

## УПРАВЛЕНИЕТО НА ВРЕМЕТО В РАБОТАТА НА УЧИТЕЛЯ

Проф. д-р Иван П. Иванов

**ПРОФЕСИОНАЛНИ ПРОБЛЕМИ НА УЧИТЕЛЯ.** Много изследвания на професионалното развитие на учителите установяват, че то не е лесно. Преходът от университетета към професионалната практика често е тревожен, защото няма постепеността, характерна за други професии. Още от първия ден натоварването е пълно. Особено много проблеми възникват в областта на мениджмънта на класа.

**МЕНИДЖЪРСКИ ПРОБЛЕМИ НА УЧИТЕЛЯ.** Като най-важни проблеми в областта на мениджмънта на класа се сочат: изолация и самотност; дисциплината; конфликти с колегите; разбиране на ученическите мотиви и интереси; трудности в организацията на обучението.

Особено важен проблем е недостигът на време - в урока и между уроците; извън уроците учителят има много ангажменти - планиране на уроците, подготовка, оценяване и пр. Това добавено и индивидуално време е най-големият проблем за повечето учители.

**РАБОТОСПОСОБНОСТ И УМОРА.** Работоспособността се определя от съвкупността на физиологични и психични процеси при наличието на които трудовата дейност се извършва ефективно. В тясна връзка с нея е умората - временно функционално състояние на организма, характеризиращо се с намалена работоспособност.

Работоспособността има дневна динамика. Върховете са в 9-11 ч. и 15-17 ч., а най-ниските нива са в 2-4 ч. и в 13-14 ч.

Освен дневна, има и седмична и годишна динамика.

**МОТИВАЦИЯ НА ТРУДА.** Изключително важен фактор е мотивацията при изпълнението на трудовите задължения. Изследванията показват, че около 1/4 до 1/3 от живота си мнозинството от хората се трудят чрез отчужден, безсмислен труд, чиито резултати също са безсмислени - от типа "тези камъни оттук - там". Той се възприема като рутинен.

Монотонията е често срещана в труда, защото е свързана с повтарянето на едни и същи сравнително прости действия и дразнителите са слаби. Характерни за нея са сънливост, отегчение, намаляване на вниманието, колебания, пресищане, скука и сънливост.

Често се среща феноменът „творчески мързел“ - нежелание да се изпълняват скучни, рутинни процедури.

Описано е и състоянието "псевдопофигизъм" (пофигизъм - ендокринно заболяване, симптоми - чести позиви за спане и ядене) - интуитивно нежелание да се изпълняват работи, които не са ни интересни и не са ни нужни и като правило, не носят полза.

**НАПРЕЖЕНИЕ И ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРЕС ПРИ УЧИТЕЛЯ.** Нервното напрежение и пренапрежение пораждащо дистрес и фрустрация сами по себе си пораждат социално значими болести. Те водят до преумора.

Характерни симптоми са соматични оплаквания, безразличие, апатия, разсеяност, снижение на психичния тонус и особено неврози, които се срещат в над 40% от учителите, още 33% са в предневротично състояние.

Основните източници на стрес при учителя са няколко:

- Условието на труд: големина на класа, липса на добра материална база, претоварване. Това е причина за 27% от случаите при учителите и 34% - при директорите.

- Очаквания на родителите и обществеността, чувството, че си под постоянен контрол, отчетност, очаквания за резултати, за ефективност. 10% от случаите при учителите и 9% при директорите.
- Училищната култура - лошите междуличностни отношения, липсата на обратна връзка за постиженията. 6% от случаите при учителите и 13% - при директорите.
- Статус на учителя, престиж. 4% от случаите при учителите и 3% - при директорите

Има редица различия според пола на учителите, като жените са склонни да се оплакват от по-силен стрес. Има различия и по възраст и трудов стаж, като най-стресирани са най-младите и най-старите. Много са различията на личностна основа – различен характер, темперамент, локус на контрола и др.

Стресът зависи и от вида и качеството на училището.

