



2018 届硕士学位论文

太原市 S 小学教师  
工作时间管理的调查研究

作者姓名	王慧卓
指导教师	张小丽 郭涛
学科专业	教育硕士
研究方向	教育管理
培养单位	教育科学学院
学习年限	2016 年 9 月至 2018 年 6 月

二〇一八年六月



山西大学

2018 届硕士学位论文

# 太原市 S 小学教师 工作时间管理的调查研究

作者姓名	王慧卓
指导教师	张小丽 郭涛
学科专业	教育硕士
研究方向	教育管理
培养单位	教育科学学院
学习年限	2016 年 9 月至 2018 年 6 月

二〇一八年六月

**Thesis for Master's degree, Shanxi University, 2018**

Survey Research on Working Time Management  
of Taiyuan Primary School Teachers

Student Name	Huizhuo Wang
Supervisor	Xiaoli Zhang Tao Guo
Major	Education Management
Specialty	Education Master
Department	Education Science Department
Research Duration	2016.09-2018.07

July, 2018

# 目 录

中 文 摘 要.....	1
ABSTRACT.....	11
第一章 引言.....	1
1.1 研究缘起和目的.....	1
1.2 研究意义.....	1
1.3 文献综述.....	2
1.3.1 时间管理理论的发展.....	2
1.3.2 教师工作时间.....	3
1.3.3 教师工作时间管理.....	3
1.4 理论基础与核心概念.....	4
1.4.1 第四代时间管理理论的要点.....	5
1.4.2 时间管理的内涵.....	7
1.4.3 教师工作时间管理.....	7
1.5 研究方案.....	9
1.5.1 研究内容.....	9
1.5.2 研究方法和对象.....	9
1.5.3 研究工具.....	11
第二章 S 小学教师工作中时间价值感的调查结果考察.....	12
2.1 调查结果及主要问题——教师生命管理意识有待加强.....	12
2.2 教师职业特点本身对教师提高生命管理意识的制约性.....	13
2.3 教师提高生命管理意识面临的挑战.....	14
2.3.1 优化工作时间价值感，树立生命管理思想.....	14
2.3.2 在“终身学习”中把握工作时间对于个人的专业发展的价值.....	14
2.3.3 在工作的“未完结性”中更好的平衡工作和生活.....	15
第三章 S 小学教师工作时间规划能力的调查结果考察.....	17
3.1 调查结果及主要问题——教师工作时间规划及重点不明确.....	17
3.1.1 教师的目标规划——较为简单笼统.....	17
3.1.2 教师工作计划编制——对重要性认识不清.....	18

3.2 教师提高工作时间规划能力面临的问题和挑战 .....	20
3.2.1 清晰规划能力的缺乏——用“SWOT法”建立系统的目标规划.....	20
3.2.2 来自行政管理的制约——用“二八法则”抓住真正要点.....	21
<b>第四章 S 小学教师工作时间监控能力的调查结果考察 .....</b>	<b>24</b>
4.1 调查结果及主要问题——部分教师工作时间监控不力.....	24
4.1.1 教师的工作时间分配——教学支持时间不足.....	24
4.1.2 教师的干扰应对和任务授权方式——较为单一.....	26
4.1.3 不良心理引起的时间浪费——完美主义和拖延.....	28
4.2 教师优化工作时间监控能力面临的困难和挑战.....	30
4.2.1 教师块状时间的缺乏——灵活应对干扰，整合零碎时间.....	31
4.2.2 教师工作的繁杂——合理授权，节约时间.....	31
4.2.3 不良心理引起的时间浪费——克服完美主义和拖延.....	32
<b>第五章 S 小学教师工作时间评估能力的调查结果考察.....</b>	<b>34</b>
5.1 调查结果及主要问题呈现.....	34
5.1.1 过程监测和分析反思——缺乏数据支持，反思模糊.....	34
5.1.2 工作时间管理改进——缺乏操作性强的时间管理技巧和方法.....	35
5.2 教师提高工作时间评估能力面临的困难与挑战.....	36
5.2.1 时间记录和评估本身较为耗时——“工作时间记录法” .....	37
5.2.2 时间管理技巧和方法的落地——从运用时间管理 APP 做起.....	39
<b>总结与展望.....</b>	<b>40</b>
<b>参 考 文 献.....</b>	<b>41</b>
<b>附 录.....</b>	<b>44</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>49</b>
<b>个人简况及联系方式.....</b>	<b>50</b>
<b>承 诺 书.....</b>	<b>51</b>
<b>学位论文使用授权声明.....</b>	<b>52</b>

# Contents

<b>Chinese abstract</b> .....	I
<b>ABSTRACT</b> .....	II
<b>Chapter 1 Introduction</b> .....	1
1.1 The research origin and purpose.....	1
1.2 The research significance.....	1
1.3 Literature review.....	2
1.3.1 Development of time management theory.....	2
1.3.2 Working time of teachers.....	3
1.3.3 Literature review.....	3
1.4 Theoretical basis and core concepts.....	4
1.4.1 The gist of the fourth generation time management theory.....	5
1.4.2 The connotation of time management	
1.4.3 Time management of teachers.....	7
1.5 The research project.....	9
1.5.1 The research contents	
1.5.2 The research object and method .....	9
1.5.3 The research instruments.....	11
<b>Chapter 2 Survey on the time values of teachers in a primary school</b> .....	12
2.1 The time values - lack of the life management awareness.....	12
2.2 The constraints in balancing life and work.....	13
2.3 The challenges to improve time values of teachers.....	14
2.3.1 Strengthen the awareness of life management.....	14
2.3.2 The challenges of life long learning.....	14
2.3.3 Better balance life and work.....	15
<b>Chapter 3 Survey on the time planning of teachers in a primary school</b> .....	17
3.1 Lack of specificity in time planning.....	17

3.1.1 An indistinct time plan.....	17
3.1.2 An unfocused time plan.....	18
3.2 The constraints and challenges to optimize time planning .....	20
3.2.1 Set up a systematic time plan with "SWOT" .....	20
3.2.2 Focus on the important task.....	21
<b>Chapter 4 Survey on the time monitoring of teachers in a primary school</b>	
.....	24
4.1 A weak monitoring on working time.....	24
4.1.1 Lack of sufficient teaching supporting time.....	24
4.1.2 A weak monitoring on interruption and authorising.....	26
4.1.3 Time waste caused by unhealthy mentality.....	28
4.2 The constraints and challenges to optimize time monitoring.....	30
4.2.1 Better deal with interruption.....	31
4.2.2 More reasonable authorizing.....	31
4.2.3 Overcome perfectionism and protracted tendency.....	32
<b>Chapter 5 Survey on the time evaluation of teachers in a primary school.....</b>	<b>34</b>
5.1 Main survey results.....	34
5.1.1 Lack of clear data used by time evaluation.....	34
5.1.2 Lack of targeted time evaluation skills.....	35
5.2 The constraints and challenges to optimize time evaluation.....	36
5.2.1 Use of "working time log".....	37
5.2.2 Master of the time evaluation instruments.....	39
<b>Conclusion.....</b>	<b>40</b>
<b>References.....</b>	<b>41</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>44</b>
<b>Acknowledgment.....</b>	<b>49</b>
<b>Personal profiles.....</b>	<b>50</b>
<b>Letter of commitment.....</b>	<b>51</b>
<b>Authorization statement.....</b>	<b>52</b>





## 中 文 摘 要

时代在变化，对教师的要求也在提高。新课改要求教师进行持续的专业发展，互联网+时代也对教师提出了更高要求，而具备良好的时间管理能力的教师，无疑更有可能在日常繁杂的工作中多一份时间保障。

本文选取了太原市 S 小学教师作为调查对象，通过对该校教师的问卷、访谈调查及走访观察，尝试从教师工作中的时间价值感、工作时间规划、监控、评估能力几方面了解太原市 S 小学教师个人工作时间管理的现状及问题，并在时间管理理论的指导下探讨教师优化个人时间管理面临的挑战及策略，主要结论如下：

第一，S 小学教师的工作时间价值观模糊，缺乏生命管理意识，教师面临的主要挑战在于树立平衡工作和生活的意识；

第二，教师的时间规划多停留在制定简单的工作计划并检查主要工作是否完成层面，因此本文结合 ABC 工作法和二八原则提出教师对工作任务进行优先级排序，制定更加系统的计划；

第三，教师在在工作中缺乏对时间的有效监控，容易被打断，同时存在一些浪费时间的现象。本文提出了灵活应对干扰，合理授权等策略来整合零碎时间和节约时间；

第四，由于教师在工作时间评估时多靠记忆回想，缺乏具体的参照数据，时间管理评估较为模糊且缺乏操作性，本文建议教师通过工作日志记录法来针对性地反思个人时间管理中的问题，同时灵活应用时间管理 APP 等工具。

关键词：时间管理；教师工作时间；小学教师工作时间管理

## ABSTRACT

The requirements for teachers are and will be higher and higher with the time changing. Facing challenges put forward by New curriculum reform, teachers' professional development and Internet plus, teachers who master a better time management ability undoubtedly will have more time guarantee in the multifarious work .

This paper is based on the survey of 100 primary teachers in a school in Taiyuan. With the methods of questionnaire, interview and observation, the writer tries to explore their work time management status problems and challenges. Furthermore, combining time management theory and the writer's survey, the writer comes up with some strategies.

The main results are as follows. First, the teachers don't have a clear time values and lack of life management sense; they need to establish the sense of balancing life and work. Second, many teachers have a work plan, however most their plans are just about some simple and fragmentary plans; they should focus on prioritizing their tasks and make more systematic plans. Third, the teachers show low levels of monitoring their time, especially the interruptions and wasting of working time; This paper gives some strategies to help teachers better cope with interruptions, empower some tasks and improve time efficiency. Forth , in time evaluation, they usually evaluate their time management by recalling. Lack of clear and specific data leads to a blur evaluation; This paper puts forwards the method of "work time log" to help teachers more pointedly reflect on personal time management problems.

**Key words:** Time management; Teachers' working time; The time management of primary school teachers

## 第一章 引言

### 1.1 研究缘起和目的

对于教师工作时间管理问题的关注始于笔者求学期间某次关于新课改能否成功的影响因素的课堂讨论，其中关于教师执行力方面的因素引起了笔者的思考。教师工作本来就较为繁杂，“教师作为研究者”、“教师专业发展”、“校本研修”等新课改要求相继提出，一些教师觉得自己时间不够用，而与此同时一些教育改革者则把改革实效不理想归结到教师的执行力问题上，希望教师多分配一点时间在教师的个人专业发展上，提高教育改革的落实程度。那在一线教育实际中，教师是否有基本的时间保障呢？在前期的文献查阅中，笔者发现调查和研究教师时间分配和使用状况的文献居多，而聚焦调查个人如何管理自己的工作时间的文献则较少，且大部分文献只是给出教师一些粗略的关于时间管理的方法和技巧的建议。

所以，教师在工作实际中如何管理自己的时间逐渐成为笔者重点关注的对象。为了对研究对象进行聚焦，笔者在选取太原市 S 小学教师作为调查对象，进入学校现场进行观察并与之交流，发现 S 小学教师的时间管理还存在以下问题：教师的工作时间价值观模糊，特别是在做一名奉献型教师——教师要像蜡烛一样燃烧自己和兼顾工作生活的平衡两方面摇摆不定；教师对工作时间提升个人专业发展的意义认识有待加强；教师的时间管理多停留在制定简单的工作计划并检查主要工作是否完成层面；教师在工作中缺乏对时间的有效监控，容易被打断，同时存在一些浪费时间的现象。值得提出的是从教师的工作实际看，教师对时间的掌控程度受到校外行政力量、学校管理层的支配和影响，也容易受到来自学生和家長等方面的影响，同时他们对提高自身工作时间管理能力的愿望比较迫切，在忙乱的工作中他们希望找到切实可行的时间管理方法和技巧。因此，本文的核心问题就在于调查和分析 S 小学教师在工作时间管理上的现状，并重点分析其中存在的问题，教师在时间管理上面临的难点，进而结合时间管理理论和教师工作实际给出相应的建议。

### 1.2 研究意义

第一，从研究的理论意义看，在以往教育管理的研究领域，往往是围绕学校中人力、财力、物力、信息等方面展开，较少关注时间管理的研究，专门针对教师个人工作时间管理能力的研究更少。因此本研究选择教师工作时间管理作为一个专门问题来进行研究；以往关于教师工作时间的研究，聚焦于教师时间分配和使用状况的文献居多，而聚焦调查个人如何管理自己的工作时间的文献则较少，且大部分文

献只是给出教师一些粗略的关于时间管理的方法和技巧的建议。

第二，从研究的实践意义看，具备高效时间管理能力的教师，无疑更有可能在日常繁杂的工作中多一份时间保障，在应对教育发展和改革的要求时多一份从容，也为教师个人专业发展增添了一份保障，是教师更好的平衡工作和生活，提高个人生命质量的基础。首先，高效的时间管理更好的保障了教师日常工作时间，带来教师在备课等教学支持性工作中效能的提高；其次，为教师专业发展中，为教师赢得一定时间进行专业阅读、专业反思、研究性活动等，有利于教师以积极主动的心态应对新课改等提出的挑战；最后，生活包括事业，也包括家庭、社会交际、健康以及人生的意义与价值，而教师要平衡工作和生活，首要的就是提高在校工作时间内的工作效能，尽量不带或捎带工作任务回家。

学校教育教学的根基在教师，学生的成长也要靠教师的示范和引导，教师的工作时间多了保障，教师自身专业发展得以提升，教师的个人生命质量得以提高，更好的支撑起学生的成长和学校的发展。

### 1.3 文献综述

本文研究太原市 S 小学教师工作时间管理现状及问题，从时间管理的视角出发，针对的群体是小学教师，关注的重点是教师围绕工作时间展开的管理，因此笔者首先整理了时间管理理论的发展进程，进而梳理了教师工作时间的研究，最后从教师时间投入与分配、教师时间管理倾向、教师时间管理能力等维度总结了关于教师工作时间管理的研究成果，并最终锁定了本文的研究方向，从教师时间管理能力的角度探讨太原市 S 小学教师工作时间管理现状及问题。

#### 1.3.1 时间管理理论的发展

对于时间管理，管理学界研究较多，以柯维为代表的部分研究人员认为时间管理理论的发展经过了四个阶段：第一阶段时间管理的中心是避免遗忘，相应的管理工具主要是备忘录；第二阶段时间管理侧重事前规划并列工作清单，本阶段时间管理更为系统全面，重视规划一方面可避免遗忘，另一方面有利于根据个人生物钟和工作习惯来安排工作从而提高工作效率；第三阶段时间管理则是侧重安排工作任务的优先顺序。这个阶段的规划书不仅有规划而且体现重要性和紧急程度，进度安排的系统性更强。规划的原则一般要兼顾全面、及时、便于携带和反馈，随着技术的进步，各种手机 APP 等工具大大提高了规划的便捷性；第四代时间管理理论认为时间管理不仅是通过控制生活来提高效率的工具，而且是个人生命管理一部分，与

