

UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE  
УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА  
SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY



FAKULTETI I ADMINISTRIMIT PUBLIK DHE SHKENCAVE POLITIKE  
ФАКУЛТЕТ ЗА ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА И ПОЛИТИЧКИ НАУКИ  
FACULTY OF PUBLIC ADMINISTRATION AND POLITICAL SCIENCES

## **PROGRAMI I DOKTORATËS: QEVERISJA DHE ADMINISTRATA PUBLIKE**

### **TEZA E DOKTORATËS**

### **ROLI I DREJTORIT TË SHKOLLËS NË MENAXHIMIN E PERFORMANCËS NË SHKOLLAT PUBLIKE TË KOSOVËS**

Kandidati,

PhD. Cand. Albulena Lala Zeqiri

Mentori,

Prof. dr. Hasan Jashari

**Qershor, 2019**

## **DEKLARATË**

Deklaroj me përgjegjësi të plotë se disertacioni im me titull “ROLI I DREJTORIT TË SHKOLLËS NË MENAXHIMIN E PERFORMANCËS NË SHKOLLAT PUBLIKE TË KOSOVËS” është punim origjinal i imi dhe hulumtim në terren - përveç rasteve të citimit dhe referencave - i mbikëqyrur nga mentori Prof. dr. Hasan Jashari. Ky disertacion nuk është përdorur në këtë Universitet dhe as në ndonjë Universitet tjetër.

Kandidatja:  
Albulena Lala Zeqiri  
UEJL-Tetovë

Lekturoi: Dr. sc Osman Osmani

## FALËNDERIMET

Për të arritur sukses në një punë, të duhet mbështetja dhe në këtë rast, meritat i kryesore i atribuohen: mentorit i cili ka udhëhequr punën time kërkimore-shkencore, familjes dhe pastaj miqve e vërtetë.

Gjatë gjithë kësaj pune gati dy vjeçare (në përmbylljen e disertacionit) vazhdimisht kam pranuar këshilla, sugjerime dhe mbështetje nga mentori im Prof. dr. Hasan Jashari, përmes takimeve dhe email-eve shkëmbyese, të cilat mentori pa asnjë hezitim i ka ofruar.

Falënderoj gjithashtu familjen time për mbështetjen morale, financiare e veçanërisht për durimin e treguar pasi përveç kohës së studimit në shtëpi, shpesh është kërkuar edhe dalja në terren. Mirënjohje të posaçme shpreh për bashkshortin dhe fëmijët e mi, të cilët jo vetëm që kanë treguar një durim të pashembullt, po vazhdimisht me kanë inkurajuar.

Po ashtu, punën time e kanë mbështetur edhe miq e kolegë, duke ngjallur në mua një motivim dhe shtytje dhe duke mos hezitur për ofrimin e informacioneve dhe udhëzimeve.

## TABELA E PËRMBAJTJES

DEKLARATË.....	Error! Bookmark not defined.
FALËNDERIMET.....	Error! Bookmark not defined.
TABELA E PËRMBAJTJES.....	IV
LISTA E TABELAVE.....	X
LISTA E FIGURAVE.....	Error! Bookmark not defined.II
LISTA E SHKURTESAVE.....	Error! Bookmark not defined.V
Abstrakt.....	Error! Bookmark not defined.
Abstract.....	Error! Bookmark not defined.
KAPITULLI I.....	Error! Bookmark not defined.
1. Hyrje.....	Error! Bookmark not defined.
1.1. Qëllimi i hulumtimit.....	Error! Bookmark not defined.
1.2. Pyetjet hulumtuese.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. Hipotezat.....	Error! Bookmark not defined.
KAPITULLI II.....	Error! Bookmark not defined.
2. Pjesa teorike.....	Error! Bookmark not defined.
2.1. Shqyrtimi i literaturës mbi rolin e drejtorit të shkollës në menaxhimin e performancës Error! Bookmark not defined.	
2.2. Operacionalizimi i termeve.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.1. Termet menaxhim, udhëheqje, administrator, drejtor.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.2. Termi “Performancë”.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.3. Performanca në shkollat publike në Kosovë.....	Error! Bookmark not defined.
2.3. Arsimi si një vlerë kombëtare.....	Error! Bookmark not defined.
2.4. Historiku i arsimit në Kosovë.....	Error! Bookmark not defined.
2.5. Menaxhimi, roli dhe funksionet e tij.....	Error! Bookmark not defined.
2.6. Stilet e udhëheqjes në shkollë.....	Error! Bookmark not defined.
2.7. Detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorit në shkollë.....	20
2.7.1. Detyrat e drejtorit të shkollës.....	20
2.7.2. Përgjegjësitë e drejtorit të shkollës.....	Error! Bookmark not defined.
2.8. Roli i drejtorit si menaxher në suksesin e shkollës.....	Error! Bookmark not defined.
2.8.1. Çfarë e bën një menaxher të suksesshëm.....	Error! Bookmark not defined.

2.8.2.	Menaxhimi efikas i shkollës .....	Error! Bookmark not defined.
2.9.	Menaxhimi i performancës së shkollës.....	Error! Bookmark not defined.
2.9.1.	Menaxhimi i performancës në shkollat publike në Kosovë.....	Error! Bookmark not defined.
2.10.	Monitorimi dhe vlerësimi i performancës.....	Error! Bookmark not defined.
2.10.1.	Monitorimi i performancës në sistemin e menaxhimit	Error! Bookmark not defined.
2.10.2.	Vlerësimi i performancës.....	Error! Bookmark not defined.
2.10.3.	Vlerësimi i performancës së shkollave publike në Kosovë .....	Error! Bookmark not defined.
2.10.4.	Nivelet e vlerësimit të performancës së shkollës.....	Error! Bookmark not defined.
2.10.5.	Trendi i performancës së shkollës .....	Error! Bookmark not defined.
2.10.6.	Vlerësimi i performancës nga drejtori i shkollës .....	Error! Bookmark not defined.
2.10.7.	Vlerësimi i performancës së shkollave publike nga DKA-të .....	Error! Bookmark not defined.
2.10.8.	Inspektimi i Arsimit si faktor i rëndësishëm për vlerësimin e performancës së shkollave publike në Kosovë .....	Error! Bookmark not defined.
2.11.	Strategjitë e menaxhimit për përmirësimin e performancës së shkollës .....	Error! Bookmark not defined.
2.12.	Vetë-menaxhimi - autonomia e shkollave .....	Error! Bookmark not defined.
2.13.	Roli i drejtorit të shkollës në përmirësimin e performancës .....	Error! Bookmark not defined.
2.13.1.	Delegimi i detyrave.....	Error! Bookmark not defined.
2.13.2.	Aktivitat profesionalë.....	Error! Bookmark not defined.
2.13.3.	Koordinatori i cilësisë .....	Error! Bookmark not defined.
2.13.4.	Këshilli Drejtues i Shkollës (KDSH).....	Error! Bookmark not defined.
2.13.5.	Këshilli i Prindërve (KP) .....	Error! Bookmark not defined.
2.13.6.	Këshilli i Nxënësve (KN).....	Error! Bookmark not defined.
2.13.7.	Hartimi i Planit Zhvillimor të Shkollës (PZhSh) .....	60
2.13.8.	Zbatimi i kurrikulës nga shkollat e Republikës së Kosovës .....	62
2.13.9.	Vizioni për udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës .....	63
2.13.10.	Menaxhimi me burimet njerëzore .....	64
2.13.11.	Menaxhimi me burimet financiare .....	Error! Bookmark not defined.
2.13.12.	Menaxhimi i projektit.....	71
2.13.13.	Menaxhimi i Sistemit të Informatave në Arsim (SMIA) dhe përdorimi i teknologjisë.....	72
2.13.14.	Motivimi i stafit si pjesë e menaxhimit të performancës .....	73

2.13.15.	Menaxhimi i bashkëpunimit me komunitetin.....	Error! Bookmark not defined.
2.13.16.	Krijimi i një kulture dhe klime pozitive në shkollë.	Error! Bookmark not defined.
2.13.17.	Komunikimi dhe bashkëpunimi i drejtorit me stafin e shkollës.	Error! Bookmark not defined.
2.13.18.	Menaxhimi i ndryshimeve në shkollë .....	80
2.13.19.	Arsimi gjithpërfshirës.....	82
2.13.20.	Legjislacioni shkollor .....	83
2.14.	Sfidat e menaxhimit të performancës.....	83
KAPITULLI III.....		Error! Bookmark not defined.
3.	Aspekti normativ dhe pedagogjik i drejtorit të shkollës .....	Error! Bookmark not defined.
3.1	Përzgjedhja e drejtorëve në shkollat publike në Kosovë sipas legjislacionit dhe rregulloreve .....	Error! Bookmark not defined.
5.2.	Përgatitja pedagogjike e drejtorëve të shkollës .....	Error! Bookmark not defined.
5.2.1.	Ndikimi i programeve për zhvillimin profesional të drejtorëve në performancën e shkollës	Error! Bookmark not defined.
5.2.2.	Standardet për drejtorë.....	93
5.2.3.	Standardet nacionale për drejtor në Republikën e Kosovës .....	Error! Bookmark not defined.
5.2.4.	Provimi dhe certifikimi i drejtorit të shkollës .....	Error! Bookmark not defined.
KAPITULLI IV .....		100
4.	Metodologjia.....	100
4.1.	Metodologjia e hulumtimit mbi rolin e drejtorit të shkollës në menaxhimin e performancës në shkollat publike të Kosovës.....	100
4.2.	Instrumentet e hulumtimit .....	100
4.3.	Popullata-Kampioni.....	102
4.4.	Metoda për përpunimin e të dhënave .....	103
KAPITULLI V .....		Error! Bookmark not defined.
5.	Pjesa empirike, hulumtimi mbi rolin e drejtorit në menaxhimin e performancës.....	Error! Bookmark not defined.
5.1.	Rezultatet, interpretimi dhe analiza e të dhënave nga hulumtimi në komunitet ....	Error! Bookmark not defined.
5.2.	Të dhënat sasiore.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.1.	Analiza e pyetësorëve të zhvilluar me mësimdhënës ....	Error! Bookmark not defined.
5.2.2.	Rekomandimet më të shpeshta që janë bërë nga mësimdhënësit në përmirësimin e performancës së shkollës nga drejtorët: .....	Error! Bookmark not defined.

- 5.2.2.1. Rekomandimet e mësimdhënësve për MASHT-in dhe DKA-të .. Error! Bookmark not defined.
- 5.3. Analiza e pyetsorëve me drejtorë të shkollave publike në Kosovë ... Error! Bookmark not defined.
- 5.3.1. Kënaqshmëria e drejtorëve të shkollave me menaxhimin në komunat e tyre. Error! Bookmark not defined.
- 5.3.2. Pritoretet e drejtorëve të anketuar për shkollat e tyre..... Error! Bookmark not defined.
- 5.3.3. Strategjitë më të shpeshta që i përdorin drejtorët për ta ngritur performancën e shkollës së tyre..... Error! Bookmark not defined.
- 5.3.4. Këshillat më të shpeshta që drejtorët kanë marrë nga IRA..... Error! Bookmark not defined.
- 5.3.5. Rekomandimet e drejtorëve për përmirësim të performancës së shkollës ..... Error! Bookmark not defined.
- 5.3.6. Rekomandimet për drejtorë të suksesshëm në menaxhim të performancës së shkollës ..... Error! Bookmark not defined.
- 5.4. Të dhënat cilësore ..... Error! Bookmark not defined.
- 5.4.1. Qëndrimet e ekspertëve për menaxhimin e performancës nga ana e drejtorit të shkollës Error! Bookmark not defined.
- 5.4.1.1. Ndryshimi i sistemit të arsimit dhe ndryshimet në matjen e cilësisë së performancës së shkollave sipas ekspertëve ..... Error! Bookmark not defined.
- 5.4.1.2. Hartimi i politikave sipas ekspertëve ..... Error! Bookmark not defined.
- 5.4.1.3. Përgatitja profesionale e drejtorëve të shkollave publike në Kosovë sipas ekspertëve Error! Bookmark not defined.
- 5.4.1.4. Përgjegjshmëria nga ana e drejtorit për menaxhim të suksesshëm sipas ekspertëve Error! Bookmark not defined.
- 5.4.1.5. Mbikëqyrja e punës së drejtorit nga institucionet përgjegjëse sipas ekspertëve Error! Bookmark not defined.
- 5.4.1.6. Vlerësimi i performancës së shkollave publike në Kosovë sipas ekspertëve Error! Bookmark not defined.
- 5.4.1.7. Rekomandimet e ekspertëve të arsimit për përmirësim të menaxhimit të performancës nga drejtori i shkollës ..... Error! Bookmark not defined.
- 5.4.2. Qëndrimet e inspektorëve për menaxhimin e performancës nga ana e drejtorit të shkollës ..... Error! Bookmark not defined.
- 5.4.2.1. Roli i drejtorit në menaxhimin e performancës sipas inspektorëve .. Error! Bookmark not defined.
- 5.4.2.2. Përzgjedhja e kandidatëve nga DKA-të sipas inspektoriatit ..... Error! Bookmark not defined.

5.4.2.3 Përgjegjshmëria nga ana e drejtorit sipas inspektoriatit .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.2.4 Sa është e mjaftueshme mbikëqyrja e punës së drejtorit nga IRA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.2.5 Vlerësimi i performancës së shkollave sipas inspektoriatit .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.2.6. Sa është e kënaqshme performanca e shkollave publike në Kosovë sipas inspektoriatit .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.3 Qëndrimet e drejtorëve të DKA-ve .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.3.1 Roli i drejtorit në menaxhimin e performancës sipas drejtorëve të DKA-ve .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.3.2 Efektiviteti i menaxhimit të performancës së shkollave publike në Kosovë sipas drejtorëve të DKA-ve .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.3.3 Përgatitja profesionale e drejtorit të shkollës sipas drejtorëve të DKA-ve	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.3.4. Mbikëqyrja e punës së drejtorit të shkollës sipas drejtorëve të DKA-ve .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.3.5 Llogaridhënia nga ana e drejtorit të shkollës sipas drejtorëve të DKA-ve	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.3.6 Rekomandimet e drejtorëve të DKA-ve për menaxhim të suksesshëm të performancës nga drejtori i shkollës .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4.4. Statuset e vlerësimit të shkollave të hulumtuara .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KAPITULLI VI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>6. Diskutim</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KAPITULLI VII .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>7. PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.1 Përfundime .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2 Rekomandime .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.1. Rekomandime për drejtorët e shkollave .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.2. Rekomandime për DKA-të .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.3. Rekomandime për Inspektorët Regjional të Arsimit .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7.2.4. Rekomandime për MASHT-in .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Përfundimi final .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BIBLIOGRAFIA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Ligjet, rregulloret dhe udhëzimet administrative: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Burime nga interneti: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
SHTOJCAT: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



Shtojca A Pyetjet e intervistës me ekspertët e arsimit .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Shtojca B Pyetjet e intervistës me Inspektorët e Arsimit .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Shtojca C Pyetjet e intervistës për dektorët e DKA-ve .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Shtojca Ç Pyetësor mbi ndikimin e drejtorit në menaxhimin e performacës së shkollës.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Shtojca D Pyetësor mbi ndikimin e drejtorit në menaxhimin e performacës së shkollës .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Shtojca Dh Lista e të intervistuarve.....	175

## **LISTA E TABELAVE**

Tabela 1 Korniza e kriterëve të cilësisë së performancës së shkollës (marrë nga Korniza për Sigurim të cilësisë së shkollave, 2016) .....	36
Tabela 2 Shkallët e vlerësimit të performancës në institucionet arsimore (e adaptuar nga Korniza për Sigurim të Cilësisë së Performancës së Shkollës, 2016) .....	42
Tabela 3 Trendi i performancës së shkollës (e adaptuar nga Korniza për Sigurim të Cilësisë, 2016: 31).....	46
Tabela 4 Plani i veprimit për mentorim të mësimdhënësve nga drejtori (adaptuar Doracak trajnimi për drejtor VII, 2013).....	66
Tabela 5 Hapat e vlerësimit të performancës (marrë nga Doracaku i trajnimit II, 2013).....	69

Tabela 6 Qëndrimet e mësimeve mbi menaxhimin e suksesshëm të performancës së shkollës nga drejtori .....	104
Tabela 7 Qëndrimet e mësimeve mbi zhvillimin profesional të drejtorëve, mësimeve, komunikimin dhe bashkëpunimin si aftësi për të ngritur performancës....	106
Tabela 8 Qëndrimet e mësimeve mbi udhëheqjen me sukses të drejtorëve të shkollave të punës së mësimeve .....	109
Tabela 9 Qëndrimet e mësimeve mbi përmirësimin e performancës së shkollës.....	111
Tabela 10 Qëndrimet e mësimeve për përmirësimin e performancës përmes praktikave të ndryshme të drejtorëve në shkolla.....	114
Tabela 11 Gjinia e drejtorëve .....	117
Tabela 12 Moshë e drejtorëve në vite .....	118
Tabela 13 Studimet më të larta që kanë përfunduar drejtorët .....	119
Tabela 14 Përvoja e punës së drejtorëve në mësime .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabela 15 Përvoja e punës së drejtorëve në menaxhim .....	121
Tabela 16 Grup pyetjesh mbi trajnimet, strategjitë, vizionin, planifikimin, këshillat, vërejtjet. ....	122
Tabela 17 Grup pyetjesh mbi standartet, performanca, motivimi, përgjegjësitë, angazhimi, nxitja dhe performanca e shkollës.....	125
Tabela 18 Niveli i komunikimit dhe bashkëpunimit me anëtarët e shkollës dhe komunitetit. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabela 19 Vlerësimi i brendshëm i shkollës.....	129
Tabela 20 Kualifikimi i drejtorëve.....	130
Tabela 21 Krahasimi në mes të komunave të regjionit të Gjilanit dhe kënaqshmërisë me menaxhimin e shkollës .....	131

## LISTA E FIGURAVE

Figura 1 Ndryshimi i sistemit arsimor në Kosovë (marrë nga Pupovci dhe të tjerët, 2001, f. 9)	14
Figura 2 The organisational infrastructure (Burnham & Bradbury, 2003a: 33)	29
Figura 3 The performance management cycle (f. 40)	30
Figura 4 The three key elements of implementing performance management (e adaptuar nga autorët Zbar, Marshall dhe Power, 2007)	31
Figura 5 Shkolla "Skender Emërllahu"-Ramjan; Shkolla "Abaz Ajeti"-Gjilan	32
Figura 6 Shkolla "Fan Stylian Noli"-Dardanë; Shkolla "Selami Hallaçi"-Gjilan	32
Figura 7 A model strategic management (f.154)	50
Figura 8 Aktivat profesionalë të shkollës "Nazmi Pajaziti"-Radivojc	56
Figura 9 Këshilli Drejtues i Shkollës "Nazmi Pajaziti"-Radivojc	58
Figura 10 Këshilli i Nxënësve në shkollën "Nazmi Pajaziti"-Radivojc	59
Figura 11 Elementet e Zhvillimit të shkollës (marrë nga Doracaku i trajnimit III, 2012)	61
Figura 12 Plani i punës së shkollës "Njazi Rexhepi"-Sllatinë, pjesë e PZhSh-së	61
Figura 13 Cikli i projektit (marrë nga doracaku i trajnimit VI, f.13)	71
Figura 14 Shkolla "Nazmi Pajaziti"-Radivojc; Klasa brenda objektit të shkollës	72
Figura 15 Shkallët e disavantazheve (marrë nga Doracak trajnimi VII)	82
Figura 16 Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve (marrë nga Buleshkaj dhe Mehmeti, 2013: 11)	98
Figura 17 Qëndrimet e mësimitdhënësve mbi menaxhimin e suksesshëm të performancës nga drejtori	105
Figura 18 Qëndrimet e mësimitdhënësve mbi zhvillimin profesional të drejtorëve, mësimitdhënësve, komunikimin dhe bashkëpunimin si aftësi për të ngritur performancës	107
Figura 19 Qëndrimet e mësimitdhënësve mbi udhëheqjen me sukses të drejtorëve të shkollave të punës së mësimitdhënësve	109
Figura 20 Qëndrimet e mësimitdhënësve mbi përmirësimin e performancës së shkollës	112
Figura 21 Qëndrimet e mësimitdhënësve për përmirësimin e performancës përmes praktikave të ndryshme të drejtorëve në shkolla	114
Figura 22 Gjinia- drejtorët	117
Figura 23 Mosha e drejtorëve në vite	118
Figura 24 Studimet më të larta që kanë përfunduar drejtorët	119

Figura 25 Përvoja e punës së drejtorëve në mësimdhënie .....	120
Figura 26 Përvoja e punës së drejtorëve në menaxhim.....	121
Figura 27 Grup pyetjesh mbi trajnimet, strategjitë, vizionin, planifikimin, këshillat, vërejtjet .....	123
Figura 28 Grup pyetjesh mbi stanardet, performanca, motivimi, përgjegjësitë, angazhimi, nxitja dhe performanca e shkollës.....	126
Figura 29 Niveli i komunikimit dhe bashkëpunimit me anëtarët e shkollës dhe komunitetit. ....	128
Figura 30 Vlerësimi i brendshëm i shkollës. ....	129
Figura 31 Kualifikimi i drejtorëve.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 32 Krahasimi në mes të komunave të regjionit të Gjilanit dhe kënaqshmërisë me menaxhimin e shkollës.....	131

## **LISTA E SHKURTESAVE**

**AP** - Aktivat Profesionale

**BE** - Bashkimi European

**DKA** - Drejtoria Komunale e Arsimit

**ETS** - Educational Testing Service (Shërbimi i Testimit të Arsimit)

**EVV** - Ekipi për Vetë-Vlerësim

**GIZ** - Shoqëria Gjermane për Bashkëpunim Ndërkombëtar

**IPK** - Instituti Pedagogjik i Kosovës

**ISCED**- Klasifikimi Standard Ndërkombëtar i Arsimit

**ISLLC** - Interstate School Leadership Licensure Consortium (Drejtimi i Shkollës Ndërshtetërore i Shoqërive të Licencimit)

**KB** - Kurrikula Bërthamë

**KDSh** - Këshilli Drejtues i Shkollës

**KEC** - Qendra për Arsim e Kosovës

**KKAP** – Korniza e Kurrikulës së Arimit Parauniversitar

**KN** - Këshilli i Nxënësve

**KP** - Këshilli i Prindërve

**MAShT** - Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë

**NBPTS** - The National Board for Professional Teaching Standards (Bordi Kombëtar për Standardet e Mësimdhënies Profesionale)

**NCSL** - National College for School Leadership (Koleji Kombëtar për Lidërsipin e Shkollës)

**OKB** - Organizata e Kombeve të Bashkuara

**OECD** - The Organization for Economic Cooperation and Development (Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik)

**PISA** - Programme for International Student Assessment (Programi për Vlerësimin Ndërkombëtar të Nxënësve)

**PSAK** - Plani Strategjik i Arsimit në Kosovë

**PZhSh** - Plani Zhvillimor i Shkollës

**SMI** - Iniciativa për Menaxhimin e Shkollave

**SMIA** - Sistemi i Menaxhimit të Informatave në Arsim

**SPSS** - Statistical Package for the Social Sciences

**UA** - Udhëzimi Administrativ

## **Abstrakt**

Drejtori nuk mund të ndikojë drejtpërsëdrejti në performancën e shkollës, por është me rëndësi të theksohet se ai i jep një kahje zhvillimit ose suksesit të shkollës përmes menaxhimit të saj. Drejtori është personi kyç në orientimin drejt suksesit dhe përmirësimit të shkollës përmes shtytjes, motivimit dhe kontrollit të vazhdueshëm të punës drejt suksesit ose përmirësimit në shkollë. Prandaj, është e rëndësishme që drejtori të jetë njeri me vrytje të larta njerëzore dhe të ketë përgatitje adekuate profesionale si në fushën e edukimit, arsimimit po ashtu edhe në atë të menaxhimit. Veç tjerash, drejtori duhet të ketë vizion të qartë për shkollën, ta shoqërojë vizionin me mision, të ketë nivel të lartë të bashkëpunimit dhe komunikimit me të gjithë stafin dhe komunitetin, ashtu që të arrijë nivel sa më të lartë të performancës së shkollës të cilën e menaxhon.

Performanca e shkollës është një term i ri që kohëve të fundit përdoret në shkollat publike të Republikës së Kosovës, por që vazhdimisht sukcesi ose cilësia e shkollës është matur përmes instrumenteve të ndryshme. Performanca përfshinë të gjitha aktivitetet dhe veprimet që kryhen në shkollë me qëllim të arritjes së qëllimit kryesor të shkollës, e që është edukimi dhe arsimimi cilësor i nxënësit si dhe kontrolli, mbikëqyrja dhe vlerësimi i të gjitha këtyre veprimeve ose aktiviteteve nga drejtori i shkollës dhe organet tjera kompetente.

Sot, cilësia në arsim është shqetësim i shumicës së shteteve në Europë. Shumica e qeverive të këtyre shteteve janë duke bërë përpjekje drejt përmirësimit të nivelit të cilësisë përmes, ku për rrjedhojë ngritet edhe performanca e shkollës. Edhe në Kosovë, që nga paslufta, është vazhdimisht ekziston një tendencë drejt ngritjes së cilësisë përmes strategjive të ndryshme e veçanërisht përmes kapaciteteve drejtuese në shkollë. Prandaj, përmes këtijë disertacioni synojmë të ngremë lartë rolin që ka drejtori në menaxhimin e suksesshëm të performancës së shkollës.

***Fjalët kyçe:*** Kosovë, arsim, drejtor, menaxhim, performancë, shkollë publike, mësimdhënës, nxënës.

## **Abstract**

The principal cannot influence directly the school performance. However, s/he gives great contribution to the development and success of school by managing it properly. Principal is the key person towards school's success and improvement by pushing, motivating and continually controlling the work towards this success, or even by improving the school quality itself. It is therefore important that the leader be a man with high adequate professional training both in education and management. In addition, the principal should have a clear vision for the school; s/he should associate that vision with the mission and establish great cooperation and communication with the staff and the community in order to achieve the highest level of school performance s/he manages.

School performance is a new term that is lately being used in public schools of the Republic of Kosovo. However, it is the success or school quality that is continuously measured through various instruments. This performance includes all activities carried out at school in order to achieve the main goal, i.e. education quality as well as the control, supervision, and evaluation of all activities by the principal and other competent bodies.

Today's education quality is the concern of most European countries. Moreover, the majority of their governments are making efforts to improve the quality of education by increasing school performance. Even in Kosovo, great efforts are being made to increase the quality through various strategies, particularly through school leadership capacities. Therefore, through this doctoral dissertation we intend to increase the role of the principal to the school performance management.

Key words: Kosovo, education, principal, management, performance, public school, teacher, student.

## KAPITULLI I

### 1. Hyrje

Jemi dëshmitarë të faktit se drejtorët e shkollave nuk duan të quhen “menaxherë”, edhe pse ky nocion është shumë aktual në ditët e sotme dhe është nder e kënaqësi të zotëruarit e një pozite të tillë, e veçanërisht nëse ajo shoqërohet me sukses. Mirëpo, edhe pse menaxhimi parimisht ka të bëjë me drejtorin e shkollës dhe strukturat udhëheqëse, ai i dedikohet të gjithë të punësuarve dhe për më tepër pasqyron kulturën dhe punën si pjesë përbërëse të detyrave të çdo mësimit dhe çdo nxënësi. Megjithatë, neve na intereson vetëm drejtori dhe roli i tij si menaxher në ngritjen e performancës së arsimit në Kosovë.

Të gjitha debatet teorike dhe shkencore të bëra në lidhje me menaxhimin sheshëzojnë faktin se ai nuk është absolut dhe univerzal për të gjitha organizatat, por se i posedon të gjithë veçoritë dhe specifikat e një organizate të caktuar, pra të asaj me të cilën menaxhohet. Të gjithë analizat qartësojnë faktin se menaxhimi i shkollës dhe manaxherët (liderët) janë të suksesshëm kur në përgjithësi avancojnë kushtet e punës së shkollës, cilësinë e mësimit që zhvillohet në to, furnizimin me materiale, tekste dhe libra shkollorë, etj. Nëse i referohemi burimeve (<http://www.businessdictionary.com/>), shohim se performanca nënkupton përmbushjen e një detyre të caktuar sipas standardeve të paracaktuara të saktësisë, pra një plotësim i kostos dhe shpejtësisë. Rrjedhimisht, lind pyetja bazike se çfarë roli ka drejtori për nxitjen e të tjerëve drejt përmbushjes së detyrave në mësimit dhe mësimit. Pyetja tjetër që lind së këndejmi është se në kushtet e tanishme të zhvillimit të shkollave publike në Kosovë, sa e përmbushin drejtorët detyrën e tyre dhe si është performanca e tyre si menaxherë?

Janë shumë interesante pikëpamjet e Isak Adizhes, teoricientit të njohur të organizatave të ndryshme dhe “çelësit” të suksesit të tyre në menaxhim. Sipas tij, kjo nuk arrihet me eliminimin e të gjitha problemeve të organizimit, por me përqendrimin e pjesëve të saj më kryesore të cilat janë themelore për ciklusin jetësor të institucionit (të jetohet do të thotë vazhdimisht të zgjidhen probleme. Sa më dinamike është jeta, problemet që duhet të zgjidhen janë më të mëdha...). Organizata është pa probleme vetëm atëherë kur nuk ka ndryshime, ndërsa kjo ndodh vetëm kur organizata është e vdekur. (Adižes, 1994)

Analistët amerikanë të menaxhimit të shkollës udhëheqin me një tezë shumë të njohur se drejtori i shkollës është njeriu te i cili duhet të shkojnë dhe të zgjidhen të gjitha problemet të cilat të tjerët nuk kanë arritur t’i zgjidhin. Prandaj, ai ka dhe duhet të ketë njohuri dhe dije të mëdha, informata dhe vizion që t’i zgjidhë ato probleme dhe të marrë vendime në të mirë të shkollës me qëllim të arritjes së rezultateve sa më të larta në organizatë.



### **1.1.Qëllimi i hulumtimit**

Qëllimi i këtijë hulumtimi është të vë në pah rolin që ka drejtori në menaxhimin e performancës së shkollave publike në Kosovë. Duke ditur se drejtori ka një rol të rëndësishëm në zhvillimin e shkollës dhe shndërrimin e saj në një vend ku merren dijet, vendosëm që këtë temë ta analizojmë, shqyrtojmë dhe zbërthejmë përmes shqyrtimit të literaturës ekzistuese dhe hulumtimit në terren për ta parë gjendjen reale të performacës në shkollat publike në Kosovë dhe për ta vlerësuar rolin e drejtorit në menaxhimin e performancës.

### **1.2.Pyetjet hulumtuese**

Ky studim mbështetet në pyetjet e mëposhtme hulumtuese:

1. Cili është roli i drejtorit në menaxhimin e performancës në shkollat publike të Kosovës?
2. Sa përshtaten hartimet e politikave publike për menaxhimin e performancës nga drejtorët me praktikën shkollore në Republikën e Kosovës?
3. Sa ka ndikuar ndryshimi i sistemit arsimor në menaxhimin e suksesshëm të performancës?
4. Çfarë ndikimi ka pasur trajnimi për udhëheqje dhe menaxhim të drejtorëve të shkollave për përmirësimin e menaxhimit të performancës në arsimin parauniversitar në Kosovë?
5. Sa është i kënaqshëm menaxhimi i performancës nga drejtori në shkollat publike të Kosovës?

### **1.3.Hipotezat**

Hipotezat kryesore të hulumtimit janë:

1. Supozohet se edhe pse Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë është përkushtuar dhe përqëndruar në përmirësimin e menaxhimit të performancës në shkollat publike të Republikës e Kosovës, performanca e shkollave nuk është shumë e kënaqshme.
2. Supozohet se trajnimi i drejtorëve për udhëheqje dhe menaxhim të shkollave, si dhe programi master për udhëheqje në arsim, ndikojnë pozitivisht në ngritjen e performancës së shkollave.

3. Supozohet se përgjegjshmëria e drejtorëve për menaxhim të suksesshëm ndikon në përmirësimin e performancës së shkollave publike në Republikës e Kosovës.

## KAPITULLI II

### 2. Pjesa teorike

#### 2.1. Shqyrtimi i literaturës mbi rolin e drejtorit të shkollës në menaxhimin e performancës

Në fillim të këtijë disertacioni janë shtjelluar termet, si: menaxher, udhëheqës, lider, administrator, drejtor, performancë dhe performancë e shkollave publike në Kosovë. Është shqyrtuar literatura ekzistuese që ka të bëjë me këtë temë; janë shqyrëuar libra të ndryshëm, ligje, rregullore, udhëzime administrative, strategji, korniza e re kurrikulare, publikimet hulumtuese nga organizatat jo-qeveritare vendore dhe ndërkombëtare të cilat merren me arsimin parauniversitar, publikimet nga Instituti Pedagogjik i Kosovës, etj. Janë shtjelluar gjithashtu konceptet teorike, si: administrim, menaxhim, arsim, performancë edhe sinteza e këtyre koncepteve; po ashtu, kategoritë kryesore të kontekstit të administrimit, menaxhimit dhe udhëheqjes në arsimin parauniversitar. Parimisht, procesi hulumtues i këtyre subjekteve bëhet duke e analizuar literaturën dhe publikimet ekzistuese.

Një pjesë e madhe e literaturës së shfrytëzuar është marrë nga autorë të huaj, ndërsa në gjuhën shqipe kryesisht përveç librave të paktë, janë marrë ligjet për arsimin parauniversitar, disa udhëzime administrative, strategji, korniza kurrikulare dhe rregullore. Temat të cilat janë trajtuar në vazhdim lidhen kryesisht me rolin dhe funksionet e menaxhimit, menaxhimin e performancës nga drejtori i shkollës, strategjitë, sfidat e menaxhimit të performancës, etj.

#### 2.2. Operacionalizimi i termeve

##### 2.2.1. Termet menaxhim, udhëheqje, administrator, drejtor

Fjala *menaxhim* rrjedh nga gjuha angleze *manage*, që ka kuptimin drejtoj, qeveris, e që në fushën e arsimit, nocioni menaxhim mund të përdoret si qeverisje shkollore.

Qeverisja mund të përkufizohet si bashkësi e masave dhe aktiviteteve për sigurimin e një shkalle më të lartë të organizimit me qëllim të arritjes së rezultateve më optimale, ose edhe si mënyrë e zgjidhjes së alternativave qeverisëse që mundësojnë arritjen e synimeve-vizioneve. Qeverisja është një profesion që kërkon aftësi të larta profesionale, sidomos aftësi organizuese dhe vendimmarrëse. (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003)

Në manualin e studimeve Human Rescourse Management janë paraqitur disa përkufizime të menaxhimit:

Sipas Henry Fayol:

“Të menaxhosh do të thotë të parashikosh, të planifikosh, të organizosh, të komandos, të koordinosh dhe të kontrollosh”.

Peter Drucker në librin e tij “The Practice of Management” thotë:

“Menaxhmenti është organ i shoqërisë që ka për detyrë t’i bëjë burimet produktive”.

R. Falk në librin e tij “The Business of Management” kuptimin e menaxhimit e përkufizoi:

“Kryerja e gjërave përmes njerëzve”.

Kast e Rosenweig, në librin e tyre “The Management of Systems” thonë:

“Menaxhmenti përfshin koordinimin e njerëzve dhe të burimeve materiale në përmbushjen e objektivave. Ai është forca primare brenda organizatave që koordinon aktivitetet e nën-sistemeve dhe i lidhë ato me mjedisin e tyre” (2-4).

Udhëheqësi i shkollës përkufizohet edhe me terme të tjerë, si: udhëheqës, administrator, lider ose drejtor. Të gjitha këto terme kanë të njëjtin qëllim: udhëheqjen dhe zhvillimin e shkollës drejt sukseseve dhe rezultateve pozitive.

Shpesh termet **udhëheqje** dhe **menaxhim** mendohen si identike, por në fakt mes të parës dhe të dytës ekzistojnë dallime.

Me **udhëheqje** nënkuptohet qeverisja e institucionit së bashku me antarët e tjerë, ndërsa menaxhimi ka një kuptim më të ngushtë të përcaktuar në rolin e individit. Përndryshe, menaxhimi është proces i planifikimit, organizimit, udhëheqjes dhe kontrollit të aktiviteteve për t’i arritur qëllimet edukativo-arsimore në shkollë. Udhëheqja dhe menaxhimi përfshijnë organizimin, vlerësimin, metodologjinë dhe kërkimin në institucionet arsimore. Udhëheqja dhe menaxhimi lidhen jo vetëm me mjeshtrinë e udhëheqjes, por edhe me pikëpamjet e tyre mbi filozofinë dhe botëkuptimin për drejtimin e institucionit. (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009)

Udhëheqësit e drejtojnë institucionin dhe përpiqen për tejkalimin e problemeve. Është pritje drejt suksesit. Udhëheqësi duhet të jetë njeri kreativ dhe pragmatik, i gatshëm të ballafaqohet me problemin dhe ta zgjidhë atë; ai duhet të ketë vision për të ardhmen e institucionit, t’i realizojë projektet me afat të caktuar, të ketë vendosmëri, disiplinë dhe transparencë duke krijuar kështu klimë motivuese dhe morale në shkollë. Udhëheqësi duhet ta zhvillojë institucionin (shkollën), të ndërtojë politika të shëndosha, t’i parashtrijë qëllimet, të ketë strategji për planifikim, të vendosë rregulla, të sigurojë kuadro dhe zhvillim profesional të tyre, të sigurojë pajisje, mjete financiare, hartim të biznes-planit, të sigurojë kontroll,

menaxhim dhe motivim të burimeve njerëzore, etj. Prej attributeve të udhëheqësit të mirë është fuqia ose aftësia që ai ushtron mbi kolektivin me qëllim të udhëheqjes dhe ndryshimit të gjendjes. Po ashtu, edhe ndërtimi i karrierës profesionale të udhëheqjes është shumë i rëndësishëm (f. 34-40).

**Administrator** - Sipas fjalorit “online etymology dictionary”, fjala administrator nënkupton personin e autorizuar për të menaxhuar, kontrolluar dhe mbikëqyrur. Në anën tjetër, termi administratë ka kuptimin e ndihmës, bashkëpunimit, drejtimit dhe menaxhimit. Që nga vitet 1680, ky term është përdorur si “menaxhim i çështjeve publike”. Denhardt dhe Denhardt administrimin publik e përkufizojnë si menaxhim të programeve publike. Administratorët publik punojnë në të gjitha nivelet e qeverisjes duke menaxhuar organizata jo-fitimprurëse ose grupe të interesit (Denhardt, J., V. dhe Denhardt, R., B, 2010).

Ndërsa në fushën e arsimit, administrimi bashkë me menaxhimin përdoren në kuptimin e qeverisjes dhe udhëheqjes (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003).

Po ashtu, në kuptimin e udhëheqjes së shkollës shpesh përdoret edhe termi **lider**.

“Lider është ai që udhëheq me institucionin dhe personelin, me qëllim që të arrijë qëllimet e institucionit”. Lideri duhet të ketë vizion për të ardhmen e institucionit, intuitë për veprim, komunikim të hapur, besim, pranim të sfidave dhe ndarje të përgjegjësi.

Që lideri të jetë profesional, ai duhet të ketë motivim lideri, të orientohet në rezultate, të promovojë praktika të reja të punës, të ketë veti drejtuese dhe sukses, të udhëheqë, të kontrollojë dhe t’i vlerësojë arritjet e personelit. Po ashtu, për të ndërtuar dhe ngritur personalitetin e liderit duhet punë e vazhdueshme për aftësim, si: të punsojë, të seleksionojë, të zhvillojë projekte, të motivojë dhe vlerësojë personelin, t’i mësojë të tjerët si të arrijnë sukses dhe kënaqësi në punë, të dijë ta ndajë forcën e vendosjes dhe vendimmarrjes, të promovojë zgjidhje të drejta, të bëjë vlerësimin e institucionit, të nxisë kulturën etike të sjelljes, etj (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009).

Ndërsa termin **drejtor**, Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës Nr. 04/L-032 (shtator, 2011) në Nenin 2-përkufizimet pika 1.12 e shpjegon si drejtues më të lartë të një institucioni arsimor ose aftësues.

Drejtori - është person i zgjedhur ose i emëruar, organ drejtues që ka për detyrë të organizojë e të drejtojë punën dhe veprimtarinë e shkollës si institucion pedagogjik. Ai si drejtues mund të bëjë ndryshime rrënjësore në shkollë për ta përmirësuar gjendjen dhe për ta rritur cilësinë e punës në shkollë (f. 43).

Sipas Jasharit (2005), drejtori i shkollës është përgjegjës për zhvillimin e shkollës, planifikimin dhe iniciimin e ndryshimeve, për përgatitjen dhe aftësimin e fëmijëve, për zgjidhjen e detyrave të komplikuar në punën e shkollës (Jashari, 2005).

“Drejtori i shkollës është organ udhëheqës i shkollës; është përgjegjës për të planifikuar, administruar, organizuar dhe menaxhuar shkollën, duke i shfrytëzuar me efikasitet dhe efektivitet mjetet në dispozicion. Puna e një shkolle nuk mund të paramendohet pa një udhëheqës/drejtore” (Doracak për Qeverisjen e Arsimit në Komuna, 2015: 71).

Sipas kësaj që u përmend, për ta udhëhequr ose drejtuar një shkollë, drejtori duhet të jetë udhëheqës i mirë, menaxher, administrator dhe lider i mirë, duke poseduar karakteristikat e secilit.

### **2.2.2. Termi “Performancë”**

Sipas Banfield dhe Kay (2013), performanca nënkupton marrëdhënien midis aftësisë praktike të njeriut dhe asaj që ai arrinë. Ndërsa menaxhimi i performancës sipas Morhman dhe Morhman (1995, cituar nga Banfield dhe Kay, 2013) është “ ...Term i gjerë që ka arritur të nënkuptojë grupin e praktikave përmes të cilave puna përkufizohet dhe rishikohet, aftësitë praktike zhvillohen dhe shpërblimet shpërndahen ...” (Banfield, P. & Kay, R, 2013).

Ndërsa në fushën e arsimit, termi performancë në Kosovë përkufizohet edhe në udhëzimin administrativ me nr. 4/2017 mbi vlerësimin e performancës së institucioneve arsimore për arsimin parauniversitar në Kosovë, në nenin 2, paragrafi 7 i cili thekson se: “Performanca e institucionit arsimor është tërësia e punës së institucionit arsimor që manifestohet përmes shkallës së arritjes së kritereve të cilësisë së institucionit arsimor dhe e vlerësuar me procesin e vlerësimit”.

### **2.2.3. Performanca në shkollat publike në Kosovë**

Sipas kornizës së re kurrikulare (2016), në vendin tonë është paraqitur si domosdoshmëri vendosja e një mekanizmi të përgjegjshmërisë dhe llogaridhënies në institucionet arsimore. Andaj, MASHT-i ka përcaktuar kriteret e cilësisë së performancës së shkollave në Republikën e Kosovës. Përmes kësaj Kornize për Sigurim të Cilësisë së Performancës së Shkollës, synohet që të përmirësohet performanca e shkollës përmes vendosjes së pritshmërisë së qartë nga shkolla duke mobilizuar faktorët brenda dhe jashtë shkollës si dhe vendosjes së një standardi të ri për vetë-vlerësimin e performancës së shkollës.

Këto dy aspekte janë vendimtare në procesin e menaxhimit të institucioneve arsimore, duke krijuar bashkëveprim në mes të faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm, në funksion të përmirësimit të shërbimeve arsimore për nxënësit. Njëkohësisht, një qasje e tillë rrit përgjegjësinë dhe ndikon në pedagogjizimin e rrethit në të cilin funksionon shkolla si institucion me vlerë shoqërore. Në gjithë këtë proces, përfituesi më i madh do të jetë nxënësi - arsyeja e parë dhe e fundit për ekzistimin e shkollës (f. 7).

### **2.3.Arsimi si një vlerë kombëtare**

Arsimi si fenomen shoqëror, çdo herë ka qenë pasqyrë e realitetit të shoqërisë në arritjen e idealeve të saj. Rregullatorët e shoqërisë reflektohen edhe si rregullatorë të arsimit dhe kahjet e synimit të shoqërisë arrihen përmes arsimit. Arsimit si fenomen shoqëror është proces i patejkalueshëm në mbarështrimin e rregullatorëve të shoqërisë, që reflekton si rezultat kthyes i resurseve që shoqëria investon në arsim.

Arsimi ka potencial të pazëvendësueshëm në ndërtimin e qëndrimit të brezave, botëkuptimeve dhe fuqive në ndërrimin e mënyrës së të menduarit. Prandaj, lidhshmëria mes arsimit dhe shoqërisë ka vlerë dhe ndikim të rëndësishëm pozitiv. Që arsimi të jetë në shërbim të ripërtirjes së shoqërisë, duhet të respektohen dy momente të patejkalueshme: e para që reformat e arsimit të mbështesin qëllimin e zhvillimit të shoqërisë dhe bazës së saj ekonomike-materiale; dhe e dyta është vështirë të mendohet zhvillimi i shoqërisë pa ripërtirje paraprake të arsimit (Zajazi, 1997).

Sipas autorit Jashari (2005), prej viteve të 70-ta të shekullit të kaluar diskutohet shumë për krizën në arsim; problemi qëndron në vetë zhvillimin e shoqërisë bashkëkohore, kërkesat për fuqi punëtore të kualifikuar si dhe mundësitë të kufizuara për organizimin dhe menaxhimin e mirëfilltë të institucioneve arsimore.

Shteti ka përgjegjësitë kryesore për menaxhimin e arsimit, edhe pse sot si pretenduesë në shoqërinë kapitaliste paraqiten ndërmarrjet dhe korporatat. Përmes, shteti duhet t'i përkrahë aspektet dhe interesat universale të shoqërisë.

Shkolla duhet t'i paraprijë zhvillimet sociale duke ndryshuar metodat e ligjërimit të mësimdhënies, mënyrën e mësimin të nxënësve, por edhe lëndët mësimore.

Sipas dëshmimeve të hulumtimeve, sot njerëzit kanë ambicie të tepruara për arsimim. Ata, detyrimisht nxiten drejt arsimit për shkak se jetojmë në një kohë të vështirsive të mëdha në: mirëkuptimin e ndërsjellë, pabarazitë ekonomike, mostolerancën, dallimet etiko-morale dhe shumë rrethanave të tjera. Në këtë shoqëri të ndryshimit dhe të pabarazive, individët

vendosin të përgatiten me dije dhe shkathtësi ashtu që ta kenë mundësi të depërtojnë në tregun e punës ose botën e biznesit. Ndryshimet në shoqëri po ndodhin prandaj asnjëherë nuk mund të themi se kemi një arsimim të përkryer. Sot, në këto ndryshime të shpejta teknologjike, shoqëria postkapitaliste siç duke po ia lëshon vendin shoqërisë digjitale. Prandaj, edhe kurrikulat arsimore duhet t'u përshtaten nevojave të së ardhmes së shoqërisë digjitale për punësimin e fuqisë punëtore. Edhe kontrollimi i udhëheqjes së punës është bërë shumë i lehtë përmes një pike komandimi me anë të kompjuterit.

E rëndësishme në këtë kohë të transformimeve është mënjanimi i formës tradicionale të punës në shkolla dhe adoptimi i formave të reja të punës për shkollimin e brezave të rinj (f. 22-27).

#### **2.4. Historiku i arsimit në Kosovë**

Autorët Hyseni, Salihaj, Shatri dhe Pupovci (2000) kanë mbledhur fakte se sistemi i arsimit në Kosovë është i lashtë, që nga antikiteti. Në kohën e mesjetës, janë njohur shkollat e manastireve ku aftësoheshin fëmijët e shtresës së lartë kryesisht me shkrim, lexim, art muzikor, figurativ dhe luftarak. Ndërsa në kohën e re e deri në Luftën e Dytë Botërore shfaqen shkollat qytetëse. Në kohën e Pushtimit Osman shfaqen aspiratat kombëtare për hapjen e shkollave në gjuhët e bashkësive etnike që jetonin në Kosovë. Shkolla e parë fillore hapet në Janjevë në vitin 1665. Më vonë, në shek. XVII, hapen disa shkolla katolike në disa qytete më të zhvilluara të Kosovës (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003).

Në shek. XVII, bëhen përpjekje edhe për hapjen e një kolegji të një niveli më të lartë në famullinë e Letnicës-Stubëll (Komuna Vitisë afër Gjilanit, e banuar me popullsi të fesë katolike). Por, kjo nuk u realizua për shkak se Kosova atë botë ishte nën sundimin e Perandorisë Osmane, e cila kishte qëllim konvertimin e popullsisë në fenë islame dhe pengimin e arsimit në gjuhët amtare të bashkësive etnike. Megjithatë, edhe gjatë kohës së okupimit nga osmanët në shek. XVIII-XIX pati përpjekje dhe rezultate në hapjen e shkollave shqipe, kryesisht nga klerët katolikë edhe pse kishte presion dhe pengesa nga turqit.

Edhe gjatë okupimit serb në shek. XIX, në hapjen e shkollave serbe ndikuan aspiratat pansllaviste që përkraheshin nga Perandoria Ruse, ku ndalohet edhe mësimi në gjuhët e tjera pos gjuhës serbe. Gjatë kësaj periudhe, shqiptarët e Kosovës nuk gëzonin asnjë të drejtë duke ua mbyllur edhe shkollat në gjuhën shqipe.



Gjatë periudhës 1967-1980 kishte përpjekje për një pavarësi të sistemit të arsimit në Kosovë dhe gjatë kësaj kohe u themelua edhe Universiteti i Kosovës, megjithëse presioni mbi mësimdhënësit shqiptar vazhdoi.

Periudha 1981-1989 u karakterizua me krizë si në zhvillimin ekonomik ashtu edhe në arsim për shkak të dallimeve që bëheshin ndaj popullsisë shqiptare. Kjo periudhë u shoqërua me protesta të studentëve shqiptarë, burgosje të tyre, dhunë, rrahje, përçmim nacionalist e deri në vrasje. Po ashtu, ky proces u përçollë me përjashtim dhe keqtrajtim të nxënësve, studentëve dhe mësimdhënësve shqiptarë nga shkollat dhe rrjedhimisht edhe rrëzimin e autonomisë së Kosovës.

Në dekadën e fundit para luftës në Kosovës, krijohet një sistem paralel i arsimit që pushteti serb e quajti ilegal. Në vitin shkollor 1991-1992, policia dhe ushtria serbe ndalojnë mësimin në gjuhën shqipe duke u vendosur me mjete të blinduara para objekteve shkollore. Edhe përkundër protestave të vazhdueshme, të drejtat e shqiptarëve vazhdonin të shkeleshin duke mos intervenuar as faktori ndërkombëtar. Dhe në vitin 1992 mësimi në gjuhën shqipe filloi të zhvillohej nëpër shtëpi private duke formuar edhe këshillet për vetë-financim. Plan-programet harmonizoheshin me shtetin e Shqipërisë. Por, dhuna serbe nuk ndalej, duke vrarë, maltretuar dhe burgosur shumë mësimdhënës deri në luftën e armatosur; masakra të shumta, rrënimet e djegje të objekteve shkollore dhe ndërprerje të plotë të mësimin në mars të vitit 1999 për shkak të fillimit të luftës në tërë territorin e Kosovës.

Në qershor të vitit 1999, vendosen forcat e NATO-s në Kosovë dhe në korrik të këtijë viti formohet edhe Qeveria e Përkohëshme e Kosovës, e në kuadër të saj edhe Ministria e Arsimit dhe e Shkencës. Pasi viti shkollor 1998-1999 ishte ndërprerë, Ministria përgatiti përfundimin e këtijë viti dhe fillimin e vitit të ri shkollor. Po këtë vit formohet edhe Komisioni i Përbashkët i Arsimit i udhëhequr nga ndërkombëtarët dhe vendorët si antarë. Ky komision përgatiste materialet e sistemit arsimor në Kosovë (f. 50-76).

Për arsimin e pas-luftës, ka shkruar edhe Profeshori i njohur dhe kontribuesi i arsimit Hajrullah Koliqi. Sipas Koliqit (2004), në arsimin kosovar të pas-luftës shfaqen probleme të shumta. Po përmendim disa prej tyre të cilat ai i thekson: (1) që Kosova është nën autoritetin e OKB-së dhe çështjet politike me të cilat ballafaqohet arsimit janë të rezervuara edhe pse administrata është në duar të vendorëve. (2) Ndikimi i Serbisë në Kosovë, pasi administrata ndërkombëtare e UNMIK-ut nuk shtrihej në tërë territorin e Kosovës, ku në pjesët e komunave të banuara me serbë edhe pse jo zyrtarisht, shkollat serbe punojnë sipas legjislacionit të Serbisë duke u drejtuar nga organet shtetërore serbe dhe duke u financuar nga buxheti serb. Kjo gjendje pamundëson ndërtimin e një sistemi arsimor unik në tërë territorin e

Kosovës. Problem tjetër ishte stërzgjatja e statusit politik të shtetit, duke krijuar pasiguri dhe tensione që çonin në një sistem arsimor të paqëndrueshëm.

Pastaj, shoqëria kosovare e ka të vështirë të depolitizohet për shkak se për një kohë të gjatë ishte pjesë integrale e ish-Jugosllavisë socialiste. Edhe sot arsimit vazhdon të jetë i politizuar duke e dëmtuar kështu edhe profesionalizmin.

Gjendja ekonomike e Kosovës nuk mund ta garantojë mbështetjen financiare të reformës arsimore, dhe deri tani burimet financiare janë siguruar kryesisht nga donatorët e jashtëm dhe diaspora kosovare.

Për një arsimim bashkëkohor, duhet të bëhet integrimi i teknologjisë për ngritje të cilësisë, efikasitetit dhe mundësive të reja.

Në Kosovë, shkollat ende janë të stërngarkuara me përmbajtje mësimore të vjetruara që nuk i përshtaten kërkesave të kohës bashkëkohore, prandaj është e rëndësishme që teknologjia të aplikohet në plan-programet dhe realizimin e punës shkollore, por edhe bartësit e arsimit të aftësohen me njohuri të teknologjisë. Sigurisht, sfida për arsimin kosovar konsiderohet ndryshimi nga format tradicionale të punës ku burimet themelore të dijes janë mësimdhënësit dhe libri në zhvillimin e mësimin përmes teknologjisë. Për ta arritur këtë, duhet të formohen kuadro profesionale për zbatimin e teknologjisë bashkëkohore në mësim që ndjekin risitë shkencore. Gjithashtu, duhet të ngrihen kuadro shkencore, revista e botime shkencore, teknike e teknologjike; duhet të themelohet qendra për informim, të sigurohen mjete për hulumtim, etj. Andaj, mund të themi se reforma në arsimin e Kosovës ka qëllim ndryshimin rrënjësor të përmbajtjes dhe metodologjisë së tij; ndryshim ky që varet edhe nga zhvillimi ekonomik i vendit.

Veç tjerash, për zhvillimin e arsimit është i rëndësishëm edhe zhvillimi i shkencës së pedagogjisë dhe psikologjisë. Mendimi shkencor pedagogjik kryesisht u zhvillua sipas mendimit pedagogjik jugosllav, i cili sot është shumë tradicional dhe nuk lidhet me praktikën. Sot, praktika pedagogjike në Kosovë zhvillohet pa një vizion të qartë teorik mbi sistemin e arsimit.

Problem është politizimi dhe ideologjia e pedagogjisë si karakteristikë e vendeve totalitare dhe nuk mund të ndodhë e kundërta, pa u depolitizuar edhe njerëzit.

Po ashtu, problem paraqet edhe mungesa e hulumtimeve shkencore dhe e një institucioni kërkimor-shkencor në fushën e arsimit. Hulumtimet në fushën e arsimit janë të pakta dhe modeste; disa kanë mbetur si dorëshkrime e disa të tjera të botuara, nuk zbatohen në praktikë nga mësimdhënësit dhe përgjegjësit e arsimit. Në reformën arsimore në Kosovë, shumë

filozofi e strategji të ndryshme mësimore u morën nga vendet tjera dhe kjo kërkon edhe përshtatje, trajtim teorik-shkencor dhe vlerësim të jetësimit të tyre.

Dihet se mësimdhënësit janë bartësit kryesorë të ndryshimeve dhe reformave në arsim, por kjo varet edhe nga filozofia e tyre personale, përgatitja profesionale, vlerësimi dhe stimulimi për punë dhe baza teknologjike e mësimin, faktorë këta që mungojnë te shumica e mësimdhënësve. Prandaj, mund të themi se përgatitja profesionale e mësimdhënësve kosovarë është tradicionale dhe e pamjaftueshme (f.28-41).

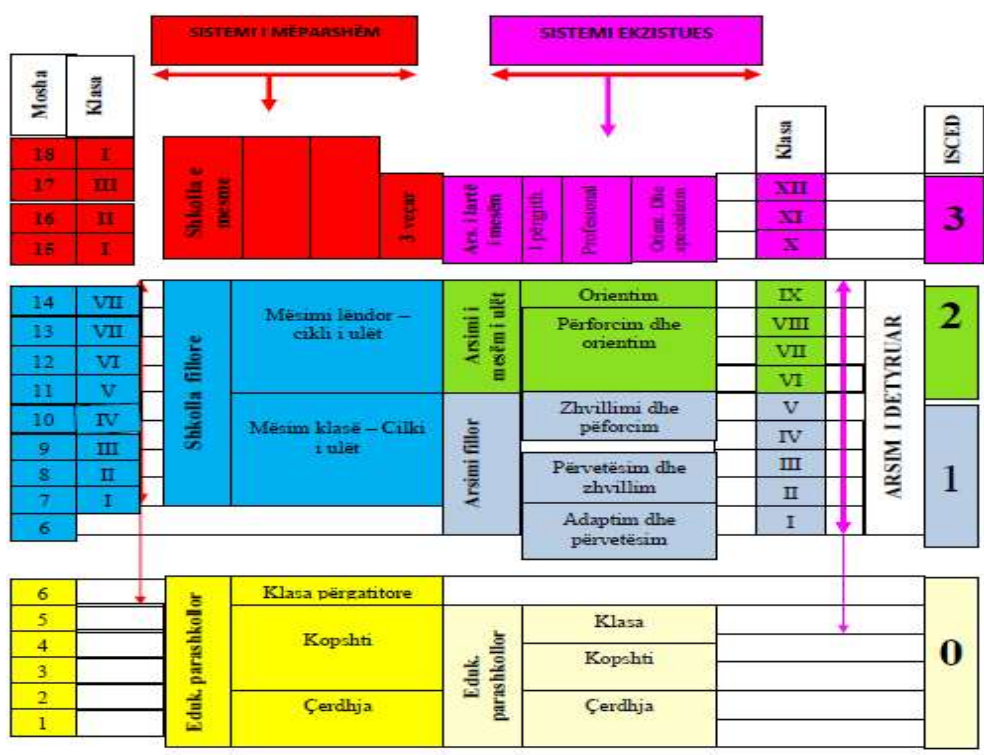


Figura 1 Ndryshimi i sistemit arsimor në Kosovë (marrë nga Pupovci dhe të tjerët, 2001, f. 9)

Sipas figurës 1, struktura arsimore e sistemit parauniversitar ka ndryshuar nga tri nivele sa ishte: edukimi parashkollor, shkolla fillore dhe shkolla e mesme, në katër nivele sipas sistemit të tanishëm e që është edukimi parashkollor, arsimit fillor, arsimit i mesëm i ulët dhe arsimit i mesëm i lartë. Ndryshim ka pësuar edhe zgjatja e nivele të arsimit, si e atij fillor nga 4-vjet në 5; sistemi i mëhershëm i arsimit të mesëm të ulët nga klasa 5-8 ka ndryshuar nga 6-9 dhe shkolla e mesme e lartë që ishte nga viti 1-4 ndryshoi në klasat 10-12. Po ashtu, ndryshim kanë pësuar edhe metodat e mësimdhënies dhe mësimnxënies nga forma klasike e ligjërimit në mësimin e integruar.

Ndryshimet në sistemin arsimor në Kosovë dhe kalimi nga një nivel në tjetrin janë shumë stresuese, të vështira dhe natyrisht sjellin pasoja negative për fëmijët, nxënësit dhe studentët. Si rrjedhojë, kjo e ka zvogëluar efikasitetin në mësim, ka krijuar një humbje të vetë-besimit për shkak të dallimeve të mëdha në plane dhe programe sidomos nga niveli parashkollor në klasën e parë, por edhe ndryshimi i metodologjisë së mësimdhënies. Në edukimin parashkollor mësimi është më praktik dhe nxënësit janë më aktivë, ndërsa në arsimin fillor, dominojnë sistemet tradicionale të mësimdhënies dhe mësimnxënies pasive. Ky është shkak që nxënësit përjetojnë mundim, humbje të interesimit për mësim, zvogëlim të motivimit dhe dëshirës për mësim, zvogëlim të nivelit të përgjegjësisë, disiplinës në punë, kënaqësisë së përjetimit të rezultateve, etj (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003).

Në raportin final të trajnimit “Udhëheqja Arsimore”, të realizuar nga amaap (2011) përshkruhet se Kosova i nënshtrohet procesit të reformimit për më shumë se dhjetë vjet, prandaj gjatë kësaj periudhe, kanë ndodhur shumë ndryshime të cilat mund t’i quajmë si pozitive p.sh.: rishikimi i kurrikulimit, reformimi i sistemit të vlerësimit, përmirësimi i resurseve mësimore, etj. Në këtë proces, rol të rëndësishëm luan drejtori i shkollës në implementimin e reformave arsimore në shkollë dhe përballjen me sfidat që sjellin përgjegjësi të reja. Ai duhet t’u përshtatet këtyre ndryshimeve duke i ndihmuar shkollës dhe mësimdhënësve që edhe këta të fundit të jenë aktivë në këto ndryshime.

Shkollat kanë nevojë për një administrim dhe menaxhim të mirë për ta zhvilluar funksionin e shkollës, stabilitetin financiar dhe udhëheqjen. Shkolla ka nevojë për një edukator që ndan një vizion për përmirësimin e cilësisë në arsim, zhvillimin profesional të mësimdhënësve, sfidat e kohezionit social dhe të barazisë përmes zgjidhjes me bashkëpunim me palët e tjera, vizion ky që vetëdijëson brezat e ardhshëm (f.6).

Se rezultatet janë jo të mira në shkollat e Kosovës, dëshmon edhe testi PISA, ku në vitin 2015 në këtë testim të janë përfshirë 28 komuna të Kosovës, nga të cilat si kampion janë përzgjedhur 225 shkolla dhe 5161 nxënës të moshës 15 vjeçare dhe janë testuar në matematikë, shkencë dhe lexim. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë në Kosovë ka publikuar rezultatet dhe arritshmëria e nxënësve kosovarë në matematikë ishte 362, në shkencë 378, në lexim 347 dhe sipas mesatares së standardizuar të OECD-së, rezultatet mesatare të arritshmërisë ishin rreth 500 pikë (masht.rks-gov.net). Sipas rezultateve të shpallura nga Wikipedia, nga 72 shtetet pjesëmarrëse në testin PISA, Kosova në vitin 2015 ishte ndër vendet e fundit sipas pikëve të arritshmërisë. Konkretisht në matematikë, Kosova ishte e ranguar në vendin e 70-të, në shkencë në vendin e 70-të dhe në lexim në vendin e 71-të (Wikipedia.org). Nga kjo nxjerrim në përfundim se performanca e shkollave në Kosovë

nuk është në nivel të kënaqshëm dhe se politikat arsimore duhet të orientohen në ngritjen e cilësisë në arsim, duke e bërë prioritet kombëtar jo vetëm përmes thënieve të ministrave, shkrimeve e dokumenteve, por edhe si plan të zbatueshëm në vend. Sigurisht se për të ndodhë kjo, duhet jo vetëm të ndahet buxhet i konsiderueshëm, por edhe të punohet fort dhe me përkushtim në këtë drejtim.

