

第貳章 文獻探討

本章綜合整理國內外與「時間管理」相關的理論論述與實證研究，共分為六節。第一節探討國中體育教師的角色內涵；第二節闡述時間管理的意義與重要性；第三節探討影響教師時間管理之相關因素；第四節分析教師時間管理之原則與策略；第五節則彙整與教師時間管理相關之實證研究；第六節為本章總結。

第一節 國中體育教師的角色內涵

本研究旨在探討國中體育教師的時間管理，要進行此研究，必先確認國中體育教師角色的內涵，方能順利進行。因此，以下就法令的規定及專家學者的看法分述如下：

一、法令規定

在說明專家學者對體育教師專業角色的看法之前，先就相關法令做說明，因為法令的規定相對影響了體育教師時間的分配與應用，更是體育教師角色的扮演依據。現行頒佈的法令，對於國中體育教師權利義務的相關規定如下：

（一）教師法（2003）

1. 依據第四章第十六條之規定，教師接受聘任後，依有關法令及學校章則之規定，享有下列權利：
 - （1）對學校教學及行政事項提供興革意見；
 - （2）享有待遇、福利、退休、撫卹、資遣、保險等權益及保障；
 - （3）參加在職進修、研究及學術交流活動；
 - （4）參加教師組織，並參與其他依法令規定所舉辦之活動；
 - （5）對主管教育行政機關或學校有關其個人之措施，認為違法或不當致損害其權益者，得依法提出申訴；

- (6) 教師之教學及對學生之輔導依法令及學校章則享有專業自主；
- (7) 法令另有規定外，教師得拒絕參與教育行政機關或學校所指派與教學無關之工作或活動；
- (8) 他依本法或其他法律應享之權利。

2. 依據第四章第十七條之規定，教師除應遵守法令履行聘約外，其負有下列義務：

- (1) 遵守聘約規定，維護校譽；
- (2) 積極維護學生受教之權益；
- (3) 依有關法令及學校安排之課程，實施教學活動；
- (4) 輔導或管教學生，導引其適性發展，並培養其健全人格；
- (5) 從事與教學有關研究、進修；
- (6) 嚴守職分，本於良知，發揚師道及專業精神；
- (7) 依有關法令參與學校學術、行政工作及社會教育活動；
- (8) 非依法律規定不得洩漏學生個人或其家庭資料；
- (9) 擔任導師；
- (10) 其他依本法或其他法律規定應盡之義務。

前項第四款及第九款之辦法，由各校校務會議定之。

(二) 教師法施行細則（2004）

依據第十五條之規定，教師法第十三條所稱服務成績優良者，係指高級中等以下學校教師除履行本法第十七條所規定之義務外，並應具有下列條件之一：

- 1. 品德良好有具體事蹟，足為師生表率；
- 2. 積極參與教學、輔導有關之研究及進修，對教學及輔導學生有具體績效；
- 3. 參與學校學術、行政工作及社會教育活動，負責盡職，圓滿達成任務，對學校有特殊貢獻。

(三) 國民教育法（2004）

- 1. 依據第八之二條規定，國民小學及國民中學之教科圖書，由學校校務

會議訂定辦法公開選用之。

2. 依據第十條之規定，國民小學與國民中學設校務會議，議決校務重大事項，由校長召集主持。校務會議以校長、全體專任教師或教師代表、家長會代表、職工代表組成之。其成員比例由設立學校之各級主管教育行政機關定之。

（四）國民教育法施行細則（2004）

依據第十三條之規定，國民小學及國民中學之訓導及輔導工作，應兼顧學生群性及個性之發展，參酌學校及學生特性，並依相關法令之規定辦理。校長及全體教師均負學生之訓導及輔導責任。

（五）各級學校體育實施辦法（2003）

1. 依據第四條之規定，各校依有關規定設體育主管單位者，應聘請合格體育教師兼任主管職務，辦理全校體育行政業務；未設體育主管單位者，應指定專人負責辦理。
2. 依據第六條之規定，各校應聘任合格體育教師擔任體育教學及協助推動全校體育活動。
3. 依據第九條之規定，各校應定期舉辦體育教學研究活動，並規定體育教師定期參加專業進修活動。
4. 依據第十八條第二款之規定，各校應指定專人定期檢修體育設備；體育教師、教練及有關人員於授課前或活動前應檢視體育設備。

二、體育教師角色內涵

蒐集體育教師角色內涵之相關文獻，包括：體育教師專業能力及體育教師專業素養，試擬出體育教師專業角色的內涵。

（一）體育教師專業能力

學者黃國義（1985）、Lumpkin（1998）、程瑞福（2000）與美國國家運動與體育協會制訂的「初任體育教師標準」（Vincent, 1998）指出體育教師專業能力應具備：

1. 體育認知

- (1) 對體育目標與學科理論的瞭解（黃國義，1985）；
- (2) 對體育活動的功能與重要性的瞭解（程瑞福，2000）；
- (3) 對體育的概念原理與歷史演進的瞭解（程瑞福，2000）。

2. 體育教學

- (1) 選擇教材、編製教案的能力（Vincent, 1998）；
- (2) 觀察學生學習，給予回饋的能力（程瑞福，2000）；
- (3) 多元評量體育成績的能力（Vincent, 1998）。