**БЪРНАУТ-СИНДРОМ ПРИ УЧИТЕЛЯ.** Терминът *burnout* (англ. изгарям, горя) е въведен от Фройденберг (1974) за обозначаване на съвкупност от признаци, които се появяват у хора, работещи в тясна професионална връзка с други хора на които помагат и в този смисъл са зависими от тях. Означава се като синдром на ...прегарянето... изпепеляването... емоционалното изгаряне... професионалното изчерпване... Фройденберг забелязал в себе си и у свои колеги - *здрави* хора, смущаващи промени, които по-късно изследва и метафорично обозначава по този начин.

Синдромът е един от защитните механизми на личността, който предупреждава, сигнализира за настъпващи проблеми и в този смисъл помага да се съхранят психическото и физическото здраве. Включва комплекс от три основни групи симптоми и поведение: емоционално изтощение; отрицателни цинични нагласи и чувства по отношение на хората, които са зависими; тенденция за отрицателна самооценка, особено по отношение на собствената работа.

Доказано е, че поне един от четирима учители страда от този синдром.

Особено важно е да се има предвид, че освен всичко останало, някои от условията на педагогическия труд, свързани с времето са неблагоприятни - липсата на автономност; ролева неопределеност и неадекватност; ясно и точно разпределение на функции и интеграция на усилията; характерът и стила на ръководство и управление от страна на непосредствените ръководители; неясните критерии за успешност и ефективност на учителския труд; необходимостта да се взимат бързи и отговорни решения в множество динамични педагогически ситуации; прекалено дългото и ненормирано работно време; много допълнителни нерегламентирани и незаплатени ангажименти.

**ЗНАЧЕНИЕ НА ТАЙМ-МЕНИДЖМЪНТА.** От предходното изложение става ясно, че множество от проблемите на учителската професия и на учителя в личен план са свързани с времето. Това е характерно за всеки човек и по тази причина се е формирало направление в мениджмънта, свързано с времето като организационен и личен ресурс.

**СЪЩНОСТ НА ТАЙМ-МЕНИДЖМЪНТА.** Управлението на времето (англ. Time-management) най-често се дефинира като акт или процес на планиране и упражняване на съзнателен контрол върху размера на времето за специфични дейности, особено за увеличаване на ефективността, ефикасността или производителността.

Управлението на времето зависи от съчетанието на умения, инструменти и техники - планиране и определяне на приоритети, разпределяне, целеполагане, делегиране, анализ на времето, мониторинг, организиране, контрол за достигането на целите, изпълнението на плана, резултатите.

Управлението на времето има социална основа – зависи не само от личността на човека, но и от семейството, пола, социоикономическия статус, етноса и пр.

Значението на управлението на времето се определя от значението на времето като организационен и личен ресурс, заедно с другите ресурси – човешки качества и умения, финансови, материални.

Времето е ресурс, който не може да бъде контролиран – има неумолим ритъм. То не може да се даде назаем, да се подари, да се открадне, да се купи и т.н. Всъщност, строго погледнато „Управление на времето“ няма, има управление на хората спрямо времето.

Нерационално използваното, пропуснатото време не може да се компенсира.

Много хора се оплакват, че нямат време. Това е симптом на лошо планиране и разпределение на времето.

**ФУНКЦИИ НА ТАЙМ-МЕНИДЖМЪНТА.** Тайм-мениджмънтът се свързва със шест основни функции: (1) Целеполагане (2) Планиране (3) Вземане на решения (4) Реализация и организация (5) Контрол (6) Информация и комуникация. Основната идея е, че около шестата функция (Информация и комуникация) се групират всички останали.

**1. ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ.** Целеполагането изисква да се изразят ясно човешките намерения: явни и скрити потребности, интереси или задачи, а също така и да се насочат нашите действия и към изпълнението на тези цели. То е перманентен процес. Целта е описание на крайния резултат и една представа за бъдещото състояние. Ежедневната работа трябва да води до крайната цел.

Ефективните цели са: специфични; измерими; постижими и реалистични. Те трябва да се съгласуват помежду си и да са ясни (крайни, междинни, индивидуални, групови...)

Техники: ситуационен анализ, целеви стратегии, формулиране на цели.

Резултат: повишена мотивация, концентрация на усилията в жизненоважните места, прецизно планиране на времето.

**2. ПЛАНИРАНЕ.** Планирането позволява да се концентрира вниманието върху важните участъци, да се поставят реалистични срокове, да се избягват загубите и общо да се повиши ефективността и да се намали стреса.

