



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

STUDIMET PASDIPLOMIKE - CIKLI I DYTË

Menaxhimi dhe udhëheqja në arsim

ROLI I DREJTORIT PËR MENAXHIMIN E SHKOLLËS DHE SUKSESIN E NXËNËSVE

Kandidatja:

Fitore LUZHA

Mentor:

Prof. Dr. Hasan JASHARI

Dhjetor, 2019

Përmbajtja

<i>Abstrakt</i>	5
<i>Abstract</i>	6
Hyrje.....	7
KREU I	8
1.1. Aspekti teorik	8
1.2. Drejtori si menaxhues i shkollës dhe ndryshimet në të	9
1.3. Aftësitë menaxheriale – çështja më e rëndësishme për arritjen e sukseseve	11
1.4. Shkathtësitë dhe aftësitë personale për menaxhim të suksesshëm	14
1.5. Roli përcaktues i menaxherit në udhëheqje	15
1.5.1. Disa rregulla për menaxhim cilësor në shkollë:	17
1.5.2. Roli menaxhues i drejtorit	17
1.6. Stilet e udhëheqjes	18
1.7. Teoritë e menaxhimit	20
1.8. Funkcionet e menaxhimit	21
1.9. Fushat kryesore të udhëheqjes arsimore të integruara në standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave në Kosovë	22
1.9.1. Standardi 1 - Udhëheqja dhe motivimi	23
1.9.2. Standardi 2 – Mësimdhënia dhe nxënia cilësore	23
1.9.3. Standardi 3 – Planifikimi dhe menaxhimi	24
1.9.4. Standardi 4 – Bashkëpunimi dhe ndërveprimi	24
1.9.5. Standardi 5 – Legjislacioni dhe shoqëria	25
1.9.6. Standardi 6 – Etika profesionale	25
1.10. Roli i udhëheqjes arsimore në edukimin cilësor	25
1.10.1 Çka është cilësia dhe çfarë do të thotë ajo për arsimin?	26
1.10.2. Udhëheqja efektive	27
1.11. Roli dhe funksioni i këshillit drejtues të shkollës	28
1.12. Përfaqësimi i nxënësve në organet udhëheqëse të shkollës	29
1.13. Ofrimi i vizionit për shkollën dhe angazhimin me këmbëngulje për arritjen e tij	30
1.13.1. Roli i udhëheqësit të shkollës në planifikimin strategjik	31
1.14. Ndërlidhshmëria e shumë faktorëve të jashtëm dhe të brendshëm në menaxhim	32
1.15. Korniza kurrikulare e arsimit parauniversitar	34
1.15.1. Struktura e kurrikulës/fushat e të nxënit	35
1.15.2. Kompetencat e të nxënit	35

1.15.3. Implementimi i kurrikulës së re	36
KREU II	37
2.1. Metodologjia e hulumtimit.....	37
2.2. Qëllimi i hulumtimit	37
2.3. Pyetjet kërkimore të hulumtimit	37
2.4. Hipoteza	37
2.5. Metodatat e hulumtimit	38
2.6. Instrumentet e hulumtimit	38
KREU III	39
3.1. REZULATET E HULUMTIMIT	39
3.1.1. Rezultatet hulumtimit me menaxherë.....	39
3.2. Rezultatet e hulumtimit me mësimdhënës	45
KREU IV	54
4.1. Përfundime dhe rekomandime	54
4.1.1 Përfundime	54
4.1.2. Rekomandime.....	56
Biblografia	57
SHTOJCA A	58
Intervistë për drejtorin e shkollës	58
SHTOJCA B	60
Pyetësor për mësimdhënës	60

Abstrakt

Rreth nesh shoqëria postmoderne po shënon ndryshime intensive, të cilat fuqimisht ndikojnë në rolin, qëllimin dhe menaxhimin e arsimit. Teknologjitë e informacionit dhe epoka e revolucionit imponojnë rolin e ri të arsimit, ku dija dhe shkenca paraqiten si forca kryesore lëvizëse të ndryshimit. Për t'u arritur përsosmëria në punën e shkollës janë të nevojshme ndryshime të shpeshta. Udhëheqja e suksesshme kërkon një proces me përgjegjësi të madhe në lidhje me kërkesat e personelit dhe mjedisit. Ky nocion bëhet shumë aktual në ditët tona dhe sidomos për të pasur sukses gjatë menaxhimit në shkolla, që nxënësit të arrijnë suksese në mësim. Menaxhimi në parim ka të bëjë me drejtorin e shkollës dhe strukturat udhëheqëse, por ai u drejtohet të gjithë të punësuarve dhe paraqet pjesë të tërë kulturës dhe punës, si dhe pjesë përbërëse e detyrave të punës së çdo mësimdhënësi dhe çdo nxënësi.

Në këtë hulumtim do të shtjellohen çështjet mbi punën e drejtorit të shkollës i cili si qëllim kryesor duhet të ketë ngritjen e suksesit të nxënësve. Arsimi në Kosovë është në proces të ndryshimeve (reformave) dhe kjo është një sfidë shumë e madhe që i pret shkollat në të ardhmen, andaj për t'i tejkaluar këto sfida duhet që MASHT-i (Ministria e Arsimit, Shkencës dhe e Teknologjisë) së Kosovës të punoj me një përkushtim të madh dhe në bashkëpunim të ngushtë me komunat, drejtoritë, mësimdhënësit dhe nëse është e mundur edhe me prindërit.

Për ngritjen e suksesit të nxënësve do të shtjellohet puna e drejtorit se sa dhe si ai punon, çfarë bashkëpunimi kanë me mësimdhënësit, prindërit, nxënësit, komunitetin dhe sa është bashkëpunimi ndërmjet drejtorëve të shkollave dhe drejtorisë komunale.

Të gjitha analizat qartësojnë në faktin se menaxhimi i shkollës dhe menaxherët (liderët) janë të suksesshëm kur në përgjithësi përparojnë kushtet e punës së shkollës, cilësia e mësimit që zhvillohet në to, furnizimi me materiale, tekste shkollore etj. Njëkohësisht duhet të rritet numri i inspektorëve të arsimit, të ketë një mbikëqyrje profesionale, të ketë një përzgjedhje të merituar, të ketë një mekanizëm që e vlerëson performancën e drejtorëve dhe një autonomi menaxhuese, duke mos pasur ndikime politike. Kështu do të rritej përgjegjësia e mësuesve, drejtorëve, shkollave, komunave, etj.

Fjalët kyçe: drejtori, Kosovë, arsimi, shkolla, menaxhim, nxënësi, suksesi.

Abstract

The postmodern society around us is making intensive changes, which strongly affect on the role, the purpose and the education management. Information technology and the era of Revolution impose the new role of education, where knowledge and science appear as the most important driving force of change to achieve perfection in the school work is necessary to make quick changes. Successful leadership requires a process of great responsibility in relation to personal and environmental requirements. This notion becomes very current in our days especially to succeed in school management, so that pupils will achieve success in subjects. Management essentially has to do with the school principal and management structures, but he is the one who addresses to all the employees and presents part of the whole work and culture, as well as a component part of the work of each teacher and pupils.

In this research will be elaborated the issues about director's work whose main goal should be to raise the pupils' success. Education in Kosovo is in the process of change and this is a great challenge that expects schools in the future, therefore in order to overcome these challenges, the Ministry of Education Science and Technology of Kosovo should work with a great commitment in accordance with the municipalities, the directors and if possible even with parents too.

To increase the success of the pupil director's work will be elaborated and see how he works, what is the cooperation with teachers, parents, pupils, the community and how is the cooperation between the school directors and the municipal directorate.

All the analysis explain the fact that school management and managers (leaderships) are successful when in general they improve the working conditions of the school, the quality of teaching they develop supplying materials, textbooks, etc. And also the number of education inspectors should be increased, to have a professional supervision, a well-deserved electron, a mechanism that values the work of directors and a management autonomy without political impacts. This way the responsibilities of teachers, directors, schools, municipalities etc would be increased.

The key words: director, Kosovo, education, school, management, pupils, success.

Hyrje

Menaxhimi i mirë, i ekuilibruar dhe i suksesshëm reflekton drejtpërdrejt në suksesin e përgjithshëm të shkollës dhe ka rëndësi të veçantë për një performancë të kënaqshme në shkollë. Kësaj çështje duhet t’i kushtohet rëndësi e veçantë, sepse nga mënyra e udhëheqjes së një institucioni, respektivisht të një shkolle, varet tërë veprimtaria e punës edukativo – arsimore, që ndërlidhet me rezultatet e përgjithshme të shkollës.

Arsimi është baza e një shoqërie, nga i cili varet e ardhmja dhe zhvillimi i gjithëmbarshtëm i një populli. Institucionet shkollore janë vatër e diturisë, andaj me një udhëheqje dhe menaxhim të mirë të shkollës, sigurisht që do të kemi një rezultat shumë më të mirë të suksesit të nxënësve.

Drejtorët e shkollave konsiderohen persona mjaft eminent dhe me ndikim në procesin edukativo-mësimor. Puna e drejtorëve të shkollave konsiderohet një punë mjaft me përgjegjësi dhe e një rëndësie të veçantë, ngase bëjnë një punë shumë me rëndësi. Mësimi për të qenë cilësor dhe i efektshëm, një rol shumë të madh e luan drejtori i shkollës duke qenë si udhëheqës dhe menaxhues i shkollës. Puna e drejtorit të shkollës është që t’i motivoj mësimdhënësit, udhëheqë, menaxhoj dhe vlerësojë të gjithë procesin mësimor.

Në këtë punim do të trajtojmë temën: “Roli i drejtorit për menaxhimin e shkollës dhe suksesin e nxënësve”. Nëpërmjet këtij hulumtimi është paraqitur gjendja momentale në këtë drejtim, në komunën e Kaçanikut, përkatësisht SHFMU “Emin Duraku” - Kaçanik, SHFMU “7 Shtatori” – Begracë dhe SHFMU “Qamil Ilazi” Kaçanik i vjetër dhe tema tjera, si: roli i drejtorit, rëndësia e drejtorit në ngritjen e suksesit të nxënësve, motivimin e mësimdhënësve për punë, sa mirren në konsideratë mendimet e mësimdhënësve në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë etj.

Duke shfrytëzuar përvojën personale në arsim dhe shfrytëzimin e burimeve tjera, besojmë se ia kemi arritur qëllimit të këtij hulumtimi. Shpresojmë se materialet e grumbulluara në këtë punim të jenë të gërshetuara mirë në mes vete, duke ofruar të dhëna reale mbi punën e drejtorit të shkollës dhe rolin e tij në ngritjen e suksesit të nxënësve, për të pasur një arsim sa më cilësor, pasi që nuk po u kushtohet shumë rëndësi kësaj problematike, prandaj të nxisim drejtorët e shkollave që t’i kushtojnë rëndësi më të madhe punës së tyre në suksesin e nxënësve.

KREU I

1.1. Aspekti teorik

Në literaturën, në të cilën trajtohet problematika e menaxhimit, si tërësi veprimesh, si mënyrë manovrimi, kontrollimi e drejtimi të një institucioni të natyrës së ndryshme, gjejmë shpjegime dhe interpretime për vetë kuptimin e nocionit menaxhim, por edhe menaxhment, të cilin e shpjegon si proces të përmbushjes së qëllimit të organizatës përmes përcaktimit të qëllimit, organizimit të punës, motivimit të të tjerëve (Zeneli I., 2013, fq. 13). Vetëkuptohet se nocionet menaxhim dhe menaxhment realizohen nga subjekti udhëheqës, nga menaxheri, rol të cilin në institucionet arsimore e luan drejtori i shkollës. Pothuaj e gjithë literatura bashkëkohore rreth kësaj teme e vë në pah rëndësinë e personalitetit të udhëheqësit të një institucioni, të shkathtësive profesionale dhe menaxheriale që duhet t'i posedojë ai, sepse sukseset, arritjet dhe rezultatet e institucionit lidhen drejtpërdrejt me këto performanca, së bashku me vlerat e tjera humane e njerëzore që duhet t'i ketë udhëheqësi. Që nga J. A. Komenski janë bërë përpjekje për të paraqitur rëndësinë e organizimit të punëve në shkolla, duke planifikuar, deri në detaje, çdo aktivitet në shkolla, për t'i hedhur themelet e para të menaxhimit, si veprimtari shoqërore e rëndësishme për çdo institucion. Pos menaxhimit, organizimit dhe planifikimit në shkollë, i jepet rëndësi edhe komunikimit, sjelljes fleksibile dhe autoritetit të udhëheqësit, si parakushte për punë të suksesshme në një institucion. Kjo nga fakti sepse menaxhimi i burimeve njerëzore ka peshën thelbësore për efektivitet në punë dhe për rezultate të kënaqshme, pa të cilat udhëheqja nuk mund të karakterizohet e suksesshme. Prandaj, është thënë se “Drejtori është profesionalisti kryesor dhe menaxheri i përditshëm, por një shkollë të suksesshme i nevojitet një drejtor që punon si pjesë e grupit” (MASHT, 2002). Kur është fjala te menaxhimi, si koncept dhe te përmbajtja e tij, si aktivitet praktik, veçanërisht në shkolla, kjo nënkupton një organizim të të gjitha potencialeve njerëzore në kolektiv, për drejtimin e tyre në punë konkrete të planifikuar dhe të përcaktuar me planin zhvillimor të shkollës përkatëse, pastaj me angazhimin profesional dhe të përgjithshëm të të gjithëve në realizimin e planeve të parapara, qoftë të atyre që lidhen me procesin mësimor, qoftë të atyre që lidhen me detyrat dhe obligimet tjera administrative, deri te ato që lidhen me mjedisin rreth objektit

shkollor, si një segment shumë i rëndësishëm, që reflekton edhe kulturën e brendshme dhe të gjithë stafit të shkollës.

Cilësia në arsim varet nga vetë institucioni shkollor, e shkolla varet nga udhëheqja profesionale dhe e përgjegjshme, duke pasur parasysh edhe mbikëqyrjen dhe kontrollin, si parametra pa të cilët nuk mund të pritët çdoherë udhëheqje efektive. Gjejmë shembuj të shumtë në literaturë që dëshmojnë përvoja të ndryshme menaxheriale, duke i ndarë shkathtësitë e një udhëheqësi të suksesshëm në tri kategori: vepruese, njerëzore (humane) dhe konceptuale.

Arritjet më të mira të mundshme në të gjitha punët në shkollë varen nga “veprimet drejtuese” të udhëheqësit të institucionit, që domosdoshmërisht lidhen me vendimmarrjen, planifikimin, organizimin, bashkërendimin dhe procese të tjera përcjellëse, si motivimi dhe kontrolli. Pa dyshim këta përbërës të punës drejtuese në shkolla i vë në pah literatura profesionale nga kjo fushë, krahas rëndësisë thelbësore që kanë përgjegjësia dhe llogaridhënia. Derisa përgjegjësia presupozon kryerjen me përpikëri të obligimeve të punës dhe, mbi të gjitha, arritje të rezultateve të dallueshme në punët e planifikuara, llogaridhënia nënkupton ndjenjën e fajit dhe të përgjegjësisë për atë që ka qenë e planifikuar e nuk është realizuar ose edhe për ndodhjen e ndonjë gjëje që nuk është dashur të ndodhë, pavarësisht rrethanave. Prandaj, krijimi i një mendimi pozitiv në shkollë, i një klime të mirëkuptimit dhe respektit të ndërsjell të stafit të shkollës me nxënës dhe prindër, duke u ofruar mundësi të barabarta të gjithëve për suksese në mësimdhënie dhe në mësimnxënie, tregon për një vizion të drejtorit të shkollës, i cili është garanci edhe për rezultate të shënuara në këtë fushë.

1.2. Drejtori si menaxhues i shkollës dhe ndryshimet në të

Drejtori është person i zgjedhur apo i emëruar, organ drejtues, që ka për detyrë të organizojë e të drejtojë punën dhe veprimtarinë e shkollës si institucion pedagogjik.

Si drejtues i institucionit, drejtori ka mundësi për të bërë ndryshime rrënjësore, në dobi të përmirësimit të rritjes së cilësisë së punës mësimore.

Pjesa dërmuese e drejtorëve të shkollave tona, për arsye të ndryshme (mungesa e përvojës, mungesa e profesionalizmit, rezistencë nga punonjësit, mungesa e aftësive menaxhuese, etj.) nuk kanë arritur të iniciojnë dhe të zbatojnë ndryshime ose të fusin inovacione e strategji të reja të punës.

Sipas prof. Xheladin Murati, menaxhimi i shkollës është faktor i rëndësishëm i cili kërkon mbështetjen e nevojshme pedagogjike për të bërë ndryshimet e planifikuara dhe strategjitë e projektuara në mënyrë që të përsoset e të transformohet procesi mësimor dhe jeta në shkollë.

Në këtë kontekst, drejtori duhet t'i japë shtysë ndryshimit të rrjedhave në shkollë në disa segmente bazë:

- shkollën si sistem organizativ,
- udhëheqja me shkollën,
- planifikimin dhe vizionimin e punës ekipore në shkollë,
- menaxhimi me burimet njerëzore dhe financiare.

Menaxhimi me ndryshimet dhe punën e shkollës nënkupton angazhimin e drejtorit në disa drejtime:

- ndihmë arsimtarëve në definimin e strukturave, përmbajtjeve dhe zbatimin e ndryshimeve në organizimin e mësimin,
- ndryshime në drejtim të përmirësimit dhe ngritjes së cilësisë së punës mësimore,
- ndryshime për të rritur efektivitetin dhe efikasitetin e veprimtarisë së shkollës,
- ndryshime në vlerësimin intern dhe ekstern,
- planifikimi i trajnimeve të arsimtarëve për ndryshime vetjake dhe ndryshimeve në shkollë (Murati Xh., Tetovë, 2009, fq. 44).

Po qe se bazohemi në faktin se fati i çdo shoqërie njerëzore, çdo institucioni në të apo shteti varet nga niveli i organizimit të shkollës, atëherë lehtë do të vijmë në përfundim se përse disa shtete të zhvilluara edhe më tej insistojnë në përparimin e mëtutjeshëm të procesit të përmirësimit të shkollave. Do të ishte mirë që arsimtarët dhe nxënësit të bisedojnë dhe të kërkojnë ide se çfarë ndërrimesh duhet të bëhen për pasurimin e kulturës së shkollës. Gjithashtu në këtë proces të marrin pjesë edhe prindërit, pasi që ata janë kritikuesit më të mëdhenj të punës së shkollës.

Pyetja është e njejtë për të gjithë: Si të bëjmë ndryshime në shkollë, si të bëhen ato më të mira. Përgjigjet natyrisht do të jenë të ndryshme, mirëpo po qe se të gjithë punëtorët e shkollës vërtetë përkrahin institucionin e përkryer të procesit edukativo –

arsimor atëherë shumica e kërkesave do të ishte koncentruar në ngritjen e iniciativave siç janë:

1. Të ndryshohet kopshti i shkollës, renditja e drunjeve dhe e rrugicave.
2. Nxënësit më pak të ngarkohen me fakte, numra, data e më tepër të aftësohen për zbatim praktik të njohurive, të jenë aktiv.
3. Nxënësit të mësohen si të mësojnë më tepër.
4. Kulturën e shkollës e zhvillojnë drejtori dhe arsimtarët, andaj nuk duhet të detyrohen të mësojnë vetëm nxënësit, por edhe arsimtarët. “Shkolla është institucion në të cilën të gjithë duhet të mësojnë” thotë publicisti Dejl Men.
5. Të ndryshojnë vetë arsimtarët, sjellja e tyre ndaj nxënësve, mënyra e tyre e punës me nxënës.

Pas evidentimit të këtyre iniciativave fillon qasja e realizimit të tyre. Drejtori fillon procesin parapërgatitor, duke kërkuar përkrahjen e të gjithë arsimtarëve, pavarësisht se si janë deklaruar për procesin e ndërrimeve në shkollë.

Sipas prof. Hasan Jashari: “Të gjithë duhet të motivohen për punë, për ndërrime, sepse çdo ndërrim paraqet zhvillim, ecje përpara” (Jashari H., Shkup, 2005, fq. 82).