3. 行政管理

- (1) 能編擬全校體育教學活動內容及進度（程瑞福，2000）；
- (2) 能籌辦校內體育活動及運動競賽（黃國義，1985）；
- (3) 能規劃並有效管理體育場館設施（程瑞福，2000）。

4. 健康體能

- (1) 擁有健康良好的體適能（黃國義，1985）；
- (2) 維持良好的體型及身體姿勢（程瑞福，2000）；
- (3) 擁有規律的運動習慣（Lumpkin, 1998）。

5. 運動技能

- (1) 具備良好身體動作的示範能力（黃國義，1985）；
- (2) 有效操控運動器材示範教學的能力（程瑞福，2000）；
- (3) 擁有一項以上的運動專長（黃國義，1985）。

6. 運動安全

- (1) 具備運動安全及體育保健的知識（程瑞福，2000）；
- (2) 具有運動傷害防護與急救的知識及能力（黃國義，1985）；
- (3) 能擬定運動安全緊急事故的處理程序（程瑞福，2000）。

7. 運動裁判

- (1) 能熟悉至少五種運動競賽規則（程瑞福，2000）；
- (2) 瞭解競賽組織及運動裁判的理論基礎（黃國義，1985）；
- (3) 能勝任至少五種校內運動競賽裁判（程瑞福，2000）。

8. 運動指導

- (1) 具備運動專項訓練的執行能力（程瑞福，2000）；
- (2) 瞭解運動專項訓練的原則與方法（黃國義，1985）；

- (3) 能編擬運動代表隊訓練計畫（程瑞福，2000）。

9. 學術研究

- (1) 閱讀體育研究論文及學術專書的能力（Vincent, 1998）；
- (2) 具備體育教學研究與發表成果的能力（程瑞福，2000）；
- (3) 能經常參加體育學術相關研習進修活動（程瑞福，2000）。

（二）體育教師專業素養

學者黃金柱（1990）、許義雄（1994）、王誼邦（1997，1998），及教育部中小學體育教師手冊（1994）指出體育教師專業素養應包括下列幾項：

1. 知識層面

- (1) 普通常識：如人文社會、自然科學等各方面的知識，並瞭解當前社會、國家的現況及未來世界的發展趨向；
- (2) 教育專業知識：如教育概論、教學原理、課程與教學、教育評量與統計、心理與輔導、班級經營等專業知識；
- (3) 體育專門知識：如體育原理、體育史、體適能、運動社會學、運動心理學、運動生理學、運動生物力學、運動教練學、運動訓練法、運動傷害防護等相關知識。

2. 技能層面

- (1) 教學技能：包括教學方法、課室管理、教學設施的運用、教學評量、課程編排等體育教學技能；
- (2) 行政管理：如人際關係、溝通協調、財務管理、文書處理、組織衝突管理、或領導能力等行政管理能力；
- (3) 學生輔導：包括輔導能力、諮商技術等，提供正面的學習環境，有效協助學生克服困難、促進班級團結和諧；
- (4) 運動技能：運動技能是體育教師一項特殊且必備的技能，透過技能示範指導，使學生產生興趣，進而喜愛運動。

3. 情意層面

- (1) 專業訓練：認同體育專業，長期展現對體育的熱衷及投入，勤於進修研習，不斷的精益求精；

- (2) 服務熱心：具有犧牲奉獻、有教無類的精神，積極推動學校體育發展、服務全體師生，或社區體育的推展；
- (3) 健康身心：用積極健康的人生觀過規律的生活，以整齊儀表、健康體格、充沛活力來勝任繁重的工作挑戰；
- (4) 道德修養：有客觀公正、民主開朗的心胸；愛心、耐心及信心；安貧樂道的操守、良好的工作滿足、模範禮儀及文雅風度。

小結

綜合上述法令規定及專家學者的看法，歸納出體育教師扮演的角色及職務內涵，包括「教學工作」、「學生輔導」、「校隊訓練」、「行政參與」、「教學準備」及「公共關係」六大類，分別說明如下：

一、教學工作

- (一)知識傳授者：具備體育專業知識及技能，且能因材施教。
- (二)運動示範者：良好體適能及規律運動習慣，能以身作則。
- (三)安全維護者：具運動安全知識及技能，以維護運動安全。

二、學生輔導

- (一)諮商輔導者：具備諮商及輔導能力，才能陪伴學生成長。
- (二)訓導管教者：負有訓導及管教責任，培養學生健全人格。
- (三)道德維護者：擁有教育愛及道德觀，為學生樹立好榜樣。

三、校隊訓練

- (一)運動選材者：瞭解運動專項之評估指標，挑選優秀選手。
- (二)運動訓練者：熟悉運動訓練原則與方法，擬定訓練計畫。
- (三)運動指導者：具備運動教練專業知能，給選手正確引導。

四、行政參與

- (一)行政管理者：辦理體育行政業務，管理運動場館及器材。
- (二)活動舉辦者：熟悉競賽規則能舉辦體育活動、擔任裁判。
- (三)校務推動者：參與學校會議，協助配合校務運作與推行。

