

**Aspecte de management al timpului în sporirea eficacității  
activității școlare a cadrului didactic**

**Les questions de gestion du temps au but d'accroître l'efficacité de l'activité de l'enseignant**

Liliana Saranciuc-Gordea, *conf. univ. dr.*,

*Catedra de pedagogie a învățământului primar, UPS „Ion Creangă”*

**Rezumat**

*Articolul dat elucidează suportul teoretic al managementului timpului în sporirea eficacității activității școlare a cadrului didactic și clarifică unele aspecte practice de dezvoltare a abilităților de management eficient al timpului la învățători.*

**Cuvinte-cheie:** *competențe manageriale, cadru didactic, management al timpului, „hoți de timp”, abilități de management eficient al timpului, instrumente și tehnici de dobândire a abilităților de management al timpului.*

## Résumé

*Dans le contenu de cet article on élucide le support théorique en ce qui concerne la gestion du temps pour augmenter l'efficacité des activités de l'enseignant. Aussi on y propose quelques aspects pratiques pour développer les capacités du management efficace du temps chez les enseignants.*

**Mots-clés:** *compétentes managériales, management du temps, "les voleurs de temps", capacités de gestion efficace du temps, outils et techniques pour former des capacités de gestionner le temps.*

Managementul timpului în activitatea profesională a cadrului didactic a fost abordat în psihologie de: A. Cosmovici, L. Iacob (1999), S. Marcus (1999), M. Zlate (2002), D. Sălăvăstru (2007), P. Popescu-Neveanu (2013) et. al.

În pedagogie, acest concept a fost abordat de: N. Mitrofan (1988), I. Cerghit, I. Neacșu, I. Negreț-Dobridor, I.O. Pânișoară (2001), C. Cucuș (2002), V. Chiș (2001; 2005), S. Cristea (2007), E. Jinga (2001), E. Joița (2007) et. al.

În managementul general, acesta a fost abordat de: R.R. Stuart (1998), I. Ceasu (1999), S.R. Covey (2000), F. Voiculescu, I. Todor, E. Voiculescu (2004), D. Corduneanu (2005; 2006), Z. Bogathy, I. Erdei, C. Ilin (2007) et. al.

În managementul educațional, conceptul a fost abordat de: L. Stog, M. Caluschi (2000), Ș. Iosifescu (2001), A. Potâng (2001), V. Cojocar (2002), R. Iucu (2004) et. al.

Studiul și analiza abordărilor teoretice despre personalitatea profesorului (N. Mitrofan (1988); A. Cosmovici, L. Iacob (1999); I. Cerghit, I. Neacșu, I. Negreț-Dobridor (2001), V. Cojocar (2004), S. Cristea (2007)) ne-a permis să stabilim că: pentru a rezolva problemele actuale ale conducerii cu succes a procesului educațional, profesorul trebuie format adecvat și în sens managerial, prin dobândirea de competențe care să-i permită să rezolve orice probleme educațională, să treacă de la empiric la științific, rațional, creativ.

Studiul și analiza reperelor teoretice cu referire la managementul eficient al timpului (S. Covey, 2000). J. Menard (2000), Ș. Iosifescu (2001), A. Potâng (2001), M. Zlate (2002), E. Voiculescu (2004), E. Corduneanu, Z. Bogathy, I. Erdei, C. Ilin (2007)) ne-au permis:

- clarificarea: din perspectiva managementului educațional axat pe un învățământ de calitate, se reliefează dimensiunea temporalității, prin prisma căreia profesorul trebuie să posede, în activitatea sa profesională, abilități de management eficient al timpului, iar managementul timpului liber devine o prioritate primordială a vieții personale și a activității cadrului didactic;

- definirea conceptului de „management al timpului” vizează un set de principii, practici, competențe, instrumente și sisteme care, împreună, ajută o persoană să-și valorifice timpul pe care îl are la dispoziție cu scopul de a-și îmbunătăți calitatea vieții.

Prin prisma dată, se poate *menționa* că managementul timpului nu presupune ca o persoană să învețe să realizeze cât mai multe lucruri într-un timp cât mai scurt, ci ca aceasta să *se asigure că face ceea ce trebuie făcut, că se ocupă la timp de lucrurile care chiar trebuie făcute*.

