

**UNIVERSITETI I EVROPËS JUGLINDORE**

**Fakulteti i Gjuhëve, kulturave dhe komunikimit**

**Studime pasdiplomike – Menaxhim dhe udhëheqje në arsim**



**Tema: “Roli i drejtorëve në sigurimin e cilësisë në shkollat e mesme të larta të komunës së Kamenicës”**

Mentor:

Prof. dr. Arafat Shabani

Kandidatja:

Nazlije Latifaj

## **Falënderime dhe mirënjohje**

*Këtë titull ia dedikoj prindërve të mi. Nënës sime në qiell dhe babit tim këtu që gjithnjë më ka përkrahur dhe këshilluar në jetë.*

*Një falënderim i veçantë shkon për Prof.As. dr. Arafat Shabani për orientimin dhe udhëheqjen profesionale të studimit i cili me vizionin dhe sugjerimet shkencore që më udhëhoqi gjatë gjithë punimit u bë motivuesi dhe mbështetësi kryesorë për ndërtimin e strukturës së studimit, thellimin e mendimit dhe sigurimin e informacionit të nevojshëm e konkret për temën, duke mundësuar realizimin me sukses të studimit. I jam shumë mirënjohëse për këmbënguljen e tij për të nxjerrë më të mirën prej meje si dhe për kontributin në drejtim të rritjes së nivelit argumentues mbi temën “Roli i drejtorëve në sigurimin e cilësisë në shkollat e mesme të larta të komunës së Kamenicës”.*

*Mirënjohje për udhëheqësit e shkollave, mësime dhe nxënësve të shkollave pjesëmarrëse në këtë hulumtim, të cilët lejuan që ta bëjë pyetëtorin me ta dhe intervistën dhe të marrë rezultate shumë të çmueshme lidhur me këtë problem.*

## **Abstrakti**

Ky hulumtim ka për qëllim për të identifikuar faktorët e rëndësishëm që ndikojnë në menaxhimin e shkollës dhe sigurimin e cilësisë në arsimin e mesëm të lartë në Kosovë si dhe me menaxherin dhe performancën e tij në menaxhim.

Duke standardizuar konceptet dhe dispozitat themelore - fushat e cilësisë, kriteret e cilësisë, treguesit e performancës, nivelet e vlerësimit dhe shkallët e cilësisë, Korniza për sigurim të cilësisë siguron koherencë dhe komplementaritet ndërmjet vlerësimit të brendshëm dhe atij të jashtëm të performancës së shkollës dhe ndërmjet niveleve të ndryshme të planifikimit zhvillimor të shkollës.

Në aspektin e cilësisë, nuk ka konsensus lidhur me atë se çka është arsim 'i mirë'. Cilësia kuptohet në aspektin e masave sasiore (inputeve) në vend se në drejtim të rezultateve. Kjo pikëpamje e ngushtë e cilësisë është një pengesë e madhe për të ndryshuar në mësimdhënie, nxënie dhe vlerësim në veçanti.

Ky hulumtim ka për qëllim të evidentojë rolin e drejtorit në sigurimin e cilësisë në shkollë. Po ashtu evidenton stilet e ndryshme të komunikimit që aktualisht përdorin udhëheqësit e shkollave fillore si dhe llojin e klimës që mbizotëron me palët e interesit për ngritjen e cilësisë.

Qëllimi i hulumtimit është të marrim të dhëna të sakta të cilat do të na mundësonin që të ndërmarrim hapa pozitive apo të bëjmë ndryshime në sistemin e arsimit në mënyrë që të ngritet roli i drejtorit në sigurimin e cilësisë në shkolla të mesme.

Për këtë hulumtim është përdorur qasja sasiore dhe cilësore, ndërsa modeli i zgjedhur është përshkrues. Të dhënat të cilat meren nga ky hulumtim do të jenë sasiore dhe do të përshkruajnë rolin e drejtorëve në sigurimin e cilësisë në shkolla të mesme të komunës së Kamenicës.

Hulumtimi u realizua në tri shkolla të mesme të komunës së Kamenicës në SH.M.L.P. "Andrea Durrsaku", SH.M.L.M. "Sejdi Kryeziu", SH.M.L. "Ismail Qemali". Në këtë hulumtim marrin pjesë 30 mësimdhënës dhe 60 nxënës me të cilët është realizuar pyetësori dhe 3 drejtor të shkollave me të cilët është realizuar intervista.

Fjalët kyçe: menaxhim, udhëheqje, sigurim, cilësi, drejtori, nxënësi, mësimdhënësi, shkolla, metoda.

## **Abstract**

This research aims to identify important factors that influence school management and quality assurance in higher education in Kosovo as well as for the manager and his performance in management.

By standardizing key concepts and provisions - quality areas, quality criteria, performance indicators, assessment levels and quality scales, the Quality Assurance Framework ensures coherence and complementarily between internal and external school performance evaluation and between different levels of school development planning.

In terms of quality, there is no consensus on what 'good' education is. Quality is understood in terms of quantitative measures (inputs) rather than in terms of results. This narrow view of quality is a major obstacle to change in teaching, learning and assessment in particular.

This research aims to identify the role of the principal in quality assurance at school. It also highlights the different communication styles currently used by elementary school leaders as well as the type of climate prevailing with quality-enhancing stakeholders.

The purpose of the research is to obtain accurate data that would enable us to take positive steps or make changes to the education system in order to enhance the role of the principal in quality assurance in secondary schools.

The quantitative and qualitative approach was used for this research, while the model selected is descriptive. The data obtained from this research will be quantitative and will describe the role of principals in quality assurance in secondary schools in the municipality of Kamenica.

The research was conducted in three high schools of the municipality of Kamenica in the High School of Kamenica. "Andrea Durrsaku", SH.L.M. " Sejdi Kryeziu ", SH.M. " Ismail Qemali". In this research 30 teachers and 60 students were interviewed and 3 principals were interviewed.

**Keywords:** management, leadership, assurance, quality, principal, student, teacher, school, method.

## Përmbajtja

I.	Abstrakt.....	3
II.	Abstract.....	4
III.	Përmbajtja.....	5
IV.	Lista e tabelave dhe grafikoneve.....	7
V.	Definimi i nocioneve themelore .....	8
	Hyrje.....	10
1.	<b>Shqyrtimi i literaturës.....</b>	11
1.1.	Procesi i zhvillimit të shkollës .....	11
1.2.	Roli i drejtorit në menaxhimin e shkollës.....	15
1.3.	Zhvillimi i shkollës dhe sigurimi i cilësisë.....	18
1.3.1.	Sigurimi i cilësisë në arsimin parauniversitar .....	19
1.4.	Personeli shkollor përgjegjës për koordinimin e cilësisë në shkollë .....	21
1.4.1.	Drejtori i shkollës .....	21
1.4.2.	Koordinatori i Cilësisë së Shkollës .....	23
1.5.	Roli i udhëheqjes arsimore në edukimin cilësor të shkollës.....	23
1.6.	Zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimeve në ngritjen e cilësisë në shkollë..	27
1.7.	Komunikimi i drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e shkollës.....	32
2.	<b>Metodologjia e hulumtimit.....</b>	34
2.1.	Qëllimi i hulumtimit .....	34
2.2.	Detyrat e hulumtimit .....	34
2.3.	Pyetjet e hulumtimit dhe hipoteza.....	34
2.4.	Grupi reprezentativ.....	35
2.5.	Metodat, instrumentet dhe procedura e hulumtimit .....	35
2.6.	Instrumenti i hulumtimit.....	35

2.7.	Rezultatet e pritshme të hulumtimit .....	35
<b>3.</b>	<b>Analiza e të dhënave dhe rezultatet .....</b>	<b>36</b>
3.1.	Rezultatet e hulumtimit nga pyetësi i realizuar me mësimdhënësit.....	36
3.2.	Rezultatet e hulumtimit nga pyetësi i realizuar me nxënës.....	46
3.3.	Rezultatet e marra nga intervista me drejtor .....	57
3.4.	Përpunimi i statistikave sipas programit Anova .....	61
3.4.1	Vërtetimi i hipotezave .....	61
4.	Përfundime .....	66
4.1.	Rekomandimet .....	68
	Literatura e përdorur.....	69
	Shtojca .....	74

## **Lista e tabelave dhe grafikonëve**

Tabela 1 – Statistikat përshkruese për hipotezën e parë

Tabela 2 – Korrelacioni për hipotezën e parë

Tabela 3 – Statistikat përshkruese për hipotezën e dytë

Tabela 4 – Korrelacioni për hipotezën e dytë

Tabela 5 – Statistikat përshkruese për hipotezën e tretë

Tabela 6 – Korrelacioni për hipotezën e tretë

## **Lista e grafikonëve**

Grafiku 1 – Të kënaqur me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës

Grafiku 2 – Plotësimi i kushteve të shkollës për realizimin e procesit mësimor

Grafiku 3 – Drejtori përdor kritere për vlerësim të mësimdhënësve gjatë monitorimit

Grafiku 4 – Përzgjedhja e mësimdhënësve për trajnime të caktuara bëhet në mënyrë të drejtë nga stafi udhëheqës i shkollës.

Grafiku 5 – Zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimdhënësve ndikon në cilësinë në shkollë

Grafiku 6 – Ndikimi i drejtorit tek mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë

Grafiku 7 – Mësimdhënësit përdorin strategjitë e mësimdhënies që ndikojnë në sigurimin e cilësisë.

Grafiku 8 – Mësimdhënësit ballafaqohen me sfida/pasoja gjatë hartimit të planeve mësimore

Grafiku 9 – Mësimdhënësit përdorin kriteret e vlerësimit me nxënës.

Grafiku 10 – Krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimin

Grafiku 11 – Nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës

Grafiku 12- Shkolla i plotëson kushtet për realizimin e gjitha lëndëve.

Grafiku 13 - Nxënësit janë të kënaqur me raportin nxënës-mësimdhënës

Grafiku 14 - Raporti i nxënësve me punëtorët teknik është i kënaqur

Grafiku 15 - Raporti i mësimdhënësve me stafin e shkollës, pedagogun, psikologun

Grafiku 16 – Ndikimi i drejtorit tek mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë

Grafiku 17 - Mësimdhënësit përdorin teknika të reja në mësimdhënie

Grafiku 18 - Mësimdhënësit janë bashkëpunues

Grafiku 19 - Nxënësit vlerësohen drejt nga mësimdhënësit

Grafiku 20 – Krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit me palët e interesit

## **Definimi i nocioneve themelore**

PVSH – Plani Vjetor i Shkollës

PZHSH – Plani zhvillimor i shkollës

MASHT – Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë

DKA – Drejtoria Komunale e Arsimit

IZHA – Instituti i Zhvillimit të Arsimit

SMIA - Sistemi për menaxhim të informatave në arsim

Efektshmëria – Arritja e rezultateve të dëshiruara.

Efikasiteti – Arritja e rezultatit të dëshiruar duke përdorur sa më pak burime (si para, materiale, kohë, ekspertizë, etj.)

Arritshmëria – shkalla e përmbushjes së objektivave të caktuar, për shembull, objektivat shkollore, objektivat e projektit, objektivat e programit trajnues, objektivat mësimore, etj.

Instrumenti i vlerësimit – Mjetet që përdoren për të matur, vlerësuar dhe gjykuar për cilësinë e një rezultati të arritur.

Misioni – Deklarata e synimit që një institucion ka përgjegjësi të realizojë.

Modeli i drejtimit – Proces i organizuar që përdoret për të planifikuar përmirësimin e një shkolle (apo organizate tjetër). Ai nis me formulimin e vizionit nga ana e akterëve të shkollës, i cili përcakton çfarë dëshiron të arrijë shkollla brenda një periudhe të caktuar. Modeli i drejtimit bazohet në pyetje si: “Ku duam të arrijmë? Cilat vlera kanë rëndësi për ne? Çfarë ndryshimesh duhet të bëjmë në praktikën e mësimdhënies? Pse? Si mund ta bëjmë këtë? Si duam që nxënësit tanë të ndërveprojnë, mësojnë dhe bashkë-krijojnë? Thënë shkurt, modeli i drejtimit të shkollës është platformë udhëzuese drejt zhvillimit të shkollës.

Monitorimi – Procesi i krahasimit të vazhdueshëm të rezultateve të pritura me ato të arritura. Përdorimi i metodave sistematike për mbledhjen e të dhënave që masin përparimin drejt një synimi apo objektivi. (Synimi i monitorimit është të ndihmojë që puna në shkollë të jetë më e efektshme dhe e frytshme.)

Objektiva – Qëllimi për të arritur një rezultat konkret (zakonisht brenda një kohe të caktuar); synimet zakonisht përkufizohen nga objektivat konkrete për realizimin e tyre.



Pikësynimi – Arsytet pse bëhet diçka; zakonisht shprehet me synime apo rezultate.

Rezultati – Rrjedhoja a veprimeve të ndërmarra.

Standardet – Niveli i cilësisë së punës i dëshiruar apo pritur.

Synimi – Qëllimi për arritjen e rezultateve të dëshirueshme.

Vizioni – Deklarata që përshkruan gjendjen që dëshiron të arrijë shkolla; deklaratë që pasqyron synimet dhe besimet e përbashkëta dhe shërben për të orientuar veprimet e shkollës. Vizioni shërben si busull morale për sjelljen e personelit të shkollës dhe të Këshillit drejtues të shkollës.

Vlerësimi – Gjykimi rreth cilësisë dhe vlerës së rezultateve të arritura në krahasim me proceset e synuara; p.sh., matja e zotësisë së nxënësve apo vlerësimi i cilësisë së një procesi si mësimdhënia.

Zhvillimi i mësimdhënies – Procesi i organizuar për zhvillimin e njohurive dhe shkathtësive të mësimdhënësve përkitazi me procesin e mësimdhënies – të nxënësve, në përputhje me rezultatet që parasheh planprogrami për nxënësit, si dhe me hulumtimin e bërë në nivel ndërkombëtar rreth ‘praktikave më të mira’ të mësimdhënies.

## Hyrje

Mënyra si një udhëheqësi drejton shkollën, ka një rëndësi të veçantë në krijimin e një klime të përshtatshme për mësimdhënësit që të punojnë me përkushtim dhe për nxënësit që të jenë efektiv në të nxënë, kjo varet kryesisht nga komunikimi efektiv që bënë ai me palët e interesit. Drejtori në shkollë nuk duhet të jetë një person me titull të caktuar, por ai duhet të jetë një person që mban këtë titull me dinjitet. Për të qenë i tillë ai duhet të jetë një mësues, një organizator, njohës i mirë i problemeve të shkollës, përfaqësues i denjë edhe për komunitetin dhe mbi të gjitha ai duhet të jetë person me ndikim. Nuk mjaftojnë të gjitha këto nëse nuk është ai komunikues i mirë. Drejtori punën e tij duhet ta funksionojë në disa drejtime: të zbatoj politikat arsimore të instancave më të larta, të menaxhojë resurset materiale dhe njerëzore, të analizojë të arriturat individuale dhe të përgjithshme të shkollës, të planifikoj veprimtaritë dhe aktivitetet edukativo arsimore, të sfidojë punët e veta dhe të personelit të shkollës për arritjet dhe rezultate sa më të larta, të jetë shembull që reflekton energji pozitive dhe bashkëpunues me të tjerët.

Një veçori tjetër e vlerësimit të performancës së shkollës në Kosovë është karakteri zhvillimor i tij, duke shërbyer për planifikimin zhvillimor të shkollës dhe për monitorimin e zbatimit të tij nga vet shkolla. Prandaj, vetëvlerësimi në shkollë dhe planifikimi zhvillimor në shkollë janë dy anë të të njëjtit proces dhe përbëjnë një cikël të vlerësimit dhe intervenimit të planifikuar e sistematik që për qëllim përfundimtar kanë përmirësimin e cilësisë së shërbimeve shkollore, bashkëpunimin e komunikimin më të mirë me komunitetin dhe përfundimisht rritjen e kompetencave të nxënësve.

Menaxheri si një udhëheqës i institucionit shkollor ka një përgjegjësi mjaft të madhe ngase duhet të jetë një model i personalitetit të dalluar intelektual me gjitha përgjegjësitë që i ka mbi vete, si dhe të ketë aftësi për të krijuar cilësi organizative dhe kulturë menaxheriale. Udhëheqja është një ndër faktorët kryesor që ndikon në të nxënësit e nxënësit, përpos angazhimit prindëror dhe cilësisë së mësimdhënies.

Kurrikula e re siguron një nivel më të lartë të autonomisë shkollore për të planifikuar dhe realizuar zbatimin e saj në përputhje me kushtet specifike të personelit të saj mësimor, infrastrukturës shkollore dhe karakteristikave të tjera lokale ku vepron shkolla. Si e tillë, është përgjegjësi e drejtorit të shkollës për të siguruar që zbatimi i planit zhvillimor të shkollës dhe vlerësimi i performancës shkollore, të cilat janë të kërkuara me ligj, të zbatohen duke plotësuar pesë fushat e cilësisë sipas standardeve më të larta të mundshme në interesin më të mirë të nxënësve të tyre.

# 1. Shqyrtimi i literaturës

## 1.1. Procesi i zhvillimit të shkollës

*“Nuk mbijeton ai që është më i madhi, më i zgjuari apo më i miri; mbijeton ai që përshatatet më shpejt”.* Charles Darwin

Roli i ri dhe detyra thelbësore e çdo shkolle në Republikën e Kosovës është të sigurojë zotërimin e kompetencave kryesore të përcaktuara me kurrikulën shtetërore nga të gjithë nxënësit, në një mjedis të sigurt, përfshirës, miqësor dhe inkurajues për gjithë komunitetin shkollor. Korniza për sigurim të cilësisë së performancës së shkollës është ndërtuar mbi ndërveprimin në mes të (i) parimeve kryesore të Kornizës Kurrikulare të Arsimit Parauniversitar të Kosovës (KKAP) dhe (ii) fushave të cilësisë së performancës së shkollës.

Korniza parasheh pesë fusha të cilësisë së performancës së shkollës, të cilat shërbejnë si shtylla organizative për menaxhim të shkollës, vlerësim, vetëvlerësim, planifikim dhe intervenim përmirësues. Këto pesë fusha të cilësisë janë:

- 1) Menaxhimi dhe qeverisja,
- 2) Kultura dhe mjedisi shkollor,
- 3) Mësimdhënia dhe nxënia,
- 4) Zhvillimi profesional i mësimdhënësve, dhe
- 5) Performanca e nxënësve. ([https// korniza për sigurim të cilësisë nëntor, 2016](https://korniza.për.sigurim.të.cilësisë.nëntor,2016))

Udhëheqja është si arti dhe shkenca e “frymëzimit” dhe e realizimit të ëndërrave të përbashkëta. Drejtori është krijues, regjisor, aktor. (Sashkin, 2003)

Bilanci i llogaridhënies dhe përmirësimit është gjithashtu i rëndësishëm për cilësinë e brendshme sigurimit. Në nivelin e shkollës, ka disa dëshmi që mësuesi i fortë është mësues besim, një fokus kolektiv në përmirësimin e mësimdhënies dhe mësimin, dhe përvojën e mësuesve shoqërohen me nivele më të larta të arritjes së studentëve (Elmore, 2001). Nga ana tjetër, mësuesit në shkollat më të suksesshme kanë nivele më të larta besimi, gjë që tregon nivele të forta të kontrollit të brendshëm dhe llogaridhënies (O'Day, 2002). Cilësia e brendshme dhe mekanizmat e sigurimit janë më efektive kur mbështesin punën kolektive të mësuesve dhe janë të përqendruar në përmirësimin e mësimin.

Me decentralizimin e vazhdueshëm, përgjegjësitë kalohen nga niveli qendror në nivelin komunal dhe të shkollës. Zhvillimi i shkollës është një detyrë e çdo shkolle sot- e cila është një sfidë e madhe për shumë njerëz, por gjithashtu edhe një mundësi e madhe për t'u përfshirë!

Të jesh lider nuk do të thotë të jesh vetëm profesionist i përkryer në një fushë, por kjo do të thotë të jesh edhe lider në mënyrë si u drejtohesh të tjerëve, në komunikim dhe në sjellje. Udhëheqësit gjithmonë duhet t'i karakterizojnë sjellja udhëheqëse, që ka për qëllim të krijojë klimë të mirë në organizatën të cilën e udhëheq. (Haxhere & Shala, 2013)

Për udhëheqjen diskutohen mënyrat dhe stilet, ndërsa për drejtorin diskutohen aftësitë, cilësitë dhe kompetencat. Koncepti tradicional i udhëheqësit është imponimi i pajtueshmërisë, respektit dhe bashkëpunimit. (Adlam, 2003)

Udhëheqësi është person me stilin e vet, me pamjen, me karakteristikat dhe me sjelljen. Në teori, e sidomos në praktikën shkollore, janë të njohura shumë stile të udhëheqjes: stili autokratik, stili demokratik, stili liberal, stili likerit, stili bashkëpunues, stili i drejtuar drejt produktit, stili direktiv dhe stili mbështetës. Këto stile ndërmjet veti diferencohen me karakteristika të shumta. Pikënisjet për përcaktimin e stilit të udhëheqjes mund të jenë: cilësitë e udhëheqësit, raporti i tij ndaj bashkëpunëtorëve, shfrytëzimi i pozitës dhe i fuqisë që i është dhënë, raporti i tij ndaj detyrave që duhet t'i realizojë. (Bush , 2003)

Udhëheqësi është si një “portier i fuqishëm” pasi ai luan një rol të rëndësishëm në dhënien e vizionit të shkollës, arritjen e objektivave, promovimin e strukturave të punës bashkëpunuese, si dhe krijimin e ambienteve të përshtatshme për mësimdhënie. (Shailly, 2012)

Udhëheqësi konsiderohet si individi përgjegjës për standardin e krijuar në shkollën e tij. Për mënyrën e organizimit të aktiviteteve dhe veprimtarinë e shkollës, si institucion pedagogjik. Po ashtu përcakton dhe përmbush objektivat e shkollës, bazuar në vlerat e përgjithshme të saj. Ai thekson se udhëheqësi lidhet direkt me reformat e shkollës si dhe me promovimin e njohurive dhe qëndrimeve. (Fullan , 2008)

Mënyra në të cilën udhëheqësit e suksesshëm i zbatojnë këto praktika do të ndikohen nga një numër faktorësh, përfshirë gjykimin e tyre lidhur me kushtet e mësimdhënies dhe nxënies në shkollë, vetbesimin dhe përvojën e stafit të tyre, si dhe nivelet e sjelljes, aspiratave dhe arritjeve të nxënësve të cilat ndikojnë në një mjedis të dëshirueshëm për të gjithë ( Day, 1993) (Dey, 1993)

Kërkimet sugjerojnë që ka një lidhje të fortë mes cilësive personale të udhëheqësve dhe suksesit në drejtim, drejtorët janë komponentët kryesorë në sukses ( Leithwood, 1990 )

Prandaj është e domosdoshme që drejtori të zhvilloj stilin e udhëheqjes që mundëson rritjen e atmosferës në shkollë. Ku si rezultat, këto stile të udhëheqjes ndikojnë në rritjen e kënaqësisë së stafit në punë dhe në përgjithësi në krijimin e klimës në shkollë (Hoy dhe Miskrl, 2001).

Stili i udhëheqjes që udhëheqësit e një institucioni zgjedh të ushtrojë, mbështetet nga kultura dhe konteksti i atij institucioni, të cilat mund të ndikojnë në punën e mësimitdhënësve / dhe stafit të shkollës (Al-Omari, 2008). Shpeshherë drejtuesit pohojnë se pengesat në komunikim janë një nga problemet më serioze me të cilat ata ndeshen në praktikë. Pengesat e komunikimit në mjaft raste shërbejnë për të paralajmëruar ekzistencën e problemeve më të thella, prandaj një drejtues shkolle nuk duhet t'i marrë gjërat shumë sipërfaqësore, por duhet që ta trajtojë çështjen në mënyrë më të detajuar për të zbuluar shkaqet e vërteta të barrierave të komunikimit (Orhani , 2000).

Drejtuësit duhet t'i njohin mirë barrierat që pengojnë gjatë komunikimit: Mungesa dhe mangësitë e planifikimit, problemet semantike dhe gjuhësore, interpretimet e ndryshme të informacionit janë një pengesë tjetër kryesore në komunikim ku informacioni shpërndahet në individë të ndryshëm, shkalla e të dëgjuarit, informacionet e tepërta (Koxhaj & Tomini , 2003).