五、教學準備

- (一)課程發展者：包括確立教學目標、教材選用及動作分析。
- (二)教學設計者：設計教學活動，運用資訊科技及多元評量。
- (三)進修研究者：參與體育或教育進修活動，提升專業素養。

六、公共關係

- (一)溝通協調者：與主管、同事、家長保持聯繫，建立關係。
- (二)社區參與者：辦理或參與社區教育活動，與之互動良好。
- (三)社會參與者：多參加社會教育活動，建立學校良好形象。

第二節 時間管理的意義與重要性

中國人古時候就有了這樣一個句子：「一寸光陰一寸金，寸金難買寸光陰」；而歐洲人則從十八世紀開始流行著「時間就是金錢的觀念」，可知古人是將時間視為重要資源之一的（孫孔懿，1993）。過去學校體育教師對於時間管理之概念有所欠缺，並沒有意識到時間管理的重要性（洪嘉文，2000）。有鑑於此，唯有掌握時間管理的意義與重要性，才能進一步探討影響體育教師時間管理的因素。

一、時間管理的意義

陳鵬文（1991）認為時間是項無形的資源，且供給有限，所以比其他資源如資金、設備等更值得珍惜。時間管理，無疑的是知識工作者需加強的技能，因為善用時間與否，對效率影響極大。然而要進行時間管理之前，必須先瞭解時間管理的意義，才能體會時間管理的重要性。

對於時間管理之意義，古今中外學者有不同的觀點與看法。在西元前四世紀古希臘哲學家亞里斯多德（Aristotle）曾喟然長嘆：「我們周圍自然界裡不瞭解的事物中最不清楚的就是時間，因為誰也不知道什麼叫做時間和怎麼控制時間」（李光偉，1996；許明欽，1998，頁22-23）。學者泰勒（Taylor）也是持比較消極的看法，他表示：「要管理時間是不可能的，因為無論測量或描述，時間總是依據固定的速度消失」（許明欽，1998；Mackenzie, 1972，頁27）。

許多管理學界人士認為，「管理」是一種可以運用科學方法予以改善的過程，而管理乃指有系統地運用組織所能運用的人力、物力、財力與科技，朝向既定目標，以期達成任務的整個過程（郭崑謨，1995）。「時間管理」是以最有效的方法，運用有限的時間，獲得最滿意的工作成果，達

成目標（朱文雄，1999）。時間管理簡言之，就是「藉由控制我們生活中的事件與行動，來控制我們的時間，進而控制我們的生活」（丁復興，2003）。

時間管理其實包含多項意義，時間管理包括有設定個人目標，及其優先順序；決定目標完成的最後期限；使用有計畫表的日曆，有助於完成最優先順序的目標；並且減少時間浪費到最低程度，也就是在學習尋求最短的時間內達成目標（Martin & Osborne, 1989）。

陳儀如（1998）指出時間管理有四項意義：1. 設定目標，包括設定短、中、長期的目標及完成這些的活動，並評估這些目標、活動的進度；2. 知覺控制時間，相信能影響自己花費時間的程度；3. 排定優先順序，並按順序完成之；4. 機械化技巧，典型與時間管理有關的行為，如列出每日工作表、攜帶記事本、做備忘錄、紀錄每日活動、做計畫等。

朱文雄（1999）認為時間管理的意義有下列六點：1. 時間問題就是管理問題；2. 時間管理就是自我管理；3. 妥善有效地運用每天的二十四小時，確保上班時間或工作時間或全天候的生活時間達到最具生產力的運用；4. 投注最少時間，獲得最大利益；5. 將本人身邊有限的時間，作最充分和最有效的運用，完成活動，達成心願、目標和理想；6. 將時間管理用在與目標相關的活動上，使自己的成功更早、更快、更好、更大和更能持久。

吳宗立（2000）認為時間管理是將所擁有的時間資源，做充分且最有效的運用，在時間管理的歷程中，期望投入最少的時間，獲得最大的效益，或能掌握時效，運籌帷幄，以達成組織預期的目標。從行政決策歷程分析，時間管理具有下列意義：1. 爭取決策時間；2. 掌握決策時機；3. 規劃決策單位；4. 管制決策績效。

許多學者均認為時間管理，就是面對時間的自我管理。許明欽（1998）認為時間管理是指個人面對時間而進行的自我管理，能確實把握時間、合理運用時間，使生活急緩適中，進而影響他人，使單位時間內的工作效率達到最高點。Abernathy（1999）認為時間管理是個人的事。何志峰（2001）認為時間管理是指自我學習管理時間，以尋求最有效的時間運用，避免時間浪費，以完成任務或目標的有計畫之學習行為。郭清榮（2003）認為時

間管理乃指個人在對時間運用時，能按優先順序，把握時機，期使在單位時間內，提高工作效率，並達成工作目標，所進行的一種自我管理過程。黃珮鈞（2004）認為時間管理是一種自我管理，也是生命的再造工程，個人藉由對時間的妥善規劃來增加對時間的敏感度，改變拖延的習慣，同時透過較為彈性的時間安排方式，進而創造時間的價值，提升個人的績效，達成人生的目標。

