Y 變項	典型變項				
	χ_1	χ_2	χ_3	χ_4	χ_5		η_1	η_2	η_3	η_4	η_5
求知興趣	-.837	.330	.285	-.040	-.130	教育信念與發展	-.740	-.111	.487	-.450	-.099
職業進展	-.749	-.186	-.489	.221	.323	課程與教學	-.411	-.283	.399	-.166	.751
社交關係	-.726	.055	-.435	.476	-.174	研究發展	-.857	.340	-.016	.123	.367
社會影響	-.631	-.042	-.479	-.210	-.492	學校行政與管理	-.814	-.517	-.077	.250	-.023
制度規範	-.215	-.949	.172	.013	-.152	班級經營與輔導	-.586	-.022	.716	.355	.133
自我實現	-.794	.220	.112	-.100	.162						
抽出變量 %	.477	.183	.130	.055	.074	抽出變量 %	.492	.095	.183	.087	.143
重疊量數	.145	.019	.004			重疊量數	.150	.010	.005		
ρ^2	.304	.102	.028								
ρ	.551	.319	.167	.101	.041						
p	<.001	<.001	<.05	>.05	>.05						

表 6 校長領導行為、教師學習動機對教師專業表現各構面的迴歸分析摘要表

預測變項	教育信念與發展		課程與教學		研究發展		學校行政與管理		班級經營與輔導	
	模式一	模式二	模式一	模式二	模式一	模式二	模式一	模式二	模式一	模式二
理性領導	.003 (.005)	.005 (.007)	.079 (.074)	.080 (.076)	-.051 (-.063)	-.049 (-.060)	-.024 (-.022)	-.069 (-.062)	-.079 (-.095)	-.087 (-.104)
開放領導	.108* (.155)	.071 (.103)	.028 (.026)	.018 (.017)	.156** (.193)	.075 (.092)	.033 (.030)	-.009 (-.009)	.039 (.047)	.004 (.005)
人羣領導	.038 (.069)	.050 (.093)	.052 (.062)	.044 (.054)	.034 (.053)	.052 (.082)	.274*** (.318)	.271*** (.316)	.072 (.111)	.078 (.121)
內部領導	.153*** (.24)	.107* (.169)	.132* (.136)	.092 (.095)	.120* (.161)	.068 (.091)	.179** (.177)	.120* (.118)	.262*** (.344)	.236*** (.310)
求知興趣	.124*** (.205)		.069 (.075)			.161*** (.228)		.135*** (.140)		.134*** (.186)
職業進展	.016 (.025)		.045 (.047)			.057 (.077)		.110* (.108)		-.045 (-.059)
社交關係	-.034 (-.071)		-.024 (-.034)			.045 (.080)		.060 (.078)		.029 (.051)
自我實現	.078* (.145)		.084 (.102)			.084* (.133)		.050 (.058)		.076 (.118)
社會影響	.018 (.034)		-.039 (-.047)			.005 (.007)		.002 (.003)		-.040 (-.062)
制度規範	.088* (.101)		.165* (.123)			-.016 (-.015)		.274*** (.196)		.108* (.103)
常數	12.783	8.889	20.818	16.863	12.625	8.399	11.957	4.454	17.412	13.501
樣本數	592	592	592	592	592	592	592	592	592	592
R square	.182	.276	.072	.106	.104	.269	.219	.342	.156	.218

註：表內數字為未標準化係數，括號內數字為標準化係數。

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

整體模式的解釋力 R Square 為 .072，並不高，顯示競值架構的四種領導行為並非是影響教師「課程與教學」表現的重要因素。至於在「研究發展」層面的影響，從模式一可知，「開放系統領導」和「內部過程領導」對教師的「研究發展」有顯著影響力 ($p < .05$)。