Teoria e Transformimit është një nga teoritë më të fundit të lidërshiptit. Kjo teori adreson mënyrën se si udhëheqësit i motivojnë dhe i frymëzojnë pasuesit e tyre për të arritur madhësinë . (Northouse, 2017) Ai përfshin udhëheqës që përshtaten me nevojat e atyre në sferën e tyre të ndikimit. Udhëheqësit transformues konsiderohen agjentë të ndryshimit të cilët kanë një vizion të qartë dhe largohen nga njohuritë e atyre në organizatë. Në këtë epokë të shek.21 përgjegjësia e drejtorëve është për të ushtruar forcë udhëheqëse mësimore në shkollat e tyre. Ata përballen me detyrën e rritjes së rezultateve të nxënësve duke ruajtur rendin përmes sjelljes së pranueshme të nxënësve që mund të kërkojë ndryshimi i klimës dhe kulturës së shkollës. (Tableman, 2004) Gjatë punës më të mirë të drejtorëve thekson Tableman (2004), llogaridhënia kryesore ndaj mësimitdhënies është kur lidërshipti lidhet me klimën e shkollës. Ajo deklaron se klima e shkollës është një element i rëndësishëm në diskutime rreth përmirësimit të arritjeve të nxënësve. Prandaj, klima e shkollës, llogaridhënia është gjithashtu një komponent shumë i rëndësishëm i udhëheqësit të shkollës. (Tableman, 2004)

Bazuar në faktorët e mësipërm, udhëheqësit transformues krijojnë besim përmes një marrëdhënie emocionale duke angazhuar punonjësit që të jenë plotësisht të angazhuar për

suksesin e shkollës, ata janë të pasionuar për atë që ata janë në gjendje të bëjnë dhe janë plotësisht të integruar në mbështetjen e misionit dhe vlerave të shkollës gjatë tërë kohës. Si udhëheqës ecin përpara në krijimin e kredibilitetit, ata tejkalojnë sfidën e ndërtimit të besimit midis individëve, grupeve, dhe organizimit përmes një procesi të krijimit dhe ruajtjes së një kulture në shkollë. (Dittmar, Jennings & Stahl-West, 2007)

" (Hoy, W. & Miskel, C., 2005, f. 185) e përcaktuan klimën e shkollës si" grup të brendshëm karakteristikat që dallojnë një shkollë nga një tjetër dhe ndikojnë në sjelljet e secilit anëtarë të shkollës ".

Udhëheqësit më të suksesshëm të shkollës janë fleksibil dhe jo dogmatik të cilët duke menduar brenda një sistemi të vlerave thelbësore duke përfshirë qëndrueshmërinë, elasticitetin dhe optimizmin, tipare të tilla ndihmojnë të shpjegojnë pse liderët e suksesshëm përballen me kushtet e frikshme shpesh në gjendje të shtyjnë proceset përpara kur ka pak arsye të presim progres. (Day, Sammons, Leithwood, Hopkins, Harris & Brown, 2010)

Prandaj, studiuesit rekomandojnë praktikën e këtyre udhëheqësve të cilët janë gjetur të kenë një ndikim të rëndësishëm në anëtarët e mësimdhënësve / pedagogëve kënaqësinë e punës në atë kontekst të veçantë me qëllim të rritjes së efektivitetit institucional (Nguni , Slegers, and Denessen, 2006)

Maslin-Ostrowski (2002) shpjegon, "Kushtet e terrenit duke përfshirë mënyrën e kohës, hapësirën dhe modelet e komunikimit janë të strukturuar - janë pjesë përbërëse e botës së çrregullt të shkollës lidhshme. Administratori pothuajse nuk ka kohë për të reflektuar ose për të folur me kolegë të besueshëm për shqetësimet dhe frikën, një udhëheqës lehtë mund të jetë i izoluar dhe është shumë vështirë të mbajnë barrën e udhëheqjes vetëm. (Ackerman, R., & Maslin-Ostrowski, P., 2002, f. 11)

## **1.2. Roli i drejtorit në menaxhimin e shkollës**

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.

Prandaj, krijimi i një mendimi pozitiv në shkollë, i një klime të mirëkuptimit dhe respektit të ndërsjellët 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. Në literaturën e kësaj fushe gjejmë edhe përdorimin e nocioneve tjera për udhëheqjen e shkollës, si shprehjen “qeverisje e shkollës”, (Backam E.&Trafford B., 2007, f. 38) e cila nënkupton një udhëheqje demokratike, e bazuar në vlerat e të drejtave të njeriut, autorizimin, gjithëpërfshirjen, etj.

Përkufizimi i udhëheqjes nxjerr në pah këto pika: ka të bëjë me drejtimin dhe ndikimin. Stabiliteti është qëllimi i asaj që shpesh quhet menaxhim. Përmirësimi është qëllimi i lidershit. Por të dyja janë shumë të rëndësishme. Një nga kërcënimet më serioze ndaj stabilitetit në një distrikti shkollor është qarkullim i shpeshtë në radhët e superintendentëve, drejtorëve dhe zëvendës drejtorët. Paqëndrueshmëria në nivelin e shkollës shpesh pasqyron një dështim të menaxhimit në nivelin e qarkut.

Një kërkesë thelbësore, që shtrohet para një subjekti menaxherial, është aftësia për të bërë ndryshime. (Fullan M., 2002) 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, vizion dhe planifikim të rrugëve dhe etapave të zhvillimit të një procesi drejt ndryshimit.

Menaxhimi i procesit të zhvillimit të kurrikulimit qëndron në thelbin e një drejtori të udhëheqjes pedagogjike. Nëse drejtori nuk e udhëheq procesin, do të udhëhiqet nga dikush tjetër, që do të thotë që drejtori heq dorë nga ndoshta më i rëndësishmi mjet pedagogjik udhëheqës. Që nga menaxhimi i procesit të zhvillimit të kurrikulimit nuk mund të jetë thjesht menaxhim teknik, por është gjithashtu e drejtë të thuhet se ka nevojë për një drejtues të shkollës të jetë një pedagog solid me kualifikime të mësimdhënies. Të jesh një menaxher profesional nuk është mjaftueshëm për menaxhimin e suksesshëm të shkollës.

Disa studime ndërkombëtare (p.sh. (Barth, R. S. , 2006, f. 8) dhe (Sergiovanni, T. J., 2005, f. 112) kanë treguar se kultura organizative e shkollës ka një ndikim thelbësor në ecurinë e shkollës dhe rezultatet e mësimin.

Ndryshimin duhet kuptuar vetëm si një mundësi më e mirë dhe me efekte pozitive nga të gjithë. “Secili i punësuar duhet ta kuptojë ndryshimin, si mundësi që në proces e sipër secili në kohë të ndryshme do të fitojë optimumin nga mënyra e re e bërjes së punës”. (Zeneli I, 2013) 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.

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 aktorëve 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”.

Organizimi dhe marrëdhëniet e stafit të shkollës do të jenë pozitive kur të gjitha mendimet dhe sugjerimet janë dëgjuar dhe me kusht që kërkesat e tyre të analizohen dhe të aprovohen nga këshilli i shkollës dhe drejtori. " Fuqia e menaxherit të njohurive të tij matet, kur krahasohet me përpjekjet tjera për të bërë ndryshime pozitive në shkollë, i cili përqendrohet te mësimdhënësit e shkollës, stafin dhe nxënësit - për të punuar lidhur me nevojat e tyre ". (Lisa A. Petrides and Thad R. Nodine, 2003)

Një udhëheqës, një menaxher i suksesshëm duhet të ketë personalitet të ekuilibruar, stabil dhe të përmbajtur, i cili, krahas vlerave tjera profesionale, e ndërton imazhin e një drejtori të suksesshëm, bashkëpunues dhe tolerant, pra me sjellje të kontrolluara. Prandaj, “personaliteti mund të përkufizohet si një pako dinamike e tipareve mendore, shpirtërore dhe fizike, të cilat përcaktojnë sjelljet e një njeriu në një mjedis të caktuar”. (Zeneli I, 2013, f. 230)

Menaxhimi është: - një përpjekje për të planifikuar, organizuar dhe udhëhequr njerëzit dhe resurset për një qëllim të caktuar me një rezultat të caktuar - proces i ndërmarrë që të koordinojë veprimet e të tjerëve në mënyrë që të arrijë rezultatet e përcaktuara - proces i cili



identifikon, organizon dhe rendit të gjitha detyrat, teknikat, resurset dhe metodat për të arritur rezultatet e përcaktuara të projektit. Një përshkrim i thjeshtësuar i menaxhimit të projektit nga një grup autorësh është: “menaxhimi i projektit është vetëm një mjet, një listë e metodave dhe teknikave që na ndihmon të arrijmë qëllimet dhe objektivat tona. (Grup autoresh, 2002, f. 21)

Një nga tiparet e lidërshiptit është të udhëheqë stafin e shkollës në tërësi përmes rekomandimeve. Udhëheqësi i përsosur nuk imponon urdhëra të ashpra ndaj stafit, por u jep atyre udhëzime dhe këshilla dhe mësimdhënësit dhe stafi ndihen të mirëseardhur në bashkëpunim. Ashtu si kjo, drejtori efektiv jep udhëzime dhe udhëzime për tërë stafin e shkollës dhe i fton ata për të marrë pjesë në zhvillimin e arsimit sipas programit të paraparë. Drejtorët sot duhet të jenë udhëheqës udhëzuesë të aftë për të duke zhvilluar një ekip mësuesish të cilët japin udhëzime efektive për secilin nxënës "(Fondacioni Wallace, 2013, f. 6). "Parimet luajnë një rol të madh në zhvillimin e një "profesionalizmi të mësimdhënësit" duke i udhëzuar ata që të bëjnë ndryshime pozitive dhe të ndikojnë në përmirësimin e mësimin ". (The Wallace Foundation, 2013, f. 6)

Kur krahasojmë qasje të ndryshme të lidërshiptit që mund të ofrojë një drejtor, disa nga studiuesit gjetën se "udhëheqja mësimore" ka tre deri në katër herë më shumë ndikim në arritjet e nxënësve se "Udhëheqja transformuese", ku drejtorët përqëndrohet në motivimin dhe përmirësimin e moralit të mësuesit e tyre. (Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J., 2008, fv. 635–674)

Drejtori i shkollës së sotme duhet të jetë një lider i kualifikuar që e kupton zhvillimin e arsimit dhe ka aftësi solide të menaxhimit për të udhëhequr një shkollë.

(Aho, E., Pitkänen, K. & Sahlberg, P., 2006, f. 119) e përmbledhin ndryshimin si më poshtë: “Roli i drejtorëve të shkollave gjithashtu ka ndryshuar në mënyrë dramatike që nga viti 1990. Drejtorët nuk janë vetëm udhëheqësit arsimorë të shkollave të tyre, por edhe menaxherët që janë përgjegjës për financimin, personelin dhe rezultatet e institucioneve të tyre.

### **1.3. Zhvillimi i shkollës dhe sigurimi i cilësisë**

Zhvillimi i shkollës është një proces që duhet të organizohet në secilën shkollë dhe përfshin akterë të ndryshëm, si mësimdhënësit, prindërit dhe nxënësit. Prandaj, është e nevojshme të zhvillohen takime me të gjitha palët e interesuara për të diskutuar dhe marrë idetë e tyre për përmirësimin e shkollës. Shkollat moderne nuk mund të udhëhiqen si sistemi i

“mbyllur”, por duhet të marrin parasysh dhe t’i përfshijnë të gjithë akterët brenda dhe jashtë shkollës.

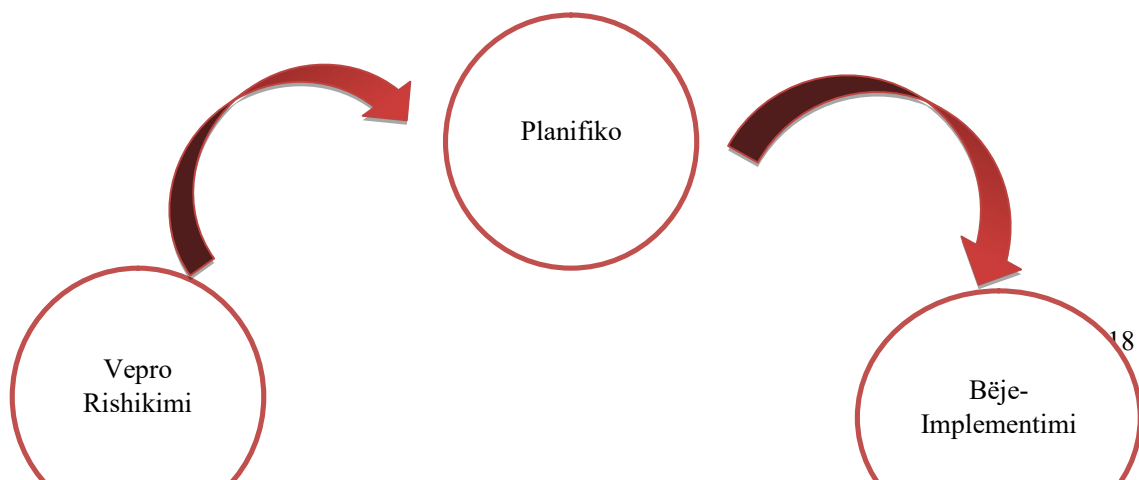
Prandaj është e domosdoshme që drejtori të zhvilloj stilin e udhëheqjes që mundëson rritjen e atmosferës në shkollë. Ku si rezultat, këto stile të udhëheqjes ndikojnë në rritjen e kënaqësisë së stafit në punë dhe në përgjithësi në krijimin e klimës në shkollë (Hoy, W. K. & Miskel, C. G., 2001, f. 38).

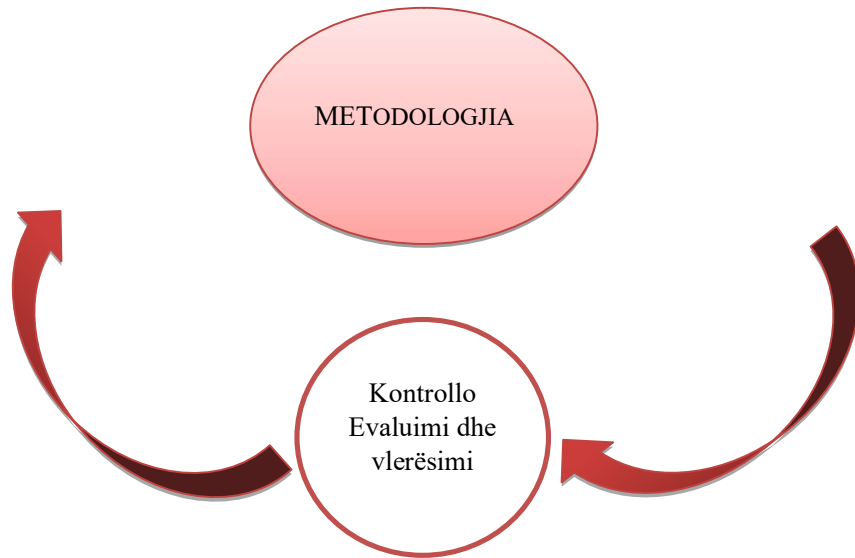
Mjedisi i shkollës nuk është i njëjtë për të gjithë nxënësit. Për disa nxënës shkolla mund të jetë mike. Për disa mund të jetë një mjedis i ftohët. Për qëndrimet dhe ndjenjat tona që vijnë nga një mjedis shkollor i referohen klimës së shkollës. Vështirë mund të japim një përkufizim përmbledhës për klimën e shkollës sepse këtu përfshihen këto dimensione ai fizik, social dhe akademik. (Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2010)

Zhvillimi i shkollës nuk duhet parë si diçka krejtësisht e ndarë nga aktivitetet e përditshme të shkollës, por si një proces dinamik i ndryshimeve për të mirën e arritjes së mësimdhënies dhe nxënies më të mirë, dhe një profili tërheqës të shkollës. Ky proces nuk mund të zhvillohet pa pjesëmarrjen e gjithë akterëve, për të harmonizuar planifikimin dhe hapat sistematik. Vetëm me pjesëmarrjen e grupeve si mësimdhënësit, nxënësit, prindërit dhe komuniteti i gjerë, shkolla mund të zhvillojë plotësisht potencialin e saj dhe të arrijë rezultatet më të mira të mundshme.

Zhvillimi i shkollës është më shumë se një proces menaxhimi. Para se një menaxhim i tillë të mund të fillojë, ekziston nevoja për krijimin e një pasqyre të përbashkët rreth filozofisë, çka do të thotë një pasqyrë rreth vlerave normative në sjellje ndërmjet mësimdhënësve dhe nxënësve, mësimdhënësve dhe mësimdhënësve etj. Është themel i çdo komunikimi ndërmjet akterëve të ndryshëm të shkollës, por gjithashtu themel i çdo veprimtarie.

Zhvillimi i shkollës nënkupton procesin e vazhdueshëm të përmirësimit, duke ndjekur një sërë hapash që mund të përshkruhen duke përdorur ciklin Planifiko- Bëj- Kontrolllo- Vepro (PBKV), për të siguruar cilësinë në shkollë. (Ngritja e Kapaciteteve në Udhëheqjen Arsimore, 2017:10)





**Figura 1: Procesi i sigurimit të cilësisë**

### **1.3.1. Sigurimi i Cilësisë në arsimin parauniversitar**

Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë e Kosovës ka miratuar Strategjinë e Sigurimit të Cilësisë për Arsimin Parauniversitar të Kosovës për vitet 2016-2020, me qëllim që të kontribuojë në përmirësimin e shërbimeve arsimore dhe rezultatet e arsimit. <https://masht.rks-gov.net/uploads/2016/12/qa-strategy-final-english.pdf>

Kjo strategji ka katër komponentë të ndryshëm, të përfaqësuar nëpërmjet objektivave strategjike dhe masave që ndërlidhen me:

**Objektivi 1:** Ndërtimi i mekanizmave efektiv për sigurimin e cilësisë

- Ndërtimi i një sistemi efikas për vlerësimin e shkollës;
- Zbatimi i ciklit të menaxhimit të cilësisë në arsim;
- Fuqizimi i organeve shkollore për të kryer funksionin e tyre të sigurimit të cilësisë;
- Përcaktimi i rolit të DKA-ve në sigurimin e cilësisë dhe ndërtimin e strukturave përkatëse për sigurimin e cilësisë në DKA-të;
- Funksionimi i Inspektoriatit në aspektin ligjor- administrativ dhe pedagogjik-profesional;
- Funksionalizimi i sistemit të licencimit të mësimdhënësve;

- Shfrytëzimi efektiv i të dhënave mbi monitorimin e arsimit për sigurimin e cilësisë në të gjitha nivelet;

**Objektivi 2:** Avancimi i planifikimit të zhvillimit në nivel të shkollës dhe komunës

- Rishikimi i procedurave dhe instrumenteve për planifikimin e zhvillimit;
- Monitorimi i zbatimit të planit zhvillimor të shkollës;
- Harmonizimi i planeve komunale me planet shkollë sipas fushave të cilësisë;

**Objektivi 3:** Ndërtimi i kapaciteteve për sigurimin e cilësisë në të gjitha nivelet

- Ngritja e kapaciteteve të inspektimit për përgjegjësitë e reja;
- Hartimi i Doracakut për grupet profesionale të shkollave me fokus në zhvillimin e cilësisë;
- Trajnimi i stafit të DKA-ve, drejtorëve dhe personelit përgjegjës të shkollës për menaxhimin e cilësisë;
- Sigurimi ndihmës nga grupet profesionale në nivel komunal;
- Trajnimi i përfaqësuesve të shkollave dhe komunave për planifikimin e zhvillimit;
- Zbatimi i sistemit të monitorimit për mësimdhënësit e ri në shkolla;

**Objektivi 4:** Rritja e vetëdijes së akterëve rreth sigurimit të cilësisë.

- Publikimi i rezultateve të testeve kombëtare dhe ndërkombëtare;
- Promovimi i suksesit dhe shpërblimi i arritjeve;
- Informimi i prindërve mbi aspekte të ndryshme të kurrikulës dhe sigurimit të cilësisë;
- Promovimi i debateve publike me cilësinë në arsim;
- Krijimi i portalit për sigurimin e cilësisë;

MASHT-i, me mbështetjen e akterëve dhe partnerëve ka filluar të hartojë masat e parapara në këtë strategji. Disa nga masat tashmë janë hartuar dhe pilotuar, dhe shkollat po fillojnë t'i zbatojnë ato, siç janë Korniza e Vetëvlerësimit të Performancës së Shkollës, Plani Zhvillimor i Arsimit në Komunë, Plani Zhvillimor i Shkollës, emërimi i koordinatorëve komunal të cilësisë në arsim, koordinatorët e cilësisë me bazë në shkollë etj. ( MASHT, 2017)

#### **1.4. Personeli shkollor përgjegjës për koordinimin e cilësisë në shkollë**

Në mënyrë që plani i zhvillimit të cilësisë së shkollës të zbatohet më sukses, këta janë njerëzit përgjegjës brenda shkollës:

- ✓ Drejtori i shkollës

- ✓ Koordinator i cilësisë
- ✓ Mekanizmi për vlerësimin e shkollës
- ✓ Aktivitetet profesionale

### 1.4.1. Drejtori i shkollës

Drejtori i shkollës është personi kyç për të lëvizur më tej proceset në shkollë, si dhe për të motivuar dhe angazhuar komunitetin e shkollës. Drejtori i shkollës duhet të udhëheqë të gjithë procesin e përgatitjes së Planit Zhvillimor të Shkollës. Për më tepër drejtorët e shkollave janë gjithashtu përgjegjës për hartimin e Planit Vjetor të Punës për shkollat e tyre dhe gjithashtu për Planin Personal të Punës siç kërkohet nga DKA-ja.

Gjatë viteve të kaluara, MASHT-i në bashkëpunim me donatorët, sidomos me USAID-in, BE-në dhe GIZ-in kanë përkrahur procesin e zhvillimit të kapaciteteve të edukatorëve për menaxhimin dhe udhëheqjen e shkollave. Një dokument kyç që përcakton standardet e performancës për drejtorët e shkollave është miratuar si UA në vitin 2012, përkatësisht UA nr.04/2012. Ky dokument përcakton gjashtë standarde të performancës që udhëzojnë drejtorët e shkollave në kryerjen e detyrave të tyre. Për qëllimet e Planit Zhvillimor të Shkollës, drejtorët e shkollave duhet t'u referohen standardeve të mëposhtme:

**UA 04/2012: Standardet e drejtorëve të shkollave që ndërlidhen me përgjegjësitë lidhur me planifikimin e zhvillimit të shkollës dhe menaxhimin e projekteve.**

<b>Standardi 1:</b>	<b>Standardi 3:</b>	<b>Standardi 4:</b>
<p><b>Udhëheqja dhe Motivimi</b></p> <p>-Vlerësimi i efektivitetit të shkollës- Strategjisë së Sigurimit të Cilësisë; Monitorimi dhe vlerësimi i efikasitetit të shkollës;</p> <p>- Planet Zhvillimore të shkollës- Fazat e Zhvillimit të Shkollës;</p> <p>- Përgatitja për PZhSh-në;</p>	<p><b>Planifikimi dhe Menaxhimi</b></p> <p>-Planet zhvillimore të shkollës- Fazat e Zhvillimit të shkollës;</p> <p>- Përgatitja për PZhSh-në;</p> <p>- Zbatimi i PZhSh-së;</p> <p>- Vendi i Këshillit Drejtues të shkollës;</p>	<p><b>Bashkëpunimi dhe Ndërveprimi</b></p> <p>-Vendi i Këshillit Drejtues të Shkollës;</p> <p>- Rolet dhe përgjegjësitë e shkollës për të bashkëpunuar me komunitetin e shkollës;</p>

- Zbatimi i PZhSh-së.		
-----------------------	--	--

### **Roli i drejtorit të shkollës:**

Me rritjen e autonomisë, drejtorët e shkollave duhet të bëhen vizionar, planifikues arsimor, iniciatorë të zhvillimit shkollor, komunikues për të siguruar pjesëmarrjen e gjerë të komunitetit, përkrahës të cilësisë në mësimdhënie dhe mësimnxënie, moderatorët për akterët kyç të shkollës, menaxher për burime teknike dhe financiare, liderë për personelin dhe nxënësit e tyre të cilët marrin vendime të informuara mbi bazën e të dhënave dhe drejtojnë shkollën e tyre në mënyrë efikase dhe strategjike në një kontekst gjithnjë e më konkurrues në mënyrë që të arrijnë rezultatet më të mira të mundshme për nxënësit e tyre me burimet në dispozicion.