二、時間管理的重要性

Schuler（1979）認為時間管理能使你在工作或職業上有效率，並能完成任務或目標的一個過程。在商場上，時間就是金錢，時間管理的概念早已受到企業界的重視，他們透過有效的時間管理，使企業增加產能，提昇工作效率；可惜在教育的領域中對於時間管理的研究並不普及，教育界同仁及領導行政團隊，也不在少數忽略時間管理的重要性（許明欽，1998；陳明華，2004；陳明華、吳明隆，2004）。

井上富雄（1989）從企業組織經營的角度來作分析，為何時間管理漸受重視的原因，他認為基於公司對員工工作效率期待逐年增加、商場環境漸趨複雜、社會變化的速度愈來愈快、以及個人主義漸被重視等因素，不難瞭解人類為何對時間存在的意識逐漸增強，因為為了自己的成長，時間已經不像二十年前那麼多，而成功的困難度卻急遽增加。所以，當面對人生各層面的壓迫時，得重新考慮如何才能有效利用時間。

而教育界認為時間管理之所以受到重視，主要的原因有：1. 生涯規劃受重視；2. 提升組織績效；3. 社會變遷快速；4. 社會取向多元化；5. 家庭結構改變；6. 休閒意識抬頭高漲；7. 生活品質提高；8. 追求滿意、卓越的全人生活（洪嘉文，2000；許明欽，1998；鄭彩鳳，1993）。

有效時間管理的功能有：因應社會型態多元化、減輕工作壓力、思考工作計劃、提高教學效能、增進學校效能、促進目標達成、提升生活品質、享受休閒樂趣、落實終生學習社會、營造具有優勢力的個人與組織（何志峰，2001；郭清榮，2003；黃珮鈞，2004）。因此，妥善時間管理可以使生活更有意義、更充實，包含工作或學習時間、休閒時間、家庭時間、個

人時間、遠慮時間（王淑俐，1997）。

小結

綜合以上專家學者對時間管理的看法，研究者認為時間管理是指個人在有限的工作時間裡，設定工作目標、排定優先順序、善用資源與方法，做好時間的掌握、規劃與分配，以期使工作效能提高、為組織增加更多價值所進行的一種自我管理過程。

第三節 教師時間管理的影響因素

學者黃金柱（1993，頁768）指出：「有效率的或更佳的時間管理意指，因能有效率運用或管理時間，故能有較多的成就，並減少挫折感和壓力」。唯有先了解影響時間管理的干擾因素及困難所在，才能避免時間的浪費，進而掌握時間管理的原則與策略，作好有效率的或更佳的時間管理。

一、干擾因素

以下就影響體育教師時間管理的干擾因素，分為「個人內在因素」或「環境外在因素」兩部分說明。

（一）個人內在因素

1. 做事拖延

「拖延」是指一個人辦事遲緩，將該作的事情延誤，或者為了趕在最後期限完成而被迫匆忙達成，使完成的質量欠佳（馮宏友等譯，1993）。要革除延宕惡習，需先自我反省，將目標按等級順序歸類，訂下完成期限按序付諸實行（陳清耀、林一多譯，1994）。

2. 無力拒絕

通常讓人無法避免干擾的最主要原因就是不敢說「不」，亦即不敢拒絕別人的干擾（郭清榮，2003）。以下步驟可協助堅守立場、不傷和氣，拒絕要求四部曲：傾聽、回絕、提出理由、提供變通之計（譚家瑜譯，1996）。

3. 事必躬親

對別人缺乏信心，認為唯有自己能將工作做好，任何事情都自己動手做（許明欽，1998）。跨越這種陷阱的唯一途徑就是授權，授權係指將份內的若干工作交託部屬履行，可令部屬邊做邊學以提高其歸屬感與滿足感（鄧東濱，1988）。

4. 不當溝通

不知道對方需要何種訊息、語言障礙、用錯媒介、時機不對、過度溝通、接收者未受激勵等因素，都可能造成溝通不良（鄭彩鳳，1993）。溝通不良易造成缺乏共識、認識不清、不必要的誤會而浪費時間，所以建立適當的溝通管道是必要的（郭清榮，2003）。

（二）環境外在因素

1. 無效會議

開會最浪費時間，人盡皆知。其因素有：會而不議、議而不決、決而不行、開會目的不清楚、出席者不適合、會議記錄貧乏、無關緊要的發言、主持人能力欠佳、未能準時開始、太多外界干擾、不遵守議程、無法準時結束、事先準備不夠等（鄭彩鳳，1993）。Jones（1995）亦指出把握會議流程是時間管理的重要方法。

2. 文件繁雜

由於學校工作的紀錄與呈現皆須經過一定的程序與步驟，各處室來回往返間，往往會耗損掉許多的時間（陳柏蓉，2004）。怎麼解決這問題？設計有效的文件過濾方法，以懷疑的態度檢查製造的文件，建立文件追蹤處理系統，並養成用完即歸檔的良好習慣（譚家瑜譯，1996）。Polaine（1997）亦認為應建立文件管理系統，利用資訊和科技來改善文件處理的效率。

3. 不速之客

身為國中體育教師，經常需接觸學校同事、導師及其他行政人員，在重視公共關係的今天，更得常與家長、社區民眾聯繫（郭清榮，2003）。不速之客泛指未經預約的訪客，因應之道有：移樽就教、站立會客、限時面談、利用隱蔽辦公室等（鄧東濱，1988）。

