

# Material leximi

## Teksti M5-A2 - Delegimi

### Kapitulli 1

Delegimi në përgjithësi shërben për qëllimet vijuese:

1. *Lirimi i instancave* nga ato vendime, të cilat nuk i përgjigjen funksionit të tyre udhëheqës.
2. *Aftësia vepruese e instancave të nivelit më të ulët*: për përmbushjen kuptimplote të detyrave, instancave të nivelit më të ulët iu nevojiten ato kompetenca, për të cilat detyrat e tyre shpesh kanë nevojë.
3. *Lirimi i kanaleve të komunikimit* duke u shmangur thirrjeve të vazhdueshme në instancat e larta.
4. *Aspektet që kanë të bëjnë me persona*: Përmasa e delegimit të kompetencave mjafton
  - për t'i motivuar bashkëpunëtorët,
  - për të nxitur zhvillimin e tyre,
  - për t'i ofruar atyre një veprimtari të kënaqshme?

Përmasa optimale e delegimit varet nga kriteret e ndryshme, para se të gjithash nga disa si këto në vijim:

- *Mundësitë e kompetencës* së njëjës instance: Një instance mund t'i barten vetëm ato kompetenca, të cilat i përgjigjen detyrës së saj dhe për të cilat mjaftojnë kualifikimet personale të drejtuesit, thënë më saktë kompetenca e tij profesionale dhe gadishmëria e tij për punë. Sigurisht që delegimi i kompetencave anasjelltas i shërben edhe shpalosjes personale dhe me këtë edhe përmirësimit të këtij kualifikimi.
- *Delegueshmëria e një vendimi të caktuar*: Në krahasim me mundësitë e një instance, natyrisht në bazë të karakterit që ka, caktohen vendimet që duhen marrë, se sa ato janë të delegueshme brenda një instance. Rekomandohet, që kompetencat për marrjen e vendimeve të kategorizohen saktësisht sipas:
  - spektrit kohor
  - shtrirjes së ndikimit
  - influencës njerëzore
  - rrezikut
  - karakterit rutinor ose përjashtues të vendimit.

Si *parim* më i rëndësishëm i delegimit vlen:

- *Nuk duhet të merret asnjë vendim nga një instancë, në qoftë se ajo mund të merret po aq mirë apo ndoshta edhe më mirë nga instanca e nivelit më të ulët.*

Ose thënë ndryshe:

- *Secili vendim duhet të merret në instancën më të ulët, e cila disponon pasqyrën e nevojshme për këtë.*

Sipas këtij parimi para së gjithash është me rëndësi, që kompetencat, të cilat *nuk* mund të delegohen, t'i sistemohen saktësisht secilës instancë.

## Kapitulli 2

Një mësimdhënësi t'i delegohet një detyrë do të thotë që, ajo detyrë t'i besohet atij. Për këtë arsye fjala delegim do të thotë shumë më tepër, se sa t'i tregohet dikujt, se çfarë duhet të bën ai. Një delegimi të mirë i takon edhe mirëbesimi: drejtoresha gjegjësisht drejtori i shkollës përcakton ose dakordohet për atë, se *çfarë* duhet bërë- mësimdhënësja gjegjësisht mësimdhënësi vendos, se *si* do ta bën atë.

Për këtë arsye drejtoresha gjegjësisht drejtori i shkollës duhet të pyet veten, se a dëshiron me të vërtetë të dorëzon detyrën për delegim dhe se a mund ta lëshon atë. Kjo përfshinë ballafaqimin dhe përballimin me faktet,

- që kjo detyrë të realizohet në ndonjë mënyrë tjetër, pra jo si ajo në te cilën drejtoresha gjegjësisht drejtori i shkollës kishte për ta kryer atë vet,
- që të mos jetë i informuar më për të gjitha dhe në projekte të suksesshme të qëndron në rendin e dytë.

Në rast se drejtoresha gjegjësisht drejtori i shkollës në mbrendësinë e saj/tij nuk ka vendosur me të vërtetë për këto gjëra, atëherë shpesh mund të shfaqen iritime dhe mosmarrëveshje gjatë rrjedhës së procesit të delegimit. Në anën tjetër delegimi sjell përparësinë për të pasur më shumë kohë për detyrat e udhëheqjes, të cilat janë në favor të shkollës në përgjithësi, si dhe për t'i bërë të dobishme për shkollën, kualifikimet e shumë të tjerëve.

Me anë të delegimit aktiv dhe të modeluar mirë, fitojnë të gjithë pjesëmarrësit: forca e udhëheqjes lirohet nga barra e përgjegjësisë. Ai mund të shfrytëzon njohuritë speciale dhe shkathtësitë e veçanta të mësimdhënëseve dhe mësimdhënësve. Në rast se ekzistojnë kundërshtime dhe dyshime voluminoze e të rënda, atëherë ato mund të diskutohen dhe eventualisht të mënjanohen gjatë procesit të delegimit. Edhe mësimdhënëset dhe mësimdhënësit përfitojnë nga kjo – edhe pse kanë më shumë punë: Ata e ndiejnë veten të vlefshëm dhe kërkojnë kompetencat e tyre, këto të fundit shpesh pasurohen me anë të detyrave të deleguara. Duke pranuar delegime gjatë procesit të punës shumë gjëra bëhen më transparente dhe me këtë edhe më të kuptueshme. Pra, shkolla çdo ditë e më tepër shndërrohet në një çështje *të të gjithëve* – në rutinën e përditshme të punës sikurse edhe gjatë projekteve të veçanta.