个人的人生观价值观和个人的发展联系起来，其核心是审视内心并清楚哪些是真正有意义的事情，进行自我管理，兼顾时间管理的高效和个人的生活情趣及幸福。

综上，可以看出时间管理理论的发展经历了一个层层递进的过程，人们从认为时间管理就是对时间管理到时间管理是对做事目标的管理，再到时间管理是对个人管理的变化，经历了从只关注高效利用时间到关注个人生命管理的广阔性，指向个人的发展和幸福，其系统性和丰富性逐步得到发展。

### 1.3.2 教师工作时间

教师工作时间的早期研究中，国外研究者多单纯地把它等同于教学工作，但尤克认为，教师工作时间不应仅局限于教学，而应更宽泛的涵盖与教学工作相关的时间，以及教师自身感兴趣和提升其专业能力的所有活动的时间总和。近年来关于教师工作时间的研究，将教师工作时间进一步细化。经济合作与发展组织(OECD)2003年的一份报告指出，教学工作和非教学职责都是教师工作环境的成分，教师工作时间包括和教学直接相关的时间以及和教学间接相关的时间，具体涵盖了学生常规的课程，活动时间，测试作业时间，备课时间，指导学生时间，批改试卷和作业时间，专业发展时间，会见家长时间，教师大会时间以及常规学校事务时间。<sup>①</sup>

国内研究者在早期研究中往往把教师的工作时间局限在与学生学习相关的时间，而未考虑到教师个人的专业发展时间，如邱晓婷、刘电芝和袁海泉，将教师一天的时间划分为学科教学时间，教学管理时间，备课时间和闲暇时间四类；李新翠把教师工作时间分为课堂接触合和非课堂接触两类，课堂接触是指课堂和实验室教学，而非课堂广泛的包括了制定教学计划、备课、批改作业、与学生家长沟通联系、参加学校会议的时间等共 19 个子类别。<sup>②</sup>而近年研究中，教师工作时间的内涵不断扩展，比如肖洋和陈静勉把教师的工作时间分为三大类：教学时间、教学支持时间，行政和辅助工作时间，其中教学支持时间，不仅包括了常规的备课和课后辅导等时间，还涵盖了教师持续专业发展时间。

通过对国内外相关研究的回顾，我们看到教师工作时间的内涵在逐渐扩展，不仅从课内走向课外、从学生走向家长和社会、也从教学走向教师的专业发展。

### 1.3.3 教师工作时间管理

<sup>①</sup>肖洋，陈静勉. 中小学教师工作时间理论模型与评价标准的构建——基于层次性和二维化的视角. 江苏教育研究, 2017,16.

<sup>②</sup>李新翠. 中小学教师工作投入与工作量状况调查. 中国特殊教育, 2016,5.

教师工作时间投入与分配。教师工作时间管理研究多从管理学视角,调查教师时间投入和分配现状,分析教师时间利用方面所反映出的问题,进而提出建议。如舒惠将教师时间研究和新课改结合起来,重点调查了课改前后初中教师时间的结构、长度、密度现状,发现在新课程改革进程中教师工作时间管理的显著问题。<sup>①</sup>值得提出的是肖洋和陈静勉在研究中尝试构建中小学教师工作时间的理论模型与评价标准做出了有益的探索。

教师的时间管理倾向。心理学认为,时间管理倾向是一种人格特征,是个体在运用时间方式上所表现出来的心理和行为特征,具有多维度、多层次的心理结构,由时间价值感、时间监控观和时间效能感构成。不同领域中的个体,在运用时间方式上所表现出来的心理和行为特征存在较大的差异。<sup>②</sup>从心理学视角对时间管理研究则多集中在对大学生的时间管理进行研究。

教师的时间管理能力。杨雪梅将教师的时间管理能力分为:教师的时间价值感,包括社会取向和个人取向的时间价值感;时间规划能力,主要指教师明确发展目标、制定相应的工作计划,分轻重缓急安排工作任务、合理分配自己时间的能力;时间监控能力,是指克制不良习惯、拒绝干扰、严格自律地利用和运筹时间的能力;时间评估能力,是指教师对自己运用和运筹时间行为分析、反思、评价的能力<sup>③</sup>。在对校长的时间管理能力进行研究时,同样采用了这四个维度,同时进一步把时间价值感拓展为时间观,内在的包含了时间价值感、时机观、时代观。

以往研究虽然题为教师时间管理,但实际上均重点研究的是教师的工作时间管理,有的侧重研究教师工作时间的表现,如工作时长与时间分配结构;有的研究工作时间管理的内在倾向,且研究对象多为大学生;有的侧重教师自我时间管理的能力,结合第四代时间管理理论认为时间管理实质上是个人的自我管理,由此,本文受杨雪梅教授的启发从教师内在的自我时间管理能力这一角度调查并分析教师工作时间管理能力的现状。

#### 1.4 理论基础与核心概念

本文主要以第四代时间管理理论作为理论基础,在对四代时间管理理论进行要点提炼的基础上,进一步提出了有效管理时间的标准,作为分析教师时间管理能力

<sup>①</sup> 舒惠. 新课程改革背景下初中教师工作时间管理研究. 南京师范大学, 2007.

<sup>②</sup> 黄希庭, 张志杰. 青少年时间管理倾向量表的编制. 心理学报, 2001, 33(4), 338-343

<sup>③</sup> 杨雪梅. 校长时间管理: 质量与效率的维生素. 重庆, 重庆大学出版社, 2006.9.

和问题的参照；同时结合以往文献和研究探讨了时间管理的内涵，从教师工作中的时间价值感、时间规划、时间监控、时间评估五个维度整合了教师工作时间管理能力的核心内容。

#### 1.4.1 第四代时间管理理论的要点

第四代时间管理认为时间管理的实质不在于管理时间，而在于管理自己。其要点主要体现在以下几个方面：

第一，生命管理思想：时间管理不仅被看作是“有效控制生活的技巧和工具”，而把时间管理看成是个人生命管理一部分，与个人的人生观价值观和个人的发展联系了起来，其核心是审视内心并清楚哪些是真正有意义的事情，进行自我管理，兼顾时间管理的高效和个人的生活情趣及幸福。时间管理的前提是要清楚对内心而言真正重要、有意义的事情；时间管理本质是自我管理，它是个人生命管理的一部分，包括了自我发展的管理，且兼顾个人生活情趣及幸福，是一种平衡性管理模式。管理时间就是管理自己的生命，时间管理关乎个人的生命质量。

第二，“罗盘”理论：以往的时间管理方案中，“时间”作为衡量管理成效的标准，在规定时间内完成任务被认为是高效的，而时间的延误则被认为时间管理不当或缺乏效率。时间这一衡量标准成了套在管理时间的人身上的一根紧箍咒。甚至不少人因为“时间”这一紧箍咒的压力而最终放弃了对时间进行管理。而罗盘理论认为“罗盘”代表着我们的价值观和原则。它是我们做事的方向，时间管理的目标原则的指引而展开，逐渐靠近罗盘所代表的方向。

第三，要事第一：在工作中坚持最重要的事优先做，保证其按时且高效完成，这样才不会在琐事中迷失方向。判断事情的重要性一方面看其工作的价值和意义，一方面结合自身实际灵活调整。只有坚持做要事，把要事做好，我们才更容易实现工作效率的提高。如果眉毛胡子一把抓，分不清做事主次，往往捡了芝麻丢了西瓜，不如如果教师写教案时时往往需要列出教育重点，这样上课时才不容易跑题，不至于使学生听得云里雾里。经典的二八原则和四象限原则都反应了优先原则，即要事优先。

二八原则由意大利数理经济学家帕雷托提出，他认为人们在处理事务时往往同时面对“重要的少数”与“琐碎的多数原理”，人们往往花 80%的时间在琐碎的事情上，收获 20%的效果；相反重要的少数人们往往花 20%的时间却收获了 80%的效果。这一原则给我们启示就是工作中要坚持要事第一。具体到时间管理上，人们可以把 60%的时间用于处理重要的事情，花 20%的时间处理不太重要的事情，将最后

剩下的 20% 时间灵活应用, 这样就不至于有的教师忙了一天却觉得自己什么都没做。教师的工作较为琐碎凌乱, 杂事较多, 如果抓不住要点就很容易缺失工作的意义感。所以更需要在工作中分清主次, 抓住“重要的少数”, 坚持要事第一, 要事优先, 从而提高时间管理的效率、

四象限原则把时间按其紧迫性和重要性分成 A B C D 四类, 形成时间管理的优先矩阵 (如图 1.1)。应多做 B 类事, 成为一个从容不迫的人。

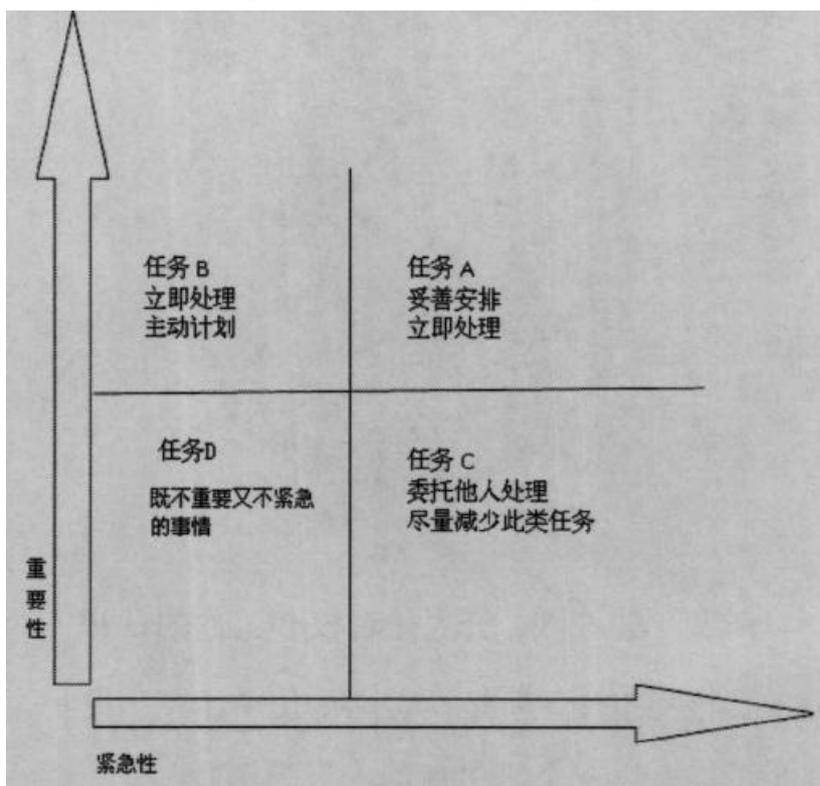


图 1.1 时间管理四象限矩阵图

第一象限的任务是既重要又紧急的事项, 其重要性程度最高, 需要妥善安排, 立即处理; 第二象限是重要但不太紧急的事项, 由于其重要性高也需要主动计划并着手开始处理。但由于不是紧急事项, 人们往往对其不敏感, 容易出现拖延。在工作中这类事项需要特别引起注意, 尽量多分配一些时间和经历来处理; 第三象限是既不重要也不紧急的事项, 适宜灵活机动的处理; 第四象限事项虽然很紧急但不重要, 这样的事是需要尽力避免的。工作中部分人往往因为拖延把一些不重要的事拖成了紧急的事, 陷入处理危机, 到处“救火”, 把大量时间浪费在了不重要的事情上。当然有些紧急的事无法避免, 一方面可以灵活处理, 一方面可以适当授权给他人代为处理。高效能的时间管理者往往把主要的时间和精力分配在第一象限和第二象限, 而对第三象限和第四象限的事务, 或者用小部分时间机动灵活处理或者授权

给他人去做。

#### 1.4.2 时间管理的内涵

从心理学的角度看,黄希庭、张志杰提出的“时间管理倾向”这个概念,其具体含义为个体在对待时间的功能和价值上,在运用时间方式上所表现出的心理和行为特征。他们把个人的时间管理倾向看做是一种人格特征。<sup>①</sup>房安东、杜晓新等提出的“时间管理能力”,认为时间管理实质反映的是个体的元认知能力。以上两种提法认为时间管理体现的是个体人格特征或元认知能力的差异。

从管理学视角看,金小川认为时间管理就是对时间进行计划、监督和评估的过程<sup>②</sup>;朱帅指出,时间管理是指以效率、效果、效能为目的,在工作、生活中有目的地利用时间管理规则和技巧,合理有效地利用可以支配的时间,通过计划保证各项事物完成的一系列管理活动<sup>③</sup>;杨杰把时间管理视为对时间的运筹与控制,它具有让每一秒、每一分、每一小时、每一天都发挥其最大效益和效能的能力<sup>④</sup>;何常明强调时间管理的根本是明确价值观,是生命管理<sup>⑤</sup>;

本文认为,时间管理是以以效率、效果、效能为目的,对时间进行计划、监督、评估的过程,是人生价值观的体现,根本在于明确价值观,指向个人生命管理。效率指的是单位时间内完成的工作量。效果侧重预期结果的达成。而效能侧重以做正确的事为前提,用最少的的时间取得最佳的结果,也就是正确地做事。

#### 1.4.3 教师工作时间管理

结合教师的工作实际,参考其它学科对时间管理的定义,本文把教师工作时间管理界定为:教师工作时间管理就是教师在工作中,在时间价值观的支配下,对时间进行规划、监控、评估的过程,目的是提升时间利用率和有效性。

从教师个人的工作时间管理本身来说,教师工作时间管理包括教师工作中的时间观、时间规划、时间监控、时间评估几方面表现出来的能力倾向性,这就是教师的工作时间管理能力。

教师工作教师的时间价值感。黄希庭(2001)教授认为时间价值感是指个体对

---

<sup>①</sup> 黄希庭, 张志杰. 青少年时间管理倾向量表的编制[J], 心理学报, 2011, 4.

<sup>②</sup> 金小川. 高效利用时间的技巧仁[J]. 北京中国国际广播出版社, 2003: 3.

<sup>③</sup> 朱帅. 如何进行时间管理[M]. 北京北京大学出版社, 2004: 6.

<sup>④</sup> 杨杰. 时间管理[M]. 北京中国纺织出版社, 2003, 9.

<sup>⑤</sup> 何常明. 用好时间做对事[M]. 北京中国邮电出版社, 2004, 3.

