

校長的時間品質管理智慧

國立政治大學教學發展中心主任 陳木金
臺北縣立德音國小輔導主任 許哲銘

壹、前言

「時間」(time)是我們最熟悉的事物，也是最親密的戰友與敵人，如果能夠做好時間管理與運用，對於自己會有一種成就感，然而如果虛擲光陰到某種程度，影響到生活與行事，則會有強烈的罪惡感，甚至感覺到一事無成的落敗感。對於既熟悉又陌生的「時間」，在探究時間的品質與管理之前，我們應先了解時間的特性。例如，徐發斌(2001)指出，時間的特性有下列幾項：一、珍貴資源；二、不可回溯；三、不能買賣；四、無法暫停；五、供給毫無彈性。有鑑於此，因為不能增加時間的量，我們便只有在質的運用上使其發揮功效。由此可知，時間對我們來說，是必須面對的挑戰，也是我們尋求的自我實現。它是如此珍貴，卻也容易因疏忽而永遠逝去，以致無法挽回；它也是如此的公平與民主，在每一個人同時擁有相同時間資源的情形下，能夠善於掌控自我時間管理與品質的人，將是容易獲致成功

的人。

品質管理(quality management)之核心是透過各種管理方式、策略及原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提升品質，提高顧客之滿意度，甚至以追求超越達成顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存與發展(楊念湘，2008)。其次，陳木金與邱馨儀(2007)指出，追求卓越的品質是優質學校經營的目標，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度；以學生受教權為最大利益考量，不斷地改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，透過各種管理方式、策略及原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提升品質，提高顧客滿意度，甚至以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存與發展。陳木金與楊念湘(2008)指出，品質管理是一連串活動的結果，包括品質規劃、品質管制及品質改進三部曲，每一個活動皆會影響到最後的品質，其目

的在達成品質要求與消除缺點，並且運用PDCA循環精神為原則的品質管理，領導學校運用PDCA循環精神為原則的品質管理系統，不斷蒐集、分析整理，做為持續改進的依據，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標。

另外，針對時間品質的診斷方面，林鴻儒（2003）指出，進行時間管理能使我們從容不迫地完成應該做的事，以提升時間使用的價值，充實自己的生活，並且珍惜自己生命的看法，藉由妥善的時間管理，提升時間運用的價值，讓我們在生活與生命上皆能得到充實與珍惜，這也就是時間品質的診斷依據。余明和（2003）在〈生存、生活與生命——談時間品質〉一文中指出，如果我們要獲得良好的時間品質，應該是在「時間、壓力、學習及情緒」這四方面之中求得平衡，並透過均衡的管理、掌握、應用及控制，才能在這時間不夠用的時代中，獲得生命的圓滿與成功，進而獲得良好的時間品質，亦即在有限的時間中，獲得工作、生活及自我實現的最大滿足。因此，針對時間品質的診斷，除了符合外在績效的評核外，最重要的還是先做好妥善的時間管理，同時建立正確並符合誠信善良的個人內在價值體系，也因為對於時間品質的判斷牽涉到個人的主觀價值與經驗，如果運用時間的品質符合「生命的意義」，也就是內在生活意義的終極目標，並依誠信善良的原則對生命意義加以探索、了解、真實體會與肯

定，以這樣的一種標準，即可幫助我們針對時間品質的診斷做最佳的詮釋。

時間，每一個人都很公平地擁有一天24小時的時間，但是如何把握與運用？端看個人的習慣與價值觀（丁復興，2003）。二十一世紀是知識時代，講究的是速度與效率，因此，要如何讓時間的運用更有效能與品質，是身為現代人的我們必須努力的課題，也是當代校長們必須具備的校長實用智慧。根據陳木金（2004）研究指出，在學校經營的場域之中，校長的工作好像是夾著於「解構」與「復活」的兩大主勢之間，日昇日落，校長的一天宛如在後現代主義寫照之下的「零碎」與「拚貼」度過，因為校長在工作場域邂逅「人多、事雜、速度快」的問題，但又必須以「事情要完成」、「原則要把握」兩者並立來過活。面對後現代學校經營問題，如何提供校長時間品質管理智慧的議題，顯得相當重要。因此，筆者分析目前針對時間管理研究現況及其論述，大多集中於時間管理的方法或時間管理的策略（徐發斌，2001；莊崑謨，2005；連進福，2006；陳志強，2006；謝佳雯，2003；謝鴻志，2005）。針對時間品質管理的研究或論述尚屬少見，如果我們能確實掌握時間品質管理的智慧，我們的生命品質相對也將獲得提升。因此，本文以「時間品質管理」為頂層核心，「校長專業知能」為基層核心，試著繪製「校長的時間品質管理智慧」的建構圖（如圖1所示），並進一步從：一、校長時間品質管

