

<https://doi.org/10.52387/1811-5470.2024.4.09>  
 CZU: 37.0:379.8

## SELF-MANAGEMENTUL: CONDIȚIE OPERAȚIONALĂ ÎN EFICIENTIZAREA TIMPULUI

**Natalia MELNIC,**  
*doctor în pedagogie, lector univerversitar,*  
 Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, RM

**Rezumat.** *Textul se pretează la ideea valorificării actuale a conceptului de timp, când se discută insistent despre modernizarea educației, și astfel, dimensiunea timpului poate constitui un reper pentru realizarea învățământului de calitate, în corespundere cu cerințele prezentului, dar mai ales cu cele ale viitorului. Deseși suntem conștienți de omniprezența și de importanța timpului, încă nu am învățat să îl gestionăm așa cum trebuie pentru a da calitate maximă fiecărui moment al existenței noastre. Timpul – această entitate misterioasă – ne subordonează și ne guvernează fiecare segment al vieții, contorizând minusuri și plusuri, bucurii și tristeți, reușite și eșecuri într-un uriaș sistem definit Viață. Dincolo de măsurarea lui strictă în ore, minute, secunde, adevărata măsură a timpului se află adânc sădită în noi. Tot ceea ce ne înconjoară are și componența timpului: timpul evoluției, al creșterii, al învățării, al muncii, al trăirilor, al odihnei etc.*

**Cuvinte-cheie :** *educație, timp, self-management, management educațional.*

### SELF-MANAGEMENT: OPERATIONAL CONDITION IN MAKING TIME EFFICIENT

**Summary.** *The text lends itself to the idea of the current valorization of the concept of time, when the modernization of education is persistently discussed, and thus, the dimension of time can constitute a benchmark for the achievement of quality education, in accordance with the requirements of the present, but especially with those of the future. We are aware of the omnipresence and importance of time, we have not yet learned to manage it properly to give maximum quality to every moment of our existence. Time - this mysterious entity - subordinates and governs every segment of our life, counting minuses and pluses, joys and sorrows, successes and failures in a huge system defined as Life. Beyond its strict measurement in hours, minutes, seconds, the true measure of time lies deep within us. Everything that surrounds us also has the composition of time: the time of evolution, growth, learning, work, experiences, rest etc.*

**Keywords:** *education, time, self-management, educational management.*

Managementul educațional în realizarea sarcinilor implică patru factori-cheie, care trebuie să se armonizeze în cadrul sistemului metodologic-managerial: liderul cu caracteristicile sale specifice (competențele și charisma), subordonații (competențe, motivare), scopul/obiectivele/sarcinile stabilite și mediul (intern, extern), contextul, situația. În această ordine de idei, self-managementul are un rol specific în conducerea instituției educaționale, performanțele acesteia însemnând autoconducerea eficientă, managementul sinelui, știința de a maximiza rezultatele personale și profesionale într-un mod predictibil, folosindu-ne propriile resurse și asumându-ne responsabilitățile personale pentru utilizarea eficientă a propriului timp [1].

În context, utilizarea valoroasă a timpului este concepută ca **aplicare, realizare** a acesteia,

(figura 1), și ca produsul dintre **viziune** (ceea ce trebuie făcut, ce dorești să faci), iar rezultatele pot fi semnificative respectând piramida gestionării timpului (figura 2).

În opinia mai multor specialiști din domeniu, self-managementul reclamă gestiunea atenției, gestiunea încrederii, gestiunea comunicării și integrează dezvoltarea trăsăturilor de lider, managementul timpului, managementul ședințelor și al stresului, conducerea reuniunilor, etica și comportamentul managerului, eficiența individuală a managerului/liderului [2].

