



مورد کاوی:

سیدحسین طلائی زواره

اشاره

این مقاله در ادامه موضوع مستندسازی تجربه‌های مدیران، که در شماره قبل به چاپ رسید، نمونه‌ای از یک تجربه مدیریتی را به صورت مورد کاوی ارائه می‌دهد. دبیرستان امامت، یکی از مدارس موفق شهر تهران است که با وجود داشتن ۶۵۰ دانش‌آموز، به دلیل سبک رهبری آموزشی حاکم بر آن، هر سال تعداد زیادی از پذیرفته‌شدگان کنکور را به خود اختصاص می‌دهد، ارتباطات و رفتار سازمانی مناسبی دارد و در ارزیابی عملکرد از طرف منطقه آموزشی به عنوان مدرسه ممتاز شناخته شده است.



اتلاف زمان

بازنشستگی مدیر

آقای ترکیان مدیر دبیرستان با توجه به سی سال سابقه خدمت، در شهریور ماه بازنشسته شد. اداره آموزش و پرورش، آقای مهدوی را که کارشناس علوم تربیتی است و حدود چهار سال معاون یکی از مدارس بوده، به سمت مدیریت منصوب کرده است. او پرکار و با انگیزه است و از ابتدای مهر ماه کار خود را در مدرسه امامت شروع کرده است.



راهزن بهره‌وری

شروع سال تحصیلی

با دعوت از آقای ترکیان، زنگ بازگشایی مدرسه به دست او نواخته شد. سپس مراسم تودیع و معارفه در شورای مدرسه برگزار شد. آقای مهدوی در این جلسه گفت:

«مدرسه ما امکانات بالقوه‌ای دارد که علی‌رغم موفقیت نسبی، در صورت تلاش و کوشش بیشتر می‌تواند به قله پیشرفت و تعالی برسد. انتظار می‌رود با همفکری بیشتر و کمک شما بتوانیم به این هدف عالی بیش از پیش نایل شویم.»

پایان ترم اول

پس از گذشت نیم سال اول، مدیر جوان انتظار داشت با توجه به تلاشش در تهیه و تجهیز دبیرستان به ابزارهای کمک آموزشی و همچنین تشکیل کلاس‌های فوق العاده، شاهد موفقیت بیشتر دانش آموزان باشد. علاوه بر آن در طول این نیم‌سال، وقت زیادی برای مدرسه گذاشته بود. بیشتر اوقات شب‌ها دیر به خانه می‌رسید و مورد اعتراض شدید همسرش قرار می‌گرفت. او در فعالیت‌های مختلف حضوری فعال داشت؛ از جمله سخنرانی برای اولیاء، مطالعه رویدادهای ثبت شده در واحد مشاوره مدرسه و برگزاری و شرکت در جلسات پی‌در پی و...؛ اما نتایج ارزشیابی پایان نیم‌سال اول، افزایش افت تحصیلی را نسبت به سال‌های قبل نشان می‌داد. جالب این که مسائل اخلاقی دانش‌آموزان نیز وضعیتی مشابه داشت.

یک هفته پس از توزیع کارنامه‌ها

آقای مهدوی در اتاق خود نشسته بود که ناگهان یکی از اولیاء وارد شد. چهره آن‌ها برای یکدیگر آشنا به نظر می‌آمد. آقای مهدوی با خوشحالی گفت: «سلام استاد.» دکتر امامی، استاد مدیریت، پس از احوال‌پرسی و ذکر خاطرات گذشته، گفت: «برایم جالب است که دانشجوی ده سال قبل من اکنون مدیر مدرسه فرزندم شده. مطمئن هستم با استعدادی که داری در این حوزه موفق خواهی بود.»

مدیر جوان گفت: «احساس بدی دارم؛ چون برای مدرسه وقت زیادی صرف کردم، از هر فرصت و امکانی بهره‌جستم، ولی متأسفانه نتیجه مورد انتظارم را به دست نیاوردم.»

استاد گفت: «چرا؟»

- نمی‌دانم.

