

KOMPETENTNOST DIREKTORA ŠKOLE ZA UPRAVLJANJE VREMENOM

PRINCIPAL'S TIME MANAGEMENT COMPATIBILITY

Slobodan Stanojlović, Dobrila Đukanović

Rezime: U ovom radu pokušali smo da ukažemo na najznačajnije uzroke neracionalnog korišćenja vremena (rasipnike vremena) tokom obavljanja aktivnosti u školi i mogućnosti unapređivanja nekih elemenata kompetentnosti direktora za racionalno (ruko)vođenje i upravljanje vremenom.

Posebna pažnja je posvećena elementima kompetencije za upravljanje vremenom koje su značajnije za uspješno upravljanje vremenom – vještine: samoorganizovanja, utvrđivanje prioriteta, organizovanja timskog rada, svrsishodnog delegiranja zadataka i odgovornosti...

Ključne riječi: kompetencije direktora, upravljanje vremenom, utvrđivanje prioriteta, timski rad, delegiranja zadataka i odgovornosti i rasipnici vremena.

Abstract: *In this piece of writing we tried to indicate the most important factors of irrational time use (time wasters) while carrying on school activities and possibilities of upgrading some of the elements of principal's time management compatibility.*

Special attention is dedicated to elements of time management compatibility which are important for successful time management itself: self-organisation, establishing priorities, organising team work, meaningful duty assigning and responsibilities, etc.

Key words: *principal's compatibility, time management ability, establishing priorities, team work, meaningful duty assigning and responsibilities and time wasters.*

UVOD

U uvodnom dijelu ovog rada ukazaćemo na neke od promjena u pristupima upravljanju školom i zahtjeve školskom menadžmentu u vezi s tim²³. Neki od njih su postavljani i ranije, ali su sada reafirmisani ili tako postavljeni da više obavezuju. Zahtjevi se prvenstveno odnose na nove uloge direktora škole i cjeloživotno učenje s ciljem usavršavanja i razvijanja novih kompetencija za efikasno upravljanje školom.

²³ Pod pojmom *školski menadžment* u užem smislu podrazumijevamo skup ljudi koji imaju administrativno-pedagošku odnosno stručno-pedagošku funkciju i lidersku poziciju u upravljanju vaspitno-obrazovnim procesima. Pored direktora, školski menadžment, najčešće čine i pomoćnik direktora, pedagog, psiholog, socijalni radnik, rukovodioci pojedinih organa i projekata koji se ostvaruju u školi.

Sticanje znanja i vještina za izvršavanje uloge instruktora, član školskog menadžment tima itd.).

Korišćenje svih vrsta autoriteta – menadžerske moći uticaja, a prioritetno: ekspertsku i referentnu moć uz reafirmacija moralnog liderstva (integritet – sklad misli, riječi i djela, poštenje i iskrenost).

Izgrađivanje „pozitivnog duha škole” (kulture škole) i izgrađivanje stimulativne radne klime (saradnja i timski rad, emocije pokretači na aktivnost, zadovoljstvo poslom, predviđanje i upravljanje konfliktima).

Podizanje nivoa komunikacijske kompetentnosti: vještina korištenje i razmjena informacija (obrada, vizuelizacija, korišćenje savremenih medija...).

Pomjeranje težišta sa rukovođenja na vođenje – „transformaciono vođenje” kao najuspješnije: inspirativna motivacija, briga za zaposlene, „vođenje s drugim“...

Kreativno i racionalno upravljanje resursima – uz minimum vremena i drugih resursa ostvariti najveći mogući nivo produktivnosti.

Afirmacija timskog rada i delegiranje obaveza što podrazumijeva individualnu i timsku odgovornost.

U ovom radu pod pojmom kompetentnost direktora škole za upravljanje vremenom, podrazumijevamo njegovu vještinu da ostvaruje svoje zadatke i postiže najveće moguće rezultate za najmanje moguće vrijeme. Prema našem mišljenju može se govoriti o tri grupe posebnih kompetencija od kojih najviše zavisi uspješnost direktora u upravljanju vremenom.

Prva grupa elemenata kompetencije direktora za upravljanje vremenom je posjedovanje specifičnih znanja o tome šta sve doprinosi uspješnom upravljanju vremenom. To se prvenstveno odnosi na sljedeće.

- Znanje o sebi (jake i slabe strane), „psihologiji zaposlenih“ (potrebe, emocije itd.) i profesionalna znanja koja treba dijeliti sa saradnicima.
- Stručno-pedagoške kompetencije (poznavanje pedagoško-psiholoških procesa, razumijevanje uloge i funkcija direktora);
- Poznavanje stilova (ruko)vođenja i efikasnosti njihove primjene zavisno od situacije itd.

Druga grupa elemenata kompetencije direktora za upravljanje vremenom je u vezi sa onim što direktor umije i može postići. To se prvenstveno odnosi na sljedeće vještine i sposobnosti.