理的核心技術；二、從時間品質管理看校長專業知能實踐的智慧等兩方面來加以探討，討論校長的時間品質管理智慧，做為提升校長學校領導與學校經營效能的參考。

貳、校長時間品質管理的核心技术探討

校長的學校領導工作日理萬機，在自身的時間品質管理策略中，除了使身體、心智、情感及心靈在生命中達到平衡之外，在實際的領導作為要如何具體實踐？對此一議題，許哲銘（2008）提出了「健康BQ——領導、寧靜IQ——計畫、超然PQ——執行、智慧EQ——評估、領導之靈SQ——服務」的具體實踐策略，以增進學校領導者的有效領導作為。因此，探討時間品質管理與生命品質管理是有關聯性

的，林德賢（1998）在〈生命品質學的研究方法〉一文中論述生命由三個組成層面——生理、情緒及心靈，亦即身體PQ、情感EQ與心靈SQ，而上述三者亦須透過心智IQ的運作而結合成為完整之全人思維循環體系。

其次，針對個人對時間品質的價值觀與管理策略的訓練，並將其與個人生命品質相連結，我們提出了時間品質的管理循環：腦B（Brain）→手H（Hand）→心M（Mind）→靈S（Soul）的概念，透過上述的管理循環思維，使個人的生命品質與時間品質管理相契合，以做為全人思維模式的時間品質管理之前端訓練。徐發斌（2001）指出，校長時間管理策略係指校長具有正確的時間觀念，運用系統化的科學管理方法，探討並分析時間管理干擾與困難因素，把握原則與方法，適切地規劃

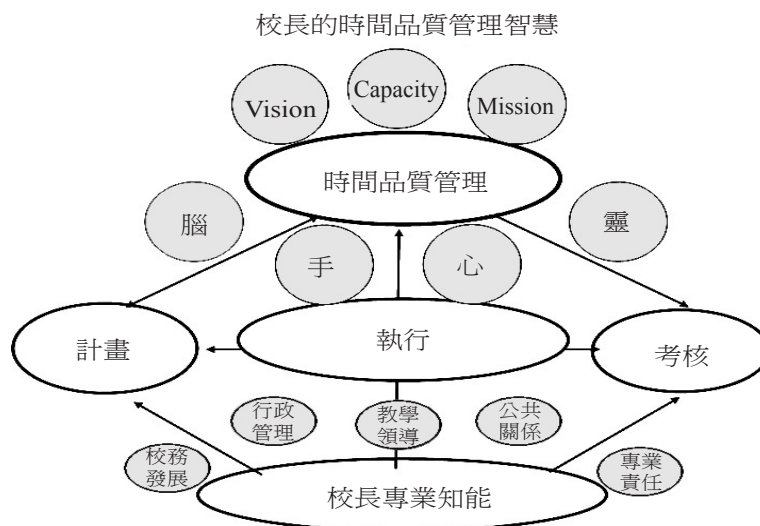


圖1 校長的時間品質管理智慧

與安排時間，合理運用時間，藉以提升時間的效能，並影響與導引同仁有計畫、有目的、有系統地管理時間，使校務工作順利推展。陳木金（2005a）指出，校長能以全人思維模式的時間品質管理策略，使自身的身體、心智、情感及心靈在生命的運轉軌跡中達到平衡，亦即自己成為生命的主人，在生命每一個事件中的時間流轉皆能達到腦、手、心、靈之充分運作，如此便能確實地掌握時間品質管理。

