

۱۰ اصل مدیریت زمان

روش‌هایی برای افزایش زمان‌های در دسترس مدیران

فاطمه قائمی



۱ تمرکز حواس داشته باشید.

برخی از اسناد و مدارک مدرسه، محل مراجعه هر روزه ماست. برای مثال، برنامه سالانه مدرسه، اسناد تحولی، و برنامه هفتگی مدرسه اسنادی هستند که مرتب به آن‌ها رجوع می‌کنیم اما برخی دیگر حتی سالی یک‌بار هم مورد رجوع قرار نمی‌گیرند. قرار دادن اسنادی که محل رجوع روزانه یا هفتگی ماست، روی میز یا نزدیکی محل کارمان، از جمله مواردی است که تمرکز حواس ایجاد می‌کند و مانع اتلاف وقت ما می‌شود.

یکی دیگر از راه‌های رسیدن به تمرکز، داشتن فهرستی از کارهای مهم و ضروری روز بعد است. هر شب ۲۰ کار مهمی را که می‌خواهید انجام دهید، یادداشت کنید و هر دسته از آن‌ها را در یک زمان مشخص انجام دهید. برای مثال، در فهرست خود نوشته‌اید که به چهار جا تلفن خواهید زد. این چهار تلفن را پشت سر هم بزنید یا در نظر دارید با پنج دایره اداره تماس بگیرید. هر پنج تماس را در یک محدوده زمانی انجام دهید.

برای بهتر انجام دادن کارهای موردنظر، به هر کاری زمان به‌خصوصی اختصاص دهید.

۲ قانون ۲۰-۸۰ را فراموش نکنید.

مهم‌ترین کار ما در مدرسه چیست؟ ارتباط با دانش‌آموز، پایش چگونگی اجرای برنامه درسی، مواجهه با معلمان خاطی، دیدار با اولیا، تماس با اداره، پاسخ دادن به بخشنامه‌ها، رسیدگی به امور ساختمانی، رتق و فتق امور تربیتی، ورزشی، بهداشتی و ... کدام‌یک؟ من مدیر ممکن است دانش‌آموخته برنامه‌ریزی درسی باشم؛ آیا مجازم ۸۰ درصد از وقت روزانه خودم را به اجرای برنامه‌های درسی اختصاص دهم؟ یا ممکن است پیش از مدیریت مدرسه، مربی پرورشی بوده‌ام. آیا مجازم اغلب اوقات خودم را همراه با مربی پرورشی مدرسه، در امور مرتبط با تربیت و

وقتی از مدیریت زمان بحث می‌کنیم، عده‌ای شروع به فلسفه‌بافی و ارائه مبانی نظری می‌کنند و هنگامی که زمان ارائه بحث در حال خاتمه یافتن است، به بیان چند اصل می‌پردازند، ولی واقعیت این است که مدیریت زمان، از جمله تکنیک‌هایی است که در صورت به‌کارگیری آن باید بلافاصله وارد عمل شد و راه‌حل داد و ارائه طریق کرد. آنچه در پی می‌آید، ده اصل عملیاتی در مدیریت زمان است.

بارها شنیده‌ایم که به مدیران می‌گویند: «این کار را در وقت آزادت انجام بده». اما در واقع برای مدیران زمانی به‌عنوان وقت آزاد وجود ندارد. حتی زمان استراحت مدیران در کنار خانواده نیز زمان آزاد آن‌ها نیست بلکه زمان بازبایی انرژی برای ادامه کار است. لذا هر لحظه از زندگی مدیران و سایر آموزشکاران مدرسه‌ای، زمان ارزشمندی است که اگر برابری آن را با ریال محاسبه کنیم، عدد قابل توجهی می‌شود. می‌گویند مرحوم علامه کرباسچیان، مؤسس مدارس علوی، برای زمان ارزش بسیار زیادی قائل بوده است. وی اول صبح در مدخل کلاس‌ها می‌ایستاد و تأخیر ورود معلمان را با چند عمل ریاضی ساده به آن‌ها یاد آور می‌شد. برای مثال، اگر معلمی ۱۰ دقیقه دیر آمده بود و کلاس وی ۳۰ دانش‌آموز داشت، با اعلام اینکه ۳۰ دقیقه از وقت کلاس به هدر رفته است، ناراضی خود را اعلام می‌کرد. البته ایشان در موقعیت‌های مقتضی، این برخورد تند و تیز خود با همکار تأخیری را جبران می‌کرد و معتقد بود تأخیر و غیبت ماجرابی است بین معلم و مدرسه و به بچه‌ها ربطی ندارد و نباید حق آن‌ها از بین برود. با نگاهی به فعالیت‌های انجام شده در مدارس، متوجه می‌شویم که وقت زیادی در کارهای مدرسه‌ای تلف می‌شود که بسیاری از آن‌ها را می‌توانیم مدیریت کنیم. مدیران موفق کسانی هستند که در استفاده از اصول صرفه‌جویی زمان مهارت دارند. در ادامه برخی از این اصول را می‌خوانید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت زمان، قانون ۲۰-۸۰، مهارت نه گفتن