时间的功能和价值所持有的稳定态度和观念,包括时间对个人的生存和发展以及对社会存在与发展意义的稳定态度和观念,它对个体时间管理有动力和导向的作用。何常明认为价值观是生活中对我们而言很重要且有高度优先度的事情,它支配着我们的时间使用也影响着我们的生命质量。结合对时代对教师专业发展的呼吁,笔者认为教师在工作中的时间价值感是教师能认识到时间于个人专业发展意义、对提升个人教育教学工作质量、平衡工作和生活的价值。

教师的工作时间规划能力。教师的工作时间规划能力是指教师在明确自己的发展目标的基础上,制定相应的目标规划和具体的工作计划,分清轻重缓急安排工作任务和工作时间的能力。<sup>①</sup>教师首先要明确个人发展目标,一是个人的职业目标,二是个人的专业发展目标。《小学教师专业标准(试行)》在定义合格教师时设置了三个维度,即“专业理念与师德”、“专业知识”和“专业能力。”教师知识和能力不是一成不变的,而要适应时代发展和学生发展的要求,需要践行终身学习的理念,需要具备一定的反思和研究能力。因此教师在制定发展目标时,既要考虑职业通道的晋升,也要兼顾自身在“专业理念与师德”、“专业知识”和“专业能力”等方面的专业能力的提升,使专业性不断发展。

教师的工作时间监控能力。黄希庭(2011)认为时间监控观是个体利用和运筹时间的能力和观念,它体现在一系列外显的活动中,例如计划安排、目标设置、时间分配、结果检查等一系列监控活动<sup>②</sup>;杨雪梅认为校长时间监控能力是指校长克制不良习惯、控制影响其时间规划执行的人群、地点和事物,严格自律的利用和运筹时间的能力;<sup>③</sup>朱枫认为班主任的时间控制行为是指监督、检查自己的工作是否按既定的工作计划进行,纠正偏差行为,处理突发情况,以实现所有工作之间的“平衡”,并将班主任的时间控制行为分解为时间分配行为、干扰应对行为和任务授权的行为。<sup>④</sup>结合教师工作实际,本文把教师的工作时间监控能力定义为:教师克服不良心理因素,严格自律的利用和运筹时间,同时灵活应对变化的能力,主要包括:时间分配能力、干扰应对能力、授权能力。

教师的工作时间评估能力。杨雪梅(2006)认为校长时间评估能力是指校长对

<sup>①</sup> 杨雪梅. 校长时间管理: 质量与效率的维生素. 重庆, 重庆大学出版社, 2006.9.

<sup>②</sup> 黄希庭, 张志杰. 青少年时间管理倾向量表的编制. 心理学报, 2001, 33(4), 338-343

<sup>③</sup> 杨雪梅. 校长时间管理: 质量与效率的维生素. 重庆, 重庆大学出版社, 2006.9.

<sup>④</sup> 朱枫. 班主任时间管理行为研究. 华东师范大学, 2010.

自身时间运用和运筹能力进行分析、反思、评价和改进的能力。<sup>①</sup>朱枫认为教师的时间评估行为是指对过去的时间管理行为进行检验和总结的过程，基于时间管理整个过程的监测进而对时间运用的效能进行评估，发现问题。<sup>②</sup>结合以往研究和小学教师工作实际，本文认为教师时间评估能力是指教师记录监测自己的时间运用和运筹情况，并进行分析、反思评价和改进的能力。比如教师可以对自己一天的时间使用情况进行记录并分析，反思那些时间利用比较高效而哪些时间被无端的消耗了。其中记录和监测时间使用情况是评估的基础，因为如果只有对时间的模糊知觉而缺乏实际数据的支撑很难发现真实问题；分析、反思和评价是评估能力的核心，通过分析和评价发现自己在时间管理上存在的问题，进而通过反思提出建设性的改进意见，这也是比较难的一个环节，涉及到解决问题的能力。最后则是在评价的基础上进行改进，既包括对个人时间规划、监测能力的改进，也包括对个人时间运用的其它具体方面做出的改进，比如觉知自己的不良心理因素并有意识的进行改变。

## 1.5 研究方案

本文研究方案主要包括：所要研究的内容，研究方法的设计和对象的选择，和研究工具。其中，由于本文主要采用调查法，所以研究工具主要有问卷、访谈提纲和追踪观察记录表。

### 1.5.1 研究内容

笔者以时间管理理论为基础，调查了太原市 S 小学不同年级、不同科目、不同教龄、不同职称的小学教师在工作时长、时间分配以及时间管理观念、方法和技巧等方面的现状，重点分析其在个人时间管理方面存在的问题，并从教师自身及学校管理和时代背景等方面分析了影响教师时间管理的主客观原因，最后对小学教师如何科学合理管理时间提出了有针对性的建议和对策。

### 1.5.2 研究方法和对象

本研究采用的研究方法主要是文献研究法和调查研究法。

文献法是指搜集和梳理国内外有关文献资料，了解某一研究领域的研究进展，进而在前人研究的基础上进一步解决所要解决的研究问题。笔者通过对国内外时间管理理论和教师工作时间的相关文献进行收集、甄选、梳理后，逐步了解了时间管

---

<sup>①</sup> 杨雪梅. 校长时间管理：质量与效率的维生素. 重庆, 重庆大学出版社, 2006.9.

<sup>②</sup> 朱枫. 班主任时间管理行为研究. 华东师范大学, 2010.

理在理论的概况及其在教师工作时间这一领域的应用，找到构建小学教师时间管理研究框架的理论依据，并最终选定了教师个人时间管理这一方向进行研究。

在调查研究时，笔者主要采用了问卷调查法和访谈法。笔者选取了太原市 S 小学作为研究对象进行深入调查，在充分考虑到可能影响小学教师时间管理的年级、科目、教龄等诸多因素后，设计并发放 100 份“小学教师时间管理现状调查问卷”（见附录），共回收问卷 96 份，其中有效问卷 92 份。在了解该小学教师基本工作时间管理情况的基础上，对 3 位教师进行了重点访谈，并对 1 位教师进行了跟踪调查。

问卷对象的总体构成情况：

教龄						
备选项	1~3 年	4~6 年	7~10 年	11 年以上		
百分比	31.52%	9.78%	17.39%	41.3%		
任教学科						
备选项	语文	数学	英语	品德生活	科学	其它
百分比	40.22%	30.43%	28.26	29.35%	21.74%	55.43%
周总课时						
备选项	5 节以下	6-10 节	11-14 节	15 节以上		
百分比	2.1%	9.78%	39.13%	48.91%		
职称						
备选项	无	小三	小二	小一	高级	
百分比	28.26%	1.09%	18.48%	33.7%	18.48%	
是否当班主任						
备选项	是			否		
百分比	55.43%			44.57%		

从上表可以看出，该校教师以教龄 1-3 年和 11 年以上的教师为主，而职称以小一居多；任教学科以语文和数学为主且多数教师带 2 门以上学科，周总课时量多为 11-15 节；且超过半数的老师担任班主任。

访谈对象的构成情况：教师 J（教龄 5 年）、教师 x（教龄 2 年）、教师 w（教

龄 5 年)。

跟踪对象: 教师 x (教龄 2 年)。

### 1.5.3 研究工具

根据此次研究的目的, 笔者设计了“小学教师时间管理现状调查问卷”。问卷分背景资料和工作时间管理情况两部分, 有单选题和多选题, 具体的调查问卷可见附录一。

第一部分的背景资料主要对被调查者的年龄、学历、职称、教龄等基本情况进行了了解。

第二部分的单选题主要针对小学教师工作时长、分配状况情况特别是时间管理方法和技巧等方面的现状作了调查。而多选题主要了解教师时间管理观念。

该问卷主要结构分析如下:

问卷主要维度	各维度主要调查内容	题号
个人基本情况	教龄、职称、所带学科、是否是班主任等	1~7 题
工作时间的 基本情况	工作时长、时间分配、受干扰频率、整体时间利用情况	8~10 题
工作时间价值感	对工作时间价值感的认识	29 题
工作时间规划	长期规划、具体计划编制	11~13 题
工作时间监控	时间分配、干扰应对、任务授权	14~17 题、20、22、23 题
工作时间评估	过程监测、时间反思、影响因素	18~19 题、26 题
时间管理影响因素	时间管理面临的问题和影响因素等	24、25、28 题

其次, 笔者根据此次研究的目的设计了访谈提纲, 重点访谈了认为时间严重缺乏需要加班教师和认为时间相对宽裕的教师, 对比分析他们对时间管理方面问题存在的差别, 以及各自在平时工作中时间管理技巧和方法的使用情况。

另外, 笔者对教师 w 每天的工作时间安排进行了为期一周的追踪研究, 主要记录了教师 w 每天的工作内容和时长, 并重点收集其工作计划、干扰应对、任务授权、时间反思的书面资料。

## 第二章 S 小学教师工作中时间价值感的调查结果考察

教师在工作中的时间观主要包括时间价值观，它是指教师能认识到工作时间于个人专业发展意义、对提升个人教育教学工作价值的价值，高效管理工作时间也是使我们更好的平衡工作和生活的的前提。

### 2.1 调查结果及主要问题——教师生命管理意识有待加强

生命管理思想不仅把时间管理看作是“有效控制生活的技巧和工具”，也把时间管理看成是个人生命管理一部分，与个人的价值观和个人的发展相联系，其核心是审视内心并清楚哪些是真正有意义的事情，进行自我管理，兼顾时间管理的高效和个人的生活情趣及幸福。时间管理的前提是要清楚对内心而言真正重要、有意义的事情；时间管理本质是自我管理，它是个人生命管理的一部分，包括了自我发展的管理，且兼顾个人生活情趣及幸福，是一种平衡性管理模式。管理时间就是管理自己的生命，时间管理关乎个人的生命质量。

表 2.1 教师工作时间价值的认可度调查

选项	小计	比例
作时间对个人专业发展的价值 值工	35	38.04%
工作时间对保障和提升教育 教学工作价值的价值	82	89.13%
工作时间对平衡工作——生活、提 升个人生命质量的值	41	44.56%
本题有效填写人次	92	

从调查结果可以发现大部分教师都能认识到时间尤其是工作时间的宝贵性，也具备时间管理的意识。然而教师对工作时间利用情况的的价值认识多集中在保障和提升教育教学工作上（89.13），也有部分教师（44.56%）关注到高效利用工作时间对更好的平衡工作——生活，提高生命质量的值，而关注高效利用工作时间对于个人专业发展的价值的教师则最少，只占 38.04%。

从以上调查可以看出，大部分教师把工作价值和教育教学联系起来，这当然毋庸置疑，然而这只是外部的驱动因素，要想真正发挥价值观的指南针作用，教师还

要发掘内部的驱动因素。结合教师工作性质来看，保持教师自身的专业发展就是满足教师自我实现的需要。因此教师在明确工作时间价值感时有必要将其和个人的专业发展联系起来。此外，教师还有情感和归属需要。过去人们把教师看作辛勤的园丁，也把加班加点备课、批作业当做教师辛勤奉献的榜样来歌颂。然而教师如果一味加班加点忽视家庭、朋友等正常的情感和归属需要，不利于教师的长期健康的发展。

## 2.2 教师职业特点本身对教师提高生命管理意识的制约性

在关于“是否愿意休息时间处理工作，比如回答学生问题等”这一问题的访谈中：

X 老师认为，虽然不愿意但经常不得不把不太重要但必须完成的工作带回家完成，家里遇到学生在微信上提问不回答也不好，而且如果不回答，心里面感觉老有事，其他事也做不好。

W 老师认为，如果不是重要的工作，尽量不在家里做，工作和生活应该尽量分开。我给学生说了没有重要的事情不要下班后打电话，也最好别在微信上问问题，有问题会统一在课堂上解答。刚工作时经常在微信上给学生讲题，现在有了孩子，回家得陪陪孩子。

不同的老师对这一问题有不同看法。X 老师的想法反映了过去工作的伦理的影响，过去人们对那些忘我工作的人赞赏有加，经常用挑灯批作业、备课来标榜教师的认真和负责。在这样的社会舆论导向在一定程度使老师不敢休闲，担心自己被家长认为不负责，即使在“休闲的时候也休闲不好，总有一种没有工作的负疚感和负罪感。”W 老师的看法代表了另外一些老师的想法，工作和生活应该尽量分开，特别是微信等即时通讯工具出现后，老师的休息时间更容易被干扰，如果不分开就别想有自己的时间了。

从访谈中我们也可以看到，教师的工作具有“未完结性”，一方面，教师即使不分白天黑夜地连轴转工作，也永远干不完。身为教师不能说，“我已经把这个孩子教育好了”，“今天想到的所有要做的事情都做完了”。另一方面教师的职业特点决定了教师更需要终身学习，花时间充电和提升。

教师角色受人尊敬带来价值感，然而教师还有伴侣、好朋友、父母等其他社会角色，你的学生有很多好老师可以日复一日的帮他们解决学习上的难题，而你则是唯一的父亲、母亲或伴侣，应该留出时间陪伴生命中重要的人。工作的未完结性和

多重社会角色决定了教师必须平衡好工作和生活，主动管理和掌握自己的工作时间，否则结果很可能是一片狼藉。

## 2.3 教师提高生命管理意识面临的挑战

调查中发现的问题如教师缺乏生命管理意识，平衡工作和生活存在困难，需要在教师的工作实际中考察，这些问题和教师职业本身的特点有密切关系，如教师职业有“未完成性”，“要求教师终身学习”等，这对教师提出了更大挑战。

### 2.3.1 优化工作时间价值感，树立生命管理思想

树立了生命管理思想，有助于教师把时间管理看成是个人生命管理一部分，与个人的人生观价值观和个人的发展相联系，能更好的发挥时间价值感对教师工作时间的积极作用。价值观是我们人生的指南针，是人生中不可或缺的，在价值观的指引下我们分清何者为重，何者为轻。当我们的行为遵从了自己的价值观时，内心是平和的，而违背了内心的价值感则又会体验到懊悔、纠结、痛苦。因为价值观时决定我们如何做选择和行动的驱动因素，而我们所熟知的的时间浪费的三大杀手——拖延、犹豫不决。目标不明确，归根结底就是由于价值观不明确所致。

那么教师如何优化工作时间价值感，树立生命管理思想呢？在高效能人士的七个习惯中，柯维提出了“以终为始”的原则。也就是说你希望在盖棺评论时获得的评价才是你心中真正渴望的目标。从教师的角度看，可以想一下在退休时希望自己是是个什么样的老师。价值观的确立既要考虑外部因素，如学生眼中的自己是个什么样的老师，对学生的教育教学工作做出了多少贡献？同时不能忽视内部因素，自己是否活出了心目中喜欢的教师的样子，自身专业发展是否在不断提升，是否形成平衡性的时间管理？要想成功把握自己时间，需要从明确价值观做起。在明确价值观的基础上还需要进一步确定价值观准则。价值观准则决定着我们的行动是否会满足自己所重视的价值观。比如，何常明举过这样的例子，两位学员确定了一个共同的价值观——获得成就感，一位学员认为，“当我付出的努力能够得到别人的肯定并且达到自己的目标时，就会有成就感”；而另一位学员认为“当我能够为别人创造更大的价值时，我就体会到了成就感”，体现的就是相同的价值观有不同的价值观准则。<sup>①</sup>

### 2.3.2 在“终身学习”中把握工作时间对于个人的专业发展的价值

<sup>①</sup> 何常明. 用好时间做对事. 北京, 中国邮电出版社, 2004, 3.