**Self-managementul** vizează și organizarea ședințelor, care presupune o atenție deosebită asupra următoarelor repere psihopedagogice: *organizarea atmosferei plăcute și relaxante*, deoarece elementele de comportament sunt esențiale pentru reușita unei

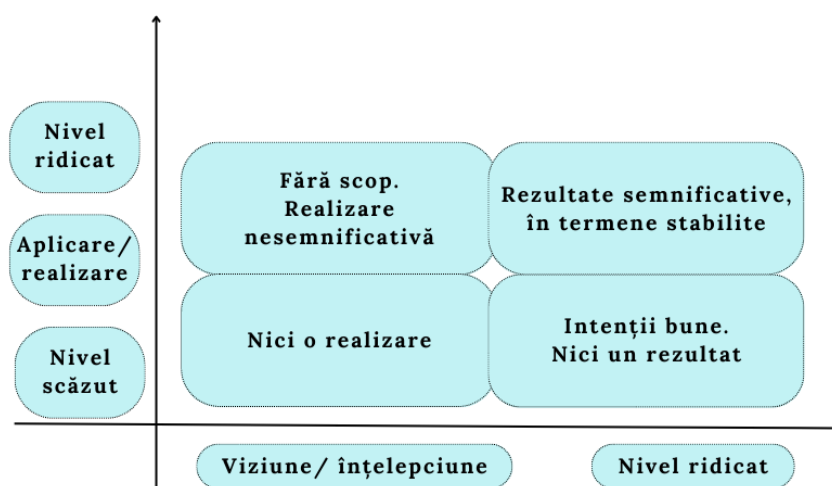


Figura 1. Matricea utilizării timpului

astfel de activități; *stabilirea scopului și a obiectivelor educaționale*, pentru că orice activitate educațională nu se poate desfășura în lipsa unui scop precis și a unor obiective; *adevarea conținutului*, buna selectare a temelor de discuții în cadrul ședințelor; *resursa timp eficient folosită*.

Comportamentul modern de conducere pretinde un permanent schimb de informații. Managerii de nivel superior petrec cea mai mare parte din timpul de lucru comunicând, iar o bună parte din acesta – în ședințe.

*Ședința* este cea mai frecventă metodă de management utilizată de un manager în activitatea sa, calitatea ei influențând sensibil calitatea managementului, deoarece este nemijlocit implicată în exercitarea funcțiilor manageriale: *previziunea, organizarea, coordonarea, motivarea, evaluarea*. În același timp, *ședința* reprezintă modalitatea principală de culegere și transmitere a informațiilor către majoritatea membrilor instituțiilor educaționale. În

consecință, *ședința* reprezintă reuniunea mai multor persoane pentru scurte intervale de timp, sub conducerea unei persoane, în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional [3, p.45].

Ca metodă de coordonare, *ședința* sincronizează acțiunile și deciziile, comportamentele și gândirea, regăsindu-se în toate funcțiile procesului de management. Dincolo de toate acestea, caracteristicile de bază ale comunicării în ședințe sunt: caracterul constructiv al acesteia, deschiderea față de opiniile celorlalți, toleranța și nondiscriminarea, acordarea unor șanse egale de exprimare tuturor participanților, indiferent de funcție și statut, ascultarea și luarea în considerare a opiniilor celorlalți în adoptarea unor decizii. În sistemul de management ședințele sunt clasificate în: ședințe de armonizare, ședințe de explorare, ședințe decizionale, ședințe de informare (operative, ad-hoc), ședințe eterogene. În funcție de ierarhia structurii organizației școlare, avem următoarele modele de ședințe: ședințele consiliului de administrație, ședințele consiliului profesoral, ședințele comisiei metodice, ședințele consiliului dirigintilor, ședințele comitetului de părinți, ședințele consiliului reprezentativ al părinților, ședințele consiliului elevilor, ședințele dirigintelui cu părinții [4, 45]. În general, aceste ședințe se bazează pe stimularea și exploatarea potențialului de creativitate al personalului, amplificat de utilizarea metodelor specifice creativității.

Pentru o bună planificare a unei ședințe, managerul sau organizatorul trebuie să-și aleagă un *co-lider* de ședință, împreună cu care să o planifice, să determine din timp ordinea de zi (formularea clară a problemei și obiectivelor), locul desfășurării, partici-

**Viziune/înțelepciune**



**Execuție/aplicare**

Figura 2. Piramida gestionării timpului

panții, modul de desfășurare, să stabilească punctele de pe ordinea de zi ce reclamă luarea de decizii sau informare, să estimeze cât va dura prezentarea fiecărui punct de pe ordinea de zi, cum vor ajunge materialele pregătite la participanți pentru studiul preliminar și cine va fi responsabil de procesul-verbal. În cadrul fiecărei etape a ședinței trebuie respectate

anumite reguli, care să ducă la eficientizarea acestor segmente și, în final, a ședinței.

