

dr. Mihaela Zavašnik, Šola za ravnatelje

ORGANIZACIJA DELA IN ČASA

Kaj povzroča največje izzive ravnateljem v Sloveniji? (raziskava TALIS 2018)

- administrativna dela
- lokalna skupnost (OŠ)
- reševanje zahtev staršev in skrbnikov (OŠ)
- dodatne dolžnosti zaradi odsotnosti šolskega osebja
- dajanje povratnih informacij
- odgovornost za učni uspeh učencev in dijakov



Kako povečati odpornost pri pomočnikih ravnateljev?

NOTRANJI IN ZUNANJI DEJAVNIKI

- samoučinkovitost
- nadzor čustev
- določanje ciljev
- pozitivna naravnost/afirmacije
- miselna naravnost RASTI
- notranji lokus kontrole
- optimizem

AKTIVNOSTI

- sprostitvene aktivnosti
- strategije zmanjševanja delovne obremenitve
- sprotno reševanje izzivov
- refleksija in preokvirjanje
- podpora drugih
- varovanje svojega časa

ODNOSI

- odprt pogovor/dialog s kolegi
- humor
- zavedanje in odkritost svojih močnih in šibkih področij
- del socialne mreže v zavodu
- podpora staršev, prijateljev
- pozitiven odnos z učenci, dijaki

PROFESIONALNI RAZVOJ

- kakovostne aktivnosti profesionalnega razvoja v zavodu in izven njega
- coaching
- supervizija

(Glazzard in Stones 2021, Tahir in ostali 2019)

Uspešno obvladovanje dela in časa pomeni dosledno vesplošno nadzirati prioritete. Običajno dopustimo, da nas povozijo kratkoročno (takojšnji) dogodki, ki se pojavljajo med delovnim dnevom in so običajno lažje rešljivi, namesto da bi se osredotočili na to, kar je bistveno.



10 najpogostejših „kradljivcev“ uspešnega obvladovanja dela in časa

1. Skušamo narediti preveč naenkrat.
2. Ne določamo jasnih prioritiet.
3. Pustimo si premalo časa za nepričakovano.
4. Pozabimo načrtovati kratke premore.
5. Kaotična delovna površina.
6. Pogosto pregledovanje e-sporočil, opravljanja telefonskih klicev ipd. v času opravljanje miselno zahtevne naloge.
7. Odlagamo/odlašamo neprijetne naloge.
8. Nikoli ali redko rečemo NE.
9. Vse skušamo narediti popolno.
10. Premalo samodiscipline.



STRATEGIJE OBVLADOVANJA DELA IN ČASA

1. načrtuj dneve, tedne, mesece, leto (planer)
2. naredi seznam nalog
3. določi in osredotoči se na prioritete
4. razdeli večje in obsežne naloge v manjše sklope
5. zapisuj
6. podobne in sorodne naloge združuj v en časovni interval
7. ne načrtuj svojega dne do zadnje minute
8. na e-pošto odgovarjaj le v določenem delu dneva
9. zmanjšaj večopravnost
10. delegiraj
11. zablokiraj čas v koledarju za čas, ki zahteva miselni napor
12. določaj roke
13. nauči se reči NE
14. obiskovalcu povej, koliko časa imaš na voljo
15. povzemaj svoj dan
16. analiza svoje časovne perspektive

REČI „NE“

1. Razmem tvoj položaj in žal mi je, da ti tokrat ne morem pomagati, a...
2. Naj malo razmislim, pa ti sporočim.
3. Razmem te, a vse, pri čemer ti lahko pomagam, je...
4. Oprosti, ampak trenutno moram rešiti nekaj bolj pomembnega...
5. Žal trenutno ne morem, ali lahko počaka kakšno uro/dan.
6. Hvala, ker si pomislil name, vendar trenutno ne morem.
7. Vesel(a) sem, da si pomislil(a) name, ampak...
8. Trenutno ne utegnem, lahko prideš ob



TEORIJA ČASOVNE PERSPEKTIVE

Časovna perspektiva, v kateri subjektivno živimo, vpliva na naše misli, občutke, prepričanja in posledično vedenje. Na kontinuumu preteklost-sedanost-prihodnost smo lahko različno usmerjeni. Zimbardo in Boyd (2008) razlikujeta 5 časovnih perspektiv:

1. Negativna preteklost: občutek, da je bilo v naši preteklosti več slabega kot dobrega
2. Pozitivna preteklost: občutek, da je v naši preteklosti več dobrega kot slabega
3. Hedonistična sedanost: osredotočenost na iskanje užitka in izogibanje delu.
4. Fatalistična sedanost: občutek, da na potek svojega življenja ne moremo vplivati
5. Prihodnost: cilji, pričakovanja, hrepenenje in strahovi, ki jih gojimo do prihodnosti

Vsak od nas ima do določene mere izraženih vseh pet perspektiv, na njihovo oblikovanje pa vpliva vrsta dejavnikov: geografska lega, podnebje, kultura, socialni položaj, osebna zgodovina, osebnost, izobrazbena raven, politična in finančna stabilnost ipd. Raziskave kažejo, da sta od tega, kakšen je naš profil časovnih perspektiv, odvisna način in posledično kakovost našega življenja.

Moja časovna perspektiva (gradivo in vprašalnik): <https://www.vkotocka.si/wp-content/uploads/2018/10/Gradivo-Moja-%C4%8Dasovna-perspektiva.pdf>

Tehnike obvladovanja dela in časa



1. ABCDE
2. POMODORO
3. TRIJE KROGI: KONTROLA,
VPLIV, SKRB
4. EISENHOWERJEVA MATRIKA



NALOGA

Naredite spisek 10 svojih nalog pomočnika ravnatelja, ki jih želite opraviti do konca prihodnjega tedna.

ABCDE

- **A** – kar je **zelo pomembno in morate narediti**, ker bo imelo resne +/- posledice
- **B** – kar je **potrebno narediti**; bo imelo milejše posledice; nekdo bo nesrečen ali pa mu bo neprijetno, ker tega ne boste naredili, vendar nima enake teže kot A; nikoli ne naredite B pred A
- **C** – kar bi bilo **lepo/dobro narediti**, vendar nima posledic;
- **D** – kar lahko **poverite** nekomu drugemu;
- **E** - kar lahko **pozabite, izbrišete**; običajno je to nekaj, kar delate iz navade ali ker vam je všeč, ne predstavlja pa velike razlike

EISENHOWERJEVA MATRIKA

Matriko upravljanja s časom pogosto imenujemo '**Eisenhowerjeva matrika**', '**Eisenhowerjeva škatla**' ali '**Eisenhowerjeva odločitvena matrika**'. To je zato, ker je predsednik Dwight 'Ike' Eisenhower (1890 - 1969) zaslužen za njegovo ustvarjanje in naj bi ga uporabljal v času svojega predsedovanja. Drugo ime, ki je pogosto povezano s popularizacijo matrike, je Stephen Covey (1932-2012). Bil je pedagog, avtor in poslovnež, ki je druge navdihoval s svojimi idejami o učinkovitosti in vodenju. Covey razpravlja o uporabnosti Eisenhowerjeve matrice v svoji knjigi '*7 navad visoko učinkovitih ljudi*'.

EISENHOWERJEVA MATRIKA

Tehnika postavljanja prioritet nam omogoča, da se osredotočimo na res pomembne in nujne opravke in izločimo ali pustimo naloge, ki niso tako zelo nujne, za kasneje. Obveznosti razvrstimo po dveh dimenzijah: nujnosti in pomembnosti, s čimer dobimo Eisenhowerjevo matriko s štirimi kvadranti. Od tega, v kateri kvadrant obveznost uvrstimo, so odvisni naši odzivi in dejanja, prav tako pa tudi količina časa, ki ga namenimo opravljanju teh stvari. Naloge so lahko:

Pomembne in nujne: obveznosti s tega kvadranta se lotimo nemudoma in osebno, saj gre za kritične dejavnosti (npr. težave, roki, nesreče). Čas, namenjen tovrstnim nalogam, naj bi poskušali čim bolj skrajšati.

Pomembne, vendar ne nujne: to so naši pomembni cilji, na katerih prav tako delamo sami, vendar se jih ne lotimo takoj. Priporočljivo je, da obveznostim v tem kvadrantu posvetimo več časa.