歸納而言，常見的校長時間管理策略，包括時間的掌握、時間的規劃、職務的授權、電話與公共關係管理、會議與文件處理、做決定等六項。張月鳳（2005）綜合歸納老子智慧中領導角色與Sergiovanni在*Moral Leadership*一書將道德領導分為領導之心、領導之腦與領導之手三個層面之理論，提出了領導之心、領導之腦及領導之手三個面向的領導模式。其運用老子思想領導哲學之精華，透過將老子智慧的詮釋，將校長領導的哲學視為「領導之心」，校長領導的特質則為「領導之腦」，校長領導的方法則是「領導之手」的校長全人領導模式，建構中國式的全人領導模式。而許哲銘（2008）的研究指出，所謂時間品質管理，係指校長進行校務經營時，能運用全人思維領導模式：「腦B（Brain）——計畫、手H（Hand）——執行、心M（Mind）——評估、靈S（Soul）——服務」的時間品質管理循環，使個人的生命品質、時間管理及領導效能相契合，以做為專業知能實踐之前端

策略，詳如表1所示。以下茲將時間品質管理的核心技術分別依：一、用腦做計畫；二、用手來執行；三、用心來評估；四、用靈來服務等四方面加以探討。

一、用腦做計畫

校長是學校的領導者，在面對校務經營的策略規劃與執行時，使用時間品質管理的策略，能夠運用自我的心智才能，結合個人學習需求，透過持續、系統而規律的學習，並且培養自覺，跳脫框架與舒適範圍來思考問題，從校務經營中學習領導的技巧，也從領導中思考校務經營的策略。

校務經營最首要的是學校願景的形塑，鄭崇趁（2006）指出，學校願景的建立，是以教育目標與課程目標為基礎，配合學校環境條件、師生心聲、發展特色及領導者的辦學理念，由全校師生共同討論而成。因此，校長在制定願景、任務及策略的過程中，能夠認清客觀現實，讓親、師、生一同參與，共同決定學校發展的重點。

確立學校的願景與發展方向之後，校長要以探索方向的領導職責制定並堅持一個包含共同願景與價值觀的策略計畫，以授權賦能來激勵所有學校成員，同心協力為邁向願景所欲達成的目標而努力，以達學校永續經營之目標。

據此，校長將時間品質管理與領導結合時，能以全人思維的「腦（心智才能）——IQ」，以個人的「天賦才能」，結合

個人生命「學習」的需求，並以「願景」的領導藝術，透過「探索方向」的領導職責，制定並堅持一個包含共同願景與價值觀的策略計畫，以激勵與服務他人來達成學校教育目標。

二、用手來執行

校長在領導學校面對教育變革的挑戰時，就個人而言，難免會招受壓力的侵蝕，此時維繫自身的身心健康，以降低身心的負荷是極為重要的課題。校長能憑藉著身體才能，聰明地攝取均衡的營養，堅持不懈地努力鍛鍊身體，藉由有計畫的休閒活動適度休息、放鬆身心，並做好壓力管理，以防範未然。

自律既是鍛鍊身心健康所憑藉的精神意志力，也是一項領導職責，當領導者的願景與奉獻精神結合，便會產生自律。校長運用自律的精神，以身作則，讓自己在個性與能力上成為同仁的表率，並且建立與同仁之間的信任感，專注在最重要的事物上，如此應對實踐困難、面對殘酷的實現時，也能遊刃有餘，完成既定的任務。

在推動校務上，校長能夠結合使命與視野策略，建立適才適所的互補型團隊，並以誠信善良為組織的核心價值，在面對校務經營上的衝突時，也能夠尋求第三種解決方法，讓彼此對立的雙方皆能蒙受其利。

對於學校經營效能的要求，能將抽象的願景與價值觀轉化成具體可行的計畫，透過授權賦能，建立明確的責任與透明公

正的獎懲制度，讓成員能為自己負責，增進行政服務與教學效能，提高學校在專業與制度上的競爭力。

據此，校長將時間品質管理與領導結合時，能以全人思維的「手（身體才能）——PQ」，以個人的「天賦才能」，結合個人生命「生活」的需求，以「自律」的領導藝術，透過「以身作則」的領導職責，制定並持續不懈可擊地執行流程，以激勵與服務他人來達成學校教育目標。

三、用心來評估

EQ（情緒智商）是現今領導者所講求的重要能力之一，校長能主動積極，培養自覺做出明智抉擇。自己決定以終為始的第一要務、目標及價值觀，藉由自我調節，根據要事第一、不斷更新的價值觀念調整自己。

對他人能表現同理心，敏於視聽、審時度勢而努力獲得他人理解，以影響他人，或做出決定與判斷。根據互助互惠原則的雙贏思維，知己解彼努力理解對方，從而運用統合綜效實現創造性合作，以展現社交溝通技巧。