E recomandabil a ține cont de avantajele și dezavantajele ședințelor (figura 3):

Timpul, ca resursă educativă, constituie o problemă de îmbinare, de combinare a diferitelor ipostaze ale timpului trăit de către partenerii educaționali

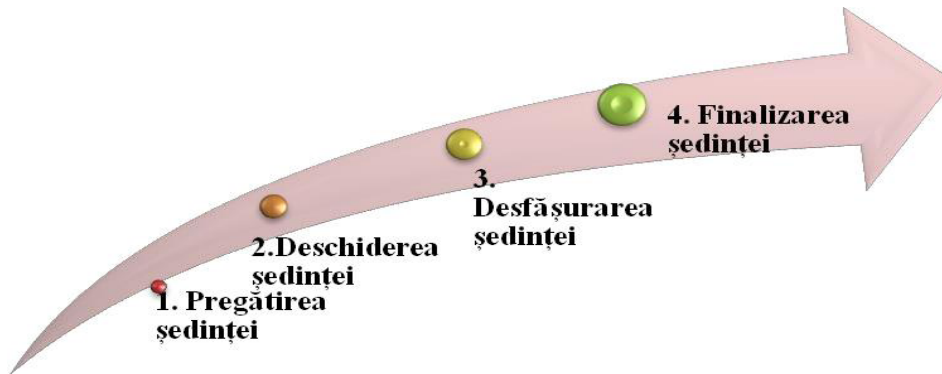


Figura 3. Etapele ședinței [5, p. 59]



Figura 4. Avantajele și dezavantajele ședințelor [6, p. 46]

(elevi, profesori, părinți). Un principiu dezirabil în compunerea și eficientizarea acestuia ar consta în realizarea unor corelări și complementarități potrivite astfel încât să se elimine desfășurările energo-fage, „furturile” sau abuzurile reciproce de timp, stresul temporal.

Toată lumea este de acord că productivitatea și rezultatele pozitive sunt obiectivele-cheie ale oricărei ședințe. Din păcate, mulți declară că majoritatea ședințelor la care au participat nu au rezolvat mare lucru, fiind aproape inutile. Și totuși, organizarea și conducerea unor ședințe productive și eficiente este un proces relativ simplu.

În procesul desfășurării ședințelor e necesar de respectat regulamentul. Ședințele trebuie începute

la timp, fără a-i aștepta pe cei ce întârzie. Durata optimă a unei ședințe operative este de 20–40 de minute, iar periodicitatea diferă, după caz. Durata ședinței cu o ordine de zi a consiliului de administrație sau a consiliului profesoral e de 1,5–2 ore. Durata discuției asupra unui punct din ordinea zilei diferă, după caz [7, p.63].

Pentru a conduce eficient o ședință, atunci când se stabilește ordinea de zi, se împarte timpul alocat întregii ședințe în perioade destinate fiecărui subiect în parte, ținând cont de importanța fiecăruia. Bineînțeles, programarea poate fi modificată din mers.

Respectarea planificării timpului are o importanță majoră. Din momentul când toată lumea se așază,

trebuie să se țină în permanență un ochi pe ceas și să se împiedice orice pierdere de timp. Se pot propune următoarele reguli pentru organizarea ședințelor [8, p. 120]:

- începerea ședinței la timp, chiar dacă unii participanți n-au ajuns încă.
- punerea unui ceas de masă la vedere, anunțând că e programat să sune cu zece minute înaintea finalului planificat al ședinței, astfel încât să rămână timp pentru a face un rezumat.
- dacă ședința urmează a fi de lungă durată, se planifică și pauze, pentru a permite participanților să-și îmbroșeze forțele.
- finalizarea ședinței la timp, sau chiar mai devreme, dacă lucrurile sunt lămurite. Este important ca toată lumea să fie conștientă de necesitatea de a nu se pierde niciun minut. Pentru ca ședința să-și atingă scopul, managerul trebuie să se pregătească foarte minuțios, din timp: să audieze materialele necesare, să stabilească ordinea de zi și lista participanților, precum și locul petrecerii ședinței.