1.3. Aftësitë menaxheriale – çështja më e rëndësishme për arritjen e sukseseve

Me gjithë faktin se është shkruar shumë dhe janë bërë hulumtime të shumta e të ndryshme rreth menaxhimit të shkollës, megjithatë edhe në ditët e sotme, më shumë se kurdoherë, ka nevojë të hulumtohet edhe më tutje për menaxhimin cilësor të shkollës dhe të ndriçohen aspekte të ndryshme të kësaj kategorie, duke nxjerrë fakte të reja ose, së paku, duke i zgjeruar të diturat me vështrimet e reja, me qasje tjera interpretuese, të cilat, sado pak, do të ndihmonin teorinë e menaxhimit të suksesshëm të shkollave, si parakusht për arritje dhe rezultate më të përparuara në fushën e arsimit të të gjitha niveleve. Një kërkesë thelbësore, që shtrohet para një subjekti menaxherial, është aftësia për të bërë ndryshime.

Sipas Fullan: “Ndryshimi i vërtetë, qoftë ky i dëshiruar ose jo, përfaqëson një përvojë serioze vetjake dhe kolektive, që karakterizohet nga paqartësia dhe pasiguria; dhe, nëse ndryshimi është i suksesshëm, ai mund të sjellë një ndjenjë zotërimi, arritjeje dhe

zhvillimi profesional” (Fullan, 2001, fq. 55). Kur dihet se procesi i ndryshimit nuk zhvillohet lehtë e as pa sakrifica të shumta, ai kërkon, jo vetëm udhëheqës kurioz e të guximshëm, ballafaqim me sfida të shumta, por, para së gjithash, dije, vision dhe planifikim të rrugëve dhe etapave të zhvillimit të një procesi drejt ndryshimit. Pra, duke e kuptuar ndryshimin, si një proces në zhvillim, si një rrugë në ecje, si një nismë drejt një objektivi të caktuar, do të shpie pashmangshëm në një gjendje të re e të ndryshme nga gjendja e nisjes. Së këndejmi, kush mund t’i iniciojë ndryshimet përveç drejtorit të një institucioni, në rastin tonë, drejtori i shkollës. Pastaj, cila është rruga e ecjes drejt ndryshimeve, nëpër sa shkallë duhet kaluar deri në majë, nëse ekziston ndonjë pikë e cila mund të quhet e tillë. Pavarësisht nëse maja e një objektivi është e paarrtshme në kuptimin relativ, edhe niveli arritjes, edhe nëse është vetëm ndalje e përkohshme, duhet të paraqes ndryshime pozitive, sado të pakta të jenë ato.

Prandaj “Ecja drejt ndryshimit”, respektivisht procesi i tillë nga menaxheri duhet të jetë si vijon:

- marrje e vendimeve kompetente,
- shqyrtimi i potencialit krijues të resurseve humane të institucionit përkatës,
- sa afroh bazë të qëndrueshme gjendja aktuale për një ndryshim të kulturës menaxheriale në udhëheqjen e institucionit konkret,
- a duhet filluar me ndryshimin e kulturës organizative në institucionin e caktuar,
- a ekziston vullneti për ndryshime dhe
- cili duhet të jetë ritmi i këtij procesi (G IZ: Plani zhvillimor i shkollës, 2012).

Menaxhimi i shkollës ndërlidhet me shumë faktorë të cilët kontribuojnë në mbarëvajtjen dhe identifikimin e guximit të kompetentëve udhëheqës të një institucioni për ndërmarrjen e një nisme të tillë. Kjo nënkupton pastaj, si komponentë e shkollës vijuese, potencialet njohëse, përgatitjen intelektuale dhe kurajon për ndryshime të shumica e stafit të një institucioni. Kjo gjithsesi varet nga vetëdija e rëndësisë së marrjes së vendimeve për ndryshime të gjendjes aktuale, të supozojmë, si e paqëndrueshme dhe jo e kënaqshme, si dhe nga kapacitetet individuale dhe grupore për ndryshime, si një mekanizëm i efektshëm dhe i domosdoshëm për shtyrjen përpara të procesit si tërësi. Pastaj, duhet të hetohen prirjet e shumicës së stafit udhëheqës në perspektivën e punës së institucionit: janë ata të kënaqur me gjendjen dhe rrjedhimisht as nuk i duan ndryshimet apo janë në favor të një ndryshimi, që

nënkupton edhe një kulturë tjetër menaxheriale. Për pasojë do të duhej të identifikoheshin shkaqet e një menaxhimi të dobët dhe joefektiv, ku çalojnë hallkat udhëheqëse dhe organizimi i pamjaftueshëm dhe jokompetent që ka sjellë një gjendje, kushtimisht të themi, të pakënaqësisë në udhëheqjen e institucionit konkret. Gjithsesi, duke e ditur ndërvarshmërinë e proceseve, duhet hetuar saktë nëse dominojnë forcat që janë në favor të ndryshimeve apo ato që janë kundër, sepse gjithmonë duhet llogaritur në shantazh e bllokada të ndryshme të proceseve ndryshuese. Në fund, pashmangshëm duhet përcaktuar ritmin e ndryshimeve, gjithmonë në raport me faktet e përmendura më parë, duke kalkuluar edhe në thellësinë e ndryshimeve. Me këtë duhet pasur parasysh që t'u shmanget plasaritjeve të mundshme, duke pasur parasysh ndjeshmërinë e proceseve dhe aftësinë e stafit për t'i kuptuar dhe pranuar ato si parakushte për arritje më të mira dhe bashkëkohore.

Që t'u iket pasojave negative në këtë proces, në themel të çdo nisme duhet të qëndrojë një forcë e shëndetshme, progresive dhe përparimtare, e cila nënkupton ecje drejt të mirës, përparimit dhe prosperimit të përgjithshëm. Në këtë proces nuk duhet përzier interesat personale e as ambiciet karrieriste apo të ngjashme. Vijë prijëse duhet të jetë interesi i përgjithshëm shoqëror, para së gjithash, kur është fjala te shkollat, e ardhmja e nxënësve, ngritja e cilësisë së mësimdhënies dhe mësimnxënies si dhe reflektimi i ndryshimeve në kualitetin e jetës, në përgjithësi. Që kjo të arrihet, respektivisht që procesi i ndryshimit të garantojë sukses duhet të mos ekzistojë një "krizë besimi" në moralin e udhëheqjes së shkollave apo institucioneve, në përgjithësi, sepse, nëse ka pasur çalime apo ngecje në segmente të caktuara të udhëheqjes së tanishme, atëherë edhe rezistenca kundër ndryshimeve do të jetë më e fuqishme. Dhe, kjo ka arsytet e veta, ka shpjegimin e saj. Nëse, për çfarëdo arsye qoftë, në të kaluarën reformat e nisura nuk kanë shkuar mbarë, respektivisht janë ndërprerë, dhe e ardhmja e tyre është shumë e pasigurtë, e kjo në radhë të parë duke i mënjanuar forcat profesionale, individët e përgatitur dhe të gatshëm për ndryshime, atëherë sa duhet besuar forcave joprofesionale, të tilla që nuk dinë t'i menaxhojnë proceset ndryshuese. Ndryshimin duhet kuptuar vetëm si një mundësi më e mirë dhe me efekte pozitive nga të gjithë.

Pra, pa punën e drejtorit, pa nismat e tij, pa angazhimin në nisma konkrete dhe pa një koordinim të mirë të të gjitha resurseve në shkollë nuk mund të priten rezultate të dallueshme e as ndryshime të gjendjes që do të reflektonin përparim menaxherial dhe menaxhim të suksesshëm të institucionit konkret.

1.4. Shkathtësitë dhe aftësitë personale për menaxhim të suksesshëm

Shkathtësitë dhe aftësitë më të rëndësishme të drejtuesit janë ato të cilat ia mundësojnë drejtuesit t'u ndihmojë të tjerëve që të jenë efektiv në arritjen e rezultateve të punës.

Sipas Robert Katz, shkathtësitë kritike të drejtusit ndahen në tri kategori:

- vepruese (operacionale, teknike),
- njerëzore (humane),
- konceptuale.

Nivelet drejtuese	Shkathtësitë esenciale drejtuese
Drejtori / Rektori	Konceptuale , aftësia e të menduarit konceptual dhe zgjidhja e problemeve
Zv. Drejtori / Dekani	Njerëzore , aftësia e bashkëpunimit me të tjerët (administrative)
Kujdestari i ditës / Shefi i katedrës	Teknike , aftësia vepruese, profesionale

Tab. 1. Nivelet dhe shkathtësitë drejtuese

Këto shkathtësi nuk janë karakteristike vetëm për drejtuesin kryesor, por janë të shpërndara në nivele të ndryshme drejtuese, që do të thotë se shkathtësitë vepruese janë më të shprehura në nivelet më të ulëta, ndërsa ato konceptuale janë karakteristike më tepër për nivelin më të lartë drejtues, atje ku mendohet në mënyrë konceptuale, kritike, ku hartohen politikat dhe planet e institucionit arsimor.

Sipas Asamblesë Amerikane të Shkollës së Biznesit kompetencat personale për drejtim të suksesshëm të një institucioni janë:

- **Udhëheqja**, aftësia e kryerjes së detyrave nëpërmjet punës së të tjerëve;
- **Objektiviteti**, aftësia e vlerësimit të vetvetes në mënyrë reale;
- **Të menduarit analitik**, aftësia e shpjegimit dhe interpretimit të informatave;
- **Sjellja fleksibile**, aftësia e përshtatjes së sjelljeve personale për arritjen e një qëllimi;

- **Komunikimi**, aftësia e shprehjes së qartë të mendimeve me anë të folurit dhe shkrimit;
- **Ndikimi personal**, aftësia e krijimit të përshtypjes së mirë dhe mbjellja e besimit;
- **Qëndrueshmëri ndaj stresit**, aftësi që të punojë nën presion.

Sipas Fajollit, një drejtues i suksesshëm duhet të posedojë këto cilësi, apo karakteristika personale:

- **Cilësitë fizike**, shëndeti, forca;
- **Cilësitë mendore**, aftësia për të menduar dhe për të kuptuar;
- **Cilësitë morale**, energjia, qëndrueshmëria, iniciativa, gatishmëria për të pranuar përgjegjësinë etj (Zeneli I., Prishtinë, 2013, faqe 22 - 23).

1.5. Roli përcaktues i menaxherit në udhëheqje

Shkolla -familja komuniteti, janë faktorët më të rëndësishëm për edukimin dhe arsimimin e brezit të ri. Bashkëpunimi në mes tyre është i lidhur ngushtë me qëllimin e përbashkët, që: të përgatisin fëmijë të edukuar mirë, të përshtatur, të mençur, të aftë dhe të shkathët për jetë etj. (A. Deva, Zuna, 2009, faqe 31). Gjithsesi menaxheri duhet të bashkëpunojë me një staf të aftë, ngase i vetëm, sado të jetë i përgatitur e i shkathët në punën e tij, nuk mund të arrijë rezultatet e dëshirueshme. Komunikimi dhe bashkëpunimi kanë një rol shumë të rëndësishëm në marrëdhëniet në mes të menaxherit dhe të akterëve të tjerë të involvuar (përfshirë) për zhvillimin e procesit mësimor efektiv dhe bashkëkohorë.

Drejtori i shkollës e udhëheq shkollën të bëhet shkollë e mirë, shkollë cilësore, përmes:

- Përdorimit të shkathtësive efektive komunikuese personale;
- Vendosijes së një sistemi formal të komunikimit (apo një strukture komunikuese) që i informon prindërit, komunitetin dhe të tjerët lidhur me jetën e rëndësishme të shkollës;
- Sigurimit se shkolla është mirëpritëse dhe miqësore dhe di si t'i dëgjojë nevojat, shqetësimet dhe dëshirat e palëve të saj;

- Ndërtimit të marrëdhënieve personale e institucionale brenda shkollës dhe mes shkollave, komunitetit dhe akterëve të tjerë që nxisin bashkëpunimin dhe mbështesin arritjen e suksesit të shkollës;
- Sigurimit që komunikimi dhe marrëdhëniet përkrahen nga menaxhimi efektiv i kohës, dokumenteve dhe takimeve ("Komunikimi dhe Bashkëpunimi" GIZ, 2012).

Pikërisht menaxheri, ai që merr iniciativën për t'u konsultuar me organet e tjera udhëheqëse të shkollës, si në aspektin organizativ, ashtu edhe në atë profesional, në mënyrë që të hartojë planin e punës në shkollë. Ai këtë angazhim e ka edhe obligim ligjor dhe kriter për përzgjedhjen e tij si menaxher shkolle, sepse funksionimi i organeve të tjera është i paraparë me ligjet e aplikueshme për këtë nivel arsimor. Natyrisht se ai, në çdo angazhim të tij, pikëmbështetje gjithmonë duhet t'i ketë dokumentet relevante të organeve kompetente, siç është Ministria e Arsimit, e cila i përgatitë politikat arsimore në vend me drejtorinë komunale për arsim dhe me akterët tjerë të rëndësishëm. Përveç kësaj, menaxheri ka edhe obligime të tjera, si në mobilizimin dhe inkurajimin e të gjitha strukturave në shkollë, në mënyrë që të gjithë ta japin kontributin e tyre si në ndërtimin e marrëdhënieve efektive dhe të një klime të favorshme në shkollë, ashtu edhe në aktivizimin e subjekteve të caktuara jashtë shkollës, siç janë prindërit, që të gjithë të kenë mundësinë t'i shprehin pikëpamjet e tyre, idetë dhe çdo lloj kontributi tjetër që do ta ndihmonte punën e shkollës në përgjithësi. Kjo kur dihet roli i pazëvendësueshëm i menaxherit në organizimin, planifikimin dhe udhëheqjen në tërësi të punëve në shkollë, e që këtej edhe përgjegjësia e organeve kompetente në përzgjedhjen e tyre nëpër shkollë, sepse drejtpërdrejt mossauesi i menaxherit në udhëheqje reflekton edhe në autoritetin e tij. Prandaj edhe kur bëhet shpjegimi dhe sqarimi i konceptit për menaxhimin e personelit, si dhe në lidhje me planifikimin dhe monitorimin, gjejmë këtë konstatim: "Në ditët e sotme një drejtor shkolle nuk është vetëm një menaxher, por edhe një udhëheqës i njerëzve, iniciator i proceseve zhvillimore, moderator dhe komunikues ndërmjet grupeve dhe interesave të ndryshme, ndërmjetësues në konflikte, këshilltar i mësimdhënësve, prindërve dhe nxënësve, përfaqësues i shkollës, menaxher i proceseve, etj." (GIZ, 2012).

Çdo rezultat i arritur në shkollë, qoftë ai për lëvdatë apo edhe për kritikë, i referohet drejtorit, angazhimit, respektivisht mosangazhimit të tij në procesin e udhëheqjes së

shkollës. Para tij dalin angazhime të shumta, të cilat lidhen me pozitën e tij udhëheqëse, e të cilat janë të përcaktuara edhe me ligj. Ato kanë peshë të madhe dhe ndikim përcaktues në rezultatet e përgjithshme të shkollës, duke e krahasuar me kërkesat dhe standardet e një shkolle bashkëkohore.

Aspekti më thelbësor i punës së një shkolle janë rezultatet në procesin mësimor, që janë të kushtëzuara nga respektimi i orarit mësimor, nga rezultate të matshme në mësimdhënie dhe në mësimnxënie, sipas suksesit të arritur në gara të niveleve të ndryshme dhe në sondazhe profesionale për arritjet e shkollave në nivel vendi. Edhe pse ky kriter apo kjo kërkesë është ndër më thelbësoret, pa një situatë të përgjithshme të atmosferës së rendit, rregullit dhe disiplinës edhe në nivelet e tjera, as vetë procesi mësimor nuk mund të jetë i standardeve bashkëkohore, kështu që vetëm me funksionimin e të gjitha hallkave të punës së shkollës mund të arrihen rezultate të kënaqshme apo së paku solide.

1.5.1. Disa rregulla për menaxhim cilësor në shkollë

Menaxhimi i suksesshëm në shkollë nënkupton respektimin e disa rregullave nga ana e drejtorit, si:

- Vendosni qëllime parësore.
- Planifikoni detajet e veprimit.
- Merrni energji, mos kërkoni shumë nga vetja.
- Ushtroni për vetëkontrollë.
- Zgjidhni qëllimet nga ato që ju propozohen.
- Mendoni pozitivisht, përqëndrohuni.
- Reflektoni sjelle (Murati Xh., Tetovë, 2009, faqe 49).

1.5.2. Roli menaxhues i drejtorit

Roli menaxhues i drejtorit të shkollës vjen në shprehje në disa aspekte dhe segmente, ndër të cilat veçojmë:

- Menaxhimi i proceseve: Efikasiteti, parashikimi, planifikimi.
- Menaxhimi i projekteve: dizajnimi i programeve.
- Menaxhimi i burimeve njerëzore: strategjia për sigurimin e kuadrit, rekrutimi, selektimi, trajnimi, zhvillimi profesional.

- Menaxhimi i financave dhe materialeve, paisjeve shkollore.
- Menaxhimi i cilësisë: standarde për metodat e mësimdhënies dhe ato të përmbajtjes së mësimin, suksesi dhe përparimi i nxënësve.
- Menaxhimi i bashkëpunimit në shkollë.
- Menaxhimi konstruktiv i konflikteve dhe marrëveshjeve në shkollë (Murati Xh., Tetovë, 2009, faqe 49 - 50).

1.6. Stilet e udhëheqjes

Sipas Goleman ekzistojnë gjashtë lloje të udhëheqjes prej të cilave dy stile (lloje) që ndikojnë negativisht dhe katër të tjera që ndikojnë në mënyrë pozitive në krijimin e një klime të favorshme dhe në arritjet shkollore të nxënësve:

1. Stilin detyruar të udhëheqjes (“kërkon zbatim të urdhrin ose “bëni si të them unë”).
2. Stilin autoritar të udhëheqjes (“mobilizon njerëzit drejt një vizioni, ose “ejani me mua”).
3. Stilin bashkëpunues të udhëheqjes (“krijon harmoni dhe ndërton lidhje emocionale, ose “njerëzit para se gjithash”).
4. Stilin demokratik të udhëheqjes (“kalitë marrëveshjen përmes pjesëmarrjes, ose “si mendoni ju”).
5. Stilin përcaktues të ritmit (“cakton standarde të larta të punës, ose “bëni si bëjë unë, qysh në këtë çast”).
6. Stilin trajnues udhëheqës (“përgatit njerëzit për të ardhmen, ose “provoje këtë”) (Goleman, 2000, faqe 78 – 80).

Nga këto gjashtë stile të udhëheqjes Goleman ka vlerësuar se dy stile ndikonin negativisht në krijimin e një klime në shkollë si: stili detyruar i udhëheqjes, ngase njerëzit e urrenin këtë lloj stili duke i bërë qëndresë dhe duke mos i pranuar urdhrat. Gjithashtu edhe stili përcaktues i ritmit për udhëheqje ndikonte negativisht, sepse “njerëzit mbyten nga puna dhe u shterojnë energjitë për punë”, për arsye të standardeve të larta që kërkohen, ndërsa stilet tjera të udhëheqjes ai i vlerësoi si pozitiv për krijimin e një klime të favorshme për zhvillim të procesit edukativo-arsimor.

Goleman arrin në përfundim se drejtuesi i shkollës është mirë të përdorë më shumë stile të udhëheqjes:

“Sa më shumë stile që të ketë një drejtues, aq më mirë. Drejtuesi që zotëron katër ose më shumë – sidomos stilin autoritar, demokratik, bashkëpunues dhe trajnues – kanë atmosferë më të mirë dhe punët ju ecin mirë. Dhe drejtuesit më të frytshëm kalojnë, lehtësisht, nga njëri stil në tjetrin, sipas nevojës... Mësues të tillë nuk e përshtatin mekanikisht stilin e tyre, sipas një stili të caktuar rrethanash – ata janë shumë më të rrjedhshëm. Ata arrijnë të kuptojnë shumë mirë ndikimin që kanë mbi të tjerët dhe e përshtatin stilin në mënyrën e duhur, për të arritur rezultate më të mira” (Goleman, 2000, faqe 78).