藉由上述策略來增進校長情緒控制技巧，鍛鍊自身的情緒穩定性，如此將有利於領導策略的思考與推展。

熱情是維持自律以求實現願景的動力，如果校長以「熱情」的領導藝術來激勵自己與學校成員投入校務，將個人的需求、天賦才能、熱情與學校的願景連結在一起，透過充分授權釋放他人熱情與天

賦，建立與堅持一種重視信任與表現的組織文化，加強學校成員的協同性、團隊精神及對外網絡的合作關係，那將會釋放無窮的力量來面對教育改革的挑戰。

據此，校長將時間品質管理與領導結合時，能以全人思維的「心（情感才能）——EQ」，以個人的「天賦才能」，結合個人生命「愛」的需求，以「熱情」的領導藝術，透過「充分授權」的領導職責，建立並堅持一種重視信任與表現的組織文化，以激勵與服務他人來達成學校教育目標。

四、用靈來服務

就領導與管理兩者而言，領導所具有之心靈層次特質優於管理所抱持的物質層次特質，Secretan（何修瑜譯，2006）在《比激勵更重要》一書中對領導的定義是：「領導是一種帶著服務性質的人際關係，啟發他人成長，使世界更美好；立志服務他人是一項美德，因為它必是靈性的表現」。而Covey（2004）在《第八個習慣——從成功到卓越》中也提到利用內在的聲音為他人服務。由此可知，領導的最高境界，也就是領導之靈在於「服務」。

服務領導（servant leader）於1970年由R. K. Greenleaf進行系統之概念化與應用之倡導，而服務領導的意涵為一位領導人具有服務、謙卑及奉獻的精神，能夠尊重成員尊嚴與價值、聆聽成員意見與想法、凝聚成員社群意識，並賦予成員自我決定事務的能力，以激發成員潛能，彼此共同

為達成組織目標而努力，而服務領導的特徵有下列四項——傾聽、說服、服侍及承諾（吳清山，2007）。

校長進行校務領導時，能夠忠於自己的最高價值觀、信念及良知，許下諾言與履行承諾，並且擁有為學校奉獻自我的意識，培養良知、服從良知，以尋求領導與生命的意義，最後找到自我內在的聲音，如此便能獲致服務領導所需要的精神才能，也就是領導之靈。

有了領導之靈後，校長結合發揮影響力的人生需求，憑據著「良知」的領導藝術來指導著個人與學校成員的願景、自律及熱情，並以「整合體系」的領導職責來設計、落實及強化學校的核心價值觀與最高策略的體制目標。

另外，應建立回饋系統以進行策略與組織目標的調整，以使學校達到既定的教育目標，並且藉由專業社群的建構，包括行政與教學系統的緊密結合，建立並保持一個反應迅速、具有靈活性的扁平式組織，服務學校的親、師、生，並鼓舞他們有傑出的表現，以靈活因應教育環境的變遷。

據此，校長將時間品質管理與領導結合時，能以全人思維的「靈（精神才能）——SQ」，以個人的「天賦才能」，結合個人生命「發揮影響力」的需求，以「良知」的領導藝術，透過「整合體系」的領導職責，建立並保持一個反應迅速、具有靈活性的扁平式組織，以激勵與服務他人來達成學校教育目標。

參、從時間品質管理看校長專業知能實踐的智慧

學校領導者日理萬機，在自身的時間品質管理策略中，除了使身體、心智、情感及心靈在生命中達到平衡之外，在實際的領導作為要如何具體實踐？對此我們提出了「健康BQ——領導之本、寧靜IQ——計畫、超然PQ——執行、智慧EQ——評估、領導之靈SQ——服務」的具體實踐策略，以增進學校領導者的有效領導作為。因此，領導者要維持身心的健康必須以「自律」來自我控制，並保持良好的習慣，然而有健康的身心才能進行有效的領導，並享受辛勤工作的果實，所以「健康乃領導之本」。

領導者透過計畫性的思維與策略，來面對生命中的各種壓力與挑戰，將能以寧靜之姿獲得最後的勝利，藉由生命有計畫地實驗與冒險，採用漸進式的步驟與小贏策略，並從錯誤中學習，提升心理的抗壓性，如此向舊習挑戰，尋求心靈的釋放與平衡。一位領導者釐清了他的生命使命，定義並實踐了價值體系與理念，確認了自己對於工作的定義是志業而非職業後，便能夠提升自我的性靈，藉由服務追隨者，啟發他人發現並掌握自己的使命、理念與志業，讓領導者、追隨者及組織目標合而為一，成就了組織的績效與永續發展。

