

Tekstovi

Tekst M5-A2 – Delegiranje

Poglavlje 1

Uopšteno gledano, delegiranje služi u sledeće svrhe:

1. *Oslobađanje viših instanci* od onih odluka, koje ne odgovaraju njihovoj rukovodećoj funkciji.
2. *Sposobnost delovanja niže instance*: radi svrsishodnog izvršenja zadataka, nižoj instanci su potrebne one nadležnosti koje često zahteva njihov zadatak.
3. *Rasterećivanje komunikacionih kanala* putem izbegavanja čestog pozivanja viših instanci.
4. *Aspekt koji se odnosi na osoblje*: Da li je obim delegiranja nadležnosti dovoljan
 - za motivisanje saradnika,
 - za podsticanje njihovog razvoja,
 - da bi im pružio aktivnost koja u njima budi zadovoljstvo?

Optimalni obim delegiranja zavisi od raznih kriterijuma, ali najviše od sledećih:

- *Mogućnosti nadležnosti jedne instance*: Jednoj instanci mogu se preneti samo one nadležnosti koje odgovaraju njenim zadacima i kojima odgovaraju lične kvalifikacije osobe na toj instanci, naime stručnost i spremnost za rad. Ipak, gledano s druge strane, delegiranje nadležnosti služi za ličnu realizaciju, a time i za poboljšavanje te kvalifikacije.
- *Mogućnost delegiranja neke određene odluke*: Za razliku od mogućnosti jedne instance, karakter odluka koje treba da budu donešene utiče na to u kojoj meri je moguće delegirati donošenje odluka nekoj instanci. Preporučljivo je da nadležnosti za donošenje odluka budu delegirane jednoj instanci prema sledećim stepenima:
 - vremenskom pogledu
 - delokrugu uticaja
 - uticaju na ljude
 - riziku
 - rutinskom ili izuzetnom karakteru odluke.

Kao najvažniji princip delegiranja važi:

- *jedna instanca ne treba da donosi odluku ako tu odluku isto tako dobro, pa čak i bolje, može da donese njoj podređena instanca.*

Ili drugim rečima:

- *Svaka odluka treba da bude doneta od strane najniže instance koja još uvek raspolaže za to neophodnim pregledom.*

Shodno ovom principu, važno je pre svega da one nadležnosti koje *nije* moguće delegirati budu tačno saopštene svakoj instanci.

Poglavlje 2

Delegirati neki zadatak nastavniku znači poveriti mu taj zadatak. Stoga delegiranje podrazumeva mnogo više nego da se samo nekom kaže šta treba da uradi. Za dobro delegiranje potrebno je i poverenje. Direktor utvrđuje ili se dogovara *šta* treba da se uradi, odnosno nastavnik odlučuje *kako* će to da uradi.

Stoga direktor škole mora da se upita da li želi stvarno da dodeli i da se odrekne zadatka koji treba da delegira. To podrazumeva da on treba da izdrži i da podnese:

- da će taj zadatak biti izvršen na neki drugačiji način od onoga koji je zamislio direktor,
- da neće biti obavešten o svemu i da će kod uspešno sprovedenih projekata biti u drugom planu.

Ako direktor škole nije doneo tu odluku u sebi, onda tokom procesa delegiranja dolazi često do iritacije i nesuglasica. S druge strane, delegiranje ima prednost da direktor ima više vremena za vršenje zadataka rukovođenja koji su od opšteg značaja za školu i koji omogućavaju iskorišćavanje kvalifikacija mnogih radnika škole za njenu dobrobit.

Putem aktivnog i dobro utvrđenog delegiranja svi učesnici su na dobitku: rukovodilac škole biva rasterećen pri snošenju odgovornosti. On može da iskoristi posebno znanje i sposobnosti nastavnika. Ako u vezi sa nekim zadatkom postoje značajne primedbe ili sumnje, onda se one mogu već u procesu delegiranja utvrditi i rešiti. Takođe su i nastavnici na dobitku uprkos većem radu. Oni sebe doživljavaju kao cenjene ličnosti, a svoje sposobnosti smatraju cenjenim, jer te sposobnosti bivaju obogaćene uz pomoć delegiranih zadataka. Mnoge stvari u procesu rada postaju transparentnije i jasnije prilikom preuzimanja delegiranih zadataka. Škola sve više postaje pitanje *svih* – u svakodnevnom radu kao i u značajnim pojedinačnim projektima.

