UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”

Cu titlu de manuscris
C.Z.U. 37.01(043.2)

MELNIC NATALIA

MANAGEMENTUL TIMPULUI ÎN EFICIENTIZAREA ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT

SPECIALITATEA: 531.01 – TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI

AUTOREFERAT
al tezei de doctor în științe pedagogice

Chişinău, 2019

Teza a fost elaborată în cadrul *Catedrei Ştiinţe ale Educaţiei*,
Universitatea Pedagogică de Stat ”Ion Creangă**”**

Conducător ştiinţific:
Cojocaru Vasile, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar.

Referenţi oficiali:
1. **Andrițchi Viorica,** doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar.
2. **Calaraş Carolina,** doctor în pedagogie, conferențiar universitar.

Componenţa Consiliului Științific Specializat:
1. **Cojocaru Victoria,** doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar - **preşedinte.**
2. **Zagaievschi Corina,** doctor în pedagogie, conferențiar universitar - **secretar științific.**
3. **Cuznețov Larisa**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar.
4. **Baciu Sergiu**, doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar.
5. **Guzgan Valentin**, doctor în pedagogie, conferențiar universitar.

Susţinerea va avea loc la **22 martie 2019**, ora **14.00**, sala Senatului, în şedinţa Consiliului Ştiinţific Specializat D 30 13.00.01, din cadrul Universiății Pedagogice de Stat ”Ion Creangă”, str. I. Creangă, nr.1, Chişinău, MD 2069.

Teza de doctor şi autoreferatul pot fi consultate în Biblioteca Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” şi la pagina web a ANACEC (www.anacec.md).

Autoreferatul a fost expediat la 22 februarie 2019.

Secretar ştiinţific al Consiliului ştiinţific specializat,
Zagaievschi Corina, doctor în pedagogie,
conferenţiar universitar. _____

Conducător ştiinţific,
Cojocaru Vasile, doctor habilitat în pedagogie,
prof. universitar. _____

Autor,
Melnic Natalia _____

© Melnic Natalia, 2019

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei de cercetare rezidă în oportunitatea valorizării timpului ca resursă-cheie în educație, în dezvoltarea individuală și organizațională. Azi, când se vorbeşte insistent despre o modernizare a educaţiei, *dimensiunea timpului poate constitui un reper pentru realizarea unui învăţământ de calitate,* în corespundere cu cerinţele prezentului, dar mai ales cu cele ale viitorului.

Timpul orientează fiinţa umană, dă sens şi semnificaţie diferitor trasee de evoluţie.

Timpul constituie o sursă de realism şi un prilej de construcţie obiectivă a personalităţii. Prin timp fiinţa umană se raliază mai bine la realitate, se integrează în spaţiu şi percepe mai bine contururile, distanţele, orizonturile. Fie că avem ceva de îndeplinit, fie că ne referim la gânduri şi sentimente, tot ceea ce facem este legat indisolubil de TIMP. Orice activitate, indiferent de natura şi importanţa sa, are nevoie de un timp bine definit pentru a fi realizat.

Timpul este o resursă foarte importantă în *contextul educaţional*. Caracterul său limitat, ireversibil, irevocabil, netransmisibil îi conferă unicitate şi valoare. Timpul, la rândul său, conferă valoare activităţii, respectiv o bună gestionare a acestei resurse permite desfăşurarea unei activităţi eficiente. De remarcat că acum o sută de ani, autorul care a pus bazele managementului ştiinţific, F. Taylor postula principiul "Evidenţa strictă a timpului şi normarea muncii", făcând un pas uriaş spre creşterea eficienţei în organizaţie [apud 16]. Or, managementul înseamnă conducerea eficientă şi eficace a unei activităţi. Din perspectiva aceasta, managerul instituției de învățământ trebuie să ştie să gestioneze eficient resursele temporale în raport cu nevoile solicitate. Managerii preocupaţi de performanţă ştiu că *timpul este măsurabil şi continuu,* iar *managementul timpului este o prioritate pentru succesul unei organizaţii.*

Timpul ca resursă-cheie este extrem de important nu doar la nivel individual, dar și organizațional. Omul lumii moderne, de regulă, face parte dintr-o organizație și de modul de organizare, depinde direct eficiența folosirii timpului, fapt care a și determinat specificațile managementului pe această dimensiune-**managementul timpului**, care în concepția managerială actuală se referă tocmai la *optimizarea proiectării și planificării activității manageriale* și se concentrează asupra *stabilirii obiectivelor, asupra planificării și stabilirii priorităților educaționale.* Identificarea acestei dimensionări a timpului în activitatea managerială este un lucru foarte important, deoarece *pune în valoare noţiunea de* **rațional și eficient** în utilizarea timpului pentru obținerea rezultatelor scontate.

Timpul nu are valoare obiectivă decat cu privire la fenomene. Se poate spune că toate lucrurile ca fenomene (obiecte ale intuiţiei sensibile) sunt în timp" [Kant Im., 23]. Prin urmare, realitatea empirică a timpului rămane ca o condiţie a tuturor experienţelor noastre. Deci, timpul, în care trebuie gândită orice schimbare a fenomenelor, rămâne şi nu se schimbă, pentru că în el

succesiunea sau simultaneitatea nu pot fi reprezentate decât ca determinări ale lui. În această ordine de idei, singurul lucru pe care îl putem face pentru a transforma timpul în aliat, este de *a învăţa să-l gestionăm corect*, de a învăţa să ne stabilim priorităţile, să ne planificăm cu grijă lucrurile pe care le avem de îndeplinit şi să încercăm să profităm de oportunităţi când ele apar.

În orice organizație timpul a devenit o *resursă ce trebuie optimizată, raționalizată și controlată*. În raport cu resursele temporale, toate resursele de educație, sunt concurente, iar tocmai caracterul limitat al temporalității este constrângerea cea mai severa care obligă proiectantul să opereze cu ierarhii de prioritate și să se încadreze în limitele date ale timpului de care elevii și profesorii dispun. Se poate afirma că modul de analiză și administrare a resurselor de timp este proba decisivă a raționalității proiectării pedagogice.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Abordarea timpului în ştiinţa pedagogică devine un factor de clarificare, lucrurile putând merge mai bine dacă ne întoarcem către ideile heideggeriene şi dezvoltările lor ulterioare de către alți autori consacrați ce vizează fenomenul timpului: M. Heidegger [18], I. Kant [22, 23], Hegel [17], P. Drucker [12], Johns Ted [21], Patrick Forsyth [36], Jean-Denis Menard [19], Hawking Stephen [16], St. Covey [24], C. Cucoş [8], E. Macovei [24], S.Cristea [9], V. Ţvircun [38], F.Voiculescu [40], E.Voiculescu [39], V. Gh. Cojocaru [6], Victoria Cojocaru [7], V. Andrițchi [1],V. Guțu [14], S. Baciu [3], D. Patrașcu [45], M. Jigău [20], L. Cuznețov [11], V.Guzgan [15], N. Carabet [4], C.Calarași [5], M. Pleșca [37] ș.a.

Timpul nu poate fi perceput *în sine*. Prin urmare, în opinia lui Im. Kant, „în obiectele percepţiei, adică în fenomene, trebuie să se găsească substratul care reprezintă timpul în genere şi în care orice schimbare sau simultaneitate poate fi percepută în aprehensiune prin raportul fenomenelor faţă de el. Im. Kant insistă pe ideea că „timpul nu poate fi perceput în el însuşi şi, în raport cu el, poate fi determinat în obiect, oarecum empiric, ceea ce precede şi ceea ce urmează” [22, p. 205].

C. Cucoş afirmă că la nivelul profund al culturii actuale, se pot distinge mai multe tipuri de timp, printre care se înscrie ***sincrotimpul*** sau ipostaza tripartită a timpului: trecut-prezent-viitor. Această ipostază a timpului *adună, într-un fel, trecutul, prezentul şi viitorul într-un cumul de calitate nouă*, iar prezentul este clipa actuală, foarte evanescentă, *dublu amenințată – de trecutul imediat şi de viitorul apropiat* [10, p. 18].

Toate fenomenele sunt în timp şi numai în el ca substrat pot fi reprezentate atât *simultaneitatea* cât şi *succesiunea*. Timpul se *inscrie simultan* pe aliniamentele permanenţei şi schimbării, ale mişcării şi imobilităţii, ale finitudinii şi infinitudinii limitelor, ale previzibilităţii şi imprevizibilităţii ieşirii din timp. Timpul este gândit ca o relaţie cu ceva care nu se lasă asimilat de către experienţă sau cuprins cu mintea[ibidem].

Timpul în educație reprezintă o resursă-cheie. Transformările socioeducaționale din R.Moldova, implementarea curriculumului școlar și universitar într-o eră a schimbării succedată și de ritmul accelerat de aplicare a tehnologiilor informaționale și comunicaționale în procesul de cunoaștere, de predare-învățare-evaluare, dinamica vieții contemporane, acestea și alte aspecte produc o nouă înțelegere a timpului, implicit a managementului timpului, de eficiența căreia în prezent depinde în mod direct autorealizarea personală și performanțele instituției/organizației educaționale. Identificarea acestei dimensionări a timpului este un lucru foarte important, deoarece pune în valoare noţiunea de *eficientizare,* astfel încât să se poată da răspuns la întrebarea ce este oferit pedagogiei concomitent prin trecut, prezent şi viitor şi care este valoarea acestei oferiri. În această perspectivă, se impune o nouă *taxonomie a acțiunilor eficiente a funcțiilor manageriale* pe dimensiunea temporală *trecut-prezent-viitor*, aplicarea căreia, pe de o parte, va menține și dezvolta experiența pozitivă în conducerea unității de învățământ, iar pe de altă parte, va înlătura existența contradicției între obiectivele educaționale ale instituției de învățămînt în actualitate și metodele, tehnicile de conducere, adesea depășite.

Aceste considerente, domeniul teoretic și contradicțiile evidențiate, au condus la formularea **problemei cercetării:** diminuarea discrepanței între obiectivele educaționale prestabilite de politicile educaționale actuale pentru instituțiile de învățământ și managementul timpului practicat, adesea depășit și ineficient, cu determinarea cadrului de optimizare a activității instituției de învățământ pe dimensiunea temporală.

Direcțiile de soluționare a problemei cercetării sunt:

a) conceperea timpului ca resursă a educației și a nevoii de utilizare eficientă;
b) determinarea semnificațiilor managementului timpului în instituția de învățământ și a influenței acestuia în eficientizarea activității instituției; c) regândirea acțiunilor funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală în contextul noilor politici educaționale și de conducere;
d) conceptualizarea cadrului de formare a competențelor în managementul timpului la managerii școlari, utilizând metoda e-learning.

Scopul cercetării constă în conceptualizarea timpului ca resursă-cheie în educație, reper decisiv pentru realizarea unui învățământ de calitate și fundamentarea științifică a Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ.

Scopul menționat a implicat realizarea următoarelor **obiective ale cercetării:**

1. Abordarea timpului ca resursă a educației, din perspectiva filosofică, socială, pedagogică;
2. Valorizarea timpului în curriculumul școlar/universitar, proiectarea competențelor în timp;
3. Stabilirea cadrului de referință a managementului timpului în instituția de învățământ;
4. Abordarea self-managementului și entităților-eficiență și efectivitate din perspectiva temporală;

5. Determinarea taxonomiei acțiunilor eficiente a funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală trecut-prezent-viitor;
6. Fundamentarea științifică a Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ;
7. Conceptualizarea criteriilor și indicatorilor managementului instituției de învățământ în context temporal și validarea criterială a Modelului conceptual-metodologic de formare a competențelor în managementul timpului la managerii școlari, a Programului respectiv, utilizând metoda e-learning.

Metodologia cercetării s-a axat pe folosirea de *metode pentru sesizarea problemei* de investigație și a experimentului, elucidarea bazei teoretice: documentarea științifică; *metode pentru acumularea empirică și științifică a datelor*: analiza factorială și sinteza produselor activității instituțiilor de învățământ, analiza planurilor de învățământ școlare și universitare, comparația, generalizarea, clasificarea; *metode pentru implementarea măsurilor cu caracter ameliorativ, de soluționare*: studiul de caz, experimentul pedagogic, chestionarea; *metode pentru interpretarea rezultatelor*: interpretarea cantitativă și calitativă, prelucrarea datelor și interpretarea grafică, formularea concluziilor și a recomandărilor.