教师的职业特点决定了教师需要在个人专业发展上不断精进，以更好的适应教育改革和时代发展提出的要求，更好的助力学生发展。因此有必要有意识的对自己的专业发展进行管理，提高自身的专业知识、专业技能和专业情意。需要指出的是教师的专业发展不仅仅发生在工作之后进行专业阅读、做教育行动研究等活动，也发生在学校工作时间内，和日常的教学、教研、管理等活动结合起来，合理高效的安排时间，把反思、研究、合作贯穿在日常工作中。日常的教育教学经验是教师丰富个人经验、提升专业素养、发展教育智慧的重要资源，是教师自我专业发展不可或缺的渠道，这对教师高效合理的进行工作时间管理提出了更高的要求。有效地利用好自己在的在校工作时间，无疑能为教师带来更多的业余时间，试想一个每天要加班加点完成工作任务的教师何谈利用业余时间呢？此外，教师充分利用好自己的业余时间，可以进一步提高自我和完善自我。很多名师都非常注重通过个人时间管理为实现工作上的精进和个人专业发展创造必要条件。

### 2.3.3 在工作的“未完结性”中更好的平衡工作和生活

时间管理不是把所有的时间填满，也不能无节制浪费时间，而要在严格自律的同时劳逸结合，适度放松。教师作为脑力劳动者，适度的放松和休闲能为大脑充电。教师提高在校工作时间内的高效能，尽量不帶或捎帶工作任务回家又是进步平衡工作和生活的基础，使教师在平衡家庭与社会交际时更加游刃有余。事实上，工作的越明智，每小时得到的报酬更高，就能拥有被更多的时间做自己喜欢的事情，或者陪家人和朋友。教师时间管理策略（Joanne C. Wachter, Clare Carhart）的两个例子说明了这一道理<sup>①</sup>。

	C 老师的典型一周	M 老师的典型一周
到校时间	早上 7:45	早上 7:30
教学时间	上午 8:30 至下午 3:00	上午 8:45 至下午 3:10
离校时间	下午 4:00	下午 4:30
在校工作时间	8.25 小时	总共在校时间 9 小时
在家工作时间	0（每年一两次特殊情况除外）	每晚 2 小时，周末 4 小时
工作表现	非常出色	非常出色

<sup>①</sup> Joanne C. Wachter, Clare Cahart. Time-Saving Tips For Teachers. London, Corwin Press, 2003.

两位老师在教学工作中都很出色，然而 C 老师每周话 41.25 小时工作，M 老师则工作 59 小时，不同的时间安排导致 C 老师有更多可支配时间，享受工作之外的生活。

“时间是一种生活事实”<sup>①</sup>，保持生活状态的平衡，对于教师的时间管理起着巨大作用。自己作为老师的角色有没有和其它社会角色、家庭角色平衡好。从脑科学的角度看，如果人的大脑某部分功能长期不用，将会逐渐退化。当我们把所有的时间和精力都放在现有的工作上，就失去了让大脑保持活力和创造力的源头活水，这也就是为什么有些教师会对工作产生厌倦感。教师如果想保证思维的活力和创造力，对工作的热情，需要分配一些时间在生活和休闲上。当我们放慢速度，更好地自我调节，做我们自己的生命质量保险的代理人时，我们能够大大提高效率和工作满意度<sup>②</sup>。教师只有平衡好生活、工作、休闲之间的关系，才能更高效管理时间的同时提升自身的生命质量，保持生命的活力和对工作的热情。然而在我们的文化传统中，教师视为人类灵魂的工程师，被视为辛勤耕耘的园丁，“蜡炬成灰泪始干”常用来描述教师忘我的奉献。教师工作之外的时间容易被占用，这一隐性的时间占用常常被人忽视，甚至觉得理所应当。由于教育具有时间和空间上的广延性，教师工作之外的时间不被占用也不现实，因此对教师平衡个人时间，注意时间安排上的弹性提出了更高的要求，教师要在时间管理上下功夫，然而这种付出是值得的。

---

<sup>①</sup> 赛韦特. 时间管理[M]. 北京: 中信出版社, 2004(7): 55.

<sup>②</sup> 赛韦特. 时间管理[M]. 北京: 中信出版社, 2004(7): 55.

## 第三章 S 小学教师工作时间规划能力的调查结果考察

教师的工作时间规划能力是指教师制定一定时间段内的目标规划以及具体的工作计划，能够根据轻重缓急安排工作事项和个人工作时间的能力。小学教师面临的工作较为繁杂琐碎，提高自身时间管理能力，首先要统筹安排好每学期、每月、每周的工作计划，其次在每个工作日的安排上，要分清主次，做坚持要事第一的原则，如：学生的思想管理、学生的习惯管理。

### 3.1 调查结果及主要问题——教师工作时间规划及重点不明确

对教师的工作时间规划能力的调查主要围绕教师工作中的目标规划和具体的计划编制展开，经过调查发现，教师工作时间规划及重点不明确，这是制约教师工作时间规划能力的一个原因。

#### 3.1.1 教师的目标规划——较为简单笼统

教师首先要明确个人发展目标，一是个人的职业目标，二是个人的专业发展目标。教师知识和能力不是一成不变的，而要适应时代发展和学生发展的要求，需要践行终身学习的理念，需要具备一定的反思和研究能力。因此教师在制定发展目标时，既要考虑职业通道的晋升，同时要兼顾自身在“专业理念与师德”、“专业知识”和“专业能力”等方面的专业能力的提升，使专业性不断发展。

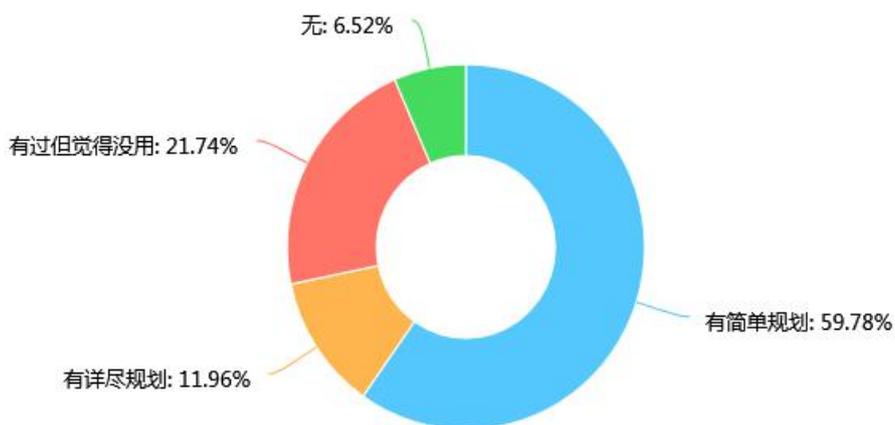


图 3.1 教师职业发展或专业发展规划调查结果

统计结果显示，59.78%教师只是停留在制定简单规划的层面，甚至还有的教师没有考虑过制定规划，需要指出的是 21.74%教师制定过规划但觉得没用。而只有 11.96%的班主任认为自己有详尽的规划。

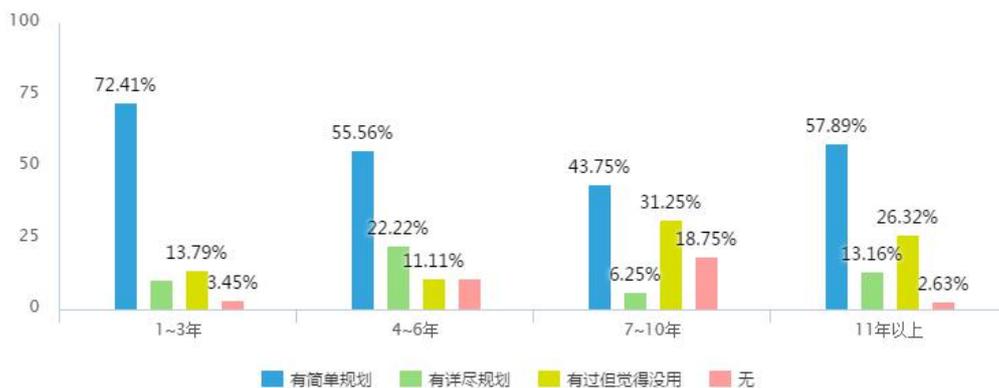


图 3.2 不同教龄与职业生涯规划情况的交叉分析

通过对不同教龄与职业生涯规划情况的交叉分析可以看到，有简单规划教师在 1~3 年、4~6 年、7~10 年、11 年以上各教龄段的比例都在 43.75% 以上，其中 1~3 年年龄段有简单规划的教师比例最高为 72.41%；而各年龄段中 4~6 年教龄段有详尽规划的教师比例最高，为 22.22%。总体而言各教龄段教师规划制定差别不大，而 1~6 年教龄段的教师在规划制定上更为积极。

可见，多半教师制定规划的能力还有待提升。小部分教师缺乏目标规划意识；部分教师觉得目标和规划没用，其原因可能是规划没有切合个人实际，也可能是目标执行过程中出现问题；多数教师的时间规划停留在简单规划层面，简单的规划模糊笼统，其动力作用不够明显，一旦遇到阻碍也容易被放弃。

### 3.1.2 教师工作计划编制——对重要性认识不清

教师的工作计划编制指的是，教师在明确目标和个人发展方向的前提下，根据每天的工作实际进一步分解工作计划，并根据各事项的轻重缓急程度来确定其优先级。

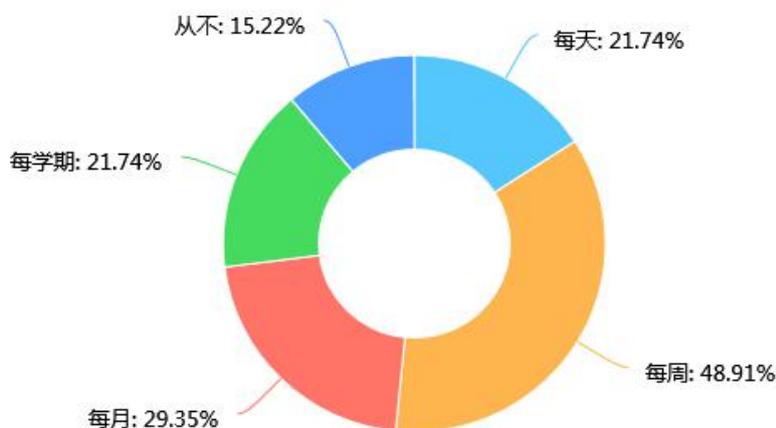


图 3.3 教师的备忘录制定情况的调查结果

调查结果显示：教师多倾向于制定每周的工作计划，该比例为 48.91%；每月和每学期制作备忘录的教师比例分别为 29.35%和 21.74%。只有 21.74%的教师会每天制定备忘录。

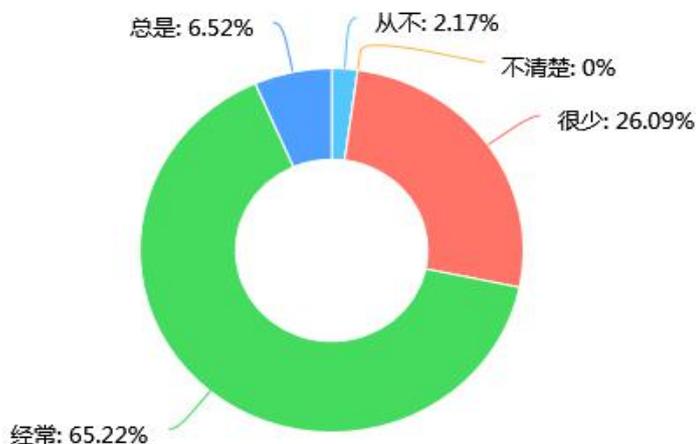


图 3.4 教师制定工作清单是否体现轻重缓急的调查结果

调查结果显示：大部分教师有制定工作清单并分轻重缓急的习惯（“经常”和“总是”的教师比例分别为 65.22%和 6.52%）；另外依然有 26.09%的教师没有制定工作清单并分轻重缓急的习惯。从调查结果可以看出：大部分教师有制定工作清单并分轻重缓急的习惯。

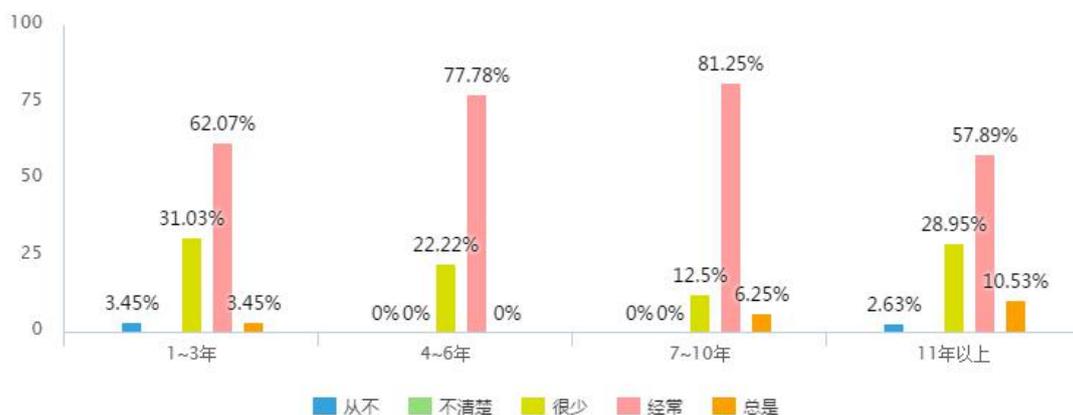


图 3.5 不同教龄与计划制定是否分轻重缓急的交叉分析

通过对不同教龄与计划制定情况的交叉分析可以看到，经常和总是能应对干扰的教师在在 1~3 年、4~6 年、7~10 年、11 年以上各教龄段的比例之和分别为 65.52%、77.78%、87.5%、68.42%，各年龄段总体而言都在 65%以上，其中 7~10 年年以上教龄的教师计划编制分轻重缓急的比例最高。总体而言，教龄计划制定的影响不是特

别明显。

虽然大部分教师有制定工作清单并分轻重缓急的习惯。然而在访谈中，笔者发现，教师对“重要”的认识存在以下误区：

其一，有些教师把学校规定要做的事当成重要的事。比如教师 J 说，学校规定每天除了写教案，还要写教学日志、教学反思、学习笔记，班主任每周还要写班会课程计划和教学设计。

其二，有些教师把紧急的事当做重要的事。比如个别教师在应付突击检查时利用上课时间狂抄学习笔记。

此外，有些教师把领导安排的事当做重要的事。教师 K 学校、区里、市里都需要成绩，不搞活动体现不出来下面学校在做什么啊，领导刚让我组织绘画比赛，这事就挺重要的。教师 W：学校安排我代表学校去区里赛课呢，这事挺重要的，这周我都一直在忙着准备。

通过以上访谈结果可以看出，教师除了上课、备课、批作业等主要工作外，文案工作必须完成，领导安排的事必须完成，教师对自己时间的支配权较少。即便是不太重要的文案工作如果没有及时完成就很有可能变成紧急的事，而必须完成的事一旦变成紧急的，往往也升级成重要的事。由于教师对个人时间的支配权较少，很容易陷入时间的洪流里，把所有必须完成的事情当做重要事情。

### 3.2 教师提高工作时间规划能力面临的问题和挑战

针对教师缺乏清晰规划能力这一问题，笔者提出了“SWOT 法”来帮助教师建立系统的目标规划，然而有些问题需要结合教师的工作实际探究其原因，才能进一步提出可行的建议，比如教师在计划编制中不善于抓重点，就和行政管理对教师时间自主性的制约分不开的，这也是教师时间管理面临的一大挑战。