O persoană cu un bun management al timpului reușește să realizeze mai multe sarcini într-un timp mai scurt, fiind, totodată, mai relaxată și reușind să stabilească un echilibru între viața personală și cea profesională. Capacitatea de organizare și gestionare a timpului influențează succesul profesional al unei persoane;

- *elucidarea pilonilor managementului timpului pentru fiecare persoană: planificarea; organizarea; controlul timpului;*

- *identificarea proceselor managementului timpului: a) definirea activităților proiectului și stabilirea succesiunii lor, a condiționărilor tehnologice și organizatorice ale acestora; b) estimarea duratei activităților, care poate fi realizată determinist sau probabilist; c) realizarea programului de execuție a proiectului, prin apelarea, în funcție de complexitatea proiectului, la metode clasice sau moderne de programare; d) monitorizarea și actualizarea programului pe măsura executării lui, care include măsurarea și raportarea progresului în executarea programului și utilizarea resurselor, adoptarea de acțiuni de corecție, actualizarea și ajustarea programului;*

- *stabilirea modalităților de a aborda timpul:*

*\*eficientă, pozitivă* – manifestată prin încercarea de a gestiona cât mai bine această resursă;

*\*negativă* – manifestată prin ignorarea sau proasta gestionare a bugetului de timp prin factorii denumiți „*hoți de timp*” – incapacitatea de a spune NU; e-mailurile și internetul; telefonul, care sună des (incapacitatea de a refuza apelurile sau de a le scurta); amânarea sarcinilor neplăcute; vizitatorii neprogramați (colegi, părinți); lipsa abilității de delegare a sarcinilor; lipsa unei prioritizări a sarcinilor de lucru; lipsa de organizare.

Astfel, se poate concluziona că, pentru a putea dobândi abilități de management al timpului, cadrul didactic trebuie să adopte instrumente și tehnici care îl caracterizează, care se potrivesc personalității sale, stilului de viață și activității lui profesionale.

Așadar, nu există „rețete” pentru un management al timpului, dar există metode (*prioritizare, organizare și planificare*), tehnici (*stabilirea țințelor (obiectivelor) pe care vrei să le atingi; stabilirea obiectivelor organizației/instituției; identificarea zonelor-cheie; formularea sarcinilor; stabilirea priorităților*) și instrumente (*modelul SMART, analiza comparată, scheme de tip ABC, jurnale, calendare, organizatoare etc.*) de personalizare a propriului management al timpului.

În vederea inițierii învățătorilor în managementul eficient al timpului și reflectării asupra relevanței acestei dimensiuni pentru activitatea profesională a acestora, prin *dezvoltare de abilități de management al timpului*, propunem un model cu un *program formativ* derulat în cadrul reuniunilor metodice, sub formă de ședințe de training, realizate prin trei faze tematice:

Faza I – abilități în managementul timpului:

1. Dimensiunea temporalității. Mituri despre timp.
2. Importanța managementului timpului în activitatea profesională.
3. „Hoții de timp”. Eliminarea „hoților de timp”.
4. Abilități de management eficient al timpului. Planificarea.

Faza II – instrumente eficiente de gestionare eficientă a timpului:

5. Instrumente specifice de gestionare eficientă a timpului.
6. Utilități de aplicare a instrumentelor de gestionare eficientă a timpului.

Faza III – tehnici de management eficient al timpului:

7. Tehnici existente de management al timpului.
8. Tehnica „Pomodoro”.

*Obiectivele programului:* La finalul programului, participanții vor fi capabili să:

- dezvolte abilități de gestionare a timpului;
- dezvolte abilități de prioritizare a activităților;
- utilizeze instrumente și tehnici de gestionare și management eficient al timpului;
- conștientizeze care sunt activitățile consumatoare de timp.

Ne propunem să detaliem unele secvențe aplicabile din acest program. De exemplu, pentru faza a III-a, la nivel de cunoaștere, învățătorii vor afla că tehnicile existente pentru eficientizarea timpului nu trebuie aplicate toate odată. Acest lucru ar duce doar la suprasolicitarea și la pierderea de timp prețios pentru aprofundarea lor [9]. Învățătorul trebuie să aleagă, pentru a le aplica în activitatea educațională, cel mult trei tehnici de eficientizare, care i se par cele mai potrivite pentru stilul său de organizare a activității didactice. Aplicarea corectă a tehnicilor conduce la obținerea, în medie, a treizeci de minute zilnic, care pot fi folosite pentru rezolvarea altor probleme. Cumulate pe o perioadă de 40 de ani, aceste minute s-ar egala cu încă un an de activitate.

Din categoria dată, problemele referitoare la gestionarea timpului pot fi soluționate prin implementarea unor tehnici de planificare a timpului. Tehnicile clasice de gestionare a timpului sunt: tehnica Pomodoro, Managementul prin obiective (MBO), spreadsheeturile, analiza SWOT, graficele Gantt, „Mind mapping”-urile, fișele de evaluare a ședințelor.