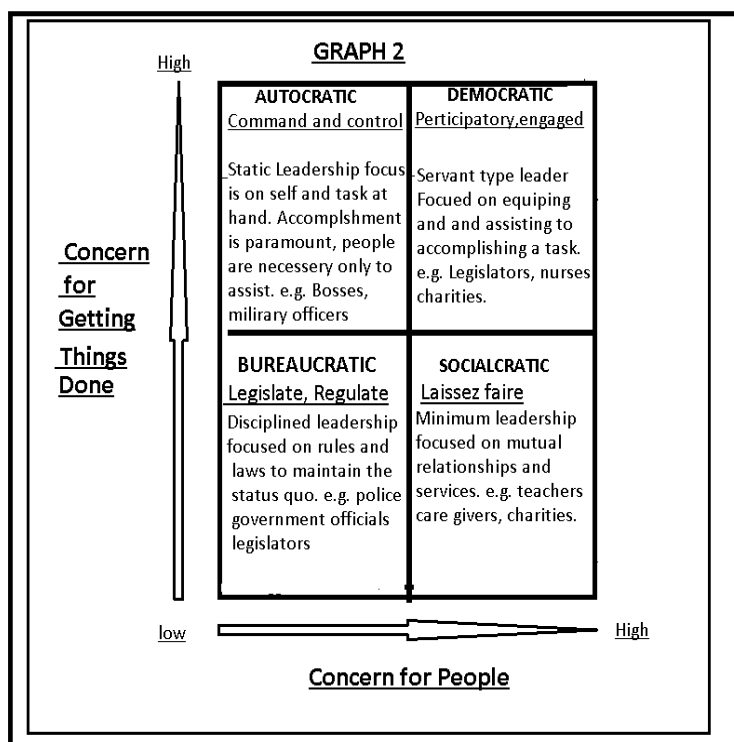


Fig. 1. Katër stilet e udhëheqjes

Sipas figurës 1, paraqiten katër stile të udhëheqjes: stili autoritar, demokratik, burokratik dhe sociokratik. Tek stili autokratik i udhëheqjes - lideri ka vetën në qendër të vëmendjes, sillet si bos dhe ekipi i tij është vetëm në shërbim të urdhëresave të tij. Stili demokratik - lideri është ndihmues dhe bashkëpunues, vendimet i merr në bashkëpunim me ekipin. Tek stili burokratik - lideri fokusohet në rregullat dhe burokracinë ligjore. Stili sociokratik - lideri delegon përgjegjësit tek të tjerët dhe vetëm monitoron punën e deleguar (Luft dhe Ingham, 1955). Nëse shohim se sot shumë kompani, organizata, shkolla që nuk kanë sukses, një ndër faktorët e këtij mossuksesi është ngase menaxherët e tyre nuk e praktikojnë stilin demokratik duke qenë ndihmues, bashkëpunues dhe duke i marrë vendimet në bashkëpunim me ekipin.

1.7. Teoritë e menaxhimit

Teoritë e menaxhimit janë:

1. **Teoria gjenetike** – Argumenti kryesor i kësaj teorie është fakti se njerëzit lindin me aftësi për të udhëhequr.
2. **Teoria e personalitetit** – Kjo teori bazohet në aftësitë personale të individit. Fayol veçoritë e personalitetit të udhëheqësit i ndanë në: veçori fizike, mendore dhe morale.
3. **Teoria e sjelljes** – Kjo teori është e lidhur shumë me punën e institucioneve arsimore, ku dimensionet e qasjes ndaj njerëzve është shumë i rëndësishëm për të arritur qëllimet arsimore.
4. **Teoria situacionale** – Udhëheqësi duhet të gjejë mjetet e nevojshme që në situatat konkrete dhe të paparashikueshme të jetë në gjendje që t'i zgjidhet problemet vetë.
5. **Teoria funksionale** – Kjo teori gjen zbatim në institucionet ku sjellja e të punësuarve është shumë e arsyeshme. Gjithashtu, autoriteti dhe ndikimi është shpërndarë në mënyrë të balancuar në nivelet hierarkike të udhëheqjes.
6. **Teoria e pjesëmarrjes** – Në bazë të kësaj teorie udhëheqja duhet të përfshijë në procesin e vendimmarrjes sa më shumë të punësuar që kanë të bëjnë me zbatimin e vendimeve.
7. **Teoria morale** – Qasja e kësaj teorie ka të bëjë me përqendrimin e udhëheqësit në vlerat, besimet dhe etikën e tij në procesin e udhëheqjes (Zeneli I., Prishtinë, 2013, fq. 163 - 171).

1.8. Funkcionet e menaxhimit

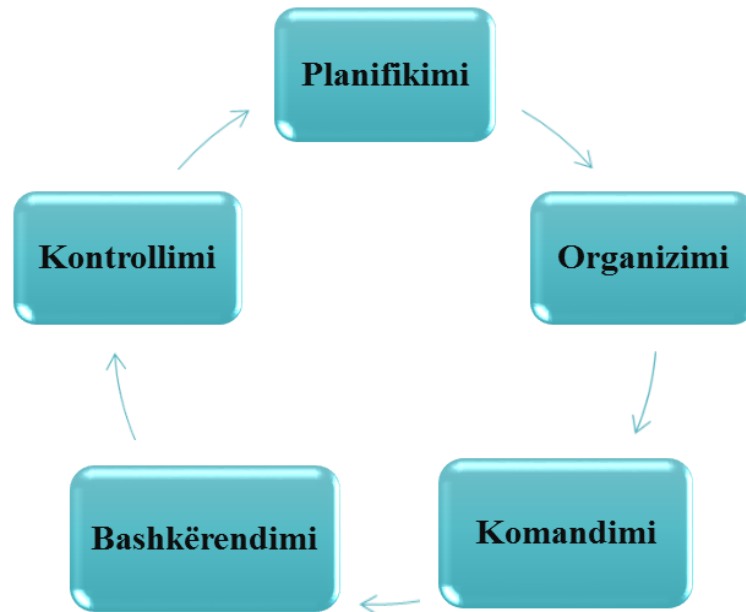


Fig. 2. Funkcionet që duhet t'i ketë një menaxher shkolle

- **Planifikimi**, funksioni më i rëndësishëm i drejtimin, me anë të cilit parashikohen veprimet kryesore, të domosdoshme dhe rrugët më efikase drejt arritjes së qëllimit të institucionit apo organizatës së caktuar në të ardhmen.
- **Organizimi**, përfshinë mënyrën e kompozimit të hallkave të ndryshme të sistemit ndërtues të institucionit dhe si autoriteti dhe përgjegjësia janë deleguar nga drejtuesi.
- **Komandimi**, ky funksion ka të bëjë me atë se si drejtuesi bënë drejtimin e të punësuarve dhe proceseve në institucion në mënyrë të unifikuar duke përfshirë dhënien e detyrave të punës, komunikimin efektiv, sjelljet, shpërblimin dhe dënimin e të punësuarve.
- **Bashkërendimi**, përfshinë të gjitha veprimet që kanë të bëjnë me krijimin e marrëdhënieve ndërvepruese ndërmjet strukturave relevante të institucionit me qëllim të arritjes së objektivave të institucionit.
- **Kontrollimi**, përfshinë të gjitha format dhe mënyrat e matjes dhe të vlerësimit të rezultateve të punës në përputhje me planin dhe qëllimin e institucionit (Zeneli I., Prishtinë, 2013, fq. 25 - 26).

1.9. Fushat kryesore të udhëheqjes arsimore të integruara në standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave në Kosovë

Me qëllim të ngritjes së kapaciteteve të drejtorëve të shkollave në përmirësimin e qeverisjes, menaxhimit dhe udhëheqjes së shkollës, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë ka nxjerrë udhëzimin administrativ për standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave. Këto standarde janë hartuar rreth gjashtë fushave kryesore të udhëheqjes së shkollave. Ato përbëjnë atë se çfarë pritet të dinë drejtorët e shkollave, si dhe çfarë aktiviteteve duhet të kryejnë, me qëllim të arritjes së secilit standard.



Fig. 3. Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave në Kosovë

Secila nga këto fusha kryesore (standarde) të praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave përfshinë një numër të pritjeve në lidhje me njohuritë dhe të kuptuarit e drejtorëve të shkollave në fushën përkatëse të udhëheqjes. Ato i theksojnë treguesit e performancës, përmes të cilëve mund të vlerësohet përmbushja e secilit standard. Këto standarde, si dhe treguesit e njohurive dhe të performancës, janë të ndërvarura ndërmjet vete dhe plotësojnë reciprokisht njëri-tjetrin. Drejtorët e suksesshëm të shkollave, varësisht prej kontekstit ku punojnë, do të vazhdojnë të integrojnë aktivitete të reja me qëllim të përmirësimit të performancës së tyre të përgjithshme.

1.9.1. Standardi 1 - Udhëheqja dhe motivimi

Udhëheqësit efektivë të arsimit e mbështetin shkollën e tyre që ta zhvillojë një vizion që bazohet në një përkushtim të nivelit të lartë të mësimdhënies dhe mësimnxënies, që është një parakusht për arsim cilësor në shkollën e tyre. Suksesi i udhëheqësve arsimorë në nivel shkolle varet prej strukturës së motivimit, duke përfshirë baraspeshën, angazhimin, mirëqenien, qëndrueshmërinë; prej përqendrimit në aktivitete, dëshirës dhe kënaqësisë ndaj punës dhe të arriturave. Arritja e këtij standardi nuk bazohet vetëm në njohuri, por edhe në besim, komunikim, bashkëpunim, përkushtim dhe fuqizim të vlerave.

1.9.2. Standardi 2 – Mësimdhënia dhe nxënia cilësore

Mësimdhënia dhe nxënia cilësore në shkollë, në masë relativisht të madhe, varet nga njohuritë dhe angazhimi i drejtorit të shkollës në promovimin e një kulture të pritjeve të nivelit të lartë prej nxënësve dhe prej personelit mësimor; mentorimi dhe mbështetja e zhvillimit profesional të personelit për zbatimin e qasjeve efektive të mësimdhënies dhe mësimnxënies, të cilat bazohen në nevojat e nxënësve, aftësitë dhe interesat e tyre, dhe monitorimi dhe vlerësimi i vazhdueshëm i progresit dhe i arritjeve. Ky standard është paraqitur në mënyrë vizuale në figurën e mëposhtme.

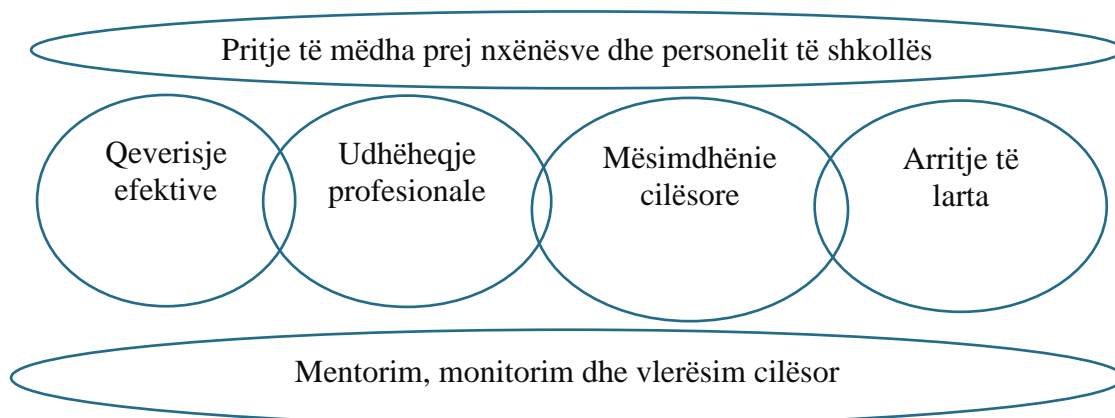


Fig. 4. Mësimdhënia dhe nxënia cilësore

1.9.3. Standardi 3 – Planifikimi dhe menaxhimi

Puna në planifikim dhe menaxhim në nivel të shkollës e rrit cilësinë e arsimit, e cila duhet të promovohet nga udhëheqja e shkollës dhe personeli mësimor. Për ta arritur këtë, drejtori i shkollës duhet të komunikojë me efikasitet dhe të bashkëpunojë me palët e interesit të shkollës. Ata planifikojnë dhe zbatojnë projekte zhvillimore të shkollës për t'i mbështetur komponentët kryesor të shkollës së tyre: zhvillimin organizativ, përmirësimin e praktikave të mësimdhënies dhe zhvillimin e personelit.

1.9.4. Standardi 4 – Bashkëpunimi dhe ndërveprimi

Bashkëpunimi dhe ndërveprimi që bazohet në klimë pozitive të shkollës mundëson dhe e promovon bashkë-udhëheqjen e shkollës në pajtim me nevojat dhe interesat e nxënësve. Ky lloj i udhëheqjes i përfshinë mësimdhënësit në planifikim dhe zbatim të përbashkët të aktiviteteve që e përkrahin cilësinë e procesit të mësimdhënies dhe mësimnxënies për të gjithë. Po ashtu, ofron mundësi për angazhim aktiv të familjes dhe bashkësisë së shkollës. Bashkëpunimi dhe ndërveprimi i udhëheqjes së shkollës me faktorët kryesor të shkollës paraqitet në mënyrë ilustrative në figurën në vijim.

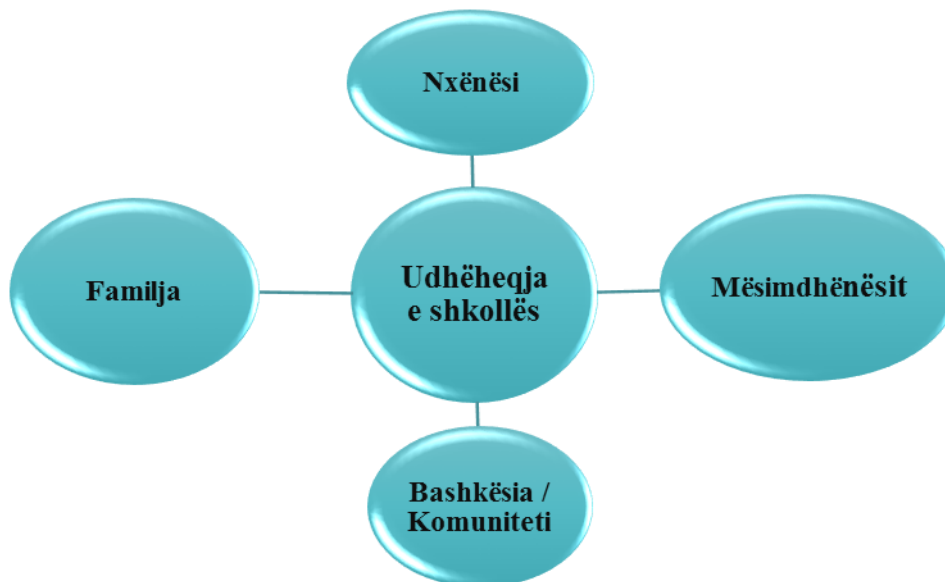


Fig. 5. Bashkëpunimi dhe ndërveprimi

1.9.5. Standardi 5 – Legjislacioni dhe shoqëria

Njohja në nivel të lartë të standardit për Legjislacionin dhe shoqërinë i mundëson drejtorit të shkollës të reagojë në mënyrë kritike dhe konstruktive ndaj aspekteve politike, shoqërore, ekonomike, juridike dhe kulturore, të cilat ndikojnë drejtpërdrejt në shkollën e tij. Udhëheqësit efektivë të arsimit e përqendrojnë punën e tyre në kuadër të shkollës varësisht prej kërkesave të bashkësisë shkollore për arsim cilësor, duke i respektuar të drejtat e fëmijëve, politikat e tjera lokale, komunale, shtetërore dhe zhvillimet e objektivat globale.

1.9.6. Standardi 6 – Etika profesionale

Ky standard i inkurajon dhe i motivon udhëheqësit arsimor që të garantojnë zbatimin e parimeve të cilësisë dhe gjithëpërfshirjes në shkollat e tyre, duke vepruar me integritet, respekt dhe në bazë të një kodi të etikës, si dhe në bazë të vlerave, besimeve dhe qëndrimeve të caktuara. Kjo qasje e promovon dhe e nxit kulturën e shkollës, transparencën dhe llogaridhënien e saj që mundëson krijimin e një klime pozitive në shkollë dhe klasë, angazhim aktiv të nxënësve, pjesëmarrje të prindërve dhe të bashkësisë në aktivitete të ndryshme të shkollës.

1.10. Roli i udhëheqjes arsimore në edukimin cilësor

Çështja kryesore për të cilën sot diskutohet në shkolla, në institucione arsimore, nga hulumtuesit dhe ekspertët e arsimit, është cilësia në arsim. Çka është cilësia arsimore?, Si përkufizohet ajo?, Si kuptohet dhe trajtohet nga përfaqësuesit e arsimit?, Si arrihet?, Si vlerësohet dhe si matet?, janë pyetje, të cilat i orientojnë diskutimet e shumta në nivele të ndryshme të arsimit, duke filluar nga niveli shkollos komunal e deri në nivel qendror dhe anasjelltas. Krahas diskutimeve të shumta për çështje të cilësisë arsimore, krahas përcaktimit të standardeve dhe kriterëve të cilësisë dhe krahas vendosjes së kriterëve për ta matur cilësinë, po ashtu, diskutohet edhe për rolin e udhëheqjes së shkollës dhe rolin e drejtorit të shkollës në zhvillimin, zbatimin dhe avancimin e të gjithë mekanizmave me bazë në shkollë për implementimin e politikave arsimore që janë në funksion të cilësisë.

Koncepti i cilësisë së arsimit është mjaft kompleks dhe mjaft sfidues, me të cilin ballafaqohen të gjithë akterët e arsimit. Më shumë se ekspertët, të cilët përpiqen ta zbërthejnë konceptin e cilësisë dhe më shumë se politikëbërësit që hartojnë politika arsimore për ngritje të cilësisë së arsimit, udhëheqësit apo liderët e shkollave janë ata të cilët sfidohen më së shumti. Kjo shpeshherë ndodh për arsye të mungesës së informacioneve, për shkak të vështirësive në rastin e implementimit të atyre politikave, për shkak të mospërgatitjes paraprake të drejtuesve të shkollave për menaxhim të suksesshëm të sfidave dhe për shkak të moskoordinimit dhe bashkëpunimit me faktorët relevantë të interesit. Pra, cilësia në arsim merr parasysh shumë dimensione dhe shumë çështje, të cilat nuk e nënkuptojnë vetëm cilësinë në mësimdhënie dhe nxënie, por ngërthen në vete edhe çështje të tjera, për të cilat do të shkruajmë në vijim.

1.10.1 Çka është cilësia dhe çfarë do të thotë ajo për arsimin?

Cilësia përkufizohet në mënyra të ndryshme për çdo disiplinë, mirëpo për arsimin ne e dimë se cilësia ndodh kur:

- Nxënësit mësojnë, arrijnë rezultate dhe ato janë të matshme;
- Kur shkolla krijon dhe zhvillon vlera;
- Kur mësimdhënia dhe nxënia është atraktive dhe në funksion të interesimeve të nxënësve;
- Kur shkolla ka një planifikim strategjik të qartë, në të cilin paraqet vizionin e saj: ku është, ku dëshiron të arrijë dhe si do të arrijë në vendin e dëshiruar;
- Kur shkolla ka tregues të specifikuar, mbi bazë të të cilëve do ta vlerësojë dhe vetëvlerësojë punën dhe rezultatet që janë arritur në shkollë;
- Kur shkolla ka udhëheqje arsimore që menaxhon ndryshimet në arsim në vazhdimësi;
- Kur shkolla siguron aftësi të vazhdueshme profesionale dhe metodologjike me bazë në shkollë;
- Kur shkolla siguron, promovon dhe zhvillon arsim cilësor për të gjithë nxënësit pa dallime.

Pra, koncepti i cilësisë së arsimit është mjaft kompleks dhe sfidues, sepse përfshinë shumë dimensione dhe shumë çështje, të cilat kërkojnë vëmendje dhe përkushtim, jo vetëm nga drejtori apo nga udhëheqja e shkollës, por nga të gjithë akterët e shkollës, duke përfshirë edhe mësimdhënësit, nxënësit dhe komunitetin. Detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorit të shkollës duhet të shoqërohen dhe të plotësohen me detyrat dhe përgjegjësitë e mësimdhënësve, nxënësve dhe palëve të tjera të interesit, për të pasur rezultate dhe edukim cilësor. Për dallim nga të tjerët, drejtori i shkollës duhet të drejtojë dhe të udhëheqë të gjitha proceset dhe zhvillimet e shkollës drejt arritjes së cilësisë së shkollës, duke i përfshirë të gjithë faktorët e interesit (MASHT, 2009).

