

ارائه الگویی برای استفاده بهینه مدیران مقطع راهنمایی شهر تهران از مدیریت زمان

دکتر علی تقی پور ظهیر *

دکتر ناصر جواهری زاده **

چکیده

این پژوهش تحت عنوان ارائه الگویی برای استفاده بهینه مدیران مدارس راهنمایی از مدیریت زمان به شیوه توصیفی صورت پذیرفته است. داده‌های مورد نیاز آن توسط بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه و پرسشنامه‌ای مرکب از ۹۶ سؤال که برای وضع موجود مطلوب طراحی گردیده بود؛ از ۱۷۷ مدیر مدرسه راهنمایی شهر تهران که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند جمع آوری گردید. سپس داده‌ها با استفاده از جداول پراکندگی، نمودار دایره‌ای، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی و آزمون T وابسته و تجزیه و تحلیل عاملی و ماتریس‌های همبستگی مورد تحلیل قرار گرفت و برای سؤالات پژوهش پاسخ‌هایی به شرح زیر به دست آمد.

۱- مدیریت زمان در نظام آموزش و پرورش فعلی دوره راهنمایی دارای چهارچوب والگویی خاص نیست و برنامه مدون و مشخص جهت آموزش آن یا استفاده از آن فعلاً؛ در نظام آموزشی کشور وجود ندارد.

۲- توصیه‌های بسیار ابتدایی و غیر مستقیم فعلی مدیریت زمان نیز در عمل مورد استفاده مدیران مدارس راهنمایی قرار نمی‌گیرد.

۳- ویژگی‌هایی همچون: عدم برنامه‌ریزی، عدم نظم شخصی، تفویض اختیار نامؤثر، وقفه‌های تلفنی، جلسات، مسئولیت بیش از حد، ضعف در نه گفتن، عدم صداقت با خود، گزارشات، ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده، بحران‌ها، معاشرت‌های دوستانه، ارتباطات نامؤثر، کاغذ بازی، ضعف اطلاعات و کارکنان فاقد صلاحیت از عوامل عمده اتلاف وقت مدیران به حساب می‌آید.

۴- بین وضع موجود و مطلوب مدیران زمان در دوره راهنمایی تفاوت معنی داری وجود دارد.

*- دانشیار، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

** - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

- ۵- الگوی متعاملی مرکب از ۴ مرحله به نام تعهد، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، پیگیری و تحلیل مجدد برای بهبود مدیریت زمان تدوین شد که در مرحله اعتبار بخشی مورد تایید قرار گرفت.
- ۶- در پایان رساله نیز پیشنهادات و توصیه‌هایی برای بهبود مدیریت زمان ارائه گردیده است

واژگان کلیدی، مدیریت زمان، ائتلاف گران وقت، مدیران مدارس راهنمایی، الگوی بهبود مدیریت زمان، تجزیه و تحلیل عاملی.

مقدمه

در زبان فارسی ضرب المثلی وجود دارد که می‌گوید «وقت طلاست»، در زبان‌های دیگر نیز تعبیر متفاوتی چون وقت الماس است، وقت زمرد است و امثال اینها وجود دارد، عارفان و ادیبان جهان نیز تعریف دلنشینی از وقت ارائه داده‌اند و گفته‌اند: وقت شما عمر شماست»

استفاده از وقت و مدیریت بر وقت از جمله مهارت‌های مدیران است که امروزه در جهان توجه مناسبی نسبت به آن مبذول شده است. مدیریت بر زمان نه تنها برای مدیران سازمان‌ها بلکه برای همه کسانی که به پربارسازی زندگی خود بها می‌دهند، مهم و ضروری است. در این مقاله به بررسی مهارت‌های مدیریت زمان در مدارس راهنمایی پرداخته شده است و تلاش گردیده است تا فاصله بین وضع موجود و مطلوب مدیریت زمان در مدیران مدارس راهنمایی مورد بررسی قرار گیرد تا از این رهگذر الگوی مناسبی جهت بهینه سازی مدیریت زمان در کشور عزیز ما و نظام آموزش و پرورش فراهم آید.

بیان مسئله

به موازات بزرگتر و پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها از یک طرف و محدودیت منابع مالی، مادی از طرف دیگر، علم مدیریت امروزه، بیشتر و بیشتر مورد توجه قرار گرفته و مدیران به عنوان مسئولان نهایی حسن انجام امور در سازمان‌ها با وظایف متعدد و متنوع بسیاری روبرو گردیده‌اند، آنها باید فرایندهای پنج گانه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و نظارت ارزشیابی را به منظور نیل به اهداف سازمانی دقیقاً و به طور صحیح اعمال نمایند، همچنین باید منابع پنج گانه سازمانی شامل منابع سرمایه‌ای، کالبدی، انسانی، اطلاعاتی و زمان را به گونه‌ای بهینه تخصیص دهند تا بهره وری بیشتر در سازمان تحت مدیریتشان به ارمغان بیاورند. (مکنزی، ۱۹۹۳)

مدیریت آموزشی نیز به عنوان شاخه‌ای از علم مدیریت، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، در واقع اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل آن جامعه است، مدیریت آن

می‌تواند باشد. لذا سؤالات اصلی این پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- آیا نظام آموزش و پرورش برای استفاده بهینه از زمان (مدیریت زمان) در دوره راهنمایی تحصیلی چهارچوب و الگوی خاصی دارد؟
- ۲- در صورت وجود الگو و چهارچوب آیا در عمل مورد استفاده مدیران مدارس قرار می‌گیرد؟
- ۳- مدیریت زمان، نزد مدیران مدارس دوره راهنمایی تحصیلی آموزش و پرورش از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟
- ۴- آیا بین وضع موجود و مطلوب مدیریت زمان از دیدگاه مدیران مدارس راهنمایی تفاوت وجود دارد؟
- ۵- با توجه به ویژگی‌های دوره راهنمایی، چه الگویی برای بهینه نمودن فعالیت‌ها در ارتباط با مدیریت زمان می‌توان ارائه داد؟
- ۶- آیا این الگو از اعتبار علمی برخوردار است؟

روش پژوهش

روش اجرای این پژوهش از نوع توصیفی می‌باشد. این روش به ویژه برای مطالعه در علوم رفتاری مناسب است زیرا شرایط بروز بسیاری از انواع رفتارهایی را که مورد علاقه محقق است نمی‌توان در یک موقعیت واقعی ایجاد کرد. (جان‌بست، ۱۹۹۹).

در این پژوهش با شیوه میدانی اطلاعات جمع‌آوری شده است.

نیز از جایگاه ویژه‌ای در بین سازمان‌ها برخوردار است. لذا مدیران آموزشی به عنوان کسانی که آینده کشور را از راه هدایت فعالیت‌های آموزش و پرورش در دست دارند، بیش از مدیران سایر سازمان‌ها وظایف حساس و دقیق برعهده دارند، هر چند محصولات آموزش و پرورش دیررس هستند ولی تأثیر اساسی بر روند زندگی، جامعه و تحولات آن خواهند داشت، لذا حساسیت و دقت فعالیت‌های آموزشی، ایجاب می‌کند که اصول علمی بیشتری بر رفتار مدیران آموزشی حاکم باشد. مدیران دوره راهنمایی نیز، به دلیل انتقالی بودن مقطع راهنمایی از دبستان به متوسطه و سنین نوجوانی دانش‌آموزان که نیاز به دقت و درایت خاصی دارد، از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند، آنها با انسان‌هایی سروکار دارند که دوره نوجوانی را سپری می‌کنند و بسیار الگوپذیر هستند و چه بسا کارکردهای پنهان نظام آموزش آنها را بیشتر تحت تأثیر قرار دهد تا کارکردهای آشکار آن، لذا مدیران مدارس راهنمایی رسالتی دو چندان به عهده دارند و در انجام این رسالتشان باید دقیق و به موقع عمل کنند.

با توجه به آنچه گفته شد مسئله اصلی در این پژوهش این است که مدیریت زمان از چه ویژگی‌هایی نزد مدیران مدارس راهنمایی برخوردار است و الگوی بهینه سازی آن چگونه

آموزش و پرورش به طور تصادفی انتخاب گردید و از هر منطقه مدارس به طور تصادفی انتخاب گردید، لذا از منطقه یک و پنج جمعاً ۱۱۰ مدرسه (به دلیل بیشتر بودن تعداد مدارس این مناطق) و از مناطق شش، سیزده و شانزده جمعاً ۹۰ مدرسه انتخاب گردیدند و مدیران این مدارس در پژوهش شرکت داده شدند.

ابزاراندازه گیری

ابزار اصلی اندازه گیری در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته می باشد که مفصلاً توضیح داده می شود.

جمع آوری اطلاعات در این پژوهش با تکیه بر سه ابزار بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه و پرسشنامه صورت گرفت.

در بررسی اسناد و مدارک با مراجعه به وزارت آموزش و پرورش و مراجعه به دفاتر برنامه ریزی تربیت معلم، آموزش ضمن خدمت و بررسی سرفصل های دروس دوره های معلمان دانشگاه ها (علی الخصوص دانشگاه آزاد اسلامی)، زمینه هایی که به مدیریت زمان به طور مستقیم مربوط باشند مورد بررسی قرار گرفت. در این بررسی عمده تاً جمع آوری اطلاعات برای این سؤال مدنظر بود که آیا نظام آموزش و پرورش، علی الخصوص در دوره راهنمایی از چهارچوب یا الگوی خاص جهت آموزش مدیریت زمان به مدیران و معلمان پیروی می کند؟ و آیا اهمیت و اولویت مدیریت زمان نزد مدیران

به منظور جمع آوری اطلاعات در این پژوهش با عنایت به مبانی نظری، با مراجعه به وزارت آموزش و پرورش، شرح وظایف مدیران مدارس راهنمایی دریافت شد و با تطبیق آن با ویژگی های مدیریت زمان، ابزاراندازه گیری تهیه شده در بین مدیران مدارس راهنمایی گروه نمونه توزیع شد، قبل از توزیع پرسشنامه، مصاحبه ای کوتاه با هر یک از مدیران صورت گرفت تا میزان آگاهی آنان نسبت به مفهوم علمی مدیریت زمان مورد بررسی قرار گیرد. سپس از آنها خواسته شد به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند. از ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شده ۱۹۱ پرسشنامه برگشت داده شد که ۱۷۷ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل بود.

