

國立教育研究院籌備處  
第 107 期國小主任儲訓班專題研究

國民小學行政人員時間管理  
及策略之探究

指導教授：鄭崇趁 博士

組 員：陳聰霖 陳明俊 吳信耀

孫碧津 王麗惠



# 國民小學行政人員時間管理及策略之探究

## 壹、緒論

近年來隨著現代科技的日新月異，人類文明生活進步快速，管理者必須投注更多的心力面對競爭激烈的環境。此一極度講求速度與效率的競爭中，管理者所面臨的壓力與日俱增，適度的壓力可以刺激個體產生動力進而提升績效，但過度的壓力卻對管理者個人的生理、心理及行為產生巨大的影響。因此，管理者如何有效管理壓力，減少壓力所帶來的影響與時間管理及運用策略有密切的關係，所以良好的時間管理策略是提升效能的必要方法。

### 一、研究動機

在學校中，我們常常發現有些行政人員似乎每天忙得不可開交，甚至每天加班到很晚才回家，可是也沒見到他做出什麼具體的成果出來；反之，有些行政人員似乎成天無所事事，每天都過得悠哉悠哉的，卻總是能確實完成學校交辦的任務。為何同樣是教師，工作能力及效率卻有如此大的差別？關鍵就在於各人是否能切實做好「時間管理」(Time Management)的工作。教師若能做好「時間管理」，不論是教學工作或兼任行政業務，他做起來仍然遊刃有餘；若是不能做好「時間管理」，教學工作他已經應付不來，更遑論將諸多的學校行政業務加在他的身上，這也是為何現今的新進教師不喜歡接學校行政工作的原因。

「時間」是一個很抽象的名詞，卻也是一個最符合民主機制的概念，因為每個人(不管窮人或富人)每天所能擁有的時間都是二十四小時，不多也不少；而且時間是「不可逆轉」的，亦即「時間一去不復返」，不管你擁有多少的財富、家世背景如何的烜赫、甚至擁有多了不起的神通，你都沒有辦法回到「過去」改變任何已發生的事實。因此，「時間」究竟能不能被「管理」，一直都存在著爭議。根據敝人的見解，「時間的管理」事實上就是「對事情的管理」，亦即對處理事務的時間及順序事先作妥善的規劃；學者何常明(2005)在「管好時間做對事」一書中，明確地指出「時間管理」的根本是對價值觀的管理、對狀態的管理和對習慣的管理，並創造性地將「時間管理」上升到生命管理的高度。因此，「時間可以管理」應該是無庸置疑的一個概念。

我國「行政學之父」張金鑑以「十五 M」來詮釋「行政」的內涵，內容包括：1.目標(Aim)、2.計畫或方案(Program)、3.人員(Men)、4.金錢(Money)、5.物材(Materials)、6.組織(Machinery)、7.方法(Method)、8.領導(Command)、9.激勵(Motivation)、10.溝通(Communication)、11.士氣(Morale)、12.協調(Harmony)、13.時間(Time)、14.空間(Room)、15.改進(Improvement)(引自唐慧媛，1999)。

由此看來「時間」既為行政要素之一，所以行政人員在面對「時間管理」的課題時，應針對工作的先後順序及時間的分配加以分析，以作為減輕行政人員的工作壓力並提升工作效率的參考，此為研究動機之一。

另外，在面臨注重服務品質、強調組織績效的時代潮流下，學校行政人員如何運用有效時間管理的策略，以提升學校服務品質並強化學校組織效能，實乃學校行政人員應該認真思考並勇於面對的課題；此為研究動機之二。

綜合以上所述，本研究將針對學校行政人員的壓力與時間管理兩者之間的關係進行研究，以充分了解不同時間管理策略的運用對學校行政人員的壓力高低有何影響，藉以作為日後學校行政人員加強時間管理、紓解壓力，進而提升行政效率之參考。

## 二、研究目的

基於上述之研究動機，本研究的主要研究目的如下：

- (一) 探討行政人員時間管理現況及策略應用
- (二) 分析行政人員時間管理的干擾及困難因素
- (三) 了解行政人員時間管理方法之應用
- (四) 提出行政人員時間管理的可行性建議