فعالیت‌های فرهنگی سپری کنیم؟
ببینید اولویت کارهای شما در مدرسه چیست و وقتی را که در اختیار دارید، بین این اولویت‌ها توزیع کنید. قانون ۲۰-۸۰ (اصل پارتو) می‌گوید ۸۰ درصد زمان باید به ۲۰ درصد کارها اختصاص یابد که اثربخشی بیشتری برای مدرسه دارند.

۳ از طریق فرم‌ها سازماندهی کنید.
در مدرسه‌های موفق، مجموعه‌ای از فرم‌های آماده و کدگذاری شده وجود دارد که اصل آن‌ها در حافظه رایانه مدرسه نگهداری می‌شود. این فرم‌ها از ساده‌ترین کارها مانند یادداشت‌های داخلی، فرا خواندن دانش‌آموزان از کلاس تا فرم اشتغال به تحصیل را دربرمی‌گیرد. با استفاده از فرم‌های مشخص می‌توان در زمان صرفه‌جویی کرد.

۴ مکالمات تلفنی را کوتاه کنید.
ما یا تلفن می‌زنیم یا به ما تلفن می‌زنند. هنگام تماس گرفتن با دیگران، مهم‌ترین راهکار یادداشت کردن مطالب قبل از تلفن کردن و وارد شدن بدون حاشیه به بحث اصلی است. مکالمه تلفنی به‌ویژه مکالمه‌های اداری، باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام پذیرد.
یک مطالعه موردی: معاون آموزشی یکی از مناطق تهران پس از هفت سال اشتغال تصمیم گرفت از مدیران مدارس درباره بهترین و بدترین عادت‌های مدیریتی خود نظرخواهی کند. سه نفر از مدیران، از بدترین عادت‌های مدیریتی او به نحوه مکالماتش با مدارس یا مدارس با وی اشاره کرده بودند: مکالمه‌ایتنان کوتاه است، خیلی چاق سلامتی نمی‌کنید، بدون مقدمه وارد اصل بحث می‌شوید و ...

این معاون آموزشی در جلسه‌ای که برای توضیح نظرسنجی یاد شده گذاشته بود، در این مورد گفت: «ببینید ما ۲۳۰ مدرسه داریم. اگر در آن واحد ۱۰ مدرسه از این مدارس با من کار داشته باشند و به اداره زنگ بزنند و مکالمه من با سایر مدارس طول بکشد، چه اتفاقی می‌افتد؟

یکی دیگر از راه‌های رسیدن به تمرکز، داشتن فهرستی از کارهای مهم و ضروری روز بعد است

بنابراین، من وظیفه دارم مکالمات را در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام دهم. البته اگر مکالمه‌ای برای سپاسگزاری از زحمات مدیر مدرسه یا عرض تبریک به مناسبت موفقیت یک همکار یا تسلیت به فردی باشد که عزیزی را از دست داده است، شرایط فرق می‌کند. این مکالمه‌ها هم در صورتی می‌توانند برقرار شوند که در سایر مکالمه‌ها صرفه‌جویی زمانی به عمل آمده باشد.»

۵ انجام دادن کارها را به تعویق نیندازید.

بسیاری از مدیران در شروع کار زمان زیادی را تلف می‌کنند یا کار را طوری انجام می‌دهند که خودبه‌خود زمان کش می‌آید. فرض کنید نامه‌ای از اداره آمده است که آمار اتباع بیگانه شاغل به تحصیل در مدرسه را می‌خواهد و ما چنین دانش‌آموزی در مدرسه نداریم. یک روش برای پاسخگویی به این نامه، ارجاع آن به معاون اجرایی، ذکر تاریخ پاسخگویی نامه در طرف پیگیری‌های شخصی‌مان و کنترل پاسخ داده شدن یا نشدن به نامه در زمان تعیین شده است. این نمونه‌ای از تعویق است، ولی روش دیگر این است که در همان لحظه مشاهده نامه اداره، خود پیش‌نویس پاسخ آن را بنویسیم و از اتلاف وقت و پیگیری‌های بعدی جلوگیری کنیم.

۶ ثبات قدم و ثبات طرح داشته باشید.

همچون دیگر امور، مدیران در زمینه زمان هم الگوی کارکنان خود هستند. امروزه اغلب گله می‌کنیم که معلمان و کارکنان جوان و تازه‌کار به اندازه ما در ابتدای خدمت‌مان، برای کارها وقت

صرف نمی‌کنند. البته شاید چنین باشد و شاید روش کار کردن آن‌ها با ما فرق داشته باشد.