4. 電話困擾

電話若能適當使用，無疑是人與人溝通最便捷的工具。然而若是使用不當，可能成為浪費時間的罪魁禍首（謝佳雯，2003）。時間陷

阱（譚家瑜譯，1996）一書中指出解決電話干擾的法門有：有效處置電話（集合所有電話，在某一時段回掉，同時做點別的事情）及良好的電話交談技巧（設下每通電話時間限制、開門見山講重點、坦率直言結束談話）。

二、困難所在

至於體育教師執行時間管理的困難因素，參考學者許明欽（1998）、郭清榮（2003）及陳柏蓉（2004）的研究，統整歸納為下列五點：

- （一）教育界缺乏時間管理的觀念與相關書籍。
- （二）學校工作太忙，沒有時間作規劃。
- （三）缺乏時間管理的課程及研習。
- （四）臨時性、偶發性的事情太多，擾亂時間規劃。
- （五）忙到只能依照事情進來的順序處理，無法多作細想。

第四節 教師時間管理原則與策略

時間管理原則最著名的是由Lakein(1973)所提出，首先確定長期目標；其次依據長期目標設定短期目標，並排定優先順序；再依據目標決定活動，排定優先順序，列出每日工作時間表，按照順序完成。茲將時間管理的原則及策略分析如下：

一、時間管理的原則

學者鄭志富（1999）指出時間管理的原則有下述十項：

（一）設定目標

身為學校體育經營與管理者，確定目標是第一要務。無論是工作或本身都應設定明確目標，以供組織及個人遵循。就管理功能而言，即是有效的規劃，因良好的控制始於絕佳的規劃。

（二）設定時限

做任何一件工作，除做有效規劃外，如何控制完成日期更是確保組織績效不二法門，其可透過甘特圖、計畫評核數及目標管理等技術來加以完成。

（三）排除時間浪費

一般而言，不論是身為體育教師或擔任體育行政工作者，其主要時間浪費不外有會議、電話與訪客三種，如何透過時間管理將上述三種時間浪費減至最低，值得探討。

（四）預留彈性時間

在處理體育行政之過程中常發現，除了既定之行程外，常會遇到非行程內或臨時性工作內容。在時間管理中，預留彈性時間處理非行程中之工作確有必要。

（五）紀錄每個活動

對學校體育經營與管理者來說，時間是不夠用的，但如能建制完善檢視系統不失為可行方案，而紀錄每一個活動即為具體策略，藉由控制之功能來評估每一個活動皆能按預定計畫來加以落實，並可作為時間管理之修正參考。

（六）設勿干擾時間

體育行政之工作者於平日處理業務時，常依排定之既定行程一直做下去，鮮少空留勿干擾時間，而勿干擾時間之功用乃在於處理繁忙業務時，將極重要業務於寧靜時刻處理，亦即於勿干擾時間中做出最適切之決定，此時刻中應不接電話及處理其他雜務為原則。

（七）評估工作習慣

基本上，每個人之工作習慣皆不相同，但在時間管理過程當中，有些人可以於預定時間當中如期完成工作，有些人卻倍感時間之壓迫性下完成，有些人卻無法如期完成，其和工作習慣息息相關，如有較屬負面之工作習性，應切實檢討修正。

（八）應用培瑞圖（Pareto）法則

所謂培瑞圖法則，即是大多數人因為未能設定事情的優先性順序，故

大多數時間均花在較次要和較不重要的工作上（黃金柱，1993）。更進一步而言，一般人花80%的時間，只對20%的工作結果有所貢獻，如何找出一天中生產力最高的黃金時段，做最有經濟效益的事（劉麗真譯，1993）是為學校體育經營與管理者值得省思的地方。

（九）學習授權

依領導理論所說：「沒有被領導者即無領導者」，身為領導者，如何充分授權實為一重要學問，適度給予部屬更多之授權，除能使部屬有更大揮灑空間外，身為部屬亦能於工作中獲得成就感，對提升組織績效是正面的，不要吝嗇給年輕人機會發揮潛能。而透過工作擴大化、工作豐富化、工作輪調及彈性時間均是極佳方式。

（十）學習說不

身為體育行政工作者，常有諸多應酬，尤其是講求人際關係的運動文化中，更是不可或缺。惟如何做適度取捨，並給予邀約者適切說不，可說為時間管理中必須知曉的。否則，很多時間花在不具生產力的活動上面，並導致時間管理不佳之情況出現。

二、時間管理的策略

體育教師時間管理策略可分別從「時間掌握」、「時間規劃」、「教學管理」、「溝通管理」、「文書管理」及「壓力管理」等六個層面來探討。

（一）時間掌握

國民中學教師每天在學校的時間是固定的、有限的，如何妥善運用時間管理的策略，來掌握自己的工作目標、減輕工作的壓力，是非常重要的（郭清榮，2003）。洪嘉文（2000）認為時間管理成功與否端賴於是否善用時間、避免時間浪費。以下提供實施策略：

1. 積極利用時間

（1）時間分析

時間分析乃是以小時為單位紀錄，作為管理者每日時間使用分析與摘述的依據。檢視其從事每一工作的效能，可評估其工作習性是否得宜，用以安排自己在最適當的時段來處理重要的事。

