

國立教育研究院籌備處

第 106 期國小校長儲訓班專題研究彙編

國民小學卓越領導校長時間運用之研究

指導教授：朱麒華 博士

組 員：鄭國斌 施玉鵬 莊崑謨

張銘堅 張明輝 謝 元

李銘珠

國民小學卓越領導校長時間運用之研究

第一章 緒論

本研究旨在探討國民小學卓越校長時間之運用。研究內容涵蓋擔任校長後面對工作內容的時間分配，面臨繁重的任務如何形構時間運用的最佳模式與策略，在追求卓越的過程之後，冷靜剖析己身時間運用的適切性，皆是本研究想要探究主要議題。首章旨趣在於說明本研究之動機與目的、問題、名詞釋義、範圍與限制和研究之價值。

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

了解國民小學卓越校長主要的工作職務，並探索工作職務與時間配置之現況，提供給研究對象和相關者對卓越校長主要的工作職務有較完整明確的認識，便成為本研究的第一個動機。

探討國民小學卓越校長時間運用的模式與尋求優質的時間運用策略，為本研究的第二個動機。

提供卓越校長，針對時間運用議題內涵進行適切反思，並從中建構相關優質的實務知識脈絡，此為本文動機之三。

二、研究目的

本研究的主要目的可分為下列四點：

- 一、探討國民小學卓越校長時間運用的工作內容與時間配置狀況。
- 二、分析國民小學卓越校長時間運用的行為模式與策略。
- 三、剖析國民小學卓越校長時間運用的反思與建議。
- 四、根據研究結果，針對國民小學擔任校長的時間運用提出建議。

第二節 研究問題

藉以上所述研究目的之導引，本研究將以國民小學卓越校長時間運用為題，試圖探究下列問題：

- 一、國民小學卓越校長時間運用的工作內容與時間配置狀況？
- 二、國民小學卓越校長時間運用的行為模式與策略為何？
- 三、國民小學卓越校長時間運用適切性的反思與建議為何？

第三節 名詞釋義

一、卓越校長

國民小學卓越校長，係指獲得教育部經營卓越獎之國民小學校長。

二、時間運用

本研究所謂卓越校長之時間運用，包含校長爲了達成個人或單位工作目標，進而達成組織目標，利用時間資源達成目標過程中的自我管理與工作管理。

本研究涉及層面較廣，不僅是行政管理，亦可能包括學校內外組織之領導行爲，亦可包含滿足組織成員愛、生活、學習與發揮影響力之行爲。

三、時間運用的行爲模式

本研究之時間運用的行爲模式所涉及的内容爲認知層面的干擾與困難，技能層面的原則與策略，素養層面的模式與改善品質的策略。

四、時間運用的適切性

本研究之時間運用的適切性指其内容是否有多元、平衡、「正確的事」與「把事情做正確」的考量和規劃實踐。

五、個人自我管理之反思

依「時間平衡」概念内容指心靈良知層次的價值判斷、社會情感愛層次的人際情感、身體物質生活層次的身體自律與心智學習層次的目標探索等四方面。

六、組織領導時間運用之反思

依「時間平衡」概念内容指心靈良知層次的以身作則、社會情感愛層次的充分授權、身體物質生活層次的整合體系與心智學習層次的探索方向等四方面。

七、掌握關鍵與執行要素

前者指心靈、價值、文化、目標、願景、心智學習等，屬於「正確的事」；後者指執行體質之制度架構和從事情感人際社交等，屬於「把事情做正確」。

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

- (一) 研究對象的範圍：本研究對象爲卓越校長，針對受訪者時間運用進行訪談。受訪對象有四位，二位爲臺北縣之卓越校長，二位爲臺南市之卓越校長。
- (二) 研究內容的範圍：本研究之「時間運用」係以國小卓越校長在學校中的「時間運用」，並不包含下班之後的時間運用。內容涵蓋卓越校長工作時間的配置、時間運用的行爲模式與策略和適切的反思。
- (三) 智識理論的範圍：從卓越校長工作內涵層面，探究工作管理領導與時間運用關聯性

的內涵；就時間運用的相關理論層面，探討卓越校長時間運用之模式與策略；從學者專家實徵研究成果，激起與擷取本研究之思絡。

二、研究限制

本研究雖力求周全完整，但在各種主客觀因素的影響之下，仍有許多限制因素無法排除，這些限制茲分述如下：

(一) 國內文獻資料的不足

對於以「國民小學卓越校長時間運用之研究」為主的文獻資料較少，運用在企業界的管理上則較為普遍，以致於在教育方面的時間運用研究較為欠缺，在教育上有系統探討的文獻資料甚少，因此構成本研究的一大限制。

(二) 就研究對象的代表性而言

本研究以卓越校長為主，基於每位校長的時間運用模式不盡相同，故擬不將結論推論至每一位校長。但是透過對研究情境及研究過程的描述，讀者仍可得到藉以參考的經驗。

(三) 就研究方法而言

在訪問調查方面雖然本研究悉依據訪談研究的步驟與原則進行，在訪談對象的選取上，然而仍難避免少數受訪者，因事務繁忙、心理的潛在因素、時間，使訪談的結果稍受限制。

(四) 就分析方式而言

從國民小學卓越校長個人特質與工作角色、組織文化實際背景脈絡中和學校經營管理的角度分析國民小學卓越校長時間運用之情形，研究的結果未必與其他研究方法的分析結果吻合。但是透過對研究情境及研究過程的描述，讀者仍可得到寶貴的參考經驗。

第五節 本研究之價值

一、對卓越校長工作適應方面之貢獻

國民小學卓越校長面對急速變遷環境，卓越校長之工作適應方面對卓越校長而言是一種典範學習。

二、對卓越校長入職後困境方面之參考

現在的校園生態多樣化，校務經營管理的難度與複雜度日益升高，挑戰性愈來愈大，卓越校長面對的工作服務困境將更多。本研究將探討卓越校長時間運用之困境與因應方式，從而分析、反思其職前教育與導入時間運用的相關專業需求。

三、對校長培育方面之借鏡

我國目前國民小學校長培育制度，對時間運用相關的智識與實務技能課程有顯然不

足之處，仍有許多待改善的地方。本研究之研究結果與建議將在此一方面提供各地方教育校長培育機構作參考。

四、對入職後輔導機制方面之規劃作參考

本研究將探究干擾國民小學卓越校長時間運用之因素與運用內容之適切性，以提供未來規劃入職輔導機制作參考。

第二章 文獻探討

本章將有關校長工作內涵、時間運用的相關理論、學者專家相關實徵研究進行探討。由於國內外有關國民小學卓越校長時間運用之研究較少，且時間運用與民間企業時間管理、工作效能有契合之處，因此，本文獻以相關校長學、學校行政學與民間企業管理之文獻及研究綜合歸納。茲分述如下：

第一節 校長工作內涵

本節所探討的內容為國民小學卓越校長工作內涵。其目的乃在於提供論文題目卓越校長時間運用研究所需之有效論證的條件，本文從法理、宏觀、日常生活化的微觀與校長專業成長發展，切入探究卓越校長工作內涵，其次以卓越校長的挑戰之議題做探討。

一、校長工作內容

本小節從法理觀、宏觀、微觀與校長專業成長發展等層面理解卓越校長工作內容。

首先，從法理觀點看校長工作內容，以國民教育法（2007）第九條規定而言：國民中小學置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，在同一學校得連任一次。國民教育法第十條中，規定校長需召集主持校務會議，議決校務重大事項（即校務發展計畫、學校各種重要章則、依法令規定應經校務會議議決之事項、校長交議事項）。

教育部所頒高級中等以下學校校長及幼稚園園長成績考核辦法（2007），其考核項目中，可作為法定校長職責具體內容，包括：

1. 執行教育政策及法令之績效。
2. 領導教職員改進教學。
3. 辦理行政事務效果。
4. 言行操守及對人處事。
5. 其他個案應列入考慮之項目。

其次，就宏觀觀點，對校長工作內容進行剖析。張素貞（1999）研究將校長的工作簡化成行政、法令、教學、輔導及社區互動；何志峰（2001）研究指出，組織與計畫、行政領導、事務管理、教學領導、危機管理與公共關係。江彥儒（2002）針對卓越校長工作勝任狀況與專業發展需求之研究，歸納了國內外學者的觀點，梳理出校長工作的四

大面向：政策（法令）執行、行政管理、教學領導與公共關係。

再次，從日常生活微觀的角度觀察校長的工作，林文律（1999）指出，校長的工作內容非常多樣，部份的工作職責如下：

1.處理日常的問題；2.處理工程的問題；3.與各處室討論各項與業務相關的計畫、指示工作、追蹤工作執行的情形；4.對於行政人員及教師分別進行行政指導與教學指導；5.協助各處室的工作；6.規劃學校課程發展、學校特色及教師進修等；7.爭取經費；8.協助各處室的工作；9.批閱公文；10.主持各項會議；11.參加各項與教育有關之會議；12.巡視校園；13.忙著講話。

陳聖謨（2000）認為校長工作職責包括：協調、指示、支持成員工作。經由界定目標、評鑑表現、提供資源、建立正向氣氛、培養學校與社區良好關係、規劃訂定行事曆、保持記錄、解決衝突、處理學生問題、與教育行政當局協調合作及維持學校正常順利運作。

侯怡楓（1999）從民族誌研究取向，長期觀察一位國小女性校長（時間持續約三個月，總時數超過 100 小時），並記錄校長的實地工作，結果將校長的工作歸類為，包括教育領導與行政管理兩大類的工作內容。

在校長教育領導的工作方面，有「課程規劃與發展」的事項；「教學指導與教學革新」的事項；「學生服務」事項；「教學視導」事項；「提升師生教與學的效果」等工作。

在學校行政管理的工作方面，有「計畫與組織」；「決策、管理與執行」；「學校公共關係」；「監督與評鑑」；「例行事務」；「經費與設備」；「改善環境整潔」等工作。

國外學者 Sergiovanni（2001）分析校長工作的任務範圍，可包括：課程與教學領導；人事；學校管理；學生活動；教育局活動；社區；計畫；專業發展；學生行為等。近年來又增加一些議題，如市場行銷、政治學以獲得支持、與社會工作團體合作、學校本位管理、有關法律問題等，以及學校建築、校園安全與各項教育改革方案等。