Ordinea de zi se aduce la cunoștință participanților în prealabil. La ședință se invită numai persoanele fără de care e imposibilă desfășurarea ei. De obicei, se recomandă ca majoritatea ședințelor să se petreacă în a doua jumătate a zilei.

Pentru pregătirea subiectelor se recomandă a fi folosit Modelul de prezentare ACE FIRST (anexa 1), care garantează în mare parte eficacitatea prezentării. În context, menționăm că profesorul universitar L. Cuznețov și doctorul în pedagogie A. Afanas propun o serie de recomandări privind eficiența ședințelor cu părinții care prezintă interes pentru practica educațională [9, p. 51].

Managementul educațional este centrat pe dimensiunea umană și utilizează strategii de tip comunicativ. Funcțiile manageriale se pot realiza doar prin *comunicare*, care asigură relații interpersonale în unitatea de învățământ, realizarea transmiterii, recepției de idei, deciziei, atitudinii, aprecieri etc. *Comunicarea* este o condiție indispensabilă pentru realizarea tuturor celorlalte funcții și activități organizaționale specifice, este un *factor deosebit de important în dezvoltarea culturii timpului*. Fiind una dintre cele mai importante funcții manageriale, comunicarea este premisa nu doar a stabilității, ci și a dezvoltării organizaționale. Eficiența activității manageriale în ansamblu și reușita directorului unității școlare în conducere depinde în mod direct de organizarea și funcționarea rețelelor de comunicare. Capacitatea de a conduce implică întâi de toate ca-

pacitatea de comunicare. De asemenea, calitatea membrilor colectivului organizației se află în deplină dependență de capacitatea lor de a comunica. În acest context, credem că este corectă afirmația că acolo unde lipsește comunicarea nu e nimic. Lucrările consacrate acestui domeniu menționează componentele esențiale ale comunicării (H. D. Laswrl): emițătorul, mesajul, canalul, receptorul și rezultatul comunicării. Componentele unei comunicări eficiente constituie: *receptarea comunicării, înțelegerea mesajului, acordul referitor la conținutul comunicării, acceptarea intențiilor emițătorului, schimbarea produsă la emițător*.

Multitudinea de probleme cu care se confruntă directorul unității școlare în activitatea sa complexă impune ca el, în primul rând, să dispună de timp pentru a transmite mesajul la locul și timpul potrivit în mod clar, concis, integral pentru ca acesta să fie înțeles corect.

Această acțiune constituie o preocupare permanentă și extrem de importantă a directorului. Paradigma managerială (Cojocar V.Gh., Cristea G., Jinga I., Patrașcu D., Baci S., Iucu R., Joiță E., Ulrich C.) abordează comunicarea nu doar din perspectiva transmiterii mesajelor, ci și din perspectiva schimbării mentalității, atitudinilor, comportamentului managerului și al subalterinilor, pe direcția managementului relațiilor de comunicare. Constatăm o deficiență a comunicării în sistemul de învățământ, cauzată de birocratizarea excesivă, care face ca de multe ori o informație să parcurgă mai multe nivele ierarhice pentru a ajunge la destinatar. Deseori, managerii de la nivelele superioare (top managementul) sunt lipsiți de informații reale, recepționând rapoarte interminabile care nu spun nimic. O comunicare eficientă ar presupune tocmai evitarea unor asemenea situații, prin renunțarea la tot felul de modalități inutile și costisitoare (sub raportul timpului), care îngreunează luarea deciziilor și soluționarea problemelor. Uneori comunicarea este deficitară din cauza unui sistem de comunicații rigid. Sistemul de comunicații trebuie să fie conceput ca un organism dinamic, capabil în orice moment să se adapteze nevoilor de informare ale angajaților.

Scopul comunicării manageriale în orice organizație este acela al *realizării unei informări corecte, eficiente și eficace atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite*.