接著分析校長領導行為對「學校行政與管理」的影響，由模式一可知，校長領導行為對「學校行政與管理」有顯著影響 ($p < .05$) 的是「人群關係領導」和「內部過程領導」。整個模式的 R Square 為 .219，係模式一的五個 R Square 值最高者。顯見校長的「人群關係領導」和「內部過程領導」對教師在「學校行政與管理」的表現上具影響作用。最後在「班級經營與輔導」層面的影響，由模式一可知，校長領導行為中只有「內部過程領導」有顯著的影響力 ($p < .05$)。換言之，校長的「內部過程領導」對教師在「班級經營與輔導」的表現上，具有一定程度的影響力。

(二) 教師學習動機對其專業表現的影響

在教育信念與發展模式二中納入教師學習動機，結果發現教師學習動機中「求知興趣」、「自我實現」、「制度規範」的影響達到顯著水準 ($p < .05$)。依迴歸係數說明，國小教師對「求知興趣」、「自我實現」、「制度規範」的學習動機越強，對教育信念與發展的表現就越高。

接著在課程與教學模式二可發現，僅有「制度規範」的影響力達到顯著水準 ($p < .05$)，依迴歸係數說明，越符合制度規範的要求進行相關專業發展學習活動，國小教師對課程與教學的表現越佳。

其次在研究發展模式二可知，教師學習動機中「求知興趣」和「自我實現」的

影響達到顯著水準 ($p < .05$)。依迴歸係數說明，國小教師對「求知興趣」、「自我實現」的學習動機越強，對研究發展的表現就越高。

至於在學校行政與管理模式二中納入中介變項加以控制，結果發現教師學習動機中的「求知興趣」、「職業進展」、「制度規範」的影響達到顯著水準 ($p < .05$)。亦即國小教師的「求知興趣」、「職業進展」、「制度規範」的學習動機越高，其在學校行政與管理的表現就會越好。

最後根據班級經營與輔導模式二的數據，結果發現「求知興趣」和「制度規範」二個構面的影響達到顯著水準 ($p < .05$)。依迴歸係數說明，國小教師對「求知興趣」和「制度規範」的學習動機越高，會正面影響在班級經營與輔導上的表現。

(三) 控制教師學習動機變項後校長領導行為對教師專業表現的影響

首先，在控制了教師學習動機中介變項之後，原先「教育信念與發展」模式一中有顯著影響力者為「開放系統領導」和「內部過程領導」。在模式二中，「開放系統領導」(β 值由 .155 縮減為 .103) 的顯著影響變得不顯著，雖然「內部過程領導」的影響仍然顯著，但 β 值也有縮減，表示「開放系統領導」和「內部過程領導」這二個領導行為對「教育信念與發展」的顯著影響，部分是由教師學習動機變項得到解釋，R Square 由 .182 提升至 .276，可見教師學習動機中介變項對「教育信念與發展」的影響力。

其次，在「課程與教學」模式二納入教師學習動機中介變項加以控制後，原先模式一中有顯著影響的「內部過程領導」變得不顯著。在 R Square 部分，從原先的 .072 提高到 .106，可見相較於校長領

導行為和教師學習動機對教師在「課程與教學」表現上的影響，應該還有其他更重要的因素有待探究。

至於在「研究發展」層面，控制了教師學習動機中介變項後，原先在模式一中有顯著影響的「開放系統領導」和「內部過程領導」，皆變得不顯著。整體而言，「研究發展」模式二在控制了中介變項後，R Square 從 .104 提升至 .269，解釋力的提升足以證明教師學習動機對其專業表現的影響。

在「學校行政與管理」模式二中，加入教師學習動機中介變項，結果發現原先模式一中有顯著影響的「開放系統領導」和「內部過程領導」，仍具有 .05 以上的顯著水準，且 β 值並沒有明顯的縮減。顯示這二個領導行為對「學校行政與管理」的影響，並不能透過中介變項的作用來解釋，整個模式的 R Square 由 .219 提升到 .342。