جامعه و نمونه

جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران مدارس راهنمایی شهر تهران است که تعداد آنها در سال تحصیلی ۷۹-۸۰، ۹۸۸ نفر می باشد این مدیران در نواحی ۱۹ گانه شهر تهران انجام وظیفه می نمودند که ناحیه ۱۳ با کمترین تراکم و ناحیه ۴ با بیشترین تراکم مدرسه راهنمایی در شهر تهران فعالیت می کنند.

از جامعه آماری فوق الذکر نمونه ای مرکب از ۲۰۰ مدیر مدرسه به طور تصادفی انتخاب گردید. بدین منظور از روش نمونه گیری خوشه ای استفاده گردید، بدین منظور ابتدا نواحی ۱۹ گانه شهر تهران به پنج منطقه غرب، شرق، شمال، جنوب و مرکز تقسیم شد، سپس از هر منطقه جغرافیایی یک منطقه

و بالغ بر ۳۹ مورد است، (که البته برخی از موارد شامل دو یا سه مورد نیز می‌شود) و طبقه‌بندی آنها در ۸ مقوله (که در بخش تجزیه و تحلیل توضیح داده خواهد شد) بینشی مقدماتی در زمینه عوامل اتلاف وقت مدیران حاصل گردید، سپس این بینش در تعاطی اندیشه با اساتید بزرگوار و صاحب‌نظر به پختگی رسید و به ۲۰ عامل مؤثر در مدیریت زمان تبدیل گردید. سپس پرسشنامه‌ای مرکب از ۱۱۰ سؤال تهیه گردید که در بازنگری نهایی و مشورت با اساتید راهنما و مشاور به ۱۶ عامل و ۹۰ سؤال تقلیل پیدا نمود، که در دو حالت وضع موجود و وضع مطلوب طراحی و آماده گردید.

روایی^۴ و اعتبار^۵ ابزار اندازه‌گیری

به منظور برآورد روایی ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه موردنظر به همراه نامه‌ای توجیهی جهت اساتید صاحب‌نظر در مدیریت ارسال و از آنها خواهش شد در مورد مناسب بودن سؤالات با توجه به هدف و عوامل مطرح شده نظر بدهند. در این بررسی ۱۵ نفر از اساتید با تجربه دانشگاه و ۲۰ نفر از دانشجویان دوره دکتری مدیریت در گرایش‌های مختلف علی‌الخصوص مدیریت آموزشی همکاری نمودند که نتایج پاسخ‌های آنان در جدول زیر آورده شده است.

ارشد نظام آموزش به صورت عینی در برنامه‌ها تجلی پیدا کرده است؟

در انجام مصاحبه‌ها که با برخی مدیران ارشد آموزش و پرورش و اساتید دانشگاه‌های تعلیم و تربیت صورت گرفت، عمده‌ترین سؤالات، حول محور اهمیت و اولویت مدیریت زمان و توجه عملی به مدیریت زمان و لزوم آموزش مدیریت زمان متمرکز بود.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مدیران مدارس در زمینه ویژگی‌های مدیریت زمان، از پرسشنامه محقق ساخته به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. بدین‌منظور با عنایت به مبانی نظری و ادبیات پژوهش عوامل مؤثر بر مدیریت زمان شناسایی و استخراج گردید. این عوامل که در یک بُعد عوامل مؤثر در اتلاف وقت یا اتلاف گران عمده زمان نامیده می‌شود در دیدگاه‌های گوناگون بین شش الی چهل عامل ذکر گردیده‌اند از جمله «الک‌مکنزی»^۱ در کتاب دامهای زمان خود به بیست عامل و «پیتر دراکر»^۲ در کتاب اداره وقت به ۱۴ عامل و «جک‌فرنر»^۳ در کتاب مدیریت زمان خود به چهل و سه عامل اشاره می‌کند.

از طرفی با بررسی مدارک و اسناد از جمله شرح وظایف مدیران مدارس راهنمایی که به صورت مصوب در وزارت آموزش و پرورش موجود است

1- Alec macenzie

2- Peter F. Drucker

3- Jack D. ferner

4- validity

5- reliability

جدول ۴-۳ نظرات اساتید و دانشجویان دکتری در زمینه روایی ابزار اندازه گیری

گزینه گروه		خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم	
		نفر	۵۳/۳	نفر ۶	۴۰	نفر ۱	۶/۶	-	
اساتید		۸ نفر	۵۳/۳	۶ نفر	۴۰	۱ نفر	۶/۶	-	
دانشجویان دکتری		۱۱ نفر	۵۵	۶ نفر	۳۰	۳ نفر	۱۵	-	-

همانطور که ملاحظه می شود اکثریت قاطع اساتید (۹۳/۳ درصد) سؤالات را خیلی زیاد و زیاد مناسب تشخیص داده اند و اکثریت دانشجویان دکتری نیز (۸۵ درصد) سؤالات را خیلی زیاد و زیاد مناسب تشخیص داده اند. (اختلاف بین دیدگاه دانشجویان و اساتید جالب توجه است و در جای خود نیاز به بررسی دارد). برای اندازه گیری اعتبار ابزار اندازه گیری از ضریب آلفای کرونباخ که شاخص همگونی درونی سؤالات است استفاده گردید. بدین منظور نمونه ای شامل ۳۰ نفر از مدیران مدارس راهنمایی در منطقه ای از آموزش و پرورش که جزء مناطق اصلی اجرای پرسشنامه نیست به طور تصادفی انتخاب و پرسشنامه مذکور به مورد اجرا گذاشته شد. نتایج حاصل از تحلیل پاسخ های مدیران مدارس در وضع موجود و مطلوب محاسبه گردید که ضریب آلفای کرونباخ برای وضع موجود $\alpha = 0/74$ و برای وضع مطلوب

همانطور که ملاحظه می شود اکثریت قاطع اساتید (۹۳/۳ درصد) سؤالات را خیلی زیاد و زیاد مناسب تشخیص داده اند و اکثریت دانشجویان دکتری نیز (۸۵ درصد) سؤالات را خیلی زیاد و زیاد مناسب تشخیص داده اند. (اختلاف بین دیدگاه دانشجویان و اساتید جالب توجه است و در جای خود نیاز به بررسی دارد). برای اندازه گیری اعتبار ابزار اندازه گیری از ضریب آلفای کرونباخ که شاخص همگونی درونی سؤالات است استفاده گردید. بدین منظور نمونه ای شامل ۳۰ نفر از مدیران مدارس راهنمایی در منطقه ای از آموزش و پرورش که جزء مناطق اصلی اجرای پرسشنامه نیست به طور تصادفی انتخاب و پرسشنامه مذکور به مورد اجرا گذاشته شد. نتایج حاصل از تحلیل پاسخ های مدیران مدارس در وضع موجود و مطلوب محاسبه گردید که ضریب آلفای کرونباخ برای وضع موجود $\alpha = 0/74$ و برای وضع مطلوب

قبولی برای اعتبار محسوب می شود. این ضریب برای هر عامل و هر سؤال نیز محاسبه گردید، که در مواجهه با تعدادی سؤال که نامناسب تشخیص داده شدند، آن سؤالات بازنویسی و مورد ترمیم واقع گردید. در مجموع از ۹۰ سؤال در وضع موجود ۱۰ سؤال و در وضع مطلوب ۹ سؤال مورد بازنویسی قرار گرفت.

شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از نرم افزار spss استفاده شد و برای مقایسه و تحلیل نمرات و میانگین نمرات علاوه بر استفاده از شاخص های آمار توصیفی از آزمون تی (t.test) وابسته و تجزیه و تحلیل عاملی به (waremax) تأییدی استفاده گردید و با استفاده از

اختیار ماست قابل کنترل نیست و ما فقط می‌توانیم نحوه استفاده از آن را کنترل کنیم. (مکنزی^۱، ۱۹۹۳).

«چونگ»^۲ می‌گوید: امروز جهان مشحون از چیزهایی گرانبهاست، خانه، زمین، اموال و غیره. اما پرارزش‌ترین آنها زمان است. هیچ جنگاوری بالاتر از زمان نیست و تنها اوست که فاتح نهایی است. اتلاف وقت حتی از هدر دادن پول هم اسفناک‌تر است، زیرا شما همیشه قادر به تحصیل پول خواهید بود، اما زمان هرگز باز نمی‌گردد. (کیم-وو-چونگ، ۱۳۷۲، صص ۷۵-۸۴).

«های‌نس»^۳ معتقد است زمان منبع منحصر به فردی است که همه ما دارای سهمی مساوی از آن هستیم، زمان را نمی‌توان مانند سایر منابع ذخیره یا نگهداری کرد، نمی‌توان آن را مانند دستگاه‌های مکانیکی یا الکتریکی خاموش یا روشن کرد و حتی نمی‌توان آن را جایگزین کرد. بنابراین باید با سرعت توقف‌ناپذیر ۶۰ ثانیه در دقیقه زمان را مورد استفاده قرار دهیم. (ماریون‌های‌نس، ۱۹۸۷).

جواهری می‌گوید شاید زندگی جاویدان آرزویی دست‌نیافتنی باشد ولی زندگی طولانی می‌تواند دست‌یافتنی باشد، یکی از راه‌های

جداول ماتریس همبستگی نتایج داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اهمیت و اولویت زمان از دیرباز مورد توجه علما و اندیشمندان قرار داشته است. در گفتار گرانبهای بزرگان دین، علم، ادب و هنر ایران و جهان فرازهای گرانقدری در زمینه اهمیت و اولویت زمان و چگونگی استفاده از وقت وجود دارد.

حضرت محمد (ص) می‌فرماید: فرصت‌ها می‌گذرد، مانند گذشتن ابرها

موسی‌الموحّدین علی (ع) نیز می‌فرماید:

فرصت چون ابر زودگذر است، پس مهیا باشید تا از فرصت‌هایی که دارید بهره‌برگیرید. شیخ بهایی نیز در شعر زیبایی اهمیت گذر عمر را چنین بیان می‌کند: (ذوالفقاری، ۱۳۷۷)

هر چه بینی در جهان دارد عوض

گر عوض حاصل ترا گردد غرض

بی‌عوض دانی چه باشد در جهان

عمر باشد، عمر، قدر آن بدان

مکنزی بیان می‌دارد که زمان تنها منبعی است که به محض دستیابی به آن باید مصرف شود و نرخ مصرف آن نیز ثابت است، شصت ثانیه در هر دقیقه و شصت دقیقه در هر ساعت.

