

تاکنون در چهار بخش پیشین این سلسله مطالب، با ۱۶ راه تلف شدن مدیران مدرسه‌ها در کارهای مدیریتی به صورت موجز، مختصر، کاربردی و در عین حال مبتنی بر ادبیات روایی و با بهره‌گیری از تجربه‌های عینی و عملی مدیران مدرسه‌ها آشنا شدیم. اکنون در بخش پنجم، چهار راه دیگر تلف شدن در مدیریت را بررسی می‌کنیم. همان‌طور که پیش از این نیز یادآور شدیم، راه‌های زوج و فرد، به نوعی افراط و تفریط در یک کار و فعالیت یا برنامه‌ریزی مدیریتی مرتبط به هم را از دو زاویه‌ی متفاوت تشریح می‌کنند.

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه

از توجه مفراط تا بی‌توجهی!

بخش پنجم

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت

دکتر مرتضی مجدفر

دانش‌آموزان که با کفش کرم و یا حتی سفیدرنگ به مدرسه آمده بودند، اشاره کرده بود و از مدیر خواسته بود، زیاد در این زمینه حساسیت به خرج ندهد، ولی مدیر دوباره و البته با ملایمت و زبان خوش از همکارش خواسته بود که به مسائل عرفی - محیطی مدرسه احترام بگذارد.

معلم‌ان مدرسه از تذکرات بی‌امان مدیرشان به ستوه آمده بودند، ولی همان‌طور که گفتیم، چون خانم ز. ط این تذکرات را با زبانی نرم و با پس و پیش کشیدن نکته‌های فراوان مطرح می‌کرد، تحملش می‌کردند. به قول یکی از معلم‌ها خانم ز. ط، با پنبه سر می‌برید. اما اوج ناسازگاری‌ها و عیان شدن اختلافات موقعی آغاز شد که خانم مدیر، دبیر ریاضیات کلاس‌های دوم و سوم را پس از تعطیل شدن مدرسه، در حالی که از نانوائی تافتونی نزدیک مدرسه، چندتایی نان خریده و عازم منزلش بود، می‌بیند. فردا صبح اول وقت، این دبیر را به محض رسیدن به مدرسه، به دفترش فرا می‌خواند و می‌گوید: «خانم م. م! من چه قدر به شما تذکر بدهم که به مسائل عرفی - محیطی مدرسه توجه بکنید؟»

دبیر ریاضیات که از این اعتراض هاج و واج مانده بود، می‌پرسد: «خانم مدیر! دیگر چه خطایی از من سرزده است؟!» مدیر می‌گوید: «واقعاً جای تعجب است! در محله‌ای که هیچ خانمی به نانوائی نمی‌رود، معلم مدرسه‌ی ما چند تا نان تافتون را به دست می‌گیرد و سلانه - سلانه خودش را به ایستگاه اتوبوس می‌رساند...»

خانم م. م نمی‌گذارد حرف مدیر تمام شود. با عصبانیت و در حالی که داد می‌کشد، می‌گوید: «بس کنید خانم! از بس ما ساکت مانده‌ایم امر به شما مشتبه شده است که واقعاً درست فکر می‌کنید. به نظر شما اهالی این محله از آسمان آمده‌اند؟ مگر این‌ها بشر نیستند و نان نمی‌خورند... در منزل نان نداشتیم، از نانوائی دو سه تانان

راه هفدهم: توجه مفراط به مسائل عرفی - محیطی مرتبط با مدرسه و پیرامون آن

خانم ز. ط مدیر مدرسه‌ی راهنمایی تحصیلی ش. ر در یکی از مناطق میانی تهران بود. مدرسه‌ی او در محله‌ای قرار داشت که خانواده‌ها عمدتاً مذهبی و بازاری بودند و در خانه‌های بزرگی که حیاط‌های وسیعی داشتند، زندگی می‌کردند. علاوه بر این، اکثر دانش‌آموزان از خانواده‌هایی به مدرسه می‌آمدند که در سال‌های دور و نزدیک از شهرهای دیگر به تهران آمده بودند و هنوز هم علاوه بر منزل، در مدرسه با برخی از دوستان خود به زبان مادری صحبت می‌کردند. این مسائل، به اضافه‌ی چند نکته‌ی دیگر باعث شده بود که مدیر مدرسه مکرر در مکرر به کارکنان خود در مورد پوشش معلم‌ان مدرسه، رعایت وقار و سنگینی در مسیر آمد و شد از خیابان اصلی به مدرسه، دقت در نوع سخن گفتن با پدران و مادرانی که به مدرسه می‌آمدند و ده‌ها نکته‌ی دیگر به طور مرتب تذکر بدهد. او این تذکرات را تنها به شورای معلم‌ان مدرسه که ماهی یک بار تشکیل می‌شد، محدود نمی‌کرد و از هر فرصتی، حتی فاصله‌ی بین زنگ‌های تفریح، در این زمینه بهره می‌گرفت.

