

從時間管理之觀點談學校運動會之籌辦

利志明

摘要

依教育部(民 88)修正發布之「各級學校體育實施辦法」之規定，學校每學年應至少舉辦全校運動會一次；辦理校慶運動會之重責大任，為體育組年度重要業務(工作)之一。學校運動會之主要功能：1.可以透過競技的手段，達成體育之目標與教育目標，2.藉著競賽之活動，提升運動技術水準。3.經由活動之參與，培養學生之群性與品德。4.藉由比賽之方式，驗收運動訓練及體育教學之成果。

「時間管理」就是要讓人感覺好，但未必是去做很多事情。此外，不必去做每個人希望你去做的事，在此情況下，必須瞭解做此事的重要性，並知道如果沒有去做該件事情的可能結果。「時間管理」也就是「管理自我」，因為我們只能管理我們與時間的關係。我們不能控制自己擁有多少時間，只能控制使用時間的方法。我們也不能選擇要不要把時間用掉，而只能選擇如何使用。因此，時間管理的主要目的在於依據審慎且定期的規劃、組織與決定，安排每日、每週或每月的活動，俾營造一有效的工作環境。

本文作者就個人之行政經驗，從時間管理的角度，提出學校舉辦全校運動會時，在籌備階段、進行階段、完成階段各應注意之事項及要時效掌控之處。期藉由拋磚引玉，透過經驗之交流，讓學校之體育主管或教師在辦理全校運動會時，均能依既定的計畫，充分掌握每一個工作時程的控管點，讓全校運動會能如期舉辦、順利進行、圓滿完成。

關鍵字：時間管理、運動會

前言

台灣屬於亞熱帶地區，春秋兩季之氣候較為涼爽，學校開學後兩個月左右，正值各中、小學舉辦校慶運動會之旺季。依教育部(民88)修正發布之「各級學校體育實施辦法」第十四條第一項第四款之規定，學校每學年應至少舉辦全校運動會一次。一般而言，學校皆會依該項規定每年配合校慶辦理運動會，如逢十週年校慶，則往往會擴大辦理，舉辦校慶運動會之重責大任，就成為體育組年度重要業務(工作)之一。

壹、校內運動會之功能與宗旨

一、學校運動會之主要功能

1. 透過競技的手段，達成體育之目標與教育目標。
2. 藉著競賽之活動，提升運動技術水準。
3. 經由活動之參與，培養學生之群性與品德。
4. 藉由比賽之方式，驗收運動訓練及體育教學之成果。

二、校內運動競賽的宗旨

吳文忠(民64)認為校內運動競賽的宗旨為：

1. 使每一位學生有參加比賽的機會。
2. 供給各種興趣與技能不同的運動，俾得各就所好參加。
3. 利用假日及課餘時間，以體育活動消耗學生剩餘精力，窒其邪念，益其身心。
4. 使學生多得接觸機會，培養社交能力，增進同學間的友好關係。
5. 強化愛體育活動的天性，養成其終生好動的習慣。
6. 發達各種技巧與技能，並欣賞比賽實際的意味。

貳、時間管理

一、時間管理的意義與目的：

拉金恩(Laken, 1983)(陳衛平, 民72譯)「掌握你的時間與生命」(How to Get Control of Your Time and Your Life)中對「時間管理」之定義為：「時

間管理就是要讓人感覺好，但未必是去做很多事情。此外，不必去做每個人希望你去做的事，在此情況下，你必須瞭解要你做事情者對你的重要性，並知道如果沒有去做該件事情的可能結果。」

麥肯恩(Mackenzie.A,1996、譚家瑜，1996 譯)認為「時間管理」就是「管理自我」。「時間管理」這個概念與名稱是錯誤的，因為時間它同時具有無限性與有限性，無論做什麼或用什麼方法，都不能獲得更多的時間，其速度也不能加快或減慢。時間它是唯一一種得到之後，就要馬上用掉的資源，而且必須以固定的速率用掉。因此我們不能管理時間，只能管理我們與時間的關係。我們不能控制自己擁有多少時間，只能控制使用時間的方法。我們也不能選擇要不要把時間用掉，而只能選擇如何使用。因此，時間管理的主要目的，在於依據審慎且定期的規劃、組織與決定，安排每日、每週或每月的活動，俾營造一有效的工作環境。(黃金柱，民 82)