Në këtë rast kur jemi tek roli i drejtorit i përmendim disa prej tipareve kryesore që i posedon ai:

- Sigurimi i një mjedisi miqësor ndaj nxënësve, të sigurt, të këndshëm dhe të përshtatshëm për mësim.
- Përfshirja e akterëve dhe partnerëve të arsimit në vendimet e shkollës.
- Sigurimi i të mësuarit dhe zgjedhjes së diferencuar në kontekstin e aktiviteteve kurrikulare dhe jashtëkurrikulare.
- Sigurimi i qëndrueshëm në të gjithë shkollën në nxitjen e mësimdhënies me nxënësin në qendër.
- Mbështetja e trajnimit dhe mentorimit të mësimdhënësve të bazuar në shkollë si një mjet për të përmirësuar aftësitë mësimore të personelit.
- I kushton vëmendje të veçantë zbatimit të parimeve dhe praktikave të arsimit gjithëpërfshirës.
- Në bashkëpunim me të tjerët punon drejt zhvillimit të një projekti të qartë.

- I ndihmon shkollave që të bëhen organizata mësimore dhe ‘magnet’ për komunitetin nëpërmjet krijimit të komuniteteve të praktikës; programeve të shkrim-leximit dhe për mësimin e të rriturve. (MASHT, 2017:24)

#### **1.4.2. Koordinator i Cilësisë së Shkollës**

Koordinatori i Cilësisë së Shkollës është personi kryesor në shkollë për të udhëhequr proceset e sigurimit të cilësisë në shkollë. Sa i përket PZhSh-së, ai duhet të mbështesë procesin e vetëvlerësimit të performancës së shkollës dhe të punojë ngushtë me drejtorin e shkollës në koordinimin e aktiviteteve të ndërlydhura me PZhSh-në. Gjithashtu, KCS është përgjegjës për të përgatitur raportin e detajuar për aktivitetet e koordinimit të cilësisë në shkollë, i cili shërben si pikë fillestare për planin vjetor të shkollës dhe planin zhvillimor të shkollës. Rolet dhe përgjegjësitë e veçanta të KCS-së rregullohen me UA nr.23/2016. (MASHT, 2017:22)

#### **1.5. Roli udhëheqjes arsimore në edukimin cilësor të shkollës**

Njëra ndër bisedat që diskutohen lidhur me cilësinë arsimore në edukim padyshim është edukimi cilësor në shkolla. 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 shkollor komunal e deri në nivel qendror dhe anasjelltas. Krahas diskutimeve të shumta për çështje të cilësisë arsimore, krahas përcaktimit të standardeve dhe kritereve të cilësisë dhe krahas vendosjes së kritereve 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.

Shkollat e shekullit 21 zhvillojnë liderë për të ardhshmen "nga përmirësimi në transformim". Udhëheqja nuk do të ndryshojë nëse qasja jonë do të jetë e rastësishme dhe e paqëndrueshme; ne kemi nevojë për një plan, qasje graduale dhe kohezive të drejtuesve të shkollave të të sotmes dhe të nesërmes, të cilët kanë njohuri profesionale, shkathtësi për të arritur sukses. (West-Burnham, J., 2009, f. 101)

Nga rrethi vicioz mund të dilet vetëm me planifikim bashkëkohor të ndryshimeve e sidomos në fuqizimin e partneritetit shkollë-komunitet. Partneriteti me fytyrë njerëzore është shumë i rëndësishëm andaj hapin e parë duhet ta bëjë shkolla. Nismat mund edhe të pengohen (legjislacioni, rezistuesit etj..), por shkolla nuk guxon të dekurajohet. Funkcionalizimi i fuqisë

së bashkëpunimit, inkurajon elementet përbërëse të shkollës dhe të komunitetit që të formojnë shkathtësi për të nxënë gjatë gjithë jetës. Për të mos ndodhur çorganizimi në shoqërinë tonë dhe në shkollat tona është tepër i nevojshëm partneriteti shkollë – komunitet. Të gjitha palët janë përfituese të bashkëpunimit, shkolla do të ketë arritje më të larta por edhe familja do të vetëdijësohet për përmirësimin e gjendjes duke ndryshuar në kuptimin pozitiv, ndërsa komuniteti (suprasistemi) do të ketë kuadro cilësore që do të ndikojnë në përmirësimin e gjendjes ekonomike dhe do të ulët papunësinë etj.

Udhëheqësit e shkollave luajnë një rol të rëndësishëm në forcimin e lidhjeve ndërmjet shkollës personeli dhe komunitetet që i rrethojnë. (Fullan, M., 2005, f. 368)

Përmasat reciproke të partneritetit shkollë – komunitet do të jenë shumë më të mëdha nëse palët kanë informacion, për rëndësinë e kësaj çështje, pra shkolla, prindërit, komuniteti i brendshëm e po ashtu edhe ai ndërkombëtar. Prandaj organizimi i të gjithë përfituesve do të sjellë të mira shumëdimensionale në çdo fushë të arsimit.

Shkolla që krijon të ashtuquajturin „Rrjet i merimangës” për mes të cilit pranon dhe dërgon energji zhvillimore në shumë fusha e sidomos në zhvillimin e të gjithë nxënësve deri në kufijtë e tyre të skajshëm është shkollë cilësore. Shkolla duhet ta ketë të qartë se pa bashkëpunim me komunitetin, nuk do të arrijë kurrë të jetë shkollë efektive dhe nuk do të jetë në gjendje të përballë kurrë me sfidat e këtij shekulli, po aq përgjegjësi ka edhe komuniteti sepse po nuk bashkëpunoi me shkollën nuk do të arrijë kurrë të jetë shoqëri e zhvilluar as e integruar në shoqëritë e zhvilluara. <https://sq.wikipedia.org> 18.11.2019 -21<sup>10</sup>



Figura 2 – Shkolla dhe komuniteti



Të gjithë këta faktorë të cilët janë të përfshirë në figurën 1 paraqesin një udhë lidhëse në mes të drejtorit të shkollës me palët e interesit për të arritur që shkolla të jetë sa më cilësore në të gjitha fushat si në mësim, infrastrukturë etj.

- Shkolla është një sistem i krijuar nga shoqëria për interesat e vetë shoqërisë. Shkollën e përbëjnë elemente, pa të cilat nuk do të ishte shkollë. Këta elemente janë: nxënësit, mësimdhënësit, udhëheqësit e shkollës, punëtorët administrativ, shërbimi i konsulencës (psikolog, pedagog, mjek, punëtorët social, bibliotekarët etj.), punëtorët ndihmës, rojtarët etj.
- Komunitetin e përbëjnë bashkësia e prindërve, e nxënësve, e institucioneve e asociacioneve të ndryshme arsimore, kulturore, shkencore, shëndetësore. Këto dy sisteme nuk mund të jenë të ndara dhe shpesh njihen si; bashkëpunim, partneritet, aleanca, konsorciume, etj. Mbyllja e shkollës ndaj komunitetit ka për pasojë zvogëlimin e efekteve të shkollës. <https://sq.wikipedia.org> 18.11.2019 -21<sup>20</sup>

Udhëheqja mund të përshkruhet duke iu referuar dy funksioneve kryesore. Një funksion është sigurimi i drejtimit; tjetra po ushtron ndikim. Çfarëdo që bëjnë liderët, ata të sigurojë drejtimin dhe ushtrimin e ndikimit. Kjo nuk nënkupton thjeshtësim të mëtejshëm. Secili prej këto dy funksione drejtuese mund të kryhen në mënyra të ndryshme dhe mënyrat e praktikës që lidhen me funksionet dallojnë shumë "modele" të udhëheqjes.

Disa ide vërtetë të mëdha për reforma mund të humbasin në riorganizim kur ata nuk pilotohen së pari dhe kur zbatimi i tyre nuk paraprihet nga vendimmarrja e shëndoshë (Hass, E., Fischman, G., & Brewer, J., 2014, f. 34)

Në kryerjen e këtyre dy funksioneve, udhëheqësit veprojnë në mjedise të ndryshme nga stabiliteti dhe ndryshimi. Këto kushte bashkëveprojnë në marrëdhënie komplementare. Ndërsa stabiliteti shpesh lidhet me rezistencën dhe mirëmbajtjen e status quo-së, është në të vërtetë e vështirë për udhëheqësit dhe edukatorët e tjerë që të bien përpara nga një themel i tmerrshëm. Për të qenë më preciz, është stabiliteti dhe përmirësimi që kanë këtë marrëdhënie simbiotike. Duke kërcyer përpara nga një themel i tundur mund të prodhojë ndryshim, por jo ndryshim lloji që shumica prej nesh që vlen të bjerë vlerë në fytyrë është imazhi që vjen në mendje. Themelet e paqëndrueshme dhe ndihmat e padrejta ndihmojnë për të shpjeguar pse ndodh prapambetja e ndryshimeve të miratuara nga shkollat tona gjatë gjysmë shekullit të kaluar kanë pasur pak efekt në suksesin e studentëve tanë. Përpjekjet për reformën

në shkollë kanë qenë më të suksesshme në ato shkolla që kanë nevojë për to pak. (Elmore R., 1995, fv. 23- 26)

Koncepti i cilësisë së arsimit është mjaft kompleks dhe sfidues, sepse përfshin shumë dimensione dhe shumë çështje, të cilat kërkojnë vëmendje dhe përkushtim, jo vetëm nga drejtori apo nga udhëheqja e shkollës, por nga të gjithë aktorët e shkollës, duke përfshirë edhe mësimitdhënësit, nxënësit dhe komunitetin. Detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorit të shkollës duhet të shoqërohen dhe të plotësohen me detyrat dhe përgjegjësitë e mësimitdhënësve, 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.

Drejtori këshilli i prindërve dhe komuniteti kanë një mundësi për të zhvilluar në mënyrë bashkëpunuese një plan që u mundëson të gjitha palëve të interesuara të mbështesin nxënësit dhe shkollën. Udhëheqësit efektivë janë të arritshme për mësuesit, prindërit dhe palët e interesuara dhe mund të mbajnë linja të hapura të komunikimit. (Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A., 2005, f. 47)

- 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.

Fondacioni Wallace, Drejtori i Shkollës si Udhëheqës, përshkruan pesë praktika kryesore që drejtorët efektivë bëjnë:

1. Formoni një vizion të suksesit akademik për të gjithë studentët bazuar në standarde të larta.
2. Krijoni një klimë mikpritëse për arsimin ku ndërveprimet janë të sigurta dhe bashkëpunuese.
3. Kultivoni udhëheqjen në të tjerët në mënyrë që mësuesit dhe të rriturit e tjerë të kontribuojnë dhe të marrin një rol në realizimin e vizionit të shkollës.

4. Përmirësimi i mësimdhënies për t'i mundësuar mësuesve të mësojnë praktikën më të mirë dhe nxënësit të mësojnë në mënyrë të personalizuar. (The Wallace Foundation, 2013, f. 4)

5. Menaxhon njerëzit, të dhënat dhe proceset për të nxitur përmirësimin e shkollës.

Drejtori "duhet të krijojë një" vizion të përbashkët të të nxënësve "që lejon bashkëpunimin në të gjithë aktorët dhe siguron motivim për punë të vështirë dhe përmirësim i vazhdueshëm". (Hallinger, P., & Murphy, J., 2013, f. 17) Kur të gjitha këto përpjekje të udhëheqjes arrijnë kulmin në një ndryshim në praktikën mësimore atëherë të mësuarit dhe arrijnë e nxënësve ndikohen ndjeshëm. (Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D., 2008, fv. 27-42)

Kur një drejtor emërohet në një institucion të ri arsimor, ata nuk mund ta sjellin udhëheqjen e tyre nga shkolla e tyre e mëparshme; në vend të kësaj, lidhshipi duhet të rilindë një kontekst të ri, në një sistem të ri administrativ dhe në një kulturë të re. Është shumë e vështirë të imagjinojmë se mund të shkruajmë një doracak për menaxhimin e shkollës që do të paraqiste çdo hollësi të veçantë të administratës, financave dhe menaxhimit.

Udhëheqësit efektivë të shkollave janë veçanërisht të aftë në krijimin e organizatave të të mësuarit dhe nxitjen e zhvillimit të bashkësive të të mësuarit. Ata janë nxitësit e fuqishëm të zhvillimit profesional, ata ushqejnë rritjen e komuniteteve të praktikës profesionale dhe formojnë organizatat shkollore për t'iu përmbajtur parimeve të komunitetit (Murphy, J., Elliott, S., Goldring, E., & Porter, A., 2007, f. 187)

## **1.6. Zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimdhënësve në ngritjen e cilësisë në shkollë**

Zhvillimi profesional i mësimdhënësve do të thotë të mësuarit e mësuesve, si mësojnë të mësojnë dhe si i zbatojnë njohuritë e tyre praktikë për të mbështetur mësimin e nxënësve. (Avalos, B., 2011, fv. 10–20) Mësimdhënësit mund të mësojnë nëpërmjet pjesëmarrjes në kurse të ndryshme, në shkollë kur reflektojnë në mësimdhënien e tyre dhe në vëzhgimin dhe reflektimin mbi mësimin e të tjerëve në bashkëpunim me kolegët. Mësimi mund të ndodhë në takimet e planifikuara të reflektimit në mes të mësuesve, ose mësuesit mund të mësojnë nga biseda të paplanifikuara me kolegë të tjerë para ose pas mësimit. Sipas (Warford, M.K., 2011, f. 252), trajnuesit e mësuesve nuk mund të nxisin mësimin e mësuesve pa duke zgjuar njohuritë dhe përvojat e tyre të mëparshme gjatë procesit mësimor. Përvojat praktike të mësuesve gjithashtu kanë një efekt pozitiv mbi rezultatin e nxënies së nxënësve dhe kjo do të duket se ka efektin më të lartë nga tre deri në pesë vjet pas përfundimit të trajnimit. Nëse

mësuesit janë duke punuar në një mjedis shkollor i orientuar drejt zhvillimit, i cili i kushton rëndësi vazhdimet të mësuarit dhe bashkëpunimit, efekti do të mbahet më gjatë se tre deri në pesë vjet, sipas Hagen dhe Nyen (2009). (Hagen, A., and T. Nyen. , 2009, f. 149) Kështu mësuesit mund të mësojnë nga përvojat e tyre duke u eksploruar, dhe në këtë mënyrë do të kenë një perspektivë meta në praktikën e tyre të mësimit (Postholm, M.B., and D.I. Jacobsen, 2011, f. 186)

Treguesit e kualifikimeve të mësimit, të ashtuquajturat standarde përcaktojnë nivelet e kompetencës në një mënyrë që është mjaftueshëm specifike, të qarta dhe të thjeshta për t'u matur në mënyrë që të sigurohet një qartësi dhe besueshmëri kriter për dhënien e kualifikimeve pavarësisht se ku ka përfunduar një kandidat studimet e trajnimit të mësuesve. (TDA (2005) Training and Development Agency for Schools. <http://www.tda.gov.uk/about/mediarelations/2005/20050811.aspx>, 2005) 20.11.2019, 17,35' Për vlerësimin e performancës së mësuesve, në të kundërt, aktualisht nuk ka tregues që mund të ofrojnë qartë dhe i thjeshtë për të përdorur metodat e matjes.

Zhvillimi profesional është vetëm mjetet për mësuesit për të fituar njohuri të reja, nëse nxënësit kanë nivel të lartë të arritshmërisë, të ulët ose mesatar, ata do të mësojnë më shumë nëse mësuesit e tyre angazhohen rregullisht në zhvillimin profesional. Udhëheqësit e shkollave përmirësohen me studimin, reflektimin, praktikën dhe punën e vështirë. Mësimi i tyre mbështet jo vetëm në zhvillimin profesional të mësuesve, por edhe nxënësve. Kur liderët dinë të angazhohen mësuesit, stafi mbështetës dhe nxënësit në mësimin efektiv, shkolla bëhet qendra e të mësuarit për të gjithë mësimit dhe nxënësve ". (Hayes M., 2010, f. 24)

Zhvillimi profesional i vetëdrejtuar nënkupton përfshirjen e drejtorëve në vetëvlerësim, në hartimin e synimeve dhe objektivave të zhvillimit profesional, në aktivitetet e planifikuara të të mësuarit për të arritur objektivat, në zbatimin e planit, në vlerësimin e progresit, si edhe në përfshirjen në një cikël të ri të planit të veprimit. Drejtori i përfshirë në të mësuarit e vetëdrejtuar mund t'i zbatojë vetë të gjitha fazat e ciklit të zhvillimit profesional. Por, për faza të ndryshme, ai mund të kërkojë asistencë nga mentori, trajneri apo nga grupi mbështetës. Një nga rolet udhëheqëse të drejtorit të suksesshëm është të tregojë vetëdijen për nevojat dhe aspiratat e kolegëve të tyre, anëtarët e stafit, prindërit dhe nxënësit që u shërbejnë shkollave përkatëse. Ata përshkruhen si komunikues të aftë me fleksibilitet të lartë njohës për të dëgjuar me kujdes ndaj ideve të tjera, të cilat zbatohen për zgjidhjen e problemeve të tyre. (Bolman, L.G., & Deal, T. E., 2002, fv. 16-21)

Drejtorët mund të inkorporojnë në zhvillimin profesional të vetëdrejtuar një pjesë apo të gjitha elementet e zhvillimit profesional, si: udhëheqjen nga mentori, pjesëmarrjen në

trajtime, partneritetin në trajnimin horizontal, pjesëmarrjen në një grup bashkëpunues, përfshirjen në kërkim, të shkruarit reflektiv. Ata gjithashtu mund të përfshihen në aktivitete më pak formale, si: të lexuarit, vizita në shkolla të tjera, kryerja e vëzhgimeve jo vlerësuese në shkollën e tyre etj.

Principet efektive janë ata që mbështesin një vizion të dukshëm. Në studimin e tij (McEwan, E. K. , 2003, f. 240) arriti në përfundimin se drejtorët më pak efektivë ofrojnë justifikime, ndërsa parimet shumë efikase parashikojnë një shkollë e suksesshme që ka përmbushur misionin e saj. Ata janë në gjendje të theksojnë perspektivën e një të lartë arritjen e shkollës dhe nxitjen e komunitetit të tyre shkollor për të blerë në atë vizion. (Fullan, M., 1997) konstatoi se parimet efektive krijojnë dhe komunikojnë objektiva të qarta dhe inkurajojnë vazhdimisht në drejtim të arritjes së këtyre objektivave.

Një studim i kryer nga (Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. , 2005, f. 294) e gjeti këtë drejtorët efektivë krijojnë linja të forta komunikimi në dy mënyra në të gjithë shkollën, komunitetit. Është e rëndësishme që drejtori të parashtrijë pyetje, të jetë i sqartë dhe të inkurajojë reagimet nga anëtarët e komunitetit të shkollës (Bolman, L.G., & Deal, T. E., 2002, fv. 16-21) Studime të tjera të identifikuar rolet kryesore të drejtuesve të shkollave efektive në marrjen e vendimeve dhe ndërtimin e produktivitetit marrëdhëniet me prindërit dhe komunitetin më të gjerë. (Leithwood, K., & Riehl, C., 2005, fv. 22-47)

Zhvillimi profesional i drejtuesve të shkollave përbën një sfidë për të gjithë sistemin arsimor parauniversitar. Në shumë mjedise të edukimit dëgjon të thuhet: “Si është drejtori është shkolla”. Ky perceptim, në një farë mënyrë, por edhe shumë faktorë të tjerë, e bëjnë të domosdoshëm planifikimin dhe zbatimin e zhvillimit profesional afatgjatë dhe të vazhdueshëm të drejtuesve të shkollave. Në mënyrë të vazhdueshme, krahas dhe paralel me zhvillimin profesional të mësuesve, institucionet që menaxhojnë edukimin kanë patur në qendër të vëmendjes së tyre zhvillimin profesional të drejtuesve të shkollave. Nismat e fundit për të ndjekur shkollat e liderit, në të cilat drejtuesit do të trajnohen dhe certifikohen për aftësitë më kyçe që i shërbejnë zhvillimit të rolit të tyre, si edhe licencimi i tyre, tregojnë përpjekje për zbatimin e një paradigme të re në fushën e zhvillimit profesional të drejtuesve. Për të qenë të suksesshëm në shekullin XXI, drejtuesit e shkollës doemos duhet të marrin përsipër role të reja, të zhvillojnë aftësi të reja, si dhe të krijojnë marrëdhënie të reja me pjesëtarët e tjerë të komunitetit të të mësuarit.

Roli i ri i drejtorit përfshin gjithashtu të qenit “mësues parësor”, duke modeluar sjellje të rëndësishme, të tilla, si kreativiteti, marrja përsipër e rreziqeve dhe kolegjaliteti. Së fundmi, drejtori i ri duhet të jetë “nxënësi parësor” në shkollë. Drejtori, duke u bërë “nxënës

dukshëm i qëndrueshëm”, mund të çlirojë energji dhe të vërë në lëvizje procesin e të nxënit në të gjithë komunitetin shkollor.

Një përcaktim tjetër i rolit të drejtorit të shkollës është që drejtori duhet të kryejë detyra të tilla, si: përcaktimi i objektivave të qartë, ndarja harmonike e detyrave për personelin mësimdhënës në procesin mësimor në shkollë, menaxhimi i kurrikulës, monitorimi i orëve mësimore, si edhe vlerësimi i mësuesve, (cituar nga (Di Paola, F. M., Hoy, K. W., 2008). Udhëheqja mësimore është ajo që përqendrohet në përgjegjësinë thelbësore të një shkolle, përkatësisht mësimdhënies dhe mësimi, duke përcaktuar vizionin shkollor, misionin dhe qëllimet, menaxhimin e programit mësimor dhe promovimin e klimës së shkollës. (Hoy, W., & Miskel, C., 2008) Si i tillë, ai bëhet përgjegjësi i shkollës për të punuar me mësuesit për të menaxhuar programin mësimor. Udhëheqësit mësimore e dinë se çfarë po ndodh në klasa dhe mundohen të zhvillojnë kapacitetet e stafit të tyre duke ndërtuar mbi to pikat e forta dhe zvogëlimin e dobësive të tyre. (Spillane, J. P., & Zuberi, A., 2009, fv. 375–423)

Principet efektive janë të talentuar në ndërtimin e marrëdhënieve. Siç thotë McEwan (2003) "Marrëdhëniet nxisin përmirësimin e shkollës". (McEwan, E. K. , 2003, f. 54)

Hapi i parë në zhvillimin profesional të drejtorit është vlerësimi. Siç dihet, vlerësimi paraqitet në dy forma: si vlerësim i brendshëm dhe vlerësim i jashtëm. Në rastin e drejtorit të shkollës, si vlerësim i brendshëm mund të konsiderohet vetëvlerësimi. Por, a realizohet në praktikën tonë shkollore vetëvlerësimi nga ana e drejtorëve të shkollave? Nisur nga përvoja, duke përjashtuar disa projekte të shkëputura të mbështetura edhe nga OJF që mbështesin edukimin, në përgjithësi vetëvlerësimi nuk konsiderohet detyrim administrativ. Një model i vlerësimit të drejtorit i bazuar në reflektimin dhe vetëvlerësimin është modeli i ofruar nga autorët Ellis & Macrina në vitin 1994. (cituar nga Gordon, 2004) Në fazën e parë të procesit të vlerësimit, sipas këtij modeli, pjesëmarrësit përfshihen në aktivitete të strukturuar, që u lejojnë atyre të identifikojnë cilësitë të cilat i bëjnë ata lider unikë të edukimit. Faza e dytë e procesit përfshin organizimin e një aktiviteti, në të cilin ata hartojnë një shumëllojshmëri memosh, raportesh, mesazhesh, hartojnë përparësitë dhe planet e veprimt. Pas kësaj, pjesëmarrësit analizojnë dhe reflektojnë vendimet e tyre. Në fazën e tretë, pjesëmarrësit identifikojnë stilet e tyre të sjelljes, pastaj mësojnë se si mënyrat e ndryshme formojnë kornizën individuale të referencës që lidhet me liderhipin. Faza e katërt përfshin të mësuarit e procesit të identifikimit të problemeve dhe hartimin e strategjisë për zgjidhjen e tyre. Ky proces i nënshtrohet një simulimi praktik “përmirësimi të shkollës”. Në fazën e pestë, pjesëmarrësit mësojnë të kujdesen për individualitetin dhe diversitetin brenda grupeve, të praktikojnë punë në grupe, si edhe të vëzhgojnë sjelljet brenda grupeve. Procesi i

vetëvlerësimin përfaqëson një aspekt thelbësor në zhvillimin profesional, i cili duhet të vijojë gjatë karrierës së drejtorit. Një model tjetër vlerësimi, i propozuar në vitin 1993 nga Seller (cituar nga Gordon, 2004), fokusohet kryesisht mbi drejtorin si zhvillues i stafit. Në këtë model, drejtori reflekton mbi aktivitetet aktuale si lider i zhvillimit të stafit, dhe, më pas, njeh stafin me pikëpamjet e tij.