خانم ز. ط معتقد بود که در این محله، خانواده‌ها، همه‌ی مسائل مدرسه را زیر نظر دارند. کافی است، اشتباه کوچکی بکنیم، آن وقت است که با سیل اعتراض‌ها روبه‌رو خواهیم شد. او به معلمانش گفته بود، مواظب باشند هنگام صحبت کردن با برخی از دانش‌آموزان که ته لهجه‌ای دارند، برخورد نامناسبی نداشته باشند. این کار او، اگرچه از یک منطبق انسانی و علمی برخوردار بود، ولی بی‌خود و بی‌جهت حساسیت ایجاد می‌کرد. حتی یک بار از یکی از معلمانش که کفش کرم رنگ پوشیده بود، خواسته بود فردا حتماً کفشش را عوض کند، زیرا اعتقاد داشت که پوشیدن چنین کفشی مناسب اهالی این محل، از جمله معلم‌ان نیست. البته همان معلم به مادران چند نفر از

خریدم. مگر گناهی مرتکب شده‌ام؟»

و ناگهان به گریه می‌افتد. تقریباً همه‌ی همکاران به دفتر مدیر که در مجاورت دفتر دبیران بود، می‌آیند و هر یک به نوعی شروع به اعتراض می‌کنند. آن‌ها می‌گفتند، تا زمانی که کسی از اداره نیاید و به حرف‌های ما گوش ندهد، سر کلاس نمی‌رویم. مدیر از اتاق بیرون می‌رود و دو نفر از معاونان و مربی پرورشی مدرسه به گفت‌وگو با معلمان می‌پردازند، اما پس از نیم ساعت مجاب می‌شوند که از اداره کسی را برای گفت‌وگو با معلمان و شنیدن حرف آنان به مدرسه فراخوانند. تقریباً ۴۵ دقیقه بعد، در حالی که همه‌ی معلمان در همان دفتر مدیر باقی مانده بودند، نماینده‌ای از سوی رئیس اداره به مدرسه می‌آید. او از معلمان می‌خواهد که به کلاس بروند و اجازه دهند تا زمان تعطیلی مدرسه، او بتواند با کارکنان اداری و دفتری و نیز شخص مدیر صحبت کند. معلمان می‌پذیرند و به کلاس می‌روند، اما از ساعت یک که مدرسه تعطیل می‌شود، درست به مدت سه ساعت با نماینده‌ی اداره صحبت می‌کنند. او قول می‌دهد حرف‌های آنان را به گوش رئیس اداره برساند.