二、時間浪費的因素

麥肯恩(Mackenzie.A,1996、譚家瑜，1996 譯)在「時間陷阱」一書中提出時間浪費的二十個因素如下：

1. 應付危機
2. 電話干擾
3. 計畫欠妥
4. 貪求過多
5. 不速之客。
6. 事必躬親
7. 條理不清
8. 欠缺自律
9. 無力拒絕
10. 做事拖延。
11. 會議耽擱
12. 文件繁亂
13. 工作擱置
14. 用人不當
15. 社交閒談。
16. 權責混淆
17. 溝通不良
18. 進度失控
19. 資料不全
20. 旅行洽公。

三、體育主管時間管理的策略：

黃金柱(民 82)在「體育管理」一書中，認為體育主管為做好有效率的時間管理，可從下列策略著手：

- (一) 規劃和組織：良好的組織或規劃，乃是達成目標或目的的良方。
- (二) 減少主要的時間浪費因素。
- (三) 避免會議過多或無效率的會議。
- (四) 文件與書函須立即處理避免累積。
- (五) 多作溝通與協調。
- (六) 勿養成拖延習性。
- (七) 充分授權。

- (八)做好壓力管理，減輕壓力以增加判斷力、想像力、預測力及效能。
- (九)妥善規劃辦公室之空間、設備與作業流程。
- (十)根據資料分析，作適切的決定。
- (十一)善用「時間分析表」或「時間使用圖」，以瞭解每日時間安排情形。
- (十二)設定事情之優先順序。
- (十三)善用創新思考時間，作「創新觀念」(innovative ideas)與「應興格的計畫」(improvement projects)，以作為自我提醒之備忘錄。
- (十四)使用行程表。

參、學校運動會之時間管理

一、籌備階段：

- (一)健全組織：運動會的成功與否，關鍵並不盡在於經費的多少，主要還是人與事的密切配合。若能做到「事得其人，人適其事；事事有人做，人人有事做」等原則，運動會之籌辦就可事半功倍。(劉仲華，民63)。籌組籌備委員會，召開籌備會議，設置工作小組遴選各組組長、確定分工及負責辦事內容，議定競賽規程及訂定各項工作之期程。一般而言，要在運動會舉辦前八週，須召開第一次籌備會議，予以確認。
- (二)建立行事曆：行事曆之內容應包括項目、完成日期、器材、承辦人。最好以進度管制表或甘梯圖案標示，以利查核及自我督促。
- (三)籌措經費：籌編運動會所需經費，提籌備會議確認，再決定如何籌措。至少在運動會舉辦前八週，確定所需經費的額度及經費之來源。學校運動會經費之來源，除學校年度預算外，尚可爭取上級機關之補助，學區其他機關團體之捐助，家長委員會及民間企業之贊助。一般而言，學校體育之相關經費均不甚寬裕，因此；必須遵守之原則，就是有多少錢，做多少事。經費如果充裕，則較能滿足各項需求；經費拮据，就必須擷節開支，以簡單而隆重，精簡而不粗糙的方向作思考。
- (四)分發競賽規程及接受報名，至少在運動會舉辦前之六週將競賽規程

分送各班，於比賽前五週前完成報名手續。

(五) 確定各組之工作人員、大會職員與裁判員之分工。一般而言，學校運動會皆由學校之教職員工擔任工作人員及裁判員。至少在運動會舉辦前之四週完成所有工作人員之分配，簽請校長核定後，以書面通知相關人員。

(六) 編印大會手冊(秩序冊)：依目前印刷技術，大約在二週前交付印繕，印刷廠商大約可在七至十天內完成印刷及裝訂，大會手冊(秩序冊)應可在運動會前三天交貨。在此期間，負責競賽組之同仁(一般而言，皆為體育組長親自擔任)應與印刷廠商保持密切聯繫，除主動瞭解大會手冊(秩序冊)打印過程中有無疑義或困難外，更重要是要督促其印製之進度能如期完成。以目前教師在資訊基本素養及電腦文書操作能力的提昇而言，學校在編排競賽賽程表及接受學生報名之同時，可以電腦方式先行建檔(或自行排版)。屆時再將資料檔交由印刷廠商轉檔及排版(或將已排版完成之初稿，交由廠商直接製版印刷)。如此不僅可降低大會手冊(秩序冊)印製成本，亦可縮短印製時間及減少誤繕機率。