因此，陳木金（2005b）以學校經營實務之校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業發展等五個向度來探討學

校領導人才培養與訓練的實務內容，從學校領導管理系統知識培訓的圖像建構分析，找出信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系統的學校經營知識來建構學校領導人才的培養與訓練的圖像。在全人思維領導模式架構下，校長身為學校的領導者，必須結合個人的價值體系、學校利害關係人、組織文化及專業知能，融合領導動能而將領導策略與專業知能實踐於校務經營上，藉由專業知能的提升，透過領導策略實踐於校務經營，將時間品質管理策略視為是校長的價值體系，則其必須經由實踐與反思，再淬練成自我的核心價值，透過校長時間品質管理的內隱價值體系，藉由「計畫」、「執行」、「評估」及「服務」的全人思維領導策略，結合Covey的八個習慣與領導職責激勵自己，尋找到自我內在的聲音，透過「校務發展」、「行政管理」、「教學領導」、「公共關係」及「專業責任」等專業知能的實踐來激勵他人，以達個人卓越、組織卓越及領導卓越融合之全面卓越的境界，以時間品質管理策略來促進校長專業發展的實踐，以下分別加以說明。

一、校長藉由時間品質管理實踐行校務發展之專業知能

校長運用時間品質管理的價值觀於「校務發展」向度之專業知能實踐，在訂定校務發展各項計畫之時，能夠依據教育政策與學校特性，認清客觀現實，評估學校的傳統與各種條件，以及結合學校特色

來訂定學校發展目標。

校長能迎合教改潮流，並檢視個人經營學校理念，與學校成員同心協力探求共同願景、價值觀及策略，藉由充分授權的使命宣言，結合師生與家長的共同參與，制定有意義的計畫，以服務領導學校成員，激發其潛能，共同執行所擬定的校務發展計畫，且能時時反思與召開相關會議進行檢核，以及修正校務發展計畫。

校長將時間品質管理與專業知能實踐結合時，能以全人思維領導模式的「腦——計畫、手——執行、心——評估、靈——服務」來進行「校務發展」專業知能的實踐，以個人的「天賦才能」，結合個人生命「學習、生活、愛、發揮影響力」的需求，並以「願景、自律、熱情、良知」的領導藝術，藉由「探索方向、以身作則、充分授權、整合體系」的領導職責，透過校務計畫之整體性、未來性、程序性及績效性等校務計畫專業知能的實踐，策定優質的校務發展計畫，並結合學校之人力、物力、財力及其他資源，以達成校務發展計畫之預期目標。

二、校長藉由時間品質管理實踐行政管理之專業知能

校長運用時間品質管理的價值觀於「行政管理」向度之專業知能實踐，能夠結合教育的使命與視野策略，並以原則做為行政團隊的核心價值，有效運用校內人力資源建立互補型的團隊。

校長能有效整合各處室，透過授權賦

能的領導策略，發揮行政團隊精神，以主動敏捷的行政服務，提供教師充分的教學資源，專注於學生的學習，將抽象目標轉化為具體行動，有效執行並結合校內外資源建構獎勵系統，對於教師的努力與成就適時給予鼓勵。

校長將時間品質管理與專業知能實踐結合時，能以全人思維領導模式的「腦——計畫、手——執行、心——評估、靈——服務」來進行「校務發展」專業知能的實踐，以個人的「天賦才能」，結合個人生命「學習、生活、愛、發揮影響力」的需求，並以「願景、自律、熱情、良知」的領導藝術，藉由「探索方向、以身作則、充分授權、整合體系」的領導職責，透過人事、設備及財政等行政管理專業知能的實踐，整合與激勵學校成員力量，並結合學校之人力、物力、財力及其他資源，以達成行政服務與危機管理之有效行政作為。

三、校長藉由時間品質管理實踐教學領導之專業知能

校長運用時間品質管理的價值觀於「教學領導」向度之專業知能實踐，本身應以身作則，積極自我成長，提升課程領導與教學視導的素養與能力，以建立教育專業的形象。

校長因應學校本位管理的教育潮流，將課程與教學領導整合行政領導策略，建構課程與教學專業社群，加強教師的對話與溝通，建立學習型組織，落實學校本位

進修，充實進修內涵，型塑優質學習文化，提升教師的教學知能。

校長與教師建立共同願景與課程目標，並且引導課程設計、發展及改善，運用協同教學與發揮團隊精神，促進課程試驗實施。推動教師教學檔案建置與教師教學專業評鑑，建構教學輔導機制以促進教師專業成長。