- *Vještina samoorganizovanja* – znati procijeniti prioritete u poslu, raditi pravu stvar na pravi način; znati izaći na kraj s „kradljivcima vremena“...);
- *Vještina organizovanja* aktivnosti i timskog rada u školi, uključujući i umijeće svrsishodnog delegiranja (prenošenja) zadataka i odgovornosti;
- Vještine vođenja/vođstva – umijeće rada s ljudima na ostvarivanju ciljeva škole (Prepoznati potrebe zaposlenih i primijeniti odgovarajuće načine motivisanja, usmjeravanja i pridobijanja drugih za kvalitetniji rad;

vještina povezivanje ciljeva pojedinaca, menadžment tima i škole u cjelini; znati izgraditi saradničke odnose pri ostvarivanju ciljeva i znati izabrati najbolji oblik saradnje prema situacijama...);

- Vještina komuniciranja i ophođenja s drugima;
- Umijeće pružanja kvalifikovane pomoći.

Treća grupa elemenata kompetencije direktora za upravljanje vremenom su stavovi i vrijednosti direktora.

- Odgovornost, kao posebna vrijednost i okosnica pouzdanosti karaktera direktora i jedan od najvažnijih indikatora njegovog odnosa prema radu;
- Svijest o teškoćama u radu zbog neodgovarajuće upotrebe vremena, odnosno svijest o značaju upravljanja vremenom za profesionalnu efikasnost i zadovoljstvo poslom;
- Uvjerenje da se kompetencija za upravljanje vremenom može učiti i da je treba stalno unapređivati, naročito u pogledu sljedećih vještina i sposobnosti: samoorganizovanja, utvrđivanje prioriteta, organizovanja timskog rada, svrsishodnog delegiranja zadataka i odgovornosti...;
- Stalno preispitivanje prakse upravljenjem svojim vremenom i «utroška» vremena saradnika.

U ovom radu posebna pažnja je posvećena elementima kompetencije za upravljanje vremenom koji se odnose na vještine samoorganizovanja i organizovanja rada i vremena školskog menadžment tima.

1. Kompetentnost za organizovanje – pretpostavka racionalnog upravljanja vremenom

Kompetentnost direktora za organizovanje uključuje više posebnih kompetencija i aktivnosti direktora od kojih su najznačajnije: samoorganizovanje i organizovanje poslova drugih, uključujući i delegiranje poslova. Iako se, po mnogim aspektima, radi o neodvojivim aktivnostima, mi ćemo ih radi preglednosti, prezentovati odvojene.

1.1. Kompetentnost za samoorganizovanje i planiranja svog vremena

Dobro lično organizovanje vremena školskog menadžment tima osnovni je preduslov za racionalno organizovanje i planiranje vremena u školi i radnu efikasnost uopšte. Samoorganizovanje prvenstveno podrazumijeva *dnevno planiranje*²⁴ koje započinje izradom šire liste - spiska radnih zadataka, nastavlja

²⁴ Poslovi i aktivnosti dnevnog (osmočasovnog) planiranja proističu iz dugoročnijih planova direktora (mjesečni, godišnji...) i aktuelnih potreba. U praksi se proces dnevnog planiranja najčešće obavlja na kraju prethodnog dana za naredni dan ili na početku radnog dana.

njihovim razvrstavanjem prema važnosti, a završava utvrđivanjem prioriteta i potrebnog vremena za izvršavanje pojedinih obaveza.

Dajemo kraći komentar navedenih grupa aktivnosti:

Prva aktivnost menadžera u vezi s dnevnim planiranjem odnosi se na identifikaciju dnevnih obaveza – izrada spiska radnih zadataka i razvrstavanje prema važnosti na dvije grupe zadataka:

- *Kreativni, bitni (ključni) zadaci* su oni zadaci sa spiska koji su neophodni i korisni za školu, jer u velikom stepenu doprinose ostvarivanju njenih ciljeva, a ujedno i opravdavaju svrhu radnog mjesta direktora. Ovakvih zadataka obično bude samo jedna petina od evidentiranih na spisku i najčešće se obilježavaju znakom «+».
- *Rutinski zadaci i tekući poslovi* su ostali, koji nisu obilježeni.

Preporučuje se da se spiskovi obaveza prave svaki dan, te da dnevni planovi budu usklađeni s raspoloživim vremenom.²⁵

Poslije razvrstavanja radnih zadataka prema značaju slijedi aktivnost utvrđivanja i raspoređivanje prioriteta prema značaju i hitnosti. Najčešće se preporučuje da se uz svaki radni zadatak/aktivnost upiše oznaka prioriteta (A,B,C).

Prioritet su bitni zadaci koji su ujedno i hitni tako da ih direktor mora lično uraditi ili povjeriti najkompetentnijim saradnicima (oznaka prioriteta A). To su važni zadaci iz dugoročnih planova (mjesečni, godišnji...) čiji su se rokovi približili; zahtjevi nadređenih; poslovi koji, ako se ne obave u roku, proizvode ozbiljnije nepovoljne posljedice (nastaju veće štete, znače propuštanje rijetkih prilika itd.).