最後，校長專業成長發展層面探討校長工作內容。林明地（2002）整理美國全國小學校長學會所發表「中小學校長應精通的能力」與全美教育行政政策委員會提出二十一個表現領域，分為四大表現領域，分別為：（一）行政功能領域、（二）人際互動領域、（三）技術規劃領域以及（四）情境領域，每領域下分四至七細目。（一）行政功能領域：領導、資訊蒐集、問題分析、判斷、組織監督、執行、授權；（二）人際互動領域：激勵他人、人際敏感性、口頭與非口語表達、書面表達；（三）技術規劃領域：教學與學習環境、課程設計、學生引導與發展、教職員發展測量與評鑑、資源分配；（四）情境領域：哲學與文化價值、法律與行政規定應用、政策與政治影響、公共關係。

校長工作具有持續短暫、功能多樣、工作項目經常更換、支離破碎、情境特殊、口語的、不定型的、不連結的、瑣碎的、以及許多自主性。在侯怡楓、林文律與陳聖謨等人相關研究內容皆可以看到此一特性。

綜上所述，擬二點作小結，一為校長工作內涵可分兩大範疇，即為教育領導與行政管理兩大範疇；

教育領導範疇可細分為：課程規劃與發展、教學指導與教學革新、學生服務、教學視導、提升師生教與學的效果、專業發展、學校本位管理、教育改革、法律問題等面向。

行政管理範疇可細分為：計畫與組織、決策、管理與執行、學校公共關係、監督與評鑑、例行事務、經費與設備、改善環境整潔、學校建築、校園安全、人事等面向。

以上文獻可得知校長工作的特性，校長工作具有持續短暫、多樣、經常更換、支離破碎、情境特殊、口語的、不定型的、不連結的、瑣碎的、以及許多自主性等之特性。

二、校長的挑戰

江彥儒（2002）指出校長工作上的挑戰有四：（一）行政事務。（二）人際關係。（三）專業能力。（四）自我角色。

何福田（2004）《初任校長》一書中提出校長首當其衝的五要務：（一）了解學校。（二）走馬上任。（三）推動校務。（四）化解矛盾。（五）決定去留。

三、本節文獻探討內容對本研究之啟示

（一）了解國民小學卓越校長的工作層面

藉由文獻探討了解國民小學卓越校長工作的內涵，以明確劃分出國民小學校長在國民小學教育中所從事的工作層面。

（二）探討國民小學卓越校長職責和時間運用的關聯性

經由文獻探討中了解國民小學卓越校長的工作狀況與脈絡後，本研究將藉由了解國民小學卓越校長的工作職責，來探討國民小學校長時間運用的關聯性為何？

（三）經由國民小學卓越校長工作性質找出良好的時間運用策略

審視現今多變的資訊時代，每種行業工作性質及職責不同，對自己工作時間的規劃與管理皆不相同。國民小學校長職責有其獨特性，並且因為面對社會快速變遷，國民小學校長職責也隨時代進步而有所改變。國民小學校長在自己的工作職責中，有哪些重要有效的時間運用策略來管理自己的時間，使國民小學卓越校長能輕鬆扮演好自己的角色，並能領導同仁達成教育的目標！

第二節 時間運用的相關理論探討

一、時間管理相關理論探討 時間運用的意義、性質

(一) 時間運用的意義

陳儀如（1998）研究指出時間運用有四項意義：1.設定目標。2.知覺控制時間。3.排定事情的優先順序。4.機械化技巧。

朱文雄（1999）認為時間運用有六項意義：首先，時間問題就是管理問題。其二，時間運用就是自我管理。其三，妥善有效地運用每天的二十四小時。其四，投注最少時間，獲得最大效益。其五，將本人身邊有限的時間，作最充分和最有效的運用。最後，則將時間用在與目標相關的活動上。

吳宗立（2000）指出時間運用對行政決策歷程具有四項意義：其一為爭取決策時間，其次，能適時掌握決策時機，再次為能針對決策序位合理規劃，最後則是管制決策的績效。

綜上所述，可知時間每天雖存在於我們的日常生活中，但卻總難清楚地界定其意義，因為時間雖是固定的流逝，但不同的人及不同的社會卻對其有不同的理解，且時間運用是一個設定目標，按照優先順序，把握時機、有效應用時間資源以達成既定目標的自我管理過程。

(二) 時間運用的特性

李光偉（2002）、高建民（2002）研究認為時間運用的特性有：1.循環性與直線性。2.和諧性與對立性。3.節奏性與層次性。

學校中的成員各自有其時間運用規則，但學校時間在規律中也帶著相當大的複雜性，學校時間因為考量的角度不同，而出現了不同的特性。當一個組織運作時，就會發現了它具有循環、和諧與明確階層的特質；而當我們分別從行政與教師的觀點來看學校的時間運作時，就發現了它具有對立的性質。

二、時間運用的理論發展

(一) 第四代管理理論

時間管理至今已演變至第四代，每一代都以前一代發展為基礎，作家柯維（Stephen Covey）和梅爾夫婦（Roger Merrill and Rebecca Merrill）合著的「與時間有約」將時間管理發展的第一代稱為「備忘錄型」，第二代為「規劃與準備型」，第三代為「規劃、訂定計畫、操之在我型」，第四代為「確定原則，最重要的事先做型」（陳儀如，1998），這些名稱巧妙的表現出時間管理每一代的重點。

(二) 時間文化的新典範

時間管理與運用即為「有效的自我管理」（Lothar J. Seiwert, 2004，吳信如譯，

2004)，在自我管理過程中羅塔爾·塞維特認為有三大層面值得大家探討：

1. 找尋新的時間文化

組織領導人，一方面提升績效與競爭速度，但另一方面，自然的時間節奏卻又要求放慢速度，即生活目標和日常現實之間的「時間平衡」。

2. 主導時間與具體步驟

按照自己的目標與角色來生活才是有效的自我管理。因此，首先必須先確立自己的願景與具體目標，然後才能設定自己的角色，並設計適當的成功策略。

3. 個人性格特質不同，應該用不同的模式管理運用時間

羅塔爾·塞維特結合美國心理學家馬其頓研究的四種行為模式：強勢、誘導、順從與屈服。歸納出四種基本性格：

- (1) 強勢主導的人具有任務傾向和外向的行為模式
- (2) 積極主動的人具有外向和人際取向的行為模式
- (3) 堅持穩定的人具有人際取向和內向的行為模式
- (4) 巨細靡遺的人具有內向與事物取向的行為模式

大部份的人都擁有兩種以上的行為模式，當事者會因環境或任務條件不同，而採取適宜的行為模式。行為模式之間沒有「好」與「壞」的性格特質，重要的是是否瞭解自己的瓶頸和優點，如此方能在關鍵時刻掌握時間與自我管理的主體性。

三、時間運用的原則、策略與模式

(一) 時間運用的原則

時間管理與運用的原則是使時間能更有效能的手段，茲將學者對於原則的論述分析如下：

1. 運用目標管理方法（朱文雄，1999；徐發斌，2002）。
2. 擬定詳實工作計畫（何志峰，2001；徐發斌，2002）。
3. 保持適度彈性時間（徐發斌，2002；朱文雄，2005）
4. 把握最佳時機（徐發斌，2002；朱文雄，2005）
5. 掌握整體原則（徐發斌，2002；朱文雄，2005）。
6. 兼顧效率與效果（徐發斌，2002）。

(二) 時間運用的策略

時間管理與運用的策略是使時間能更有效能的選擇，策略運用的目的在於有效地整合資源，並落實及發揮執行力，達成校長與學校之願景，茲將學者對於策略的論述分析如下：

1. 規劃策略

- (1) 計畫評核術：鄭彩鳳（1993）認為良好的計畫評核術（PERT）是一種管理的技術，它是由計畫（Program）、評估（Evaluation）、查核（Review）與技術（Technique）等組合而成。
- (2) 工作簡化：Werner Tiki Kustenmacher 與 Lothar J. Seiwert（2004；賴雅靜譯，2004）指出想簡化這種情況並不是要「節省時間」，而是要「節省工作」。
- (3) 每週的優先計畫：成功的關鍵不在於依照行事曆來安排優先順序，而應按照週計畫優先順位來安排行事曆（Stephen R. Covey, 1994；張美惠、陳絜吾譯，2004）。
- (4) 80/20 法則—又稱重點管理原理、柏拉圖（Pareto）原理：就是「重要的少數與瑣碎的多數原理」，只要掌握重要的少數（20%），即可完成事情的大多數（80%）。

2. 擺脫時間浪費的策略

(1) 影響有效時間運用的因素

施宏彥（1995）、鄭彩鳳（1993）、許明欽（1998）、陳梅雋（2002）與石偉（2003）所提之影響時間運用因素為：

歸納後可分為個人因素與組織因素。個人因素方面有：缺乏計畫性、缺乏順序、承諾太多、匆忙、例行和不太重要的枝節與優柔寡斷；組織因素方面有缺乏計畫、危機管理、不速之客、電話困擾、責任不清、溝通不足、行政程序繁雜與無效會議耽誤。如果能對以上個人與組織時間浪費的因素有深入的體認，且能擬具克服之行動方案和落實執行，定能對工作效能有所增進。

(2) 擺脫時間浪費的習慣

Marc Mancini（2003；袁世珮譯，2003）指稱「拖延」的惡習，是拖延時間的「賊」。「拖延怠惰」是我們在時間與效率管理上的最大敵人（時台明，1996）。以下就各項惡習，提供一些具體策略（陳梅雋，2002；Marc Mancini, 2003；袁世珮譯，2003）。

A. 厭煩的事擺一邊，先做喜歡的事；B. 看似費時、艱難的事務，先做簡單的事；C. 目標不明、工作流程不明確、無規畫；D. 害怕改變與失敗；E. 過度承諾，不會說不與想討好人；F. 總是臨陣磨槍。

人類行為受習慣的影響很大，習慣領域中有很多強而有力的電網，在不知不覺中影響我們的行為（游伯龍，1998）。所以他說，沒有好習慣，很難成功；沒有壞習慣，很難失敗。每一位校長運用時間的習慣，應建立在如何避免浪費時間、受無意義干擾，與有效能的策略之上。

3. 有效的校長時間運用策略

(1) 學校領導者的時間配置

A. 校長與主任組長或老師的時間配置

我們要知道在學校組織層級中，領導者與部屬的時間分配方式，才能瞭解學校校長有效的時間運用方式。以行政的觀點來看，學校組織中校長主任組長或老師時間運用分配常態如下表 1 所示。