Noutatea și originalitatea științifică a cercetării constă în conceptualizarea timpului ca resursă-nevoie a educației, elucidarea dimensiunii timpului ca reper decisiv în actualitate pentru realizarea unui învățământ de calitate prin perfectarea proiectării educației/acțiunii managementului, fundamentarea cadrului referențial-științific al managementului timpului și a *Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ.*

Problema științifică importantă soluționată rezidă în elaborarea *Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ* care integrează bazele teoretice și particularitățile metodologice ale managementului timpului, ceea ce a condus la optimizarea planificării-organizării-contrololului/monitorizării activității/timpului, determinarea taxonomiei acțiunilor eficiente a funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală și aplicarea criteriilor și indicatorilor de eficiență a managementului instituției de învățământ în context temporal.

Semnificația teoretică a cercetării este susținută de elucidarea timpului din perspectiva filosofică, socială și psihopedagogică ca resursă-nevoie în educație, resursă managerială, determinarea cadrului referențial-științific al managementului timpului (concept, principii, funcții, matricea timpului și a priorităților) în actualitate și a metodologiei de optimizare a activității manageriale întru asigurarea rațională și eficentă a timpului instituționalizat pentru dezvoltarea individuală și organizațională, fundamentarea științifică a Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ.

Valoarea aplicativă a cercetării este determinată de analiza componențială a timpului instituționalizat în diverse tipuri de instituții educaționale cu soluții posibile de eficientizare; valorizarea timpului în curriculumul școlar/universitar, exemplificarea proiectării formării competențelor în timp; elaborarea și validarea Modelului conceptual-metodologic de dezvoltare a competențelor în managementul timpului la managerii școlari și a Programului respectiv; utilizînd metoda e-learning, elaborarea taxonomiei acțiunilor eficiente a funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală; adaptarea criteriilor de eficiență a managementului instituției de învățământ din perspectiva demacratică și a integrării europene la contextul temporal; elaborarea setului de teste și chestionare pentru cronometrarea timpului.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

1. Timpul este resursă și nevoie în educație, devine un reper decisiv pentru realizarea unui învăţământ de calitate în actualitate prin folosirea rațională și eficientă a timpului instituționalizat.
2. Managementul timpului reclamă optimizarea planificării-organizării-controlului activității instituționale și se concentrează asupra stabilirii obiectivelor, determinării priorităților.
3. Valorizarea individuală și dezvoltarea organizațională este condiționată de eficiența managementului timpului, implicit, de aplicarea Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ.

Implementarea rezultatelor ştiinţifice s-a realizat prin diseminarea rezultatelor cercetării teoretice, valorificate în *Modelul managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ* prin intermediul comunicărilor la conferinţele ştiinţifice naţionale şi internaţionale, a publicaţiilor ştinţifice, precum şi experimentarea Programului de formare a competenţelor managementului timpului, utilizând metoda e-learning de instruire, prin realizarea activităţilor practice organizate cu participanţii la cursurile de formare continuă a cadrelor didactice şi manageriale la UPS „I. Creangă”.

Aprobarea rezultatelor ştiinţifice este asigurată de investigaţiile teoretice şi experienţiale la tema cercetării. Rezultatele cercetării au fost prezentate în anale ale doctoranzilor; în *4 reviste ştiinţifice de specialitate de categoria C; în cadrul conferinţelor internaţionale (6); în cadrul conferinţelor naţionale (10).*

Volumul și structura tezei*:* Teza este constituită din introducere, trei capitole, concluzii generale şi recomandări, bibliografie (227 de surse). Lucrarea conţine 142 pagini de text de bază, 48 figuri, 19 tabele. Rezultatele principale sunt publicate în 20 lucrări ştiinţifice.

Cuvintele cheie: timp, managementul timpului, instituție, eficiență, self-management, eficientizare, competență, plan de învățământ, credite de studii, model, cultură organizațională, formare e-learning.

CONŢINUTUL TEZEI

În **Introducere** se prezintă actualitatea și importanța temei de cercetare, se identifică problema cercetării și se formulează scopul, se operaționalizează obiectivele cercetării, se precizează metodologia cercetării și noutatea științifică, se argumentează importanța teoretică și valoarea practică a cercetării, se prezintă modul de aprobare a rezultatelor investigaționale și de implementare, se prezintă sumarul compartimentelor tezei.

Capitolul 1, Timpul ca resursă a educației şi condiţii de eficienţă în perspectiva managementului instituţiei de învăţământ, prezintă conceptul și fațetele timpului din perspectiva filosofică, socială și pedagogică, formele de existenţă şi caracteristicile timpului, timpul ca resursă a educaţiei şi condiţii de eficienţă, managementul instituţiei de învăţământ în context temporal şi de schimbare. Lucrările lui Aristotel[apud 16], M. Heidegger[18], I. Kant[22,23], Hegel[17], P. Drucker[12], St. Covey[8], C. Cucoş[10], E. Macavei[24], F.Voiculescu[40], E.Voiculescu[39], Ţvircun V.[38, Gh. Cojocaru [6],Victoria Cojocaru [7], V. Guțu[14], S. Baciu[3], D. Patrașcu[44], M. Jigău[20], L. Cuznețov[11], N. Carabet[4], M. Pleșca [37] ș.a.. abordează multiplele aspecte ale noțiunii de timp. În viziunea lui Aristotel, „timpul este ceea ce este numărat în orizontul mişcării ce survine între ceea ce a fost mai înainte şi ceea ce va fi mai târziu” [apud 16]. M. Heidegger în lucrarea – capodoperă *Fiinţă şi timp*, menţionează că mai elementar decât faptul că în ştiinţele despre istorie şi natură apare „factorul timp“ este faptul că omul, încă înainte de a întreprinde vreo cercetare tematică, „ia în calcul timpul“ şi se orientează în funcţie de el. Hegel încearcă să determine legătura dintre „timp“ şi „spirit“ pentru ca, pornind de la ea, să poată înţelege de ce spiritul ca istorie „cade în timp“ [17].

Chestiunea timpului, după cum afirmă C. Cucoş a fost insuficient tratată în abordare pedagogică. Timpul este întrinsec legat de fiinţa umană şi existenţa sa, ca o prezenţă temporală. La nivelul profund al culturii actuale, se pot distinge mai multe tipuri de timp, printre care se înscrie ***sincrotimpul*** sau ipostaza tripartită a timpului: trecut-prezent-viitor[10]. Omul este o fiinţă „aruncată” în timp, afirmă Th. Codreanu. Temporalitatea este dimensiunea esenţială a condiţiei umane. Timpul a fost dat omului *ca şansă*. Eternitatea explică timpul, care din ea vine şi în ea se sfârşeşte. S-ar putea spune că *eternitatea* este *timp înfăşurat*, iar *timpul* este *eternitate desfăşurată* în *actualitate.* De la timpul cronologic, mecanic, obiectiv, se ajunge la *timpul personalizat*, care e *timpul omului*, cel care înlesneşte împlinirea [apud 39, p. 21]. De-a lungul timpurilor, educaţia, prin transmiterea şi preluarea experienţei, a valorilor materiale şi spirituale, a asigurat continuitatea generaţiilor în crearea culturii şi civilizaţiei, în dinamica *dimensiunilor temporale – trecut – prezent – viitor* [ibidem].

V. Ţvircun, în lucrarea „Valorificarea criteriului istoricităţii în pedagogie” fundamentează un *nou domeniu al pedagogiei – Chronopedagogia***,** ca un domeniu de graniţă, realizând o

abordare interdisciplinară (filosofia şi pedagogia) a educaţiei, ca *proces de utilizare a realizărilor şi orientărilor repetabile în timp ca factor de eficienţă.* Acest domeniu are ca *obiect de studiu* **temporalitatea ca fenomen pedagogic** în contextul istoricităţii, procesul de actualizare a contribuţiilor temporalităţii în modernizarea pedagogiei [39]

Astfel, se constată că timpul este întrinsec legat de fiinţa umană şi existenţa sa, ca o prezenţă temporală, este *măsura schimbării diverselor procese*. *Timpul este prin excelenţă o resursa limitată* spre deosebire de orice alte resurse, o *resursă cu o dinamică unidirecţională,* el *se consumă ireversibil şi intr-un singur sens, o resursa cu polivalenţă maxima,* apare simultan ca *nevoie și ca resurse, o resursă care se autoconsumă*, o resursă cu potenţial variabil, *valoarea lui de* întrebuinţare nefiind aceeaşi în diferitele etape ce alcatuiesc durata reală a unei activităţi sau programul cronologic al vietii indivizilor, grupurilor și societăţilor [10]. Ipostazele timpului vizează timpul cosmic(derularea zilelor, nopților, lunilor, anilor etc.), timpul biologic, timpul social, iar factorii care pot determina relativitatea timpului pot fi de ordin: fizic, biologic, istoric, social, cultural, religios[41]. În literatura de specialitate [10, 24, 40] apare distincţia între *timpul formal* şi cel *informal*. *Timpul formal* este cel calendaristic, astronomic, obiectiv care are legătură cu timpul fizic. *Timpul informal* este timpul resimţit, apropiat de subiect, determinat de diferite contexte sau evenimente existenţiale. Or, timpul este intim legat de sentimentul propriei noaste existenţe. Despre timp putem vorbi în mai multe sensuri: ca interval între două evenimente, ca mediu în care se petrec evenimentele, ca timp fizic sau ca experienţă subiectivă. În fiecare caz, scurgerea timpului este marcată de schimbările care se petrec în lucruri sau pe care le percepem producându-se. În context sunt semnificative aspectele timpului ca valoare: timpul este un bun rar, limitat; Timpul nu poate fi cumparat sau transmis de la o persoană la alta; timpul nu poate fi stocat, acumulat, pus deoparte; timpul nu poate fi dilatat sau mărit. Consumarea timpului este irevocabilă pentru fiinţa umană, el înseamnă viața însăși [10].

Două caracteristici definitorii sunt legate de noțiunea timp: *eficiența și raționamentul*. *Eficienţa* reflectă calitatea unui act pedagogic de a produce rezultate cantitative şi calitative sporite cu aceleaşi resurse sau cu resurse mai puţine. *Raţionalitatea* este o calitate a activităţii umane de a încorpora în structura şi procesualitatea ei şi în comportamentul subiecţilor care o realizează criteriile de eficienţă impuse de satisfacerea cât mai bună a unor nevoi crescânde cu resurse limitate. În context, *eficientizarea* activității instituţiei de învățământ vizează optimizarea planificării-organizării-controlului timpului prin aplicarea unei taxonomii eficiente a acțiunilor funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală.

Timpul este o resursă foarte importantă în *contextul educaţional*. Caracterul său limitat, ireversibil, irevocabil, netransmisibil îi conferă unicitate şi valoare. Timpul, la rândul său, conferă valoare activităţii, respectiv o bună gestionare a acestei resurse permite desfăşurarea unei

activităţi eficiente în educaţie şi management. Este evident că timpul educaţional trebuie să fie folosit pentru activităţi utile, folositoare pentru elev/student, care să-i permită, în primul rând, creşterea şi dezvoltarea personală și în al doilea rând, să conducă spre atingerea unei anumite performanţe, obţinerea unui succes educaţional ceea ce necesită aplicarea unor tehnici și instrumente de utilizare eficientă a timpului de către cei implicaţi în actul educațional. În analiza componenţială a timpului mai des se folosește schema celor „3 opt" pe care se distribuie cele 24 de ore ale unei zile de viaţă a omului modem: 8 ore de „slujbă", 8 ore de timp liber şi 8 ore de odihnă, schemă, care are o bază juridică, ceea ce permite stabilirea unor limite admise legal și universal recunoscute. Cheia pentru succesul la studii şi în viaţă este **dezvoltarea unor aptitudini de organizare a timpului** *şi activităţi de învăţare a unor tehnici de a stabili eficient obiectivele în timp.* În acest context, redutabilul cercetător P. Drucker menţionează că "factorii de decizie eficienţi nu pornesc de la sarcinile lor, pornesc de la timpul pe care îl au la dispoziţie. Îşi consideră şi îşi ordonează timpul "de care dispun" în cele mai mari perioade de continuitate, ca un proces în trei etape: *timp de înregistrare, timp de organizare şi timp de consolidare – baza eficienţei factorului decizional".* Managementul înseamnă conducerea eficientă şi eficace a unei activităţi, iar *„prima treaptă spre eficienţa în conducere este eficienţa folosirii reale a timpului, iar organizarea sistematică a timpului este următoarea treaptă"* [12,p.41-55].