Kad ih izdvoji i obilježi, direktor planira vrijeme za izvršenje pojedinih zadataka (rokovi) i odlučuje koje će poslove sa spiska delegirati saradnicima. U vremenskom rasporedu direktora prioritet imaju bitni zadaci koji su ujedno i hitni (A prioritet). U vezi s tim korisno je imati u vidu Coveyevu mapu prioriteta i popularno Paretovo pravilo (20:80)²⁶ o važnosti menadžerovog fokusiranja na bitne poslove kao prioritete (kvadrati A i B Coveyevе mape)²⁷. U svakom slučaju vodite računa da manje važni, a hitni poslovi, ne potroše mnogo vremena.

Završna aktivnost samoorganizovanja odnosi se na *redovno praćenje ostvarenja i ažuriranje popisa poslova* (dopisivanje novih poslova, brisanje završenih aktivnosti, redefinisane prioriteta...). Posebno je važno sebi stalno postavljati pitanje - da li obavljam prave poslove na najbolji način. Lična odgovornost i samodisciplina u izvršavanju prioriteta se podrazumijevaju, te će u narednom tekstu biti više riječi o navedenim kvalitetima menadžera.

²⁵ Janežić, G. (1993), pod realnim planiranjem vremena podrazumijeva planiranje koje se ostvaruje 75-80%

²⁶ Po ovom pravilu samo za 20% vremena, obavljajući bitne poslove („prave“ aktivnosti), menadžer ostvaruje 80% efekata (ciljeva organizacije).

²⁷ Vidjeti detaljnije: (Covey, S. R.,1995. i Fred, F., 2001)

Odgovornost i samodisciplina, kao posebne vrijednosti su najvažnije okosnice pouzdanog karaktera i najbolja osnova za izgrađivanje menadžerove vještine efikasnog korišćenja najvažnijih ljudskih resursa, uključujući i vrijeme, u ostvarivanju ciljeva škole. Navodimo nekoliko indikatora odgovornog ponašanja i samodiscipline direktora koji su u najdirektnijoj vezi sa nivoom njegove kompetentnosti za upravljanje vremenom:

- *postojanje svijesti o vlastitoj odgovornosti* za lični i uspjeh škole (pozitivan odnos prema radnim obavezama, produktivnosti i unapređivanju kvaliteta i kritičan odnos prema lijenosti neodgovornosti i površnosti; proaktivnost i preduzimanje inicijative u pogledu rješavanja problema zbog savjesnosti u smislu odgovornosti za međuljudske odnose i poslovni uspjeh; pouzdanost i visok osjećaj dužnosti u smislu promišljenosti, ozbiljnosti i odanosti poslovnoj politici škole, svijest o potrebi poštovanja pravila itd.;
- *zahtjevnost prema sebi* (traženje krivice prvenstveno u sebi i prihvatanje krivice – „unutrašnji lokus kontrole“, neizbjegavanje i neodgađanje teških i neprijatnih zadataka, *tačnost* u izvršavanju obaveza, *promišljenost u davanju obećanja* sebi i drugima, ali i disciplinovanost u pogledu njihovog izvršenja, integritet u „prelasku sa riječi na djela“;
- *principijelnost* (odgovornost koja je zasnovana na unutrašnjim vrijednostima).

U okviru ovog rada nismo se bavili pitanjima organizovanosti koji se odnose na sređivanje radnih stolova, sistem fajliranja, podsjetnike..., jer se to jednostavno podrazumijeva.

Iz navedenog proističe da direktorova lična organizovanost može predstavljati značajan faktor racionalnog upravljanja vremenom. Neorganizovanost može biti značajan samo-generisani rasipnik direktorovog vremena, pa time i uzrok njegove nedjelotvornosti²⁸. Zato Tietjem, T. (1993), s pravom poručuje direktorima: „Nakon što ste sami sebe dovedeli u red, dakle učinili djelotvornim, možete otpočeti da organizujete rad svog osoblja“. O tome će biti više riječi u narednom odjeljku.

U prilogu dajemo grafički prikaz u vidu mape uma koji omogućava lakše razumijevanje osnovnih elemenata vještine samoorganizovanja i dnevnog planiranja vremena.

²⁸ Haynes, (prema Fred, F., 2001) navodi tri samo-generisana rasipnika vremena: neorganizovanost, odlaganje i nesposobnost da se kaže ne i preporučuje: organizujte se, ali ne pretjerujte!



1. 2. Kompetentnost za organizovanje aktivnosti menadžment tima škole

Kreativno i racionalno organizovanje menadžment tima jedan je od najznačajnijih kvaliteta kompetentnih direktora škole²⁹. To prvenstveno podrazumijeva poznavanje standarda kvaliteta na kojima je zasnovan vaspitno-obrazovni rad i osposobljenost za kreativnu primjenu u vlastitoj školi. To dalje znači „znati“ napraviti uspješan tim i *biti dio tima, biti „organizacioni vođa“* koji raspoređuje obaveze u skladu sa kompetencijama saradnika.