在「班級經營與輔導」模式二中，加入教師學習動機中介變項後，原先在模式一中有顯著影響的「內部過程領導」仍具有顯著的影響力，且 β 值是選入的三個構面中最高者。在模式二，R Square 由 .156 提升到 .218。顯見校長領導行為和教師學習動機對教師在「班級經營與輔導」表現上的影響程度並未有明顯的差距。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 國小教師對校長領導行為、教師學習動機、教師專業表現的現況知覺情形

本研究發現國小教師對校長領導行為的知覺，不論是哪一種領導行為，均在中上程度的範圍之內，表示國小校長尚能適

切的運用不同的領導角色之內涵。再者，根據本研究結果可知，國小教師對學習動機的知覺程度，相較於對校長領導行為、教師專業表現的知覺來說，教師學習動機略顯偏低，且教師最不受到社會影響而主動參與學習。至於國小教師對其專業表現的知覺尚屬良好，均介於中上程度的範圍。

(二) 校長領導行為、教師學習動機與教師專業表現具整體關聯性

1. 校長領導行為與教師專業表現的關聯性

本研究主要檢證校長領導行為四個變項和教師專業表現五個變項之間的關係，從典型相關分析的結果，校長領導行為與教師專業表現兩組變項有三對達 .05 以上顯著水準的典型因素。四個典型因素彼此的解釋量達 31.8%，結果顯示兩組變項具有相互關聯性，支持校長領導行為和教師專業表現間存在整體發展性關係；亦即本研究假設：國小校長領導行為與教師專業表現之間存有整體關聯性，獲得支持。

在重疊指標上，合計四個校長領導行為變項的典型因素透過五個教師專業表現的典型因素，共可解釋教育信念與發展、課程與教學、研究發展、學校行政與管理、班級經營與輔導等五個觀察變項總變異量的 20.4%。而五個教師專業表現的典型因素共可解釋理性目標領導、開放系統領導、人群關係領導、內部過程領導等四個觀察變項總變異量的 14.4%。此一結果顯示，校長領導行為透過典型因素對教師專業表現的影響大於教師專業表現透過典型因素對校長領導行為的影響，而且主要的解釋量是透過第一典型因素所貢獻。

2. 教師學習動機與其專業表現的關聯性

本研究主要檢證教師學習動機六個變項和教師專業表現五個變項之間的關係，從典型相關分析的結果，教師學習動機與

教師專業表現兩組變項有三對達 .05 以上顯著水準的典型因素。六個典型因素彼此的解釋量達 43.4%，結果顯示兩組變項具有密切的相互關聯性，亦即本研究假設：國小教師學習動機與其專業發展之間存有整體關聯性，獲得支持。

在重疊指標上，合計六個學習動機變項的典型因素透過五個專業表現的典型因素，共可解釋教育信念與發展、課程與教學、研究發展、學校行政與管理、班級經營與輔導等五個觀察變項總變異量的 16.5%。而五個教師專業表現的典型因素共可解釋求知興趣、職業進展、社交關係、社會影響、制度規範、自我實現等六個觀察變項總變異量的 15%。此一結果顯示，教師學習動機透過典型因素對教師專業表現的影響大於教師專業表現透過典型因素對教師學習動機的影響，而且主要的解釋量是透過第一典型因素所貢獻。

(三) 國小校長領導行為對教師專業表現 在不同構面和程度上具有影響作用

本研究發現國小教師對校長的開放系統領導和內部過程領導的感受越高，其教育信念與發展、研究發展的專業表現越好。校長的內部過程領導越明顯，越有助於教師在課程與教學，以及班級經營與輔導上的表現。至於校長的人群關係領導和內部過程領導，當教師的感受程度越高，則會顯著影響國小教師在學校行政與管理上的表現。因此，本研究假設：國小校長領導行為會影響國小教師專業表現的知覺，獲得支持。