Cercetările lui Lee şi Libenau[apud 41] în domeniul timpului într-o organizaţie fac o distincţie între **timpul măsurat** (timpul legat de ceas clock time) şi timpul social, care e mai puțin studiat-figura 1.1.

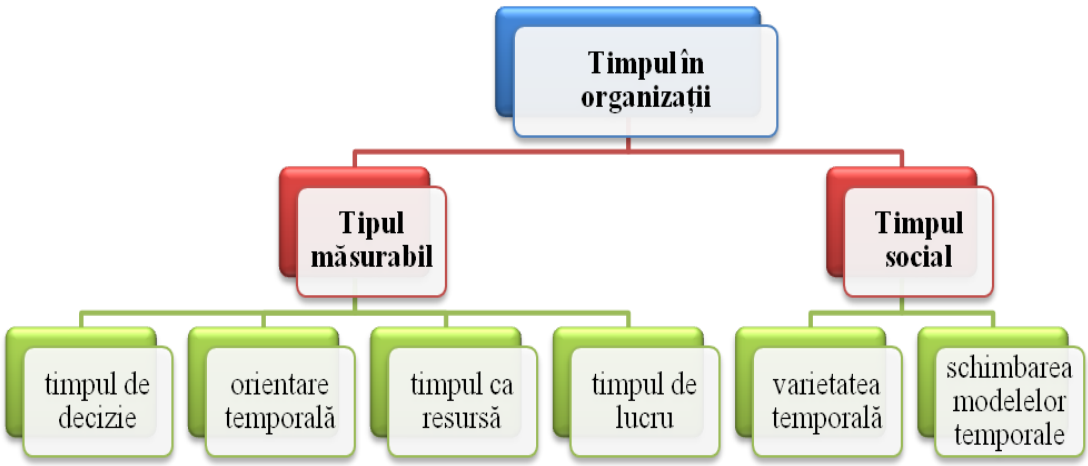

Fig. 1.1**.** Clasificarea timpului în organizații [F. Voculescu, 41]

Managementul instituţional prin acţiunile sale specifice, *asigură activitatea instituţiei în conformitate cu funcţiile sociale ce-i revin în temeiul unor norme şi relaţii instituţionalizate, care pot evolua spre o nouă instituţionalizare în perspectiva dezvoltării/schimbării organizaţionale succedată de o schimbare de comportament managerial, dar şi instituţional/organizaţional*. În condiţiile unor transformări de anvergură în sistemul de

învăţământ din R. Moldova, în perspectiva democratizării şi a integrării europene, managementul instituţional/organizațional reclamă acţiuni specifice, adecvate procesului de renovare a învățămîntului realizarea cărora presupune o anumită *compatibilitate* necesară între *opţiunile educaţionale fundamentale* - asumate la nivel de *finalităţi pedagogice* - şi *activităţile* declanşate sau care urmează să fie declanşate - la nivelul unor acţiuni eficiente în anumite **condiţii concrete de timp şi spaţiu,** fiind definite**:** finalităţile pedagogice macrostructurale (ideal, scopuri, principii.); finalităţile pedagogice microstructurale; funcţiile instituției educaționale; activităţile/acţiunile şi strategiile necesare pentru realizarea efectivă a finalităţilor şi a funcţiilor la nivelul sistemului şi al procesului de învăţământ. În realizarea noilor deziderate educaționale, gestionarea timpului devine „cheia de boltă" a praxisului educaţional în actualitate. În cadrul instituțiilor educaționale elevii/studenții învaţă că timpul este delimitat, structurat, că timpul valorează, costă şi aduce profit. În acelaşi timp aceștea sunt obligați sa-şi facă o agendă proprie, să fie cât mai autonomi în folosirea eficientă a timpului, să-şi coreleze timpul de învățare, de pregătire cu cel liber etc. Actualmente, managementul este în strânsă legătură cu modul şi specificul de activitate a instituţiei de învăţământ, fapt care a inițiat **problema cercetării** *privind nu doar utilizarea corectă, raţională a timpului, gestionarea eficientă, ci şi planificarea competențelor în timp*, care luate împreună conturează *nevoia schimbării în instituția educațională ca acțiune de reformare menită să asigure o trecere de la o stare la alta, calitativ nouă,* urmând formula: **Shimbare= viziune+scop, obiective+motivare+ resurse+plan de acțiune**[6]. În lipsa unuia dintre aceste componente schimbarea nu are loc. Componenta „resurse" vizează resursele educaționale (umane, materiale, financiare, temporale-*timp instituționalizat/de învățare, timp opțional, timp liber/ de odihnă*) necesare pentru realizarea schimbării în instituția de învăţământ.

Capitolul 2, Managementul timpului în dezvoltarea individuală și organizațională, reflectă o aboradre cu privire la managementul timpului și influența sa în curriculumul școlar/ universitar prin sistemul creditelor de studii, self-managementul, condiție indispensabilă a eficientizării timpului.

Managementul timpului reprezintă ”*un proces personal de programare, de anticipare şi de reacţie într-o manieră planificată, predictivă efectivă şi eficientă*” [P. R. Godin] şi se bazează pe trei piloni: **planificarea, organizarea şi controlul timpului** [apud 2]

Conţinutul conceptului de ***planificare*** *a educaţiei/învăţământului*, poate fi delimitat în funcţie de **resursele temporale şi spaţiale** prevăzute special pentru realizarea unor obiective pedagogice determinate la nivel social şi individual.

Organizarea *reprezintă o condiţie indispensabilă a* ***eficienței timpului.*** Activităţile bine planificate şi organizate sunt potenţate de *gândirea pozitivă/ atitudinea pozitivă, comunicarea.*

Controlul *este un pilon de bază în gestionarea timpului*. Paradigma de bază a celei de-a treia generaţii este cea referitoare la control în baza principiilor pe care le stabilim.

Managementul timpului instituţionalizat este în dependenţă de curriculumul educaţional, în special de planul de învăţământ, care proiectează şcoala la ”viitor” şi are la bază componenta conceptuală care generalizează între coordonatele (1) unui nou ideal educaţional - formarea unei personalităţi libere, creatoare, autonome şi deschise, (2) mutaţiile înregistrate la nivel social- trecerea la o societate democratică, informatizată şi (3) noile tendinţe pedagogice - tranziţia la proiectarea ”centrată” pe competenţe. Pe de altă parte, această proiectare didactică trebuie să vizeze înscrierea învăţământului în perspectiva (1) educaţiei permanente, (2) a interdisciplinarităţii şi (3) curriculum-ului bazat pe competenţe drept concept şi model de a concepe şi a realiza învăţarea. Astfel, pe circuitul determinărilor pedagogice existente între *finalităţile educaţiei - structura sistemului de învăţământ - conţinutul procesului de învăţământ* - Planul de Învăţământ, trebuie să exprime în limbaj pedagogic noua politică educaţională şcolară a statului(tab 2.2) care în prezent vizează o pedagogie a competenţelor și a calității educației.

Tab. 2.1 Proiectarea finalităţilor pedagogice şi planul de învăţământ[9, 6, 38]

Proiectarea finalităţilor pedagogice în perspectiva reformei învăţământului[adaptare 9,6,38**]**

I. **La nivelul sistemului educaţional**

(1) *Ideal pedagogic:* formarea personalităţii integre, libere , deschise, autonome, adaptabilă la schimbări de tip inovator

(2) **Scopuri pedagogice*:***

- democratizarea sistemului de învăţământ în termeni de intrare- ieşire
- modernizarea conţinutului învăţământului, respectând identitatea sa culturală
- valorificarea învăţământului în sensul progresului social

(3) *Obiective generale ale sistemului de învăţământ* (cu valoare de criterii pentru elaborarea noului plan de învăţământ):

- abordarea sistemică (globală, interdisciplinară, în sensul educaţiei permanente)
- abordarea curriculară pe bază de competenţe
- abordarea psihologică

II. **La nivelul procesului de învăţământ**

(1) *Obiectiv general* (al planului de învăţământ):

- Stimularea capacităţii de învăţare inovatoare, adaptabilă la condiţii de schimbare socială rapidă

(2) *Obiective specifice* (pe niveluri şi trepte de învăţământ):

(a) **Învăţământ primar*:***

- dobândirea culturii generale instrumentale (lectură, scriere, calcul, comunicare, iniţiere în limbaje specifice)

(b) **Învăţământ secundar inferior (gimnazial)**

- dobândirea culturii generale de bază: (cunoştinţe, principii fundamentale în domeniile importante ale cunoaşterii - discipline de învăţământ. Trunchi comun de cultură generală).

(c) ***Învăţământ secundar superior (liceal) :*** orientarea culturii generale spre profiluri de cunoaştere (ştiinţă; uman; economic; tehnologic) şi - opţional - spre cultura de specialitate/profesională.

Aria curriculară / Disciplina	Învăţământul primar				Învăţământul gimnazial				
	Clasele/numărul de ore								
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
A. Limbă şi comunicare									
1. Limba şi literatura română	8	7	7	7	6	6	5	5	5
2. Limba străină	-	2	2	2	2	2	2	2	2
3. Limba rusă*	-	-	-	-	2	2	2	2	2
4. Opţionale	0-2	0-2	0-2	0-2	0-1	0-1	0-2	0-2	0-2
B. Matematică şi ştiinţe									
1. Matematică	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2. Ştiinţe**	-	1	1	1	1	-	-	-	-
3. Biologie	-	-	-	-	-	1	2	2	2
4. Fizică	-	-	-	-	-	1	2	2	2
5. Chimie	-	-	-	-	-	-	1	2	2
6. Informatică	-	-	-	-	-	-	1	1	1
7. Opţionale	0-1	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2
C. Educaţie socioumanistică									
1. Istoria românilor și universală	-	-	-	1	2	2	2	2	2
2. Geografie	-	-	-	-	1	1	1	1	1
3. Educaţia moral-spirituală	1	1	1	1	-	-	-	-	-
4. Educaţia civică	-	-	-	-	1	1	1	1	1
5. Opţionale	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1
D. Arte									
1. Educaţia muzicală	1	1	1	1	1	1	1	1	-
2. Educaţia plastică	1	1	1	1	1	1	1	-	-
3. Opţionale	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	-
E. Tehnologii									
1. Educaţia tehnologică	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Opţionale	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1
F. Sport									
1. Educaţia fizică	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2. Opţionale	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1
Număr minim de ore	**18**	**20**	**20**	**21**	**24**	**25**	**28**	**28**	**27**
Numărul maxim de ore	**20**	**22**	**22**	**23**	**26**	**27**	**30**	**30**	**29**

În contextul examinat, se constată că Planului-cadru pentru învăţământul primar, gimnazial şi liceal propus de Ministerul Educaţiei al R.Moldova pentru anul de studii 2016-2017 [38] cu referință la **timpul global de învăţare delimitat în timpul instituţionalizat şi timpul opţional sau facultativ** nu este tocmai racordat prevederilor Codului educaţiei, acesta rămâne în continuare supraîncărcat cu o pondere a orelor și disciplinelor obligatorii și minimalizare a orelor opționale, facultativelor la toate nivelurile de instruire, ceea ce duce adesea la surmenarea elevilor. Se menţine un dezechilibru între formarea de cultură generală şi cea profesională, îndeosebi, la treapta liceală.