برای مثال، ما برای تنظیم یک ورقه امتحانی، از مومی استنسیل یا عکس‌برداری از صفحه دست‌نویس شده اقدام می‌کردیم ولی معلمان امروزی با ترفندهای متنوعی که رایانه در اختیارشان قرار داده است، کارهای زمان ما را در مدتی کمتر از یک دهم زمان قبلی انجام می‌دهند.

ثبات قدم داشته باشید و نیروهای جوان را زیر بال و پر خود بگیرید و بدانید که اگر آن‌ها ارزش کمال را بدانند، از کوشش و صرف وقت برای کارها دریغ نخواهند کرد.

۷ صراحت لهجه داشته باشید.

همیشه عده‌ای وجود دارند که آماده سرقت وقت شما هستند. آن‌ها یا بیکارند یا عادت کرده‌اند مکالمه را ادامه دهند. مدیری را در نظر بگیرید که ۴۵ معلم و کارمند و ۵۰۰ دانش‌آموز و به همین تعداد ولی دانش‌آموز دارد. قاعدتاً روزانه تعدادی از این‌ها می‌خواهند با او دیدار داشته باشند و دیدارهایی هم پیش رو دارد یا باید به جلسات مهم دیگری برود. اغلب مدیران و نیز افراد عادی در چنین مواقعی گرفتار می‌شوند و با وجود اینکه وقت ملاقات گذشته است، نمی‌توانند بدون رنجاندن طرف مقابل به گفت‌وگو خاتمه دهند. یکی از روش‌های این کار، تعیین کردن حداکثر زمان ملاقات پیش از شروع است. روش دیگر، صراحت لهجه یا استفاده از زبان بدن است. اشاره به اینکه حداکثر تا دو دقیقه دیگر در خدمتتان هستم، نیم‌خیز شدن از روی صندلی یا حتی سرپا ایستادن، جمع کردن کاغذهای روی میز، هماهنگی با یکی از کارکنان یا نیروی خدماتی برای اینکه وارد شود و بگوید نفر بعدی منتظر آمدن است یا جلسه اداره دیر می‌شود، از راهکارهای مؤثر در چنین مواردی است. در هر صورت، اگر صراحت لهجه و قاعده خاصی برای دیدارهایتان داشته باشید، پس از مدتی با این ویژگی شناخته خواهید شد.

۸ مهارت «نه» گفتن و استفاده از زمان‌های هدر رفته را یاد بگیرید.

بسیاری از مدیران، به خاطر مهارت نداشتن در نه گفتن، گرفتار اتلاف وقت می‌شوند. از شما برای افتتاح نمایشگاه فعالیت‌های پیش‌دبستانی دعوت می‌شود؛ در حالی که شما مدیر دبیرستان هستید و در افتتاحیه حاضر می‌شوید و چهار ساعت وقتتان هدر می‌رود، یا اداره یک جلسه نمایشی ترتیب داده و به دنبال پر کردن سالن محل برگزاری با افراد گوناگون است. اگر واقعا احساس می‌کنید جلسه برایتان مفید است شرکت کنید؛ در غیر این صورت، با صراحت نه بگویید و نروید.

زمان‌های هدر رفته هم اوقاتی هستند که اگر شیوه استفاده از آن‌ها را فرا بگیریم، برایمان بسیار مفید خواهد بود. یکی از رؤسای آموزش و پرورش مناطق تهران بعد از نماز صبح پیاده به اداره می‌آید، دفتر کارتابلش را می‌بیند و از ۶/۵ تا ۸ صبح که وقت عادی اداره آغاز می‌شود، ۴ تا ۵ جلسه ضروری ۲۰ دقیقه‌ای با کسانی که خواهان دیدار با وی هستند، برگزار می‌کند. این کار، ممکن است برای شرکت‌کنندگان در جلسه غیرمعمول باشد اما چون هدف آن‌ها دیدار با رئیس منطقه و گفت‌وگو با وی است، آن را می‌پذیرند. برقراری ارتباطات تلفنی، موقعی که همه کارکنان از مدرسه رفته‌اند، مطالعه بخشنامه‌های اداری در اول صبح و کارهایی مانند این‌ها، مصداق استفاده مفید از زمان‌های در دسترس است.

۹ به هزینه توجه کنید، نه قیمت.

«من پول یامفت گیر نیاورده‌ام که آن را الکی خرج کنم!» این شعار بعضی از مدیران مدارس است که قیمت برایشان مهم‌تر از هزینه است. به چند مثال ساده زیر توجه کنید.

