

您只需花两个下午阅读本书，便能受益终生

■ 学校事务工作指导丛书

校长时间管理 质量与效率的维生素

XiaoZhang ShiJian GuanLi Zhiliang Yu XiaoLü de WeiShengSu

杨雪梅 著



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

中国大学校长论坛 2014 年第 4 期

校长时间管理 质量与效率的博士生

中国大学校长论坛 2014 年第 4 期

2014 年 12 月



您只需花两个下午阅读本书，便能受益终生

校长时间管理

质量与效率的维生素

XiaoZhang ShiJian GuanLi Zhiliang Yu XiaoLü de WeiShengSu

杨雪梅 著

重庆大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

校长时间管理:质量与效率的维生素/杨雪梅著.

—重庆:重庆大学出版社,2006.9

(学校事务工作指导丛书)

ISBN 7-5624-3835-8

I. 校... II. 杨... III. 校长—时间—学校管理

IV. G471.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 115293 号

校长时间管理:质量与效率的维生素

杨雪梅 著

责任编辑:雷少波 蹇佳 版式设计:雷少波

责任校对:李小君 责任印制:张策

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽盛

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址:<http://www.cqup.com.cn>

邮箱:fxk@cqup.com.cn (市场营销部)

全国新华书店经销

重庆升光电力印务有限公司印刷

*

开本:787×1092 1/16 印张:11.5 字数:155千

2006年10月第1版 2006年10月第1次印刷

印数:1—4 000

ISBN 7-5624-3835-8 定价:20.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换

版权所有,请勿擅自翻印和用本书

制作各类出版物及配套用书,违者必究

■ 总策划：崔祝 雷少波

学校事务工作指导丛书

- 《中小学校本研究：方法与实施》
----- 李春山著 已出版
- 《学校心理健康教育：管理与实践》
----- 刘维良编著 已出版
- 《学校总务工作》
----- 王绪池主编 2006.12版
- 《校长时间管理：质量与效率的维生素》
----- 杨雪梅著 2006.10版

● 学校发展研究书系

- 《课程变革与学校课程领导》
----- 于泽元著 已出版
- 《中小学校长成长与成功培训理论与实践研究》
----- 课题组编 已出版
- 《学校营销：赢得竞争的定位与推广》
----- 楚红丽著 已出版
- 《公众、事务与形象：学校公共关系管理导论》
----- 张东娇著 已出版
- 《学校发展策划：理论、方法与实践》
----- 陈丽等著 已出版
- 《学校战略管理》
----- 高洪源著 已出版



● 学校管理新趋向译丛

- 《副校长：有效学校领导的关键》
----- 褚宏启等译 2006.12版
 - 《有效学校管理》（第4版）
----- 杨天平等译 2006.11版
 - 《高绩效校长的10大特质》
----- 吴岩等译 2006.11版
 - 《校长应避免的20个错误》
----- 周海涛译 已出版
 - 《学校安全工作指南》
----- 周海涛译 已出版
 - 《学校与社区关系》（第7版）
----- 周海涛等译 已出版
 - 《学校经营管理：一种规划的趋向》（第7版）
----- 张新平等译 已出版
 - 《教育人力资源管理：一种管理的趋向》（第6版）
----- 褚宏启等译 已出版
 - 《校长论：有效学校的创新型领导》（第4版）
----- 黄崑等译 已出版
- 

