陳木金、許哲銘 (2008) 。 以時間品質管理策略促進校長專業知能實踐 。刊載於 2008.11.01 輔仁大學主辦「 輔仁大學第七屆教育領導與發展國際學術研討會 」 論文集 ，臺北 ：輔仁大學。

以時間品質管理策略促進校長專業知能實踐

陳木金(國立台東大學副校長、國立政治大學教育系教授)
許哲銘(台北縣立德音國小教師兼輔導主任)

摘　要

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、情感與心靈在生命中達到平衡之外，在實際的時間品質管理策略與校長專業知能的領導作爲要如何具體實踐？本文從柯維的八個習慣來探討，期望從如何融入並落實於校長的時間品質管理策略，以「用腦做計畫、用手來執行、用心來評估、用靈來服務」四項核心技術作爲時間品質管理的理論基礎，以「腦→手→心→靈」的全人思維模式，在個人卓越的追求時依據著願景、自律、熱情與良知，從時間品質管理策略來促進校長們從校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任來追求組織卓越，並提供時間品質管理策略，作爲校長們增進學校經營與領導效能之參考。

關鍵字： 時間品質管理， 校長專業知能
Keyword: quality management of time , professional competence of principal

壹、前言

在這嶄新的 21 世紀，正處於資訊科技發達，重視知識管理與分享，強調授權、合作關係、人際關係與多元文化價值的時代，同時也是強調校長領導的時代。學校的教育生態也已走向開放、自主、民主與多元化，再加上教育改革與社會期望，校長的教育理念、價值觀與專業知能必須與時俱進、重新調整與因應，如此才能融合社會脈動，以邁向新世紀教育的挑戰。然而，校長在經營學校與推展領導之時，其所扮演的多重角色往往面臨衝突與矛盾，校長的領導思維是否有一原則與核心價值可供依循，以及在專業知能實踐時能否與領導思維相結合，將影響其面對教育改革與挑戰的領導能量。因此，唯有堅持著正確的原則、價值觀與教育信念的學校領導者，才能以清楚明確的願景與使命，帶領著學校推動教育改革，提升學生學習成效，增進學校之競爭力。

同時 21 世紀也是知識與資訊時代，講求速度、效率與品質，因此要如何讓時間的運用更有效能與品質，也是身爲現代人的我們必須努力的課題。時間是每一個人所能擁有既珍貴、民主且不可回溯的資源，但是如何把握與運用？則端賴個人的價值觀與習慣的養成。時間品質的維繫，乃透過時間管理的策略來維持行事的品質，多做重要而不緊急的事，將事情做完、做好，讓其更有價值，並且掌握生命品質的重點，這樣才是卓越的時間管理。

時間，每一個人都很公平的擁有一天 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。21 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，是身爲現代人的我們必須努力的課題。目前一般教育研究大多針對時間管理現況及其策略運用加以論述，並將時間管理策略與學校領導、課程領導、組織效能、行政效能等變項連結探討（徐發斌，2001；莊崑謨，2005；連進福，2006；謝鴻志，2005），然而針對時間管理的方法有 80/20 法則、第二象限工作法、ABC分類法（陳志強，2006）；時間管理的策略有計畫

評核術、目標管理、集中管理、活用零碎時間（謝佳雯，2003）。

然而，針對時間品質管理，就我國國家圖書館博碩士論文與期刊搜尋系統進行檢索，僅有一篇「生存、生活與生命--談時間品質」（余明和，2003），其將運用時間的品質與生命及生活的品質同等論之，而以 google 針對「The Quality Management of Time」進行搜尋，則未找到適合的相關文獻。由此可知，目前針對時間品質管理論述極少，如果我們能確實掌握時間的品質管理，相對的我們生命品質也將獲得提升，因此本文將以全人思維的角度來探討以時間品質管理策略促進校長專業知能實踐。以下分別從：1.時間品質定義與時間品質管理；2.校長時間品質管理策略的核心技術；3.從時間品質管理策略促進校長專業知能的實踐等三方面來加以探討，作爲提昇校長學校領導與學校經營效能的參考。