1.10.2. Udhëheqja efektive

Në funksion të zhvillimit dhe të praktikimit të çështjeve arsimore të përmendura më lart, të cilat implikojnë në sigurimin e cilësisë në arsim, roli i udhëheqjes arsimore do të fokusohet në menaxhimin e mirë të shkollës, të cilën ai e drejton, si: në menaxhimin e resurseve humane, në menaxhimin e risive dhe ndryshimeve arsimore, në zhvillimin dhe implementimin e mekanizmave me bazë në shkollë që sigurojnë matjen dhe të arriturat në arsim, në sigurimin e parakushteve që mundësojnë implementimin e suksesshëm të standardeve arsimore, në ndarjen e detyrave dhe përgjegjësi në shkollë për rritjen e performancës së shkollës dhe në përkrahjen apo mbështetjen e të tjerëve për t'i shtyrë punët përpara, me qëllim të arritjes së rezultateve në shkollë. Udhëheqja efektive e shkollës krijon sistem të qëndrueshëm të vlerave, krijon klimë miqësore në organizatë dhe është shembull pozitiv që duhet ndjekur të tjerët. Përmes udhëheqjes efektive, udhëheqësi ndihmon dhe orienton të tjerët në zhvillimin e organizatës dhe zhvillimet që ndodhin në të, por ndihmon të tjerët edhe në zhvillimin e tyre, i motivon dhe inspiron ata, identifikon sukseset dhe dështimet si punë e tyre e përbashkët dhe orienton punën në kahun e duhur.

Udhëheqësi i suksesshëm përfaqëson interesat e organizatës, punon për t'i arritur objektivat e saj, për të zhvilluar dhe për të rritur cilësinë dhe performancën e organizatës ku punon.

1.11. Roli dhe funksioni i këshillit drejtues të shkollës

Këshilli i shkollës është organ udhëheqës në shkollë. Ky organ ka kompetenca me rëndësi në shkollë, prandaj formimit dhe funksionimit të tij duhet kushtuar rëndësinë e duhur. Sado që drejtori është faktori prijës, megjithatë ai ka nevojë për koordinim me këto organe, si gjatë planifikimit të aktiviteteve brenda shkollore e atyre jashtëshkollore, duke i përcaktuar saktë nivelet e angazhimit dhe bartësit e detyrave konkrete në segmente të ndryshme. Prandaj, në radhë të parë duhet të dihet se ç'është menaxhimi si koncept, e në këtë rast menaxhimi i shkollave, në mënyrë që të kuptohen sa më mirë detyrat e secilit që merr obligime përsipër. “Menaxhimin nuk duhet kuptuar si një listë metodash e teknikash udhëheqjeje apo si një mjet që ndihmon në arritjen e qëllimeve a objektivave të caktuara, por si përpjekje për të planifikuar, organizuar dhe udhëhequr njerëzit dhe burimet për një qëllim të caktuar; proces i ndërmarë për koordinimin e veprimeve të të tjerëve me qëllim të arritjes së rezultateve të përcaktuara; përmbledhja e të gjitha detyrave, organizimit, teknikave, resurseve dhe metodave të menaxhimit për t'i arritur rezultatet e përcaktuara” (MASHT, 2012).

Vetëm nga një menaxhim i suksesshëm mund të arrihen rezultate të suksesshme në shkollë, e kjo lidhet me shumë fusha, si:

- Me kulturën e përgjithshme në shkollë,
- Me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës,
- Me profesionalizmin dhe kulturën e mësimdhënies,
- Me strategjinë e zhvillimit të cilësisë në shkollë,
- Me gjithëpërfshirjen (Giz, 2012)

Të gjithë këta faktorë kërkojnë angazhim të sistemuar të të gjithëve në shkollë, e kjo arrihet vetëm me një bashkëpunim të mirë mes strukturave udhëheqëse të shkollës dhe subjekteve tjera në shkollë e jashtë saj. Prandaj, është menaxheri ai që duhet të afrojë një kulturë bashkëpunimi, një frymë mirëkuptimi dhe një klimë ngrohtësie e besimi mes kolektivit, duke bërë që t'i aktivizojë të gjitha strukturat udhëheqëse të shkollës në funksion të arritjeve të rezultateve sa më të mira në punën e gjithëmbarshme në shkollë.

Këshilli drejtues i shkollës duhet të përfshihet edhe në hartimin e planit zhvillimor të shkollës, me gjithë rolin udhëheqës dhe përcaktues të drejtorit, sepse, në fund të

fundit, përgjegjësinë finale për sukseset dhe dështimet eventuale e mban menaxheri, i cili është i obliguar të raportojë për gjithçka në nivele më të larta arsimore.

1.12. Përfaqësimi i nxënësve në organet udhëheqëse të shkollës

Shkolla duhet ta ketë Kryesinë (Këshillin) e nxënësve, të cilin e përbëjnë një grup nxënësish, të zgjedhur nga votimi i nxënësve. Ata duhet t'i përfaqësojnë pikëpamjet dhe interesat e nxënësve rreth çështjeve të ndryshme në shkollë, në të vërtetë kryesia duhet të jetë zëdhënëse e interesave të komunitetit të nxënësve, t'i mbrojtë të drejtat e tyre, të kontribuojë në plotësimin e nevojave dhe në zhvillimin e interesave të tyre, gjithmonë në bashkëpunim me udhëheqjen e shkollës. Prandaj drejtori i shkollës, së bashku me mësuesit, duhet të inkurajojë formimin e këshillit të nxënësve, duke u siguruar informacione të nevojshme, si dhe botime që përshkruajnë përvojat pozitive, ku dalin në pah përfitimet për të gjithë partnerët e shkollës. Drejtori i shkollës duhet të ndihmojë në këtë aspekt, duke i caktuar kriteret e përgjithshme për kandidatët, kriteret për barazinë gjinore, përshkrimi i detyrave të punës, etj.

Krijimi dhe funksionimi me efikasitet i këshillit të nxënësve ndikon pozitivisht në jetën e shkollës, duke u krijuar një partneritet i strukturuar me nxënës, drejtues, mësues, prindër në dobi të së mirës së përbashkët. Realizimi i objektivave të shkollës është i suksesshëm kur ato kuptohen qartë dhe pranohen nga të gjithë partnerët brenda komunitetit të shkollës, të cilat kanë të bëjnë me informimin e nxënësve për ecurinë e punës së shkollës, kur nxënësve u tregohet se janë të aftë të japin një kontribut të vlefshëm për të rritur cilësinë e shkollës së tyre, kur u dëshmohet se në shkollë dëgjohen zërat e tyre nga të gjithë partnerët e shkollës, për të paraqitur shqetësime, ide dhe sugjerime që lidhen me mirëqenien e tyre dhe mbarëvajtjen e shkollës, etj.

Përfaqësimi i nxënësve në organet udhëheqëse të shkollës reflekton pozitivisht, sepse i bën që nxënësit të ndihen faktorë të barabartë dhe të dobishëm në shkollë, e jo vetëm si subjekte që duhet të urdhërohen dhe të monitorohen në çdo hap të tyre gjatë pranisë së tyre në shkollë. Kjo, pa dyshim, reflekton edhe në motivimin e tyre për arritje më të larta në mësimnxënie dhe në kultivimin e një disipline në shkollë.

1.13. Ofrimi i vizionit për shkollën dhe angazhimin me këmbëngulje për arritjen e tij

Kur bie fjala te vizioni, duhet pasur të qartë se çfarë në të vërtetë hyn në kuadër të tij, cilat kërkesa i përmban ai. Në radhë të parë vizioni nënkupton një plan të përcaktuar qartë dhe saktë për nevojat e të ardhmes së shkollës, ku hyjnë:

- plani zhvillimor i shkollës, me qëllimet dhe objektivat e tij;
- parashtrimi i nevojave afatshkurtra e afatgjata të shkollës, ku hyjnë gjendja e objektit, inventari dhe infrastruktura tjetër e nevojshme për funksionim normal të shkollës sipas standardeve bashkëkohore;
- mobilizimi i të gjithë faktorëve brenda e jashtëshkollorë për realizim të sigurt të këtyre objektiveve, si dhe plani i realizimit kohor të këtyre objektiveve.

Duke e ditur faktin se aktualisht jetojmë në një botë të hapur, dinamike dhe vazhdimisht në zhvillim, patjetër edhe nxënësit tanë duhet të përgatiten me njohuri teorike dhe me shkathtësi praktike, sidomos në lëmenjtë e informatikës, gjuhëve të huaja dhe shkencave natyrore, në mënyrë që ata kudo që jetojnë të ndjehen konkurrentë dhe të gjejnë vetëveten në tregun e punës. Kjo e mundëson vetëm një shkollë bashkëkohore, e menaxhuar mirë, me vizion të qartë dhe të saktë për të ardhmen e saj nga udhëheqja e shkollës.

Planifikimi është një proces që u ndihmon institucioneve dhe udhëheqësve të tyre të përvijojnë dhe të shtrojnë rrugën që çon drejt të ardhmes. Hartimi i këtij plani të shkollës është thelbi i procesit të zhvillimit të shkollës. Duke qenë dokument strategjik, ai duhet të hartohet me përfshirjen e të gjitha palëve dhe t'i përkufizojë edhe qëllimet pedagogjike të shkollës, gjithsesi duke paraparë edhe mekanizmat e kontrollit të zbatimit të tij, si dhe nëse ka nevojë që ai të ndryshohet për t'iu përshtatur kushteve të shkollës. Pra, përmirësimi është proces i vazhdueshëm, gjithmonë duke sjellë risi dhe përshtatje me nevojat e kohës.

Planifikimi bëhet në tre nivele:

- të menduarit për të ardhmen/planifikimi afatgjatë (3-10 vjet);
- planifikimi afatmesëm (2-3 vjet); dhe
- planifikimi afatshkurtë/plani vjetor". (Seminari III, Zhvillimi i shkollës, në [https:// www.giz.de](https://www.giz.de))

Shkollat duhet të planifikojnë veprimtarinë e tyre në të tri nivelet. Drejtori dhe personeli tjetër duhet të analizojnë gjendjen e tanishme të shkollës, pastaj të

përcaktojnë çfarë dëshirojnë të ndryshojnë, duke vënë synimet dhe objektivat, ndërsa në fund duhet të përshkruajnë çfarë duhet bërë për të arritur ndryshimin e dëshiruar, pra që t'i përmbushin objektivat dhe në arritjen e këtyre objektive të planifikuara, drejtori dhe organet tjera të shkollës duhet të tregohen këmbëngulëse, sepse, në të kundërtën nuk do t'ia dalin t'i realizojnë objektivat e përcaktuara, duke e çuar shkollën pashmangshëm drejt dështimit dhe rënies së vazhdueshme të cilësisë së punës së saj në të gjithë parametrat. Kategoria e këmbëngulësisë duhet të manifestohet racionalisht, e mbështetur vetëm në mirëkuptim të të gjithëve dhe e nisur nga interesi i përgjithshëm i shkollës, e në asnjë mënyrë për motive tjera personale nga kushdo qoftë.

1.13.1. Roli i udhëheqësit të shkollës në planifikimin strategjik

Planifikimi strategjik është metodë e organizuar që drejton lëvizjen e organizatës nga situata aktuale në një tjetër situatë, ku ajo dëshiron të jetë në të ardhmen. Plani strategjik është procesi i caktimit të objektivave, i zhvillimit dhe zbatimit të planeve për arritjen e këtyre objektivave. Planifikimi strategjik lehtëson hartimin e planeve, nëpërmjet të cilëve punonjësit marrin udhëzime dhe objektiva të qarta lidhur me punën e tyre dhe, në përputhje me këto, edhe vlerësimin e duhur.

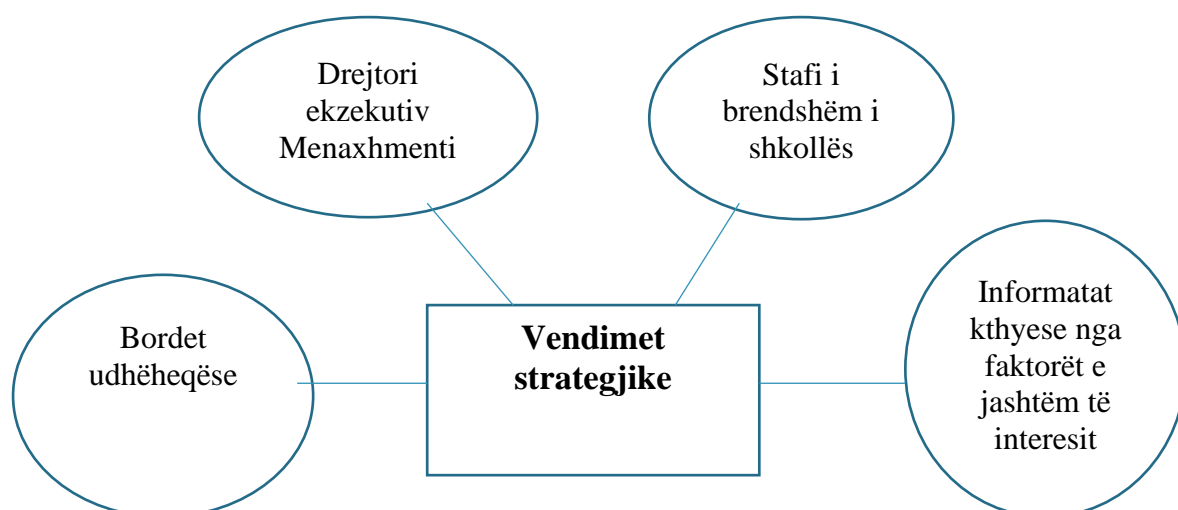


Fig. 6. Vendimet strategjike

Drejtorët e shkollave duhet të sigurojnë ndihmën teknike dhe asistencën e nevojshme gjatë procesit të hartimit, zhvillimit dhe zbatimit të Planit strategjik të shkollës. Gjithashtu, ata duhet të sigurojnë mjedisin e duhur për zhvillimin e Planit strategjik, duke nxitur një proces transparent që përfshinë gjithë komunitetin e shkollës.

Ky planifikim shihet si proces i përcaktimit të kahut të zhvillimit pas më shumë se 1, 3, 5 apo 10 vjetësh. Kjo do të thotë se afati i planifikimit strategjik ndryshon. Disa e ndajnë planifikimin në afatgjatë (6-10 vjet), afatmesëm (3-5 vjet) dhe afatshkurtër (1-2 vjet). Por, në praktikë hasim edhe planifikim për periudha më të gjata se 10 vjet. Një tendencë është që sa më i lartë të jetë niveli i planifikimit, aq më e gjatë është periudha e planifikimit dhe anasjelltas. Kështu në nivel të sistemeve mund të planifikohet për një periudhë më të gjatë, ndërsa një organizatë apo institucion i nivelit lokal nuk mund të pretendojë të planifikojë për një periudhë më të gjatë se 3-5 vjet. Në mënyrë që të përcaktohet se ku do të shkohet, organizata apo institucioni duhet së pari të dijë saktësisht se ku qëndron, pastaj të përcaktojë se ku dëshiron të shkojë dhe si do të arrijë aty. Prosesi rezulton me një dokument që quhet plan strategjik.

1.14. Ndërlidhshmëria e shumë faktorëve të jashtëm dhe të brendshëm në menaxhim

Menaxhimi i institucioneve arsimore kërkon shumë punë, njohuri e përvojë, prandaj edhe shtron detyra të veçanta në raport me menaxhimin e një organizate apo institucioni tjetër shoqëror. Ky fakt ndryshon apo imponon sjellje tjera apo të ndryshme, varësisht kush është themelues i institucionit: shteti apo institucioni privat. Padyshim se shkathtësi menaxheriale kërkohen në të gjitha rastet udhëheqëse, por përgjegjësia është e ndryshme dhe qasja nuk është gjithëherë e njëjtë. Sado që rëndësia e organizimit të punëve në nivelin udhëheqës domosdoshmërisht sjell rezultate konkrete, megjithatë në institucionet shtetërore të arsimit sikur neglizhohet ky fakt dhe shpeshherë zgjidhen në krye të një institucioni personalitete me preferencë politike e më pak profesionale dhe sipas aftësive menaxheriale. Mund të ketë raste ku një pjesë e stafit të mësimdhënësve dhe të atij teknik në shkollë të pozicionohen

kundër një drejtori, të cilin e kundërshtojnë, qoftë edhe në heshtje, e kjo reflekton edhe në dëm të cilësisë së punës me nxënës.

Kjo praktikë udhëheqjeje është keqpërdorim i kërkesave për bashkërendim, bashkëpunim dhe shfrytëzim të të gjitha resurseve njerëzore në funksion të një menaxhimi sa më të suksesshëm.

Presidenti i Shoqatës Amerikane të Menaxhmentit, në vitin 1980, përdorë këtë përkufizim: “Menaxhimi është bërja e gjërave me dhe nëpërmjet njerëzve tjerë” (Zeneli I., Prishtinë, 2013, fq. 18).

Prandaj, drejtori në radhë të parë duhet të ketë objektiva të qarta dhe përcaktim personal për zgjedhjen e personave me të cilët bashkëpunon ose edhe u bart, u delegon angazhime konkrete.

Drejtori i shkollës e udhëheq shkollën të bëhet shkollë e mirë, shkollë cilësore, përmes:

- Përdorimit të shkathhtësive efektive, komunikuese, personale;
- Vendosjes së një sistemi formal të komunikimit (apo një strukture komunikuese) që i informon prindërit, komunitetin dhe të tjerët lidhur me jetën e rëndësishme të shkollës;
- Sigurimit se shkolla është mirëpritëse dhe miqësore dhe di si t’i dëgjojë nevojat, shqetësimet dhe dëshirat e palëve të saj;
- Ndërtimit të marrëdhënieve personale e institucionale brenda shkollës dhe mes shkollave, komunitetit dhe akterëve tjerë që nxisin bashkëpunimin dhe mbështesin arritjen e suksesit të shkollës;
- Sigurimit që komunikimi dhe marrëdhëniet përkrahen nga menaxhimi efektiv i kohës, dokumenteve dhe takimeve (GIZ: Seminari IV, “Komunikimi, marrëdhëniet dhe menaxhimi”).

Kjo ngase vetëm individët e përgjegjshëm, të përgatitur dhe të gatshëm të përballen me sfida të ndryshme janë garanci për arritjen e objektivave të caktuara.

Nga ana tjetër, efekti psikologjik i postit nuk duhet të shërbejë për tërheqje, neglizhencë apo vetpërmbytje të tepruar, sidomos kur është fjala e marrjes së vendimeve të guximshme. Siç u tha më lart, ai duhet t’u prijë problemeve deri në zgjidhjen e tyre, e jo t’i anashkalojë, ai duhet të ballafaqohet me çdo lloj sfide, e jo të frikësohet nga to, ai duhet të ndihet i lehtësuar dhe autonom në veprime, gjithmonë duke i analizuar gjithanshëm paraprakisht dhe pasi ta ketë marrë edhe mendimin e më

shumë personave rreth një çështjeje. Vetëm mbi bazën e këtyre kushteve drejtori mund të shpresojë në arritjen e rezultateve të kënaqshme në menaxhimin e një institucioni arsimor.

1.15. Korniza kurrikulare e arsimit parauniversitar

Kurrikula Bërthamë është dokument që e bën të zbatueshme në shkollat e Kosovës Kornizën Kurrikulare, të miratuar nga MASHT-i, në gusht të vitit 2016. Me këtë dokument përcaktohen rezultatet për kompetenca dhe rezultatet e të nxënësve për fusha kurrikulare, të shprehura në njohuri faktike procedurale, shkathtësi, qëndrime dhe vlera që duhet të zhvillohen te nxënësit përgjatë periudhave të caktuara kohore si dhe qasjet, metodologjitë e zbatueshmërisë, monitorimi dhe vlerësimi. Gjithashtu ky dokument përcakton shpërndarjen kohore (orëve mësimore) për fushat e kurrikulës dhe ndërlidhjen mes tyre, të cilat mundësojnë progres në zhvillimin e kompetencave të nxënësit (Kurrikula Bërthamë e Arsimit të mesëm të ulët, 2016, fq. 12).

Korniza e re e Kurrikulës dhe Kurrikula Bërthamë janë në koherencë me përmirësimin dhe menaxhimin më efikas në arsimin parauniversitar. Në kuadër të parimit të pestë mbi të cilin është hartuar KKK, autonomia dhe fleksibiliteti në nivel shkolle, synohet që shkolla të ndërtojë profilin e vet mësimor duke pasur parasysh këtu edhe menaxhimin më efikas të saj, bazuar në të gjitha specifikat në të cilat vepron secila shkollë. KKK-ja, në aspektin e përmirësimit të performancës së shkollës parashihet pesë dimensione në të cilat duhet fokusuar, prej të cilave e para ka të bëjë me përmirësimin e menaxhimit! Ajo parashihet të ngritë shkallën e performancës në shkollë në këto pika:

1. Menaxhimi e udhëheqja.
2. Kultura dhe mjedisi shkollor.
3. Mësimdhënia dhe nxënia.
4. Zhvillimi profesional i mësimdhënësve.
5. Performanca e nxënësve (Udhëzues për udhëheqjen e zbatimit të Kurrikulës në shkolla, “Solar”, 2015, fq. 28).