校長將時間品質管理與專業知能實踐結合時，能以全人思維領導模式的「腦——計畫、手——執行、心——評估、靈——服務」來進行「校務發展」專業知能的實踐，以個人的「天賦才能」，結合個人生命「學習、生活、愛、發揮影響力」的需求，並以「願景、自律、熱情、良知」的領導藝術，藉由「探索方向、以身作則、充分授權、整合體系」的領導職責，透過教學視導之臨床、發展、區分及同儕視導等教學領導專業知能的實踐，營造課程、教學專業發展環境與文化，並結合學校之人力、物力、財力及其他資源，以提升教師專業發展與學生學習成效。

四、校長藉由時間品質管理實踐公共關係之專業知能

校長運用時間品質管理的價值觀於「公共關係」向度之專業知能實踐，本身應根據互助互惠原則的雙贏思維，知己解彼努力理解對方，從而運用統合綜效實現創造性合作，以展現社交溝通技巧。也能透過彼此牢固關係與信任，加上融合心聲的技巧，以及尋求第三種方案的解決方式

來推展公共關係。

校長運用時間品質管理的原則，與學校成員共同討論，以形成學校公共關係政策之共識，並引導學校參與社區服務活動。校長定期召開座談會議，使家長與社區了解學校的教育目標，並引導社區與家長參與協助學校教育活動。校長也能透過公共關係的推展，與合作學校及校際聯盟共同辦理教育活動，促進教育學術與校際的交流。

校長將時間品質管理與專業知能實踐結合時，能以全人思維領導模式的「腦——計畫、手——執行、心——評估、靈——服務」來進行「校務發展」專業知能的實踐，以個人的「天賦才能」，結合個人生命「學習、生活、愛、發揮影響力」的需求，並以「願景、自律、熱情、良知」的領導藝術，藉由「探索方向、以身作則、充分授權、整合體系」的領導職責，透過塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨等公共關係專業知能的實踐，有效結合學校之人力、物力、財力及其他資源，倡導學校行銷管理，以提升學校形象，建立學校品牌。

五、校長藉由時間品質管理實踐專業責任之專業知能

校長運用時間品質管理的價值觀於「專業責任」向度之專業知能實踐時，能以身作則，積極自我專業成長與嚴守專業倫理，然後再激勵他人、幫助他人體認到

自己的價值與潛能，並給予學校成員資源權力，鼓勵其成為各種專業社群的領導者與專業倫理的維繫者，一同承擔專業責任的義務與使命。

校長身為學校的領導者，應遵守專業倫理，並積極參與各項進修活動，提升自我專業知能、建立專業形象，以成為學校成員專業責任的標竿者。校長能與校內教師討論，了解教師之需求後，爭取並整合各項資源建構暢通之進修管道，鼓勵與帶領教師從事進修與教育研究活動，最後校長能引導並帶領教師進行教育改革，以因應未來教育的各項挑戰。

校長將時間品質管理與專業知能實踐結合時，能以全人思維領導模式的「腦——計畫、手——執行、心——評估、靈——服務」來進行「校務發展」專業知能的實踐，以個人的「天賦才能」，結合個人生命「學習、生活、愛、發揮影響力」的需求，並以「願景、自律、熱情、良知」的領導藝術，藉由「探索方向、以身作則、充分授權、整合體系」的領導職責，透過運用較高級的心智、自我不斷進修、高度參與專業、服務貢獻為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等專業責任的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力及其他資源，以實踐校長在專業知識、專業技術及專業態度之專業知能。

肆、結語

校長的學校領導工作推動日理萬機，在自身的時間品質管理策略中，除了使身

體、心智、情感及心靈在生命中達到身心靈平衡之外，在實際的時間品質管理策略與校長專業知能的領導作為要如何具體實踐？首先，本文分析時間品質管理的特性，以「時間品質管理」為頂層核心，「校長專業知能」為基層核心，試著繪製「校長的時間品質管理智慧」的建構圖，討論校長的時間品質管理智慧，歸納許多學者對於時間品質管理的觀點，來豐富校長專業能力的實用智慧，期望找出一條「校長時間品質管理智慧」可循的理路，做為我國校長專業發展的參考。