## 三、研究方法

為有效達成研究目的，本研究採用的研究方法為文獻分析法及開會討論法（焦點討論法）。

### (一) 文獻分析法：

擬蒐集訓練需求與訓練規劃及評估之相關的國內、外書籍、期刊、論文、研究報告、政府出版品等文獻資料，進行分析、比較、整理與綜合，並且從理論與實務等構面進行分析探討。

### (二) 開會討論法

本組組員共有五人，透過二次團體討論，針對時間管理進行自由、互動式討論，以蒐集到比較深入、真實意見與看法的一種質性調查研究方法。

## 貳、現況分析

在現實的教育環境中，常聽到行政同仁感慨的說：「要做的事情真多，每天有接不完的電話、看不完的公文、開不完的會議，但是應該完成的事情卻常常被延宕。」但是當他們再次檢視所使用的時間後，其實是可以更有效地利用時間（陳明華、吳明隆，2004）。因此，針對現行校園內部行政運作過程的情況，做下列分析：

### 一、缺少時間概念，造成工作品質和效率降低

國民小學行政人員除了要有專業的知能和資訊應用的能力之外，如何妥善安排時間也是一個重要的因素。國小行政人員因為是兼職的緣故，除了保持教學的品質，也要符應行政上的品質需求，但是國小校園是一個鬆散結合體系，各自為政已經形成慣例，加上行政系統與教師在學校中往往是不互相支援的，因此造成國小行政人員孤掌難鳴的現

象。

國小行政人員的工作壓力是一種普遍的現象，根據王欽洲（2006）的研究發現，國小行政人員所感受到的壓力，工作負荷是最大的壓力來源、其次是角色衝突，最後是專業知能及人際互動。在工作負荷中，男性的國小行政人員壓力大於女性的國小行政人員。男性的國小行政人員因為社會的期許及自我升遷的要求，造成工作負荷的壓力過大；又因為男性的國小行政人員常常被委以重任，加上行政工作時常需要應酬，因此所承受的壓力自然比女性更大。

因為突發事件造成工作無法持續進行以致於效率降低，時間管理的概念是國小行政人員的必修課程，一些無關緊要的信件、電話及電子郵件是佔掉時間的要素，這些事情使得重要的行政工作在無形中被擱置；冗長的會議，沒有詳細規劃的活動，都是因為時間管理觀念的不足而造成行政品質降低的因素之一。

沒有時間管理的概念也造成角色衝突，因為教師、行政人員、部屬、同事、家人的多重角色重疊，使得國小行政人員常常處在一個要立即判斷事情輕重緩急的情境。時間管理要是沒有一個明顯的分際，便使得壓力來源立即產生角色衝突，王欽洲（2006）指出角色衝突的壓力分析中，年資在五年以下國小行政人員的壓力大於十一年以上的國小行政人員。由此得知，行政經歷的熟練以及人際關係的圓融，可以讓行政壓力減少，其中因為經驗的使然，懂得如何管理時間也是一大要素。

## 二、工作職務日漸繁雜，時間管理愈形重要

根據陳柏蓉（2004）指出時間管理的干擾因素有以下三點，分別說明如下：

### （一）個人因素：

個人在專業養成期間缺乏時間管理的訓練，在工作環境中又缺乏時間管理的研習以及相關書籍刊物，使得時間管理對國小行政人員而言是相當陌生的。學校工作因為人際關係的經營及屬於科層體系，因此國小行政人員不懂得、也不知道如何拒絕，是造成時間管理的一大阻礙，間接使得行政工作品質下降。

就因為毫無自制能力，常常使國小行政人員陷於同一時間必須處理多種事物，包括教學工作及行政工作，甚至於是人際衝突，因為無法專心一致於工作，使得時間管理對國小行政人員而言是愈形重要。

### （二）組織制度因素：

組織制度方面更是糾結不清，對國小行政人員來說，每天有開不完的會議，會議中又往往不知管控，因此造成時間的浪費，會議結束後每每毫無結果。行政職責權力劃分不清也是造成時間管理的一大阻礙，有太多的工作是臨時分配而來，因為不知道要讓誰負責，所以就歸給年資最少的人，這種情形不但造成組織、個人間的衝突，也違反「公平理論」，最後終於難以收拾。