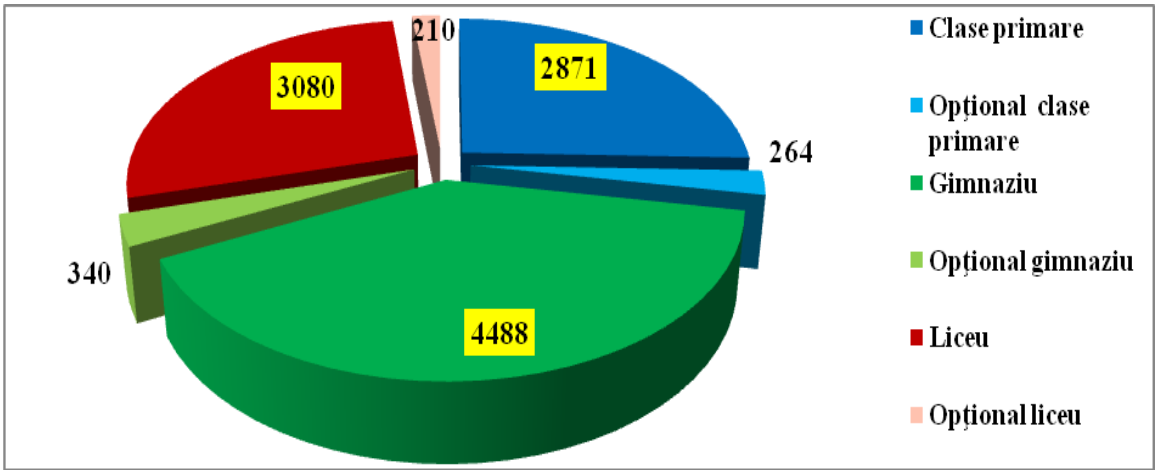

Figura 2.1. Timp instituţional oferit/total ore anuale pe trepte de instruire

Tendinţa de menţinere a numărului optim de ore pe săptămână şi dorinţa de acoperire a unor zone mai largi ale cunoaşterii poate şi trebuie asigurată printr-o proiectare/abordare nu atât intradisciplinară care se mai menţine, cât interdisciplinară prin inroducere în planul de învăţământ a unor discipline integrate, precum se procedează în ţările avansate. În aceeaşi ordine de idei se impune o mai mare libertate în alegerea personalizată a disciplinelor opţionale, acţiune constrânsă de reglamentarea numărului maxim de ore la clasă. *Proiectarea instruirii în condiţiile competenţelor ca şi proiectarea curriculară* se face în mai multe etape care vizează **dimensiunea temporală**: *proiectarea globală (pentru întreaga perioadă de şcolaritate); proiectarea multianuală; proiectarea anuală.*

Învăţarea din perspectiva competenţelor marchează o schimbare strategică dinspre obiectivele pedagogice spre competenţele şcolare, şi necesită o didactică axată pe formarea de competențe, respectiv un management al competențelor. În acest sens, actualmente se impune conceperea de modele teoretice de construire şi de atingere a competenţelor – cheie pe parcursul învăţământului preuniversitar prin toate disciplinele şi activităţile şcolare, exempu prezentat în continuare cu referință la competența-cheie „Sensibilizare şi exprimare culturală” pe ansamblul ei de **competenţă transversală** și nu de detaliere pe discipline.

Tabelul 2.2. Modelul teoretic de construire a unei competenţe-cheie în timp [adaptare, Mândruţ]

Nivelul	**Elemente ale competenţei** (exemple)
Nivelul I (cls. I – IV)	
(a) **Cunoştinţe**	Perceperea unor elemente ale patrimoniului cultural local Elemente ale folclorului din localitatea natală şi din orizontul apropiat Caracteristicile comunităţii locale (date de observaţie directă) Cunoaşterea unor poezii şi cântece semnificative (adaptate vârstei)
(b) **Deprinderi (aptitudini, abilităţi)**	Descrierea şi localizarea elementelor de patrimoniu local Explicarea succesiunilor în timp ale evenimentelor istorice recente Exprimarea artistică individuală: desen, cântece, poezii Vizionarea unor elemente culturale: spectacole, imagini, activităţi
(c) **Atitudini**	Respect faţă deelemente de patrimoniu existente anterior experienţei individuale Iniţiativă în domeniul expresiei artistice
Nivelul 2 (cls. V – IX)	
(a) **Cunoştinţe**	Cunoaşterea unor elemente de bază ale patrimoniului cultural naţional, european şi mondial (pe baza disciplinelor şcolare) Utilizarea unei terminologii minimale referitoare la cultură Perceperea diversităţii culturale şi lingvistice a Europei şi a lumii Cunoaşterea dimensiunii istorice a formării patrimoniului cultural al orizontului local, al ţării şi al omenirii Conservarea diversităţii culturale şi lingvistice a Europei şi a lumii
(b) **Deprinderi (aptitudini, abilităţi)**	Compararea opiniilor individuale cu ale altor colegi Aprecierea critică şi estetică a operelor de artă Valorificarea aptitudinilor artistice înnăscute, identificate şi exprimate Construirea unor demersuri apreciative, utilizând terminologia adecvată Interpretarea imaginilor care reflectă elemente culturale
(c) **Atitudini**	Înţelegerea culturii naţionale ca parte a culturii umanităţii Dezvoltarea sentimentului identităţii Respect pentru diversitatea expresiilor culturale Înţelegerea lecturii ca necesitate a educaţiei permanente
Nivelul 3 (cls. X – XII)	
(a) **Cunoştinţe**	Cunoaşterea unor elemente de bază ale patrimoniului cultural naţional, european şi mondial (vestigii arhitectonice, centre urbane, realizări artistice) Cunoaşterea legăturii dintre elemente ale comunităţilor (elemente lingvistice, religioase) şi elemente ale culturii Cunoaşterea criteriilor de evaluare a operelor cu caracter cultural sau artistic Construirea unei imagini complexe şi coerente asupra patrimoniului cultural mondial şi a componentelor sale (arhitectură, pictură, literatură) Diversitatea umană şi culturală a lumii contemporane Dimensiunea estetică a vieţii cotidiene
(b) **Deprinderi (aptitudini, abilităţi)**	Construirea unui demers logic şi argumentativ pentru explicarea opţiunilor individuale asupra operelor culturale Negocierea aprecierilor de grup sau colective asupra faptelor culturale şi artistice Identificarea elementelor de valoare în operele literare naţionale şi universal Explicarea operelor culturale majore Utilizarea unor criterii de analiză a operelor culturale Dezvoltarea aptitudinilor personale în creaţia culturală şi activităţile profesionale Aprecierea critică a operelor şi a spectacolelor
(c) **Atitudini**	Participarea activă la viaţa culturală Realizarea unor produse culturale şi artistice individuale Aprecierea activităţii culturale şi artistice a altora

Cele trei niveluri (1, 2, 3) corespund structurii actuale a învăţământului preuniversitar. Ele sunt păstrate ca atare, chiar dacă organizarea internă a acestei structuri poate să fie făcută şi prin alte asocieri de clase. O astfel de mutaţie de accent reclamă o altă concepere a timpului la toate etapele procesului de învățământ: proiectare – implementare - evalure. Mai mulți specialiști nuanțează diferența dintre situația de învățare (dobândirea unor cunoștințe simple) și situația de integrare pentru formarea competenței (în ansamblul ei), ultima fiind reprezentată prin schema ce urmează [apud 6 p. 60]:

$$\text{Sarcina complexă} > \frac{\text{Context, situație, } \textbf{timp}\text{, resurse interne și externe}}{\text{Rezolvarea sarcinii complexe/procesul de formare a competenței}} > \text{Rezultat } (\textit{competență, comportament})$$

Cantitatea de timp consumat pentru învăţare este tocmai indicatorul care poate oferi o masură semnificativă şi general utilizabilă a efortului depus pentru obţinerea anumitor rezultate, aspect confirmat experimental în modelul *Învățării depline*, elaborat de John Carrol, care exprimă *Nivelul de învățare* conceput ca raportul dintre *timpul folosit efectiv* (implicare în sarcina învățării) şi *timpul necesar învăţării.* Astfel, gestionarea timpului învățării, a timpului şcolar în general, depinde de cultura pedagogică şi managerială a profesorului/managerului de „a stăpăni" timpul prin stilul adoptat, determinarea/proiectarea priorităţilor, apelul la mijloacele de învăţământ, densitatea sarcinilor pe unitatea de timp, alegerea metodelor ce aduc câştig de timp, dozarea efortului și luarea în considerație a particularităţilor individuale, capacităţii de învăţare, a ritmului propriu de învățare etc… În consecință, *cantitatea de timp* consumat pentru învăţare *trebuie să devină indicatorul* care poate oferi o măsură semnificativă şi general utilizabilă a efortului depus pentru obţinerea anumitor rezultate.

În învățământul superior sistemul creditării programelor de studii pune explicit problema *resurselor temporale* ca resurse fundamentale și eminamente limitate ale procesului de învățământ și obligă la găsirea soluțiilor de raționalizare a gestionării timpului de învățare în cadrul dat al programului de studii. Planul-cadru pentru studii superioare, aprobat de Ministerul Educației, nr. 1045 din 29 octombrie 2015, include 4 componente: *temporală, formativă, acumulare, evaluare,* specificându-se la *componenta temporală*-calendarul universitar, durata studiilor superioare pe cicluri și numărul de credite de studiu (de licență, master, doctorat), structura calendarului academic, cuantificarea anului universitar și structurarea săptămânii. Problema *timpului de învățare, timpului disponibil* și problema *timpului necesar de învaţare* se pune în termenii unei *estimări* reale a timpului. Obiectivele și conținuturile învățării se stabilesc în funcție de marimea pachetului de credite alocat disciplinei, iar cadrele didactice au obligația de a asigura realizarea acestora în cadrul timpului alocat disciplinei pe care o predau. Orice depașire este contraindicată, fiind tratată ca nerațională și, prin urmare, descurajată. Problema se pune, cât de corect este folosit de către sudent, timpul instituţionalizat de învăţare, activitatea

colectivă (lecţii, cursuri, laboratoare), activitatea individuală? Rezultatele stidiului efectuat în anul universitar 2016-2017 la UPS „I. Creangă” denotă că majoritatea respondenţilor (522 studenţi) sunt mulţumiţi pe ansamblu (predare-învăţare-evaluare…) de calitatea studiilor.

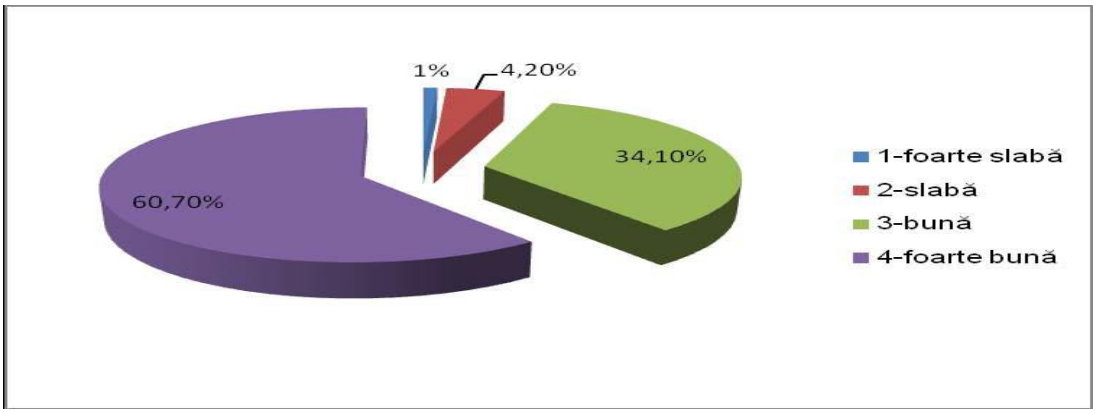

Fig. 2. 2 Aperecierea sumară/integratoare a calității studiilor [45]

Studiul a demonstrat ca există o relaţie semnificativă între managementul timpului şi reuşita academică a studenţilor, între timpul petrecut cu privire la activităţile lor sociale şi performanţa academică. Se constată că dacă sistemul creditelor de studii este conceput și aplicat în mod judicios și rațonal, atunci își îndeplinește rolul unui *regulament de activitate profesională a cadreor didactice și a studenților*, și a unui *instrument de management educațional*. El permite un control mai riguros al gestionării timpului de învățare pe ansamblul planului de învățământ și pentru toate activitățile cuprinse în programele de studii. Pe de altă parte, *în plan pedagogic*, această proiecție unitară are efecte directe asupra obiectivelor educaționale și asupra eficienței de ansamblu a procesului de învățământ. În această perspectivă, utilizarea valoroasă a timpului este concepută ca produsul dintre **viziune** și **aplicare, realizare** a acesteia ținând cont de nevoia aplicării prevederilor piramidei gestionării timpului - fig. 2.3-2.4. și impune un model orientativ al structurii Bugetului de timp la nivel individual și organizațional , și educației managementului propriei personae.