#### 3.2.1 清晰规划能力的缺乏——用“SWOT 法”建立系统的目标规划

在哈佛大学关于关于目标对人生影响的跟踪调查中我们可以看到。调查对象中智力和成长环境等条件都差不多的年轻人中有清晰的长期目标的只有 3%，而 25 年后，他们几乎都成了社会各界顶尖成功人士；形成明显对比的，当初调查对象中缺乏目标的 10% 的人，他们几乎都生活在社会的最底层，常面临失业，不得不依靠社会救济。从中我们可以看出，是否有长远清晰的目标对人以后的发展有一定的预测作用，目标对人的发展有导向性作用。

系统的目标规划是教师本人为自己的专业发展设计的一个蓝图，教师可以参考

SWOT 分析法来制定系统的目标规划。

#### 第一，对个人情况进行全面分析

首先教师要分析自身兴趣、需要、能力和个性等基本特点，在此基础上一方面对自己的优势进行分析，比如专业能力，人际交往能力等；另一方面要对自己的劣势进行分析，比如教育教学的某个短板。在此基础之上，教师要依据个人情况，结合自身专业发展、学校的愿景规划等确立适合自己的专业发展目标，这种目标应该是由近及远，由低到高，具有一定的层次性。此外，教师尤其要重视个人在职业发展和专业发展中面临的困难问题，有针对性的突破。

#### 第二，对个人专业发展的外部资源和环境进行分析

首先教师要分析学校现有的资源和条件，为个人专业发展提供基本条件；其次教师要分析学校的发展环境和发展方向，从中找出与自己专业发展相切合的点，进而寻求外部的有利支持；最后，教师要知道自己要想获得专业的持续发展还需要获得哪些资源、从哪些渠道可以获得这些资源；专业领域的权威人物和期刊有哪些，哪些数据库的资源有价值；网上较为有名的博客和论坛有哪些等等。

#### 第三，确立目标

在对自身条件和环境资源进行全面综合的考量之后，接下来就要确立适合自己的目标。从时间上看，既要确立长期目标，又要确立短期目标；长期目标有助于形成远景，对职业路径具有激励和导向作用，短期目标易于实现，增强不断追求目标的动力；一般而言，短期目标比长期目标更为具体，操作性更强。从目标所涵盖范围看，既要包括个人职业发展的目标，也要包括个人专业发展的目标，建立起较为完整的目标体系。

#### 第四，决定行动方案

目标确定之后我们就要考虑实现目标的行动方案，也就是由具体的措施和活动。以实现个人专业发展目标为例，教师不仅要做好常规教育教学和管理活动，还要参与教研，进行专业阅读，实施行动研究，有条件的教师还要积极参与教育教学相关培训活动。在确定基本活动内容后，结合内外条件和个人时间、空间等因素综合考量后，确定各项内容的时间规划以及完成期限，所需的资源和条件，要分为几个步骤和阶段来完成。部分较复杂任务还需要对存在的多种行动方案进行评估后确定最佳的行动方案。

### 3.2.2 来自行政管理的制约——用“二八法则”抓住真正要点

小学教师工作时间面临来自校外行政力量和学校管理层等多方面制约。教师工作时间种类较为繁杂，除了常规的备课，上课，作业批改、课后辅导和管理学生等还要应对教育局组织的各类检查、评比，学校安排的各种会议、各种培训学习、活动等，这些任务不仅常常要求填各种表，写各种书面材料，而且一般都有明确的完成时间限制，给教师时间管理带来一定程度的压力。

面对杂乱的工作事项，教师在制定工作计划时，首先应该对各项工作任务按照轻重缓急进行归类，确定事情的优先级，进而确定每项任务完成时间和优先顺序。其次要结合每学期的课程计划和教学进度，制订具体的工作计划。确保重要事情优先完成，有序推进，避免时间利用的浪费和低效。

ABC 法是一种根据各项工作任务轻重缓急来确定其完成的优先级，确保重点工作按时完成的方法。A、B、C 分别代表各项工作的优先级，其优先级按顺序依次递减。结合教师的工作实际本文把教师的工作任务分为以下三类，A 类：重要且有严格时间规定的工作，主要体现在课表中的课堂教学；B 类重要而无严格要求的工作（如备课、批改作业、自主专业发展时间）或重要性一般但紧急的事（如：紧急的行政类事务）；C 类：要做的事和临时任务（如班主任的查勤等常规工作、文案工作、打印资料、和学生沟通、家校沟通，参加赛课等）。

就 A 类课堂教学而言，教师应认识到课堂是教育教学的关键环节。要通过有效教学的设计和实施发挥课堂的最大效益。然而在实际课堂教学中，一些时间浪费现象依然存在。如有些教师由于教学设计不合理，造成某些教学环节重复冗余；有些教师过多使用多媒体来呈现，忽略了学生的消化吸收；有些教师不善于处理课堂临时状况而导致教学被打断，影响了教学的连贯性；这就要求教师树立有效教学的理念，做有效教师，其中不可缺失的一环就是，教师要增强课堂时间的管理意识管理能力。

B 类教学支持类工作虽无严格时间要求但由于和 A 类工作紧密联系，时间也必须安排好，如上课之前要把课备好，在下节课之前要及时批改完作业。

可以看出仅教学常规工作（备课、上课、批作业）已经成为教师工作时间的主体，而 C 类“要做的事”也常常无孔不入，不得不做，留给教师的自由支配时间更少了。

教师在对工作任务进行轻重缓急排序之后，还需要把握每类工作任务的“20%”。二八原则是意大利经济学家帕累托提出的，他认为 80% 的收获由最关键的 20% 带来，

因此教师要结合自身实际抓住每类工作中的 20%。比如 B 类工作中教师的专业发展往往是决定教师备课质量高低的关键，专业能力的提升离不开长期专业阅读和专业积累，而具体到每次备课则是看教师能否把上节课的个人反思融入下次备课中，能否解决上次课的一个问题，能否改进一点点。管理学上有个原则，被称作“每次进步 1%”。只有对重要性有足够认识，才能挤时间做乃至做好重要的事。

访谈中 J 教师认为作业都批不完哪有时间进行专业阅读和反思呢？而 W 教师认为，重要的事必须挤时间完成，必要的时候可以在下班后完成，如何挤时间呢？她谈到，“别看我在洗衣服，其实我脑袋里同时也在过课，在想这个课怎么样上更好，有时候看电视的时候也会想上节课还有哪些问题，脑袋里带着问题就想解决，周末时间有更多时间看书，有时候问题不经意间就想明白了。”如果每个教师能认识到专业阅读和反思作为 B 类工作“20%”的重要性，就更容易挤时间完成了。

苏霍姆林斯基曾采取一些有力的措施减轻教师在非主要工作上的负荷，“其一，允许教师在认真备课、努力提高课堂教学质量、提高学生作业正确率的前提下，可以定期地抽阅学生作业，只在测验时才全部批改。其二，让教师写有益的工作计划。不让教师被一些没有必要的文牍压得透不过气来。其三，在备课时允许教师从实际出发，避免对讲课的内容作冗长的书面抄录”。<sup>①</sup>与此同时他非常提倡教师进行阅读积累，他认为短期看书会花去教师一部分时间，但从长远来看会节约备课时间；善于阅读的教师备课时间会越来越短，而那些以工作忙为借口不读书的老师则可能会忙一辈子，而且会越来越忙。

<sup>①</sup> 苏霍姆林斯基. 给教师的建议. 北京, 教育科学出版社, 2016.

## 第四章 S 小学教师工作时间监控能力的调查结果考察

结合文献和教师工作实际，本文把教师的工作时间监控能力定义为：教师克服不良心理因素，严格自律的利用和运筹时间，同时灵活应对变化的能力，主要包括：时间分配能力、干扰应对能力、授权能力。

### 4.1 调查结果及主要问题——部分教师工作时间监控不力

对教师的工作时间规划能力的调查主要围绕教师工作中的时间分配现状、干扰应对和任务授权能力展开，经过调查发现，部分教师不善于灵活应对干扰和进行授权，完美主义和拖延造成了宝贵时间的浪费，在时间分配方面，教学支持时间显得不足，可以看出教师工作时间监控不力，有待提高。

#### 4.1.1 教师的工作时间分配——教学支持时间不足

本文把教师的工作时间分为：教学时间、教学支持时间、个人专业发展时间和事务类时间。此外教师在有目的、有计划地安排好每周、每日的工作时间，除学校正常工作外，还应有一定自由支配的时间。

表 4.1 教师每天的时间分配情况调查结果

题目\选项	0.5 小时以内	0.5~1 小时	1~2 小时	2~3 小时	4 小时以上
教学时间	2(2.17%)	5(5.43%)	19(20.65%)	34(36.96%)	32(34.78%)
教学支持时间（包括备课、作业批改及教学评价、课后学习辅导和活动辅导、学生管理、培训教研）	4(4.35%)	16(17.39%)	34(36.96%)	24(26.09%)	14(15.22%)
个人专业发展时间（包括自主学习、教学反思、研究活动等）	25(27.17%)	36(39.13%)	22(23.91%)	4(4.35%)	5(5.43%)
事务性工作时间（事务性会议、文案工作、家校沟通）	18(19.57%)	36(39.13%)	21(22.83%)	11(11.96%)	6(6.52%)

根据调查结果的中位数可以看出，S 小学教师教学时间占比最高的依次为 2—3 小时和 3—4 小时，其总比例达到 71.14%；S 小学教师教学支持时间占比最高的依次为 1—2 小时和 2—3 小时，其总比例为 63.05%；而个人专业发展时间最高的依次为 0.5—1 小时和 1—2 小时，其总比例为 63.04%；而事务类时间大致为 0.5—1 小时和

1—2 小时，其总比例为 61.96%。取上述各项调查结果平均数可以得出，大部分教师每天的平均教学时间为 3 小时；平均教学支持时间为 2 小时；平均个人专业发展时间为 1 小时；平均事务类时间为 1 小时；其它时间约为 1 小时。

表 4.2 教师每天的时间分配情况调查结果

选项	小计	比例
40 小时以下	16	17.39%
40~45 小时	35	38.04%
45~50 小时	23	25%
50 小时以上	18	19.57%
本题有效填写人次	92	

从上表求得 S 小学教师每周总工作时长平均数约为 44 小时，每天约为 8.8 小时；结合上述教师各项调查结果平均数可以得出，大部分教师每天的平均教学时间为 3 小时，占比约为 34%；平均教学支持时间为 2 小时，占比约为 22%；平均个人专业发展时间为 1 小时，占比约为 12.5%；平均事务类时间为 1 小时，占比约为 12.5%；其它时间约为 1 小时，占比约为 12.5%。

肖洋和陈静勉曾基于国内外的调查研究和教师诉求，结合专家咨询的意见，从工作时间总量和分配两个维度建立了相应的评价标准。他们认为教师超负荷工作不应该得到提倡，在工作时间总量一定的前提下，更应该科学地分配工作时间：保证一定的教学时间，留下相应的教学支持工作时间，避免过多的行政和辅助工作时间。具体到教师的时间分配维度，首先，教师工作核心是教学工作，教学时间的占比应不少于 20%（ $\geq 20\%$ ）；其次，为了充分地保障教学工作的有序进行，教学支持时间中的制订教学计划与备课时间占比也应该达到 20% 以上（ $\geq 20\%$ ）；再次，不应让教师的教学支持工作落入频繁的作业和试卷批改中，教学评价时间不应该超过 20%（ $\leq 20\%$ ）；最后，行政和辅助工作时间占比也不应该超过 20%（ $\leq 20\%$ ）。<sup>①</sup>

通过对以往研究的分析，本文认为较为合理的教师时间分配标准为：教学时间占 20% 以上，教学支持时间占比为 40%，其中制定教学计划和备课时间应大于教学评价时间，而事务类时间应为 20% 以下，剩下约 20% 应为教师其它辅助工作和专业

<sup>①</sup> 肖洋, 陈静勉. 中小学教师工作时间理论模型与评价标准的构建——基于层次性和二维化的视角. 江苏教育研究, 2017, 16.

发展时间。结合 S 小学教师工作时间分配的实际调查结果分析,该校教师教学时间 34%高于标准的 20%,而教学支持时间 22%低于标准要求的 40%。事务类时间则符合标准低于 20%的要求。从中我们可以发现,S 小学教师课时较多,在一定程度上挤占了教师的教学支持时间,而事务类时间则较少,对教师正常的教学教学工作影响不大。

访谈结果也证实了这一点,在提到是否有充足时间备课、批改作业时教师 X 说,备课时间确实很紧张,能勉强写完教案就不错了,很难挤出时间好好思考课的细节,经常得下班回家后再好好想想课的设计。教师的劳动具有复杂性,其中一方面就表现在师面对的是具有差异性的学生群体,教师面临的教育教学问题都是特定情境中的问题,这就需要教师在备课时充分考虑不同学生的差异及特点,有针对性地设计教学,做到因材施教。

结合 S 小学教师教龄状况分析,接近 70%的教师有三年以上教龄,而超过 40%的教师有 11 年以上教龄,因此他们备课经验更足,所需时间相对较少;而像年轻 X 教师一样教学经验不足的教师要想把课备好上好,需要下班后再深入研究教材、教法等。

#### 4.1.2 教师的干扰应对和任务授权方式——较为单一

表 4.3 教师每周面对的干扰调查结果

题目\选项	无	一周 1 次	一周 2~3 次	一周 4 次	每天
来自家长的(电话或来访)	26(28.26%)	33(35.87%)	19(20.65%)	4(4.35%)	10(10.87%)
来自学生的(请假或错误行为等)	19(20.65%)	33(35.87%)	26(28.26%)	2(2.17%)	12(13.04%)
来自学校事务部门的工作	12(13.04%)	21(22.83%)	34(36.96%)	4(4.35%)	21(22.83%)
来自学校管理层的工作	19(20.65%)	27(29.35%)	23(25%)	7(7.61%)	16(17.39%)

从上表可以看出大部分教师会面对来自来自家长的、学生的、学校事务部门的和学校管理层的干扰,甚至有 10%-20%的教师每天都有来自各方面的干扰。而来自学生、家长、学校管理层的干扰多为每周一次,相对较少;来自学校事务部门的干扰多为每周 2-3 次,干扰相对较多;访谈中教师提到各类活动(如大型活动或活动撞车等)、突发事件(如临时的检查或接待任务)这两项是最大干扰因素,通过日常观察和访谈,笔者发现部分小学教师应对突发事件的积极性较低,仅有少数的教师认为自己是积极应对突发事件(如接待访客、应对检查、处理突发情况等)。

同时，走访中笔者发现教师面对的干扰不仅来自办公室以外，“手机”成为干扰教师集中精神工作的一大杀手，有些教师在工作间歇刷手机，干扰了教师的注意力；有些教师边闲聊边处理工作，降低了工作效率。