貳、時間品質定義與時間品質管理

時間是我們最熟悉的事物，也是我們最親密的戰友與敵人，如果能夠做好時間管理與運用，對於我們自己會有一種成就感，然而如果虛擲光陰到某種程度，影響到我們的生活與行事，則會有強烈的罪惡感，甚至感覺到一事無成的落敗感。對於這樣既熟悉又陌生的時間，在探究時間的品質與管理之前，我們應先瞭解時間的特性。例如，徐發斌（2001）指出，時間的特性有下列幾項：1.珍貴資源；2.不可回溯；3.不能買賣；4.無法暫停；5.供給毫無彈性。有鑑於此，因爲不能增加時間的量，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。它是如此的珍貴，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。以下分別從時間品質的定義及時間品質的管理來加以探討：

一、時間品質的定義

目前關於品質的要求與管理大多應用於企業管理上，例如全面品質管理的運用與推動。而一般對於品質的定義也著重於（1）在環境、人員、服務、產品所呈現的整體特質；（2）品質在滿足顧客需求並超越顧客期望，品質的優劣以顧客評價爲依歸，重視持續改善與售後服務的歷程；（3）品質是符合規定，依循既定的標準與規格，從生產行銷到服務一系列的過程，以抱持品質正確性和穩定度（李政宏，2003）。

然而就時間的角度來定義品質，吳清山、林天佑（2004）認爲品質包括二個層面，1.絕對的角度：視品質爲最完美的境界；2.相對的角度：品質在非完全取決於事務本身內在特質，而是外在客觀環境因素所決定，當符合外在需求標準時，事物本身的品質才有意義（吳清山、林天佑，2004）。因此，由時間的角度來看待品質，應是時間進展中所發生的事物，其品質是否能夠符合完美、恆久的特質，並經由事物本身的內在特質與外在客觀環境因素的綜合評估，如此的論點較能符合本文在時間上對品質定義的需求。

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，並且珍惜自己的生命的看法，藉由妥善的時間管理，提升了時間運用的價值，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、學習與情緒」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、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、生活與自我實現得最大滿足。

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，也因爲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、瞭解、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。

二、時間品質的管理

就上述本文對於品質與時間品質的定義延伸來探討時間品質的管理，目前我們在時間的使用與管理仍存在著某些問題。例如，李時秋(2007)指出，1.很多人沒有意識到要進行時間管理；2.黃金時間大部分都在無意識中度過；3.很多時間管理沒有意義；4.時間管理主次顛倒：「要事」沒有進行時間管理，「閒事」卻進行嚴格的時間管理。謝鴻志(2006)指出，一般強調要進行時間管理與擬定策略，包括：1.計畫與監督；2.授權與分工；3.做決定；4.溝通與公共關係；5.資訊及文件運用的時間管理策略。

然而，陳柏蓉(2003)指出，前述的時間管理取向，有些屬於第一代時間管理的重點屬於備忘取向，在提醒人們切勿遺忘，並追蹤時間的安排。有些屬於第二代時間管理的重點屬於規劃取向，在於規劃與籌備，講求效率、個人責任、訂定合適的目標、事先規劃、安排將來的行程。有些屬於第三代時間管理的重點屬於控制取向，包含規劃、排定優先順序以及控制。首先要釐清自己的價值觀，了解「我要的是什麼？」；再將價值觀化爲長、中、短期目標與活動；然後將每日活動排定優先順序。但是，Covey(2004)指出，第四代時間管理的重點屬於價值取向，其主旨不只要提升做事的方法，還要確定所做的事是重要的、值得的，並強調以第二象限時間管理法則，其針對我們日常工作及生活上的準備工作、預防措施、價值觀的澄清、計畫、人際關係的建立、真正的再創造、增進自己的能力，提出了第二象限管理策略，對於第四代時間管理也提出了的三個基本觀念如下：1.完成人生四大需求與能力：(1)物質需求－生活；(2)社會需求－愛；(3)心理需求－學習；(4)精神需求－發揮影響力。2.依循「正北方」的自然原則－生命羅盤與春耕、夏耘、秋收、冬藏之農場法則。3.發揮人類的四種天賦潛能－自覺、良知、獨立意志、創造力。由上述我們在時間品質管理的論述來看，其應該與個人對於生命品質的價值觀與要求相連結來看待時間品質，並據此價值觀來規劃達成我們在時間品質的要求與管理要項。