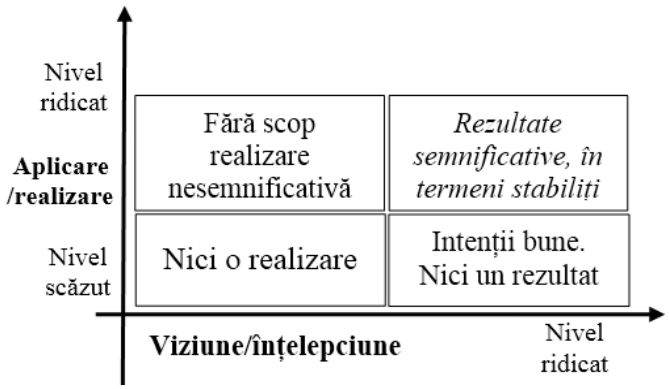

Fig. 2.3. Matricea utilizării timpului

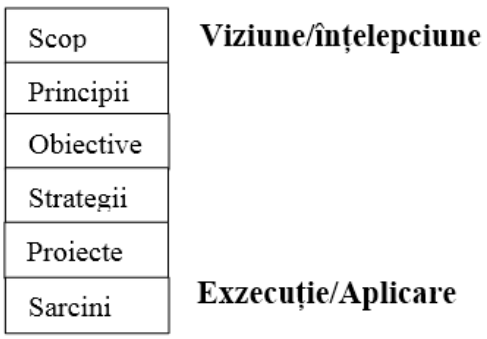

Fig. 2.4. Piramida gestionării timpului

Or, self-managementul semnifică știința de a maximaliza rezultatele personale și profesionale într-un mod predictibil, folosindu-ne propriile resurse și asumându-ne responsabilitățile personale

pentru utilizarea eficientă a propriului timp. Self-managementul reclamă *gestiunea atenției, gestiunea încrederii, gestiunea comunicării* și integrează *dezvoltarea trăsăturilor de lider, gestionarea timpului, managementul ședințelor şi a stresului, conducerea reuniunilor, etica și comportamentul managerului, eficiența individuală a managerului/liderului*.

Capitolul 3, Efectele valorificării managementului timpului, elucidează utilizarea timpului de către cadrele didactice/manageriale, elevi/studenți (studiu de caz), managementul ședințelor și managementul stresului în contextul de abordare a timpului, modelul managerial al managementului timpului în instituția de învățământ, referențialele și validarea criterială a Modelului de formare prin e-learning a competențelor în managementul timpului, criteriile de eficienţă a managementului timpului în instituţia educaţională. Studiul de caz efectuat în 5 școli a scos în evidență *utilizarea timpului sub aspect de optimizare, raționament*,dar și ineficiență.

Tip de școală/nivel de apreciere	Normativ	Ridicat	Scăzut
învățămînt primar			
Planul de învățământ			
Nr. ore opționale			
Nr. ore consumate pentru îndeplinirea lucrului de acasă (zilnic)			
Nr. ore pentru activităţi individuale săptămânale în afara programului şcolar			
Timp liber zilnic/pe săptămână			
învățămînt gimnazial			
Planul de învățământ			
Nr. ore opționale			
Nr. ore consumate pentru îndeplinirea lucrului de acasă (zilnic)			
Nr. ore pentru activităţi individuale săptămânale în afara programului şcolar			
Timp liber zilnic/pe săptămână			
învățămînt liceal			
Planul de învățământ			
Nr. ore opționale			
Nr. ore consumate pentru îndeplinirea lucrului de acasă (zilnic)			
Nr. ore pentru activităţi individuale săptămânale în afara programului şcolar			
Timp liber zilnic/pe săptămână			

Fig. 3.1. Ponderea distribuirii timpului în perspectiva respectării echilibrului celor „3 opt

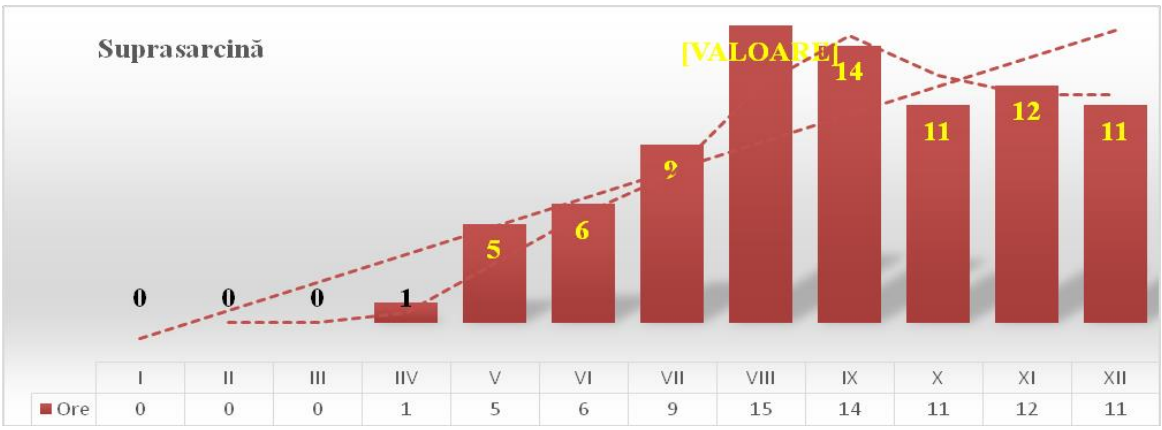

Fig. 3.2. Ponderea activităților/timpului pe clase

Se constată din fig. 3.1 că suprasarcina crește treptat începând cu clasa a IV-a (1%), fiind maxima în clasele a VIII-a și a IX-a (15% și 14% respectiv), coborând la 11% în clasa a XII-a.

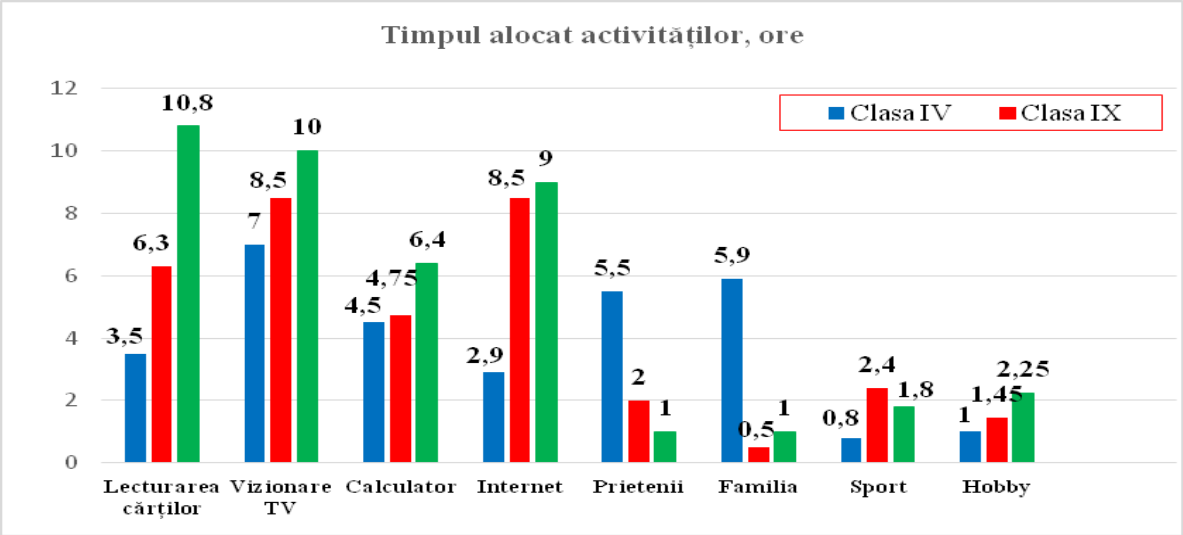

Fig. 3.3. Timpul alocat activităţilor pe interese

Tendințele disribuirii timpului în școlile implicate în procesul investigațional denotă necesitatea unei mai bune repartizări a timpului în favoarea dezvoltării elevilor. Acest rezultat-tendință, precum și utilizarea timpului pe clase în timpul unei săptămâni (5 școli), cronometrarea timpului individual al profesorilor (257) într-o săptămâna de lucru, structura activității în timpul liber al elevilor (cl. a IV-a, a IX-a, a XII-a), timpul alocat activităţilor pe interese, timpul folosit în structura activității managerilor școlari au scos în evidență și **cauzele managementului ineficient al timpului** care pot fi grupate în trei categorii distincte*:* 1) *cauzele exterioare*, care sunt determinate de lipsa de organizare; 2) *cauzele care ţin exclusiv de persoana managerului,* de felul său de a fi şi de a se comporta sau de situaţia particulară cu care se confruntă; 3) *cauzele care ţin de angajaţi* şi/sau partenerii. În baza rezultatelor investigației se specifică problemele complementare și soluții posibile de eficientizare a timpului de către actorii educaționali, accentuându-se *raționalitatea proiectarii pedagogice și manageriale* ca probă decisivă de analiza și administrare a resurselor de timp, *oportunitatea componentei de organizare* și importanța succesiunii acțiunilor de *control/monitorizare a utilizării timpului*.

În context, dinamica activităţilor organizaţiilor impune crearea unei culturi organizaţionale care favorizează eficiența și raționalitatea utilizării timpului la nivel individual, de grup, organizational, exprimând astfel identitatea, codul genetic al organizației/instituției, imperativ posibil de realizat prin **cultura managerială** promovată, stilul de conducere, de comunicare şi luare a deciziilor, care implică cunoaştere, atitudini, conştiinţă – valori, creativitate, aplicate întru **devoltarea instituției educaționale în timp**. În această perspectivă *managementul timpului* se impune printr-o *abordare sistemică, procesuală, situațională și praxiologică* în cadrul unui model conceptual-metodologic de funcționare a instituției educaționale în actualitate (prevăzut în

lucrare), centrat pe formarea de competențe și asigurarea calității educației, raliat la modelele internaționale de asigurare a calității- ISO, EFQM. Drept repere de bază în structură timpului de lucru în activitatea managerului instituției educaționale am luat *Modelul de Excelență* dezvoltat de Fundația Europeană pentru Managementul calităţii *(EFQM)* - tabelul 3.1

Tabelul3.1Indicatori de apreciere a progresului realizat de organizaţie pe calea excelenţei[EFQM]

FACTORI DETERMINAȚI (50 %)			REZULTATE (50 %)	
LEADERS HIP (8 %)	GESTIONAREA PERSONALULUI (8 %)	PROCESUL DE ÎNVĂȚĂMÎNT (20 %)	SATISFACȚIA PERSONALULUI (9 %)	REZULTATE OPERAȚIONALE (15 %)
	POLITICA ȘI STRATEGIA (6 %)		SATISFACȚIA CLIENȚILOR (20 %)	
	RESURSELE (8 %)		INTEGRAREA ÎN VIAȚA COLECTIVITĂȚII (6 %)	

Astfel, obținerea unor rezultate palpabile necesită concentrarea atenției pe *factorii determinanți*, care plasează în prim plan procesul de învățământ, având cea mai mare pondere și reclamă respectarea Cadrului de referință a calității în instituția de îmvățământ raportat la modelele internaționale ISO și EFQM-tabelul 3.2

Tabelul 3.2 Indicatori de performanţă utilizaţi în sistemele ISO 2001,EFQM şi în unitatea şcolară

ISO 2001	EFQM	Cadrul de asigurare a calităţii în şcoală
1.Orientare pe client 2.Conducere 3.Implicarea oamenilor 4.Abordare de tip procesual 5.Abordare de tip sistemic 6.Îmbunătăţire continuă 7.Abordare faptică a procesului de luare a deciziilor 8.Relaţia cu furnizorii	1.Conducere 2.Politici şi strategie 3.Oameni 4.Parteneriate şi resurse 5.Proces 6.Rezultate privind clientul 7.Rezultate privind oamenii 8.Rezultate privind performanţele-cheie	• Misiunea şi viziunea organizaţiei şcolare, obiectivele și prioritățile educaționale • Programul de dezvoltare a şcolii şi realizarea lui în perspectiva competențelor • Oferta curriculară şi extracurriculară a şcolii pentru satisfacerea opţiunilor elevilor şi cerinţelor sociale. • Selectarea cadrelor prin concurs în baza de competenţă, remunerare adecvată. • Concepţie sistemică axată pe procese şi rezultate la nivelul conducerii. • Condiţii egale de acces şi reuşită şcolară pentru toţi elevii, centrare pe învăţarea de competențe și asigurare a calității • Implicarea, participarea actorilor educaţionali în funcţionarea strategică a şcolii, realizarea calitativă a obiectivelor preconizate pe toate sectoarele • Autonomie instituţională, pedagogică… • Utilizarea de procese eficace de evaluare şi monitorizare, se stabilesc paşi pentru îmbunătăţire prin asigurarea calităţii şi autoevaluare. • ….