組織公文處理的繁雜也造成時間管理的困難。現在的文書處理耗時費力，除了電子公文外，還有書面的公文往返，造成行政工作大部分都花費在文書處理上，對行政

品質而並無提升的功效。文書資料的儲存也造成時間管理的干擾，相關的學校例行性事件以及突發性事件的經驗傳承，在缺乏系統儲存的情況下，組織的知識、經驗無法延續管理，使得組織中的知識無法轉化、運用，這些都造成行政品質上的缺陷，也佔據國小行政人員大部分的時間。

### (三) 計畫執行因素：

計畫執行因素方面，學校有太多的事件是使用垃圾桶決策定案的，因為專業知能不足，加上領導者無法蒐集到正確的資訊，致使行政計畫的執行往往是領導者一廂情願和一意孤行的。而學校系統中，溝通的管道不論是垂直溝通或水平溝通往往是不足的，成員不知道該怎麼做？為什麼要做？造成計畫的執行成效是有限的，工作品質與學校效能當然不佳。

良好的時間管理是促使行政品質改善的一大利器，有效的時間管理可以縮短開會的時間，在有限的時間內整合出最適當的策略方案。根據 80/20 法則，讓最緊迫的事件得以最先解決，減少過多的人力時間虛耗。在學校的行政計畫執行上，一旦決策形成，其所造成的影響是無法改變的，國小行政人員計畫執行的工作壓力也大於一般的教師，因為他們處於校長跟老師中間，除了自己應該負責的工作外，也身負推動宣傳的任務，因此時間管理對國小行政人員而言愈形重要。

## 三、社會壓力增加，時間管理成為必備知能

教改的推動使得學校的行政工作倍增，加上近年來「少子化」的影響，使得學校的行政工作備受挑戰，學校行政績效是學校效能的一環，在講求服務、品質、永續、創新的脈動中，國小行政人員必須做有效的時間管理，才能夠應付多元的需求。

另外、學校的評鑑工作也愈來愈受重視，不論是學校總體課程評鑑，還是學校總體校務評鑑，或者學校的教師評鑑等等，都需要國小行政人員的妥善計畫與執行，營造安全的學校氛圍，並且在諸多的評鑑中發展學校優勢成為品牌，迎接社會高標準的要求，時間管理的良善與否，已成為國小行政人員的工作績效指標。

## 參、問題探究

本研究主要在探討學校行政人員在時間管理上所面臨的困境有哪些？以下針對學校工作缺乏標準作業流程、校務規劃不當，疲於奔命、部分教師人格特質、干擾因素多元複雜、教育政策更迭頻繁等五大項來進行問題探究。

### 一、學校工作缺乏標準作業流程

校園中的偶發事件太多，教師對於危機處理的意識又很薄弱，常耗費時間在自行摸索處理，或請教別人之後再來處理，完全無法掌握時效。如果學校對偶發事件的處理有一份標準的流程，教師遇到事情時才知道該如何解決，才能把握時效。

## 二、校務規劃不當，疲於奔命

事前做好規劃可以節省許多時間。有些主管事前的規劃並不完整，再加上又沒有充分授權，導致時間估算錯誤，疲於奔命仍無法完成工作。另外，偶發事件太多也會使得人員於事前無法做完善的規劃，導致時間的浪費。所以，學校行政人員該如何排定事情的先後順序，才不會疲於奔命浪費時間值得探討。

## 三、部分教師人格特質影響時間管理

教師的人格特質會影響到他對事情的處理方法、態度，與時間的有效運用。有下列幾項人格特質的教師，較容易受其人格特質影響，而影響其時間的管理：

### (一) 不知如何拒絕別人：

因自己個性懦弱的關係，擔心得罪請求協助的人，不願破壞已經建立的良好關係，只好犧牲自己的時間，來協助別人完成工作，嚴重影響到自己的工作時間。

### (二) 不會將資訊整理分類：

現代的社會是個講求績效的時代。資訊與資料如果沒有做妥善的分類與管理，當要使用資訊時，就必須浪費許多時間在資料的找尋上，造成工作的延宕，影響到工作的績效。

### (三) 缺乏做決定的能力：

做事拖延、遇事優柔寡斷、猶豫不決，無法針對事情的輕重緩急明快做出決定，使工作雜亂無章，行事沒有重心，將影響整個工作時程，造成時間的浪費，不僅影響自己也影響到別人的時間。