روز دانش‌آموز است. مدیر به خدمتگذار مدرسه مأموریت می‌دهد که از بازار روز برای مدرسه گل تهیه کند. مقابل مدرسه گل‌فروشی‌ای قرار دارد که قیمت‌هایش در مقایسه با بازار روز بالا، ولی نسبتا معقول است. خدمتگذار

قانون ۲۰-۸۰ (اصل پارتو) می‌گوید ۸۰ درصد زمان باید به ۲۰ درصد کارها اختصاص یابد که اثربخشی بیشتری برای مدرسه دارند

برای رفتن به بازار روز و برگشتن از آنس می‌گیرد. مدرسه یک نیم‌روز بدون خدمتگذار است ولی گل‌های مراسمی که قرار است از ساعت ۱ تا ۲ ظهر در مدرسه برگزار شود، با قیمت کمتری تهیه شده است.

دستگاه تکثیر مدرسه خراب شده است. همسر یکی از معلمان که خبیره تعمیر دستگاه‌های تکثیر است، قول داده بیاید و دستگاه را درست کند. او دو روز دیرتر از روزی که قول داده است، به مدرسه می‌آید و چون بعد از تمام شدن ساعات کاری مدرسه آمده است، دو نفر از کارکنان به همراه مدیر در مدرسه مانده‌اند. در فاصله چهار روزی که دستگاه خراب بوده، پنج نفر از همکاران به تکثیر اوراق امتحانی و کاربرگ‌های خود نیاز داشته‌اند و کارشان را در فروشگاه تکثیری که دو سه کوچه آن طرف‌تر است، انجام داده‌اند. همسر همکار مذکور دستگاه را درست می‌کند و اجرتی بابت این کار نمی‌گیرد. هزینه پنج سری ورقه‌ای که در فروشگاه نزدیک مدرسه تکثیر شده، به اضافه هزینه وقت از دست رفته و غیرقابل محاسبه دو نفر همکار و مدیر که در مدرسه مانده‌اند تا دستگاه تعمیر شود، بیشتر از رقمی است که یک

زمان عادلانه‌ترین منبعی است که به حساب مدیران واریز می‌شود ولی قابلیت پس‌انداز ندارد. صبح هر روز شنبه ۱۶۸ ساعت وقت به حساب همه ما واریز می‌شود و تا صبح شنبه بعد فرصت داریم از این زمان به نحو احسن در کار و زندگی خود استفاده کنیم. آیا استفاده می‌کنیم؟

تعمیرکار مجرب برای درست کردن وسیله می‌گیرد.

این مورد در زندگی روزمره همه ما هم جاری و ساری است. از میدان میوه و تره‌بار خرید می‌کنیم؛ برای اینکه ارزان‌تر باشد ولی همه چیز با کیفیت بد از بین می‌رود. غذای ارزان قیمت بیرون‌بر (آماده) می‌خریم ولی به هزینه‌های پزشکی و مراقبتی ناشی از عواقب مصرف آن فکر نمی‌کنیم.

اگر به هزینه توجه کنیم، نه قیمت، وقت فراوانی نیز در اختیارمان قرار خواهد گرفت.

۱۰ از فناوری استفاده کنید.

به برکت فناوری‌های اطلاعاتی، این اصل از مدیریت زمان که بیشتر شبیه رؤیا بود، به واقعیت پیوسته یا در شرف عملیاتی شدن کامل است. برخی از مواردی که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد، از این قرارند:

یادداشت‌ها و قرارهای کاری خود را به جای دفتر یادداشت در رایانه خود یا مدرسه نگه دارید.

اگر قرار است پاسخ نامه‌ای را به اداره بدهید اما فرصت ندارید متن آن را تهیه کنید، پاسخ را با رعایت اصول صحیح گفتاری و نوشتاری، ضبط کنید و در اختیار فردی قرار دهید که باید آن را به اداره بفرستد. تجربه نشان داده است که ضبط یک نامه ۲۰۰ کلمه‌ای، پنج بار سریع‌تر از نوشتن آن است.

در رایانه خود بخشی را طراحی کنید که نشان‌دهنده اتمام زمان انجام دادن کارهای محوله یا در دست اقدام باشد. هر روز به این جدول (یا فرم) نگاه کنید و برنامه‌های خود را پیگیری نمایید.

برنامه سالانه و تقویم اجرایی مدرسه را در رایانه وارد کنید و بخش‌هایی را در نظر بگیرید که بتوانند میزان پیشرفت و تحقق برنامه‌ها را به شما نشان دهند.

مدیریت زمان فقط کمک به مدیریت بهتر نیست بلکه با وجود آن زندگی خود را مطلوب می‌کنیم. اگر زندگی را دوست داریم، نباید وقت را تلف کنیم. زندگی مجموعه‌ای از این زمان‌هاست.