学校事务管理丛书编委会

顾问：

贺乐凡（中国教育学会教育管理分会理事长、教授）

高洪源（北京师范大学教育学院教育管理系主任、教授、博士生导师）

褚宏启（北京师范大学教育管理学院院长、教授、博士生导师）

徐永利（北京教育学院党委书记）

李 方（北京教育学院院长）

主编：

方中雄（北京教育学院副院长、中国教育学会教育管理分会秘书长）

钟祖荣（北京教育学院校长研修学院院长、教授）

副主编：

张晓明（黑龙江教育学院副院长）

程振响（江苏教育学院教育管理系主任、教授）

陈 丽（北京教育学院校长研修学院学校发展研究所所长、副教授）

编委：

方中雄 钟祖荣 张晓明 程振响 陈 丽

季 苹（北京教育学院校长研修学院教授）

龚孝华（广东省中小学校长培训中心副主任、副教授）

刘长铭（北京四中校长、高级教师）

吴国通（北京小学校长、特级教师）

王建宗（北京育才学校校长、高级教师）

李 奕（北京市教育委员会基础教育处副处长、特级教师）

李永生（北京市昌平区教育委员会主任、高级教师）

李春山（北京教育学院校长研修学院副教授）

王绪池（北京崇文教育研修学院副院长）

伍芳辉（北京教育学院校长研修学院副院长、副教授）

前言

一个小学校长的一天

这一天可把我忙坏了！

6:10 起床、洗漱、叫女儿起床准备。

6:50 我带着睡眼惺忪的女儿匆匆走出家门，把女儿送到还很宁静的幼儿园，狠狠心，不再看女儿那可怜巴巴的小脸，毅然赶往学校。

7:30 准时到达学校，用15分钟的时间巡视情况。之后，我赶紧上局域网浏览，看看教育局是否有紧急事情和会议通知，这延误了可不行，影响学校在局里的形象，马虎不得。还没有看仔细呢，张老师进来，想与我谈点事情。他告诉我，下个学期要调走，接受单位已经联系好了，希望得到我的同意。我怎么能同意呢？他是我校唯一的市级数学骨干教师，得想办法留住呀！刚刚说了几句，总务主任打电话告诉我，校园安全检查组的人到了，让我去见一面，说一说，一去就到了中午。现在安全问题很重要，作为第一责任人的我没有理由缺席。

13:00—14:10 吃完午饭，按照工作计划，召集相关部门的负责人开会，了解下周在我校举行的“新课程展示活动”的准备情况。这件事情对我校很重要，是一次展示自己风貌的机会，据说那天局长还要来，兄弟学校的校长、教研室的教研员、一百多名外校教师都会来，得准备好。

14:15 我准时走进了六（一）班的教室，听李老师的课，近日家长对她的课有意见，得看看是怎么回事，不然怎么与老师沟通，怎么向家长交代呀！

15:10—15:50 与教学主任、年级组长一起分析李老师的课。

15:50—16:00 接了一个电话。

17:00 没有顾得喘息,就赶紧骑着车,到房管科商量修缮学校南平房的事情,若再不修就有危险了,可是修缮款迟迟不到位,真急人呀!

17:30 匆忙赶回学校,共建单位的人要来我校足球场踢球,我得奉陪。共建单位不能得罪,不仅给我们财力上帮助,而且今年我校一个老师的孩子大学毕业找工作还要求助人家。老师的家里事情能帮也得帮,进行感情投资。没有老师们的支撑,我就是光杆司令。

21:30 到家,女儿还没有睡觉,我哄着孩子睡下。

22:10 我拿出工作日记本,准备明天的工作。

23:30 一切准备完毕,我才身心疲惫地躺在床上,开始习惯性地脑子里过电影,把一天的事情回忆一遍,反思有什么漏洞的地方。呀!张老师要走,怎么办呢?不知什么时候,我进入了梦乡,梦中,我来到了张老师的家中……

这是一份真实的记录,是校长工作状态的真实写照。作为旁观者,作为经常与中小学校长打交道的人,我们深深地感受到中小学校长们的忙碌、辛苦和敬业。作为校长培训机构的教师,希望能为校长们减少辛劳,取得成功尽一份力量,因此我们编著了《校长时间管理:质量与效率的维生素》一书,意在引起校长们的注意并改进自己的行动。

虽然校长时间管理行为在校长众多管理行为中排不上号,甚至一些人还不以为然,但是细节中见真情。因为校长时间管理背后体现的是校长的办学思想、思维方式和行为习惯;展现的是校长的教育理想和人生追求;关乎的是校长的工作状态以及教职工、学生的发展、快乐和幸福。在与中小学校长的交往中,我们感受到:那些好校长都是时间管理的高手,是高效能的领导者。他们不仅能运筹自己的时间,而且能调控教师的时间,追求整个团队的高效和卓越。因此,对校长来说,时间管理是其工作效率和生命质量的维生素。

本书独辟蹊径,选择校长时间管理行为为切入点,旨在通过提高校长时间管理能力,提高他们的工作效率、效果和效能,促进学校的发展,进而促进学生全面发展。

本书以讲故事、做游戏、案例分析的形式阐述一些深奥的道理,使得校长们在轻松、愉悦中体验和感悟大道理,理解和接受书中的观点,目的是把复杂的事情变简单。

本书还以 DIY 的形式安排了一些时间管理技能训练的项目,促使校长改变不恰当的时间管理行为。因为无论多么美妙的道理,多么精湛的方法,如果不去运用,不付诸实践也是枉然的。