## **2.5.Menaxhimi, roli dhe funksionet e tij**

Shkrimet e hershme mbi menaxhimin datojnë që nga fillimi i Revolucionit Industrial në shek. XIX në Angli dhe më pas përhapen në lindje të Europës dhe në perëndim kah Amerika. Idetë ishin kryesisht në fushën e ekonomisë, përkatësisht në industri ashtu që të menaxhohen detyrat dhe të standardizohen operacionet e punës me qëllim të prodhimit më të lehtë. Por, këto ide u injoruan për më shumë se gjysëm shekulli. Atë kohë, menaxhimi nuk shihej si nevojë ashtu që të shkruhet ndonjë teori dhe aftësitë e menaxhimit dhe udhëheqjes nuk mendoheshin si aftësi të mësuueshme por si të trashëguara nga dikush. Por, në fund të shekullit XIX, në ShBA me zgjerimin e shpejtë ekonomik dhe numrit të madh të puntorëve për të nxitur rritjen industriale, kërkohet një numër i madh i menaxherëve të kualifikuar. Më 26 Maj 1886, Henry R. Towne (një industrialist) lexoi një letër me titull “Inxhinieri si një ekonomist” në një takim të rregullt të Shoqatës Amerikane të Inxhinierisë Mekanike, ku bënte thirrje për një kërkim shkencor në fushën e menaxhimit. Frederick W. Taylor dhe kolegët e tij në ShBA dhe në Europë, filluan ta krijojnë teorinë e menaxhimit. Teoria e menaxhimit ka një varg disiplinash, si në: ekonomi, psikologji, sociologji, matematikë, filozofi, inxhinieri industriale dhe në shumë fusha të tjera akademike, ndërsa që nga viti 1940, është shfaqur si një fushë e veçantë e studimit dhe si qëllim ka përmirësimin e efikasitetit të puntorëve. Henri Fayol ishte zhvilluesi më i famshëm i teorisë së menaxhimit në shek. XX, i cili u përqëndrua në menaxhimin e organizatës si zhvillues i Teorisë Administrative. Shqetësimi i tij ishte efikasiteti dhe efektiviteti i gjithë organizatës (Montana, P. J. & Charnov, B. H, 2000).

Sipas këtyre autorëve (Montana dhe Charnov, 2000), çdo menaxher planifikon, organizon, motivon, drejton dhe kontrollon organizatën në të cilën punon. Për menaxherin, aktiviteti më i rëndësishëm është planifikimi. Dhe po ashtu, është e rëndësishme që në procesin e planifikimit të caktohet një objektivi që bashkë me ekipin t'i përcaktojë detyrat dhe të fillojë procesin e delegimit. Menaxheri mund ta kontrollojë efektivisht përcaktimin e objektivave nga të cilat më pas të mund ta vlerësojë performancën. Puna menaxheriale kërkon zotërimin e

shumë aftësive të natyrës sfiduese për t'i përmbushur trendet në ndryshim (Montana, P. J. & Charnov, B. H, 2000).

Sipas Fayol (cituar nga Robbins, De Cenzo, Coulter & Anderson, 2013) egzistojnë pesë funksione të menaxhimit: (1) Planifikimi, (2) Organizimi, (3) Komandimi, (4) Koordinimi dhe (5) Kontrolli (Robbins, S., P., dhe Coulter, M, 2012).

Sot, shumica e teksteve të menaxhimit përfshijnë katër funksione të menaxhimit:

1. Planifikimi - shërben për të arritur qëllimin e organizatës. Duhet të caktohen qartë qëllimi dhe mjetet për arritjen e tij. Menaxherët duhet t'i planifikojnë dhe përcaktojnë strategjitë për arritjen e qëllimeve duke i koordinuar edhe aktivitetet për arritjen e tyre.
2. Organizimi – Menaxherët, për t'i arritur qëllimet e organizatës, përcaktojnë detyra të cilat duhet të kryhen, i delegojnë ato dhe marrin vendime për ta përfunduar një punë.
3. Udhëheqja – Menaxheri, përmes stafit përmbush qëllimet e organizatës dhe kjo arrihet duke i motivuar ata përmes komunikimit efektiv. Udhëheqja dhe menaxhimi efektiv varen nga komunikimi i suksesshëm.
4. Kontrollimi - Pas kyerjes së të gjitha fazave të menaxhimit, që nga përcaktimi i qëllimeve ose planifikimit, planet e formuluar, organizimi dhe udhëheqja duhet kontrolluar për ta parë nëse gjërat kanë shkuar sipas planifikimit. Kjo bëhet përmes monitorimit dhe vlerësimit të performancës së puntorëve. Procesi i kontrollit duhet të kryhet në kohën e duhur duke monitoruar, krahasuar dhe korigjuar, me qëllim që performanca të përputhet me qëllimet e përcaktuara më parë (f.7-8).

Sipas Muratit (2009) për shkak se jetojmë në një kohë kur ndodhin shumë ndryshime, por edhe kriza të shpeshta ekonomike, politike, morale, sigurie, ekzistenciale, atëherë është e nevojshme që të menaxhohen, organizohen dhe të udhëheqen këto situata. Menaxhimi është i nevojshëm edhe në fushën e arsimit dhe si disiplinë në këtë fushë paraqitet pedagogjia e menaxhimit në shekullin e fundit, e cila konsiderohet si një disiplinë interdisiplinare pasi ajo lidhet me shumë disiplina të tjera, si: pedagogjinë e përgjithshme, pedagogjinë shkollore, komunikologjinë, ekonominë, jurisprudencën, etj. Ai merret kryesisht me organizimin dhe udhëheqjen, dhe zhvillimin dhe funksionimin e veprimtarive praktike në institucionet arsimore, duke përfshirë këtu burimet njerëzore, projektet zhvillimore, funksionimin legjislativ, komunikimin dhe procesin e ndryshimeve. Menaxhimi krijon edhe kulturën organizative duke shfrytëzuar dituritë që përkrahin kreativitetin, fleksibilitetin dhe klimën e punës në shkollë me qëllim të zhvillimit të qëndrueshëm cilësor (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009).

Pedagogjia e arsimit i trajton problemet e ndryshme që lidhen me menaxhimin, si:

- Menaxhimin e investimeve në arsim;
- Planifikimin dhe organizimin e menaxhimit;
- Efikasitetin dhe cilësinë në arsim;
- Nacionalizimin dhe zbatimin e inovacioneve në fushën e arsimit;
- Zbatimin e ndryshimeve dhe projekteve, dhe
- Udhëheqjen dhe drejtimin e institucioneve arsimore.

Për shkak të rëndësisë së madhe dhe vlerave praktike të menaxhimit të arsimit, në planet studimore dhe në fakultete për përgatitje të mësimdhënësve, disa lëndë që lidhen me menaxhimin janë bërë pjesë të sillabuseve. Objektivat e kësaj disipline lidhen me formulimin e vizionit dhe zhvillimit të institucionit, demonstrimin e aftësive për punë me prioritet, zbatimin e ndryshimeve në arsim, përpilimin e planeve zhvillimore të shkollës dhe menaxhimin e burimeve në shkollë.

Pedagogjia e menaxhimit përfshinë menaxhimin e jetës së brendshme dhe pedagogjike të shkollës, si:

- Organizimin e përgjithshëm të shkollës;
- Menaxhimin e veprimtarisë mësimore;
- Menaxhimin e të nxënësve;
- Menaxhimin e punës së bashkëpunëtorëve profesionalë;
- Burimet njerëzore;
- Aktivitetet e lira;
- Shërbimet e vlerësimit;
- Shërbimet shëndetsore;
- Bashkëpunimin e shkollës me familjen dhe rrethin social, dhe
- Bashkëpunimin me institucionet përkatëse arsimore (qendrore dhe vendore).

Një prej çështjeve me interes për pedagogjinë e menaxhimit është edhe zbatimi i ndryshimeve në arsim, por edhe faktorët që përcaktojnë ndryshimet dhe administrimin e ndryshimeve.

Pedagogjia e menaxhimit ka disa funksione, si: udhëheqjen dhe menaxhimin e institucionit arsimor, menaxhimin e procesit mësimor, menaxhimin e të mësuarit, marrjen e vendimeve dhe zbatimin e këtyre vendimeve. Ndërsa si prioritet të menaxhimit konsiderohen: forcimi i udhëheqjes, menaxhimit, qeverisjes së procesit dhe sistemit arsimor, bashkëkohëzimi i

metodologjive të procesit mësimor dhe të mësuarit, përmirësimi i burimeve arsimore dhe monitorimi, trajnimi dhe vlerësimi i proceseve dhe kuadrove.

Qëllimi i menaxhimit në arsim është aftësimi i kuadrove për udhëheqje efektive, menaxhim të punës në institucione, ngritje të cilësisë, vetëdije dhe përgjegjësi për ndryshime për të përmirësuar punën në shkolla (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009).

## 2.6. Stilet e udhëheqjes në shkollë

(Goleman, 2000) i trajtoi gjashtë stile të udhëheqjes pas analizës së studimit të kryer nga firma Hay/McBer me mbi 3,000 drejtues të bizneseve. Ai zbuloi se cilat nga këto stile japin rezultate më pozitive për të drejtuar një organizatë. Sipas tij, këto janë stilet e udhëheqjes:

1. *Stili detyrues i udhëheqjes* - kërkon pajtim ose pëlqim të menjëhershëm të urdhërave nga njerëzit;
2. *Stili autoritar i udhëheqjes* - mobilizon njerëzit drejt një vizioni;
3. *Stili bashkëpunues i udhëheqjes* - ky stil krijon harmoni dhe ndërton lidhje emocionale me njerëzit;
4. *Stili demokratik i udhëheqjes* - ndërton një konsensus përmes pjesëmarrjes;
5. *Stili përcaktues i ritmit* – kërkon përsosmëri dhe vetë-drejtim nga njerëzit, dhe
6. *Stili trajnues udhëheqës* - përgatit njerëzit për të ardhmen (f.55).

Nga gjashtë stilet, katër prej tyre krijuan klimë pozitive në organizatat e tyre, si: stili autoritar, demokratik, bashkëpunues dhe trajnues, duke krijuar kështu edhe një performancë më të mirë.

Për të arritur rezultate, udhëheqësit efektivë duhet t'i kombinojnë këto stile edhe pse nga hulumtimi është vërejtur se shumica e drejtuesve përdornin vetëm dy ose tri prej tyre, dhe kjo është e natyrshme. Por, për stilet që i mungojnë, udhëheqësi mund të krijojë një ekip dhe antarët e tjerë mund t'i ndihmojnë për t'i plotësuar mangësitë e tij.

Edhe pse udhëheqja nuk mund të jetë asnjëherë një shkencë e saktë, ajo nuk mund të mbetet as një mister i plotë për praktikuesit, prandaj një lider i mirë duhet t'i përshtatet gjithmonë natyrës së ambientit, duke përdorur kombinim të stileve në kohën e duhur dhe në masën e duhur për të arritur rezultate (f.75-80).



## **2.7. Detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorit në shkollë**

### **2.7.1. Detyrat e drejtorit të shkollës**

Dihet se drejtori i shkollës ka një numër të madh të detyrave të cilat duhet t'i kryejë në vendin e tij të punës. Sipas Muratit (2009), disa nga detyrat e udhëheqjes dhe menaxhimit në shkollë janë: zhvillimi i mendimit kritik dhe etik në punë, ndërtimi i ekipit, sjelljet e vendimeve, aftësia e përfaqësimit të shkollës, ndërtimi i personalitetit, zhvillimi i përgjegjësive dhe motivimit, monitorimi i punës në shkollë, krijimi i atmosferës së punës, etj (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009, pp. 24-25).

Sipas (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003), drejtori i shkollës kryen këto punë dhe detyra:

- Organizon, udhëheq dhe mbikëqyr punën e tërësishme në shkollë;
- Shpall konkursin për mësimdhënës dhe punëtorë të shkollës, në bazë të të cilit bëhet pranimi i tyre në mbështetje të propozimit të Këshillit të Shkollës,
- Udhëheq me punën e Këshillit të Mësimdhënësve;
- Kujdeset për përfshirjen e nxënësve në shkollë;
- Merr masa disiplinore ndaj mësimdhënësve, nxënësve, bashkëpunëtorëve profesionalë dhe puntorëve të tjerë të shkollës që nuk i kryejnë detyrat e tyre, dhe
- Propozon lëvdata dhe shpërblime për antarët e kolektivit, etj.

Drejtori i shkollës ka obligim edhe ndaj Këshillit të Shkollës dhe Këshillit të Mësimdhënësve duke iu raportuar së paku dy herë në vit për realizimin e programit të punës edukativo-arsimore (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003, p. 112).

### **2.7.2. Përgjegjësitë e drejtorit të shkollës**

Sipas Ligjit për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës (2011) neni 20, pika 2: Drejtori i institucionit arsimor ka përgjegjësi ekzekutive në menaxhimin dhe administrimin e përgjithshëm të institucionit, duke përfshirë:

- 2.1. Caktimin e masave disiplinore ndaj nxënësve;
- 2.2. Detyrat e caktuara për zgjedhjen, vlerësimin, disiplinën dhe çështjet e tjera që kanë të bëjnë me mësimdhënësit dhe punëtorët e tjerë të arsimit;

2.3. Përdorimin efikas dhe efektiv të sistemit të informatave për menaxhimin e arsimit dhe respektimin e kodeve të ndërlidhura të praktikës;

2.4. Ruajtjen e dokumenteve dhe të dhënave, siç parashihet nga komuna ose Ministria;

2.5. Detyrat lidhur me kurrikulumin.

Në Doracakun e trajnimit për drejtor shkollash VII (2013), janë përshkruar disa nga përgjegjësitë më të rëndësishme, si:

- Udhëheqja e shkollës dhe inkurajimi i risive;
- Përmirësimi i vazhdueshëm i standardeve të arsimit cilësor;
- Ofrimi i mundësive të barabarta arsimore për të gjithë, me fokus të veçantë për vajzat, minoritetet dhe fëmijët me nevoja të veçanta;
- Krijimi i një mjedisi pozitiv me qëllim të arritjes së respektit reciprok, punës efektive dhe të vlefshme dhe të një ndjenje të përgjegjësisë mes të gjithë aktorëve relevantë;
- Menaxhimi efektiv i financave dhe burimeve tjera të shkollës me qëllim të arritjes së rezultateve më të mira të mundshme.

Pasi që drejtori i shkollës ka përgjegjësi për menaxhimin dhe mbikëqyrjen e të gjitha proceseve dhe aktiviteteve në shkollë, është e rëndësishme që kjo të organizohet në mënyrë efektive dhe efikase; njëra prej mënyrave është të punuarit përmes delegimit të detyrave (f.9).

## **2.8.Roli i drejtorit si menaxher në suksesin e shkollës**

Menaxherët mund ta ndryshojnë jetën tuaj si në aspektin profesional ashtu edhe në atë personal, duke ju frymëzuar dhe dhënë energji për të kaluar sfida të reja më të mëdha. Menaxherët janë të rëndësishëm për çdo organizatë edhe nëse nuk kanë pritshmëri të larta. Aftësitë menaxheriale janë të rëndësishme për t'i tejkaluar sfidat e sotme me të cilat përballen organizatat si pasojë e klimës ekonomike në mbarë botën, ndryshimit teknologjik, rritjes së globalizimit. Pra, në këtë rast, janë menaxherët ata që i identifikojnë çështjet kritike dhe përgatisin përgjigjet ( Robbins, S., P., dhe Coulter, M, 2012, fv. 225-226).

Sipas (Bush, 2008), në vitet e para të shek. XX, kishte një interesim më të madh për udhëheqjen arsimore, ku filloi të përhapet besimi se lidershipi mund të bëjë ndryshime në rezultatet e shkollës dhe të studentëve. Në shumë vende të botës, shkollat kërkojnë liderë dhe menaxherë efektivë për të ofruar arsimim më të mirë për nxënësit e tyre. Me rritjen e

ekonomisë globale, shumë qeveri kanë kuptuar se një forcë punëtore e arsimuar është jetike për ta siguruar konkurrencën në ekonomi, prandaj janë shkollat ato që përgatisin njerëz për punë dhe kjo kërkon trajnime, mësues të angazhuar dhe udhëheqje efektive nga drejtorët (Bush, 2008, f. 1).

Ndikimi i udhëheqjes së suksesshme në të nxëniet, nuk është i drejtpërdrejtë, por përmes ndikimit pozitiv në punën e kolegëve (mësimdhënësve) mund të ndikojë në suksesin e shkollave. Sipas studimeve, si faktorë që ndikojnë në suksesin e shkollave janë edhe klima e sigurtë dhe e rregullt, pjesëmarrja e stafit në vendimmarrjen e gjerë në shkollë, kultura e shkollës, angazhimi organizativ i mësimdhënësit, efikasiteti kolektiv i mësimdhënësve, ndjenja e komunitetit profesional, proceset e të mësuarit organizativ dhe qëllimet e shkollës (Day, Ch., Sammons, P., Leithwood., K., Hopkins, D., Gu, Q., Broën, E., dhe Ahtaridou, E, 2011, f. 11).

Në vazhdim, do të ofrojmë disa shembuj të studimeve të autorëve të ndryshëm të po këtij libri të (Day, Ch. & Leithwood., K., 2007) të cilat janë kryer në vende të ndryshme të botës rreth ndikimit që ka drejtori në menaxhimin me sukses të performancës së shkollës. P.sh., në rastin e studimit të disa shkollave të Viktorias, theksohet roli shumë i rëndësishëm i drejtorit të shkollës në përcaktimin e suksesit të një shkolle, duke u mbështetur në vlerat dhe besimet e drejtorit për të ngritur kapacitetet e mësimdhënies dhe mësimnxënies (Gurr, D. & Drysdale, L. In Day, Ch. & Leithwood, K. (Eds., 2007, f. 53).

Në studimet e rastit të disa shkollave në Angli, sukcesi i shkollës më shumë varej nga bindja e udhëheqësit se sa nga reflektimi ose kritikata. Udhëheqësit e suksesshëm kishin një pasion për arsimin, për nxënësit dhe komunitetin ku punonin, pavarsisht nga stilet dhe strategjitë e tyre (Day, Ch. & Leithwood., K., 2007, f. 59).

Në studimet e rastit në Norvegji, sukcesi i shkollave varej nga bashkëpunimi dhe përpjekjet, llogaridhënia menaxheriale, kritika dhe krijimi i mundësive për dialog të hapur në mënyrë që nxënësit të zhvillohen si persona dhe qytetarë (Møller, J. Eggen, A., Fuglestad, L. O., Langfeld, Gj., Presthus, A. M., Skrøvset, S., Stjernstrøm, E. & Vedøy, G., 2007).

Në studimet e rastit në Suedi, drejtorët punonin për të ndryshuar strukturën dhe kulturën e shkollës, duke qenë të hapur ndaj shoqërive locale, duke i mbështetur mësimdhënësit për këto ndryshime dhe duke besuar në zhvillimin e nxënësve për t'u ballafaquar me situata të ndryshme. Përmirësimi i shkollave varej shumë nga bashkëpunimi me komunitetin. Drejtorët kishin shumë vetëbesim në aftësitë e tyre për përmirësimin e shkollës dhe merrnin vendime të rëndësishme gjithmonë pas dialogut me bashkëpunorët (Höög, 2007, f. 99).

Në shkollat daneze, drejtorët e suksesshëm bazoheshin në komunikimin racional jo të detyruar për zhvillimin e kulturave që çojnë në suksesin e shkollave. Shkollat përpiqeshin të ishin komunitete të mira për zhvillimin e gjerë dhe gjithpërfshirës të kompetencave njohëse, personale dhe sociale të nxënësve në vendimmarrje dhe inkurajimin e nxënësve nga ana e mësimeve të nxënësve që të përfshihen në vendimmarrje në nivelin e klasës (Moos, L., Krejsler, J., Kofod, K. K. & Jensen, B. B., 2007, f. 115).

Sipas studimeve, në disa shkolla të ShBA-së, suksesi bazohej në llogaridhënie, zhvillim dhe ridizajnim të organizatës. Praktikantët e drejtorëve të suksesshëm në shkollat e hulumtuara mbështeteshin në tri parime: llogaridhënie, kujdes dhe të mësuarit. Në këto shkolla, drejtorët udhëheqnin me sukses, duke i motivuar dhe frymëzuar nxënësit, mësuesit dhe prindërit, duke krijuar mjedise të sigurta dhe pritshmëri të larta për punën e nxënësve (Giles, C., Jacobson, L. S., Johnson, L. & Ylimaki, R., 2007, f. 116).

Nga të gjitha shkollat e hulumtuara të paraqitura në librin e Leithwood dhe Day (2007), drejtorët kërkonin angazhimin e gjithë stafit në një vizion të përbashkët për zhvillimin e shkollës, duke marrë vendime të gjithë së bashku (Day, Ch. & Leithwood., K., 2007, f. 187).

### **2.8.1. Çfarë e bën një menaxher të suksesshëm**

Një udhëheqës, menaxher i suksesshëm ose efektiv, duhet të jetë njeri me virtyte të larta njerëzore dhe humane, aftësi të larta akademike, organizuese, me shprehje të larta pune, energji pozitive, aftësi për të tërhequr njerëz, për të siguruar përkrahës, bashkëpunues, bashkëpunues, njerëz që i besojnë dhe e ndjekin atë. Menaxheri efektiv duhet të zotërojë disa aftësi dhe vlera, si:

- të ketë ndikim te të tjerët;
- të punojë sipas prioriteteve;
- të jetë i ndershëm;
- të krijojë ndryshime pozitive;
- të jetë i gatshëm dhe i aftë t'i zgjidhë problemet;
- të jetë i aftë të ndihmojë në zhvillimin profesional të njerëzve;
- të ketë vizion;
- të jetë i gatshëm të punojë për zhvillim dhe përparimin e përhershëm të bashkëpunuesve të tij, dhe

- të jetë këmbëngulës, i palëkundur dhe i vendosur në zbatimin dhe respektimin e normave morale dhe ligjeve pozitive e demokratike, etj. (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003, p. 12).

Ndikimi i drejtorit lidhet me organizimin dhe përmirësimin e kushteve të shkollës, pastaj edhe përmes ndikimeve të vogla dhe motivimit që nxisin mësimdhënie dhe mësimnxënie më të mirë, kulturë më të përmirësuar të shkollës. Sipas studimeve të 20 shkollave nga (Day, Ch., Sammons, P., Leithwood., K., Hopkins, D., Gu, Q., Broën, E., dhe Ahtaridou, E, 2011, f. 109) udhëheqësi është nxitësi kryesor në përmirësimin e shkollës.

Nga hulumtimet e bëra (Day, Ch. & Leithwood., K., 2007, f. 191) në shkolla të ndryshme, ndër praktikatat e suksesshme të drejtorëve ishin: ndërtimi i besimit në liderin e shkollës, ndërtimi i mjedisit të sigurt, futja e formave produktive të mësimdhënies te stafi, bashkëpunimi me komunitetin, etj.

Udhëheqësit e suksesshëm ndikojnë në organizatën e tyre, duke vepruar me intelegjencë të lartë dhe njohuri specifike në zgjidhjen e problemeve. Udhëheqësit e suksesshëm janë të hapur dhe të sqertë (duke përfshirë këtu stabilitetin emocional, sigurinë, vetëbesimin, pajtueshmërinë, ndërgjegjën). Vetëbesimi dhe kontrolli janë tipare të rëndësishme të personalitetit të një udhëheqje të suksesshme (Day, Ch. & Leithwood., K., 2007, f. 196).

Sipas autores (Devetaku-Gojani, 2013, f. 32), cilësitë e udhëheqësit të suksesshëm janë:

- Përcakton rrugën dhe vizionin që krijon shpresë të lartë të performancës;
- Zhvillon stafin dhe e mbështetë atë;
- Krijon mundësi bashkëpunimi me të gjithë;
- Krijon partneritet me grupet e interesit, duke përfshirë edhe komunitetin, dhe
- Inkurajon nxënësit në proceset e vendimmarrjes së përbashkët dhe i përkrahë nxënësit si udhëheqës në proceset me interes për ta .

Për udhëheqje dhe menaxhim të shkollës, duhen shkathtësi dhe aftësi që nënkuptojnë veprimin e shpejtë pa humbur kohë. Aftësi menaxheriale janë: shkathtësitë, forca dhe fuqia si dhe komunikimi njëkohësisht me disa njerëz. Një drejtor shkolle duhet t'i ketë këto shkathtësi dhe aftësi: shkathtësi ndërpersonale, aftësi të liderit, aftësi për të sjellë vendime, aftësi për t'i zgjidhur problemet, aftësi për t'u përballë me kriza, rreziqe, aftësi për punë nën presion, aftësi për planifikim financash, aftësi për të shkruar raporte, për menaxhim të projekteve, bashkëpunim dhe realizim të marrëveshjeve. Prandaj, arsimimi i drejtorit (udhëheqësit) duhet të jetë i përhershëm dhe i vazhdueshëm përmes trajnimeve e stërvitjeve për të ndërtuar karrierë profesionale (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009, f. 27).

## 2.8.2. Menaxhimi efikas i shkollës

Në fushën e ekonomisë, efikasiteti është marrje e prodhimit më të madh nga më pak të dhëna. Menaxherët brengosen për përdorimin efikas të burimeve njerëzore, financiare dhe pajisjeve, duke bërë gjëra me kosto të ulët. Ndërsa efektiviteti përshkruhet shpesh si "bërje e gjërave të drejta" bërje e gjërave nëpërmjet të cilave arrihen qëllimet e organizatës. Menaxhimi jo i mirë shpesh ndodh për shkak të jo-efikasitetit dhe jo-efektivitetit të punës ( Robbins, S., P., dhe Coulter, M, 2012, f. 6).

Në një studim të bërë nga (Kruger, 2003, f. 211) në dy shkolla të Afrikës Jugore me synim të vënies në pah të ndikimit të kulturës së mësimdhënies dhe mësimnxënies në efektivitetin e këtyre shkollave, kishte ndikim lidhshipi efektiv. Gjetjet tregojnë se udhëheqja mësimore duhet të orientohet drejt një qasje më bashkëpunuese në mënyrë që të rritë kulturën e mësimdhënies dhe mësimnxënies në mjediset arsimore.

Në kohët postmoderne, dijet janë resursi kryesor i një vendi, prandaj shkolla efektive është zgjidhje për problemet postmoderne. Pra, për zhvillimin e saj, Kosova duhet ta ketë prioritet arsimin dhe efikasitetin e tij ashtu që qytetarët e saj të kenë dije dhe aftësi dhe me to të kontribuojnë në zhvillimin ekonomik, për të rritur produktivitetin e për të zbatuar risitë (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003, p. 222).

Shkollat efektive udhëhiqen nga udhëheqës të mirë. Sipas studimeve, udhëheqësi është një ndër faktorët kryesor për mbarëvajtjen e punës, për efektshmërinë e shkollës, etj. Udhëheqësi duhet të punojë me qëllime, të udhëheqë së bashku me antarët e tjerë të ekipit udhëheqës dhe t'i përfshijë mësimdhënësit në vendimmarrje. Shumë autorë theksojnë nevojën për udhëheqje të qartë dhe delegim të përgjegjësisive. Udhëheqësi i shkollës cilësore, duhet të jetë një mësimdhënës i shkëlqyer që udhëheq, kjo nënkupton se ai duhet të ketë gjithmonë informata të sakta e të vlefshme se çfarë po ndodh në klasë, të dijë të ndërhyjë në momentin e duhur. Ai duhet t'i njohë strategjitë e mësimdhënies, të dijë të kontrollojë dhe vlerësojë përparimin e nxënësve. Udhëheqësi nuk ka ndikim të drejtpërdrejtë në rezultatet e të nxënësve, por ndikimi vjen nëpërmjet ndikimit mbi shkollën dhe kulturën e saj, mbi qëndrimet dhe sjelljet, të cilat ndikojnë në praktikën e klasës dhe në cilësinë e mësimdhënies dhe të të nxënësve (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003, pp. 234-235).

(Fullan, 2010, fv. 209-210) thotë se roli i udhëheqësit të shkollës është mjaft i ndërlikuar. Ata janë të angazhuar drejtpërsëdrejti si nxitës ose lehtësues të përmirësimeve të vazhdueshme në shkollat e tyre. Këtë e vërtetojnë edhe studime të shumta që janë bërë më pare e të cilat

njëjtësojnë rolin e drejtorit të shkollës si rol qendror në nxitjen ose pengimin e ndryshimit në shkollë.

Faktorët e veçantë që e tregojnë cilësinë arsimore janë rezultatet dhe sukseset, kultura e mësimdhënies dhe nxënies, kultura e shkollës, profesionalizmi, udhëheqja dhe menaxhimi, strategjia për zhvillimin e cilësisë, gjithëpërfshirja dhe menaxhimi i infrastrukturës. Të gjithë këta faktorë janë të varur nga njëri-tjetri në mënyrë reciproke, e të cilët bashkërisht japin rezultatin e cilësisë.

Shkollat e suksesshme dhe edukimi cilësor arrihen si rezultat i menaxhmentit të përkushtuar në punë dhe cilësi. Udhëheqësit arsimor efektiv i ndihmojnë shkollat e tyre të përgatisin një vizion që përmban një nivel të lartë të përkushtimit në mësimdhënie dhe mësimnxënie. Ndërsa drejtorët e shkollave janë faktorë të rëndësishëm lehtësues e kontekstual dhe mund të ndikojnë në mënyrë efektive procesin e mësimdhënies në klasë (GIZ, MASHT:, 2013, f. 28).

Performanca e shkollës është një tregues i cilësisë në sistemin arsimor dhe kjo arrihet përmes ndërveprimit mes dejtorit, mësimdhënësve, nxënësve, prindërve dhe komunitetit të gjerë. Drejtori i shkollës duhet të punojë në grup me qëllim që të arrihen rezultate sa më të larta në shkollë (GIZ, 2013, f. 9).

Cilësia ndodh kur nxënësit mësojnë dhe arrin rezultate, të cilat mund të maten, kur shkolla krijon vlera, ka planifilim dhe vizion, ka tregues të specifikuar për vlerësimin e rezultateve të arritura, kur ka udhëheqës që menaxhon ndryshimet në arsim, siguron aftësi më të vazhdueshme profesionale dhe metodologjike në bazë shkolle, kur ndan detyrat dhe përgjegjësitë për rritjen e performancës së shkollës, promovon dhe zhvillon arsimin cilësor për të gjithë nxënësit pa dallime. Këto standarde të cilësisë mund të arrihen me përkushtimin e drejtorit të shkollës dhe aktorëve të tjerë në bashkëpunim (Devetaku-Gojani, 2013, f. 31).

Sipas autorit (Ribbins, 2001, f. 18) ideja se lideri ose drejtori ka rol të rëndësishëm në përcaktimin e nivelit të efektivitetit të shkollës dhe arritjet e nxënësve është pranuar në shumë vende të botës. Por efektiviteti i shkollës varet shumë edhe nga konteksti kulturor i shkollës.

## **2.9.Menaxhimi i performancës së shkollës**

Të gjitha organizatat kërkojnë nivel të lartë të performancës dhe mbajtje e nxitje të këtij niveli të performancës. Niveli i lartë i performancës lidhet më shumë me cilësinë e njerzëve që punojnë në organizatë dhe punën që ata bëjnë se sa me përmirësimin me pajisjeve, materialeve dhe proceseve. Menaxhimi i performancës përcakton pritshmëritë e punonjësve

dhe veprimin e tyre në kontribut për interesin më të mirë të organizatës. Pasi çdo organizatë, në rastin tonë çdo shkollë ka specifikat e saj, atëherë nuk ka zgjidhje universale për problemet e menaxhimit të performancës, prandaj edhe çdo shkollë duhet që përmes diagnostifikimit, vlerësimit dhe mësimin të zhvillojë strategjitë dhe praktikatat e veta.

Menaxhimi i performancës është proces i vazhdueshëm që lidh çdo aktivitet të organizatës. Gjatë menaxhimit të performancës është e rëndësishme që të gjithë individët të dinë se çfarë duhet të bëjnë dhe çfarë jo, duke përzgjedhur aktivitetet sa më efektive për t'i motivuar punonjësit duke ngritur kështu cilësinë e punës. Drejtori ose menaxheri i shkollës është përgjegjës për menaxhimin e performancës, por për një menaxhim efektiv të performancës së shkollës duhet të kontribuojnë edhe punonjësit. Përfshirja e punonjësve kontribuon në motivim të lartë individual dhe rritje të përkushtimit. Prandaj, është e nevojshme mbështetja dhe angazhimi aktiv në procesin e menaxhimit të performancës (Banfield, P. & Kay, R, 2013, fv. 401-402).

Shkollat si organizata kanë ndryshuar shumë kohëve të fundit. Tani, mësimdhënësit punojnë në ekipe duke përcaktuar prioritetet të larta dhe planifikim të përbashkët, ku udhëheqësit e ekipeve janë përgjegjës për performancën dhe rezultatet e ekipit të tyre.

Ka ndryshuar gjithashtu edhe pjesa e stafit të shkollës që përfshinë një tërësi të profesionalistëve, si: asistentë të administratës së kurrikulumit, administratorë të vlerësimit, ekipe të IT-së, asistentë të mësimdhënësve e shumë të tjerë që mbështesin punën e mësimdhënësve në klasë. Krerët e departamentit janë udhëheqës të mësimdhënies dhe mësimnxënies e jo vetëm administratorë të burimeve. E gjithë kjo kërkon mënyra të reja të punës në shkollë, përkatësisht menaxhim të performancës së shkollës (Tranter, S., Percival, A, 2006, f. 1).

Sipas autorëve ( Burnham, W. J. & Bradbury, I., 2003), në reformat arsimore të viteve të fundit është shfaqur menaxhimi i performancës i cili është një prej aspekteve më kontestuese për shkak se në shkollë maten rezultatet sasiore. Qëllimi i tij është rritja e efikasitetit të sistemeve shkollore për rezultate në nivele optimale, të cilat fokusohen në aftësinë individuale të mësimdhënësve për të ofruar nivele të rezultateve gjithnjë e më të matshme. Kjo ka bërë që të adoptohen dy metoda të menaxhimit të bizneseve: menaxhimi sipas objektivave dhe pagesa sipas rezultateve. Megjithatë, që të dyja kanë dështuar që të garantojnë qëndrueshmëri të rezultateve të larta (dihet se edukimi i fëmijëve është aktiviteti më kompleks njerëzor).

Për ta zhvilluar një kulturë të qëndrueshme të performancës së lartë, mund duhet një udhëheqje efektive duke i njohur të gjitha aktivitetet edukative dhe kulturën e profesionalizmit. Edhe pse politikatat vijnë nga jashtë, udhëheqësit ende kanë kapacitet të



rëndësishëm për të përcaktuar se si ata punojnë, cilësinë e marrëdhënieve profesionale, kulturën dhe etikën.

Performanca në shkolla është një term i ri që ka filluar të përdoret me futjen e vlerësimit në vitin 1991 dhe menaxhimin e performancës në vitin 2000, përkatësisht menaxhimin dhe matjen e performancës, ofrimin e inspektimeve dhe publikimin e arritshmërisë së matjes së performancës. Matja e rezultateve ndryshon mes shkollave në zona me kushte të ngjashme socio-ekonomike. Po ashtu, shqetësues është edhe dallimi i rezultateve të mësimdhënësve dhe shkollave sepse disa arrijnë rezultate shumë të mëdha ndërsa të tjerët jo. Menaxhimi i performancës duhet të ketë qëndrueshmërinë për të siguruar se çdo nxënës ka të drejtën për arsim të përshtatshëm dhe efektiv. Menaxhimi i performancës mund të përcaktohet si një strategji për t'i vendosur efektivisht burimet njerëzore në shkollë, me vlera të përbashkëta, me shpërblim të atyre që janë më të efektshëm dhe duke i mbështetur ata që janë më të dobët për të zhvilluar një mesatare ( Burnham, W. J. & Bradbury, I., 2003, fv. 1-3).

Që menaxhimi i performancës të funksionojë, duhet angazhim nga i gjithë stafi për të siguruar një performancë të lartë. Kësaj i kontribuon edhe motivimi dhe krijimi i një kulture të përmirësimit (Bush, 2008, f. 34).

Që menaxhimi i performancës të funksionojë në mënyrë efektive duhen dy componentë: infrastruktura organizative dhe cikli i menaxhimit të performancës.

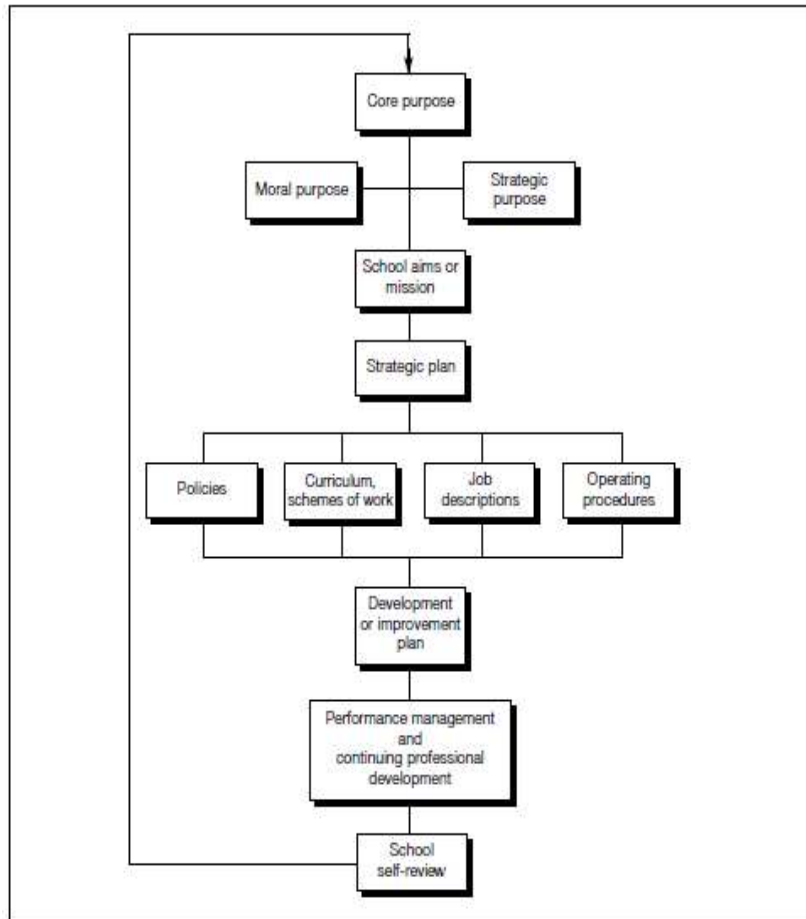
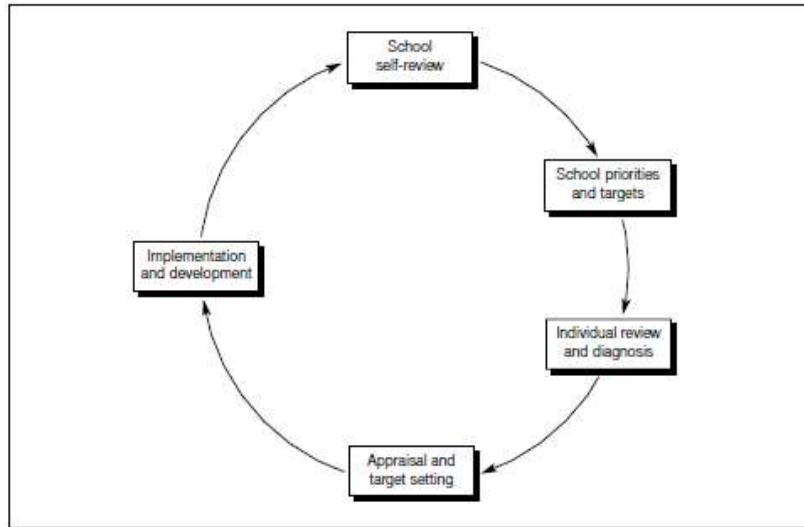


Figura 2 The organisational infrastructure (Burnham & Bradbury, 2003a: 33)

Sipas figurës 2, infrastruktura organizative është komponent i rëndësishëm i menaxhimit të performances, i cili përbëhet nga: qëllimi kryesor që përcakton natyrën e performancës, qëllimi moral i shkollës, qëllimi strategjik që përcakton të ardhmen e organizatës, qëllimi ose misioni i shkollës, plani strategjik që përcakton synimet e gjera të shkollës, politikave që sigurojnë cilësinë dhe sigurinë e organizatës, kurrikulumi dhe skema e punës që përfshin referenca për diferencimin, përparimin dhe vlerësimin ose edhe kriteret për mësimdhënie dhe mësimnxënie efektive, përshkrimet e punës, procedurat operative që përfshijnë zakonisht një manual i cili ofron udhëzime specifike dhe praktike, plani i zhvillimit ose i përmirësimit që zakonisht përfshin një buxhet të detajuar për të shpjeguar aspektet specifike të strategjisë dhe politikave në fuqi, menaxhimi i performancës dhe zhvillimi i vazhdueshëm profesional si dhe vetë-vlerësimi i shkollës që është thelbësor për një performancë të lartë ose përmirësim të qëndrueshëm të shkollës.



*Figura 3 The performance management cycle (f. 40)*

Sipas figurës, menaxhimi i performancës është një proces i vazhdueshëm; sa përfundon një cikël fillon tjetri; kjo për t'i arritur qëllimet, kthimin e qëllimeve në veprim dhe në fund rishikimin e punës për të vazhduar prap në ciklin e ardhshëm.

Edhe autorët (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007) theksojnë se menaxhimi i performancës është proces që lidh mësimdhënësit, stafin mbështetës, rolin dhe bashkëpunimin në suksesin e tyre dhe të shkollës. Menaxhimi i performancës bën që drejtori të punojë me stafin e tij dhe stafi punon me njëri-tjetrin duke siguruar mekanizma për reagimet e punës së tyre me qëllim të përmirësimit dhe mbështetjes, ashtu që të arrihet punë sa më efektive në shkollë. Menaxhimi i performancës qartëson qëndrueshmërinë e roleve, objektivave, sjelljeve në shkollë, rritjen e përgjegjësve për cilësinë e punës dhe punën ekipore në menaxhimin sa më efektiv të performancës nga i gjithë stafi i shkollës. Po ashtu, përmes menaxhimit të performancës bëhet dallimi i performancës së dobët dhe asaj të lartë dhe trajnimi më i fokusuar në zhvillim.

Për të pasur sukses në shkollë, stafi duhet të jetë i përkushtuar në punë dhe duhet të jetë përgjegjës për zhvillim dhe cilësi. Ndërsa për mbështetjen e tyre, përgjegjës është drejtori. Drejtori i shkollës duhet ta sfidojë dhe mbështesë stafin e shkollës, ashtu që të sigurojë standard dhe cilësi sa më të lartë për mësimdhënësit dhe nxënësit, përkatësisht përmirësojë performancën e shkollës. Për një performancë më të mirë, duhet ndryshuar sjelljet dhe qëndrimet në shkollë duke përforcuar dhe përhapur praktika të mira në shkollë.

Për hartimin dhe zbatimin e suksesshëm të menaxhimit të performancës në shkolla, duhet të kihet parasysh tri elemente kyçe: dizajnimi, përceptimi dhe kapaciteti (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, f. 5).

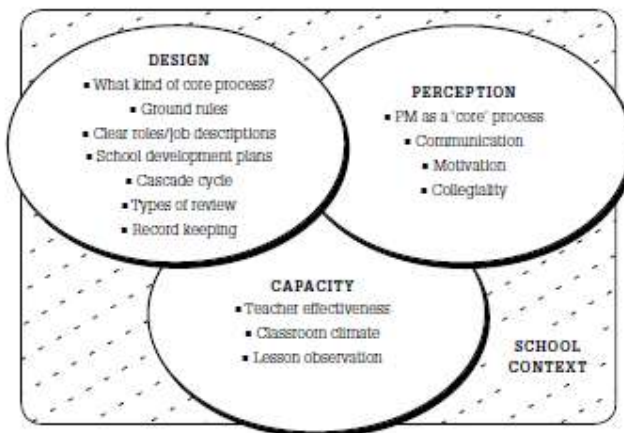


Figura 4 The three key elements of implementing performance management (e adaptuar nga autorët Zbar, Marshall dhe Power, 2007)

Sipas figurës, secila shkollë vepron në kontekstin e saj duke e përshtatur hartimin e çështjeve të dizajnit me proceset e menaxhimit të performancës. Procesi kryesor i menaxhimit të performancës përfshin planifikimin, trajnimin, rishikimin dhe shpërblimin për të siguruar përmirësim dhe zhvillim të vazhdueshëm të performancës së shkollës.

Udhëheqësit ose menaxherët duhet të përpiqen vazhdimisht ta përmirësojnë performancën e nxënësve përmes përmirësimit të performancës së mësimitdhënësve. Ata duhet t'i promovojnë pritjet që kanë për mësimitdhënësit, t'i ndihmojnë ata në përcaktimin e objektivave, t'u ofrojnë udhëzime dhe mbështetje mësimitdhënësve për përmirësimin e performancës, të bëjnë reagime dhe gjykime për performancën.

Që menaxhimi i performancës të jetë i suksesshëm, faktorë të rëndësishëm duhet të merren aftësia dhe angazhimi i udhëheqësit të ekipit dhe cilësia e marrëdhënieve të tij me mësimitdhënësit në ekipin e tij. Kjo arrihet duke iu siguruar mësimitdhënësve mbështetje për t'i zgjidhur problemet dhe mundësi të vazhdueshme për ngritje të kapacitetit dhe vetë-vlerësimit të tyre. Bashkë me mësimitdhënësit, ata duhet t'i caktojnë objektivat të cilat i udhëheqin strategjitë e miratuara për përmirësim të performancës (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, fv. 52-53).

Menaxhimi i performancës ka për qëllim përmirësimin e të nxënësve dhe rritjen e moralit të stafit. Menaxhimi i performancës kërkon caktimin e objektivave nga mësimitdhënësit për

përmirësim përmes mbështetjes së një plani për zhvillim profesional. Dhe e gjithë kjo kërkon një udhëheqje efektive që angazhohet në sigurimin dhe shpërndarjen e praktikave të mira në shkollë (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, f. 106).

### 2.9.1. Menaxhimi i performancës në shkollat publike në Kosovë



*Figura 5 Shkolla "Skender Emërllahu"- Ramjan; Shkolla "Abaz Ajeti"- Gjilan*

Në fotografi janë paraqitur dy nga shkollat publike ku është kryer hulumtimi. Sipas fotografive shohim se shkollat ende kanë një infrastrukturë klasike të ndërtimit.



*Figura 6 Shkolla "Fan Stolian Noli"- Dardanë; Shkolla "Selami Hallaqi"- Gjilan*

Në figurën 6 janë paraqitur edhe dy shkolla të tjera publike në të cilat është kryer hulumtimi. Të fotografia e parë vërejmë se shkolla nuk i plotëson kushtet infrastrukturore për shkak të vjetërsisë së objektit, ndërsa te fotografia e dytë, vërehet një standard më i lartë i kushteve

infrastrukturore në procesin edukativo-arsimor. Për ndërtimin e objekteve është përgjegjëse MASHT-i dhe DKA-të, por edhe drejtori i shkollës duhet të bëjë përpjekje për përmirësimin e kushteve infrastrukturore në mënyrë që shkolla të jetë një vend ku nxënësit dhe i gjithë stafi i shkollës ndihen të sigurtë dhe rehat.

Investimi në shkollat publike në Kosovë nuk është i mjaftueshëm edhe pse qeveritë janë përpjekur që të investojnë në reforma, duke iu përshtatur shteteve të tjera të zhvilluara. Megjithatë, investimi në infrastrukturën shkollore mbetet problem për shumicën e shkollave publike në Kosovë.

Pas luftës, reformat arsimore prekën edhe arsimin kosovar, duke e ndryshuar jo vetëm sistemin e arsimit por edhe fushat programore. Në mbështetje të neneve dhe ligjeve të Kushtetutës së Kosovës, MASHT-i miratoi Kornizën e Kurrikulës së Arsimit Parauniversitar të Republikës së Kosovës dhe që nga data 29.08.2011, ajo nisi të zbatohet në sistemin arsimor të Kosovës. Qëllimi i kësaj Kornize Kurrikulare ishte ndryshimi i vazhdueshëm përmes reformave dhe progresi i sistemit parauniversitar të Republikës së Kosovës në ngritje të cilësisë dhe barazisë në shërbimet arsimore për të gjithë nxënësit.

Në kuadër të Kornizës Kurrikulare, krahas promovimit të autonomisë dhe fleksibilitetit në nivel shkolle, vend të rëndësishëm zë edhe caktimi i një mekanizmi të qartë të llogaridhënies për tërë hierarkinë e sistemit arsimor në vend. Për funksionimin e shkollës, Korniza ka paraparë edhe krijimin e një kulture të vlerësimit të vazhdueshëm si ndjekje të progresit. Dhe për këtë ngritje të cilësisë, përgjegjës do të jenë kuadri mësimor, kuadri drejtues i shkollave dhe autoritetet komunale të arsimit për mbledhjen dhe analizimin e vazhdueshëm të të dhënave, drejt dokumentimit të sfidave dhe zgjidhjeve më të mira drejt ngritjes së cilësisë në arsim (Korniza Kurrikulare e Kosovës, 2011: 26).

Në Kornizën për Sigurim të Cilësisë së Performancës së Shkollës në Kosovë, MASHT-i përmes kritereve të cilësisë dhe treguesve të performancës së shkollës përcakton pritshmëritë nga çdo shkollë në Republikën e Kosovës. Përmes këtyre standardeve mund të vlerësohet performanca e shkollave dhe të bëhet planifikimi zhvillimor dhe avancimi i vazhdueshëm i shërbimeve shkollore (f.5).

Njëri ndër tre qëllimet kryesore të Planit Strategjik të Arsimit në Kosovë 2011-2016, ishte edhe mbështetja, orientimi, koordinimi, rregullimi dhe afirmimi i arsimit cilësor për të gjithë qytetarët e vendit. Për ta vlerësuar përparimin e arsimit, MASHT-i, si element themelor të këtij Plani Strategjik ka caktuar fuqizimin e strukturave të Monitorimit dhe Vlerësimit përmes mbledhjes së të dhënave, raportimit, publikimit dhe komunikimit me kohë të rezultateve. Veç tjerash, si prioritet të këtij plani ka përcaktuar edhe përmirësimin e kapacitetit të menaxhimit

të informatave të performancës (SMIA) duke u bazuar në teknologjinë e informacionit dhe të komunikimit (MASHT, 2015, f. 17). Ndërsa në Planin Strategjik 2017-2021, si strategji për funksionimin e të gjitha hallkave në sistemin arsimor, është përfshirë instrumenti kryesor për planifikim, realizim të politikave të caktuara dhe përcaktim të proceseve e që është menaxhimi i sistemit arsimor. Ky sistem vë në pah edhe rolin e drejtorit të shkollës i cili mund të jetë motor i cilësisë së arsimit në shkollë e jo vetëm si menaxher i burimeve njerëzore dhe financiare. Roli i drejtorit, në këtë rast ngrihet si profesionist me aftësi menaxheriale dhe përvojë në arsim. Përmes menaxhimit të sistemit arsimor, synohet reformimi rrënjësor për t'i arritur ndryshimet e dëshiruara.

Prandaj, MASH-T-i ka përcaktuar si kusht zhvillimin e kapaciteteve menaxhuese në nivel lokal ose të shkollës për t'i realizuar ndryshimet në arsim krahas autonomisë financiare dhe profesionale, duke e transformuar shkollën në një organizatë të të nxënësve ku drejtori i shkollës jep llogari dhe është përgjegjës për këtë proces. Në këtë proces, sfida mbetet caktimi i mekanizmave të llogaridhënies dhe efektshmëria e zbatimit të politikave arsimore, pa të cilat nuk mund të funksionojë edhe decentralizimi në sistemin arsimor. “Andaj, instrumentet e menaxhimit të sistemit të arsimit duhet të caktohen në funksion të mbështetjes, monitorimit dhe ridefinimit të proceseve dhe politikave që i shërbejnë këtij qëllimi”.

Në Kosovë, sipas raportit hulumtues të zhvilluar nga Instituti RINVEST në shkurt të vitit 2004, shihet se Menaxhimi i Performancës në shkollat publike në Kosovë nuk ka traditë të matjes sistematike të rezultateve të arsimit për shkak se deri më tani, Sistemi i Menaxhimit të Arsimit në MASH-T është përqëndruar më shumë në zhvillimin e sistemeve për regjistrimin e numrit të nxënësve në ndjekjen e shkollës së arsimit. Po ashtu, edhe Universiteti nuk ka ndonjë sistem për vlerësimin e gjasave të punësimit të studentëve dhe as për vlerësimin e efektivitetit të mësimdhënies, strategjive të mësimin për programet e fakultetit, etj. Sistemi i arsimit më shumë është orientuar kah inputet se sa outputet, prandaj ende nuk kemi të dhëna për rezultatet, konkretisht për menaxhimin e performancës.

Gjithashtu, edhe në testet e vlerësimit të organizuara nga MASH-T-i për klasat e 9-ta, ende nuk është vlerësuar efektiviteti i instrumenteve që përdoren në këtë testim. Dizajnimi i testit duhet të jetë i tillë që t'i vlerësojë nxënësit se sa i kanë kuptuar kurrikulat e sistemit arsimor. Sistemi arsimor në Kosovë nuk ofron as këshillim për karrierë dhe profesion, rrjedhimisht as përgatitje për punë (f. 8-9).

Më vonë, MASH-T-i përcakton pritshmëritë për çdo shkollë publike në Kosovë në Kornizën për Sigurim të Cilësisë të nxjerrur në nëntor, 2016, duke caktuar përmes saj kriteret e cilësisë dhe treguesit e performancës së shkollës. Në fakt, këto kritere dhe tregues mund të quhen

edhe standarde të cilët shërbejnë për vlerësimin e performancës së shkollës, planifikimin zhvillimor të saj dhe avancimin e shërbimeve shkollë. Vlerësimi i performancës së shkollës bazohet në kompetenca të përcaktuara nga komiteti arsimor, ku përmes vlerësimit dhe vetë-vlerësimit të performancës të përkrahen proceset zhvillimore dhe zhvillimi i cilësisë (f.5). Përmes vlerësimit të performancës synohet identifikimi i problemeve dhe modeli i ndëshkimit sa më të paktë. Ky është edhe një lloj mekanizmi i përgjegjësisë dhe llogaridhënies së institucioneve arsimore i cili kontribuon në përmirësimin e cilësisë në shkolla.

Për një performancë efektive dhe cilësore, secila shkollë duhet të ketë:

- një vizion të qartë, të ndërtuar përmes një procesi gjithëpërfshirës, të njohur dhe të pranuar nga i gjithë komuniteti i shkollës, i cili i reflekton nevojat specifike të nxënësve të saj dhe lokalitetit ku vepron;
- mekanizëm efektiv të vetë-vlerësimit në raport me treguesit e performancës së shkollës të përcaktuar nga MASHT-i dhe në raport me vizionin e saj;
- procedura të qarta të planifikimit zhvillimor me pjesëmarrje të gjerë, dhe
- agjendë të qartë dhe përkushtim për përmirësim të vazhdueshëm të praktikave të saj, në të mirë të përkrahjes së nxënësve për zotërimin e kompetencave kryesore dhe realizimin e potencialit të vet. (f.7).

Korniza për Sigurim të Cilësisë së Performancës së Shkollës përcakton:

- Fushat e cilësisë së performancës së shkollës;
- Kriteret e cilësisë së performancës së shkollës;
- Treguesit e cilësisë së performancës së shkollës;
- Nivelet e vlerësimit të performancës së shkollës, dhe
- Shkallët e cilësisë së performancës së shkollës (8).

Për menaxhimin e shkollës, vlerësim dhe vetë-vlerësim, planifikim dhe përmirësim të saj, Korniza për sigurim të cilësisë ka paraparë pesë fusha të cilësisë:

1. Menaxhimi dhe qeverisja;
2. Kultura dhe mjedisi shkollor;
3. Mësimdhënia dhe nxënia;
4. Zhvillimi profesional i mësimdhënësve, dhe
5. Performanca e nxënësve (9).

Për secilën fushë të cilësisë janë caktuar kriteret e cilësisë së performancës së shkollës, të cilat paraqesin referenca për vlerësimin dhe avancimin e performancës së shkollës



dhe përshkruajnë pritshmëritë themelore që duhet të përmbushen në secilën shkollë të Republikës së Kosovës dhe (13).

PARMET E KKAP	FUSHAT E PERFORMANCËS SË SHKOLLËS				
	1 MENAXHIMI DHE QEVERISJA	2 KULTURA DHE MJEDISI	3 MËSIMDHËNIA DHE NXËNIA	4 ZHVILLIMI PROFESIONAL I MËSIMDHËNËSVE	5 PERFORMANCA E NXËNËSVE
<b>GJITHËPËRSHIRJA</b>	1.1 Organet e qeverisjes janë funksionale dhe efektive në përfaqësimin e interesave të komunitetit të shkollës	2.1 Objekti dhe hapësirat përcjellëse të shkollës janë të qasshme, të sigurt, të shëndetshme dhe miqësore	1 Shkolla siguron përfshirjen e nxënësve dhe prindërve në aktivitetet mësimore	4.1 Menaxhmenti i shkollës përfshin nxënësit, prindërit dhe mësimdhënësit në planifikimin e ZhPM	5.1 Nxënësit ushtrojnë përgjegjësitë e tyre sociale e qytetare në klasë, në shkollë dhe në komunitet
<b>ZHVILLIMI I KOMPETENCAVE</b>	1.2 Shkolla ka në fokus të orientimit strategjik zhvillimin e kompetencave të nxënësve	2.2 Shkolla siguron për të gjithë nxënësit mundësi të barabarta për zotërimin e kompetencave	2 Aktivitetet mësimore mundësojnë mbështetje të diferencuar të nxënësve për zotërimin e kompetencave dhe zhvillimin e potencialit	4.2 Praktikat e zhvillimit profesional të mësimdhënësve janë në funksion të zhvillimit të kompetencave të nxënësve	5.2 AArritshmëria dhe progresi i nxënësve në zotërimin e kompetencave kryesore plotëson pritshmërinë e vendosura me KB
<b>MËSIMDHËNIA DHE NXËNIA E INTEGRUAR</b>	1.3 Organet profesionale të shkollës janë funksionale dhe efektive në jetësimin e mësimin të integruar	2.3 Mjedisi dhe kultura e punës së shkollës janë në funksion të nxënies së integruar dhe jetësimin të kurrikulës	3 Përmbytjet dhe aktivitetet mësimore janë në funksion të qasjes së integruar	4.3 Praktikat e zhvillimit profesional të mësimdhënësve janë në funksion të mësimdhënies së integruar	5.3 Arritshmëria dhe progresi i nxënësve në zotërimin e rezultateve të përcaktuara për fushat kurrikulare plotëson pritshmërinë e vendosura me KB
<b>AUTONOMIA DHE FLEKSIBILITETI</b>	1.4 Prioritetet e zhvillimit të shkollës pasqyrojnë vizionin e saj, nevojat e nxënësve dhe rezultatet e vet-vlerësimit	2.4 Shkolla ka praktika të konsoliduara të përfshirjes së gjithë komunitetit shkollor në përmirësimin dhe mirëmbajtjen e mjedisit fizik	4 Autonomia për planifikimin e kurrikulës me zgjedhje shfrytëzohet në mënyrë efektive	4.4 Shkolla përdorë në mënyrë efektive resurset e saj për aktivitetet e ZhPM	5.4 Nxënësit janë të angazhuar në aktivitete ekstra-kurrikulare
<b>PËRGJEGJËSIA DHE LLOGARIDHËNIA</b>	1.5 Udhëheqja e shkollës udhëheq dhe monitoron zbatimin e PZhSh dhe politikave arsimore	2.5 Shkolla ofron një mjedis të sigurt dhe mundësues për realizim të të nxënit efektiv	5 Shkolla është e angazhuar për përmirësimin e praktikave të mësimdhënies dhe të nxënit	4.5 Shkolla mbikëqyr ndikimin e ZhPM në përmirësimin e cilësisë së mësimdhënies	5.5 Nxënësit janë të angazhuar në menaxhimin e përparimit vetjak

Tabela 1 Korniza e kriterëve të cilësisë së performancës së shkollës (marrë nga Korniza për Sigurim të cilësisë së shkollave, 2016)

Sipas tabelës, janë përcaktuar kriteret e performancës së shkollës, të cilat e reflektojnë ndërveprimin në mes të parimeve të KKAP-së dhe fushave të cilësisë-shtyllave të intervenimit për menaxhimin e shkollës.

Pastaj, secila nga këto kritere të cilësisë janë zbërthyer me tregues të performancës që mund të përcaktohen si deklarata afirmative të pritshmërisë që shërbejnë për vlerësimin e performancës së shkollës (15).

## **2.10. Monitorimi dhe vlerësimi i performancës**

### **2.10.1. Monitorimi i performancës në sistemin e menaxhimit**

Çdo punë që bëhet në shkollë, çdo mësim, takim ose projekt, i nënshtrohet rishikimit dhe monitorimit. Shkollat me performancë të lartë sigurojnë efektivitet optimal për çdo proces (Burnham & Bradbury, 2003a: 6). Por, për matjen e performancës, nuk janë të përshtatshme dhe të zbatueshme kriteret e njëjta në të gjitha shkollat. Vlerat në një shkollë duhet të jenë të përbashkëta dhe të praktikuar nga të gjithë. Qëllimi i shkollës duhet të qartësohet dhe të shërbejë për drejtimin e burimeve, energjisë dhe angazhimit. Qeveritë përcaktojnë qëllimin kryesor për shkollat e tyre me anë të të cilit formohet edhe baza e llogaridhënies (f.20-22).

Për përshkrim të punës efektive janë caktuar kritere që përcaktojnë punën individuale, duke siguruar llogaridhënie dhe përgjegjësi personale në mënyrë që të ketë menaxhim efektiv të performancës. Përshkrimi i punës është informim për performancën në formë vlerësimi dhe duhet të jetë personal për post-mbajtësin; për më tepër, duhet të rishikohet rregullisht, duhet të negociohet dhe të miratohet nga të dyja palët.

Përshkrimi i punës individuale është komponent i rëndësishëm i menaxhimit të performancës, sepse përmes përshkrimit sigurohen të dhëna për zhvillim, rishikim. Po ashtu, qartësohen nevojat për zhvillim të performancës dhe lehtësohet procesi i planifikimit për të ardhmen. Përshkrimet e punës nuk duhet të jenë formale dhe burokratike, por duhet të shërbejnë si bazë për dialog profesional dhe zhvillim personal (f.49-53).

