

# 校長如何激勵教師參與行政職務

組員：陳承賢、陳易志、任立誠、黃圓媛、侯素棉、徐敏韶、蘇淑娟

## 壹、緒論

### 一、研究動機

教育部配合馬總統「黃金十年，百年樹人」政策，提出中華民國教育報告書，以「新世紀、新願景、新承諾」為願景，用「精緻、創新、公義、永續」當目標，擘畫未來教育藍圖，期許透過教育讓孩子快樂學習成長，成為社會好國民，世界好公民(教育部，2011)。

校長為一校之領航者，如何發揮領導能力，型塑優質團隊，提升教師專業發展，精進學生學習成效，為達到黃金十年目標之關鍵。「人心齊，泰山移」，學校行政團隊若能同心協力，定能創造高效能學校績效。因此，組織中行政人員的穩定性，被認為是學校良好效能的指標之一(鄭同僚，2006)。

然因社會多元發展、國小教師課稅及各型學校組織編制差異，降低教師擔任行政職務意願。唐毓媛(2005)以訪談法研究發現：兼行政教師負面情緒來源包括：過多的工作負荷、教育改革的衝擊、專業之能的不足、多重的角色衝突、人際關係的衝突、組織氣氛的惡劣、學生行為的偏差、各項資源的匱乏等八大因素。因此，每到五、六月份學期更替時節，校長的行政人事安排面臨極大挑戰，甚至某些學校苦覓不著適合人選。

然而只要能有效掌握問題關鍵，發揮領導魅力，教師參與行政工作意願及對行政工作之投入仍可獲得顯著之提昇。鄭永祥(2005)發現國小兼行政工作教師對工作價值觀越重視，在工作投入上也越高。洪黃祥(2004)也發現國小教師兼任行政工作的意願，會與受試者之生涯規劃知覺、家庭支持程度成正相關。

因此本文從校長領導觀點研究校長如何激勵教師參與行政職務，建立培才、育才、留才健全機制，型塑英雄輩出團隊，提升行政效能，對的人放在對的位置，做出對的決策，完成對的營運，築巢迎鳳，提供學生優質學習環境。

### 二、研究目的

透過實際案例之探討，提出有效激勵教師兼任行政工作之策略。

### 三、研究問題

- (一) 探討待改進個案學校教師缺乏兼任行政職務意願之成因為何？
- (二) 探討成功個案學校校長激勵教師參與行政職務的策略為何？
- (三) 從實際案例中探討有那些問題解決策略？

#### 四、研究方法

本研究方法旨在藉由待改進個案學校及成功個案學校案例分析，探討校長如何激勵教師參與行政工作。基於主題特性與研究目的考量，採用以議題為導向的個案研究方法，透過資料蒐集、個案訪談及個案分析等方法進行研究。

#### 五、名詞解釋

- (一) 激勵：激勵 (Motivation) 以外在刺激，激發他人工作意願和行動，朝向組織期望目標手段；滿足某些個體需求 (物質與精神需求) 的情況下，為達成組織整體目標而更努力工作之意願。
- (二) 教師兼任行政職務：係指具有國小合格教師資格者，在學校組織編制中擔任教務處、訓導處、總務處與輔導處 (室) 等單位各組兼任行政工作的教師。

## 貳、文獻探討

### 一、教師兼任行政職務困境

全球化及知識經濟時代來臨，教育所扮演的角色也愈形重要。學校教育乃一切教育之根本，任何教育改革及措施皆要透過學校行政有效運作，才能落實推動 (林國華、陳培基、楊景良、徐華助，2007)。張明輝 (2003) 也認為學校行政是維持學校正常運作，以及順利達成教育目標不可或缺的關鍵角色。

學校行政要有效運作，行政人員扮演相當重要的角色，如何遴選適才適所的行政人員，創造學校效能，成為學校組織所要面對的重要課題。國民中小學兼任行政人員的任用於教師法及國民教育法公佈實施後，各處室行政人員由校長就專任教師中遴聘兼任。行政人員除本身的教學工作外，同時需承擔行政業務工作 (張添琦，2007)。因此，教師與行政人員的雙重角色，常造成行政人員相當大的工作負擔與工作壓力。加上近年來在全球化思潮、社會多元發展、民間教育及改革需求等社會脈絡衝擊及學校生態改變之因素影響下，影響學校行政整體運作，使教師兼任行政人員面臨更多挑戰。除此之外今年度起國中小教師所得列入課稅，導師費增加及授課節數減少之雙重誘因下，更降低教師願意兼任行政職務之意願，使學校行政業務推展面臨困境。