### (四) 完美主義者：

個性完美主義者較吹毛求疵，會把小細節處理到盡善盡美才覺得滿意，無形中浪費許多時間而不自知，導致時間的浪費。

### (五) 不擅調適壓力：

壓力容易使人變得易怒，影響到人際關係與工作的規劃安排。當行政人員無法與學校同仁有良好的人際關係時，他所推行的工作就無法得到同仁的全力配合與協助，無法充分授權只能事必親恭，導致時間的浪費。

## 四、干擾因素多元複雜

現代社會瞬息萬變，會影響我們處理事情、做決定的因素太多。所以影響教師的時間管理因素也更顯多元複雜，就下列幾項來加以說明：

### (一) 學校環境因素：

學校所在地區、學校規模大小、學校轄區位置都會影響老師對於時間的管理（郭清榮，2003）。另外，學校資訊設備的普及化是未來的趨勢，學校行政人員對於電腦的使用是否駕輕就熟也會影響到時間的利用。

## (二) 教師專業背景因素：

教師的性別、年齡、學歷、服務年資和行政經歷再再都會影響教師對時間的經營（郭清榮，2003）。另外，教育界歷來沒有時間管理的概念，也缺乏時間管理的課程或研習（許明欽，1998），所以教師對於時間管理較無法有清楚的概念。

## (三) 外在干擾因素：

突然的電話、沒有事先聯絡突然來訪的訪客、太多的行政會議、無效的會議等，因為有很多的不可控制性，所以常造成行政人員對於時間無法有效管理。

## 五、教育政策更迭頻繁

### (一) 政策業務繁雜

目前政府積極從事教育改革，教育鬆綁、教師專業自主、學測、基測、新移民及其子女的教育、資訊教育、外語能力的培養、培養孩子的國際觀，再再都需要老師花更多時間準備資料與教材，這使得教師較無法兼顧行政與教學，所以會有時間不夠用的感覺。

### (二) 過多的評鑑及訪視

教育單位只要有新的政策執行，就要看到學校的執行績效，所以學校裡的評鑑及訪視很多，例如：校務評鑑、教師專業評鑑、交通安全評鑑、春暉評鑑、體育訪視、校園環境評鑑、教育優先區評鑑、攜手計畫訪視、健康促進評鑑……等，結果學校容易流於為評鑑而評鑑，導致學校行政人員浪費太多時間準備評鑑資料（俞斌發，2002），影響其他工作的進行與時間的管理。

## 肆、時間管理的原則與策略

### 一、時間管理的原則

郭崑模（1990）認為時間管理應遵守的原則有三：1.目標導向與彈性制度化：處理工作是目標，時間是手段。顯然吾人並非因為有時間才處理事務，這是時間管理上應持有的原則，也為目標導向之意義所在。同時若要提高做事效率，應彈性配合做事之重要性、迫切性做專案時間之調整，而非只考慮其難易性、多寡性。2.效率及效果之並重：做事效率高，但不一定效果好。做事以效率、效果並重為原則，不可一味追求效率，而忽視效果。3.差異之檢討與改進：作為目標之達成程度宜從時間、事務以及成本三層面加以檢討與改進。時間層面著重時效是否達成；事物層面著重品質是否達到標準；而成本層面則著重與預計成本是否有所差異。

李光偉（1996）認為時間管理，具有下列十二個原則：1.目標原則：確立目標，用目標控制自己的生活，控制時間，長期堅持，就能鞭策自己一步步實現既定的目的，並不斷地去追求新目標，從而激發人們不斷地超越現況。2.計畫原則：有效管理時間的途徑，就是計畫。做計畫，不但可以居於支配者的地位，更可以縮短工作執行的時間，提