Krahas dhënies së përgjegjësive dhe autonomisë në nivel shkolle, drejtorët dhe pjesa tjetër e stafit menaxhues e administrues në shkollë kanë përgjegjësi më të lartë në matjen dhe përmirësimin e performancës së gjithëmbarshme në shkolla duke synuar

kështu rritjen e performancës së tyre në aspektin menaxhues e administrues. Drejtuesit e institucioneve edukativo-arsimore, bazuar në këtë Kornizë, kanë përgjegjësi të shtuara në lidhje me udhëheqjen e zbatimit të saj në shkolla.

1.15.1. Struktura e kurrikulës/fushat e të nxënit

Fushat e kurrikulës përbëjnë bazën e organizimit të procesit mësimor – edukativ në shkollë, për çdo nivel arsimor dhe shkallët përkatëse të saj. Kurrikula e arsimit parauniversitar është e organizuar në shtatë fusha të kurrikulës. Fushat e kurrikulës përfshijnë një ose më shumë lëndë apo module. Lëndët dhe modulet bazohen në rezultatet e të nxënit, të përcaktuara për çdo fushë.

Kurrikula organizohet sipas fushave të mëposhtme të të nxënit:

1. Gjuhët dhe komunikimi.
2. Artet.
3. Matematikë.
4. Shkencat e natyrës.
5. Shoqëria dhe mjedisi.
6. Edukata fizike, sportet dhe shëndeti.
7. Jeta dhe puna.

1.15.2. Kompetencat e të nxënit

Kompetencat burojnë nga qëllimi i përgjithshëm i arsimit parauniversitar, të cilat janë rezultat i të nxënit të njohurive, shkathtësive, vlerave e qëndrimeve në mënyrë progresive dhe të qëndrueshme përgjatë niveleve të caktuara të sistemit arsimor. Ato duhet të dëshmojnë se për çka janë të aftë nxënësit pas një periudhe të të nxënit.

Këto kompetenca janë:

1. Kompetenca e komunikimit dhe e të shprehurit (Komunikues efektiv)
2. Kompetenca e të menduarit (Mendimtar kreativ/krijues dhe kritik)
3. Kompetenca e të mësuarit (Nxënës i suksesshëm)
4. Kompetenca për jetë, për punë dhe për mjedis (Kontribues produktiv)
5. Kompetenca personale (Individ i shëndoshë)
6. Kompetenca qytetare (Qytetar i përgjegjëm), (Kurrikula Bërthamë e Arsimit të mesëm të ulët, 2016, fq. 18).

1.15.3. Implementimi i kurrikulës së re

Duke qenë se Kurrikula e re e Arsimit Parauniversitar në Republikën e Kosovës i lejon hapësirën e duhur autonome shkollave, roli i Drejtorive Komunale të Arsimit si organ punëdhënës dhe ekzekutiv është shumë thelbësor në aspektin e menaxhimit më cilësor në shkollat e Kosovës e rrjedhimisht edhe në arritjen e rezultateve të pritura. Ky rol vjen në shprehje që në hapat e parë, që në hartimin e PZSH (Planit Zhvillimor të Shkollës) plan ky në të cilin secila shkollë merr asistencën e nevojshme nga DKA në bazë të specifikave të veta.

Duke u bazuar në legjislacionin në fuqi, strategjitë dhe praktikrat e udhëheqjes së drejtorive komunale të arsimit në Kosovë, roli i tyre në përmirësimin e menaxhimit të shkollave konsiston në shumë pika si:

1. Mbledhjet e rregullta me drejtorët dhe menaxherët e shkollave duke e përcjellë në mënyrë konsistente aspektin e menaxhimit;
2. Vlerësim i raporteve të shkollave dhe matje e arritshmërisë së synimeve të parapara;
3. Krahasim i të dhënave të vlerësimeve të brendshme të shkollave në lidhje me performancën e nxënësve në periudha të caktuara, sidomos me rastin e matjes së rezultateve të shkollëve të kurrikulës;
4. Dërgesa e raporteve me informata kthyesë për menaxherët e shkollave me qëllim të rritjes së performancës menaxhuese;
5. Informim me kohë i menaxherëve dhe udhëheqësve të shkollave më legjislacionin dhe evoluimin e tij gjatë punës së tyre;
6. Përkrahje e nevojshme profesionale për menaxherët me performancë të dobët;
7. Masa disiplinore në rastet e caktuara.

Drejtoria Komunale e Arsimit ka rol kyç në implementimin e Kornizës së Kurrikulës së Kosovës në të gjitha dimensionet e saj e në këtë mes dhe në aspektin e menaxhimit dhe administrimit më të mirë në shkolla, që nga aspekti i përzgjedhjes, përgatitjes dhe trajnimeve të tyre e deri tek matja e performancës dhe përkrahja profesionale e menaxherëve të shkollave.

KREU II

2.1. Metodologjia e hulumtimit

Qasja metodologjike e punës për shtruarjen dhe analizimin e temës është e kombinuar në zbërthimin e përmbajtjes së saj. Hulumtimi ka karakter edhe sasior, por mbi të gjitha cilësor dhe ka thellësinë e duhur interpretuese për një punim të kësaj natyre. Metodologjia e hulumtimit është e përbërë nga qëllimi, objektivat, hipotezat, popullacionin dhe mostrën e hulumtimit, metodat, instrumentet, procedurën e mbledhjes dhe analizimit të të dhënave.

2.2. Qëllimi i hulumtimit

Hulumtimi i kësaj teme ka pasur për qëllim t'i nxjerrë në pah kërkesat objektive të një menaxhimi të suksesshëm të shkollës, respektivisht cilësitë e drejtorit të shkollës, si parakusht për një shkollë të suksesshme. Krahas kësaj është vënë në spikamë edhe domosdoshmëria e bashkëveprimit edhe të organeve tjera drejtuese të shkollës me menaxherin, respektivisht roli përcaktues i menaxherit në këtë aspekt.

2.3. Pyetjet kërkimore të hulumtimit

Realizimit të hulumtimit i paraprijnë edhe pyetjet kryesore :

1. Si mund të jetë udhëheqës i mirë një drejtor shkolle?
2. Si të arrihet sukcesi i nxënësve?
3. Sa i merr menaxheri në konsideratë mendimet e mësimdhënësve në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë?

2.4. Hipoteza

Puna dhe roli i drejtorëve të shkollave, në kushte kur një numër i madh i faktorëve të jashtëm veprojnë në shkolla është para sfidave të mëdha. Roli i tyre në ngritjen e

suksesit të nxënësve është si rrjedhim i transformimit gjithnjë e më të madh të jetës sociale e veçmas të shkollës si shtëpi e dijes.

H₁. Supozojmë se drejtorët e shkollave nuk kontribuojnë mjaftueshëm në ngritjen e suksesit të nxënësve. Tani dhe në të ardhmen roli dhe puna e tyre duhet të fiton cilësi dhe vizion të ri bashkëkohor.

H₂. Supozojmë se drejtorët e shkollave nuk kanë bashkëpunim të mjaftueshëm me mësimdhënësit, nxënësit, komunitetin etj.

2.5. Metodatat e hulumtimit

Për realizimin e hulumtimit “Roli i drejtorit për menaxhimin e shkollës dhe suksesin e nxënësve”, janë përdorur këto metoda:

- **Metoda e analizës teorike**, me anë të kësaj metode kemi analizuar literaturën përkatëse që lidhet me objektin e hulumtimit dhe përgjigjet e dhëna në pyetësor, të cilat i kemi përmbledhur përmes metodës së sintezës.
- **Metoda krahasuese**, me ndihmën e kësaj metode, kemi bërë krahasime me rezultatet e fituara në këtë hulumtim.
- **Metoda përshkruese**, është bërë përshkrimi i gjendjes faktike të punës së drejtorëve shkollave, suksesit të nxënësve etj.
- **Metoda statistikore**, kemi paraqit të dhëna statistikore.
- **Metoda descriptive**, kemi përshkruar rezultatet e hulumtimit.

2.6. Instrumentet e hulumtimit

Si instrumente për mbledhjen e të dhënave kemi përdorë pyetësorët për drejtorët dhe mësimdhënësit e shkollave të mesme të ulëta në komunën e Kaçanikut. Në pyetësorin për menaxherë kishte gjithsej 12 pyetje, të cilat lidhen me punën dhe detyrat e menaxherit për një menaxhim të suksesshëm të shkollës. Pyetjet ishin pyetje të mbyllura dhe të hapura. Ndërsa në pyetësorin për mësimdhënësit kishte gjithsej 15 pyetje.

KREU III

3.1. REZULATET E HULUMTIMIT

3.1.1. Rezultatet hulumtimit me menaxherë

Ky hulumtim është realizuar me anë të pyetsorëve për drejtorë dhe mësimdhënës të shkollave të mesme të ulëta në komunën e Kaçanikut.

Hulumtimi është bërë në tri shkolla, SHFMU “Emin Duraku” Kaçanik, SHFMU “7 Shtatori” fshati Begracë dhe SHFMU “Qamil Ilazi” në fshatin Kaçanik i vjetër.

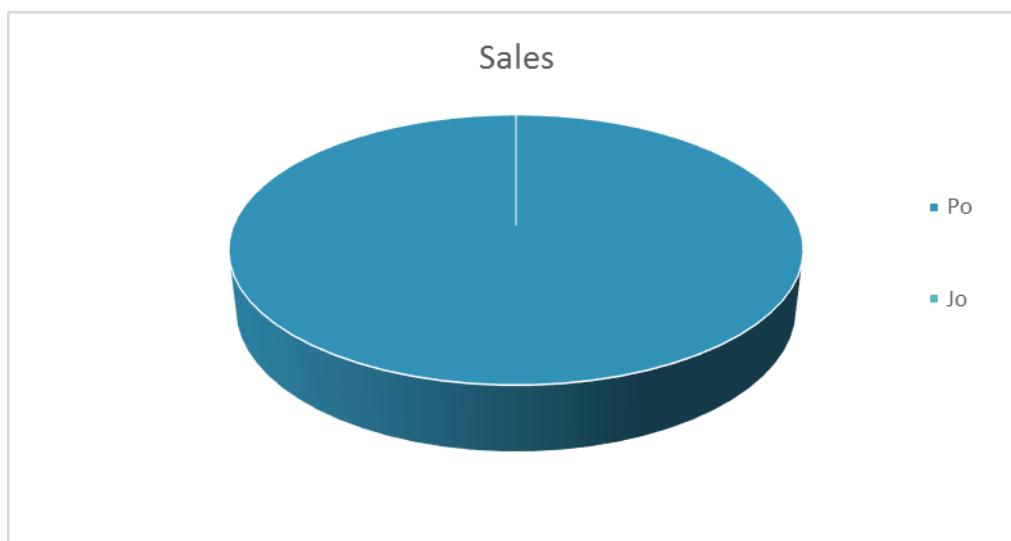
Disa nga të dhënat personale të drejtorëve, si gjinia, moshja, kualifikimi dhe të dhënat mbi përvojën e punës si drejtorë:

- SHFMU “Emin Duraku” Kaçanik, drejtori A.R., gjinia mashkull, moshja 56 vjeçar, kualifikimi Gjuhë dhe letërsi, përvoja e punës si drejtor 5 vite.
- SHFMU “7 Shtatori” Begracë, drejtori B.G., gjinia mashkull, moshja 59 vjeçar, kualifikimi Fakultetin e Edukimit, përvoja e punës si drejtor 5 vite e tre muaj.
- SHFMU “Qamil Ilazi” Kaçanik i vjetër, drejtori B.K., gjinia mashkull, moshja, 45 vjeçar, kualifikimi Gjuhë dhe letërsi shqipe, përvoja e punës si drejtor 1 vit.

Nga ky hulumtim kanë dalë përgjigje, të cilat do t’i analizojmë në vijim:

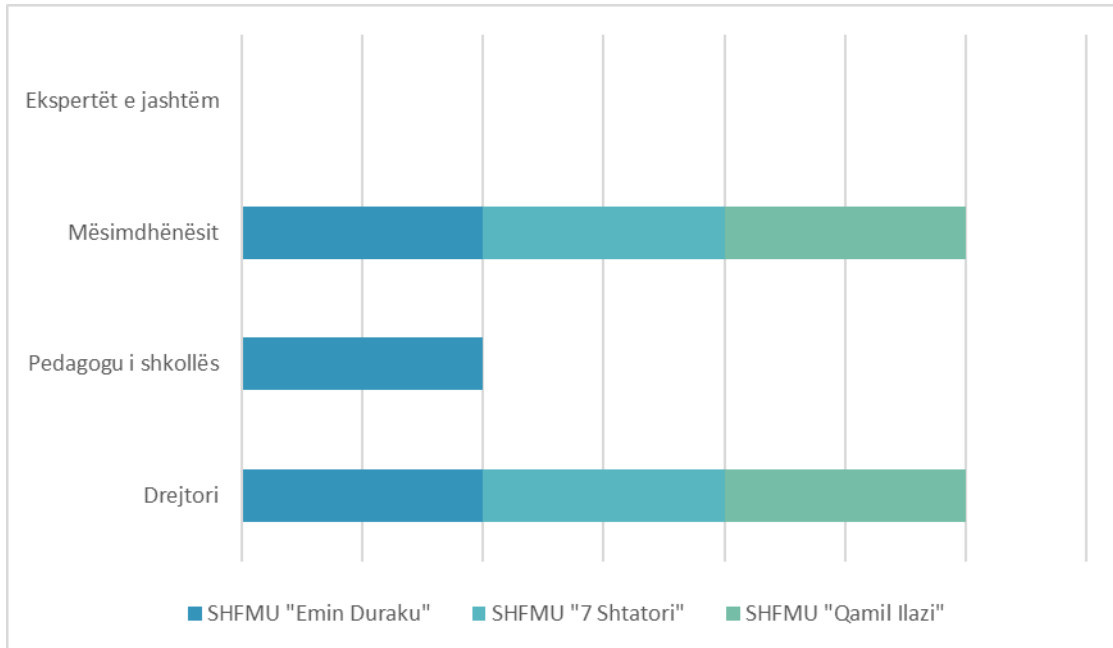
Te pyetja a kanë shkollat plan zhvillimor, ashtu edhe siç është pritur, del se të gjitha shkollat kanë një plan të tillë dhe kjo është pozitive.

Hartimi i PZH ka rëndësi parësore për planifikimin e projekteve dhe mbarëvajtjen e punës në shkollë.



Graf. 1. Posedimi i planeve zhvillimore

Pyetja e radhës ishte: Kush e harton planin zhvillimor të shkollës?

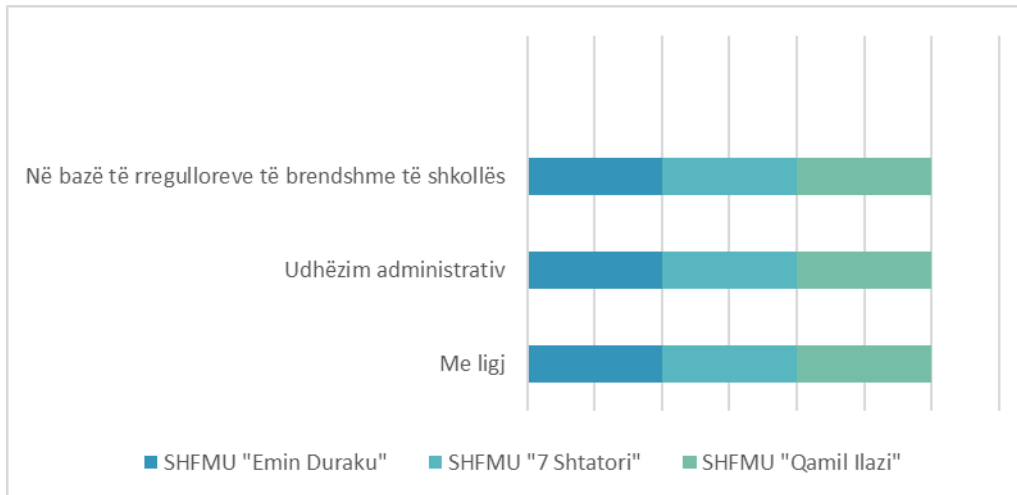


Graf. 2. Personat që marrin pjesë në hartimin e planit zhvillimor të shkollës

Paraqitja grafike në këtë rast tregon se në të tri shkollat planin zhvillimor të shkollës e harton drejtori me mësimdhënësit, ndërsa në shkollën “Emin Duraku” merr pjesë edhe pedagogu. Vlenë të theksohet se ekspertët e jashtëm nuk angazhohen në asnjë nga shkollat e përfshira në hulumtim.

Menaxhimi i shkollës

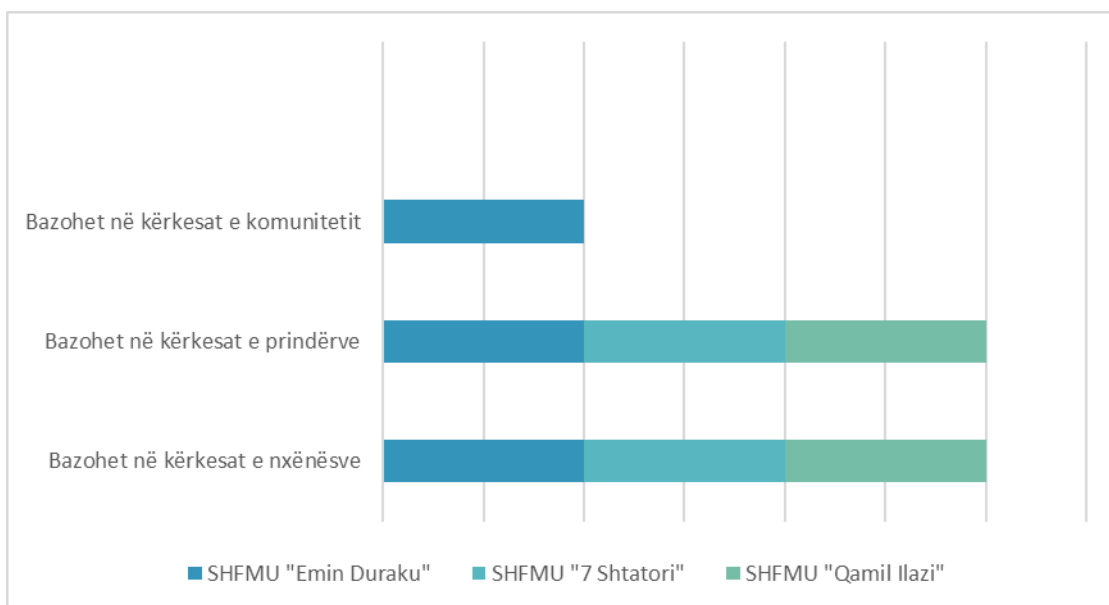
Për të parë se si është i organizuar menaxhimi i shkollës, për drejtorët kemi parashtruar pyetjen: Si është rregulluar menaxhimi i shkollës? Në këtë pyetje kemi këto përgjigje:



Graf. 3. Menaxhimi i shkollës

Sipas grafikut shohim se menaxhimi i shkollës rregullohet me ligj, me udhëzim administrativ si dhe në bazë të rregulloreve të brendshme të shkollës.