根據鄭同僚 (2006) 針對台北市高級中學教師兼任行政人員離職問題分析，發現離職原因可分為個人因素、工作特質因素、學校整體工作環境因素以及外部環境因素

四大類，本研究將藉此四向度，針對教師兼任行政職務意願較低之待改進個案學校進行分析。其內容說明如下：

(一) 個人因素：

1. 準備度不足。
2. 家庭生活與健康受影響。
3. 生涯規劃的方向。
4. 調適壓力的策略。

(二) 工作特質因素：

1. 工作負荷過重。
2. 缺乏成就感。
3. 缺乏尊嚴感。

(三) 學校整體工作環境因素：

1. 團隊的歸屬感。
2. 校長的領導。
3. 內部支援系統。
4. 教師會與家長會的影響。

(四) 外部環境因素：

1. 教育部整體制度變革。
2. 學校需要配合教育局業務。

## 二、校長領導與激勵作為

校長是學校的領導者，其領導關係全體師生福祉，其行政決定是學校朝向目標的共同途徑。校長應領導學校組織中不同角色的人各司其職並與他人合作，以有效達成學校目標(熊治鋼、簡佩玲，無日期)。

曾春潮(2006)提出學校校長推動學校行政的作法有下列各項：(一)建立學校願景。(二)溝通建立共識。(三)發展組織承諾。(四)發揮領導的魅力。(五)建立學者型的組織。(六)轉型領導。(七)徹底建立暢通、溝通管道。(八)廣泛接納部屬好的意見。(九)對部屬同胞表示信賴的態度。(十)和師生共同訂定學校各種重要制度。(十一)尊重部屬自尊心。(十二)論功行賞。(十三)共同勞苦。(十四)關心同仁生活是否有後顧之憂。

而學校領導者應有的信念為：(一)靠智慧，不完全靠權利。(二)恩威並修，賞罰分明。(三)埋頭苦幹—默默行事。(四)以身作則。(五)威重令行。(六)充分授

權，分層負責。(七)以道德、操守、學問領導。(八)強有力的班底。(九)用人唯才。(十)充份瞭解教育宗旨、教學目標(曾春潮，2006)。

張志明(2012)在其研究中依文獻資料發展出校長激勵行為表現的工作標準有：

- (一) 提供挑戰性的工作和智性鼓舞。
- (二) 鼓勵團隊合作和同僚關係。
- (三) 明確表達同仁對學童有正面影響。
- (四) 實際參與學校決策。
- (五) 注意每位同仁所需要的自主程度。
- (六) 鼓勵親師間的緊密關係。
- (七) 提供面對面和書寫的表現回饋。
- (八) 注意各種不同的回饋系統。
- (九) 了解自己當為角色模範的影響。
- (十) 提高個別的生產力。
- (十一) 明確說出期待的表現。
- (十二) 注意同仁對於獎賞的價值感。
- (十三) 對於好的表現，提供有形和無形的獎賞。

簡言之，校長應有具體的領導與激勵作為，帶領行政團隊，提昇教師專業發展、學生學習成效及增進學校效能，以達成國家教育目標。

## 參、個案學校問題與策略分析——個案學校探討

### 一、研究議題：

為深入瞭解校長如何激勵教師參與行政職務，將對的人放在對的位置，做出對的決策，發揮行政效能，提供學生優質學習環境。本研究分別針對一個待改進個案學校與一個成功個案學校進行探討，再據以提出問題解決策略。

### 二、待改進個案學校分析：

#### (一) 學校背景：

「○○○國小」為中部一所六班小學校，學生數約90名，教師編制數為9人，行政人員編制為2位主任及2位組長，其中教導主任需兼任教務、學務、輔導三處室工作，而教務組兼任教學、特教、註冊、輔導等工作，訓育組兼任生教、資料、體育、生等工作。

#### (二) 問題情境：

「○○國小」為小型學校，人員編制少，業務量本已相當繁雜。校長到任後，積極追求經營績效，對於學校原有業務未加整合，反而承接教育處許多全市業務，導致每位教職員之工作負擔益加繁重。