În această perspectivă se înscrie plenar și **Modelele interacțiunii sinergice a factorilor interni ai calității/performanței** în instituția de învățământ superor inițiate de S. Baciu, N. Dragu.

Aceaste considerații teoretico-metodologice și praxiologice reclamă promovarea unei noi *taxonomii a acțiunilor eficiente a funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală*, taxonomii elaborate în cadrul cercetări și care vizează o reconceptualizare a acestora în contextul paradigmei managementului educațional din perspectiva democratică și a integrării europene, pedagogiei competențelor și a implementării conceptului calității în educație și management.

În temeiul celor abordate, conchidem că **managementul timpului** în organizație/instituție integrează 3 domenii complementare: **planificarea** activității/*timpului*, **organizarea** activității */timpului*, **controlul** activității/*timpului*. Realizarea prevederilor acestei triade proprie funcționalității instituției educaționale reclamă cu referință la componentele menționate - **autodisciplină, cultură organizațională și monitorizare-evaluare** pe parcurs, care împreună asigură în ultimă instanță **eficacitate individuală și organizațională.**

Astfel, în perspectiva noilor orientări și realități din educație și management, devine imperios necesar promovarea unui *Model managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ,* care trebuie să fie adecvat prin acțiunile sale noilor exigențe – fig. 3.4.

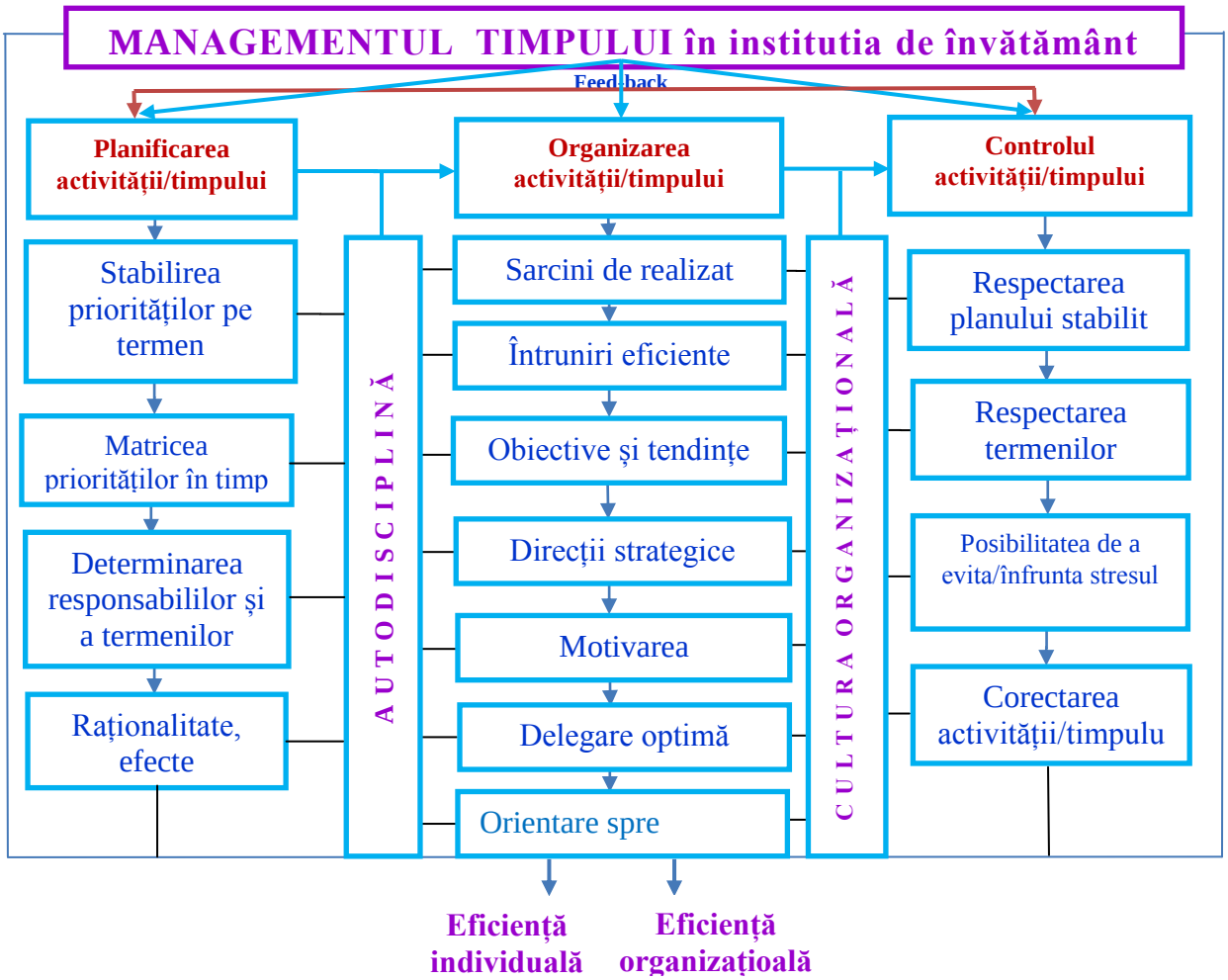

Figura 3.4. Modelul managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ

Modelul managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ cu valoare de paradigmă, fiind implementat în practică, vine să producă o schimbare de anvengură a conducerii învăţământului la nivel de unitate şcolară din perspectiva folosirii raționale a timpului, presupune lupta dintre tradiţie (în sensul vechilor stereotipuri) de gestionare a timpului/instituției educaționale, acționând după formula „aici și acum" și oportunitatea promovarii unui management modern şi autentic, real, democratic-participativ, bazat pe o folosire rațională a timpului în toate determinantele sale: *planificare-organizare-controlul activității/ timpului.* Or, aceasta reorientare necesită formarea de competențe specifice la managerii din edicație, care utilizează/gestionează timpul nerațional - tabelul 3.

Tabelul 3.3 Timpul folosit de directorii de școală pentru diverse activități

Activitățile de bază	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Med.**
1.Conducerea procesului de învățământ	4,5	5,0	1,0	1,0	1,5	2,6
2.Activitatea didactică proprie	-	1,0	1,5	1,0	1,5	1
3.Activitatea cu cadrele didactice	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,9
4.Activitatea cu elevii, organele de autoconducere a elevilor	0,5	0,5	0	0,5	0	0,3
5.Lucrul cu părinții și publicul	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,6
6.Activitatea de conducere în echipă, a Consiliului Profesoral	1,0	0,5	2,5	1	1,0	1,2
7.Acivități în afara școlii	1	0,5	2,5	1	1,0	1,2
8. Activitatea administrativ-gospodărească/ economică	0,5	0,5	2,5	3	3,0	1,9
Total: durta zilei de muncă (în ore)	9	9,5	11,5	9	9,5	
Valoarea medie	9,7					

Prin experimentul de formare în 2015-2016 a competențelor în managementul timpului (3 grupe, 57 persoane) utilizând platforma Moodle-formare continuă a UPS „I. Creangă" a fost validat Programul de formare elaborat în acest scop. Evaluarea inițială și finală aplicând Matricea de specificaţii (tab. 3.4) la Programul de formarea managerilor școlari în managementul timpului, determină ponderea itemilor pe cele 4 niveluri taxonomice cu referință la conținuturile de bază, rezultatele testării fiind prezentate discretional – fig. 3.5

Tabelul 3.4 Matricea de specificaţii la programul de formare în MT

Niveluri taxonomice/ conţinuturi	**Cunoaș-tere**	**Înțele-gere**	**Aplicare**	**Rezolvare de probleme**	**Total % (număr de itemi)**
Timpul și semnificațiile sale	10 (1)	10 (1)		10 (1)	3 (30)
Paradigma Time management	10 (1)	10 (1)	10 (1)	10 (1)	4 (40)
Matricea priorităților în timp			10 (1)		1 (10)
Managementul stresului legat de timp	10 (1)			10 (1)	2 (20)
	3 (30)	2 (20)	2 (20)	3 (30)	10 (100)

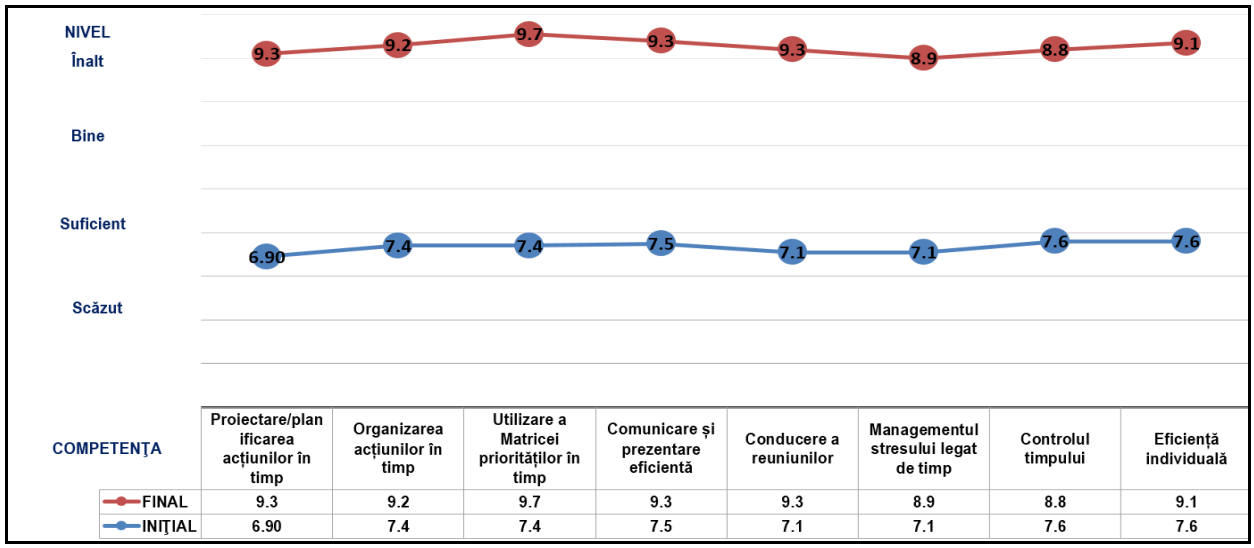

Fig.3.5 Rezultatele evaluării/formării competenţelor în managementul timpului

Criteriile și indicatorii de evaluare a managementului instituției de învățământ în context temporal exprimă o nouă orientare a conducerii, identifică activitatea managerială în condiţiile schimbării, oferă posibilităţi de acţiune, de a îndeplini ceea ce trebuie realizat în termene stabilite, renunţând la conceptele şi deprinderile vechi de irosire a timpului și facilitează promovarea unui stil participativ şi deschis către inovare, optimizând timpul în toate determinantele sale.

CONCLUZII GENERALE ŞI RECOMANDĂRI

Cercetarea realizată a scos în evidență semnificațiile timpului și a managementului timpului la nivel individual și în cadrul instituției educaționale printr-o *abordare filosofică, pedagogică, psihologică, economică, socială.* Abordările teoretice și metodologice întreprinse în contextul investigațiilor făcute din *perspectiva sistemică, procesuală și situațională*, au contribuit la crearea de noi valori ale cunoașterii în domeniul vizat, puțin explorat științific anterior.