Pored navedenog potrebna je i *vještina upravljanja aktivnostima i preduzimljivost u pogledu ostvarenja preuzetih obaveza, kao i vještina koordiniranja i usmjeravanja aktivnosti na ono što je bitno, zatim sposobnost motivisanja i mobilizacije tima/potčinjenih*. Od najvećeg značaja je *kreativno i racionalno organizovanje resursa* (kadrova, vremena, novca) kako bi se obezbijedili najveći mogući rezultati uz minimalan utrošak energije vremena i materijala (ostvarivanje najvećeg mogućeg nivoa produktivnosti prema utvrđenim standardima).

Konkretnije rečeno *kompetentnost direktora za organizovanje znači:*

- umijeće izgrađivanja klime povjerenja i sistema vrijednosti koje ujedinjuju i usmjeravaju tim ka ostvarivanju ciljeva škole;
- svijest o vlastitoj odgovornosti za doprinos uspjehu saradnika (kvalitetnim informisanjem, savjetovanjem, usmjeravanjem i podsticanjem učenja jednih od drugih)...;

²⁹ Poželjna je praksa redovnih sedmičnih sastanaka menadžment tima na kojima se analizira realizacija ranije utvrđenih obaveza, razmjenjuju informacije, redefinišu ili utvrđuju novi radni zadaci, kao i način praktičnog djelovanja i kontrolni mehanizmi (kriterijumi, odnosno standardi provjere kvaliteta očekivanih rezultata, način informisanja...).

- autoritet i harizma koji se manifestuje u snazi motivisanja za ostvarenje sinergije i davanje maksimuma pri ostvarivanju ciljeva škole („svi dobijamo i svi smo zadovoljni, zato smo i produktivniji, veći je kvalitet $(1+1)>2$ “);
- ostvarivanje otvorene, poštene, dvosmjerne interakcije i komunikacije (umijeće kritikovanja – jasno, direktno i otvoreno predočavanje greške, usmjerenost kritike na rješavanje problema, ukazivanje na moguća rješenja, preplitanje kritike sa pohvaljivanjem „toplo – hladno – toplo“...).

2. Delegiranje kao strategije upravljanja vremenom

Direktor koji ne delegira (dijeli, povjerava) radne zadatke i odgovornosti izlaže se riziku da neracionalno troši svoje vrijeme, a vjerovatno i vrijeme saradnika. Efikasnost delegiranja u velikom stepenu zavisi od kvaliteta dnevnog pripremanja direktora, a posebno od procjene prioriteta poslova, o čemu je ranije bilo riječi.

U vezi s delegiranjem direktor treba da ima odgovore na nekoliko osnovnih pitanja.

1. KO treba nešto da uradi? (direktor ili neko drugi). Ako direktor posao delegira saradnicima, Jan Yager (prema Fred, F., 2001), preporučuje sljedeće: „Delegirajte zadatke koji će vas udaljavati od fokusiranja na vaš najvažniji prioritet; procijenite da li neko od vašeg osoblja može da uradi određene zadatke bolje nego vi i identifikujte one zadatke koji su za vas gubljenje vremena i koje bi bolje bilo da uradi neko drugi“. Pored navedenog treba razmisliti koja prava i odgovornosti se delegiraju uz radne zadatke. Ukoliko su nejasna uputstva o poslovima koje treba izvršiti i odgovornost u vezi s tim, javiće se nepotrebni gubici u vremenu (stalno traženje dodatnih uputstava), a radna efikasnost će biti mala.
2. KAKO treba uraditi zadatak ?(postupak, resursi, logistika, karakter interakcije...)
3. ŠTA treba uraditi i KADA? (podjela posla, cilj i očekivani rezultati, rokovi)

U svakom slučaju, bilo da se poslovi delegiraju individualno ili raspoređuju u okviru timskog rada, za efikasno upravljanje vremenom ključna je faza praćenja i evaluacije dogovorenog. Posebno je značajno da se za prioritete zadatke razradi način informisanja i standardi evaluacije (planirano – ostvareno). Najbolje je da evaluaciji prethodi samoevaluacija na osnovu utvrđenih standarda kvaliteta koji su definisani u ček listama ili predviđeni metodologijom izrade izvještaja o rezultatima.

Prema nekim autorima menadžeri (direktori škola) koji preferiraju *participativno-timski stil vođenja ili stil delegiranja* mogu značajno racionalizovati

upravljanje svojim vremenom a posao učiniti efikasnijim³⁰. Ovo posebno ako su saradnici dobro kvalifikovani za obavljanje delegiranog posla, motivisani i samopouzdana - koji „mogu i hoće”. Zato je važno da direktor iznađe mogućnosti kako bi na najbolji način iskoristio njihove potencijale, posebno da ne sputava njihovu inicijativu i kreativnost nepotrebnom kontrolom. Ako to postigne oslobodiće sebi vrijeme za bavljenje onim radnim zadacima koji u najvećem stepenu doprinose uspjehu škole i u najfinijem su dosluhu sa svrhom direktorovog radnog mjesta (davanje prioriteta bitnim ciljevima škole, raditi prave stvari...).