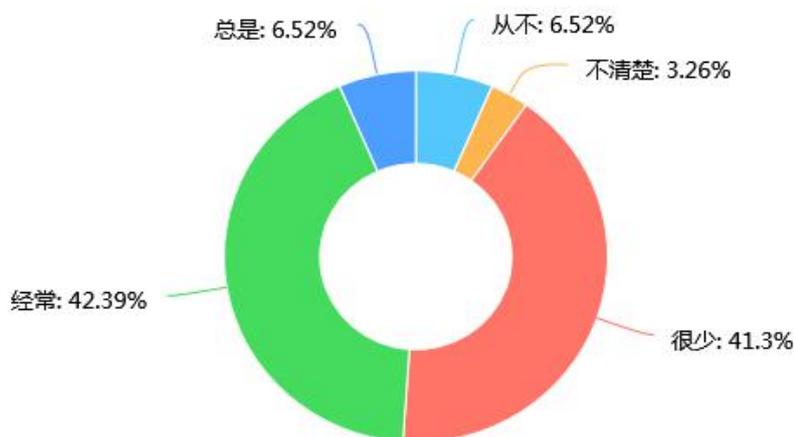


图 4.1 教师是否会延迟处理一些不紧急的干扰事项的调查结果

调查结果显示：在是否会延迟处理一些不紧急的干扰事项这一调查中，经常延迟处理一些不紧急的干扰事项和很少延迟处理一些不紧急的干扰事项教师所占比例大致相当，分别为 42.39% 和 41.3%。从调查可以看出部分教师会延迟处理一些干扰事项，这样更容易按照计划完成工作，而且块状时间的时间利用率也更高。但是还有相当部分的教师容易被不紧急的事情所打断，这样教师在工作中更难有块状的时间，也会对工作效率产生影响。



图 4.2 不同教龄的教师与干扰应对情况的交叉分析

通过对不同教龄与干扰应对情况的交叉分析可以看到，经常和总是能应对干扰的教师在在 1~3 年、4~6 年、7~10 年、11 年以上各教龄段的总比例分别为 45.18%、

33.33%、43.75%、50%，除 4~6 年教龄段外，其它年龄段总体而言都接近 50%，其中 11 年以上教龄的教师干扰应对行为最多。

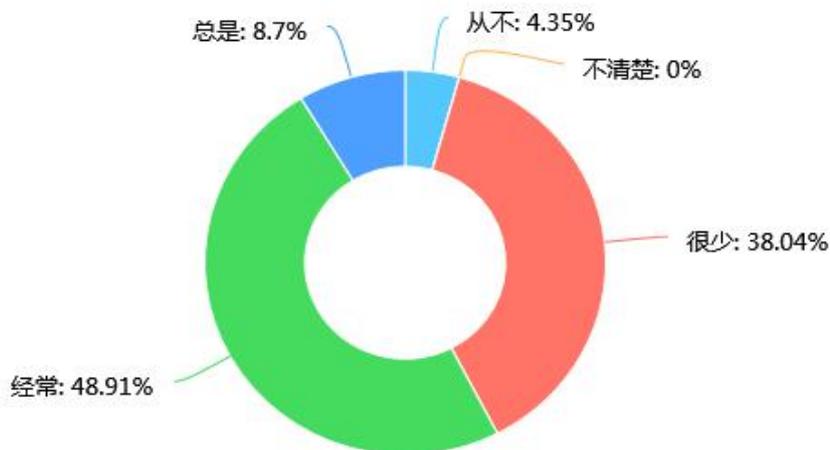


图 4.3 教师是否会锻炼并授权学生处理一些工作的调查结果

调查结果显示：总是和经常锻炼并授权学生处理工作的教师比例分别为 8.7% 和 48.91%，总共占全部教师的一半多，而仍有一部分教师很少和从不锻炼并授权学生处理工作。教师应学会合理授权，培养并任用班干部处理部分事项，能帮助教师节省部分时间，同时培养了班级的自我管理意识。

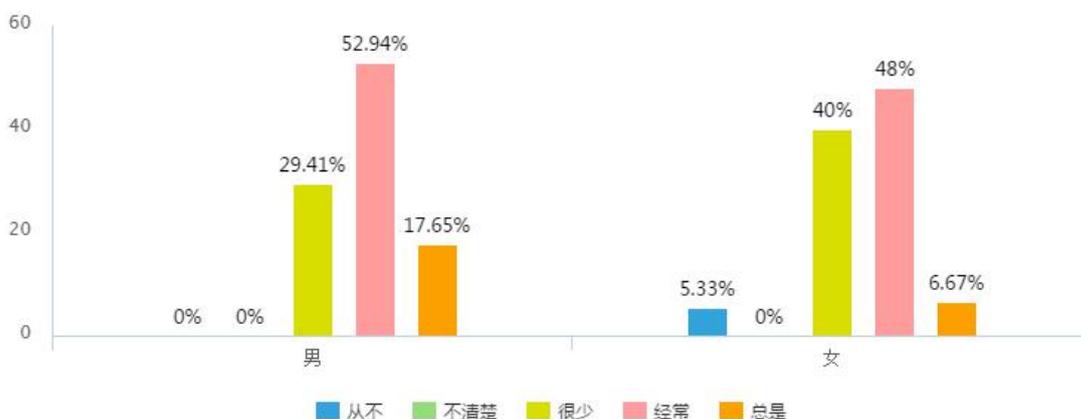


图 4.4 是否当班主任与教师授权情况的交叉分析

通过对是否当班主任与教师授权情况的交叉分析可以看到，所有班主任都曾有过授权行为，而不是班主任的老师有 9.76% 的教师从没授权过。经常授权的班主任为 54.9%，经常授权的教师比例为 41.46%，低于班主任比例。是否当班主任对教师的授权行为有一定影响。

#### 4.1.3 不良心理引起的时间浪费——完美主义和拖延

表 4.4 教师心目中时间管理的影响因素调查结果

选项	小计	比例
教师时间管理意识	34	36.96%
教师时间管理技能	39	42.39%
教师个人的不良心理因素，如拖延、追求完美等。	43	46.74%
学校管理层对教师工作的影响	62	67.39%
其它	11	11.96%
本题有效填写人次	92	

从上面可以看出，认为个人不良心理因素影响工作时间的教师占将近一半，达到 46.74%，美国时间管理学家朱莉·摩根斯坦恩所提到的，“时间垃圾”是指坏的习惯，例如经常迟到、拖拉、工作狂、完美主义等<sup>①</sup>。有拖延心理的教师，面临困难或不喜欢的工作时，常常拖到事情不得不做时才完成，把一些小事拖成了紧急的事。而完美主义的教师，不管事情重要与否重要性，要么事无巨细，要么陷入不断修改完善中，因此耗费了大量时间。结合文献分析和实际调查，本文重点探讨完美主义心理和拖延两种心理因素对教师工作时间的负面影响及相应的建议。

完美主义心理，指的是人们由于对事情的要求较高，在工作中不管时间和条件的限制，对每项工作投入过多时间直到达到完美。完美主义心理有时体现了教师工作的热情，但是事事要求完美很容易引起使教师在完成某项工作任务时超出合理时间，引起时间安排的失衡。教师工作时要围绕主要任务展开，“不断地帮助学生你所学科目的知识技能”，尽量把与这一任务相关联的每一方面做好，但没有必要把工作做到完美，也不必把工作中设计教学安排的每个细节，甚至是边缘性任务都考虑周全。完美主义是一种必须克服的坏习惯，完美主义者不会从众多事情中选出更重要的，并把重要性不同的事情赋予不同的权重，不是所有的事情都值得做的一样好，带着这样的态度开展工作才能更智慧的安排时间。而避免完美主义产生的时间浪费可以采用“时间限定法”，也就是在工作开始时提前限定工作结束时间。

拖延也是影响教师时间管理的另一大危险因素，拖延的危害在于不仅严重影响

<sup>①</sup> 朱莉·摩根斯坦恩. 如何高效管理你的时间和空间 [M]. 重庆: 重庆出版社, 2010: 48.

事情的进展，而且其产生的负面能量会一点一滴的积累起来，最终摧垮整个时间管理系统。工作中人们往往拖延的是自己讨厌的工作活有一定难度，处理起来费力可能还不讨好的工作。

比如教师 X 在谈到自己第一次筹备家长会时的经历，就深受拖延之苦。X 老师开家长会的经验不足，本来就有点没信心，而且学校要求老师配合数据展示孩子平时的学习情况，不仅要把每次听写的分数、每次作业完成情况、每次上课表现和知识掌握情况进行汇总，而且要对每个孩子点评到位，X 老师压力很大，因为她手上每个孩子平时的听写情况和作业完成情况记录并不全，汇总有难度，对每个孩子点评到位也得事先酝酿结合平常的记录才能说到家长心里，加上还要制作并记熟 PPT 内容，X 老师的拖延症又犯了——不过给自己找了一个心安理得的借口——我需要好好想想该怎么开。直到家长会前一天晚上才开始汇总学情，做 PPT，熟悉 PPT，最后 PPT 勉强完成，但里面的内容 X 老师并没有捋顺，导致家长会上开的不太理想，自己都觉得说的不清楚、不条理。

结合该案例中我们可以发现 X 老师拖延的原因在于，她认为家长会的筹备太麻烦，且平常学生的学情记录不足导致汇总困难，如果不开家长会就好了。X 老师有这样的想法是正常的，造成拖延的是潜意识中她认为工作太麻烦有难度，她无法为了家长会的顺利而忍受现在的痛苦，她潜意识里希望不开家长会来避免这种痛苦。何常明（2004）分析这种心理，生活不应该太艰难，太艰难不如逃避，因此采取了拖延的策略，而拖到最后发现再不动带来更大痛苦后又不得不做。

因此克服拖延首先要从认识上不能只看到行动等同于痛苦，也要看到行动带来的快乐的部分，比如 X 老师如果能看到家长会开的成功以后家长会更配合自己工作这一点。其次克服拖延的小技巧有：宰杀大象法，即分解工作任务，每次完成其中一部分；机械启动法，即暂时不去理会自己的逃避、胆怯，开始行动，让行动力自行发挥作用，形成行动惯性。很多时候觉得难，是因为人们根本就没开始做；只做 10 分钟法，这个技巧用来突破惰性，也就是先做 10 分钟再决定要不要继续，结果做了 10 分钟后由于行动惯性就坚持做下去了。

## 4.2 教师优化工作时间监控能力面临的困难和挑战

从教师职业本身特点看，教师时间往往被切割成零碎的几块，而且常常面临来自学生、家长、学校管理层等方面的干扰，因此教师面临缺乏块状时间的困境，加之教师的工作具有复杂性且较为繁杂，这些都对教师优化工作时间监控能力提出

了不小挑战；从教师自身看，也需要避免不良心理因素造成的时间浪费。

#### 4.2.1 教师块状时间的缺乏——灵活应对干扰，整合零碎时间

从教师的工作时间特点看，其工作时间比较琐碎，容易受到干扰。德鲁克曾提出，时间分割成许多块等于没有时间。如果教师能把零碎时间整合成块状时间，则工作效率也会大大提高，因为此时人们的精力更为集中，更容易保证思路的流畅性。因此教师一方面要有意识的整合零碎时间，灵活应对干扰，形成自己的块状时间；另一方面对于不能整合的零碎时间教师也可以灵活安排。

整合零碎时间首先要去教师灵活应对干扰。意外打扰不仅耽误了时间，先前高度集中的注意力也会因此丧失一部分。这就要求教师必须学会避开打扰；拒绝打扰，掌握说“不”的艺术；延后处理。师要避开打扰，可以在计划中的工作时间找一个相对隐秘的地方办公，这样可以大大减少被打扰的次数；拒绝别人的打扰时，可以委婉礼貌的告诉或暗示别人自己现在正在忙，不希望被打扰，对方要么尽可能简短的说明问题或者把问题先写在便签纸上；如果有人找到你并请你做些什么，可以让对方稍等一下，也可以再约时间让对方来找你，如果别人每次在你工作的时候找你你都答应，那无形中给别人一个信息，你可以随时被打扰。在拒绝别人的打扰时，如果能说明一下理由或者询问对方是否着急等使得拒绝尽量温和礼貌。

同时对于不容易整合的碎片时间，教师又要重视它们的利用，将一些耗时不长、可以机动处理的工作，放在零碎时间完成。

#### 4.2.2 教师工作的繁杂——合理授权，节约时间

从教师的工作时间分配状况看，教学支持时间不足，教师可以通过合理授权节约部分时间。教师虽然不像领导层一样有下属，依然可以找到授权途径和方法。首先，教师要挖掘并培养得力的学生干部，交给他们一些不太重要的任务，同时做好监控和指导。

其次，教师要重视家校合作，通过家长的配合共同教育学生。

最重要且不容忽视的是，教师要培养学生的主体性，培养学生的自我管理能力和自我管理能力。这也是一种授权。学生由于年龄和认知条件的限制，自主性还较弱，自控能力不强，这时不能操之过急，而要根据实际情况有意识的培养和锻炼。比如有的教师在班级管理实行民主管理，由学生共同商议提出班级的规章制度和目标，每个学生自觉遵守班级规章制度，同时人人都有机会轮流当班干部进行监管，进一步强化每个学生的纪律意识和自主意识。又比如，让学生参与作业评价，采取自评与互评的方

式批改作业，不仅学生对易错点加深了印象，而且节省了批改作业的时间。需要指出的是，让学生参与作业批改要考虑学生的能力，教师批改前应讲清要求，学生批改后也要进行核查。

#### 4.2.3 不良心理引起的时间浪费——克服完美主义和拖延

表 4.4 教师心目中时间管理的影响因素调查结果

选项	小计	比例
教师时间管理意识	34	36.96%
教师时间管理技能	39	42.39%
教师个人的不良心理因素，如拖延、追求完美等。	43	46.74%
学校管理层对教师工作的影响	62	67.39%
其它	11	11.96%
本题有效填写人次	92	

从上面可以看出，认为个人不良心理因素影响工作管理的教师占将近一半，达到 46.74%，美国时间管理学家朱莉·摩根斯坦恩所提到的，“时间垃圾”是指坏的习惯，例如经常迟到、拖拉、工作狂、完美主义等<sup>①</sup>。有拖延习惯的教师，在碰到困难的任务或不愿意做的事情时往往会不自觉的陷入拖延惯性中，直到实在拖不了才开始完成。同样完美主义的教师，容易陷入了不断的考虑和不断的完善之中，因此导致工作目标无法如期达成。而结合文献分析和实际调查，本文重点探讨完美主义倾向和习惯性拖延两种心理因素对教师工作管理的负面影响及相应的建议。

第一，克服完美主义倾向。完美主义是一种必须克服的坏习惯，完美主义者首先要认识到不是每项工作都需要做的尽善尽美，要认清楚只有真正重要的工作才值得花费大量时间，而避免完美主义产生的时间浪费可以采用“时间限定法”，也就是在工作开始时提前限定工作结束时间，时间一到即停止完成。刚开始教师可能无法在限定时间内完成任务，关键是教师能及时收到反馈，如果按时完成会产生成就

<sup>①</sup> 朱莉·摩根斯坦恩. 如何高效管理你的时间和空间 [M]. 重庆: 重庆出版社, 2010:48.