Autorët (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007) theksojnë se për të pasur performancë të suksesshme, faktorë të rëndësishëm janë edhe trajnimi dhe monitorimi i vazhdueshëm. Mësimdhënësit duhet të monitorohen nga udhëheqësi i ekipit dhe përmes reagimit që marrin prej tij mund ta përmirësojnë performancën e tyre. Vëzhgimi duhet të jetë i planifikuar dhe i strukturuar sa të marrë informacione për performancën e mësimdhënësve. Para vëzhgimit mund të mbahet takim me mësimdhënësit për t'u dakorduar për rregullat dhe fokusin e mësimt. Të gjitha praktikat e mira duhet të shënohen gjatë vëzhgimit, por duhet të shënohen

edhe fushat e përmirësimit (f.64-65). Pas monitorimit, duhet të diskutohen rezultatet e performancës së mësimdhënësve të vëzhguar ose të trajnuar për përmirësim. Diskutimi duhet të jetë sa më pozitiv ashtu që t'i inkurajojë mësimdhënësit, duke zvogëluar gjithmonë reagimet negative. Reagimet duhet të jenë më shumë në formë të këshillave; më shumë përshkrues sesa vlerësuar. Reagimet gjithmonë duhet të fokusohen drejt së ardhmes me qëllim të përmirësimit të praktikave, por edhe motivimit dhe moralit të mësimdhënësit. Në rastet kur mësimdhënësit nuk i pranojnë reagimet për performancën e tyre, udhëheqësit përpiqen t'i mbrojnë mësimdhënësit duke i justifikuar për performancë të ulët. Atyre duhet t'u jepet kohë për të reflektuar, ta përceptojnë punën e tyre, pastaj të ndihmohen në zhvillimin profesional. Performanca e mësimdhënësve duhet të monitorohet vazhdimisht gjatë tërë vitit dhe duhet të diskutohen arritjet që në fund rezultatet të mos jenë befasese. Dëshmi të rezultateve të performancës mund të jenë: monitorimi i arritjeve të nxënësve, vëzhgimet e mësimimit, portofoliot e zhvillimit profesional të mësimdhënësve, etj. (f.69-76).

Menaxhimi i performancës ofron mundësi për të marrë reagime për punën e mësimdhënësit nga udhëheqësi i ekipit, përmes vetë-vlerësimit dhe rishikimit për zhvillim të mëtutjeshëm ( Burnham, W. J. & Bradbury, I., 2003, f. 78)

Procesi i vlerësimit është sfidues, kërkues dhe shqetësues për shkak se nuk ka qenë pjesë e kulturës profesionale në shumë shkolla. Kjo për disa lidhet me shpërblimet dhe sanksionet, prandaj është e rëndësishme të sqarohen rezultatet e kërkuara për procesin e zhvillimit dhe kjo mund të lehtësohet përmes menaxhimit të performancës dhe të krijohet një kulturë e rishikimit sistematik të provave. Vlerësimi ka disa qëllime: krijimin e një performace të lartë në shkollë, rritjen e performancës individuale dhe motivimit, lehtësimin e llogaridhënies personale, mbështetjen e të mësuarit dhe të zhvillimit profesional, rritjen e marrëdhënieve personale dhe profesionale, etj. (f.91-92).

Për të mbajtur evidencë mbi mësimdhënësit për zhvillimin dhe planifikimin e karrierës së tyre përdoret portofolio profesionale. Ajo mund ta përmbajë: përshkrimin aktual të punës, objektivat e menaxhimit të performancës, dëshmitë r pjesëmarrjes në kurse ose trajnime, informacione për projekte të veçanta, fotografi, video, etj. (f.157-158).

Gjatë procesit të monitorimit, është e rëndësishme të dihet se a ndikoi menaxhimi i performancës në rezultatet e shkollës, a u realizua si ishte planifikuar dhe sa efektiv ka qenë procesi i menaxhimit të performancës në arritjen e rezultateve ( Burnham, W. J. & Bradbury, I., 2003, f. 100).

Sipas Doracakut për Qeverisjen e Arsimit në Komuna (2015), në Kosovë, DKA-të, në kuadër të kompetencave, autorizimeve dhe përgjegjësiive ligjore të përcaktuara me ligjet e arsimit

parauniversitar, udhëzimet administrative të MASH-it dhe politikat strategjike të komunës në fushën e arsimit duhet ta mbështesin monitorimin e performancës së arsimit në nivel komune. Drejtoria komunale e arsimit ka për detyrë dhe përgjegjësi të zhvillojë instrumente të monitorimit dhe t'i implementojë ato në praktikë për ta përcjellur punën e të gjitha institucioneve të arsimit parauniversitar në komunë: përfshirjen e fëmijëve në edukimin parashkollor, regjistrimin e nxënësve në klasën e parë, vijueshmërinë në klasat tjera, rezultatet e nxënësve, punësimin e mësimdhënësve, transparencën në planifikimin e buxhetit dhe në shpenzimet e tij, implementimin e rregulloreve të shkollës, implementimin e kurrikulës, ngritjen profesionale të mësimdhënësve dhe drejtorëve të shkollave, adresimin e gjithëpërfshirjes në arsim, etj. (f.33-34).

### **2.10.2. Vlerësimi i performancës**

Sipas (Robbins, P. S, De Cenzo, A. D., Coulter, M. & Anderson, I., 2013), që ta dinë nëse punonjësit e kanë kryer punën e tyre efektivisht, menaxherët e vlerësojnë punën e tyre për të parë nëse është i nevojshëm përmirësimi. Sistemi i menaxhimit të performancës përcakton standardet e vlerësimit të performancës të cilat e vlerësojnë punën e punonjësve; ky është një proces mjaft i vështirë për t'u bërë.

Ekzistojnë 7 metoda të vlerësimit të performancës:

1. *Ese të shkruara* - përmes kësaj metode të vlerësimit të performancës, vlerësuesi përshkruan përparsitë dhe mangësitë e punonjësit; po ashtu edhe sugjerimet për përmirësim.
2. *Incidentet kritike* - Përmes kësaj metode, vlerësuesi përshkruan se çfarë bëri punonjësi që ishte efektiv ose joefektiv.
3. *Shkalla e vlerësimit grafik* - përmes kësaj metode të vlerësimit të performancës, vlerësuesi vlerëson punonjësën përmes shkallës 1 deri 5 në një listë faktorësh, si: sasinë dhe cilësinë e punës, njohuritë e punës, bashkëpunimin, besnikrinë, pjesëmarrjen, ndershmërinë dhe iniciativën.
4. *Shkalla e vlerësimit e lidhur me sjelljen* - kjo metodë bën kombinimin e elementeve të incidenteve kritike dhe të shkallës së vlerësimit grafik.
5. *Krahasimet multiperson* - krahason performancën e një individi me atë të tjerëve; përdoret për vlerësimin e menaxherëve dhe të punonjësve profesionistë sipas asaj se sa mirë i përmbushin ata qëllimet specifike.

6. *Menaxhimi nga objektivat* - është një metodë vlerësimi e performancës që shpesh përdoret për vlerësimin e menaxherëve dhe punonjësve profesionistë për të parë se sa ata i përmbushin qëllimet e tyre.
7. *Reagimet e shkollës 360* - kjo metodë e vlerësimit të performancës përdor reagime nga burime të shumta duke përfshirë: mbikqyrësit, punonjësit, bashkëpunorët dhe klientët (Robbins, P. S, De Cenzo, A. D., Coulter, M. & Anderson, I., 2013, fv. 197-199).

### **2.10.3. Vlerësimi i performancës së shkollave publike në Kosovë**

Për ta monitoruar performancën në sistemin arsimor, zbatimin e politikave arsimore, efektivitetin e shkollës dhe personelit dhe rezultateve individuale të saj nevojitet sistemi për sigurimin e cilësisë. Ky sistem përfshin një varg mekanizmash, instrumentesh e procesesh që e vlerësojnë cilësinë në arsim, ose konkretisht e vlerësojnë performancën e shkollës. Në vitin 2001, Parlamenti dhe Këshilli European nxori rekomandimin mbi bashkëpunimin evropian për vlerësim të cilësisë në arsim, ku parashihej që shtetet europiane të bashkëpunojnë dhe t'i shkëmbejnë përvojat për vlerësimin e cilësisë së shkollës dhe për avancimin e mekanizmave për sigurim të cilësisë.

Ky rekomandim u bënë thirrje vendeve anëtare që:

- të ndërtojnë sistem transparent për sigurim të cilësisë, duke inkurajuar vetë-vlerësimin e shkollave në kuadër të një sistemi të balancuar të vetë-vlerësimit dhe të vlerësimit të jashtëm;
- të inkurajojnë dhe të përkrahin, kurdo që është e përshtatshme, përfshirjen e aktorëve kryesor të shkollës (mësimdhënësit, nxënësit, menaxhmentin, prindërit dhe ekspertët) në procesin e vlerësimit të jashtëm dhe vetë-vlerësimit të shkollave, duke promovuar ndarjen e përgjegjësisë për përmirësimin e shkollave;
- t'i përkrahin trajnimet e ekipeve me bazë në shkollë për menaxhimin e procesit dhe përdorimin e instrumenteve të vetë-vlerësimit;
- t'i përkrahin shkollat që të shkëmbejnë përvoja dhe të mësojnë nga njëra-tjetra në nivel vendi dhe në nivel evropian;
- ta inkurajojnë bashkëpunimin ndërmjet të gjitha autoriteteve të përfshira në nivelin e cilësisë dhe të promovojnë rrjetëzimin e tyre në nivel evropian ( Mehmeti, S., Boshtrakaj, L., Bytyqi, L., Zylfiu, H. & Potera, I, 2018).

Në shtetet e Europës, procedurat për vlerësimin e shkollës janë pothuajse të njëjta, duke përfshirë analiza, vizita dhe raportime. Ekzistojnë dallime në shkallën e autonomisë së vlerësuesve për përzgjedhjen e instrumenteve ose në aspekte të tjera, por proceset dhe instrumentet janë të ngjashme në vlerësimin e jashtëm ( Mehmeti, S., Boshtrakaj, L., Bytyqi, L., Zylfiu, H. & Potera, I, 2018, f. 29).

Vlerësimi i performancës së shkollës ka filluar të aplikohet edhe në Kosovë, duke i kontribuar kështu zhvillimit të sistemit arsimor në Kosovë, i cili është i përqëndruar në rezultatet e arritura ose në avancimin e nivelit të arritshmërisë së nxënësve ( Mehmeti, S., Boshtrakaj, L., Bytyqi, L., Zylfiu, H. & Potera, I, 2018, f. 42).

Në bazë të Udhëzimit Administrativ për Vlerësimin e Performancës (2017) të nxjerrur nga MASH-T-I, përcaktohen procedurat për vlerësimin e performancës së institucioneve arsimore.

Ky udhëzim përcakton dy lloje të vlerësimit:

-Vlerësimin e brendshëm/vetë-vlerësimi dhe

-Vlerësimin e jashtëm.

Vlerësimi i brendshëm ose vetë-vlerësimi përkufizohet si “kontrroll i planifikuar dhe sistematik i standardeve në fushat e cilësisë, të përcaktuara nga MASH-T-i, i cili kryhet nga shkolla në intervale të rregullta, duke u bazuar në kriteret e cilësisë dhe treguesit e performancës, siç përshkruhet në Kornizën e sigurimit të cilësisë”. Në udhëzuesin për vlerësimin e brendshëm të shkollës (2016), ky lloj i vlerësimit të performancës realizohet nga Ekipi me bazë në shkollë, duke u bazuar në fushat e cilësisë dhe në Planin zhvillimor të shkollës. Vlerësimi i brendshëm dhe Plani zhvillimor i shkollës kanë qëllim përmirësimin e performancës, sigurimit të cilësisë, bashkëpunimit të komunikimit më të mirë me komunitetin dhe rritjen e kompetencave të nxënësve.

Në anën tjetër, vlerësimi i jashtëm sistematik sipas UA (2017) përkufizohet si “kontrroll i planifikuar dhe sistematik i standardeve në fushat e cilësisë të përcaktuara nga MASH-T, i cili kryhet nga shkolla në intervale të rregullta nga inspektorët e arsimit në bazë të kriterëve të cilësisë dhe treguesve të performancës të përcaktuara me Kornizën e sigurimit të cilësisë”. Sipas udhëzuesit për vlerësim të brendshëm të shkollës (2016), vlerësimi i jashtëm realizohet nga Ekipi për vlerësim të jashtëm sipas raportit për vetë-vlerësim dhe PZhSh-së. Ekipi formohet nga inspektoriat i arsimit sipas listës së vlerësuesve të jashtëm të miratuar nga MASH-T.

Në vetë-vlerësimin e parë të performancës, vlerësohen të gjitha fushat e cilësisë ndërsa në vetë-vlerësimet pasuese vlerësohen së paku dy fusha: njëra duhet të jetë Performanca e nxënësve dhe tjetra përcaktohet nga vetë institucioni arsimor.

Po ashtu, edhe në vlerësimin e parë të jashtëm të performancës duhet të vlerësohen të gjitha fushat e cilësisë, ndërsa në vlerësimet pasuese vlerësohet Performanca e nxënësve dhe fusha/t e fundit të cilësisë që kanë qenë objektet e vetë-vlerësimit të fundit të institucionit arsimor.

Përmes vlerësimit të performancës përcaktohet gjendja dhe trendi i performancës në një institucion arsimor. Shkallët e vlerësimit të performancës së institucionit arsimor janë:

- Performancë e shkëlqyeshme;
- Performancë e mirë;
- Performancë e pranueshme dhe
- Performancë e papranueshme (UA, 2017).

Cilësia e performancës	Përshkrimi
Performancë e Shkëlqyeshme	<p><i>Shkolla, në kuadër të kriterit/fushës përkatëse të cilësisë (ose në nivel të përgjithshëm), përmbush obligimet ligjore në nivel të avancuar dhe ka qasje inovative dhe efektive në adresimin e nevojave specifike të nxënësve të saj dhe të komunitetit në të cilin vepron. Përvojat e nxënësve në shkollë dhe arritjet e tyre janë të një cilësie shumë të lartë. Performanca e shkollës karakterizohet me arritshmëri të lartë të pritshmërisë dhe me performancë të shquar në të gjithë treguesit (me rastin e vlerësimit të kriterit), në të gjitha kriteret (me rastin e vlerësimit të fushës përkatëse të cilësisë), respektivisht në të gjitha fushat e performancës (me rastin e vlerësimit të përgjithshëm). Kjo nënkupton që performanca e shkollës është e qëndrueshme ndërsa përkushtimi dhe kapaciteti i shkollës është në nivelin e duhur për ta mirëmbajtur këtë performancë.</i></p>
Performancë e mire	<p><i>Shkolla, në kuadër të kriterit përkatës, fushës përkatëse të cilësisë ose në nivel të përgjithshëm, përmbush obligimet themelore ligjore në mënyrë korrekte dhe në masë të konsiderueshme adreson nevojat specifike të nxënësve të saj dhe të komunitetit në të cilin vepron. Performanca e shkollës ka anët e saj të forta dhe ato të dobëta, por, dominojnë anët e forta. Performancën e shkollës e karakterizon një trend pozitiv. Kjo nënkupton që shkolla ka një performancë të mirë, por nevojitet avancim i mëtejshëm i nivelit të performancës në kuadër të kriterëve,</i></p>

		<i>respektivisht fushave të caktuara të cilësisë.</i>
Performancë e pranueshme	e	<i>Shkolla, në kuadër të kriterit përkatës, fushës përkatëse të cilësisë ose në nivel të përgjithshëm, përmbush të gjitha obligimet themelore, por në nivel modest. Iniciativat për adresimin e nevojave specifike të nxënësve të saj dhe komunitetit ku vepron ende nuk janë konsoliduar dhe nuk kanë dëshmuar impaktin e tyre. Performanca e shkollës ka anët e saj të forta dhe ato të dobëta, por, dominojnë anët e dobëta dhe nuk është konstatuar tendencë e avancimit. Kjo nënkupton që shkolla, në kuadër të fushës përkatëse të cilësisë (ose në nivel të përgjithshëm), ka nevojë për masa të strukturuar dhe të planifikuara nën mbikëqyrje dhe përkrahje të shtuar për evitimin e vështirësive dhe përmirësimin e performancës.</i>
Performancë e papranueshme	e	<i>Performanca e shkollës, në kuadër të kriterit përkatës, fushës përkatëse të cilësisë ose në nivel të përgjithshëm, është kryesisht në nivel modest, por në njërin prej treguesve, kritereve, respektivisht fushave të cilësisë (ose më tepër) performanca e shkollës është e papranueshme. Pra, në një ose më tepër fusha të cilësisë, shkolla nuk përmbush obligimet themelore ligjore dhe ka nevojë për masa të menjëhershme, të strukturuar dhe të planifikuara nën mbikëqyrje dhe përkrahje të shtuar për evitimin e vështirësive.</i>

*Tabela 2 Shkallët e vlerësimit të performancës në institucionet arsimore (e adaptuar nga Korniza për Sigurim të Cilësisë së Performancës së Shkollës, 2016)*

Sipas tabelës 2 performanca e shkollës mund të vlerësohet sipas 4-shkallëve: me performancë të shkëlqyer kur shkolla përmbush të gjitha kriteret në nivel të avancuar, performacë e mirë në nivel korrekt, performancë e pranueshme në nivel modest, dhe performancë e papranueshme në nivel modest dhe kur një ose më shumë kritere janë të papranueshme.

Në Raportin e Vlerësimit të Planit Strategjik të Arsimit të Kosovës 2011-2016, janë vërejtur disa rritje të kërkesave për efektshmëri, qasje më të barabartë dhe cilësi në arsim. Vërehet



edhe decentralizim më i madh i sistemit arsimor në mekanizmat e vlerësimit ose llogaridhënies, duke kaluar nga MASHT-i në komuna, shkolla dhe mësimdhënës në lidhje me progresin e nxënësve. Ndërsa MASHT-i është përgjegjës për ofrimin e politikave, standardeve dhe llogaridhënies në sistemin arsimor. Në këtë fazë të zhvillimit të sistemit arsimor janë duke u ndërtuar edhe kapacitete për vlerësim të performancës e cila monitorohet edhe nga indikatorë ndërkombëtar si: BE, OKB dhe OECD. Megjithëse PSAK 2011-2016 është plani i parë gjithëpërfshirës i sistemit arsimor në Kosovë, ai nuk përfshin një kornizë koherente të matjes së performancës për shkak të mungesës së të dhënave të sakta statistikore dhe nuk mund të themi se përfshin realizimin e një vlerësimi gjithëpërfshirës të sistemit arsimor për shkak të kapacitetve dhe resurseve të pamjaftueshme për të mbuluar këtë proces. Vlerësimi i jashtëm duhet të përfshijë edhe vlerësimin e jashtëm të nxënësve, mësimdhënësve dhe shkollave (f. 28).

Sipas këtijë raporti, në Planin Strategjik të Arsimit në Kosovë për periudhën 2011-2016 përshkruhet se vlerësimi i jashtëm i shkollës ende nuk është zhvilluar në Kosovë në mungesë të kornizës logjike dhe kapacitetit institucional dhe financiar. Vlerësimi i performancës së shkollave bëhet sipas një modeli të caktuar të treguesve përmes inspektimit, duke reflektuar në rezultate dhe në procese që çojnë në arritjen e rezultateve. Edhe pse Inspektoriati i Arsimit është përgjegjës për vlerësimin e rezultateve dhe të cilësisë në shkolla, megjithatë ka ende paqartësi në fushëveprimin e inspektimit të arsimit të mesëm të lartë profesional, për të cilat shkollat përgjegjëse për inspektim kanë Autoritetin Kombëtar të Kualifikimeve.

Në vendet e zhvilluara europiane, vlerësimi i performancës bëhet duke i vlerësuar disa aspekte të shkollës, si: menaxhimin, mësimdhënësit, rezultatet e nxënësve, infrastrukturën, mjedisin jetësor dhe ligjshmërinë. Zakonisht, të gjithë treguesit e secilit komponent për vlerësim shënohen të detajuara në një raport përmbledhës në faza periodike (1-3 vjeçare). Në procesin e vlerësimit mund të përfshihen edhe ekspertët e jashtëm, palët e interesit dhe përfaqësuesit e komunës, dhe kjo do të ndihmojë edhe në rastin e Kosovës për shkak të mungesës së kapaciteteve njerzore të kufizuara për inspektim (62 inspektorë).

Në Kosovë, procesi i vlerësimit të standardizuar dhe të sistematizuar ende nuk është zhvilluar dhe nuk ka ndonjë kornizë uniforme të vlerësimit. Inspektoriati, deri më tani, është bazuar në praktikën e reagimit të raporteve ad hoc (që përdoret në situata të veçanta) duke mos pasur qasje proaktive në vlerësim (f.44-45).

#### 2.10.4. Nivelet e vlerësimit të performancës së shkollës

Sipas Kornizës për Sigurim të Cilësisë (2016), vlerësimi i shkollës duhet të realizohet në tre nivele:

- Në nivel të kriterëve të cilësisë;
- Në nivel të fushave të cilësisë, dhe
- Në nivel të përgjithshëm.

*Në vlerësimin në nivel të kriterëve përshkruhet gjendja e evidentuar dhe e trendit të performancës së shkollës në raport me secilin tregues të kriterit përkatës sipas instrumentit të vlerësimit të performancës së shkollës. Këtu përcaktohet edhe shkalla e cilësisë së performancës për kriterin përkatës.*

*Vlerësimi i performancës së shkollës në nivel të fushave të cilësisë përqendrohet në:*

- Përcaktimin e shkallës së cilësisë së performancës në fushën përkatëse;
- Përmbledhjen e gjendjes reale të shkollës në kuadër të fushës përkatëse, duke u bazuar në gjetjet e evidentuara në raport me treguesit për secilin kriter të fushës përkatëse;
- Paraqitjen e dëshmimeve që mbështesin gjetjet e konstatuara në raport me treguesit, për secilin kriter të fushës përkatëse, dhe
- Konstatimin e trendit (krahasuar me vlerësimin paraprak), evidentimin e ndikimit negativ ose pozitiv të faktorëve që janë jashtë kontrollit të institucionit arsimor dhe masat që do të ndërmerren nga shkolla për adresimin e këtyre ndikimeve.

*Vlerësimi i performancës së përgjithshme të shkollës është përmbledhje e gjendjes së konstatuar në nivel të fushave të cilësisë, të cilat kanë qenë objekt i vlerësimit dhe vetë-vlerësimit të shkollës. Ky vlerësim bëhet kryesisht nga përparësia e ndikimit që kanë pasur praktikat shkollore të nxënësit dhe nxënia e tyre sipas fushave përkatëse të cilësisë. Përmes këtij vlerësimi, shkolla identifikon përparësitë dhe dobësitë e performancës së saj dhe në bazë të kësaj përcaktohen masat që duhet të ndërmerren për përmirësim të dobësive, avansimin e përparësive si dhe tejkalimin e sfidave të paraqitura në vlerësimin e performancës (f.30).*

### 2.10.5. Trendi i performancës së shkollës

Pas vlerësimit të performancës, analizohen rezultatet dhe ndikimi që kanë pasur praktikat e shkollës te nxënësit dhe nxënia e tyre nga vlerësimi dhe vetë-vlerësimi i performancës së shkollës.

Do të thotë, theks i veçantë i vlerësimit bie mbi efektin që kanë pasur masat e zbatuara nga shkolla për përmirësimin e trendit të performancës së shkollës. Kështu, në bazë të rezultatetve të raportit mbi gjendjen e shkollës evidentohet edhe trendi i performancës për secilin tregues, në kuadër të fushave të cilësisë dhe pastaj trendi i përgjithshëm i performancës së shkollës.

Trendi	Përshkrimi
Përsosje	<i>Ky trend e karakterizon shkollën e cila është inovative dhe e përkushtuar për avancim të vazhdueshëm të të gjitha aspekteve të veprimtarisë së saj, edhe pse performanca e saj edhe në vlerësimin paraprak ka qenë në nivel të shkëlqyeshëm.</i>
Mirëmbajtje	<i>Ky trend e karakterizon shkollën e cila mirëmban një nivel të mirë ose të shkëlqyeshëm të performancës.</i>
Përmirësim	<i>Ky trend e karakterizon shkollën e cila ka ngritje të nivelit të performancës nga niveli i pranueshëm në nivel të mirë, ose nga niveli i mirë në atë të shkëlqyeshëm.</i>
Stagnim	<i>Ky trend e karakterizon shkollën e cila mban një nivel të pranueshëm (të ulët) të performancës, pa tendencë përmirësimi.</i>
Rënie	<i>Ky trend e karakterizon shkollën, niveli i së cilës ka pësuar rënie në performancë krahasuar me nivelin e performancës së konstatuar gjatë vlerësimit paraprak</i>

*Tabela 3 Trendi i performancës së shkollës (e adaptuar nga Korniza për Sigurim të Cilësisë, 2016: 31)*

Sipas tabelës, trendi i vlerësimit të performancës së treguesve të fushave të cilësisë mund të vlerësohet sipas pesë kategorive: përsosje, mirëmbajtje, përmirësim, stagnim dhe rënie.

### 2.10.6. Vlerësimi i performancës nga drejtori i shkollës

Sipas Manualit për Sigurim të Cilësisë në Shkollë (2016) i nxjerrë nga MASH-T-I, drejtori i shkollës luan rol aktiv në vlerësimin e performancës si:

- Menaxhon procesin për sigurim të cilësisë;

- Siguron realizim të vetë-vlerësimit të performancës së institucionit në përputhje me legjislacionin në fuqi;
- Përcakton fushën e cilësisë që do të jenë objekt i vetë-vlerësimit, siç përcaktohet me UA për vlerësim të performancës së shkollës;
- Formon Ekipin për vetë-vlerësim të performancës së shkollës;
- Mbikëqyr dhe përkrah Ekipin për vetë-vlerësim të performancës së shkollës;
- Siguron pjesëmarrje dhe bashkëpunim të personelit të shkollës në procesin e mbledhjes dhe sigurimit të të dhënave të nevojshme për vetë-vlerësim;
- Shfrytëzon gjetjet e vetë-vlerësimit për planifikim përmirësues dhe zhvillimor;
- Shpërndan raportin përshkrues të vetë-vlerësimit të personeli i shkollës dhe palët e interesit;
- Mbështet realizimin e vlerësimit të jashtëm, dhe
- Është pronar i proceseve kryesore në shkollë, të cilat sigurojnë cilësinë e performancës (f. 82-83).

#### **2.10.7. Vlerësimi i performancës së shkollave publike nga DKA-të**

DKA-të duhet ta vlerësojnë performancën e shkollave përmes fushave të cilësisë së shkollës, implementimit të planeve të zhvillimit të shkollës, planeve të ngritjes profesionale të mësimit dhe projekteve të implementuara nga shkollat. Vlerësimin e performancës së shkollave, DKA-të duhet ta mbështesin edhe përmes dokumentit: Standardet për Shkollat Mike për Fëmijë dhe Udhëzuesit për Vlerësimin e brendshëm të shkollës. DKA-ja vendos për fushën/at e cilësisë së shkollës në të cilën do të bëhet vlerësimi i performancës së shkollës, e informon shkollën dhe e përgatitë planin e vlerësimit. Më pas, shkolla ofron dëshmi për DKA-në lidhur me kërkesat e vlerësimit. DKA-ja i analizon dëshmitë e ofruara dhe bën vlerësimin e performancës së shkollës në fushën përkatëse të cilësisë dhe e dërgon raportin e vlerësimit në shkollë. Shkolla, pas analizimit të këtij raporti të vlerësimit nga DKA-të, harton dhe implementon planin e veprimit për përmirësimin e performancës së shkollës. Dhe në fund, DKA-ja e monitoron zbatimin e planit të veprimit për përmirësimin e performancës (Doracak për Qeverisjen e Arsimit në Komuna, 2015: 35).

### **2.10.8. Inspektimi i Arsimit si faktor i rëndësishëm për vlerësimin e performancës së shkollave publike në Kosovë**

Sipas Ligjit për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës (2011), në nenin 8 për Inspektimin e Arsimit theksohet se Departamenti i Inspeksionit pranë Ministrisë ka përgjegjësi për inspektimin e institucioneve arsimore. Drejtorët e shkollave dhe drejtorët e drejtorive komunale duhet të bashkëpunojnë me inspektorët e autorizuar, duke ua ofruar dokumentacionin e nevojshëm, duke iu siguruar çasje në institucion si dhe pjesëmarrje në inspektim, personalisht. Inspektimi zhvillohet në cikle vjetore. Inspektimi i arsimit ka qëllim ta kontrollojë dhe evidentojë: respektimin e detyrave dhe funksioneve përkatëse nga institucionet, funksionimin e KDSH-së, KP-së, KN-së dhe korrektësinë dhe saktësinë e dokumenteve pedagogjike dhe shkollore, të dhënat e nxënësve, organizimin e mësimit, kualifikimet për zhvillim profesional të mësimitdhënësve, mjedisin e punës, zbatimin e KKK-së, etj.

Në rast të moszbatimit të këtyre aspekteve, drejtorit të institucionit i jepen këshilla dhe rekomandime për ndryshimet e nevojshme për një afat të caktuar kohor.

Nëse drejtori i institucionit nuk merr masa për përmirësim të mangësive të përcaktuara nga inspektimi, inspektori mund të përcaktojë masa disiplinore që duhet të merren ndaj drejtorit ose personelit tjetër në institucion. Pas kësaj, me nënshkrimin e këtijë raporti nga inspektori dhe drejtori, Ministria mund të ndërpresë punën në institucione arsimore që nuk janë të licencuara ose që veprojnë në ambiente të papërshtatshme. Ministria mund ta udhëzojë komunën në ndërprerjen e punës së ndonjë mësimitdhënësi që nuk i përmbushë kriteret e parapara me këtë ligj ose në kushte të tjera. Ministria mund të kërkojë zbatimin e mësimit shtesë nëse vëren mangësi në zbatimin e kurrikulimit, ose madje edhe të anulojë notat me kundërshtim me procedurat e vlerësimit, diplomat dhe dokumentet e tjera që janë marrë në kundërshtim me ligjet në fuqi.

Përgjegjësi e Departamentit të Inspektimit është edhe monitorimi dhe vlerësimi i punës akademike të institucionit në kuadër të ciklit vjetor të inspektimit.

### **2.11. Strategjitë e menaxhimit për përmirësimin e performancës së shkollës**

Strategjitë janë plane për mënyrën se si organizata duhet të arrijë suksese dhe të bëjë ndryshime në organizimin e performancës sa më të mirë. Këto strategji filluan të zbatohen në sektorin e ekonomisë për t'i arritur fitimet dhe për t'i kënaqur klientët, por më vonë strategjitë

u bën të rëndësishme edhe në sektorët e tjerë dhe sipas hulumtimeve, organizatat me menaxhim strategjik kanë nivele më të larta të performancës.

Menaxherët organizativë përballen me situata të ndryshme, shpesh të pasigurta, dhe përmes menaxhimit strategjik vendosin se çfarë veprimesh duhet të ndër marrin. Edhe stragjijtë më të mira mund të dështojnë nëse menaxhmenti nuk i zbaton ose vlerëson ato siç duhet ( Robbins, S., P., dhe Coulter, M, 2012, f. 225).

Sipas (Caldwell, B. J.n Wong, K. Ch. & Evers, C. W, 2001, f. 146), çështja e lidërshiptit në shkolla po ndryshon, në Hong Kong e njohur si Iniciativa e Menaxhimit të Shkollës ose në vende të tjera si vetë-menaxhim të shkollave, duke zhvendosur autoritetin, përgjegjësinë dhe llogaridhënien në nivel shkollë. Këto shkolla mund të quhen edhe klasa botërore të cilat kanë mundësi të ofrojnë një cilësi të lartë të arsimit për të gjithë nxënësit dhe do të jenë profesionalisht të dobishme për mësimdhënësit dhe profesionistët e tjerë.

Sipas sondazheve, drejtorët besojnë se shpërndarja e burimeve për nevoja të veçanta arsimore përmirëson rezultatet e mësimi për nxënësit. Por, ky zbulim nuk ndriçon nivelin e ndikimit të drejtpërdrejtë të reformës në rezultatet e të nxënësve.

Reformat mundësojnë menaxhim më të mirë të personelit, zhvillim profesional, vendimmarrje të përbashkët, performancë të përmirësuar të stafit, organizatë më efektive, rritje të kënaqësisë së stafit, etj. Gjithashtu, edhe përmirësimi i kurrikulës ngrit nivelet dhe standardet për studentët duke ndryshuar nga një kurrikulum i bazuar në rezultate të të nxënësve në plotësimin e nevojave të nxënësve. Menaxhimi më i mirë i burimeve, rritja e llogaridhënies dhe përgjegjësisë, fleksibiliteti administrativ dhe planifikimi afatgjatë i përmirësuar nuk kanë ndikim direkt mbi kurrikulën dhe përfitimet e të mësuarit, por kanë ndikim të tërthortë.

Nga hulumtimi i bërë në katër shkolla të Rajonit të Melburnit si studim rasti në tri fusha të kurrikulës ku kishte ndodhur përmirësimi, gjetjet treguan se rezultatet e nxënësve në këto shkolla ishin përmirësuar si pasojë e vetë-menaxhimit të shkollave.

Sipas Max Boisot - Profesor i Menaxhimit Strategjik në Barcelonë (Caldwell, B. J.n Wong, K. Ch. & Evers, C. W, 2001, fv. 150-154), ekzistojnë katër strategji të lidërshiptit: strategjia emergjente, strategjia e planifikimit, intrapreneuship dhe strategjia e qëllimit.

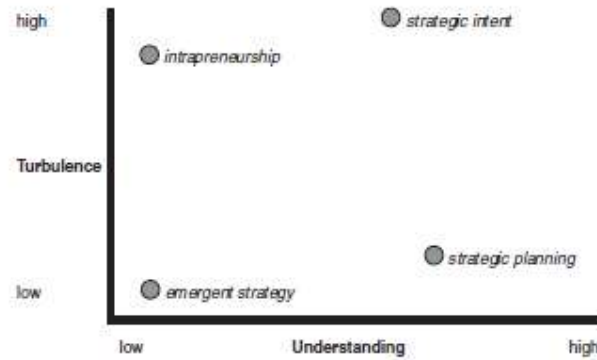


Figura 7 A model strategic management (f.154)

Sipas figurës, drejtuesit duhet t'i përshtaten situatave gjatë menaxhimit të shkollës. P.sh., strategjia emergjente përdoret kur trazirat dhe mirëkuptimi janë të ulëta në shkollë.

Strategjia e planifikimit përdoret kur trazirat janë të ulëta dhe mirëkuptimi i lartë, përmes planeve afatmesme dhe afatgjata.

Intrapreneurship përdoret kur trazirat janë të larta dhe mirëkuptimi është i ulët, dhe kjo strategji si qasje e menaxhimit inkurajon iniciativën individuale kur nuk është e mundur të formulohet një përgjigje koherente dhe e integruar e organizatës.

Strategjia e qëllimit, përdoret kur trazirat janë të larta dhe mirëkuptimi është i lartë, kur procesi i trazirave përballohet përmes kuptimit intuitiv të asaj që ndodh për ta drejtuar punën në shkollë.

Udhëheqësit dhe menaxherët duhet të përpiqen ta kuptojnë mjedisin e tyre për t'u përshtatur në kohë dhe rrethanë.

## 2.12. Vetë-menaxhimi - autonomia e shkollave

Sipas Bush (2008), institucionet arsimore veprojnë në bazë të kuadrit legjislativ i cili u lejon pak liri veprimi shkollave dhe komiteteve lokale për shkak të sistemeve të centralizuara. Në anën tjetër, sistemet e decentralizuara i transferojnë kompetencat në nivelet institucionale dhe vetëm atëherë mund të flasim për "vetë-menaxhim".

Dhe se: "Centralizimi byrokratik është i përhapur në shumë vende në zhvillim dhe e lidhë këtë me sundimin e mëparshëm kolonial dhe me vendosjen e rëndësisë në planifikimin qendror nga shumë qeveri post-koloniale".

Vetë-menaxhimi ka një rëndësi të madhe për zhvillimin e udhëheqjes për shkak të fushëveprimit më të madh për udhëheqje dhe menaxhim. Udhëheqësit e shkollave vetë-menaxhuese kanë përgjegjësi për buxhetet, stafin, marrëdhëniet e jashtme dhe interpretimin dhe zbatimin e asaj që është përshkruar në kurrikula.

Besohet se ngritja e standardeve të udhëheqjes dhe menaxhimit është çelsi i përmirësimit të shkollave dhe kjo e rritë nevojën për përgatitjen dhe zhvillimin profesional të liderëve (f.4-8). Për shkollën, i rëndësishëm është përmirësimi i vazhdueshëm drejt avancimit përmes udhëheqësve arsimorë që e mendojnë seriozisht qëllimin e shkollës në shoqërinë demokratike në përgatitje të studentëve për vetë-qeverisje. Kjo ndodh kur nxënësit në vend se të mësojnë për demokracinë në mënyrë abstrakte, lejohen ta shohin atë veprim ose të jenë pjesë e saj duke marrë pjesë në qeverisjen e shkollës (Novak, 2002, f. 159).

Në Kosovë, ende dominon sistemi i centralizuar i arsimit me një autonomi minimale të shkollës, prandaj puna në shkollë nuk është aspak kreative. Kjo mund të ndryshojë me delegimin e përgjegjësisë, kombinimin e vlerësimit të brendshëm dhe të jashtëm dhe hartimin (zbatimin) e standardeve nacionale (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003, p. 232).

Autori Sergiovani (2001) shpjegon teorinë e menaxhimit të shkollave. Para shumë kohe, në shkolla përdorej Teoria Piramidale, ku qëllimet e shkollës arriheshin përmes kontrollit të njerzëve në shkollë. Kontrolli bëhej nga një person që merrte përgjegjësinë për të siguruar udhëheqjen, mbikëqyrjen dhe inspektimin, prandaj ngarkesa e menaxhimit u delegua te menaxherët zyrtarë. Kështu, u shfaq një sistem hierarkik i menaxhimit duke u ofruar mësuesve dhe të tjerëve udhëzime në mënyrë që të gjithë të mendonin dhe të vepronin në të njëjtën mënyrë. Por, shkollat u bënë shumë komplekse dhe gjërat nuk mund të kontrolloheshin drejtpërdrejtë, ku si rrjedhojë, sipas autorit, u kalua në Teorinë e Hekurudhës. Përmes kësaj teorie, parashikoheshin mësimdhënia, mësimnxënia, kurrikula, vlerësimi dhe pyetjet e problemet e menaxhimit që mund të dilnin. U përgatitën përgjigje dhe zgjidhje nga autoritetet e larta që duhej të ndiqeshin nga të gjithë mësimdhënësit dhe shkollat, pastaj mësimdhënësit duhej trajnuar për të ndjekur binarët siç duhet. U vendos sistemi udhëzues shpërndarës, ku maten rezultatet dhe identifikohen të rreshtuara në një planprogram të caktuar dhe me metoda specifike të mësimdhënies. Më pas, mësimdhënësit u mbikëqyrën për të parë nëse kurrikula dhe metodat e mësimin të miratuara ishin duke u ndjekur. Studentët u testuan për ta siguruar arritjen e rezultateve. Por, as kjo teori nuk funksionoi; në shumë shtete, mësimdhënësit u ndjen të “izoluar” dhe bashkë me shkollat nuk u pëlqente të ishin në xhaketen e forcës,



prandaj filluan reformat e reja gjithëpërfshirëse në shumë shtete, e quajtur si Teoria e Performancës së Lartë.

Decentralizimi është zgjidhje, ku mësimdhënësit dhe shkollat janë të autorizuar që vetë të marrin vendime dhe ta përzgjedhin mënyrën se si t'i bëjnë gjërat. Kjo praktikë është huazuar nga praktikat efikase të biznesit. Rruga për të fituar kontroll mbi gjërat, arrihet duke i lidhur njerëzit me standardet që vlejnë për të gjithë nxënësit, mësimdhënësit, komunitetet, shtetet, provincat, etj., duke qenë të lirë të vendosin se si t'i arrijnë standardet.

Drejtorët, mësimdhënësit dhe prindërit i organizojnë shkollat dhe marrin vendime për mësimdhënien ashtu që të arrihen standardet e kërkuara. Për ta inkurajuar përmirësimin e performancës, mbledhen të dhëna se sa mësimdhënësit dhe shkollat kanë arritur rezultate, përkatësisht mbahet testimi shtetror i nxënësve për menaxhimin e përgjithshëm të cilësisë.

Derisa planifikimin se çfarë dhe si bëhet e bëjnë rrethet shkollore, shteti, provinca ose kombi, ndërsa përgjegjës për ta bërë këtë janë drejtorët dhe mësimdhënësit duke u bazuar në parimet demokratike. Por, edhe në këtë teori, standardet që shoqërohen me masat e përgjegjësisë sigurojnë udhëheqje burokratike. Për një performancë të lartë në shkollë, duhet të funksionojnë lidhjet midis prindërve, mësimdhënësve, nxënësve dhe familjeve të tyre; ato duhet të lidhen fort për interesat e përbashkëta, duke tejkaluar edhe teorinë e Performancës së Lartë. Kjo mund të emërohet edhe si Teoria e Komunitetit dhe këtu burimet e autoritetit për udhëheqje janë të përfshira në ide të cilat i ofron komuniteti, e të cilat ndjekën moralisht nga anëtarët. Kjo është autokratike ose udhëheqje në komunitet.

“Udhëheqja ka katër komponentë: udhëheqjen, ndjekjen, idetë e përbashkëta dhe veprimin”.

Shkollat me komunitet të marrëdhënive kanë ndjenjë më të madhe të përgjegjësisë për ta bërë të duhurën, për ta provuar më të mirën, për t'u kujdesur për njëri-tjetrin, për të mirën e përbashkët, duke folur me zërin e moralit. Udhëheqja e komunitetit ose moralit është gjithëpërfshirëse. Por, ajo mund t'i lërë disa jashtë pasi bota është e larmishme. Në këto shkolla ka qëllime, zhvillohen praktika bashkëkohore, takime prindër, mësues, nxënës dhe administrator në tema të përbashkëta, njerëz të ndryshëm, pritshmëri të ndryshme nga prindërit, mësimdhënësit sjellin filozofi dhe stile të ndryshme të punës, hartohen kurrikula dhe strategji të vlerësimit, të cilat ndryshojnë gjithmonë në një shoqëri postmoderne (f.1-5).

### **2.13. Roli i drejtorit të shkollës në përmirësimin e performancës**

(Novak, 2002, fv. 27-28) thekson se kur gjërat nuk funksionojnë mirë, mësimdhënësit priren t'i fajsojnë studentët e tyre, ndërsa administratorët fajsojnë mësimdhënësit e tyre. Prandaj,

drejtuesit e arsimit duhet të jenë të vetëdijshëm për sjellje të tilla, duke sugjeruar strategji që ndikojnë pozitivisht në këtë proces. “Puna e udhëheqësve arsimorë është sqarimi se çfarë punon dhe pse punon”.

Në shkollë, mund të shfaqen shumë pengesa të cilat e bëjnë të vështirë kujdesin, si: klasat e mëdha, kurrikulumi i shkëputur nga interesi i studentëve, presioni për të marrë rezultate të larta testimi, ndjenjat negative ndaj edukatorëve nga jashtë shkollës, ndjenjat negative ndaj atyre që i kanë dënuar, etj. Udhëheqësit e arsimit synojnë ta krijojnë një mjedis shkollor ku duan të mësojnë gjëra të rëndësishme (Novak, 2002, f. 108).

Drejtorët duhet të caktojnë pritje të larta për studentët dhe mësimdhënësit, ashtu që të nxisin një klimë pozitive të të mësuarit në shkollë. Udhëheqësit vizionarë shfaqin bindjet e tyre se të gjithë studentët mund t’ia dalin, ta frymëzojnë stafin dhe të punojnë me mësuesit për të forcuar aftësitë. Ata duhet të kenë aftësi për marrëdhënie me njerëzit, marrëdhënie me publikun, aftësi për planifikim, teknologji, njohuri për diversitetin dhe ligjin e shkollës. Por, duhet të kenë njohuri edhe për programet mësimore-kurrikulat për t’i përmirësuar arritjet e nxënësve. Udhëheqësit efektivë të shkollës e njohin mësimdhënien dhe mbajnë përgjegjësi bashkë me të tjerët për të mësuarit e nxënësve (Jones, L & Kennedy, E, 2008, fv. 49-50).

(Harris, A. & Muijs, D, 2005, f. 1) theksojnë se me qëllim të ngritjes së performancës arsimore, shkollat vazhdimisht ndejnë presion për t’u përmirësuar përmes reformave arsimore, llogaridhënies, ngritjes së standardit dhe përmirësimit të konkurrencës ekonomike. Përmirësimi i qëndrueshëm i shkollës është ndryshim i cili mund të bëhet në mësimdhënie dhe mësimnxënie për përmirësimin e nxënësve.

Në Angli dhe shumë vende të tjera përëndimore, ekziston një interes për rindërtimin e fuqisë së lidërshiptit në përmirësimin e shkollës. Për këtë qëllim, u themelua Kolegji Kombëtar për Lidërshiptin e Shkollës (NCSL) për të ofruar performancë më të lartë nga ana e drejtuesëve të shkollave dhe për ta transformuar tërë sistemin. Rreth 90 milion dollarë në vit u ndan për përgatitjen, trajnimin dhe zhvillimin e udhëheqësve të shkollës (f. 4).

### **2.13.1. Delegimi i detyrave**

Një prej mënyrave për përmirësim e shkollës është edhe shpërndarja e udhëheqjes së shkollës. Drejtuesit e shkollave përmes mënyrave të tyre, i nxisin mësuesit që të punojnë së bashku drejt ndarjes së qëllimeve. Sipas dëshmimeve, mësuesit punojnë më efektivisht kur punojnë në mënyrë kolegjiale (Harris, A. & Muijs, D, 2005, f. 13).

Diskutimet e udhëheqësve u kushtojnë shumë pak rëndësi natyrës së grupit të punës së mësuesve, por udhëheqësit e mësuesve shpesh mund të kontribuojnë si udhëheqës të shkollave duke ndihmuar përmirësimin e shkollave.

Një ndër sfidat më të mëdha të udhëheqjes së suksesshme në shkolla është inkurajimi dhe mbështetja e bashkëpunimit mes mësimeve që ndikon në përmirësimin e praktikave të mësimeve dhe rezultateve të dëshiruara të nxënësve. Kjo do të thotë se për ta zhvilluar shkollën si një bashkësi të profesionistëve, duhet që të gjithë të punojnë së bashku për t'i shërbyer më mirë nxënësve. Shpeshherë, drejtuesit e shkollave e menaxhojnë shkollën në mënyrë tradicionale dhe të izoluar. Udhëheqësit e shkollës duhet të ndikojnë në praktikën e mësimeve dhe rezultatet e të nxënësve që i shërbejnë interesave më të mira të një shkolle, fëmijëve dhe gjithë komunitetit.

Për të zhvilluar marrëdhënie më të hapura dhe më të besueshme mes mësimeve, liderëve dhe grupeve të punës së mësuesve, udhëheqësi duhet ta mbështes dhe të zhvillojë një dialog për t'i zbatuar praktikën e dëshirueshme në mënyrë efektive. Në shkollat efektive, ekzistojnë norma ose rregulla të grupeve të punës të cilat përcaktojnë sjellje dhe promovojnë një besim të përbashkët brenda anëtarëve të grupit. Sfidë e udhëheqësit mbetet ndryshimi i besimit të mësuesve rreth praktikave efektive të mësimeve dhe punës për t'i përmirësuar rezultatet e të nxënësve në shkollë. Ndryshimi është shumë i vështirë dhe mund të hasë në rezistencë të anëtarëve, prandaj udhëheqësi duhet ta nxisë me sukses ndryshimin normativ, duke i ofruar mësuesve mundësi për të vizituar shkolla "model". Bindja që mësuesit të besojnë se ndryshimi është i dobishëm për nxënësit dhe vetë mësuesit, bën që ata ta miratojnë vullnetarisht këtë ndryshim. Udhëheqësi efektiv i kupton dhe ndikon në krijimin e normave të grupit të punës së mësuesve (Greenfield Jr, W. D, 2005, fv. 245-259).

(Tranter, S., Percival, A, 2006) theksojnë se udhëheqësit e ekipit të mësimeve duhet të jenë të aftë të bëjnë gjykimet mbi performancën për ta siguruar përmirësimin në punën e ekipit të tyre. Kjo bëhet përmes menaxhimit të performancës e cila siguron standarde të qëndrueshme në gjithë shkollën. Anëtarëve të ekipit duhet t'u bëhet e qartë se çfarë përgjegjësish dhe standardesh priten prej tyre (Tranter, S., Percival, A, 2006, f. 6).

Menaxhimi i performancës së punonjësve në shkolla duhet të jetë proces i vazhdueshëm, jo vetëm për ta kontrolluar punën e tyre, por edhe për t'i motivuar ata në punë. Menaxhimi i performancës së njerëzve siguron mbarëvajtjen e punës dhe qëllimet e saj janë duke u arritur (Tranter, S., Percival, A, 2006, f. 15).

(Mattheis, C., Wildbad, B., L., and Mehmeti, S, 2012) thonë se menaxhimi i mirë bëhet përmes delegimit që është një strategji e veçantë për drejtorin e shkollës, për shkak se mund

të ketë detyra jo shumë të rëndësishme në shkollë, por që duhen kryer me urgjencë, prandaj ato përgjegjësi mund t'i delegojë te personat e tjerë. Kështu mund të menaxhohen të gjitha detyrat e shkollës në mënyrë efikase dhe cilësore.

Termi delegim ka kuptimin e caktimit të autoritetit dhe përgjegjësisë së një personi tjetër, ose ndarje e pushtetit dhe përgjegjësisë me njerëz ose ekipe të ndryshme. Përmes delegimit të detyrave, ngrihet edhe motivimi i stafit sepse kjo është një shenjë e besimit nga drejtori i shkollës në aftësitë e personave që u jep detyra. Natyrisht, drejtori duhet të dijë se cilat detyra t'i delegojë dhe në cilat aftësi të stafit të mbështetet. Kërkohej përgatitje dhe planifikim që rezultatet e synuara të arrihen në mënyrë efektive.

Detyrat mund të delegohen te pjestarë të ndryshëm të stafit, te Këshilli Drejtues i Shkollës, Këshilli i Prindërve, etj. Duke i liruar udhëheqësit nga detyrat dhe aktivitete që mund të kryhen nga persona të tjerë, veç drejtorit të shkollës (Mattheis, C., Wildbad, B., L., and Mehmeti, S, 2012, f. 12).

Në vazhdim, do t'i paraqesim disa nga detyrat që drejtori mund t'ua delegojë pjestarëve të tjerë:

- Udhëheqjen e fushave mësimore ose aktivitete profesionale;
- Zbatimin e aktiviteteve të reja në shkollë;
- Mbështetjen e nxënësve që kanë probleme në mësimnxënie;
- Rishikimin e ankesave dhe disiplinës;
- Parandalimin e braktisjes së shkollës, dhe
- Bashkëpunimin me ndërmarrje, etj. (Mattheis, C., Wildbad, B., L., and Mehmeti, S, 2012, f. 15).

Për ta menaxhuar performacën suksesshëm, drejtori i shkollës duhet t'i delegojë detyrat te individë të përgjegjshëm dhe të formojë ekipe ose këshille që marrin përgjegjësi për zhvillimin e shkollës. Në këtë kontekst, do të paraqesim disa grupime të cilat mund të ndikojnë pozitivisht në performancën e shkollës nëse menaxhohen si duhet nga drejtori i shkollës dhe u jepen detyrat përkatëse sipas ligjeve dhe udhëzimeve administrative.

### **2.13.2. Aktivat profesionalë**

Sipas udhëzimit administrativ të Republikës së Kosovës me Nr. 22/2016, sistemi i funksionimit të Aktiveve Profesionale (Departamenteve) rregullohet në shkolla. Përmes këtij udhëzimi administrativ, rregullohet organizimi, llojet, detyrat dhe përgjegjësitë e Aktiveve Profesionale (AP).

Aktivitet Profesionalë janë bashkësi profesionale të dy ose më shumë mësuesve të një fushe kurrikulare, të cilët bashkëpunojnë për ngritjen e cilësisë në mësuesi dhe nxënies. Bashkëpunimi i tyre kontribuon në përgatitjen, planifikimin, përzgjedhjen e metodave lëndore dhe përballimin e vështirësive në procesin mësimor. Ato udhëhiqen nga kryesuesi i aktivitetit. Aktivitetet kontribuojnë në hartimin e planit vjetor të shkollës në harmoni me Planin Zhvillimor të Shkollës. Aktivitetet diskutojnë, shkëmbejnë dhe zhvillojnë planifikimet mësimore vjetore, mujore, javore dhe ditore të mësimin. Gjithashtu, kordinojnë dhe monitorojnë bashkë me koordinatorin e cilësisë procesin e zbatimit të programeve mësimore dhe ndikimin e tyre në performancën e nxënësve, etj.

Detyrë e drejtorit të shkollës është që t'i formojë aktivitetet profesionale për çdo fushë kurrikulare dhe të përcjellë funksionimin e këtyre aktiveve të cilat mund ta ngrisin nivelin e performancës së shkollës.

**Në pikën e 4 të rendit të ditës në mbledhjen e datës 29.8.2018 u bë rizgjedhja e grupeve profesionale dhe aktiveve në shkollë:**

Gjuhë shqipe-Ruzhdi Ibrahim

Gjuhë angleze-Shpend Hasani

Matematikë-Mefail Sylejmani

Biologji, kimi-Diana Arifi

Histori-Përparim Avdiu

Gjeografi-Albulena Zeqiri

Art figurative, muzikë-

Edukatë fizike-Nexhmedin Ajeti

**Cikli i ulët**

Klasa e parë-Kimete Haziri

Klasa e dytë-Ahmet Sylejmani

Klasa e tretë-Valdete Mustafa

Klasa e katërt-Yllka Rexhepi

Klasa e pestë-Abide Jakupi

Drejtori i shkollës: Nezir Hasani

*Figura 8 Aktivitetet profesionale në shkollën "Nazmi Pajaziti"-Radivojc*

Sipas figures vërehen përfaqësuesit e aktiveve profesionale të shkollës "Nazmi Pajaziti" në Radivojc, të rizgjedhur gjatë mbledhjes më datë: 29.8.2018, ku janë zgjedhur shumica e

përfaqësuesve nga aktivat përveç në fushën e artit. Edhe sa i përket lëndëve historit dhe gjeografi ato duhet të përfshihen në një fushë të vetme “Shoqëria dhe mjedisi”.

### **2.13.3. Koordinator i cilësisë**

Sipas Manualit për Sigurim të Cilësisë në Shkollë, të hartuar nga MASHT-i (2016), “Koordinatori i cilësisë në shkollë është person përgjegjës për sigurimin e cilësisë në shkollë”.

Koordinatori i cilësisë është një mekanizëm i menaxhimit të institucionit dhe sigurimit të cilësisë së performancës së shkollës. Koordinatori i cilësisë në shkollë mund të jetë mësimdhënës me orë të zvogëluara me mësimdhënie ose me kontratë të plotë në punë. Ai mbështet drejtorin për zbatimin e masave të Sigurimit të Cilësisë dhe mund të llogaritet si dorë e djathtë për identifikimin e nevojave, kërkesave të shkollës për ndryshim, avancim dhe përmirësim të vazhdueshëm të performancës së shkollës.

Koordinatori i cilësisë ka rol të rëndësishëm në disa procese në shkollë:

- Bashkë me drejtorin planifikon organizimin dhe monitorimin e procesit të cilësisë së shkollës;
- Ndihmon drejtorin e shkollës në hartimin e Planit Zhvillimor të Shkollës dhe planit të veprimit;
- Informon drejtorin e shkollës dhe mësimdhënësit për çështjet që kanë të bëjnë me menaxhimin e cilësisë së shkollës;
- Identifikon nevojat për zhvillim profesional të mësimdhënësve;
- Bashkë me drejtorin dhe stafin, kontribuon në zhvillimin e projekteve për cilësi, dhe
- Bashkë me drejtorin e shkollës dhe stafin bën planifikimin, organizimin dhe zbatimin e vetë-vlerësimit dhe progresit në fushat e cilësisë në shkollë, etj. (f.83).

### **2.13.4. Këshilli Drejtues i Shkollës (KDSH)**

Në Ligjin për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës (2011), në kapitullin për Përgjegjësitë e Institucioneve arsimore, theksohet se çdo institucion publik arsimor duhet ta ketë Këshillin Drejtues i cili ka rol të rëndësishëm në udhëheqjen e shkollës. KDSH-ja duhet të mbajë takime çdo tre muaj. Ai përbëhet nga tre përfaqësues të prindërve (të zgjedhur nga

Këshilli i Prindërve), dy përfaqësues nga shoqëria (të emëruar nga Komuna), dy përfaqësues nga mësimdhënësit dhe për shkollat dy dhe tre të ISCED-it, një përfaqësues të nxënësve të zgjedhur nga vetë nxënësit e asaj shkolle. Në rastet kur shkolla ka numër të madh të nxënësve, numri i anëtarëve të KDSH-së rritet. Kryetari i KDSH-së zgjidhet nga radha e përfaqësuesve të prindërve ndërsa drejtori i shkollës ushtron detyrën e sekretarit të KDSH-së. Disa nga detyrat e KDSH-së janë: hartimi i rregullave të shkollës sipas nenit 22 të Ligjit për Arsimin Parauniversitar të cilat miratohen pastaj nga komuna, zgjedhja e një përfaqësuesi nga prindërit dhe një nga mësimdhënësit për ta vëzhguar emërimin e drejtorit, zëvendës drejtorit dhe mësimdhënësve të shkollës, ushtrimi i funksioneve të ndërlidhura me shfrytëzimin e buxhetit, miratimi i aktiviteteve jashtëkurrikulare, caktimi i kodit të veshjes në shkollë, shprehja e pikëpamjeve në lidhje me çështjet e shkollës ose arsimin në përgjithësi, kontribuimi në hartimin e PZhSh-së, mbajtja e dokumentacionit për të gjitha të hyrat dhe shpenzimet, etj.

**Shkolla e mesme e ulët "Nazmi Pajaziti" Radivojc**

**Këshilli i Shkollës: 30.11.2017/18**

1. <b>Burim Sadiku</b> (Prind - kryetar)	045215873
2. <b>Faton Zeqiri</b> (Prind - kryetar)	044306068
3. <b>Ismajl Zymberi</b> (Prind)	044130216
4. <b>Myrvete Devaja</b> (Mësuese)	044210718
5. <b>Medijahe Sahiti</b> (arsimtare)	044302699
6. <b>Abide Jakupi</b> (Mësuese)	044105674
7. <b>Shpend Hasani</b> (arsimtar)	044458307
8. <b>Jakup Jakupi</b> (arsimtar)	045305314
9. <b>Elda Pajaziti</b> (nxënëse)	044

*Figura 9 Këshilli Drejtues i Shkollës "Nazmi Pajaziti"-Radivojc*

Sipas figurës 9, është paraqitur Këshilli Drejtues i njëres nga shkollat që kanë qenë pjesë të hulumtimit, shkolla "Nazmi Pajaziti" në Radivojc-komuna e Vitisë. Këshilli Drejtues i kësaj shkolle është i përbërë nga 9 antarë, 3 prej tyre janë prind, 5 mësimdhënës dhe 1 nxënës dhe këshilli është zgjedhur gjatë vitit shkollor 2017/18. Sipas UA-së këshilli duhet të përbëhet nga 3-prind që është edhe në këtë këshill të kësaj shkolle, 2 përfaqësues nga shoqëria të cilët emërohen nga Komuna, në këtë rast këtu janë zëvendësuar me mësimdhënës nga po kjo shkollë numri i të cilëve do të duhej të ishte 2, në këtë rast janë 5 mësimdhënës dhe një nxënës që është edhe në këtë dokument të kësaj shkolle. Përpos kësaj shkolla nuk ka ndonjë dokument bashkangjites për detyrat dhe përgjegjësit e antarëve të KDSH-së dhe as ndonjë rregullore të takimeve se kur duhet të mbledhet këshilli.

### 2.13.5. Këshilli i Prindërve (KP)

Sipas Ligjit për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës (2011), çdo institucion arsimor duhet ta ketë Këshillin e Prindërve, i cili zgjidhet me vota të fshehta nga të gjithë prindërit e nxënësve të atij institucioni. Këshilli i Prindërve, përveç përfaqësimit në Këshill, ka të drejtë t’ia paraqes ankesat e tyre drejtorit të shkollës, komunës dhe Ministrisë lidhur me cilësinë e mësimdhënies dhe mjedisin shkollor.

### 2.13.6. Këshilli i Nxënësve (KN)

Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës (2011) përcakton zgjedhjen e Këshillit të Nxënësve për çdo institucion arsimor. Shkollat e nivelit 2 dhe 3 në zgjedhjen e Këshillit të Nxënësve kanë të drejtë të zgjedhin së paku nga një përfaqësues të nxënësve nga secila klasë, i cili zgjedhet çdo vit me vota të fshehta.

KP-ja përveç përfaqësimit në Këshillin Drejtues të Shkollës, kryesisht luan rol të rëndësishëm edhe në përmirësimin e mjedisit shkollor, kushteve të punës, interesave që kanë të bëjnë me shëndetin, sigurinë dhe mirëqenien e nxënësve.

#### Këshilli i Nxënësve

1. Elda Pajaziti (kryetare) 044871492
2. Drilon Shallti **Grupi I Ekologve ne Budrikë**
3. Fatos Rama 1. Valdrit Maliqi 5. Elton Maliqi
4. Lorin Ismajli 2. Rozafa Bislimi 6. Arbesa Sadiku
5. Elona Salihu 3. Eron Ismajli 7. Ilmi Azizi
6. Fatime Jashari 4. Dhurata Sahiti 8. Era Sadiku

#### 7. Erta Rexhepi

#### **Grupi I Ekologve (Gjelbërt) I nxënësve të klasave të VII dhe VIII**

<u>Klasa 7/2</u>	<u>Klasa 7/1</u>	<u>Klasa 8/1</u>	<u>Klasa 8/2</u>
<u>Eduart Ferizi</u>	<u>Yll Shahini</u>	<u>Lorin Ismajli</u>	<u>Bajram Ukshini</u>
<u>Erlisa Hajrizi</u>	<u>Ledion Pajaziti</u>	<u>Shkodran Shallti</u>	<u>Aurela Hyseni</u>
<u>Gresa Beqiri</u>	<u>Ronita Halili</u>	<u>Leonard Ferizi</u>	<u>Donika Hajrizi</u>
		<u>Violeta Lutfiu</u>	<u>Florie Misini</u>

Nga drejtori i shkollës: Nezir Hasani

Figura 10 Këshilli i Nxënësve në shkollën “Nazmi Pajaziti”-Radivojc



Sipas figures 10, Këshilli i Nxënësve të shkollës “Nazmi Pajaziti” në Radivojc përbëhet nga 7 antarë-nxënës të kësaj shkolle, njëri prej të cilëve është kryetar i KN-së, njëkohësisht edhe antarë e KDSH-së. Gjithashtu te ky dokument shihet edhe Grupi i ekologëve që përbëhet nga 14 nxënës në shkollën amë dhe nga 8 nxënës në paralelen e ndarë në Budrikë.