- یادم هست که در مباحث مدیریت، یکی از موضوعاتی که بر آن تأکید می‌کردم، ثبت تجارب بود. مدیر جوان بلافاصله گفت: «من از ابتدای ورود به مدرسه در تقویم روز شمارم تمام وقایع را به عنوان خاطراتم نوشته‌ام.»

استاد سررسید مهدوی را گرفت و هفته بعد پس از مطالعه، نامه‌ای سر بسته به فرزندش داد تا به مدیر مدرسه تقدیم کند.

همکار گرامی جناب آقای مهدوی

با سلام،

من یادداشت‌های روزانه‌ات را خواندم و تا حدودی در جریان کیفیت اقدامات مدیریتی تو قرار گرفتم. به نظر من بیش از حد تقلا می‌کنی، بدون این که بدانی چه می‌خواهی و در چه زمانی چه کاری باید انجام بدهی؟ تو گاهی وظایف معاونان را انجام می‌دهی و گاهی هم به جای مشاوران و مربیان تربیتی تصمیم می‌گیری. بیشتر اوقات، خود را در محاصره اولیاء و مراجعان قرار می‌دهی و از هردری با آن‌ها صحبت می‌کنی و فراموش می‌کنی مسئولیت دیگری داری. هنوز خودت را در نقش مدیر مدرسه پیدا نکرده‌ای. تو باید تعارض همکاریات را حل کنی. روابط انسانی بین همکاران و دانش‌آموزان را مورد توجه قرار دهی، تلاش کنی کارها با مشارکت دیگران انجام شود و در



کارهایی که در شرح وظایف دیگران است به جای دخالت، نظارت داشته باشی. بهتر است جزوه‌های درسی مدیریتی و مقاله‌هایی را که می‌نوشتی یک بار دیگر با دقت مرور کنی تا به راه درست رهبری در مدرسه پی ببری.

یادم می‌آید که همسر شما خانم **صادقی**، کنفرانسی با عنوان «اتلاف زمان، راهنم بهره‌وری» در کلاس ارائه کرد. در این کنفرانس «مدیریت کارای زمان» به معنای کسب دستاوردهای بیشتر در یک روز، بدون اتلاف وقت مطرح شد. او چهار روش برای افزایش کارایی زمان بیان کرد. علاوه بر آن یادم هست بخشی از صحبت‌های او به مدیریت جلسات اختصاص داشت و بر هدایت جلسات در مسیر اهداف آن تأکید داشت. ولی تو از هیچ‌کدام از این موضوعات بهره نگرفته‌ای.

قدر وقت ار نشناسد دل و کاری نکند بس خجالت که از این حاصل ایام بریم
(حافظ)

کانون کندو کاو:

۱. به نظر شما روش‌های پیشنهادی خانم صادقی برای مدیریت کارایی زمان چه بوده است؟
(الف) (ب) (ج) (د)
۲. ۱۰ مورد از عوامل عمده اتلاف زمان توسط مدیر جوان مدرسه را در زیر بنویسید:
۱. ۲. ۳. ۴. ۵. ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.
۳. عوامل فوق را در ماتریس مدیریت زمان (جدول یک) قرار دهید.
۴. به نظر شما چه رابطه‌ای بین مدیریت آقای مهدوی در مدرسه و زندگی شخصی خانوادگی وی وجود دارد؟
۵. به نظر شما بین مدیریت زمان، استرس و تفویض اختیار چه رابطه‌ای وجود دارد؟ ■

جدول ۱

		ضرورت زیاد			ضرورت کم		
		راه حل پیشنهادی	مهم‌ترین علت	شماره عامل	راه حل پیشنهادی	مهم‌ترین علت	شماره عامل
اهمیت بالا	A				A		
	B				B		
	C				C		
		راه حل پیشنهادی	مهم‌ترین علت	شماره عامل	راه حل پیشنهادی	مهم‌ترین علت	شماره عامل
اهمیت پایین	A				A		
	B				B		
	C				C		