(Cheng, Y.C., & Townsend, T., 2000, p. 317) e shohin mësimin në shekullin 21 si më të ndërlikuar sesa ka qenë ndonjëherë për shkak të sfidave të shumta të formuara nga mënyrat moderne të teknologjisë, globalizimi ekonomik dhe jeta shoqërore-politike. Në një epokë të ndryshimeve të tilla të shpejta, parimet janë pritet të luajë shumë role dhe të vë në praktikë shumë detyra dhe përgjegjësi që lidhen me të mësimdhënien, ndryshimet e kurrikulit, përmirësimin e edukimit, përvojat e nxënies së nxënësve, rritjes profesionale, dhe ndërveprimeve me prindërit dhe me komunitetin. Të tjerë pritet që janë vendosur në supet e drejtorëve të shkollës duhet të udhëheqin dhe zbatojnë programe që ushqejnë dhe të zhvillojnë performancën e lartë të mësuesve dhe nxënësve të tyre.

Aftësia për të shprehur një qëndrim, mendim, të jepni ose të merrni një porosi – të gjitha këto arrihen përmes komunikimit.

Drejtorët janë të ngarkuar me përcaktimin e qëllimeve dhe motivimin e zgjedhësve për të përmbushur këto qëllime. Cilësia e personelit, mësimdhënësve dhe drejtorit kanë një ndikim të rëndësishëm në rezultatet e testit të nxënësve (Cullen, J. B., Levitt, S. D., Robertson, E., & Sadoff, S., 2013, fv. 133–152.) Sipas një studimi të vitit 2005 (Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B., 2005) ka vlerësuar cilësinë dhe performancën e mësuesve dhe drejtorëve të një shkolle gati 60% të ndikimit total të shkollës në arritjet e nxënësve. (Chenoweth, T. G., & Everhart, R. B., 2002) gjithashtu sugjerojnë që anëtarët e ekipit udhëheqës duhet:

- Të jenë të përkushtuar për ndryshimin e shkollës;
- Të respektohen nga kolegët;
- të kenë potencial udhëheqës;
- të demonstrojnë aftësi efektive ndërpersonale; dhe
- Të jenë në gjendje të fillojnë projektet dhe të "kryejnë punët" (Chenoweth, T. G., & Everhart, R. B., 2002, p. 17)

## **1.7. Komunikimi i drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e shkollës**

Modelet efektive të shkollës përqendrohen në vizionet dhe qëllimet e përbashkëta, komunikimin efektiv, pritjet e larta të të gjithë nxënësve, llogaridhënia, komunitetet e të mësuarit, dhe një stimulues dhe mjedisi i sigurt i mësimit.

Sipas, (Patrick, F. B. & Frankel M., 2004) komunikimi përfshin më shumë se të folurit. Është komunikim me shkrim, si dhe komunikim me sjelljen personale aftësitë komunikuese të udhëheqësve të shkollave, duke përfshirë ato verbale dhe jo-verbale, dyert e hapura politikat dhe takimet e rregullta, mund të hapë rrugën për komunikim efektiv me pjesëmarrësit. Është studiuar shumë për kanalet e ndryshme të komunikimit të asaj shkolle liderët përdorin me mësuesit për të ndarë vizionet dhe qëllimet në shkollë.

Është e rëndësishme që drejtori të parashtrijë pyetje, të jetë i sqartë dhe të inkurajojë reagimet nga anëtarët e komunitetit të shkollës (Bolman, L.G., & Deal, T. E., 2002) Hulumtimet nga (McEwan, E. K., 2003) e gjetën që drejtorët e suksesshëm po komunikojnë njëqind për qind të kohës duke dëgjuar, duke folur, duke shkruar dhe lexuar. Shpesh, drejtori do të përdorë komunikimin me shkrim për prindërit, studentë dhe stafin. Rëndësia e gramatikës së saktë dhe drejtshkrimit është vendimtare. (Holman, L., 1997, fv. 26-27)

Dihet se roli i drejtorit të shkollës kërkon dispozita thelbësore të aftësive dhe skemat njohëse. Sipas, (Leithwood, K., & Steinbach, R., 1995) dispozitat e zakonshme mes drejtorët përfshijnë një pasion të madh, zell, dhe entuziazëm për edukimin e fëmijëve dhe për një shkollë në qendër. Entuziazmi dhe pasioni ndahen me komunitetin e shkollës dhe janë mbështetur nga ideologjia e kujdesit, vlerat e drejtësisë shoqërore dhe edukimi i barabartë i të gjithëve nxënësve pa ndonjë ndjenjë të diskriminimit, favorizim, apo paragjykim. Një nga rolet udhëheqëse të udhëheqësve të suksesshëm është të tregojë vetëdijen për nevojat dhe aspiratat e kolegëve të tyre, anëtarët e stafit, prindërit dhe nxënësit që u shërbejnë këtyre shkollave. Ato përshkruhen si komunikues të aftë me fleksibilitet të lartë njohës për të dëgjuar me kujdes ndaj ideve të tjera, të cilat ato zbatohen për zgjidhjen e problemeve të tyre. (Bolman, L.G., & Deal, T. E., 2002) paralajmërojnë për vlerat kontradiktore që mund të dalin në procesin e lidershit si të vështirë për të menaxhuar.

Nga ana tjetër, puna e (Wong, C. K. , 2002, f. 243 ) pajtohen se ndjeshmëria emocionale e udhëheqësve kërkon vëmendje. Drejtori efektiv bën gjënë e duhur, duke e mbajtur në qendër të vëmendjes dhe duke pasur parasysh se mirëqenien e nxënësit. (McEwan, E. K., 2003) Siç



konfirmohet nga (Begley, P., & Johnsson, O., 2003, fv. 15 - 18), vlerat dhe morali i drejtorëve të shkollave e forcojnë rolin e tyre si udhëheq të shkollave.

"Udhëheqje e suksesshme krijon një kuptim bindës të qëllimit në organizata duke zhvilluar një vizion të përbashkët të të ardhmen, duke ndihmuar në ndërtimin e konsensusit për qëllimet përkatëse afatshkurtra dhe duke demonstruar të lartë pritjet për punën e kolegëve " (Leithwood, K., 2006, f. 620)

Drejtorët, të cilët janë efektivë, punojnë për të krijuar një mjedis pozitiv dhe besojnë se është përgjegjësia e tyre për ta bërë këtë (Whitaker, 2003). Ata e kuptojnë se qytetarët lokalë dëshirojnë një shkollë e cila pasqyron vlerat dhe veprat e tyre për të formuar një kulturë pozitive. (Sergiovanni, T., 2001)

Sipas (Bush, T., 2007, f. 391 ), "me udhëheqje supozon se fokusi i liderit duhet të jetë në funksionet, detyrat dhe sjelljet. Nëse këto funksione kryhen me kompetencë, puna e të tjerëve në organizatë do të lehtësohet. Shumica e qasjeve të udhëheqja menaxheriale gjithashtu supozon se sjellja e anëtarëve organizative është kryesisht racional. Autoriteti dhe influenca ndahen në pozita zyrtare në proporcion me statusin e individë të ndryshëm në hierarkinë organizative ". (Bush, T., 2007, f. 406) shpjegon më tej se "është e rëndësishme që lloji menaxherial i liderit nuk përfshin konceptin e vizionit, i cili është qendror për shumicën e modeleve të udhëheqjes, domethënë, udhëheqja menaxheriale është e fokusuar në menaxhimin me sukses të veprimtarive ekzistuese në vend të tyre duke parashikuar një të ardhme më të mirë për shkollën.

Sipas (Bush, T., 2007, f. 400), liderhipi moral lidhet me modelin kulturor të menaxhimit. "Ky model supozon se fokusi kritik i liderit duhet të jetë në vlerat, bindjet dhe etikën e vetë udhëheqësve. Autoriteti dhe ndikimi duhet të rrjedhin nga konceptimet mbrojtëse të asaj që është e drejtë apo e mirë.

Kultura e shkollës, e definuar si "supozimet bazë, normat dhe vlerat, dhe artefaktet kulturore që ndahen nga anëtarët e shkollave, të cilat ndikojnë në funksionimin e tyre në shkollë " (Maslowski R., 2001, fv. 8 - 9)

Sipas (Fullan, M., 2007) kultura e shkollës mund të përcaktohet si besimet udhëheqëse dhe vlerat e dukshme në mënyrën se si shkolla vepron. "Kultura e shkollës" mund të përdoret për të përfshirë të gjitha qëndrimet, sjelljet e pritura dhe vlerat që ndikojnë në funksionimin e shkollës. Madhësia e shkollës gjithashtu luan një rol në klimën e shkollës. Kërkuesit konstatuan se madhësia e shkollës ndikon negativisht në klimën e shkollës, duke treguar se shkollat më të vogla mund të kenë lidhje më të fortë shkollore (McNeely et al., 2002).

## **2. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT**

Kur është fjala për metodat e koleksionimit të të dhënave, ekzistojnë dy metoda apo qasje drejt rezultateve: metoda kualitative dhe kuantitative. Metoda kuantitative apo sasiore analizon të dhënat në anën numerike dhe rezultatet mund të interpretohen menjëherë. Ndërsa, metoda kualitative identifikohet si teknikë e mbledhjes së të dhënave dhe analizën e tyre që mbështet në të dhëna jo numerike duke patur për bazë një analizë më të detajuar.

### **2.1. Qëllimi i hulumtimit dhe detyrat e hulumtimit**

Qëllimi i këtij hulumtimi është që të analizojmë ndikimin dhe rolin e drejtorit në sigurinë e cilësisë në shkollë, si dhe të identifikojmë se cilat janë rolet dhe detyrat që drejtori i kryen për menaxhimin dhe udhëheqjen e një shkolle.

### **2.2. Detyrat e hulumtimit**

Ky hulumtim kërkon që t'i përmbush këto objektiva:

- Të analizojmë rëndësinë e rolit të drejtorit në sigurimin e cilësisë në shkollë.
- Të hulumtojmë se cilat janë përgjegjësitë e tij gjatë udhëheqjes arsimore.
- Të përpunohen dhe interpretohen rezultatet e fituara.
- Të arrihen rekomandime për sigurimin e cilësisë në shkollë.

### **2.3. Pyetjet hulumtuese dhe hipotezat**

Duke u bazuar në literaturë dhe në objektivat e vendosura, ky hulumtim kërkon që në mënyrë kritike të eksplorojë pyetjet si në vijim dhe të gjejë informata relevante që do të kontribonin edhe hulumtuesve të ardhshëm si dhe mësimdhënësve në këtë rast.

1. Si e menaxhon drejtori shkollën përkatëse?
2. Çfarë roli ka drejtori në sigurinë e cilësisë në shkollë?
3. Cilat janë metodat që përdor drejtori për të pasur mësimdhënie cilësore.

### **Hipotezat e hulumtimit**

Duke u bazuar në shqyrtimin e literaturës dhe teorive të udhëheqjes mendojmë se:

Hipoteza kryesore: Roli i drejtorit në ngritjen e kapaciteteve për sigurimin e cilësisë në shkollë është mesatar, për arsye se ai ende nuk i ka kompetencat e plota që të vendos apo të marrë vendime.

Hipoteza 2: Drejtori mund të ketë ndikim te mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë në një masë të madhe, nëse është i përkushtuar për punë dhe ka aftësi menaxhuese, ndërsa një pjesë tjetër e përgjegjësive i mbetet MASHT-it dhe DKA –së dhe shumë faktorëve tjerë ndihmës.

Hipoteza 3: Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimi.

#### **2.4. Grupi reprezentativ**

Grupin reprezentativ e përbëjnë drejtorët e tri shkollave të mesme pjesë e këtij hulumtimi, mësimdhënësit dhe nxënësit e shkollave të mesme të larta “Andrea Durrsaku”, “ Ismail Qemali” dhe “ Sejdi Kryeziu” të komunës së Kamenicës. Gjithsej mësimdhënësit e përfshirë në realizimin e pyetësorit janë 30 mësimdhënës, ndërsa nxënës 60. Të dy metodat kualitative dhe sasiore janë përdorur, nuk ka pasur nevojë që të kemi ndonjë ndarje gjinore në këtë hulumtim .

#### **2.5. Metodatat, instrumentet dhe procedura e hulumtimit**

Metodat e hulumtimit:

- Metoda e analizës teorike
- Metoda deskriptike
- Metoda statistikore

#### **2.6. Instrumenti i hulumtimit:**

Instrumenti për mësimdhënësit dhe nxënësit ka qenë pyetësori, kurse instrumenti për drejtorët ka qenë intervista.

#### **2.7. Rezultatet e pritshme të hulumtimit**

Duke u bazuar në rrjedhën e planifikimit dhe organizimit të hulumtimit, natyrisht se ne presim edhe rezultate nga hulumtimi i problemit për të cilin jemi përcaktuar.

Prandaj, nga këto rezultate ne mbi të gjitha presim që:

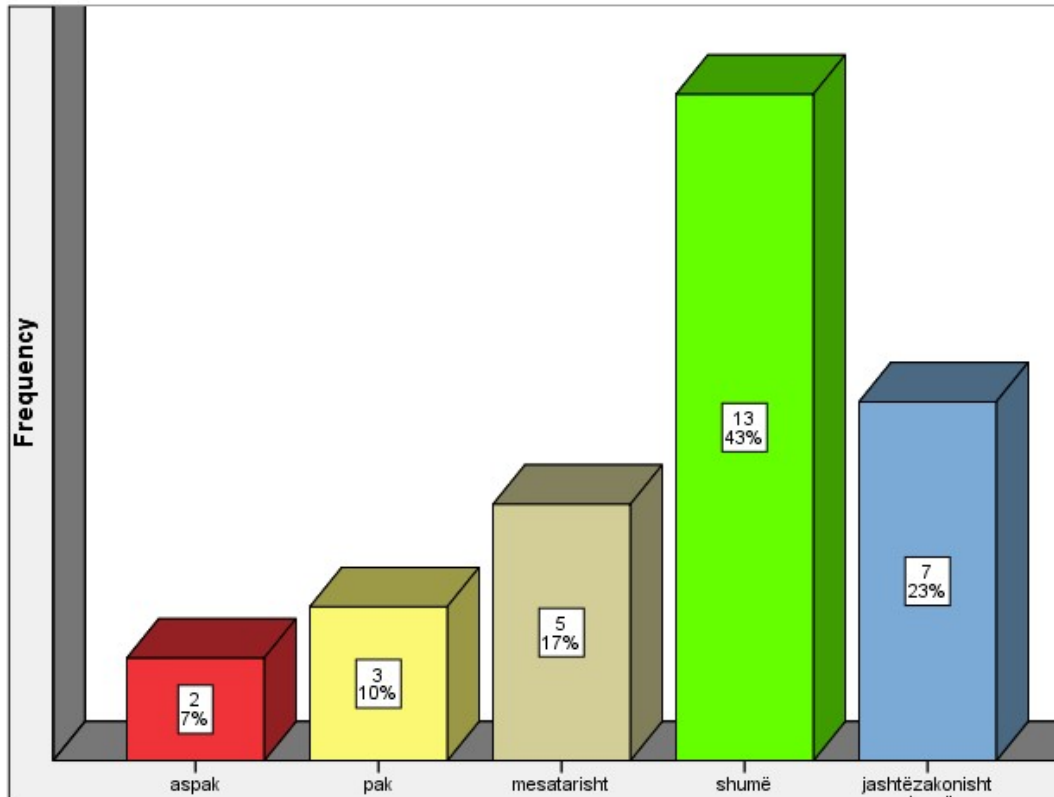
1. Të arrijmë një pasqyrim të qartë në atë se si ndikon roli i drejtorit në sigurimin e cilësisë në shkollë;
2. Të kuptojmë shkallën e gatishmërisë së mësimdhënësve për të ndihmuar në sigurimin e cilësisë në shkollë;
3. Të japim rekomandimet tona, lidhur me rolin e drejtorit në sigurimin e cilësisë në shkollë.

### 3. ANALIZA E TË DHËNAVE DHE REZULTATET

#### 3.1. Rezultatet e hulumtimit nga pyetësi i realizuar me mësimdhënësit

##### 1. Jemi të kënaqur me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës.

###### Pyetësi me mësimdhënëës

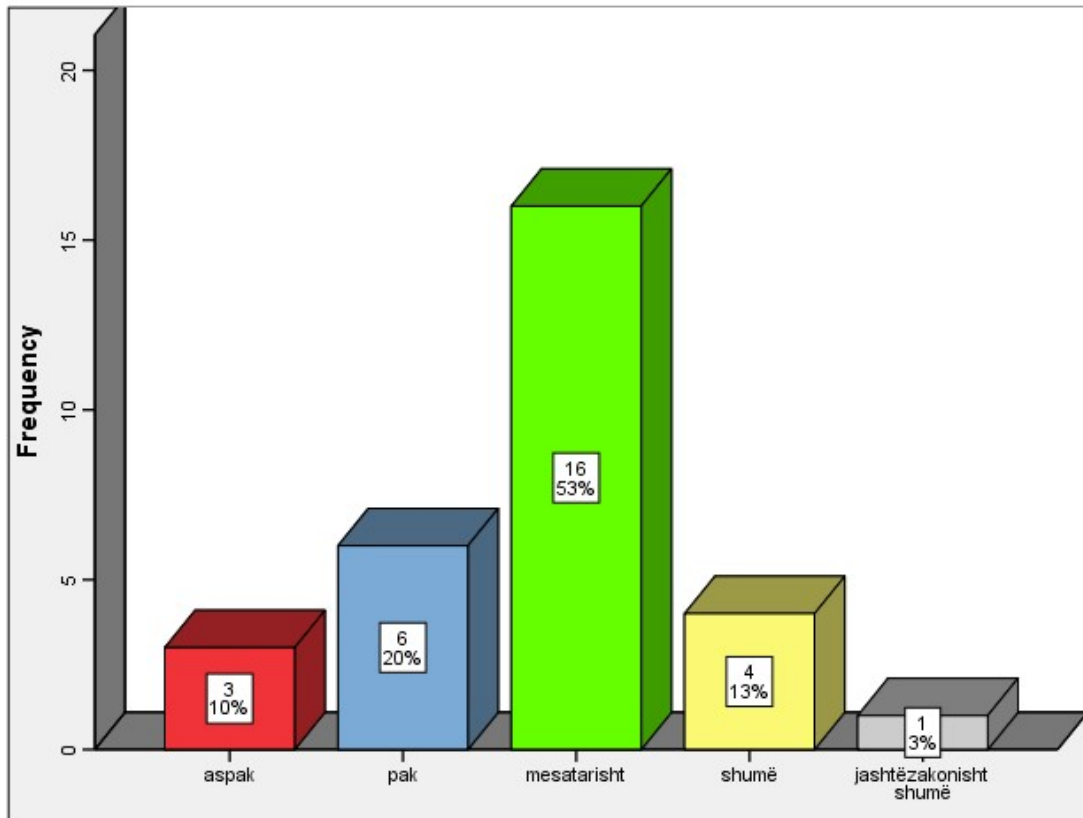


Grafiku 1 – Jemi të kënaqur me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimdhënësve prej tyre 7 apo 23 % e tyre janë përgjigjur *se janë jashtëzakonisht shumë të kënaqur* me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 13 apo 43 % e tyre janë përgjigjur *se janë shumë të kënaqur* me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 5 apo 17 % e tyre janë përgjigjur *se janë mesatarisht të kënaqur* me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 3 apo 10 % e tyre janë përgjigjur *se janë pak të kënaqur* me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës dhe prej 30 mësimdhënësve prej tyre 2 apo 7 % e tyre janë përgjigjur *se aspak nuk janë të kënaqur* me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës.

## 2. Shkolla i plotëson kushtet për realizimin e gjitha lëndëve mësimore.

### Pyetësi me mësimdhënës

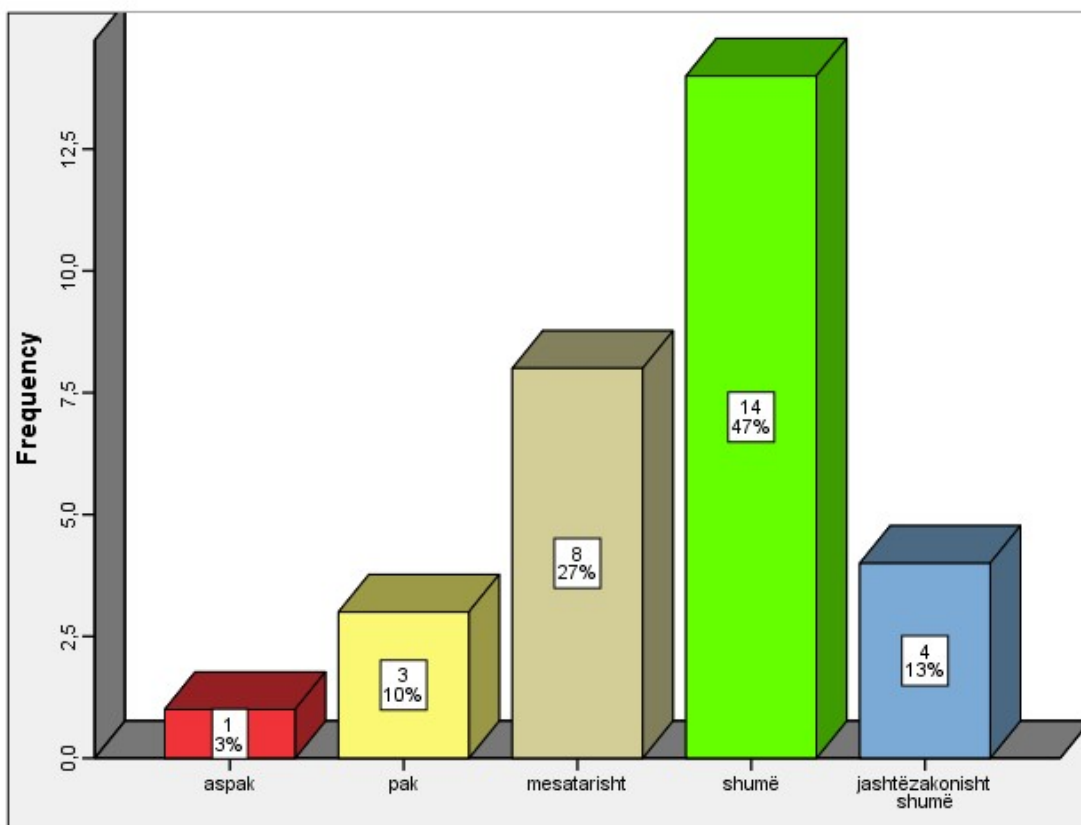


Grafiku 2 – Plotësimi i kushteve të shkollës për realizimin e procesit mësimor

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimdhënësve prej tyre 1 apo 3 % e tyre janë përgjigjur *se shkolla jashtëzakonisht shumë i plotëson kushtet* për realizimin e gjitha lëndëve mësimore, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 4 apo 13 % e tyre janë përgjigjur *se shkolla i plotëson kushtet shumë* për realizimin e gjitha lëndëve mësimore, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 16 apo 53 % e tyre janë përgjigjur *se shkolla mesatarisht i plotëson kushtet* për realizimin e gjitha lëndëve mësimore, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 6 apo 20 % e tyre janë përgjigjur *se shkolla pak i plotëson kushtet* për realizimin e gjitha lëndëve mësimore dhe prej 30 mësimdhënësve prej tyre 3 apo 10 % e tyre janë përgjigjur *se aspak nuk i plotëson kushtet* shkolla për realizimin e gjitha lëndëve mësimore.