### **2.13.7. Hartimi i Planit Zhvillimor të Shkollës (PZhSh)**

Në udhëzimin administrativ Nr. 23/2016 të Republikës së Kosovës, të nxjerrur nga MASHT për Planin Zhvillimor të Shkollës dhe Planin Zhvillimor Komunal, përcaktohet formati, përmbajtja, struktura, bartësit, procedurat për hartimin dhe kriteret për aprovimin e PZhSh-së. PZhSh është dokument i obligueshëm për të gjitha shkollat, i cili hartohet për një periudhë tri vjeçare dhe planet vjetore për çdo vit, ku mbështeten prioritetet për zhvillimin e shkollës me një vizion të qartë. PZhSh është edhe mekanizëm për monitorimin e performancës në shkollë dhe mjet që përkrah cilësinë në mësim.

KDSH me propozimin e drejtorit të shkollës, formon ekipin për hartimin e PZhSh-së, ku përveç përfaqësuesve të KDSH-së, mund të përfshihen edhe ekspertë të jashtëm, ndërsa si udhëheqës dhe organizator është drejtori i shkollës bashkë me koordinatorin e cilësisë. Cilësinë e këtij dokumenti e vlerëson dhe e monitoron DKA-ja bashkë me koordinatorin e cilësisë, dhe pas rishqyrtimit, miratohet nga KDSH-ja. Duhet bazuar në prioritetet e MASHT-it dhe të DKA-së. PZhSh-ja përfshin pesë fushat e cilësisë dhe treguesit në përputhje me kornizën e sigurimit të cilësisë, si:

1. Rezultatet dhe sukseset (ose performancën e nxënësve);
2. Mësimdhënien dhe të nxënësve;
3. Mjedisin dhe kulturën e shkollës;
4. Udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës, dhe
5. Zhvillimin profesional të mësimdhënësve.



Figura 11 Elementet e Zhvillimit të shkollës (marrë nga Doracaku i trajnimit III, 2012)

Sipas figurës, në planin për zhvillimin e shkollës duhet të përfshihen faktorët e rëndësishëm, si: zhvillimi i të nxënit, zhvillimi i personelit, zhvillimi i shkollës dhe zhvillimi organizativ.

**SHFNU „NJAZI REXHEPI”- SLLATNË EPËRME**

**PLANIDHE PROGRAMI I PUNËS SË DREJTORIT TË SHKOLLËS VIII**  
**SHKOLLOR 2018/2019**

Muaj	Detyrimet / Aktivitetet	Saktësit e aktivitetit	Vlerëje
<b>GUSHT</b>	1. Mbledhja e kështjës të shkollës 2. Mbledhja e kështjës të arsimtarëve Ndaja e kujdestarëve dhe klasave.	Kështjës drejtues i shkollës Drejtori	
<b>SHTATOR</b>	1. Shqyrtimi dhe miratimi i planit dhe programit të veprimit për vitin shkollor 2018/19 2. Ndaja e mësësve të klasës së gjashtë 3. Balaja e arsimtarëve me materialin didaktik 4. Balaja e pr. me libra dhe mjete mësimore 5. Takimi me aktivet profesionale 6. Takime me prindër	Kështjës i arsimtarëve Drejtori i shkollës, kujdestarët e klasave arsimtarët, kyetarët e kështjësve kujdestarë	
<b>TETOR</b>	1. Mbledhja e kështjës të klasëve 2. Mbledhja e kështjës të arsimtarëve 3. Mbledhja e kështjës të shkollës 4. Takimi me aktivet profesionale 5. Kontrollimi i materialit pedagogjik të shkollës 6. Vizita të ndryshme në disa orë mësimore 7. Organizimi i një krosi vještitor me rënëse	Drejtori ----- Kështjës drejtues i shkollës Drejtori Drejtori Drejtori Arsimtarët i edukatës fizike	
<b>NETOR</b>	1. Organizimi i një gare të diturisë me rënëse për orë të festës së 28 Nëntorit dhe aktivitet të tjera 2. Kontrollimi i materialit pedagogjik në paralelet e ndara fizike në Trestenik, Sllatinë e Boshnjë, telagjia Sadovinë 3. Eurovizioni i arsimtarëve me mjete për mbajtjen e festës të nevojshme 4. Kontrollimi i notimit të rënëseve	Arsimtarët e lëndëve Drejtori  Drejtori	
<b>DHJETOR</b>	1. Mbledhja e rregullit e kontaktëve me prind 2. Mbledhja e kështjës të klasave 3. Mbledhja e kështjës të arsimtarëve 4. Komunikimi i suksessit për gjyemvjetorin e parë 5. Mbledhja e kështjës të shkollës.	Arsimtarët e klasave Kyetarët e kështjësve Drejtori ----- Kujdestarët e klasave Kyetarët i kështjësve drejtues	

*Figura 12 Plani vjetor i punës së shkollës “Njazi Regjepi”-Sllatinë, pjesë e PZhSh-së së shkollës*

Në figurën 12 është paraqitur plani vjetor i punës për vitin shkollor 2018-2019 që është shkëputur katër mujori i parë i punës nga Plani Zhvillimor i Shkollës në njërin nga shkollat publike të hulumtuara, shkolla “Njazi Regjepi” në Sllatinë (Komuna e Vitisë). Sipas këtij plani hartuar nga drejtori i shkollës së bashku me ekipin përgjegjës për PZhSh-në këtë shkollë janë caktuar detyrat e drejtorit të shkollës dhe të përgjegjësve të tjerë në shkollë për organizimin e aktiviteteve të ndryshme dhe të punës së gjithëmbarshme në shkollë. Shihet një numër i madh i aktiviteteve dhe obligimeve që ka drejtori i shkollës dhe ekipi i KDSH-së, si dhe i organeve të tjera, të gjitha të ndara sipas muajve. Këtu vërehen takime të shpeshta të KDSH-së, këshillit të mësimdhësve, këshillit të klasave, aktivave profesionale dhe takimet me prindër, gjithashtu organizimi i punës për fillimin e vitit shkollor si: pajisja e nxënësve me tekste, pajisja e mësimdhësve me materiale didaktike, shqyrtimi dhe miratimi i planeve dhe programeve për këtë vit shkollor, organizim i garave të diturisë dhe i krosit, kontrollimi i notimit të nxënësve dhe komunikimi i suksesit. Përmbajtja e të gjitha këtyre obligimeve të planifikuara nga drejtori i shkollës dhe organeve të tjera përgjegjëse duke kontrolluar dhe monitoruar punën që është arritur dhe diskutimi në takime për përmirësimet që mund të bëhen në shkollë mund të sjell rezultate të kënaqshme të performancës së shkollës. Dhe e gjitha kjo mund të arrihet me angazhimin dhe përkushimin e drejtorit të shkollës që shtynë në funksion edhe organet e tjera të shkollës.

### **2.13.8. Zbatimi i kurrikulës nga shkollat e Republikës së Kosovës**

Sipas udhëzuesit për Udhëheqje të Zbatimit të Kurrikulës në Shkollë (2016), shkolla ka një rol të rëndësishëm në procesin e planifikimit dhe të zbatimit të kurrikulës së re shtetërore për t’i përkrahur nxënësit në zbatimin e kompetencave kryesore të përcaktuara në këtë kurrikulë shtetërore. Pritshëmritë e shkollës, të përcaktuara në këtë kurrikulë janë:

- Planifikimi dhe udhëheqja e procesit të zbatimit të kurrikulës;
- Sigurimi i një mjedisi mundësues për zbatimin e kurrikulës;
- Planifikimi dhe realizimi i mësimit cilësor sipas kërkesave të reja të kurrikulës;
- Zhvillimi profesional i mësimdhënësve për zbatimin e kurrikulës;
- Vetë-vlerësimi i performancës së përgjithshme nga perspektiva e ndikimit në përmirësimin e arritshmërisë së nxënësve, dhe

- Përmirësimi i vazhdueshëm i performancës në funksion të zbatimit të plotë të kërkesave të kurrikulës së re shtetërore.

Ky udhëzues shërben për udhëheqjen e shkollës, organet qeverisëse, organet profesionale dhe shërbimet profesionale të shkollës, zbatimi i së cilave mbështetet dhe monitorohet nga MASHT-i dhe IPK (f.7)

Drejtori është përgjegjësi kryesor për performancën e shkollës dhe përmes kësaj kornize kurrikulare, garantohet nivel më i shtuar i autonomisë së shkollës për ta planifikuar dhe zbatuar këtë kurrikulë në pajtim me kushtet mësimore, infrastrukturën shkollërore dhe karakteristikat lokale ku funksionon shkolla. Kështu, çdo shkollë mundësohet që ta ndërtojë profilin e vet në interesin më të mirë të nxënësve të saj. Pra, në këtë rast, drejtori i shkollës ka përgjegjësi në udhëheqjen e ndryshimit sipas kësaj kornize kurrikulare duke kuptuar, analizuar dhe zbatuar materialet që lidhen me kurrikulën (80).

### **2.13.9. Vizioni për udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës**

Vizioni, si term nga latinishtja, nënkupton shikimin në largësi, pasqyrën e imagjinatës ose përfytyrimin. Vizioni për institucionin shkollor, ka kuptimin e ardhmërisë së saj. P.sh., në shkollë mund të ndërtohet vizioni për avancimin dhe organizimin e punës, rritjen e cilësisë, ngritjen e performancës, funksionimin, ndryshimin e programeve, mënyrën e vlerësimit, strategjitë e punës, etj. Vizioni i shkollës duhet të ndërtohet nga bashkëpunimi i drejtorit me stafin e shkollës, ku të gjithë angazhohen në mision për të arritur një vizion të caktuar në shkollë (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009, fv. 55-56).

Vizioni paraqet pikëpamjen afatgjatë ose strategjike se si duhet të jetë shkolla. Vizioni përcakton edhe natyrën e performancës në të ardhmen dhe i identifikon veprimet për të ardhmen e shkollës. Përndryshe, vizioni është energji dhe motiv në jetën organizative të shkollës ( Burnham, W. J. & Bradbury, I., 2003, fv. 21-22).

Udhëheqësi duhet të ketë vizion për të ardhmen e shkollës që e udhëheqë dhe vizioni duhet të zgjerohet në tërë komunitetin. Po ashtu, vizioni duhet t'i ketë parasysh ndryshimet e shpejta sociale, ekonomike e teknologjike, prandaj, vazhdimisht duhet një rishqyrtim i vizionit ( Burnham, W. J. & Bradbury, I., 2003, f. 9).

Menaxhimi i suksesshëm kërkon një lidhje të qartë midis qëllimeve, strategjisë dhe menaxhimit operacional. Qëllimet e shkollës mund të caktohen nga drejtori, pedagogu ose në bashkëpunim me këshillin e shkollës. Ato mund të përfshihen në një vizion ose “deklaratë të misionit” dhe zakonisht dalin nga një mjedis më i gjerë arsimor, përkatësisht nga qeveritë të

cilat imponojnë vullnetin e tyre për t'i zbatuar këto ndryshime. Nëse mësuesit dhe udhëheqësit besojnë se një iniciativë është e papërshtatshme për nxënësit, nuk e zbatojnë atë me entuziazëm, prandaj qeveritë do të dëshironin që shkollat të kenë udhëheqje vizionare për aq sa nuk largohen nga qëllimet e qeverisë. Vizioni i shkollës është një komponent i rëndësishëm për një udhëheqje efektive (Bush, 2008, fv. 2-3).

#### **2.13.10. Menaxhimi me burimet njerëzore**

Studimet e (Achilles, C. M. & Tienken, Ch. H, 2005, f. 304) thonë se zhvillimi profesional ndikon pozitivisht në arritjet e nxënësve dhe përmirësimin e arsimit për shkak të risive dhe përditshmërive profesionale. Njohuritë dhe aftësitë rriten çdo ditë prandaj nuk duhet bazuar vetëm në idetë e vjetra.

Roli i drejtorit të shkollës lidhet jo vetëm me menaxhimin efikas të burimeve, por edhe me trajnimin dhe zhvillimin e kolegëve të tyre, me një përgjegjësi për efektivitetin e anëtarëve të ekipit të tyre. Zhvillimi i vazhdueshëm profesional i mësimit dhe udhëheqësve është shumë i rëndësishëm pasi shkolla është një organizatë mësimore. Shkolla duhet vazhdimisht të përmirësohet, të ndryshojë duke zbuluar mënyra të reja të punës, të krijojë një kulturë të përmirësimit ( Burnham, W. J. & Bradbury, I., 2003, f. 5).

Zhvillimi profesional është shumë i rëndësishëm për ndryshimin e rezultateve në shkollë, përkatësisht ngritje të performancës, por edhe zhvillim efektiv. Ekzistojnë aktivitete të shumta të zhvillimit profesional, si: leksione, prezantime, konferenca, punëtori dhe seminare, hulumtime të bazuara në shkollë, projekte të përmirësimit në shkolla, programe zhvillimore, etj. Këto mund të zhvillojnë një kulturë të lartë të performancës në ndërtimin e kapacitetit të stafit të shkollës. Mësimit duhet të mbështeten dhe të inkurajohen për zhvillim të vazhdueshëm profesional. Mësimit dhe udhëheqësit efektivë duhet të jenë nxënës, të cilët i modelojnë parimet e mësimit të thellë. Ata zhvillohen profesionalisht sipas një mësimi të vazhdueshëm ( Burnham, W. J. & Bradbury, I., 2003, fv. 111-118).

Zhvillimi profesional i mësimit është pjesë e zhvillimit pedagogjik dhe arsimor për përpunimin personal të mësimit dhe të punës së tyre në shkollë. Kryesisht, si objektiva të zhvillimit profesional janë: përgatitja e mësimit për t'iu përshtatur kushteve të reja të punës, përgatitja për ndryshime, forca dhe dinjiteti, etj. Zhvillimi profesional ndryshe mund të quhet edhe përsosje ose ngritje profesionale. Edhe për zhvillimin profesional të mësimit duhet të ekzistojë vizioni dhe misioni për zhvillim se ku jemi dhe ku

synojmë të arrijmë. Kjo mund të arrihet përmes kërkimeve, vëzhgimeve, vrojtimeve, analizave për njohuritë, qëndrimeve, sjelljeve, praktikave në mësimdhënie dhe menaxhim.

Zhvillimi profesional është domosdoshmëri dhe nevojë e mësimdhënësve për mësim cilësor duke i thelluar dituritë teorike dhe praktikat mësimore, për pasurim me njohuri, cilësi dhe veti të reja, fitim të përvojës dhe përmirësim të metodologjisë së punës duke iu përshtatur arsimit permanent dhe kohës bashkëkohore. Të gjitha këto mundësojnë që mësimdhënësi të jetë faktor i rëndësishëm i risive në mësim, i formave të reja në udhëheqje - duke nxitur qasje të reja të mësimin dhe të shkollës, i ndryshimeve pozitive dhe krijimit të karrierës së tyre (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009, pp. 81-87).

Mësimdhënësit si profesionalistë, veprojnë brenda shkollës me përgjegjësi ndaj nxënësve dhe prindërve duke i adresuar nevojat e nxënësve. Ata duhet të jenë të trajnuar dhe të kualifikuar për të ditur se çfarë është në interes të nxënësve. Gjithashtu, mësimdhënësit profesionalistë përpiqen që të rrisin standardet në shkolla.

Në vitin 1991, u fut instrumenti ligjor për rregulloret e vlerësimit të sjelljeve, që ishte një llogaridhënie serioze për mësimdhënësit. Secili mësimdhënës kishte një cikël vlerësimi dyvjeçar me dy vëzhgime dhe një takim shqyrtues. Nga mësimdhënësit kërkohet edhe vlerësimi dhe gjykimi i punës së kolegëve.

Mësimdhënësit dhe stafi mbështetës duhet të punojnë vazhdimisht brenda ekipeve të tyre; ata kanë të drejtë ta rishikojnë performancën e tyre dhe t'u jepet mundësi për përmirësim dhe zhvillim të karrierës në të ardhmen (Tranter, S., Percival, A, 2006, f. 2).

Edhe sipas autorëve (Harris, A. & Muijs, D, 2005), zhvillimi profesional luan një rol në ruajtjen dhe përmirësimin e cilësisë së mësimdhënies dhe mësimnxënies në shkolla. Zhvillimi i vazhdueshëm profesional mund të ndikojë pozitivisht në kurrikulën, pedagogjinë, angazhimin dhe marrëdhëniet e mësuesve me nxënësit, sepse përfshin një shumëllojshmëri të gjerë të qasjeve dhe stileve të mësimdhënies dhe mësimnxënies. Zhvillimi profesional lidhet me qëllimet e organizatës në të cilën mësimdhënësit punojnë dhe kjo nënkupton jo vetëm mësimin e vazhdueshëm por edhe bashkëpunimin duke përdorur praktika të reja të cilat ndikojnë në zvogëlimin e ndjenjës së izolimit të cilën e ndjejnë shumë mësues, por njëkohësisht rrit edhe cilësinë e punës në shkollë dhe ndryshimin dinamik.

Shkollat duhet të krijojnë një klimë bashkëpunimi të bazuar në komunikim, për të punuar së bashku në krijimin e një besimi profesional ndërmjet mësimdhënësve (Harris, A. & Muijs, D, 2005).

**Mentorimi** - Drejtori i shkollës është përgjegjës për mbikëqyrjen, licensimin dhe mentorimin e mësimdhënësve, duke ofruar më shumë komente kthyese dhe kritika konstruktive me

qëllim të inkurajimit për t'i përmirësuar praktikatat e mësimit të mesimdhënësve. Drejtori është përgjegjës për komunikimin e kërkesave të mësimit të mesimdhënësve dhe nxënësve drejt MASH-it dhe DKA-së dhe anasjelltas. Prandaj, drejtori duhet ta përcjellë punën në klasë dhe të punojë bashkë me mësimit të mesimdhënësve. Mentorimi, pra nënkupton vëzhgimin në klasë, dialogun profesional mes dy kolegëve ose drejtorit dhe mësimit të mesimdhënësve për të ndihmuar në zgjidhjen e problemeve dhe vështirësive në praktikën profesionale (GIZ, 2013, f. 10).

<p>Hapi 1: Identifikoj detyrat</p>	<p>Fillo duke identifikuar të gjitha detyrat që duhet t'i kryeni për të arritur qëllimin tuaj për mentorimin e mësimit të mesimdhënësve; organizo sesione praktike ose stimulo skenarë të mësimit të mesimdhënësve përmes lojës me role. Është mirë që ta filloni këtë proces nga fillimi. Cili është veprimi i parë që duhet ta ndërmerresh? Pas kryerjes së asaj detyre, çfarë pastaj? Ekziston ndonjë hap që duhet të prioritetizohet për të arritur afatet e caktuara kohore, ose për shkak të kufizimeve kohore të personave tjerë?</p>
<p>Hapi 2: Analizo dhe delego detyrat</p>	<p>Tani që mund ta shohësh projektin në tërësi nga fillimi e deri në fund, analizo secilën detyrë në detaje. Ekziston ndonjë hap që mund ta heqësh nga lista dhe prap të arrish qëllimin për mentorim të mësimit të mesimdhënësve? Cilat detyra mund t'i delegosh tek dikush tjetër brenda stafit të mësimit të mesimdhënësve? Ekzistojnë afate kohore për ndonjë hap të caktuar? Ke nevojë të organizosh burime shtesë, si: literaturë, trajnime?</p>
<p>Hapi 3: Kontrolllo edhe njëherë</p>	<p>Njerëzit/pajisjet/materialet/sistemet mund të mos ekzistojnë nevojat të mendosh për të gjitha këto, ashtu që ta kompletosh planin për mentorim të mësimit të mesimdhënësve. Për shembull, për ta përgatitur planin, mund të mendosh vetëm për "Njerëzit," "Ekspertizën," dhe "Sistemet."</p>

*Tabela 4 Plan i veprimit për mentorim të mësimit të mesimdhënësve nga drejtori (adaptuar Doracak trajnimi për drejtor VII, 2013)*

Sipas tabelës 4, për ta zhvilluar profesionalisht stafin e shkollës, drejtori duhet të planifikojë mentorimin e mësimit të mesimdhënësve përmes tre hapave kryesor: identifikimit të detyrave, analizimit dhe delegimit të detyrave dhe kontrollimit (f.17).

Me vlerësimin e performancës së shkollës në Kosovë, ka filluar edhe vlerësimi i mësimdhënësve, që nënkupton procedurën e mbledhjes sistematike të informacioneve mbi përmbushjen e detyrave dhe përgjegjësi të tyre në institucionin ku punojnë. Përmes vlerësimit matet cilësia e mësimdhënies sipas standardeve të përcaktuara. Vlerësimi i performancës së mësimdhënësve lidhet me cilësinë e shkollës, mësimdhënies, nxënies dhe me zhvillimin profesional të mësimdhënësit, që ka të bëjë edhe me licensimin e mësimdhënësit.

Sistemi Kombëtar i Licensimit të mësimdhënësve i vitit 2010 ka hartuar kritere dhe procedura për vlerësimin e mësimdhënësve që përbëhet prej katër niveleve:

- Performancë e shkëlqyer: performancë që vazhdimisht shkon përtej pritjeve në raport me zotërimin e kompetencave;
- Performancë e mirë: performancë e cila vazhdimisht i përmbushë pritjet në raport me zotërimin e kompetencave;
- Performancë e kënaqshme: performancë e cila në masë të madhe i përmbushë pritjet në raport me zotërimin e kompetencave. Performanca e tillë mund të përmirësohet, dhe
- Performancë jo e kënaqshme: performancë e cila nuk i përmbushë pritjet në raport me zotërimin e kompetencave. Një performancë e tillë ka nevojë për përmirësim.

Ndërsa sa i përket licensimit, ekzistojnë dy lloje të licensimit të mësimdhënësve:

- Licenca e përkohshme – e cila mund t’u jepet mësimdhënësve fillestarë dhe të pakualifikuar, dhe
- Licenca e rregullt – e cila mund të ndahet në katër lloje të licensave: licenca e mësimdhënësit të karrierës, licenca e mësimdhënësit të avancuar, licenca e mësimdhënësit mentor dhe licenca e mësimdhënësit të merituar.

Në vlerësimin e performancës së mësimdhënësit janë të ndara detyrat mes qeverisë qendrore dhe lokale. P.sh., MASHT-i e paraqet draftin dhe e menaxhon sistemin e vlerësimit të performancës së mësimdhënësve. Drejtoria komunale e arsimit merr vendimet përfundimtare për nivelin e performancës nga vlerësimi që është bërë prej MASHT-i. Pastaj:

- (a) Mësimdhënësve – të cilët duhet të ofrojnë fakte në lidhje me mësimdhënien, përmes portfolios dhe monitorimit të orëve të mësimin dhe të hartojë një raport vetë-vlerësues.



(b) Drejtorit të shkollës – i cili duhet të bëjë analiza të raportit vetë-vlerësues dhe t'i intervistojë mësime dhënësit para se ai/ajo ta plotësojë formularin e vlerësimit. Sipas nevojës, drejtori i shkollës mund të shoqërohet nga DKA-ja përkatëse ose përfaqësuesi i tij/saj, ose të zëvendësohet nga ndonjëri prej tyre.

(c) Drejtorisë komunale të arsimit – e merr vendimin përfundimtar për nivelin e performancës sipas raportit të vlerësimit. Kjo mund të realizohet përmes një komisioni të veçantë. Niveli i performancës i përcaktuar sipas vendimit të DKA-s nuk mund të ndryshojë më shumë se një notë prej nivelit të performancës së propozuar në raportin e vlerësimit.

(d) Inspektimit – duhet të sigurojë që procesi i vlerësimit të performancës të kryhet me sukses. Inspektori mund të nisë një rishikim të vendimit të vlerësimit të performancës në bazë të iniciativës së palës së pakënaqur, ose në bazë të nënshkruesve të petitionit të autorizuar sipas ligjit.

(e) Njësisë së Vlerësimit të Performancës – kjo njësi/seksion do të jetë pjesë e MASHT-it dhe do të merret me aspektet teknike të organizimit të procesit, si: përpilim të orarit të vlerësimit, monitorim të orëve të mësimit, vlerësim të portfolios, bashkërendim të aktiviteteve në terren, etj. Disa prej këtyre kompetencave mund t'u delegohen subjekteve të tjera publike dhe private, të cilat veprojnë në emër të njësisë në fjalë (doracak trajnimi II, 2013: 30-33).

Metoda	Pikët	Procesi
Vetë-vlerësimi nga mësime dhënësi	10 pikë	Është performancë e bazuar në një pyetësor standard, i përpiluar enkas për këtë qëllim. Mësime dhënësi reflekton për performancën e tij/saj, duke i vlerësuar aspekte të ndryshme të performancës.
Vlerësimi nga drejtori i shkollës	25 pikë	Drejtori i shkollës e mbështetë vlerësimin e tij në raportin vetë-vlerësues të mësime dhënësit si dhe në bazë të të dhënave të mbledhura gjatë periudhës së vlerësimit. Drejtori do ta bëjë një intervistë me mësime dhënësin. Në këtë proces, drejtori mund të shoqërohet nga drejtori komunal i arsimit ose përfaqësuesi i tij ose të zëvendësohet

		nga njëri prej tyre.
Monitorimi i orëve të mësimi	25 pikë	Ekzistojnë dy mundësi për organizmin e monitorimit të orëve të mësimi: 1) prania në klasë e monitoruesit i cili është deleguar nga Njësia e Vlerësimit të Performancës, dhe 2) vlerësimi në bazë të video-inçizimit. Në rast të opsionit të dytë, personat të cilët do të inçizojnë duhet të jenë trajnuar me qëllim të ofrimit të materialeve cilësore për vlerësuesin.
Vlerësimi i portfolios	40 pikë	Portfolio paraqet dokumentacionin e strukturuar me aktivitete të vlerësimit gjatë një periudhe të caktuar kohore për vlerësim. Duhet të hartohet një doracak me udhëzime gjithëpërfshirëse për përgatitjen e portfolios në mënyrë që materialet e përgatitura të jenë relevante dhe t'i mundësojnë autoritetit përkatës t'i arrijë përfundimet.

*Tabela 5 Hapat e vlerësimit të performancës (marrë nga Doracaku i trajnimit II, 2013)*

Sipas tabelës, në procesin e vlerësimit të performancës bashkohen pikët nga vetë-vlerësimi i mësimitdhënësve, nga vlerësimi i drejtorit i cili mund të shoqërohet nga drejtori komunal i arsimit ose përfaqësues të tij, nga monitorimi që mund të bëhet nga monitoruesi i deleguar nga Njësia e Vlerësimit të Performancës ose përmes video-inçizimit, po ashtu edhe nga vlerësimi i portfolios të përgatitur me aktivitete të vlerësimit gjatë një periudhe të caktuar.

### **2.13.11. Menaxhimi me burimet financiare**

(Rejes, A. & Rodrigues, G. M, 2005, f. 321) thonë se përcaktimi i politikave të financimit të shkollës mund të varet plotësisht nga vullneti politik i një shteti. Në këtë epokë të reformës në shkollë, financimi dhe buxheti ka për qëllim shpërndarjen e burimeve më të barabarta për të rritur performancën e nxënësve (f. 321).

Sipas autores (Zylfiu, 2013, fv. 53-54), për menaxhimin e buxhetit të shkollës është e rëndësishme planifikimi, monitorimi dhe vlerësimi i të arriturave në aspektin financiar. Në Kosovë, menaxhimi i buxhetit të shkollave është shoqëruar edhe me procesin e decentralizimit dhe marrjen e përgjegjësi të reja, prandaj për t'i kryer me sukses këto detyra dhe përgjegjësi shtesë nga ana e menaxhmentit, kërkohet zhvillim i njohurive dhe aftësive menaxhuese të fushës. Andaj, drejtori i shkollës duhet t'i zhvillojë këto njohuri në mbështetje nga ekspertë të fushës për të bartur politikat strategjike të planeve financiare të menaxhimi të buxhetit të shkollës.

Planifikimi i buxhetit të shkollës kalon nëpër disa faza të planifikimit dhe administrimit:

- Definimit të politikave strategjike të shkollës – vizionit dhe misionit;
- Formulimit të politikave bazë - prioriteteve të shkollës;
- Zbërthimit të buxhetit paushall në politika financiare të shkollës;
- Planifikimit të aktiviteteve përkatëse;
- Dizejnimit të planit organizativ dhe menaxhues;
- Sigurimit të udhëheqjes dhe kontrollit/vlerësimit, dhe
- Vlerësimit të vazhdueshëm të procesit.

Për t'i realizuar me sukses këto faza, udhëheqësia e shkollës duhet t'i përcaktojë nivelet e menaxhimit:

*Menaxhmenti strategjik financiar* - kompetent për këtë është drejtori ose zëvendës-drejtori i shkollës, i cili i përcakton politikat e shkollës përfshirë vizionin, misionin dhe profilin e shkollës. Veç tjerash, nën përgjegjësi ka edhe kontrollin dhe vlerësimin përfundimtarë të procesit.

*Menaxhmenti organizativ financiar* – në planifikimin dhe organizimin e procesit të buxhetit, përgjegjës është Bordi i Shkollës dhe drejtori.

*Menaxhmenti operacional (operues/veprues)* - në realizimin dhe kontrollin e procesit financiar, përgjegjës është kontabilisti dhe administrata e shkollës.

Është e rëndësishme që udhëheqësit e shkollave ta kuptojnë se në procesin e planifikimit financiar, duhet të përfshihet edhe stafi i shkollës si rezultat i politikave të hapura financiare; çështjet financiare duhet të jenë të hapura, transparente dhe gjithëpërfshirëse të cilat i nënshtrohen një vlerësimi të plotë dhe të vazhdueshëm (Zylfiu, 2013, fv. 63-65).

### 2.13.12. Menaxhimi i projektit

Drejtori i shkollës duhet të ketë aftësi edhe në menaxhimin e projekteve të shkollës me qëllim të përmirësimeve të matshme ose të vërejtshme për aspektet e shkollës. Menaxhimi i projektit të shkollës zërthen detyra dhe aktivitete të cilat drejtori i shkollës mund t'i delegojë te personat e tjerë në shkollë me qëllim që ai të lirohet nga barra. Procesi i menaxhimit të projektit përfshin: planifikimin, mbikëqyrjen dhe udhëheqjen, duke përfshirë grupe njerëzish dhe palë të tjera të interesit. Realizimi i projektit gjithmonë ka afate të caktuara kohore dhe ndihmon në zhvillimin e tërësishëm të shkollës (Doracak trajnimi VI, f.8-9).

Fillimi i projektit është detyrë e drejtorit të shkollës, por ndonjëherë ideja mund të jepet edhe nga antarët e tjerë të shkollës ose njerëz të jashtëm. Projektet e shkollës fillojnë përmes një vizioni që ka qëllim përmirësimin e cilësisë së punës në shkollë ose zgjidhjen e problemeve të caktuara të cilat janë pjesë e Planit Zhvillimor të Shkollës. Në fillim, analizohen projektet sipas prioriteteve të PZhSh-së, pastaj diagnostifikohet gjendja aktuale në mjedisin shkollor dhe në fund qëllimi i projektit i përcakton edhe detyrat e projektit (f. 13).

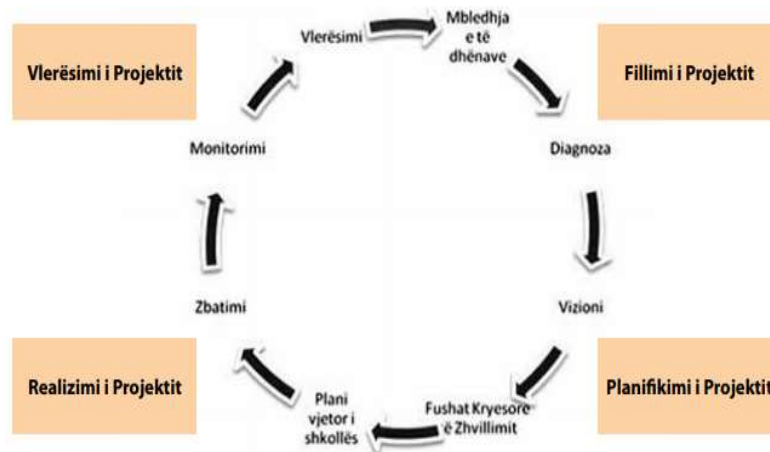


Figura 13 Cikli i projektit (marrë nga doracaku i trajnimit VI, f.13)

Sipas figurës 13, menaxhimi i projektit kalon nëpër katër faza të rëndësishme, si: fillimin e projektit, planifikimin e tij, realizimin e tij dhe vlerësimin e tij, ku caktohen edhe fushat ose elementet kryesore të secilit projekt për të arritur një vizion që është pjesë e PZhSh-së.

### **2.13.13. Menaxhimi i Sistemit të Informatave në Arsim (SMIA) dhe përdorimi i teknologjisë**

Ndodhemi në një epokë të informacionit ku të gjitha shënimet ruhen në një sistem të vetëm. Kështu, ka filluar që edhe në Kosovë, të dhënat e institucioneve shkollore të menaxhohen përmes një programi që quhet SMIA, e cila ka kuptimin e "Sistemit të Menaxhimit të Informatave në Arsim". Qëllimi kryesor i këtij sistemi është monitorimi i rezultateve.

Ky sistem përdoret për organizimin e informacioneve bazë në mënyrë sistematike, që kanë për qëllim menaxhimin dhe zhvillimin e arsimit. SMIA është një qendër informacioni në Ministrinë e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë, e cila është përgjegjëse për mbledhjen, përpunimin, analizimin, publikimin, shpërndarjen e informatave për të gjitha nivelet e institucioneve arsimore të Republikës së Kosovës. Qendra e SMIA-s në Ministrinë e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë është përgjegjëse për promovimin dhe përdorimin e informacionit në MASHt, planifikimin e politikave, planifikimin dhe zbatimin, marrjen e vendimeve dhe monitorimin dhe vlerësimin e sistemit të arsimit. Po ashtu, SMIA është përgjegjës për ofrimin e ndihmës në vlerësimin e performancës së sistemit të arsimit dhe monitorimit nga afër të shpërndarjes së barabartë të burimeve. Gjithashtu, ky sistem mund të përdoret edhe për ofrimin e informatave ndaj menaxhmentit të lartë për aktivitete të tilla, si: shpërndarjen e mësimdhënësve, performancën e nxënësve dhe efikasitetin e brendshëm të sistemit arsimor, shpërndarjen e burimeve dhe shpërndarjen e materialeve didaktike nëpër shkolla. Statistika e shkollës është pjesë e sistemit SMIA. Nën përgjegjësinë e SMIA-s janë statistikat formale dhe jo-formale të nxënësve të të gjitha niveleve arsimore, institucionet e trajnimit të mësimdhënësve dhe institucionet teknike dhe profesionale. Pra, SMIA si qendër e Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë mbetet përgjegjëse për mbledhjen, përpunimin, analizimin dhe raportimin e statistikave për institucionet shkollore në Republikën e Kosovës (<http://masht-smia.net/>).

Përdorimi i teknologjisë shërben edhe në menaxhimin e shkollës, duke regjistruar, mbledhur dhe proceduar të dhënat për mësimdhënësit, nxënësit, burimet mësimore dhe burimet e shkollës në përgjithësi.

Përdorimi i teknologjisë në shkollë, përveç procesit mësimor dhe zhvillimit profesional të stafit, ndikon edhe në përmirësimin dhe avancimin e punës së shkollës, nëse të dhënat e mbledhura analizohen, krahasohen ose përdoren për t'i përmirësuar praktikat dhe qasjet në shkollë, veçanërisht kur në fusha të caktuara nuk arrihen rezultate të pritshme.

Përmes SMIA-s, drejtorët e shkollave dhe vendimmarrësit e tjerë arsimorë, mund të hartojnë politika arsimore që çojnë përpara procesin arsimor dhe tejkalojnë pengesat dhe problemet e identifikuara që shfaqen gjatë këtijë procesi (Doracak trajnimi VII: 28).



*Figura 14 Shkolla "Nazmi Pajaziti"-Radivojc, klasa brenda objektit të shkollës*

Sipas figurës edhe pse shkolla është e re sipas stilit të ndërtimit, klasat ende janë klasike dhe me mjete primitive të punës, mungojnë mjetet teknologjike dhe kabinetet e veçanta për lëndë përkatëse. Edhe kjo ndikon në performancë jo të kënaqshme pasi shkollat e sotme moderne kanë përparuar duke u ofruar nxënësve dhe stafit të shkollës mundësi për zhvillim më të lartë.

#### **2.13.14. Motivimi i stafit si pjesë e menaxhimit të performancës**

Udhëheqësit ose menaxherët e shkollave duhet ta dinë se çfarë i entuziazmon dhe i sfidon mësimdhënësit, çfarë i bën të lumtur ose të kënaqur dhe çfarë i irriton ose zemëron ata, çfarë i shqetëson, dëshpron ose demoralizon në punën e tyre. Drejtori i shkollës duhet ta njohë dhe kuptojë psikologjinë e mësimdhënësve, duke e aplikuar psikologjinë profesionale dhe teorinë e menaxhimit të mbështetjes; zbatimi i kësaj përmirëson aftësitë e menaxhimit. Pra, udhëheqësit e shkollave janë ata që e ngrenë moralin e mësimdhënësve duke qenë të vetëdijshëm se çfarë u jep atyre kënaqësi në punë ose pakënaqësi dhe çfarë i motivon ose i demotivon.

Sipas gjetjeve të autores (Evans, 1999), në moralin, kënaqësinë e punës dhe motivimin e mësimdhënësve, ndikimin më të mëdha e ka udhëheqësi ose menaxheri i shkollës. Drejtorët e shkollës janë të aftë ta frikësojnë stafin e tyre, ta bëjnë punën e mësimdhënësve të pakëndëshme dhe problematike sa që ata ta ndrojnë vendin e tyre të punës.

Motivimi fillon në nivel shkolle e jo në nivel të qeverisjes qendrore. Sigurisht se një prej faktorëve kyç motivues për mësime dhënësit është paga e cila ndikon efektivisht edhe në përmirësimin e performancës në punë. Por, ngritja e moralit mund të ishte edhe pa kosto sikur drejtuesit e shkollave të fillonin të kujdeseshin për mësime dhënësit. Është e pamundur që të gjithë mësime dhënësit të jenë të kënaqur gjatë gjithë kohës me drejtuesin e tyre. Për më tepër, nuk egziston një stil i vetëm udhëheqësish që ofron një model efektiv motivimi. Për t'i përmbushur nevojat e mësime dhënëseve, çelës i menaxhimit të motivimit është ofrimi i udhëheqjes që 'strehon' nevojat e mundshme të individëve. Pra, udhëheqësi që dëshiron ta motivojë sa më shumë stafin e tij, duhet t'i kuptojë nevojat e grupeve të mësime dhënëseve.

Është shumë e rëndësishme që menaxhmenti i shkollës t'i respektojë pikpamjet, mendimet ose idetë e mësime dhënëseve, prandaj vizioni i drejtorit nuk duhet të jetë i ngushtë, i pasqyruar në një regjim autoritar. Drejtori efektiv lejon që mësime dhënësit të kenë ndikim në udhëheqjen e shkollave të tyre, ashtu që të mos ketë pakënaqësi të mësime dhënëseve me udhëheqësit e tyre. Mësime dhënësit ndihen të motivuar kur përfshihen në formulimin e politikave të shkollave dhe në vendimmarrje. Ky lidhësi quhet konsultativ, kur udhëheqësit konsultohen dhe dëgjojnë seriozisht mësime dhënësit.

Drejtori që dëshiron të zhvillojë një klimë profesionale në shkollë, e cila synon ta rrisë moralin, motivimin dhe kënaqësinë e punës, duhet të mësohet me diversitetin e mësime dhënëseve, sepse jo të gjithë mësime dhënësit kanë mendime të njëjta. Reagimet pozitive të drejtuesve ndikojnë në qëndrimet e mësime dhënëseve dhe në punën e tyre. Njohja e përpjekjeve dhe arritjeve të mësime dhënëseve përmes lavdërimit si klimë mbështetëse ndaj tyre nga drejtori, është një formë efektive që tregon se angazhimi dhe ndërgjegjia e tyre vlerësohet (Evans, 1999, fv. 1-18).

Motivimi i inkurajon njerëzit që ta bëjnë punën më mirë. Motivimi është forca e brendshme e individit që e shtynë drejt arritjes së qëllimit, duke i përmbushur nevojat dhe pritjet personale. Prandaj, motivimi efektiv i stafit në vendin e punës sjell suksese të mëdha në shkollë. Normalisht edhe shpërblimet dhe ndëshkimet kanë rolin e tyre. Disa prej formave për motivimin e stafit në ciklin e menaxhimit të performancës janë: lëvdatat, mirënjohjet, besimi, respekti, pritshmëritë e mëdha, komunikimi i mirë, stimulusi financiar, etj. Përmbushja e pritshmërive të individëve duhet të shpërblehet dhe vlerësohet për menaxhim të mirë të performancës (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, fv. 31-33).

### **2.13.15. Menaxhimi i bashkëpunimit me komunitetin**

Dakorduar me (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009) edukimi dhe arsimimi i fëmijës është obligim i familjes dhe shkollës, prandaj duhet menaxhuar bashkëpunimin e këtyre dy faktorëve për të vendosur marrëdhënie përmes menaxhimit të kontakteve dhe komunikimit. Përveç shkollës dhe familjes, bashkëpunimi duhet të jetë edhe me rrethin social, duke përfshirë këtu: komunën, institucionet kulturore, ekonomike, shërbyese, etj.

Procesi edukativo-arsimor ka dimension shumë të gjerë, prandaj edhe përgjegjësia për formimin e drejtë të fëmijës i tejkalon kufijtë e shkollës dhe për këtë është i nevojshëm bashkëpunimi me komunitetin. Bashkëpunimi përqendrohet në orientimin edukativ e shpirtëror të fëmijës, në evitimin e sjelljeve negative, në formimin e vlerave humane, në organizimin e aktiviteteve sociale parandaluese, në punë edukative dhe ngritje të cilësisë së edukimit dhe në realizimin e të drejtave të nxënësve në shkollë. D.m.th., bashkëpunimi është urë lidhëse midis shkollës, familjes dhe rrethit shoqëror (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009, fv. 169-170).

Autori (Burnham, 2003, f. 1) propozon që në të ardhmen, komuniteti të jetë një përcaktues kyç i përmirësimit të shkollës dhe sistemit arsimor. Kjo do të thotë se përmirësimi institucional duhet të kalojë në regjenerimin e komunitetit.

Dekadat e fundit, fusha e arsimit u fokusua në përmirësimin e rezultateve të shkollave, duke harxhuar shumë energji dhe sigurisht që kjo sjell edhe rezultate përgjithësisht. Kjo u arritë përmes zbatimit të strategjive kombëtare në nivel institucional. Dhe një prej efekteve të kësaj ishte edhe bërja e drejtuesve dhe drejtorëve të shkollave menaxherë për zbatimin e politikave të jashtme të importuara.

Për të qenë të përkushtuar ndaj komunitetit, duhet zgjedhur mes punës më të madhe me nxënës ose përmirësimit të kushteve në mjediset arsimore. Sipas rezultateve, kjo e fundit do të ketë fitim të drejtpërdrejtë dhe më të shpejtë për nxënësit. Ky përfitim i shpejtë ndikon edhe në zhvillimin e kapitalit shoqëror në komunitet, sidomos në vendet rurale dhe të varfra. Kapitali i lartë shoqëror rrit suksesin akademik, prandaj është i rëndësishëm përmirësimi i efikasitetit të shkollave për të rritur indirekt edhe kapitalin social (Burnham, 2003, f. 3).

Lidershipi arsimor duhet ta bëjë prioritet të lartë zhvillimin e kapitalit përmes suksesit arsimor, ku edhe mësimdhënësit do ta shohin rolin e tyre në krijimin e kapitalit social më shumë se sa thjesht përmirësimin e praktikave në klasë. Pra, egziston një lidhje midis shkollave dhe komuniteteve-fëmijëve dhe roli i udhëheqësve të shkollave është shumë i rëndësishëm që shkollat të jenë të suksesshme me komunitetet e tyre.



*Vlerat* - Për ta zhvilluar komunitetin, udhëheqja arsimore duhet të bazohet në vlerat e barazisë dhe së drejtës, përmes strategjive për të promovuar një shoqëri pozitive. Si pengesë e kësaj paraqiten varfëria ekonomike, sociale dhe kulturore e një shoqërie.

*Bashkëpunimi* - Marrëdhëniet me komunitetin janë shenja të fuqishme të komunikimit dhe kulturës, të cilat ndikojnë në përmirësimin e performancës akademike.

*Mësimi* - Komunitetet janë shumë të shëndetshme kur mësojnë dhe lidhshipi duhet ta lehtësojë të mësuarit efektiv në nivel individual dhe në komunitet. Po ashtu, edhe projektet e ndryshme, shfaqjet muzikore, dramat në shkollë e aktivitete të tjera mund të jenë një bashkëpunim i mirë ndërmjet shkollave dhe komuniteteve.

*Burimet* - Janë komponente të rëndësishme të regjenerimit të komunitetit dhe qëndrueshmërisë, por nuk janë garanci për kapital të lartë shoqëror. Udhëheqja arsimore mund të jetë një dimension i rinovimit të komunitetit dhe shkollat mund të shihen si partnerë kryesorë në krijimin e punësimit dhe përfshirjen e burimeve në komunitet. Pra, për të arritur suksesin në shkollë duhet të ketë një lidhje të fortë midis ekonomisë, shoqërisë dhe sukseseve akademike. Në këtë rast, drejtori është një agjension i ndryshimit shoqëror përmes rolit moral të vendosur rrënjësisht në qëndrueshmërinë e komunitetit duke krijuar komunitete të të mësuarit (Burnham, 2003, fv. 8-13).

Sipas (Jones, L & Kennedy, E, 2008, f. 48), ekzistojnë disa mënyra të përfshirjes ose angazhimit të prindërve ose kujdestarëve në aktivitetet e shkollës, si: vendosja e njoftimeve, ftesa për komunikim ballë për ballë, publikimet e faqeve që tërheqin ose nxisin lexuesit, etj. Të gjitha këto duhet t'i organizojë menaxheri i shkollës duke modeluar forma të ndryshme të bashkëpunimit dhe komunikimit të suksesshëm me komunitetin, duke iu përshtatur nevojave dhe aftësive të të gjithëve në mënyra të ndryshme. Disa mund të zgjedhin ta injorojnë dhe të mos i përgjigjen ftesave dhe thirrjeve, por menaxheri duhet të planifikojë dhe të përpiqet për ta siguruar komunitetin.

Shkollat njihen në botën e jashtme nga mesazhet që dërgojnë. Ekzistojnë disa mënyra për të komunikuar me komunitetin dhe për ta vënë re se shkolla është energjike, mikpritëse dhe e qëllimshme, si përmes: gazetave lokale, faqes së internetit, buletinit të shkollës, telefonit të shkollës, aktivitetit të nxënësve në projekte të ndryshme sociale, ftesave të komunitetit për panairë dhe shfaqje të tjera, televizionit lokal ose radiostacionit, etj. (Novak, 2002, f. 158).

Komunikimi dhe bashkëpunimi ndërmjet partnerëve të shkollës mundëson ndërtimin e marrëdhënieve pozitive mes palëve në shkollë, si dhe i kontribon ngritjes së cilësisë në shkollë. Krejt kjo i kontribon përmirësimit të procesit të të nxënësve, përvojave dhe rezultateve të të nxënësve, zgjerimit, thellimit dhe përforsimit të kompetencave të nxënësve.

Së pari, duhet të ekzistojë një bashkëpunim dhe komunikim brenda shkollës, që pastaj edhe partnerët e jashtëm të bashkëpunojnë me shkollën. Për ta krijuar dhe mirëmbajtur një kulturë të bashkëpunimit, përgjegjës kryesor është drejtori i shkollës (Doracak trajnimi për drejtor, 2013: 8).

Bashkëpunim i veçantë i shkollës është edhe bashkëpunimi me DKA-në, jo vetëm si obligim ligjor por edhe se mund të përfitojë shumë nga partneriteti për shkak të përkrahjes në cilësi dhe zhvillim të qëndrueshëm të shkollës. Adresimi me kohë dhe me burimet në dispozicion të aspekteve të rëndësishme për shkollën ndihmojnë që institucionet të ndërmarrin hapa të duhur. Bashkëpunimi mund të jetë në kuadër të kushteve të punës, numrit të nxënësve që do të regjistrohen në shkollë, numrit maksimal të mësimdhënësve dhe personelit tjetër që i duhet shkollës, buxhetit të shkollës, rregullave të mirësjelljes në shkollë, planit zhvillimor të shkollës, mirëmbajtjes dhe riparimit të objekteve dhe pajisjeve shkollore, duke ofruar një mjedis të shëndetshëm, etj. Ky bashkëpunim varet nga drejtori i shkollës nëse i përmbushë zotimet dhe përgjegjësitë e tyre për të ofruar një arsim cilësor (f.18).

#### **2.13.16. Krijimi i një kulture dhe klime pozitive në shkollë**

Sipas (MacNeil, 2005), faktor i rëndësishëm i performancës së shkollës është edhe kultura e shkollës. Sipas tij, çdo shkollë është e veçantë dhe unike. Udhëheqësi duhet ta kuptojë dhe menaxhojë kulturën e shkollës për ta zhvilluar një shkollë të suksesshme. Kur një organizatë e ka të qartë qëllimin e saj pse egziston, çfarë duhet të bëjë dhe kush duhet t'i shërbejë, atëherë kultura bën që gjërat të funksionojnë shkelqyeshëm.

Megjithëse drejtuesit e shkollave janë të kufizuar për shkak të burokracisë, prap se prap fuqia e udhëheqësit për formimin e kulturës së shkollës me urtësi mund ta fuqizojë organizatën, nxënësit, prindërit dhe vetë udhëheqësin e shkollës.

Udhëheqësit e vërtetë të kulturës së shkollës janë të vetëdijshëm mbi rëndësinë e marrëdhënieve në shkollë dhe zhvillimin e këtyre marrëdhënieve për të funksionuar më mirë shkolla. Sigurisht, për të ndërtuar një kulturë të fortë shkollore, kërkohet një udhëheqje nga shumë njerëz të ndryshëm.

Kultura krijohet përmes aktiviteteve të përditshme, festimeve të ndryshme në shkollë të cilat janë të angazhuara për edukimin e gjithë pjesëmarrësve, ku gëzimi i të mësuarit festohet përmes riteve e simboleve të shkollës. Kultura ndihmon në kuptimin e vlerave dhe besimeve të dëshiruara, prandaj përgjegjësi e çdo drejtuesi të shkollës është që ta “zbutë” këtë kulturë që shfaq një sistem vlerash dhe bindjesh për mësimdhënie dhe mësimnxënie cilësore. Kultura

e shëndoshë ka ndikim në arritjet dhe motivimin e nxënësve, por edhe në produktivitetin dhe kënaqësinë e mësimit të nxënësve.

Udhëheqësi bashkë me mësuesit dhe nxënësit duhet të modelojnë vlera dhe besime të rëndësishme për shkollën. Për më tepër, ata mund ta bëjnë një ndryshim të rëndësishëm në kulturën e shkollës. Udhëheqësit e shkollës që duan ta përmirësojnë performancën e nxënësve dhe performancën akademike të shkollës në përgjithësi, duhet ta përmirësojnë kulturën e shkollës duke ndërtuar marrëdhënie mes anëtarëve të shkollës: udhëheqës, mësimit të nxënësve dhe prindër (f. 289-300).

“Kultura është mënyra se si bëhen gjërat”. Ajo mund të jetë faktori kryesor i suksesit të shkollës, prandaj duhet të jetë në listën e prioriteteve të larta të menaxhimit. Kultura është e lidhur me qëndrimet, vlerat dhe aftësitë. Po ashtu, edhe gjuha e folur nga drejtori i shkollës është një përcaktues i kulturës. I gjithë stafi i shkollës duhet ta përdorë një gjuhë të përbashkët rreth procesit mësimor, ta ketë një kurrikulë që i plotëson nevojat sociale, t’i vlerësojë të arriturat, ta integrojë komunitetin si lehtësues të të mësuarit, ta përdorë teknologjinë për menaxhimin e informacionit, të hulumtojë, vlerësojë dhe administrojë, ta aftësojë stafin si studiues, të krijojë njohuri, etj. Të gjitha këto ndihmojnë në zhvillimin e një kulture në shkollë dhe zhvillimin e një performace të lartë. Pra, zhvillimi i komunitetit të të mësuarit kultivon një kulturë të cilësisë së lartë duke përmirësuar shkollën dhe duke rrënjësuar një kulturë të lartë. Përmirësimi është i pamundur pa ndryshuar, prandaj edhe drejtori duhet të përkushtohet vazhdimisht për të mësuar se ndryshimi është nevojë për përmirësim të performancës ( Burnham, W. J. & Bradbury, I., 2003, fv. 143-147).

Stafi duhet të ndjehet i sigurtë dhe të mbështetet edhe në rastin e marrjes së rreziqeve për të bërë gjëra ndryshe, me qëllim të përmirësimit të performancës. Ata kanë nevojë për një besim te drejtori përmes ofrimit të komenteve në punën e tyre dhe të vlerësohen si qenie njerëzore dhe si profesionistë (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, f. 30).

Po ashtu, edhe kolegialiteti është bazë e rëndësishme për përmirësimin e performancës së stafit, gjithnjë duke ndjekur një qëllim të përbashkët. Puna ekipore në shkollë aktivizon dhe ndihmon mësimit të nxënësve në përpjekje për t’i arritur objektivat kryesore të shkollës. Roli i drejtorit është të nxisë punën ekipore në përmirësimin e performancës (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, fv. 36-37).

Mësimit të nxënësve duhet të diskutojnë me njëri-tjetrin për mënyrat sa më efektive të punës, ashtu që ta ndihmojnë të nxënësve. Ata mund ta bëjnë një listë me karakteristikat e punës efektive, strategjitë dhe teknikat e ndryshme. Ekzistojnë modele të ndryshme të mësimit të nxënësve që

gjenerojnë rezultate të larta të mësimit në klasë (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, fv. 39-41).

Mësimdhënësit, përmes vëzhgimit të mësimeve të njëri-tjetrit, ndikojnë në mësimdhënien efektive duke i njohur dhe përforcuar praktika të mira dhe duke i identifikuar mangësitë për të punuar më mirë (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, f. 50).

Për ta përmirësuar klimën në shkollë, duhet të ekzistojnë shpërblimet, njohja e performancës së mirë, fryma më kolegjiale e punës, shpërndarja e përgjegjësive për rezultate, monitorimi i standardeve të arritura, etj. Klima duhet të hulumtohet në fillim të vitit dhe pastaj duhet të vlerësohet vazhdimisht përparimi. Nga menaxhimi i performancës priten ndryshime në shkollë të udhëheqësi i ekipit, si: në komunikimin efektiv, zhvillimin profesional të mësimdhënësve, rritjen e motivimit, etj. Ndërsa për mësimdhënësit: drejtim më i qartë për pritjet e punës së tyre, rritje e përgjegjësive dhe kompetencave, vlerësim i performancës së punës së tyre, udhëzime për përmirësimin e performancës, komunikim më i mirë për udhëheqësin e ekipit, trajnime për zhvillim profesional, mundësi për menaxhim dhe vlerësim të punës së tyre. Të gjitha këto krijojnë një klimë të mirë në shkollë, përmirësim të performancës së nxënësve dhe kënaqësi të mësimdhënësve në punën e tyre (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, fv. 101-102).

### **2.13.17. Komunikimi dhe bashkëpunimi i drejtorit me stafin e shkollës**

Komunikimi është çelës për sukses në menaxhimin e performancës. Kjo arrihet përmes komunikimit të rregullt dhe efektiv për të siguruar angazhimin e stafit. Përmes komunikimit, stafi informohet, zhvillohet mirëkuptohet, vetëdijësohet, etj. Përmes komunikimit, organizata arrin qëllimin e saj strategjik (Zbar, V., Marshall, G. & Power P, 2007, f. 28).

Sipas (Novak, 2002), udhëheqësi i shkollës duhet t'i ftojë palët edhe në menaxhimin e konfliktit me anë të forcës së bindjes ose përmes një personi të tretë për rregullimin ose uljen e shqetësimit. Udhëheqësit arsimorë brengosen jo vetëm për arritjen e rezultatit por edhe për mënyrën se si trajtohet konflikti. Zgjidhja më e mirë është përmes bisedimit (dialogut) dhe shfrytëzimit të kësaj të fundit para se konflikti të bëhet shkatërrues. Për t'i parandaluar konfliktet, është e rëndësishme që udhëheqja arsimore të krijojë marrëdhënie pozitive me komunitetin në shkollë dhe shoqëri. Kjo zhvillohet përmes lidhjes së komunitetit me kuptimin më të thellë të demokracisë.

Udhëheqja arsimore duhet të gjejë dhe ofrojë mënyra për të kultivuar paqe dhe kuptim më të thellë të demokracisë (Novak, 2002, fv. 151-152).

Për shkak të vizionit të përbashkët, nevojitet menaxhimi i shkollave për një shoqëri demokratike. Roli i udhëheqjes arsimore në këtë rast ka të bëjë me ndërtimin e një kulture shkollore që të mund të mbajë, mbrojë dhe avancojë jetën demokratike në mënyrë aktive (f. 156).

Komunikimi është njëra nga fushat më të rëndësishme të udhëheqjes. Drejtorët duhet t'i njohin shkathtësitë themelore të komunikimit dhe menaxhimit të konfliktit, sepse vazhdimisht punojnë me njerëz që kanë unë e vet, interesat dhe mendimet e veta.

Për një udhëheqje të suksesshme, ekzistojnë disa fusha të komunikimit të cilat duhet t'i njohë drejtori i shkollës:

- Komunikimin me mësimdhënës, prindër, nxënës dhe partnerë të jashtëm;
- Komunikimin personal me kolegët;
- Moderimin e grupeve (si këshilli i mësimdhënësve), dhe
- Ndërmjetësimin dhe menaxhimin e konflikteve.

Me akterët që i përmendëm dhe akterë të tjerë të shkollës, drejtori duhet të bëjë përpjekje taa ketë një stil paqësor dhe të respektueshëm komunikimi, për të krijuar një klimë të besimit dhe atmosferës në shkollë. Prandaj, drejtori duhet të jetë një model i komunikimit të mire (Mattheis, C., Wildbad, B., L., and Mehmeti, S, 2012, f. 17).

### **2.13.18. Menaxhimi i ndryshimeve në shkollë**

Në vitet e 60-ta të shek. XX, lindi nevoja për ndryshime në arsim, ndërsa në vitet e 70-ta ndryshimi u fokusua kryesisht në udhëheqje, për t'i zbatuar ndryshimet dhe risitë duke e identifikuar si të rëndësishëm rolin e drejtorit. Ndërsa në vitet e 80-ta, në fushën e kërkimeve dhe politikave, shqetësimet u drejtuan rreth shkollave efektive, menaxhimit me bazë shkolle, vizionit dhe planifikimit strategjik. Përfundimi po luftonte efektet e rënies politike, e cila ndikoi në reduktimin e shpenzimeve, ku shumë drejtorëve të shkollave u kërkohet të punonin me efikasitet dhe efektivitet përkundër burimeve të reduktuara. Drejtorët duhet të kishin një vizion të fortë dhe aftësi komunikuese për t'i motivuar të rinjtë dhe kolegët e tyre, dhe të sjellnin ndryshime efektive.

Në vitin 1991, qeveria e Hong Kongut paraqiti një skemë të bazuar në menaxhimin e shkollës efektive dhe si shkollë model të quajtur Iniciativa për Menaxhimin e shkollave (SMI). Sipas kësaj iniciative, drejtorët duhet t'i tregojnë aftësitë e tyre për të udhëhequr përmes:

- njohurive profesionale;
- njohurive organizative dhe administrative;

- aftësive për të hartuar një politikë të mirë shkollore dhe për ta vënë atë në fuqi;
- aftësive në delegimin e autoritetit;
- aftësive për t'i kuptuar problemet profesionale të mësuesve, veçanërisht të të rinjëve dhe mësimdhënësve të papërvojë, dhe për të dhënë udhëzime profesionale, dhe
- aftësive për të krijuar marrëdhënie të mira pune me stafin dhe prindërit.

Roli i drejtorit të shkollës, gjithnjë e më shumë është duke u fokusuar në rolin e super-njerëzorit për shkak të aftësive të shumta që duhet të zotërojë (In Hong, K. Ch. & Evers, 2001).

Sipas (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009), megjithëse drejtorët mbeten përgjegjës për ndryshimet në shkollë, ata ende përballen me disa pengesa për inicimin e ndryshimeve, si: shkolla të mëdha, numër të madh të punonjësve e nxënësve, mungesë infrastrukture dhe hapsirë shkollore.

Për të bërë ndryshime të planifikuara dhe strategji të projektuara në shkollë, nevojitet mbështetje pedagogjike për përsosje dhe transformim të procesit mësimor dhe jetës në shkollë (43). Drejtori udhëheq, menaxhon dhe shtyn drejt ndryshimit të rrjedhave në shkollë në disa segmente: shkollë si sistem organizativ, udhëheqje me shkollën, planifikim dhe vizion si dhe menaxhim me burime njerëzore dhe financiare.

Ndryshimet në shkollë nënkuptojnë ndryshimet në procesin mësimor, duke u ndihmuar mësimdhënësve për zbatimin e ndryshimeve me qëllim të përmirësimit dhe ngritjes së cilësisë, rritjes së efektivitetit dhe efikasitetit të veprimtarisë së shkollës, ndryshimit në vlerësimin e brendshëm dhe të jashtëm dhe planifikimit të trajnimeve të mësimdhënësve për zhvillim profesional (Murati, Pedagogjia e menaxhimit, 2009, f. 44).

Sipas (Fullan, 2010, f. 25), për ndryshim, në shkolla nevojitet ndërtimi i një vizioni vetjak, hulumtim, mjeshtëri dhe bashkëpunim. Vizioni për të qenë efektiv duhet t'i bëhet e qartë së pari vetes dhe pastaj t'u tregohet të tjerëve se çfarë dëshiron të ndryshosh. Hulumtimi nënkupton kërkimin e parreshtur për të krijuar dhe vënë në veprim qëllimin personal. Përmes hulumtimit, pasurohet vizioni me informacione, ide, mëdyshje, etj. E treat, mjeshtëria është shumë e nevojshme bashkë me aftësinë për t'i arritur idetë dhe shprehitë e reja të cilat nevojiten për të kuptuarit më të thellë dhe suksesit më të madh. Në fund, bashkëpunimi është një kërkesë e shoqërisë postmoderne për të arritur sukses përmes aftësisë për këshillim produktiv dhe marrëdhënie mes kolegësh që ndërton një kulturë në shkollë.

Ndryshimet mund të jenë sasiore, cilësore, ndryshime rrënjësore, revolucionare, etj. të cilat kanë qëllim përmirësimin e vazhdueshëm të veprimtarive pedagogjike dhe ngritjes së cilësisë në punën edukative për t'iu përshtatur kërkesave të kohës. Edhe pse ndryshimet shpesh hasin në rezistencë dhe mund të shihen me një sy pesimist, duke parë interesin e nxënësit, megjithatë duhet të ekzistojë vullneti për t'u përballur me këto sfida. Andaj, ndryshimet duhet të përkrahen dhe mbështeten, jo vetëm përmes projektimit, inicimit dhe interesimit për ndryshime, por edhe përmes aspektit material, organizativ e profesional (Murati, Ndryshimi i arsimit dhe ndryshimet në shkollë, 2005).