(2) 詳實記錄

養成將每天工作內容予以詳實記錄的工作習慣，在期限內完成工作。但是被截止日期追著跑，工作是怎麼也做不完的，因此提早完成工作，將截止時間提前才有先馳得點的機會（高井伸夫，2005）。

2. 避免浪費時間

(1) 工作簡化

工作簡化就是對其推行的工作方式，予以簡明的藍圖，並對此藍圖所呈現的事實予以分析，以消除業務上的瓶頸，避免人力及時間浪費，化繁為簡的技術。

(2) 空檔時間

把握瑣碎時間即是將片段時間加以累積而成，例如工作進度表之彈性時間，可以處理偶發的事件之外，短暫時間累積起來亦很可觀，因此不論任何空檔都應養成把握時間的習慣。

(二) 時間規劃

在改善時間管理時，任何事情的重要性，都不及這個白紙黑字的計畫。沒有計畫，時間就會全憑他人擺佈。有了計畫，才知道工作進行到哪裡，以及該進行到哪裡，也知道要怎麼處理一天當中的突發事件（譚家瑜譯，1996）。以下提供實施策略：

1. 安排工作計畫

(1) 計畫評核術

計畫評核術（鄭彩鳳，1993）是由計畫、評估與查核等技術組合而成，有九個步驟：決定工作及目的、分析並確定完成工作所需的作業、決定各作業間之相互關係、繪製網狀圖、估計完成各作業所需時間、估計時間並完成關鍵路徑、製作行事曆、實施、回饋及修正。

(2) 待做表單

待做表單取自於行動計畫中的項目，但採取不同的觀點，將任務細分為每日應做的事（李成嶽譯，2001）。每天以書面列出當天待辦的工作項目表，確實做好進度檢視，做到「今日事、今日畢」，就不會一直把今天的工作留到明天，陷入無止境的時間陷阱。

2. 訂定工作程序

(1) 目標管理

目標管理乃是組織的上下級成員為達成組織目標與個人需求，共同訂定目標，並依計畫執行、評核等步驟，藉自我控制與定期、不定期的評核，以提高組織績效，並追求卓越的一種組織成員共同參與與決定的動態歷程。(張慶勳，1996)。

(2) 優先矩陣

Jones指出工作可以分成五類：重要且急迫—第一優先、重要但不急迫—第二優先、急迫但不重要—第三優先、不重要不急迫—第四優先，及浪費時間(李成嶽譯，2001)。按照事情的輕重緩急，安排實施的優先次序，並遵守輕重緩急應付突發狀況(黑川康正，2000)。

(三) 教學管理

當學生的學業學習時間越多，其學習成就也會愈高，而學生學習時間的多寡，和教師對教學時間的掌握有著很大的關係。因此，教師如能增加學生的學業學習時間，學生就能獲得更大的學習(郭清榮，2003)。以下提供實施策略：

1. 維持活動順暢

避免將甲活動做到一半中斷，就做乙活動，而乙活動又做到一半，繼續做甲活動；避免過分的停留在學生已經懂得的課程上以及因小事而耽誤全班學生的時間；避免上課時間支離破碎。

2. 減少轉換時間

在活動進行中難免會有介於兩活動之間的時間，這樣的時間，我們稱為轉換時間。縮短轉換時間不但減少了沒有必要的浪費，而且也會減少學生問題行為的產生。

(四) 溝通管理

溝通不良易造成缺乏共識、認識不清、不必要的誤會而浪費時間，所以建立適當的溝通管道是必要的(郭清榮，2003)。實施策略如下：

1. 溝通技巧

現代社會是溝通的年代，但一般人仍有錯誤觀念，認為溝通是希望對方同意本身看法。但就溝通而言，基本上是雙向的溝通，亦即讓對方瞭解而非同意。在強化溝通途徑中，特別注意給予對方充分反應時間、溝通內容宜明確與簡潔，並提供良好溝通管道，以達溝通之真正目的（洪嘉文，2000）。

2. 電話管理

電話是人與人溝通最便捷的工具，卻也總是無法抗拒鈴聲不斷的電話干擾。Mackenzie指出解決電話干擾的法門有：有效處置電話（集合所有電話，在某一時段回掉，同時做點別的事情）及良好的電話交談技巧（設下每通電話時間限制、開門見山講重點、坦率直言結束談話）（譚家瑜譯，1996）。

（五）文書管理

由於處在資訊時代，平日所接觸的資訊相當多，但一般人卻也發現每當找資料時常找不到，或是浪費諸多時間才找到。要改善此缺失，需於平日養成資料處理的習慣，並透過資訊處理系統，對時間管理才有實質效益（洪嘉文，2000）。實施策略如下：

1. 文件管理

辦公桌亦是教師重要的工作領域，倘若各色各類的文件被堆積，妨礙注意力集中，導致情緒緊張，以及增加翻查的時間，則工作效率無疑將受影響（鄧東濱，1988）。文件的處理一定要注意以下四種建議：立即處理、轉給別人、歸檔或丟棄（李成嶽譯，2001）。