高效率。3.整體原則：將一生當作一個整體來運作，循著嚴格的時間運轉，不管命運的轉變為何，都可以問心無愧的生活。4.優化原則：所謂優化，就是使用時間合理、適度，使其效果極大化。時間管理優化的內容很多，主要是整體安排優化、工作預測優化、實現程序優化、使用價值優化。5.效率原則：時間給每個人相同的機會，然而對於高效率者，它就像是神奇的魔術師，有著意想不到的結果；對於低效率者，它就像是貧瘠的土地，收穫甚少。6.集中原則：由於時間有限，人生要有所作為，必須把有限的時間科學地分配在自己所掌握的那個系統的關鍵上，只讓少數重要的工作佔用自己寶貴的時間，如此一來，才能有效地實現既定的目標。7.容量原則：魯迅先生曾說過：「時間，就像是海綿裡的水一樣，只要你願擠，總還是有的。」因此若能善於擠時間，便能充實時間的容量。8.形態原則：在時間管理中，我們要抓住現在、總結過去、把握未來。也就是說，要牢牢抓住中段—現在，一頭看過去，總結經驗；一頭看未來，寄託希望。9.最佳原則：所謂最佳原則，就是抓住最佳年齡，利用最佳時間、把握最佳時機、保持最佳精神，這樣對時間管理，是最有績效的。10.辯證原則：在匆匆忙忙的同時，要在「靜」與「動」中求得「動」與「快」；要在珍惜時間中，體會不要過度節約；做事不要拖拖拉拉，但有時可以有計畫地拖延。11.有序原則：所謂時間管理，在一定意義上來說，也就是選擇一個較佳的時間次序。如：工作秩序條理化、工作目的明確化、工作方法多樣化、工作流程 IE（經營工程學）化、工作內容簡明化。12.彈性原則：既緊張、又有秩序，既有計畫、又注意調節的彈性原則，是時間管理的一條重要原則。做到保持生活的整體平衡、廢棄錯誤的時間管理觀念、合理安排休息、注重充分睡眠、加強自身鍛鍊。

## 二、時間管理的策略

對於時間管理的策略，中外學者亦各有不同見解，Miller（1985）認為良好的時間管理著重於組織與計畫；Jones（1995）認為把握會議的流程、做事有計畫是時間管理的重要方法。Burnstad（1996）提出時間管理的方法為活動有計畫、電話和會議的管理、計畫等候時間、改善交換時間、時間管理系統（如電腦程式）、電腦檔案管理等。Polaine（1997）認為文件管理（DM）系統是時間管理的重要策略，利用資訊和科技來改善文件處理的效率。鄭彩鳳（1993）認為良好的時間管理的方式應注意 1.利用目標管理簡化工作並有效計畫與監督。2.擺脫時間的浪費，避免拖延，排除電話、訪客、會議干擾。3.掌握時間的特性原則。4.加強組織的互動善用溝通與授權。5.清楚表達期望減少管理部屬的時間。

綜合上述中外學者的看法，針對時間管理原則與策略，研究者認為在教育政策更迭快速中，巧用現代科技設備，並且制訂標準工作流程，再就學校校舍環境之安排與提升教師時間管理知能及外在干擾因素，來提升個人時間管理原則與策略分述如下：

### （一）時間管理原則

1. 運用目標管理依據所訂定的目標。
2. 掌握關鍵點，擬定工作計畫。
3. 保留彈性時間避免緊急事件發生。

4. 善用最佳黃金時間做最有效的運用。
5. 集中時間專心完成少數重要的工作。

## (二) 時間管理的策略

### 1. 構思學校校舍使用之便利性

學校校舍規劃的動線常會影響行政與教學相互聯絡溝通的時間，因此，兼顧行政與教學的溝通上，應於各行政處室、教學區、同年段與專科教室的安排上多下功夫，行政處室應儘可能在同一樓層、同年級（年段）應盡量集中，且建置科技資訊設備如網路電話、視訊設備、播音設備……等，讓行政工作的聯繫距離縮短以節省往返時間。

### 2. 提升教師時間管理知能

大部分的現職老師，在師資養成過程中均未曾參與時間管理的課程。因此，在分秒必爭的時代環境下，教育相關單位應開辦時間管理課程或進修管道，讓教師有機會透過自我進修或參與縣性、區性、校性工作坊或研習，積極參加時間管理相關課程與活動，提升時間管理能力的優勢，隨時隨地補充提升相關的專業知識與技能。