(四) 國小教師對其專業表現的知覺會因 國小校長領導行為納入教師學習動 機中介作用，部分具有正向的影響

針對國小教師專業表現的影響因素納入教師學習動機中介變項後所做的探討，

結果顯示教師學習動機對教師專業表現的解釋力具有正向的影響作用。基本上，教師學習動機的六個構面對教師專業表現各構面的影響，係有社交關係、社會影響未具顯著性；再者，從教育信念與發展、課程與教學、研究發展、學校行政與管理、班級經營與輔導的模式二中可知，學校行政與管理模式二的 R Square (.342) 最高，其他依序為教育信念與發展 (R Square = .276)、研究發展 (R Square = .269)、班級經營與輔導 (R Square = .218)、課程與教學居最後，且 R Square 僅有 .106。顯見教師在課程與教學的專業表現上，另有其他重要的因素所影響。

至於教師學習動機在專業表現各構面的研究結果顯示，求知興趣的動機越高，國小教師對教育信念與發展、研究發展、學校行政與管理、班級經營與輔導的表現就越佳，而國小教師對職業進展的學習動機越強，亦能提高其對學校行政與管理的表現程度。除此之外，國小教師對自我實現的學習動機越高，對於教育信念與發展、研究發展的表現越正面。在制度規範的學習動機知覺上越積極，國小教師對於教育信念與發展、課程與教學、學校行政與管理、班級經營與輔導的表現程度會更加。總而言之，本研究假設：國小校長領導行為會受到教師學習動機中介變項影響到教師對專業表現的知覺，獲得大部分的支持。

二、建議

有關本研究之建議，根據研究結果分別針對校長、教師與後續研究三個方面提出建議：

(一) 對國民小學校長的建議

1. 校長應靈活運用不同型態的領導行為，提升教師的專業表現

國民小學校長若要強化教師的專業表現，可從發揮校長領導行為的效能和提升教師的學習動機做起。在領導行為的部分，校長可深入瞭解競值架構的領導理論內涵，若能靈活運用開放系統、人群關係、內部過程等領導行為項下的角色功能，係有助於教師專業表現的提升。

2. 校長應重視教師的學習動機和學習需求，強化教師的學習興趣與動力

根據研究結果顯示，在教師學習動機部分，具有強化教師對其專業表現知覺的中介作用，若要提升教師專業表現的程度，必須重視教師學習動機的強化。本研究發現教師個人的求知興趣、以及對制度規範的遵守進而主動參與專業發展的學習活動，對於教師專業表現的影響不容小覷。因此，校長的首要之務，就是要讓每週三學校所辦理的教師進修活動能夠滿足教師的學習需求，並且能夠有效的將教師的學習活動和校本發展做有效的結合，讓教師對週三進修保持高度的學習興趣，並且能夠因為學習而瞭解個人的不足或發展第二專長。除此之外，學校對於校外研習進修課程的資訊也應充分告知並鼓勵教師參加。在此過程中，校長也要扮演學習者的角色和教師們一同學習，營造良好的校園學習文化。

(二) 對國民小學教師的建議

1. 教師應檢視個人的專業表現，兼顧不同面向的均衡發展

根據本研究結果可知，教師對其專業表現知覺較高的前三者，班級經營與輔導、課程與教學、教育信念與發展，係與個人教室層級的工作內涵有直接的關係。

據此觀之，當前國民小學的校園生態，確實有越來越多的教師沒有意願擔任主任或組長的職務，然而對學校的正常運作來說，行政和教學是不可分割的整體，國小教師應提高對學校行政工作的自我涉入動機。至於專業表現的最後一個構面研究發展，也頗能符合教學現場的實際情形，的確願意在教學上精益求精、力求突破的教師還有待提升。因此，國小教師係可從學習動機的角度切入，進一步檢視個人的內在想法和實際參與學習活動的情形，讓個人因為學習活動的參與使其結果轉為專業表現的提升。