Fără intervenția managerilor în sincronizarea și armonizarea timpului și spațiului acțiunilor, judecă-



ților și faptelor, dorințelor și realităților prin intermediul comunicării, procesul de management ar fi lipsit de coeziunea, continuitatea și dinamismul care-i permit realizarea obiectivelor specifice. Comunicarea eficientă este unul din cele cinci elemente de bază, de rând cu planificarea, previziunea, organizarea și conducerea, prin care managerul îi motivează pe subordonați. Astfel, efectiv toate problemele ce țin de asigurarea unui management educațional de calitate sunt legate de o *comunicare realizată corect și la timp*.

În contextul abordării self-managementului se înscrie și problematica prevenirii și soluționării situațiilor de stres, acestea având la bază folosirea nerațională a timpului. S-a demonstrat că în situația unui *management defectuos al timpului, acesta devine o sursă generatoare de stres*, care se manifestă subtil. Persoanele supuse stresului tind să-și accentueze comportamentul specific. Prin urmare, cei retrași devin mai necomunicativi, cei care preferă singurătatea vor evita și mai mult compania altora, iar cei care obișnuiesc să lucreze până la ore târzii vor lucra și mai mult, cu un program prelungit. Se pot adăuga dereglările de somn, izolarea față de ceilalți membri ai organizației, abuzul de medicamente.

Toate acestea au drept consecință scăderea eficacității și chiar aprofundarea proastei gestionări a timpului. Tabelul 1 ilustrează patru categorii de factori cauzatori ai stresului [10, 135]. Într-o perioadă de tranziție, în condițiile schimbărilor de amploare ce au loc în societate, mai cu seamă în învățământ, activitatea managerială implică o atenție sporită aspectelor de *negociere și soluționare a conflictelor* ce apar, în mod inevitabil, în acest proces. Mai mult, conflictele, de exemplu, sunt încă privite ca stări exclusiv inaccesibile, promovându-se astfel stereotipul unui singur „adevăr”, unui singur „raționament”. Apare necesitatea susținerii unor soluții de

alternativă și a principiului de pluralism în contextul multitudinii intereselor individuale, de grup sau organizaționale.

*Conflictul* este tot mai mult considerat firesc, chiar și dezirabil, în anumite limite, pentru buna funcționare a organizației, fapt ce invocă participare și dezvoltare organizațională: „Conflictul este forma de opoziție centrată pe adversar, bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor și valorilor părților oponente” [12].

Cele mai frecvente *surse ale conflictului* sunt [13]:

- lipsa de comunicare;
- discrepanțele în cultura organizațională;
- percepțiile greșite sau diferite asupra situației de fapt;
- competiția exacerbată și agresivă;
- criteriile diferite de definire a performanței;
- diferențele de mediu;
- ambiguitatea definirii ariilor de autoritate și de competență;
- șabloanele în procesele de gândire;
- criticile nefondate;
- lipsa de cooperare.

La alegerea strategiei optime de management al conflictului se vor lua în calcul următorii factori: *gravitatea conflictului; cheștiunea timpului (dacă se impune soluționarea urgentă); rezultatul considerat adecvat; puterea de care beneficiază managerul; preferințele personale; atuurile și slăbiciunile pe care le manifestă în abordarea conflictului* [14, p. 241].

Luând în considerare gradul de satisfacere atât a propriilor interese, cât și ale grupului advers, Thomas identifică cinci metode de soluționare a conflictelor (evitare, colaborare, competiție, compromis, acomodare), iar Șerban Iosifescu formulează următoarele *strategii de rezolvare a conflictelor* [15]:

- stăpânirea – tranșarea conflictului în favoarea unei părți, cu ignorarea celeilalte;

**Tabelul 1. Cele patru surse de stres [Apud 11, p. 125]**

Factor cauzator de stres	Surse de stres
<b>Timpul</b>	Munca suprasolicitată Pierderea controlului asupra timpului
<b>Întâlnirile</b>	Conflicte de rol Conflicte în cadrul dezbaterilor Acțiuni
<b>Situația</b>	Condiții nefavorabile de muncă Schimbări bruște în climatul organizațional
<b>Anticiparea</b>	Surprize neplăcute Frică

- compromisul – satisfacerea parțială a ambelor părți;
- integrarea – satisfacerea completă a ambelor părți;
- separarea – despărțirea părților în conflict;
- apelul la scopuri – identificarea unor obiective/amenințări comune la nivel superior care nu pot fi atinse/evitate decât prin cooperarea părților;
- concilierea – apelul la cea de-a treia parte (inchizitorială, de arbitraj, de mediere);
- negocierea.