Međutim, ne treba prećutati ni posledice lošeg delegiranja: ako se dodeljuju samo nepopularni rutinski zadaci, ako se ne obezbedi dovoljan prostor za delovanje, ako se delegirani zadaci gomilaju bez obraćanja pažnje na celokupno opterećenje, onda prednosti delegiranja prelaze u njihovu suprotnost – nezadovoljne kolege i kolegice će se sve češće opirati preuzimanju zadataka, a frustrirani direktor škole će smatrati da je ipak najbolje da on sve uradi sam.

Poglavlje 3

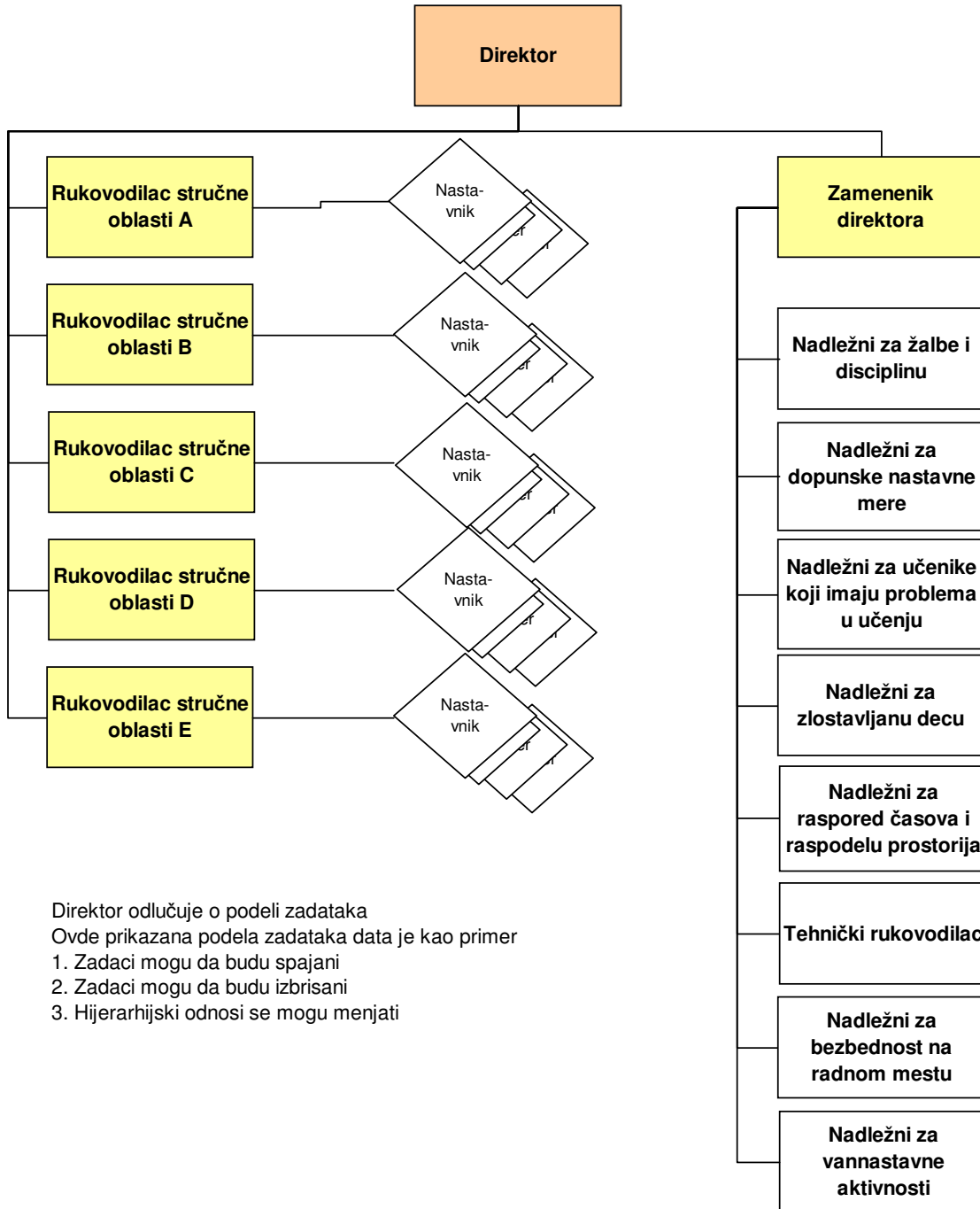
Uputstva za dobro postupanje pri delegiranju:

- Kao prvo treba da razjasnite zadatke ili problem. O čemu se radi? Kako zamišljate cilj? Razmislite o okvirnim uslovima koje želite ili morate da utvrdite i u čemu se sastoji prostor za delovanje.
- Ko bi mogao da dođe u obzir za vršenje tog zadatka? Ko već raspolaže potrebnim sposobnostima, znanjem, interesovanjem? Ili – u smislu usavršavanja osoblja – ko bi mogao da dalje razvije svoje sposobnosti uz pomoć izvršavanja tog zadatka? Ko vam je već izrazio interesovanje za vršenje jedne takve aktivnosti? Kakva je situacija sa preostalim trenutnim opterećenjem?
- Dajte sebi dovoljno vremena za vođenje diskusije o pojašnjenju zadatka: sa nastavnikom odnosno nastavnicom razjasnite problematiku, saznajte njegove ili njene stavove i obavestite ih o svemu što je neophodno. Ako već imate tačnu predstavu kako bi zadatak konkretno mogao da bude izvršen – zadržite to za sebe. Ako to ne učinite onda ćete im pokvariti zadovoljstvo za pronalaženje rešenja ili ćete im bespotrebno suziti prostor za kreativnost. Time bi se jedan delegirani zadatak pretvorio u prosto izvršenje zadatka što nije mnogo motivišuće. Samo navedite uslove koji obavezno moraju da budu ispoštovani.
- Postignite tačan dogovor o tome koji cilj treba da bude postignut izvršenjem tog zadatka i razjasnite značaj i važnost zadatka. Ipak je stvar nastavnika odnosno nastavnice *kako* će taj okvir biti ispunjen.
- Prenesite nastavniku **sva neophodna ovlašćenja i dozvole**. Eventualno će biti neophodna koordinacija sa drugim zadacima kao i informisanje drugih nastavnika i nastavnica koji su pogođeni tim delegiranim zadatkom.
- Zatim utvrdite vremenski okvir, celokupni vremenski okvir i međutermine za utvrđivanje napretka na projektu, odnosno modalitete redovnog informisanja u slučaju tajnog prenosa zadatka. Termine kontrole trebate da izaberete u zavisnosti od zadatka i nadležnosti nastavnika. Tako ćete biti sigurni da, u slučaju važnih delegiranih zadataka ako imate manje iskusan kolegijum ili nastavnike i nastavnice koji sa tim još nisu dovoljno upoznati u međusobnoj saradnji, izaberete gušće termine nego za one zadatke koji su povereni nastavnicima sa čijim ste iskustvom već upoznati. Osim toga ponudite svaku moguću pomoć u slučaju problema.

Čak iako imate veliko interesovanje za delegirani projekat, nemojte stalno zapitkivati kako on napreduje. To se može smatrati proganjanjem. Imajte na umu da su vam na raspolaganju međutermine za informisanje. Nemojte pružati pomoć ako se to od vas ne traži. Ako se mešate u izvršenje delegiranog zadatka, time pokazujete da nemate poverenje u vašeg kolegu ili koleginicu. Ako od vas bude

zatražena pomoć, onda pružite podršku u smislu samopomoći i nemojte jednostavno sami da preuzmete izvršenje tog zadatka.

Delegiranje



Direktor odlučuje o podeli zadataka

Ovde prikazana podela zadataka data je kao primer

1. Zadaci mogu da budu spajani
2. Zadaci mogu da budu izbrisani
3. Hijerarhijski odnosi se mogu menjati