表 1 學校組織中管理與作業時間比

校長	90%	10%
主任	管理（授權）	作業 自己動手
組長或老師	30%	70%

資料來源：學校經營與管理（p69），蔡培村主編，1996，高雄：麗文。

學校組織時間與個人規劃會隨著工作內容和角色扮演而有所不同，如忽略這些因素，會致使事倍功半，沒有效益可言。

B. 校長與各處室的時間分配

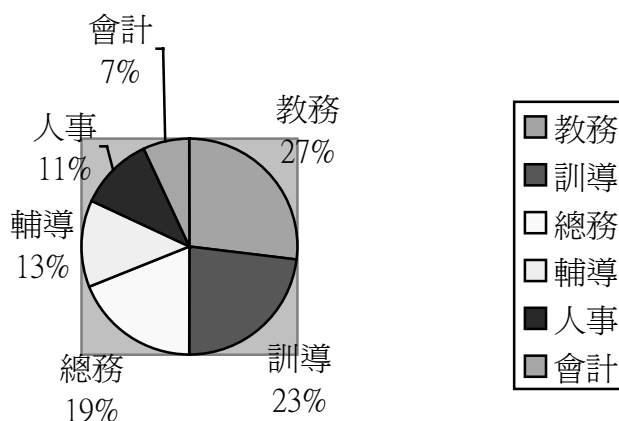


圖 1 校長與各處室的時間分配

資料來源：學校經營與管理（p69），蔡培村主編，1996，高雄：麗文。

由圖中可得知校長對教務處業務投注較多的時間，其次訓導處（學生事務處），再依次為：總務處、輔導處、人事室（處）與會計室。

C. 校長對校務工作時間之分配：

依徐發斌（2002）之研究指出，教學課程領導的時間：25%—40%；行政事領導：15—30%；公共關係經營：5%—20%；反省思考批判：10%—15%；

其他為 5%—10%。

校長對校務工作時間之分配與處室時間分配大致上吻合，其中說明教務處之教學課程領導乃為學校的核心價值與技術核心（Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, 2001，林明地等譯，2003），不過在反省思考批判方面，校長們亦注入相當可觀的時間在上面。

(2) 學校領導者組織經營的時間運用

A. 善用戴明循環：PDCA 模式（宏泰顧問，2004）

B. 圓熟的決策技術：蔡芸（2002）

C. 授權與能：（鄭彩鳳，1996；吳宗立，2000）

D. 有效意見溝通：（陳義明，2005；黃宗顯，1999；William Bergquist, 1993；許立一等譯，2000）

E. 有效的文件檔案處理：（施宏彥，1996；許明欽，1998；徐發斌，2002；馬可·西尼，袁世珮譯，2003）。

(三) 時間運用的模式

時間運用的理論主要採自時間管理及其相關主題，如自我管理之文獻而成，以下茲說明三種時間運用的相關理論模式：

1. Britton 與 Glynn 的時間管理與運用系統

Britton 與 Glynn（1989）以心理時間管理與運用系統為探討時間管理行為的理論模式。此一理論，認為時間管理與運用系統的目的，是為了達成目標；也就是說，在足夠的時間內，設定目標及目標優先順序、計畫任務及任務優先順序、安排時間表，並加以執行，以滿足慾望，達成目標。

2. Macan 的時間管理與運用的過程模式

Macan（1994）所提出的時間管理與運用訓練對時間管理與運用行為、知覺控制時間、與壓力反應、工作滿意與工作表現的影響之過程模式，時間管理與運用訓練引導時間管理與運用行為要點為：

(1) 設定目標與決定優先順序。

(2) 時間管理與運用機械化的技巧（如列表、排時間表）。

(3) 傾向組織化。此一階段說明時間管理與運用訓練，應該能協助增加時間管理與運用三個行為的實行程度。

四、本節文獻探討對研究的啟示

(一) 探索國民小學卓越校長對時間運用之意義與特性

(二) 探討國民小學卓越校長時間管理與運用的實況與理論發展之關聯

(三) 探究國民小學卓越校長時間管理與運用的原則、策略與模式

第三節 相關實徵研究

本研究焦點在國民小學卓越校長時間運用，故下表僅就研究領域中國外、內的研究文獻分述如下：

一、國內相關實徵研究

表 2 相關實徵研究

學者 (年代)	研究名稱	研究對象	主要研究發現
許明欽 (1998)	國中校長時間管理之研究	研究 370 位 國中校長	一、國中校長在各處室工作時間分配。 二、國中校長在工作內容的時間分配。 三、干擾國中校長時間管理的因素。 四、國中校長最常使用的時間管理策略。
何志峰 (2001)	國民小學校長時間管理與學校效能之研究	高雄縣、高雄市與屏東縣之公立 314 所國民小學校長	一、國小校長在時間管理的調查分析。 二、國小校長時間管理與學校效能其有顯著的正相關。 三、國小校長時間管理愈好，則學校效能愈佳，就時間管理各層面在學校效能上的差異而言。 四、不同（性別、年齡、擔任校長年資、學校規模、服務地區）變項的國小校長在時間管理上有顯著差異。 五、不同（性別、學校規模、服務地區）的國小校長在學校效能方面有顯著的差異。
高建明 (2002)	學校時間運用之研究：以完全中學為例	完全中學	一、學校時間運用的理論基礎。 二、學校時間運用的概念。 三、學校時間運用的革新可行方向。 四、學校時間運用的評鑑標準應當考慮之因素。 五、成員時間知覺與運用。
徐發斌 (2002)	新竹縣國民小學校長時間管理策略之研究	新竹縣 12 所國民小學校長	一、國民小學校長應負擔的職責。 二、國民小學校長應扮演的角色。 三、國民小學校長的時間分配。 四、影響國民小學校長時間管理的因素。 五、國民小學校長時間管理最大的困難。 六、國民小學校長時間管理應掌握的原則。 七、國民小學校長經常使用有效時間管理策略。 八、提升國民小學校長有效時間管理策略的方法。
陳瑞惠 (2000)	國民小學級任教師時間運用的個案研究	國小教師個案	一、教師時間運用受到客觀的週期循環與主觀的信念、習慣節奏影響。 二、教師時間運用的共通性。 三、教師時間運用的主要方式及內容。 四、影響教師時間運用的外在因素。 五、影響教師時間運用的內在因素。 六、教師時間運用的配置。 七、教師時間運用之情形。 八、教師時間運用不但包括學校時間，在下班之後也會從事與其職務相關的工作。

二、國外相關實徵研究

表 3 國外相關實徵研究

學者 (年代)	研究對象	主要研究發現
Hill (1993)	美國佛蒙特州一所鄉下高中校長	記錄了 60 天以上 529 工作時數的工作時間過程和內容。
Blendinger & Snipes (1996)	卓越小學校長、麻薩諸塞州區域性的中學	發現校長用 37% 時間於巡視校園，其次是與教師、職員、學生、家長溝通和主持會議。亦研究麻薩諸塞州區域性的中學，對於學校的上課日、文化、課程作彈性的時間管理。
Ferguson (1999)		認為二十一世紀的學校革新，要重視合作與時間的管理，時間管理是二十一世紀學校的重要課題，時間管理做得好，學校革新成功的機會大增。

資料來源：研究者整理

綜合以上文獻，可獲知下列幾點對本研究之啓示：

(一) 在研究內容上：

國內文獻部分有：時間管理與學校效能之關係、校長時間管理策略與學校、教師時間運用；國外文獻部分：記錄校長工作時間過程和內容。

(二) 在研究方法上：

許明欽（1998）、何志峰（2001）、Atkins（1990）、Edwards（1990）採用問卷調查法量化統計為主，目的在於瞭解對象時間配置與另一變項之關係，並無針對被研究者之價值信念、如何因應時間壓力或不足所採取之運用策略進行研究。徐發斌（2002）、高建明（2002）、陳瑞惠（2000）、Hill（1993）、Blendinger & Snipes（1996）採用質性研究法，對被研究者與實務工作環境做深廣式之研究，豐富與互補量化統計為主要的研究內涵。

(三) 在研究對象上：

國內文獻部分有：國中校長、國民小學校長、完全中學、高中校長、國小教師；國外文獻部分有：高中校長、國小校長、區域性的中學與卓越小學校長。國內文獻部分目前尚無針對國民小學卓越校長時間運用進行研究，故國民小學卓越校長時間運用值得研究者進行研究。

(四) 在研究發現上：

綜合以上中外學者研究，歸納時間運用相關研究結果如下：

1. 時間運用管理與工作成就有相關。

2. 校長的時間運用管理可增進專業發展。
3. 不同領導者所使用時間管理的風格有所差異。
4. 校長時間運用管理愈好，學校效能愈佳。
5. 國民小學校長職責日增，時間運用管理愈形重要。
6. 國民小學校長的時間運用管理以行政領導與課程教學領導為主。
7. 國民小學校長時間運用管理的干擾因素以偶突發性事件（事務）為主。
8. 強化國民小學教育人員時間運用管理的知能，間接有助於校長的時間運用。
9. 自我反思是國民小學校長有效時間運用管理策略的重要因素。
- 10 國民小學校長強調時間管理運用的品質有助於提昇學校教育品質。

第三章 研究設計與實施

第一節 研究問題與對象

本研究對象為四位國民小學卓越校長，以時間實際運用為主題，其內涵包括時間的配置狀況、時間運用的行為模式與策略、時間運用適切性的反思等層面，深入探討。

表 4 訪談對象基本資料及訪談時間表

編碼	性別	姓名	校長年資	服務學校	班級數	訪談日期	訪談時間	訪談地點	重要事蹟
A	男	潘慶輝	10	北縣北新國小	100	96.04.20	2h	教育研究院	教育部校長領導卓越獎 校長領導卓越獎
B	女	林蕙涓	8	北縣新店國小	36	96.05.01	2h	教育研究院	教育部校長領導卓越獎 全國創新經營獎
C	男	吳文賢	17	南市億載國小	64	96.04.14	2h	校長室	教育部校長領導卓越獎 教育部標竿一百
D	男	柯景春	12	南市進學國小	37	96.04.14	3h	校長室	教育部校長領導卓越獎 教育部標竿一百

資料來源：研究者編製

學校組織師生人數與學校生命週期（創校至今之歷史與尚需提振發展的文化）之資料在問卷內容裡妥適呈現，提供研究資料分析必要之佐證。

第二節 研究方法

本研究旨在探討國民小學卓越校長時間運用的實際情形，為臻此目的，研究方法主要使用訪談為主。

一、研究方法

(一) 訪談

1. 採用訪談的用意

採用「訪談」法進行研究，主要是研究者想藉由與受訪者的交談互動中，深入瞭解受訪者對時間運用的想法、看法、作法及經驗，本研究的訪談技巧著重在訪談時將問題重述、釐清疑點、避免誤解，且視對話的情境，必要時進行立即的跟隨（follow-up）及再諮詢的動作，掌握答案的真實性，以利深入瞭解問題的核心。