因此，爲了提升時間運用的品質，除了對於自我生活與生命的充實有所裨益之外，對於生命中的他人是否也能夠有所協助呢？丁復興（2003）認爲時間管理原則是心中有時鐘，時時提升能力、熱心助人、種善因。這一觀念便將時間管理提升到助己及人的境界，即是藉由時間管理，增進時間運用的品質與自我能力的提升，如此我們也有能力來熱心助人，以種下成功的善因。黃淑麗（2002）認爲「好」的時間管理方式，最基本的可以從外在的績效與內在的生活品質兩方面來評估。一個人若能時時刻刻處在平靜而美好的心境，對於目標就能看得很清楚，對於事情也能排定正確的優先次序，做任何事情也能從容不迫而有效率，不會出現忙亂的現象。

參、校長時間品質管理策略的核心技術

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、情感與心靈在生命中達到平衡之外，在實際的領導作爲要如何具體實踐？對此一議題，許哲銘(2008)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爲。因此，探討時間品質管理與生命品質管理是有關連性的，林德賢（1998）在「生命品質學的研究方法」一文中論述生命有三個組成層面－生理、情緒、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，透過上述之管理循環思維，使個人的生命品質與時間品質管理相契合，以作爲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及困難因素，把握原則與方法，適切的規劃與安排時間，合理運用時間，藉以提升時間的效能，並影響及導引同仁有計畫、有目的、有系統的管理時間，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、情感與心靈在生命的運轉軌跡中達到平衡，亦即自己成爲生命的主人，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，如此便能確實的掌握時間品質管理。

歸納而言，常見的校長時間管理的策略，包括時間的掌握、時間的規劃、職務的授權、電話及公共關係管理、會議及文件處理、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」一書將道德領導分爲領導之心、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爲「領導之心」，校長領導的特質則爲「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，所謂之時間品質管理，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、時間管理與領導效能相契合，以作爲專業知能實踐之前端策略，詳如表一所示。以下茲將時間品質管理的核心技術：分別依 1.用腦做計畫；2.用手來執行；3.用心來評估；4.用靈來服務等四方面分別加以探討：

表一　時間品質管理的核心技術體系表

管理循環	全人思維	四項品質	四項需求	傾聽個人 內心的聲音	激勵他人 尋找內在的聲音
腦 B （Brain）	**心智 IQ** 智力才能	**願景**	**學習** 心智、自我發展 與學習	**天賦才能** 自律的關注焦點	**探索方向** 創造共同願景與價值觀
手 H （Hand）	**身體 PQ** 身體才能	**自律**	**生活** 身體、生存下去	**需求** 看到並滿足需求	**以身作則** 在個性和能力上成爲表率
心 M （Mind）	**情感 EQ** 情感才能	**熱情**	**愛** 情感、人際關係	**熱情** 熱衷於某事	**充分授權** 釋放他人熱情與天賦
靈 S （Soul）	**心靈 SQ** 精神才能	**良知**	**發揮影響力** 心靈、人生有意義	**良知** 做正確的事	**整合體系** 調整組織目標和系統 以獲得成效

資料來源：整理自Covey(2004)，The 8th Habit，New York：Franklin Covey Co.

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，運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，跳脫框架和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，是以教育目標及課程目標爲基礎，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、任務和策略的過程中，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和價值觀的策略計畫，以授權賦能來激勵所有學校成員，同心協力爲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之時，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和價值觀的策略計畫，以激勵與服務他人來達成學校教育目標。詳如表二所示。