Bashkëpunimi rreth menaxhimit të shkollës

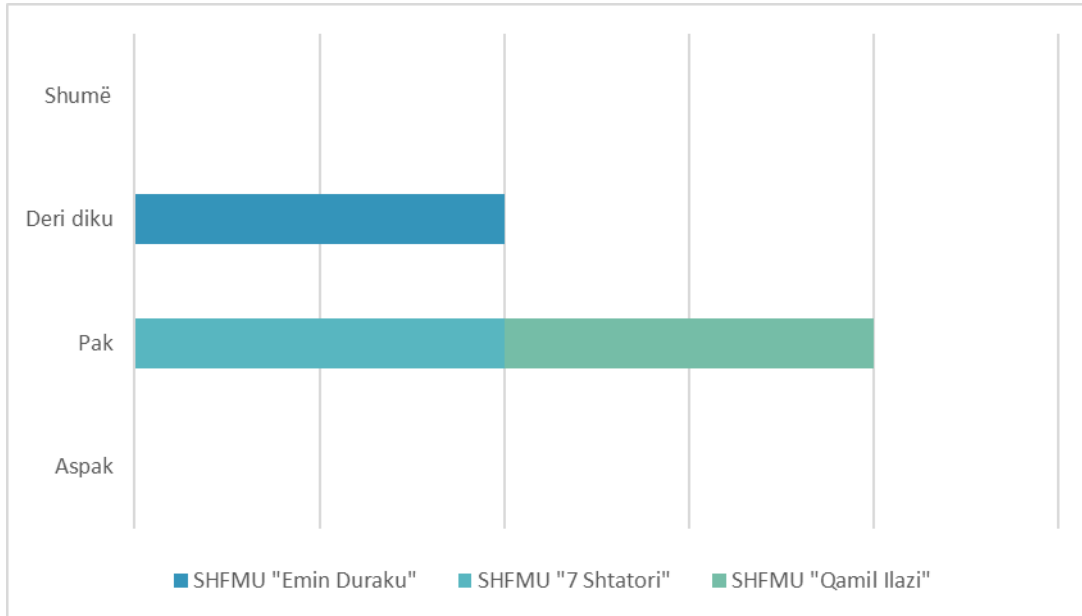


Graf. 4. Bashkëpunimi rreth menaxhimit të shkollës

Në grafikun 4 menaxherët kanë dhënë përgjigje se menaxhimin e shkollës e bazojnë në kërkesat e nxënësve dhe prindërve, ndërsa vetëm njëra shkollë e mbështet menaxhimin edhe në bazë të kërkesave të komunitetit. Duke e ditur rëndësinë e madhe të bashkëpunimit shpresojmë që në të ardhmën të punohet më shumë në këtë drejtim për rezultate dhe cilësi më të mëdha.

Bashkëpunimi me prindër

Rezultatet që dalin nga hulumtimi tregojnë se bashkëpunimi me prindër nuk është shumë funksional. Në pyetjen: Sa funksionon bashkëpunimi me prindërit e nxënësve të shkollës suaj, kemi këto përgjigje:

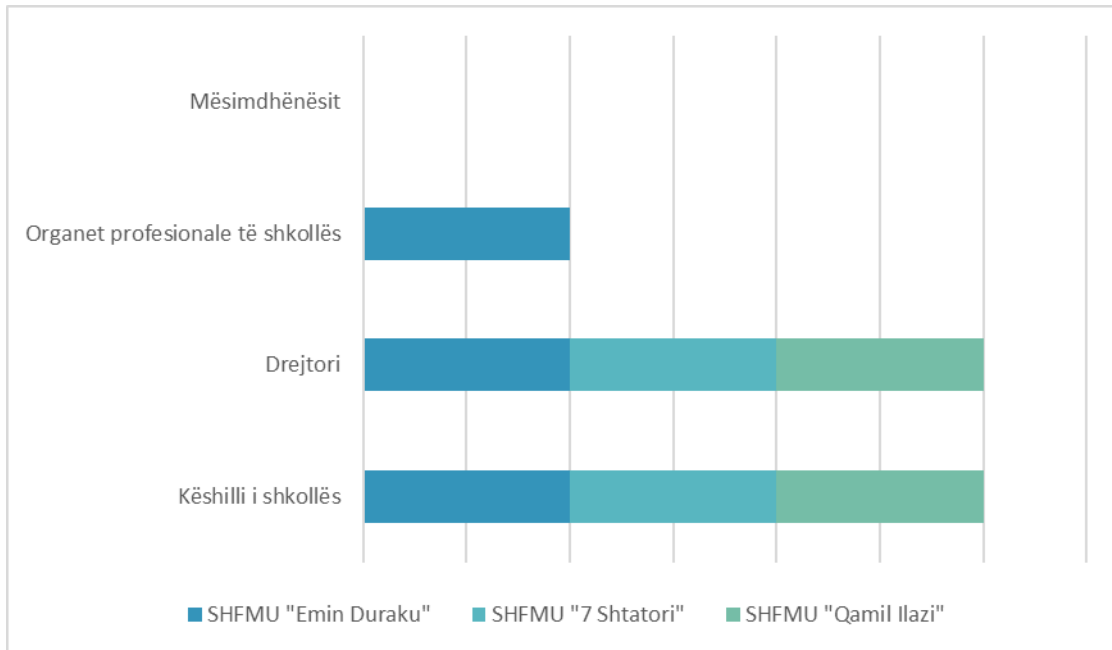


Graf. 5. Bashkëpunimi i shkollës me prindër

Vendimmarrja në shkollë

Në pyetjen: Kush merr vendime në shkollë, kemi këto përgjigje.

Të dhënat pasqyrojnë mendimet e menaxherëve. Sipas tyre, në shumicën e rasteve vendimet i merr drejtori, organet profesionale të shkollës apo këshilli drejtues i shkollës.



Graf. 6. Vendimmarrja në shkollë

Gjatë menaxhimit të shkollës padyshim se menaxherët hasin në vështirësi të ndryshme. Në pyetjen vijuese: Vështirësitë që i hasni rreth menaxhimit dhe udhëheqjes së shkollës? Menaxherët u përgjigjen:

- Funksionimi jo i mirë në disa dimensione të institucioneve tjera arsimore (MASHT, DKA).
- Për të pasur një arsim cilësor shkollat duhet të inkorporohen në hartimin e dokumenteve pedagogjike, të ligjeve apo udhëzimeve administrative.
- Mungesa e hapësirës, mjetet kabinetike, etj.
- Kushtet e punës në shkollë.
- Mungesa e psikologut, pedagogut, etj.

Në pyetjen vijuese: Sa i zhvillonit procedurat dhe i mbështetni mësimdhënësit në hartimin e planeve të veçanta për punë me nxënësit me nevoja të veçanta?

Drejtorët u përgjigjen se i mbështesin dhe ju ndihmojnë në hartimin e planeve për nxënësit me nevoja të veçanta, gjithashtu kemi pasur edhe ekspert nga komuna, të kësaj lëmie, të cilët kanë qenë të gatshëm të ndihmojnë dhe të bashkëpunojnë.

Duke e ditur se sa i rëndësishëm është hospitimi në orët mësimore, në pyetjen vijuese: Sa herë gjatë vitit hospitonit (observoni cilësinë) në orët mësimore? Drejtorët u

pergjigjen: Njëri nga ta është përgjigjur se hospiton një herë në vit te çdo mësimdhënës, ndërsa dy drejtorët e tjerë u përgjigjen se brenda gjysmëvjetorit bëjnë disa hospitime, duke mos e cekur numrin e tyre.

Është shqetësuese numri i vogël i hospitimeve në orët mësimore, pasi sipas udhëzimit administrativ, çdo drejtor e ka për detyrë që brenda nja muaji të kryejë dy hospitime në orët mësimore.

Në pyetjen: Cili është bashkëpunimi juaj me drejtorët e shkollave dhe a keni bashkëpunuar për ndonjë projekt konkretë në ngritjen e cilësisë në arsim?

Drejtorët u përgjigjen:

Ekziston bashkëpunimi në mes drejtorëve të shkollave dhe është shumë i mirë, shkëmbejmë mendime e ide, bashkëpunojmë rreth garave të diturisë, garave të ndryshme sportive, por ndonjë projekt të veçantë ende nuk e kemi realizuar.

Suksesi i nxënësve është një proces në të cilin ndikojnë shumë faktorë, duke filluar nga menaxhimi i drejtorit, mësimdhënësve, prindërve, etj

Në pyetjen: Si e vlerësoni suksesin e nxënësve në 3 vitet e fundit, ka rënie apo ka ngritje? Përgjigja e drejtorëve ishte e njejtë:

Suksesi është i shkëlqyeshëm vazhdimisht shkon në ngritje me angazhimin, bashkëpunimin dhe punën e mirë të mësimdhënësve.

Në pyetjen: Cilat janë prioritetet e juaja për ngritjen e cilësisë në arsim gjatë mandatit tuaj si drejtor shkolle?

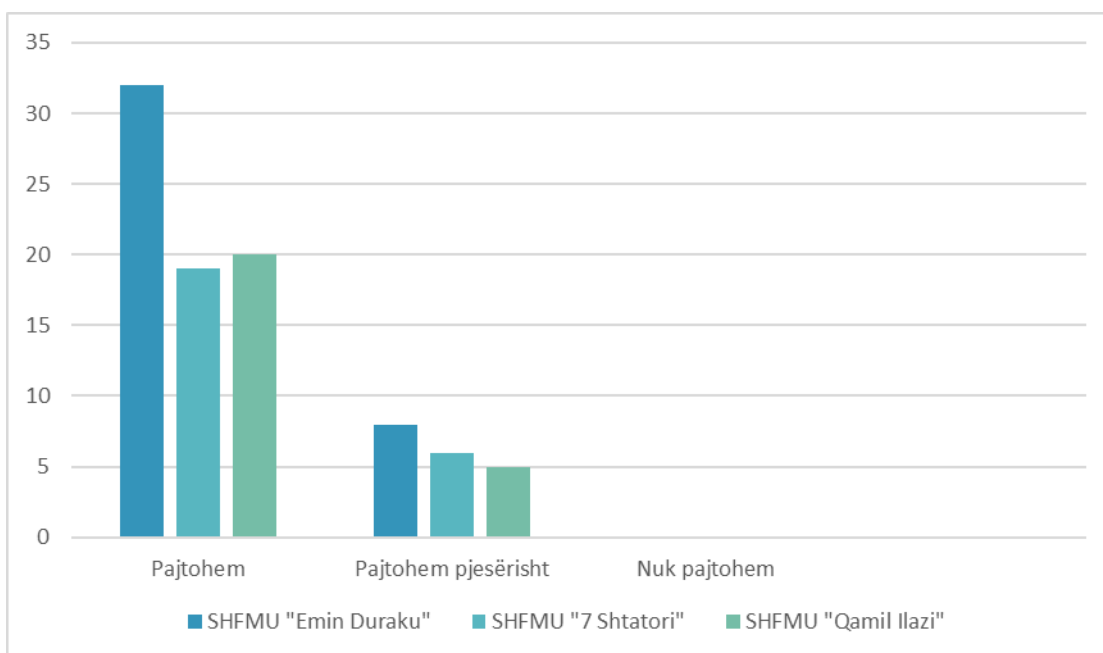
Disa nga përgjigjet e drejtorëve ishin:

ndihmë arsimtarëve për zbatimin e ndryshimeve në organizimin e mësimin, ndryshime në drejtim të përmirësimit dhe ngritjes së cilësisë së punës mësimore, ndryshime për të rritur efektivitetin dhe efikasitetin e veprimtarisë së shkollës, udhëheqje profesionale, hospitim dhe vlerësim cilësor, bashkëpunim dhe ndërveprim, etj.

3.2. Rezultatet e hulumtimit me mësimdhënës

Pyetje të përcaktuara për këtë hulumtim iu janë parashtruar mësimdhënësve, në mënyrë që edhe nga ta të nxirren pikëpamje, mendime dhe ide për aspekte të caktuara që lidhen me ndihmën që u ofron drejtori, si menaxher i tyre në mbarëvajtjen e procesit mësimor. Hulumtimi është bërë me 90 mësimdhënës (30 meshkuj dhe 60 femra). Drejtori i shkollës konsiderohet personi kyç në ngritjen e cilësisë në shkollë, mirëpo këtë ai mund ta arrijë nëse ka vullnet, profesionalizëm dhe angazhohet së bashku me të gjitha palët brenda dhe jashtë shkolle. Pyetjet e mëposhtme kanë për qëllim që të mbledhin të dhëna për performacën e punës së drejtorit në shkollë.

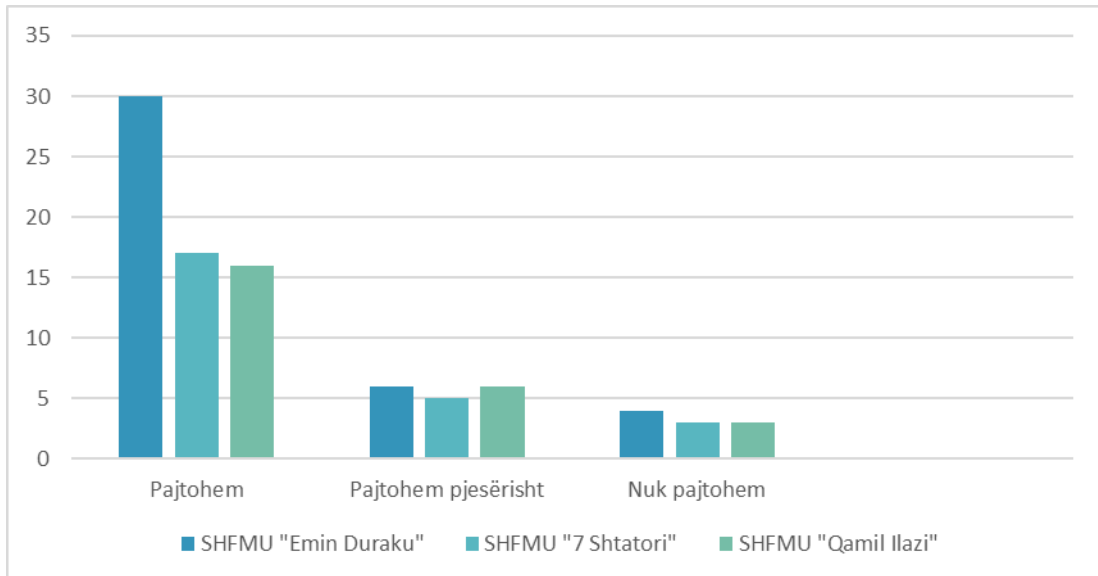
Në pyetjen e drejtuar mësimdhënësve nëse drejtori i shkollës në mënyrë efektive merr në konsideratë mendimet e tyre në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë, kemi përgjigje pozitive. Shumica e mësimdhënësve janë plotësisht dakord se menaxherët e bëjnë një gjë të tillë.



Graf. 7. Opinionet e mësimdhënësve lidhur me bashkëpunimin me drejtorin në vendimmarrje

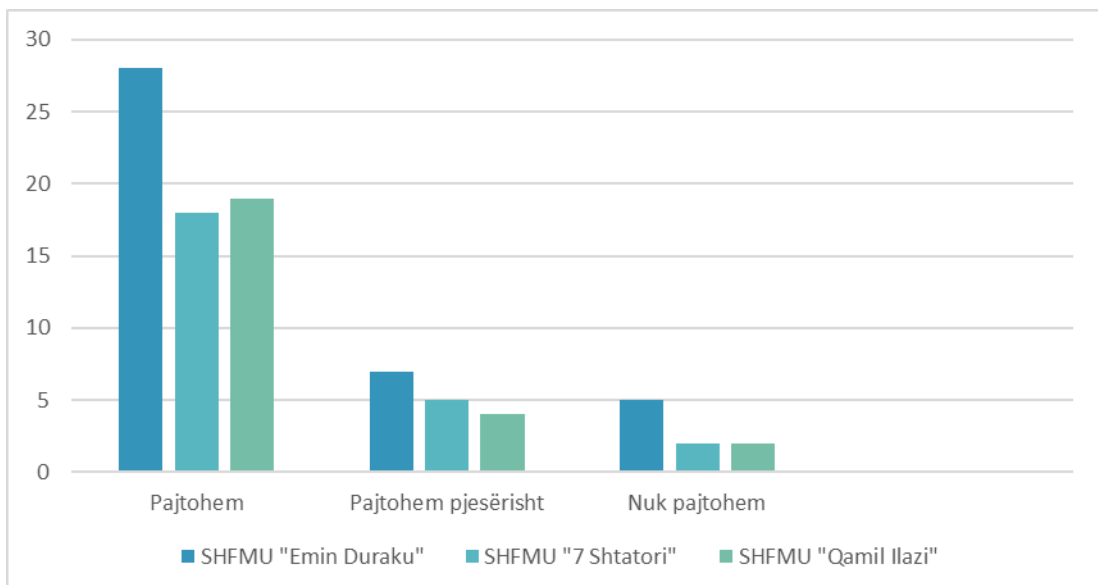
Paraqitja grafike del se shumica e mësimdhënësve janë plotësisht dakord se drejtori i merr në konsideratë mendimet e tyre në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë, një numër i vogël i tyre pajtohen pjesërisht, ndërsa që nuk pajtohen nuk ka asnjë prej tyre.

Në pyetjen se a propozon ide drejtori në tejkalimin e vështirësive për organizmin e suksesshëm të procesit mësimor dalin këto përgjigje:



Graf. 8. Propozimi i ideve në tejkalimin e vështirësive për organizmin e suksesshëm të procesit mësimor

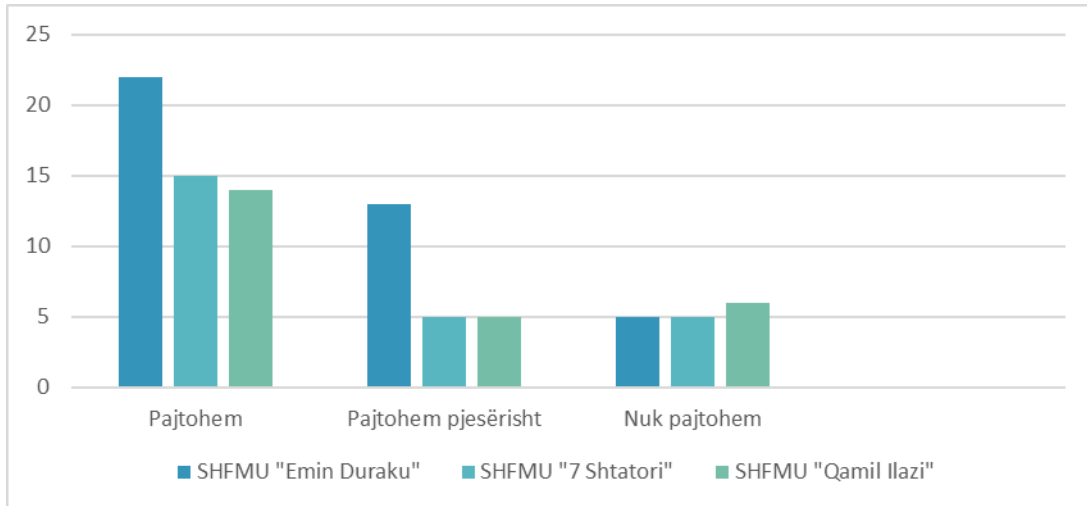
Të dhënat nga grafiku tregojnë se drejtori është i gatshëm të jap ide për tejkalimin e vështirësive për organizmin e suksesshëm të procesit mësimor, por është edhe një pjesë e mësimdhënësve që pajtohen pjesërisht dhe që nuk pajtohem me këtë mendim. Në pyetjen se a ndihmon drejtori në arritjen e objektivave dhe rezultateve të kënaqshme në mësim, dalin këto rezultate.



Graf. 9. Ndhimja e drejtorit në arritjen e objektivave dhe rezultateve të kënaqshme në mësim

Sipas grafikut mund të konkludojmë se jo të gjithë mësuesit pajtohen se drejtori ju ofron ndihmë në arritjen e objektivave dhe rezultateve të kënaqshme në mësim.

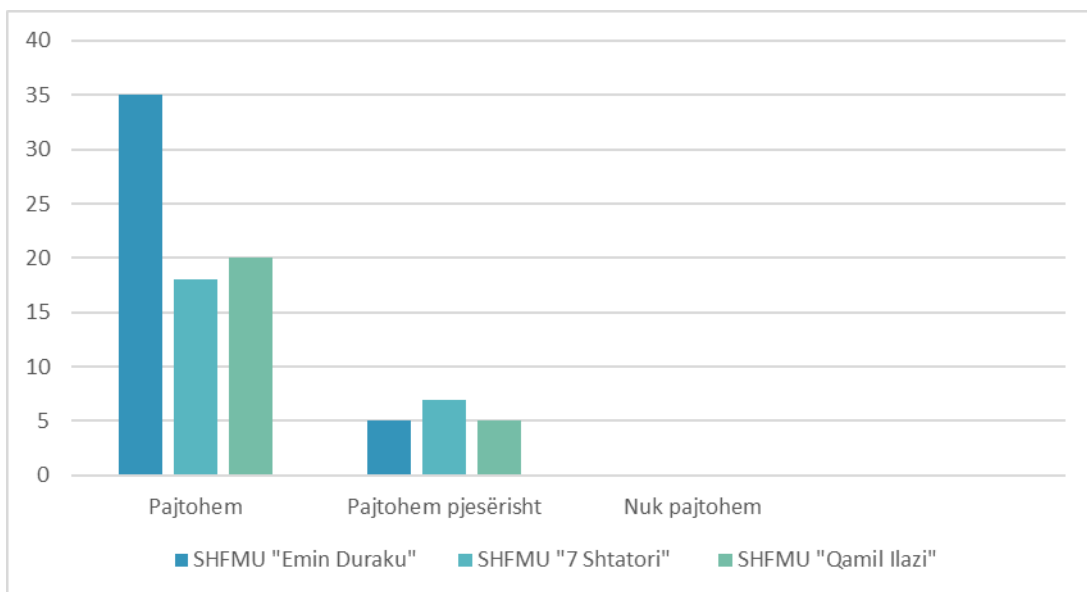
Drejtori i shkollës në mënyrë efektive orienton zhvillimin e shkollës në të gjitha fushat e cilësisë së saj.