2. 訪談的大綱

表 5 訪談大綱

範疇主題	概念（組型）		題目
	類目	類型	
校長工作內涵、與時間運用之探討	校長工作內涵	教育領導	一、台南市國民小學卓越校長時間的配置狀況為何？ （一）校長認為國民小學校長應該擔任什麼職責？ （二）校長之職責，在時間分配的比例及重點為何？ （三）校長較大的挑戰有哪些？
		行政管理	
	挑戰	行政	
		人際	
		專業	
	自我		
時間運用理論與實務探討	意義性	自我管理	二、國民小學卓越校長時間運用的模式與策略為何？ （一）國民小學校長時間運用與管理的干擾、困難因素為何？ （二）國民小學校長時間運用與管理應掌握哪些原則、策略與模式，可否舉例說明。 （三）校長有哪些方法可提升自己的時間效能，可否舉例說明。
		工作管理	
		多重辯證	
	文化範	舊典範（備忘錄、行事曆、工作規劃、目標排序）	
		新典範（保留舊典範之優點，並重視要事、需求滿足與能力之發展、平衡規劃）	
	實務技巧	原則	
		策略	

		模 式	
反思與建議、其他延伸之探討	實 務 反 省	具體建議	三、國民小學卓越校長時間運用的反思與建議為何？ (一) 任校長後時間運用有何反思？可否請您提出具體的建議供校長伙伴和相關單位參考。 (二) 對未來初任校長時間運用的建議。
	概念化	未來想像與創意	

資料來源：研究者編製

二、研究流程與步驟

(一) 研究流程

本研究以卓越校長時間運用相關文件分析、訪談與實地觀察等方法切入主題，並與文獻做密切性探討，欲瞭解國民小學卓越校長在實際角色扮演與工作任務執行中，時間運用所發生的現象。本研究分成五個階段，在每一階段的實施內容都和文獻所探討的主題緊緊相扣，其研究流程如下圖 2：

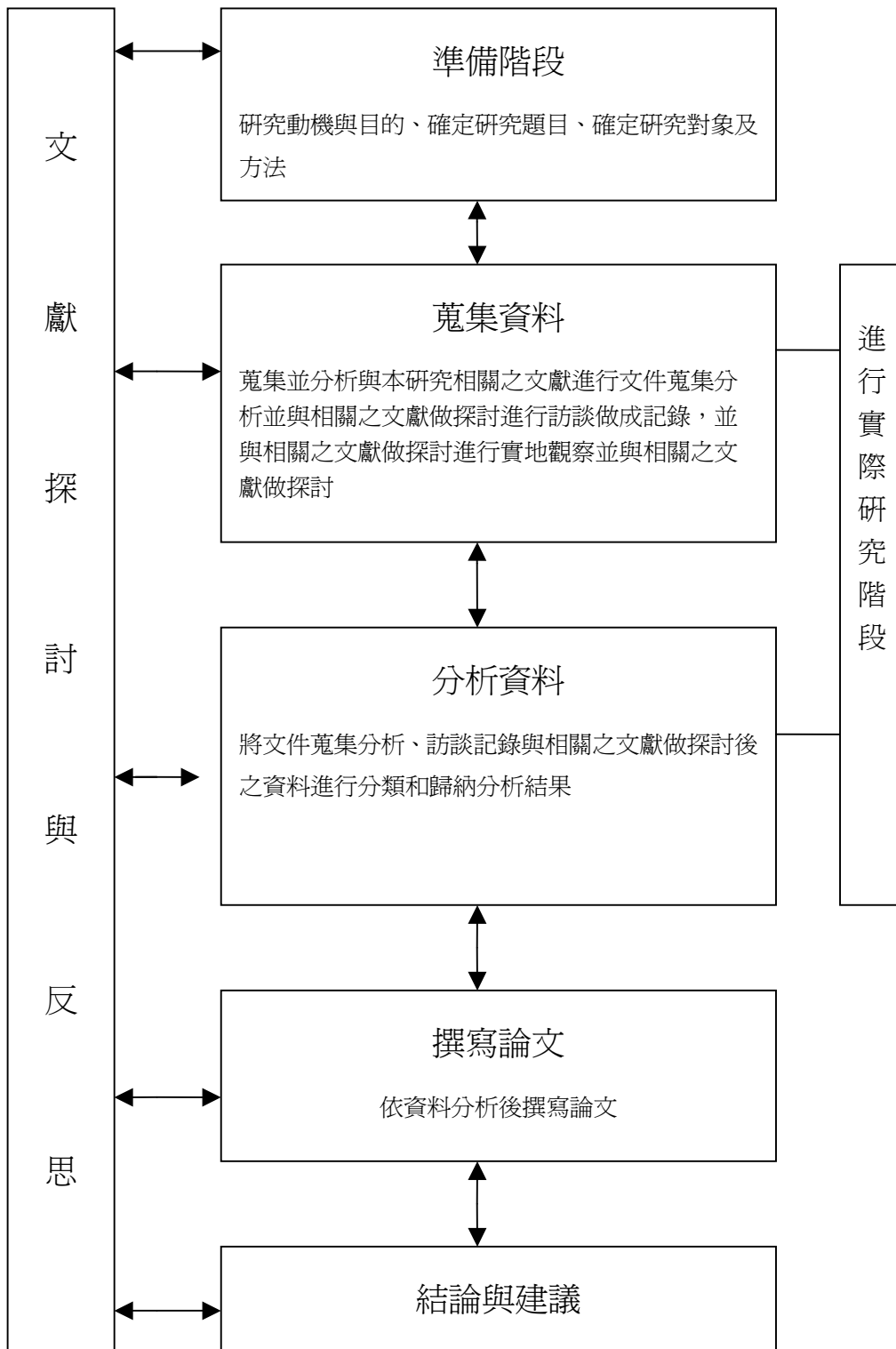


圖 2 研究流程

資料來源：研究者整理

(二) 研究工作進行步驟

以下就如何進入研究現場與研究者欲促進研究質感之具體策略說明之。進入研究現場之策略：

1. 與受訪者取得聯繫
2. 表明研究的研究態度
3. 寄發正式邀請函及訪談大綱
4. 擬訂訪談計畫，進行訪談

第三節 研究信實性

- 一、藉由研究者對自身角色地位的不斷澄清與檢驗提升本研究的信度
- 二、藉參與者回饋及成員查核，確保資料的正確性
 - (一) 確認受訪者回答了研究所要探討的問題
 - (二) 確認研究者的發現與受訪者的回答均切合研究問題所需
 - (三) 藉由多元資料來源相互補充及檢證確保資料的完整性
- 三、藉由同儕、師長及專家的回饋增進本研究的可信賴性

第四章 研究結果與發現

第一節 國民小學卓越校長時間運用的工作內容與時間配置

一、國民小學校長工作職務層面與內容

在文獻探討的章節中，從法理、學者專家與日常生活細節三大觀點，國民小學卓越領導校長的工作職務內容可以歸納出行政管理與教育領導兩大範疇。本研究依文獻探討之脈絡將研究結果分為行政管理與教育領導兩大範疇，行政管理範疇依訪談結果可以歸納出包括提升行政功能、規劃學校發展、經營公共關係等三層面；教育領導範疇依訪談結果可以分析出包括執行教育政策、發展教學專業與滿足成員需求等三層面。以下將受訪者針對國民小學領導卓越校長工作職務所提供的重點，分為以上所述之行政管理與教育領導兩大範疇整理分析如後。

(一) 行政管理

就受訪者所提供之訊息，行政管理範疇可以歸納為提升行政功能、規劃學校發展與經營公共關係等三層面，以下就每層面詳述其職責內容如，如表 6。

表 6 國民小學校長行政管理工作職務層面與內容

職務層面		職責內容	受訪校長	比例
行政管理	提升行政功能	提升行政效率	A.B.C.D	4/4
		重視溝通協調	A.B.C.D	4/4
		管理突發事件	A.B.C.D	4/4
		掌握資訊動態	A.B.C.D	4/4
	規劃校務發展	觀察了解學校	B.D	2/4
		維護教學環境	B.D	2/4
		綜理校務	A.B.C.D	4/4
		整合運用資源	B.C.D	3/4
	經營公共關係	增進家長參與校務意願	A.B.C.D	4/4
		爭取社區認同與促進合作	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

註：比例「4/4」中分母代表全體受訪者人數為 4 人，分子代表在這職務層面與職責內容提供見解與認同者人數為 4 人。

從以上表訪談資料歸納分析表中得知，國民小學領導卓越校長工作上的行政管理大項可分為三個職務層面：提升行政功能、規劃校務發展、經營公共關係。而這些層面又可分為若干小項，但若以卓越領導校長的看法，可述之如下：

接任一校以經營公共關係列為首要，所以爭取社區認同與促進合作最重要，再來是以增進家長參與校務意願次之。

以受訪校長之看法，初接任一校，公共關係列為首要；再來等情況穩定後，重點就是提升行政功能，而提升行政功能則以重視溝通協調為首要，這項功能落實在於行政管理之提升行政功能有極大之功能。其餘內容則列於本項之後，端視各人運作所需。

(二) 教育領導

本研究中教育領導內容分類依分析結果可分為執行教育政策、發展教學專業、滿足成員需求等三層面，每層面之內涵與性質上多涉及與學校願景、教育核心價值、成員心智需求等，有別於行政管理較側重技術層面。以下就各層面之研究結果，詳述受訪者之觀點與訪談內容，如表 7。

表 7 國民小學校長教育領導職務層面與職責

職務層面		職責內容舉隅	受訪校長	比例
教育 領導	執行 教育 政策	實現教育理想	A.B.C.D	4/4
		型塑專業團隊	A.B.C.D	4/4
		建構典章制度	A.B.C.D	4/4
	發展 教學 專業	發展課程設計專業	A.B.C.D	4/4
		提升教師教學效能	A.B.C.D	4/4
		增進學生學習樂趣	A.B.C.D	4/4
	滿足 成員 需求	關心教師需求	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

國民小學領導卓越校長教育領導方面，就層面上而言，初期以滿足成員需求最重要，再則發展教學專業，執行教育政策居末。就職責內容上而言，關心教師需求與發展課程教學專業，是受訪者認為教育領導較重要的工作，其中以關心教師需求最為重要。

二、國民小學領導卓越校長的挑戰

將受訪者針對「國民小學校長的挑戰」的看法，依性質內容歸納分析為行政事務管理、教育專業領導、組織文化變革與自我角色調適等四類目，各類目下分面向與挑戰的事例舉隅如表 8。