感，而没有按时完成会产生时间紧迫感，提醒自己要加快处理，慢慢提高对时间的掌控能力。

第二，克服拖延心理。拖延是影响教师时间管理的一大危险因素，拖延的危害在于不仅严重影响事情的进展，而且其产生的负面能量会一点一滴的积累起来，最终摧垮整个时间管理系统。工作中人们往往拖延的是自己讨厌的工作活有一定难度，处理起来费力可能还不讨好的工作。

比如教师 X 在谈到自己第一次筹备家长会时的经历，就深受拖延之苦。X 老师开家长会的经验不足，本来就有点没信心，而且学校要求老师配合数据展示孩子平时的学习情况，不仅要把每次听写的分数、每次作业完成情况、每次上课表现和知识掌握情况进行汇总，而且要对每个孩子点评到位，X 老师压力很大，因为她手上每个孩子平时的听写情况和作业完成情况记录并不全，汇总有难度，对每个孩子点评到位也得事先酝酿结合平常的记录才能说到家长心里，加上还要制作并记熟 PPT 内容，X 老师的拖延症又犯了——不过给自己找了一个心安理得的借口——我需要好好想想该怎么开。直到家长会前一天晚上才开始汇总学情，做 PPT，熟悉 PPT，最后 PPT 勉强完成，但里面的内容 X 老师并没有捋顺，导致家长会上开的不太理想，自己都觉得说的不清楚、不条理。

结合该案例中我们可以发现 X 老师拖延的原因在于，她认为家长会的筹备太麻烦，且平常学生的学情记录不足导致汇总困难，如果不开家长会就好了。X 老师有这样的想法是正常的，造成拖延的是潜意识中她认为工作太麻烦有难度，她无法为了家长会的顺利而忍受现在的痛苦，她潜意识里希望不开家长会来避免这种痛苦。

因此克服拖延首先要从认识上不能只看到行动等同于痛苦，也要看到行动带来的快乐的部分，比如 X 老师如果能看到家长会开的成功以后家长会更配合自己工作这一点。其次克服拖延的小技巧有：宰杀大象法，即分解工作任务，每次完成其中一部分；机械启动法，即暂时不去理会自己的逃避、胆怯，开始行动，让行动力自行发挥作用，形成行动惯性。<sup>①</sup>很多时候觉得难，是因为人们根本没开始做；只做 10 分钟法，这个技巧用来突破惰性，也就是先做 10 分钟再决定要不要继续，结果做了 10 分钟后由于行动惯性就坚持做下去了。

<sup>①</sup> 何常明. 用好时间做对事. 北京, 中国邮电出版社, 2004, 3.

## 第五章 S 小学教师工作时间评估能力的调查结果考察

本文认为教师时间评估能力是指教师记录自己的时间运用情况，并进行分析、反思评价和改进的能力。比如教师可以对自己一天的时间使用情况进行记录并分析，反思那些时间利用比较高效而哪些时间被无端的消耗了。在教师的时间评估能力包括过程监测、反思、改进三个方面，其中过程监测也就是记录和监测时间使用情况，这是评估的基础，因为如果只有对时间的模糊知觉而缺乏实际数据的支撑很难发现真实问题；反思是评估能力的核心，通过反思发现自己在时间管理上存在的问题；改进涉及到解决问题的能力，因而是比较难的一个环节，需要在评价的基础上通过反思提出建设性的改进意见，既包括对个人时间规划、监测能力的改进，也包括对个人时间运用的其它具体方面做出的改进，比如觉知自己的不良心理因素并有意识的进行改变。

### 5.1 调查结果及主要问题呈现

对教师的工作时间评估能力的调查主要围绕教师工作过程监测级分析反思和是否掌握一定的时间管理技巧和方法来改进时间管理状况两个方面展开，经过调查发现，教师工作过程监测缺乏数据支持因而反思较模糊，时间管理技巧和方法较缺乏。

#### 5.1.1 过程监测和分析反思——缺乏数据支持，反思模糊

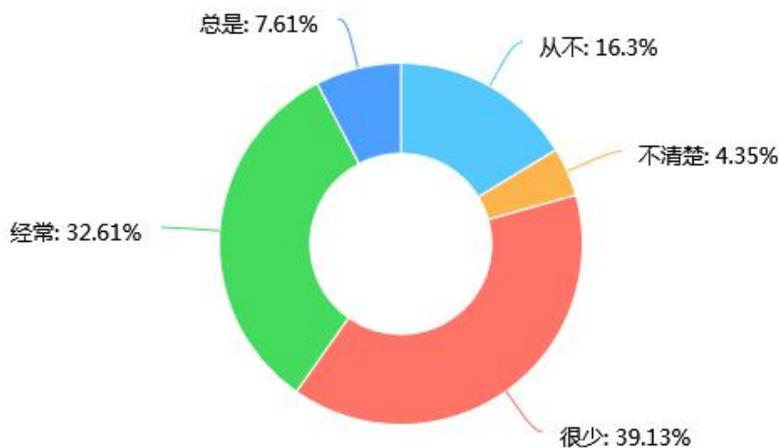


图 5.1 教师是否会记录自己一天的实际时间利用情况的调查结果

问卷调查显示从不和很少记录自己一天实际时间利用情况的教师比例分别达 39.13%和 16.3%，而经常和总是记录自己一天实际时间利用情况的教师共有 42.22%，

还有 4.35% 的教师回答不清楚。在访谈中笔者了解到 S 小学鼓励教师每天写工作日志，因此该项调查经常和总是记录自己一天实际时间利用情况的教师比例较高，比如教师 J 提到，写工作日志的时候就把主要工作内容用了多少时间也顺便记上了。而仍有一部分教师很少和从不记录自己时间利用情况的主要原因则可能只写了工作内容要点而没有记录其时间利用情况。

然而笔者进一步了解发现记录时间利用情况的教师写的比较简略，主要记录了备课、上课、学生辅导、自我学习这几项工作的收获、反思和每项工作所用时间。

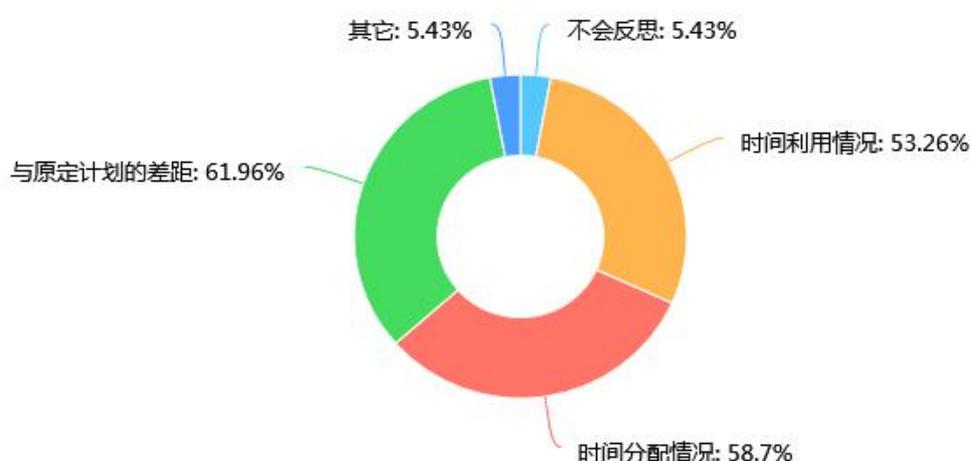


图 5.2 教师时间管理进行反思的调查结果

问卷调查显示大部分教师都曾对自己的时间管理进行过反思，而教师在时间管理反思时一般针对“与原定计划的差距”、“时间分配情况”、“时间利用情况”三个方面进行反思。最受教师关注的依次为：“与原定计划的差距”，也就是教师通过反思了解自己是否完成原定计划；其次是“时间分配情况”，也就是一天做了哪些工作，主要时间投入在什么地方；再次是“时间利用情况”，也就是教师关注自己时间利用是否有效率，效果如何。

### 5.1.2 工作时间管理改进——缺乏操作性强的时间管理技巧和方法



图 5.3 不同教龄的教师认为的时间管理影响因素调查结果

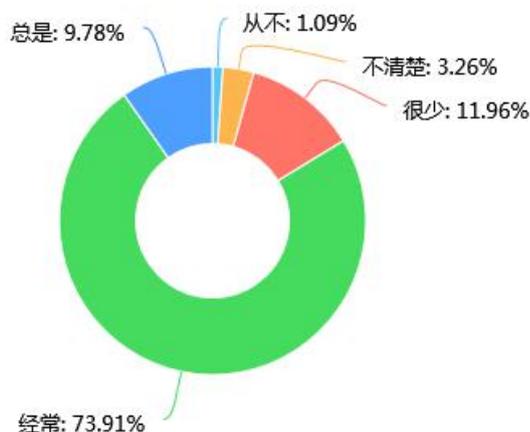


图 5.4 教师是否会有意识的向同事学习时间管理经验的调查结果

从不同教龄的教师认为的时间管理影响因素调查结果可以看出，“缺乏时间管理技巧”这一影响教师工作时间的因素在 1~3 年、4~6 年、11 年以上教龄的教师中均居首位。而从教师是否会有意识的向同事学习时间管理经验的调查结果看，总是和经常有意识的向同事学习时间管理经验的教师分别为 9.78%和 73.91%，比例较高，这反映了教师在忙乱的工作中缺乏时间管理方法和技巧来应对，他们有很强的改进自身时间管理的愿望。

## 5.2 教师提高工作时间评估能力面临的困难与挑战

教师要提高工作时间评估能力面临的主要挑战在于，时间的记录和评估本身比较耗时耗力，如果缺乏操作性强的时间管理工具更加难以执行。然而笔者认为，刚开始花一定时间来进行时间记录、反思和评估是值得的，这对教师以后提升时间管理能力，提高工作效率大有裨益。

### 5.2.1 时间记录和评估本身较为耗时——“工作时间记录法”

在调查中，经常听到有的教师说，每天的工作经常是比较忙乱的，下班后大概能判断一下主要工作是否完成，但具体做了什么常常想不起来，即使回忆起来也只是个别片段，更别提反思了。通过德鲁克在卓有成效的管理一书中针对这种现象提出了时间诊断法，其基础就是对工作时间进行记录。

工作时间记录法也被称作工作时间日志，指的是即时把某一工作日内大大小小的活动全部记下，不仅是大事和工作片段，一些小细节也要记下，比如发呆、冲了一杯茶等，而且不能事后追忆，那样难免数据失真。然而它不是流水账式的记录，而有一定的格式和明确的目标，包含了记录者对工作的思考。德鲁克在卓有成效的管理者一书中有效的管理者往往以连续三四个星期为一个时段，每天记录，一年内记录两三个时段。<sup>①</sup>

在进行工作时间记录时，首先要选择典型的工作日，尽量避开假期、特殊活动等对记录结果产生的干扰；在记录工作情况时，第一，先写下姓名、日期、ABC 各类工作的主要内容和重点；第二，按时间顺序每工作一段时间，例如半小时或一小时，做一次记录，记下当天所有的大事小项，包括工作的起始时间，优先顺序；第三，评价各项活动。完成结果进行快速评价（比如打星），如果有时间利用比较高效或时间浪费情况，简要说明原因供下一步分析时参考。在工作结束后，看每项工作内容的利用是否合适，是否存在浪费时间现象，是否节约了时间，是否灵活应对了干扰。统计 ABC 各类工作用时，要点完成情况如何。

#### 5.1 工作日志记录表

日期：\_\_\_\_\_ 姓名：\_\_\_\_\_

目标：\_\_\_\_\_

工作时长：\_\_\_\_\_

	主要内容	重点	总用时
A 类工作			
B 类工作			
C 类工作			

<sup>①</sup> 德鲁克. 卓有成效的管理者. 北京, 机械工业出版社, 2005.6.

工作内 容	起 始 时 间	用时	优 先 顺 序 (A、B、 C)	重 点 及 是 否 完 成	评 价	亮 点 或 问 题 补 充	反 思 / 改 进

在上述工作记录连续至少两个星期后，教师就可以从下面 9 个方面来对自己的时间使用情况进行整体分析和反思：

第一， 目标是否明确

第二， 是否提前计划，且留有变通余地；

第三，一天当中 ABC 各类工作各占多少时间，是否把握了其优先顺序？是否抓住了每类工作的 20%的关键部分；

第四，是否高效利用黄金时间，根据个人生物钟来看工作效率最高的时间段、不容易被打扰的“块状时间”、跟他人协作的最佳时间；

第五，是否进行灵活变通，而不耽误工作计划的完成；

第六，采取了哪些措施应对干扰，授权是否合理；

第七，采取了哪些方法避免浪费时间；

第八，是否在经常工作时间内完成计划，完成效果如何。

在工作时间分析和反思的基础上，找到有进步的地方并坚持，找到存在不足的地方寻找措施改进在时间管理上的不足，寻找措施时可以参考时间管理书籍和论文，也可以观察学习优秀时间管理者的做法，进而提出建设性的改进意见，既包括对个人时间规划、监测能力的改进，也包括对个人时间运用的其它具体方面做出的，比如觉知自己的拖延心理并有意识的进行改变。

“工作时间记录法”教师可能面临的困难是，记录工作时间要耗费一些时间，为了保证其真实性，教师每天必须及时记录工作内容及用时，而且至少坚持两周以上；对时间的管理不是一劳永逸的，为了应对时间利用上的新情况和新问题，隔一段时间需要再次坚持两周以上的工作时间记录，一年内记录两三个时段。然而要想弄清楚自己时间真正的去向，深入了解个人时间管理上存在的问题，培养起高效的时间管理能力，暂时的付出是值得的。

### 5.2.2 时间管理技巧和方法的落地——从运用时间管理 APP 做起

工作时间管理能力的提高一方面需要从工作时间价值感，工作时间规划、工作时间监控、工作时间评估四个方面入手，结合自身实际建立起系统全面的时间管理方法，一方面需要教师付出努力去行动，对时间的管理不能需要长期坚持方见成效。特别是要持续不断的记录时间，定期对这些记录进行分析，找准自己在时间管理上存在的问题，才能找到适合自己的办法，切实提高时间利用的效率和效果。

时间管理方法和技巧一定要科学合理且适合自己，最重要的是付出努力去行动，去坚持。一些好用的时间管理工具介绍如下：

#### 5.2 常用的时间管理 APP

手机 APP	主要功能及特色
Jiffy-Time tracker	时间记录 APP，特别适合用来记录耗时较长的工作。
A Time Logger	事件记录 APP，可以统计每周各项活动占比
365 日历	制定计划，根据需要随时添加或删除任务，标记是否完成
奇妙清单	制定计划，方便对任务进行分类，拆分，细化，标记是否完成
3A 思维导图	通过画思维导图的方式列计划，任务清晰条理

## 总结与展望

本研究把教师工作时间管理能力分为四个维度：时间价值感、时间规划能力、时间监控能力、时间评估能力，针对 S 小学教师的时间管理存在的以下问题提出了相应建议。需要指出的是，由于教师的工作性质和特点具有特殊性，因此教师在有效管理时间时会面临一些困难，主要表现在：教师的工作具有“未完结性”，学生的成长永远不会停止，教师的教育教学工作也不会随着下班而结束；教师要想提升教育教学水平，自身需要花费时间不断成长和学习，实现自身专业的不断发展；教师工作在时空上具有广延性，因此容易受到干扰。此外校外行政力量的干扰、学校事务管理无序外部因素也使教师对自身时间的支配能力大大降低。因此教师更有必要通过掌握时间管理的方法为自己的时间支配正确更多的主动权。一线教师要结合自身实际建立起系统全面的时间管理方法，一方面需要教师付出努力去行动，而且高效的时间管理者都懂得，对时间的管理不能一劳永逸，需要长期坚持。特别是要持续不断的记录时间，定期对这些记录进行分析，找准自己在时间管理上存在的问题，才能找到适合自己的办法，切实提高时间利用的效率和效果。

德鲁克非常重视时间管理，他认为一个人如果不能管理时间便什么都不能管理。同时他也提出时间管理固然重要，但毕竟只是一个手段，整理出来的时间实际还是用来提高做事的效率。所以时间管理是表，事务管理才是本<sup>①</sup>。而且时间管理除了设计对时间、对事务进行管理，也涉及对个人情绪和状态、对文件、信息、办公区等的管理，因此希望后续研究围绕提高教师工作效率进行更多有益的探讨。

---

<sup>①</sup> 德鲁克. 卓有成效的管理者. 北京, 机械工业出版社, 2005.6.