При планирането на времето трябва да се отчитат някои основни правила:

- Да се остави 40% от времето свободно, т.е. 60% от времето е за планирани дела, 20% – за непредвидени и 20% - за спонтанно възникващи.
- Фиксиране на времевите разходи и отчет за причините.
- Разпределение на задачите на дълго-, средно- и краткосрочни.
- Регулярност, системност, последователност на плана.
- Реалност на обема и сложността на задачите.

Изработването на плана не е простото създаване на списък от задачи. Те трябва да бъдат подредени в съответен ред по алгоритъма НОПО:

- **Н**аправете списък на задачите.
- **О**ценете времето за изпълнение на всяка задача.
- **П**редвидете резерв от време.
- **О**пределете приоритетите.

**3. ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ.** Ние не можем да управляваме времето, ние можем да управляваме себе си във времето.

Определянето на приоритетите позволява да се избегнат конфликтите между целите и оттам конфликтите със семейството, подчинените (учениците), колегите и ръководителите.

Опасни капани за приоритетите са паниката и спешността. Спешността ни тероризира. Получава се диктат на сроковете над приоритетите

**4. РЕАЛИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ.** Предполага обединение на цялата енергия и активност и насочване към достигане на целите. Основната техника за работа е определянето на рационален и природосъобразен Дневен ред, съобразен с човешката продуктивност и биоритмите (дневни, циклични).

Времето зависи от метода за изпълнение. Винаги има по-прост и лесен начин да се изпълни задачата. Ако някой използва сложен начин, тя ще отнеме много вре-

ме. Така че, човек трябва винаги да се опита да намери алтернативни начини за завършване на всяка задача.

**5. КОНТРОЛ.** Контролира се процесът на работа (сравнение на замисъла с резултата), резултатите (достигането на целите, междинните резултати), обзор на изтеклия ден (самоконтрол). Анализират се отклоненията с цел коригиране.

**6. ИНФОРМАЦИЯ И КОМУНИКАЦИЯ.** Ефикасността в разпределението на времето зависи от възможностите за комуникация и получаването информация: рационално четене, рационални съвещания, рационално водене на разговори, телефон, кореспонденция.

**ТЕХНИКИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРИОРИТЕТИ.** Управлението на времето е управление на собствените приоритети. Определянето на приоритети е най-важната част на тайм-мениджмънта. Значението му може да бъде илюстрирано с един анекдот. Сече един човек дърва, а брадвата му е много тъпа. Казват му: «Наточи брадвата!». Той отвръща: «Няма време! Трябва да сека дърва!».

За определянето на приоритети се прилагат някои доказали своята ефективност техники.

**АВС АНАЛИЗ.** Техника, разработена от Алън Лакейн (A. Lakein), която е широко използвана в бизнеса. Основана на идеята, че съотношението на задачите по важност е неизменно. Всички задачи се групират в три класа в съответствие с тяхната значимост - А, В и С.

А - задачи, които се възприемат като най-спешни и важни, които трябва да се направят в рамките на същия ден. Приоритет на задължителните задачи е да се постави най-неприятното начело. Когато тази работа се свърши, останалата част от списъка се изпълнява по-лесно. Тези задачи са 15% от всички, но значението им за достигането на целите е 65%.

В - задачи, които са важни, но не спешни, следващи по важност и обикновено могат да се извършват в рамките на седмицата. Те са 20% от всички и значимостта им е 20%.

С - Задачите, които не са нито спешни, нито важни. Могат да се извършват в рамките на месеца. Те са 65% от всички и значимостта им е 15%.

**ЗАКОН НА ПАРЕТО.** Според Вилфредо Парето (V.Pareto), мениджърите изразходват само 20 процента от времето си за високо приоритетни задачи. С тези 20 процента от времето се постигат 80 процента от резултатите (Правилото 20 на 80). 80% от задачите може да бъде приключена в 20% от времето, с което разполагаме. Останалите 20% от задачите ще поемат 80% от времето.