2. 善用工具

陳瑞惠（2000）認為教師應運用電腦及網路來幫助處理資訊，以提升資訊獲得的立即性與正確性。黃珮鈞（2005）亦認為運用筆記型電腦或資訊網路，將資訊做有效分類與儲存，建立一套個人的資料搜尋系統，避免找檔案時不必要的時間浪費。

（六）壓力管理

Macan（1994）指出時間管理訓練有助於降低壓力，提高工作滿意度

和表現。壓力是個人對自己遭遇事件的反應，造成壓力的常見理由之一是「時間不夠用」，而妥善運用時間可以預防現代人面臨的許多壓力（陳清耀、林一多譯，1994）。實施策略如下：

1. 準時下班

企業管理專家認為，不管辦公室有多少工作，下班時間一到，就應該放下工作，多接觸身旁重要的人、珍惜共處的時光（鄭彩鳳，1996）。其實真正的效率取決於是否有切中要點的能力，而且將工作時數加以限制，反而工作可以做得更多、更好（鄭文琦譯，2005）。

2. 休閒時間

消遣是增進效率與享受的必需品。休息是為了走更長遠的路，因為人的精力是有限的，長期的工作容易疲憊，終而影響工作效率或造成職業倦怠（鄭彩鳳，1996）。找機會或利用休息時間，坐下來享受一頓豐盛的午餐、睡個不受打擾的午覺，都是放鬆自己的好方法。

第五節 教師時間管理的相關研究

時間管理的理論在工商企業界經常拿來作為研究的主題，但在教育界有關教師時間管理的研究卻不多。將國內外以國中小教師為研究對象探討時間管理的相關研究結果，依照文獻時間先後順序整理其研究摘要如下表：

表2-1 教師時間管理相關研究摘要表

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	研究結果
Campbell & Neill (1990)	教師時間管理之研究	英格蘭及威爾斯地區國民小學教師	問卷調查法	每週工作平均時數分配：35%教學、29%學校行政、18%在職進修、6%其他活動。
Edwards (1990)	時間管理與工作滿意度關係之研究	Indiana等七州的國民小學教師	問卷調查法	1. 時間管理和工作滿意度有顯著相關。 2. 教師時間管理與教師專業發展有顯著正相關。 3. 學校和教師善用時間管理可增進教師的專業發展。

續上表

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	研究結果
陳瑞惠 (2000)	國民小學 級任教師 時間運用 之個案研 究	一位國小 三年級教 師	個案研究 法	1. 個案教師時間運用會因學校行事曆及課表而有客觀的循環出現。 2. 個案教師在授課時間中主要是進行教學與班級經營的工作。 3. 影響教師時間運用的外在因素包含法令的因素、學校的因素、教育政策革新的因素、社區與家長的因素、科任教師的因素、課程的因素及其他因素。 4. 影響個案教師時間運用的個人因素包含家庭因素、個人的教學信念以及個性。
郭清榮 (2003)	國民中學 導師時間 管理之研 究	台灣地區 國民中學 導師	問卷調查 法 訪談研究 法	在國中導師時間管理策略運用上： 1. 在時間掌握、時間規劃、會議與文書方面，只有中等的水準。 2. 在教學管理、溝通管理、班務管理方面，達到中上的水準。 3. 在校務參與方面相對偏低未達中等水準。
陳柏蓉 (2004)	宜蘭縣國 小教師時 間管理	宜蘭地區 國民小學 教師	問卷調查 法	1. 在時間管理策略運用上尚佳，以課程教學、專業成長的策略運用上最強，以人際關係最弱。 2. 在行政工作層面時間管理策略的運用上，男教師優於女教師。 3. 時間管理的干擾因素前三項為教學與行政工作相互干擾、常因工作事務而影響自學活動的參與、學生突發事件處理。 4. 時間管理的困難因素前三項為臨時性突發性的事太多無法規劃、工作太忙沒有時間作規劃、缺乏時間管理的課程及研習。 5. 時間管理方法前三項依序為依目標及優先順序規劃時間、使用電腦行動電話等設備、建立教學檔案系統有效進行教學準備。
黃珮鈞 (2005)	國民小學 教師時間 管理與教 學效能之 研究	台灣地區 國民小學 教師	問卷調查 法	1. 時間管理現況與教學效能表現均屬良好程度。 2. 資深教師及教師兼主任在時間管理上表現較佳。 3. 學校創校歷史為11-20年及台北地區的教師在充分掌握教學時間層面表現較佳。 4. 時間管理與教學效能具顯著相關，且時間管理對教學效能具有預測力。

綜合以上中外學者研究，不同個人背景變項與時間管理之關係歸納如下：

一、時間管理與教學年資呈現正相關

郭清榮（2003）的研究結論指出，國民中學導師時間管理策略的運用，服務年資與導師年資居關鍵因素。陳柏蓉（2004）的研究結論則指出，年資未滿5年的宜蘭縣國小教師在時間管理策略的運用上需再加強。其他學者（陳瑞惠，2000；Campbell & Neill, 1990；Edwards, 1990）以國小教師為研究對象者，亦發現不同教學年資與時間管理層面上，呈現正相關（黃珮鈞，2005）。