表 8 國民小學領導卓越校長的挑戰

項次	類目	面向	挑戰的事例舉隅	受訪者	比例
一	行政 事務 管理	硬體建設	禮堂興建、校舍老舊、新校舍之興建、校舍設備缺乏。	A.B.C	3/4
		環境經營	學校環境改善、建構生動多元的校園。	A.B.C.D	4/4
		人力資源	組織人力不足、行政工作處室人數少，老師兼任行政工作意願不高、人力資源之鞏固。	A.B.C.D	4/4
		人際關係	同事關懷、社區家長關懷、教育局共生關懷。	A.B.C.D	4/4
二	教育 專業	紓解減班 壓力	減班學生流失、發展社團特色。	A.D	2/4

	領導	提升教學品質	引進外來資源提升教學品質、發展教學核心能力與增進學生學科能力、教學正常化、發展本位課程、提升學生九年一貫課程學習成效。	A.B.C.D	4/4
		型塑專業團隊	優先將人心帶好、行政磨合產生團體動力、團隊向心力、瞭解一線教師需求。	A.B.C.D	4/4
三	組織文化變革	文化慣性	傳統的包袱	A.B.C.D	4/4
		文化變革	組織群性，重視組織氣候與文化、了解人的特性。	A.B.C	3/4
四	自我角色調適	家庭壓力	校長之家庭壓力	A.B.C.D	3/4
		角色期望	非正式組織文化的干擾、組織文化變革。	B.C	2/4

資料來源：研究者自行整理

從以上表訪談資料歸納分析表中得知，國民小學領導卓越校長工作上的挑戰分成行政事務管理、教育專業領導、組織文化變革與自我角色調適等四個議題。

國民小學領導卓越校長工作上的挑戰，就層面上而言，初期以行政事務管理最重要，再則發展教育專業領導，再來才是組織文化變革，自我角色調適居末。就面向而言，以行政事務管理中之人際關係，是受訪者認為領導卓越校長工作上的挑戰最重要的工作。

(一) 行政事務管理的挑戰

在行政事務管理挑戰議題中，從受訪者的意見裡叢聚硬體建設、環境經營、人力資源與人際關係等四面向如表 9，下文依要點詳述其內容。

表 9 行政事務管理的挑戰

類目	面向	挑戰的事例舉隅	受訪者	比例
行政事務管理	硬體建設	校舍老舊、新校舍之興建、校舍設備缺乏。	A.B.C	3/4
	環境經營	學校環境改善、建構生動多元的校園。	A.B.C.D	4/4
	人力資源	組織人力不足、行政工作處室人數少，老師兼任行政工作意願不高、人力資源之鞏固。	A.B.C.D	4/4
	人際關係	同事關懷、社區家長關懷、教育局共生關懷。	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

近年來教育局將許多業務委託學校幫忙，也許學校鼎力協助下績效斐然，所以只要局裡有重要專案，都會指定某某學校幫忙或某學校什麼人借調協助業務。似乎極少

考慮到學校是否有難言之隱。站在共生的立場，雙方應該擬定可行的機制，讓人才得以適才適用，人心得以自在。

而受訪校長一致認為行政事務管理之三大挑戰是：

1. 人力資源缺乏，往往學校所需人才都無法滿足，造成無法建構特色。
2. 環境經營：經費不足，環境改善有心無力。
3. 人際關係建立耗時、費力。

(二) 教育專業領導的挑戰

教育專業領導對校長而言是一項極大的挑戰。訪談中校長們認為改變家長觀念與信任學校、建立學校特色、發展學校社團特色、重視教學核心能力發展與增進學生學科能力、教學正常化、發展本位課程、增進團隊向心力、行政信任磨合與產生團體動力、變革管理：學校改造（變革－制度）等，對他們而言是校長工作的一項極大的挑戰。以下就訪談內容性質歸納為減班壓力、教學品質提升與型塑團隊三項，加以說明，如表 10。

表 10 教育專業領導的挑戰

類目	面向	挑戰的事例舉隅	受訪者	比例
教育專業領導	紓解減班壓力	減班學生流失、發展社團特色。	A	1/4
	提升教學品質	引進外來資源提升教學品質、發展教學核心能力與增進學生學科能力、教學正常化、發展本位課程、提升學生九年一貫課程學習成效。	A.B.C.D	4/4
	型塑專業團隊	優先將人心帶好、行政磨合產生團體動力、團隊向心力、瞭解一線教師需求。	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

學校成員生活於群體中，需要發展對團體的認同、依賴與歸屬感。校長須領導團體經不斷磨合與調整，逐漸往團隊發展，使團隊成員對於學校目標有高度的承諾和成就動機，如此才能實現學校的願景和中長期策略。

所以校長們一致認為型塑專業團隊是教育專業領導最大的挑戰，再來是提升教學品質，最後才是紓解減班壓力。

(三) 組織文化變革的挑戰

組織文化是一個組織長久生存互動，所產生對基本假設與前提所持的一種共同信念，進而架構其組織的價值規範及期望，而具體表現於淺層的日常用語、典禮、制度、行為、及對物質環境的表達等形於外的文化行為模式。組織文化有其正面與負面的功能，正面的功能當然對組織之效能、競爭力與能量有所助益，而負面的功能如阻礙變

革以適應環境變遷、僵化與隔閡防礙組織發展、產生團體思考與集團逃避現象、自我限制排斥交流等，會讓組織發展受到影響。當校長想要處理這些細節時，組織文化負面的功能是校長的最大挑戰。訪談中多位校長針對了解組織文化、了解人的特性與組織群性、非正式組織文化的干擾挑戰，做了一些描述，如表 11。

表 11 組織文化變革的挑戰

類目	面向	挑戰的事例舉隅	受訪者	比例
組織文化變革	文化慣性	傳統的包袱	A.B.C	3/4
	文化變革	組織群性、重視組織氣候與文化、了解人的特性。	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

在國民小學校長的學校經營組織文化變革的挑戰中，以文化變革較難以去做更改，變革的事極易與新校長的領導風格形成抵抗。所以接掌校務對文化變革應不急於施作，重點在於注意舊有文化慣性對校務的杯葛。

(四) 自我角色調適的挑戰

校長角色扮演，在前面已多有論及，以下就校長提及的「家庭壓力」與「角色期望」的挑戰，加以陳述，如表 12。

表 12 自我角色調適的挑戰

類目	面向	挑戰的事例舉隅	受訪者	比例
自我角色調適	家庭壓力	校長之家庭壓力	B.C	2/4
	角色期望	非正式組織文化的干擾、組織文化變革。	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

綜上受訪者對國民小學校長自我角色調適挑戰的看法，有以下幾點發現：

1. 校長的角色調適，來自角色期望的挑戰較大。其中事例以期望能做好組織文化變革的角色調適是最大的挑戰。
2. 校長的角色調適來自家庭壓力較小，這是男校長的看法；女校長則認為來自家庭的壓力比較大。

三、領導卓越校長的時間分配

訪談結果分析：

國民小學領導卓越校長因職責與扮演角色的關係，在時間的分配上皆以校內的工作為主，例如教學領導與行政管理，而校外的的工作則以社區互動、教育局互動與開會研習為主要的時間分配。受訪者因受學校主觀的因素、個人的行事風格習慣、社區互動狀況等影響，在時間分配上略有不同，茲將其意見彙整歸納分析如下：

國民小學卓越校長的時間分配：

茲將受訪者對時間分配比重意見彙整如表 13，校長在校內的時間主要為教育工作領導與行政管理，校外的時間分配在文化與社群互動方面，如表 13。

表 13 國民小學卓越校長的時間分配一覽表

受訪者	校 內		校 外 (文化與社群互動)
	教育領導	行政管理	
A	50%	25%	25%
B	50%	25%	25%
C	55%	25%	20%
D	50%	30%	20%

資料來源：研究者自行整理

從受訪者對時間分配表中，可得知：

- (一) 國民小學領導卓越校長時間分配校內之教育領導與行政管理的時間多於校外文化與社群活動時間。
- (二) 國民小學領導卓越校長校內行政管理的時間分配與校外文化與社群活動時間趨於接近，但有行政管理時間多於校外文化與社群活動時間。

結語：

卓越領導校長的時間分配，還是重在教育的本質，就是辦好教學這核心工作，以本研究受訪校長而言，在時間分配上在教育領導都佔了百之五十以上，行政管理約百分之二十五左右，校外人際事務約百分之二十五左右，所以如果要成爲一個卓越領校長，重心還是於在教育領導才能中鵠。

第二節 國民小學卓越校長時間運用的行為模式與策略

一、校長時間運用的干擾

在四位受訪者發表各自對「國民小學校長時間運用的干擾」之因素觀點後，茲將其意見彙集成表 14，並進行分析。

表 14 國民小學校長時間運用的干擾

項次	面向	因素事例舉隅	克服方式舉隅	受訪者	比重
一	突發事件	突發事件－警衛事件	危機處理小組介入處理	A.B.C.D	4/4
		學童意外突發事件	做好預防工作	A.B.C.D	
二	臨時會議	會議	不重要請主任代打	A.B.C.D	4/4
		外部會議	依教育性過濾是否與會	A.B.C.D	
三	接聽電話	電話多	做好溝通工作	C	1/4
四	上級交付任務	市府交辦臨時性業務	破壞既有之協商模式	A.B.C.D	4/4
		市府交辦過多事務（政治行銷）	依教育本質考慮是否參與勞逸平均	A.B.C.D	
五	不速之客造訪	一般訪客與重要訪客	代替性人物、對話中找出價值	A.B.C.D	4/4
		家長與家長委員	利用這些契機行銷	A.B.C.D	
六	工程問題	新校舍工程規劃	多請教國教課學有專精者	A.C	2/4
		工程督導	與總務主任做好分工工作	A.C	
		新校舍工程	積極管理	A.C	

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，在研究結果中可發現：

- (一) 國民小學領導卓越校長時間運用的干擾有突發事件、臨時會議、接聽電話、上級交付任務、不速之客造訪、工程問題等六項因素，依重要性順序為：不速之客造訪，突發事件，臨時會議，上級交付任務，工程問題，接聽電話，其中以不速之客造訪對國民小學卓越校長時間運用的干擾最大。
- (二) 以 80/20 理論，如妥善應付這些不速之客，時間運用的干擾將可大幅改善。校長消極作法面對不重要的人物造訪時，請代替性人物代打，積極作法為轉化念頭－利用互動契機行銷學校教育成果或績效。
- (三) 突發事件因素所佔的重要性比例，緊接在不速之客造訪因素之後，校長不諳箇中要領，一旦麻煩引爆，花費在處理麻煩的時間上相當可觀的，如學童意外、警衛意外事件，克服方式除了做好預防工作外，完整行政程序與溝通，危機處理小組適時介入處理都是卓越校長要學習的要領。