表二　用腦來計畫的時間品質管理核心技術

管理循環	指標	內涵	實踐策略
腦 B （Brain）	全人思維	**心智 IQ** 智力才能	1.持續系統而規律的學習和教育 2.培養自覺 3.教中學、做中學
	四項品質	**願景**	1.發展對自我目標、獨特使命與角色及自我目的和意義的意識 2.創建良好的願景以喚醒我們內在的聲音能力以及獨特天賦 3.發展對他人的觀點並肯定、相信與幫助他人去發現潛力並付諸實現 4.從對方的潛力及最佳表現來看待他們 5.衷心的講述對他人信心的習慣，肯定並發現他人潛力
	四項需求	**學習** 心智、自我發展與學習	1.依自我發展與成長的心智需求進行學習 2.進行知識管理 3.培養有獨立及自我學習導向的能力。 4.能自動參與各種形式的學習。 5.進行創新學習 （1）預期：成爲積極、富有想像力的人，而不是消極、拘泥於常規的人 （2）透過聆聽他人來學習 （3）參與：支配事件，而不要被事件支配 6.注重自我瞭解與「價值觀和態度」之轉變 7.培養學習應有的態度：活潑、熱情，與自律 8.出外遊歷增長智慧 9.進行反思是學習的關鍵途徑
	傾聽個人內心的聲音	**天賦才能** 自律的 關注焦點	1.選擇的自由－開發自己自由與力量的人，亦即轉型者 2.遵循原則－自然法則與原則（如尊重、正直、和善、誠信、公平、服務他人） 3.正北方的人生羅盤 4.培育道德權威-犧牲短期自私的利益，運用勇氣不受時下流行的社會價值觀所影響，並服從於原則 5.開發身體 PQ、智力 IQ、情感 EQ、精神 SQ 四種才能
	激勵他人	**探索方向**	1.認清客觀現實

	尋找 內在的聲音	創造共同願景與價值觀	2.實現共同的願景和價值觀 3.充分授權的使命宣言 4.執行策略計畫 5.分享願景並建立紀律與價值 6.同心協力－探求共同願景、價值觀和策略 7.了解組織成員需求，完全為他們著想 8.勾勒自我內心的願景,將生命注入追隨者的希望和夢想中 9.表現對願景的熱忱，並以生動的語言和動作點燃他人的熱情 10.與組織「願景」的利害關係人互動交流

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。此時，校長能憑藉著身體才能，聰明的攝取均衡的營養，堅持不懈的努力鍛鍊身體，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，專注於最重要的事物上，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，提高學校在專業和制度上的競爭力。

據此，校長將時間品質管理與領導結合之時，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，制定並持續無懈可擊的執行流程，以激勵與服務他人來達成學校教育目標。

表三　用手來執行的時間品質管理核心技術

管理循環	指標	內涵	實踐策略
手 H （Hand）	全人思維	**身體 PQ** 身體才能	1.聰明的攝取營養 2.堅持不懈，均衡鍛鍊 3.適度休息，放鬆心情 4.壓力管理，防範未然

	四項品質	**自律**	1.執行促進事物的實現，並做出必要的犧牲 2.犧牲今天的歡樂，追求長期的幸福 3.克服情緒，堅持對目標的追求 4.訂出行事的優先順序然後依著去做 5.把自律的生活方式當成目標 6.向自己的藉口挑戰 7.工作完成之前先把獎勵挪開 8.把目光注視在結果上
	四項需求	**生活** 身體、生存下去	1.保持平衡快樂的生活－生活與事業、工作與享樂、好與壞的真實平衡 2.掌握自己的情緒生活－了解自我情緒智商與控制情緒平衡 3.維持自身行爲符合倫理規範－建立正確的價值觀 4.涵蘊智慧－培養高度的情緒成熟度與同理心 5.尋求尊重彼此內心驅力與活力的生命伴侶 6.讓身體保持在最佳狀態 7.維繫相互信賴的長久友誼－尋找生命中的良師益友 8.從事正當的休閒活動 9.參與社區服務，發展真誠領導的熱忱
	傾聽個人內心的聲音	**需求** 看到並滿足需求	1.從內在探索的過程中認識自我 2.全方位意見回饋（360 度） 3.花時間沉思冥想
	激勵他人尋找內在的聲音	**以身作則** 在個性和能力上成爲表率	1.發揮影響力，扮演尾舵的角色 2.表現可信度：在個性和能力上成爲表率 3.建立信任並贏得信任－視信任爲情感儲蓄行爲 4.努力理解他人 5.信守承諾 6.誠實開誠布公 7.親切有禮 8.尋求第三種解決方式－雙贏、融合心聲與統合綜效 9.道歉與寬恕 10.當事人不在場也能對其保持忠誠 11.給予並接受意見 12.有系統的規劃並推動個人計畫 13.確定任務與價值 14.堅守信念言行一致 15.直接的參與和作爲

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。自己決定以終爲始的第一要務、目標和價值觀，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，把個人的需求、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，並建立及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、團隊精神與對外網絡和合作關係，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之時，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。