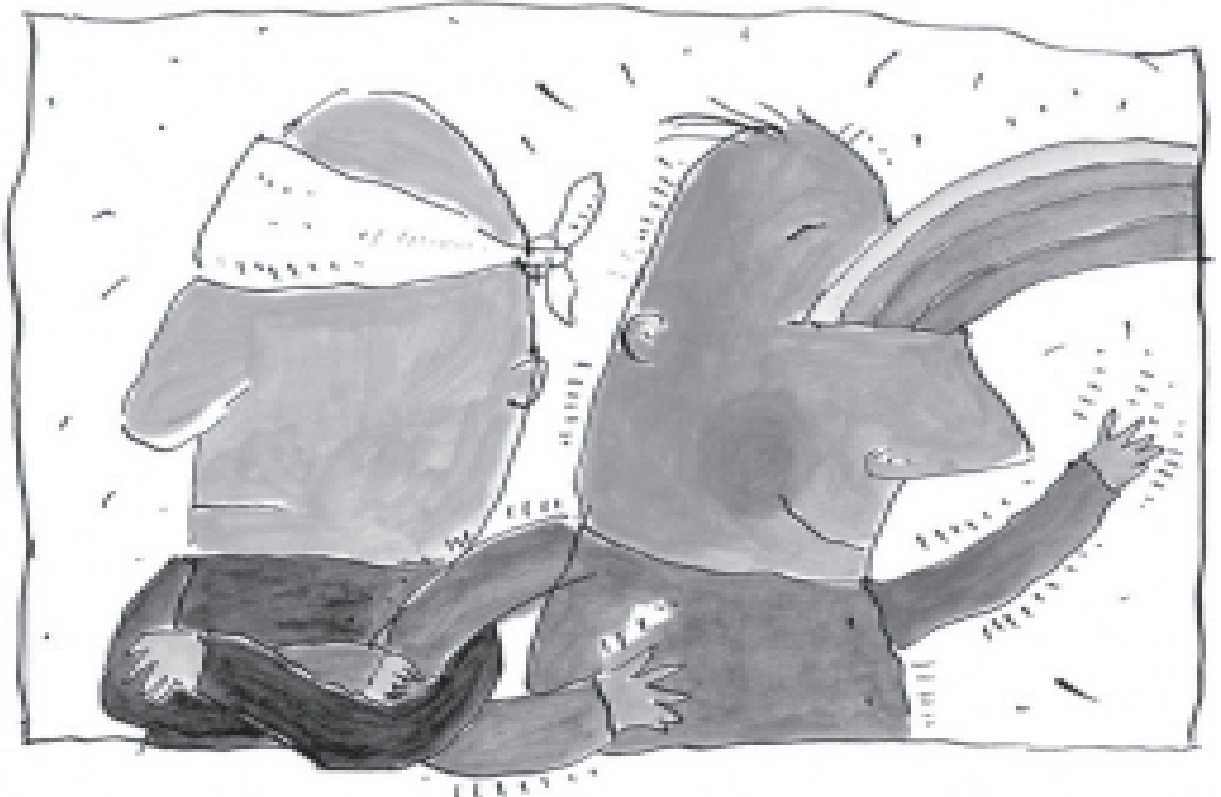
شهریور ماه، یعنی پنج ماه بعد از زمانی که جریان خرید نان توسط دبیر ریاضیات، ماجرای در مدرسه‌ی ش. ر. پدید آورد، خانم ز. ط از سوی اداره به دلیل افراط در پرداختن به مسائل عرفی-محیطی و زیاده‌روی در دادن تذکر به معلمان در این زمینه، از مدیریت برکنار شد. او می‌توانست مدیر خوبی باشد، اگر اندکی اعتدال‌چاشنی کارش می‌کرد.

راه هیجدهم: بی‌توجهی به ساده‌ترین مسائل عرفی - محیطی مرتبط با مدرسه و پیرامون آن

آقای ج. ب. ر، مدیر مدرسه‌ی راهنمایی الف. ص در سال‌های آغازین دهه‌ی ۶۰ در یکی از مناطق جنوب شرقی تهران بود. مدرسه‌ی او در محله‌ای با بافت سنتی واقع بود؛ جایی که خانواده‌ها به مشاغل ساده می‌پرداختند و در خانه‌هایی کوچک با جمعیت زیاد زندگی می‌کردند. علاوه بر این، تعدادی از دانش‌آموزان، از خانواده‌هایی به مدرسه می‌آمدند که جزو گروه اول معاودین عراقی به ایران بودند. آن‌ها در سال ۱۳۴۸ که نخستین بار حاکمان وقت عراق به فکر حمله به ایران افتادند، به اجبار از کشورشان به ایران کوچ داده شدند. این مهاجرین از کردهای عراقی بودند و از نظر ترکیب جمعیتی تعداد شیعیان و اهل سنت در میان آن‌ها برابر بود. دانش‌آموزان این خانواده‌ها، به رغم توان کم مالی، از هوش فوق‌العاده‌ای برخوردار بودند و تقریباً تمامی رتبه‌های خوب مدرسه در تمام کلاس‌ها را به خود اختصاص می‌دادند.

علاوه بر این گروه که تعداد قابل توجهی از دانش‌آموزان مدرسه را شامل می‌شدند، جمعیت مدرسه از گروه‌های دیگری نیز تشکیل می‌شد که هر یک به منطقه و قومی از کشور تعلق داشتند. این ویژگی‌ها کار اداره‌ی مدرسه را به شدت سخت می‌کرد و لازم بود علاوه بر مدیر، همه‌ی کارکنان از دقت و توجه بالایی در نوع سخن گفتن، تعامل با بچه‌ها و خانواده‌هایشان، پرهیز از هر نوع کم‌انگاشتن یا توهین به فرهنگ، قومیت و مذهب بچه‌ها و... برخوردار باشند. با این همه، آقای ج. ب. ر واقعاً آدم بی‌خیالی بود. او انگار نه انگار که در مدرسه‌ای با این همه حساسیت، مدیریت می‌کرد. بین او و کارکنانش تقریباً هیچ گفت‌وگویی صورت نمی‌گرفت. شورای معلمان یا تشکیل نمی‌شد و یا خیلی نیم‌بند و تشریفاتی و تنها برای خالی نبودن عریضه بود.