二、卓越校長時間運用的困難

國民小學校長常常會面臨時間運用上的困難，這些困難可能是組織文化上的、可能是校長本身特質限制所造成的、也可能是外在客觀環境等因素所影響的，茲將受訪的國民小學校長的意見彙集成表 15，並作歸納分析：

表 15 國民小學校長時間運用的困難

項次	面向	困難因素舉隅	克服之道舉隅	受訪者	比重
一	時間零碎	訪客無法事先預約	善用零碎時間看書	A.B.C.D	4/4
				A.B.C.D	4/4
二	缺乏拒絕技巧	關鍵人物難拒絕，如教科書商人、家長會委員、社區家長	依性質由主任先行接洽，建立良好關係	A.B.C.D	4/4
		社區活動多，盛情難卻	建立良好關係	A.B.C.D	4/4
三	團隊無法配合	抵抗	溝通	A.B.C	3/4
四	經費短絀	經費不足	擬定計畫申請經費	A.B.C	3/4

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，在研究結果中可發現：

(一) 校長時間運用的困難程序依次為

時間零碎（4/4），團隊無法配合（3/4），缺乏拒絕技巧（4/4），經費不足（3/4），其中以無法全盤掌握零碎時間、經費短缺對校長時間運用的困難最大。

(二) 校長克服無法全盤掌握零碎時間困難的技巧

受訪者認為要充分利用零碎時間，如利用時間思考時立即作下札記，並記下關鍵字，以利下次要接續時，有頭緒可連接，可提升時間運用的效能；克服團隊無法配合的困難方面，受訪者認為可從實務工作中磨合團隊默契，並積極整合校內外資源，即可克服團隊無法配合的困難。

三、卓越校長時間運用的原則

國民小學校長通常有自己的時間運用原則，會因個人的習慣行事風格及認知，而使用不同的有效時間運用原則，這些時間運用原則使國民小學卓越校長在處理校務規劃學校發展方向上有實質的幫助，茲將受訪的國民小學校長的意見彙集成表 16，並作歸納分析：

表 16 國民小學校長時間運用的原則

項次	面 向	時間運用原則的舉隅	受訪者	比重
一	周詳計畫原則	周詳計畫	A.B.C.D	4/4
		計畫型工作先執行	A.B.C.D	4/4
二	合理的目標管理原則	合理化的目標、到任後首重目標規劃，第一年重安人安心。	A.B.C.D	4/4
		目標管理，目標設定，過程中每年需修正。	A.B.C.D	4/4
三	優先順序原則	掌握事務重點，安排要有輕重緩急的節奏化感，多元且錯開尖鋒衝突。	A.B.C.D	4/4
		優先順序，如教學優先、學生優先家長優先，重大性事項先處理。	A.B.C.D	4/4
四	分工授權原則	找對人—落實執行力	A.B.C.D	4/4
		授權分工，同時兼顧，多線發展。	A.B.C.D	4/4
五	巧妙拒絕原則	突發性工作—拒絕或代替方案處理，看書充電。	A.B.C.D	4/4
六	今日事今日畢之紀律原則	效率原則—資料建檔 重時效性	A.B.C.D	4/4
		今日事今日畢—文件批示歸檔	A.B.C.D	4/4
		凡事準時—尤其開會	A.B.C.D	4/4
七	危機管理原則	具危機管理意識	A.B.C.D	4/4
		危機就是轉機	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，從研究結果中可發現：

- (一) 國民小學校長時間運用原則經歸納分析，依重要優先順序排列可分為：系統性分析思考原則、周詳計畫原則、最佳時機原則、分工授權原則、紀律原則（今日事今日畢），其中以系統性分析思考原則在資料數據上呈現了最重要的順位，其次周詳計畫原則亦不遑多讓佔相當大的比重，故國民小學校長運用時間之際，應首重此兩大原則的具體要點。
- (二) 優先順序原則中強調掌握事情重點與利用黃金時段處理重要事情與公文；分工授權原則中強調授權分工、同時多線進行、找對人—落實執行力、錯開尖鋒時段衝突、人性考量（合理的工作負荷量）等具體細節。

四、校長時間運用的策略

國民小學校長為使自己的時間運用策略落實，會因個人的習慣行事風格及認知，而使用不同的有效時間運用策略，這些時間運用策略使國民小學卓越校長在處理校務規劃

學校發展方向上有實質的幫助，茲將受訪者的意見彙集成表 17，並作歸納分析：

表 17 國民小學校長時間運用的策略

項次	面向	時間運用策略	策略內容舉隅	受訪者	比重
一	前置性策略	積極分析思考	積極分析思考（前置性）	A.B.C.D	4/4
			善用系統性思考（整體性、均衡性）	A.B.C.D	4/4
		訂定計畫表單	擬定計畫表單	A.B.C.D	4/4
			周密之計畫行事曆（系統、精準、監控、檢核之時間歷程）	A.B.C.D	4/4
		共構團隊觀念	建構共同觀念，展現團體動力	A.B.C.D	4/4
		進行時間分析	評估其工作習性是否得宜	A.B.C.D	4/4
二	工具性策略	筆記本	管理自己的時間和工作	A.B.C.D	4/4
三	人際性策略	來訪者預約	記事本紀錄，依重要不重要決定參加與否，輪代制度。	A.B.C.D	4/4
		善用拒絕技巧	免於影響到自己的工作規劃	A.B.C.D	4/4
四	管理性策略	分層負責充分授權	培養堅強有效率的行政團隊	A.B.C.D	4/4
		簡化公文處理	批示分層負責的層級	A.B.C.D	4/4
		走動式管理	發現問題、解決問題	A.B.C.D	4/4
		掌握會議技巧	做好會議前準備	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

綜上國民小學校長在實務中所採之時間運用的策略可發現：

- (一) 從策略層面可得知國民小學卓越校長時間運用的策略有：前置性策略（4/4）、管理性策略（4/4）、工具性策略（4/4）、人際性策略（4/4）等四面向的策略，四個策略的重要性都得到四位校長的認同。
- (二) 從十八項具體作法層面觀之，其中以「分層負責充分授權」、「擬定計畫表單」、「共構團隊觀念」、「積極分析思考」、「走動式管理」等五項為要，受訪之國民小學校長認為需投入較多的時間。
- (三) 以整體時間觀而言，以「分層負責充分授權」與「擬定計畫表單」、「共構團隊觀

念」最受重視，依 80/20 原則，國民小學校長應必先投注黃金高效率時間處理這三項較核心的工作。

五、校長時間運用的模式

從受訪者對工作的準備、執行到完成，受訪者工作的完成方式，其實反映了時間運用的方式，一個人不斷重複某種工作方式，就可以稱之為他的工作模式。從 4 位受訪者當中他們面臨工作時，在時間運用的方式是有一致性的，本文稱之為時間運用的模式。下面針對受訪者時間運用方式，特別加以說明：T (Think) 思考，指前置作業的思考蘊釀；P (Plan) 計畫，確定方針和目標，確定活動計畫；D (Do) 執行，實地去做，實現計畫中的內容；C (Check) 檢查，總結執行計畫的結果，注意效果，找出問題；A (Action) 行動，對總結檢查的結果進行處理，成功的經驗加以肯定並適當推廣、標準化；失敗的教訓加以總結，以免重現，未解決的問題放到下一個 P (Plan) 計畫。表 18 將受訪者時間運用之模式分享之資料彙整如下：

表 18 國民小學校長時間運用的模式

項次	時間運用之模式	受訪者	比重
一	T-P-D-C-A	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

綜合以上校長時間運用之模式，可發現：

T-P-D-C-A 模式中強調「A」的重要性，所指的是對總結檢查的結果進行處理，成功的經驗加以肯定並適當推廣、標準化，失敗的教訓加以總結，以免重現，未解決的問題放到下一個 P (Plan) 計畫。「A」的重要性可促進下一次行動品質的提升，並縮短執行上時間的浪費。

六、領導卓越校長有效提升時間運用策略

受訪者對於國民小學領導卓越校長有效提升時間運用策略之看法，將其意見彙集成表 19：

表 19 國民小學領導卓越校長有效提升時間運用策略

項次	面向	提昇的策略舉隅	受訪者	比例
一	自我經驗的圓融	長期歷練熟能生巧克服優柔寡斷	A.B.C.D	4/4
		師法童軍哲學與救國團之經驗	C	1/4
二	向他人請益	與外部保持互動，增廣見聞長智慧	A.B.C.D	4/4
三	企業雜誌	閱讀企管書籍，如遠見、天下雜誌，師法經營管理知識	A.B.C.D	4/4
四	專業進修研習	透過進修研習發展自己專業性、	A.B.C.D	4/4

		讀書會、校長協會、大專院校推廣教育專班		
--	--	---------------------	--	--

資料來源：研究者自行整理

綜合以上領導卓越校長有效提升時間運用策略之看法，可發現：

- (一) 從策略層面可得知國民小學卓越校長有效提升時間運用策略有：自我經驗的圓融（4/4）、向他人請益（4/4）、企業雜誌（4/4）、專業進修研習（4/4）等四面向的策略，四個策略的重要性都得到四位校長的認同。
- (二) 從五項具體作法層面觀之，其中以「長期歷練熟能生巧克服優柔寡斷」、「與外部保持互動，增廣見聞長智慧」、「閱讀企管書籍，師法經營管理知識」、「透過進修研習發展自己專業性」等四項為要，受訪之國民小學校長認為需投入較多的時間。

第三節 領導卓越校長時間運用的反思與建議

論文第一節探討的的焦點集中在國民小學領導卓越校長日常工作與角色中，校長將時間花費在哪些重要角色的工作與職務中；第二節探討的的焦點集中在領導卓越校長在執行工作中如何運用時間去完成角色工作中的重要任務。本節之焦點集中在從實務層面探討領導卓越校長時間運用的反思與建議，筆者參考文獻中柯維所持之第四代時間運用的論點，設定目標、排定優先順序方式，滿足身體生活物質、社會情感愛、心智學習與心靈精神影響力的需求；羅塔爾·塞維特所持之時間文化的新典範，即生活目標與日常工作現實之間的「時間平衡」，過程注重目標、角色有效的自我管理，了解己身與組織團隊行為模式，在關鍵時刻掌握時間與自我管理的主體性。歸納受訪者對領導卓越校長時間運用的反思與建議內容，分成二小節進行探討。

一、國民小學領導卓越校長時間運用的反思

將受訪者對「國民小學領導卓越校長時間運用的反思」的看法內容，歸納分析為：個人自我管理與組織領導兩方面，以下針對此兩方面進行探究。

(一) 個人自我管理之反思

個人自我管理之反思內容，依相關文獻在自我管理方面可分為心靈良知層次的價值判斷、社會情感愛層次的人際情感、身體物質生活層次的身體自律與心智學習層次的目標探索等四面向。下表 20 呈現受訪者對「國民小學領導卓越校長個人自我管理」的內容分析：