Generalizate, rezultatele cercetării sunt sintetizate de următoarele concluzii:

1. Prin cercetarea efectuată s-au adus argumente suplimentare referitor la faptul că **timpul este o dimensiune fundamentală a vieţii şi a societăţii, o resursă cheie în educaţie** şi mijloc decisiv în dezvoltarea personalităţii umane, creşterea performanţelor şcolare, a performanţelor didactice şi organizației/instituției educaționale. Prin analiza literaturii de specialitate s-a pus în evidenţă conceperea timpului din *perspectiva filosofică, socială, pedagogică, formele de existenţă, precum şi caracteristicile specifice. Eficienţa şi raţionalitatea* sunt două dimensiuni complementare care argumentează administrarea şi gestionarea corectă a timpului la nivel individual şi organizaţional [25, 26, 29, 30].

2. Managementul timpului reprezintă „*un proces personal de programare, de anticipare şi de reacţie într-o manieră planificată, predictivă efectivă şi eficientă*” [P.R. Godin, Armsrong] şi se bazează pe trei piloni: **planificarea, organizarea şi controlul timpului,** care reclamă o serie de

principii, precum: *definirii obiectivelor; stabilirii priorităților; fixării termenelor; gestiunii timpului; sinergiei* și promovarea *unei taxonomii a acțiunilor eficiente a funcțiilor manageriale redimensionate* pe *dimensiunea temporală trecut-prezent-viitor* în vederea eficientizării organizației/ instituției educaționale [28, 29, 31]. Se constată că managementul instituţiei de învăţământ poate deveni unul eficient doar prin promovarea unor politici coerente a resurselor educaţionale, fortificînd tehnicile şi instrumentele de gestionare a timpului, inclusiv pentru prevenirea stresului [34].

3. Prin analizele și investigațiile efectuate s-*a demonstrat importanţa majoră a managementului timpului* în procesul de *proiectare a politicilor educației* pe circuitul determinărilor pedagogice existente între *finalitățile educației - structura sistemului de învățământ - conţinutul și tehnologiile procesului de învățământ*, aspecte care fiind reglementate pe dimensiunea temporală converg spre **eficientizarea activității instituției de învățământ** prin determinarea soluţiilor de raţionalizare a gestionării timpului, care vizează:

- *modernizarea Planurilor de Învăţământ* la nivel preuniversitar/universitar cu *optimizarea timpului instituționalizat*, care să exprime în limbaj pedagogic noua politică educaţională şcolară/universitară, precum și în cadrul programelor de studii, stabilirea compatibilității duratei calendarului programelor de studii și a modului de calcul al creditelor, asigurându-se raţionalizarea gestionării timpului de învăţare, timpului liber şi de odihnă al elevilor/studenților, personalului angajat în instituțiile de învățământ respective;
- *implementarea managementului instituțional* în contextul paradigmei managementului educațional din perspectiva democratică și a integrării europene bazată pe competențe și asigurarea calității educației, aplicarea *unei noi taxonomii de acțiune eficientă a funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală trecut-prezent-viitor,* determinate în cadrul cercetării pe domenii de management (curriculum-ul şcolar/univrsitar; resurse umane; resurse nonumane; dezvoltarea organizaţională*),* care restructurează mai bine acţiunile în cadrul aplicării funcţiilor manageriale armonizate cu precizarea scopurilor, situaţiilor de acţiune, luarea în considerare a normelor, regulilor acţiunii eficiente;
- v*alorizarea managementului timpului* axat cu prioritate pe procesele de *proiectare-organizare-control/monitorizare a activității/timpului* cu aplicarea *Matricei utilizării timpulu*i (obținerea de rezultate semnificative în termeni stabiliți) și a *Piramidei gestionării timpului* (sarcini, proiecte, strategii, obiective, principii, scop) pentru a maximaliza rezultatele personale și profesionale într-un mod predictibil în domenii cheie ce țin de *proiectarea formării competenţelor în timp*, didactica axată pe competențe în raport cu timpul rezervat pentru realizarea sarcinilor și timpul efectiv folosit [34, 35,].
- *promovarea unui Model managerial de gestionare eficientă a timpului* în instituția de învățământ și a cultivării spiritului de prețuire la actorii educaționali a timpului ca resursă

cheie a vieții, educației de calitate, *înlăturarea cauzelor managementului ineficient al timpului*, care țin de lipsa de organizare, de persoana managerului, de angajaţi şi parteneri, de alți factori influența cărora se impune a fi atenuată printr-un *self-management* adecvat schimbărilor parvenite, care cuprnde *dezvoltarea trăsăturilor de lider, (auto)gestionarea timpului, managementul ședințelor şi a stresului, conducerea reuniunilor, etica și comportamentul managerului, eficiența individuală a managerului,* aspecte elucidate și valorificate în cadrul cercetării[35]. În context, s-a constatat că în situaţia unui *management defectuos al timpului*, acesta devine *o resursă importantă generatoare de stres***,** care are urmări negative asupra activității personalului, situație, care necesită a fi prevenită.

4. **Modelul managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ** elaborat în corelare cu modele internaționale de asigurare a calității-ISO, EFQM cu valoare de paradigmă (fig. 3.4) are caracter sistemic şi integrativ, arată cum trebuie realizate cele 3 *direcții complementare ale managementului timpului: planificarea activităților în timp; organizarea activităților în timp și controlul/monitorizarea activităților în timp.*

Implementarea Modelului vizat vine să producă *o schimbare de anvengură în ierarhia conducerii sistemului educațional din perspectiva folosirii raționale a timpului, presupune lupta dintre tradiţie (în sensul vechilor stereotipuri) de gestionare a timpului/activităților, acționând după formula „aici și acum" și oportunitatea promovarii unui management modern şi autentic, real, democratic-participativ, bazat pe o folosire rațională a timpului în toate determinantele sale cu accentul pe stabilirea /***dezvoltarea relațiilor și obținerea de rezultate***, *care implică o cultură organizațională și managerială adecvată exigențelor timpului* [43].

5. Prin experimentul realizat, s-a validat Programul de formare/dezvoltare a competenţelor în managementul timpulu la managerii din sistemul educațional, utilizînd metoda e-learning de instruire, acțiune care asigură o mai bună funcționare/ dezvoltare a instituției educaționale, consemnată prin aplicarea criteriilor și indicatotilor de implementare a paradigmei managementului educațional din perspectiva democratică și a integrării europene.

6. Criteriile și indicatorii de evaluare a managementului instituției de învățământ aplicați în context temporal identifică activitatea managerială în condiţiile schimbării, orientează direcţia pe care trebuie s-o urmeze managerii, prezintă o înţelegere adâncă a modului de utilizare corectă a timpului(*sporirea de relații/rezultate*), oferă posibilităţi de acţiune, de a îndeplini ceea ce trebuie realizat într-un nou context și termene stabilite, renunţând la conceptele şi deprinderile vechi de irosire a timpului și facilitează promovarea unui stil de conducere adaptiv şi eficient, participativ şi deschis către inovare, optimizând timpul în toate determinantele sale.

7. Problema științifică importantă soluționată rezidă în elaborarea *Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ* care integrează bazele teoretice şi particularităţile metodologice ale managementului timpului axat pe optimizarea planificării-organizării-contrololului/monitorizării activității/timpului, *determinarea taxonomiei acțiunilor eficiente a funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală și aplicarea criteriilor/indicatorilor de eficiență a managementului instituției de învățământ în context temporal*.

În consens cu rezultatele cercetării se impun următoarele **recomandări:**

1. Ministerul de resort, instituțiile educaționale să focalizeze atenția asupra eficienței și raționalității utilizării timpului în **proiectarea educației (**planurile de învățământ)**/ repartizarea resurselor de timp** disponibil pentru realizarea activităţilor didactice şi educative de calitate în cadrul anului şcolar/universitar, trimestrial/semestrial şi săptămânal, la nivel de *instruire formală* şi *nonformală* urmând scopul creşterii performanţei academice a elevilor/studenţilor.
2. Pornind de la importanța timpului ca dimensiune a vieții și activității sociale, se recomandă a introduce un curs opțional de formare a competențelor în managementul timpului în toate tipurile de instituții de învățământ preuniversitar și universitar, organizarea în teritoriu și la nivel național a concursului anual pentru cea mai eficientă școală, instituție educațională.
3. De extins studiile privind valorificarea creditelor transfersale în învățământ, concordanța lor cu reușita academică, cercetările privind semnificațiile timpului în contextul schimbării cu referință la timpul necesar implementării și consolidării schimbării, durata de viață a unei schimbări.
4. De introdus în actele normative de atestare și acreditare, inspectare și evaluare a tuturor cadrelor didactice și manageriale problematica managementului timpului, precum și la toate cursurile de formare continuă.

BIBLIOGRAFIE:

1. Andrițchi V. Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ.-Chișinău: PRINT-CaroSRL, 2012, 288 p.
2. Armstrong, M.,A Hand book of Human Resource Management Practic, Editura Kogan Page, London, 1999.
3. Baciu S.Paradigma managementului calității în instituțiile de învățământ superior.-Chișinău: Editura ASEM, 2014, 437p.
4. Carabet N. Managementul timpului. Chișinău: Didactica Pro... 2007, Nr. 5-6 P. 103-105.
5. Calarași C.Dirigintele-manager al actului educativ.Chișinău: CEP USM, 2009, 322 p.
6. Cojocaru V. Gh. Competenţă-Performanţă-Calitate, concept şi aplicaţii în educaţie. Chişinău: Tipografia UPS „I. Creangă”, 2016. 274 p.

7. Cojocaru V., Socoliuc N. Management educațional. Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 262 p.
8. Covey St. Managementul timpului sau Cum ne stabilim prioritățile.București: Ed. Alffa, 2002, 408p.
9. Cristea S. Fundamentele ştiinţelor educaţiei. Teoria generală a educaţiei. Chişinău: Litera International, 2003. 240 p.
10. Cucoş C. Timp şi temporalitate în educaţie. Elemente pentru un management al timpului şcolar. Iaşi: Polirom, 2002. 168 p.
11. Cuzneţov L. Educaţia pentru timpul liber al familiei: unele repere teoretice, metodologice şi aplicative. Chișinău: Revistă de ştiinţe socioumane. 2015 № 3 (31) p. 3-13.
12. Drucker P. Eficienţa factorului decizional.Bucureşti: Destin Deva, 1994.
13. Dragomir Mariana ş. a. Manual de Management Educaţional pentru directorii unităţilor de învăţământ. Bucuureşti: Editura Hiperborea Turda, 2000, 324p.
14. Guţu V. Curriculum educaţional: Cercetare. Dezvoltare. Optimizare. Chişinău: CEP USM, 2014. 230 p.
15. Guzgan V. Cultura și comportamentul organizational în instituția educațională. Chișinău: Tipografia „Garomont-Studio” , 2013, 263 p.
16. Hawking Stephen W. Scurtă istorie a timpului. Bucureşti: Humanitas, 2015. 211 p.
17. Hegel. Ştiinţa logicii. vol. II, partea a II-a. Bucureşti: ed. Lasson 1923. 220 p.
18. Heidegger M. Fiinţă şi timp. Bucureşti: Humanitas, 2006. 674 p.
19. Jean-Denis Menard. Cum să ne adminstrăm timpul. Iaşi: Editura Polirom, 2002. 130p.
20. Jigău Mihaela. Timpul elevilor. Bucureşti: IȘE, 2008.
21. Johns Ted. Organizarea perfectă a timpului. Bucureşti: Editura Naţionl, 1998. 131 p.
22. Kant Im. Critica raţiunii pure. Bucureşti: Univers Enciclopedic, 2009. 607 p.
23. Kant Im. Despre pedagogie. Bucureşti: Paideia, 2002. 77 p.
24. Macavei E. Tratat de pedagogie, propedeutica. Bucureşti: Aramis, 2007. 255 p.
25. **Melnic N. Managementul timpului din perspectivă filozofică şi pedagogică. ”Didactica Pro” revistă de teorie şi practică educaţională Nr. 2 (96) aprilie 2016. p.16-19.**
26. **Melnic N. Semnificaţiile timpului în educaţie şi în dezvoltarea umană. Univers Pedagogic. Revistă ştiinţifică de pedagogie şi psihologie. № 3 (51) 2016. p. 33-37.**
27. **Melnic N., Cojocaru V.Gh Managementul timpului în implementarea curriculumului educaţional Revistă ştiinţific: Acta et Commentationes, revistă științifică nr.3(14) p.22-27**
28. **Melnic N. Eficientizarea instruirii studentului prin evaluarea planificată. Materialele conferinţei ştiinţifice internaţionale; Universitatea Perspectiva-INT", mai 2015. p.29-31.**