به این ترتیب ما نمی‌توانیم زمان را اداره کنیم، بلکه فقط می‌توانیم خودمان را در ارتباط با زمان اداره کنیم. به این تعبیر که مقدار زمانی که در

1- Mackenzie

2- Choong

3- Haynes

طولانی کردن زندگی استفاده بهتر از وقت و توجه به اهمیت و ارزش بالای آن است. (جواهری زاده، ۱۳۷۹).

دیهیمی نیز می گوید امروزه استفاده مفید از وقت و زمان مهم ترین مسأله در کشورهای مترقی جهان می باشد که در کشور ما توجه چندانی به آن نمی شود، لذا با از دست دادن این عنصر بسیار مهم لطمات زیادی از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و آموزشی و پرورشی به کشورمان وارد می شود. (دیهیمی، ۱۳۷۸).

تعاریف مدیریت زمان

مدیریت زمان راهبردی است برای استفاده بهینه از وقت، البته باید خاطر نشان کرد که مدیریت زمان کنترل لحظه ای آن نیست، بلکه شیوه هایی است که با بکارگیری آن می توان شرایط کار و زندگی را بهبود بخشید (گیرینگ^۱، ۱۹۸۰) که در این پژوهش این تعریف مورد نظر قرار گرفته است.

مدیریت زمان آن دسته از توانایی ها و مهارت هایی است که به کنترل بهینه زمان توسط فرد منجر می شود (گریگز^۲، ۱۹۸۸)

مدیریت زمان بیش از اداره فعالیت ها در طول زمان است، مدیریت زمان، مدیر بر خود است مدیریت خود درست مانند چیزهای دیگر است. مدیریت زمان شامل

مهارت های برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و کنترل کردن است (هالورسون^۳، ۱۹۷۸)

مدیریت زمان ارائه شیوه های علمی و مؤثر صرفه جویی در وقت و مهار کردن آن، جهت دست یابی به موفقیت بیشتر در کار و زندگی است، این شیوه ها عبارتند از هدف گذاری، تعیین اولویت ها و رعایت اولویت ها. (سروش، ۱۳۷۲، ص ۱۳)

مدیریت زمان عبارت است از برنامه ریزی منظم زمانی و هماهنگی بعلاوه واکنش مناسب در مقابل ضایع کنندگان وقت. بنابراین مدیریت زمان بیش از اداره فعالیت ها در طول زمان است، آن به معنای استفاده مؤثر از منابع و راهی برای رسیدن به اهداف است. (فرنر^۴، ۱۹۹۴)

فرایند مدیریت زمان

مدیریت زمان فرایندی است که شامل چهار مرحله کاملاً مجزا ولی مرتبط به هم به شرح زیر است:

الف: تعهد

ب: تجزیه و تحلیل

ج: برنامه ریزی

د: پی گیری و تحلیل مجدد. (همان، ص ۵۴)

الف: تعهد

مرحله تعهد در مدیریت زمان فردی و شخصی است، افراد باید به اهمیت زمان و عواقب اتلاف وقت

3- Halverson

4- Ferner

1- Geering

2- Griggs

۱- تدوین هدف ۲ - تعیین وظایف اساسی برای رسیدن به اهداف ۳- تعیین نتایج قابل سنجش برای وظایف ۴- محک زدن مجدد هدف‌ها با وظایف و نتایج قابل سنجش ۵- تعیین ترتیب یا توالی وظایف ۶- تعیین منابع مورد نیاز ۷- تعیین تاریخ‌های تخمینی برای رسیدن به اهداف ۸- اجرا ۹- ارزشیابی و بازخورد

د: پی‌گیری و تحلیل مجدد

مرحله چهارم مدیریت زمان پی‌گیری و تحلیل مجدد است، این مرحله شامل انواع ارزشیابی تشخیصی، تکوینی و پایانی است که به صورت فرایند مجددمورد استفاده مرحله تعهد قرار می‌گیرد. این مرحله از مدیریت زمان درصدد تعیین میزان تحقق هدف‌ها و پی‌گیری راه‌های بهبود فعالیت‌ها در راه تحقق مؤثرتر هدف‌هاست.

پژوهش‌های گذشته

«هافمن»^۲ بیان می‌کند که تأثیر متقابل تکنولوژی آموزشی و مدیریت زمان به طور انکارناپذیری می‌تواند سبب بهبود مهارت‌های حرفه‌ای معلمان شود کاربرد تکنولوژی آموزشی در کلاس درس به نحو مؤثری سبب بهبود بهره‌گیری از وقت می‌شود و معلمان را یاری می‌سازد تا با سرعت بیشتری به سمت مقاصد مورد نظر پیش روند. (آندریا هافمن، ۲۰۰۰).

آگاهی پیدا کنند. «رابینز»^۱ ذکر می‌کند که استفاده کارآمد از زمان بستگی به شخصیت و خوی مدیر دارد و شخصیت مدیر (یا هر فرد دیگری) گرایش وی به استفاده از وقت و زمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا شرط اول در مدیریت زمان ایجاد تعهد و پایبندی به تغییر در عادت‌ها و روش‌های گذشته است. استفاده از روانشناسی و مشاوره جهت ایجاد پایبندی مفید تلقی شده و می‌تواند به مدیر یا هر فرد دیگری در این راه کمک نماید.

ب: تجزیه و تحلیل

مرحله تجزیه و تحلیل در مدیریت زمان شامل دو قسمت ۱- تجزیه و تحلیل وضع موجود و ۲- ترسیم وضع مطلوب است، که هر دو قسمت در دو بعد فردی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مرحله چگونگی استفاده از وقت در فعالیت‌های فردی و سازمانی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. اتلاف گران عمده زمان شناسایی می‌شوند و راه‌های کاهش یا حذف آنها را تجزیه و تحلیل شده و زمینه برای مرحله سوم مدیریت زمان یعنی برنامه‌ریزی موردشناسایی قرار می‌گیرد.

ج: برنامه‌ریزی

مرحله سوم در مدیریت زمان برنامه‌ریزی برای رسیدن به وضع مطلوب است، برنامه‌ریزی استفاده بهتر از وقت در مدیریت زمان مستلزم ۹ مرحله به شرح زیر است:

زمینه مدیریت زمان مطرح کرد که مهم‌ترین عامل را برنامه‌ریزی ذکر می‌کند (دنيس، ال، موت، ۱۹۸۰).

«هوفشتر» در مطالعات خویش در باب مدیریت زمان و استرس بیان می‌کند که عوامی مانند ملاقات‌کننده‌ها، کاغذبازی‌ها، تلفن و نیازهای همکاران از عوامل اصلی اتلاف وقت مدیران می‌باشد. (ساندرا، هوفشتر، ۱۹۸۱).

«راجرز»^۳ در پژوهشی که از ۱۳۰۰ مدیر به منظور سنجش مدیریت زمان آنها به عمل آورد به این نتیجه رسید که ضعف در اولویت‌بندی فعالیت‌ها در تمام مدیران مشترک بود، آنها با وجود اینکه ساعات بسیاری کار می‌کردند ولی فقط ۴۷ درصد از این فعالیت‌ها را وظایف مدیریتی تشکیل می‌داد و بیشتر زمان باقیمانده اختصاص به فعالیت‌های زیردستان داشت که شامل فعالیت‌های روتین و غیرمدیریتی و کم‌خطری بود که آنها عادت داشتند انجام دهند. در این پژوهش با توجه به هزینه فرصت از دست رفته توسط مدیران، استفاده مؤثر از زمان و تغییر رفتار در مدیران توصیه شده است. (جی راجرز، ۱۹۸۷).

«شاگل‌می»^۴ براساس یافته‌های خویش اظهار می‌دارد، که به طور میانگین مدیران حدود یک چهارم تا یک سوم زمان خود را صرف فعالیت‌های اداری از جمله مطالعه، مکاتبه و اصلاح نوشته‌ها می‌کنند،

«ایزاوا»^۱ تشریح می‌کند که در یادگیری مطالب درسی مهارت تسلط بر وقت از امور اساسی است دانش‌آموزان باید بیاموزند که چگونه مطالب درسی را در مدت زمانی نسبتاً معین فراگیرند آنها مجبورند در آزمون‌هایی شرکت کنند که در آن محدودیت زمان وجود دارد بنابراین مدیریت بر وقت باید در آموزش و یادگیری مطالب درسی نیز مد نظر قرار گرفته شود. (شیزوکو ایزاوا، ۲۰۰۲).

«داهل و لویز»^۲ مهارت مدیریت زمان مدیران دانشگاهی را در پژوهشی مورد بررسی قرار داده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که برخلاف آنچه که از قبل انتظار می‌رفت، مدیران دانشگاهی فقط ۳/۹٪ از وقت خویش را صرف مکالمات تلقی می‌نمایند، لذا تلفن‌ها از عوامل عمده اتلاف وقت مدیران دانشگاه محسوب نمی‌شود. (داهل و لویز، ۱۹۷۵).

آنها همچنین گزارش می‌دهند که مدیران دانشگاهی مورد بررسی در حدود ۶/۶٪ از وقت خود را صرف جلسات می‌نمودند و این جلسات بین یک تا پنج نفر شرکت‌کننده داشته است. این در حالی است که مدیران دانشگاه تصور می‌نمودند که حدود ۴۷٪ از وقت خود را به جلسات اختصاص می‌دهند. (همان).

«موت»^۵ در پژوهشی که مشکلات و مسائل مربوط به زمان را در بین مدیران و معاونان مدارس بررسی کرد، پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد آنها در

3- Dennis L.mott

4- Sandra Hoffstutter

5- Rogers

6- Oshaglemi

1- Izawa

2- Dahl & Lewis

عملکرد تحصیلی و میزان استرس دانشجویان وجود دارد (تیرس مکان، ۱۹۹۰).

«کیت و گیرلینگ»^۴ پژوهشی به شرح زیر انجام دادند. در یک مطالعه موردی در منطقه یک آموزشی واشنگتن برای ایجاد تغییرات مثبت و بهبود مدیریت و توسعه مهارت‌های برنامه‌ریزی در مدیران استفاده از یک مدل تحلیلی زمان- کار توصیه شد. نحوه استفاده از مدل به این شکل بود که ابتدا مدیران می‌بایست شرح فعالیت‌های خود را در یک دوره دوهفته‌ای ثبت کنند و سپس فعالیت‌های روزانه خویش را مشخص کنند. بعد از تجزیه و تحلیل اطلاعات این تحقیق و مشخص ساختن زمان مناسب برای انجام هر فعالیت، آشکار شد که برای تحقق ایده‌آهای این مدل می‌بایست در مدیران تغییرات مطلوب ایجاد کرد. (کیت و هنری گیرلینگ، ۱۹۹۱).