表 20 國民小學領導卓越校長個人自我管理之反思

項次	面向	個人自我管理反思	受訪者	比例
一	目標探索	目標任務工作熟能生巧、決策勿優柔寡斷	A.B.C.D	4/4

二	身體 自律	管理好自己的喜好	A.C	2/4
		提升自我管理	A.D	2/4
		了解零碎時間過多，且能善用零碎時間	A.B.C.D	4/4
		工作掌握優先順序	A.B.C.D	4/4
		開會掌握重點	A.B.C.D	4/4
三	人際 情感	多聽少說、停看聽（傾聽第一線人員的聲音）	A.B.C.D	4/4
四	價值 判斷	反省自己手中之事重要嗎？	A.B.C.D	4/4
		了解反省自己從事過的事務是否有教育價值？	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

(二) 學校組織領導時間運用之反思

組織領導時間運用之反思，依「時間平衡」概念分為心靈良知層次的以身作則、社會情感愛層次的充分授權、身體物質生活層次的整合體系與心智學習層次的探索方向等四方面。下表 21 將受訪者對國民小學領導卓越校長組織領導時間運用的分析歸納。

表 21 國民小學領導卓越校長組織領導時間運用之反思

項次	面向	組織領導時間運用反思	受訪者	比例
一	探索方向	掌握領導與價值核心	A.B.C.D	4/4
		發展學習型組織	A.B.C	3/4
		長遠計畫與執行標準彈性化	A.B.C	3/4
二	整合體系	多觀察與型塑好制度	A.B.C.D	4/4
		工作與時間搭配良好	A	1/4
三	充分授權	善用不同專長的人力資源	A.B.C.D	4/4
		重視人文（團體動力、人文素養）	A.B.C	3/4
		非正式組織文化之掌握	B.C	2/4
		激勵要深得民心	B.C	3/4
		多花心思溝通與對話	AB	2/4
		多花時間在人事處理上	B	1/4
		深入了解組織人員特性	A.B.C.D	4/4
		落實分層負責	A.B.C.D	4/4
		安心安人	A.B.C.D	4/4
四	以身作則	全面品質	A.B.C.D	4/4

		建立好形象	A.B.C.D	4/4
		角色多元扮演	A.B.C	3/4

資料來源：研究者自行整理

二、對國民小學領導卓越校長對時間運用的建議

受訪者針對重要工作與經驗，提供給未來國民小學卓越校長做參考。下表針對受訪者之時間運用的建議歸納分析，如表 22。

表 22 國民小學領導卓越校長對時間運用的建議

項次	面向	對時間運用的建議	受訪者	比例
一	探索方向	做 swot 學校背景分析。	A.B.C.D	4/4
		到一所新學校要多觀察，了解生態，逐步推動理念，切忌新官上任三把火。	A.B.C.D	4/4
二	確立目標	事前妥善規劃，減少執行中的困難。	A.B.C.D	4/4
		掌握大原則，先公後私。	A.B.C.D	4/4
		校務編入行事曆，逐步實施。	A.B.C.D	4/4
三	善用分工	分層負責，充分授權。	A.B.C.D	4/4
		建立團隊，知人善任，完全信任。	A.B.C.D	4/4
四	校園文化	建立和諧的親師生氣氛。	A.B.C.D	4/4
		對話溝通	A.B.C.D	4/4
		凝聚共識及向心力	A.B.C.D	4/4
五	教育領域	教學領導	A.B	2/4
		課程領導	A.B	2/4
六	研習進修	標竿學習	C.D	2/4
		策略聯盟	A.B.C.D	4/4
		讀書會	A	1/4
		研讀各種教育文章雜誌，研究所考題、各大學學報等了解教育新趨勢，吸收新知。	A.C.D	3/4
七	公共關係	校長主外主任主內，經營公共關係	C	1/4
		學校行銷	A.B.C.D	4/4

資料來源：研究者自行整理

三、綜合討論

國民小學領導卓越校長時間運用的反思與建議，本研究透過受訪者的反思與建議中歸納分析。

首先，在反思方面，文獻中柯維（Stephen Covey）和梅爾夫婦（Roger Merrill and Rebecca Merrill）所持第四代時間運用之觀點：其重點包括以設定目標、排定優先順序的方式滿足物質、社會、心理與精神的需求，其具體包括為結果負起責任；進行更有效的會議和提案討論；所有計畫與價值觀緊緊相連一經由目標設定和規劃而有更多成就；恰到好處的短、中、長期目標；減輕壓力；相互依賴群策群力等。其牽涉面包括自我約束、自我承諾，以及更圓熟的人際關係。主要特色在於體會到「事由心生」管理時間要從自己的內心出發，做值得、重要的事，如此有助於達成人生的目標，讓生命更豐富與更有意義，並能創造高品質的生活（轉引陳儀如，1998）。

另外羅塔爾·塞維特認為時間管理與運用即為「有效的自我管理」，其中找尋新的時間文化、主導時間與具體步驟與個人性格特質不同，應用不同的模式管理運用時間（Lothar J. Seiwert, 2004, 吳信如譯，2004）

研究結果將領導卓越校長時間運用的反思內容，分類成個人自我管理與組織領導時間運用兩大主軸。個人自我管理軸向，下分目標探索心智學習、身體自律、人際情感與價值判斷等四面向，此等四面向與柯維（Stephen Covey）之物質、社會、心理與精神的需求相互符應；組織領導軸向，下分探索方向、整合體系、充分授權與以身作則等四面向，亦與柯維（Stephen Covey）之物質、社會、心理與精神的需求相互輝映。

其次，國民小學領導卓越校長對時間運用的建議方面，針對受訪者中所建議事項歸納成「探索方向」、「確立目標」、「善用分工」、「校園文化」、「教育領域」、「研習進修」、「公共關係」等七大面向。從日常生活微觀、繁雜的工作職務，多重的角色扮演，在這些林林總總的工作流挑戰中，領導卓越校長致力發展建構自己的時間運用知能，圖使時間流與工作流有效結合，有效提升日常領導的工作效能。

第五章 結論與建議

本研究主要在探討國民小學領導卓越校長的時間運用，為求研究能客觀周延，透過文獻的分析與實地的訪談，藉此提出本研究的結論與建議，以供相關教育行政機關、現任國民小學校長、有志擔任國民小學校長的教育夥伴、教育機構或從事相關研究者，在增進國民小學校長時間運用能力的執行上，或做進一步研究之參考。

第一節 結論

根據研究問題，以及本研究第四章的研究結果分析討論，對於國民小學領導卓越校長的時間運用獲致以下結論：

一、國民小學領導卓越校長時間運用的工作內容與配置狀況

(一) 國民小學領導卓越校長工作職務

本研究發現四位受訪者對國民小學校長的職務的看法分為行政管理與教育領導兩大類，領導卓越校長將時間運用在這些焦點工作上：

1. 行政管理主要內涵為提升行政功能、規劃校務發展與經營公共關係之時間運用，四位校長都提及上述三個層面的重要性，看法頗為一致。
2. 教育領導主要內涵為執行教育政策、發展教學專業與滿足成員需求之時間運用，而其中滿足成員需求被列為最為優先。

(二) 國民小學領導卓越校長的挑戰

領導卓越校長在實際領導中面臨的挑戰有四項，研究的結論如下：

1. 行政事務管理主要內涵為硬體建設、環境經營、人力資源及人際關係，而其中環境經營、人力資源及人際關係是領導卓越校長認為較具挑戰的。
2. 教育專業領導主要內涵為紓解減班壓力、提升教學品質與型塑專業團隊，其中提升教學品質與型塑專業團隊是領導卓越校長認為較具挑戰的。
3. 組織文化變革主要內涵為克服文化慣性與推動文化變革，其中推動文化變革是領導卓越校長認為較具挑戰的。
4. 自我角色調適主要內涵為家庭壓力與角色期望，其中角色期望是領導卓越校長認為較具挑戰的。

(三) 國民小學領導卓越校長時間分配

本研究從訪談結果分析，瞭解領導卓越校長時間分配如下：

領導卓越校長校內外的時間分配方面，國民小學領導卓越校長時間分配校內之教育領導與行政管理的時間多於校外活動時間。

二、國民小學領導卓越校長時間運用的行為模式與策略

- (一) 領導卓越校長時間運用受到突發事件、臨時會議、接聽電話、上級交付任務、不速之客造訪與工程問題等因素的干擾，其中除接聽電話與工程問題外較無共識外，其餘都是校長們認為有相當大的干擾。
- (二) 領導卓越校長時間運用受到時間零碎、缺乏拒絕技巧、團隊無法配合、經費短絀與會議太多等困難因素的左右，其中時間零碎與缺乏拒絕技巧校長們認為有相當大的干擾。
- (三) 領導卓越校長常善用時間運用系統性分析思考原則、周詳計畫原則、合理的目標管理原則、優先順序原則、分工授權原則、最佳時機原則、巧妙拒絕原則、紀律原則與危機管理原則等原則，且看法頗為一致。
- (四) 領導卓越校長常使用前置性策略、工具性策略、人際性策略與管理性策略等時間運用的策略，且看法頗為一致。

- (五) 領導卓越校長時間運用的模式相當的一致，都是 T-P-D-C-A 模式。
- (六) 領導卓越校長認為自我經驗的圓融、向他人請益、企業雜誌與專業進修研習等方式為有效提升時間運用策略，其中向他人請益、企業雜誌與專業進修研習等方式是較有共識的。

三、國民小學領導卓越校長時間運用的反思與建議

- (一) 領導卓越校長個人透過目標探索、身體自律、人際情感與價值判斷達到個人自我時間運用的反思，看法相當一致。
- (二) 領導卓越校長透過探索方向、整合體系、充分授權與以身作則等方式達到學校組織領導時間運用之反思。
- (三) 針對領導卓越校長時間運用的建議包括探索方向、確立目標、善用分工、校園文化等看法一致，其餘者尚有教育領域、研習進修、公共關係等。

第二節 建議

根據研究中文獻分析與訪談調查的結果，加上本組的研究心得，對於研究主題「國民小學領導卓越校長時間運用之研究」，提出以下建議，以提供給有志擔任國民小學校長的教育夥伴、現任國民小學校長、教育主管機關及師資培訓機構，在提升國民小學初任校長的時間運用能力時之參考與省思。