本书在体例上别具一格。每一章都由故事、案例、名言引出问题,然后从理论上给予分析。在分析的过程中,穿插了一些活动,力争做到理论联系实际。

本书内容充实,而且贴近校长生活实际,既反映了校长们的真实工作状态,又对生活进行了提升。

《校长时间管理:质量与效率的维生素》一书是众多学校管理书中的“新葩”,还很稚嫩。

但是,我们相信当校长们打开此书又合上此书时,会嗅到花香,会获益匪浅,会有所改变。

作者

2006年4月于北京

目 录

第一章 时间管理漫谈	1
第一节 关于时间	2
一、时间是什么	3
二、时间就是金钱	5
第二节 关于时间管理	8
一、何谓时间管理	8
二、时间管理追求“三效”	9
三、时间管理理论的历史演进	10
第三节 时间管理的幕后	12
一、时间管理是个人价值观的体现	13
二、明确生活目标是时间管理的基石	14
三、时间管理是生活方式和行为习惯的养成	18
第二章 校长时间管理素描	20
第一节 校长时间管理内涵	21
一、校长时间管理能力	21
二、校长时间管理功在何处	24
三、校长时间管理的原则	27
第二节 校长工作时间的特点与结构	30
一、校长时间管理的特点	30
二、校长时间分配结构	31
第三节 校长对员工的时间管理	38
一、校长要提高管理水平	39

二、校长要形成学校共同的价值观	40
三、校长要把握教师成长的关键期	40
四、校长要对全体员工进行时间管理方面的指导	41
第三章 校长时间的“盗贼”	43
第一节 谁偷走了我们的时间	44
第二节 影响校长有效利用时间的内部因素探源	46
一、个人心理因素	47
二、习惯性拖延	51
三、时间管理技巧存在问题	54
四、承担的社会角色过多	54
五、缺乏职业生涯规划	55
六、不善于利用个人的生物钟	56
七、校长管理水平的制约	57
第三节 影响校长有效利用时间的外部因素分析	57
一、行政管理体制的问题	57
二、学校工作氛围的感染	58
三、无关打扰	58
四、家庭的影响	59
五、校长工作特点使然	60
第四章 校长时间管理方略(上)	61
第一节 工作记录法	62
一、工作时间记录法描述	62
二、工作时间记录法的利与弊	63
三、工作时间记录法技能要点	64
四、工作时间记录法案例举要	67
第二节 校长时间管理 ABC 法	70
一、ABC 法的诠释	70
二、ABC 法的实施	76

三、ABC 法的变式	79
第三节 校长时间管理倒计时法	81
一、什么是倒计时法	81
二、怎样运用倒计时法	82
第五章 校长时间管理方略(中)	87
第一节 校长时间管理减压法	88
一、压力与时间管理——福祸相依	88
二、校长的压力有多大	90
三、校长心灵减压	93
第二节 校长时间管理生命节律法	107
一、何谓生命节律	107
二、找准人体生物钟的“表针”	108
三、踏着生命的节律管理时间	112
第三节 校长时间管理软件法	114
一、思维导图	114
二、其他时间管理软件	116
第六章 校长时间管理方略(下)	118
第一节 校长时间管理授权法	119
一、校长授权——各司其职	120
二、校长授权——互利互惠	122
三、校长授权——知人善任	125
四、校长授权的“四不要”	131
第二节 时间管理小技巧	134
一、时间预算法	134
二、莫法特休息法	135
三、神奇“三小时”	135
四、麦肯锡 30 秒电梯理论	136
五、零存整取	137

六、办公桌整洁法	138
七、6 点优先工作制	139
八、错误期限法	139
九、星期睡眠调节术	140
十、时间吝啬法	141
十一、学会说“不”	141
十二、巧用节约时间的工具	142
十三、时间统计法	143
十四、时间规划——计划网络技术	144
十五、时间管理 99 招	146
 附录 校长时间管理能力自我诊断	 153
参考文献	166
后记	168