«بالارد»^۵ در یک مقاله پژوهشی به ۲۰ عامل اتلاف وقت مدیران اشاره می‌کند که شرکت در جلسات غیرمؤثر مدیران از جمله مهم‌ترین این عوامل ذکر گردیده است. (بالارد، ۱۹۹۳).

«زیگلر»^۶ براساس مطالعاتش اظهار می‌دارد که برای متوقف کردن عوامل اتلاف وقت و بهبود بهره‌وری، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و توجه به نتایج هر پروژه و گذاردن حداقل زمان، برای

همچنین ۶ درصد از وقت مدیران صرف تبادل اطلاعات تلفنی می‌شود (تیتوس اشناگلمی، ۱۹۸۸).

«کوپر»^۱ در پژوهشی به دنبال تعیین استرس‌های شغلی مدیران مدارس متوسطه بود. نمونه شامل ۲۱۲ مدیر بود، نتایج تحقیق نشان داد که عوامل استرس‌زا شامل مسائلی مانند تفویض اختیار به دیگران، بحث‌های مربوط به دانش‌آموزان، مهارت‌های برنامه‌ریزی و مدیریت زمان بود (لاری کوپر، ۱۹۸۸).

«گریگس و مورگان»^۲ در یک پژوهش که از ۱۴ مدیر آموزشی به عمل آوردند، از آنها خواستند که میزان زمان اختصاص داده شده به فعالیت‌های مختلف خود را تعیین کنند و هدف از این کار این بود که آنها یاد بگیرند، آیا فعالیتی که بیشترین زمان را به خود اختصاص می‌دهد از بالاترین اولویت نیز برخوردار است؟ یافته‌های تحقیق نشان داد که فقدان تأکید بر وظایف مهم با نوع به کارگماری مدیران، آموزش آنان و ارزیابی از آنها در ارتباط است. (کیت گریس و ساموئل مورگان، ۱۹۸۸).

«مکان»^۳ به دنبال بررسی رابطه بین مهارت مدیریت زمان و عملکرد آموزشی و استرس دانشجویان دانشگاه بود. نتایج تحقیق نشان داد که مهارت مدیریت زمان یک مهارت چند بُعدی است و ارتباط بالایی بین این مهارت و

4- Keith & Girling

5- Ballard

6- Ed Ziegler

1- Cooper

2- Griggs & Morgan

3- Macan

انجام فعالیت‌های کم‌اهمیت مهم‌ترین عوامل به حساب می‌آید. (اد زیگلر، ۱۹۹۳).

«ترومن و هارتلی»^۱ به دنبال بررسی و مقایسه مهارت مدیریت زمان در بین دانشجویان سال اول دانشگاه بودند. گروه مورد تحقیق از نظر میزان سن به سه گروه تقسیم شدند، زیر ۲۱ سال بین ۲۱ تا ۲۵ سال و بالای ۲۵ سال. یافته‌ها نشان داد که دانشجویان دختر و دانشجویان مسن‌تر دارای مهارت مدیریت زمان بالاتری بودند. آنها مهارت مدیریت زمان را یک مهارت چند بُعدی می‌دانند. (مارک ترومن و جیمز هارتلی، ۱۹۹۶).

«کوچ»^۲ نیز در نتیجه‌گیری از پژوهشی که براساس قانون ۸۰/۲۰ پارتو انجام داده است بیان می‌کند طرح‌های مدیریت زمان نمی‌توانند ۲۰ درصد از امور مهم زندگی را تعیین نمایند، بلکه شما هستید که تعیین می‌کنید وقت مفیدتان را در کدام بخش می‌خواهید مصرف کنید. این مسأله در مورد مدیران بسیار صادق‌تر است، چرا که آنها باید راز کسب بیشترین مقدار با صرف مقدار کم را فراگیرند و این راز در قانون پارتو (۸۰/۲۰) نهفته است. (ریچارد کوچ، ۲۰۰۱).

«پاترسون»، «وودی» و «کوک»^۳ در پژوهشی با عنوان کنترل زمان و مهارت بر فعالیت‌های گسترده اشاره می‌کند که فعالیت‌های گسترده و پیچیده در مدیریت سازمان‌های بزرگ امروزه توسط دو عامل اصلی کنترل

شده است که عبارتند از کوچک‌سازی و مدل‌سازی فعالیت‌های سازمانی و استفاده بهینه از وقت توسط مهارتی به نام مدیریت زمان. اما از آنجایی که مدیریت زمان یک مهارت چند وجهی است اولویت‌بندی به سادگی می‌تواند شبکه‌ای از تقدم‌ها را برای استفاده بهینه فراهم آورد. (امی پاترسون، وودی و کوک، ۲۰۰۱).

«کافمن»^۴ نیز در پژوهشی با عنوان ارتقای درجه شغلی می‌گوید شش راهنمایی برای افزایش موقعیت و امکان ارتقای شغلی در دانشگاه وجود دارد که عبارتند از: ۱- بار زیاد بر دوش خود نگیرید و بر دوش دیگران نیز نگذارید ۲- کم‌رو و خجالتی نباشید ۳- توجه خود را پرت نکنید ۴- توانایی «نه» گفتن صادقانه را در خود پرورش دهید ۵- خود را ماورای فعالیت‌ها به حساب نیاورید ۶- از کنار افکار و رویدادهای نو به سادگی نگذرید. او ۴ مورد اول راهنمایی‌ها را از جمله مهارت‌هایی می‌داند که در حیطه مدیریت زمان قرار می‌گیرد. (الیشا کافمن، ۲۰۰۲).

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که ذکر شد در این پژوهش ۶ سؤال اساسی مطرح گردیده است که خلاصه‌ای از مهمترین یافته‌های پژوهش تحت ۷ عنوان زیر ارائه می‌گردد:

الف: مشخصات عمومی پاسخ‌گویان

از اطلاعات جدول ۱ نتیجه می‌گیریم که ۴۵/۲

1- Trueman and Hartley

2- Koch

3- Patterson-Woody-Cook

4- Coffman

جدول ۱: مشخصات عمومی مدیران

متغیر	درصد	۱	۲	۳	۴	۵
جنس	۴۵/۲	۵۴/۸	-	-	-	-
سن	۳/۴	۱۱/۳	۳۶/۷	۴۸/۶	-	-
رشته تحصیلی	۹/۶	۲۴/۳	۴۱/۸	۲۴/۳	-	-
مدرک تحصیلی	۲۳/۲	۵۴/۸	۲۲	-	-	-
سابقه تدریس	۶۲	۲۹/۹	۴/۵	۳/۴	-	-
سابقه مدیریت	۵/۶	۳۱	۵۲/۵	۱۰/۷	-	-

زن-۱	مرد-۲
۲۵ سال	۲۶-۳۲
۳۲-۳۹	۴۰ و بالاتر
۱	۲
۳	۴
مدیریت	علوم تربیتی
علوم فنی	موارد دیگر
۱	۲
۳	۴
دیپلم	فوق دیپلم
لیسانس و بالاتر	
۱	۲
۳	
۱-۵	۵-۱۰
۱۰-۱۵	۱۵-۲۰
۲۰ و بالاتر	
۱	۲
۳	۴
۵	
۱-۵	۵-۱۰
۱۰-۱۵	۱۵-۲۰
۲۰ و بالاتر	
۱	۲
۳	۴
۵	

تراکم (۶۲ درصد) را نشان می‌دهد. همچنین سابقه مدیریت ۵۲/۵ درصد از مدیران ۱۰-۱۵ سال و ۵/۶ درصد از مدیران سابقه مدیریت بین ۱-۵ سال داشته‌اند.

بنابراین مدیران مدارس راهنمایی در این پژوهش که عمدتاً در سنین میانسالی هستند، سابقه تدریس نسبتاً کم و سابقه مدیریت نسبتاً زیاد دارند.

ب: سؤال اول پژوهش:

آیا نظام آموزش و پرورش برای استفاده از زمان چهارچوب یا الگوی خاصی دارد؟

درصد از مدیران گروه نمونه زن و ۵۴/۸ درصد از آنها مرد هستند همچنین تراکم سنی مدیران مدارس راهنمایی در سن ۴۰ سال و بالاتر است و نیز رشته تحصیلی این مدیران عمدتاً علوم انسانی است (که رشته‌های مدیریت و مدیریت آموزشی در این مقوله جای داده نشده است) و فقط ۹/۶ درصد از گروه نمونه رشته تحصیلی مدیریت و مدیریت آموزشی داشته‌اند، علاوه بر آن در می‌یابیم که ۵۴/۸ درصد از مدیران گروه نمونه دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم هستند، علاوه بر آن سابقه تدریس معلمان نیز در گزینه ۱-۵ سال بیشترین

جدول شماره ۲- میزان وجود چهارچوب‌های عملی مدیریت زمان

خیلی زیاد		زیاد		کم		خیلی کم	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
-	-	۱۹	۱۰/۳۲	۱۱۰	۵۹/۸۷	۵۵	۲۹/۱۹

اطلاعات جدول ۲ بیانگر این موضوع است که ۵۹/۷۸ درصد از مدیران شرکت کننده در پژوهش اعتقاد دارند که چهارچوب‌های مدیریت زمان به صورت کم در نظام آموزشی وجود دارد، علاوه بر اظهار نظر پاسخ گویان، پژوهشگر با ۱۶ نفر از مدیران ارشد نظام آموزش و پرورش نیز مصاحبه نمود و به بررسی محتوای دروس تربیت معلم و آموزش ضمن خدمت فرهنگیان و دروس دانشگاهی رشته‌های تعلیم و تربیت پرداخت که در هیچ یک از آنها اثر و نشانی از مدیریت زمان دیده نمی‌شود. این در شرایطی است که پژوهش نظام یافته‌ای نیز در این زمینه مشاهده نشد. لذا مدیریت زمان در نظام آموزشی کشور

مورد توجه نبوده و نمادهای عملی در این زمینه مشاهده نمی‌شود.

ج: سؤال دوم پژوهش

در صورت وجود چهارچوب یا الگو عملاً مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد؟

جدول ۳- اطلاعات مربوط به نتایج به دست آمده در خصوص این سؤال را بیان می‌کند.