## 参 考 文 献

### 一、著作类：

- [1] 杨雪梅. 校长时间管理：质量与效率的维生素. 重庆, 重庆大学出版社, 2006.9.
- [2] 德鲁克. 卓有成效的管理者. 北京, 机械工业出版社, 2005.6.
- [3] 史蒂芬·柯维. 高效能人士的七个习惯. 北京, 中国青年出版社, 2002.
- [4] 郑杰斌. 教师的时间管理艺术. 长春, 东北师范大学出版社, 2010.9.
- [5] Joanne C. Wachter, Clare Cahart. Time-Saving Tips For Teachers. London, Corwin Press, 2003.
- [6] 朱帅. 如何进行时间管理. 北京, 北京大学出版社, 2004: 6.
- [7] 杨杰. 时间管理. 北京, 中国纺织出版社, 2003, 9.
- [8] 何常明. 用好时间做对事. 北京, 中国邮电出版社, 2004, 3.
- [9] (德)朱莉·摩根斯坦恩. 如何高效管理你的时间和空间. 重庆:重庆出版社, 2010:48.
- [10] 克诺伯劳,(德)胡格,(德)莫克勒著; 王音浩译. 第五代时间管理. 南昌, 江西人民出版社, 2008.10.
- [11] 李光伟. 时间管理的艺术. 兰州: 甘肃人民出版社出版社, 1987.
- [12] 叶澜等. 教师角色与教师发展新探. 北京: 教育科学出版社, 2001.
- [13] 徐碧美. 追求卓越—教师专业发展案例研究. 北京: 人民教育出版社,2003.
- [14] 斯蒂文·霍尔. TQ 决定命运. 武汉: 湖北人民出版社,2004.
- [15] 项纯主编. 教师专业标准与专业成长·小学教师. 广州, 世界图书出版广东有限公司, 2013.7.
- [16] 诺沃特尼. 时间-现代与后现代经验. 北京, 北京师范大学出版社, 2011.
- [17] 孙孔懿. 学校时间管理学. 南京: 江苏教育出版社, 1990.
- [18] 博松. 自我时间管理. 南昌: 百花洲文艺出版社, 2002.
- [19] 肖宗六. 学校管理学. 北京: 人民教育出版社,2003.
- [20] 杨天平. 学校常规管理学. 北京: 人民教育出版社,2004.
- [21] Farmer, S. and Seers, A. (2004), “Time enough to work: employee motivation and entertainment in the workplace” , Time & Society, Vol. 13, pp. 265-84.
- [22] Francis-Scythe, J.A. and Robertson, I.T. (1999b), “ Time-related individual differences” , Time &

Society, Vol. 8, pp. 273-92.

## 二、期刊类

- [1] 蔡辰梅. 教育变革中教师自我认同时间困境及重建. 教育研究, 2015.
- [2] 周礼梅, 陈学军. 论教师有效工作时间的保护. 智慧管理, 2017, 04.
- [3] 黄希庭, 张志杰. 青少年时间管理倾向量表的编制. 心理学报, 2001, 33(4), 338-343
- [4] 杨雪梅. 北京市小学教师时间管理能力的调查与思考. 北京教育学院学报, 2007,01.
- [5] 秦玉友, 赵忠平, 曾文婧. 义务教育教师教学工作时间结构研究——基于全国 10 省 20 市（县）的数据. 教师教育研究, 2017,04.
- [6] 肖洋, 陈静勉. 中小学教师工作时间理论模型与评价标准的构建——基于层次性和二维化的视角. 江苏教育研究, 2017,16.
- [7] “全国中小学教师专业发展状况调查”项目组. 中国中小学教师专业发展状况调查与政策分析报告. 教育研究, 2011, 3.
- [8] 褚远辉, 陈时见. 从教学工作的性质与特点看教师的“职业倦怠”. 课程·教材·教法, 2010, 30(1), 103-107.
- [9] 孙军. 教师时间管理的三个原则. 江苏教育研究, 2012, 4, 35-37.
- [10] 王蔚. 运用时间管理理论促进教师可持续发展. 管理研究, 2009, 08, 55-58.
- [11] 董静. 中小学教师职业规划的现状分析. 教育科学研究, 2010, 8.
- [12] 李新翠. 中小学教师工作投入与工作量状况调查. 中国特殊教育, 2016,5.
- [23] 孙孔懿. 苏霍姆林斯基关于学校时间管理的理论与实践. 江苏教育研究, 1992.
- [13] 谭小宏, 张进辅. 试论时间价值观. 重庆: 西南师范大学学报, 2003.
- [14] 丁道勇. 论教育改革中的教师时间. 教师教育研究, 2009.
- [15] 孙军. 时间管理与教师专业成长. 教育研究与评论, 2011.
- [16] Robert E. Ciscell. A Matter of Minutes: Making Better Use of Teacher Time. The Clearing House, Vol. 63, No. 5 (Jan., 1990), pp. 217-218.
- [17] Therese Hoff Macan. Time management: Test of a Process Model. Journal of Applied Psychology, 1994, Vol.79 No.3.38-39.
- [18] Brigitte J. C. Claessens. Wendelien van Eerde. A review of the time management literature. [www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm](http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm).

[19] Britton, B.K. and Tesser, A. (1991), "Effects of time-management practices on college grades", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 83, pp. 405-10.

### 三、学位论文类

[1] 朱枫. 班主任时间管理行为研究. 华东师范大学, 2010.

[2] 王俊玲. 中小学教师时间管理的问题与对策. 内蒙古师范大学, 2013.

[3] 余凰. 小学教师时间管理问题及对策研究. 湖南大学, 2016.

[4] 舒惠. 新课程改革背景下初中教师工作时间管理研究. 南京师范大学, 2007.

## 附录

### 第一部分：小学教师工作时间管理现状调查问卷

尊敬的老师：

您辛苦了！感谢您能抽出宝贵时间填写这份问卷。本项问卷旨在了解小学教师的工作时间管理情况，预计用时 1 分钟左右，请您仔细阅读并依照真实情况进行填写。问卷采取无记名方式，调查结果仅用于学术研究，并且严格保密，请放心填写！祝您工作顺利，生活愉快！

教师工作时间管理：教师对工作时间（教师为完成工作任务所花费的时间，包括校外加班时间）进行科学的分配与组合，对自身时间使用进行有效管理，从而达到提高教师工作效率、实现教师专业发展，使教师获得职业幸福感的目的。

- 1 您的性别为： 男  女
- 2 您的教龄为： 1~3 年  4~6 年  7~10 年  11 年以上
- 3 您的职称为： 无  小三  小二  小一  高级
- 4 您本学期所带班级数为： 1~2 个  3~4 个  5~6 个  6 个以上
- 5 您每周总课时为： 5 节及以下  6~10 节  11~15 节  15 节以
- 6 您现在是否当班主任： 是  否
- 7 您任教学科有：（多选题）  
 语文  数学  英语  品德和生活  科学  其它
- 8 您每周工作时间（包括在校工作时间和校外加班时间）为：  
 40 小时以下  40~45 小时  45~50 小时  50 小时以上
- 9 您每天的时间分配情况一般为：

	0.5 小时以内	0.5~1 小时	1~2 小时	2~3 小时	4 小时以上
教学时间	<input type="radio"/>				
教学支持时间	<input type="radio"/>				
个人专业发展时间	<input type="radio"/>				
事务性工作时间	<input type="radio"/>				

- 10 您在工作中遇到的各项突发性事件频率为： [矩阵单选题]

	无	一周 1 次	一周 2~3 次	一周 4 次	每天
来自家长的（电话或来访）	<input type="radio"/>				
来自学生的（请假或错误行为等）	<input type="radio"/>				
来自学校事务部门的工作	<input type="radio"/>				
来自学校管理层的工作	<input type="radio"/>				

11 您对自己的职业生涯或专业发展是否有规划？

有简单规划  有详尽规划  有过但觉得没用  无

12 您安排工作日程表时，是否会选择集中的、不零散的安排方式：

从不  不清楚  很少  经常  总是

13 您是否会制定工作清单，并分出轻重缓急：

从不  不清楚  很少  经常  总是

14 您是否会对各项工作设定时限：

从不  不清楚  很少  经常  总是

15 您对于实际情况变化，是否能及时进行合理调整：

从不  不清楚  很少  经常  总是

16 是否能按时完成设定工作：

从不  不清楚  很少  经常  总是

17 您是否能充分利用同事伙伴资源高效完成工作：

从不  不清楚  很少  经常  总是

18 是否有意识地自学或向他人学习一些提高工作效率的技巧：

从不  不清楚  很少  经常  总是

19 您是否会记录自己一天的实际时间利用情况：

从不  不清楚  很少  经常  总是

20 您是否会延迟处理一些不紧急的干扰事项：

从不  不清楚  很少  经常  总是

- 21 大部分时候我的时间掌握在自己手中，对时间的支配程度高：  
 从不     不清楚     很少     经常     总是
- 22 只要是重要工作，您是否一定会挤时间去做：  
 从不     不清楚     很少     经常     总是
- 23 您认为高效利用工作时间的价值主要有哪些？  
 工作时间对个人专业发展的价值  
 工作时间对保障和提升教育教学工作质量的价值  
 工作时间对平衡工作——生活、提升个人生命质量的价值
- 24 您是否会锻炼并授权学生处理一些工作：  
 从不     不清楚     很少     经常     总是
- 25 您认为个人工作时间管理面临的主要问题是： [多选题]  
 缺乏对时间的有效规划  
 制定的工作计划难以执行  
 时间分配不合理  
 缺乏时间管理技巧，如协调、授权。  
 个人不善于应对干扰和突发事件  
 缺乏对个人时间管理的总结和反思
- 26 以下关于时间管理的描述与您实际情况相符合的有： [多选题]  
 您对时间的估计经常很准确  
 您经常会自觉安排时间  
 您经常会根据实际情况灵活调整安排  
 您有较强的时机意识  
 都不符合
- 27 您一般会对时间管理的哪些方面进行反思： [多选题]  
 不会反思  
 时间利用情况  
 时间分配情况  
 与原定计划的差距  
 其它
- 28 您会将多长时间内的主要工作记录下来，并做成备忘录： [多选题]

- 每天
- 每周
- 每月
- 每学期
- 从不

29 您认为目前影响教师时间管理的因素有： [多选题]

- 教师时间管理意识
- 教师时间管理技能
- 教师个人的不良心理因素，如拖延、追求完美等。
- 学校管理层对教师工作的影响
- 其它

### 第二部分：访谈提纲

- 1 您是否愿意休息时间处理工作，比如回答学生问题等？
- 2 在您看来，其他老师制定规划和编制具体计划的能力如何？
- 3 在您看来，其他老师是否有意识的监控时间？有哪些浪费时间的因素？
- 4 您是否反思个人的时间利用情况，会反思哪些方面呢？
- 5 您在个人时间管理有哪些经验和体会呢？
- 6 您认为影响教师时间管理的因素有哪些？

### 第三部分：追踪观察记录表

日期： \_\_\_\_\_ 姓名： \_\_\_\_\_

目标： \_\_\_\_\_

工作时长： \_\_\_\_\_

	主要内容	重点	总用时
教学时间			
教学支持时间			
行政事务时间			

工作 内容	起始 时间	用 时	是否 重要	是否 完成	评价	亮点或问题 补充	反思/改进

## 致 谢

眨眼间，研究生生活即将画上句号。论文从选题到进行调查再到论文的逐渐成形和反复修改，一幕幕又出现在眼前，首先要感谢的就是我的导师，张老师。一路走来才知道选题才是最难的一步，幸好有张老师的引领和反复指导才终于确定了研究题目。从研究生生活一开始张老师就定下了每周固定见面交流的规矩，由于我是跨专业学的教育管理，教育学研究的基本领域和规范都不清楚，刚开始张老师也不知道该说什么，但张老师依然很耐心的带领我们从最基本的开始做起，教我们如何挑选文献，如何查找文献，如何阅读文献，甚至如何做笔记。现在才明白，这些功夫为我后面的选题奠定了坚实的基础。在论文的写作中，自己有一段时间觉得写不下去了，是张老师的引导和鼓励让我慢慢重新找到了写作的方向，一直都记得张老师反复强调的，“当你写不下去的时候就回头看看你的题目，它在哪里，就有了方向”、“一定要不断的和文献对话”。在论文的逐渐成形中，辛苦在所难免，但张老师是我们的榜样，是张老师让我们认识到，调查和研究的过程本来就很辛苦，这个过程也许其他人都没走过，一定要沉得下心，付出过才可能有所收获。在论文的修改阶段，张老师在尊重我的意见的同时，提出了一些宝贵建议，这些都是顺利完成论文必不可少的。我不仅在论文上得到了张老师的悉心教导，而且在平常的交往和交流中，张老师会指出我的不足，让我看清楚自己认识上的一些局限，在思维的碰撞中，有了被“点醒”的感觉，这些都是我一生的宝贵财富。

此外，还要特别感谢孙杰老师，郭三娟老师，谢腊梅老师对我的论文修改提出细致而精到的意见，同时为三位老师深厚的学养和对待学术的认真所折服；感谢教科院的朱文辉老师、李旭老师等，他们的课精彩而富有启发性，让我认识到了教育学科的魅力；感谢同门师姐妹徐晴，周敏，连子惠在平常的交流中给我提出的宝贵建议；感谢室友鲁佩竺帮我联系做问卷和访谈调查的学校，感谢赖佳佳老师在问卷调查和资料收集期间提供的热情帮助；感谢王斌等朋友们一路走来对我的鼓励和督促；最后要感谢父母、男朋友读研期间对我的支持。虽然只有短短的两年，但我相信，研究生生活会是我一辈子的难忘记忆。

## 个人简况及联系方式

姓名:王慧卓

性别: 女

籍贯: 山西阳泉

联系方式: 15835112328

电子信箱: 575869207@.com

## 承 诺 书

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是在导师指导下独立完成的，学位论文的知识产权属于山西大学。如果今后以其他单位名义发表与在读期间学位论文相关的内容，将承担法律责任。除文中已经注明引用的文献资料外，本学位论文不包括任何其他个人或集体已经发表或撰写过的成果。

作者签名：

20 年 月 日

## 学位论文使用授权声明

本人完全了解山西大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关机关或机构送交论文的复印件和电子文档，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等手段保存、汇编学位论文。同意山西大学可以用不同方式在不同媒体上发表、传播论文的全部或部分内容。

保密的学位论文在解密后遵守此协议。

作者签名：

导师签名：

20 年 月 日