2. 教師可主動參與進修課程的規劃，以提升學習的成效

為了滿足和強化個人的學習需求，國小教師也可和校長或學校相關處室主動提出校內進修的需求，例如週三進修的主題、講座名單的邀請、課程內容能夠理論與實務兼顧、辦理的時間、以及如何讓學習獲得有效的產出，抑或是辦理不同類型的教師專業學習社群，尋求校長和行政部門的支持，甚至可邀請他們一起參與學習活動，讓校內的進修活動能夠變得更有效率。

(三) 對未來研究的建議

本研究僅以高屏地區的公立國民小學教師為研究對象，未來的研究，研究者可擴大研究對象的範圍，或針對不同層級的教師進行研究，或採取不同取向的研究方法，以對該主題進行全面或深入的探究，其結果可進一步與本研究做交叉比對。

參考文獻

王金龍(2003)。臺北縣市國民中學知識管理、校長領導風格與教師專業成長關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。

- [Wang, J.-L. (2003). *The study of teachers professional growth, knowledge management and leadership styles of junior high school principals* (Unpublished master's thesis). National Chengchi University, Taipei.]
- 江岷欽 (1993)。組織分析。臺北市：五南。
- [Jiang, M.-Q. (1993). *Organizational analysis*. Taipei: Wu Nan.]
- 池進通、李鴻文、劉慶湘、許志賢 (2007)。EMBA 班企業經理人之學習動機與學習滿意度關係之研究。管理實務與理論研究，1(1)，1-20。
- [Chi, J.-T., Lee, H.-W., Liu, C.-H., & Hsu, C.-H. (2007). The relationship of learning motivation and learning satisfaction of the CEO students in EMBA program. *Journal of Management Practices and Principles*, 1(1), 1-20.]
- 余采瑄 (2011)。成人學習動機與學習成效關係之研究：以高級中等進修學校第二專長教育班為例 (未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- [Yu, C.-X. (2011). *The relationship between adult learners' learning motivation and learning effectiveness: A study of the second expertise program in senior high schools* (Unpublished master's thesis). National Chi Nan University, Nantou.]
- 吳勁甫 (2008)。競值架構應用在國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- [Wu, X.-X. (2008). *A Study on the application of competing values framework on the relationships among principal's leadership behavior, school organizational culture and organizational effectiveness in elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). National Chengchi University, Taipei.]
- 吳清基、吳武典、周淑卿、李大偉、黃乃熒、高新建、…黃譯瑩 (2007)。各師資類科教師專業標準之研究。載於中華民國師範教育學會 (主編)，教師評鑑與專業成長 (197-236 頁)。臺北市：心理。
- [Wu, C. J., Wu, W. T., Zhou, S. Q., Lee, D. W., Huang, N. Y., Kao, S. C., ... Huang, Y. Y. (2007). A study of professional standards for teachers' category. In Association of Normal Education. (Ed.), *Teacher evaluation and professional development* (pp. 197-236). Taipei: Psychological.]
- 林美惠、郭秋動 (2006)。教師轉型領導對大學生學習動機及學業表現影響之個案研究。明道學術論壇，2(1)，45-63。
- [Lin, M.-H., & Kuo, C.-H. (2006). The influence of teachers' transformational leadership to students' learning motivation and academic performance at college level-a case study. *Mingdao Journal*, 2(1), 45-63.]
- 洪秋龍 (2008)。國民小學校長領導能力、教師專業發展與組織效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- [Hung, C.-L. (2008). *Study of the relationship among principals' leadership competencies, teachers' professional development and organizational efficacy in elementary schools* (Unpublished master's thesis). National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung.]
- 唐永泰 (2006)。轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係。人力資源管理學報，6(4)，47-66。
- [Tang, Y.-T. (2006). The relationships among transformational leadership, work motivation and employee innovative behavior. *Journal of Human Resource Management*, 6(4), 47-66.]
- 孫瑞雲 (2002)。競值架構下領導型態、組織文化與組織效能之研究——以臺灣地區技術學院為例 (未出版之博士論文)。國立臺北大學，新北市。