其次，本文藉由分析時間品質管理的核心技術，從校長的時間品質管理智慧來探討，期望從校長的時間品質管理核心技術，以「用腦做計畫、用手來執行、用心來評估、用靈來服務」四項策略做為時間品質管理的理論基礎，並更進一步地以「腦→手→心→靈」的運作模式將時間品質管理核心技術應用於校長專業知能的實踐五項知能。

綜合而言，校長是學校的領導與經營者，個人的時間品質管理對應於生命品質，必須憑藉著誠信善良的原則為中心，在面對新的知識時代，也就是「智慧」時代的來臨，要在學校建立高度的信任，校長必須在心中、人際關係及組織文化中講求原則。當學校有了高度信任與以富足心態為基礎的統合結構與體系，如此將會同時獲得行政服務品質、教師教學效能與學生學習質量提升的全面品質教育。因此，本文從時間品質管理策略來促進校長校務

經營的實踐智慧探討，從融合時間品質管理四項核心技術於校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業責任等五項校長專業知能的實踐分析，找出協助校長們追求學校經營卓越績效的時間品質管理智慧，做為增進學校經營與領導效能之實用智慧的參考。

參考文獻

- (1) 丁復興 (2003)。卓越的時間管理。研習論壇，29，18-25。
 - (2) 余明和 (2003)。生存、生活與生命——談時間品質。品質管制月刊，33 (9)，32-33。
 - (3) 吳清山 (2007)。學校行政議題研究。臺北：高等教育。
 - (4) 林鴻儒 (2003)。時間管理初探。南港高工學報，21，307-326。
 - (5) 徐發斌 (2001)。新竹縣國民小學校長時間管理策略之研究。國立新竹師範學院學校行政班碩士論文，未出版，新竹。
 - (6) 張月鳳 (2005)。老子智慧在校長建構全人領導模式之探討。學校行政雙月刊，39，51-63。
 - (7) 莊崑謨 (2005)。臺南市國民小學初任校長時間運用之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南。
 - (8) 連進福 (2006)。臺北縣國民小學行政人員時間管理策略與行政效能之相關研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
 - (9) 陳木金 (2004)。校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活。載於國立臺北師範學院 (主編)，「教育論壇」第六次學術研討會論文集 (頁11-21)。臺北：國立臺北師範學院。
 - (10) 陳木金 (2005a，7月11日)。從柯維八個成功習慣建構校長領導能力。國語日報，十三版。
 - (11) 陳木金 (2005b)。國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究。載於國家教育研究籌備處 (主編)，93年度研究成果研討會研究成果報告彙編 (頁111-143)。臺北：國家教育研究籌備處。
 - (12) 陳木金、邱馨儀 (2007)。推動優質學校行政確保教育品質。載於中華民國學校行政學會 (主編)，「學校行政論壇第十八次學術研討會」論文集 (頁231-245)。臺北：中華民國學校行政學會。
 - (13) 陳木金、楊念湘 (2008)。優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啟示。載於國立屏東教育大學 (主編)，「2008教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會」論文集 (缺頁數)。屏東：國立屏東教育大學。
 - (14) 陳志強 (2006)。感召力。臺北：羚羊文化。
 - (15) 陳柏蓉 (2003)。宜蘭縣國小教師時間管理。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
 - (16) 許哲銘 (2008)。國民小學校長時間品質管理與專業知能實踐之研究——以臺灣北區五縣市為例。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
 - (17) 楊念湘 (2008)。臺北市優質學校評鑑指標之研究——以行政管理向度為例。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北。
 - (18) 謝佳雯 (2003)。學校領導者的時間管理。學校行政雙月刊，24，43-54。
 - (19) 謝鴻志 (2005)。國民中小學校長時間管理策略與課程領導之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
 - (20) 何修瑜 (譯) (2006)。L. Secretan著。比激勵更重要的事：改變世界領導者交我們的七堂領導課 (Inspire! What Great Leaders Do)。臺北：臉譜。
 - (21) 鄭崇趁 (2006)。國民中小學校務評鑑指標及實施方式研究。臺北：心理。
 - (22) Covey, S. R. (2004). *The 8th habit*. New York: Franklin Covey Co.
- (本篇已授權收納於高等教育知識庫，<http://www.ericdata.com>) 