### 3. Drejtori përdor kriteret për vlerësimin e mësimdhënësve gjatë monitorimit.

#### Pyetësi me mësimdhënës

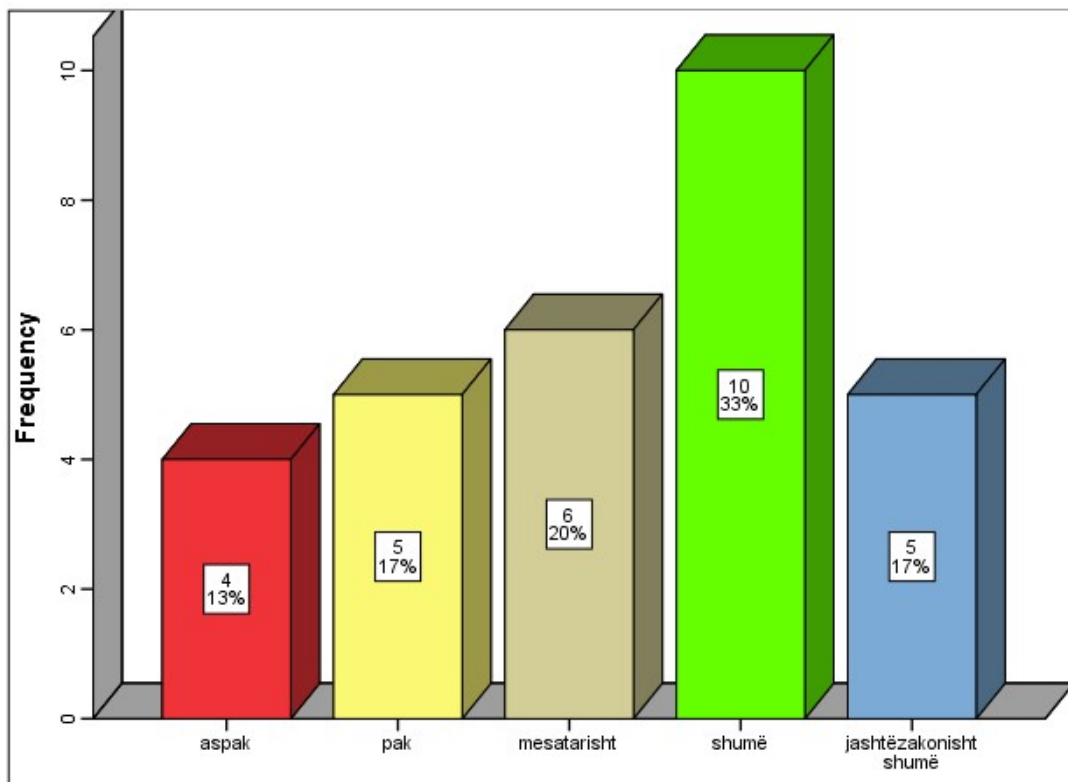


Grafiku 3 – Drejtori përdor kritere për vlerësim të mësimdhënësve gjatë monitorimit

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimdhënësve prej tyre 4 apo 13 % e tyre janë përgjigjur *se drejtori jashtëzakonisht shumë* përdor kriteret për vlerësimin e mësimdhënësve gjatë monitorimit, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 14 apo 47 % e tyre janë përgjigjur *se drejtori shumë* përdor kriteret për vlerësimin e mësimdhënësve gjatë monitorimit, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 8 apo 27 % e tyre janë përgjigjur *se drejtori mesatarisht* përdor kriteret për vlerësimin e mësimdhënësve gjatë monitorimit, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 3 apo 10 % e tyre janë përgjigjur *se drejtori pak* përdor kriteret për vlerësimin e mësimdhënësve gjatë monitorimit dhe prej 30 mësimdhënësve prej tyre 1 apo 3 % e tyre janë përgjigjur *se drejtori aspak nuk* përdor kriteret për vlerësimin e mësimdhënësve gjatë monitorimit.

4. Përzgjedhja e mësimeve për trajnime të caktuara bëhet në mënyrë të drejtë nga stafi udhëheqës i shkollës.

**Pyetësi me mësime**

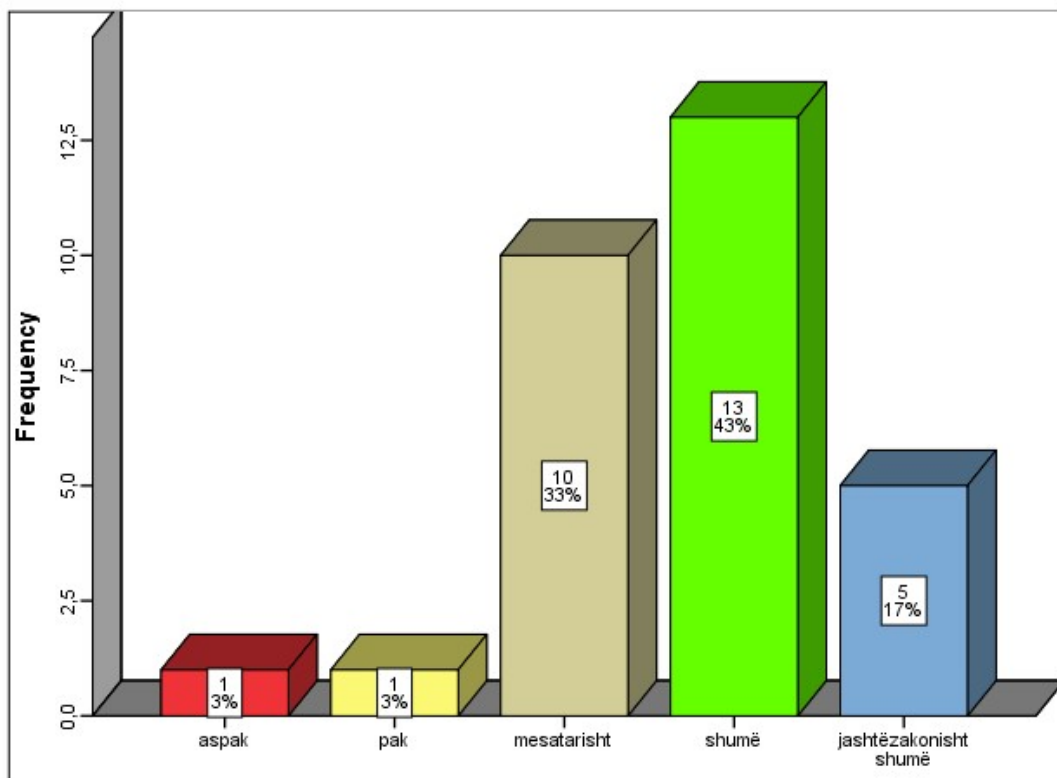


Grafiku 4 – Përzgjedhja e mësimeve për trajnime të caktuara bëhet në mënyrë të drejtë nga stafi udhëheqës i shkollës.

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimeve prej tyre 5 apo 17 % e tyre janë përgjigjur se stafi i shkollës bën përzgjedhjen e mësimeve në mënyrë të drejtë *jashtëzakonisht shumë*, prej 30 mësimeve prej tyre 10 apo 33 % e tyre janë përgjigjur se stafi i shkollës bën përzgjedhjen e mësimeve në mënyrë të drejtë *shumë*, prej 30 mësimeve prej tyre 6 apo 20 % e tyre janë përgjigjur se stafi i shkollës bën përzgjedhjen e mësimeve në mënyrë të drejtë *mesatarisht*, prej 30 mësimeve prej tyre 5 apo 17 % e tyre janë përgjigjur se stafi i shkollës bën përzgjedhjen e mësimeve në mënyrë të drejtë *pak* dhe prej 30 mësimeve prej tyre 4 apo 13 % e tyre janë përgjigjur se stafi i shkollës bën përzgjedhjen e mësimeve në mënyrë *aspak* të drejtë.

## 5. Zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimeve ndikon në cilësinë në shkollë

### Pyetësi me mësime



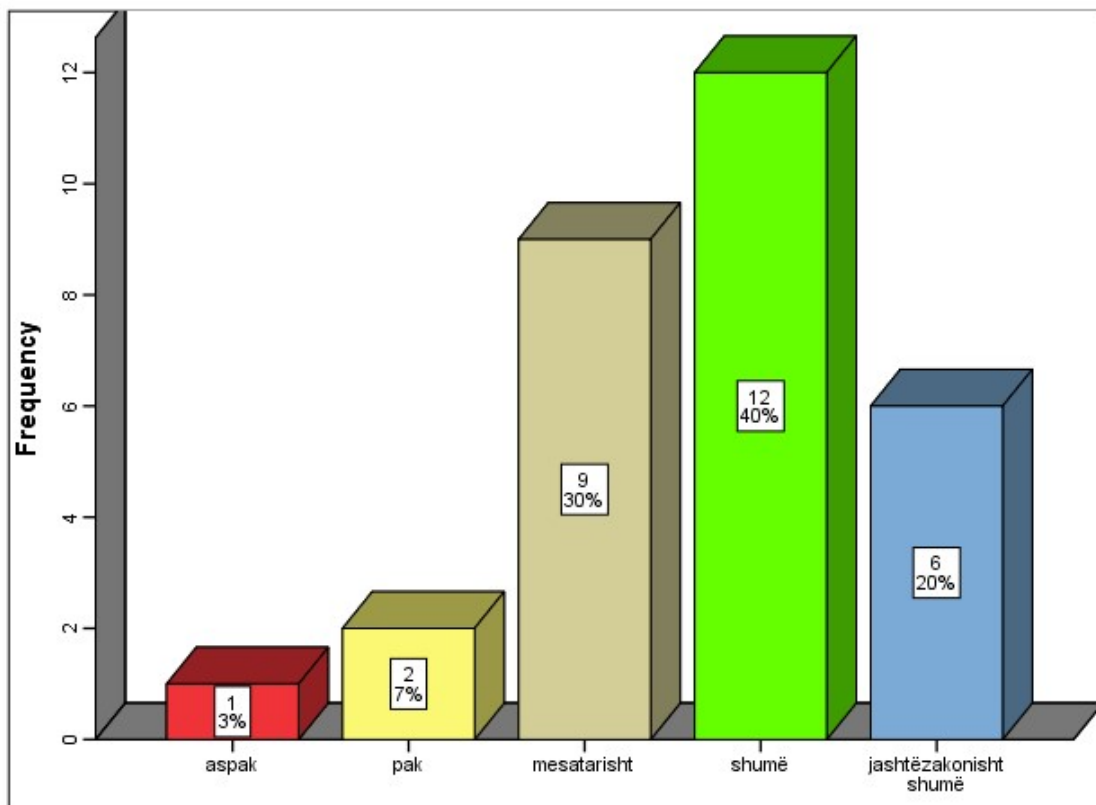
Grafiku 5 – Zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimeve ndikon në cilësinë në shkollë

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimeve prej tyre 5 apo 17 % e tyre janë përgjigjur *se jashtëzakonisht shumë ndikon* zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimeve ndikon në cilësinë në shkollë, prej 30 mësimeve prej tyre 13 apo 43 % e tyre janë përgjigjur *se shumë ndikon* zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimeve ndikon në cilësinë në shkollë, prej 30 mësimeve prej tyre 10 apo 33 % e tyre janë përgjigjur *se mesatarisht ndikon* zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimeve ndikon në cilësinë në shkollë, prej 30 mësimeve prej tyre 1 apo 3 % e tyre janë përgjigjur *se pak ndikon* zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimeve ndikon në cilësinë në shkollë dhe prej 30 mësimeve prej tyre 1 apo 3 % e tyre janë përgjigjur *se aspak nuk ndikon* zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimeve ndikon në cilësinë në shkollë.



6. Drejtori mund të ketë ndikim te mësimeve dhe nxënësve në sigurimin e cilësisë, nëse është i përkushtuar për punë dhe ka aftësi menaxhuese

**Pyetësi me mësime**

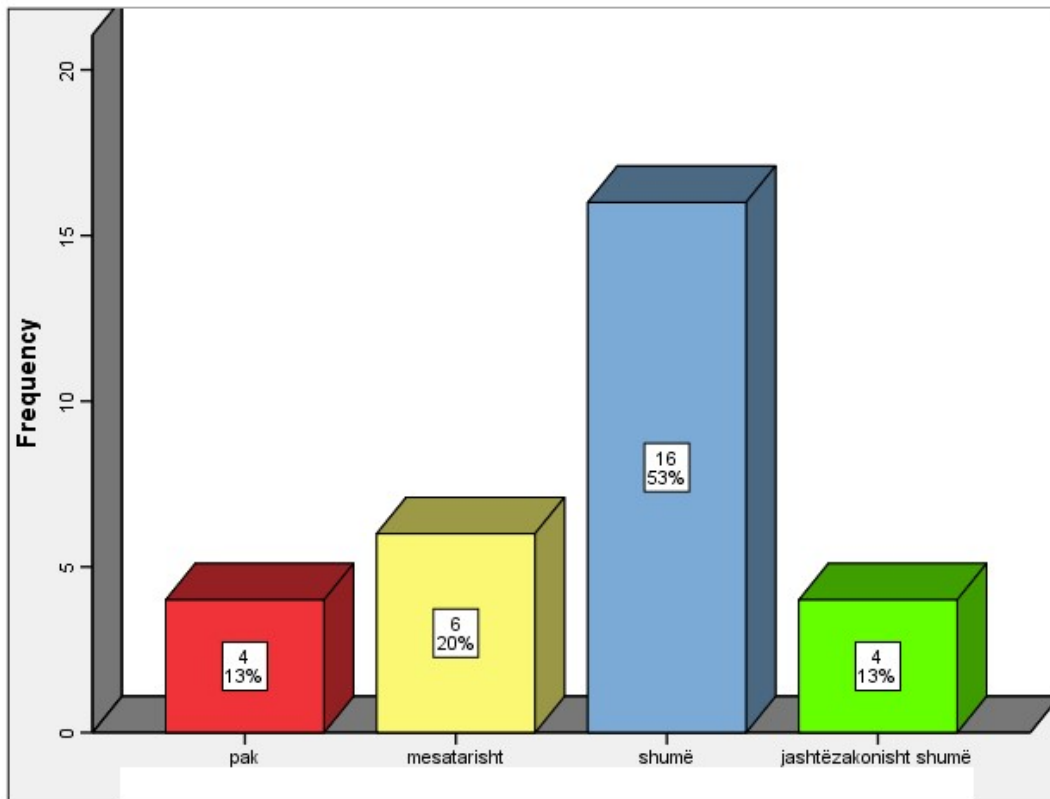


Grafiku 6 – Ndikimi i drejtorit tek mësimeve dhe nxënësve në sigurimin e cilësisë

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimeve prej tyre 6 apo 20 % e tyre janë përgjegjës *se jashtëzakonisht shumë ndikon* drejtori tek mësimeve dhe nxënësve në sigurimin e cilësisë, prej 30 mësimeve prej tyre 12 apo 40 % e tyre janë përgjegjës *se shumë ndikon* drejtori tek mësimeve dhe nxënësve në sigurimin e cilësisë, prej 30 mësimeve prej tyre 9 apo 30 % e tyre janë përgjegjës *se mesatarisht ndikon* drejtori tek mësimeve dhe nxënësve në sigurimin e cilësisë, prej 30 mësimeve prej tyre 2 apo 7 % e tyre janë përgjegjës *se pak ndikon* drejtori tek mësimeve dhe nxënësve në sigurimin e cilësisë dhe prej 30 mësimeve prej tyre 1 apo 3 % e tyre janë përgjegjës *se aspak nuk ndikon* drejtori tek mësimeve dhe nxënësve në sigurimin e cilësisë.

7. Përdorimi i strategjive të mësimdhënies nga mësimdhënësit ndikon në sigurimin e cilësisë në mësimdhënie dhe mësimnxënie.

**Pyetësi me mësimdhënës**

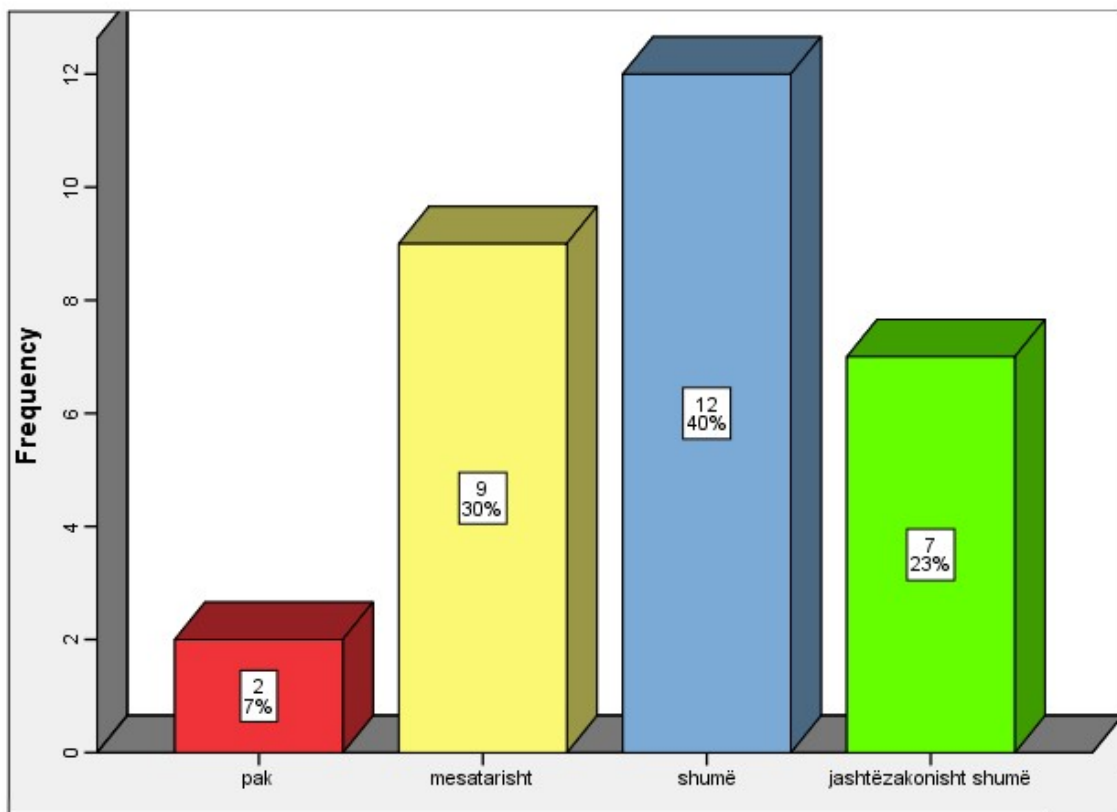


Grafiku 7 – Mësimdhënësit përdorin strategjitë mësimdhënies që ndikon në sigurimin e cilësisë.

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimdhënësve prej tyre 4 apo 13 % e tyre janë përgjigjur *se jashtëzakonisht shumë ndikon* përdorimi i strategjive bashkëkohore nga mësimdhënësit në sigurimin e cilësisë në mësimdhënie dhe mësimnxënie, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 16 apo 53 % e tyre janë përgjigjur *se shumë ndikon* përdorimi i strategjive bashkëkohore nga mësimdhënësit në sigurimin e cilësisë në mësimdhënie dhe mësimnxënie, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 6 apo 20 % e tyre janë përgjigjur *se mesatarisht ndikon* përdorimi i strategjive bashkëkohore nga mësimdhënësit në sigurimin e cilësisë në mësimdhënie dhe mësimnxënie dhe prej 30 mësimdhënësve prej tyre 4 apo 13 % e tyre janë përgjigjur *se pak ndikon* përdorimi i strategjive bashkëkohore nga mësimdhënësit në sigurimin e cilësisë në mësimdhënie dhe mësimnxënie.

8. Mësimdhënësit ballafaqohen me sfida/pasoja gjatë hartimit të planeve mësimore.

Pyetësi me mësimdhënës

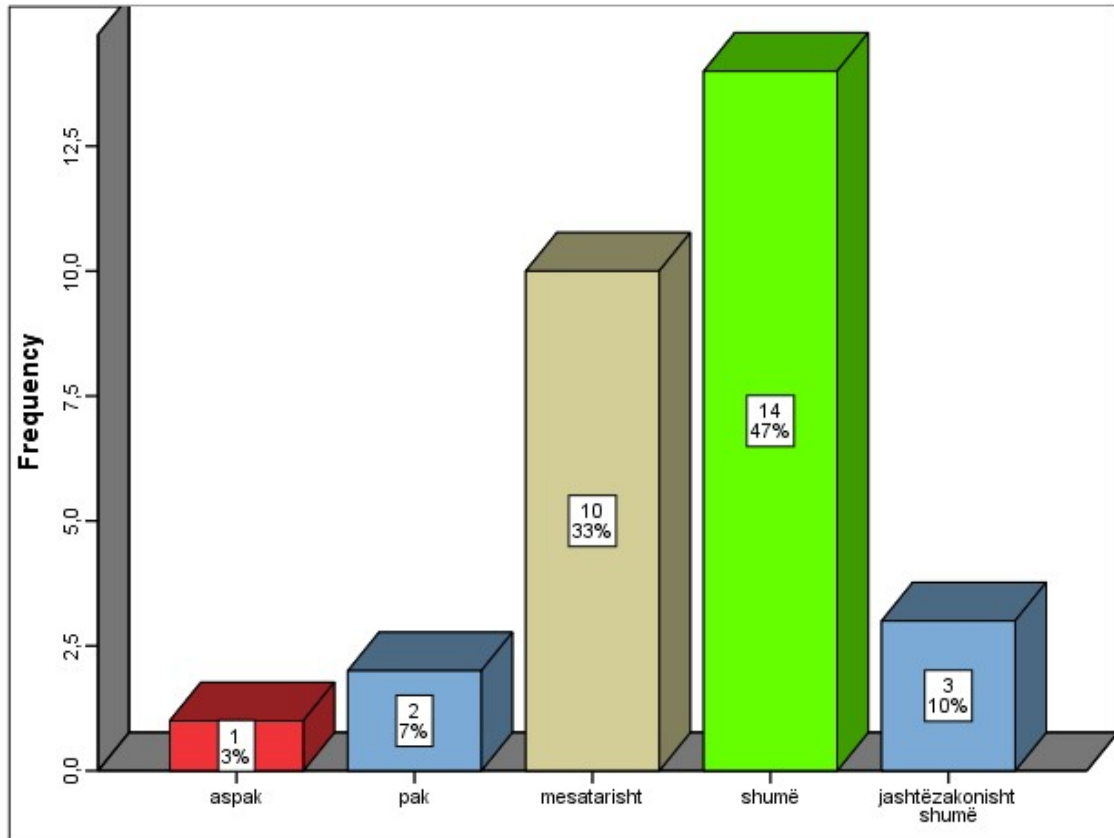


Grafiku 8 – Mësimdhënësit ballafaqohen me sfida/pasoja gjatë hartimit të planeve mësimore

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimdhënësve prej tyre 7 apo 23 % e tyre janë përgjigjur se mësimdhënësit ballafaqohen *jashtëzakonisht shumë* me sfida/pasoja gjatë hartimit të planeve mësimore, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 12 apo 40 % e tyre janë përgjigjur se mësimdhënësit ballafaqohen *shumë* me sfida/pasoja gjatë hartimit të planeve mësimore, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 9 apo 30 % e tyre janë përgjigjur se mësimdhënësit ballafaqohen *mesatarisht* me sfida/pasoja gjatë hartimit të planeve mësimore dhe prej 30 mësimdhënësve prej tyre 2 apo 7 % e tyre janë përgjigjur se mësimdhënësit ballafaqohen *pak* me sfida/pasoja gjatë hartimit të planeve mësimore.

## 9. Mësimdhënësit përdorin kriteret e vlerësimit të nxënësve.

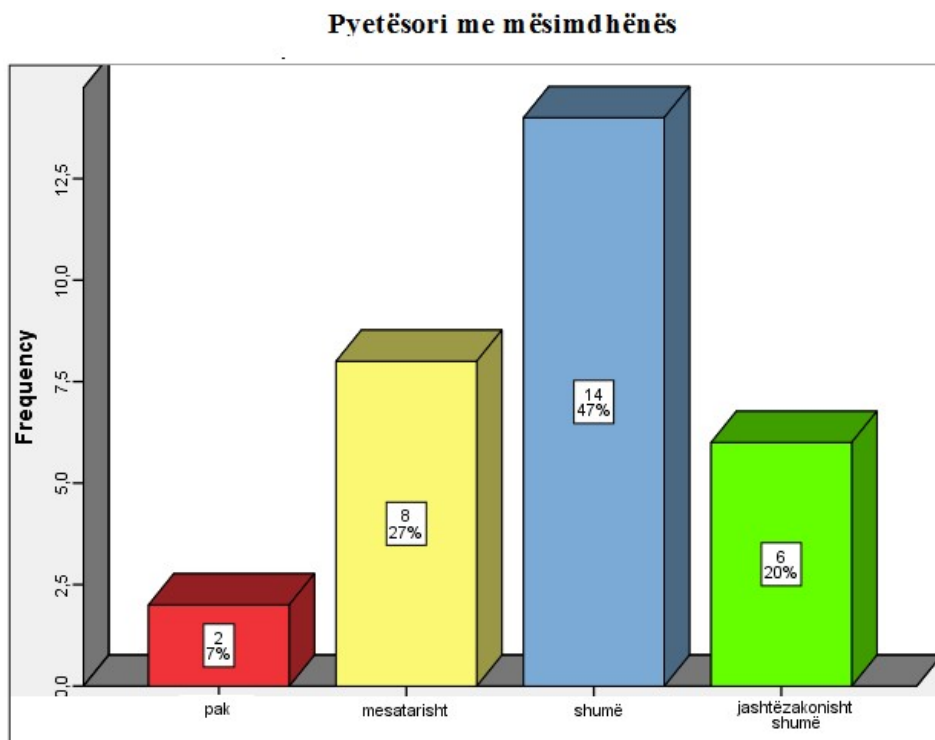
### Pyetësi me mësimdhënëës



Grafiku 9 – Mësimdhënësit përdorin kriteret e vlerësimit të nxënësve.