اطلاعات جدول فوق حاوی این مطلب است که ۶۵/۷۶ درصد از مدیران اعتقاد دارند که به صورت خیلی کم چهارچوب‌های موجود در ارتباط با مدیریت زمان را رعایت می‌کنند. اطلاعات مربوط به پاسخ‌های مدیران در زمینه یکی از مؤلفه‌های مدیریت زمان در مدارس راهنمایی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۳- دیدگاه مدیران در زمینه استفاده عملی از چهارچوب‌های مدیریت زمان

خیلی زیاد		زیاد		کم		خیلی کم	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
—	—	۲۳	۱۲/۵	۱۲۱	۵۶/۷۶	۴۰	۲۷۳/۱

جدول ۴- پاسخ‌های مدیران به مؤلفه‌های مدیریت زمان در مدرسه

سؤال		خیلی زیاد		زیاد		کم		خیلی کم	
		فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۹- در هفته (روزانه) تا چه میزان قبل از دانش‌آموزان وارد مدرسه می‌شوید؟		۱۵	۸/۴	۲۰	۱۱/۲۹	۹۴	۵۳/۱	۴۸	۲۷/۱
۱۰- در هفته (روزانه) تا چه میزان بعد از خروج همه دانش‌آموزان از مدرسه خارج می‌شوید؟		۸	۴/۵	۲۰	۱۱/۲۹	۵۰	۲۸/۲	۹۹	۵۵/۹

د: سؤال سوم پژوهش

مدیریت زمان نزد مدیران مدارس دوره راهنمایی از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟ برای پاسخگویی به این سؤال عوامل مؤثر بر مدیریت زمان که از بررسی پیشینه پژوهش استخراج گردیده با شرح وظایف مدیران تطبیق و تلفیق داده شد و در پرسشنامه ۹۶ سؤال برای وضع موجود و وضع مطلوب گنجانده شد. سپس ۱۶ عامل در نظر گرفته شد و با روش تجزیه و تحلیل عاملی به روش تأییدی و با شیوه (waremax) مورد تحلیل واقع گردید که در جدول ۵ وزن عاملی و درصد تبیین‌کنندگی واریانس هر یک از عوامل گزارش گردیده است.

یکی از جنبه‌های عینی مدیریت زمان در مدرسه که با مبانی علمی نیز سازگار است و در شرح وظایف مدیران راهنمایی نیز دیده می‌شود، ورود و خروج مدیران مدارس قبل و بعد از دانش‌آموزان است، که در این زمینه نتایج پاسخ‌های مدیران نشان می‌دهد که تنها ۲۰ درصد مدیران در هفته قبل از دانش‌آموزان وارد مدرسه می‌شوند و ۲۸ درصد آنها بعد از خروج همه دانش‌آموزان از مدرسه خارج می‌گردند. بنابراین چهارچوب‌های موجود نیز چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

جدول ۵- نام عامل، وزن عاملی و درصد تبیین کنندگی واریانس

شماره عامل	وزن عاملی	درصد تبیین کنندگی واریانس	نام عامل
۱	۴/۸۴۱۱۹	۵	برنامه ریزی
۲	۳/۵۳۸۱۸	۳/۹	گزارشات
۳	۳/۴۵۴۷۰	۳/۸	معاشرت های دوستانه
۴	۳/۷۱۲۷۰	۳/۴	مسئولیت بیش از حد
۵	۲/۸۷۲۱۸	۳/۲	ملاقات های برنامه ریزی نشده
۶	۲/۶۷۹۹۱	۳	وقفه های تلفنی
۷	۲/۶۱۴۲۷	۲/۹	کاغذ بازی
۸	۲/۴۸۵۳۲	۲/۸	جلسات
۹	۲/۴۰۷۶۳	۲/۷	ضعف اطلاعات
۱۰	۲/۲۹۰۷۴	۲/۵	ضعف درنه گفتن
۱۱	۲/۲۰۱۲۴	۲/۴	ارتباطات
۱۲	۲/۱۷۳۹۵	۲/۴	کارکنان فاقد صلاحیت
۱۳	۲/۸۵۶۵	۲/۳	بحران ها
۱۴	۱/۹۳۰۲۸	۲/۱	تفویض اختیار
۱۵	۱/۸۹۴۴۰	۲/۱	عدم صداقت با خود
۱۶	۱/۸۶۷۲۱	۲/۱	عدم نظم شخصی

همانطور که از جدول ۵ درمی یابیم بیشترین بار عاملی مربوط به عامل اول (۴/۸۴۱۱۹) و کمترین بار عاملی مربوط به عامل شانزدهم (۱/۸۶۷۲۱) می باشد و به طور کلی ۱۶ عامل فوق ۶۴/۷ درصد از واریانس عامل کل (مدیریت زمان) را تبیین می کنند.

با نام گذاری این عوامل درمی یابیم که عوامل عدم برنامه ریزی، گزارشات، ضعف در «ته»

گفتن، تفویض اختیار نامؤثر، جلسات، کاغذبازی، کارکنان فاقد صلاحیت، عدم نظم شخصی، عدم صداقت با خود، ضعف اطلاعات، ارتباطات نامؤثر، معاشرت های دوستانه، وقفه های تلفنی، بحران ها و تعارضات، ملاقات های برنامه ریزی نشده و مسئولیت بیش از حد، از مهم ترین عوامل مؤثر بر مدیریت

نشان می‌دهند که با استفاده از جداول ماتریس همبستگی بین تک تک عوامل و کل عوامل، میزان همبستگی مورد بررسی قرار گرفته است، که نتایج آن به شرح زیر در جدول ۶ خلاصه گردیده است:

زمان مدیران مدارس و به عنوان مهم‌ترین اتلاف گران عمده وقت مدیران محسوب می‌شوند. افزون بر آن ۱۶ عامل مؤثر بر مدیریت زمان که در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند با یکدیگر به لحاظ محتوایی و منطقی همبستگی

جدول ۶- همبستگی عوامل مؤثر بر مدیریت زمان بایکدیگر

عوامل					
نهم	ششم	پنجم	سوم	اول	برنامه‌ریزی
۰/۳۷۳۴۶	۰/۴۸۰۷۵	۰/۲۷۶۰۳	۰/۳۷۴۰۴	۰/۴۴۸۲۸	
دوازدهم	یازدهم	دهم	پنجم	اول	گزارشات
۰/۳۸۱۶۸	۰/۲۲۰۴۲	۰/۴۱۵۲۵	۰/۴۶۴۶۲	۰/۵۱۹۷۷	
شانزدهم	چهاردهم	دوازدهم	نهم	دوم	معاشرت‌های دوستانه
۰/۲۶۵۳۲	۰/۲۴۵۳۵	۰/۲۶۰۴۷	۰/۲۳۴۴۸	۰/۶۹۱۱۸	
دوازدهم	هشتم	ششم	سوم	دوم	مسئولیت بیش ازحد
۰/۳۵۱۸۲	۰/۲۱۹۸۶	۰/۴۱۷۶۲	۰/۴۶۶۴۲	۰/۴۹۵۸۶	
شانزدهم	سیزدهم	ششم	چهارم	اول	ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده
۰/۵۱۴۲۳	۰/۴۹۲۶۵	۰/۴۸۳۶۲	۰/۵۷۴۲۳	۰/۴۳۸۲۷	
شانزدهم	دهم	هشتم	پنجم	چهارم	وقفه‌های تلفنی
۰/۲۴۶۲۷	۰/۳۹۳۷۰	۰/۳۴۸۸۴	۰/۵۵۰۲۲	۰/۲۸۷۸۳	
سیزدهم	دوازدهم	یازدهم	هشتم	ششم	کاغذبازی
۰/۳۶۳۴۸	۰/۳۰۶۱۲	۰/۲۲۴۳۲	۰/۵۶۵۵۵	۰/۳۶۱۷۴	
چهاردهم	سیزدهم	نهم	هفتم	سوم	جلسات
۰/۲۱۶۲۴	۰/۴۵۵۶۵	۰/۳۱۲۵۳	۰/۵۷۸۶۶	۰/۳۹۵۳۳	
دوازدهم	یازدهم	دهم	پنجم	سوم	ضمیمه اطلاعات
۰/۲۵۴۷۶	۰/۴۳۰۲۳	۰/۵۰۴۴۷	۰/۴۰۴۷۱	۰/۳۸۳۱۳	

ضعف در جلسه گفتن	اول	هفتم	یازدهم	سیزدهم	شانزدهم
	۰/۳۰۶۸۸	۰/۳۵۹۰۲	۰/۵۷۲۱۹	۰/۳۶۲۳۹	۰/۳۵۰۸۰
ارتباطات	دوم	هشتم	نهم	دهم	چهاردهم
	۰/۲۶۶۳۴	۰/۳۷۱۸۵	۰/۶۱۵۹۵	۰/۲۲۳۱۵	۰/۴۶۸۵۹
کارکنان فاقد صلاحیت	چهارم	هشتم	دهم	پانزدهم	شانزدهم
	۰/۴۱۸۴۲	۰/۲۵۲۳۵	۰/۲۵۸۱۴	۰/۴۷۵۶۶	۰/۴۷۸۵۲
بحران‌ها و تعارضات	هفتم	نهم	دهم	چهاردهم	شانزدهم
	۰/۴۴۷۱۹	۰/۵۱۸۹۴	۰/۳۵۳۹۸	۰/۴۶۹۱۸	۰/۲۵۹۰۷
تفویض اختیار نامؤثر	ششم	هشتم	دهم	یازدهم	دوازدهم
	۰/۳۳۳۲۲	۰/۳۱۰۳۷	۰/۳۰۵۱۹	۰/۳۷۴۵۹	۰/۳۶۵۲۷
عدم صداقت با خود	دهم	یازدهم	دوازدهم	سیزدهم	شانزدهم
	۰/۲۹۹۷۵	۰/۲۴۹۵۷	۰/۵۹۸۴۴	۰/۳۵۰۴۵	۰/۳۱۱۴۲
	چهارم	پنجم	سیزدهم	پانزدهم	شانزدهم
	۰/۳۰۷۳۶	۰/۲۰۸۸۲	۰/۵۳۰۴۶	۰/۶۱۹۷۹	۰/۲۳۵۴۵

اطلاعات جدول ۶ بیانگر این است که عامل برنامه‌ریزی باعامل ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده و وقفه‌های تلفنی، عامل گزارشات با برنامه‌ریزی نامؤثر و ضعف در نه گفتن، عامل معاشرت‌های دوستانه با گزارشات و ضعف اطلاعات، عامل مسئولیت بیش از حد با گزارشات و معاشرت‌های دوستانه، عامل ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده با برنامه‌ریزی نامؤثر و مسئولیت بیش از حد، عامل وقفه‌های تلفنی با مسئولیت بیش از حد و ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده، عامل کاغذبازی

با جلسات و بحران‌ها، عامل جلسات با کاغذبازی و بحران‌ها، عامل ضعف اطلاعات با ارتباطات نامؤثر و ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده، عامل ضعف در نه گفتن با کارکنان فاقد صلاحیت و بحران‌ها، عامل ارتباطات نامؤثر با گزارشات و ضعف اطلاعات، عامل کارکنان فاقد صلاحیت با مسئولیت بیش از حد و جلسات، عامل بحران‌ها و تعارضات با ضعف اطلاعات و تفویض اختیار نامؤثر، عامل تفویض اختیار نامؤثر با ارتباطات نامؤثر و وقفه‌های تلفنی، عامل عدم صداقت با خود با

و عامل عدم نظم شخصی با ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده و عدم صداقت با خود و مسئولیت بیش از حد همبستگی بالاتری را نشان می‌دهد.