Iz svega navedenog proističe, da pod određenim uslovima, delegiranje poslova može biti značajan faktor racionalizacije vremena zaposlenih, ali i faktor nepotrebnih gubitaka u vremenu. Naime, često se događa da se delegiranje koristi kao prilika da direktor prebaci na saradnika „vruć krompir“ tako što mu „delegira“ nepopularne i osjetljivije poslove (saradnja sa „teškim strankama“, „ocjenjivanje rada nastavnika“...). Osim trošenja vremena nametanjem poslova od strane nadređenih na podređene, česti su i obrnuti slučajevi³¹, kao i horizontalno delegiranje, odnosno nametanja svojih obaveza kolegama na istom nivou.

Neproduktivnim delegiranjem direktor troši vrijeme saradnika, a nedelegiranjem propušta priliku da „dobije“ vrijeme za obavljanje onoga što je bitno sa svoje liste prioriteta. Uzroci ovakvog postupanja najčešće proističu iz iz sljedećih okolnosti: direktor ne izrađuje listu prioriteta, strah direktora od grešaka saradnika, odnosno nepovjerenje u njihovu kompetentnost. Stručni saradnici rado se bave „nametnutim“ poslovima koji nisu u njihovom domenu (poslovi pomoćnika direktora...), nespремnost stručnih saradnika da zajedno sa povećanim poslovima i pravima preuzmu i srazmjernan obim odgovornosti za rezultate... Na to upućuju i rezultati istraživanja Korena, I. (1999)³² o slabostima delegiranja u slovenačkim školama: *Odgovornost direktora kada saradnik uradi posao pogrešno, Direktor sam uradi zadatak brže, Direktor je neprijatno moliti saradnike da urade njegov posao, Saradnici nemaju potrebno znanje i iskustvo, Nije primjereno da saradnik radi dio poslova direktora.*

Prema navedenim istraživanjima direktori škola najčešće delegiraju pedagogima sljedeće poslove: *Disciplinska problematika škole (47, 7%), Proces hospitalovanja (46,5%), Prijem stranaka i saradnja sa roditeljima (44,5%), Ocjenjivanje profesora (31,6%), Saradnja i kontakt sa Pedagoškim zavodom (23%), Saradnja i kontakti sa opštinom i mjesnom zajednicom (29%), Planiranje,*

³⁰ Istraživanja Likerta, vidjeti detaljnije: Weihrich, H., Koontz, H. (1997; 497) i na sajtovima: Dijana Čičin-Šain: www.vus.hr/osnovi-menadzmenta i www.poslovniforum.hr/management/stil. Očitano: 12.5. 2009.

³¹ Prema nekim istraživanjima, menadžeri 53 % svog vremena troše radeći posao svojih saradnika. Očigledno je da nije razvijena praksa produktivnog delegiranja obaveza (Vidjeti detaljnije: Rogers, prema Tavčar, 2002).

³² Vidjeti detaljnije: Jahić, M (2009) *Direktorji in proces delegiranja v šolah Tuzlanskog kantona* na sajt: www.ediplome.fm-kp.si. Očitano: 12. 7. 2009.

Vođenje ljetopisa i Rutinski administrativni poslovi (po 15% pedagoga), Organizacija posjeta, izleta i ekskurzija (13,5%), Vođenje sastanaka i sjednica (9,7%) itd.

Rezultati ovog istraživanja imaju samo indikativnu vrijednost, jer kako i sam autor ističe: „Postavlja se pitanje da li se uvijek radi o delegiranju ili samo nadziranju zadataka i da li se delegiranje odvija više po inerciji, a da u stvari ni direktori škola ni ostali zaposleni nisu upoznati sa suštinom tog procesa”.³³

3. Rezultati istraživanja prakse upravljanja vremenom u školama

U okviru ovog rada prezentovaćemo i neke rezultate istraživanja u vezi sa praksom upravljanja vremenom u osnovnim i srednjim školama. Istraživanje je izvršeno tokom 2011. godine na uzorku 8 direktora i 12 stručna saradnika. Podaci su prikupljeni *Upitnikom o upravljanju vremenom u školi* koji smo sami konstruisali (vidjeti prilog). Veličina uzorka i primijenjena metodologija dozvoljavaju zaključivanja samo na nivou indikacija³⁴.

Poslovi kojima direktori i stručni saradnici posvećuju najviše pažnje u toku dana

Na osnovu podataka u tabeli 1. može se zaključiti da direktori i stručni saradnici najveću pažnju posvećuju najbitnijim poslovima. Možda je samo indikativan podatak da najviše vremena troše na «upravljanje stresnim situacijama u školi, rješavanjem konflikata.