一、給有志擔任國民小學校長的教育夥伴之建議

- (一) 深入了解國民小學校長的工作職務內容性質、挑戰與時間規劃，有助於擔任校長時面臨挑戰的心理調適。
- (二) 認知時間運用的干擾與困難，熟諳運用的原則與策略，有助於時間運用的整體知能的提升，且能找到適合自己的運用模式。
- (三) 透過個人自我管理與學校組織領導時間運用反思，可提升校長時間運用的效能。

二、給現任國民小學校長的建議

- (一) 吸取行政管理、教育領導及企業管理新知，能有效提升時間運用效能與處理教育事務的效能。
- (二) 透過同儕間時間運用的經驗交流，提供諮詢協商，解決時間運用上的困難，進而提升自己的時間運用效能。
- (三) 反思自己時間運用的適切性，找尋更適宜的時間運用的模式，並且分析如何改善自己的時間運用策略，才能將時間運用策略的功能充分發揮。

三、給師資培育機構及主任校長儲訓機構的建議

- (一) 開設時間運用相關課程，審慎考慮將企業經營中對時間管理運用的理念納入課程中，在本質上與觀念上確實提升校長的專業能力。

- (二) 邀請現任專家校長、領導卓越校長分享時間運用的經驗，經由知識分享與經驗流通，對話互動，學習他山之石攻錯的要領。
- (三) 辦理教育領域時間運用的專題研究，由教授、專家學者與領導卓越校長帶領，協助校長將時間運用的研究成果落實於日常領導。

四、給教育行政機關的建議

校長會議或專業發展工作坊之中規劃校長的時間運用課程，提供校長們企業經營的時間運用概念，透過知識擴展、經驗交流與專業對話等方式，提升國民小學校長們的時間運用能力和智慧。

五、研究者的省思

本研究之研究方法以訪談為主，以台灣南北四位獲得教育部領導卓越獎的校長為訪談對象；研究內容界定在領導卓越校長的時間運用。為了提升教育界對時間運用的效能，在本研究之架構下，可朝以下二點做突破：

- (一) 就研究方法方面，除本研究所使用、進行的研究方法外，可使用個案研究法、觀察法、問卷調查法等不同的方法進行研究。
- (二) 就研究對象方面，因受限於時間的因素，無法增加訪談人數與次數，是較為薄弱的地方，再者，亦可考慮將訪談對象擴及教育行政人員、學校行政人員、學校教師，可以從他們的角度來觀察領導卓越校長的時間運用，如此將可以更清楚探討出國民小學領導卓越校長時間運用的真相與全貌。

參考文獻

- 朱文雄（2005）。**主管的時間管理**。高雄市：高雄復文。
- 江彥儒（2002）。**國民小學卓越校長工作勝任狀況與專業發展需求之研究－以臺灣北部地區四縣市為例**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 何志峰（2001）。**國民小學校長時間管理與學校效能之研究**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 何福田（2004）。**初任校長**。台北：師大書苑。
- 吳宗立（2000）。**學校行政決策**。高雄：麗文文化事業公司。
- 吳芝儀，李奉儒譯（1995）（Michael Quinn Patton原著）。**質的評鑑與研究**。台北縣新店市：桂冠。
- 吳信如譯（2004）（羅塔爾·塞維特著）。**趕的話，就慢慢來；新式時間管理7步驟**。台北：時報文化。

- 吳煥烘（2004）。**學校行政領導理論與實務**。台北市：五南。
- 宏泰顧問（2004）。**發現管理大師**。台北市：思高文化。
- 李光偉（1996）。**全方位時間管理**。台北：新雨出版社。
- 李光偉（2002）。**時間管理大師：成功運籌縱橫談**。台北縣三重市：新雨。
- 李成嶽譯（2001）（Katie Jones著）。**有效時間管理**。台北市：智庫。
- 李怡君譯（2005）（野村正樹著）。**效率！新時間管理術**。台北縣汐止市：博誌文化出版。
- 李明譯（2003）（Larry Bossidy, Ram Charan著）。**執行力**。台北市：天下遠見。
- 法務部全國法規資料庫工作小組（2007）。（公立高級中等以下學校校長成績考核辦法）《全國法規資料庫》。<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0150001>。（2007/04/25瀏覽）。
- 法務部全國法規資料庫工作小組（2007）。（國民教育法）《全國法規資料庫》。<http://law.moj.gov.tw/Scripts/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=H0070001>。（2007/04/25瀏覽）。
- 林文律（1999）。校長職務與校長職前教育、導入階段與在職進修。收錄於國立教育資館主辦，國立台北師範學院八十八年五月承辦之**現代教育論壇：校長專業教育與專業發展**，306-317。台北：國立教育資館。
- 林先亮主編（2003）。**提昇工作效率的第一本書**。中和市：華文網集團·風雲館。
- 林明地等譯（2003）（Wayne K.Hoy, Cecil G. Miskel著）。**教育行政學：理論、研究與實際**。台北：麥格羅希爾。
- 林明地（2002）。**學校領導：理念與校長專業生涯**。台北市：高等教育。
- 侯怡楓（1999）。一位國小女性校長領導實際之個案研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 柯維（2005）。**高效經理人的八個好習慣**。北縣汐止市：達觀。
- 徐發斌（2002）。**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碩士班碩士論文，未出版，新竹縣。
- 時台明（1996）。**點時成金：做個優勢效率的魔術師**。台北市：平氏。
- 袁世珮譯（2003）（Marc Mancini著）。**高效能時間管理立即上手**。台北市：麥格羅希爾。
- 高建民（2002）。**學校時間運用之研究：以完全中學為例**。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 殷文譯（2005）。（Stephen R. Covey著）。**第八個習慣：從成功到卓越**。台北市：天下遠見。
- 張明輝（2003）。三項管理新議題對學校領導人的啓示。**教育研究月刊**，111，29-35。
- 張美惠，陳絜吾譯（1994）（Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill著）。與

時間有約。台北市：時報文化。

張美惠，陳絜吾譯（2004）（Stephen R. Covey，A.Roger Merrill，Rebecca R. Merrill著）。**全方位資源管理：與時間有約**。台北市：天下遠見。

張素貞（2000）。**校長專業成長**。台北市：師大書苑。

許立一等譯（2000）（William Bergquist）。**後現代組織**。台北：地景。

許明欽（1998）。**國中校長時間管理之研究**。台北：國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

陳梅雋（2002）。**生涯規劃—展翅上騰飛向自我的天空**。台北市：五南。

陳瑞惠（2000）。**國民小學級任教師時間運用的個案研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

陳義明（2005）。**學校經營管理與領導**。台北市：心理。

陳聖謨（2000）。現代校長角色與職責評析。**教育研究**，8，29-40。

陳儀如（1998）。**國民中學學生時間管理、時間壓力與學業成就關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

游伯龍（1998）。**HD：習慣領域：IQ和EQ沒談的人性軟體**。台北市：時報文化。

黃宗顯（1999）。**學校行政對話研究—組織中影響力行為的微觀探討**。台北：五南圖書公司。

鄒應瑗譯（2005）。**你必須知道的一件事**。（Marcus Buckingham著）。台北市：商周文化。

蔡培村主編（1998）。**學校經營與管理**。高雄市：麗文文化。

鄭彩鳳（1993）。學校經營中的時間管理。**教育資料文摘**，31-4，135-167。

盧素真（2004）。**國民小學卓越校長工作職責與角色之研究—以台北縣六位國小校長為例**。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北。

賴雅靜譯（2004）（維納·堤契·區斯坦等著）。**一切從減**。台北：平安文化。

謝文全（1999）。教學視導的意義與原則—並以英國教學視導制度為例。**課程與教學季刊**，2（2），頁1-14。

Atkins, T. T. (1990). The relationships among uses of time management techniques and source of stress in high school principals. *University of Georgia*. Degree: EDD.

Baliga, B. R., & Hunt, J. G. (1988). An organizational life cycle approach to leadership. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books.

Blendinger, J., & Snipes, G. (1996). *Managerial behavior of a first-year principal*. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED404726.)

Bolman, L. G., Deal, T. E. (1991). *Reforming organizaions: Artistry, choice, and leadership*. San

Franciso, CA: Jssy-Bass.

Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Cambridge: Polity Press.

Britton, B.K., & Glynn, S. M. (1989). Mental management and creativity: A cognitive model of time management for intellectual productivity. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity* (pp.429-440). New York: Plenum.

Ben-Peretz, M. (1990). Perspectives on time in education. In M. Ben-Peretz, & R. Bromme(Eds.),*The nature of time in schools: theoretical concepts, practitioner perceptions*(pp.64-77). NY: Teachers College Press, Columbia University.

Bruno, J. E. (1997). *It's about time: Leading school reform in an era of time scarcity*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Cambone, J. (1995). Time for teachers in school restructuring. *Teachers College Record*, 96(3), 512-543.

Connelly, F. M., & Cladinin, D. J. (1990). The cyclic temporal structure of schooling. In M. Ben-Peretz, & R. Bromme (Eds.). *The nature of time in schools: Theoretical concepts, practitioner perceptions* (pp.36-63). New York, NY: Teachers College Press, Columbia University.

Edwards, S. W. (1990). Time management and selected demographic factors of secondary school principals in Connecticut as predictors of job satisfaction. *The University of Connecticut. Degree: Phd.* (UMI NO. AAC 9119511.)

Edwards, W. L. (2001). The crucial factor for successful schools. 載於第七次教育行政論壇「中小學校長培育、證號、甄選、評鑑與專業發展國際學術研討會」論文集 (pp.109-122) 。台北：國立台北師範學院國民教育研究所。

Firstone, W. A. (1996). Leadership: Roles or functions. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, & A. Hart(Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp.395-418)., Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Ferguson, D. L. (1999). *On working together: Groupwork, teamwork, and collaborative work among educators*. On point brief discussions of critical issues in urban education. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED437473.)

Goldring, E. B. & Rallis, S. F.(1993). *Principals of dynamic schools taking charge of change*. CA: Crowin Press.

Guthrie, J. W., & Reed, R. J. (1991). *Educational administration and policy: Effective leadership for American education*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Hill, D. A. (1993). *The realities of principalship*. Castleton State College. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED364972)

- Hughes, L. W., & Ubben, G. C. (1994). *The elementary principal's handbook: A guide to effective action*(4th.). Boston, MA: Allyn and bacon.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79,381-391.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M.(1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*(2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open system (2nd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective (4th ed.)* Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Developing a relevant theory of administration. In T. J. Sergiovanni and J. E. Corbally(Eds.), *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice*(pp.275-291). Chicago, IL: University of Illinois Press.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective*(3rd ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Slezak, J. (1984). *Odyssey to Excellence: How to build effective schools through leadership and management skills.*(ERIC Document Reproduction Service NO. ED266535)
- Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York: Wiley.
- Yin, R. K. (1994) . *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.