هـ سؤال چهارم پژوهش:

آیا بین وضع موجود و مطلوب مدیریت زمان در مدارس راهنمایی تفاوت وجود دارد؟

جدول ۷- شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نمرات مدیریت زمان در وضع موجود

مد یا نما = $1/222$	میانه $Md = 1/311$	میانگین $M = 1/32$
	انحراف استاندارد $S = 0/083$	واریانس $S^2 = 0/007$

جدول ۸- شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نمرات مدیریت زمان در وضع مطلوب

مد یا نما = $3/456$	میانه $Md = 3/544$	واریانس $S^2 = 0/013$
انحراف استاندارد $S = 0/115$		میانگین $M = 3/558$

جدول ۹- آزمون t وابسته بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت زمان در مدیران مدارس راهنمایی

وضعیت	شاخص‌های آماری	انحراف استاندارد	میانگین
موجود		$0/083$	$1/32$
مطلوب		$0/115$	$1/558$

سطح معناداری	درجه آزادی d.f	مقدار t
$0/0001$	176	$t = 185$

چهار مرحله اصلی به شرح زیر در ارتباط با بهبود فعالیت‌ها جهت مدیریت زمان در مدیران مدارس راهنمایی می‌توان ارائه داد.

مرحله فرعی اول: شناخت مجموعه ارزش‌ها، باورها و هنجارها در ارتباط با مدیریت زمان

مرحله اول: گسترش آگاهی و تغییر نگرش مدیران ارشد نظام آموزش و پرورش علی‌الخصوص در دوره راهنمایی تحصیلی (معاونت آموزش عمومی و امور تربیتی)

مرحله دوم: توسعه دانش و نگرش و آموزش مهارت‌های لازم در خصوص مدیریت زمان به همه سطوح مدیران دوره راهنمایی تحصیلی (معاونین، مدیران کل، رؤسای ادارات، مدیران مدارس)

مرحله سوم: تدوین برنامه اجرایی و اجرای آزمایشی

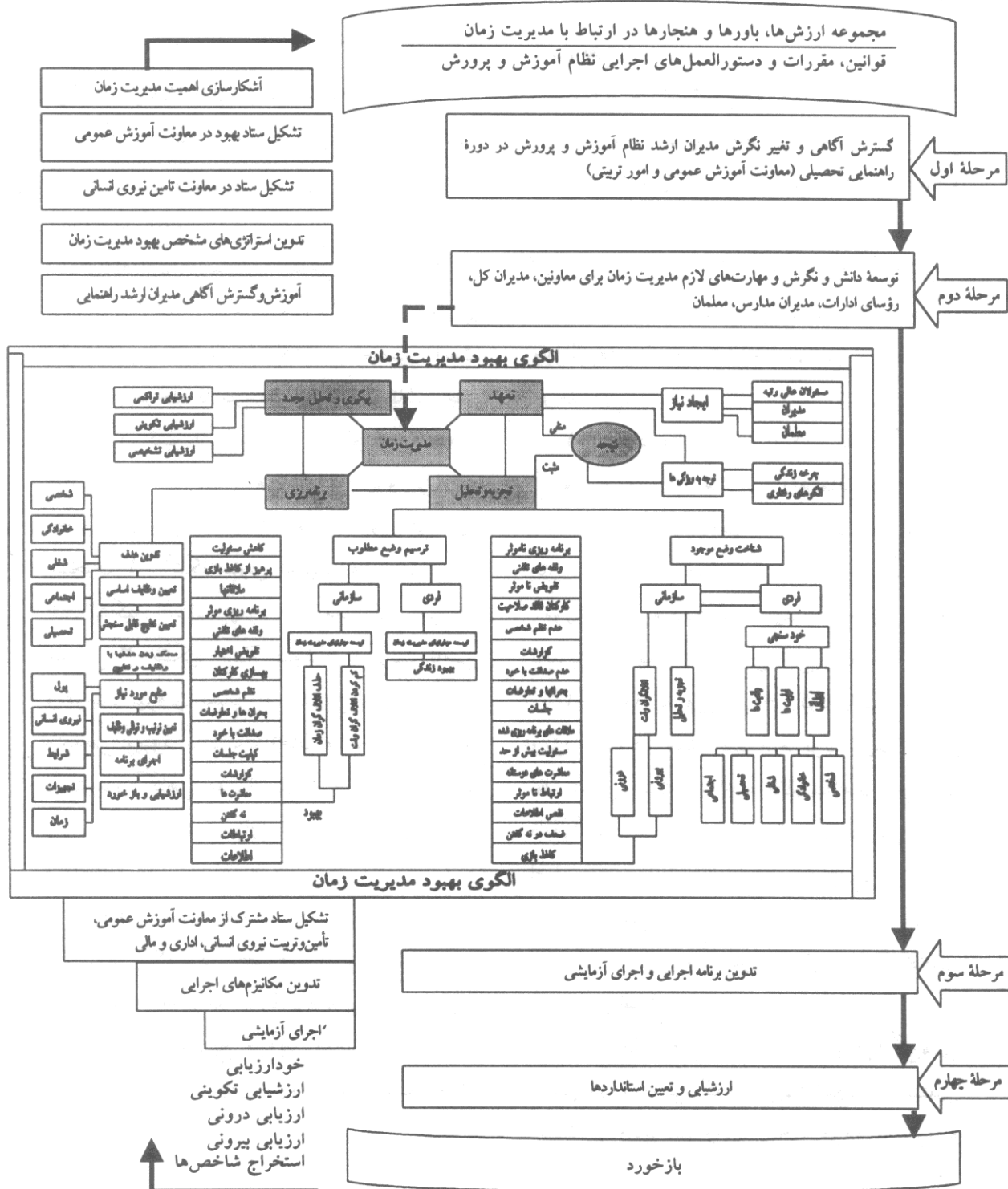
مرحله چهارم: ارزشیابی و تعیین استانداردها
مرحله فرعی دوم: بازخورد. شمای مدل مذکور به همراه اجزای تشکیل‌دهنده هر مرحله به شرح زیر است:

با توجه به اطلاعات دو جدول طیف نمرات، در وضع موجود و وضع مطلوب و با توجه به مقدار میانگین در موضع موجود ($M = 1/32$) و وضع مطلوب ($M = 3/558$) مقدار t محاسبه شده در جدول شماره ۹ ارائه گردیده است.

در جدول شماره ۹ نتایج آزمون t وابسته بین میانگین‌های وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نزد مدیران مدارس راهنمایی آورده شده است. براساس نتایج مندرج در جدول فوق چون مقدار t محاسبه شده ($t=185$) با درجه آزادی ($D.F=176$) و $\alpha = 0/0001$ از مقدار جدول ($t=2/576$) بزرگتر است، بنابراین بین میانگین‌های وضع موجود و وضع مطلوب مدیران مدارس راهنمایی در زمینه مدیریت زمان تفاوت معناداری وجود دارد.

و: سؤال پنجم پژوهش - با توجه به ویژگی‌های دوره راهنمایی چه الگویی برای بهینه کردن فعالیت‌ها در ارتباط با مدیریت زمان می‌توان ارائه داد؟

با عنایت به نتایج حاصل از پژوهش و مطالعات مبانی نظری الگویی مشتمل بر



الف: تعهد

تعهد، حساس‌ترین مرحله مدیریت زمان است. جهت بهبود مدیریت زمان باید عزمی راسخ و اراده‌ای قوی داشت. تغییر در عادت‌ها و نگرش‌ها رکن اساسی در این مرحله به حساب می‌آید در این مرحله باید به سه نکته توجه کافی مبذول گردد ۱- ایجاد نیاز ۲- توجه به ویژگی‌های فردی ۳- نتیجه حاصل از تعامل دو مرحله قبل.

۱- ایجاد نیاز در مسئولان نظام آموزشی کشور و مدیران مدارس راهنمایی و معلمان امری ضروری و اساسی است آنان باید اهمیت مدیریت زمان را دریابند و نسبت به فراگیری و آموزش آن به دیگران متعهد گردند و این نیاز باید برای آنها نیازی فوری تلقی گردد.

۲- توجه به ویژگی‌های فردی نیز اهمیت ویژه دارد، در عمق مطلب، مدیریت زمان نوعی نظم فردی است هر چند نظم سازمانی می‌تواند ظاهراً نماد مدیریت زمان تلقی گردد ولی غایت اصلی مدیریت زمان نوعی مدیریت بر خود است. بنابراین توجه به چرخه زندگی هر فرد و الگوهای پنداری و رفتاری او از اهمیت خاصی برخوردار است.

۳- نتیجه حاصل از ایجاد نیاز و ویژگی‌های فردی در صورتی که به ایجاد تعهد و پایبندی نسبت به مدیریت زمان منجر گردد به مرحله

همانطور که مشاهده می‌شود در شمای مدل فوق ۴ مرحله اصلی و دو مرحله فرعی وجود دارد که هر کدام از مراحل دارای اجزایی هستند که به طور دقیق‌تر به شرح زیر مراحل را تشریح می‌کنند:

مرحله اول: گسترش آگاهی و تغییر نگرش مدیران ارشد نظام آموزش و پرورش علی‌الخصوص در دوره راهنمایی تحصیلی است (که این مرحله با بقیه مراحل تحت تأثیر چتر نامرئی مرکب از ارزش‌ها و باورهای جامعه قوانین و مقررات آموزش و پرورش در خصوص مدیریت زمان است). ویژگی‌هایی همچون ۱- آشکارسازی اهمیت مدیریت زمان ۲- تشکیل ستاد بهبود در معاونت آموزش عمومی ۳- تشکیل ستاد بهبود در معاونت تأمین و تربیت نیروی انسانی ۴- تدوین استراتژی‌های مشخص بهبود مدیریت زمان و ۵- آموزش و گسترش آگاهی مدیران ارشد راهنمایی نسبت به مدیریت زمان اجزای این مرحله را تشکیل می‌دهند.