Mirëpo efektet negative të delegimit të keq nuk mund të mbeten në heshtje: Në rast se vazhdimisht jepen detyra rutinore të padëshiruara, atëherë nuk futet me të vërtetë hapësira për veprim, në qoftë se detyrat deleguese stivohen mbi njëra-tjetrën duke mos pasur parasysh ngarkesën e përgjithshme, atëherë ndikimi i drejtë merr kahje të kundërt - koleget dhe kolegët e pakënaqur secilën herë e më shumë refuzojnë të marrin përsipër detyra, dhe në këtë mënyrë udhëheqësia e frustruar e shkollës bindet, se do të ishte më së miri, që të gjitha detyrat t'i kryen vet.

## Kapitulli 3

### Doracak për një ecure të mirë gjatë delegimit:

- Së pari sqaroni për vete detyrat ose formuloni problemin. Për çka është fjala? Mendoni se cilat kushte të përgjithshme dëshironi ose duhet t'i vendosni vetes dhe se në çka konsiston hapësira e veprimit.
- Kush kishte për të ardhur në konsiderim për atë detyrë? Kush disponon aftësitë e nevojshme, njohurinë, interesin? Ose – në aspektin e zhvillimit të personelit – kush kishte mundur t'i zgjëronte kompetencat e veta për realizimin e detyrave? Kush Ju ka shprehur tanimë ndonjëherë interesim për një veprimtari të tillë? Si qëndron puna me ngarkesën tjetër momentalisht?
- Jepni vetes kohë të mjaftueshme për bisedime për sqarimin e detyrave: Diskutoni me mësimdhënësen gjegjësisht mësimdhënësin në lidhje me problemin, përfshijeni pikëpamjen e saj gjegjësisht tij dhe informoni atë mbi të gjitha gjërat e nevojshme. Në rast se Ju veç keni një paramendim të saktë, se si kishte mundur të kryhet detyra në mënyrë konkrete – atëherë mbani atë për vete. Ju pa nevojë e merrni kënaqësinë për sajimin e rrugës individuale ose të kreativitetit të ngushtë. Me këtë detyra deleguese do të ishte pak motivuese, madje edhe për një realizim të thjeshtë të detyrës. Emërtoni vetëm kushtet, të cilat me të vërtetë patjetër duhet të kihen parasysh.
- Saktësisht dakordohuni, se cili synim duhet të arrihet me këtë detyrë, dhe sqaroni domethënien dhe rëndësinë e detyrës. Mënyra se *si* duhet të plotësohen këto kushte, është megjithatë çështje e mësimdhënëses gjegjësoisht mësimdhënësit.
- Bartni tek mësimdhënësit **të gjitha autorizimet dhe kompetencat e nevojshme**. Eventualisht mund të jetë i nevojshëm koordinimi me detyrat e tjera, si dhe informimi nga mësimdhënëset dhe mësimdhënësit e tjerë, të cilët potencialisht janë të përfshirë në detyra deleguese.
- Përfundimisht përcaktoni afatet kohore, kufizimin e përgjithshëm kohor poashtu edhe terminet e ndërmjetme për dakordimin mes njëri-tjetrit mbi përparimin e projektit gjegjësisht modalitetet e rregullta informative gjatë dorëzimit të qëndrueshëm të një detyre. Zgjedhni terminet kontrolluese në varësi të detyrës dhe të kompetencave të mësimdhënëses gjegjësisht mësimdhënësit. Në këtë mënyrë në rast të detyrave deleguese shumë të rëndësishme, me një kolektiv me më pak përvojë ose me mësimdhënëse dhe mësimdhënës, me të cilët ende nuk mund të bashkëpunoni as vet me plot mirëbesim, me siguri do të mund të zgjedhni termine më të ngjeshura, se sa me ndonjë kolektiv që ka shumë përvojë e kur pritni diçka më tepër dhe me këtë keni besim të plotë. Veç kësaj ofroni ndihmën Tuaj për secilën gjë të paparashikueshme.

Edhe në rast se keni interesim të madh në projektin e deleguar: mos pyetni vazhdimisht , se sa ka përparuar puna. Kjo do të ndihet si mbjellje e urrejtjes. Ju keni terminet e ndërmjetme për informim. Gjithashtu mos ndihmoni pa pasur kërkesa. Me këto ndërhyrje Ju shprehni, se në të vërtetë nuk keni aspak besim në kolegen gjegjësisht kolegun Tuaj. Në rast se kërkohet ndihmë nga Ju, atëherë ofroni ndihmën Tuaj për t'i ndihmuar kolegët dhe jo për të marrë përsipër detyrën përsëri.



## Delegimi