از جمله مشکلاتی که در مدرسه جاری و ساری بود، چگونگی تلفظ



نام و نام خانوادگی دانش آموزان کرد زبان بود، زیرا دبیران با این نام‌ها آشنایی نداشتند و چگونگی تلفظ اسامی، به دلیل نامأنوس بودن برای آن‌ها سخت بود. یکی از روزهای انتهایی مهرماه، دبیر علوم مدرسه، آقای ح. م، نام خانوادگی یکی از دانش آموزان را غلط تلفظ می‌کند. ابتدا موجی از انفجار خنده کلاس را در بر می‌گیرد و سپس ماجرا به بیرون کلاس کشیده می‌شود؛ زیرا از نام خانوادگی تلفظ شده توسط دبیر علوم، در زبان محلی گروهی از دانش آموزان با اندکی تغییر، نوعی اهانت برداشت می‌شد. این امر، سرآغاز بروز مسئله‌ای شد که حضور اولیای دانش آموزان را در مدرسه و درخواست آن‌ها از مدیر برای تذکر دادن به دبیر مربوطه را در پی داشت. آن‌ها می‌گفتند که این معلم معنی واژه‌ی مذکور را می‌دانسته و عمداً با تغییر اندکی در کلمه، خواسته است چنین وانمود کند که معنی‌اش را نمی‌داند. حتی آن‌ها به اخراج همین دانش آموز در هفته‌ی اول سال توسط همین دبیر از کلاس اشاره می‌کردند و می‌گفتند این دبیر با این دانش آموز لجاج کرده و آخر سر هم با یادگرفتن معنی نام خانوادگی او، خواسته و ناخواسته به دانش آموز توهین کرده است.

مدیر بی‌خیال مدرسه با شوخی و خنده و با بیان این‌که از این مشکلات پیش می‌آید، چند لطفیه از چنین اشتباهاتی را برای اولیا نقل می‌کند و از آن‌ها می‌خواهد، مسئله را خیلی جدی نگیرند. آن‌ها هم، علی‌رغم ناراحتی فراوانی که داشتند، با بزرگواری از مسئله می‌گذرند و از مدیر می‌خواهند که در مورد ویژگی‌های فرهنگی - قومی آن‌ها با معلمان سخن بگوید. مدیر هم می‌گوید چشم، ولی عملاً کاری نمی‌کند.

از آرام شدن ماجرای مهرماه چیزی نمی‌گذرد که در آبان ماه یکی از معلمان جوان فارغ‌التحصیل شده از تربیت معلم، در کلاس درس تاریخ، هنگام تدریس مباحثی که به جانشینان پیامبر اکرم (ص) اختصاص داشت، جمله‌ای بیان می‌کند که اگرچه در کلاس کسی به آن اعتراض نمی‌کند، ولی حضور تعداد فراوانی از اولیای دانش آموزان اهل سنت را به مدرسه موجب می‌شود. در بین این اولیا، تعدادی از پدران قبلی هم حضور داشتند. آن‌ها معتقد بودند که مدیر مدرسه، توصیه‌ی آن‌ها را جدی نگرفته و در مورد ویژگی‌های فرهنگی - قومی و مذهبی آن‌ها با معلمان سخن نگفته است.

مدیر این بار دیگر نمی‌تواند با شوخی و خنده و نقل چند لطفیه، ماجرا را فیصله دهد و اولیا نگران و ناراحت از مدرسه می‌روند.

فرماند مدیر را از اداره می‌خواهند. معاون پرورشی منطقه با او صحبت می‌کند و از این‌که ساده‌ترین مسائل عرفی - محیطی مرتبط با مدرسه و پیرامون آن از دید وی پنهان مانده است، به شماتت او می‌پردازد. سپس به او می‌گوید: «هنوز چیزی از سال تحصیلی نگذشته است. دیگر صلاح نیست شما در این مدرسه بمانید. آقای ح. م نیز در مدرسه‌ی خودش با مشکلاتی شبیه به مسائل مدرسه‌ی شما روبه‌رو شده است. در شورای منطقه تصمیم گرفته‌ایم جای شما دو تا را عوض کنیم. فقط خواهش می‌کنم قدری بیشتر دقت کنید...»