**МАТРИЦА НА АЙЗЕНХАУЕР.** Този метод се приписва на американския президент Дуайт Айзенхауер: „Това, което е важно, рядко е спешно и това, което е спешно, рядко е важно.“

Задачите се оценяват за спешност (спешно / не е спешно) и важност (важно / маловажно). Разполагат се в матрица с четири клетки:

	ВАЖНО	НЕВАЖНО
СРОЧНО	Работи, които трябва да се извършат веднага и лично. Ако са твърде много, или реално не са такива, или трябва да се извърши много сериозна промяна.	Много често се бъркат с важни и срочни. При възможност се възлагат на други лица.
НЕСРОЧНО	Свързани са най-често със собственото развитие и затова са лично дело.	Ако започнем с тях, обикновено забравяме за другите, тъй като обикновено са най-интересните. Задължително се възлагат на други лица.

**POSEC МЕТОД.** POSEC е акроним за приоритет. Методът се основава на йерархията на нуждите на Ейбрахам Маслоу. При него се изхожда от схващането, че ако първо бъдат удовлетворени личните нужди на съответния човек, то той по-добре ще може да се справи с колективните отговорности.

**P** - Определете приоритети, поставете си цели, степенувайте ги по важност.

**O** - Организирайте неотложните неща (семейството и финанси).

**S** - Опростете и рационализирайте нещата, които може и да не харесвате, но трябва да свършите (работа и домакински задължения).

**E** - Икономисвайте време и ресурси за нещата, които харесвате, но които не са спешни (свободно време, хоби и приятели).

**C** - Отделете време за нещата, които са значими и правят живота по-добър (обществени задължения).

**НАПРАВЛЕНИЯ В СЪВРЕМЕННИЯ ТАЙМ-МЕНИДЖМЪНТ.** Най-често в съвременните публикации се цитират две системи за тайм-мениджмънт: на Дейвид Ален и Глеб Архангелски.

**ИЗКУСТВОТО НА БЕЗСТРЕСОВАТА ПРОДУКТИВНОСТ.** GTD (Getting Things Done) на Дейвид Ален (D.Allen) е метод за личен и корпоративен тайм-мениджмънт. Прогресивно нарастващите източници на информация, канали на комуникация и сфери на влияние водят до ангажиране на съзнанието ни с все повече неща и често е възможно мислите ни да са насочени към тези ангажиращи различни неща, а не да са фокусирани върху това, което сме избрали да правим. GTD рационализира събирането, обработката, организирането и преразглеждането на информацията, която ни касае.

**«ТАЙМ-ДРАЙВ».** Система за управление на времето на Глеб Архангелски е изключително популярна в Русия. Най-известната му идея е методиката за решаване на проблеми и задачи „слонове и жаби“.

**„Слонове“** са големите, мащабни задачи. Трябва да се нарежат на порции, „пържоли“. Всеки ден (седмица) да се изяжда по една от тях и „слонът“ постепенно да намалява.

**„Жаби“** са задачи, които не изискват особено време, но са неприятни. Те се отлагат и се натрупват. Те трябва да се „изядат“ рано сутрин и след това цял ден ще сте щастливи. Следващият ден – следващата „жаба“.

**ЗНАЧЕНИЕ НА ЕФЕКТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО.** По-ефективното управление на времето води до по-ефективна работа, а на индивидуално ниво човек ще се чувства по-здрав, по-енергичен и с по-добро настроение.

**НЕЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО.** Защо не ви стига времето? За това има много причини:

- Неспособност за определяне на приоритети.
- Перфекционизъм и желание да правиш всичко сам.
- Постоянна готовност за помощ на другите и затова липса на време за своите дела. Желание да изглеждаш полезен и добър. Невъзможност да се каже "НЕ". Конфликт между нужди и задължения.
- Нерешителност, съмнение, нежелание да се рискува. Следване на казарменото правило: "Не бързай да изпълняваш заповедта – ще я отменят".
- Грешки в планирането, дори безплановост. Отсъствие на ясен дневен ред.
- Неадекватна оценка на своите способности. Несъответствие на качества и заемана длъжност.
- Неясни цели и намерения.
- Чести телефонни разговори и срещи, които разсейват.
- Хаотичност и дезорганизация на битово и професионално ниво.

- Периоди на бездействие - моменти, когато по разни причини не правим нищо.
- Вършете на твърде много неща едновременно. Опит за удовлетворяване на много и противоречащи си срокове и изисквания.
- Неспособност за селекция на информация.

**СЪВЕТИ ЗА ПО-ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ НА ВРЕМЕТО.** Известни са няколко изложения на техники за управление на времето, които могат да помогнат за по-добър контрол върху времето. Тук са систематизирани повечето от тях.