除此，有部分家長表示，自己的小孩要參加學校的棒球社團練習，也要代表學校參加各項的比賽，每天回去都喊累，希望學校的活動可以經過選擇，適當參加即可。但是校長以教育應學生有文化刺激及擴展視野的機會，並表示老師一定會認真教學，不讓學生課業落後來說服家長。雖然有些家長對學校活動甚多有所微詞，但是也有部分家長對於校長積極辦理學生活動多所鼓勵。

校長推展校務，未能扮演正向領導的角色，以凝聚團隊共識，帶領教職員工執行相關工作，經常以口頭指示行政人員辦理，甚至於專案結束時，以行政人員未達校長標準而時有指責，導致行政人員常有倦勤之意。

校長領導風格不能為所有教職人員認同，學校基金會雖有教師及學生對外比賽勵制度，但是當校長在簽發敘獎令及頒獎時，同仁無法感受校長的肯定與鼓勵之意，淪為形式作為，致使有功教職人員未能感受應有尊榮感。

於是前幾年有一位組長於學期末表示，因無法勝任繁重的工作量，心理壓力很大，加上寒暑假要照顧家庭與小孩，想要擁有自己的假期生活，所以想要辭去行政職務回任導師工作。校長尊重該位組長意願，讓其回任導師。然而在新任組長遴選安排上，校長以同意新任組長免兼棒球社團訓練老師為條件，才順利遴選出新任組長。但校長在遴選組長時，未考量其工作熱忱及能力，致使後續之行政工作推展不力。

### （三）問題分析：

#### 1. 個人因素

- （1）某些行政人員缺乏工作熱忱，僅因免兼棒球社團訓練老師為條件，而勉強接任行政工作，致使工作效能不彰，影響行政團隊氣氛。
- （2）因為行政工作負擔繁重，行政人員工作壓力倍增，影響家庭生活品質及健康。

#### 2. 工作特質因素

該校為小型學校地處偏遠山區，經常由初任校長接任，缺乏校務經營經驗，上任後力求表現，未能考量原有學校特性、條件及有限人力，導致行政業務工作量大。

#### 3. 學校整體工作環境

- （1）該校因校長無法聘任合適教師兼任行政工作，又未能激勵行政團隊，導致行政人員缺乏團隊共識及歸屬感。



- (2) 校長經常以權威式領導，依法職權做決策，未能運用民主與及人性化領導，導致組織氣氛不佳及缺乏成長動力。
  - (3) 校長對行政人員缺乏正向領導，遇事常以責備方式要求下屬改進，導致行政人員缺乏成就感及尊榮感。
4. 外部環境因素
- (1) 課稅後導師費增至3,000元，授課節數減至16節，相較之下，降低教師願意擔任行政職務之意願。
  - (2) 配合教育部政策及教育局(處)業務推展，再加上訪視評鑑項目繁雜，未能適時整合，造成行政業務量大增。

### 三、成功個案學校分析

#### (一) 學校背景：

位於南部某國小，成立約六年。

1. 成員人數：剛創校時班級數只有 13 班，學生人數 380 人左右，目前已增至 38 班，學生人數達 1,100 人。
2. 師資結構：教師大多為大學以上學歷，研究所畢業及在職進修碩士學位者有八成。學校教師年輕有朝氣，平均年齡 36 歲，彼此年紀年齡群差距小，容易溝通協調且具有各種專長，行政人員熱忱有活力協調統整性高，願意分工有共同體的觀念，適合推展各種團隊，試辦各種教育活動。
3. 學生特性：學生大多來自中上階層，素質較優，但因家中環境優渥，難免過度保護，對學校生活的適應力較差。

#### (二) 情境說明：

1. 學校屬於新成立六年，教師大多來自各校優秀超額教師。
2. 教師群凝聚力強，參加教師專業發展評鑑及專業社群踴躍。
3. 教師從事行政意願高，組長人選可由主任自行尋覓。
4. 各學年教師認真教學，形成教師良好合作模式。
5. 由於學校年年增班，教師教學精進認真。
6. 行政事務分工清楚，處室認真執行校長分派任務。
7. 學校對外各項活動比賽均獲佳績，校長及教師都曾榮獲師鐸獎肯定。
8. 學校參與校長及主任甄選踴躍，從事行政意願高。