(七) 印製請柬及寄發：依目前郵局之送信速度，平信約二至三天可送達，因此邀請函應於運動會前之一週寄達受邀請之長官來賓，故請柬應於運動會之十天以前寄出為宜。如須要特定之長官或貴賓蒞臨開幕典禮，則需要二週前，先向其秘書登記行程，並於運動會之前兩天，以電話再予聯絡，除表示誠摯邀請之意，尚可作長官或貴賓蒞臨行程之確認。

(八) 準備器具：各項文具紙張、器材、比賽用表、號碼布及公布欄等，最好能在運動會前之一週完成第一次清點，如不足部分，尚可立即添購或向鄰近學校借用。

(九) 預演：約在運動會之前一週須作第一次預演，一般而言，均利用全校社團活動及週會時間進行開幕典禮之預演。如果成效良好，只要在運動會前兩天再排練一次即可，如果成效不佳，則可在一週內多利用機會練習幾次。

(十) 會場布置：學校運動會屬於小型之活動，且具有教育意義，一般均

由師生共同參與會場布置，其最後期限應於運動會前一天完成。惟為預防被破壞或雨淋，重要之器材(如音響及麥克風)、指示標語或公布欄等，須先備妥，於當天早上佈置即可。

(十一) 備妥致詞稿：校長為運動會之大會會長，致詞時應言簡意賅，避免冗長的發言，而拖延開幕典禮的時間。其次，家長會長亦是半個主人，必定是受邀致詞之當然對象，為避免家長會長準備不週或不善言詞，而造成尷尬場面或氣氛，學校應事先準備簡單之致詞稿，主動提供給家長會長作為致詞之參考。

(十二) 備妥音樂帶：運動員進場時進行曲、國歌、頒獎樂、校歌、和平鐘之鐘聲、大會舞及大會操之伴奏音樂，或表演節目之音樂帶等。必須以一卡帶只錄一首音樂的模式錄製(不論A面或B面，均從頭錄製)，並於卡帶外部標示曲目之名稱，俾利辨識。不宜為了節省經費而在同一卡帶錄製多首樂曲，以避免活動當天，稍不注意就出現播錯音樂或找不到該曲目之狀況。筆者因職務之關係，曾參加許多學校運動會之開幕典禮，就曾遇到司令台上的主席、來賓與學生一起立正站著等待播放國歌。由於該校在同一卡帶上錄製多首音樂曲目，工作人員一慌，不僅播錯音樂，而且試了幾次又找不到國歌之音樂。司儀又不會隨機應變，馬上廣播「一、二、三、唱」(引導大家清唱國歌)。負責播放音樂的同仁真是滿頭大汗、手忙腳亂，而站在台上的校長面對如此窘境，心中更不是滋味，臉上的表情是可想而知。

(十三) 工作人員會報及裁判講習：因學校運動會之工作人員及裁判，幾乎是由全體教職員工所擔任。基於各組業務之分工及最後協調與重點工作之提示，以及讓擔任裁判者能熟悉裁判法規，齊一裁判執法標準，因此最慢於運動會的前一天，必須召開工作人員會報及裁判講習，作為運動會籌備中最後一次之協商與確認。

二、進行階段：

(一) 人員就定位：工作人員至少應於開幕典禮前一個小時，就定位完畢。

(二) 備妥音響：一般而言，音響及麥克風均在活動當天早上安裝。負責音樂播放的同仁，應利用時間將音樂卡帶試播一次後，將卡帶倒帶

至定點位置備用。在播音設備(放音機)方面，最好能再準備一部手提式放音機作為備用。在擴音器部分，至少需準備二支麥克風(主席台與司儀各一支麥克風)。如果學校設備足夠，則可考慮同時準備有線及無線之麥克風；惟避免只準備無線麥克風，因我國無線電訊發達，幾乎司令台上之長官與來賓是人手一機，依筆者之經驗，無線麥克風有時會受到手機電波之干擾，或是電池電力不足產生訊號斷斷續續之現象，而影響其擴音之效果。另為萬全之準備，運動會當天可將音響之電源，接自學校之不斷系統設備(UPS)；如無不斷系統設備，則可準備一具手提擴音器，放在司令台旁備用，以防不預警之臨時停電。