Nepomembne, a nujne: gre za razna srečanja, dejavnosti in prekinitve, kot so npr. telefonski klici ali sporočila. Le-tem dejavnostim naj bi največ pozornosti in časa namenjali žalostni ljudje, zaradi česar svetujejo, da se z njimi ukvarjamo le krajši čas.

Nepomembne in ne nujne: v to skupino spadajo npr. motilci in distrakcije, zanimivosti in prijetne dejavnosti zanimivosti. Te dejavnosti bi morali v času dela opustiti oziroma jim posvetiti najmanj časa.

NALOGE - VRSTE

	NUJNO	NI NUJNO
POMEMBNO	I <ul style="list-style-type: none">- krize- neodložljive težave- naloge, ki imajo skrajne roke- (nekateri) sestanki, priprave	II <ul style="list-style-type: none">- priprave in planiranje- preprečevanje- jasne vrednote- načrtovanje- grajenje odnosov- prava rekreacija- moč- mnoge priljubljene dejavnosti
NI POMEMBNO	III <ul style="list-style-type: none">- prekinitve, nekateri telefonski klici- nekatera pošta in poročila- nekateri sestanki- mnoge neposredne, neodložljive naloge	IV <ul style="list-style-type: none">- nepomembno, nesmiselno delo- nepomembna pošta- nekateri telefonski klici- zapravljanje časa- ubežne dejavnosti

Vir: S.R.Covey: Najprej najbolj pomembno, 1997

NUJNO

NI NUJNO

**P
O
M
E
M
B
N
O

N
E
P
O
M
E
M
B
N
O**

I.

**KLJUČNE ZADEVE
ROKI SE IZTEKAJO**

**OPRAVIMO TAKOJ SAMI,
VZAMEMO SI DOVOLJ ČASA**

60 % ČASA

II.

KLJUČNE ZADEVE

**LAHKO JIH NAČRTUJEMO,
VZAMEMO SI VEČ ČASA,
IZZIV ZA SODELAVCE**

25 % ČASA

III.

**NISO KLJUČNE,
ROKI SE IZTEKAJO**

**LAHKO JIH POVERIMO
ALI OPRAVIMO HITRO SAMI**

1 % ČASA

IV.

**NISO KLJUČNE,
NI ROKOV**

**VEDNO JIH OPRAVIJO DRUGI
ZA POVERJANJE NE
PORABIMO VELIKO ČASA**

14 % ČASA

NUJNO

NI NUJNO

I.

II.

III.

IV.

**P
O
M
E
M
B
N
O**

**N
E
P
O
M
E
M
B
N
O**

VNESITE SVOJE NALOGE V KVADRANTE

Coaching vprašanja v podporo ODLOČANJU

1. Kako boš vedel, da je tvoja odločitev pravilna?
2. Kaj vse potrebuješ, da boš lahko sprejel odločitev? Kaj moraš vedeti? V kaj moraš biti prepričan?
3. Katere informacije še potrebuješ? Čigavo spodbudo, morda dovoljenje?
4. Kaj meni o tem najboljši prijatelj? Koga ali kaj moraš upoštevati/koga ali česa ti ni treba upoštevati?
5. Kaj so plusi in kaj minusi?
6. Kaj ti pravi intuicija/notranji glas?
7. Kaj (ti) bo prinesla odločitev? Na kaj vse bo vplivala ta odločitev? Kako bo to vplivalo na...?
8. Kaj je pri tem pomembno? Kaj je pri sprejemanju odločitve najpomembnejše?
9. Kako je to povezano s tvojimi prepričanji, vrednotami, s tem, kar želiš, v kar verjameš?
10. Kaj te skrbi pri tem? Kateri strahovi so povezani s tem?
11. Kaj so tveganja? Kaj je najhujše, kar se lahko zgodi? Kako bi bilo živeti s tem?
12. Kaj zmanjšuje tveganje?
13. Če ne bi doslej ničesar vlagal v to, kako bi se potem odločil?
14. Kaj je vznemirljivega pri tej opciji? Kaj jo dela dragoceno?
15. Kako je videti ta odločitev s perspektive petih/desetih let?
16. Kaj ti bo to dolgoročno prineslo?

(Stoltzfus 2008 v Rutar Ilc in ostali 2014)

ZGODBA (Račnik, 2010)