#### (三) 成功個案分析：

### 1. 個人因素：

- (1) 各處室主任、組長能確實依行政業務分層負責職掌表，積極認真執行上級單位及校長指派各項行政任務。
- (2) 教師教學認真及踴躍參與各項進修，校長會透過教師晨會公開表揚充分發揮領導的魅力。
- (3) 每位教師皆具有精進教學之熱忱及能力，認真投入課程與教學創新，並能與家長、學生建立良好的互動關係與合作模式。
- (4) 教師為來自各校優秀人才，擔任行政職務意願高，組長人選可由主任自行尋覓，且校長願意廣納主任有益於學校發展的良善建議，形成強而有力的行政內閣。

### 2. 工作特質因素

- (1) 學校初建校時，校長與行政處室共同討論學校願景，並透過時機向全校教師宣導後，落實校本課程實施分年段教學活動。
- (2) 建立行政e化平台，將校長及各處主任每週的行事活動透過網路平台，進行初級溝通，再落實每週行政會議討論，做好橫向聯繫及縱向溝通，並確實建立行政代理人制度，避免行政空檔造成疏漏
- (3) 校長依主任特質規劃執行全市性承辦事務，校長做好轉型領導策略。
- (4) 透過各項集會和師生共同討論，一起訂定學校各種重要制度。

### 3. 學校整體工作環境因素

- (1) 校長常常帶領行政與各學年老師進行專業會談，營造學者型的組織氛圍，讓老師們樂於分享教學理念。
- (2) 不論級務分配或行政分工，校長皆能建立暢通、溝通管道與教師及行政人員進行面對面溝通及討論，充分尊重教師意願。鼓勵教師以正向態度接受挑戰。
- (3) 校長充分信任教師的班級經營，對行政部屬展現信賴的態度，型塑家長認同學校運作模式。
- (4) 學年級班群教師凝聚力強，參加教師專業發展評鑑及專業社群自發性強，且能主動參與外校進修活動。
- (5) 校長十分尊重主任組長，並能維護其自尊心，讓行政人員感受到價值感與尊嚴感。學校在參與縣市校長及主任甄選十分踴躍，校內教師從事行政意願較有動機，
- (6) 學校對外各項活動比賽不論動靜態師生均獲佳績，校長論功行賞，給予實質獎金補助，而他也因經營校務榮獲卓越獎磐石獎及師鐸獎的肯定，能以身作

則，並成為行政人員最佳典範。

(7) 透過各項對內對外活動，給予指導老師減課及敘獎等鼓勵，對於假日參與全校性事務工作的老師，給予補假措施。

(8) 校長時時關心全校同仁家庭生活的細節，每逢教師生日時發放圖書禮卷，鼓勵教師時時進修，增進知能。

#### 4. 外部環境因素

學校面對教師課稅、需配合教育部政策及教育局(處)業務推展，及執行訪視評鑑項目與各校相同，但能由內部人力、資源整合因應。

## 肆、結果與討論

本研究針對待改進個案學校及成功個案學校進行資料分析與討論，並輔以文獻資料進行綜合性分析，以提供校長作為激勵教師參與職務之運用參考。

- 一、將對的人放在對的位置：待改進學校校長遴選組長時，未考量教師之工作熱忱及能力，只以減少業務及同意其參加研究所進修為條件，始順利遴聘到組長，但因組長缺乏專業素養與態度，致使後續之行政工作推展不力。成功個案學校，校長依主任特質規劃執行全市性承辦事務，並由主任自行徵詢合適人選擔任組長工作，行政業務推動順暢。因此，校長應依據教師人格特質、知識與能力、專業素養與態度、行政經驗及資歷及組織文化，遴聘合適人員擔任行政職務，主動激發服務熱忱，並維持學校組織良好氣氛。
- 二、凝聚全校共識，發展學校願景與特色：待改進個案學校校長帶領教職員工執行相關工作時，未經充分溝通，經常以口頭及公文指示行政人員辦理，且經常以權威式領導，依法職權做決策，致使缺乏團隊共識。成功個案學校校長與行政處室共同討論學校願景，並透過時機向全校教師宣導後，落實校本課程實施分年段教學活動。因此，校長應透過各項會議研擬學校願景與特色，凝聚團隊共識，激發成員對學校發展及校務經營方向的認同。
- 三、整合學校特色精益求精：待改進個案學校為小型學校，人員編制少，業務量本已相當繁重。校長未先加整合學校原有業務，反而為求經營績效，承接教育處許多委辦業務，致使行政工作負擔更為加重。成功個案學校校長常常帶領行政與各學年老師進行專業會談，營造學者型的組織氛圍，讓老師們樂於分享教學理念，並帶領教師參加專業發展評鑑及專業學習社群，使課程與教學不斷精進。因此，校長應透過觀察、省思、溝通與整合，將校長校務經營理念配合學校整體課程規畫，進行學校特色及校本課程之加深加廣。
- 四、鼓勵團隊合作，建立團隊凝聚力：待改進個案學校因校長無法聘任合適教師兼任