مدرسه‌ی آقای ج. ب. ر عوض شد و او را به مدرسه‌ی جدیدی فرستادند. درست است که مدیریت او در مدرسه‌ی راهنمایی الف. ص تلف شد، ولی درسی گرفت که توانست، با تغییر در شیوه‌ی مدیریت خود و دقت و توجه به مسائل عرفی - محیطی محل خدمتش، چند سال در پست مدیریت بماند.

راه نوزدهم: اعمال برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های متعدد کاری در مدرسه

برنامه‌ریزی و کنترل مناسب فعالیت‌های هر سازمانی، نشانگر موفقیت مدیر آن است. آقای ر. ت، مدیر مدرسه‌ی راهنمایی م. م، ر، در یکی از شهرهای سردسیر، اگرچه از این ویژگی برخوردار بود، ولی به دلیل افراط در استفاده از روش‌های گوناگون برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های متعدد کاری، به نظر می‌رسید که از آن طرف بام افتاده است. او برنامه‌ریزی سال بعد را از خرداد ماه آغاز می‌کرد و هنگام امتحانات پایان سال، از همه همکارانش می‌خواست روزهای کاری پیشنهادی خود را برای سال آینده مشخص کنند و با امضای فرم مخصوصی به او تحویل دهند. خوب، تا این‌جا هیچ مشکلی نبود؛ چرا که از دید او این کار یکی از ضرورت‌های مدیریت زمان و توجه دقیق به زمان‌بندی فعالیت‌ها محسوب می‌شد. او وسط‌های مرداد، اولین شورای معلمان مدرسه را تشکیل می‌داد و در مورد برنامه‌های سال تحصیلی پیش‌رو با معلمان صحبت می‌کرد. مدرسه‌ی او دولتی بود و امکان این‌که بتواند زمینه‌ی حضور همه‌ی معلمان را در جلسه‌ی شورا فراهم کند، وجود نداشت. معمولاً عده‌ای منتقل می‌شدند و تعدادی هم به دلایل گوناگون نمی‌توانستند در روزهای اعلام شده به مدرسه بیایند. به همین دلیل حتی برنامه‌ی آن تعدادی را هم که مصر بودند در روزهای کاری اعلام شده‌ی خودشان به مدرسه بیایند، مختل می‌کردند. بنابراین، به جای این‌که این برنامه‌ریزی زود هنگام مایه‌ی آرامش مدرسه شود، به دلیل تغییرات مکرر، موجب فرسایش روح همکاران و درگیری با مدیر و نیز آقای معاونی که وظیفه‌ی نوشتن برنامه‌ی هفتگی را برعهده داشت، می‌شد. آن‌ها می‌گفتند زود شروع کردن برنامه‌ریزی مدرسه که نباید فقط به پزدادن ارائه‌ی گزارش به اداره منجر شود. ما باید نتیجه‌ی عملی آن را در شروع کارهای مدرسه ببینیم. اگر از خرداد شروع به برنامه‌ریزی کنیم و بچه‌ها تا دو هفته‌ی اول مهر برنامه‌ی هفتگی نداشته باشند، همان بهتر که ما هم مثل بقیه از هفته سوم شهریور شروع کنیم و با کمترین تغییرات، برنامه‌ی سال را ببندیم.

به غیر از برنامه‌ریزی هفتگی مدرسه، آقای ر. ت سعی می‌کرد در بخش‌های دیگر نیز برنامه‌ریزی‌های خود را اعمال کند. او سال گذشته، دفترچه‌ای تنظیم کرد که همه‌ی برنامه‌های مدرسه در طول یک سال تحصیلی در داخل آن نوشته شده بود. جلساتی مانند شورای معلمان، نشست‌های ویژه‌ی مدرسه با اولیا (جلسه‌ی انجمن اولیا و مربیان)، اردوها، تاریخ شروع و خاتمه‌ی امتحانات میان‌ترم و پایان‌ترم و خیلی برنامه‌های دیگر. ولی بیش از سه چهارم برنامه‌ها یا اجرا نمی‌شدند یا در تاریخ‌ها و با شرایط دیگری به اجرا درمی‌آمدند. مثلاً در دفترچه نوشته شده بود: بردن