### 3. 巧用現代科技設備

教師在教學工作場域中若能運用許多的科技設備，提升運用能力以應付繁重、量多的行政業務是一大利器。藉助電腦建置資料庫減少例行性的資料繕寫，並可就資料加以建檔、分類、分享……，對於行政工作時間能有效改善。此外，更可利用網路、視訊、網路電話等通訊設備，進行各項會議、相關最新資訊的整合、舉辦各項進修研習，不僅能減少舟車勞頓、交通不便的窘境，也可以依據自我時間安排隨時吸收新知。

### 4. 制訂標準工作流程

「臨時性、突發性的事太多，無法規劃」、「學生突發事件處理」是國小教師認為會影響時間有效管理。因此教師們如何積極提升突發事件處理能力是當務之急，在有限時間內正確的處理校園突發事件，必須在平時就蒐集相關資訊與資料、充實相關技能，參與相關課程活動。制訂標準工作流程以縮短新進教師適應期並減少行政支援時間與降低出錯率。

### 5. 建立經驗分享機制，落實標準作業流程

近年來因應國人教育需求與規劃，教改運動正積極執行，尤其統合學校教訓輔導單位的力量，幫助學生學習效果的提升。目前校園突發事件是國小教師時間管理中，比較困難的事，再加上青少年問題層出不窮，逃學、翹家、偷竊、沈迷於網咖日趨嚴重，而社會的多元化，各種社會團體對教育的聲音、學校的衝擊，必須在第一時間內做出最正確的決定。行政人員花費時間摸索各種層出不窮的問題將會耗費許多時間，透過資深、有經驗的老師分享處理方式的妥當性，以增加學校全體教師

處理突發事件的應變能力，將能提升教師或新接任行政工作之老師迅速準確的完善處理，減少不必要的彌補與檢討動作。

#### 6. 降低外在干擾因素，提升個人時間管理特質

辦公環境不論是桌上擺飾、位置擺設、空間規劃要儘可能降低干擾源，以目標（objective）而非以行動（activity）來思考，迅速的做成大部份的決定，專注於重要的事務，提醒自己做貫徹的溝通並且提升溝通能力，儘可能言辭簡潔、清楚，避免缺乏明確、直接、適切的溝通，把時間視為寶貴有限的資源，在討論會議時掌握流程且確定結果，充份授權。

#### 7. 善用學校行事曆與個人手札

學校行政人員需兼負教學與行政處理，因此，依據自我需求及學校行事曆的安排，來規劃與分配自我時間，如年度工作計畫目標、整月工作計畫目標、本週工作計畫目標、本日工作計畫目標和本日每小時之工作計畫目標的預先規畫和細分設定，才可以提昇工作效率。處在分秒必爭、追求快速變化的科技時代，事先計畫分配與掌握影響甚鉅，根據自己的目標來排定優先順序，將自己的工作依「重要性」和「急迫性」加以分析和排序。善用巴列圖原理，學會 20/80「抓大放小」的法則，當能找出有些工作是屬於重要而急迫的，自行優先處理；重要而不急迫的，可列次要順序，利用平時零星時間隨時處理或授權處理；急迫而不重要，則應交辦他人處理；不急迫也不重要，則應予以排除不做。

## 伍、結論與建議

針對國民小學行政人員時間管理及相關策略的探究，本研究提出下列幾項結論並提出建議供行政人員參考。

### 一、結論

本研究結論認為唯有目標設定正確、合宜並實施目標管理、針對重要、緊急事件處理並採用 80/20 原理等原則，以及訂定標準作業流程與檔案管理等，分別說明如下：

#### (一) 校務政策訂定明確

俗話說：「凡事豫則立，不豫則廢」。學校的遠程、中程、近程規劃若妥善、明確，當年度所有校務政策事先確定並公布於學期行事曆，讓所有行政人員能夠事先規劃，同時也讓全校教師瞭解這學期即將進行的各項活動。

#### (二) 進行目標管理

學校各處室進行各項業務活動時應導入目標管理，從目標訂定、活動執行與評鑑、考核需要落實。藉由目標管理可以設立實施期程，隨時瞭解任務的進度，讓活動得以隨時掌握，自然可以有效達成目標。