Tabela 1.

Rang	Prosj. vrijeme	Poslovi (aktivnosti) kojima direktori i stručni saradnici posvećuju najviše pažnje u toku dana
1.	60 min	Upravljanje stresnim situacijama u školi, rješavanje konflikata
2.	57 min	Rad u vezi sa finansijskim poslovanjem škole
3.	56 min	Aktivnosti na unapređenju kvaliteta rada i ostvarivanju strateških ciljeva škole
4.	38 min	Pedagoško instruktivni rad i savjetodavni rad sa nastavnicima
5.	37 min	Vrednovanje kvaliteta rada i doprinosa ostvarivanju ciljeva škole.

Rasipnici („kradljivci”) vremena direktora i saradnika u toku dana

Kao odgovor na pitanje *koliko vremena prosječno trošite u toku dana na obavljanje poslova (aktivnosti) koji se mogu označiti kao „rasipnici”(„kradljivci») vašeg vremena*, dobili smo podatke koji su prikazani tabeli 2. Indikativan je

³³ Isto

³⁴ Istraživanjem je obuhvaćeno 8 škola sa područja opština: Bijeljina, Ugljevik, Lopare, Gradiška i Goražde

podatak da se samo na pet najvećih rasipnika vremena nepotrebno utroši više od trećine dnevnog radnog vremena (35, 33%). O prevelikom dejstvu rasipnika vremena i teškoćama u izvršavanju radnih zadataka govore i sljedeći podaci:

- petini direktora i stručnih saradnika (20 %) često nedostaje vrijeme u toku dana da posao obave kvalitetno i u roku,
- više od polovine direktora i stručnih saradnika (52 %), obavlja poslove iz domena radnog mjesta i van radnog vremena, kod kuće.

U komentarima ispitanika nema detaljnijeg opisa prirode pojedinih rasipnika vremena (na koju se „papirologiju i administraciju” misli, o kakvim se poslovima „van domena radnog mjesta” radi itd.). Nešto se u vez s tim može zaključivati iz konkretnijih iskaza ispitanika, kao na primjer:

„Profesori mi često šalju učenike sa časa, jer im ometaju nastavni proces.

Ovo čine i pored ranije utvrđenog načina (procedure) upućivanja učenika stručnoj službi što podrazumijeva neke profesorove prethodne aktivnosti: prethodni individualni kontakt profesora sa odjeljenjskim starješinom i stručnim saradnikom, kraći izvještaj u vidu struktuiranog obrasca o fenomenologiji, mogućoj etiologiji, preduzimanim mjerama i njihovim efektima itd.“

Pedagozi rade i poslove koji ih na direktan način udaljavaju od primarnih ciljeva - stalnog unapređivanja vaspitno-obrazovnog procesa. Navešću samo neke manifestne oblike ovakvog stanja - učenici traže informacije za markere, selotejp, laptop, produžni kabl, ključeve od kabineta i slično za čije mjesto i funkciju nisu adekvatno informisani“. (R.M. pedagog u srednjoj školi)

U iskazu stručni saradnik s pravom ukazuje na problem „obavljanja tuđih poslova“ i preuzimanja tuđe odgovornosti. Jer, kad profesori zahtijevaju „trenutnu“ pomoć, stavljaju stručnog saradnika u ulogu „vatrogasca”, „policajca”, „osobe za sve“ i tako troše njihovo vrijeme. Moguće je da bi iskaz profesora potencirao gubitak njihovog vremena „zbog nepotrebne papirologije“, što bi i bilo u redu da nisu prethodno standardizovane procedure.

Ilustrativan je i nešto duži iskaz pomoćnika direktora o kradljivcima vremena uopšte, zato ga navodimo u cijelosti:

„Najčešći, neplanirani kradjivci vremena su blagovremeno nenajavljena odsustvovanja profesora sa nastave koja su u školi koja ima 55 profesora česta pojava. Ti poslovi imaju uvijek oznaku „hitno“ te pomjeraju ranije isplanirane obaveze.

Poseban pritisak na radno vrijeme predstavlja ekspanzija NVO koje dobijaju saglasnost Ministarstva za realizaciju projekata u školama. Stiče se utisak da saglasnost dobije ko god je zatraži, a menadžment škole je dužan obezbijediti realizaciju projekta što podrazumjeva najčešće delegiranje novih radnih zadataka saradnicima, a to znači njihovo odstupanje od planiranih aktivnosti. U prvih devet mjeseci 2011. godine naša škola je imala 15 zahtjeva NVO za učešće učenika i zaposlenih u njihovim projektima. Pored onih koji su potpuno

usklađeni sa ciljevima škole i imali tematiku prilagođenu omladinskom uzrastu bilo je i onih koj su „kradljivci vremena“ (udruženje porošača „Zvono“, Udruženje žena sa invaliditetom za obuku u tkanju, Biro za ljudska prava - edukacija u više navrata...)“ (P.M. pomoćnik direktora)

Iako po frekvenciji nije suviše izražen, indikativan je komentar nekoliko direktora i stručnih saradnika da je jedan od rasipnika njihovog vremena i „loša komunikacija u smislu nemogućnosti uspostavljanja kontakta (saradnje) između direktora/stručnih saradnika i pojedinih predmetnih profesora, te postizanja blagovremenog dogovora u funkciji uspješnog obavljanja zadataka i unapređenja rada“.