Graf. 10. Orientimi i shkollës në të gjitha fushat e cilësisë së saj

Sipas grafikut mund të shohim se në të tri shkollat mësuesit nuk janë të kënaqur me mënyrën e orientimit të zhvillimit të shkollës në të gjitha fushat e cilësisë së saj.

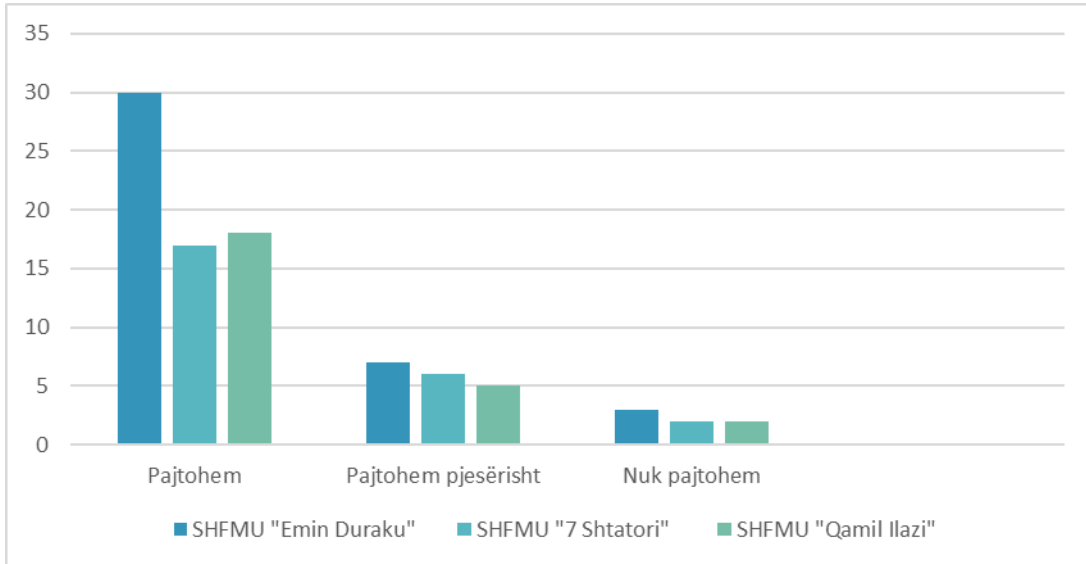
Në pyetjen se drejtori i shkollës në mënyrë efektive monitoron implementimin e PZHSH, dalin këto rezultate:



Graf. 11. Drejtori i shkollës në mënyrë efektive monitoron implementimin e PZHSH

Sipas grafikut mund të konkludojmë se të gjithë mësuesit janë të pajtimit se drejtori në mënyrë efikase e monitoron implementimin e PZHSH.

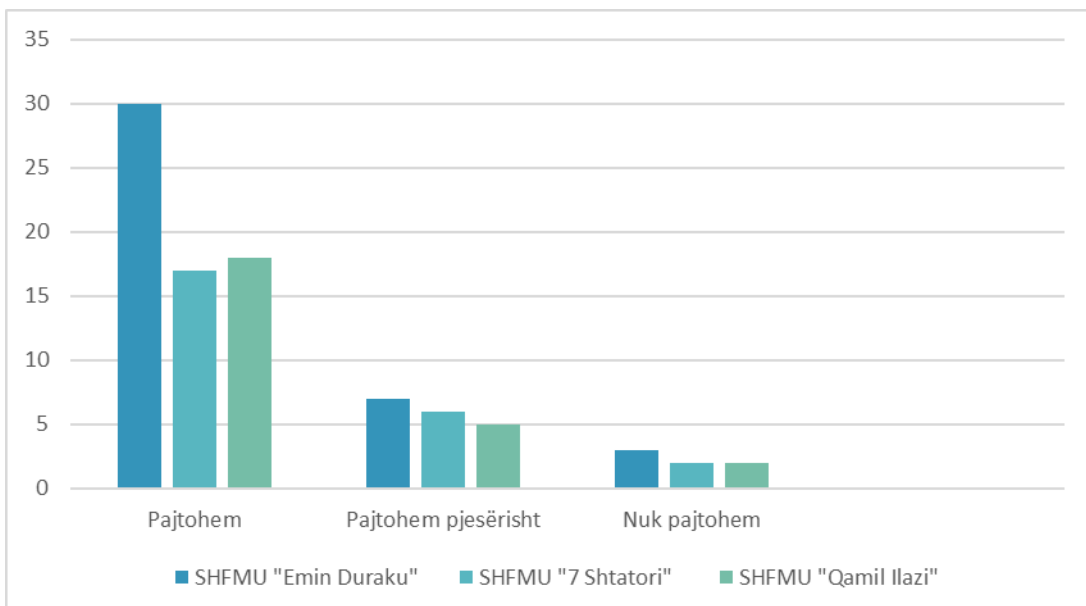
Në pyetjen e radhës: Drejtori i shkollës në mënyrë efikase dhe të vazhdueshme mbikëqyrë procesin mësimor, dalin këto rezultate.



Graf. 12. Mbikëqyrja e procesit mësimor

Sipas grafikut mund të shohim se mësuesit pajtohen me këtë mendim, por është edhe një numër i vogël i mësuesve që nuk pajtohen.

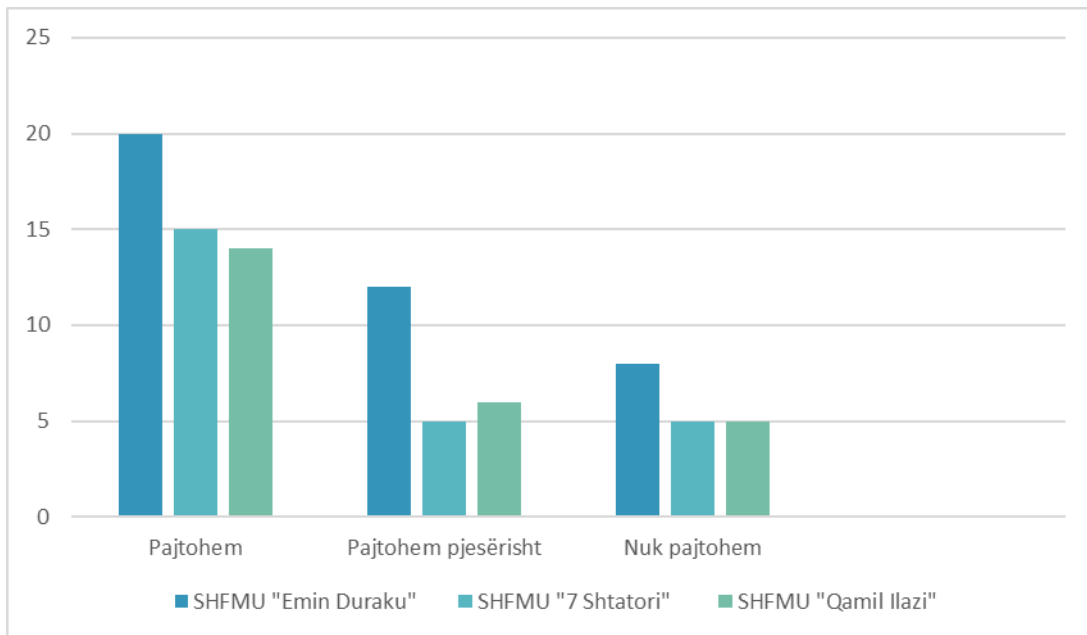
Në pyetjen vijuese: Drejtori i shkollës kontrollon në mënyrë sistematike realizimin e detyrave, dalin këto rezultate.



Graf. 13. Kontrollimi i detyrave

Sipas grafikut mund të shohim se mësuesit pajtohen se drejtori i shkollës kontrollon në mënyrë sistematike realizimin e detyrave, por është edhe një numër i vogël i mësuesve që nuk pajtohen.

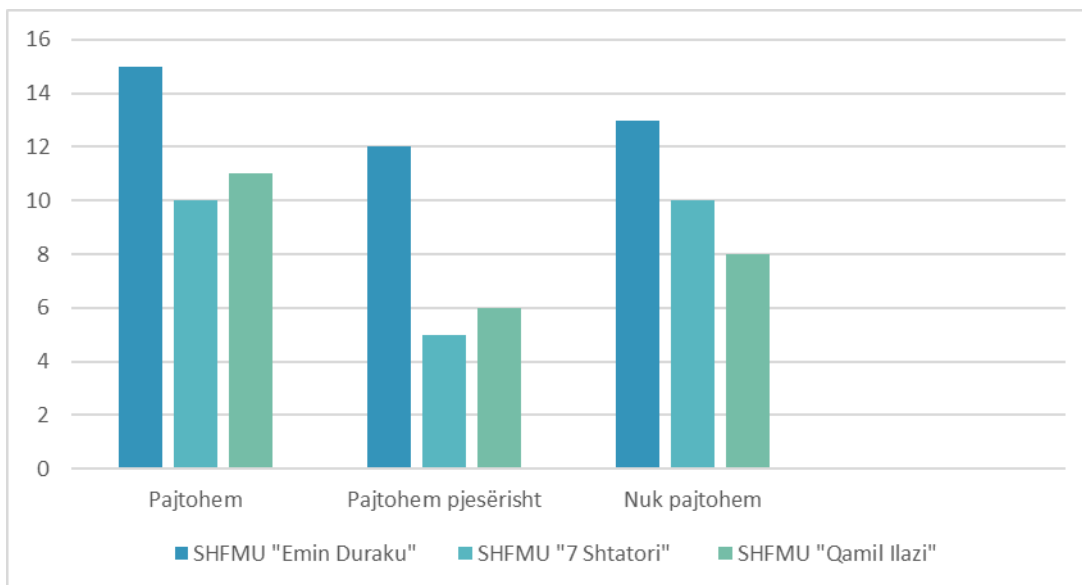
Në pyetjen e radhës: Drejtori i shkollës në mënyrë efektive dhe të vazhdueshme mbikëqyrë performancën e personelit edukativ, dalin këto rezultate.



Graf. 14. Mbikëqyrja e performancës së personelit edukativ

Sipas grafikut mund të shohim se shumica e mësuesve nuk janë përgjigjur pozitivisht, dmth drejtori i shkollës nuk e mbikëqyrë performancën e personelit arsimor në mënyrë të vazhdueshme. Vërtetë është shqetëuese, sepse po të kishte mbikëqyrje më të madhe, cilësia në arsim do të ishte bindshëm më e lartë, gjë e cila ndikon edhe në suksesin e nxënësve.

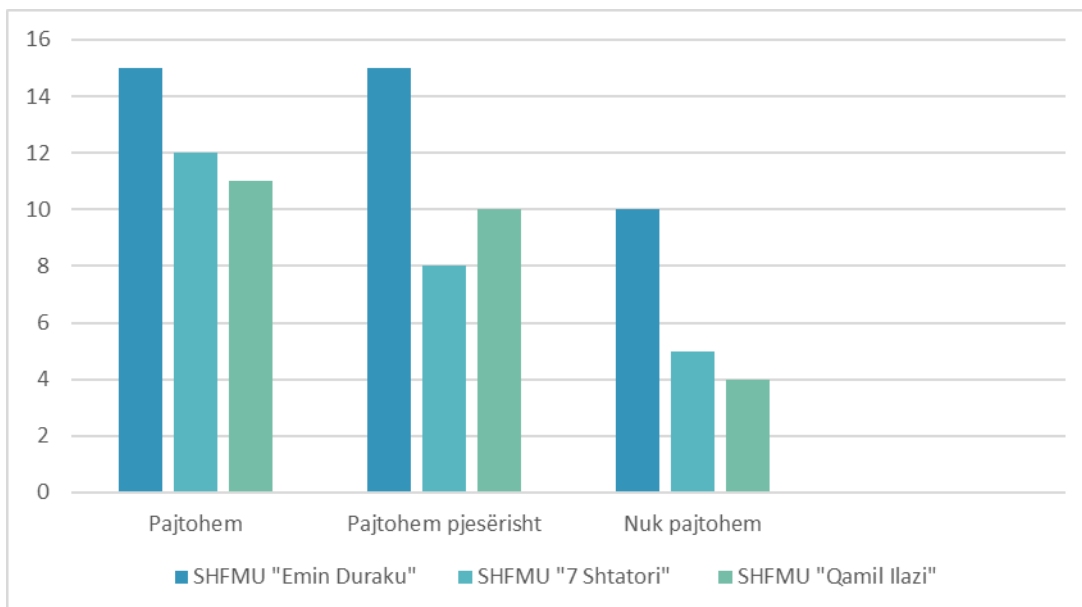
Në pyetjen vijuese: Drejtori i shkollës në mënyrë efikase hospiton mësimdhënësit në orët mësimore, dalin këto rezultate.



Graf. 15. Hospitimi në orët mësimore

Sipas grafikut mund të shohim se hospitimi i drejtorëve në orët mësimore nuk është në nivel të kënaqshëm.

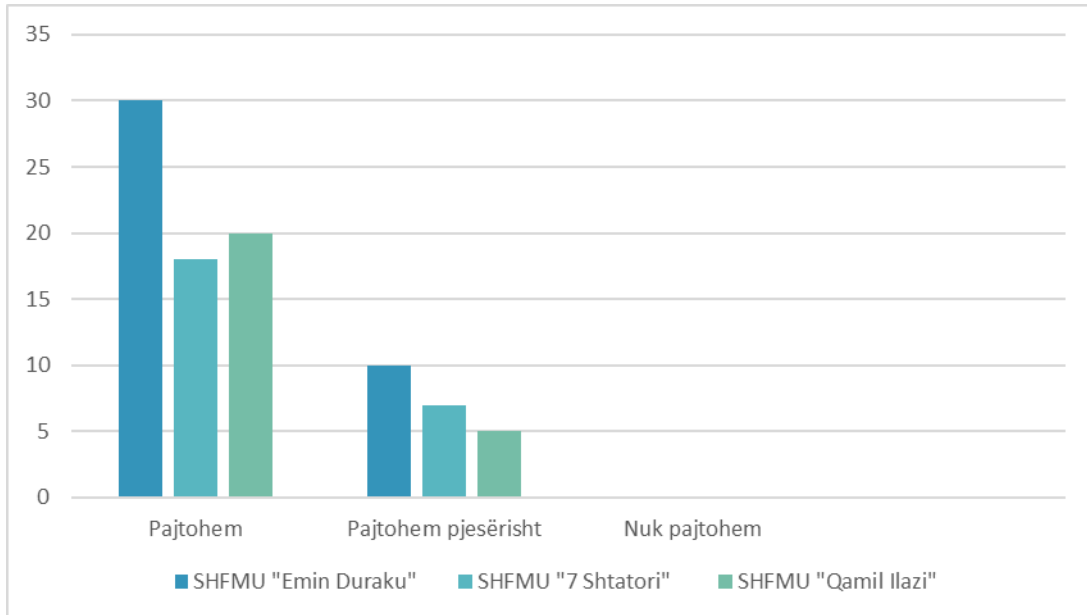
Në pyetjen e radhës: Drejtori i shkollës në mënyrë efikase nxit prindërit për pjesëmarrje aktive në shkollë, dalin këto rezultate.



Graf. 16. Nxitja e prindërve për pjesëmarrje aktive në shkollë

Rezultatet që dalin nga hulumtimi tregojnë se bashkëpunimi me prindër nuk është shumë funksional, gjë që është shumë shqetësuese, sepse do të duhej të ishte e kundërta.

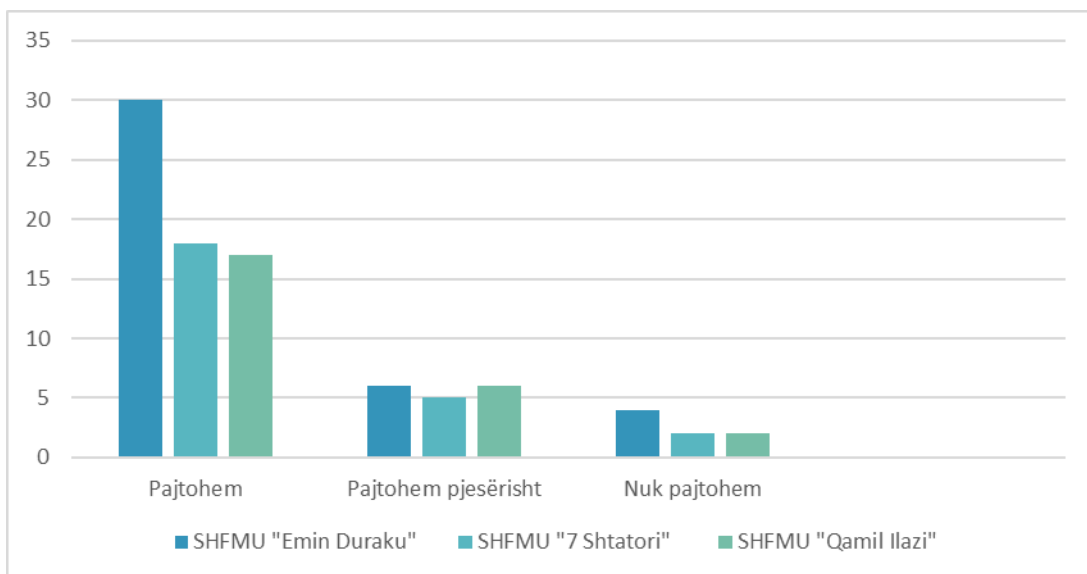
Në pyetjen vijuese: Drejtori mbështet punën në ekip të mësimitdhënësve, dalin këto rezultate.



Graf. 17. Mbështetja e mësimitdhënësve në punë ekipore

Sipas grafikut mund të shohim se drejtori mbështet punën në ekip të mësimitdhënësve.

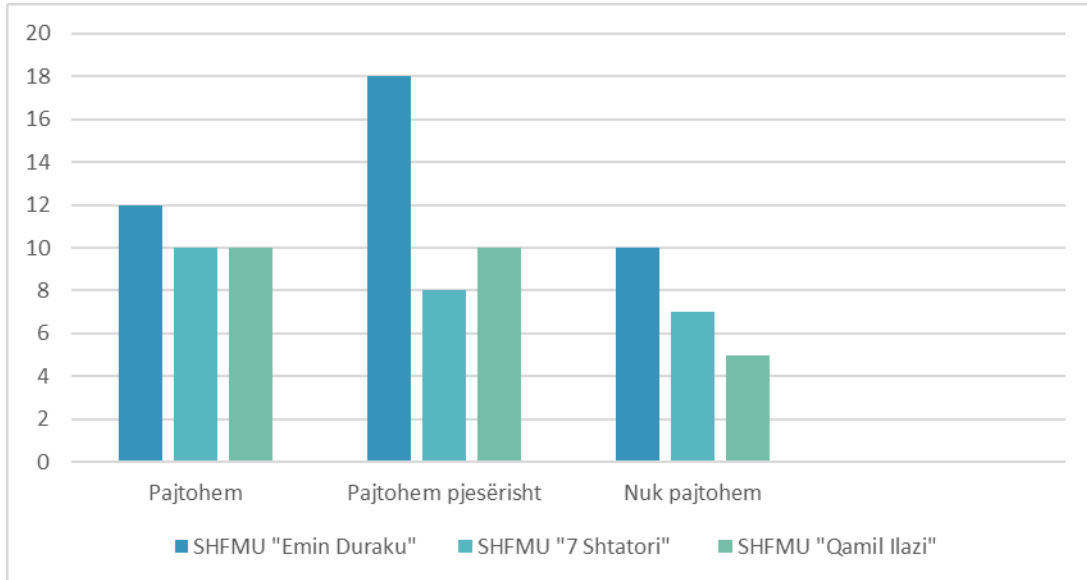
Në pyetjen e radhës: Drejtori mbështet dhe motivon mësimitdhënësit e rinj, dalin këto rezultate.