Prin prisma dată, învățătorilor li se pot propune exemple concrete de aplicare a tehnicilor sus-numite. De exemplu:

1. Spreadsheeturile: *Foi de evidență „Spreadsheets”*: sunt foi de calcul care conțin coloane pentru: arii-cheie, obiective, termene-limită, măsurare, activități, planificare. *Sursa:* FWD. AIESC.RO, 2004.

2. Managementul bazat pe obiective. Implementarea *managementului bazat pe obiective* începe prin comunicarea scopurilor organizației tuturor angajaților, în cadrul unei întruniri. În conformitate cu aceste scopuri, angajații își propun obiectivele individuale legate de slujba propriu-zisă a fiecăruia.

Managerul aprobă sau modifică, dacă este necesar, prin negociere, obiectivele individuale propuse angajaților. Ulterior, acesta verifică progresele înregistrate în îndeplinirea obiectivelor individuale ale angajaților, iar prin realizarea unui feedback eficient și în măsura în care circumstanțele o dictează, poate autoriza modificarea obiectivelor în ideea respectării programului propus inițial.

Un model de *Grafic de planificare a timpului în MBO* conține: activitatea, resursele și graficul de planificare.

3. „Mind mappingul” este o tehnică de planificare a timpului ce permite utilizarea la maximum a puterii minții. *Mind mappingul* cuprinde procesul de *brainstorming* și un *grafic pentru înregistrarea ideilor*. Cu ajutorul acestor două elemente, se poate face ulterior o ierarhizare a ideilor și se poate crea un arbore de decizie.

*Mind mappingul* folosește cuvinte, linii, culori, imagini și sunete, pentru a stimula activitatea cerebrală și are patru caracteristici importante: subiectul este reprezentat într-o imagine centrală; componentele principale ale proiectelor pornesc din imaginea centrală pe căile principale; componentele minore sunt legate de componentele principale; toate ramurile sunt conectate între ele (pe baza ierarhiei), formând o structură nodală.

4. Lista de priorități reprezintă cea mai simplă și, în același timp, cea mai folosită tehnică de planificare a timpului.

5. Graficul Gantt este constituit dintr-o bară orizontală sau un grafic liniar, care se realizează în felul următor: activitățile sunt reprezentate pe ordonată, iar timpul, pe abscisă; sunt desenate pentru fiecare activitate un dreptunghi sau o linie, arătând durata de realizare a acesteia; sunt arătate dependențele dintre activități; partea din dreptunghi hașurată sau partea din linie marcată indică timpul alocat fiecărei activități care deja s-a scurs; momentul dat este reprezentat cu ajutorul unei linii care poate arăta foarte ușor activitățile desfășurate în avans sau în întârziere.

6. Analiza SWOT, care ne ajută la stabilirea și revizuirea obiectivelor, la alocarea timpului necesar pentru fiecare activitate. Constă în împărțirea planului de lucru în patru categorii, în care se fixează: punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările.

7. Tehnica Pomodoro este considerată una dintre cele mai importante strategii de management al timpului. Numele tehnicii provine de la un cronometru de bucătărie în formă de roșie (roșie, în italiană, se numește *pomodoro*), folosit pentru prima dată în acest scop de către Cirillo [13, vizitat 25.02.2016].

Această tehnică a fost creată în anii '80 ai secolului XX de italianul Francesco Cirillo și constă în împărțirea timpului de lucru în intervale de 25 de minute, în care se desfășoară o singură activitate. După cele 25 de minute alocate, urmează 5 minute de repaus, apoi începe al

doilea Pomodoro. La fiecare patru Pomodoro complete, se face o pauză mai lungă, de 20-30 de minute, astfel încât organismul să se relaxeze și să se energizeze, iar mintea să se limpezească.

Motivul pentru care această tehnică este foarte eficientă este acela că, prin pauze scurte, dar dese, crește agilitatea minții și gradul de asimilare, precum și capacitatea de a ne concentra pe ce avem de făcut.