### 2.13.19. Arsimi gjithpërfshirës

Në Ligjin për Arsimin Parauniversitar (2011) në nenin 40-Parimi i Arsimit Gjithpërfshirës, theksohet se parimi i arsimit gjithpërfshirës duhet të zbatohet në gjithë territorin e Republikës së Kosovës në përputhje me normat dhe deklaratat ose konventat ndërkombëtare, duke akomoduar të gjithë fëmijët pa dallim në institucionet arsimore dhe aftësuese (f. 34-35).

Për të arritur cilësi në arsim, ky proces duhet të jetë gjithpërfshirës, duke i adresuar nevojat mësimore të të gjithë fëmijëve ose nxënësve e veçanërisht të atyre që janë të pafavorizuar.

Drejtori i shkollës bashkë me mësimdhënësit duhet ta dinë se ekzistojnë shumë shprehje të cilat i identifikojnë personat që në një mënyrë ose në tjetrën, nuk janë të përfshirë në arsim, si: grupet me disavantazhe, të cenueshëm, të marginalizuarë, të përjashtuar, pakicë dhe jo-shumicë.

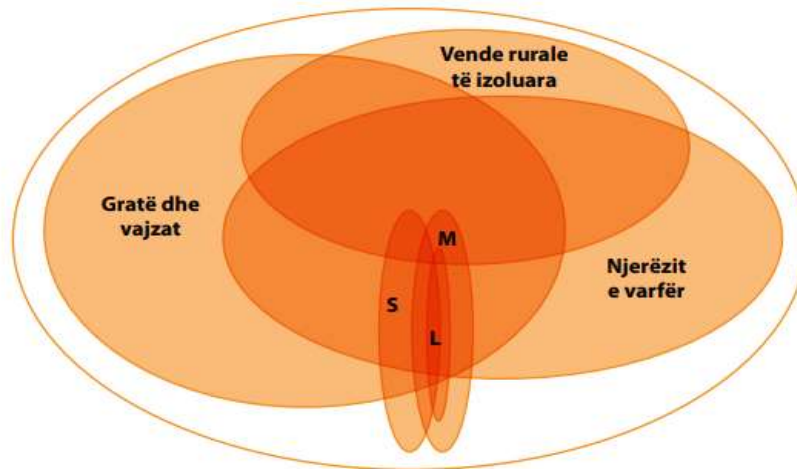


Figura 15 Shkallët e disavantazheve (marrë nga Doracak trajnimi VII)

S=me nevoja të veçanta/ aftësi të kufizuara

M=grup pakicë

L=pakicë gjuhësore

Sipas figures, paraqiten grupe të disavantazheve dhe si rast më diskriminues, në arsimin gjithpërfshirës në Kosovë mbase mund të jetë një vajzë me aftësi të kufizuara të shkollës së lartë që vjen nga një familje e varfër e komunitetit rom, që flet një gjuhë jo-shumicë dhe jeton në një zonë rurale (f.20).

### **2.13.20.       Legjislacioni shkollor**

Drejtori i shkollës mund të jetë i aftë në menaxhimin e shumë aspekteve të shkollës, por nëse nuk e njeh aspektin legjislativ të avancuar dhe demokratik, mund të mos arrijë në menaxhimin të suksesshëm të shkollës (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003, p. 51).

Kosova ka sistem të centralizuar me ligje, ndërsanë disa shtete të tjera, janë krijuar kombinime ndërmjet centralizimit dhe decentralizimit të ligjeve. Që shkolla të funksionojë me efikasitet, duhet gjetur një mes ndërmjet centralizimit dhe decentralizimit në mënyrë që shkolla të krijojë mundësi për punë kreative dhe të suksesshme përmes autonomisë. Ligji mund të jetë gjithpërfshirës, ndërsa në rastin e Kosovës, shumë çështje rregullohen përmes udhëzimeve administrative të cilat janë kompetencë e Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, 2003, pp. 54-55).

### **2.14.       Sfidat e menaxhimit të performancës**

(Jones, L & Kennedy, E, 2008) thonë se jo të gjithë drejtorët janë të aftë për të udhëhequr dhe se kjo paaftësi fillon që nga trajnimi dhe papërshtatshmëria e licensimit. Sipas Bordit të Arsimit Rajonal Jugor (2004), egzistojnë katër sfida për një udhëheqës cilësor në shkolla:

- Përzgjedhja e drejtorëve të kualifikuar të cilët angazhohen t'i përmirësojnë arritjet e nxënësve;
- Zbatimi i programit të lidërsipit për të përgatitur drejtorë të shkollave që udhëheqin kurrikulumin dhe udhëzojnë për të rritur arritjet e nxënësve;
- Licensimi i drejtorëve bazuar në performancat e tyre, dhe
- Krijimi i akademive për përmirësimin e shkollave me performancë të ulët.

Arsyeja pse profesioni mësimor përballet me këto sfida është se:



1. Së pari, në programe trajnimi regjistrojnë kandidatë pa pasur aftësi për udhëheqje (që nuk kanë dëshirë të bëhen drejtorë ose regjistrohen pa ndonjë proces rigoroz shqyrtimi, kandidatët dëshirojnë një gradë master për pagë më të madhe).
2. Së dyti, nuk ka marrëdhënie pune mes rrethit shkollor dhe universiteteve. Rrethet e shkollave nuk kanë mjete ose rrugë për t'i identifikuar udhëheqësit e mundshëm.

Programet e trajnimit duhet të ndryshojnë; shumica e programeve të trajnimit janë shumë teorike, ka vijim të dobët në punën e kursit, organizim jo të mirë, udhëzime dhe përvoja joadekuate, etj. Programet duhet të fokusohen në përmirësimin e arritjeve të nxënësve, t'i harmonizojnë praktikën e nevojshme të drejtorëve me programet universitare, të ofrojnë ide dhe strategji që i nxisin drejtorët të jenë reflektues. Gjithashtu, edhe licencimi duhet të bazohet në performancën e drejtorëve. Disa shtete kërkojnë që së pari të jepet licensimi fillestar e më vonë edhe ai profesional, përmes vlerësimeve vjetore të performancës si udhëheqës ose të marrë një rekomandim nga një mbikëqyrës i shkollës së rrethit ose administrator universiteti (51-53).

## KAPITULLI III

### 3. Aspekti normativ dhe pedagogjik i drejtorit të shkollës

#### 3.1 Përzgjedhja e drejtorëve në shkollat publike në Kosovë sipas legjislacionit dhe rregulloreve

Në Kosovë, përzgjedhja e kandidatëve për drejtor shkolle është përcaktuar me anë të ligjit, ku më poshtë do të paraqitet i tërë sistemi i proceduarve për emërimin e drejtorit në shkollat publike të Kosovës.

Sipas Ligjit për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës Nr. 04/L-032 të nxjerrë më 29 gusht 2011, neni 35, përzgjedhja ose emërimi i drejtorëve dhe zëvendësdrejtorëve, mësimdhënësve, bashkëpunëtorëve profesionalë, asistentëve dhe instruktorëve bëhet:

Pika 1. Drejtorët dhe zëvendësdrejtorët e institucioneve arsimore, mësimdhënësit, asistentët dhe instruktorët zgjedhen përmes një konkursi publik në bazë të meritës personale, pa asnjë lloj diskriminimi të drejtpërdrejtë ose të tërthortë, për arsye reale ose të supozuara që kanë lidhje me gjininë, racën, gjendjen martesore, orientimin seksual, përkatësinë etnike, nevojat e veçanta, pasurinë, vendin e lindjes, pikëpamjet politike ose filozofike ose rrethanat tjera.

Sipas këtijë ligji për përzgjedhjen e kandidatëve për drejtor, duhet të përzgjedhen kandidatët më të mirë të mundshëm pa asnjë lloj diskriminimi të çfardo lloji, por në realitet ndodh e kundërta, pasi janë vërtetuar në anën praktike se shumica e drejtorëve zgjedhen në bazë të preferencave politike, afërsive farefisnore ose interesave të tjera.

Sipas Udhëzimit Administrativ numër [1] 19/2002 për përzgjedhjen e drejtorëve të shkollave të nxjerrë nga MASHT-i më datë 12.11.2002, caktohen kriteret për zgjedhjen e drejtorit të shkollës. Në vazhdim, do t'i parqesim nenet e këtij Udhëzimi Administrativ:

“Neni 1.

#### **Qëllimi**

1.1 Qëllimi i këtij Udhëzimi Administrativ është të përcaktojë procedurat e zgjedhjes së Drejtorëve të Shkollave të Mesme, Shkollave Fillore dhe Shkollave Speciale.

1.2 Drejtorët e shkollave Speciale emërohen drejtpërsëdrejti nga MASHT-i

Neni 2.

#### **SHPALLJA E KONKURSIT**

2.1. Shpallja e konkursit për Drejtorë të Shkollave të Mesme, Shkollave Filllore dhe Shkollave Speciale bëhet nga MASHT-i

2.2. Kandidatët konkurrojnë në Zyrën për Zhvillimin e Arsimit të Komunës për pozitën e drejtorit në shkollën përkatëse (emri i shkollës)

2.3. I tërë procesi do të jetë nën koordinimin dhe drejtimin e një komisioni të Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë të emruar nga Sekretari i Përhershëm.

Neni 3

#### KOMISIONI PËR ZGJEDHJEN E DREJTORIT TË SHKOLLËS

3.1. Komisioni për zgjedhjen e drejtorit të shkollës duhet të themelohet në çdo Komunë.

3.2. Komisioni përbëhet prej: a) Një përfaqësues të MASHT-it (kryetar i komisionit) b) Drejtori Komunal i Arsimit c) Zyrtari i Lartë i Arsimit.

3.3. Komisioni për zgjedhjen e drejtorit të shkollës do të mbështetet edhe nga dy anëtarë konsultativë: 1. Një prind nga Këshilli i Prindërve të Shkollës dhe 2. Një përfaqësues i shkollës.

Edhe përkundër faktit se komisioni përbëhet nga një numër i madh i anëtarëve, ndikimi i tyre në përzgjedhje është shumë i vogël, pasi rolin kryesor në përzgjedhje e luan kryetari i komunës edhe pse nuk është e shënuar në asnjë ligj dhe nen. Prandaj, shkruarja e ligjeve dhe udhëzimeve në letër dhe moszbatimi i tyre në praktikë bie ndesh me thyerjen e këtyre dokumenteve.

Neni 4

#### PROCEDURA E ZGJEDHJES E DREJTORIT TË SHKOLLËS

4.1. Emrat e anëtarëve të secilit komision zgjedhor dhe dy anëtarëve konsultativë do të shënohen në formularin [A] “Komisioni për zgjedhjen e drejtorit të shkollës”.

4.2. Emrat e kandidatëve që kanë konkurruar do të shënohen në formularin [B] “Lista e kandidatëve”.

4.3. Komisioni për zgjedhjen e drejtorit do t’i shqyrtojë të gjitha kërkesat e kandidatëve dhe pastaj në bazë të kritereve (shkalla e përgatitjes profesionale, përvoja e punës në arsim, respektivisht përvoja dhe rezultatet e udhëheqjes në arsim) do të përpilohen në një listë të ngushtë prej tre (3) kandidatëve për intervistë. Kandidatët e listës së ngushtë shënohen gjithashtu në formularin [B].

4.4. Nëse numri i kandidatëve që kanë konkurruar për drejtorë të një shkolle është më i vogël se dy, atëherë listës së ngushtë mund t’i bashkëngjitet njëri prej

kandidatëve të listës së ngushtë të një shkolle tjetër të afërt, i cili nuk është kandidat për drejtor në shkollën ku ka konkurruar pas intervistës.

4.5. Komisioni, para fillimit të intervistës do të takohet me anëtarët consultantë, ku do të merr mendimin e tyre për kandidatët e listës së ngushtë për drejtor të shkollës.

4.6. Komisioni do t'i intervistojë kandidatët e listës së ngushtë një nga një dhe do t'i vlersojë ata në bazë të kriterëve në formularin [C].

4.7. Komisioni, në bazë të rezultateve në intervistë dhe pikëve të fituara paraprakisht, e formulon listën klasifikuese, formulari [D] dhe e dërgon në MASHT.

4.8. Komisioni është i obliguar t'i pëcjellë në MASHT këto dokumente: a) Formularin [A] b) Formularin [B] c) Formularin [C] d) Formularin [D].

4.9. Dokumentet origjinale do të mbahen për qëllime të protokolimit në zyrën e Zyrtarit të Lartë të Arsimit, ndërsa kopja e tyre në Drejtorinë Komunale të Arsimit.

Neni 4 i udhëzimit administrative i shpjegon në detaje procedurat e konkursit dhe përzgjedhjes së drejtorit nga komisioni, por nuk cek konkretisht se çfarë kriterë të shkollimit duhet të ketë kandidati për drejtor. Dihet se nuk janë marrë parasysh as kandidatët me master në udhëheqje në arsim dhe nuk ceket as edhe një profil i caktuar që mund të jetë prioritet në përzgjedhje. Kandidatët e profileve arsimore mund të jenë kandidatë më potencial në udhëheqjen arsimore, pasi e njohin më mirë fushën dhe problemet e arsimit, natyrisht kandidatët duhet të kenë edhe aftësi menaxheriale për ta menaxhuar me sukses institucionin.

Neni 5

#### EMËRIMI

5.1. Sekretari i përhershëm, në bazë të rezultatit të vlersimit të bërë nga komisioni, bën emërimin e drejtorit të shkollës.

Neni 6

#### KONTRATAT

6.1. Pas marrjes së vendimit për emërim - drejtori i shkollës do ta nënshkruajë një kontratë në të cilën do të shënohen të drejtat, obligimet dhe përgjegjësit e drejtorit të emëruar.

6.2. Periudha kohore e kontratës për emërimin e drejtorit të shkollës do të zgjatë tri (3) vjet.

6.3. Kontrata mund të shkëputet edhe më herët nga ana e MASHT-it, nëse drejtori tregon rezultate të dobëta në udhëheqjen e shkollës ose bën shkelje të ligjit të aplikueshëm”.

Po ashtu, edhe shumica e komunave të Kosovës kanë njerrë rregullore të brendshme komunale, me qëllim që të specifikohen detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorit të shkollës brenda një komune të caktuar.

Megjithëse neni 6 në pikën 6.3 përcakton shkëputjen e kontratës në qoftë se drejtori nuk tregon sukses në menaxhimin e shkollës ose thyen ligjin, deri tani kjo nuk është zbatuar. Drejtorëve që nuk tregojnë sukses ose performancë të mirë, duhet t'iu shkëputet kontrata, pasi kjo mund ta dëmtojë tërë procesin edukativo-arsimor të një shkolle. Prandaj, pengesa për mosfunksionimin me sukses të shkollave publike në Kosovë janë: përzgjedhja jo meritore e kandidatëve për drejtorë, përcjellja jo e mjaftueshme e punës së drejtorëve dhe mosndëshkimi për performancë jo të mirë.

### **3.2. Përgatitja pedagogjike e drejtorëve të shkollës**

#### **3.2.1. Ndikimi i programeve për zhvillimin profesional të drejtorëve në performancën e shkollës**

Sipas autorëve (Walker, 2005, fv. 80-94), përmes programeve për zhvillimin profesional të drejtorëve të shkollave mund të arrihet lehtësimi i mësimdhënies dhe komunikimit. Programet i përgatisin drejtorët për mentorim dhe monitorim të kolegëve, krijim dhe udhëheqje të grupeve personale dhe profesionale për të mbështetur të nxënit.

Përvoja nuk është garanci për suksesin e drejtorit në shkollë. Veç tjerash, përvoja nuk mund të jetë e transferueshme në kontekste të ndryshme të shkollave. Jo të gjithë drejtorët kanë aftësi për t'i komunikuar idetë e tyre dhe njohuritë e bazuara në experience. Por, edhe komunikimi i mirë nuk do të thotë se drejtori është efektiv në zhvillimin e shkollës nëse ai/ajo ka përvojë të kufizuar në kontekstin e shkollës.

Programet për zhvillimin profesional të drejtorëve të shkollave mund të jenë të dobishme për përmirësimin e udhëheqjes dhe duhet të bëjnë ndryshime ose të krijojnë shkolla më të mira të së nesërme. Shkollat e mira janë vende ku jeta dhe të nxënit janë përmirësuar pa marrë parasysh përkatësinë e tyre ekonomike, sociale, etnike ose fetare. Kjo arrihet përmes një lidërshipi që ka ndikim pozitiv në mësimdhënie dhe mësimnxënie.

Çkyqja mes teorisë dhe praktikës rezulton në atë se ç'ofrohet në programet për zhvillimin profesional të drejtorëve të shkollave dhe për çfarë ata kanë nevojë në të vërtetë, dhe kjo varet edhe nga konteksti. Prandaj, duhet shqyrtuar rrethanat specifike që drejtori t'i lidhë parimet e programit dhe të kontekstit të shkollës, duke caktuar përgjegjësi mbi drejtorin dhe

sistemet që i ofrojnë këto programe. Kjo kërkon edhe hartimin dhe planifikimin e strategjive të përshtatshme për zhvillimin profesional të drejtorëve.

Mendimi strategjik i sfidon udhëheqësit, për ta bërë të qartë se pse duan ta udhëheqin një shkollë të tillë dhe çfarë besojnë se mund të arrijnë për të përmirësuar gjendjen në shkolla si udhëheqës. Strategjia për zhvillimin profesional duhet të jetë në përputhje me nivelin e zhvillimit, përvojës dhe njohurive të drejtorit me kolegët dhe të tjerët. Identifikimi dhe përputhja e konteksteve mund të mos jetë gjithmonë e suksesshme, por mund të promovohet më shumë se tani dhe të përfshihet në politikat e zhvillimit.

Sipas (Day, Ch., Sammons, P., Leithwood., K., Hopkins, D., Gu, Q., Broën, E., dhe Ahtaridou, E, 2011, f. 4), nuk janë bërë përgatitje adekuate për sfidat e veçanta me të cilat drejtorët do të përballen për të qenë të suksesshëm në kontekste të ndryshme, prandaj shkollat ballafaqohen me probleme të shumta ose performancë jo të mirë.

Edhe programet për lidërsipin arsimor nuk tregojnë gjithmonë rezultate, edhe pse duhet të kenë gjithmonë inovacione për të konkurruar në nivel global. Në vazhdim, do të japim një shembull të shtetit të Singaporit, ku kah fundi i viteve të 90-ta, lindi nevoja për ndryshim në fushën e arsimit. Kryeministri i vendit njoftoi për një vizion të ri në sistemin e arsimit, i cili përfshinte përmirësim cilësor, llogaridhënie më të gjerë dhe nivele më të larta të arritjeve. Një prej çështjeve kyçe ishte edhe përgatitja për rolin e udhëheqësve të shkollës dhe rishikimi i gjithë qasjes për t'i përgatitur liderët e së nesërme. U hartua një program i ri për ngritjen e performancës në disa standarde të paracaktuara, duke diagnostifikuar mangësitë e lidërsipit të tanishëm. Programi për lidërsipin arsimor, që ishte në fokus të agjendës zyrtare, kishte për qëllim të ofronte aftësi dhe kompetenca të një spektri të gjerë ashtu që t'i përgatiste liderët për të ardhmen drejt një ndryshimi i cili ishte e panjohur dhe i pasigurt. Drejtorët e këtyre shkollave duhej të kishin besim të mjaftueshëm për të "rrezikuar" risitë edhe pse përvojat e risive mund të jenë të pakëndëshme për drejtuesit.

Programi gjithashtu kishte si qëllim bazë mbështetjen e mësimit, dhe pjesëmarrësit udhëtonin për të vizituar shkolla, zyra arsimore dhe vende të tjera të mësimit, ashtu që të vrojtonin dhe bisededonin mbi sfidat e të menduarit dhe idetë e tyre me ato të tjerëve.

Krijimi i njohurive të reja te liderët sjell funksionimin e një shkolle efektive. Në programin e vitit 2003, në Singapor u futë edhe një risi ku pjesëmarrësit duhet të bënin një libër të publikueshëm për shkollën e ardhshme duke u bazuar në përvojat e vizitave të tyre, leximeve dhe diskutimeve.

Suksesi nuk mund të vërehet shpejt, por duhet gjykuar shpejt se çfarë duhet ndryshuar, pasi programi duhet të jetë dinamik po aq sa edhe mjedisi në të cilin vepron; pa dyshim, sukseksi do të arrihet me kalimin e kohës (L, Stott K. & Sing Kong, 2005, fv. 95-106).

Autorët (Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe M. & Terry Orr, M, 2010) vënë theksin se nga udhëheqësit pritet që t'i zgjidhin problemet e shkollës dhe se ata janë çelsi i përmirësimit të shkollave. Duke shpresuar në potencialin e udhëheqësve të shkollave, po rriten investimet dhe po shqyrtohen programet e trajnimit të zhvillimit profesional për drejtorë.

Disa skeptikë mendojnë se udhëheqësit janë të lindur, jo “të bërë”, prandaj vënë në dyshim ndikimin e programeve të trajnimit. Sipas hulumtimeve, është konstatuar se disa programe janë më efektive se disa të tjera. Programet shembullore zhvillojnë udhëheqës që angazhohen në praktika të cilat lidhen me suksesin e shkollës, kultivimin e një vizioni, përmirësimin e mësimdhënies, zhvillimin e kapaciteteve organizative dhe menaxhimin e ndryshimeve. Disa programe përbajnë tema të tilla, si: krijimin e një organizate bashkëpunuese të të mësuarit, planifikimin e zhvillimit profesional, përdorimin e të dhënave për ta monitoruar përparimin e shkollës, angazhimin e stafit në vendimmarrje, përpjekjet për ndryshim, planifikimin për përmirësim, ridizajnimin e shkollave për të ngritur nivelin e mësimdhënies dhe angazhimin në mësim të vazhdueshëm, të cilat ndikojnë në ngritje të performancës së shkollës. Pastaj, ka programe individuale me karakteristika të veçanta, si: hartime më të forta praktike, kurrikula specifike, mentorim më intenziv dhe mundësi më të mëdha për zhvillimin profesional të cilat kanë dhënë rezultate të larta në shkollë. Po ashtu, edhe vizitat në shkollat e tjera, konferencat e drejtorëve për të parë praktika të veçanta dhe për të përmirësuar mësimdhënien janë shembull i një praktike të mirë të programeve.

Suksesi i programit është i ndikuar nga tre faktorë: lidershipi, bashkëpunimi dhe mbështetja financiare.

*Lidershipi* - fakulteti insiston vazhdimisht në krijimin e programeve për liderët që kanë vizion, përkushtim dhe kapacitet për bashkëpunim me palët e interesit për sigurim të burimeve.

*Bashkëpunimi* - programet krijojnë politika për t'i ndihmuar bashkëpunimet ndërsektoriale, bashkëpunimet ndërmjet organizatave për të përgatitur drejtorë për rrethe të veçanta ose kontekste rajonale. Bashkëpunimet mbështesin programet edhe përmes financimit.

*Financat* - programet e mira kanë më shumë gjasa që të marrin mbështetje financiare. Mbështetja financiare ndikon që programet të jenë më selektive në përzgjedhjen e kandidatëve.

46 shtete i kanë miratuar standardet e ISLLC-së, por ato ndryshojnë në mënyrën se si i kanë përdorur standardet. Këto shtete përdorin të dhëna nga vlerësimet e performancës së drejtorëve. 80% e të diplomuarve duhet ta kalojnë testin e programit, në mënyrë që programi të mbetet i akredituar; pra, ky vlerësim mbetet një levë e fortë e politikës.

Gjetjet e autorëve Darling-Hammond dhe të tjerëve tregojnë se është e rëndësishme përzgjedhja e dizajnit të programit. Po ashtu, varet edhe se çfarë individë hynë në program, duke përcaktuar se çfarë mund të ndërtojë programi dhe çfarë udhëheqës mund të dalin nga ai. Kandidatët që nuk morën praktika të forta në trajnimet për zhvillimin profesional, nuk mund të arrijnë nivele të larta të praktikave efektive. Sigurisht se përgatitja, zbatimi i cilësisë së lartë dhe zhvillimi profesional për drejtorë të shkollave është kompleks dhe i kushtueshëm. Kompleks sepse për të arritur cilësi duhet koordinim institucional dhe bashkëpunim midis shtetit, rrethit dhe universitetit. Financimi është i nevojshëm për t'i mbështetur programet; ai mund të jetë edhe nga burime të ndryshme (Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe M. & Terry Orr, M, 2010, fv. 172-192).

Programet e trajnimit në shumë vende të botës, përqëndrohen në lidhjen e zhvillimit të lidershit dhe zhvillimit të shkollës. Që trajnimet të jenë të suksesshme dhe shkollat të zhvillohen, duhet të lidhen palët e interesit me agjentët e sistemit shkollor. Duhet të ketë bashkëpunim brenda shkollës dhe mes shkollave, duke mësuar me kolegët dhe nga kolegët. Pra, duhet të zhvillohet një gjuhë dhe kulturë e përbashkët, e cila ndihmon zhvillimin e shkollës. Trajnimi dhe zhvillimi i shkollës duhet të jenë një proces i vazhdueshëm me shumë faza. Pastaj, programet e trajnimit duhet të jenë të lidhura me qëllimet e arsimit dhe me kontekstin (në vend, në shoqëri, në sistemin shkollor, në shkollën individuale dhe nevojat individuale të pjesëmarrësve). Prandaj, qëllimet e programeve të trajnimit duhet t'u përshtaten qëllimeve të shkollave, udhëheqjes dhe menaxhimit të shkollave.

Në trajnimet për menaxhimin e shkollave, mbase duhet të përfshihet udhëheqja e përbashkët, e shpërndarë ose zhvillimi i tërë ekipit të stafit përmes trajnimit dhe mundësive për zhvillim. Udhëheqësi duhet ta ketë edhe një vizion për të ditur se cilat janë qëllimet dhe synimet për përmirësimin e shkollës (Huber, G. S, 2010, fv. 225-245).

Programet e trajnimit për zhvillimin profesional të drejtorëve të shkollave mund të krijojnë mundësi për udhëheqjen e shkollave që sistematikisht t'i zhvillojnë aftësitë komplekse të nevojshme për të udhëhequr shkollat bashkëkohore, të cilat ofrojnë mësim të kualifikuar për të gjithë nxënësit në mjediset ku ata mund të kenë sukses (Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe M. & Terry Orr, M, 2010, f. 192).



Trajnimi është shumë i nevojshëm për aftësimin profesional të drejtorit të shkollës ashtu që ky i fundit ta realizojë një udhëheqje të suksesshme dhe cilësore të shkollës. Trajnimet për drejtorë, kryesisht kanë qëllim aftësimin e drejtorëve për formulimin e një vizioni për shkollën me qëllim të zhvillimit, punës me prioritete, zbatimit të ndryshimeve në arsim, njohjes së thellë të ligjeve dhe dispozitave ligjore, përpilimit të Planit Zhvillimor të Shkollës së bashku me ekipin, hartimit të projektit për zhvillimin e shkollës, aftësimin për organizim dhe menaxhim të burimeve njerëzore dhe financiare, fitimit të shkathësive për zhvillimin e trajnimeve dhe ndërtimit të stileve të udhëheqjes (Murati, 2009, pp. 46-48).

Programet kurrikulare për aftësimin e udhëheqësve dhe drejtuesve arsimor janë shumë komplekse, sepse përfshijnë një spektër të gjerë dhe aktivitete të shumta për të siguruar funksionimin cilësor, efikas dhe avancues të institucionit që drejtojnë. P.sh., drejtuesit ose menaxherët duhet të pajisen me njohuri për planifikim, koordinim, projektim, menaxhim, vizion, strategji, liderizm, metodologji kërkimore, zgjidhje të problemeve, ndryshime në institucion me qëllim përmirësimi, bashkëpunim, punë ekipore, përkrahje, motivim, probleme sociale, vëzhgim (monitorim), vlerësim, politika arsimore, probleme financiare, njohje të ligjeve e shumë njohuri të tjera. Andaj për përgatitjen e drejtorit të shkollës, duhet një qasje ndërdisiplinare pedagogjike-psikologjike, pedagogjike-ekonomike-juridike, metodologjiko-komunikologjike.

Për arritje profesionale të udhëheqësve dhe menaxhuesve në institucionet edukativo-arsimore, nuk ekziston një disiplinë e veçantë shkencore, por dimensionin programor (kurrikular) që përbëhet nga shumë disiplina (f. 25-27).

Si në shumë vende të Europës dhe botës, edhe në Kosovë ndihet nevoja për përcjelljen e rrjedhave të zhvillimit të gjithmbarshëm, i cili kërkon ngritje të cilësisë dhe sistem efikas të arsimit. Me qëllim të zhvillimit sa më të shpejtë të vendit dhe përmbushjes së standardeve për t'u bashkuar në familjen e madhe europiane, duhet zhvilluar arsimit, edukimi, aftësimi i kuadrove të reja, dhe në këtë aspekt, rolin vendimtarë e kanë shkollat. Prandaj, Qeveria e Kosovës e ka caktuar edukimin në mesin e tri prioriteteve të planit të saj strategjik për zhvillim. Ofrimi i programeve në fushën e arsimit, si në mësimdhënie edhe në menaxhimin e shkollave ndikon në zhvillimin e një shoqërie të dijes.

Programi për trajnimin e drejtorëve të shkollave ka qëllim zhvillimin dhe menaxhimin efikas të shkollave, duke iu ofruar drejtorëve njohuri në shumë tema gjatë trajnimit modular që kanë të bëjnë me zhvillimin e arsimit cilësor dhe efikas (<http://shkollateknike.com>).

Që nga viti 2009, BE-ja e ka financuar projektin “Trajnimi i Mësimdhënësve dhe Ngritja e Kapaciteteve të Komunave dhe Drejtorëve të Shkollave”, që menaxhohet nga zyra e BE-së në

Kosovë e që përkrahet nga GIZ si partner implementues dhe MAShT-i si zbatues (<https://www.giz.de>).

### 3.2.2. Standardet për drejtorë

(Jones, L & Kennedy, E, 2008) në librin e tyre “Passing the Leadership test” trajtojnë standardet të cilat duhet t’i përmbushin drejtorët e shkollave për ta menaxhuar me sukses një shkollë. Drejtimi i Shkollës Ndërshtetërore i Shoqërive të Licensimit (ISLLC) ka përcaktuar gjashtë standarde për përmirësimin e cilësisë së udhëheqjes së shkollës:

Sipas kësaj, secili standard përcakton disa cilësi që duhet t’i plotësojë drejtori i shkollës për të pasur sukses në menaxhimin e performancës. P.sh., standardi 1 - vizioni i të nxënës, standardi 2 - kultura e mësimdhënies dhe mësimnxënies, standardi 3 - menaxhimi i të nxënës, standardi 4 - bashkëpunimi me komunitetin e gjerë, standardi 5 - integriteti, drejtësia, testimi dhe përgjegjshmëria e standardizuar dhe etika në mësim dhe standardi 6 - konteksti politik, social, ekonomik, ligjor dhe kulturor i mësimin.

Instituti i Liderimit Arsimor (2003) raporton se 35 shtete i miratuan standardet e ISLLC-së, të cilat janë përcaktues të suksesit në udhëheqjen e shkollës.

Në vazhdim, do t’i paraqesim veç e veç standardet dhe qëllimet e tyre për arritjen e një performace të suksesshme në shkollë nga drejtorët:

Standardi 1 (Vizioni i të nxënës): ka për qëllim lehtësimin e zhvillimit, artikulimit, zbatimit dhe administrimit të një vizioni të të mësuarit që mbështetet nga komuniteti i shkollës;

Standardi 2 (Kultura e mësimdhënies dhe mësimin): avokimi, edukimi dhe krijimi i një kulture të shkollës dhe programit mësimor për nxënien e studentëve dhe rritjen profesionale të stafit;

Standardi 3 (Menaxhimi i të mësuarit): sigurimi i menaxhimit të organizatës, operacionet dhe burimet për një vend të sigurt, një mjedis mësimor efikas dhe efektiv;

Standardi 4 (Marrëdhëniet me komunitetin më të gjerë për të nxitur të mësuarit): bashkëpunimi me familjen dhe anëtarët e komunitetit, duke iu përgjigjur interesave dhe nevojave të ndryshme të komunitetit dhe mobilizimi i burimeve të komunitetit;

Standardi 5 (Integriteti, Drejtësia dhe Etika në të Mësuarit): të vepruarit me integritet, drejtësi dhe në mënyrë etike, dhe

Standardi 6 (Konteksti Politik, Social, Ekonomik, Ligjor dhe Kulturor i të mësuarit): të kuptuarit, reagimi dhe ndikimi i politik, social, ekonomik, ligjor dhe kulturor.

Standardet e ISLLC-së janë rishikuar në vitin 2007.

ISLLC shpjegon funksionet e secilit standard. P.sh., funksionet e standardit 1 janë:

- zhvillimi dhe implementimi bashkërisht i një vizioni dhe misioni të përbashkët;
- mbledhja dhe përdorimi i të dhënave për identifikimin e qëllimeve, vlerësimin e efektivitetit organizativ dhe promovimin e të mësuarit organizativ;
- krijimi dhe zbatimi i planeve për arritjen e qëllimeve;
- promovimi i përmirësimit të vazhdueshëm dhe të qëndrueshëm, dhe
- monitorimi dhe vlerësimi i progresit dhe rishikimi i planeve.

Vizioni i shkollës duhet të bazohet në njohuritë që lidhen me mësimin, qëllimet e shoqërisë, diversitetin e nxënësve, shkollës, ndryshimet shoqërore dhe organizative. Për realizimin e këtijë vizioni, duhet mbështetja edhe nga mësuesit, anëtarët e tjerë të stafit, prindërit dhe anëtarët e tjerë të komunitetit. Krijimi i një vizioni nga drejtori i shkollës duke caktuar shpresa të larta për nxënësit dhe mësuesit, lidhet ngushtë edhe me përmirësimin e shkollës.

Standardi 2. Vlerësimi i studentëve dhe stafit, zhvillimi dhe krijimi i kulturës, sigurimi i një kulture gjithpërfshirëse, monitorimi dhe vlerësimi i kulturës janë treguesit e Standardit 2.

Sipas ISLLC funksionet e Standardit 2 janë:

- krijimi i një kulture bashkëpunimi, besimi, të nxënësve dhe pritje të larta;
- krijimi i një programi kurrikulash gjithpërfshirës, rigoroz dhe koherent;
- krijimi i një mjedisi të personalizuar dhe motivues të të mësuarit për nxënësit;
- mbikëqyrja e mësimin;
- zhvillimi i sistemeve të vlerësimit dhe llogaridhënies për të monitoruar progresin e nxënësit;
- zhvillimi i kapacitetit mësimor dhe udhëheqës të stafit;
- rritja e kohës së shpenzuar për mësimdhënie cilësore;
- promovimi i përdorimit të teknologjive më efektive dhe të përshtatshme për të mbështur mësimdhënien dhe të nxënësve, dhe
- monitorimi dhe vlerësimi i ndikimit të programit mësimor.

Instituti për Leadership Arsimor thekson se drejtorët si udhëheqës të mësimin, duhet t'i njohin përmbajtjet akademike dhe teknikat pedagogjike që i shërbejnë të nxënësve. Drejtorët e shkollave duhet të punojnë me mësuesit për t'i forcuar aftësitë; ata duhet t'i lejojnë dhe t'i inkurajojnë mësimdhënësit që të udhëheqin jashtë klase dhe të marrin pjesë në vendimmarrje. Standardi e thekson edhe rëndësinë e zhvillimit të strategjive të mësimin nga udhëheqësi për diversitetin, duke i identifikuar, qartësuar dhe adresuar pengesat për të nxënësve. Drejtorët duhet ta mbikëqyrin, ndihmojnë dhe vlerësojnë mësimdhënësin. Kur mësimdhënësit janë të aftë, ata

mund të shërbejnë si mentorë ose udhëheqës të grupeve, ndërsa kur mungojnë aftësitë, mësuesit duhet të mentorohen ose të vendosen në grupe me qëllim të zhvillimit profesional të stafit.

Standardi 3. Treguesit e Standardit 3 (Menaxhimi i të Mësuarit) përfshin marrjen e vendimeve, zhvillimin e procedurave, shpërndarjen e burimeve dhe krijimin e mjediseve të shëndetshme për të siguruar mësimdhënie dhe mësim të suksesshëm. Funkcionet e standardit 3 ISLLC-së janë:

- monitorimi dhe vlerësimi i sistemeve të menaxhimit dhe operimit;
- marrja, alokimi, përafrimi dhe shfrytëzimi në mënyrë efektive i burimeve njerëzore, fiskale dhe teknologjike;
- promovimi dhe mbrojtja e mirëqenies dhe sigurisë së studentëve dhe stafit;
- zhvillimi i kapaciteteve për udhëheqje të shpërndarë, dhe
- sigurimi se mësimdhënësi dhe koha organizative duhet të fokusohen në mbështetje të mësimin cilësor.

Qëllimi i këtij standardi është shfrytëzimi i burimeve për ta përmirësuar dhe ngritur mësimdhënien dhe mësimnxënien. Drejtori duhet të ketë njohuri mbi perspektivën burokratike dhe perspektivën e zhvillimit të resurseve njerëzore. E para, një organizatë që funksionon si burokraci përdor kontrollin hierarkik ku vartësit raportojnë te mbikëqyrësi. Ndërsa e dyta, organizatat që përdorin perspektivën e zhvillimit të resurseve njerëzore, karakterizohen si organizata të fokusuar në staf me bashkëpunim dhe pjesëmarrje të të punësuarve. Kompetenca e dytë duhet të ketë aftësinë për t'i analizuar strukturat e pushtetit, teknikat vendimmarrëse dhe efektin e tyre në organizatën arsimore.

Udhëheqësi duhet të jetë vendimmarrës i shkëlqyer dhe shumë vendime duhet të bëhen shpejt. Çdo anëtarë i shkollës inkurajohet në vendimmarrje. Për më tepër, ai duhet të ketë përgjegjësi të përbashkët. Për t'i arritur qëllimet, drejtori duhet ta ketë kompetencën e tretë, që është njohja e buxhetit dhe kjo përfshin një plan financiar me katër komponentë: planifikimin, pranimin e fondeve, shpenzimin e fondeve dhe vlerësimin e rezultateve.

Standardi 4. Kuptimi i nevojave të komunitetit, përfshirja e anëtarëve të komunitetit, ofrimi i mundësive për komunitetin dhe shkollën për t'i shërbyer njëri-tjetrit dhe kuptimi dhe vlerësimi i diversitetit janë treguesit për Standardin 4 (Marrëdhëniet me Komunitetin më të gjerë për të mësuar të nxitur). ISLLC shpjegon funksionet e standardit 4:

- grumbullim dhe analizim i të dhënave dhe informacionit në lidhje me mjediset arsimore;
- promovim e mirëkuptim, vlerësim dhe përdorim i larmisë së komunitetit kulturor, social dhe intelektual;
- krijim dhe mbështetje të marrëdhënieve pozitive me familjet dhe kujdestarët, dhe
- krijim dhe mbështetje të marrëdhënieve produktive me partnerët e komunitetit.

Në përmirësimin e arritjeve të nxënësve, ndihmon edhe një program për marrëdhënie me publikun ose komunitetin. Ky program duhet të përfshijë krijimin e besimit të publikut në shkolla dhe edukatorë, duke i komunikuar qartë sfidat dhe sukseset me publikun. Drejtori duhet ta përmirësojë moralin e stafit; zyrtarët e shkollës duhet ta kenjë një gjuhë të rehatshme, duhet të ndalet lufta e edukatorëve për profesionin dhe duhet përfshirja e prindërve në programin e komunikimit. Gjithashtu, shkolla duhet të punojë më ngusht me përfaqësues të arsimit të lartë, përfaqësues politik, fetar, social, të biznesit, etj. Në veçanti, bashkëpunimi me prindërit është shumë i rëndësishëm dhe këtë e tregon edhe Epstein (cit. nga Jones dhe Kennedy, 2008) në hulumtimin e tij, ku përfshirja e prindërve përmirëson arritjet e nxënësve, qëndrimet, detyrat e shtëpisë, raportet e notave dhe aspiratat. Po ashtu, ajo ndikon në rritjen e ndërgjegjësimit të prindërve në lidhje me edukimin e fëmijëve të tyre dhe marrëdhënieve të përmirësuara ndërmjet fëmijëve dhe prindërve.

Standardi 5. Treguesit e Standardit 5 (Integriteti, Drejtësia dhe Etika në Mësim) demonstrojnë një kod etik dhe profesional të të kuptuarit, ndikim në shkollë dhe komunitet, duke respektuar të drejtat dhe dinjitetin e të gjithëve dhe integritet frymëzues dhe sjellje etike. ISLLC shpjegon funksionet e standardit 5 si:

- sigurim të një sistemi përgjegjësie për çdo student akademik dhe social, suksesparimet model të vetëdijësimit, praktikës reflektuese, transparencës dhe sjelljes etike;
- mbrojtje të vlerave të demokracisë, barazisë dhe diversitetit;
- shqyrtimi dhe vlerësim të pasojave të mundshme morale dhe ligjore të vendimmarrjes, dhe
- promovim të drejtësisë sociale dhe sigurim të nevojave individuale të nxënësve për të informuar të gjithë aspektet e shkollimit.

Diversiteti i popullatës në shkolla është rritur prandaj Rolan Martin (Jones, L & Kennedy, E, 2008) sugjeron se administratorët, mësuesit dhe stafi i shkollës duhet të kenë kujdes në

vendimmarrje, organizim, menaxhim, kurrikulum, etj. Duhet marrë vendimin më të mirë për shkollën dhe individët të cilët ndikohen drejtpërdrejtë nga vendimet. Drejtorët dhe mësuesit duhet të nxisin ndërveprime pozitive midis studentëve dhe stafit. Gjithmonë duhet mbështetur në ligje, politika, rregullore dhe procedura për të qenë në shërbim të nxënësve. Trajtimi i drejtë dhe i barabartë ndikon edhe në klimën e shkollës, menaxhimin, çështjet e disiplinës, mësimdhënien dhe mësimnxënien.

Standardi 6. Shkollat operative në emër të studentëve dhe familjeve, komunikimi i ndryshimit në mjedis për palët e interesuara, puna me politikën, ligjet dhe rregulloret dhe komunikimi me vendimmarrësit jashtë komunitetit të shkollës janë treguesit e Standardit 6 (Politike, Sociale, Ekonomike, Ligjore dhe Kulture Konteksti i të mësuarit).

ISLLC shpjegon funksionet e standardit 6:

- avokimi për fëmijët, familjet dhe kujdestarët;
- të vepruarit për të ndikuar në vendimet lokale, qarkore, shtetore dhe vendore të cilat prekin të mësuarit;
- vlerësimi, analizimi dhe parashikimi i tendencave dhe iniciativave drejt zhvillimit, në mënyrë që të përshtaten strategjitë e lidërshiptit.

Drejtori duhet të ketë njohuri për teorinë edukative, teorinë e udhëheqjes, motivimin, hulumtimet në shkollë, hulumtimin e arritjeve të nxënësve, ligjin shkollor, çështjet sociale dhe kulturën e popullatës studentore. Gjithashtu, drejtori duhet të ketë njohuri edhe për parimet e edukimit të nxënësve me nevoja të veçanta, të drejtat e fëmijëve, të drejtat e mësimdhënësve, etj.

Komunikimi është çështje shumë e rëndësishme e këtij standardi, të cilin duhet ta zotërojnë drejtori dhe edukatorët, pasi komunikim e lehtëson vizionin e mësimit, kulturën e mësimdhënies dhe mësimnxënies, menaxhimin e të nxënësve, marrëdhënie me komunitetin, etj. (57-70).

### **3.2.3. Standardet nacionale për drejtor në Republikën e Kosovës**

Në udhëzimin administrativ nr. 4/2012 të Republikës së Kosovës janë përcaktuar standardet për praktikën profesionale të drejtorëve të shkollave për t'i matur arritjet cilësore dhe sasiore e secilit kandidat. Standardet shfrytëzohen si pika referimi për politikën dhe praktikën e

punësimin të drejtorëve të shkollave, zhvillimin profesional të tyre, zhvillimin e programeve, zhvillim profesional të drejtorëve dhe akreditimin dhe vlerësimin e këtyre programeve. Por, standardet shfrytëzohen edhe si pika referimi për sistemin dhe instrumentet e vlerësimit të performancës së drejtorëve dhe si instrumente për vetë-zhvillim të drejtorëve të shkollave.

Sipas këtijë udhëzimi, janë specifikuar gjashtë standarde që duhet të arrihen nga kandidatët, e të cilat do t'i paraqesim shkurtimisht në vazhdim:

**Standardi 1:** Udhëheqja dhe motivimi - Udhëheqësi i shkollës përmes zhvillimit të vizionit, nxit suksesin e shkollës dhe të nxënësve, duke reflektuar në vlerat, misionin, objektivat e përbashkëta dhe mësimdhënien në klasë.

**Standardi 2:** Mësimdhënia dhe nxënia cilësore - Përmes zhvillimit të një kulture shkollore nga drejtori i shkollës, kulturë e cila vlerëson dhe mbështet mundësi të barabarta për nxënie dhe ngritje profesionale të personelit. Përmes këtij standardi mundësohet mësimdhënia dhe nxënia cilësore për të gjithë nxënësit.

**Standardi 3:** Planifikimi dhe menaxhimi - Ky standard siguron një mjedis të sigurt, të shëndetshëm dhe nxënie efektive përmes menaxhimit të shkollës, aktiviteteve dhe burimeve nga drejtori i shkollës.

**Standardi 4:** Bashkëpunimi dhe ndërveprimi - Drejtori i shkollës inkurajon udhëheqje të përbashkët duke bashkëpunuar me të gjithë antarët e komuniteti, si: nxënësit, mësimdhënësit, prindërit, këshillin drejtues të shkollës, etj., në dobi të interesave të nxënësve.

**Standardi 5:** Legjislacioni dhe shoqëria - Drejtori i shkollës kupton dhe vepron sipas konteksteve politike, shoqërore, ekonomike, ligjore dhe kulturore të cilat kanë ndikim në jetën shkollore.

**Standardi 6:** Etika profesionale - Sipas këtij standardi, drejtori i shkollës vepron me integritet, drejtësi dhe etikë të lartë në shkollë.



Figura 16 Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve (marrë nga Buleshkaj dhe Mehmeti, 2013: 11)

Sipas figurës, drejtori i shkollës, për të arritur sukses në menaxhimin e performancës duhet t'i zotërojë të gjitha këto standarde të praktikës profesionale.

#### **3.2.4. Provimi dhe certifikimi i drejtorit të shkollës**

Gjashtë nga shtetet pjesëmarrëse në partneritet, morën pjesë në hartimin e provimit të licensimit në Shërbimin e Testimit të Arsimit (ETS) për Vlerësimin e Licensimit të Drejtuesve të Shkollave. Një komitet prej katërbëdhjet ekspertësh e përcaktoi përmbajtjen për Vlerësimin e Licensimit të Drejtuesve të Shkollave.

Në këtë epokë përgjegjësie, është kritike të jesh udhëheqës mësimor, pasi këta të fundit duhet vazhdimisht t'i angazhojnë mësimdhënësit në “ekzaminimin intenziv të fokusuar të mësimdhënies dhe mësimnxënies”.

Nga drejtorët pritet udhëheqje vizionare, krijim i kulturës shkollë drejt ngritjes, menaxhim efektiv i organizatës, bashkëpunim me familje dhe komunitet, punë me integritet dhe pjesëmarrje në kontekstin më të madh shoqëror dhe kulturor.

Provimi ISLLC ka dy versione: Versioni 1 është një vlerësim gjashtë-orësh i përbërë nga katër pjesë, ndërsa versioni 2 i testit është gjithashtu gjashtë-orësh; megjithatë, dizajni i testit është tre module dy-orëshe.

35 shtete i kanë miratuar standardet e ISLLC dhe 13 syresh e përdorin vlerësimin ISLLC.

Bordi Profesional i Mësimin të Standardeve (NBPTS) ka ofruar një model të certifikimit për udhëheqjen e ekspertëve përmes një sërë testesh, simulimesh, portofoliosh dhe vetë-analizash. Certifikimi do të njihej në nivel kombëtar (Jones, L & Kennedy, E, 2008, f. 73).

Në Kosovë, sipas Raportit final të trajnimit “Udhëheqja Arsimore” (2011), pjesëmarrësit e trajnimit për drejtorë shkollë në Kosovë janë vlerësuar në mënyrë të vazhdueshme nga trajnerët e programit. Vlerësimi është bërë kryesisht përmes vëzhgimit të punës individuale dhe grupe, reflektimit në projektet e vogla të hartuara, prezantimit gjatë trajnimit dhe vlerësimin përmes testit përfundimtar të hartuar nga trajnerët e këtij programi. Për certifikimin e kandidatëve pjesëmarrës, për bazë është marrë pjesëmarrja e rregullt dhe rezultatet e testit përfundimtar (f.11).

Megjithë organizimin dhe përpjekjet për zhvillimin profesional të drejtorëve të shkollave, në Kosovë nuk po arrihet që të dalin kandidatë shumë cilësorë për drejtorë, kjo për shkak të politikës për certifikimin e gjithë kandidatëve që regjistrohen në trajnimin për udhëheqje dhe menaxhim të shkollave.



## KAPITULLI IV

### 4. Metodologjia

#### 4.1. Metodologjia e hulumtimit mbi rolin e drejtorit të shkollës në menaxhimin e performancës në shkollat publike të Kosovës

Në këtë punim janë përdorur metodat e përziera kërkimore, duke përfshirë paradigmat cilësorë dhe sasiorë, të cilët janë konsideruar të përshtatshëm për këtë hulumtim. Metodologjia e përdorur përfshin të dhënat primare dhe sekondare gjatë hulumtimit. Të dhënat primare janë marrë përmes intervistave dhe pyetësorëve të zhvilluar në institucione të ndryshme arsimore. Ndërsa të dhënat sekondare janë marrë përmes literaturës së ndryshme, të siguruar nga: Biblioteka e Universitetit të Europës Juglindore, Biblioteka Kombëtare, webfaqe të ndryshme nga interneti, etj. Po ashtu, gjatë hulumtimit janë shfrytëzuar edhe dokumente të Ligjit për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës, Udhëzimet Administrative të nxjerra nga MASHT-i, strategjitë e ndryshme zhvillimore të hartura nga MASHT-i, raportet e ndryshme hulumtuese, doracakë e manualë të ndryshëm që lidhen me menaxhimin e shkollës, botimet e ndryshme nga Instituti Pedagogjik i Kosovës dhe statuset e vlerësimit dhe vetë-vlerësimit të shkollave të hulumtuara.

#### 4.2. Instrumentet e hulumtimit

Ky studim përfshin pyetësorë dhe intervista.

1. Pyetësorët e strukturuar me mësimdhënës të shkollave publike në Kosovë janë hartuar sipas shkallës së Likertit me 5 mundësi përzgjedhëse të pyetjeve në formë të pohimeve. Ky pyetësorë përbëhet nga tri pjesëve.
  - a) Pjesa e parë ua sqaron pjesëmarrësve qëllimin e këtij hulumtimi, siguron anonimitetin e tyre dhe jep udhëzime për plotësimin e pyetësorit.
  - b) Pjesa e dytë siguron të dhëna për gjendjen ekzistuese të shkollave në aspektin e menaxhimit të performancës nga drejtorët e shkollave publike në Kosovë. Konkretisht, përmes mësimdhënësve është kërkuar përzgjedhja e njëres prej mundësive se sa me efektivitet e menaxhojnë performancën e shkollës drejtorët e tyre, sa i motivon dhe mbështet mësimdhënësit, se a ka krijuar drejtori një klimë të sigurt dhe kulturë të përshtatshme, se drejtori inspekton, mentoron, jep këshilla, motivon mësimdhënësit, i angazhon ata në vendimmarrje të shkollës, komunikon të arriturat e performancës, nxit mësimdhënësit për të vizituar shkollë “model”, i

zgjdh problemet me sukses, bashkëpunon me stafin, nxit kolegialitetin dhe zhvillimin profesional të mësimitdhënësve, bashkëpunon me komunitetin, kontrollon punën në klasë, përpqet ta përmirësojë infrastrukturën, cilësinë e mësimit, i delegon detyrat, mbështet zbatimin e kurrikulës, përkrah ndryshimet, menaxhon mirë burimet financiare, etj.

- c) Dhe pjesa e fundit u jep mundësi mësimitdhënësve të sqarojnë përmes rekomandimeve se si mund të përmirësohet menaxhimi i performancës nga drejtori në shkollën ku ata punojnë, në përgjithësi, si një drejtor mund ta ngrisë performancën e një shkolle.
2. Pyetësorët e strukturuar përfshijnë drejtorë të shkollave publike në Kosovë, të përbërë kryesisht nga katër pjesë:
- a) Pjesa e parë e pyetësorit sqaron për pjesëmarrësit qëllimin e hulumtimit, garancinë e anonimitetit si dhe udhëzimet se si duhet të plotësohet pyetësori.
  - b) Pjesa e dytë e pyetësorit siguron të dhëna mbi sfondin e secilit drejtor, si: gjininë, moshën, kualifikimin e shkollimit që ka kryer, përvojën e punës në mësimitdhënie, përvojën e punës në menaxhim të shkollës, etj.
  - c) Pjesa e tretë e pyetësorit e përbërë kryesisht me përgjigje opsionale, siguron të dhëna për menaxhimin e performancës në shkolla, përmbushjen e standardeve të praktikës profesionale për drejtor shkolle, vizionin e tyre për shkollën, motivimin, inspektimin, mentorimin dhe këshillimin e mësimitdhënësve, nxitjen e mësimitdhënësve për të vizituar shkolla “model”, delegimin e përgjegjësisë, angazhimin e stafit në vendimmarrje, komunikimin dhe bashkëpunimin me stafin dhe komunitetin, zbatimin e PZhSh-së, zbatimin e Kurrikulës së re, planifikimin e buxhetit bashkë me stafin, zbatimin dhe mbështetjen e ndryshimeve në shkollë, vlerësimin e brendshëm të shkollës, formimin e Ekipit për Vetë-vlerësim, etj. Te kjo pjesë janë përfshirë edhe disa pyetje të hapura që kanë siguruar informacione nga drejtorët për çështjet, si: prioritetet e tyre për shkollën të cilën e menaxhojnë, strategjitë që përdorin për të arritur sukses, këshillat dhe vërejtjet që kanë marrë nga IRA, etj.
  - d) Dhe pjesa e fundit përbëhet nga rekomandimet që drejtorët parashohin se si mund të përmirësohet performanca e shkollës së tyre, si mund drejtori ta ngrisë performancën e një shkolle dhe rekomandimet që ata japin për drejtorët për menaxhimin e performancës.

3. Intervistat e pastrukturuara janë zhvilluar me ekspertë të arsimit, përmes së cilave janë siguruar përgjigje që lidhen me pyetjet e hulumtimit. Përmes intervistave me ekspertët e arsimit, janë nxjerrë informacione të përgjithshme për rolin që ka një drejtor në menaxhimin e performancës së shkollës, për përzgjedhjen e kandidatëve për drejtor shkolle në konkurset e DKA-ve, për përshtatjen e politikave arsimore me menaxhimin e suksesshëm të performancës, për mbikëqyrjen e punës së drejtorëve nga institucionet përgjegjëse, për përgjegjësinë dhe llogaridhënien e drejtorëve për menaxhim të suksesshëm të performancës, për vlerësimin e performancës, për pasojat që kanë sjellë ndryshimet në sistemin arsimor, etj.
4. Intervistat e pastrukturuara me inspektorë të arsimit, ku janë siguruar përgjigje për rolin e drejtorin në menaxhimin e performancës, për ndikimin e trajnimit dhe programit master për menaxhim në përgatitjen profesionale për drejtor shkolle, për përzgjedhjen e kandidatëve për drejtor nga DKA-të, për përgjegjshmërinë që kanë drejtorët në menaxhim të suksesshëm të performancës, se sa shpesh vizitohen shkollat nga IRA dhe a është e mjaftueshme kjo, për vlerësimin e performancës së shkollave dhe sa është e kënaqshme performanca e shkollave publike në Kosovë.
5. Intervistat e pastrukturuara me përgjegjës të arsimit janë zhvilluar me drejtorët e DKA-ve në tri komunat e përzgjedhura për hulumtin në rajonin e Anamoravës. Gjatë këtyre intervistave, janë siguruar të dhëna për ndikimin e drejtorit në performancën e shkollës, menaxhimin e drejtorëve mbi performancën e shkollës në komunat përkatëse, ndikimin e trajnimeve dhe programeve për udhëheqje dhe menaxhim në përgatitjen profesionale të drejtorëve, mbikëqyrjen e punës së drejtorëve nga institucionet përgjegjëse dhe llogaridhënien e drejtorëve në menaxhim të performancës së shkollës.

### **4.3. Popullata-Kampioni**

Për ta realizuar këtë disertacion doktrate, u përzgjedh një kampion prej 330 mësimdhënësve dhe 15 drejtorëve të shkollave që punojnë në institucione të ndryshme arsimore në regjionin e Anamoravës në Kosovë. Nga 330 mësimdhënës të synuar për anketim, 304 u realizuan, ndërsa nga 15 drejtorë të synuar për anketim, të gjithë u realizuan. Ky hulumtim është bazuar në të dhënat e MASHT-it, sipas statistikave të arsimit në Kosovë në vitin 2017/18. Në këtë rajon janë 78 shkolla amë dhe 46 paralele të ndara, d.m.th., 78 udhëheqës të shkollave. Kampioni është përzgjedhur në mënyrë të rastësishme dhe përfshin 19%t e drejtorëve dhe

shkollave në këtë rajon. Sipas të dhënave të MASHT-it, numri i mësimdhënësve në këtë rajon në vitin 2017/18 është 2571. Ndërsa kampioni i zgjedhur i mësimdhënësve është 12% i të gjithë mësimdhënësve në këtë rajon. Në secilën shkollë janë shpërndar nga 22 pyetësor për mësimdhënës.

Intervistat përfshin dy ekspert arsimor (mashkuj), dy inspektor regjional të arsimit (femra) dhe tre drejtorë të DKA-ve (dy femra dhe një mashkull). Hulumtimi është kryer në tri komuna të Kosovës: Gjilan (pesë shkolla), Viti (pesë shkolla) dhe Dardanë (pesë shkolla). Nga kjo, 11 shkolla janë përzgjedhur në zonat urbane dhe 4 në zonat rurale. 10 nga këto shkolla janë të nivelit fillor dhe të mesëm të ulët, ndërsa 5 janë të mesme të larta.

Hulumtimi është kryer në shkollat: shkolla fillore dhe e mesme e ulët “Nazmi Pajaziti” në Radivojc (Komuna e Vitisë), SHFMU “Njazi Regjepi” në Sllatinë (Komuna e Vitisë), SHFMU “Skender Emërllahu” në Ramjan (Komuna e Vitisë), Gjimnazi “Kuvendi i Lezhës” në Viti, Shkolla e Mesme e Lartë Profesionale “Jonuz Zejnullahu në Viti, SHFMU “Thimi Mitko” - Gjilan, SHFMU “Abaz Ajeti” - Gjilan, SHFMU “Regjep Elmazi” - Gjilan, SHFMU “Selami Hallaqi” - Gjilan, Gjimnazi “Zenel Hajdini” - Gjilan, SHFMU “Fan Stylian Noli” - Dardanë, SHFMU “Dëshmorët e Kombit” - Dardanë, Gjimnazi “Ismail Qemajli” - Dardanë, Shkolla e Mesme e Lartë Profesionale “Andrea Durrsaku” dhe SHFMU “Avdullah Krashnica-Presheva” - Koretinë (Komuna e Dardanës).

#### **4.4. Metoda për përpunimin e të dhënave**

Mbledhja e të dhënave është realizuar me lejen e Ministrisë së Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë (MASHT-it) dhe të Drejtorive Komunale të Arsimit (DKA-ve) në tri komunat ku është zhvilluar hulumtimi. Hulumtimi ka zgjatur rreth dy muaj në shpërndarjen, mbledhjen e pyetësorëve si dhe zhvillimin e intervistave. Të gjithë pyetësorët u administruan nga vetë hulumtuesja; po ashtu edhe zhvillimi i intervistave u bë nga ajo. Të dhënat sasiore u përpunuan përmes programit SPSS dhe disa edhe në formë tabelare përmes programit MS Word. Ndërsa të dhënat cilësore, përkatësisht intervistat u regjistruan, transkriptuan dhe u ndanë në tema të caktuara sipas përshtatjes së pyetjeve kërkimore.

## KAPITULL IV

### 5. Pjesa empirike, hulumtimi mbi rolin e drejtorit në menaxhimin e performancës

#### 5.1. Rezultatet, interpretimi dhe analiza e të dhënave nga hulumtimi në komunitet

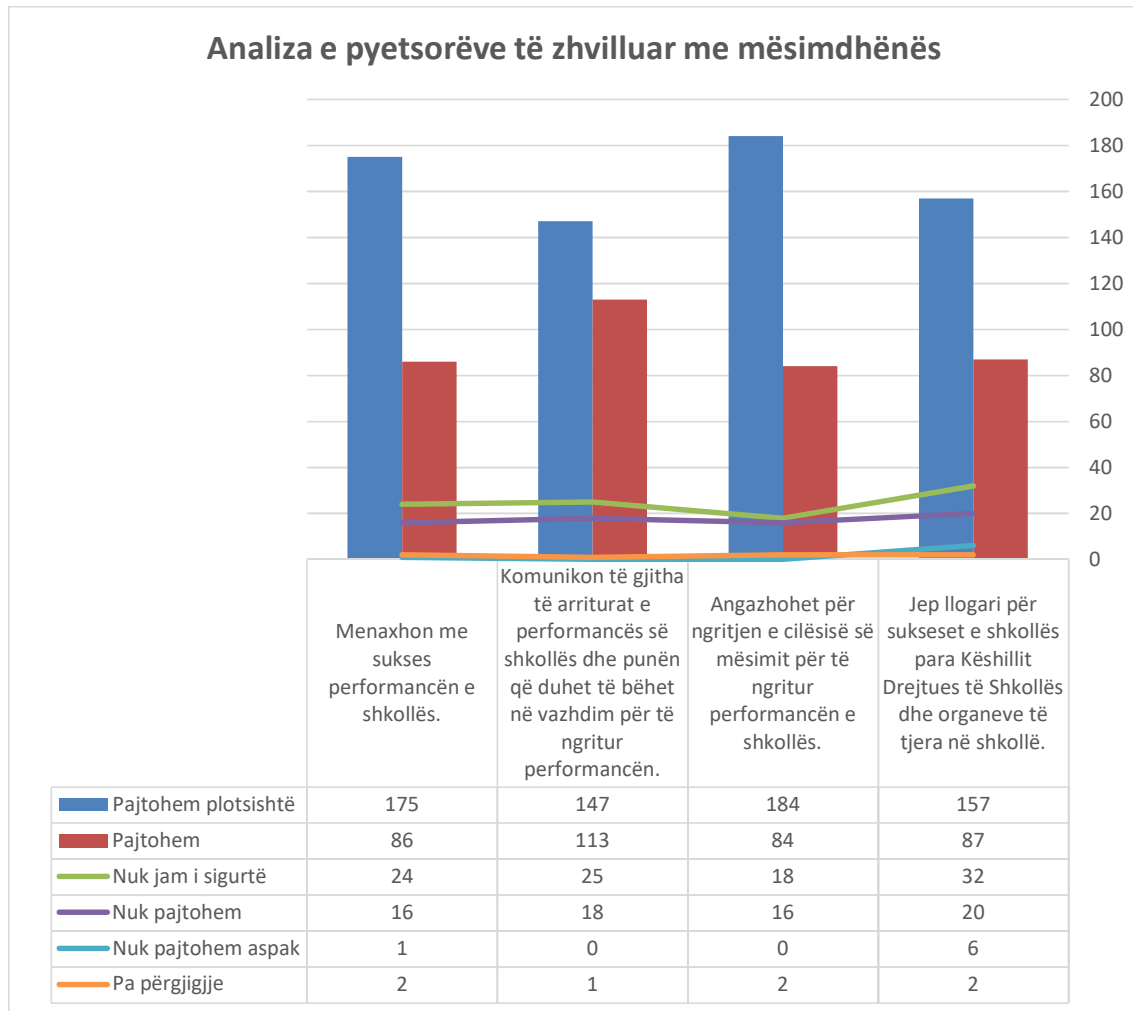
Në kapitullin e pestë janë paraqitur rezultatet nga hulumtimi në terren, përkatësisht të dhënat cilësore dhe sasiore të mbledhura nga intervistat dhe pyetësorët mbi rolin e drejtorit në menaxhimin e performancës në shkollat publike të Kosovës. Të dhënat sasiore së pari janë mbledhur në terren përmes pyetsorëve e më pas janë numëruar dhe analizuar përmes programit SPSS. Të njejtat janë paraqitur edhe në formë tabelare përmes programit Word në formë tabelare. Ndërsa për t'i analizuar të dhënat cilësore, është përdorur regjistrimi i intervistave me videoregjistrues, të cilat më pas janë transkriptuar dhe shënuar sipas një renditjeje tematike.