(三) 接待：應備妥簽名簿、胸花、貴賓證(識別牌)、及安排引導人員。更重要的將與會之長官及來賓之職稱與姓名，作成小卡片立即交由大會司令台(或校長)俾於開幕典禮時介紹長官及來賓之用。最好將可能會蒞臨之長官來賓，其職稱及姓名先列成名單，事先提供給校長、主任、司儀及接待組人員參閱與核對。此外，須有另一組人員負責受理各機關團體贈送之獎品或代金，除當場製發領據外，並須將贈送(贊助)單位及贊助項目內容，立即登錄在公布欄上，以示徵信。

(四) 會場管理：司儀要掌控大會進行之時間，以及營造活潑熱鬧之氣氛，以免造成開幕典禮前之冷場，並維持開幕典禮會場之秩序。比賽進行時，須掌控比賽進行之程序及比賽場地之秩序與安全。

(五) 運動員進場：宜控制前後隊伍出發之距離，避免距離太近或拉得太遠，而造成混亂或浪費時間之現象。

(六) 介紹長官與來賓：在長官、來賓致詞前，一般而言，皆由大會會長(校長)向全校師生介紹與會之長官與來賓。如校長是剛到任不久，人地不熟，則可安排主任或大會司儀負責介紹。惟校長最好事先備妥可能蒞臨之長官、來賓及家長委員，其職稱及姓名之名單，作為介紹時之參考。筆者曾參加某偏遠地區國小之重要慶典活動，因活動當天，中央部會長官多人蒞臨。校長因太過緊張，在介紹與會來賓時，竟然將其主屬長官漏了介紹，經旁人提醒才發覺。另也

曾見過校長與來賓或家長委員太熟悉，平時均直呼其名或綽號，結果在運動會開幕典禮，要作正式介紹時，卻出現一時想不出其姓氏之窘態。

(七) 邀請來賓致詞：校長在開幕典禮尚未開始前(或運動員進場之時段)，就應徵求代表致詞之長官與來賓，並告知(暗示)致詞時間，以避免長官來賓在開幕典禮作「演講比賽」或「政見發表」。依筆者之經驗，此時，司儀只要宣告「長官、來賓致詞」即可；要邀請哪些來賓致詞，則由校長親自邀請為宜。其理由為：由校長親自邀請來賓致詞比司儀直接宣告較為誠摯與尊重；其次，校長為大會會長須要能隨機應變，立即決定邀請來賓致詞之順序及人數。如由司儀按預定之計畫，逐一邀請來賓致詞，遇到來賓蒞臨特別踴躍，超出預定之人選時，又未隨機應變，仍是照本宣科，則會造成失禮之狀況。

(八) 比賽之進行：須依原定之賽程進行，避免任意調整。如有延誤，應將上午之賽程儘量比完，再行午休，避免將上午之賽程延至下午舉行。

(九) 閉幕典禮：一般而言，學校運動會之閉幕典禮很少有長官或來賓參加。因此，閉幕典禮之安排宜簡單隆重，以頒獎為主。時間宜短不宜長，因大家都累了一整天，心裡都想早結束。

(十) 收拾器材：各項比賽之器材，於比賽結束應立即歸定位。學生從教室搬到操場之課桌椅，應送回教室。環境整潔應立即整理乾淨，讓學校環境於比賽結束當天就能恢復原貌。

(十一) 集體統一放學：學校運動會為學校教育活動之一部分，運動會當天，學校充滿著熱鬧的氣氛，全部人之焦點均集中在運動場上，在學生生活常規之管理與要求上會較為放鬆。因此，有可能學生會藉著學校舉辦運動會之機會，溜到校外閒逛；或是參賽完畢而私自外出或回家，可能因此疏忽而較容易發生意外事件。運動會結束，器材收拾完畢，場地整理乾淨後，須如往常一樣，集體統一放學。除可清點學生人數外，尚有告訴學生運動會業已結束，一切作息須回歸常態之意。萬一學生在放學此段時間發生意外，更可明確釐清責任，以保護權益。