- [Sun, J.-Y. (2002). *The relationship among the leadership style, organizational culture and organizational effectiveness based on competing value framework -- An empirical study for the institute of technology in Taiwan* (Unpublished doctoral dissertation). National Taipei University, New Taipei City.]
- 高熏芳 (2004)。師資培育評鑑的反省：一些尚待探討的實務與研究議題。教育資料集刊，29，359-380。
- [Kao, H.-F. K. (2004). Reflections on teacher education evaluation: Some un-examined issues. *Bulletin of Educational Resources and Research*, 29, 359-380.]
- 張志靖 (2012)。國民小學校長正向領導與教師專業發展之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- [Chang, C.-C. (2012). *A study of the relationship between principal's positive leadership and teacher's professional development* (Unpublished master's thesis). National Taichung University of Education, Taichung.]
- 張春興 (1991)。現代心理學。臺北市：東華。
- [Chang, C. H. (1991). *Modern psychology*. Taipei: Dong Hwa.]
- 教育部 (2012)。中華民國師資培育白皮書。臺北市：作者。
- [Ministry of Education. (2012). *The white paper of R.O.C. teacher education*. Taipei: Author.]
- 莊璧菁 (1995)。成人教學策略。載於中華民國成人教育學會 (主編)，有效的成人教學 (293-322 頁)。臺北市：師大書苑。
- [Zhuang, B.-J. (1995). Adult instructional strategic. In Association of Adult Education. (Ed.), *Effective instruction of adult* (pp. 293-322). Taipei: Shtabook.]
- 陳木金、邱馨儀、陳宏彰 (2005)。從教師專業發展模組談教師進修研習系統建構。取自 <http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/conference/4-24.pdf>
- [Chen, W. C., Qiu, X. Y., & Chen, H. Z. (2005). *The construction of teacher in-service learning system: Based on the module of teacher profession development*. Retrieved from <http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/conference/4-24.pdf>
- 黃富順 (1984)。成人參與繼續教育動機取向及其相關因素之研究 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- [Huang, F.-S. (1984). *The study of the related factors of motivation orientation of adult participation in continuing education* (Unpublished doctoral dissertation). National Taiwan Normal University, Taipei.]
- 楊思偉、高新建、陳木金、魯先華、何金針、張淑姬 (2006)。建構我國教師在職進修體系之研究。取自 <http://www.ntnu.edu.tw/fp/paper/conference%20final%20cfen.pdf>
- [Yang S. W., Gao, S. J., Chen, M. J., Lu, S. H., Ho, C. C., & Chang, S. G. (2006). *A study on the construction of professional development system for school teachers*. Retrieved from <http://www.ntnu.edu.tw/fp/paper/conference%20final%20cfen.pdf>
- 溫玲玉、魏士瑋 (2008)。學習動機、訓練成效與工作績效關係之研究。取自 http://ba.tchcvts.tc.edu.tw/epapers/epaper_970625.asp
- [Wen, L.-Y., & Wei, S.-C. (2008). *A study of relations among learning motivation, training effectiveness and work performance*. Retrieved from http://ba.tchcvts.tc.edu.tw/epapers/epaper_970625.asp
- 廖玉齡 (2007)。成人學習動機、學習行為、學習機會與創新表現關係之研究——以管理碩士在職專班為例 (未出版之博士論文)。國立中正大學，嘉義縣。