دانش آموزان مدرسه به اردوگاه تربیتی در آخر آذرماه، پیش از شروع امتحانات ترم اول، برای تقویت روحیه و ایجاد انگیزه برای موفقیت در آزمون‌ها. از اول هم بعید بود در این تاریخ کسی بتواند با وضعیت آب و هوایی خاصی که بر منطقه حاکم می‌شود، بچه‌ها را، آن هم همه‌ی آن‌ها را به اردوگاه ببرد. به همین خاطر هم بود که برگزار نشدن این اردو، علاوه بر آن که بچه‌ها را کاملاً به مدرسه بدبین کرد و مسئولان مدرسه را از چشم آن‌ها انداخت، به طور غیرمستقیم در نتایج امتحانات هم مؤثر بود.

دو سال مدیریت در مدرسه‌ی راهنمایی م. ر. و ایرادهای متعددی که در کار برنامه‌ریزی آقای م. ر. ت به وجود آمد، به هیچ عنوان او را مجاب نکرد که در روش برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های کاری خود تجدیدنظر کند. او حتی نخواست و یا نتوانست از مدرسه‌هایی که برنامه‌ی سالانه‌ی کاری مدرسه خود را منتشر می‌کنند و در اختیار معلمان و اولیا قرار می‌دهند، در مورد این که چگونه موبه‌مو و تنها با اندکی جابه‌جایی، برنامه‌ی پیش‌بینی شده‌ی خودشان را اجرا می‌کنند، سؤال کند و نتیجه این شد که اولیا (و نیز دانش‌آموزان)، او را نه فردی فاقد هنر برنامه‌ریزی، بلکه فردی دروغ‌گو قلمداد کردند که مدام وعده‌های دروغین می‌دهد و حتی آن قدر گستاخ است که این وعده‌هایش را در قالب کتابچه‌ی برنامه‌ی مدرسه منتشر می‌کند و در اختیار آن‌ها می‌گذارد. در نتیجه، در اقدامی دسته‌جمعی با ارسال طوماری به اداره‌ی آموزش و پرورش ناحیه‌ای که مدرسه در آن واقع شده بود، برکناری وی را خواستار شدند. در این میان، مراجعه‌ی دو سه نفر از معلمان هم که علی‌رغم اعلام روزهای کاری خودشان در خردادماه، با تغییر برنامه‌ی کاری در اول مهر مواجه شده بودند، باعث شد مسئولان آموزش و پرورش آقای مدیر مدرسه را از کار برکنار کنند و به این ترتیب هنر برنامه‌ریزی و ابزار استفاده از تدوین و تقدیم دفترچه‌ی فعالیت‌های سالانه‌ی مدرسه به اولیا و همکاران که می‌توانست یاریگر مدیر مدرسه در مدیریت موفقیت‌آمیز باشد، باعث تلف شدن او شد.

راه بیستم: فقدان برنامه‌ریزی و حذف پیش‌بینی از فعالیت‌های کاری مدرسه

آقای م. ر. ت، مدیریت دبیرستانی در شرق تهران را برعهده داشت. اگر بگوییم که او پیرو کامل تفکر «دم غنیمت است» بود، اغراق نکرده‌ایم. دبیرستان پ. الف که او تنها توانست دو سال اداره‌ی آن را برعهده داشته باشد، مدرسه‌ای بزرگ با حدود ۶۵۰ نفر دانش‌آموز و ۵۴ نفر دبیر بود. در مورد این که آقای م. ر. ت چه طور به مدیریت این دبیرستان منصوب شد، سخنی نمی‌گوییم. فقط کافی است گفته شود که او چنان خوش برخورد و حراف است که هر فردی را مجاب می‌کند و آدم موفقی است و می‌تواند در اداره‌ی همه‌جا، از جمله دبیرستانی با ۶۵۰ نفر دانش‌آموز موفق باشد. این اتفاق در مورد آقای رئیس منطقه هم رخ داد و او در بازدید از دبیرستانی دیگر که آقای م. ر. ت در آن جا دبیر بود، با وی آشنا شد. چند دقیقه صحبت در دفتر مدرسه، یادداشت نام وی در دفتر شخصی رئیس اداره، مراجعه به اسامی یادداشت شده در شه‌یورماه، گفت‌وگو با معاونان منطقه، اندکی پرس‌وجو و در نهایت صدور ابلاغ مدیریت به نام وی برای دبیرستان

پ. الف، تمام فرایندی بود که به غیر از دو مرحله‌ی اول آن، بقیه‌اش به سرعت در یکی دو روز طی شد. فرایندی که در مورد انتخاب مدیران در بعضی از مناطق و مدرسه‌های کشورمان رخ می‌دهد و به هیچ وجه هم علمی و منطقی نیست و البته باید در فرصتی مناسب درباره‌اش صحبت کرد.