Pentru realizarea acestei tehnici, avem nevoie de un cronometru, o foaie de hârtie și un creion. Pașii necesari pentru aplicarea tehnicii Pomodoro sunt:

- planificați ce aveți de făcut în ziua respectivă (liste cu/de făcut pentru planificare);
- estimați, pentru fiecare activitate, un număr de *x Pomodoro*, în funcție de timpul pe care îl considerați necesar (de exemplu, ca să elaborez un proiect didactic, am nevoie de aproximativ 50 de minute, respectiv 2 x *Pomodoro*); notați, în dreptul fiecărei activități, numărul de *Pomodoro* necesar;
- alegeți prima sarcină de îndeplinit;
- setați cronometrul la 25 de minute;
- începeți să lucrați la sarcina respectivă;
- după epuizarea celor 25 de minute, luați o pauză de 5 minute;
- odată finalizată o activitate, bifați-o pe foaia de lucru.

Regula de aur, în buna funcționare a acestei tehnici, este concentrarea pe o singură sarcină la un moment dat. Astfel, este necesar să înlăturați orice factor/„hoț”, intern sau extern, care v-ar putea perturba.

Daca, totuși, apar întreruperi, aveți două soluții:

- amânați rezolvarea problemei care a apărut, când acest lucru este posibil;
- abandonați *Pomodoro-ul* început.

După faza de informare, învățătorilor li se pot propune sarcini aplicative de tipul:

*Sarcină:* Aplicați această tehnică pentru o zi de lucru. Aveți grijă să respectați regula de bază a concentrării pe o singură sarcină la un moment dat.

*Întrebări de generalizare la finele realizării sarcinii propuse:* Ce rezultate ați avut? Vi se potrivește această tehnică? De ce este avantajoasă această tehnică?

*Afișarea avantajelor tehnicii.* Cu răspunsul la ultima întrebare, se vor afișa avantajele acestei tehnici de management al timpului. De exemplu:

- „îți poți prioritiza mult mai bine activitățile zilnice și le acorzi atenția cuvenită”;
- „este binevenită mai ales în cazurile în care sunt stabilite termene-limită”;

- „ajută la autoevaluarea personală”;
- „realizezi că întreruperile „ajută” la obținerea unor rezultate slabe și deloc mulțumitoare”;
- „ritmul de lucru se perfecționează de la sine”;
- „la urma urmei, un sprint de 25 de minute nu e chiar atât de mult, nu-i așa?”.

Suntem siguri că, din perspectiva dată, învățătorii vor conștientiza că managementul timpului ține de modul personal de abordare, iar acesta se poate autodisciplina prin capacități – preocupări „sănătoase” pentru managementul timpului personal –, în folosul activității educaționale derulate în școală:

\* a-și stabili întâlniri „cu sine-însuși”, eliberându-se, astfel, din strânsoarea celorlalți;

\* a se culca cu o oră mai devreme și a se trezi cu o oră mai repede, pentru a-și planifica ziua de lucru;

\* a se recompensa atunci când obține un obiectiv sau a căuta un echilibru prin practicarea unui sport sau a unei activități de recreere etc.

### **Bibliografie**

1. Bogathy, Z., Erdei, I., Ilin, C., Managementul timpului. Suport de curs. Timișoara: Coleborn Consulting, 2007. 124 p.
2. Cerghit, I., Neacșu, I., Negreț-Dobridor, I., Pânișoară, I.O., Prelegeri pedagogice. Iași: Polirom. 2001. 287 p.
3. Cojocaru, V., Management educațional: ghid pentru dir. unităților de învățământ. Chișinău: Știința. 2002. 131 p.
4. Cosmovici, A., Iacob, L., Psihologie școlară. Iași: Polirom. 1999. 324 p.
5. Cristea, S., Managementul lecției. București: EDP. 2007. 234 p.
6. Covey, S.R., Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii. Trad. de A. Ionescu. București: Allja. 2000. 355 p.
7. Iosifescu, Ș., Management educațional pentru instituțiile de învățământ. București: Ministerul Educației și Cercetării. 2001. 78 p.
8. Mitrofan, N., Aptitudinea pedagogică. București: Editura Academiei. 1988. 178 p.
9. Menard, J., Cum să ne administrăm timpul. Iași: Polirom. 2000. 287 p.
10. Potâng, A., Creativitatea viitorilor manageri educaționali. În Psihologie managerială aplicată și eficiența factorului uman. Bălți. 2001. pp. 99-101.
11. Voiculescu, F., Todor, I., Voiculescu, E., Managementul timpului. Cluj-Napoca: Risoprint. 2004. 267 p.
12. Zlate, M., Tratat de psihologie organizațional-managerială, vol. I. Iași: Polirom. 2002. 367 p.

### **Webografie**

13. <http://curstimemanagement.wordpress.com/category/4-metode-tehnici> instrumente-de-eficientizare-a-timpului/].