第一章 时间管理漫谈

本章从总体上描述了时间及其特性,时间管理的价值,解读了时间管理的本质。其目的就是使得校长正确认识时间的价值,管理时间,珍爱生命。

一位校长曾经问我:什么是时间?我如数家珍地把文学家、哲学家、物理学家和管理学家关于时间的看法倾销给他。其实,这是一个没有标准答案的问题,是一个仁者见仁,智者见智的问题。但是无论人们的答案多么千差万别,都有一个共同的认识:时间是一种特殊的资源,既不可储存、不可替代,不可逆转,又是公平和可伸缩的;时间是有价值的,既可以给我们带来精神上的愉悦和物质上的满足,又是人类一切物质财富和精神财富创造过程中不可缺少的参与者。正因为如此,我们要倍加珍惜时间,用心去管理时间。

时间管理能帮助我们提高生命的质量,实现人生的价值追求。

时间管理是对我们自己人生目标的管理,是每个人人生价值观的体现。管理时间就是管理自己,管理自己的生命。

第一节 关于时间

在富兰克林经营的书店里，一位考虑了近一个小时的男子终于向店员开口说话了：“这本书卖多少钱？”

“六美元。”店员回答。

“六美元！”这人又问：“能不能便宜点？”

“我们就是卖六美元。”店员仍如此回答。

这位男子又看了一会，然后问：“老板在吗？”

“在”，店员回答：“有什么事吗？他在里面忙着呢！”

“那可不可以请他出来一下？”男子坚持一定要见富兰克林。

于是，富兰克林就被找了出来。男子问：“富兰克林先生，我想买这本书，是否可以便宜一点？”

“六美元零五美分。”富兰克林不假思索地回答。

“六美元零五美分？你的店员刚才还说六美元呢！”

“没错，”富兰克林说：“但是，我情愿倒给你五分钱，也不愿意被你找出来谈书价。我正在忙着呢！”

这名男子吓了一跳。心想，算了，结束这场由自己引起的争议吧！

于是，又说：“好吧，那你说这本书最少要多少钱可以买？”

“六美元二十分。”

“怎么又变成六美元二十分了呢？”

“没错。”富兰克林平静地说：“我现在能出的最好价钱就是六美元二十分。”

男子摸摸鼻子，掏出钱来放到柜台上，把书带走了。

这位著名物理学家和政治家给买书的男子上了终生难忘的一课：对于有志者来说，时间就是金钱。

一、时间是什么

对时间的理解是仁者见仁,智者见智。

哲学家说:时间是物质运动的顺序性和持续性,其特点是一维性,是一种特殊的资源。

文学家说:世界上最快而又最慢,最长而又最短,最平凡而又最珍贵,最容易被忽视而又令人后悔的就是时间。

物理学家说:时间是每个单独粒子或者行星的动力量。

管理学家说:时间是一种特殊的资源,需要进行管理。

有这么一家人人
光顾的银行。一手 365
天都开门营业;每天营
业 24 小时,绝不偷懒;
每天均向每人发放
86 400 单位信用额度;
没有透支;没有预支;
没有结转余额;每人每
天都有一个新户头,依
然存入 86 400 单位信
用额度。

这就是时间。

我们说:时间既是人类的朋友,又是人类的敌人。说它是朋友,因为它总是与我们形影相随,吃饭、看书、走路、工作……任何事情的运行无一不带有时间的色彩。时间就如同空气、水和阳光,是我们生活不可缺少的资源,而且还是无需花钱便可得到。说其是敌人,因为时间总是与我们竞赛,稍不留神,便将我们无情地抛在后面,留下懊恼、遗憾、后悔和庸庸碌碌的一生。

但是,时间这一资源又不同于水和空气,是一种特殊的资源。它的特殊性体现在哪里?

法国著名思想家伏尔泰在其哲理小说《查第格》中,记述了这样的一个有趣的故事:

巴比伦人平定了一场叛乱后,决定要推举一个智勇双全的人做国王。条件是严格的:先要经过激烈的比武竞赛,获胜者再解答祭司们出的谜语,解答不出的取消资格。

一个叫查第格的人比武获胜了,大祭司给他出了一个谜语:“世界上哪样东西是最长的又是最短的,最快的又是最慢的,最能分割的又是最广大的,最不受重视的又是最受惋惜的;没有它,什么