Tabela 2.

% od 7,5. č.	Prosj. vrijeme	Najveći rasipnici („kradljivci“) vremena direktora i saradnika u toku dana
12	54 min.	Nepotrebna administracija i papirologija
9,7	44 min.	Obavljanje poslova van domena radnog mjesta
6,6	30 min.	Razgovori i stranke koji se ne mogu izbjeći
4,6	21 min.	Sastanci (nepotrebni ili nepripremljeni...)
2,2	10 min.	Kašnjenje na posao/napuštanje posla

Svega

35,33 159 min.

Najznačajnije mjere u pogledu unapređivanja prakse upravljanja vremenom

Na pitanje šta sve treba preduzeti kako bi se predupredili gubici u vremenu ili ublažilo nepovoljno dejstvo „kradljivaca vremena“ direktora i saradnika, dobijeni su uopšteni prijedlozi u pogledu smjera potrebnih promjena, koristeći se neodređenim terminima „mnoge“, „neke“ i slično:

- treba izostaviti neke poslove (radne zadatke, odgovornosti), jer nisu u funkciji ostvarenja ciljeva škole;
- treba jasnije i preciznije definisati najvažnije poslove;
- mnoge procedure treba usavršiti (nepotrebno usložnjeno, duplira se...);
- treba izmijeniti (usavršiti) organizaciona rješenja;
- organizovati obuku koja ima za cilj unapređivanje kompetencija (samorganizovanja, dnevnog planiranja, delegiranja ovlašćenja, korišćenja savremenih medija komuniciranja...);
- unaprijediti način vertikalne i horizontalne komunikacije itd.

I površnijom analizom ovako uopštenih sugestija može se zaključiti da se sve one mogu podvesti pod jedinstven zahtjev – treba izvršiti standardizaciju zahtjeva prema svim učesnicima u procesu obrazovanja.

Navedenom zaključku ide u prilog i iskaz jednog od direktora:

„Od 2007. godine Tehnička škola je provela sve aktivnosti za primjenu Sistema upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 što je u velikoj mjeri uticalo na

cjelokupnu organizaciju rada u školi i kvalitet upravljanja vremenom uopšte. Izradili smo Smjernicu škole i Poslovník o kvalitetu (kao i ostala dokumenta) kojim smo definisali politiku, ciljeve i standarde kvaliteta. Uspostavljanjem Sistema upravljanja kvalitetom unaprijeđen je i kvalitet upravljanja vremenom uopšte.

Sastanak menadžment tima škole održava se ponedjeljkom u trajanju do pola časa, sa konkretnim prijedlozima za rad te sedmice i izvještajem iz prethodne što takođe doprinosi smanjivanju uticaja 'kradljivaca vremena'". (D.M.)

Umjesto zaključka

Na osnovu prezentovanih stavova i rezultata istraživanja proističe da su najvažniji faktori racionalizacije upravljanja vremenom školskog menadžment tima: lična organizovanost (dnevno planiranje...), kvalitetna organizacija, timski rad uključujući i kvalitetno delegiranje i kao najvažnije – standardizacija kvaliteta vaspitno-obrazovnog procesa, ali i kvaliteta komunikacije i interakcije učesnika u procesu obrazovanja mladih (horizontalno i vertikalno).

Prema našem mišljenju, upravljanju vremenom i kvalitetom obrazovanja uopšte najviše bi doprinijelo razvijanje dugoročnog, logički povezanog sistema obuke i stručnog usavršavanja u školama. Podrazumijeva se da bi takav sistem bio zasnovan na utvrđenim potrebama i prethodnoj standardizaciji kompetencija direktora i stručnih saradnika.

Uvjereni smo da i ovaj rad može biti skroman doprinos navedenom zahtjevu.

Prilog:

Upitnik popunio: stručni saradnik – direktor škole (podvucite)

Upitnik o upravljanju vremenom u školi

Ispitivanje ima za cilj racionalizaciju vremena članova menadžment tima škole (direktor, pomoćnik direktora, pedagog, psiholog, socijalni radnik i sekretar) zato vas molimo da odgovorite otvoreno i što iscrpnije. Ispitivanje je anonimno, a podaci se unose elektronski u ponuđeni obrazac.

Zahvaljujemo na saradnji!