آقای م. ر. ت، هم در سال اول و هم در سال دوم مدیریت خود، در مورد برنامه‌ی هفتگی مدرسه تا روز اول مهرماه هیچ کاری نکرد. او معتقد بود که با یکی دو هفته دیرتر برنامه دادن، آسمان به زمین نمی‌آید. اول بگذارد همه‌ی معلمان مدرسه معلوم شوند، بعد از آن‌ها روز کاری‌شان را می‌گیریم و برنامه را می‌نویسیم. سال اول، هفدهم مهر و سال دوم، پانزدهم مهر برنامه داده شد و در این چند روز، بچه‌ها مکرر معلم عوض کردند. مثلاً هر سه دبیر ریاضیات مدرسه، سر کلاس‌های اول رفتند و بچه‌ها گیج شدند که بالاخره چه کسی قرار است ریاضیات آن‌ها را تدریس کند.

در هر دو سالی که آقای م. ر. ت مدیر دبیرستان بود، تاریخ هر پنج جلسه‌ی شورای معلمان مدرسه، در صبح همان روز جلسه اعلام و از معلمان خواسته شد در جلسه شرکت کنند. در چنین حالتی، معلوم است که بهانه‌های معلمان چیست و جلسه‌ها با چه کیفیتی برگزار می‌شود. در سال اول مدیریت آقای م. ر. ت، برنامه‌ی مراقبت همکاران در امتحانات نوبت اول، درست عصر روزی که قرار بود فردا امتحانات آغاز شود، داده شد و طبیعی بود که بسیاری از معلمان، خبردار نشوند و فردای آن روز به مدرسه نیایند. در نتیجه، در روز اول امتحانات از سرایدار و خدمتگزار و دو نفر از دانش‌آموزان سال‌های قبل مدرسه که آمده بودند مدارکشان را بگیرند، به عنوان مراقب استفاده شد.

این دو سه کاری که از آن‌ها یاد شد، جزو کارهای جاری و شناخته شده‌ی مدرسه‌ها هستند و پیش‌بینی در مورد آن‌ها، طبیعی و از الزامات کاری هر مدیر مدرسه است. طبیعی است مدیری که برای کارهای جاری خود، برنامه‌ای نداشته باشد و امکان وقوع آن‌ها را به درستی پیش‌بینی نکند، حتماً برای امور متفاوتی مانند برگزاری اردو، بازدید از مکان‌های تربیتی و آموزشی، برگزاری کلاس‌های فوق برنامه، مناسبت‌های ملی و دینی و مذهبی هیچ برنامه‌ای نخواهد داشت. در واقع آقای م. ر. ت نیز چنین بود.

گزارش‌هایی که جسته و گریخته از بی‌نظمی‌های موجود در دبیرستان پ. الف به منطقه می‌رسید، قیافه‌ی خوش و حرفه‌ای‌های به ظاهر آینده‌نگرانه و خوش‌بینانه‌ی آقای مدیر را در نزد رئیس منطقه کم‌رنگ کرد. او اگرچه خود به انتخاب آقای م. ر. ت رأی داده بود، ولی اکنون دیگر به یقین رسیده بود که گول ظاهر او را خورده است و با مدیری روبه‌رو است که از برنامه‌ریزی و پیش‌بینی اطلاعی ندارد و بهتر است دیگر مدیر نباشد. بدین ترتیب آقای م. ر. ت که با معرفی رئیس منطقه، به مدیریت دست یافته بود، توسط خود او تلف شد و بار دیگر این مسئله را یادآوری کرد که انتخاب مدیر مدرسه، باید از فرایندی علمی و اثربخش گذر کند، در غیر این صورت چرخه‌ی معیوب «انتخاب، آزمایش و خطا در مدیریت، عزل و برکناری (یا استعفا و عذرخواهی و خداحافظی)» کماکان ادامه پیدا خواهد کرد.