1. Важно е да подредите задачите и целите си по приоритет.
2. Не отлагайте важните задачи, дори да са ви неприятни. Забравете максимално „защо да го свърша днес като мога да го свърша утре“.
3. Свършете първо трудните задачи и след това тези, които Ви доставят най-голямо удоволствие. Оставете по-леките за края, когато сте най-изморени.
4. Приключвайте важната работа за деня преди края на работния ден.
5. Не прахосвайте време. Неутрализирайте нещата, които ви разсейват.
6. Поставете часовник на видно място пред себе си.
7. Поставете си срок за всяка задача. Фиксирайте крайните срокове на всички задачи, които имате и се придържайте към тях.
8. Опитайте се да свършите планираното по-рано. Оставете си запас от време.
9. Прекъснете, когато е необходимо. Правете кратки почивки.
10. Самонаблюдавайте се как използвате времето си и направете съзнателни промени в поведението си.
11. Научете се да казвате НЕ. Запитайте се дали има неща, които могат да бъдат направени по-добре от други лица или неща, които не са толкова важни и могат да се свършат и без ваша намеса. Не приемайте повече задачи отколкото можете да свършите. Делегирайте задачи.
12. Планирайте задачите си за седмицата и деня.
13. Обединявайте вършенето на подобни или сходни задачи: писмена работа, менаджиране, административни дейности... Фокусирайте се само върху един тип в дадения момент.
14. Не се ядосвайте за маловажни детайли! Никога нищо няма да се случи точно по начина, по който сме го желали или планирали.
15. Стресът и умората рядко са причинени от нещата, които сте направили и по-често от нещата, които все още не сте свършили.
16. При работата с компютър използвайте органайзер; изключвайте програмите си за чат; не отделяйте много време на социалните мрежи; проверявайте пощата си в определени часове.
17. Разговорите по телефона отнемат много време и са едни от най-разсейващите моменти в ежедневието. В тях трябва да се въведе ред – да се планират и групират във времето; човек да е кратък и делови.

**ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Смисълът на тайм-мениджмънта може да се илюстрира с известната притча.

*В часа по философия професорът застава на катедрата и зачака студентите да утихнат. Тогава взе голям празен буркан и го напълни с топки за голф.*

*Попита студентите дали съдът е пълен. Те отговориха утвърдително.*

*После професорът взе една кутия с камъчета и я изсипа в съда. Разклати го леко и камъчетата се наместиха между топките за голф. И отново попита студентите дали съдът е пълен. Те пак отговориха утвърдително.*

*Сетне професорът взе кутия с пясък и я изсипа в съда. Естествено пясъкът запълни всичко. Той попита още веднъж дали съдът е пълен. Студентите отговориха с единодушно „Да“.*

*Тогава професорът взе две кутии с бира и изсипа съдържанието им в съда. Празното пространство се изпълни. Студентите се разсмяха.*

*Когато смехът утихна, Професорът каза: „Този съд представлява вашият живот.“*

*Топките за голф са важните неща във вашия живот - семейството ви, здравето ви, децата ви, приятелите ви, страстите и предпочитанията ви. Ако загубите всичко друго и ви останат само те, животът ви пак ще бъде достатъчно пълен.*

*Камъчетата са другите неща - работата ви, къщата ви, колата ви.*

*Пясъкът е всичко останало - малките неща.*

*Ако най-напред сложите пясъка в съда, няма да има място за камъчетата и топките за голф. Същото се случва и с живота. Ако губите времето и енергията си за дреболии, никога няма да имате място за нещата, които са важни за вас.*

*Обръщайте внимание на нещата, които застрашават щастието ви. Играйте с децата си. Излезте с партньора си навън, на вечеря. Винаги ще се намери време да изчистите къщата и подредите.*

*Погрижете се най-напред за топките за голф, за нещата, които наистина си заслужават.*

*Подредете приоритетите си.*

*Останалото е само пясък."*

*Една от студентките вдигна ръка и попита: „А какъв беше смисълът на бирата?“*

*Професорът се усмихна и каза: „Радвам се, че ме попитахте. Исках просто да ви покажа, че няма значение колко пълен е животът ви, винаги ще се намери място и за две бири.“*