二、時間管理與教師學歷呈現正相關

從90年代到西元2005年，由學者對教師學歷與時間管理之關係研究得知，教師學歷與時間管理，均呈現正相關（郭清榮，2003；陳柏蓉，2004；陳瑞惠，2000；黃珮鈞，2005；Campbell & Neill, 1990；Edwards, 1990）。

三、教師時間管理干擾因素與個人背景變項無明顯相關

陳柏蓉（2004）針對宜蘭縣國小教師時間管理之調查研究發現，不同性別、任教年資、服務地區、現任職務、婚姻狀態的教師在時間管理干擾因素及困難反應上並無明顯相關。另外，在郭清榮（2003）及黃珮鈞（2005）的研究中亦有相同的發現。

四、時間管理對教學效能、工作滿意度與教師專業發展呈正相關

由學者Edwards（1990）之研究得知，教師時間管理和工作滿意度、教師專業發展有顯著相關。而黃珮鈞（2005）的研究指出，時間管理與教學效能具顯著相關，且時間管理對教學效能具有預測力。

五、應增設時間管理相關課程與活動

郭清榮（2003）建議在教師時間的管理策略運用上，應重視自我成長與專業進修。陳瑞惠（2000）亦建議教師應掌握住生涯規劃的方向，發展自己的專業知識並且堅持自己對教育的理念，以減少對工作的倦怠感。因此，教育主管機關應增設時間管理相關課程與活動，並舉辦時間管理研習（陳柏蓉，2004）。

第六節 本章總結

以下將前五節文獻探討綜合整理，並摘要如下：

一、國中體育教師的角色內涵

根據各項法令對體育教師職務內涵的說明，以及前述專家學者所指出專業體育教師的角色內涵，國民中學體育教師所扮演的，不但是體育教學工作者，更是學生輔導的重要利器，也是校隊訓練的主要負責人，同時更是學校體育行政的重要推手。雖然學校體育要達到目標，需落實在教學的層次，但教學準備卻是教學過程中非常重要的一環，也成為國中體育教師的主要工作。由於國中體育教師所扮演的角色相當多樣而繁重，使得教師更需要善用時間管理的原則與策略，才能有效提升體育教師的專業表現及生活品質。

二、時間管理的意義與重要性

本研究所要建構的遠景是，體育教師能對時間管理有更充分而完整的體認，進而將時間管理的原理原則應用在實際生活中。透過本章有關時間管理意義與重要性的說明可以得知：時間管理強調的是個人在有限的工作時間裡，設定工作目標、排定優先順序、善用資源與方法，做好時間的掌握、規劃與分配，期使工作效能提高、為組織增加更多價值所進行的一種自我管理過程。因此，妥善時間管理可以使生活更有意義、更充實，是每一位教師必備的專業能力，而教師在進行時間管理時，更必須跨越工作時間，連同學習時間、休閒時間、家庭時間、個人時間、遠慮時間，採取多元化、彈性化的各類管理策略，方能創造更令自己滿意的生活。

三、教師時間管理的影響因素

唯有先了解影響時間管理的干擾因素及困難所在，才能避免時間的浪費。浪費時間的因素可分為個人內在因素及環境外在因素兩部分，個人內在因素包括做事拖延、無力拒絕、事必躬親、不當溝通等，而環境外在因素包括無效會議、文件繁雜、不速之客及電話困擾。

四、教師時間管理原則與策略

時間管理的原則包括設定目標、設定時限、排除時間浪費、預留彈性時間、紀錄每個活動、設勿干擾時間、評估工作習慣、應用培瑞圖法則、學習授權、學習說不，不僅是體育教師應活用的時間管理原則，亦是一般人應學習之時間管理基本必要技巧。時間管理的策略可分別從時間掌握、時間規劃、教學管理、溝通管理、文書管理及壓力管理等六個層面來探討。在時間掌握與規劃中，教師除了要積極利用時間、避免時間浪費外，還要善用計畫評核術並列出待做表單來安排工作計畫，再以目標管理與優先矩陣來訂定工作程序。在教學、溝通、文書及壓力方面的時間管理中，除了維持教學活動順暢及減少教學轉換時間外，教師可以善用溝通技巧及多元的時間管理工具減少時間浪費，再透過準時下班及安排休息的壓力管理方式，創造能提升體育教師生活品質的模式。

五、教師時間管理的相關研究

良好的時間管理，最重要的是體認時間管理在工作與生活中，是必要且不可或缺的能力。雖然時間管理的理論在工商企業界經常拿來作為研究的主題，但在教育界有關教師時間管理的研究卻不多。

小結

研究者認為時間管理是體育教師在工作中十分重要的能力，也是體育教師提升生活品質的重要利器。本研究除了運用文獻探討欲使體育教師一窺時間管理，認識時間管理的理論及研究外，在接下來的研究設計裡採取調查研究法，藉以瞭解國中體育教師時間管理的現況，及不同個人背景的體育教師其運用策略是否有所差異。國中體育教師時間管理現況的調查除了可讓體育教師檢視工作時間及接觸對象是否達成工作目標外，經由調查干擾因素、困難所在及常用時間管理原則，也可以讓教師認清不足提出改善的方法。另外調查國中體育教師時間管理策略，不但瞭解教師時間管理的有效情形，更可以透過統計方法分析體育教師的基本資料，如此才能完整地反映體育教師在時間管理上的差異性。