行政工作，又未能激勵行政團隊，導致行政人員缺乏團隊共識及歸屬感。成功個案學校校長塑造行政團隊與教學團隊，班群及行政之凝聚力強，推動教師學習社群，參與各項專案與計畫，建立行政e化平台，爭取資源與支援，確實建立行政代理人制度，避免行政空檔造成疏漏。創造教師與行政團隊成功的經驗，並將功勞歸諸努力的同仁。

- 五、採行參與式管理：成功個案學校校長透過各項集會和師生共同討論，一起訂定學校各種重要制度。不論級務分配或行政分工，也能尊重教師意見。校長願意廣納主任有益於學校發展的良善建議，形成強而有力的行政內閣。林明地 (2004) 指出校長可以透過面對面、書面、網路、全員參與、小組參與、代表參與、專業參與與多管道的方式及多型式的參與，鼓勵成員參與校務 (林明地, 2004), 以激發行政人員認同感、價值感與尊榮感。
- 六、正向領導、積極關懷：待改進個案學校之行政人員表示，校長於推展校務，未能扮演正向領導的角色，專案工作結束時，以行政人員未達校長標準而時有指責，導致行政人員常有倦勤之意。成功個案學校校長充分信任教師的班級經營，對行政部屬展現信賴的態度，型塑家長認同學校運作模式。尊重主任組長，並能維護其自尊心，讓行政人員感受到價值感與尊嚴感。因此，校長應運用正向領導、關懷行政人員，以積極包容的心態看待事務，給予行政人員鼓勵。支持行政人員各種想法及作為並提供必要的協助。
- 七、善用激勵策略，激發部屬成就動機：待改進學校之行政人員表示，其校長領導風格不能為所有行政人員認同，雖有教師及學生獎勵制度，但因同仁無法感受校長的肯定與鼓勵之意，而淪為形式作為。成功個案學校校長對於教師教學認真及踴躍參與各項進修，會透過教師晨會公開表揚充分發揮領導的魅力。依師生參加對外各項活動競賽佳績論功行賞，給予實質獎金補助。給予指導老師減課及敘獎等鼓勵，對於假日參與全校性事務工作的老師，給予補假措施。因此，校長對於部屬好的表現，除透過信件、口頭、會議 .. 等多元形式，給予有形和無形的獎勵，也要注意同仁對獎賞的價值感。
- 八、對於學校課程與教學發展，親自參與、以身作則、將自己視為角色典範，帶領組織成員精進與成長。成功個案學校校長能進行課程與教學領導，也因經營校務榮獲卓越獎磐石獎及師鐸獎的肯定，能以身作則，並成為行政人員最佳典範。
- 九、透過非正式的活動，凝聚成員感情：成功個案學校校長能時時關心全校同仁家庭生活的細節，每逢教師生日時發放圖書禮卷，展現對教師的重視與高關懷的態度，除此校長也可適時的與行政人員聊天，多瞭解行政人員心理情況，亦可辦理慶生會或其他聯誼活動，給予關懷的正向感受

- 十、善用內部溝通管道的建立與運用，提供學校教職員工意見交流與回饋機制。成功個案學校建立行政e化平台，將校長及各處主任每週的行事活動透過網路平台，進行初級溝通，再落實每週行政會議討論，做好橫向聯繫及縱向溝通，並能建立暢通、溝通管道與教師及行政人員進行面對面溝通及討論。
- 十一、評估行政團隊服務績效，適時回饋修正：待改進個案學校行政人員表示：該校為小型學校地處偏遠山區，經常由初任校長接任，缺乏校務經營經驗，重視個人經營績效，卻聘任無熱忱教師擔任行政職務。林明地(2004)指出：校長必須經常性的評估行政團隊互動情形、團隊任務結構情形、權力互動狀況以及團隊文化的優劣情形，以進行調整修正，適時改善。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