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimdhënëësve prej tyre 3 apo 10 % e tyre janë përgjigjur se mësimdhënësit *jashtëzakonisht shumë* përdorin kriteret e vlerësimit me nxënës, prej 30 mësimdhënëësve prej tyre 14 apo 47 % e tyre janë përgjigjur se mësimdhënësit *shumë* përdorin kriteret e vlerësimit me nxënës, prej 30 mësimdhënëësve prej tyre 10 apo 33 % e tyre janë përgjigjur se mësimdhënësit *mesatarisht* përdorin kriteret e vlerësimit me nxënës, prej 30 mësimdhënëësve prej tyre 2 apo 7 % e tyre janë përgjigjur se mësimdhënësit *pak* përdorin kriteret e vlerësimit me nxënës dhe prej 30 mësimdhënëësve prej tyre 1 apo 3 % e tyre janë përgjigjur se mësimdhënësit *aspak nuk* përdorin kriteret e vlerësimit me nxënës, por vlerësimin e bëjnë sipas dëshirës së tyre.

**10. Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimimit**



Grafiku 10 – Krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimimit

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 30 mësimdhënësve prej tyre 6 apo 20 % e tyre janë përgjigjur *se jashtëzakonisht shumë* ndikon krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimimit, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 14 apo 47 % e tyre janë përgjigjur *se shumë* ndikon krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimimit, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 8 apo 27 % e tyre janë përgjigjur *se mesatarisht* ndikon krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimimit, prej 30 mësimdhënësve prej tyre 2 apo 7 % e tyre janë përgjigjur *se pak* ndikon krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimimit.

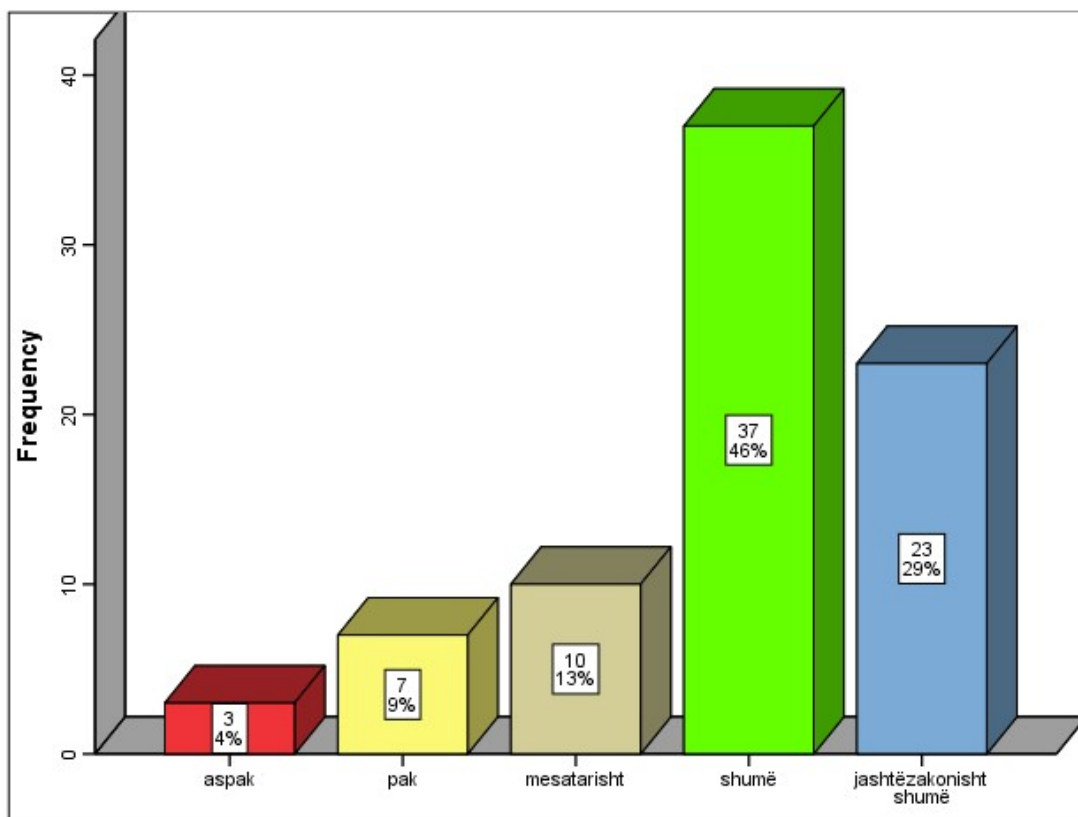
**11. Keni dëshirë të bëni ndonjë ndryshim brenda shkollës, nëse po çfarë ndryshimi?**

Ndryshimi i infrastrukturës së shkollës, teknologjia informative të funksionalizohet siç duhet në çdo kënd të shkollës, të furnizohen shkollat mjetet didaktike mësimore të bëhet zhvillimi profesional i mësimdhënësve në mënyrë të vazhdueshme brenda shkollës.

### 3.4. Rezultatet e hulumtimit nga pyetësi i realizuar me nxënësit

#### 1. Nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës.

Pyetësi me nxënës



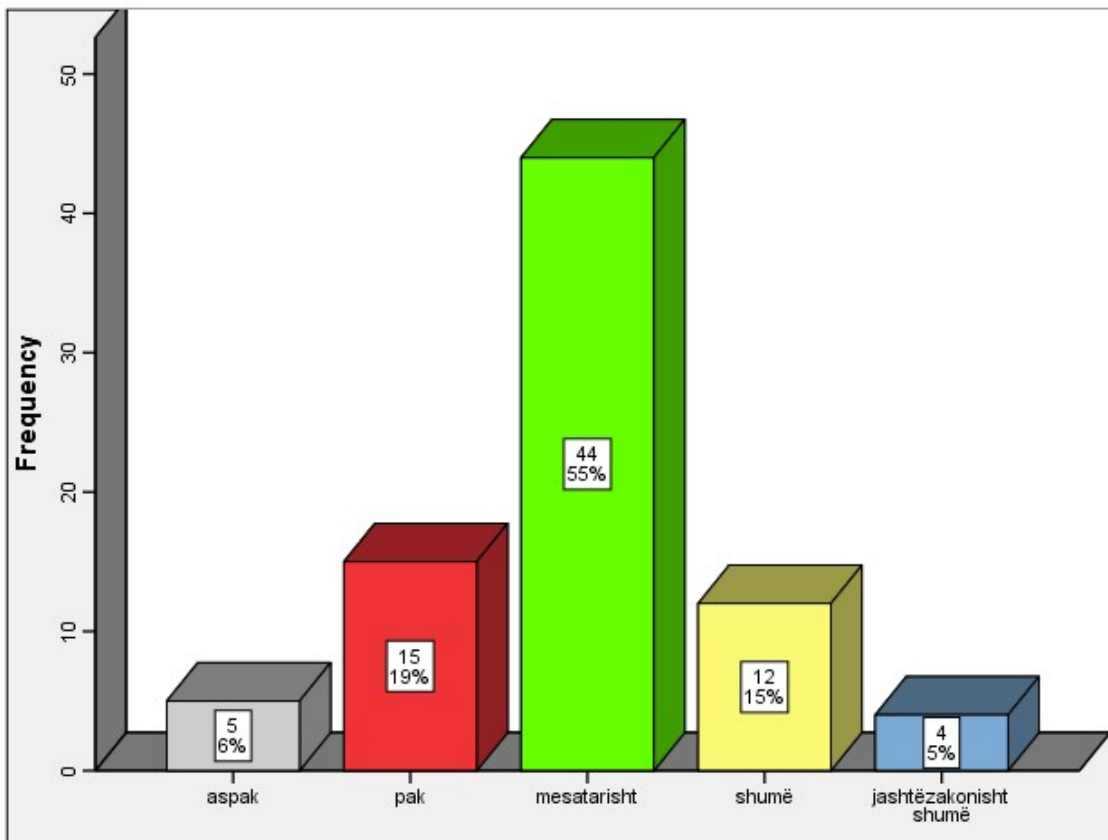
Grafiku 11 – Nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 23 apo 29 % e tyre janë përgjigjur *se jashtëzakonisht shumë* nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës, prej 60 nxënësve prej tyre 37 apo 46 % e tyre janë përgjigjur *se shumë* nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës, prej 60 nxënësve prej tyre 10 apo 13 % e tyre janë përgjigjur *se mesatarisht* nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës, prej 60 nxënësve prej tyre 7 apo 9 % e tyre janë përgjigjur *se pak* nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës dhe prej 60 nxënësve prej tyre 3 apo 4 % e tyre janë përgjigjur *se aspak* nxënësit nuk janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës.

Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë shumë të kënaqur me udhëheqjen apo menaxhimin e shkollës nga drejtori dhe stafi i tij.

## 2. Shkolla i plotëson kushtet për realizimin e gjitha lëndëve mësimore.

### Pyetësi me nxënës



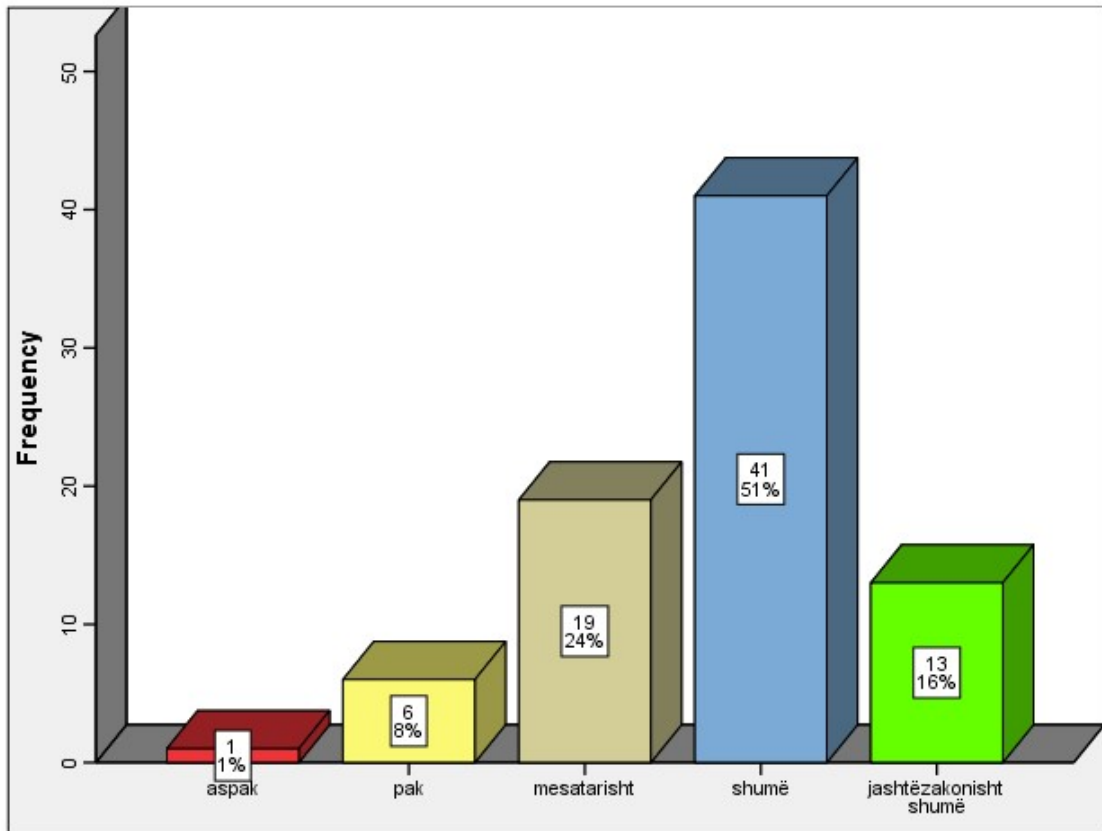
Grafiku 12- Shkolla i plotëson kushtet për realizimin e gjitha lëndëve.

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 4 apo 5 % e tyre janë përgjigjur *se jashtëzakonisht shumë* shkolla i plotëson kushtet për realizimin e të gjitha lëndëve mësimore, prej 60 nxënësve prej tyre 12 apo 15 % e tyre janë përgjigjur *se shumë* shkolla i plotëson kushtet për realizimin e të gjitha lëndëve mësimore, prej 60 nxënësve prej tyre 44 apo 55 % e tyre janë përgjigjur *se mesatarisht* shkolla i plotëson kushtet për realizimin e të gjitha lëndëve mësimore, prej 60 nxënësve prej tyre 15 apo 19 % e tyre janë përgjigjur *se pak* shkolla i plotëson kushtet për realizimin e të gjitha lëndëve mësimore dhe prej 60 nxënësve prej tyre 5 apo 6 % e tyre janë përgjigjur *se aspak* shkolla nuk i plotëson kushtet për realizimin e të gjitha lëndëve mësimore.

Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë mesatarisht të kënaqur me kushtet që ofron shkolla në realizimin e orëve në të gjitha lëndët.

### 3. Nxënësit janë të kënaqur më raportin nxënës-mësimdhënës.

#### Pyetësi me nxënës



Grafiku 13 - Nxënësit janë të kënaqur me raportin nxënës-mësimdhënës.

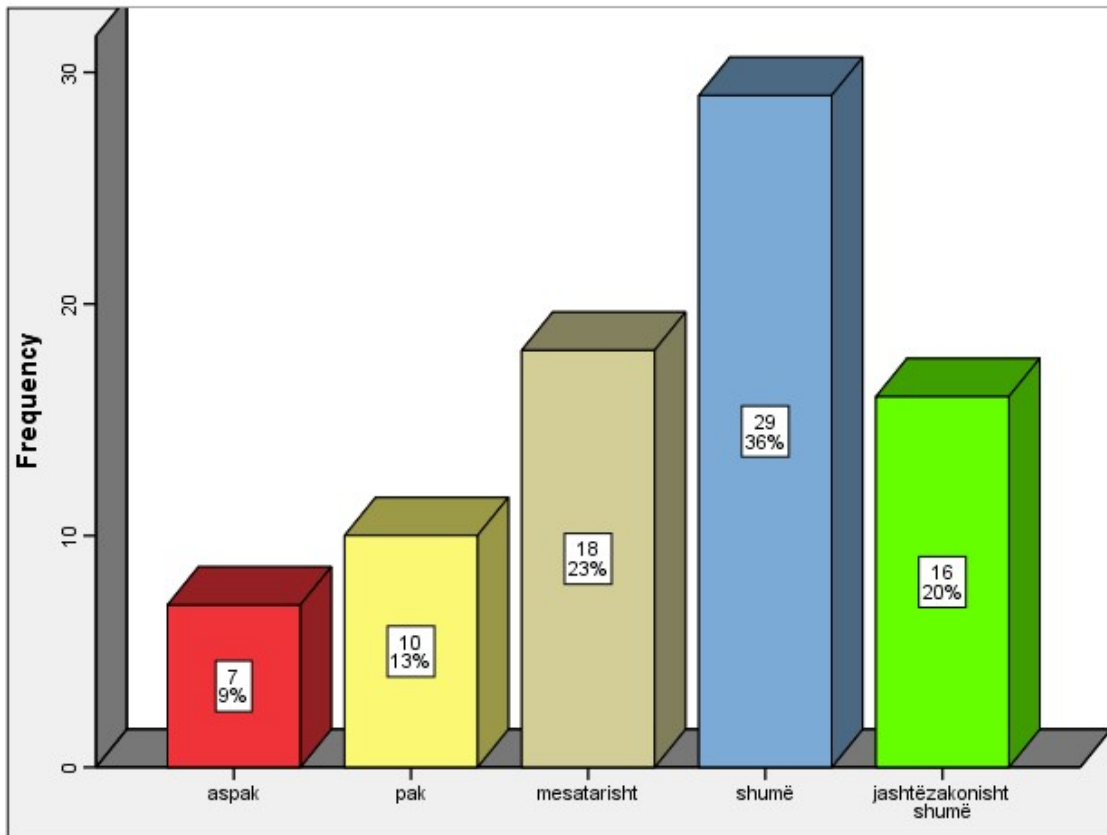
Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 13 apo 16 % e tyre janë përgjigjur *se* nxënësit janë *jashtëzakonisht shumë* të kënaqur me raportin nxënës-mësimdhënës, prej 60 nxënësve prej tyre 41 apo 51 % e tyre janë përgjigjur *se* nxënësit janë *shumë* të kënaqur me raportin nxënës-mësimdhënës, prej 60 nxënësve prej tyre 19 apo 24 % e tyre janë përgjigjur *se* nxënësit janë *mesatarisht* të kënaqur me raportin nxënës-mësimdhënës, prej 60 nxënësve prej tyre 6 apo 8 % e tyre janë përgjigjur *se* nxënësit janë *pak* të kënaqur me raportin nxënës-mësimdhënës dhe prej 60 nxënësve prej tyre 1 apo 1 % e tyre janë përgjigjur *se* nxënësit nuk janë *aspak* të kënaqur me raportin nxënës-mësimdhënës.

Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë shumë të kënaqur me raportin nxënës - mësimdhënës.



#### 4. Raporti i nxënësve me punëtorët teknik është i kënaqur.

##### Pyetësi me nxënës



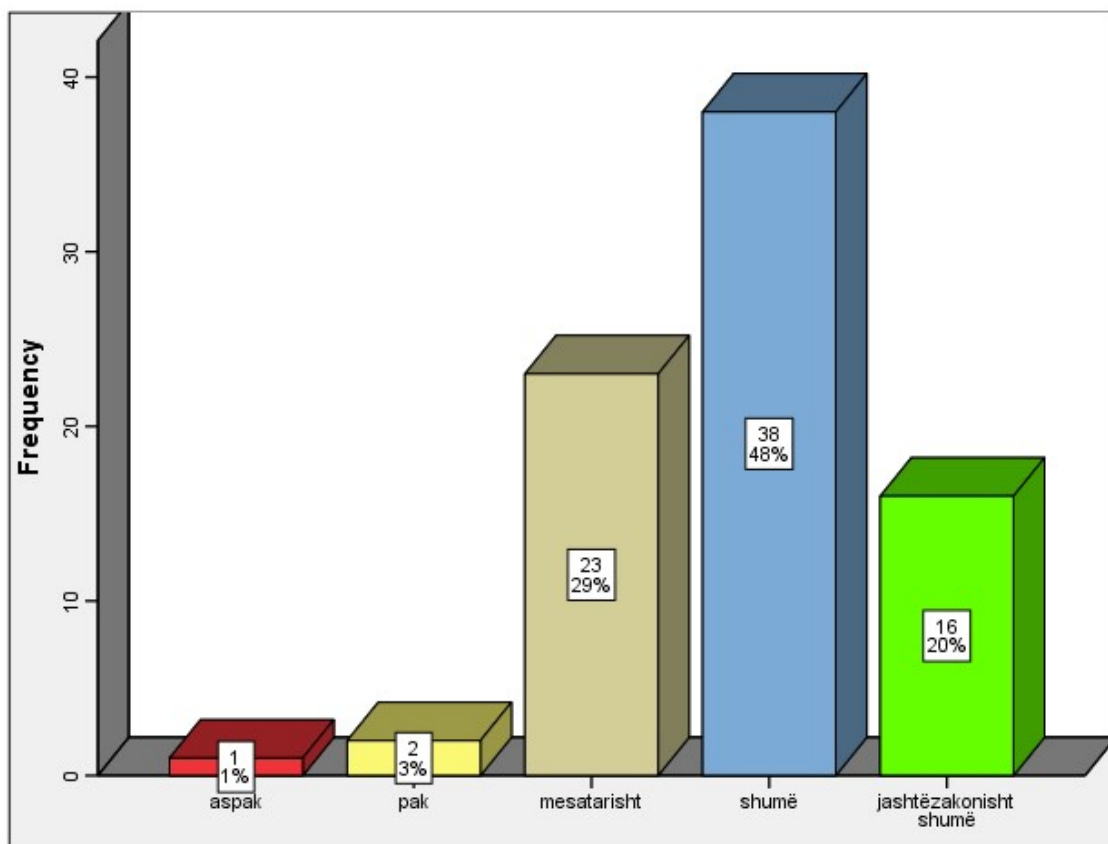
Grafiku 14 - Raporti i nxënësve me punëtorët teknik është i kënaqur.

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 16 apo 20 % e tyre janë përgjigjur se nxënësit janë *jashtëzakonisht shumë* të kënaqur me raportin nxënës-punëtor teknik, prej 60 nxënësve prej tyre 29 apo 36 % e tyre janë përgjigjur se nxënësit janë *shumë* të kënaqur me raportin nxënës-punëtor teknik, prej 60 nxënësve prej tyre 18 apo 23 % e tyre janë përgjigjur se nxënësit janë *mesatarisht* të kënaqur me raportin nxënës-punëtor teknik, prej 60 nxënësve prej tyre 10 apo 13 % e tyre janë përgjigjur se nxënësit janë *pak* të kënaqur me raportin nxënës-punëtor teknik dhe prej 60 nxënësve prej tyre 7 apo 9 % e tyre janë përgjigjur se nxënësit nuk janë *aspak* të kënaqur me raportin nxënës-punëtor teknik.

Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë shumë të kënaqur me punëtorët teknikë shumë.

## 5. Raporti i mësimdhënësve me stafin e shkollës, pedagogun, psikologun.

### Pyetësi me nxënës



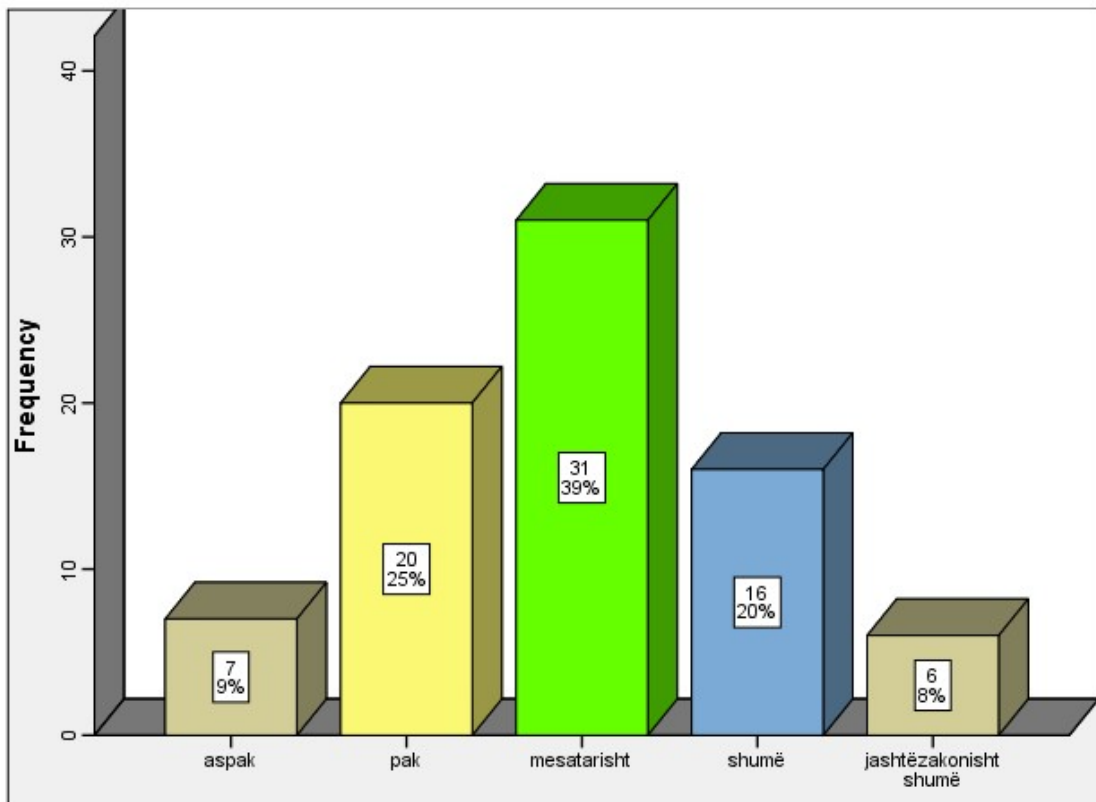
Grafiku 15 - Raporti i mësimdhënësve me stafin e shkollës, pedagogun, psikologun.