#### 5.2. Të dhënat sasiore

##### 5.2.1. Analiza e pyetsorëve të zhvilluar me mësimdhënës

Drejtori i shkollës suaj:	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurtë	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak	Pa përgjigje
Menaxhon me sukses performancën e shkollës.	175 57.57%	86 28.29%	24 7.89%	16 5.26%	1 0.33%	2 0.66%
Komunikon të gjitha të arriturat e performancës së shkollës dhe punën që duhet të bëhet në vazhdim për të ngritur performancën.	147 48.36%	113 37.17%	25 8.22%	18 5.92%	0 0.00%	1 0.33%
Angazhohet për ngritjen e cilësisë së mësimit ashtu që të ngritet performanca e shkollës.	184 60.53%	84 27.63%	18 5.92%	16 5.26%	0 0.00%	2 0.66%
Jep llogari për sukseset e shkollës para Këshillit Drejtues të Shkollës dhe organeve të tjera në shkollë.	157 51.64%	87 28.62%	32 10.53%	20 6.58%	6 1.97%	2 0.66%

*Tabela 6 Qëndrimet e mësimdhënësve mbi menaxhimin e suksesshëm të performancës së shkollës nga drejtori*



*Figura 17 Qëndrimet e mësimdhënësve mbi menaxhimin e suksesshëm të performancës nga drejtori*

Sipas tabelës 6 dhe figurës 17, në pyetjen e parë se drejtori e menaxhon me sukses performancën, nga 304 mësimdhënës të anketuar 175 ose 57.57% pajtohen plotsishtë, 86 mësimdhënës ose 28.29% pajtohen, 24 ose 7.89% nuk janë të sigurtë, 16 ose 5.26% nuk pajtohen, 1 ose 0.33% nuk pajtohet aspak dhe 2 ose 0.66% janë pa përgjigje.

Në pyetjen e dytë se drejtori komunikon të arriturat e performancës dhe punën që duhet të bëhet në vazhdim për të ngritur performancën, 147 e mësimdhënësve ose 48.36% pajtohen plotsishtë, 113 ose 37.17% pajtohen, 25 ose 8.22% nuk janë të sigurtë, 18 ose 5.92% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 1 ose 0.33% janë pa përgjigje.

Në pyetjen e tretë se drejtori angazhohet për rritjen e cilësisë me qëllim të ngritjes së performancës, 184 e mësimdhënësve ose 60.53% pajtohen plotsishtë, 84 ose 27.63% pajtohen, 18 ose 5.92% nuk janë të sigurtë, 16 ose 5.26% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 2 ose 0.66% pa përgjigje.

Në pyetjen e katër se drejtori jep llogari për sukseset e shkollës para Këshillit Drejtues të Shkollës dhe organeve të tjera në shkollë, 157 e mësimdhënësve ose 51.64% pajtohen plotsisht, 87 ose 28.62% pajtohen, 32 ose 10.53% nuk janë të sigurtë, 20 ose 6.58% nuk pajtohen, 6 ose 1.97% nuk pajtohen aspak dhe 2 ose 0.66% janë pa përgjigje.

	Pajtohem plotsisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem nuk	pajtohem aspak	Pa përgjigje
Ndjekja e trajnimeve për udhëheqje dhe menaxhim të shkollave nga drejtori i shkollës tonë, ka ndikuar pozitivisht në ngritjen e performancës në shkollë.	155 50.99%	95 31.25%	29 9.54%	15 4.93%	3 0.99%	7 2.30%
Drejtori i shkollës tonë nxit zhvillimin profesional të mësimdhënësve.	153 50.33%	114 37.50%	21 6.91%	14 4.61%	0 0.00%	2 0.66%
Ai/ajo bashkëpunon shumë me personelin e shkollës, mësimdhënësit dhe nxënësit për ngritje të performancës së shkollës.	181 59.54%	87 28.62%	20 6.58%	14 4.61%	1 0.33%	1 0.33%
Ka bashkëpunim të madh me komunitetin, veçanërisht me prindërit për ngritjen e performancës së shkollës.	138 45.39%	109 35.86%	33 10.86%	22 7.24%	0 0.00%	2 0.66%
Drejtori i shkollës tonë komunikon dhe krijon mundësi për një dialog të hapur për ngritjen e performancës.	161 52.96%	99 32.57%	29 9.54%	13 4.28%	1 0.33%	1 0.33%

*Tabela 7 Qëndrimet e mësimdhënësve mbi zhvillimin profesional të drejtorëve, mësimdhënësve, komunikimin dhe bashkëpunimin si aftësi për të ngritur performancës*

Qëndrimet e mësimitdhënësve mbi zhvillimin profesional të drejtorëve, mësimitdhënësve, komunikimin dhe bashkëpunimin si aftësi për të ngritur performancën

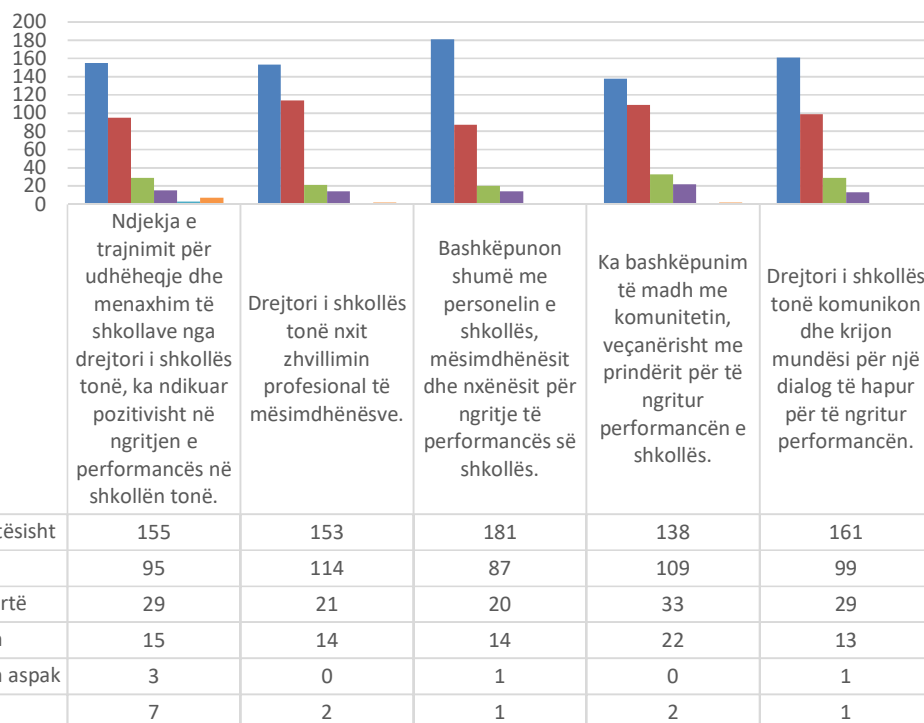


Figura 18 Qëndrimet e mësimitdhënësve mbi zhvillimin profesional të drejtorëve, mësimitdhënësve, komunikimin dhe bashkëpunimin si aftësi për të ngritur performancën

Sipas tabelës 7 dhe figurës 18, në pyetjen e parë se trajnimi për udhëheqje dhe menaxhim të shkollave nga drejtori i shkollës ka ndikuar pozitivisht në ngritjen e performancës, 155 e mësimitdhënësve ose 50.99% pajtohen plotësisht, 95 ose 31.25% pajtohen, 29 ose 9.54% nuk janë të sigurtë, 15 ose 4.93% nuk pajtohen, 3 ose 0.99% nuk pajtohen aspak dhe 7 janë pa përgjigje.

Në pyetjen e dytë se drejtori i shkollës së tyre nxit zhvillimin profesional të mësimitdhënësve, 153 ose 50.33% e mësimitdhënësve pajtohen plotësisht, 114 ose 37.50% pajtohen, 21 ose 6.91% nuk janë të sigurtë, 14 ose 4.61% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 2 ose 0.66% pa përgjigje.

Në pyetjen e tretë se drejtori bashkëpunon me stafin e shkollës për ngritje të performancës, 181 ose 59.54% e mësimitdhënësve pajtohen plotësisht, 87 ose 28.62% pajtohen, 20 ose 6.58% nuk janë të sigurtë, 14 ose 4.61% nuk pajtohen, 1 ose 0.33% nuk pajtohet aspak dhe 1 ose 0.33% pa përgjigje.



Në pyetjen e katër se drejtori ka bashkëpunim të madh me komunitetin, veçanërisht me prindërit, 138 ose 45.39% e mësimdhënësve pajtohen plotsisht, 109 ose 35.86% pajtohen, 33 ose 10.86% nuk janë të sigurtë, 22 ose 7.24% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 2 ose 0.66% pa përgjigje.

Në pyetjen e pestë se drejtori komiunikon dhe krijon mundësi për dialog të hapur për ngritje të performancës, 161 ose 52.96% e mësimdhënësve pajtohen plotsisht, 99 ose 32.57% pajtohen, 29 ose 9.54% nuk janë të sigurtë, 13 ose 4.28% nuk pajtohen, 1 ose 0.33% nuk pajtohet aspak dhe 1 ose 0.33% pa përgjigje.

Në këtë pjesë vërehet mangësi në bashkëpunimin e drejtorëve me komunitetin e cila do të ndikonte në ngritjen e performancës. Edhe te kjo pikë, drejtorët duhet të kenë angazhim më të madh dhe të hartojnë një strategji të bashkëpunimit me komunitetin, veçanërisht me prindërit në mënyrë që të arrihen rezultate sa më të larta. Edhe sa i përket komunikimit dhe dialogut të hapur mund të ketë përmirësime nga ana e drejtorëve, sepse përmes komunikimit mund të zgjidhen shumë probleme dhe hapen mundësi për suksese më të mëdha.

<b>Drejtori i shkollës suaj:</b>	<b>Pajtohem plotsisht</b>	<b>Pajtohem</b>	<b>Nuk jam i sigurt</b>	<b>Nuk pajtohem</b>	<b>Nuk pajtohem aspak</b>	<b>Pa përgjigje</b>
I motivon dhe mbështetë mësimdhënësit për punë cilësore për ngritje të performancës së shkollës.	181 59.54%	84 27.63%	25 8.22%	14 4.61%	0 0.00%	0 0.00%
I inspekton praktikat mësimore, jep këshilla profesionale dhe sugjerime mësimdhënësve.	157 51.64%	97 31.91%	34 11.18%	15 4.93%	0 0.00%	1 0.33%
I nxitë mësimdhënësit që të vizitojnë shkolla “model” dhe t’i vëzhgojnë programet dhe klasat e mësimdhënësve të tjerë me qëllim ngritjes së performancës.	110 36.18%	110 36.18%	54 17.76%	25 8.22%	5 1.64%	0 0.00%
Nxit kolegialitetin në shkollë me qëllim të një performance më të lartë.	168 55.26%	100 32.89%	25 8.22%	11 3.62%	0 0.00%	0 0.00%
E mentoron me efektivitet punën e mësimdhënësve.	138 45.39%	128 42.11%	16 5.26%	21 6.91%	0 0.00%	1 0.33%

E menaxhon dhe e kontrollon çdo herë punën në klasë me qëllim informimi dhe ngritje të performancës së shkollës.	141	115	34	13	0	1
	46.38%	37.83%	11.18%	4.28%	0.00%	0.33%

Tabela 8 Qëndrimet e mësimit mbi udhëheqjen me sukses të drejtorëve të shkollave dhe punës së mësimit

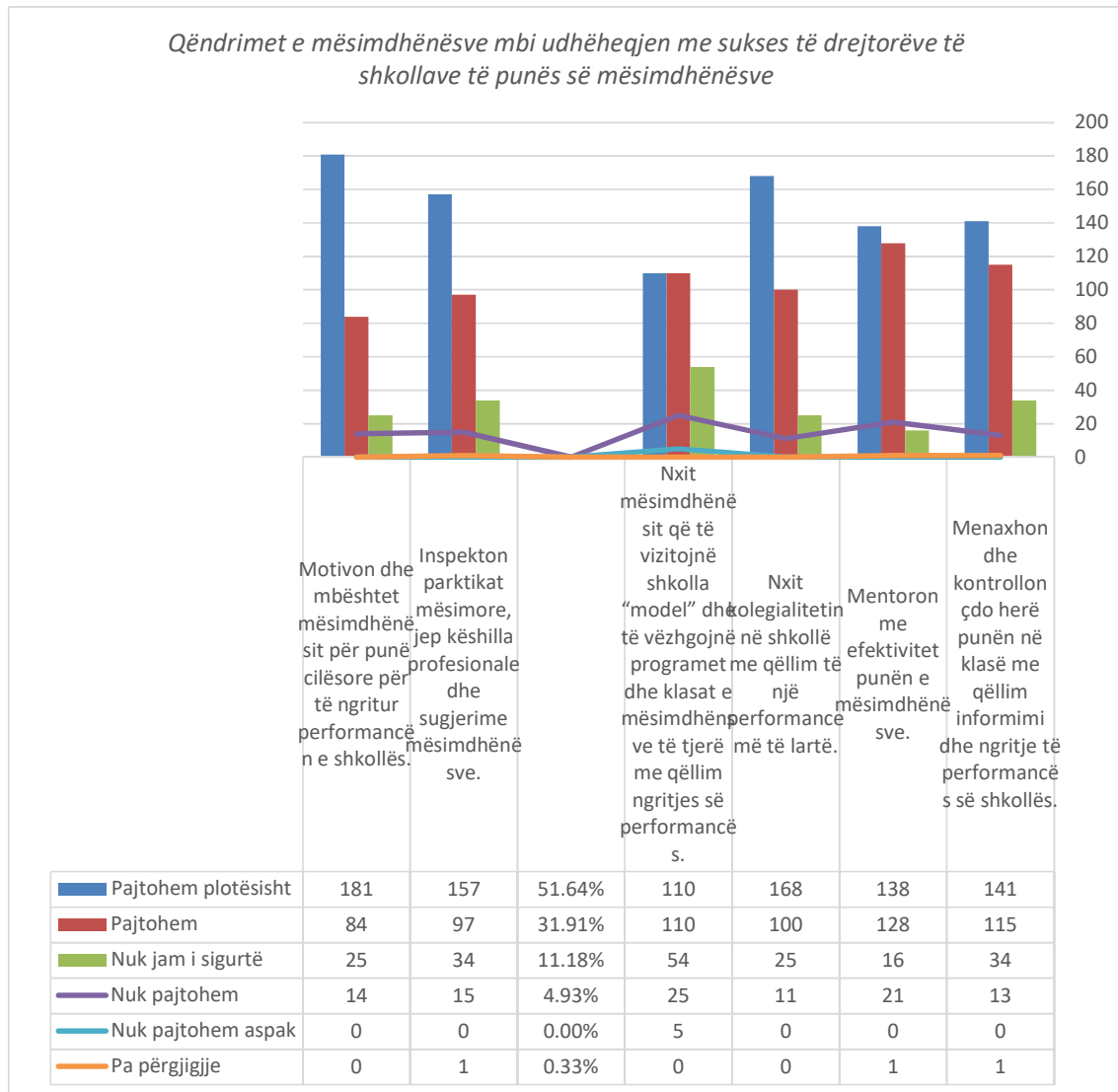


Figura 19 Qëndrimet e mësimit mbi udhëheqjen me sukses të drejtorëve të shkollave mbi punën e mësimit

Në tabelën 8 dhe figurën 19, në pyetjen e parë se drejtori i motivon dhe mbështet mësimit për punë cilësore, 181 ose 59.54% e mësimit pajtohen plotësisht, 84 ose 27.63% pajtohen, 25 ose 8.22% nuk janë të sigurtë, 14 ose 4.61% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 0 ose 0.00% pa përgjigje.

Në pyetjen e dytë se drejtori i shkollës inspekton praktikat mësimore, jep këshilla profesionale dhe sugjerime mësimit, 157 ose 51.64% e mësimit pajtohen

plotsishtë, 97 ose 31.91% pajtohen, 34 ose 11.18% nuk janë të sigurtë, 15 ose 4.93% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 1 ose 0.33% pa përgjigje.

Në pyetjen e tretë se drejtori i nxit mësimdhënësit që të vizitojnë shkolla “model” dhe t’i vëzhgojnë programet dhe klasat e mësimdhënësve të tjerë me qëllim të ngritjes së performancës, 110 ose 36.18% e mësimdhënësve pajtohen plotsishtë, 110 ose 36.18% pajtohen, 54 ose 17.76% nuk janë të sigurtë, 25 ose 8.22% nuk pajtohen, 5 ose 1.64% nuk pajtohen aspak dhe 0 ose 0.00% pa përgjigje.

Në pyetjen e katër se drejtori nxit kolegialitetin në shkollë me qëllim të një performance më të lartë, 168 ose 55.26% e mësimdhënësve pajtohen plotsishtë, 100 ose 32.89% pajtohen, 25 ose 8.22% nuk janë të sigurtë, 11 ose 3.62% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 0 ose 0.00% pa përgjigje.

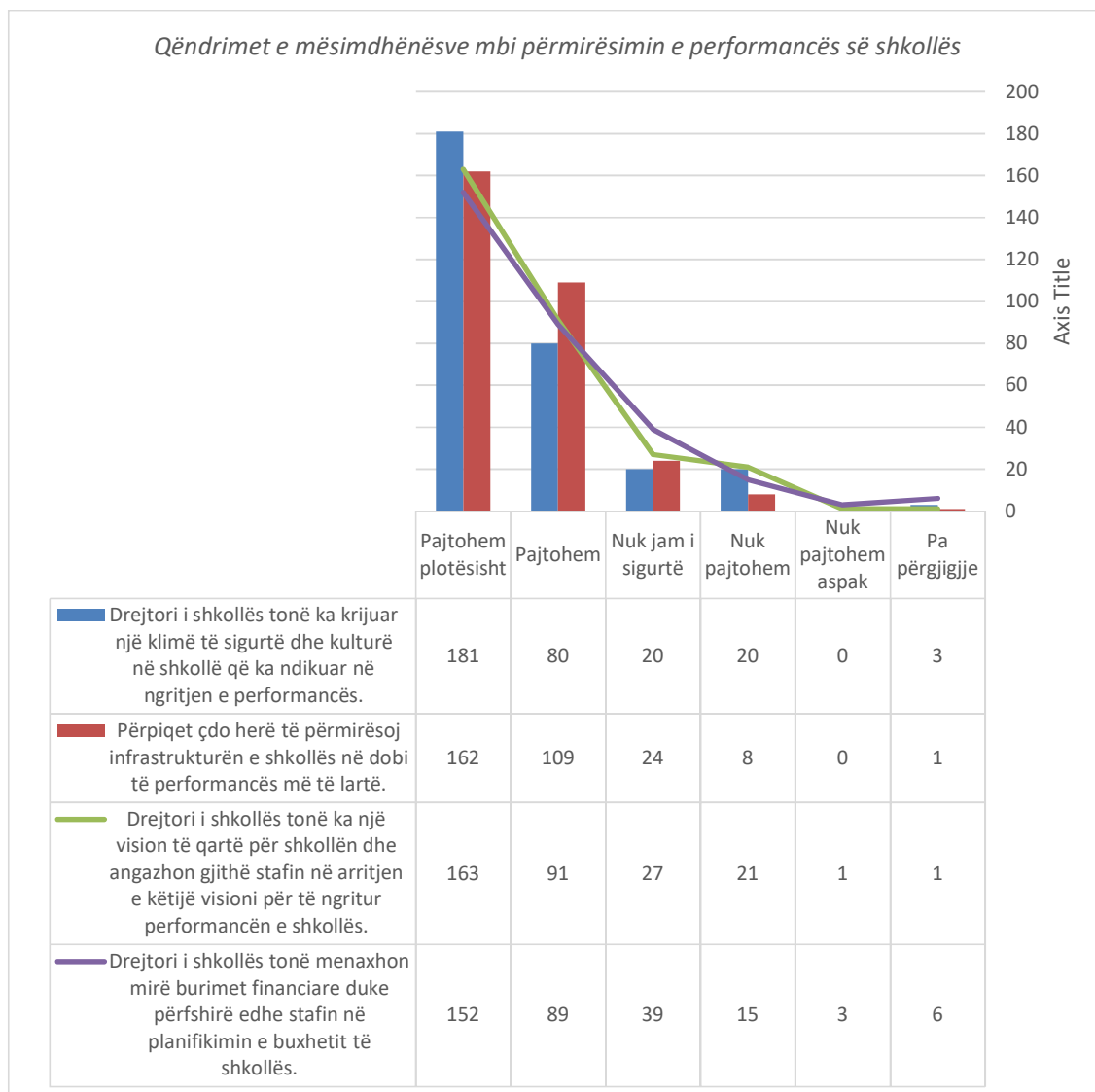
Në pyetjen e pestë se drejtori e mentoron me efektivitet punën e mësimdhënësve, 138 ose 45.39% e mësimdhënësve pajtohen plotsishtë, 128 ose 42.11% pajtohen, 16 ose 5.26% nuk janë të sigurtë, 21 ose 6.91% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 1 ose 0.33% pa përgjigje.

Në pyetjen e gjashtë se drejtori e menaxhon dhe kontrollon çdo herë punën në klasë me qëllim informimi dhe ngritje të performancës së shkollës, 141 ose 46.38% e mësimdhënësve pajtohen plotsishtë, 115 ose 37.83% pajtohen, 34 ose 11.18% nuk janë të sigurtë, 13 ose 4.28% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 1 ose 0.33% pa përgjigje.

Drejtorët mund të përmirësohen në inspektimin e praktikave mësimore, dhënien e këshillave dhe sugjerimeve në aspektin profesional si dhe në menaxhimin dhe kontrollimin më të madh të punës në klasë. Ndërsa si mangësi më e madhe është parë nxitja e mësimdhënësve për të vizituar shkolla “model” dhe vëzhgim të programeve ose klasave të mësimdhënësve të tjerë, të cilat ndikojnë në përmirësimin e praktikave mësimore të mësimdhënësve përmes shkëmbimit të përvojave ndërmjet vete, qoftë ndërmjet kolegëve brenda shkollës, por edhe në bashkëpunim me shkolla të tjera.

<b>Drejtori i shkollës suaj:</b>	<b>Pajtohem plotësisht</b>	<b>Pajtohem</b>	<b>Nuk jam i sigurt</b>	<b>Nuk pajtohem</b>	<b>Nuk pajtohem aspak</b>	<b>Pa përgjigje</b>
Ka krijuar një klimë të sigurt dhe kulturë në shkollë, e cila ka ndikuar në ngritjen e performancës.	181 59.54%	80 26.32%	20 6.58%	20 6.58%	0 0.00%	3 0.99%
Përpiqet çdo herë ta përmirësojë infrastrukturën e shkollës në dobi të performancës më të lartë.	162 53.29%	109 32.86%	24 7.89%	8 2.63%	0 0.00%	1 0.33%
Drejtori i shkollës tonë ka një vizion të qartë për shkollën dhe angazhon gjithë stafin në arritjen e këtijë vizioni për ta ngritur performancën e shkollës.	163 53.62%	91 29.93%	27 8.88%	21 6.91%	1 0.33%	1 0.33%
Drejtori i shkollës tone i menaxhon mirë burimet financiare duke përfshirë edhe stafin në planifikimin e buxhetit të shkollës.	152 50.00%	89 29.28%	39 12.83%	15 4.93%	3 0.99%	6 1.97%

*Tabela 9 Qëndrimet e mësimitdhënësve mbi përmirësimin e performancës së shkollës*



*Figura 20 Qëndrimet e mësimitdhënësve mbi përmirësimin e performancës së shkollës*

Në tabelën 9 dhe figurën 20, janë paraqitur qëndrimet e mësimitdhënësve në lidhje me disa nga praktikat të cilat e përmirësojnë performancën e shkollës përmes veprimeve të drejtorit të tyre. Në pyetjen e parë, se drejtori ka krijuar një klimë të sigurtë dhe kulturë të përshtatshme që ka ndikuar në ngritjen e performancës, 181 ose 59.54% e mësimitdhënësve pajtohen plotësisht, 80 ose 26.32% pajtohen, 20 ose 6.58% nuk janë të sigurtë, 20 ose 6.58% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 3 ose 0.99% pa përgjigje.

Në pyetjen e dytë se drejtorët përpiqen ta përmirësojnë infrastrukturën e shkollës me qëllim të ngritjes së performancës, 162 ose 53.29% e mësimitdhënësve pajtohen plotësisht, 109 ose 32.86% pajtohen, 24 ose 7.89% nuk janë të sigurtë, 8 ose 2.63% nuk pajtohen, 0 ose 0.00 nuk pajtohen aspak dhe 1 ose 0.33% pa përgjigje.

Në pyetjen e tretë se drejtori ka një vizion të qartë dhe se në arritjen e këtijë vizioni angazhohet i gjithë stafi i shkollës, 163 ose 53.62% e mësimdhënësve pajtohen plotsisht, 91 ose 29.93% pajtohen, 27 ose 8.88% nuk janë të sigurtë, 21 ose 6.91% nuk pajtohen, 1 ose 0.33% nuk pajtohet aspak dhe 1 ose 0.33% pa përgjigje.

Në pyetjen e katër se drejtori menaxhon mirë burimet financiare, duke përfshirë edhe stafin në planifikimin e buxhetit të shkollës, 152 ose 50.00% e mësimdhënësve pajtohen plotsisht, 89 ose 29.28% pajtohen, 39 ose 12.83% nuk janë të sigurtë, 15 ose 4.93% nuk pajtohen, 3 ose 0.99% nuk pajtohen aspak dhe 6 ose 1.97% pa përgjigje.

Megjithatë, drejtorët e shkollave duhet të përmirësohen në formulimin e një vizioni të qartë dhe të angazhojnë stafin në arritjen e këtijë vizioni. Nëse mungon vizioni, atëherë edhe performanca e shkollës nuk mund të jetë shumë e kënaqshme. Dhe më së shumti mangësi, sipas mësimdhënësve, ka pasur në qëndrimin se drejtorët i menaxhojnë mirë burimet financiare dhe planifikimin e buxhetit bashkë me stafin e shkollës. Edhe pse buxheti i shkollave është shumë i vogël dhe i pamjaftueshëm për t'i përmbushur kërkesat e shkollës, megjithatë, buxheti duhet të menaxhohet mirë dhe të planifikohet për nevojat e shkollës bashkë me stafin.

<b>Drejtori i shkollës suaj:</b>	<b>Pajtohem plotsisht</b>	<b>Pajtohen</b>	<b>Nuk janë të sigurtë</b>	<b>Nuk pajtohen</b>	<b>pajtohen aspak</b>	<b>Pa përgjigje</b>
Vepron me intelegjencë të lartë për t'i zgjidhur problemet në shkollë.	154 50.66%	105 34.54%	26 8.55%	19 6.25%	0 0.00%	0 0.00%
I angazhon mësimdhënësit që të jenë pjesë e vendimmarrjes për çështje të rëndësishme në shkollë.	172 56.58%	86 28.29%	18 5.92%	22 7.24%	3 0.99%	3 0.99%
Punon me pasion për arsim ashtu që ta ngritë performancën e shkollës.	174 57.24%	80 26.32%	36 11.84%	13 4.28%	1 0.33%	0 0.00%
I delegon detyrat dhe përgjegjësitë te anëtarët e tjerë me qëllim të ngritjes së performancës.	135 44.41%	113 37.17%	34 11.18%	13 4.28%	1 0.33%	8 2.63%
Mbështet zbatimin e kurrikulës së re.	179 58.88%	87 28.62%	18 5.92%	16 5.26%	0 0.00%	4 1.32%

I përshtatet ndryshimeve në arsim

dhe gjithmonë sjell risi në shkollë	158	96	37	7	0	6
për ta ngritur performancën e shkollës.	51.97%	31.58%	12.17%	2.30%	0.00%	1.97%

Tabela 10 Qëndrimet e mësimitdhënësve për përmirësimin e performancës përmes praktikave të ndryshme të drejtorëve në shkollë

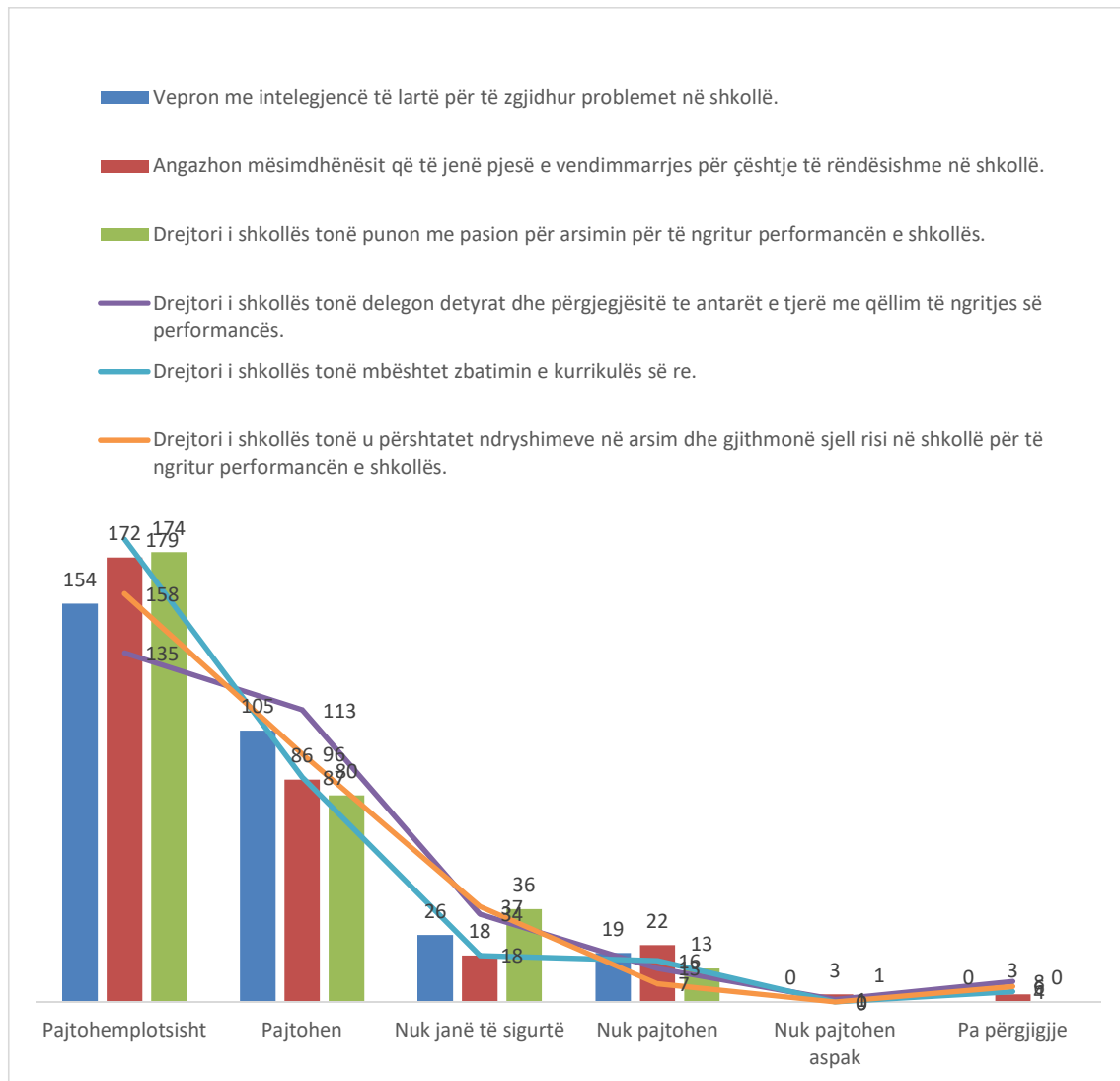


Figura 21 Qëndrimet e mësimitdhënësve për përmirësimin e performancës përmes praktikave të ndryshme të drejtorëve në shkollë

Në tabelën 10 dhe figurën 21, në pyetjen e parë se drejtori vepron me intelegjencë të lartë për të zgjidhur problemet në shkollë, 154 ose 50.66% e mësimitdhënësve pajtohen plotsisht, 105

ose 34.54% pajtohen, 26 ose 8.55% nuk janë të sigurtë, 19 ose 6.25% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 0 ose 0.00% pa përgjigje.

Në pyetjen e dytë se drejtori i angazhon mësimdhënësit që të jenë pjesë e vendimmarrjes për çështje të rëndësishme në shkollë, 172 ose 56.58% e mësimdhënësve pajtohen plotsishtë, 86 ose 28.29% pajtohen, 18 ose 5.92% nuk janë të sigurtë, 22 ose 7.24% nuk pajtohen, 3 ose 0.99% nuk pajtohen aspak dhe 3 ose 0.99% pa përgjigje.

Në pyetjen e tretë se drejtori punon me pasion për arsimin, 174 ose 57.24% e mësimdhënësve pajtohen plotsishtë, 80 ose 26.32% pajtohen, 36 ose 11.84% nuk janë të sigurtë, 13 ose 4.28% nuk pajtohen, 1 ose 0.33% nuk pajtohen aspak dhe 0 ose 0.00% pa përgjigje.

Në pyetjen e katër se drejtori i delegon detyrat dhe përgjegjësitë te antarët e tjerë me qëllim të ngritjes së performancës, 135 ose 44.41% e mësimdhënësve pajtohen plotsishtë, 113 ose 37.17% pajtohen, 34 ose 11.18% nuk janë të sigurtë, 13 ose 4.28% nuk pajtohen, 1 ose 0.33% nuk pajtohen aspak dhe 8 ose 2.63% pa përgjigje.

Në pyetjen e pestë se drejtori e mbështet zbatimin e kurrikulës së re, 179 ose 58.88% e mësimdhënësve pajtohen plotsishtë, 87 ose 28.62% pajtohen, 18 ose 5.92% nuk janë të sigurtë, 16 ose 5.26% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 4 ose 1.32% pa përgjigje.

Në pyetjen e gjashtë se drejtori i përshtatet ndryshimeve në arsim dhe sjell risi në shkollë për të ngritur performancën, 158 ose 51.97% e mësimdhënësve pajtohen plotsishtë, 96 ose 31.58% pajtohen, 37 ose 12.17% nuk janë të sigurtë, 7 ose 2.30% nuk pajtohen, 0 ose 0.00% nuk pajtohen aspak dhe 6 ose 1.97% pa përgjigje.

Sipas kësaj drejtorët duhet t'i përmirësojnë praktikën e tyre në aspektin e angazhimit të mësimdhënësve në vendimmarrje për çështje të rëndësishme të shkollës, të punojnë me pasion të madh për ta ngritur performancën, t'i delegojë detyrat dhe përgjegjësitë te antarët e tjerë dhe t'u përshtaten ndryshimeve, duke sjell edhe risi në shkollë me qëllim të ngritjes së performancës.

### **5.2.2. Rekomandimet më të shpeshta që janë bërë nga mësimdhënësit në përmirësimin e performancës së shkollës nga drejtorët:**

Mësimdhënësit e anketuar shprehën disa rekomandime për drejtorët e tyre, të cilat do të ndihmonin që shkolla të ketë performancë më të lartë. Ndër kërkesat më të shpeshta që ata i



paraqitën ishin në fushën e bashkëpunimit, monitorimit, stimulimit, motivimit më të madh të drejtorit me mësimdhënësit për ta ngritur performancën e shkollës, etj. Ndër të tjera, ata rekomandojnë:

- Bashkëpunim më të madh me mësimdhënësit për të arritur rezultate sa më të larta;
- Më shumë punë dhe angazhim për të arritur performancë më të lartë;
- Stimulim dhe motivim më të madh nga drejtorët për mësimdhënësit që të punojnë më shumë;
- Bashkëpunim me shkollat tjera për shkëmbim përvojash ndërmjet mësimdhënësve;
- Paanshmëri në trajtimin dhe vlerësimin e mësimdhënësve;
- Monitorim më të madh të mësimdhënësve nga ana e drejtorit;
- Funksionalizim të organeve të shkollës, si: aktive profesionale, kordinator të cilësisë dhe monitorim më të madh i punës së tyre;
- Llogaridhënie më të madhe të drejtorit për rezultatet e shkollës;
- Caktim të prioriteteve që ngrisin performancën e shkollës nga drejtori së bashku me KDSH-në, duke i analizuar përparësitë dhe dobësitë e tyre;
- Organizim më të madh i aktiviteteve në shkollë që ngrisin performance;
- Që drejtori të jetë në hap me shkollat modern;
- Realizim dhe monitorim të vazhdueshëm të PZhSh-së;
- Takime më të shpeshta me mësimdhënësit për ngritje të cilësisë dhe performances, dhe
- Delegim të detyrave personave me autoritet.

Nga rekomandimet vërehet se mësimdhënësit, ngritjen e performances e shohin në bashkëpunim dhe angazhim më të madh të drejtorit në shkollë, kryrje të detyrave dhe përgjegjësi, të cilat sigurisht se do të sjellin rezultate.

#### **5.2.2.1. Rekomandimet e mësimdhënësve për MASHT-in dhe DKA-të**

Në kuadër të rekomandimeve për ngritjen e nivelit të performancës, mësimdhënësit kanë përcaktuar edhe disa rekomandime për MASHT-in dhe DKA-të, të cilat mendojnë se mund të ndikojnë pozitivisht në një performancë të kënaqshme. Disa prej tyre do të paraqiten në vijim:

- Mësimdhënësit dhe drejtorët të mos përzgjedhen sipas bazave partiake;

- Drejtorët të përzgjedhen nga vetë kolektivi;
- Duhet të bëhet përmirësimi i kushteve infrastrukturore në shkollë;
- Të ketë ofrim më të madh të trajnimeve për ngritje profesionale të mësimeve;
- Të ketë autonomi më të madhe në shkollë, dhe
- Të ndahet buxhet më i madh për shkollat.

### 5.3. Analiza e pyetsorëve me drejtorë të shkollave publike në Kosovë

Në fillim, do t'i paraqesim të dhënat e përgjithshme mbi sfondin e drejtorëve të anketuar:

	Femra	Meshkuj	Pa përgjigje
Gjinia e drejtorëve të anketuar	3 / 20%	12 / 80%	0

Tabela 11 Gjinia e drejtorëve

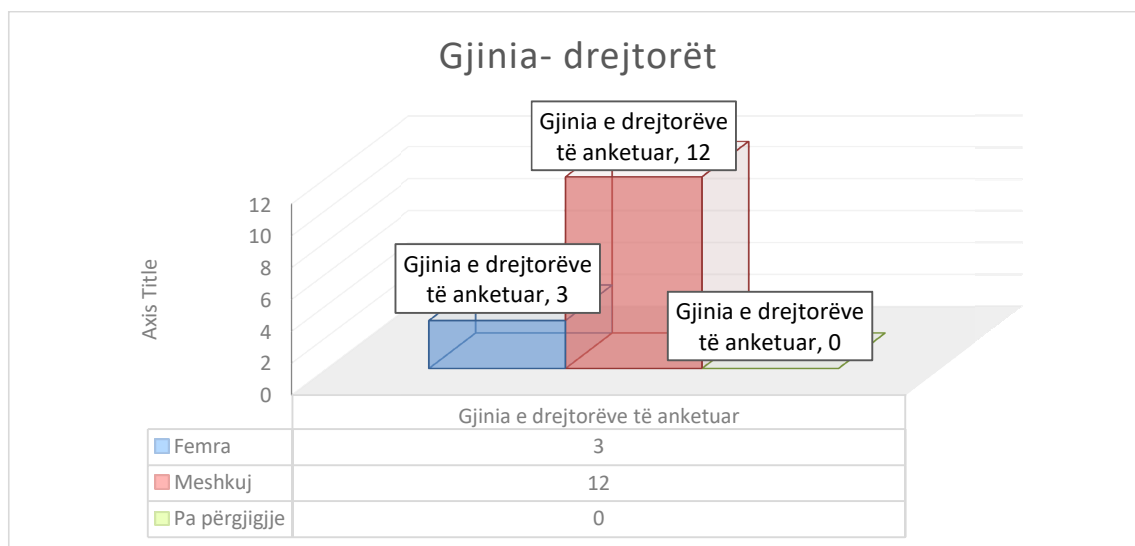


Figura 22 Gjinia- drejtorët

Sipas tabelës 11 dhe figurës 22, nga 15 drejtorë të anketuar në shkollat, 12 janë meshkuj dhe 2 femra. Nga të dhënat e pyetësorëve të zhvilluar me drejtorë shkollë në përzgjedhje të rastësishme, kuptojmë se shumica ose 80% e drejtorëve që i menaxhojnë shkollat në rajonin e Anamoravës i takojnë gjinisë mashkullore dhe vetëm 20% gjinisë femrore. Kjo do të thotë se

gjatë përzgjedhjes së drejtorëve, shumica e tyre janë meshkuj dhe nuk ka një përqindje të caktuar për t'u përzgjedhur drejtorë të gjinisë femërore.

	20-35	35-50	50-65	Pa përgjigje
Mosha në vite e drejtorëve të shkollës	1 / 7%	6 / 40%	8 / 53%	0

Tabela 12 Mosha e drejtorëve në vite

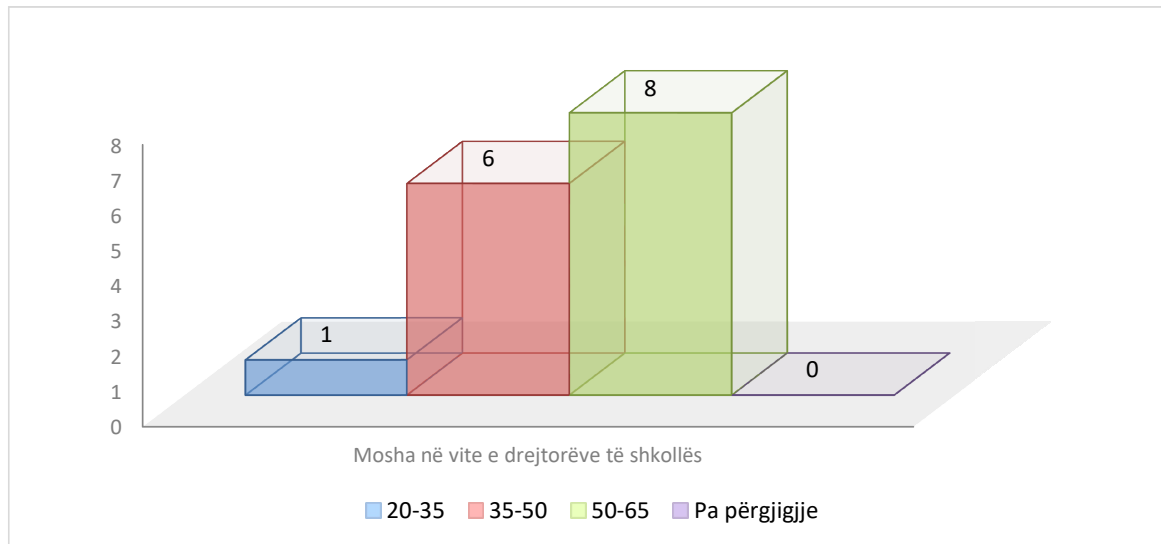
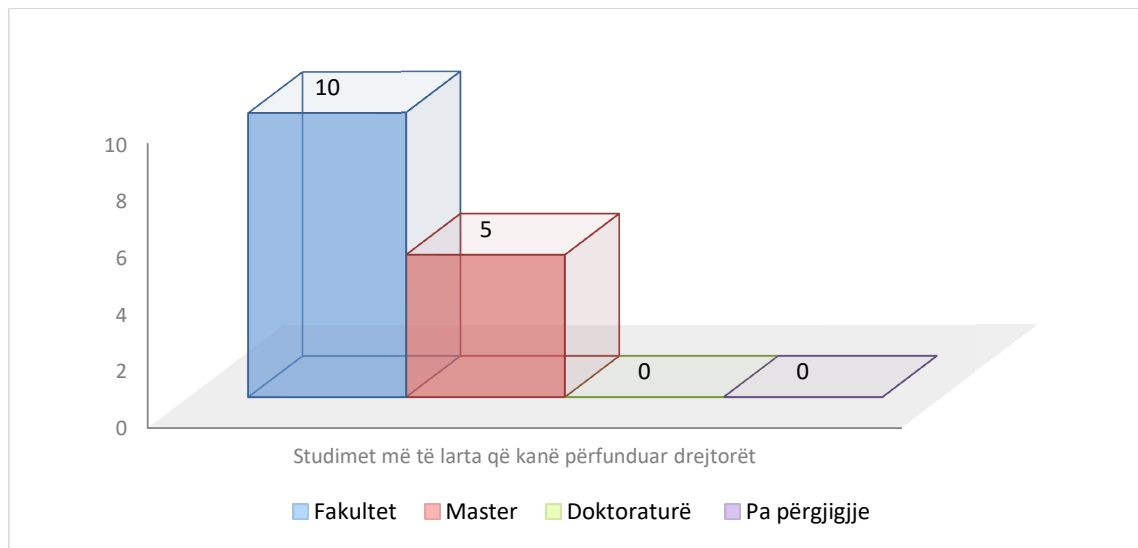


Figura 23 Mosha e drejtorëve në vite

Nga rezultatet e tabelës 12 dhe figurës 23, 8 ose 53% e të anketuarve që mbajnë pozitën e drejtorit në rajonin e Anamoravës, janë në një moshë më të shtyrë mbi 50 vjet, 6 ose 40% në moshën 35-50 dhe vetëm 1 ose 7% në moshën 20-35. Nga kjo mund të konstatojmë se gjatë përzgjedhjes së kandidatëve për drejtorë shkolle, parapëlqehet që ata të jenë në moshë më të shtyrë ose me përvojë më të madhe në fushën e arsimit, edhe pse kjo nuk është një prej kushteve të shënuara gjatë hapjes së konkurseve. Sigurisht që përvoja dhe pjekuria në fushën e arsimit ndikon pozitivisht në zgjidhjen e problemeve të shumta, por dihet se njerzit e shtyrë në moshë nuk mund të kenë energji maksimale në menaxhimin e një shkolle. Mund të themi se edhe kreativiteti, pranimi i ndryshimeve dhe përcjellja e risive në teknologji arsimore te drejtorët e moshave më madhore është më i ulët, prandaj do të ishte më e përshtatshme që të përzgjedhen kandidatë me potencial më të lartë në hapat e zhvillimit të kohës moderne.

	Fakultet	Master	Doktoraturë	Pa përgjigje
Studimet më të larta që i kanë përfunduar drejtorët	10 /67%	5 / 33%	0	0

*Tabela 13 Studimet më të larta që i kanë përfunduar drejtorët*



*Figura 24 Studimet më të larta që i kanë përfunduar drejtorët*

Sipas përgjigjeve të dhëna në pyetësonin me drejtorë të shkollave në tabelën 13 dhe figurën 24, shihet se të gjithë drejtorët i kanë mbaruar studimet beçelor; vetëm 5 ose 33% nga ta kanë të përfunduara edhe studimet master, ndërsa me studime më të larta – doktoraturë, nuk ka asnjë. Me kualifikim më të lartë prin komuna e Gjilanit me 3 drejtorë me kualifikim master, ndërsa komuna e Dardanës dhe e Vitisë kanë vetëm nga një drejtor me kualifikim master. Gjatë studimeve bazike, drejtorët e anketuar kanë mbaruar studimet katërvjeçare në profile të ndryshme, ndërsa vetëm njëri prej tyre ka të mbaruar studimet 5-vjeçare të Xehetarisë. Nga 5 drejtorët që kanë mbaruar studimet master, dy prej tyre kanë kryer në profilin për Udhëheqje arsimore, një master i pedagogjisë dhe dy të tjerë master në profilin gjuhë dhe letërsi shqipe. Nga kjo konstatojmë se shumë pak nga drejtorët e anketuar kishin një specializim në fushën e menaxhimit dhe të udhëheqjes, kur dihet se gati çdo vit në Fakultetin e Edukimit regjistrohen një numër i konsiderueshëm i kandidatëve në studimet master Udhëheqje në Arsim, të cilët do të ishin kandidatë potencial për ta udhëhequr dhe menaxhuar me sukses performancën e shkollave publike në Kosovë.

	Më pak se 5 vjet	5-10 vjet	10-20 vjet	Më shumë se 20 vjet	Pa përgjigje
Përvoja e punës së drejtorëve në mësimdhënie	1 / 7%	3 / 20%	3 / 20%	8 / 53%	0

Tabela 14 Përvoja e punës së drejtorëve në mësimdhënie

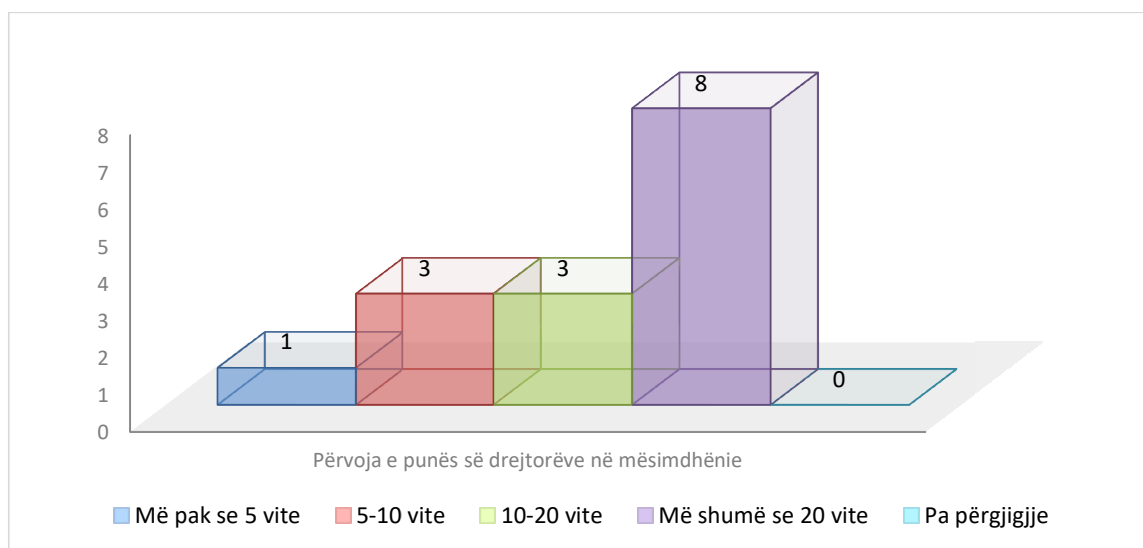


Figura 25 Përvoja e punës së drejtorëve në mësimdhënie

Sipas tabelës 14 dhe figurës 25, shumica e drejtorëve të anketuar kishin përvojë të madhe në procesin e mësimdhënies, pra një numër i madh i drejtorëve, më saktësisht 8 prej tyre ose 53% kanë punuar mbi 20 vjet si mësimdhënës, 3 ose 20% kanë punuar 10-20 vjet, 3 të tjerë ose 20% e drejtorëve 5-10 vjet dhe vetëm 1 ose 7% deri në 5 vjet. Nga të dhënat e pyetësorëve, gjatë përzgjedhjes së kandidatëve janë privilegjuar kandidatët me përvojë më të madhe në procesin e mësimdhënies, edhe pse në konkurs thuhet se mund të konkurrojnë kandidatë që kanë 3 vjet përvojë pune në arsim. Pra, shumica kanë një përvojë shumë më të madhe, në përjashtim të njërit që kishte më pak se 5 vjet. Ndonjëherë, përvoja në mësimdhënie mund të sjellë rezultate më të larta në menaxhimin e performancës së një shkolle, por nuk duhet të jetë domosdoshmërisht përvoja garantues i suksesit të lartë.

	Deri në 5 vjet	5-10 vjet	Më shumë se 10 vjet	Pa përgjegje
Përvoja e punës së drejtorëve në menaxhim	10 / 67%	5 / 33%	2 / 13%	0

Tabela 15 Përvoja e punës së drejtorëve në menaxhim

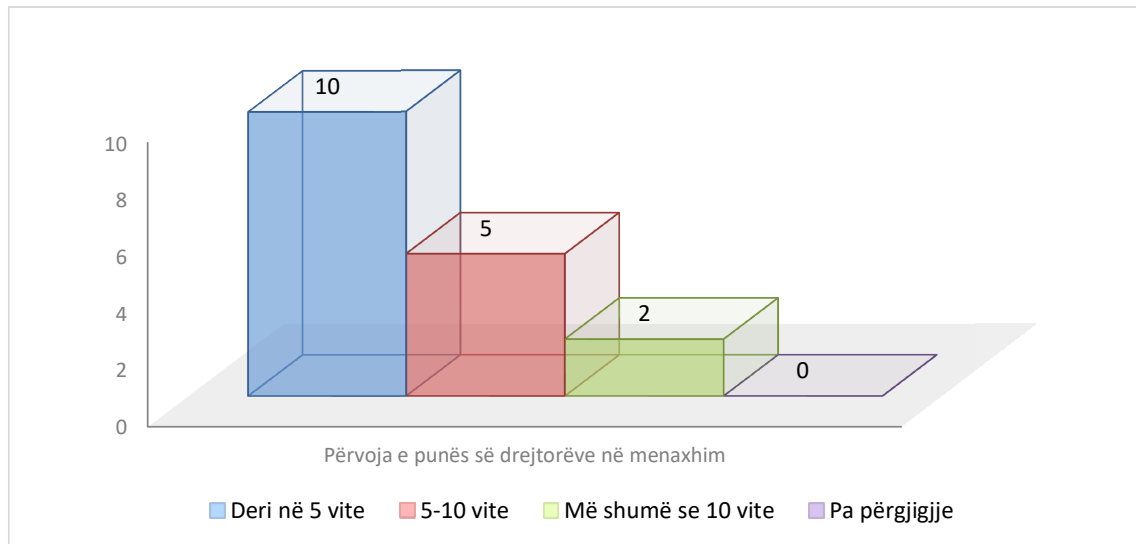


Figura 26 Përvoja e punës së drejtorëve në menaxhim

Nga drejtorët e anketuar sipas tabelës 15 dhe figurës 26, del se shumica e tyre kanë përvojë të vogël në fushën e menaxhimit në shkollë. 10 nga drejtorët ose 67% e tyre janë në mandatin e tyre të parë, 5 drejtor ose 33% e tyre kanë përvojë nga 5-10 vjet dhe 2 drejtorë ose 13% janë në postin e drejtorit për më shumë se 10 vjet. Drejtorëve nuk duhet t'u zgjatet madati nëse nuk tregojnë performancë të mirë, por në rastin e shkollave publike në Kosovë ende nuk ka përfunduar vlerësimi i performancës së shkollave në bazë të të cilave vlerësohet edhe performanca e drejtorit. Megjithatë, ajo mund të matet me anë të suksesit të përgjithshëm të shkollës me notë mesatare ose edhe me vlerësimet e nxënësve përmes testeve të brendshme të shkollës dhe testeve të jashtme të organizuara nga MASHT-i. Mbase do të ishte më e përshtatshme që drejtorëve t'u ndërrohen shkollat pas mandatit të parë ose maksimum pas mandatit të dytë në një shkollë, nëse ky drejtor ka pasur performancë të mirë. Zgjatja e mandatit në shkollën e njëjtë ose rizgjedhja pas më shumë se dy mandateve do të ishte e mërzitshme dhe jo e suksesshme për shkollën.

	Po	Jo	Pa përgjigje
Keni kryer trajnime për menaxhimin e shkollës dhe të performancës?	14/ 93%	1 / 7%	0
Keni bërë strategji të veçanta për ngritje të performancës së shkollës?	9 / 60%	6 / 40%	0
A e keni ndërtuar vizionin bashkë me anëtarët e tjerë të shkollës dhe a përpiqeni bashkërisht që ta arrini atë vizion?	15 / 100%	/ 0%	/
A e bëni planifikimin e buxhetit bashkë me anëtarët e tjerë të shkollës?	12 / 80%	1 / 7%	2 / 13%
A jeni ndihmuar/këshilluar ndonjëherë nga Inspektoriati Regjional i Arsimit?	13 / 87%	2 / 13%	0
A keni marrë ndonjëherë vërejtje apo jeni ndëshkuar si shkollë për performancë jo të mirë?	1 / 7%	14 / 93%	0

*Tabela 16 Grup pyetjesh mbi trajnimet, strategjitë, vizionin, planifikimin, këshillat, vërejtjet.*

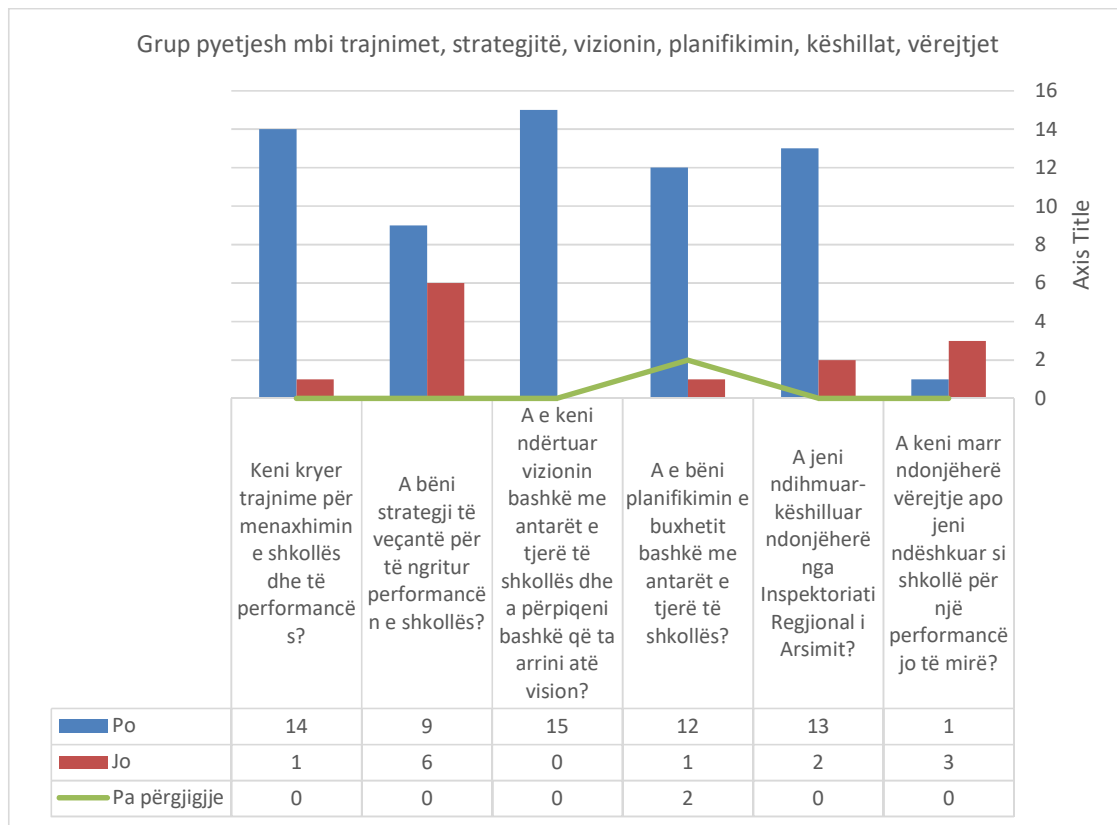


Figura 27 Grup pyetjesh mbi trajnimet, strategjitë, vizionin, planifikimin, këshillat, vërejtjet

Sipas tabelës 16 dhe figurës 27, shumica e drejtorëve të anketuar, d.m.th., 14 ose 93% e tyre kanë përfunduar trajnim të veçantë për menaxhim të shkollës. Në anën tjetër, vetëm 1 ose 7% nuk ka përfunduar trajnim për udhëheqje dhe menaxhim të shkollës. Kjo është shumë pozitive, duke e ditur rëndësinë që ka trajnimi për menaxhim të shkollës në ngritje të performancës. Tani, edhe gjatë shpalljes së konkurseve, është bërë obligative që kandidatët të kenë një shkollim ose trajnim specifik për menaxhim edhe pse në disa raste, kjo anashkalohet jo për shkak të mungesës së kandidatëve, por parapëlqimeve tjera.

Nga rezultatet në pyetjen e dytë, 9 nga drejtorët ose 60% e tyre pohuan se bëjnë strategji të veçanta për ta ngritur performancën e shkollës së tyre, ndërsa 6 prej tyre ose 40% pranuan se nuk përdorin strategji të veçanta për ta ngritur performancën e shkollës. Secili drejtor duhet të ketë një strategji të veçantë për ta ngritur me sukses performancën e shkollës që e menaxhojnë dhe për këtë duhet të lexojnë strategji të veçanta, të këshillohen me njerëz profesionistë ose specialistë të fushës së menaxhimit në arsim, të shkëmbejnë përvoja me drejtorë të tjerë për të parë sa më shumë mundësi për ngritjen e performancës.



Në pyetjen e tretë, se a e kanë ndërtuar drejtorët vizionin bashkë me anëtarët e tjerë të shkollës dhe a përpiqen që bashkë ta arrijnë atë vision, të 15 drejtorët ose 100% u përgjigjën se e bëjnë këtë. Asnjëri nuk është përgjigjur në të kundërtën.