表四　用心來評估的時間品質管理核心技術

管理循環	指標	內涵	實踐策略
心 M （Mind）	全人思維	**情感 EQ** 情感才能	1.培養自覺 2.藉由願景、價值觀、目標希望，以啓發個人動機 3.進行自我調節 4.表現同理心 5.發展社交溝通技巧
	四項品質	**熱情**	1.擁有樂觀、振奮、情感聯繫與決心 2.激發不屈不饒的動力 3.進行自我選擇，而不受環境的宰制 4.傾聽內在聲音激發熱情
	四項需求	**愛** 情感 人際關係	1.培養愛人的能力 2.珍惜正向且長久的情感 3.以誠信建立人際關係
	傾聽個人內心的聲音	**熱情** 熱衷於某事	1.將生活、工作、遊戲和關愛都圍繞著同一件事 2.尋找自我獨特的天賦才能 3.讓工作需要與我們的天賦才能相結合 4.與熱情和工作有交集的伙伴一起努力 5.積極的激發內在動力 6.把需求天賦才能與熱情連結在一起將會釋放無窮的力量

	激勵他人 尋找 內在的聲音	**充分授權** 釋放他人熱情與天賦	1.相信潛能與價值 2.藉由充分授權以強化他人的力量 3.充分授權的工具－雙贏協定 4.成爲服務型的領導人 5.營造高度信任的環境－建立組織的信任度 6.建立集體認同感和社群意識，讓組織成爲贏家 7.持續調整體系，創造社群精神 8.培養組織中的各種專家 9.自由交流與相互合作 10.相信潛能、相信價值 11.宣揚合作性目標，建立互信，培養團隊合作精神 12.發自內心的真正關懷 16.感謝個人的傑出表現肯定貢獻，並大力頌揚價值觀與勝利成果

四、用靈來服務

就領導與管理二者而言，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，藍茲．薩克里頓（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，啓發他人成長，使這世界更美好；立志服務他人是一項美德，因爲它必是靈性的表現。」，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爲他人服務。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 Robert K. Greenleaf 進行系統之概念化和應用之倡導，而服務領導的意涵爲一位領導人具有服務、謙卑和奉獻的精神，能夠尊重成員尊嚴與價值、聆聽成員意見和想法、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，彼此共同爲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、服侍與承諾（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、信念和良知，許下諾言和履行承諾，並且擁有爲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、自律和熱情，並以「整合體系」的領導職責來設計、落實與強化學校的核心價值觀和最高策略的體制目標。

另外需要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之時，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。

表五　用靈來服務的時間品質管理核心技術

管理循環	指標	內涵	實踐策略
靈 S （Soul）	全人思維	**心靈 SQ** 精神才能	1.培養健全人格－許下諾言和履行承諾 2.尋找意義所在－培養認知，服從良知 3.找到自己的內在聲音
	四項品質	**良知**	1.能設身處地，使他人的痛苦被體諒和分擔 2.保持誠信與平和的心態 3.將熱情轉為同情，對他人真誠關懷
	四項需求	**發揮影響力** 心靈、人生有意義	1.培養性格（SQ）—增進個人的道德特性與能力可信度 2.發揮同理心（EQ）—感受他人並知道他的需求 3.建構理念（IQ）—表達自我理念並能說服他人 4.以開放的態度接受別人的影響，並謀求別人的理解 5.聚焦在影響力範圍內的事情 6.提出建議，並發揮主動自我授權行為 7.提升個人尾舵性質 8.培養解決問題的能力
	傾聽個人內心的聲音	**良知** 做正確的事	1.閱讀人生哲理書籍。 2.從自己經驗中抽離出來以得到新啓發。 3.仔細觀察別人經驗。 4.找時間靜下來，聆聽內在的那個聲音。 5.不只要聆聽，還要有回應。
	激勵他人尋找內在的聲音	**整合體系** 調整組織目標和系統以獲得成效	1.增進組織的信任度 2.讓部屬成為贏家 3.持續調整體系 4.制度化道德權威 5.建立回饋系統 6.達到效果與開發能力之間的平衡