#### (三) 訂定標準作業流程及檔案管理

凡走過必留下痕跡，行政業務除了活動進行外，如何將活動過程中所遭遇到的問題詳細記錄、檢討及改進，以作為下一次進行的依據。從資料的蒐集、整理、歸納、分類及歸檔有系統的進行，以利下次應用。

#### (四) 降低外在干擾因素

突發性的訪客及事故常不在規劃之中，因此，豐富的行政經驗可以掌握關鍵事件，適時的拒絕或是善意的表達另有他事需要處理，可以令來客「長話短說」，並培養能夠簡短的摘要重點的表達。

#### (五) 運用時間切割進行

生活上有忙不完的事情，但有更多被切割的零碎時間，如果可以妥善利用這些短暫時間處理事情，那麼每天可以處理的事情仍然可觀。

## 二、建議

綜合本研究結論提出以下建議，供主管教育行政機關以及學校主管人員參考：

### (一) 80/20 原則

企業界有所謂的 80/20 原則，80%的業績來自 20%的顧客；相對的也可以利用 20%的時間來解決 80%的問題。行政人員要能夠分辨那些事情是重要且緊急的，優先處理好這些事情，就可以妥善管理自己的時間，不至於發生時間不夠用的感覺。

### (二) 貫徹分層負責工作體制

偶、突發事件是時間管理的一大罩門，唯有事前明確地責任分工，並確實執行分層負責及分組辦事的機制，才可能在事情發生時有人可以馬上處理。此外，主管適度的授權可以提供下屬自我分配時間處理公務，以養成掌握工作進度的習慣。

### (三) 開設相關時間管理課程

越忙的人越需要進行時間管理，花一點時間安排行程、進行規劃，可以釐清到底有哪些事情是必須立刻完成。校方或是主管機關如果能適度安排類似課程，將有助於行政人員對時間管理的認知觀念，進而培養自我檢視工作盲點的能力，有效率的運用時間，提昇工作品質。

## 參考文獻

- 王欽洲（2006）。國民小學行政人員工作壓力與學校效能之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 李光偉（1996）。全方位時間管理。台北：新雨。
- 李光偉（1996）。時間管理大師。台北：新雨。
- 何常明（2005）。管好時間做對事。久石文化。
- 施宏彥（1995）。縣市教育局行政人員的工作特性、制握信念、對時間管理策略及工作壓力關係之研究。國立台南師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 俞斌發（2002）。新竹縣國民小學校長時間管理策略之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所行政碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 郭崑謨（1990）。簡論「時間管理」之重要性、內涵與重點。企業季刊，13，1-4。
- 郭清榮（2002）。國民中學導師時間管理之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 鄭彩鳳（1993）。學校經營中的時間管理。教育資料文摘，31（4），135-167。
- 鄭彩鳳（1996）。時間管理。蔡培村（主編），學校經營與管理。高雄市：麗文文化公司出版。
- 謝鴻志（2006）。國民中小學校長時間管理策略運用與課程領導之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳明華、吳明隆（2004）。高中職學校行政主管時間管理現況及其策略運用之研究。學校行政雙月刊，34，53-69。
- 陳柏蓉（2004）。宜蘭縣國小教師時間管理之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 唐慧媛（1999）。體育行政人員與非體育行政人員時間管理之比較研究。中國文化大學運動教練研究所碩士論文，未出版，台北。
- 許明欽（1998）。國中校長時間管理之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 楊燦煌（1998）。時間管理新法。台北市，書泉。
- 鄧東濱（1998）。時間管理。台北市：長河出版社。
- 謝鴻志（2006）。國民中小學校長時間管理策略運用與課程領導之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- Miller, L. E. (1985). Theme : Planning, Organization And Time Management. Agricultural

Education Magazine, 58(1), 3-18 (ERIC NO. J317885.)

Burnstad,G.,& Helen,H. (1996). In search of theprecious commodity time: How to use and abuse it. (ERIC NO. ED394575.)

Jones, R. (1995). Meetings withous tedium. Executive Eeducator, 17, (9), 18-20. ERIC Document Reproduction Service No. EJ 511681.

Polaine, I. (1997). Virtual document technology : A means of simplifying Document creation. Information Management & *Technology*, 30 (2) ,86-87. (ERIC NO.EJ541477.)