Në pyetjen e katërt të kësaj figure, 12 nga drejtorët ose 80% e tyre pohuan se e planifikojnë buxhetin e shkollës bashkë me anëtarët e tjerë në shkollës. Vetëm 1 nga drejtorët ose 7% e tyre pranoi se nuk e përfshinë stafin në planifikimin e buxhetit, ndërsa 2 të tjerë ose 13% nuk kanë dhënë përgjigje fare. Edhe pse e dimë se buxheti i shkollave në Kosovë është shumë i vogël dhe në pamundësi për të investuar ose përfunduar një punë pa pasur buxhet shtesë nga donacionet e ndryshme, prap se prap këshillimi me stafin është i rëndësishëm pas ata janë pjesë e drejtpërdrejtë e procesit të mësimdhënies dhe janë në dijeni për nevojat që ka shkolla. Duhet diskutuar investimi sipas prioriteteve, ashtu që të ndihmojë përmirësimin e performancës së shkollës e në veçanti performancës së nxënësve, pasi qëllimi kryesor i institucioneve arsimore është suksesi i nxënësve.

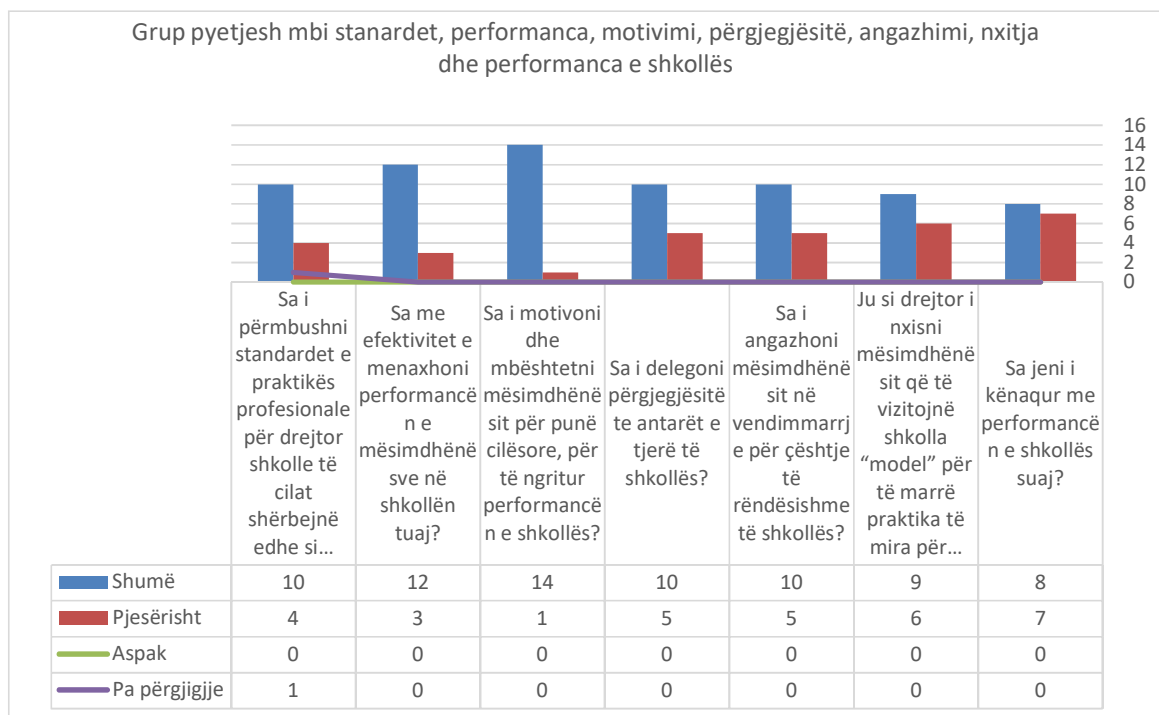
Në pyetjen e pestë, 13 nga drejtorët ose 87% kanë pranuar se kanë marrë këshilla nga IRA, 2 ose 13% prej tyre kanë pohuar se nuk kanë marrë asnjëherë këshilla nga ky institucion. Ndërsa në pyetjen e gjashtë se a kanë marrë vërejtje ose janë ndëshkuar nga IRA, 14 nga drejtorët ose 93% kanë mohuar se janë ndëshkuar nga i njëjti Inspektoriat; vetëm 1 ose 7% ka marrë vërejtje për performancë jo të mirë. Vërejtjet jo gjithmonë mund të jenë negative pasi ato shpesh ndihmojnë në gjetjen e pengesave për performancë jo të kënaqshme të shkollave dhe nuk duhet të konsiderohen si negative nga ana e drejtorëve. Edhe inspektorët regjionalë të arsimit të cilët e përcjellin punën e secilës shkollë, duhet t'i kushtojnë rëndësi secilës fushë të cilësisë së performancës së shkollës duke dhënë këshilla ekzakte për përmirësim përmes bashkëpunimit.

	Shumë	Pjesërisht	Aspak	Pa përgjigje
Sa i përmbushni standardet e praktikës profesionale për drejtor shkolle, të cilat shërbejnë edhe si referenca për matjen e performancës për drejtor?	10 / 67%	4 / 27%	0	1 / 7%
Sa me efikasitet e menaxhoni performancën e mësimdhënësve në	12 / 80%	3 / 20%	0	0

shkollën tuaj?

Sa i motivoni dhe mbështesni mësimdhënësit për punë cilësore, ashtu që ta ngritni performancën e shkollës?	14 / 93%	1 / 7%	/	/
Sa i delegoni përgjegjësitë te anëtarët e tjerë të shkollës?	10 / 67%	5 / 33%	0	0
Sa i angazhoni mësimdhënësit në vendimmarrje për çështje të rëndësishme të shkollës?	10 / 67%	5 / 33%	0	0
A i nxisni mësimdhënësit që të vizitojnë shkolla “model” për të marrë praktika të mira për ngritje të performancës?	9 / 60%	6 / 40%	0	0
Sa jeni i kënaqur me performancën e shkollës suaj?	8 / 53%	7 / 47%	0	0

Tabela 17 Grup pyetjesh mbi stanardet, performanceën, motivimin, përgjegjësitë, angazhimin, nxitjen dhe performanceën e shkollës.



*Figura 28 Grup pyetjesh mbi stanardet, performanceën, motivimin, përgjegjësitë, angazhimin, nxitjen dhe performancën e shkollës*

Në pyetjen e parë të tabelës 17 dhe figurës 28, 10 nga drejtorët ose 67% pohuan se i përmbushin në mënyrë të kënaqshme standardet e praktikës profesionale për drejtorë; 4 ose 27% pjesërisht dhe 1 ose 7% pa përgjigje. Përmbushja e standardeve të praktikës profesionale për drejtorë është edhe një prej sukseseve të performancës së një shkolle. Edhe pse shumica e drejtorëve të anketuar janë të kënaqur me realizimin e standardeve të praktikës profesionale të përcaktuara nga udhëzimi administrative, kjo nuk përkon me përgjigjet e inspektorëve se nuk është në nivelin e kënaqshëm dhe se mbetet ende shumë punë për t'u bërë.

Në pyetjen e dytë, 12 nga drejtorët ose 80% pohuan se e menaxhojnë me efektivitet performancën e mësimdhënësve në shkollat e tyre; vetëm 3 nga ta ose 20% pohuan se e menaxhojnë pjesërisht. Nëse menaxhohen me efektivitet shumica e mësimdhënësve, atëherë edhe performanca e shkollës do të jetë e lartë pasi mësimdhënësit kanë ndikim të madh në arritjen e rezultatetve në shkollë.

Në pyetjen e tretë, 14 ose 93% e drejtorëve pohojnë se i motivojnë dhe i mbështesin mësimdhënësit për punë cilësore me qëllim të ngritjes së performancës në shkollën e tyre, vetëm 1 ose 7% nga drejtorët pranon se e bën këtë pjesërisht.

Në pyetjen e katërt, 10 nga drejtorët ose 67% e tyre pohojnë se i delegojnë përgjegjësitë te anëtarët e tjerë në shkollë dhe se i angazhojnë ata në vendimmarrje të rëndësishme të shkollës. Megjithatë, një pjesë e konsiderueshme, më konkretisht 5 nga drejtorët ose 33% pranojnë se këtë e bëjnë pjesërisht. Duhet të ekzistojë një vetëdije më të lartë për delegimin e detyrave, pasi dihet se kjo sjell suksese dhe drejtori nuk mund të merret me të gjitha punët e menaxhimit të shkollës për shkak të numrit të madh të detyrave dhe përgjegjësiave të tij në shkollë. Te delegimi, është cekur edhe në pjesën teorike se duhet ditur se cilat punë duhet të delegohen dhe kujt duhet t'i delegohen.

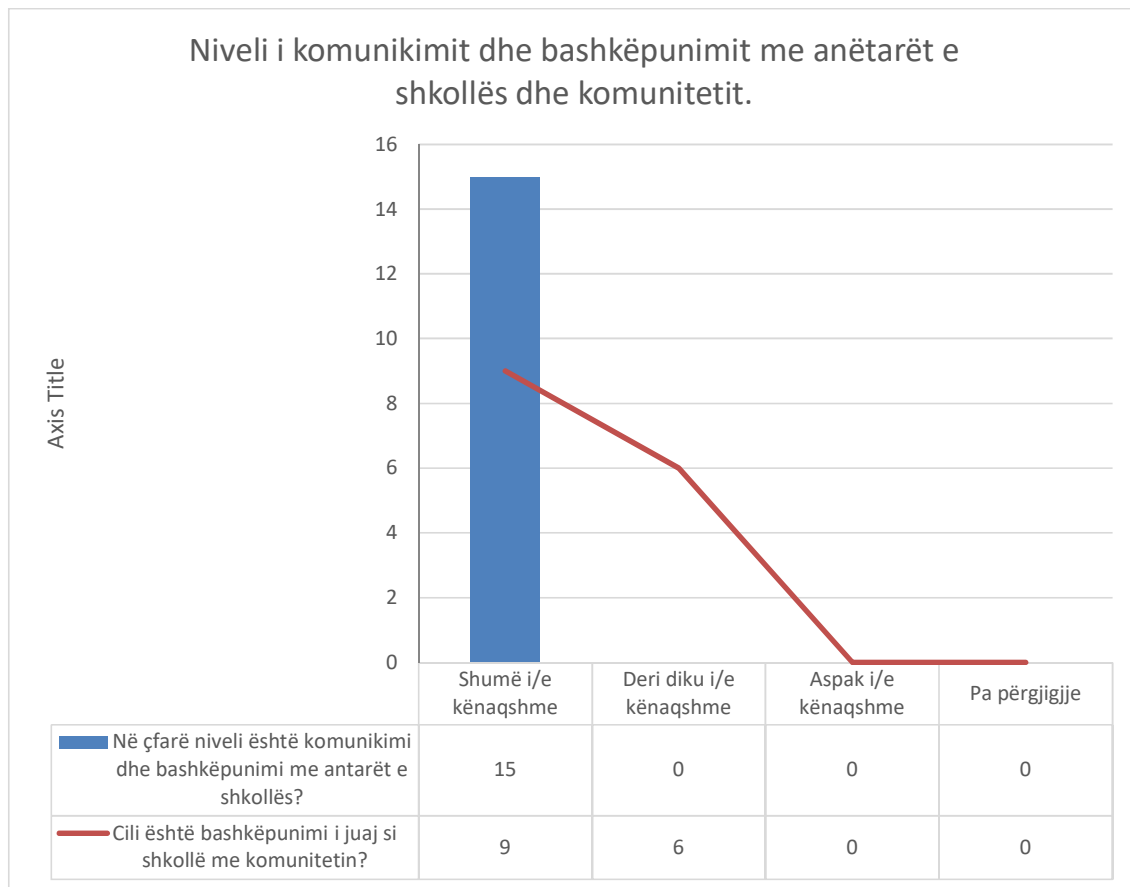
Në pyetjen e pestë, 10 nga drejtorët ose 67% pohuan se i angazhojnë mësimdhënësit në vendimmarrje për çështje të rëndësishme të shkollës. Megjithatë, një pjesë e tyre, 5 ose 33%, pranuan se i angazhojnë ata pjesërisht. Në këtë aspekt, drejtorët duhet të jenë më të përgjegjshëm në angazhimin e mësimdhënësve në vendimmarrje të rëndësishme për shkollën, ashtu që ata të ndihen më përgjegjës dhe më të motivuar në vendimet e shkollës.

Në pyetjen e gjashtë, 9 prej drejtorëve të anketuar ose 60% e tyre pohuan se i nxisin mësimdhënësit që të vizitojnë shkolla “model” për të marrë praktika të reja me qëllim të ngritjes së performancës së shkollës së tyre, ndërsa një pjesë e drejtorëve, 6 ose 40%, pranuan se këtë e bëjnë pjesërisht. Edhe sipas anketave të mësimdhënësve, del se nuk është e zhvilluar sa duhet kultura e shkëmbimit të përvojave të mësimdhënësit ndërmjet vete dhe vizita në shkolla të tjera për të shkëmbyer përvoja dhe ide të reja, në procesin e mësimdhënies e që është përgjegjësi e drejtorit të shkollës.

Në pyetjen e shtatë, 8 nga drejtorët ose 53% janë shumë të kënaqur me performancën e shkollës së tyre, ndërsa 7 prej tyre ose 47% janë të kënaqur pjesërisht. Kjo tregon se mund të bëhet më shumë në aspektin e menaxhimit të performancës me qëllim të arritjes së suksesit më të madh dhe rezultateve më të kënaqshme në shkollat publike në Kosovë.

	Shumë i kënaqur	Deri diku i kënaqur	Aspak i kënaqur	Pa përgjigje
Në çfarë niveli është komunikimi dhe bashkëpunimi me anëtarët e shkollës?	15 / 100%	0	0	0
Cili është bashkëpunimi i juaj si shkollë me komunitetin?	9 / 60%	6 / 40%	0	0

*Tabela 18 Niveli i komunikimit dhe bashkëpunimit me anëtarët e shkollës dhe komunitetit.*



*Figura 29 Niveli i komunikimit dhe bashkëpunimit me anëtarët e shkollës dhe komunitetit.*

Në tabelën 18 dhe figurën 29 në pyetjen e parë, paraqiten qëndrimet e drejtorëve se sa janë ata të kënaqur me nivelin e komunikimit dhe bashkëpunimit me anëtarët e tjerë të shkollës. Nga rezultatet e këtij anketimi, vërehet se të gjithë drejtorët, d.m.th., 15 ose 100% e tyre janë të kënaqur me nivelin e komunikimit dhe të bashkëpunimit me anëtarët e tjerë të shkollës.

Ndërsa, te pyetja e dytë, 9 nga drejtorët ose 60% janë shumë të kënaqur me bashkëpunimin e tyre me komunitetin, ndërsa një pjesë e tyre, 6 ose 40%, janë deri diku të kënaqur me bashkëpunimin e tyre me komunitetin. Sipas kësaj, duhet të bëhen më shumë përpjekje dhe strategji të veçanta se si të bashkëpunojnë me komunitetin, pasi kjo mund të ndikojë në përmirësimin e performancës dhe ngritjen e cilësisë.

	Po, rregullisht	Pjesërisht	Asnjëherë	Pa përgjigje
A e kryeni rregullisht vlerësimin e brendshëm të shkollës?	10 / 67%	4 / 27%	0	1 / 7%

Tabela 19 Vlerësimi i brendshëm i shkollës.

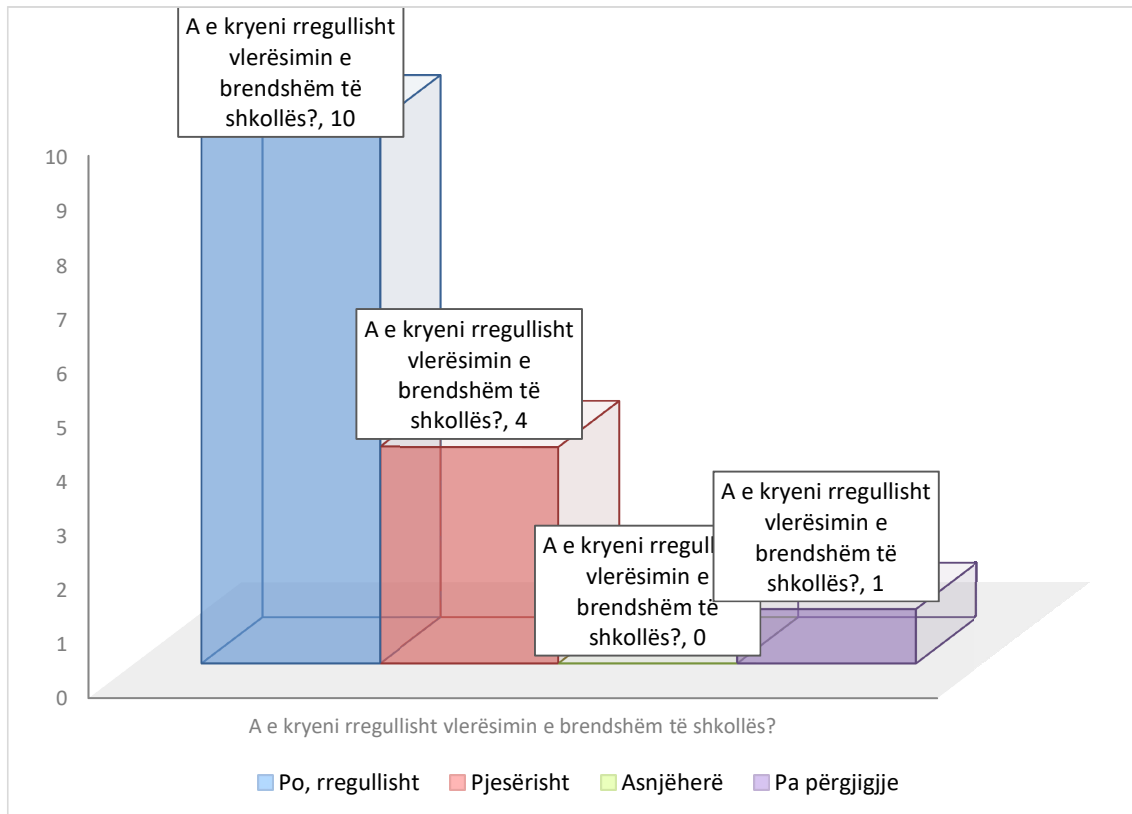


Figura 5 Vlerësimi i brendshëm i shkollës.

Sipas tabelës 19 dhe figurës 30, 10 nga drejtorët ose 67% e tyre pohuan se kryejnë rregullisht vlerësimin e brendshëm të shkollës; 4 nga ta ose 27% pjesërisht dhe vetëm 1 ose 7% pa përgjigje. Kështu janë përgjigjet e drejtorëve të anketuar, ndërsa kur u kërkuan dokumentet e vlerësimit të brendshëm, vetëm tre prej këtyre shkollave e kanë të gatshëm dokumentacionin e vetë-vlerësimit. Nga kjo shohim se drejtorët nuk janë të gatshëm dhe të përgjegjshëm sa duhet në kryerjen e detyrave dhe përgjegjësi të tyre në shkollë.

### 5.3.1. Kënaqshmëria e drejtorëve të shkollave me menaxhimin në komunat e tyre

Krahasimi në mes të kualifikimit të drejtorëve në komunat e regjionit të Anamoravës dhe kënaqshmërisë së tyre me menaxhimin e shkollës së tyre, jepet në vijim.

Kualifikimi	N	%
Doktoraturë	0	0%
Master	5	33.3%
Fakultet	10	66.7%

Tabela 20 Kualifikimi i drejtorëve

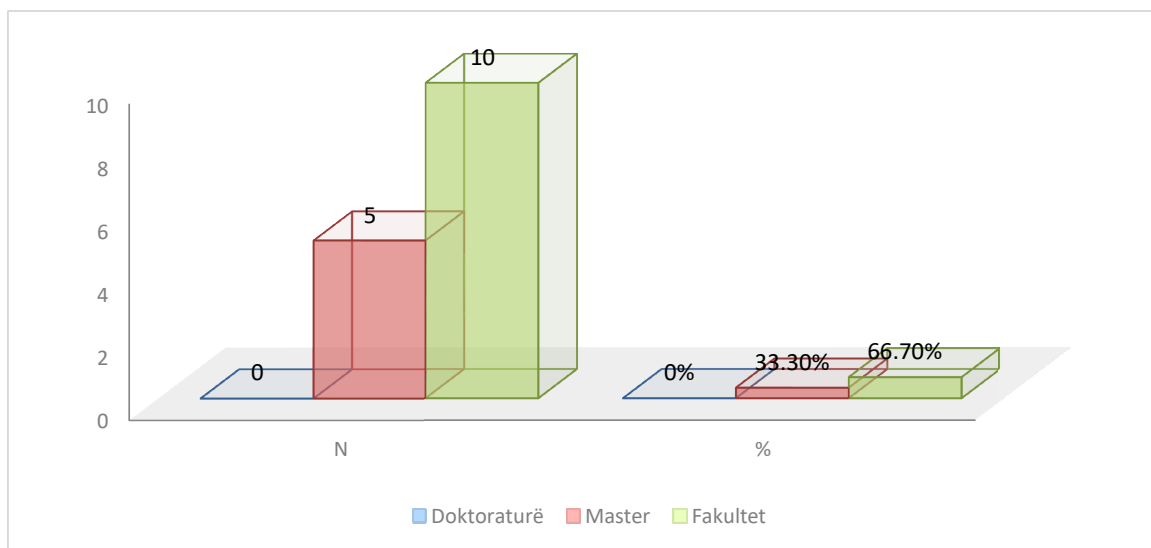


Figura 31 Kualifikimi i drejtorëve

Komuna	Sa janë të kënaqur drejtorët me menaxhimin e shkollës së tyre në tri komunat	
	Shumë	Pjesërisht
Gjilan	3	1
Dardanë	1	4
Viti	4	1

Tabela 21 Krahasimi në mes të komunave të regjionit të Gjilanit dhe kënaqshmërisë me menaxhimin e shkollës

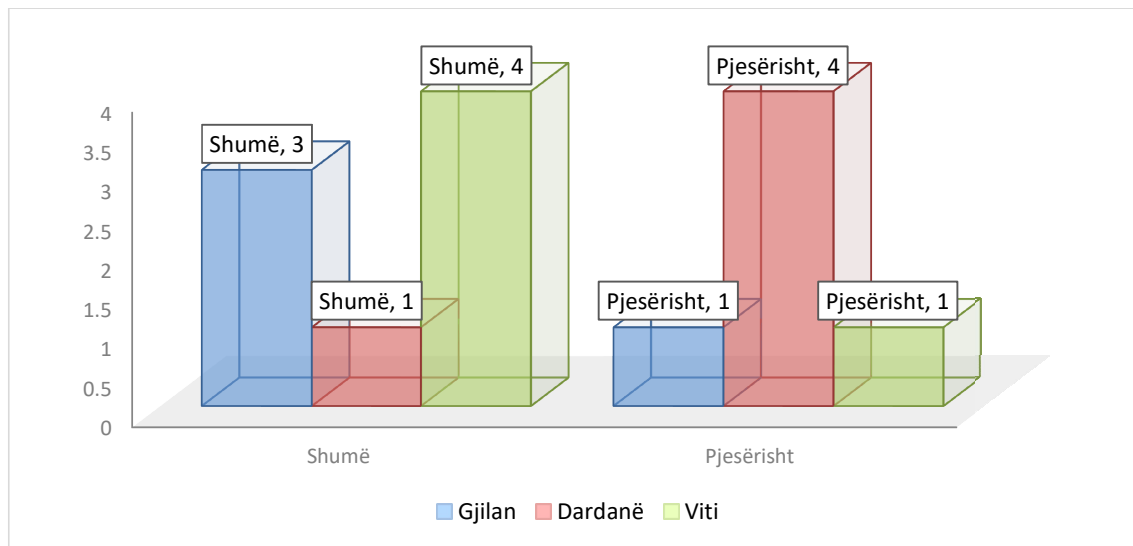


Figura 32 Krahasimi në mes të komunave të regjionit të Anamoravës dhe kënaqshmërisë me menaxhimin e shkollës

Nga rezultatet, kuptojmë se nga 15 drejtorët e anketuar, 5 prej tyre janë me nivel master ose 33.3%, ndërsa 10 të tjerë me fakultet ose 66.7%. Në anën tjetër, me doktoraturë nuk ka asnjë. Në komunën e Gjilanit, tre drejtorë kanë kualifikim master, ndërsa dy të tjerë vetëm fakultetin. Sa i përket kënaqshmërisë së tyre me menaxhimin e shkollës, vihet re se ata janë të kënaqur me punën e tyre. Në komunën e Dardanës, vetëm një drejtor ka nivelin master, ndërsa 4 të tjerë kanë të kryer vetëm fakultetin; ata u shprehën se janë pjesërisht të kënaqur me menaxhimin e shkollës në komunën e tyre. Ndërsa, në komunën e Vitisë, një drejtor ka të mbaruar nivelin master dhe 4 të tjerë vetëm fakultetin. Ata janë shprehur se janë shumë të kënaqur me menaxhimin e shkollës në komunën e tyre.

Nga kjo mund të konkludojmë se në përgjithësi, drejtorët e shkollave në komunat e Gjilanit, Dardanës dhe Vitisë, janë të kënaqur me menaxhimin e shkollës, pavarësisht nivelit të kualifikimit të tyre.



### **5.3.2. Pritoretet e drejtorëve të anketuar për shkollat e tyre**

Përmes pyetjes së hapur në pyetësor, drejtorët kanë shënuar disa prioritete që ata i kanë përcaktuar për shkollat e tyre:

- Ngritjen e cilësisë në mësim;
- Krijimin e një mjedisi të këndshëm dhe të pastër;
- Ngritjen e përgjegjësisë së stafit për punë;
- Motivimin dhe mbështetjen e stafit dhe nxënësve;
- Rregullimin e infrastructures;
- Bashkëpunimin me shkollat e tjera për të fituar përvoja të reja;
- Rritjen e aktiviteteve jashtë-mësimore;
- Bashkëpunimin me komunitetin;
- Fuqizimin dhe angazhimin në punë shtesë dhe mësimin plotësues;
- Zhvillimin e komunikimit efektiv me stafin;
- Zhvillimin e kulturës në shkollë;
- Funksionalizimin e aktiveve profesionale, dhe
- Shtimin e disiplinës në shkollë.

Nga prioritetet e shënuara, shihet se drejtorët janë të vetëdijshëm se për të pasur rezultate të kënaqshme, duhet të fokusohen në ngritjen e cilësisë, në bashkëpunim dhe komunikim efektiv me mësimdhënësit dhe komunitetin, motivim të stafit, mjedis të pastër dhe kulturë të përshtatshme, funksionim të organeve të shkollës, etj. Nëse këto prioritete arrijnë të realizohen, shkollat do të kenë performancë më të kënaqshme.

### **5.3.3. Strategjitë më të shpeshta që i përdorin drejtorët për ta ngritur performancën e shkollës së tyre**

Disa nga drejtorët kanë pranuar se përdorin strategji të veçanta për ta ngritur performancën e shkollës. Në vazhdim, do t'i sjellim disa nga strategjitë që ata i kanë përzgjedhur:

- Kontroll të vazhdueshme të punës në shkollë dhe publikim të rezultateve;
- Investime në mjete të punës;
- Përqëndrime në trajnime që e rrisin cilësinë në mësim;
- Bashkëpunim me organet profesionale të shkollës për të eliminuar mangësitë;
- Bashkëpunim të madh me prind dhe me organizata të ndryshme, të cilat ndihmojnë në zhvillimin e shkollës;

- Vlerësimi të vazhdueshëm të procesit të mësimdhënies dhe nxënies;
- Identifikim të mangësive dhe vështirësive duke i tejkaluar ato me ndihmën dhe angazhimin e gjithë stafit;
- Këshilla profesionale, organizim të debateve, takime të ndryshme;
- Bashkëpunim me shkolla të tjera për të mësuar së bashku, dhe
- Fokusim në përmirësimin e fushave të cilësisë të cilat kanë zhvillim jo të mjaftueshëm përmes planit të veprimit, bashkë me ekipin brenda shkollës.

Te drejtorët e anketuar në shkollat publike të Kosovës, përkatësisht në rajonin e Anamoravës, vërehen tendenca për përdorimin e strategjive të ndryshme të cilat kanë qëllim ngritjen e cilësië përmes bashkëpunimit me organet profesionale të shkollës, bashkëpunimit me prind dhe shkolla të tjera, trajnimit të stafit, këshillave profesionale, debateve për identifikim dhe eliminim të mangësive brenda shkollës, investimeve në mjete të konkretizimit, vlerësimit dhe kontrolleve të vazhdueshme të punës me qëllim të ngritjes së performancës së shkollës.

#### **5.3.4. Këshillat më të shpeshta që drejtorët kanë marrë nga IRA**

Këshillat më të shpeshta të cilat drejtorët e anketuar i kanë marrë nga Inspektoriatu janë:

- Mbi vlerësimin e njohurive të nxënësve;
- Mbi vijueshmërinë e nxënësve;
- Mbi punët administrative në procesin e shkollës;
- Mbi vlerësimin e performancës së brendshme;
- Mbi vlerësimin e performancës së mësimdhënësve;
- Mbi licensimin e mësimdhënësve;
- Mbi dokumentacionin e shkollës;
- Mbi zbatimin e KB-së;
- Mbi metodologjitë e mësimdhënies, dhe
- Mbi zbatimin e ligjeve dhe UA-ve në shkollë.

Nga kjo vërejmë se në shkollat publike në Kosovë ka pasur mangësi më të mëdha në çështjet administrative, zbatimin e ligjeve dhe UA-ve, zbatimin e kurrikulës, vlerësimin e nxënësve, mësimdhënësve dhe performancën e brendshme të shkollës, përdorimin e metodologjive, licensimin e mësimdhënësve dhe vijueshmërinë e nxënësve.

#### **5.3.5. Rekomandimet e drejtorëve për përmirësim të performancës së shkollës**

Drejtorët e anketuar i paraqitën disa rekomandime, të cilat ata menduan se mund të ndikonin në ngritjen e performancës së shkollës. Sipas tyre, rekomandohet:

- Shfrytëzimi më i madh i të gjitha mekanizmave për ngritje të cilësisë në shkollë;
- Krijimi i një klime më favorizuese përmes bashkëpunimit me personelin arsimor;
- Krijimi i një opinioni edhe më bindës për shkollën te nxënësit, prindërit dhe akterët e tjerë;
- Realizimi sa më i mire i standardeve të praktikës profesionale;
- Angazhimi i të gjitha strukturave, aktiveve, këshilleve profesionale, etj;
- Stimulimi i puntorëve në vendin e punës;
- Bashkëpunimi më i madh me mësimdhënësit, nxënësit dhe komunitetin;
- Shtimi i përgjegjësisë dhe llogaridhënies në punë;
- Përdorimi më i madh i teknologjisë në arsim;
- Bashkëpunimi më i madh me shkollat e tjera;
- Gjithpërfshirje më të madhe në shkollë;
- Përqendrimi në ngritje të rezultateve të shkollës dhe zvogëlim të mungesave;
- Planifikimi i rezultateve ose pritjeve për të ardhmen, duke i paraqitur edhe nevojat për përmirësim;
- Menaxhimi i drejtë i fondeve publike në shkollë;
- Zbatimi me përgjegjësi të plotë i obligimeve të marra nga punëdhënësi;
- Veprimi me ndershmëri dhe etikë të lartë, dhe
- Adresimi i saktë i problemeve te organet kompetente.

Drejtorët e anketuar janë të vetëdijshëm se për të pasur performancë më të knaqshme, duhet të fokusohen në realizimin e detyrave dhe përgjegjësive që kanë ata në shkollë, llogaridhënie më e madhe, bashkëpunim më i madh me stafin dhe komunitetin, krijim të një klime të përshtatshme në shkollë, planifikim dhe menaxhim të mirë, gjithpërfshirje, përdorim më të madh i teknologjisë, etj. Zbatimi në praktikë i të gjitha këtyre synimeve do ta ngriste nivelin e performancës së shkollave publike në Kosovë.

### **5.3.6. Rekomandimet për drejtorë të suksesshëm në menaxhim të performancës së shkollës**

Për të qenë lider i suksesshëm, drejtori duhet të gëzojë disa karakteristika, prandaj drejtorët e anketuar paraqitën disa tipare të cilat ata mendojnë se mund të sjellin sukses në menaxhim të suksesshëm të performancës: Sipas tyre, drejtori duhet:

- Të jetë tip bashkëpunues;
- Të marrë vendime të drejta;
- Të punojë me ndershmëri dhe vullnet;
- Ta respektojë orarin e plotë të punës;
- Të bëjë ngritje të vazhdueshme profesionale;
- Të jetë njohës i mirë i mbarëvajtjes së punës edukativo-arsimore;
- Të marrë praktika nga vendet e BE-së;
- Ta zbatojë vizionin e pasqyruar në vlera që çojnë përpara shkollën;
- Ta marrë seriozisht punën e menaxhimit të shkollës;
- T'i koordinojë të gjitha organet e shkollës për t'i realizuar objektivat e përcaktuara të shkollës;
- Të jetë insistues në realizimin e qëllimeve të mira për shkollën, dhe
- Të jetë apolitik.

Nga këto tipare, shihet se drejtorët kanë njohuri mbi atë se si duhet të jetë një lider i suksesshëm në një shkollë të shekullit XXI. Ai/ajo, për më tepër, duhet të punojë me ndershmëri dhe vullnet dhe të jetë apolitik, ta njohë procesin edukativo-arsimor, ta respektojë rarin e punës, të ketë vizion që e çon përpara shkollën, të vazhdojë ngritjen profesionale duke marrë praktika edhe nga vendet e BE-së, ta ketë primare punën e menaxhimit të shkollës duke marrë vendime të drejta, të koordinojë dhe planifikojë funksionimin e punës në shkollë, duke insistuar në arritjen e qëllimeve në të mirë të shkollës.

### **5.4. Të dhënat cilësore**

Të dhënat cilësore janë mbledhur nga intervistat e zhvilluara me ekspertë arsimorë, me inspektorë regjionalë të arsimit, inspektorë të MASHT-it dhe përgjegjës të arsimit komunal në tri komunat e përzgjedhura. Kryesisht, përmes të dhënave cilësore janë shkëputur temat në

vazhdim, të cilat lidhen kryesisht me pyetjet e hulumtimit të këtijë disertacioni, duke përfshirë edhe rekomandimet e të gjithë të intervistuarve të cilat mund të ndihmojnë në përmirësimin e performancës së shkollave publike në Kosovë dhe menaxhimin më me sukses nga drejtorët e shkollave.

#### **5.4.1. Qëndrimet e ekspertëve për menaxhimin e performancës nga ana e drejtorit të shkollës**

##### **5.4.1.1. Ndryshimi i sistemit të arsimit dhe ndryshimet në matjen e cilësisë së performancës së shkollave sipas ekspertëve**

Ekspertët e arsimit thonë se sistemi i arsimit në Kosovë është i përbërë nga nivelet e arsimit parauniversitar, i cili ndahet në arsimin e përgjithshëm dhe atë profesional. Në arsimin e përgjithshëm hyn nivelet e edukimit fillor, të mesëm të ulët dhe gjimnazi, ndërsa në arsimin profesional hyn shkollat profesionale. Deri në vitin 2013, në Kosovë nuk ka pasur një sistem të organizuar të sistemit të sigurimit të cilësisë që lidhet me performancën e shkollës. Në vitin 2013, për here të parë është hartuar një dokument i institucioneve për arsimin profesional, në të cilin është përcaktuar politika për performancën e shkollave të aftësisimit profesional. Ky sektor i arsimit, përgjegjësi, llogaridhënie, raportim dhe analiza i jep një agjensionin që quhet Autoriteti Kombëtar i Kualifikimeve. Ndërkohë, Ministria ka nis të hartojë Kornizën për Sigurim të Cilësisë, e cila është finalizuar në fund të vitit 2015 dhe ka hyrë në zbatim në vitin 2016. Kjo strategji ka përmbledh orientimet e shtetit për sigurim të cilësisë deri në vitin 2020 (2016-2020). Në kuadër të kësaj strategjie është paraparë edhe sistemi i vlerësimit të performancës së shkollës, caktimi i pozitave ose emërimi i koordinatorëve të cilësisë në shkolla edhe ndërlidhja e tyre me punën e planeve zhvillimore dhe me cilësinë. Ai thekson se në këtë dokument, nuk ka shumë detaje për performancën e shkollës. Por më vonë, thotë se Instituti, gjegjësisht ai bashkë me kolegët e tij dhe partnerët e Ministrisë kanë zhvilluar një dokument që quhet Korniza për Sigurimin e Cilësisë së performancës së shkollës. Në këtë dokument janë organizuar fushat e cilësisë, puna në shkolla dhe mënyra se si matet cilësia e performancës së shkollës. Mandej, mbi bazën e kësaj Kornize është hartuar dokumenti ligjor-Udhëzimi Administrativ për performancën e shkollës, ku janë përcaktuar detyrat e Ministrisë, Inspektoriatit dhe në mënyrë të veçantë drejtorit të shkollës. Në kuadër të këtijë procesi, drejtori ka përgjegjësi primare të udhëheqjes dhe organizimi të gjithë punës për sigurimin e cilësisë, themelimi të Ekipin për Vetë-vlerësim, mbështetjes së këtijë ekipi, analizimit dhe prezantimit të raportit të vetë-vlerësimit para Këshillit Drejtues të Shkollës, pastaj mbi bazën e projektimit të raportit, të projektojë planifikimin e përmirësimit në nivel të shkollës. Ai

thotë se tash e tre vjet është duke u punuar për intensifikimin e aktiviteteve drejt përkrahjes së shkollave në vlerësim të performancës dhe se tani ndodhen në fazën fillestare të vlerësimit të performancës. Janë dy nivele të vlerësimit; gjegjësisht, dy autoritete kanë rol në vlerësim: shkolla e ka përgjegjësinë e vet për vetë-vlerësim dhe Inspektoriati e ka përgjegjësinë për vlerësimin e jashtëm të shkollës.

Në menaxhim të suksesshëm të shkollave publike në Kosovë kanë ndikuar edhe ndryshimi i sistemit edhe ndërrimi i strukturave që nuk kanë rezultuar në zhvillim. Me gjithë këto ndryshime, është dashur të shihet ndikimi i rezultateve në arsim. Por fakti që kemi ndryshime të shpeshta, ka ndikuar edhe në krijimin e problemeve në menaxhim të suksesshëm të performancës. Ka raste të shkollave, individëve, drejtorëve që suksesshëm i kanë menaxhuar ndryshimet, mirëpo në përgjithësi ka shumë sfida në këtë drejtim.

#### **5.4.1.2.Hartimi i politikave sipas ekspertëve**

Ekspertët pajtohen se politikat që zhvillohen në nivel qendror mund të quhen të suksesshme atëherë kur gjejnë zbatim në shkollë ose klasë. Ministria dhe partnerët që e mbështesin Ministrinë, i përfshijnë drejtorët gjatë hartimit të dokumenteve, por mekanizmi i mbështetjes nuk është i rregulluar mirë, madje në shumë shtate, shkollat nuk e kanë mbështetjen e duhur për të zbatuar diçka në praktikë; edhe drejtorët kanë përgjegjësi të mëdha të përshkruara. Por, në anën tjetër, kanë autonomi mjaft të kufizuar. Si shembull, ai merr edhe punësimin e mësimdhënësve gjë që është përgjegjësi e nivelit komunal, ndërsa një drejtor i mirë i cili e përcjellë vazhdimisht punën e secilit mësimdhënës duhet të ketë ndikim në përzgjedhjen e mësimdhënësve, ndikim në zhvillimin e tyre profesional dhe në vlerësimin e punës së tyre në shkollë. Kjo bën që mësimdhënësit të vazhdojnë të punojnë pa ndonjë masë ose formë të mbështetjes.

#### **5.4.1.3.Përgatitja profesionale e drejtorëve të shkollave publike në Kosovë sipas ekspertëve**

Në Kosovë është punuar shumë në përgatitjen e drejtorëve, por duket se nuk kemi arritur të kemi drejtorë cilësorë të cilët i udhëheqin institucionet e arsimit. Në vitin 2012, është miratuar dokumenti Standardet e Praktikës Profesionale për Drejtorë, i cili është dokument bazë për përgatitjen e drejtorëve, vlerësimin e punës së tyre dhe dokument që i shërben edhe zhvillimit në karrierë të drejtorëve të shkollave. Arsimi për Komuna (2008), iu ka krijuar autonomi të madhe komunave dhe tani komuna është përdhënësi i drejtorëve. Por, praktikat e deritanishme tregojnë se nuk kemi arritur t'i përzgjedhim drejtorët më të mirë, ndërsa ndikimi i politikës vazhdon të jetë tejet i madh në përzgjedhjen e tyre. Dhe si rezultat i ndikimit kaq të

madh të politikës dhe pasigurisë në zgjedhje të kritereve, hezitojnë edhe kandidatët që të aplikojnë për pozitën e drejtorit. Kushti i parë për përzgjedhje është që kandidati për drejtor të jetë mësimdhënës i mirë, ndërsa kushti i dytë që ai/ajo të ketë shkathësi të komunikimit dhe ta njohë menaxhimin, të ketë aftësi të udhëheqjes, aftësi të delegimit të detyrave, etj.

#### **5.4.1.4. Përgjegjshmëria nga ana e drejtorit për menaxhim të suksesshëm sipas ekspertëve**

Sa i përket përgjegjshmërisë së drejtorëve në menaxhim të suksesshëm të performancës së shkollës, vihet në pah se ka dallime ndërmjet individëve. Ka shembuj të mirë të drejtorëve, të cilët e kanë ndërruar komplet kulturën e punës në shkollën e tyre, por ka edhe raste kur nuk janë zgjedhur me meritë ose procedurë të duhur. Kjo e bën drejtorin të përgjegjshëm ndaj atij që ka ndikuar në emërimin dhe përzgjedhjen e tij/saj si drejtor dhe jo të përgjegjshëm ndaj institucioneve për të cilat ka përgjegjësi primare. Parimi i llogaridhënies nuk është shumë i shprehur në praktikën e drejtorëve për faktin se deri më tani, nuk ka pasur dhe nuk ka vlerësim të performancës së drejtorëve, zyrtarisht të organizuar.

#### **5.4.1.5. Mbikëqyrja e punës së drejtorit nga institucionet përgjegjëse sipas ekspertëve**

Edhe mbikëqyrja nuk është e mjaftueshme. Për fat të keq, që nga viti 2000 e këndeje, janë ndërruar shumë struktura. Si fillim, ka qenë përgjegjës Enti Pedagogjik i Kosovës me njësitë e veta nëpër komuna dhe regjione, të cilat më vonë janë zhbërë për t'u zëvendësuar me një strukturë tjetër të quajtur Zyrat e Zhvillimit të Arsimit, të cilat kanë punuar deri në vitin 2004. Nga 2004 deri në vitin 2007 ato janë organizuar në zyrat regjionale. Në vitin 2007, ato janë transformuar në Inspektoriate, që po vazhdon edhe sot të ketë rolin kryesor në mbikëqyrje së punës së arsimit parauniversitar, drejtorëve dhe mësimdhënësve. Komunat kanë staf shumë minimal të inspektorëve për mbikëqyrje të punës së shkollave, kështu që në strukturat aktuale mbështetja, mbikëqyrja, kontrolli nuk është i mjaftueshëm.

#### **5.4.1.6. Vlerësimi i performancës së shkollave publike në Kosovë sipas ekspertëve**

Vlerësimi i performancës është praktikë e re në Kosovë, edhe pse shkollat kanë një analizë, vlerësim ose SWOT, në bazë të të cilave kanë dal te një produkt që quhet plan zhvillimor. Por, deri më tani, nuk kemi sistem të përcaktuar ose pritje të qarta se çfarë duhet të ketë një shkollë për t'u quajtur cilësore ose me performancë të shkëlqyeshme. Prandaj, nuk mund t'i

akuzojmë shumë shkollat nëse kanë bërë vlerësim formal. Ka shkolla të cilat kanë reflektuar në mënyrë shumë të saktë, ku i kanë detektuar problemet dhe kanë filluar përmirësimin e tyre, por ky përmirësim duhet të mbikëqyret se a është duke shkuar mirë dhe a po realizohet siç duhet. Por, ka edhe shkolla të cilat sipas vetë-vlerësimit kanë përshkruar një performancë të mirë, por në realitet nuk kanë qenë të tilla kur janë shikuar nga brenda. Këto më së miri e vërtetojnë edhe rezultatet e testit PISA dhe vlerësimet e tjera. Pra, shkollat tona kanë nevojë për t'iu qasur vetë-reflektimit ashtu që t'i identifikojnë problemet e brendshme, të cilat pastaj do ta lehtësojnë zhvillimin dhe përmirësimin.

#### **5.4.1.7. Rekomandimet e ekspertëve të arsimit për përmirësim të menaxhimit të performancës nga drejtori i shkollës**

- Drejtorët duhet ta marrin detyrën me seriozitet;
- Ata duhet ta marrin përgjegjësinë dhe rolin udhëheqës që e kanë për shkollën;
- Ata duhet ta përkrahin maksimalisht zhvillimin profesional të stafit;
- Ata duhet t'i qasen informimit, sensibilizimit të asaj se çfarë ka në projektim të shkollës për të bërë dhe të asaj se në çfarë forme mund të përfshihet i gjithë stafi edhe njerëzit që kanë rol dhe ndikim;
- Ata nuk guxojnë ta humbin rolin mbikëqyrës të të gjitha proceseve që ndodhin në shkollë. Ai merr shembull kur një drejtor kufizohet vetëm në pjesën e infrastrukturës dhe nuk e përcjellë punën me mësimdhënës ose me prind, pikërisht këtu e humbë menaxhimin e tërësishëm të shkollës;
- Drejtorët duhet ta vazhdojnë zhvillimin personal të tyre për zhvillim profesional në fushën e udhëheqjes. Në Kosovë, ekziston sistemi i cili kërkon që drejtorët ta përfundojnë një program të akredituar nga Ministria, por nuk ekziston sistem që përcakton se në cilat fusha duhet të zhvillohet një drejtor. Prandaj, drejtorët kur e vlerësojnë punën në raport të shkollës, duhet të jenë objektivë në fushën që lidhet direkt me ta e që është menaxhimi dhe qeverisja në shkollë; duhet të jenë objective se në çfarë forme vizioni i tyre është përfaqësues për shkollën, në çfarë forme po e udhëheqin punën, praktikën, planet, etj. Dhe në fund, në çfarë forme ka referencë punën e shkollës, punën personale si drejtor duke u bazuar në rezultate të nxënësve;



- Ata duhet të shkëputen nga ndikimet politike, ndikimet anësore dhe të kthehen te përgjegjësia primare e që është puna me nxënës, e cila mund të sjellë ndryshime dhe rezultate pozitive;

- Ata duhet të mishërohen me dokumentin e standardeve të praktikës profesionale për drejtorë, i cili dokument ja saktëson drejtorit njohuritë që duhet t'i ketë për të udhëhequr dhe menaxhuar një shkollë dhe e orienton drejt disa ideve dhe praktikave për tregues të performancës së shkollës. Përmes këtij dokumenti, mund të orientohet se në çfarë forme e udhëheqë shkollën, si të mbikëqyrë procesin e mësimdhënies, në çfarë forme bashkëpunon me partnerët në nivel të brendshëm dhe të jashtëm të shkollës, në çfarë forme e respekton etikën profesionale, kodin etik të drejtorit, mësimdhënësve, etj.

#### **5.4.2. Qëndrimet e inspektorëve për menaxhimin e performancës nga ana e drejtorit të shkollës**

##### **5.4.2.1. Roli i drejtorit në menaxhimin e performancës sipas inspektorëve**

Në intervistat e zhvilluara me inspektorët e arsimit, u theksua se roli i drejtorit në menaxhimin e performancës është shumë i madh, duke u nisur nga aspekti organizativ, motivues, delegues dhe aprovim të aktiviteteve ose mendimeve të pjesëmarrësve në performancën e shkollës. Në performancën e shkollës, rolin vendimtar e ka ekipi i brendshëm, i cili organizohet për ta bërë vlerësimin dhe hulumtimin që i nxjerr në pah sfidat e shkollës, anët pozitive dhe negative të saj. Atëherë, roli i drejtorit është ta mbikëqyrë këtë ekip dhe punën e tij, përndryshe shkolla nuk mund të ketë sukses në performancën e saj. Vlerësimi i performancës kalon nëpër pesë fusha, siç është e paraparë në Kurrikulë. Ajo thekson se drejtori duhet t'i kushtojë rëndësi fushës së zhvillimit profesional të mësimdhënësve, pasi deri më tani, vetë mësimdhënësit kanë hulumtuar në gjetjen e trajnimeve në DKA dhe madje me vetë-financim. Ndërsa tani, me vlerësimin e performancës së mësimdhënësve, nga drejtori është obligative që gjatë monitorimit të mësimdhënësve nëpër orë mësimore të nxirren disa rekomandime ose konkluzione përmes një katalogimi se cilat janë nevojat e këtyre mësimdhënësve për trajnimet profesionale. Roli i drejtorit lidhet edhe me matjen e rezultateve të nxënësve, p.sh., nëse rezultatet e testit të brendshëm dhe të jashtëm janë të ulëta në një shkollë, atëherë drejtori duhet të marrë masa në përforcimin e performancës së mësimdhënësit qoftë profesional, pedagogjik ose teknik, duke i paraqitur si sfida në menaxhimin e performancës së shkollës, për të cilat duhet intervenuar për

përmirësim. Po ashtu, roli i drejtorit është në gjithpërfshirjen në shkollë, duke filluar nga puna e tij me mësimdhënës, përfshirë të gjithë njësoj, por edhe me nxënës, duke i përfshirë të gjithë në aktivitete për t'i parë aftësitë e tyre në shkollën që ai e udhëheqë. Ajo thekson se trajnimi dhe programi master për zhvillimin profesional të drejtorëve ka ndikuar pozitivisht, dhe kjo vërehet edhe gjatë vizitave nëpër shkolla, edhe pse praktikisht nuk zbatohen të gjitha njohuritë që mësohen në këto programe nga drejtorët e shkollave. Kjo është edhe një lloj trashëgimie kulturore nga drejtorët e mëparshëm, me një nuancë të përmirësimit nga drejtorët e rinj, por jo duke u bazuar në standardet e trajnimit të cilat i kanë ndjekur. Puna e drejtorit nuk është e pamundur për arritje të suksesit; fillimisht, çdo drejtor duhet ta merr në dorë situatën duke e bërë një analizë të thukët në shkollë, duke i identifikuar përparësitë dhe mangësitë e shkollës, duke nxjerr objektiva prej tyre me qëllim të përmirësimit të shkollës. Shumë pak drejtorë bazohen në këto standarde.

#### **5.4.2.2. Përzgjedhja e kandidatëve nga DKA-të sipas inspektoriatit**

Inspektorët thonë se jo gjithherë drejtorët e përzgjedhur nga DKA-të janë kandidatët më të mirë, prandaj gjendja në arsim nuk është shumë e knaqshme. Ata sugjerojnë se politika duhet të largohet së paku nga përzgjedhja e drejtorëve, sepse drejtorët e zgjedhur politikisht kanë mbështetjen politike dhe prandaj nuk i përvishen punës për shkak se politika ose akterët politik e mbështesin drejtorin në gabimet ose në mospunën që ai nuk e bën. Për të tepër, ata rekomandojnë që politikanët të mos zhyten shumë në proceset arsimore sepse e dëmtojnë procesin, shkollën dhe brezat e rinj.

#### **5.4.2.3 Përgjegjshmëria nga ana e drejtorit sipas inspektoriatit**

Inspektorët thonë se drejtorët nuk i marrin përgjegjësitë shumë mbi vete, por i adresojnë ato te DKA-të, duke u arsyetuar për kushte jo të mjaftueshme, ose te MASHT-i, por edhe te personeli i brendëshëm i shkollës, prindërit e nxënësit, duke u thirrur në gjëra të kota. Ata thonë se nëse një drejtor punon mire, nuk ka sfida të cilën nuk mund ta tejkalojë; vetëm drejtorët që nuk punojnë vazhdimisht paraqesin sfida. Drejtorët nuk punojnë aq sa duhet dhe sfidat nuk i luftojnë aq sa duhet. Megjithëse kohëve të fundit, shprehet e intervistuar, se vërehet një përmirësim të drejtorët e rinj dhe ndoshta këtu kanë ndikuar edhe proceset e reja, përkatësisht vlerësimi i jashtëm i shkollës i cili ka filluar kohëve të fundit përmes vlerësimit

të performancës së mësimdhënësve e i cili ka zgjuar kureshtje, angazhim më të madh në punë dhe përgjegjësi më të madhe nga drejtorët e shkollave. Por, fatkeqësisht, nuk janë të përfshira të gjitha shkollat në vlerësimin e jashtëm. Ky proces do të jetë pak i ngadalshëm, prandaj një pjesë e drejtorëve ku shkollat janë përfshirë në vlerësim janë duke punuar më shumë, ndërsa të tjerat më pak dhe këtu duhet të ketë kontroll më tepër, ashtu që të angazhohen të gjithë drejtorët.

#### **5.4.2.4 Sa është e mjaftueshme mbikëqyrja e punës së drejtorit nga IRA**

Inspektorët shprehin se shkollat nuk vizitohen shpesh nga Inspektoriati dhe nuk është e mjaftueshme mbikëqyrja. Kjo pasi inspektorët kanë obligime të shumta. Mbikëqyrja dhe monitorimi një herë në vit i secilës shkollë nuk është i mjaftueshëm, por ka shkolla që vizitohen edhe dy deri tri herë në vit dhe kjo varet nga rastet, nga kërkesat e drejtorit, por edhe nga proceset që vijnë nga MASH-T-I, të cilat janë obligative për Inspektoriatin. Dhe këto vizita mund të jenë speciale, emergjente, kontrolluese dhe riinspektime e të cilat ndikojnë pozitivisht në performancën e shkollave.

#### **5.4.2.5 Vlerësimi i performancës së shkollave sipas inspektoriatit**

Inspektorët shprehin se vlerësimi i performancës është pjesërisht formal, për shkak se shkolla bën vlerësimin e brendshëm si formë raportimi, nga ajo sa kanë parë inspektorët deri më tash. Pas kësaj, Inspektoriati rishtazi e bën një analizë të shkollës për ta vlerësuar përmes instrumenteve dhe në fund jep rekomandime ose sugjerime të cilat duhet të zbatohen prej drejtorit dhe akterëve të brendshëm të shkollës, për përmirësim të performancës. Dhe rekomandimet më të shpeshta që janë bërë nga Inspektoriati për shkollat në përgjithësi dhe drejtorët në veçanti kanë qenë më tepër punë, angazhim, përgjegjësi më të madhe dhe llogaridhënie më të madhe, qoftë të akterëve të brendshëm para drejtorit, por edhe drejtorit para DKA-së. Ajo shpreson se procesi i vlerësimit do të përmirësohet si proces duke e marrë rolin më përmbajtësor dhe sa më pak formal.

#### **5.4.2.6. Sa është e kënaqshme performanca e shkollave publike në Kosovë sipas inspektoriatit**

Sa i përket menaxhimit të performancës nga drejtorët në shkollat publike në Kosovë, inspektorët janë të mendimit se deri diku është i kënaqshëm dhe për të arritur sukses më shumë në performancën e shkollave, kërkohet më shumë punë, monitorim më i madh nga Inspektoriatit, por edhe nga DKA-ja. Puna duhet të kryhet me seriozitet më të madh edhe nga drejtorët; duhet të analizohet gjendja reale në shkollë, duke përfshirë edhe akterët e tjerë në këtë proces, përpos stafit të mësimdhënësve, këshilleve të shkollës edhe prindërit dhe nxënësit, ashtu që të dalin rekomandime sa më reale për t'i përmbushur nevojat e tyre.

#### **5.4.3 Qëndrimet e drejtorëve të DKA-ve**

##### **5.4.3.1 Roli i drejtorit në menaxhimin e performancës sipas drejtorëve të DKA-ve**

Sipas drejtorëve të DKA-ve, roli i drejtorit në performancën e shkollës është shumë i madh. Drejtori mund të konsiderohet motor i shkollës dhe sukcesi e performanca e një shkolle varet nga vizioni dhe misioni që ka drejtori. Ata konsiderojnë se performanca e shkollës varet nga përkushtimi i drejtorit në menxhim dhe udhëheqje, në përgatitje profesionale, pedagogjike, njerzore dhe nga vullneti i tij/saj. Drejtori i shkollës mund të ndikojë shumë në aspektin pozitiv drejt rezultateve në shkollë, duke qenë i përgjegjshëm dhe njohës i fushës menaxheriale dhe bashkpunues me stafin e shkollës, komunitetin e prindërve dhe drejtorinë komunale të arsimit. Detyrat dhe përgjegjesit e drejtorit të shkollës janë të përcaktuara në bazë të Ligjit për arsimin parauniversitar, që nënkupton se drejtori i shkollës ka përgjegjësi në menaxhimin dhe administrimin e shkollës.

Nisur nga roli i ri i drejtorit të shkollës të përcaktuar me Kornizën Kurrikulare, ai/a jo ka ndikim të drejtpërdrejtë në performancën e shkollës duke u bazuar në fushat e cilësisë, të përcaktuara në kornizën për sigurim të cilësisë dhe performancës së shkollës.

Secila nga fushat e cilësisë ka treguesit e performancës së shkollës mbi të cilat matet performance. Ndikimi i drejtorit të shkollës është i lidhur me të gjitha fushat e përmendura. Performanca e shkollës është një fushë shumë e gjerë, andaj edhe kërkohet trajtim shumë profesional për secilën fushë. Por, vlen të përmenden disa aspekte të rëndësishme të cilat na percjellin gjatë tërë punës në shkollë.

- Funkcionalizimi i organeve qeverisëse të shkollës (Këshilli Drejtues i Shkollës, Këshilli i Prindërve, Këshilli i Nxënësve) duhet fuqizuar duke i ndarë përgjegjësitë në hartimin e planit zhvillimor të shkollës, ku definohet qartë misioni dhe vizioni i shkollës.
- Funkcionalizimi i aktiveve profesionale të shkollës, që nënkupton planifikimin dhe realizimin e proceseve të ineguara mësimore duke përfshirë planifikimin dhe zbatimin e mësimin bazuar në kurrikulën e re.
- Krijimi i një mekanizmi për monitorimin e punës së mësimdhënësve gjatë procesit mësimor (përmes një formulari të vetë-vlerësimit dhe vlerësimit, i cili përfshin standardet për matjen e performancës).
- Krijimi i një mjedisi të përshtatshëm shkollor, ku nxënësit do të ndihen të sigurtë dhe do t'ju jepet hapësirë e mjaftueshme në procesin edukativo-arsimor dhe aktivitete jashtëshkollore.
- Hartimi i planit për zhvillim profesional të mësimdhënësve të planifikuara edhe në PZhSh përmes identifikimit të nevojave për ngritje profesionale, trajnime profesionale ose trajnime me bazë në shkollë.
- Vlerësimi i vazhdueshëm i performancës së mësimdhënësve.
- Monitorimi i vazhdueshëm i arritshmërive të nxënësve.
- Monitorimi i procesit të vlerësimit të nxënësve nga mësimdhënësit.
- Organizimi i mësimin shtesë dhe plotësues.
- Hartimi i rregulloreve të brendshme të shkollës.
- Monitorimi i PZhSh-së, etj.

#### **5.4.3.2 Efektiviteti i menaxhimit të performancës së shkollave publike në Kosovë sipas drejtorëve të DKA-ve**

Me efektivitetin e menaxhimit të performancës, drejtorët e DKA-ve janë të kënaqur pjesërisht pasi ka drejtorë të cilët menaxhojnë me sukses performancën e shkollës së tyre, por ka edhe syresh që janë mesatarë, jo shumë të përkushtuar, por edhe nga ata që kanë performancë të ulët në shkollat ku menaxhojnë. Në raste individuale, ndonjë shkollë ka performancë dhe rezultate të nivelit të lartë, ku bashkëpunimi është në nivelin e duhur dhe rezultatet e të nxënësve janë të larta në sferën edukative dhe arsimore. Por ka ende shumë punë për të bërë që ky proces të quhet efektiv. Të tri komunat janë në fazën e fillimit të procesit të vlerësimit dhe shpresojnë se nga raportet finale të vlerësimit, do të dalin mangësitë që do të ndihmojnë në përmirësimin e performancës.

#### **5.4.3.3 Përgatitja profesionale e drejtorit të shkollës sipas drejtorëve të**

##### **DKA-ve**

Trajnimet kanë rëndësi të veçantë dhe veçanërisht trajnimi “Udhëheqja në Arsim”, ka ndikimin e tij në përvojat dhe modelet menaxheriale të fushave të caktuara. Por, një gjë e veçantë duhet theksuar se përvojat e mira të drejtorëve duhet bartur edhe në shkolla tjera me bashkëpunim ndërmjet shkollave ose transferim të drejtorëve në shkolla me qëllim të menaxhimit funksional dhe performanceës së lartë menaxheriale për shkollën. Trajnimi për drejtorë, ose edhe programi master që i përgatit drejtorët për ushtrimin e detyrës së drejtorit, është shumë pozitiv dhe është bërë madje kriter ligjor për përzgjedhjen e drejtorëve, pasi ndihmon në përvetësimin e njohurive për menaxhimin e një shkolle, si njohuri shtesë përveç profesionit të tyre bazë gjatë shkollimit. Në këtë trajnim, ka mundësi që drejtorët të mësojnë se si menaxhohet personeli, si monitorohen mësimdhënësit, menaxhimi i aktiviteteve e shumë veprimtari të tjera në jetën shkollore, por se sa zbatohen ato në praktikën shkollore mbetet në përgjegjësi të secilit drejtor. Mangësi e këtyre programeve është se përkundër informacioneve që drejtorët marrin nga to, përsëri nuk gjejnë shumë zbatim dhe ndikimi i tyre ende nuk ka arritur efektivitetin e duhur.

Drejtorët të cilët punojnë me përkushtim në menaxhimin e shkollave të tyre, në këto të fundit kanë performancë më të lartë, por ka drejtor që rolin e drejtorit e merr si punësim ose si ngritje në pozitë, prandaj kjo është çështje e karakterit personal të çdo drejtori.

#### **5.4.3.4. Mbikëqyrja e punës së drejtorit të shkollës sipas drejtorëve të**

##### **DKA-ve**

Drejtorët konsiderojnë se deri tani, mbikëqyrja e punës së drejtorëve në menaxhimin e performancës ka qenë e pamjaftueshme. Por, ata shpresojnë shumë se tani me ligjin e ri për inspektoriatin, do të kenë mbikëqyrje më të madhe. Mbikëqyrja e punës së drejtorëve nuk po mbulohet në tërësi, prandaj themi se nuk është e mjaftueshme. Numri i inspektorëve regjionalë është i pamjaftueshëm për ta përcjellur punën e drejtorëve, e cila kërkon një përkushtim në të gjitha fushat e cilësisë. Sipas drejtorëve të DKA-ve, me ligjin e ri të inspektoriatit, edhe rizgjedhja e drejtorëve duhet të bëhet sipas performancës së tyre, pasi performanca e drejtorit matet me performancën e shkollës që bëhet përmes vlerësimit të jashtëm. Deri tani, drejtorë janë përzgjedhur jo çdo herë kandidatët më të mirë, pasi zgjedhja e tyre është lidhur shpesh me ndonjë premtim për punë ose janë përzgjedhur edhe kandidatët që janë anëtarë të partive, prandaj edhe performanca e tyre nuk është shumë e kënaqshme.