肆、從時間品質管理策略促進校長專業知能的實踐

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、情感與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，藉由生命有計畫的實驗與冒險，採用漸進式的步驟和小贏策略，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，啓發他人發現並掌握自己的使命、理念與志業，讓領導者、追隨者與組織目標合而為一，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、組織文化與專業知能，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、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」與「服務」的全人思維領導策略，結合柯維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」與「專業責任」等專業知能的實踐來激勵他人，以達個人卓越、組織卓越與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、價值觀和策略，藉由充分授權的使命宣言，結合師生及家長的共同參與，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檢核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之時，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、程序性與、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、財力和其他的資源，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，並以原則作爲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，將抽象目標轉化爲具體行動，有效執行並且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之時，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、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、財力和其他的資源，以達成行政服務與危機管理之有效行政作爲。

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，提昇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之時，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、區分與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、財力和其他的資源，以提昇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還有融合心聲的技巧，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，使家長及社區瞭解學校的教育目標，並引導社區及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之時，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、財力和其他的資源，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和潛能，並給予學校成員資源權力與鼓勵其成爲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和使命。

校長身爲學校的領導者，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，以成爲學校成員專業責任的標竿者。校長能與校內教師討論，瞭解教師之需求後，爭取並整合各項資源建構暢通之進修管道，鼓勵並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之時，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、服務貢獻爲重、遵守道德規約、視教育爲其終身志業等專業責任的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以實踐校長在專業知識、專業技術與專業態度之專業知能。

伍、結語

校長是學校的領導與經營者，於個人的時間品質管理對應於生命品質，須憑藉著誠信善良的原則爲中心，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、人際關係和組織文化中講求原則。然而學校有了高度信任與以富足心態爲基礎的統合結構和體系，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。本文從柯

維的八個習慣來探討，期望從如何融入並落實於校長的時間品質管理策略，藉由柯維的全人思維領導模式來實踐校長專業知能的實踐。因此，本文以柯維之全人思維領導模式：「腦－計畫、手－執行、心－評估、靈－服務」作爲時間品質管理的理論基礎，以「腦→手→心→靈」的全人思維模式，在個人卓越的追求時依據著願景、自律、熱情與良知，從時間品質管理策略來促進校長們從校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任來追求組織卓越，全力以赴朝向提升學校教育績效與永續經營來努力，相信必能提昇學校經營之品質與效能。

陸、參考文獻

丁復興（2003）。卓越的時間管理。**研習論壇**，29，18-25。

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。

吳清山（2007）。**學校行政議題研究**。台北市：高等教育。

吳清山、林天佑（2004）。全面品質管理及其在教育上的應用。**初等教育學刊**，3，1-28。

李政宏（2003）。**台北市國民小學校長轉型領導與學校教育品質管理之研究**。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。

李時秋（2007）。**打造時間管理高手**，北京市：中國經濟出版社。

林德賢（1998）。生命品質學的科學研究方法。**生命品質月刊**，1：1，3-12。

林鴻儒（2003）。時間管理初探。**南港高工學報**，21，307-326。

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。

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。

莊崑謨（2005）。**台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，台南。

連進福（2006）。**台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**。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北。

陳木金(2005a)。從柯維八個成功習慣建構校長領導能力。**國語日報**，94.07.11，第十三版。

陳木金(2005b)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.國家教育研究籌備處「**93 年度研究成果研討會研究成果報告彙編**」，111-143。

陳志強（2006）。**感召力**，台北市：羚羊文化。

陳柏蓉（2003）。**宜蘭縣國小教師時間管理。**國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北。

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－以臺灣北區五縣市爲例** 。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北。

黃淑麗（2002）。企業管理思考在教育上的應用－時間管理。載於國立教育資料

陳木金、許哲銘 (2008) 。 以時間品質管理策略促進校長專業知能實踐 。刊載於 2008.11.01 輔仁大學主辦「 輔仁大學第七屆教育領導與發展國際學術研討會 」 論文集 ，臺北 ：輔仁大學。

館主辦之「**現代教育論壇**」研討會論文集（九），280-281，台北市。

謝佳雯（2003）。學校領導者的時間管理。**學校行政雙月刊**，24，43-54。

謝鴻志（2006）。**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。

藍茲・薩克里頓，何修瑜譯（2006）。**比激勵更重要的事：改變世界領導者交我們的七堂領導課**。台北市：臉譜出版。

鄭崇趁（2006）。**國民中小學校務評鑑指標及實施方式研究**。臺北市：心理。

Covey(2004)，The 8th Habit，New York：Franklin Covey Co.