29. **Melnic N. Eficientizarea timpului pentru predare-învăţare. Materiale ale conferinţei internaţionale ştiinţifico-practice: Teoria şi practica administrării publice, 2017. p. 591-594.**
30. **Melnic N. Managementul timpului-concept şi evoluţie. Anale ştiinţifice ale doctoranzilor, vol. XIV, Chișinău: Universitatea Pedagogică de Stat "I. Creangă", 2015. p. 229-237.**
31. **Melnic N. Principii, metode şi tehnici de management eficient al timpului educaţional. Materialele conferinţei cu participare internaţională, Academia militară a forţelor armate "Alexandru cel Bun",. Chișinău: martie 2017. p. 185-194.**
32. **Melnic N. Reuşita elevilor. Managementul temelor pentru acasă. Materialele conferinţei Ştiinţifică Internaţională: Creativitate şi personalitate. Iaşi: Gh. Zane, mai 2016.p.186-189.**
33. **Melnic N., Impactul evaluării planificate asupra competenţelor studentului, Materialele Conferinţei Ştiinţifice Internaţionale: Evaluarea în sistemul educaţional: deziderate actuale, Institutul de Stiinte ale Educatiei, Chișinău, 2017, p.370-372.**
34. **Melnic N. Timpul studentului, relaţia dintre timpul de studii, extracurricular şi timpul liber. Materialele conferinţei ştiinţifice internaţionale. Universitatea de Stat din Cahul: iunie 2015. p. 54-57.**
35. **Melnic N. Repartizarea eficientă a timpului între activitatea de învăţare şi cea de relaxare, Materialele Conferinţei ştiinţifico-practice internaţionale: Educaţia incluzivă: Dimensiuni, provocări, soluţii, Bălţi: 2016. p. 109-112.**
36. Patrick Forsyth.100 Idei geniale: Managementul timpului. Bucureşti: Ed.Adevărul, 2011. 254 p.
37. Pleşca Maria. Principiile managementului eficient al timpului la studenţi. Chişinău: Revista de ştiinţe socioumane, 2011, Nr. 2 (18) P. 28-35.
38. Planurile de învățământ pentru învățământul preuniversitar (2016/2017) și universitar (2015)
39. Ţvircun Victor. Valorificarea criteriului istoricităţii în pedagogie. Chişinău: 2013, 310p.
40. Voiculescu Elisabeta. Timpul ca resursă în educaţie. Bucureşti: Ed. Aeternitas 2011. 181p.
41. Voiculescu Florea. Analiza resurse - nevoi şi managementul strategic în învăţământ. Bucureşti: Aramis, 2004. 414 p.
42. **Melnic N. Эффективное управление временем в сфере образования. Материалы I–й Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. Калуга: май 2016. pp. 254-259.**
43. **Melnic N. Тайм менеджмент как инструмент развития организации интеллектуальной собственности. Сборник научной-практической конференции. Университет экономики и права «КРОК» г. Киев, 2015. с. 189-191.**
44. Патрашку Д. Педагогический менеджмент. Кишинэу: Тип. КГПУ , 2000 г.233 с.
45. https://www.upsc.md/wp-loads/2017/11/subdiv_dep_dacdc_rap_activ_2016_2017.pdf

ADNOTARE

Melnic Natalia

„Managementul timpului în eficientizarea activității instituției de învățământ”.

Teza de doctor în ştiinţe pedagogice, Chişinău, 2019

Volumul structura tezei*:* Teza este constituită din introducere, trei capitole, concluzii generale şi recomandări, bibliografie (227 de surse). Lucrarea conţine 142 pagini de text de bază, 47 figuri, 19 tabele. Rezultatele principale sunt publicate în 20 lucrări ştiinţifice.

Cuvintele cheie: timp, managementul timpului, instituție, eficiență, self-management, eficientizare, competență, plan de învățământ, credite de studii, model, cultură organizațională, formare e-learning.

Domeniul de studiu al tezei îl constituie ştiinţele pedagogice.

Scopul cercetării constă în conceptualizarea timpului ca resursă-cheie în educație, reper decisiv pentru realizarea unui învăţământ de calitate și fundamentarea științifică a Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului.

Obiectivele de cercetare: abordarea timpului ca resursă a educației, din perspectiva filosofică, socială, pedagogică; valorizarea timpului în curriculumul școlar/universitar, proiectarea competențelor în timp; stabilirea cadrului de referință a managementului timpului în instituția de învățământ; determinarea taxonomiei acțiunilor eficiente a funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală; fundamentarea științifică a Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului;elaborarea și validarea Modelului conceptual-metodologic de formare a competențelor în managementul timpului la managerii școlari, Programului respectiv.

Noutatea şi originalitatea ştiinţifică constă în conceperea timpului ca resursă – nevoie a educației, elucidarea dimensiunii timpului ca reper decisiv în actualitate pentru realizarea unui învăţământ de calitate prin perfectarea proiectării educației/planurilor de învățământ și acțiunilor managementului, fundamentarea cadrului referențial-științific al managementului timpului și a *Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ,* validat prin formarea competențelor în managementul timpului la managerii din educație.

Problema ştiinţifică importantă soluţionată rezidă în elaborarea *Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ* care integrează bazele teoretice şi particularităţile metodologice ale managementului timpului, ceea ce a condus la optimizarea planificării – organizării - contrololului activității/timpului, determinarea taxonomiei acțiunilor eficiente a funcțiilor manageriale pe dimensiunea temporală și aplicarea criteriilor de eficiență a managementului instituției educaționale.

Semnificaţia teoretică a cercetării este susținută de elucidarea timpului din perspectiva filosofică, socială și psihopedagogică ca resursă-nevoie în educație, resursă managerială, determinarea metodologiei de optimizare a activității manageriale întru asigurarea rațională și eficentă a timpului instituționalizat, fundamentarea științifică a Modelului managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ.

Valoarea aplicativă a lucrării rezultă din valorizarea timpului în curriculumul școlar/universitar, exemplificarea proiectării formării competențelor în timp, elaborarea și validarea Modelului conceptual-metodologic de dezvoltare a competențelor în managementul timpului la managerii educaționali și a Programului respectiv, utilizând metoda e-learning.

Implementarea rezultatelor ştiinţifice a fost realizată în cadrul cursurilor de formare continuă a cadrelor didactice și manageriale, studiilor de master în managementul educațional la UPS „Ion Creangă”, precum și prin intermediul conferințelor și seminarelor, experimentului de validare a Programului de formare a competențelor în managementul timpului, publiațiilor științifice.

АННОТАЦИЯ

Melnic Natalia

«Тайм-менеджмент в целях эффективной деятельности образовательного учреждения». Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук, Кишинёв, 2019

Объем и структура диссертации: Диссертация состоит из введения, трех глав, общих выводов и рекомендаций, библиографии (227 источников), содержит 142 страницы основного текста, 48 рисунков, 19 таблиц. Основные результаты опубликованы в 20 научных статьях.

Ключевые слова: время, управление временем, учебное заведение, эффективность, самоуправление, компетентность, учебный план, образовательные кредиты, модель, организационная культура, e-learning.

Область исследования: педагогическая наука.

Целью исследования является концепция времени как ключевого ресурса в области образования для достижения качественного образования и научное обоснование модели эффективного управления временем в образовательном учреждении.

Целями исследования являются: определение концепции времени как ресурса в образовании с философской, социальной и педагогической точек зрения; использование временного ресурса в учебном плане школы/университета; проецирование компетентности во времени; установление основополагающих понятий управления временем учебного заведения; научное обоснование менеджерской модели эффективного управления временем в учебном заведении; разработка и экспериментирование Программы по формированию компетентности эффективного управления временем руководителями учебных заведений методом e-learning

Новизна и научная оригинальность исследования заключается в определении концепции времени как необходимого ресурса в образовании, как средства для достижения качественного образования посредством проецирования образования/разработки учебного плана и системных управленческих действий, научное обоснование и определение менеджерской модели эффективного управления временем в образовательном учреждении, подтвержденного педагогическим экспериментом по формированию компетентности эффективного управления временем.

Научная проблема, решаемая в исследовании, определена разработкой менеджерской модели эффективного управления временем, которая интегрирует теоретические основы и методологические особенности данного процесса, основанные на оптимизации планирования-организаци контроля/мониторинга деятельности/времени, определении таксономии эффективных действий функций управления во временном измерении и применении критериев/показателей эффективности управления учебным заведением.

Теоретическое значение исследования оправдано выявлением концепции времени с точки зрения философской, социальной и педагогической перспективы как важного ресурса в образовании; определением методологии управленческой деятельности в целях обеспечения эффективного использования институционального времени; научным обоснованием менеджерской модели эффективного управления временем.

Прикладная ценность исследования оправдана использованием времени в школьном/университетском куррикулуме, предоставлением методологии формирования компетентности во времени, определением таксономии эффективных действий функций управления во временном измерении, валидацией Программы по формированию компетентности эффективного управления временем, адаптацией критериев/показателей эффективности управления учебным заведением.

Внедрение научных результатов было реализовано на курсах непрерывного образования Государственного Педагогического Университета имени Ион Крянгэ, а также через конференции и семинары, научные публикации (20).

ANNOTATION
Melnic Natalia
"Time Management in Streamlining the Activity of the Educational Institution"
Doctoral Thesis in pedagogical sciences, Chisinau, 2019

Thesis volume and structure: The thesis consists of introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography (227 sources). It has 142 pages of basic text, 48 figures, 19 tables.

Key words: time, management, time management, organization, self-management, institution, efficiency, competence, curriculum, study credits, model, organizational culture, e-learning training.

The research domain of the thesis is pedagogical sciences.

The purpose of the research is to conceptualize time as the key-resource of education, the landmark for achieving high quality education and the scientific proof of the managerial model of efficient time management in the educational institution.

Research objectives: to approach time as an education resource; to capitalize time in school/university curricula, to plan competence development in time; to set a time management reference framework; to identify the managerial position efficient action taxonomy in relation with time management; to produce scientific proof of the managerial efficient time management model in the educational institution; to develop and validate a time management competence development program through e-learning for school managers.

Novelty and scientific originality resides in perceiving time as educational resource/need, elucidating the time dimension as critical tool for high quality education through designing education/lesson plans and management activity; proving the scientific time management reference framework and the efficient time management model in the educational institution validated through the development of time management competences for school managers.

The important scientific problem solved is the elaboration of an efficient time management model in the educational institution that would include the time management theoretical basis and methodological peculiarities meant to optimize planning – organization - activity/time control/monitoring, identify the managerial position efficient action taxonomy in relation with time management and apply school management efficiency criteria/performance indicators.

The theoretical significance of the research is perceiving time as a philosophical, social and psycho-pedagogical educational resource/need, a managerial resource, identifying a managerial activity optimization method aimed to ensure optimal and efficient use of institutionalized time, proving a scientific time management reference framework.

The practical significance of the thesis resides in the optimal use of time in the school /university curricula; examples of time management competence development in time; the development and validation of a time management competence development program for school managers; the use of e-learning; the elaboration of a managerial position efficient action taxonomy for past-present-future; the adjustment of educational institution management efficiency criteria related to democratic values and European integration to time context; the development of time management questionnaires/tests.

The research findings were implemented at the continuous training courses for teaching and managerial staff, the master studies in educational management conducted by the UPS "Ion Creangă" and the Institute of Educational Sciences, as well as through conferences, seminars, the pilot time management competency development validation program and scientific publications.

MELNIC NATALIA

MANAGEMENTUL TIMPULUI ÎN EFICIENTIZAREA ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI DE ÎNVĂȚĂMÂNT

SPECIALITATEA 13.00.01 – PEDAGOGIE GENERALĂ

Autoreferatul tezei de doctor

Aprobat spre tipar: 14.02.2019

Formatul hîrtiei 60x84 1/16

Hîrtie ofset. Tipar ofset.

Tiraj 35 ex.

Coli de tipar.: 1,2

Comanda nr. GS120219/1

Tipografia

SC "Garomont-Studio" S.R.L.
MD-2069, mun. Chişinău, str. I. Creangă 1, bl. I
tel.: 022 508 616
garomont_print@promovare.md
garomont@promovare.md