مرحله دوم: توسعه دانش، نگرش و مهارت‌های لازم در خصوص مدیریت زمان در همه سطوح مدیران دوره راهنمایی است. این مرحله که به تشریح فرآیند مدیریت بر وقت می‌پردازد شامل چهار جزء اصلی است تحت عنوان:

بحران‌ها و تعارضات، عدم نظم شخصی جلسات، ضعف در «نه» گفتن، ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده، کاغذبازی، مسئولیت بیش از حد، وقفه‌های تلفنی، معاشرت‌های دوستانه، ارتباطات نامؤثر.

بنابراین در این مدل توجه به این ۱۶ ویژگی بیشتر معطوف گردیده است.

در بخش ترسیم وضع مطلوب نیز دو جزء فردی و سازمانی گنجانده شده است. در بُعد فردی توسعه مهارت‌های مدیریت زمان جهت زندگی پربارتر و بهبود فعالیت‌ها در ارتباط با وقت مدنظر قرار گرفته است. در بُعد سازمانی نیز توسعه مهارت‌های مدیریت زمان مدنظر قرار گرفته است که شامل دو زیرمجموعه به نام راه‌های کم کردن یا حذف اتلاف گران عمده زمان می‌باشد که نهایتاً به بهبود و اصلاح اتلاف گران عمده وقت (۱۶ عامل بالا) می‌انجامد.

ج: برنامه‌ریزی

مرحله برنامه‌ریزی در مدل بهبود مدیریت زمان شامل ۹ مرحله است که به ترتیب عبارتند از:

۱- تدوین اهداف، که باید به صورت کاملاً روشن و شفاف صورت گیرد و از بیان اهداف مبهم و نامفهوم جلوگیری گردد. هدف‌ها باید به هدف‌های خانوادگی - شغلی - تحصیلی - اجتماعی

دوم مدیریت زمان یعنی تجزیه و تحلیل رهنمون می‌شویم در صورتی که ایجاد تعهد و پایبندی کافی نباشد مجدداً مرحله تعهد از سرگرفته می‌شود و افراد باید سعی مجدد جهت ایجاد تعهد و پایبندی به ضرورت مدیریت زمان نمایند.

ب: تجزیه و تحلیل

مرحله تجزیه و تحلیل در مدل فوق شامل شناخت وضع موجود است که دارای دو جزء دیگر به نام بُعد فردی و سازمانی است که بیان‌کننده ابعاد مدیریت زمان است بُعد فردی شناخت وضع موجود شامل خودسنجی است که به معنای شناخت کامل توانایی‌ها - محدودیت‌ها، اهداف و اولویت‌ها می‌باشد، اهداف نیز به منظور شفاف و روشن شدن به پنج قسمت، شخصی، خانوادگی، شغلی، تحصیلی و اجتماعی تقسیم شده‌اند.

بُعد سازمانی شناخت وضع موجود دربرگیرنده دو جزء تجزیه و تحلیل چگونگی استفاده از وقت و اتلاف گران عمده زمان می‌باشد. این اتلاف گران به دو دسته درونی یا خودساخته و بیرونی یا دگر ساخته تقسیم می‌شوند که مجموعاً شانزده ویژگی برای آنها تدوین شده است، که عبارتند از: برنامه‌ریزی نامؤثر، گزارشات، نقص اطلاعات، کارکنان فاقد صلاحیت، تفویض نامؤثر، عدم صداقت با خود،

و شخصی تقسیم شوند تا قابلیت وضوح آنها بیشتر گردد.

۲- تعیین وظایف اساسی، که برای رسیدن به اهداف ضروری است. در این مرحله کلیه فعالیت‌هایی که برای تحقق اهداف باید انجام گیرد تا هدف‌ها به طور مؤثر تحقق پیدا کنند، به روشنی بیان می‌شوند.

۳- تعیین نتایج قابل سنجش برای هر وظیفه، در این مرحله برای هر وظیفه‌ای که در مرحله قبل تعیین شده است - معیار یا ملاک موفقیت یا حد قابل قبول پذیرش تعیین می‌شود و این حد باید قابل اندازه‌گیری باشد.

۴- محک زدن هدف‌ها با وظایف و نتایج موردنظر، در این مرحله مجدداً هدف‌ها بررسی می‌شوند، وظایف اساسی آنها مورد بازنگری قرار می‌گیرد و نتایج قابل سنجش هر کدام مجدداً واری می‌شود.

۵- تعیین ترتیب و توالی وظایف، در این مرحله وظایف اولویت‌بندی می‌شوند و تقدم و تأخر زمانی آنها تعیین می‌گردد.

۶- تعیین منابع موردنیاز، در این مرحله با توجه به مرحله قبل منابع مورد نیاز از قبیل پول، نیروی انسانی، مواد و تجهیزات شرایط و زمان برآورد گردیده و تعیین می‌شود. باید توجه داشت که زمان و هزینه وابسته به یکدیگرند. باید منابعی را تدارک دید که در زمان صرفه‌جویی نماید.

۷- تعیین تاریخ‌های تخمینی رسیدن به اهداف، در این مرحله برای رسیدن به اهداف یا مراحل از آن، تاریخ‌های تقریبی تعیین می‌گردد. این تاریخ‌ها با توجه به واقعیت‌های مراحل قبل باید تعیین شود.

۸- اجرای برنامه، در این مرحله برنامه تنظیمی به اجرا درمی‌آید تا نقاط قوت و ضعف آن مورد بررسی قرار گیرد.

۹- ارزشیابی و بازخورد، در این مرحله با توجه به نتایج به دست آمده از اجرای برنامه، بازنگری در کل فرایند به عمل می‌آید.

د: پی‌گیری و تحلیل مجدد

مرحله پی‌گیری و تحلیل مجدد در مدل بهبود مدیریت زمان بیان‌کننده این است که مدیریت زمان یک فرایند مداوم از ارزشیابی، تجزیه و تحلیل و پی‌گیری و تحلیل مجدد است، که با استفاده از انواع ارزشیابی تشخیصی، مرحله‌ای و پایانی به انجام می‌رسد.

مرحله سوم: تدوین برنامه اجرایی و اجرای آزمایشی است در این مرحله تشکیل ۱- ستاد مشترک مرکب از دست‌اندرکاران نظام آموزشی شامل معاونت آموزش عمومی، تأمین و تربیت نیروی انسانی، اداری و مالی، ۲- تدوین مکانیزم‌های اجرایی شامل (دستورالعمل‌ها، شیوه‌های آموزشی، اطلاع‌رسانی، تشویق و تصویب)، ۳- اجرای آزمایشی برنامه در مدارس نمونه و استان‌های نمونه مورد توجه قرار می‌گیرد.

مرحله چهارم: ارزشیابی و تعیین استانداردهاست که مشتمل بر ۱- خودارزیابی ۲- ارزشیابی تکوینی ۳- ارزشیابی درونی ۴- ارزشیابی بیرونی ۵- استخراج شاخص‌ها و استانداردها می‌باشد.

مرحله فرعی بازخورد پس از مرحله چهارم روی سایر مراحل تأثیر می‌گذارد.

با عنایت به مطالب مطرح شده الگوی بهبود مدیریت زمان به شرحی که بیان شد می‌تواند در زمینه بهبود فعالیت‌های مدیران مدارس راهنمایی در زمینه مدیریت زمان مورد استفاده قرار گیرد.

ز: سؤال ششم پژوهش - چگونه می‌توان این الگورا اعتبار بخشی کرد؟

به منظور اعتبار بخشی الگوی بهبود مدیریت زمان از دیدگاه صاحب نظران مدیریت و

دانشجویان دوره دکتری مدیریت که در مرحله امتحان جامع بودند استفاده گردید، بدین منظور پرسشنامه‌ای مرکب از ۵ عنصر شامل ۱- فلسفه مدل ۲- هدف مدل ۳- مبانی نظری مدل ۴- چهارچوب ادراکی مدل و ۵- ارزشیابی و بازخورد مدل، تهیه و در اختیار ۲۵ نفر از متخصصان مدیریت و ۳۰ نفر از دانشجویان دوره دکتری مدیریت در همه گرایش‌ها قرار گرفت. در پرسشنامه ضمن معرفی اجمالی هر یک از عناصر فوق‌الذکر از پاسخگویان خواسته شد تا نظر خود را بر روی یک مقیاس ۷ درجه‌ای اعلام نمایند، ضمناً فضایی برای نگارش دیدگاه‌های اصلاحی آنان در زمینه عناصر شش‌گانه در نظر گرفته شد.

جدول شماره ۱۰- نتایج اعتبار بخشی مدل

فلسفه مدل	هدف مدل	مبانی نظری	چهارچوب ادراکی	مراحل اجرایی	بازخورد و ارزیابی
بسیار مناسب و مناسب	بسیار مناسب و مناسب	بسیار مناسب و مناسب	بسیار مناسب و مناسب	بسیار مناسب و مناسب	بسیار مناسب و مناسب
٪ ۸۴/۷	٪ ۹۰/۳	٪ ۶۶/۶۶	٪ ۹۴/۲	٪ ۸۰/۸	٪ ۸۸/۵
٪ ۸۸	٪ ۹۶	٪ ۶۸	٪ ۸۸	٪ ۹۶	٪ ۹۲

خود نشانگر عدم توجه کافی به این مهم و تدوین راهکارهای اجرایی برای آن است. با توجه به اطلاعات حاصل از پژوهش حاضر می‌توان گفت مدیریت زمان نزد مدیران مدارس راهنمایی کشور ما فاقد نظم، هماهنگی و ساختار منسجم است و در بسیاری مواقع هنوز ناشناخته باقی مانده است، همچنین عمده عوامل مؤثر بر اتلاف وقت که در پژوهش‌های دیگران مورد توجه قرار گرفته است در این پژوهش نیز مورد تأکید قرار گرفت. که عبارتند از:

عامل	نام عامل
اول	برنامه‌ریزی
دوم	گزارشات
سوم	معاشرت‌های دوستانه
چهارم	مسئولیت بیش از حد
پنجم	ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده
ششم	وقفه‌های تلفنی
هفتم	کاغذبازی
هشتم	جلسات
نهم	ضعف اطلاعات
دهم	ضعف در نه گفتن
یازدهم	ارتباطات
دوازدهم	کارکنان فاقد صلاحیت
سیزدهم	بحران‌ها
چهاردهم	تفویض اختیار
پانزدهم	عدم صداقت با خود
شانزدهم	عدم نظم شخصی

نتایج حاصل از پاسخگویی دو گروه اساتید دانشگاه و دانشجویان دکتری در زمینه مؤلفه‌های پنج‌گانه مدل بهبود مدیریت زمان مؤید این است این مدل از درجه نسبتاً خوبی از نظر اعتبار برخوردار است نظرات اساتید محترم و دانشجویان عزیز نیز در بهبود مدل مذکور مفید واقع گردید و نظرات اصلاحی ارزشمندی ابراز گردید که موردنظر واقع شد و در مدل لحاظ گردیده است.