Për t'iu besuar udhëheqja e një shkolle një drejtori, ai/ajo duhet të jetë njeri apolitik. Drejtorët duhet të kenë një autonomi më e madhe në menaxhimin e shkollave dhe në vendimmarrje për shkollën dhe stafin e saj.

#### **5.4.3.5 Llogaridhënia nga ana e drejtorit të shkollës sipas drejtorëve të DKA-ve**

Llogaridhënia nga ana e drejtorëve të shkollës nuk është e mjaftueshme, andaj edhe drejtorët e DKA-ve janë pjesërisht të kënaqur. Megjithëse vlerësimi i jashtëm i shkollës ka filluar tani së fundmi dhe ende nuk ka raporte finale të vlerësimit të performancës së shkollës, ata thonë se ka drejtorë që edhe në raportet e vlerësimit të punës për një vit shkollor kanë mangësi jo vetëm të punës praktike por edhe në aspektin administrative; disa edhe për shkak të moshës së shtyer e disa edhe për shkak të mungesës së përkushtimit. Ka menaxherë bashkëpunues me përvoja të mira, por në ndonjë nga shkollat mungon përvoja e bashkëpunimit dhe e mënyrës menaxheriale, duke mos treguar përvoja të suksesit, andaj edhe rezultatet menaxheriale janë më pak transparente nga jo përvoja e duhur e mënyrës së bashkpunimit dhe llogaridhënjes. Në udhëheqjen e fushave specifike, ndihmojnë edhe koordinatori i cilësisë dhe cilësia mbikëqyret edhe nga Inspektoriati i Arsimit, kështu që kjo punë kërkon angazhim maksimal jo vetëm te drejtorëve por edhe të institucioneve të tjera përgjegjëse.

#### **5.4.3.6 Rekomandimet e drejtorëve të DKA-ve për menaxhim të suksesshëm të performancës nga drejtori i shkollës**

- Të përzgjedhen drejtorë me integritet të lartë;
- Të përzgjedhen njerëz profesionalisht të përgatitur me aftësi dhe përvojë menaxheriale;
- Kandidatët që përzgjedhen për drejtorë shkolle, duhet të jenë apolitik;
- Të rizgjedhen drejtorët në bazë të performancës;
- Të ketë angazhim më të madh i drejtorëve në punë, dhe
- Drejtorët të bashkëpunojnë më shumë me DKA-të.

#### **5.4.4. Statuset e vlerësimit të shkollave të hulumtuara**

Megjithëse faza e vlerësimit të performancës është përgatitur që disa vite, tani jemi në fillim të fazës së vlerësimit, e cila ka filluar vetëm në një numër të vogël të shkollave, përfaqësohet nga dy shkolla në secilin komunë të Kosovës. Edhe pse sipas Kornizës së Kurrikulës së Re në Kosovë (2013), shkollat duhet ta kryejnë vlerësimin e brendshëm dhe të përgatiten për vlerësimin e jashtëm për të marrë raportet finale të vlerësimit. Kjo fazë e vlerësimit të shkollave do të zgjatë për disa vite, kështu që nuk mund të kemi raporte finale edhe për një kohë për analiza të përgjithshme dhe përfundime sa i përket statutit të shkollave publike në Kosovë. Vetëm disa nga këto shkolla të përzgjedhura për hulumtim kishin kryer fazën e parë të vlerësimit të brendshëm dhe vetëm njëra prej tyre e kishte përfunduar edhe vlerësimin e jashtëm nga Inspektoriati Regjional i Arsimit. Deri tani, shkollat e mesme të larta profesionale kanë bërë një vetë-vlerësim, ku përgjegjësi dhe llogaridhënie i kanë dhënë një agjensioni që quhet Autoriteti Kombëtar i Kualifikimeve, ndërsa shkollat e tjera janë vlerësuar nga Inspektoriatet Regjionale të Arsimit. Instrumentet e vlerësimit deri më tani kanë qenë të ndryshme. D.m.th., deri tani nuk kishte një institucion të vetëm para të cilit shkollat do të jepnin llogaridhënie dhe as një instrument të përbashkët vlerësimi. Tani, pas miratimit të ligjit mbi Inspektoriatin, shpresojmë se kjo punë do të definohet dhe punët do të ecin para edhe në procesin e vlerësimit.

Tani, në vazhdim do të paraqesim disa nga raportet e vetë-vlerësimit të shkollave.

Rasti 1. Vlerësimi i brendshëm i shkollës X. Te raporti i vetë-vlerësimit të shkollave të mesme të larta profesionale, në pjesën më të madhe, vërejmë përshkrim të proceseve teknike në shkollë, si: numrin e paraleleve, numrin e nxënësve, profilet arsimore të shkollës, suksesin e nxënësve sipas profileve, numrin e mësimdhënësve, këshillet e shkollës, komisionet, grupet punuese, aktivet profesionale, etj. Në raport janë përfshirë edhe trajnimet të cilat i kanë ndjekur mësimdhënësit deri në periudhën e vetë-vlerësimit. Dhe pjesa përfundimtare përmban vetë-vlerësimin e shkollës sipas fushave të cilësisë, të cilat janë notuar sipas vetë-vlerësimit që kanë bërë koordinatori i cilësisë, grupet punuese dhe drejtori i shkollës. Vlerësimi i fushave të cilësisë është bërë përmes notave nga 1-4. Në rastin konkret të shkollës, shumica e fushave të cilësisë janë notuar me notë mesatare mbi 3.50. Te secila fushë e cilësisë, në anën e majtë janë shënuar indikatorët e realizimit, ndërsa në anën e djathtë përshkrimi i dëshmive të realizuara për secilin indikator. P.sh., fusha 1 “Përparësitë e menaxhmentit me mesatare 3.53 që është vlerësuar për secilin indikator të realizimit. Konkretisht, në këtë fushë janë 15 indikatorë që tregojnë funksionimin e menaxhmentit. Fusha 2 e cilësisë “Menaxhimi i resursëve” ka 9 indikatorë, e cila është vlerësuar me notë



mesatare 3.88. Fusha e cilësisë 3 “Dizajnimi dhe zhvillimi” ka 12 indikatorë dhe është vlerësuar me notën mesatare 3.50. Fusha e cilësisë 4 “Implementimi, mësimi, vlerësimi dhe certifikimi” ka 28 indikatorë dhe është vlerësuar me notë mesatare 3.82. Fusha e cilësisë 5 “Procesi i vetë-vlerësimit” ka 13 indikatorë dhe është vlerësuar me notë mesatare 3.50. Dhe fusha e cilësisë 6 “Procesi i përmirësimit” ka 10 indikatorë dhe është vlerësuar me notë mesatare 3.40. Në fund është paraqitur raporti përmbledhës me përparësitë dhe mangësitë për secilën fushë të cilësisë. Në këtë pjesë të rubrika e vlerësuesve të jashtëm mungojnë të dhënat dhe është shënuar si dobësi mungesa e informatave kthyes nga Autoriteti.

Në pjesën më të madhe të raportit, vërejmë përshkrim të fushave të cilësisë dhe sigurisht nëse Autoriteti nuk ka qenë i përgjegjshëm për ta kryer vlerësimin e jashtëm të gjithë kësaj pune, atëherë ajo duket shumë formale nga ana e institucioneve përgjegjëse. Nëse puna nuk kontrollohet, mbikëqyret dhe monitorohet vazhdimisht, atëherë edhe në ato shkolla ku performanca është e kënaqshme mund të bie si rezultat i demotivimit.

Rasti 2. Vlerësimi i brendshëm i shkollës Y. Rraporti i vetë-vlerësimit të kësaj shkolle dallon nga raporti i vetë-vlerësimit të shkollave profesionale edhe pse ka ngjashmëri të disa nga kërkesat për të dhënat kontekstuale të shkollës dhe fushave të cilësisë. Në pjesën e parë të këtij raporti janë shënuar të dhënat e përgjithshme të shkollës, koha e kryerjes së vetë-vlerësimit, antarët e ekipit për vetë-vlerësim të shkollës, detyrat dhe përgjegjësit e këtij komisioni, si dhe plani i punës së këtij ekipi për një vit shkollor. Fushat e cilësisë të vlerësuara janë: “Menaxhimi dhe qeverisja”, “Kultura dhe mjedisi shkollor”, “Mësimdhënia dhe nxënia”, “Zhvillimi profesional i mësimdhënësve” dhe “Performanca e nxënësve”. Te secila fushë e cilësisë, në anën e majtë, janë të shënuar treguesit e fushave sipas Kornizës për siguri të cilësisë së shkollës (2016) dhe në anën e djathtë, është shënuar edhe trendi i vlerësimit të bërë nga EVV, e cila është vlerësuar sipas 3 kategorive: përmirësimit, mirëmbajtjes dhe përsosjes. Të gjitha fushat e cilësisë kishte vlerësime nga të tria kategoritë dhe në fund të çdo fushe të cilësisë është bërë përshkrim i arritjeve sipas dëshmimeve të ofruara nga PZhSh-ja, procesverbalet e takimeve të këshilleve të shkollës, të dhënat nga dosjet dhe takimet me mësimdhënës, të dhënat nga pyetësorët e realizuar me nxënës, prindër dhe mësimdhënës. Të pesë fushat, në fund, ishin vlerësuar me shkallën mirëmbajtje. Si mangësi ekipi kishte paraqitur mungesën e shkallëve emergjente të fusha e cilësisë “Kultura dhe mjedisi shkollor”, pastaj të fusha “Mësimdhënia dhe nxënia” problem ishte hartimi i planeve me zgjedhje për shkak të vitit të parë të aplikimit të Kurrikulës së re.

Në fund të këtij raporti është bërë një vlerësim i përgjithshëm i performancës së shkollës, ku theksohet se performanca në përgjithësi është shumë e kënaqshme; janë paraqitur shumë pak dobësi që ka shkolla, si: ngacmime të ndryshme nga ana e disa mësimeve kundrejt nxënësve, raste të notimit jo real nga disa mësimeve, shkatërrim të inventarit të shkollës nga nxënësit, mospërgatitje e mësimeve për përdorimin e teknologjisë.

Në përgjithësi, nga analiza e bërë këtij raporti duket se EVV-ja i është qasur vlerësimit të çdo fushe të cilësisë, duke i përshkruar detajet e punës që është bërë nga ekipi dhe duke i specifikuar mangësitë edhe pse ishin të pakta në çdo fushë.

Rasti 3. Vlerësimi i brendshëm dhe i jashtëm i shkollës Z. Në raportin e vetë-vlerësimit të kësaj shkolle, i cili është ndryshe nga raportet e tjera të vetë-vlerësimit, përshkruhet formimi i EVV-së në këtë shkollë, funksionalizimi i ekipit dhe instrumentet e mënyrat e nxjerrjes së rezultateve të shkollës. Vlerësimi është bërë përmes anketave me mësimeve, prindër, nxënës, intervista, vëzhgime dhe kontrole të ndryshme të shkollës në aspektin e zbatimit të kurikulës dhe pesë fushave të cilësisë së performancës. Më pas, është përshkruar plani i veprimit të grumbullimit të dokumenteve të shkollës, të nevojshme për vlerësim, procesverbalet e takimeve, raportet e pyetësorëve, intervistave, lista kontrolli të aktiviteteve për vlerësim, portofoliot e mësimeve, vëzhgimet e punës së mësimeve, kontrolli i planeve dhe programeve, vlerësimi i infrastrukturës shkollore, etj.

Në këtë raport mungon vlerësimi dhe përshkrimi konkret i fushave të cilësisë së kësaj shkolle. Nuk është përshkruar asnjë rezultat i gjendjes reale të shkollës, përparësitë dhe as mangësitë që ka shkolla. Raporti është shumë formal dhe nuk jep analiza konkrete të punës së vetë-vlerësimit që është bërë në këtë shkollë.

Në vlerësimin e jashtëm të kryer nga Inspektoriati i arsimit të kësaj shkolle të hulumtuar, në fillim, menjëherë është cekur në raport se mungojnë procesverbalet e vlerësimit të brendshëm të shkollës, analizat e të dhënave, sigurimi i informacioneve relevante për gjendjen ekzistuese, për trendin e performancës së shkollës, masat e nevojshme për përmirësimin e gjendjes dhe rekomandimet e dalura nga takimet midis shkollës dhe IRA-së.

Në raport është përshkruar metodologjia, teknikat dhe instrumentet e vlerësimit që janë aplikuar në këtë shkollë gjatë këtij procesi. Si metoda dhe teknika janë përdorur: analiza e dokumentacionit, intervistat, analiza e përceptimeve, vëzhgimi dhe fokus grupet. Instrumentet e përdorura janë: lista kontrolluese, protokoli i intervistës, pyetësori/anketa, protokoli i vëzhgimit dhe agjendat e takimeve me fokus grupe. Inspektorët kanë përshkruar

procesin e vlerësimit në këtë shkollë, ku nuk ka munguar ekipi për vetë-vlerësim (EVV) dhe koordinatori i cilësisë. EVV-ja ka mbledhur të dhënat për vetë-vlerësim, por sipas IRA-së ato janë sasiore dhe jo cilësore. Po ashtu, sipas IRA-së, EVV-ja gjatë vlerësimit nuk ka përdorur teknika-metoda të shumta dhe janë shfrytëzuar pak instrumente për ta vlerësuar gjendjen e shkollës. Veç tjerash, IRA ka përshkruar edhe kufizimet e këtij procesi, si: kohën e kufizuar të vlerësimit - kjo shkollë është pilot në procesin e KKK-së, ballafaqimin e dyanshëm me një process të ri në sigurimin e cilësisë, PZhSh-ja nuk është në harmoni me planet, kërkesat e shkollës dhe standardet e vlerësimit të brendshëm të shkollës. Mungon vizioni, monitorimi nga udhëheqja e shkollës dhe sipas IRA-së, kjo ka paraqitur pengesë dhe vështirësi gjatë procesit të vetë-vlerësimit. Në raport janë përshkruar edhe vështirësitë, duke filluar që nga infrastruktura e vjetëruar, mungesa e mjeteve të konkretizimit në mësim, mungesa e qasjes së duhur të mësimdhënësve në realizimin e orës mësimore e deri te përgjegjësia dhe llogaridhënia e udhëheqësisë së shkollës.

Sa i përket performancës së përgjithshme të shkollës, në këtë raport ajo nuk është vlerësuar me performancë shumë të mirë. Në të gjitha fushat e cilësisë të vlerësuara sipas IRA-së, ka mangësi dhe IRA gjatë vlerësimit ka bërë 17 rekomandime për përmirësim të kësaj shkolle.

Nga analiza e këtij raporti, u pa se kishte shumë mangësi në udhëheqjen e shkollës në të gjitha fushat e cilësisë, por edhe nga vetë raporti u kuptua se edhe për ekipin e vlerësimit të jashtëm, procesi i vlerësimit ishte një process i ri. Sipas raporteve të deritanishme, kuptohet se shkollat ende nuk janë të përgatitura për procesin e vlerësimit dhe se edhe për institucionet që vlerësojnë është proces i ri, që është normale të ballafaqohen me vështirësi. Deri më tani, kanë ekzistuar institucione të ndryshme të vlerësimit, raporte të ndryshme të vlerësimit, kështu që nuk është bërë ndonjë koordinim ndërmjet institucioneve të vlerësimit dhe instrumenteve që masin performancën e shkollës. Kosova ende përballet me shumë vështirësi infrastrukturore të shkollave, mungesë të mjeteve konkretizuese të mësimin, ndryshime të strukturave vlerësuese, ndryshime nga sistemi i vjetër në sistemin e ri, ndryshime të metodave dhe teknikave të punës, monitorim dhe mbikqyrje jo të mjaftueshme që nga drejtori i shkollës, DKA-të, Inspektoriati i Arsimit e deri te MASHT-i.

## KAPITULLI VI

### 6. Diskutim

Roli i drejtorit të shkollës në menaxhimin e performancës është vlerësuar përmes trekëndëzimit të përgjigjeve nga ekspertët, inspektorët e arsimit dhe drejtorët e DKA-ve. Sipas ekspertëve, roli i drejtorit është specifikuar në Kornizën për sigurim të cilësisë së performancës së shkollës, ku theksohet roli kyç i drejtorit në organizimin e gjithë punës për sigurim të cilësisë në shkollë. Sipas inspektorëve, roli i drejtorit është shumë i madh si në aspektin organizativ, motivues, delegim të detyrave, mbikëqyrje, vlerësim, gjithëpërfshirje e deri te përmirësimi i performancës së shkollës. Edhe sipas drejtorëve të DKA-ve, roli i drejtorit të shkollës mund të krahasohet me motorin që shtyn në funksion procesin e punës në shkollë dhe që nga ai varet edhe suksesi ose performanca e shkollës.

Se sa ka ndikuar ndryshimi i sistemit të arsimit në menaxhim të suksesshëm të performancës së shkollës nga drejtorët, ekspertët janë të mendimit se për shkak të ndryshimit të sistemit të arsimit dhe ndërrimit të strukturave të njëpasnjëshme për llogaridhënie, nuk ka zhvillim të suksesshëm dhe rezultate të dëshirueshme. Deri së fundmi, nuk ka pasur një sistem të organizuar për sigurim të cilësisë lidhur me performancën e shkollës, pasi shkollat profesionale i jepnin llogari Autoritetit Kombëtar të Kualifikimeve, ndërsa shkollat e tjera jo-profesionale janë mbikëqyrur nga Inspektoriatet Regjionale të Arsimit. Më pas, për sigurimin e cilësisë në performancën e shkollave janë emëruar edhe koordinatorët e cilësisë. Sipas ekspertëve, kjo punë po kalon nëpër procedura që vazhdimisht kanë ndryshuar dhe kërkon ende kohë derisa dokumenti i fundit, Korniza për Sigurim të Cilësisë së Performancës së Shkollës të hartuar nga IPK-ja dhe përfaqësues të Ministrisë, të zbatohet sipas fazave të parapara. Ky dokument që cilësohet si më i përsosuri deri më tani, ka përcaktuar dhe ndarë detyrat e Ministrisë, Inspektoriatit dhe drejtorit të shkollës në veçanti, duke i specifikuar punët e tij për sigurim të cilësisë së performancës në shkollë. Ndërrimi i shpeshtë ka shkaktuar shpesh edhe probleme dhe sfida për menaxhim të suksesshëm edhe pse ka raste individuale të drejtorëve që i kanë tejkaluar ato me sukses.

Sa i përket përshtatjes së politikave shkollore, ekspertët pajtohen me faktin se politikat arsimore i përfshijnë drejtorët gjatë hartimit të dokumenteve, por problemi paraqitet në mekanizmat e mbështetjes për zbatimin në praktikë. Veç tjerash, si problem paraqitet edhe përgjegjësia mjaft e madhe e drejtorëve në shkollë, ndërkohë që ata kanë autonomi të kufizuar.

Sipas përgjigjeve të të gjithë të anketuarve dhe të intervistuarve, duke filluar nga mësimdhënësit, drejtorët pajtohen se trajnimi për udhëheqje dhe menaxhim të shkollave dhe programi master kanë ndikuar pozitivisht. Edhe ekspertët pajtohen se në vendin tonë është bërë mjaft në këtë aspekt, por që në praktikë nuk është arritur të dalin drejtorë cilësorë. Kjo për shkak edhe të ndikimit të madh të politikës në përzgjedhjen e drejtorëve. Edhe sipas inspektorëve, trajnimi dhe programi master për udhëheqje ka ndikuar pozitivisht edhe pse jo të gjitha njohuritë e marra nga këto programe zbatohen në praktikë. Kjo përgjegjësi bie mbi drejtorët, ashtu që ata ta bëjnë një analizë mbi përparësitë dhe mangësitë e shkollës me qëllim të përmirësimit të performancës. Por, edhe sipas drejtorëve të DKA-ve, trajnimi dhe programi master për udhëheqje kanë ndikuar pozitivisht në ngritjen e performancës së shkollës. Gjatë këtij trajnimi dhe por edhe gjatë studimeve në programin master, merren shumë njohuri për udhëheqje dhe menaxhim; ato zbatohen vetëm pjesërisht, prandaj këto përvoja duhet shkëmbyer ndërmjet drejtorëve të shkollave të ndryshme për ta ngritur performancën.

Se sa janë të përgjegjshëm drejtorët e shkollave publike në Kosovë për menaxhim të suksesshëm të performancës, vihet në pah se ka dallime individuale ndërmjet drejtorëve. Sipas ekspertëve, disa drejtorë kanë arritur që me sukses dhe përgjegjësi të plotë ta menaxhojnë performancën e shkollës, por disa të tjerë janë më të përgjegjshëm ndaj personave të cilët i kanë emëruar si drejtorë duke mos qenë meritore për atë post dhe kjo i bën më pak të përgjegjshëm ndaj institucionit që drejtojnë. Në procesin e llogaridhënies jo të mjaftueshme nga ana e drejtorit, ka ndikuar edhe fakti se deri tani nuk ka pasur zyrtarisht vlerësim të performancës së drejtorit të shkollës.

Mbi përzgjedhjen e kandidatëve për drejtorë shkollash, inspektorët janë të mendimit se jo çdo herë zgjedhen kandidatët më të mire. Kjo për shkak të ndikimit politik e që pastaj rezulton me paknaqësi në gjendjen e arsimit, duke u përkrahur mospuna, gabimet e drejtorëve nga akterët politik. Drejtorët ua hedhin fajin DKA-ve ose MASHT-it për kushte jo të favorshme në shkolla, ose personelit të shkollës për punë jo të mjaftueshme, prindërve ose vetë nxënësve duke mos marrë përgjegjësi individuale.

Për mbikëqyrjen e punës së drejtorit nga institucionet përgjegjëse, janë marrë mendimet e të trija palëtëve: ekspertëve, inspektorëve dhe drejtorëve të DKA-ve. Sipas ekspertëve, mbikëqyrja nuk është e mjaftueshme, për faktin se janë ndryshuar shumë struktura mbikëqyrëse që nga viti 2000 kur ishte Enti Pedagogjik i Kosovës, nga 2004 Zyra për Zhvillim të Arsimit e që në vitin 2007 janë transferar në Inspektoriate. Dhe, po ashtu, problem paraqet edhe numri i vogël i inspektorëve të cilët nuk mund ta mbikëqyrin ose kontrollojnë mjaftueshëm punën në shkolla. Sipas inspektorëve, mbikëqyrja një here në vit

është e pamjaftueshme. Pamjaftueshmërinë e mbikëqyrjes e pohojnë edhe drejtorët e DKA-ve, që siç thonë ata, për shkak të numrit të vogël të inspektorëve nuk mund ta mbulojnë punën në tërësi.

Se vlerësimi i performancës së shkollave është më tepër formal se sa vlerësim real i punës në shkollë, theksohet se është praktikë e re që veçse ka filluar, pasi deri tani, nuk ka pasur një sistem të përcaktuar për vlerësim edhe pse shkollat kanë bërë vlerësime të performancës përmes analizave të ndryshme, SWOT-it, etj., prandaj ata nuk i akuzojnë shkollat edhe nëse ato kanë bërë vlerësim formal. Por, shkollat që kanë bërë vlerësim real sipas tyre duke i paraqitur problemet kanë filluar ose do të mund të përmirësohen më shpejt. Për të pasur sukses ky përmirësim, duhet të shoqërohet me mbikëqyrje. Duke u nisur nga fakti se çdo shkollë i njeh më mirë problemet e veta të brendshme, ato duhet të identifikohen gjatë fazës së vetë-vlerësimt në mënyrë që të ketë përmirësim më të lehtë të performancës së shkollës. Sado që shumë shkolla kanë përshkruar performancë të shkëlqyeshme gjatë procesit të vetë-vlerësimit, rezultatet e testit PISA e vërtetojnë të kundërtën: se në shkollat publike të Kosovës duhet ende punë për t'u bërë. Edhe sipas inspektorëve, vlerësimi i performancës së shkollave publike në Kosovë është pjesërisht formal pasi shumica e shkollave e bëjnë vlerësimin në formë raportimi. Këtë, inspektorët e arsyetojnë me faktin se procesi i vlerësimit është në fazën fillestare dhe shpresojnë se me kalimin e kohës do të marrë rol më përmbajtësor.

Sa i përket aspektit të menaxhimit të performancës, doli shumë e kënaqshme sipas përgjigjeve të mësimitdhënësve dhe drejtorëve. Shumica e mësimitdhënësve të të gjitha shkollave të hulumtuara kanë pranuar se drejtorët e tyre menaxhojnë me sukses performancën e shkollës, komunikojnë të arriturat e performancës, angazhohen në ngritjen e cilësisë së mësimi, japin llogari për sukseset e shkollës. Ata pranojnë se drejtori nxit zhvillimin profesional të mësimitdhënësve, bashkëpunon dhe komunikon me personelin e shkollës për të ngritur performancën, si dhe bashkëpunon me komunitetin. Mësimitdhënësit pranojnë se drejtori i shkollës së tyre i motivon, mbështet ata për punë cilësore, inspekton praktikën mësimore duke dhënë këshilla profesionale, nxit kolegialitetin, menaxhon dhe kontrollon punën në klasë. Mësimitdhënësit kanë pranuar se drejtori ka krijuar një klimë të sigurtë dhe kulturë në shkollë, që përpiqet çdoherë të përmirësojë infrastrukturën e shkollës dhe se ka një vision të qartë për shkollën. Shumica e mësimitdhënësve pranojnë se drejtori vepron me integritet të lartë për të zgjidhur problemet, i angazhon mësimitdhënësit në vendimmarrje, mbështet zbatimin e kurrikulës së re. Ka pasur dyshime dhe që nuk janë pajtuar një numër i konsiderueshëm i mësimitdhënësve në disa aspekte të menaxhimit të performancës nga drejtori si: në nxitjen e mësimitdhënësve për të vizituar shkolla “model”, në menaxhim të drejtë të

burimeve financiare, që punojnë me pasion për arsimin, që delegojnë detyrat dhe përgjegjësitë, që u përshtaten ndryshimeve në arsim dhe që sjellin risi me qëllim të ngritjes së performancës.

Edhe sipas përgjigjeve të drejtorëve, ata menaxhojnë me sukses performancën e shkollës duke pranuar se kanë ndërtuar vizionin bashkë me antarët e tjerë të shkollës, se janë të kënaqur me nivelin e komunikimit dhe bashkëpunimit me antarët e tjerë në shkollë. Shumica e drejtorëve pranojnë se bëjnë strategji të veçantë për të ngritur performancën, se e planifikojnë buxhetin bashkë me antarët e tjerë, se janë ndihmuar nga IRA, vetëm njëri nga drejtorët ka pranuar se ka marrë vërejtje nga i njëjti institucion. Drejtorët pranojnë se përmbushin standardet e praktikës profesionale për drejtor shkolle, se menaxhojnë me efikasitet performancën e mësimdhënësve, se motivojnë dhe mbështesin mësimdhënësit për punë cilësore, se delegojnë përgjegjësitë të antarët e tjerë të shkollës, poashtu pranojnë se angazhojnë mësimdhënësit për vendimmarrje dhe se kryejnë rregullisht vlerësimin e brendshëm të shkollës. Ndërsa një pjesë e konsiderueshme e drejtorëve pruan se nxisin vetëm pjesërisht mësimdhënësit për të vizituar shkolla "model" dhe se komunikimi dhe bashkëpunimi është deri diku i kënaqshëm. Megjithëse më shumë se gjysma e drejtorëve pohojnë se janë të kënaqur me performancën e shkollës të cilën e menaxhojnë, një pjesë e tyre janë vetëm pjesërisht të kënaqur. Më të kënaqur në aspektin e menaxhimit të performancës janë deklaruar drejtorët e komunës së Vitisë dhe më së paku të kënaqur drejtorët e komunës së Dardanës.

Ndërsa sipas inspektorëve menaxhimi i performancës nga drejtori i shkollës nuk është shumë i kënaqshëm. Për të arritur sukses, nevojitet ende shumë punë, angazhim, monitorim më i madh nga Inspektoriat dhe DKA-të. Drejtorët duhet të punojnë me seriozitet më të madh duke bërë analizë të gjendjes në shkollë dhe duke i përfshirë edhe të gjithë aktorët e tjerë të shkollës në këtë proces. Ndërsa sipas ekspertëve, procesi i vlerësimit është në fazën fillestare, proces ky që po ec me hapa të ngadalshëm, prandaj nuk mund të thuhet të flitet konkretisht për rezultatet e performancës. Drejtorët e DKA-ve janë pjesërisht të kënaqur me performancën e shkollave dhe kjo sipas tyre ndodh për shkak të përkushtimit jo të mjaftueshëm të drejtorëve në punën e tyre. Megjithatë, sipas tyre ka raste individuale të drejtorëve të cilët tregojnë sukses të lartë në menaxhimin e performancës dhe disa të tjerë jo. Prandaj, kërkohet angazhim maksimal jo vetëm i drejtorëve por edhe i të gjitha institucioneve tjera përgjegjëse, ashtu që të jenë më transparente dhe më llogaridhënës për të pasur performancë më të kënaqshme.

Sa i përket vlerësimit të performancës, ende shumica e shkollave janë në fazën fillestare dhe vërehet një fillim jo shumë i mbarë i kësaj pune nga ana e MASHT-it, DKA-ve por, edhe drejtorëve të shkollave. Shumica e shkollave nuk kanë përfunduar as fazën e parë të vlerësimit-vlerësimin e brendshëm që është përgjegjësi e drejtorit të shkollës. Deri tani nuk ka pasur një institucion të vetëm vlerësimi dhe një instrument të përbashkët për të gjitha nivelet ose llojet e shkollave. Te raportet në përgjithësi, vërehet më shumë përshkrim i proceseve teknike, notim i lartë të fushat e cilësisë, shumë pak janë paraqitur mangësitë gjatë vlerësimit. Procesi i vlerësimit të performancës është proces i ri për të gjithë dhe po ballafaqohet me vështirësi dhe pengesa të shumta. Në këtë aspekt të gjithë duhet të jenë më të përgjegjshëm nga MASHT-i, DKA-të, IRA deri te drejtori i shkollës.



## KAPITULLI VII

### 7. PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

#### 7.1 Përfundime

Qëllimi i këtij studimi është vënja në pah e rolit të rëndësishëm që ka drejtori i shkollës në menaxhimin e performances dhe në suksesin dhe rezultatet e shkollës. Nga e gjithë puna dhe hulumtimi që është bërë për këtë disertacion doctorate, do të paraqesim disa nga përfundimet e nxjerra për rolin që ka drejtori i shkollës në menaxhimin e performancës në rastin e Kosovës:

1. Drejtori i shkollës ka rol kyç në organizimin e gjithë punës në shkollë; ai mund të konsiderohet si motor që shtyn në funksion gjithë punën në shkollë nga i cili varet edhe performanca e shkollës;
2. Për shkak të ndryshimit të sistemit të arsimit dhe ndërrimit të shpeshtë të strukturave llogaridhënëse, nuk ka pasur rezultate të dëshirueshme të performancës së shkollës;
3. Politikat arsimore përshtaten me punën praktike të drejtorëve, por problem është që mekanizmat nuk e mbështesin zbatimin e tyre në praktikë;
4. Trajnimi dhe programi master kanë ndihmuar shumë në përgatitjen profesionale të drejtorit të shkollës, por njohuritë e marra zbatohen vetëm pjesërisht në praktikë nga ana e drejtorëve;
5. Jo të gjithë drejtorët janë të përgjegjshëm për menaxhim të suksesshëm të performancës së shkollës. Kjo ndodh shpesh për shkak se drejtorët ndjejnë përgjegjësi më të madhe ndaj personave që i kanë emëruar se sa ndaj institucionit ku punojnë;
6. Papërgjegjshmëria nga drejtorët vjen si pasojë e faktit se deri tani nuk ka pasur zyrtarisht vlerësim të performancës së drejtorit të shkollës;
7. Drejtorët e përzgjedhur, jo çdo herë janë kandidatët më meritorë për shkak të ndikimit politik, që pastaj lidhet me gjendjen e pakënaqshme në arsim;
8. Mbikëqyrja e punës së drejtorëve është e pamjaftueshme për shkak të numrit të vogël të inspektorëve dhe obligimeve të shumta që ata kanë;
9. Vlerësimi i performancës së shkollës është shumë formal për shkak se në Kosovë ende është praktikë e re dhe bëhet më shumë në formë raportimi;
10. Sipas raporteve të vlerësimit të performancës të shumë shkollave, vihet re se shkollat kanë performancë të shkëlqyer gjatë procesit të vetë-vlerësimit, por vlerësimet e jashtme të shkollës e vërtetojnë të kundërtën;

11. Menaxhimi i performancës së shkollave publike në Kosovë nuk është shumë i kënaqshëm për shkak të pamjaftueshmërisë së punës, angazhimit, përkushtimit dhe monitorimit nga drejtorët, por edhe për shkak të kontrollit dhe punës jo të mjaftueshme të inspektorëve, DKA-ve dhe MAShT-it.
12. Procesi i vlerësimit po ec me hapa të ngadalshëm, prandaj nuk mund të jepen rezultate përfundimtare;
13. Menaxhimi me sukses i performancës lidhet me përgjegjësinë individuale të drejtorëve, sa ata janë të përgjegjshëm dhe llogaridhënës ndaj punës që e marrin si obligim.

## **7.2 Rekomandime**

### **7.2.1. Rekomandime për drejtorët e shkollave**

1. Drejtorët duhet të jenë më të përgjegjshëm për zbatimin në praktikë të njohurive të marra nga programet për zhvillim profesional të tyre;
2. Ata duhet të jenë më të përgjegjshëm për menaxhim të suksesshëm të performancës së shkollës se sa ndaj personave që i kanë emëruar në këto poste;
3. Drejtorët e shkollave bashkë me ekipin e Vetë-vlerësimit në shkolla, duhet të bëjnë vlerësim sa më real të punës, ashtu që të ketë mundësi të identifikohen problemet e brendshme të shkollës në të cilat do të intervenohet për përmirësim;
4. Nga drejtorët, kërkohet më shumë punë, angazhim, përkushtim dhe monitorim më të madh i punës në shkollë për menaxhim më të suksesshëm të performancës;
5. Drejtorët e shkollave duhet ta vlerësojnë rolin e tyre në menaxhimin e performancës, pasi nga ata varen edhe rezultatet e performancës.

### **7.2.2. Rekomandime për DKA-të**

1. Të përzgjedhen kandidatë meritorë për drejtorë nga DKA-të, pa ndonjë ndikim politik, ashtu që të kihet performancë më të mirë në shkolla;
2. Nga drejtorët e DKA-ve kërkohet më shumë punë, angazhim, përkushtim dhe monitorim për menaxhim më të suksesshëm të performancës;
3. Bashkëpunim më të madh me shkollat.

### **7.2.3. Rekomandime për Inspektorët Regjional të Arsimit**

1. Nga inspektorët kërkohet monitorim më i madh i punës së drejtorëve;
2. Monitorim më i shpeshtë i shkollave me qëllim të përmirësimit të performances;
3. Bashkëpunim më i madh me shkollat.

#### **7.2.4. Rekomandime përMASHT-in**

1. Të funksionojnë të gjithë mekanizmat mbështetës për zbatimin në praktikë të punës së drejtorëve në mënyrë që të ngrihet performanca e shkollave;
2. MASHT-i duhet ta shtojë numrin e inspektorëve që e mbikëqyrin performancën e shkollave publike në Kosovë;
3. Duhet të bëhet përmirësim i kushteve infrastrukturore me qëllim të ngritjes së performancës në shkollat publike të Kosovës.

### **Përfundimi final**

Sipas pjesës teorike, vërtetohet edhe nga hulumtimi se roli i drejtorit mund të krahasohet me motorin që vë në lëvizje gjithë punën në shkollë. Nga ai varet suksesi ose mosuksesi i shkollës edhe pse roli i tij është indirekt, prap se prap mbetet njëri nga personat që kanë ndikimin më të madh në shkollë drejt shtytjes për përparim. Prandaj, për drejtorë shkollë duhet të përzgjedhen kandidatë meritorë, me vlera njerëzore, aftësi profesionale e shkathtësi të veçanta të cilët e menaxhojnë me sukses performancën e shkollës. Për të pasur sukses në menaxhimin e performances, kërkohet aftësi bashkëpunimi me komunitetin për ta mbështetur funksionimin e shkollës. Personat që e udhëheqin shkollën, duhet të jenë shumë të përgjegjshëm dhe të luftojnë vazhdimisht në përmirësimin e performancës me qëllim që nga shkolla të dalin nxënës të përgjegjshëm, të suksesshëm pasi qëllimi i vetë shkollës është suksesi i nxënësit.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] I. Adižes, Životni kklusi preduzeča, Novi Sad, Beograd: Prometej-Agora, 1994.
- [2] Hyseni, H., Mita, N., Salihaj, J. dhe Pupovci, D, Qeverisja dhe udhëheqja në arsim, Prishtinë: Qendra për arsim e Kosovës (KEC), 2003.
- [3] X. Murati, Pedagogjia e menaxhimit, Tetovë: Çabej, 2009, pp. 5-19.
- [4] Denhardt, J., V. dhe Denhardt, R., B, Administrimi Publik – Veprim i orientuar. Bot. i 6. Përkth. Blerta Selenica., Tiranë: U.F.O Press., 2010.
- [5] H. Jashari, Sociologjia e arsimit, Shkup: Interlingua, 2005.
- [6] Banfield, P. & Kay, R, Hyrje në menaxhimin e burimeve njerëzore. E përkthyer nga Jonida Bregu, Tiranë: UET Press, 2013.
- [7] T. Zajazi, edagogjia e arsimit, Shkup: Logos-A., 1997.
- [8] Montana, P. J. & Charnov, B. H, Management-Third Edition, USA: Barrons, 2000.
- [9] Robbins, S., P., dhe Coulter, M, Management. Ed. i 11., USA: Prentice Hall, 2012.
- [10] D. Goleman, Leadership that gets results, Harvard: Harvard business Review, 2000.
- [11] X. Murati, Pedagogjia e menaxhimit, Tetovë: Çabej, 2009, pp. 24-25.
- [12] T. Bush, Leadership and management development in education., Los Angelos, London - New Delhi dhe Singapore: Sage, 2008.
- [13] Day, Ch., Sammons, P., Leithwood., K., Hopkins, D., Gu, Q., Broën, E., dhe Ahtaridou, E, uccessful school leadership, New York: McGraw-Hill, 2011.

- [14] Day, Ch. & Leithwood., K., Successful Principal Leadership in Times of Change-An International Perspective, Netherlands: Springer, 2007.
- [15] Gurr, D. & Drysdale, L. In Day, Ch. & Leithwood, K. (Eds., Models of Successful Principal Leadership: Victorian case studies - Successful Principal Leadership in Times of Change-An International Perspective, Netherlands: Springer, 2007.
- [16] Møller, J. Eggen, A., Fuglestad, L. O., Langfeld, Gj., Presthus, A. M., Skrøvset, S., Stjernstrøm, E. & Vedøy, G., Successful Leadership Based on Democratic Values, Netherlands: Springer, 2007.
- [17] J. J. O. & O. A. Höög, Successful Principalship-The Swedish case., Netherlands: Springer, 2007.
- [18] Moos, L., Krejsler, J., Kofod, K. K. & Jensen, B. B, Communicative Strategies Among Successful Danish School Principals, Netherlands: Springer, 2007.
- [19] Giles, C., Jacobson, L. S., Johnson, L. & Ylimaki, R, Against the Odds: Successful Principals in Challenging U. S. Schools, Netherlands: Springer, 2007.
- [20] H. Devetaku-Gojani, Përmbledhje punimesh. Roli i udhëheqjes arsimore në edukimin cilësor, Prishtinë: Instituti Pedagogjik i Kosovës, 2013.
- [21] A. Kruger, Instructional leadership: the impact on the culture of teaching and learning in tëo effective secondary schools, South African Journal of Education: : EASA, 2003.
- [22] M. Fullan, Kuptimi i ri i ndryshimit në arsim Bot. i 3. Përkth. Majlinda Nishku, Tiranë: CDE, 2010.
- [23] GIZ, MASHT:, Doracaku “Trajnimi i mësimdhënësve dhe ngritja e kapaciteteve të komunave dhe drejtorëve të shkollave në Kosovë” Moduli 1-Edukimi Cilësor, Prishtinë: MASHT: GIZ, 2013.
- [24] M. GIZ, Doracaku “Trajnimi i mësimdhënësve dhe ngritja e kapaciteteve të komunave dhe drejtorëve të shkollave në Kosovë” Moduli 7-Udhëheqja gjithëpërfshirëse, Prishtinë: MASHT: GIZ, 2013.
- [25] P. Ribbins, Leadership Effects and the Effectiveness and Improvement of Schools, London and New York: Routledge Falmer, 2001.
- [26] Tranter, S., Percival, A, Performance Management in Schools-Unlocking your Team Potential, Harlow, England: Pearson Longman, 2006.

- [27] Burnham, W. J. & Bradbury, I., Performance Management Manual-Creating a Culture for Sustainable High Performance, Great Britain: Pearson Education, 2003.
- [28] Zbar, V., Marshall, G. & Power P, Better school better teacher better results-A handbook for improved performance management in your school, Camberëell, Australia: ACER Press, 2007.
- [29] MASHT, " Raport vlerësimi i Planit Strategjik të Arsimit në Kosovë 2011-2016," MASHT, Prishtinë, 2015.
- [30] Robbins, P. S, De Cenzo, A. D., Coulter, M. & Anderson, I., "Fundamentals Management-Seventh Canadian Edition," Pearson, Toronto, 2013.
- [31] Mehmeti, S., Boshtrakaj, L., Bytyqi, L., Zylfiu, H. & Potera, I, "Përvojat e para në vlerësimin e performancës së shkollës në Kosovë," IPK, Prishtinë, 2018.
- [32] Caldwell, B. J.n Wong, K. Ch. & Evers, C. W, Leadership in the Creation of Ęorld Class Schools-Beyond the Self-Managing School -, London and New York: Routledge Falmer, 2001.
- [33] M. J. Novak, Inviting Educational Leadership-Fulfilling potential and applying an ethical perspective to the educational process, Great Britain: Pearson Education, 2002.
- [34] Jones, L & Kennedy, E, Pasing the Leadership Test-A Study Guide for the School Leaders Licensure Examination, Lanham,, New York, Toronto, Plymouth, UK: Rowman & Littlefield, 2008.
- [35] Harris, A. & Muijs, D, Improving School Through Teacher Leadership, New York: Open University Press, 2005.
- [36] Greenfield Jr, W. D, Leading the Teacher Ęork Group. In Hughes, L. w. (Eds.). Current Issues in School Leadership, Mahwah, New Jersey, London: LEA, 2005.
- [37] Mattheis, C., Wildbad, B., L., and Mehmeti, S, Udhëheqja dhe Menaxhimi i Personelit – Zhvillimi i Kapaciteteve në Udhëheqjen Arsimore, Prishtinë: GIZ, 2012.
- [38] Achilles, C. M. & Tienken, Ch. H, Professional Development and Education Improvement? In In Hughes, L. W. (Eds.). Current Issues in School Leadership, Mahwah, New Jersey, London: LEA, 2005.
- [39] Rejes, A. & Rodrigues, G. M, School Finance: The Russian Novel. In Hughes, L. W. (Eds.). Current

Issues in School Leadership, Mahwah, New Jersey, London: LEA, 2005.

- [40] H. Zylfiu, Planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit të shkollës (Përmbledhje punimesh), Prishtinë: IAP, 2013.
- [41] L. Evans, Managing to motivate-A Guide for School Leaders, London: CASSELL, 1999.
- [42] W. J. Burnham, Education, Leadership and the Community. In Gelsthorpe, T. & Burnham, E. J. (Eds.) Educational Leadership and the Community-Strategies for School Improvement through Community Engagement, Great Britain: Pearson Education, 2003.
- [43] A. J. MacNeil, Culture, Climate, and School Outcomes. In Hughes, L. E. (Eds.). Current Issues in School Leadership, Mahwah, New Jersey, London: LEA, 2005.
- [44] In Hong, K. Ch. & Evers, Leadership for Quality Schooling-International Perspectives, London and New York: Routledge Falmer, 2001.
- [45] X. Murati, Ndryshimi i arsimit dhe ndryshimet në shkollë, Tetovë: Çabej, 2005.
- [46] A. & D. C. Walker, Developing leadership in context. In Coles, M. & Southworth, G. (Eds.), Developing Leadership creating schools of tomorrow, London: Open University Press, 2005.
- [47] L. Stott K. & Sing Kong, Developing innovative leadership. In Coles, M. & Southworth, G. (Eds.), Developing Leadership creating schools of tomorrow, London: Open University Press, 2005.
- [48] Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe M. & Terry Orr, M, Preparing Principals for a Changing World, United States of America: Jossey-Bass, 2010.
- [49] Huber, G. S, Preparing School Leaders-International Approaches in Leadership Development. In Huber G. S. (Eds.), School Leadership International Perspectives, London New York: Springer, 2010.

### **Doracak, manual, raporte vlerësimi**

1. Diploma in Business Administration, study manual *Human Resource Management*, London: Abe.

2. Doracaku “Trajnimi i mësimdhënësve dhe ngritja e kapaciteteve të komunave dhe drejtorëve të shkollave në Kosovë”, (2013), Moduli 1-Edukimi Cilësor, MASHT: GIZ.
3. Doracaku “Trajnimi i mësimdhënësve dhe ngritja e kapaciteteve të komunave dhe drejtorëve të shkollave në Kosovë”, (2013), Moduli 3-Zhvillimi i shkollës, MASHT: GIZ.
4. Doracaku “Trajnimi i mësimdhënësve dhe ngritja e kapaciteteve të komunave dhe drejtorëve të shkollave në Kosovë”, (2013), Moduli 5-Bashkëpunimi dhe zhvillimi i shkollës, MASHT: GIZ.
5. Doracaku “Trajnimi i mësimdhënësve dhe ngritja e kapaciteteve të komunave dhe drejtorëve të shkollave në Kosovë”, (2013), Moduli 6-Menaxhimi i projekteve, MASHT: GIZ.
6. Doracaku “Trajnimi i mësimdhënësve dhe ngritja e kapaciteteve të komunave dhe drejtorëve të shkollave në Kosovë”, (2013), Moduli 7-Udhëheqja gjithëpërfshirëse, MASHT: GIZ.
7. Doracak për Qeverisjen e Arsimit në Komuna (2015). Asocioacioni i komunave të Kosovës-botimi i dytë: Prishtinë: GIZ.
8. Raport hulumtues “Sistemi i Arsimit dhe zhvillimi ekonomik i Kosovës”, 2004, Prishtinë: RIINVEST.
9. Raporti final i trajnimit “Udhëheqja Arsimore”, (2011), Prishtinë: amaap.
10. Raport vlerësimi i Planit Strategjik të Arsimit në Kosovë 2011-2016 (dhjetor, 2015), Prishtinë: MASHT.
11. Manual për Sigurim të Cilësisë në Shkollë (dhjetor, 2016), MASHT.
12. Statistikat e Arsimit në Kosovë 2017/2018, qershor 2018 Sistemi i Menaxhimit të Informatave në Arsim, Prishtinë: MASHT.

**Ligjet, rregulloret dhe udhëzimet administrative:**

- Ligji për Arsimin Parauniversitar Nr. 04/L-032, i nxjerrur në shtator, 2011.
- Plani strategjik i arsimit në Kosovë 2011-2016. MASHt.
- Plani strategjik i arsimit në Kosovë 2017-2021. MASHt.
- Rregullore “Procedurat e zgjedhjes së drejtorit të shkollës, Iinstitucionet e Përkohëshme Qeverisëse”, MASHt, 12.11.2002.
- Udhëzuesi për zbatim të kurrikulës, MASHt, 2016 - e rishikuar, Prishtinë: Instituti Pedagogjik i Kosovës
- Korniza e Kurrikulës e Arsimit Parauniversitar të Republikës së Kosovës, 2011, MASHt.



- Korniza për sigurim të cilësisë së performancës së shkollës në Kosovë, MASHT (2016). Prishtinë: Instituti Pedagogjik i Kosovës.
- UA për vlerësimin e performancës i nxjerrë nga MASHT-i më 18.4.2017
- UA për standardet e praktikës profesionale të drejtorë, i nxjerrë nga MASHT më 02.05.2012
- UA për planin zhvillimor, MASHT, 2016.
- UA për aktivitat profesionale në shkollë, MASHT më 9.11.2011.

#### **Burime nga interneti:**

- Rezultatet e testit Pisa <https://masht.rks-gov.net/article/masht-prezantoi-rezultatet-e-vleresimit-nderkombetar-pisa-2015>
- Rezultatet e testit Pisa [https://sq.wikipedia.org/wiki/PISA\\_\(hulumtimet\)](https://sq.wikipedia.org/wiki/PISA_(hulumtimet))
- Doracak Trajnimi për drejtorët dhe personelin udhëheqës të sistemit arsimor në Kosovë (2010). Në dispozicion nga: <http://shkollateknike.com/wp-content/uploads/2013/03/Trajnimi-i-menagjerit.pdf>(shikuar më 27.02.2018).
- Projekti-Seminari një, edukimi cilësor (MASHT). Në dispozicion nga: <https://www.giz.de/expertise/downloads/giz2013-alb-seminari-1.pdf> (shikuar më 07.03.2018).
- Definicioni i performancës. Në dispozicion nga: <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html>, (shikuar më 27.11.2017)
- Doracak për përdorimin e SMIA-së, versioni on-line. Në dispozicion nga: [http://masht-smia.net/Doracaku\\_EMIS\\_ON-LINE\\_ALB.pdf](http://masht-smia.net/Doracaku_EMIS_ON-LINE_ALB.pdf) (shikuar më 25.05.2018).
- Fjalori online: Etymology Dictionary. Në dispozicion nga: <https://www.etymonline.com/word/administration> (shikuar më 28.5.2018).

## **SHTOJCAT:**

### ***Shtojca A Pyetjet e intervistës me ekspertët e arsimit***

1. Cili është roli i drejtorit në menaxhimin e performancës në shkollat publike të Kosovës?
2. Sa përshtaten hartimet e politikave publike arsimore me menaxhimin e suksesshëm të performancës nga drejtorët në praktikën shkollore?
3. Sa kanë ndikuar ndryshimet e sistemit të arsimit në menaxhimin me sukses të performancës së shkollave në Kosovë?
4. A mendoni se për drejtor shkolle zgjidhen kandidatët më të mirë gjatë konkurseve të shpallura nga DKA-të dhe sa janë të përgatitur ata për sfidat e menaxhimit?
5. Sa janë të përgjegjshëm drejtorët e shkollave për menaxhim të suksesshëm të performancës në shkollat e tyre?
6. A është e mjaftueshme mbikëqyrja e menaxhimit të performancës nga institucionet përgjegjëse?
7. A mendoni se vlerësimi i performancës është më shumë formal në shkollat publike në Kosovë se sa vlerësim real i punës?

Rekomandimet e juaja:

Si duhet të përmirësohet performanca e shkollave publike në Kosovë nga drejtorët?

***Shtojca B Pyetjet e intervistës me Inspektorët e Arsimit***

1. Cili është roli i drejtorit në menaxhimin e performancës së shkollës?
2. A ka ndikuar trajnimi dhe programi master për udhëheqje dhe menaxhim të shkollave në përgatitjen e drejtorëve për sfidat e menaxhimit të performancës së shkollës?
3. A mendoni se për drejtor shkolle zgjidhen kandidatët më të mirë gjatë konkurseve të shpallura nga DKA-të?
4. Sa janë të përgjegjshëm drejtorët e shkollave për menaxhim të suksesshëm të performancës në shkollat e tyre?
5. Sa shpesh vizitohet një shkollë nga Inspektorët e Arsimit? A është e mjaftueshme mbikëqyrja?
6. A mendoni se vlerësimi i performancës është më shumë formal në shkollat publike në Kosovë se sa vlerësim real i punës?
7. A është e kënaqshme performanca në shkollat publike të Kosovës?

Rekomandimet më të shpeshta që ju i jepni drejtorëve për përmirësimin e performancës së shkollës:

*Shtojca C Pyetjet e intervistës për drejtorët e DKA-ve*

1. Si mund të ndikojë drejtori në performancën e shkollës?
2. Sa me efektivitet e menaxhojnë drejtorët performancën e shkollave në komunën tuaj?
3. A ka ndikuar trajnimi për drejtorë dhe programi master “Udhëheqja në Arsim” në performancën e shkollave në Kosovë?
4. A është e mjaftueshme mbikëqyrja e punës së drejtorëve në menaxhimin e performancës së shkollave në komunën tuaj nga institucionet përgjegjëse?
5. A është e mjaftueshme llogaridhënia nga ana e drejtorëve për të arritur sukses në performancën e shkollës?

Rekomandimet e juaja për drejtorët e shkollave në menaxhimin e performancës:

***Shtojca Ç Pyetësor mbi ndikimin e drejtorit në menaxhimin e performacës së shkollës***  
**Pyetsorë për drejtor**

Të nderuar pjesëmarrës,

Qëllimi i këtij studimi është mbledhja e informacioneve për rolin e drejtorit në menaxhimin e performacës së shkollës për punim të disertacionit të doktoratës. Ju faleminderit që u pajtuat të na ndihmoni në plotësimin e këtij pyetësori, i cili ruan anonimitetin tuaj. Ju lutemi mos ngurroni që ta tregoni mendimin tuaj, pasi asnjë përgjigje nuk trajtohet si e gabuar.

**Informacione mbi sfondin tuaj:**

**Ju lutemi shënoni dhe shënjoni detajet me shenjën X, ose rrethoni kategorinë e duhur për ju.**

Gjinia: Mashkull / Femër

Mosha:

| 20-35  35-50  50-65  |

Kualifikimi më i lartë i shkollimit që keni kryer:

\_\_\_\_\_

Përvoja e punës në mësimdhënie (shënoni me vite) \_\_\_\_\_

Përvoja e punës në menaxhimin e shkollës (shënoni me vite) \_\_\_\_\_

Emri i shkollës \_\_\_\_\_

Vendi \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

**Ju lutemi, shënoni ose rrethoni njërin nga opsionet me të cilat pajtoheni:**

**1. Keni kryer trajnime për menaxhimin e shkollës dhe të performancës?**

a) Po

b) Jo

**2. Sa i përmbushni standardet e praktikës profesionale për drejtor shkolle, të cilat shërbejnë edhe si referenca për matjen e performancës për drejtor:**

a) Shumë

b) Pjesërisht

c) Aspak

**3. A e keni ndërtuar vizionin bashkë me anëtarët e tjerë të shkollës dhe a përpiqeni bashkë që ta arrini atë vizion:**

a) Po

b) Jo

**4. Sa i motivoni dhe mbështetni mësimitdhënësit për punë cilësore në ngritje të performancës së shkollës:**

a) Shumë

b) Pjesërisht

c) Aspak

**5. Sa me efektivitet e menaxhoni performancën e mësimitdhënësve në shkollën tuaj:**

a) Shumë

b) Pjesërisht

c) Aspak

**6. Sa i delegoni përgjegjësitë te antarët e tjerë të shkollës:**

a) Shumë

b) Pjesërisht

c) Aspak

**7. Sa i angazhoni mësimitdhënësit në vendimarrje për çështje të rëndësishme të shkollës:**

a) Shumë

b) Pjesërisht

c) Aspak

**8. Cilat janë prioritetet e shkollës tuaj për ta ngritur performance? (Ju lutem shënoni tri prioritetet më të rëndësishme):**

---

---

---

\_\_\_\_\_.

**9. A bëni strategji të veçantë për ta ngritur performancën e shkollës:**

- a) Jo
- b) Po

**Nëse po çfarë bëni konkretisht për ta ngritur performancën: (shënoni në tabelën poshtë)**

**10. Në çfarë niveli është komunikimi dhe bashkëpunimi me anëtarët e shkollës:**

- a) Shumë i kënaqshëm
- b) Deri diku i kënaqshëm
- c) Aspak i kënaqshëm

**11. Cili është bashkëpunimi juaj si shkollë me komunitetin (prind, rrethi social, si: komunën, institucionet kulturore, ekonomike, shërbyese, etj.)?**

- a) Shumë i kënaqshëm
- b) Deri diku i kënaqshëm
- c) Aspak i kënaqshëm

**12. A i nxisni mësimdhënësit që të vizitojnë shkolla “model” për të marrë praktika të mira për ngritje të performancës:**

- a) Po, shumë
- b) Pjesërisht
- c) Aspak

**13. A e bëni planifikimin e buxhetit bashkë me anëtarët e tjerë të shkollës:**

- a) Po
- b) Jo

**14. A e kryeni rregullisht vlerësimin e brendshëm të shkollës:**

- a) Po, rregullisht
- b) Pjesërisht
- c) Asnjëherë

**15. A jeni ndihmuar/këshilluar ndonjëherë nga Inspektoriati Regjional i Arsimit?**

a) Po

b) Jo

**16. Cilat janë këshillat ose sugjerimet më të shpeshta që i keni marrë nga Inspektoriati Regjional i Arsimit?**

---

---

---

---

**17. A keni marrë ndonjëherë vërejtje apo jeni ndëhkuar nga IRA për performance jo të mirë?**

---

---

---

---

**18. Sa jeni të kënaqur me performancën e shkollës tuaj:**

a) Shumë

b) Pjesërisht

c) Aspak

**Rekomandime: Si mendoni se menaxhimi i performancës mund të përmirësohet në shkollën ku ju punoni?**

---

---

---

---

---

---

**Ju faleminderit për plotësimin e pyetësorit. Pjesëmarrja juaj është vlerësuar shumë!**



***Shtojca D Pyetësor mbi ndikimin e drejtorit në menaxhimin e performancës së shkollës***

**Pyetsorë për mësimdhënës**

Të nderuar pjesëmarrës,

Qëllimi i këtij studimi është mbledhja e informacioneve për rolin e drejtorit në menaxhimin e performancës së shkollës për punim të disertacionit të doktoratës. Ju faleminderit që u pajtuat të na ndihmoni në plotësimin e këtij pyetësori, i cili ruan anonimitetin tuaj. Ju lutem mos ngurroni që ta tregoni mendimin tuaj, pasi asnjë përgjigje nuk trajtohet si e gabuar.

**Ju lutem shenjoni (me V ose X) njërin nga opsionet me të cilat pajtoheni:**

<b>Drejtori i shkollës suaj:</b>	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurt	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
1. E menaxhon me sukses performancën e shkollës.					
2. I motivon dhe mbështetë mësimdhënësit për punë cilësore për ta ngritur performancën e shkollës.					
3. Drejtori i shkollës tonë ka krijuar një klimë të sigurt dhe kulturë në shkollë, e cila ka ndikuar në ngritjen e performancës.					
4. I inspekton praktikat mësimore, u jep këshilla profesionale dhe sugjerime mësimdhënësve.					
5. I angazhon mësimdhënësit që të jenë pjesë e vendimmarrjes për çështje të rëndësishme në shkollë.					
6. I komunikon të gjitha të arriturat e performancës së shkollës dhe punën që duhet të bëhet në vazhdim për ta ngritur performancën.					
7. I nxitë mësimdhënësit që të vizitojnë shkolla “model” dhe të vëzhgojnë programet dhe klasat e mësimdhënësve të tjerë me qëllim të ngritjes së performancës.					
8. Vepron me inteligjencë të lartë për t’i zgjidhur					

problemet në shkollë.					
	Pajtohem plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurtë	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
9. Bashkëpunon shumë me personelin e shkollës, mësimit dhe nxënësit për ngritje të performancës së shkollës.					
10. Nxiti kolegialitetin në shkollë me qëllim të një performace më të lartë.					
11. E mentoron me efikasitet punën e mësimit dhe mësuesve.					
12. Ka bashkëpunim të madh me komunitetin, veçanërisht me prindërit për ta ngritur performancën e shkollës.					
13. Drejtori i shkollës tonë punon me pasion për arsim ashtu që të ngritet performanca e shkollës.					
14. Drejtori i shkollës tonë komunikon dhe krijon mundësi për një dialog të hapur për ta ngritur performancën.					
15. E menaxhon dhe kontrollon çdo herë punën në klasë me qëllim të informimit dhe ngritjes së performancës së shkollës.					
16. Përpiqet çdo herë ta përmirësojë infrastrukturën e shkollës në dobi të performancës më të lartë.					
17. Angazhohet për ngritjen e cilësisë së mësimit ashtu që të ngritet performanca e shkollës.					
18. Jep llogari për sukseset e shkollës para Këshillit Drejtues të Shkollës dhe organeve të tjera në shkollë.					
19. Drejtori i shkollës tone e nxitë zhvillimin profesional të mësimit dhe mësuesve.					

	Pajtohem	Plotësisht	Pajtohem	Nuk jam i sigurtë	Nuk pajtohem	Nuk pajtohem aspak
20. Drejtori i shkollës tonë ka një vizion të qartë për shkollën dhe e angazhon gjithë stafin në arritjen e këtijë vizioni ashtu që të ngritet performanca e shkollës.						
21. Drejtori i shkollës tone i menaxhon mirë burimet financiare duke përfshirë edhe stafin në planifikimin e buxhetit të shkollës.						
22. Drejtori i shkollës tone i delegon detyrat dhe përgjegjësitë te anëtarët e tjerë me qëllim të ngritjes së performancës.						
23. Drejtori i shkollës tone e mbështet zbatimin e kurrikulës së re.						
24. Drejtori i shkollës tonë u përshtatet ndryshimeve në arsim dhe gjithmonë sjell risi në shkollë për ta ngritur performancën e shkollës.						
25. Ndjekja e trajnimit për udhëheqje dhe menaxhim të shkollave nga drejtori i shkollës tonë ka ndikuar pozitivisht në ngritjen e performancës në shkollë.						

Si mendoni se menaxhimi i performancës mund të përmirësohet në shkollën ku ju punoni?

---



---



---

**Falemnderit për plotësimin e pyetësorit. Pjesëmarrja juaj është vlerësuar shumë.**

***Shtojca Dh Lista e të intervistuarve***

Intervista me drejtoreshën e DKA-së - Fatbardha Emini më 23.10.2018 email: [fatbardha.emini@hotmail.com](mailto:fatbardha.emini@hotmail.com)

Intervista me drejtorin e DKA-së në Gjilan - Nazim Gagica më 31.10.2018: email: [nazimgagica@gmail.com](mailto:nazimgagica@gmail.com)

Intervista me drejtoreshën e DKA-së në Kamenicë - Mirhane Morina më 16.11.2018 email: [mirhane.morina@rks-gov.net](mailto:mirhane.morina@rks-gov.net)

Intervista me Inspektoren e arsimit Regjional në Gjilan - Esfere Sherifi më 6.11.18 email: [esferesh@yahoo.com](mailto:esferesh@yahoo.com)

Intervista me Inspektoren e arsimit në MASHT - Shyrete Reqica më 3.11.18 email: [Shyrete.Reqica@rks-gov.net](mailto:Shyrete.Reqica@rks-gov.net)

Intervista me ekspertin e arsimit në Institutin Pedagogjik të Kosovës - Selim Mehmeti më 13.11.2018 email: [selimmehmeti.ipk@gmail.com](mailto:selimmehmeti.ipk@gmail.com)

Intervista me ekspertin e arsimit - Anton Gojani më 7.12.2018, email: [anton.gojani@gmail.com](mailto:anton.gojani@gmail.com)