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 16 apo 20 % e tyre janë përgjigjur se janë *jashtëzakonisht shumë* të kënaqur me raportin nxënës-staf i shkollës, psikologun, pedagogun, prej 60 nxënësve prej tyre 38 apo 48 % e tyre janë përgjigjur se janë *shumë* të kënaqur me raportin nxënës-staf i shkollës, psikologun, pedagogun, prej 60 nxënësve prej tyre 23 apo 29 % e tyre janë përgjigjur se janë *mesatarisht* të kënaqur me raportin nxënës-staf i shkollës, psikologun, pedagogun, prej 60 nxënësve prej tyre 2 apo 3 % e tyre janë përgjigjur se janë *pak* të kënaqur me raportin nxënës-staf i shkollës, psikologun, pedagogun dhe prej 60 nxënësve prej tyre 1 apo 1 % e tyre janë përgjigjur se nuk janë *aspak* të kënaqur me raportin nxënës-staf i shkollës, psikologun, pedagogun.

Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë shumë të kënaqur me stafin e shkollës, pedagogun, psikologun, sekretarin.

## 6. Drejtori mund të ketë ndikim te mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë

### Pyetësi me nxënës

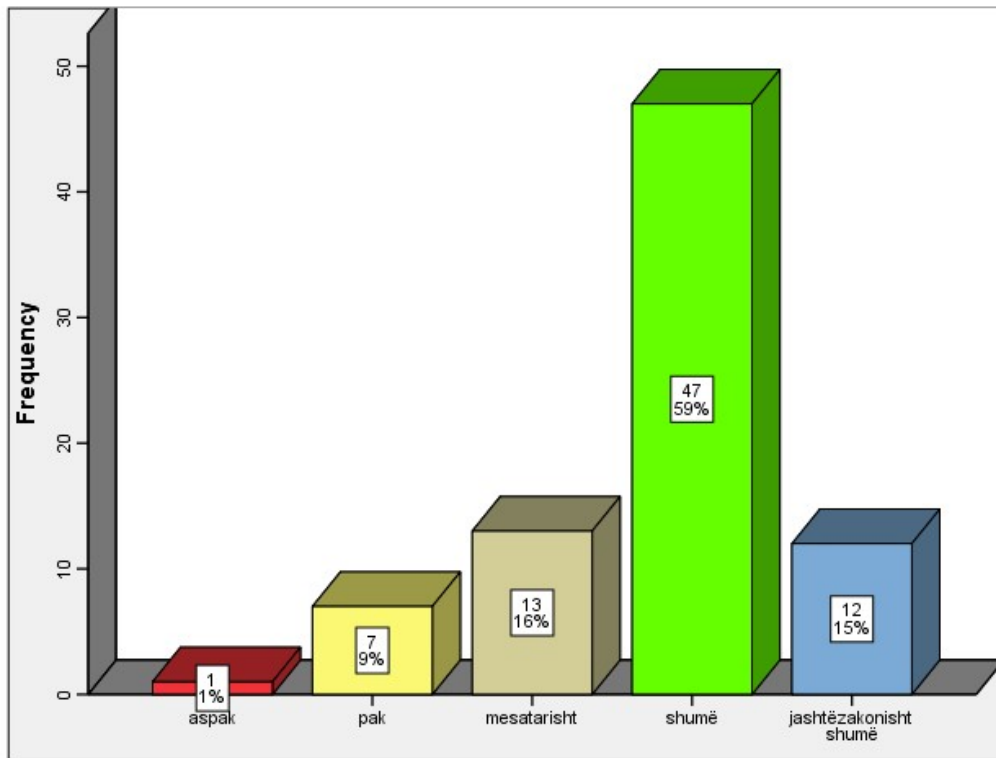


Grafiku 16 – Ndikimi i drejtorit tek mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 6 apo 8 % e tyre janë përgjigjur se janë *jashtëzakonisht shumë* të kënaqur me ndikimin e drejtorit tek mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë, prej 60 nxënësve prej tyre 16 apo 20 % e tyre janë përgjigjur se janë *shumë* të kënaqur me ndikimin e drejtorit tek mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë, prej 60 nxënësve prej tyre 31 apo 39 % e tyre janë përgjigjur se janë *mesatarisht* të kënaqur me ndikimin e drejtorit tek mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë, prej 60 nxënësve prej tyre 20 apo 25 % e tyre janë përgjigjur se janë *pak* të kënaqur me ndikimin e drejtorit tek mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë dhe prej 60 nxënësve prej tyre 7 apo 9 % e tyre janë përgjigjur se nuk janë *aspak* të kënaqur me ndikimin e drejtorit tek mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë. Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë mesatarisht të kënaqur me ndikimin e drejtorit tek mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë.

## 7. Mësimdhënësit përdorin teknika të reja në mësimdhënie për ngritjen e cilësisë në mësim

### Pyetësi me nxënës

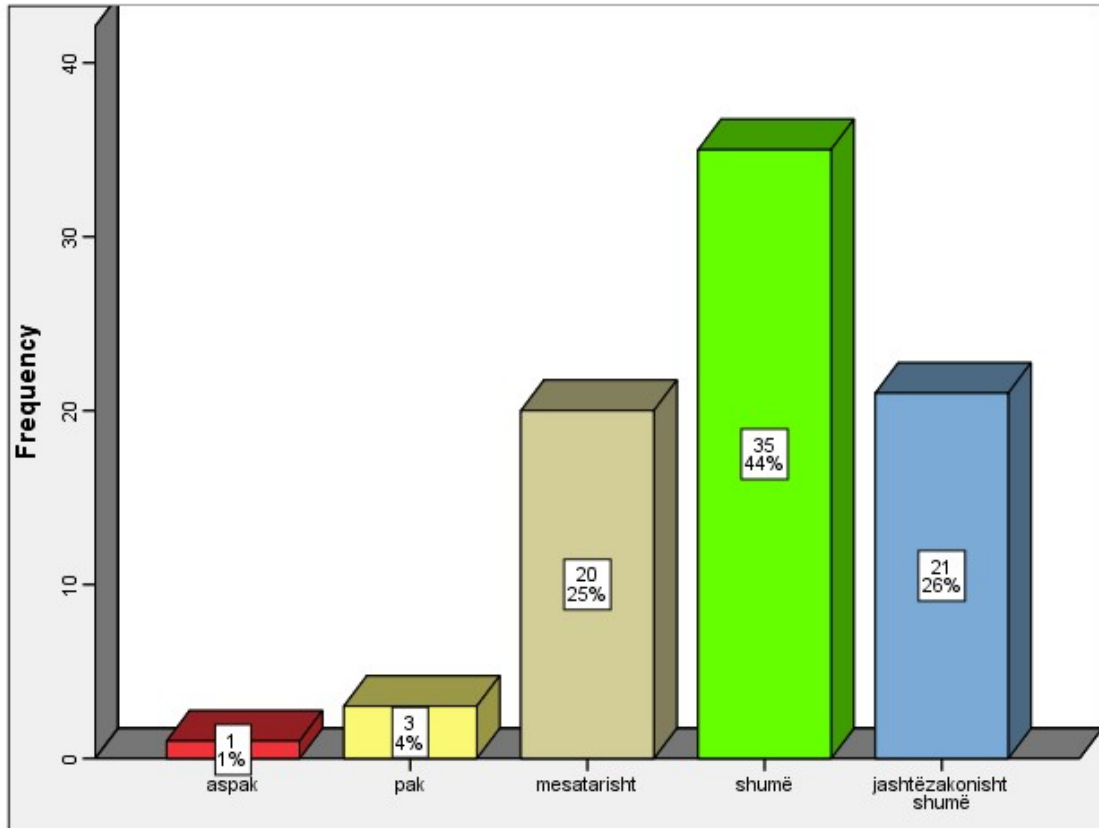


Grafiku 17 - Mësimdhënësit përdorin teknika të reja në mësimdhënie.

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 12 apo 15 % e tyre janë përgjigjur se janë *jashtëzakonisht shumë* të kënaqur me mësimdhënësit që përdorin lloje të ndryshme të mësimdhënies apo teknika të reja të mësimdhënies, prej 60 nxënësve prej tyre 47 apo 59 % e tyre janë përgjigjur se janë *shumë* të kënaqur me mësimdhënësit që përdorin lloje të ndryshme të mësimdhënies apo teknika të reja të mësimdhënies, prej 60 nxënësve prej tyre 13 apo 16 % e tyre janë përgjigjur se janë *mesatarisht* të kënaqur me mësimdhënësit që përdorin lloje të ndryshme të mësimdhënies apo teknika të reja të mësimdhënies, prej 60 nxënësve prej tyre 7 apo 9 % e tyre janë përgjigjur se janë *pak* të kënaqur me mësimdhënësit që përdorin lloje të ndryshme të mësimdhënies apo teknika të reja të mësimdhënies dhe prej 60 nxënësve prej tyre 1 apo 1 % e tyre janë përgjigjur se nuk janë *aspak* të kënaqur me mësimdhënësit që përdorin lloje të ndryshme të mësimdhënies apo teknika të reja të mësimdhënies. Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë shumë të kënaqur me mësimdhënësit të cilët përdorin mësimdhënie bashkëkohore.

## 8. Mësimdhënësit janë bashkëpunues

### Pyetësi me nxënës



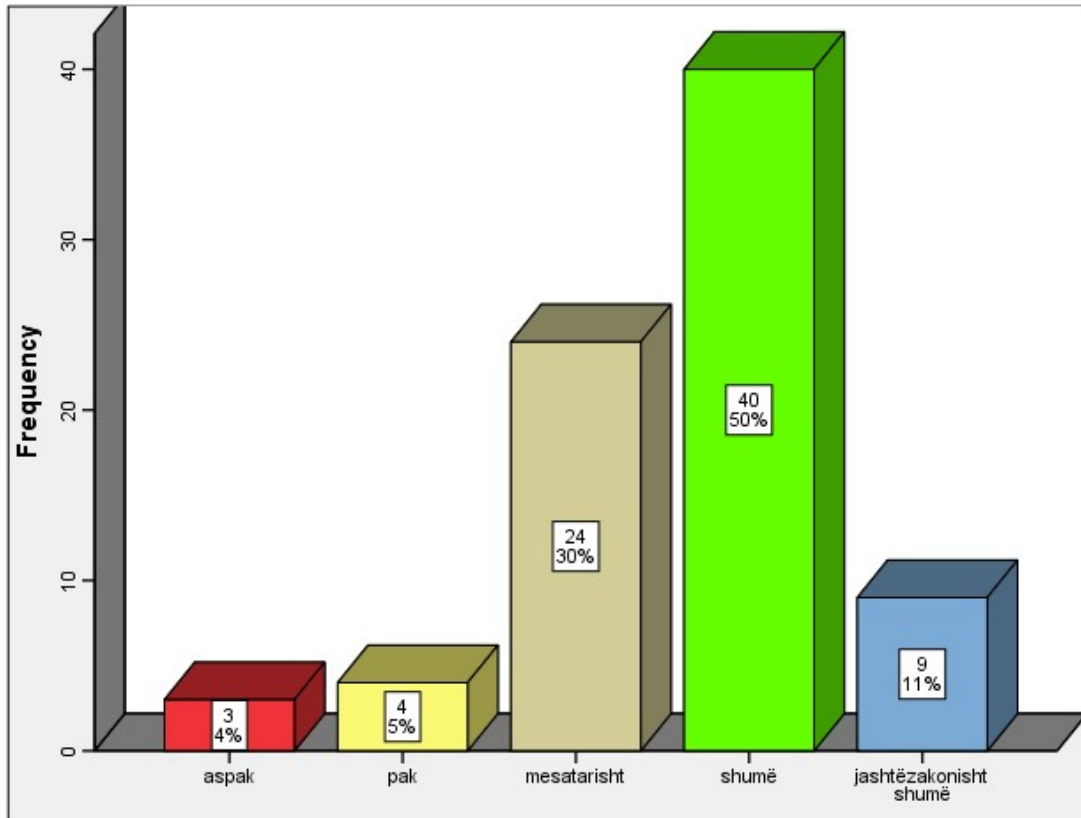
Grafiku 18 - Mësimdhënësit janë bashkëpunues

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 21 apo 26 % e tyre janë përgjigjur se janë *jashtëzakonisht shumë* të kënaqur me bashkëpunimin me mësimdhënësit, prej 60 nxënësve prej tyre 35 apo 44 % e tyre janë përgjigjur se janë *shumë* të kënaqur me bashkëpunimin me mësimdhënësit, prej 60 nxënësve prej tyre 20 apo 25 % e tyre janë përgjigjur se janë *mesatarisht* të kënaqur me bashkëpunimin me mësimdhënësit, prej 60 nxënësve prej tyre 3 apo 4 % e tyre janë përgjigjur se janë *pak* të kënaqur me bashkëpunimin me mësimdhënësit dhe prej 60 nxënësve prej tyre 1 apo 1 % e tyre janë përgjigjur se nuk janë *aspak* të kënaqur me bashkëpunimin me mësimdhënësit.

Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë shumë të kënaqur me bashkëpunimin me mësimdhënësit.

9. Nxënësit vlerësohen drejt nga mësimdhënësit.

Pyetësi me nxënës



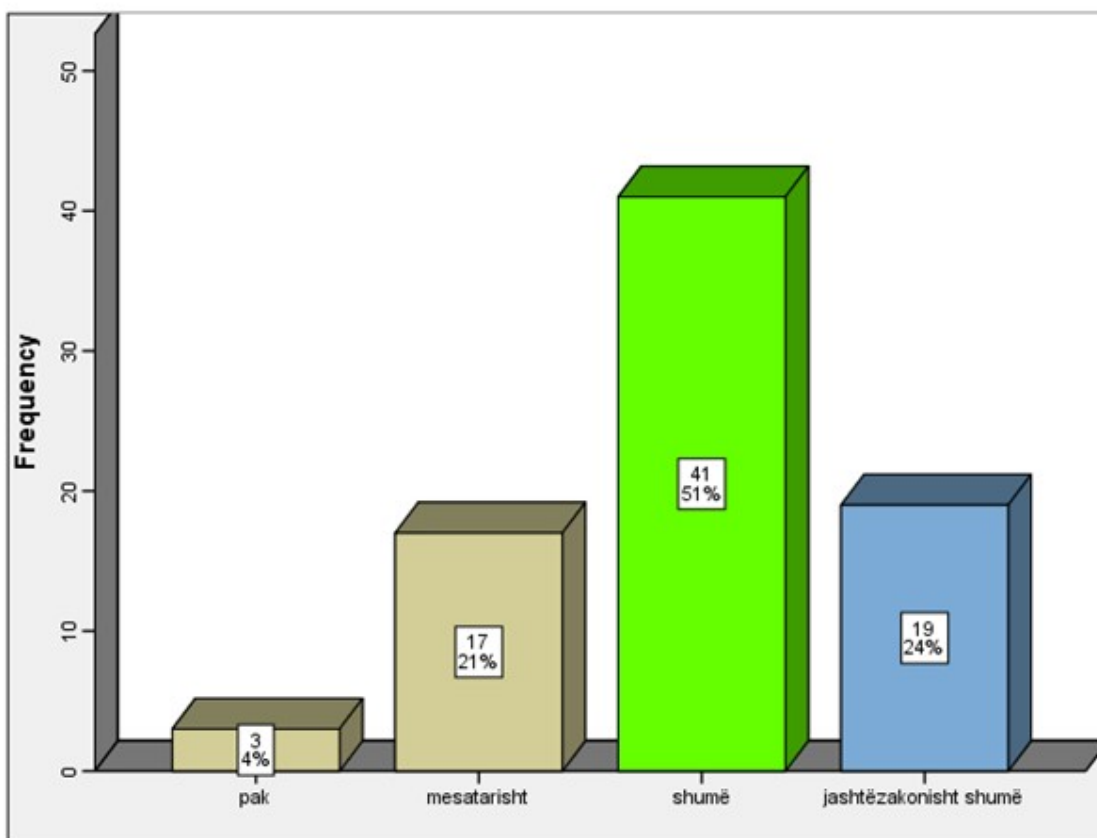
Grafiku 19 - Nxënësit vlerësohen drejt nga mësimdhënësit.

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 9 apo 11 % e tyre janë përgjigjur se janë jashtëzakonisht shumë të kënaqur me vlerësimin e mësimdhënëseve, prej 60 nxënësve prej tyre 40 apo 50 % e tyre janë përgjigjur se janë shumë të kënaqur me vlerësimin e mësimdhënëseve, prej 60 nxënësve prej tyre 24 apo 30 % e tyre janë përgjigjur se janë mesatarisht të kënaqur me vlerësimin e mësimdhënëseve, prej 60 nxënësve prej tyre 4 apo 5 % e tyre janë përgjigjur se janë pak të kënaqur me bashkëpunimin me mësimdhënësit dhe prej 60 nxënësve prej tyre 3 apo 4 % e tyre janë përgjigjur se nuk janë aspak të kënaqur me me vlerësimin e mësimdhënëseve.

Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë shumë të kënaqur me vlerësimin e mësimdhënëseve.

10. Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimit

Pyetësi me nxënës



Grafiku 20 – Krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit me palët e interesit.

Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se prej 60 nxënës prej tyre 19 apo 24 % e tyre janë përgjigjur se janë jashtëzakonisht shumë të kënaqur me krijimin e raporteve të mira të komunikimit të drejtorit me palët e interesit, prej 60 nxënësve prej tyre 41 apo 51 % e tyre janë përgjigjur se janë shumë të kënaqur me krijimin e raporteve të mira të komunikimit të drejtorit me palët e interesit, prej 60 nxënësve prej tyre 17 apo 21 % e tyre janë përgjigjur se janë mesatarisht të kënaqur me krijimin e raporteve të mira të komunikimit të drejtorit me palët e interesit, prej 60 nxënësve prej tyre 3 apo 4 % e tyre janë përgjigjur se janë pak të kënaqur me krijimin e raporteve të mira të komunikimit të drejtorit me palët e interesit.

Nga këto të dhëna mund të konkludojmë se nxënësit janë shumë të kënaqur me krijimin e raporteve të mira të komunikimit të drejtorit me palët e interesit.

**11. Keni dëshirë të bëni ndonjë ndryshim brenda shkollës, nëse po çfarë ndryshimi?**

Po kemi dëshirë të bëjmë ndryshime në këto fusha:

Të kemi një infrastrukturë më të mirë.

Të kemi kabinete më shumë që i përgjigjen lëmive tona.

Të kemi sallë të sportit dhe fusha të sportit më të zhvilluara.

Të kemi mjedise ku mund të praktikojmë atë që mësojmë në teori.

Të kemi të drejta më shumë ne nxënësit.

Të vlerësohemi më mirë nga mësuesit.

Të kemi më shpesh gara të ndryshme diturie, në shkollë dhe në nivel komunal e shtetëror.

Të kemi mjete që mund t'i përdorim gjatë mësimëve dhe t'i ndërlihim me pjesën teorike.



### 3.5. Rezultatet e marra nga intervista me drejtorët

Të dhënat për shkollat:

<p>Intervista me drejtorin e gjimnazit ‘Ismail Qemali’: Selami Rexhepi. Gjimnazi ‘Ismail Qemali’ ka gjithsej 415 nxënës. Drejtimit janë: natyror dhe shoqëror.</p>
<p>Intervista me drejtoreshën e shkollës së mesme të lartë mikse ‘Sejdi Kryeziu’: Fahrije Kryeziu. Shkolla mikse ‘Sejdi Kryeziu’ ka gjithsej 350 nxënës. Drejtimit janë: gjimnazi natyror dhe shoqëror, ekonomi, administratë, kimi- teknologji. Profilet janë: Informatikë, komunikacion, ngrohje dhe klimatizim.</p>
<p>Intervista me drejtorin e shkollës profesionale teknike ‘Andrea Durrsaku’: Qamil Qehaja. Shkolla profesionale teknike ‘Andrea Durrsaku’ ka gjithsej 280 nxënës. Drejtimit janë: Elektroteknikë, ndërtimtari, ekonomi, administratë, makineri, kimi-teknologji. Profilet janë: Informatikë, energjetikë, arkitekturë, kontabilist, instalues i ngrohjes dhe klimatizimit, automekanik, banka dhe sigurime, laborant i kimisë, telekomunikacion.</p>

## Intervista e zhvilluar me drejtorët e shkollave

Shkollat pjesëmarrëse	“Ismail Qemali”	“Andrea Durrsaku”	“ Sejdin Kryeziu”
<b>Pyetjet për udhëheqësit e shkollave</b>			
<b>Çfarë infrastrukture posedon shkolla juaj?</b>	Mesatare	Mbimesatare	Të mirë
<b>Cilët janë akterët tjerë që ndihmojnë në menaxhimin dhe udhëheqjen e shkollës?</b>	Drejtori, sekretari, koordinatori i cilësisë.	Drejtori, sekretari, përgjegjësi, koordinatori i cilësisë.	Drejtori, sekretari, koordinatori i cilësisë.
<b>Cili është vizioni dhe misioni i shkollës që po e udhëhiqni?</b>	Edukim dhe arsimim sa më cilësor.	Arsimim cilësor dhe ndërtim të qytetarisë së përgjegjshme.	Edukim cilësor dhe konkurrues.
<b>Me çfarë probleme ballafaqohet shkolla e juaj?</b> <b>Çfarë metoda përdorni për zgjidhjen e problemeve në shkollë?</b>	Mungesa e kabineteve adekuate për mësim.	Mungesa e kabineteve dhe vendeve ku duhet të realizohen punët praktike.  Mungesa e teksteve shkollore, mungesa e strategjive kombëtare	Mungesa e kabineteve dhe e paisjeve të nevojshme për mësim.

		për zhvillimin e aftësisë profesionale.	
<b>Cili është roli i juaj në raportin mes shkollës me komunitetin?</b>  -me organizatat qeveritare  -me komunën  -me organizatat joqeveritare  -me njësi nga jashtë	Rol organizues dhe bashkëpunues me të gjitha komunitet.	Rol aktiv dhe bashkëpunues me të gjitha komunitet.	Rol bashkëpunues me të gjitha komunitet.
<b>Çfarë është kontakti juaj me nxënësit?</b>	Kontakt shumë të mirë.	Kontakt shumë të mirë.	Kontakt shumë të mirë.
<b>Si qëndron marrëdhënia e shkollës me prindërit?</b>  -A keni kontakte direkte me prindërit?	Marrëdhënie të rregullt.  Kontakte direkte.	Marrëdhënie të nivelit nënmesatar.  Kontakte përmes telefonit.	Marrëdhënie të mira.  Kontakte direkte.
<b>Çfarë roli kanë prindërit në vendimet e shkollës?</b>	Rol kryesor(kyç) në vendimmarrje.	Rol vendimmarrës.	Rol menaxhues në vendimmarrje.
<b>A i mbështetni mësimdhënësit për ndjekjen e trajnimeve të nevojshme për</b>	I mbështesim rregullisht.	I mbështesim vazhdimisht.	I përkrahim padyshim.

<b>mësimdhënie?</b>			
<b>Çfarë ka bërë shkolla juaj që të ofroj arsimim gjithëpërfshirës?</b>	Mësimdhënësit tanë kanë mbajtur trajnime për gjithëpërfshirje dhe mundësi të barabartë në mësim.	Shkolla jonë ka mbajtur takime dhe trajnime për gjithëpërfshirje dhe mundësi të barabartë në mësim.	Shumica e mësimdhënësve janë trajnuar për të dhënë mësim në klasa me nxënës me nevoja të veçanta dhe të ketë mundësi të barabartë në mësim.
<b>Çfarë metoda apo teknika përdorni për të pasur mësimdhënie cilësore?</b>	Metoda dhe teknika bashkëkohore, teknika të bazuara në Kurrikulën e Kosovës.	Zbatimi i sistemit finlandez-austriak me kurrikula të reja ndikojnë që të kemi mësimdhënie cilësore.	Metoda dhe teknika bashkëkohore.
<b>Cilat janë detyrat tuaja si drejtor i kësaj shkolle?</b>	Udhëheqja, menaxhimi, përcjellja e mbarëvajtjes mësimore, cilësia në mësim, vlerësimi dhe siguria e nxënësve.	Organizimi dhe udhëheqja e shkollës. Observimi i mbarëvajtjes mësimore në ditarin tim së bashku me DKA-në. Përgjegjës për menaxhimin e listave të pagave dhe administrimin e tyre.	Menaxhimi efektiv i tërë shkollës dhe procesit mësimor.
<b>Cilat janë detyrat që ju i delegoni dhe kujt ia delegoni?</b>	Koordinatorit për cilësi, pedagogut, psikologës dhe kryetarit të aktiveve.	Koordinatorit për cilësi, aktiveve profesionale, kryetarëve për cilësi.	Administratën ia delegoj sekretarit.