Graf. 18. Mbështetja dhe motivimi i mësimitdhënësve të rinj

Paraqitja grafike tregon se drejtori i mbështet dhe i motivon mësuesit e rinj, por është edhe një numër i vogël i mësuesve që nuk pajtohen me këtë mendim.

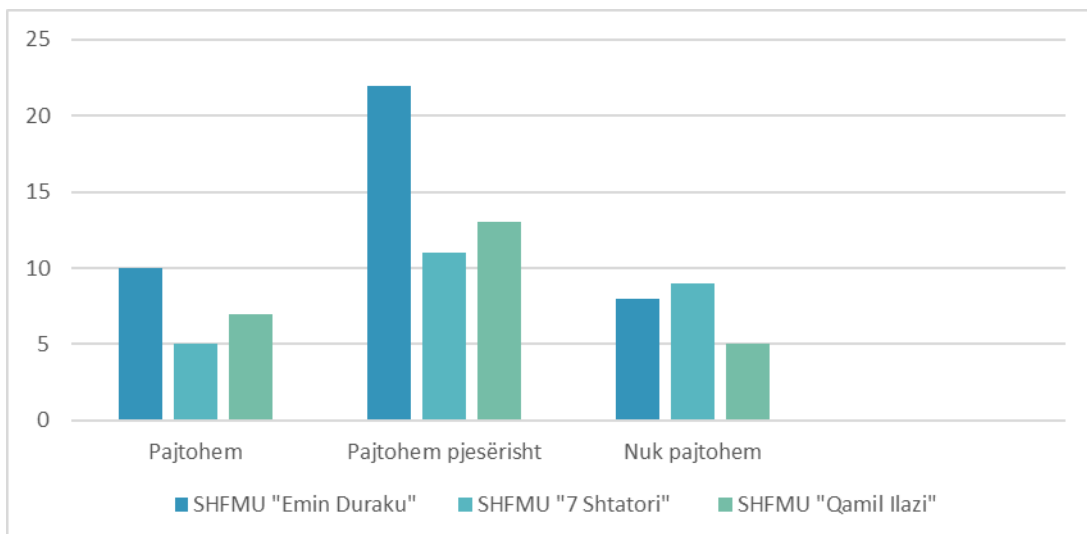
Në pyetjen vijuese: Drejtori i shkollës në mënyrë efektive planifikon menaxhimin e financave në nivel shkollë, dalin këto rezultate.



Graf. 19. Planifikimi i menaxhimit të financave në nivel shkollë

Sipas grafikut mund të shohim se mësuesit pohojnë se menaxherët e tyre nuk planifikojnë si duhet me menaxhimin e financave në shkollë.

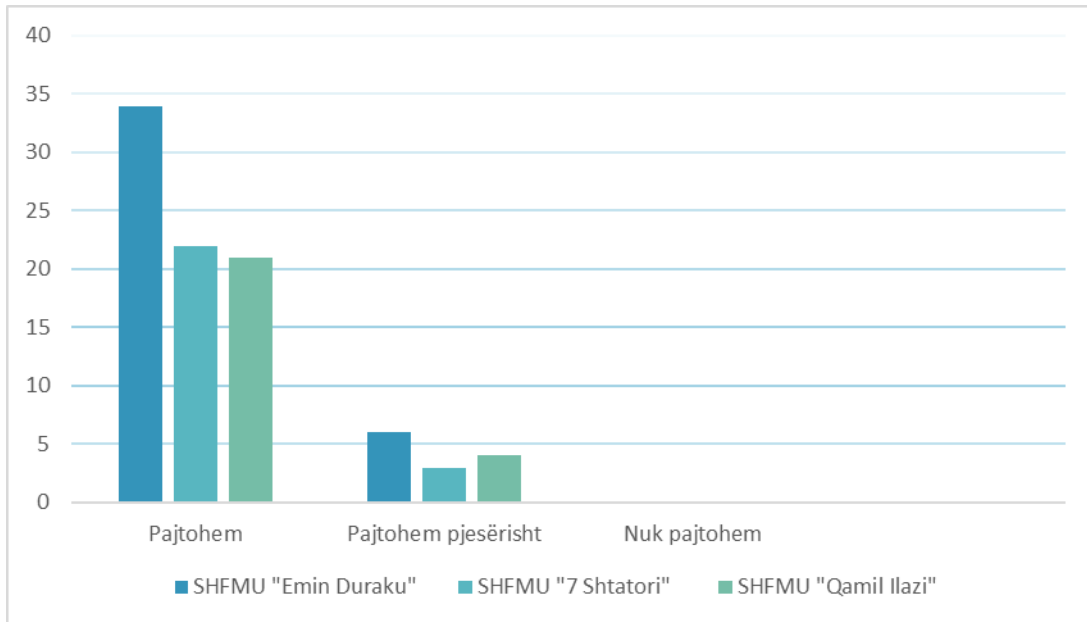
Në pyetjen vijuese: Drejtori i shkollës në mënyrë efektive zhvillon procedurat dhe mbështet mësuesit në hartimin e planeve të veçanta për punë, me nxënësit me nevoja të veçanta, dalin këto rezultate.



Graf. 20. Mbështetja e mësuesve në hartimin e planeve të veçanta për nxënësit me nevoja të veçanta

Sipas grafikut mund të shohim se menaxherët e shkollave nuk punojnë sa duhet në hartimin e planeve të veçanta për fëmijët me nevoja të veçanta, që është shumë shqetësuese pasi që kjo shoqëri ka nevojë për një kujdesje të veçantë.

Në pyetjen vijuese: Drejtori i shkollës në mënyrë efikase ofron klimë miqësore për nxënës dhe mundësi të barabarta për të gjithë nxënësit, dalin këto rezultate.



Graf. 21. Klima miqësore për nxënës dhe mundësi të barabarta për të gjithë nxënësit

Sipas grafikut mund të shohim se në shkollë mbizotëron klima miqësore për nxënës dhe mundësi të barabarta për të gjithë nxënësit, gjë që është shumë pozitive dhe e rëndësishme në ngritjen e suksesit të nxënësve dhe shkollës në përgjithësi.

KREU IV

4.1. Përfundime dhe rekomandime

4.1.1 Përfundime

Shkollat janë institucione shumë komplekse, në të cilat gërshetohen interesa të ndryshme, duke filluar nga interesat e të punësuarve dhe deri te interesat e prindërve dhe shoqërisë. Vizioni dhe misioni i shkollës, i një udhëheqësi profesional, i cili e ka të qartë se çka synon dhe pse e synon pikërisht atë, që e di saktë periudhën dhe përfshirjen hapësinore dhe përmbajtjesore, do të arrijë që këtë kompleksitet dhe këto interesa t'i drejtojë për një shkollë efikase dhe cilësore. Në drejtim të realizimit të vizionit dhe misionit të shkollës nuk janë të parëndësishëm edhe faktorët e tjerë, siç janë stilet e udhëheqjes së shkollave, të cilat i kemi dhënë me gjithë karakteristikat kryesore të tyre.

Mund të konstatojmë se faktorë dominantë që ndikojnë në performancë të mirë apo të dobët në shkolla janë rrethanat subjektive, respektivisht janë drejtorët ata që përcaktojnë tërë punën a mospunën në një shkollë konkrete.

Sado që në dukje funksionimi i organeve të shkollave bëhet në nivelin e duhur dhe organet drejtuese të shkollës i kryejnë funksionet e tyre sipas ligjit, megjithatë, në punën e tyre vërehen dhe lëshime e kapërcime të obligimeve, duke improvizuar takime pa të gjithë anëtarët e këtyre organeve, duke u arsyetuar në rrethana objektive, si në mosinteresimin e tyre apo edhe duke gjetur arsyetime tjera, të cilat herë-herë dukeshin jo shumë bindëse.

Nga kjo pasqyrë e të dhënave mund të konstatojmë se hipoteza është arritur plotësisht, ngase drejtorët e shkollave nuk kanë bashkëpunim të mjaftueshëm me mësimdhënësit, nxënësit, komunitetin etj.

Nga rezultatet e marra prej mësimdhënësve të anketuar vërehen këto të dhëna: bashkëpunimi i drejtorit me mësimdhënësit është i nivelit të kënaqshëm, por marrja e vendimeve për shkollën nuk është e nivelit shumë të mirë, hospitimi i drejtorit në orët mësimore nuk është në nivel të duhur, nxitja e prindërëve për pjesëmarrje aktive në shkollë është deri diku i nivelit të kënaqshëm, gjithashtu nga hulumtimi kuptojmë se nuk merren sugjerime nga prindërit në lidhje me menaxhimin e shkollës.

Prandaj, duke u mbështetur në këto gjetje rreth kësaj çështjeje, kam ardhur në përfundim se është profili i menaxherit të shkollës, si ai etik, intelektual dhe politik, si

dhe mënyra e zgjedhjes së tij si faktori përcaktues që determinon një menaxhim të suksesshëm ose më pak të suksesshëm në shkollë. Këtë e thonë hapur mësimdhënësit, të cilët kanë vërejte konkrete se pikërisht përzgjedhja, sipas kritereve politike të menaxherit, është faktor i mosmenaxhimit të mirë të shkollës. Andaj, duke e pasur parasysh rëndësinë përcaktuese në performancën e një institucioni, zgjedhjes së menaxherit, në rastin tonë të institucionit shkollor, duhet kushtuar rëndësinë e duhur, duke i përforcuar kriteret e parapara profesionale, etike e shoqërore dhe duke i eliminuar ato politike e të tjera.

Me këtë punim shpresojmë që përpjekja jonë për të hedhur dritë mbi çështjen e udhëheqjes dhe menaxhimit në arsim t'u ofroj udhëheqësve arsimorë hapa dhe rekomandime pozitive për përmirësimin e udhëheqjes në arsim.

4.1.2. Rekomandime

Ndryshimet në arsim dhe në institucionin shkollë, imponojnë përmbajtje të reja, mënyra dhe modele të reja të punës, organizim dhe qasje të re. Për të pasur cilësi në arsim sigurisht që duhet bërë ndryshime në shkollë. Të arrijmë këto ndryshime do të ishte mirë që në këtë proces të marrin pjesë edhe arsimtarët, nxënësit e veçanërisht prindërit pasi që ata janë kritikuesit më të mëdhenj të punës në shkollë.

Nuk ka një mekanizëm që mbikëqyr dhe vlerëson performancën e drejtorëve, pastaj numri i inspektorëve të arsimit është i vogël dhe joprofesional. Në përzgjedhjen e drejtorëve të shkollave, më shumë bëhen përzgjedhje politike se sa profesionale. Udhëheqja në shkolla nuk është në nivelin e duhur, për faktin se ende nuk ka një mbikëqyrje dhe vlerësim të performancës, përzgjedhje të duhur të drejtorëve, mbështetje të duhur profesionale, autonomi të menaxhimit, si dhe mungon llogaridhënia.

Për menaxhim të mirëfilltë të shkollës duhet punuar me punë ekipore, duhet të funksionojnë të gjitha organet e shkollës, duhet deleguar detyrat, duhet kërkuar bashkëpunim i mirëfilltë dhe duhet kërkuar përgjegjësi dhe llogaridhënie, bartje të përgjegjësive në organet kompetente të shkollës, respektim i orareve, i detyrave, përgjegjësive dhe përcaktimi i prioritetëve, disiplina, menaxhimi i mirë i shkollës. Menaxhimi i shkollës duhet të bëhet duke bashkëpunuar më shumë me prindër dhe me komunitetin. Pra, duke e parë se organet e shkollës kanë rol shumë domethënës në mbarëvajtjen e përgjithshme të punëve në shkolla, gjithsesi realizimi i një udhëheqjeje profesionale, efikase dhe bashkërenduese është kërkesë e domosdoshme dhe obliguese nga ligjet përkatëse, e cila duhet të mbikëqyret nga organet kompetente arsimore.

Pa dyshim, roli i drejtorit mbetet kyç dhe përcaktues, ngase prej tij kërkohet koordinim i të gjitha aktiviteteve në shkollë. Po ashtu, çasja e organeve kompetente arsimore, si në nivel komunal, ashtu edhe atë qendror duhet të jetë në pajtim të këtyre specifikave.

George Washington Carver, një ndër shkencëtarët më të mëdhenj të shekullit XX, në një rast, ka thënë: “Kur nuk ka vizion, nuk ka shpresë!” Pra, çdo gjë fillon me mënyrën se si udhëheqësit krijojnë një vizion inspirues dhe udhëheqin sipas shembullit.

Bibliografia

1. Isuf Zeneli, Bazat e menaxhimit, Prishtinë, 2013.
2. Hasan Jashari, Sociologjia e arsimit, “Interlingua” Shkup, 2005.
3. Xheladin Murati, Pedagogjia e menaxhimit, Tetovë, 2009.
4. Michael Fullan, Kuptimi i ri i ndryshimit në arsim, përk. Majlinda Nishku – Bot. i 3-të, Tiranë, 2001.
5. Goleman, D. (2000, mars-prill). Leadership that gets results. Harvard: Harvard business Review.
6. Zuna A. Deva: “Partneriteti shkollë–familje–komunitet”, Prishtinë 2009.
7. GIZ: “Shkolla e mirë”, Prishtinë, 2012.
8. GIZ: “Komunikimi dhe bashkëpunimi”, Prishtinë, 2012.
9. GIZ: “Zhvillimi i shkollës”, Prishtinë 2012.
10. GIZ: ”Menaxhimi i projektit”, Prishtinë 2012.
11. GIZ: “Plani zhvillimor i shkollës”, 2012.
12. GIZ: Seminari IV, Komunikimi, marrëdhëniet dhe menaxhimi, 2012.
13. Kurrikula Bërthamë e Arsimit të mesëm të ulët, 2016.
14. Udhëzues për udhëheqjen e zbatimit të Kurrikulës në shkolla, “Solar”, 2015.
15. Udhëzimi administrativ për standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave i nxjerrë nga MASHT-i, 2002.
16. Udhëzimi administrativ për procedurat e zgjedhjes së drejtorit të institucioneve edukativo-arsimore dhe aftësuese i nxjerrë nga MASHT-i, 2009.
17. Udhëzimi administrativ për standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave i nxjerrë nga MASHT-i, 2012.
18. Seminari III, Zhvillimi i shkollës, në [https:// www.giz.de](https://www.giz.de))
19. www.masht-gov.net
20. <https://www.youtube.com/watch?v=Uxb9KUUQtl>
21. https://www.youtube.com/watch?v=vNfy_AHG-MU
22. <https://www.youtube.com/watch?v=90qpzihttps://www.youtube.com/watch?v=DsYcnapehVA&t=2s PNRnY>
23. <https://www.youtube.com/watch?v=JH4srpPMgAc>
24. <http://pedagogjia.wprdpres.com>

SHTOJCA A

Intervistë për drejtorin e shkollës

Përmes përgjigjeve të nxjerra nga ky pyetësor, ne do të kemi mundësi që të paraqesim një pasqyrë reale të menaxhimit dhe administrimit në shkollë. Duke ju parë juve si faktorë shumë të rëndësishëm në shkollë, konsiderojmë se përgjigjet që do t'i jepni do të jenë të sinqerta dhe do të na e mundësojnë që të kemi të dhëna të sakta rreth performancës suaj si drejtor shkolle.

1. A posedoni planin zhvillimor të shkollës?
 - a. Po
 - b. Jo
2. Kush e harton planin zhvillimor të shkollës?
 - a. Drejtori
 - b. Pedagogu i shkollës
 - c. Mësimdhënësit
 - d. Ekspertët e jashtëm
3. Si është i rregulluar menaxhimi i shkollës?
 - a. Me ligj
 - b. Udhëzim administrativ
 - c. Në bazë të rregulloreve të brendshme të shkollës
4. Bashkëpunimi rreth menaxhimit të shkollës:
 - a. Bazohet në kërkesat e nxënësve
 - b. Bazohet në kërkesat e prindërve
 - c. Bazohet në kërkesat e komunitetit
5. Sa funksionon bashkëpunimi me prindërit e nxënësve të shkollës suaj?
 - a. Aspak
 - b. Pak
 - c. Deri diku
 - d. Shumë
6. Kush merr vendime në shkollë?
 - a. Këshilli i shkollës
 - b. Drejtori
 - c. Organet profesionale të shkollës
 - d. Mësimdhënësit

7. Vështirësitë që i hasni rreth menaxhimit dhe udhëheqjes së shkollës?

8. Sa i zhvilloni procedurat dhe i mbështetni mësimdhënësit në hartimin e planeve të veçanta për punë me nxënësit me nevoja të veçanta?

9. Sa herë gjatë vitit hospitoni (observoni cilësinë) në orët mësimore?

10. Cili është bashkëpunimi juaj me drejtorët e shkollave dhe a keni bashkëpunuar për ndonjë projekt konkretë në ngritjen e cilësisë në arsim?

11. Si e vlerësoni suksesin e nxënësve në 3 vitet e fundit, ka rënie apo ka ngritje?

12. Cilat janë prioritetet e juaja për ngritjen e cilësisë në arsim gjatë mandatit tuaj si drejtor shkolle?

SHTOJCA B

Pyetësor për mësimdhënës

Përmes përgjigjeve të nxjerra nga ky pyetësor, ne do të kemi mundësi që të paraqesim një pasqyrë reale të menaxhimit dhe administrimit në shkollë. Duke ju parë juve si faktorë shumë të rëndësishëm në shkollë, konsiderojmë se përgjigjet që do t'i jepni do të jenë të sinqerta dhe do të na e mundësojnë që të kemi të dhëna të sakta rreth drejtorit të shkollës.

Konfidencialiteti: Të gjitha përgjigjet tuaja, në këtë hulumtim, do të trajtohen në mënyrë konfidenciale, duke u siguruar anonimiteti i plotë i atyre që përgjigjen.

Rreth hulumtimit:

- Koha e parashikuar për t'u përgjigjur këtij pyetësori është 10-15 min.
- Pyetësori është përpiluar sipas metodës (shkallë) së Likerit.
- Pyetjet janë të thjeshta dhe përmbajnë disa opsione të përgjigjeve. Përgjigjen që e mendoni si të saktë duhet të vendosni me një X.

Drejtori i shkollës konsiderohet personi kyç në ngritjen e cilësisë në shkollë, mirëpo këtë ai mund ta arrij nëse ka vullnet, profesionalizëm dhe angazhohet së bashku me të gjitha palët brenda dhe jashtë shkolle. Pyetjet e mëposhtme kanë për qëllim që të mbledhin të dhëna për performacën e punës së drejtorit në shkollë.	Pajtohem	Pajtohem pjesërisht	Nuk pajtohem
1. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase merr në konsideratë mendimet e mësimdhënësve në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë.			
2. Propozon ide që tejkalojnë vështirësitë për organizimin e suksesshëm të procesit mësimor.			
3. Ndihmon në arritjen e objektivave dhe rezultateve të kënaqshme në mësim.			

ROLI I DREJTORIT PËR MENAXHIMIN E SHKOLLËS DHE SUKSESIN E NXËNËSVE

4. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase orienton zhvillimin e shkollës në të gjitha fushat e cilësisë së saj.			
5. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase monitoron implementimin e PZHSH.			
6. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase dhe të vazhdueshme mbikëqyrë procesin mësimor.			
7. Drejtori i shkollës kontrollon në mënyrë sistematike realizimin e detyrave.			
8. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase dhe të vazhdueshme mbikëqyrë performancën e personelit edukativ.			
9. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase hospiton mësimdhënësit në orët mësimore.			
10. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase nxit prindërit për pjesëmarrje aktive në shkollë.			
11. Mbështet punën në ekip të mësimdhënësve.			
12. Mbështet dhe motivon mësimdhënësit e rinj.			
13. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase planifikon menaxhimin e financave në nivel shkolle.			
14. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase zhvillon procedurat dhe mbështet mësimdhënësit në hartimin e planeve të veçanta për punë me nxënësit me nevoja të veçanta.			
15. Drejtori i shkollës në mënyrë efikase ofron klimë miqësore për nxënës dhe mundësi të barabarta për të gjithë nxënësit.			