- [Liao, Y.-L. (2007). *Study on the correlations among adult learning motivations, learning behaviors, learning opportunities and innovation performances -- An empirical study of executive master of business administration* (Unpublished doctoral dissertation). National Chung Cheng University, Chiayi.]
- 劉坤桐 (2009)。宜蘭縣國小高年級導師領導風格、班級氣氛與學生學習動機之相關研究 (未出版之碩士論文)。佛光大學，宜蘭縣。
- [Liu, K.-T. (2009). *Teachers' leadership style, classroom climate & students' learning motivations of the 5th and 6th grade elementary school in Yilan County* (Unpublished master's thesis). Fo Guang University, Yilan.]
- 劉興郁、蔡瑞敏 (2006)。組織變革知覺、學習動機對學習成效之影響。朝陽商管評論，5(S)，63-88。
- [Shin, Y.-L., & Tsai, J.-M. (2006). The influence of employees' readiness for organization change and learning motivation to learning performance. *Chaoyang Business and Management Review*, 5(S), 63-88.]
- 蔡啟通、高泉豐 (2004)。動機取向、組織創新氣候與員工創新行為之關係：Amabile動機綜效模型之驗證。管理學報，21，571-592。
- [Tsai, C.-T., & Kao, C.-F. (2004). The relationships among motivational orientations, climate for organization innovation, and employee innovative behavior: A test of Amabile's motivational synergy model. *Journal of Management*, 21, 571-592.]
- 鄭彩鳳 (1996)。競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- [Cheng, T.-F. (1996). *The application of competing values approach on the relationship among the principals' roles, school organizational culture and organizational effectiveness in the senior high school* (Unpublished doctoral dissertation). National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung.]
- 鍾任琴 (2000)。教師專業權能之研究：理論建構與實證分析。臺北市：五南。
- [Zhong, R.-Q. (2000). *A study of teachers' professional competence: Theoretical construction and empirical analysis*. Taipei: Wu Nan.]
- 羅寶鳳 (2007)。教師的職場學習——強化教師學習與教育改革之連結。成人及終身教育學刊，9，127-158。
- [Luo, B.-F. (2007). Teacher learning in the workplace: Strengthening the connection between teacher learning and educational reform. *Journal of Adult and Lifelong Education*, 9, 127-158.]
- Adult Education Centre. (2005). *Facilitating skills: Working with adult leaders*. Retrieved from <http://www.ucd.ie/adulted/resources/pages/facil-adnrogog.htm>
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial application* (3rd ed.). New York, NY: Free Press.
- Blandford, S. (2000). *Managing professional development in schools*. New York, NY: Routledge.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boshier, R. W. (1971). Motivational orientations of adult education participants: A factor analytic exploration of Houle's typology. *Adult Education*, 21(2), 3-26. doi:10.1177/074171367102100201
- Burgess, P. (1971). Research for adult participation in group educational

- activities. *Adult Education*, 22(1), 3-29. doi:10.1177/074171367102200101
- Cross, K. P. (1992). *Adults as learners: Increasing participation and facilitating learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49, 125-142. doi:10.1108/09578231111116699
- Houle, C. O. (1961). *The inquiring mind*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: National College for School Leadership.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge: Learning in an interdependent world*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nicholls, G. (2001). *Professional development in higher education: New dimensions & directions*. London, UK: Kogan Page.
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 10-27). New York, NY: Pergamon Press.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., & Hart, S. L. (1992). Integrating the extremes: Crucial skills for managerial effectiveness. In S. Srivastva & R. E. Fry (Eds.), *Executive and organizational continuity: Managing the paradoxes of stability and change* (pp. 222-252). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rantz, L. D. (2002). *A study of the characteristics of the effective school principal as perceived by teachers* (Unpublished doctoral dissertation). Saint University, Saint Louis, MO.
- Sheffield, S. B. (1964). The orientation of adult continuing learners. In D. Solomon (Ed.), *The continuing learners* (pp. 1-22). Chicago, IL: Center for the Study of Liberal Education for Adult.
- Wang, G. G., & Wang, J. (2004). Toward a theory of human resource development learning participation. *Human Resource Development Review*, 3, 326-353. doi:10.1177/1534484304271152
- Wlodkowski, R. J. (1990). Strategies to enhance adult motivation to learn. In M. W. Galbraith (Ed.), *Adult learning methods: A guide for effective instruction* (pp. 97-117). Malabar, FL: Krieger.