校長激勵教師參與行政職務的策略有：

- (一) 校長應關心行政人員工作負荷情況，給予適當調整與支持。在個案的學校中，因小型學校編制關係，教務主任必須兼任三處室業務，工作量大，且教務組與訓育組需兼任各組之工作，工作量大，影響教師擔任行政工作意願，校長應適時關懷行政人員內外在工作壓力，給予支持與協助。
- (二) 校長以卓越領導建立制度、關心部屬、凝聚共識，增進成就感在個案學校中發現，個案學校校長無法營造和諧正向支持的組織氛圍，吸引教師主動參與行政工作，所以對行政工作投入程度較低，造成怨聲連連，流動率高。因此，校長應積極發揮第五級領導效能，以謙沖為懷，但堅持專業精神、像成功個案學校之校長實施僕人領導，以身作則，時時關心全校教師身心狀況，參與各項進修活動。高關懷、高倡導型塑溫馨組織氣氛。天上最美是星星，人間最暖是溫情，校長應以溫情真誠關心所有行政人員，「人心齊、泰山移」建立效能團隊。
- (三) 有關校長領導方面
1. 校長應精進領導知能，以權變領導盱衡情勢，帶領學校邁向卓越。
  2. 校長應自我省思，檢視學校組織氛圍，進行全面觀照、系統思考、形優輔弱、啟動校內靜態智慧資本，成為有效動態智慧資本。
- (四) 有關工作特質因素方面：
1. 激發成就感：以第五級領導謙沖為懷但堅持專業，成功時看窗外歸功於下屬，失敗時照鏡子自我反省，增進行政人員歸屬感，形優質行政團隊

2. 賦予同仁自我實現機會，使之有更多的參與意見的機會，以獲得工作成就。
3. 多予積極性的認可和讚賞，少用責備的語氣。
4. 分層負責，多予授權。
5. 鼓勵創造發表，使之能從工作或學習的本身獲得滿足。
6. 加強尊嚴感：給予教師適度參與決定的機會，不但對學校的決定事務有較高的認同感，也較樂意協助幫忙，而且有受尊重的感覺。

#### (五) 有關外部環境因素方面

1. 教育部整體制度變革，應整體考量，並有完整之配套措施，避免解決一個問題，引發另一項問題。如因應教師課稅減課，以代課教師授課，引發教學品質降低之疑慮。
2. 教育局各局處業務建議相互整合，各項業務之評鑑也可整合實施，避免行政人員因行政業務工作過重，而減少支援、服務教學之工作。
3. 減輕教師行政負擔：增加學校事務性工作員額的編制，減輕教師兼任行政繁瑣的工作。

## 二、建議

- (一) 上級主管機關應針對校長持續辦理各項學校領導知能研習與訓練，鼓勵領導卓越學校校長進行分享與交流，以不斷精進校長卓越領導力。
- (二) 鼓勵校長組成策略聯盟，引進專家資源，時時反省與檢視學校領導績效，並能適時進行調整與修正。

## 參考文獻

- 林明地（2004）。學校行政團隊服務的理念與做法。發表於「學校行政論壇第十三次學術研討會」。中華民國學校行政研究學會主辦。地點：台北市大直高中。
- 林國華、陳培基、楊景良、徐華助（2007）。校長領導的盲點及陷阱分析。湖工學報。臺北市立內湖高級工業職業學校。
- 洪黃祥（2004）。桃園縣國民小學教師兼任行政職務意願之研究。元智大學管理研究所碩士論文。
- 唐毓媛（2005）。國民小學兼行政教師工作情境中負面情緒來源及回應方式之研究。國立花蓮師範學院行政與領導研究所論文。
- 教育部（2011）。中華民國教育報告書。臺北：教育部。
- 曾春潮（2006）。「學校行政領導」吾見。遠東學報，23卷，1期。
- 張志明（2012）。校長激勵領導的知識與技術。教育研究月刊，213期。
- 張明輝（2003）。學校行政專業角色的新思維。發表於國立政治大學教育學院主辦之「高級中學行政革新」學術研討會，臺北市。
- 張添琦（2007）。國小教師兼任組長教師行政實務知識之個案研究。臺中教育大學教育學系碩士論文。
- 鄭永祥（2004）。國小兼任職務教師工作價值觀、角色衝突與工作投入關係之研究。國立屏東師範學院行政教育研究所碩士論文。
- 鄭同僚（2006）。公立高級中學教師兼任行政人員離職問題分析—以台北市為例。研習資訊，23卷，第6期。
- 熊治綱、簡佩玲（無日期）。談變革時代校長的卓越領導。2012年4月1日取自 <http://society.nhu.edu.tw/e-j/89/A55.htm>