**Negocierea** reprezintă interacțiunea între grupuri și/sau persoane cu interese și obiective inițial divergente, care urmăresc, după discutarea și confruntarea pozițiilor, obținerea unui acord și luarea unei decizii comune ce presupune respectarea unor *reguli procedurale* care facilitează succesul negocierii,

precum: asigurarea unei bune înțelegeri reciproce, verificată permanent pe parcursul negocierii; afirmarea sinceră, dar fără prejudecăți, a opiniilor referitoare la intențiile partenerului; exprimarea nevoilor, intereselor și sentimentelor personale, fără a pune în prim-plan divergențele de opinie; abordarea punctelor negociabile și evitarea celor care nu pot fi negociate; evitarea furiei și a oricăror expresii emoționale intense etc. [16].

În concluzie, este evident, în condițiile unor schimbări de educație și ale unui mediu „turbulent”, că se impune nevoia de a cunoaște în esență aspectele și tehnicile de negociere pentru a soluționa rapid și eficient conflictele din interiorul colectivului unității școlare sau cele posibile în raport cu comunitatea. Acestea se impun a fi rezolvate într-o transparență deplină și prin consens.

#### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE :

1. MELNIC, N. Strategii de eficientizare a timpului în mediul de predare-învățare, materialele conferinței științifice internaționale Școala modernă: provocări și oportunități, Institutul de Științe ale Educației, Chișinău, 2015, p. 208-210
2. MELNIC, N. Strategii de eficientizare a timpului în mediul de predare-învățare, materialele conferinței științifice internaționale Școala modernă: provocări și oportunități, Institutul de Științe ale Educației, Chișinău, 2015, p. 208-210.
3. BURDUȘ, E., POPA, I. Fundamentele managementului organizației. București: Edit. Pro Universitaria, 2022. p. 45 ISBN 642-100-000922.
4. BURDUȘ, E., POPA, I. Fundamentele managementului organizației. București: Edit. Pro Universitaria, 2022. p. 45 ISBN 642-100-000922.
5. AFANAS, A. Managementul activității educative la clasa de elevi. Aspecte teoretice și metodologice, Chișinău, IȘE, 2015, p. 46
6. COVEY, STEPHEN R. A 8-a treaptă a înțelepciunii, București, ALFFA, 2006, p. 63
7. HAWKING STEPHEN, W. Scurtă istorie a timpului, București, Humanitas, 2015, p. 135
8. AFANAS, A. Managementul activității educative la clasa de elevi. Aspecte teoretice și metodologice, Chișinău, IȘE, 2015, p. 51
9. OPREA, C.L. Strategii didactice interactive, București, E.D.P, 2008, p. 135
10. OPREA, C.L. Strategii didactice interactive, București, E.D.P, 2008
11. АРХАНГЕЛЬСКИЙ, Г.А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы. Спб.: Питер, 2008 г.
12. PATRAȘCU, D. Managementul conflictului în sistemul educațional. Chișinău: (Tpogr., Reclama”, 2017. ISBN 978-9975-58-109-7.
13. PATRAȘCU, D. Managementul conflictului în sistemul educațional. Chișinău: (Tpogr., Reclama”, 2017. p. 241 ISBN 978-9975-58-109-7.
14. IOSIFESCU, Ș. Management educațional pentru instituțiile de învățământ, București, Ministerul Educației și Cercetării, 2001
15. BURDUȘ, E., POPA, I. Fundamentele managementului organizației. București: Edit. Pro Universitaria, 2022. ISBN 642-100-000922.
16. BURDUȘ, E., POPA, I. Fundamentele managementului organizației. București: Edit. Pro Universitaria, 2022. ISBN 642-100-000922.