1. Pored navedenih poslova (aktivnosti) upišite prosječno vrijeme koje im posvećujete tokom radnog dana.

Poslovi i aktivnosti koje obavljate u toku radnog dana	VRIJEME Prosječno utrošeno	VRIJEME željeni utrošak
1. Pisano dnevno planiranje (spisak poslova i izdvajanje prioriteta i hitnog...).		
2. Aktivnosti na unapređivanju kvaliteta rada i ostvarivanju		

strateških ciljeva škole		
3. Vrednovanja kvaliteta rada i doprinosa ostvarivanju ciljeva škole		
4. Upravljanje stresnim situacijama u školi, rješavanje konflikta		
5. Pedagoško-instruktivni i savjetodavni rad s nastavnicima		
6. Poslovi koji nisu u vezi sa radnim zadacima (privatni razgovori, časkanje...)		

2. Koliko vremena prosječno trošite u toku dana na obavljanje poslova i aktivnosti koji se mogu označiti kao „gubici vremena”, „kradljivci vašeg vremena”?
- Sastančenje (nepotrebni ili nepripremljeni sastanci...),
 - Nepotrebna administracija i papirologija,
 - Obavljanje poslova koji nisu u domenu mog radnog mjesta (privatni razgovori, časkanje...)
 - Kašnjenje na posao ili napuštanje posla,
 - Nepotrebni i neproductivni razgovori sa strankama koji se ne mogu izbjeći
 - Ostalo:
—

Molimo vas da obrazložite odgovore.

3. Koliko vremena dnevno prosječno trošite na obavljanje poslova iz domena radnog mjesta poslije službenog završetka radnog vremena?
4. Podvucite opise opterećenosti poslom na radnom mjestu koji se odnose na vas.
- Uvijek nešto radim i uvijek sam u nekoj žurbi,
 - Često mi nedostaje vrijeme da posao obavim kvalitetno i u roku,
 - Zatran/a sam papirima,
 - Nosim mnogo materijala kući tako da mnogo posla obavljam kod kuće,
 - Sve moram sam/a da uradim, jer se ne mogu pouzdati u saradnike.
5. Opišite način, odnosno vlastitu praksu:
- utvrđivanja i planiranja prioriteta (dnevno planiranje, sistem podsjetnika...).
 - korištenje savremenih medija u funkciji racionalizacije utroška vremena.
6. Šta sve treba preduzeti kako bi se predupredili gubici u vremenu ili ublažilo nepovoljno dejstva „kradljivaca vremena“ direktora i saradnika?
7. Koja bi aktivnost, kad biste je radili na svom poslu redovno, a sada to ne činite, najviše pozitivno uticala na bolje korišćenje vremena?

Literatura

1. Adižes, I. (2008). *Idealan menadžer. Zašto ne možete biti idealan menadžer i šta možete da uradite tim povodom*. Novi Sad: Asse.
2. Vidović, S., Golić, M., Čuk Milankov, D., Trikić, Z., Vranješević, J. i Koruga, D. (2005). *Nauči, poentiraj*. Beograd: GTZ.
3. Drucker F.P. (2002), *Veština delotvornog direktora*. Novi Sad: Adižes
4. Janežić, G. (1993), *Kako biti uspešan sekretar*. Beograd: Direktor škole, br. 3-4.
5. Lakein, A. (2005), *Kako ovladati vremenom i životom*. Zagreb: V.B.Z doo
6. Oljača, M. (2007). *Self koncept i razvoj*. Novi Sad: Filozofski fakultet Novi Sad, Odsek za pedagogiju.
7. Pološki, N., Mrdenović, R. (2007). „Razlike u upravljanju vremenom, članak, Ekonomski fakultet, Zagreb
8. Stanojlović, S. (2011), *Škola i razvoj kompetencija – kako učiti i živjeti s drugim*. Bijeljina: Pedagoški fakultet.
9. Tietjem, T. (1993), *(Ne)djelotvoran rukovodilac*. Beograd: Direktor škole, br. 3-4.
10. Tomson, R. (2000). *Veština rukovođenja*. Beograd: Clio.
11. Covey, S. R. (1995), *7 navika uspješnih ljudi*. Zagreb: Mozaik knjiga,

Internet

- Jakšić, S. (2006), *10 savjeta za upravljanje vremenom*, Osijek: Na sajtu: www.portalalfa.com.
- Kovačević D., .2006. *Management vremena*. Na sajtu: www.publichealth-zagreb.
- Fred, F.(2001), *Umjertnosti vještina upravljanja sopstvenim vremenom*. Na sajtu: www.fpd.ro/p.
- Tavčar, M. (2002). *Strateški management*, Visoka škola za management v Kopru Na sajtu: www.portalalfa.com/time/clanci.htm
- Wetmore, D. (2006). *Veliki kradljivci vremena*, www.portalalfa.com/time/
- William Oncken, Jr., i Donald L. Wass (1974), *Upravljanje vremenom - Kod koga je majmun?* Harvard Business. Na sajtu: fpdl.ro/p.