نتیجه‌گیری

از تلاش‌های صورت گرفته در این پژوهش به طور کلی نتیجه‌گیری می‌شود که مدیریت زمان در نظام آموزش و پرورش کشور ما هنوز جایگاه اصلی و اساسی خود را پیدا نکرده است. بدین معنی که در جهانی که برای انجام بسیاری از فعالیت‌ها اعم از صنعتی و خدماتی یا بازرگانی زمان استاندارد انجام عملیات وجود دارد نظام آموزش و پرورش به عنوان اصلی‌ترین رکن توسعه جوامع باید بتواند خود را با تحولات هماهنگ سازد و تحولات، پژوهش‌ها و نتایج آنها را در عمل مورد استفاده قرار دهد، بنابراین نگرش به زمان و مدیریت وقت در بدنه اصلی نظام آموزش و پرورش کشور نیاز به تغییر دارد. و این در شرایطی است که محافل و مراکز علمی و آموزشی به مدیریت زمان توجه چندانی نمی‌کنند و این مقوله همچنان ناشناخته باقی مانده است. از طرفی بین وضع موجود مدیریت زمان در نظام آموزش و پرورش راهنمایی کشور و وضع مطلوب آن فاصله بسیاری وجود دارد، که این

چهارچوب‌ها آنها را برای اجرای نهایی آماده نماید.

۴- دوره‌های کوتاه مدت آموزش مدیریت زمان برای مدیران ارشد نظام آموزش و پرورش توسط سازمان آموزش و پرورش برپا گردد.

۵- مهارت‌های مدیریت زمان مدیران ارشد آموزش و پرورش و مدیران میانی در سطح ادارات کل مورد اندازه‌گیری قرار گیرد تا بتوان به عنوان معیار یا شاخصی برای انتخاب یا ارزیابی مدیران مورد استفاده قرار گیرد. از آنجا که یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت زمان برای مدیران مدارس راهنمایی برنامه‌ریزی نامؤثر و گزارشات است بهتر است نظام آموزش و پرورش بر بهینه‌سازی مهارت‌های مدیران در این ابعاد تلاش گسترده‌تر انجام دهند.

۶- با نظارت کافی مدیران مدارس به اجرای آنچه حداقل‌های مدیریت زمان نامیده می‌شود، تأکید گردد.

۷- در دوره‌های ضمن خدمت و در سرفصل‌های دروس رشته‌های تعلیم و تربیت علی‌الخصوص مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، درس مدیریت زمان گنجانده شود.

۸- وضع مطلوب مدیریت زمان در نظام آموزش و پرورش ترسیم گردد و برنامه‌ای زمان بندی شده برای رسیدن به آن تدوین گردد.

۹- برای مدیرانی که بهره‌وری بیشتری از وقت خود به دست می‌آورند، نظام‌های تشویقی و ترغیبی تدارک دیده شود و آنها از مزایای ملموس نیز برخوردار گردند.

این عوامل مهمترین عوامل ائتلاف وقت مدیران مدارس راهنمایی محسوب می‌شوند.

همچنین الگوی متعاملی مرکب از چهار مرحله به نام ۱- تعهد ۲- تجزیه و تحلیل ۳- برنامه‌ریزی ۴- پی‌گیری و تحلیل مجدد با توجه به مبانی نظری و اعتبار بخشی انجام شده تدوین و مورد تایید قرار گرفت.

پیشنهادهای

در اثر ممارست با موضوع پژوهش و درگیری ذهنی و عملی پژوهشگر با موضوع، به نظر می‌رسد که نکاتی چند در زمینه بهبود مدیریت زمان در نظام آموزش باید موردتوجه قرار گیرد که به آنها به طور خلاصه اشاره می‌گردد.

۱- ائتلاف‌گران عمده زمان که در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت مبنا و مرجع برگزاری دوره‌های آموزشی مدیران قرار گیرد.

۲- از آنجا که یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت زمان برای مدیران مدارس راهنمایی برنامه‌ریزی نامؤثر و گزارشات است بهتر است نظام آموزش و پرورش بر بهینه‌سازی مهارت‌های مدیران در این ابعاد تلاش گسترده‌تر انجام دهند.

۳- نظام آموزش و پرورش علی‌الخصوص معاونت آموزشی عمومی به ایجاد چهارچوب‌ها و الگوهای مدیریت زمان پردازد که به صورت عملی و عینی مدیریت بر وقت را مورد تأکید قرار دهند، و با اجرای آزمایشی این

منابع و مأخذ

الف) منابع فارسی

- ۱- ابراهیمی، علی، برنامه‌ریزی وقت، نشر فاران، تبریز، ۱۳۷۳، ص ص ۱۸-۱۵.
- ۲- چونگ، کیم وو، سنگفرش هر خیابان از طلاست، ترجمه محمد سوری، نشر مترجم، تهران، ۱۳۷۲، ص ص ۸۴-۸۵.
- ۳- خاکی، غلامرضا، مدیریت زمان، نشر بصیر، تهران، ۱۳۷۵، ص ص ۳-۶.
- ۴- ذوالفقاری، غلامحسین، رهنمون، نشر اوسان، تهران، ۱۳۷۸، ص ص ۱۰۵-۱۰۱.
- ۵- سجادی، سیدجعفر، فرهنگ علوم عقلی، نشر حکمت، تهران، ۱۳۶۲، ص ص ۲۷۷.
- ۶- سروش، عبدالحمید، مدیریت زمان، نشر بزرگمهر، تهران، ۱۳۷۲، ص ص ۱۴-۱۳.
- ۷- فرنر، جک، مدیریت موفق زمان، ترجمه ناصر جواهری زاده، نشر پژوهش، تهران، ۱۳۷۹، ص ص ۴۵-۲۵.
- ۸- فرنر، جک، مدیریت کاربردی وقت و عملکرد، ترجمه ناصر جواهری زاده، انتشارات پژوهش، تهران، ۱۳۸۱، ص ص ۱۵-۱۱.

ب) منابع انگلیسی

- 1- Coffman, Elesha (2002) "Making The Grade". Campus Life, May 2002, Vol 59, Issue 8. Pp. 36-42.
- 2- Cooper, Larry W. (1988) "Stress Coping Preferences Of Principals", Assp Bulletin, Vol.27, No. 509, Pp.85-87.
- 3- Drucker, Peter F. (1961) "How To Be An Effective Executive" Nation's Business, April, 1961.
- 4- Farner Jack D. (1994) Successful Time Management. New York. Usa.
- 5- Geering, Adrian D. (1980) "A Manual On Time Management For School Principals", Educational Management (Eao 13452).
- 6- Griggs 'Keith, Samuel Morgan (1988) "What Are The Asministrative Tasks And Priorities For Continuing Education Administrators ":Journal Of Continuing Higher Education, Vol.36, No. 2, Pp. 6-10.
- 7- Halverson, Don E. (1978) "Time Management. Revised", San Mateo County Board Of Education, Redwood City, Calif. (Ciq 66980).
- 8- Hoffman, Andrew (2000) "Technology Built For Teachers" The Journal, Oct 2000, Vol.28 Issue 3, P 56-59.

- 9- Huffstutters, Sandra (1981) "Management Time And Street", Eric Clearing House On Educational Management, Eugene, Oreg. (Sjj69850).
- 10- Izawa, Chizuko (2002) "Total Time And Efficient Time Managemant. In Search Of Optimal Learning And Retention Via ..." American Journal Of Psychology, Summer 2000, Vol. 113 Issue 2, Pp 221-224.
- 11- Keith, Sherry, Robert, Henriques Girling (1991) "Education, Management And Participation", Allyn And Bacon.
- 12- Koch, Richard. (2001) "Time Management And Pareto Low" Family Practice Management" Oct 2001. Vol.10, No.11, Pp.35-41.
- 13- Macan, Therese – Hoff And Others (1990) " (College Students" Time Management: Correlations With Academic Performance And Stress", Journal Of Education Psychology, Vol. 82, No. 4, Pp. 760-68.
- 14- Macenzie, R.Alec (1993) "The Time Trap", World Executive's Digest, Vol. Xiv, No.11, Pp.24-27.
- 15- Mott, Dennis L. (1980) "Office Skills: Time Management Skills For Future Office Workers", Business Education Forum, Vol. 34, No. 4, Pp. 11-12.
- 16- Oshaglemi, Titus (1988) Leadership And Management In Universities, Berlin: Degruyter, Isbn 0-89925 – Pp. 426-8.
- 17- Patterson, Aimee; Woody, Condal; Cook, Marian. (2001) "A Time Management Skills" Eric No Ed 448346.
- 18- Robbins, Stephen (1992) (Organizational Behavior, Englewood Gilffs N. J. P Prentice – Hall, P. 515.
- 19- Rogers, J (1987) "Managing Your Time", In Stewart, D. M. (Ed), Handbook Of Management Skills. Usa: Gulf.
- 20- Trueman, Mark, James, Hartly (1996) "A Comparison Between The Time – Management Skills And Academic Performance Of Mature And Traditional – Entry University Students", Higher – Education, Vol. 32, No. 2, Pp. 199-215.
- 21- Ziegler, Ed (1993) "By Leaps & Bounds: How To Stop Wasting Time, Set Your Prorities, And Soar To Success In The Publications Office", Currents, Vol. 19, No. 3, Pp. 38-40, 42-44.