三、完成階段：

- (一) 彙集資料與歸檔：活動資料通常包括參加活動成員之基本資料、活動照片、相關公文與會議紀錄、海報、文宣資料、邀請卡、經費單據及活動剪報等相關之所有資料應依適當之順序妥善歸類裝訂。(林宏恩，民 88)
- (二) 整理競賽成績：比賽結束後，宜於二週內將比賽成績分別登錄建檔，以及分送給校刊編輯單位作為近期發刊報導之素材。亦可繪製成大型圖表或設計歷屆比賽成績之比較表，並連同較具有代表性之照片(如破大會紀錄者)，一併張貼於公布欄。更可將成績及活動照片，貼在學校之網站，以擴大宣傳效果。
- (三) 寄發謝函：寄發謝函之對象包括贊助廠商、志工、出席之長官來賓及家長、參加開閉幕之表演單位。最好於運動會結束後一週內完成謝函之寄發。另對於特殊之來賓(如應邀受表揚之傑出校友、對運動會特別贊助之人士或勞苦功高之志工及警察人員等)，校長或訓導(學務)主任或體育組長，須在兩、三天內先以電話致謝以表謝忱，相信接到致謝電話者一定會感到非常窩心。
- (四) 召開檢討會，檢討成效及改進事項，以作為明年舉辦學校運動會之參考。最好於運動會結束後一週內即召開檢討會，以免時間一久就遺忘了重要部分。檢討會應由籌備人員、裁判人員、指導教師、甚至學生代表等參加，開誠佈公，坦誠提出各項優點與缺點，以及改進意見(劉仲華，民 63)。對於經費之收支，除於會中提報外，應將實際之收支情形與原編列之預算作比對，了解其落差所在，以作為下次運動會經費籌編及開支之改進。
- (五) 敘獎：運動會為學校年度之重大活動，活動結束後，對於有功之工作人員，應給與予獎勵，以提昇士氣。如不能給予敘嘉獎以上之獎勵，獎狀之類的獎勵也可以(教育部體育司，民 83)。因此，體育組(運動會主辦單位)應主動將敘獎員工之名單簽會人事室，陳請校長核定後，移請人事室發令(部分縣、市政府規定，教職員工之敘獎須陳報該縣、市政府核定，則須從其規定辦理)；學生敘獎部分，則循行政程序，簽請校長核定後，由訓導(學務處)處發布。基於獎勵從優從速之原則，對於有功之工作人員及學生之獎勵，宜於活

動結束後兩週內辦理完畢較佳。

- (六) 經費核銷與付款：依現行規定，應於活動完成一個月內完成經費核銷手續。如有上級機關之補助款或民間捐款、家長會費贊助之經費，除有指定用途項目範圍外，應製作支出分攤表，分送相關單位辦理核銷，以及公布開支帳目以求徵信。

結語

在管理上有一句名言「做對的事情，比把事情做好更重要」(Doing the right thing is important than doing things right)(黃金柱，民 82)。如何善用時間，以最有效的方法，有效率的從事生產工作或去完成工作，讓自己更有充裕的時間，做其他事務或從事休閒生活，才能擺脫現代人「忙、盲、茫」之通病。學校運動會不僅是校內體育活動之盛事，更是全校師生一年一次全校性之重要活動，亦是學校與家長、學校與社區主要互動的方式之一。有周詳的的規劃、認真的態度、善用可用的資源去辦理學校運動會，依既定的計畫，充分掌握每一個工作時程的控管點，自然能勝任愉快。

參考資料

- 林宏恩(民 88)。如何辦理休閒活動。未發表
- 教育部體育司(民 83)。體育場經營管理實務手冊之二--籌辦各項運動競賽理論與實務。台北市：教育部發行。
- 教育部(民 88)。各級校體育實施辦法。台(88)參字第 88142206 號函發布。
- 吳文忠編著(民 64)。體育行政。台北市：國立編譯館。
- 麥肯恩(Mackenzie,Alec，1996、譚家瑜，1996 譯)。時間陷阱(The Time Trap)。台北市：天下文化出版股份有限公司。
- 黃金柱(民 82)。體育管理。台北市：師大書苑。
- Lakei,Alan(1983、陳衛平，民 72 譯)。掌握你的時間與生命。(How to Get Control of Your Time and Your Life)。台北市：允晨出版社。
- 劉仲華(民 63)。國民小學應如何籌辦運動會。國民體育叢書。教育部體育司發行。