### 3.6. Përpunimi i statistikave sipas programit Anova

#### 3.6.1. Vërtetimi i hipotezave

Hipoteza kryesore: Roli i drejtorit në ngritjen e kapaciteteve për sigurimin e cilësisë në shkollë është mesatar, për arsye se ai ende nuk i ka kompetencat e plota që të vendos apo të marrë vendime.

#### Statistikat përshkruese

	Mesi aritmetik	Devijimi standard	Numri
1. Nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës.	3,82	1,077	110
5. Raporti i mësimdhënësve me punëtorët teknik është i kënaqur.	3,78	,850	110

#### Korrelacioni

	1. Nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës.	5. Raporti i mësimdhënësve me punëtorët teknik është i kënaqur.
1. Nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës.	1 126,364 1,159 110	,758** 75,636 ,694 110
5. Raporti i mësimdhënësve me punëtorët teknik është i kënaqur.	,758** 75,636 ,694 110	1 78,764 ,723 110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nga tabela e mësipërme kemi vërtetuar hipotezën – “ Roli i drejtorit në ngritjen e kapaciteteve për sigurimin e cilësisë në shkollë është mesatar, për arsye se ai ende nuk i ka

kompetencat e plota që të vendos apo të marrë vendime.“ Për vërtetimin e kësaj hipoteze kam përdorur variablat nga pyetësi me mësimdhënës dhe nxënës duke përdorur variablat:

1. Nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës.

5. Raporti i mësimdhënësve me punëtorët teknik është i kënaqur.

Nga rezultatet e marrura shohim se kemi korrelacion në mes të dy pyetësorëve të cilët e shohin rolin e drejtorit në sigurimin e cilësisë mesatarisht, për arsye se ai ende nuk i ka kompetencat e plota që të vendos apo të marrë vendime të cilat mund të ndikonin në sigurimin e cilësisë.

Nga rezultatet e analizave shohim se niveli i significantës është në: 001 apo 1 % në të gjitha rastet dhe themi se kemi korrelacion pozitiv.

Hipoteza 2: Drejtori mund të ketë ndikim te mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë në një masë të madhe, nëse është i përkushtuar për punë dhe ka aftësi menaxhuese, ndërsa një pjesë tjetër e përgjegjësisë i mbetet MASHT-it dhe DKA –së dhe shumë faktorëve tjerë ndihmës.

### Statistikat përshkruese

	Mesi aritmetik	Devijimi standard	Numri
4. Drejtori mund të ketë ndikim te mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë	3,13	1,085	110
7. Mësimdhënësit përdorin teknika të reja në mësimdhënie.	3,75	,861	110

### Korrelacioni

	6. Drejtori mund të ketë ndikim te mësimit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë	7. Mësimit përdorin teknika të reja në mësimit.
6. Drejtori mund të ketë ndikim te mësimit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë	1 128,218 1,176 110	,330** 33,564 ,308 110
7. Mësimit përdorin teknika të reja në mësimit.	,330** 33,564 ,308 110	1 80,873 ,742 110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nga tabela e mësipërme kemi vërtetuar hipotezën – “ Drejtori mund të ketë ndikim te mësimit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë në një masë të madhe, nëse është i përkushtuar për punë dhe ka aftësi menaxhuese, ndërsa një pjesë tjetër e përgjegjësisë i mbetet MASHT-it dhe DKA –së dhe shumë faktorëve tjerë ndihmës.” Për vërtetimin e kësaj hipoteze kam përdorur variablat nga pyetësi me mësimit dhe nxënës duke përdorur variablat:

- 6. Drejtori mund të ketë ndikim te mësimit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë
- 7. Mësimit përdorin teknika të reja në mësimit.

Nga rezultatet e marrura shohim se kemi korrelacion në mes të dy pyetësorëve të cilët e shohin drejtorin që mund të ketë ndikim te mësimit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë në një masë të madhe, nëse është i përkushtuar për punë dhe ka aftësi menaxhuese, ndërsa një pjesë tjetër e përgjegjësisë i mbetet MASHT-it dhe DKA –së dhe shumë faktorëve tjerë ndihmës.

Nga rezultatet e analizave shohim se niveli i significantës është në: 001 apo 1 % në të gjitha rastet dhe themi se kemi korrelacion pozitiv.

Hipoteza 3: Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimit.

### Statistikat përshkruese

	Mesi aritmetik	Devijimi standar	Numri
9. Nxënësit vlerësohen drejt nga mësime të mësimdhënësit.	3,58	,892	110
10. Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimit	3,91	,796	110

### Korrelacioni

	9. Nxënësit vlerësohen drejt nga mësime të mësimdhënësit.	10. Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimit
9. Nxënësit vlerësohen drejt nga mësime të mësimdhënësit.	1 86,764 ,796 110	,695** 53,818 ,494 110
10. Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimit	,695** 53,818 ,494 110	1 69,091 ,634 110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Nga tabela e mësipërme kemi vërtetuar hipotezën – “ Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimit.” Për vërtetimin e kësaj hipoteze kam përdorur variablat nga pyetësi me mësimdhënës dhe nxënës duke përdorur variablat:

9. Nxënësit vlerësohen drejt nga mësimdhënësit.

10. Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimit.

Nga rezultatet e marrura shohim se kemi korrelacion në mes të dy pyetësorëve të cilët e shohin se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimit dhe siguron cilësinë në shkollë.

Nga rezultatet e analizave shohim se niveli i signifikantës është në: 001 apo 1 % në të gjitha rastet dhe themi se kemi korrelacion pozitiv.

## 5. Përfundime

Nga të dhënat e marrura si nga aspekti teorik dhe ai empirik mund të përfundojmë se:

Qëllimi kryesor i këtij studimi ishte të konfirmonte që ndikon roli i drejtorëve në sigurimin e cilësisë në shkollat e mesme të larta të komunës së Kamenicës.

Roli i drejtorit në sigurimin e cilësisë është shumë i rëndësishëm për shkollën, por në situatën që gjendet sot drejtori i cili nuk i ka kompetencat e plota në marrjen e vendimeve, roli i tij është mesatar dhe mund të zbehet.

Drejtori mund të jetë njëri nga faktorët që mund të ndikojnë te mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë në një masë të madhe, nëse është i përkushtuar për punë dhe ka aftësi menaxhuese, por një pjesë tjetër e përgjegjësisë i mbetet MASHT-it dhe DKA –së dhe shumë faktorëve tjerë ndihmës.

Ndërlidhja midis mënyrës së komunikimit të drejtorit dhe palëve të interesit është shumë e rëndësishme për një shkollë që të ketë rezultate të mira dhe të sigurojë cilësi më të mirë në shkollë.

Në bazë të kësaj drejtori i cili ka aftësi menaxhimi, është i përkushtuar në punë, ka komunikim të mirë me palët e interesit mund të arrijë rezultate shumë të mira në sigurimin e cilësisë në një masë shumë të mirë, siç është vërejtur edhe gjatë rezultateve të arritura nga pyetësorët e realizuar me mësimdhënësit, nxënësit dhe intervistën me drejtorët e shkollave, roli i drejtorit është faktor shumë i rëndësishëm në sigurimin e cilësisë. Për të arritur që bashkëpunimi me palët e interesit të jetë në nivel, ky bashkëpunim arrihet përmes përpilimit të planit zhvillimor të shkollës, projekteve të ndryshme që përgatitën në atë plan me palët e interesit dhe realizimin e këtyre planeve afatshkurtëra dhe afatmesme në rritjen e cilësisë në mësim dhe përmisimin e infrastrukturës së shkollës që ndikojnë drejtpërsëdrejti në cilësinë e shkollës.

Nga rezultatet e fituara u tha nga shumica e pjesëmarrësve në këtë hulumtim se është i rëndësishëm që drejtuesi i shkollës të përdor kriteret e vlerësimit të mësimdhënësve dhe nxënësve përmes testeve të brendshme për të parë nivelin e arritjeve të nxënësve. Gjithashtu

drejtori duhet të ketë aftësi menaxhuese dhe aftësi komunikimi dhe veprimi të jetë njeriu i cili i shtyn proceset përpara duke bashkëpunuar me të gjithë duke filluar nga mësimitdhënësit, nxënësit, prindërit, stafin e shkollës dhe komunitetin.

Gjithashtu mund të përfundojmë se ndërlidhja midis palëve të interesit drejtorit me mësimitdhënësit, qasja e drejtorit në punën profesionale dhe ndihma apo bashkimi i forcave me mësimitdhënësit për një shkollë më të mirë, jep edhe rezultate më të mira në të nxëniet e nxënësve, disiplinë dhe rezultatet më të mira në të gjitha aspektet që i duhen një shkolle.

Në këtë studim është e qartë se lidhja akademike dhe shoqërore midis drejtorit dhe mësimitdhënësit është parësore për suksesin e këtyre shkollave. Drejtori i cili konsiderohet udhëheqësi arsimor, jo vetëm që duhet të ketë pritshmëri të mëdha për mësimitdhënësit, por duhet të zotëroj tipare që përfshijnë, afrueshmëri, i kujdesshëm, i ndjeshëm për nevojat e të tjerëve, njohuri personale dhe profesionale të mësuesve dhe stafit anëtarët, respekti për vartësit, aftësia për të dëgjuar, aftësia për të mësuar nga të tjerët, dhe gatishmërinë për të kërkuar teknika të reja dhe inovative të mësimitdhënies dhe mësimit.

Që një drejtor të bëhet me performancë të lartë, ekuilibri midis detyrës dhe njeriut marrëdhëniet duhet të jenë të barabarta me njëri-tjetrin për nga rëndësia. Drejtorët gjithashtu duhet të bëhet i vetëdijshëm për atë që mësuesit dhe anëtarët e tyre të stafit perceptojnë për drejtimin që merr kultura e shkollës, se apo shkon drejt apo nuk është duke ecur në drejtimin e duhur.

Vetëvlerësimi i strategjive dhe sjelljeve është parësore për suksesin e çdo drejtorit. Ky vetëvlerësim duhet të ndodhë shpesh dhe në mënyrë të vazhdueshme për të siguruar strategjitë e duhura të udhëheqjes dhe vendimet e mira janë implementuar për të përmirësuar mësimitdhënien dhe të arrihen rezultate të të nxëniet të nxënësve.

Zhvillimi profesional i mësimitdhënësit, drejtorit apo menaxherit të shkollës ndikon sigurimin e cilësisë në shkollë dhe arritjeve në mësimitdhënie dhe mësimitdhënie për një shkollë më të mirë.

Drejtorët që janë efektivë promovojnë besimin midis mësuesve dhe stafit, promovojnë mësimitdhënie bashkëpunuese, krijojnë një mjedis me reagime të ndershme midis mësuesve, stafit të shkollës, bordit të shkollës dhe komunitetit duke ndërtuar një urë bashkëpunimi të ndërsjelltë.

Suksesi i drejtorit 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.

#### **4.1. Rekomandimet**

Në bazë të hulumtimit të këtij problemi arritëm edhe në këto rekomandime:

Rekomandojmë MASHT-in dhe DKA –të komunale që zgjedhjen e drejtorëve ta bëjnë sipas aftësive profesionale që i posedojnë konkuresit e jo të zgjidhen në baza partiake;

Krijimi i një sistemi të plotë të sigurimit të cilësisë kërkon ndryshime në legjislacion, dhe një ndarje të re të përgjegjësive në mes të nivelit qendror, lokal dhe shkollor.

Drejtori përveç aftësive të menaxhimit duhet të ketë edhe aftësi komunikimit dhe të jetë profesionist në fushën edukative, pra të jetë nga pjesa e mësimdhënësve;

Drejtorët mund të ftojnë disa nga prindërit aktivë individualisht të vullnetarizojnë shërbimet e tyre për shkollë. Këta prindër mund të përdoren si agjentë të ndryshimit në komunitet për të marrë mbështetjen e anëtarëve të tjerë të komunitetit.

Grupet profesionale në nivel komune i ofrojnë mbështetje shkollave.

Drejtorët mund të përmirësojnë imazhin e shkollës në komunitetin e gjerë duke njohur shërbimin të siguruar nga prindërit në nivele të ndryshme të jetës shkollore. Kjo do të krijojë precedentë për prindërit e tjerë dhe më gjerë komuniteti që shkolla u përket atyre.

Drejtorët e shkollave përmes komunikimit me palët e interesit duhet t'u ofrohet një trajnim gjithëpërfshirës mësimdhënësve, prindërve, komunitetit për konceptin e pjesëmarrjes së tyre në aktivitet që zhvillohen në shkollë në mënyrë që të arrihen qëllimet e përbashkëta në ngritjen e cilësisë, disiplinës dhe punës në shkollë.

Zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimdhënësve duhet të bëhet në vazhdimësi, për të siguruar cilësinë në shkollë

## **Literatura dhe burimet**

Ackerman, R., & Maslin-Ostrowski, P. (2002). *The wounded leader: How real leadership emerges in times of crisis*. San Francisco: Jossey-Bass.

Adlam. (2003). *Police Leadership in the Tëenty-First Century*.

Aho, E., Pitkänen, K. & Sahlberg, P. (2006). 2006. *Policy development and reform principles of basic and secondary education in Finland since 1968*. Washington, DC: World Bank. Available online at: [http://www.seeeducop.net/education\\_in/pdf/workshop/tesee/dokumen](http://www.seeeducop.net/education_in/pdf/workshop/tesee/dokumen).

Al-Omari. (2008). 'The Relationship between Leadership Styles of Hashemite University Department Chairs and Job Satisfaction as Reported by Department Faculty Members'. *University of Sharjah Journal for Humanities & Social Sciences*, 5 (2),.

Avalos, B. (2011). *Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years*. *Teaching and Teacher Education* 27, no. 1: .

Backam E.&Trafford B. (2007). "Qeverisja demokratike e shkollave". Prishtinë.

Barth, R. S. . (2006). *Improving relationships within the schoolhouse*. Educational.

Begley, P., & Johnsson, O. (2003). *Introduction: New expectations for democratic school leadership in a global community. The ethical dimensions of school leadership* ( pp.xv-xviii). : The Netherlands: Kluwer Academic.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2010). *Reframing the Path to School Leadership: A guide for Teachers and Principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Bolman, L.G., & Deal, T. E. (2002). *Reframing the path to school leadership: A guide for teachers and principals*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bush T. (2003). *Theories of Educational Management*, 3rd edn. London.

Bush, T. (2007). *Education Leadership and Management: Theory, policy and practice*.

Cheng, Y.C., & Townsend, T. (2000). *Educational change and development in the Asia Pacific region: Trends and issues*. In T. Townsend & Y.C. Cheng (Eds.), *Educational change and development in the Asia-Pacific region: Challenges for the future*. Lisse, The Netherlands: Swets and Zeitlinger.

Chenoweth, T. G., & Everhart, R. B. (2002). Navigating comprehensive school change: A guide for the perplexed. Larchmont, NY: Eye on Education.

Cullen, J. B., Levitt, S. D., Robertson, E., & Sadoff, S. (2013). What can be done to improve struggling high schools? *Journal of Economic Perspectives*.

Day, C., & Leithwood, K. (2007). *Successful principal leadership in times of change*. Dordrecht: Springer. .

Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q. & Brown, E. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.

Di Paola, F. M., Hoy, K. W. (2008). *Principal Improving Instruction*. Copyright Pearson Education, Inc. Boston, Sh. B. A: National college for school lidership .

Dittmar, Jennings & Stahl-West. (2007). *Trust and engagement. Leadership Excellence*

Elmore. (2001). "Holding schools accountable: Is it working?", *Phi Delta Kappan*.

Elmore R. (1995). Getting to scale with good educational practice. *Educational Researcher*. Harvard Educational Review.

Fullan M. (2008). *Six secrets of change. Ęhat the best leaders do to help their organizations survive and thrive*.

Fullan M. (2002). *Forca e ndryshimit", Depërtim në thellësinë e reformës arsimore*. Tiranë.

Fullan, M. (1997). *What's worth fighting for the principalship?* New York, NY: Teachers College Press.

Fullan, M. (2005). *Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action*, Sage.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*, Routledge, New York.

Grup autoresh. (2002). *Menaxhimi i projektit, Qendra mjedisore Rajonale për Evropën Qendrore dhe Lindore*. Szentendre - Hungari.

Hagen, A., and T. Nyen. . (2009). *Kompetanseutvikling for lærere [Competence development for teachers]*. In [In Education 2009 leaning outcome and competence]. Oslo.

Hallinger, P., & Murphy, J. . (2013). *Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning*. NASSP Bulletin.

Hass, E., Fischman, G., & Brewer, J. (2014). *Dumb ideas won't create smart kids*. New York: Teachers College Press.

Haxhere & Shala. (2013). *Qeverisja dhe udhëheqja në arsim*. Prishtinë.

Hayes M. (2010). *Why Professional Development Matters Learning Forward*.

Holman, L. (1997). How to select a good assistant principal. *Principal*, 26, 26-27.

Hoy, W. & Miskel, C. (2005). *Educational administration: Theory, research and practice*. (6th Ed.). New York: McGraw Hill.

- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational administration: Theory research and practice*. New York: McGraw Hill.
- Koxhaj & Tomini . (2003). *Menaxhimi i komunikimit*. Tiranë: Afërdita.
- Leithwood, K. (2006). *Teacher working conditions that matter: Evidence for change*. Toronto, Canada: Elementary Teachers Federation of Ontario.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful school leadership*. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda: directions for research on educational leadership*. Teachers College. New York.
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1995). *Expert problem solving: Evidence from school and District Leaders*, Albany, NY: SUNY Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Lisa A. Petrides and Thad R. Nodine. (2003). *KNOWLEDGE MANAGEMENT IN EDUCATION DEFINING THE LANDSCAPE*, the Institute for the Study of Knowledge Management in Education .
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision & Curriculum Development.
- Maslowski R. (2001). *School culture and school performance: An explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects* (Twente, University Press) .
- McEwan, E. K. (2003). *Ten traits of highly effective principals: From good to great performance*. Thousand Oaks, CA: Sage. .
- Murphy, J., Elliott, S., Goldring, E., & Porter, A. (2007). *Leadership for learning: A research-based model and taxonomy of behaviors*. *School Leadership and Management*.
- Nguni, Slegers, and Denessen. (2006). *Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case'*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2),.
- Northouse. (2017). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- O'Day. (2002). *Complexity, Accountability, and School Improvement*. Harvard Educational
- Orhani Z. (2000). *Motivacioni*. Tiranë: Panteon.

- Patrick, F. B. & Frankel M. (2004). *Communication in schools*. Washington, DC: National Association of Independent Schools.
- Postholm, M.B., and D.I. Jacobsen. (2011). *Læreren med forskerblikk. En innføringsbok i vitenskapelig metode for lærerstudenter [The teacher with a researcher's eye. An introduction in scientific method for teacher students]*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sergiovanni, T. J. (2005). The virtues of leadership. *The Educational Forum*.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: What's in it for schools?* . London, UK: Routledge
- Farmer.
- Spillane, J. P., & Zuberi, A. (2009). Designing and piloting a leadership daily practice log: Using logs to study the practice of leadership. *Educational Administration Quarterly*.
- Shailly. (2012). *A Study of the Relationship between leadership styles of Principals' and the Organizational Climate of Government and Private Schools in India, Neë Delhi; University of Delhi*.
- Tableman B. (2004). *School Climate and Learning: Best practice brief (No. 31)*. East Lansing, MI: Michigan State University, University-Community Partnership.
- TDA (2005) Training and Development Agency for Schools. <http://www.tda.gov.uk/about/mediarelations/2005/20050811.aspx>. (2005).
- The Wallace Foundation. (2013). *THE SCHOOL PRINCIPAL AS LEADER: GUIDING SCHOOLS TO BETTER TEACHING AND LEARNING*, . [www.wallacefoundation.org](http://www.wallacefoundation.org).
- Warford, M.K. (2011). The zone of proximal teacher education. *Teaching and Teacher Education* 27, no. 2.
- West-Burnham, J. (2009). Leadership and spirituality, NCSL Leading Edge Seminar Think-piece [www.ncsl.org.uk/leadingedge](http://www.ncsl.org.uk/leadingedge). .
- Whitaker, T. (2003). *What great principals do differently: Fifteen things that matter most*. Larchmont: Eye on Education.
- Wong, C. K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*.
- Zeneli I. (2013). "Bazat e menaxhimit". Prishtinë.



[https// korniza për sigurim të cilësisë nëntor. \(2016\). https// korniza për sigurim të cilësisë nëntor 2016.pdf.](https://korniza.për.sigurim.të.cilësisë.nëntor.(2016).https://korniza.për.sigurim.të.cilësisë.nëntor.2016.pdf)

<http://ipkmasht.rks-gov.net/ëp-content/uploads/2015/11/Menaxhimi-i-shkoll%C3%ABs-n%C3%AB-arsimin-e-mes%C3%ABm-t%C3%AB-lart%C3%AB-n%C3%AB-Kosov%C3%AB.pdf>

<https://masht.rks-gov.net/uploads/2016/12/qa-strategy-final-english.pdf>

<http://ipkmasht.rks-gov.net/ëp-content/uploads/2015/11/Zhvillimi-i-udh%C3%ABheqjes-arsimore-NSO.pdf>

<http://ipkmasht.rks-gov.net/ëp-content/uploads/2015/11/Menaxhimi-i-shkoll%C3%ABs-n%C3%AB-arsimin-e-mes%C3%ABm-t%C3%AB-lart%C3%AB-n%C3%AB-Kosov%C3%AB.pdf>

## SHTOJCAT

### Shtojca A:

### Intervista me drejtor

Kjo intervistë ju drejtohet juve si drejtor i shkollës së mesme të lartë dhe të dhënat do të përdoren për qëllime studimi për titullin master. Andaj, nga ju kërkohet që të plotësoni të gjitha pyetjet në mënyrë të sinqertë. Kjo intervistë nuk do të ju marr shumë kohë. Ju siguroj që përgjigjet tuaja do të mbeten anonime.

Emri dhe mbiemri:

Gjinia:

Gjithsej mësimdhënës që ligjërojnë në këtë shkollë janë:

Intervista që realizuam me drejtorin e shkollës përmban 13 pyetje të hapura të cilat do i paraqesim më poshtë:

1. Çfarë infrastrukture posedon shkolla juaj?
2. Cilët janë akterët tjerë që ndihmojnë në menaxhimin dhe udhëheqjen e shkollës?
3. Cili është vizioni dhe misioni i juaj i shkollës që po e udhëhiqni?
4. Me çfarë probleme ballafaqohet shkolla juaj?
5. Çfarë metoda përdorni për zgjidhjen e problemeve në shkollë?
6. Cili është roli i juaj në raportin mes shkollës me komunitetin?  
-me organizatat qeveritare, komunën, organizatat joqeveritare, me njësi nga jashtë
7. Çfarë është kontakti i juaj me nxënësit?
8. Si qëndron marrëdhënia e shkollës me prindërit?
9. A keni kontakte direkte me prindërit?
10. Çfarë roli kanë prindërit në vendimet e shkollës?
11. A i mbështetni mësimdhënësit për ndjekjen e trajnimeve të nevojshme për mësimdhënie?
12. Çfarë ka bërë shkolla juaj që të ofroj arsimim gjithëpërfshirës?
13. Çfarë metoda apo teknika përdorni për të pasur mësimdhënie cilësore?
14. Cilat janë detyrat tuaja si drejtor i kësaj shkolle?
15. Cilat janë detyrat që ju i delegoni, dhe kujt ia delegoni?

**Ju faleminderit për bashkëpunimin tuaj!**

**Shtojca B:****Pyetësor me mësimdhënës**

Të nderuar mësimdhënës, ky pyetësor i' u drejtohet mësimdhënësve të shkollave të mesme dhe të dhënat e këtij pyetësori do të përdoren për temën time në studimet master. Andaj, nga ju kërkohet që të plotësoni të gjitha pyetjet në mënyrë të sinqertë. Ky pyetësor mbetet anonim dhe nuk do të ketë as emër e mbiemër..

Emri i shkollës	Aspak	Pak	Mesatarisht	shumë	Jashtëzakonisht shumë
1. Jemi të kënaqur me udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës.					
2.Shkolla i plotëson kushtet për realizimin e gjitha lëndëve mësimore.					
3.Drejtori përdor kriteret për vlerësimin e mësimdhënësve gjatë monitorimit.					
4.Përzgjedhja e mësimdhënësve për trajnime të caktuara bëhet në mënyrë të drejtë nga stafi udhëheqës i shkollës.					
5.Zhvillimi profesional i drejtorëve dhe mësimdhënësve ndikon në cilësinë në shkollë.					
6.Drejtori mund të ketë ndikim te mësimdhënësit dhe nxënësit në sigurimin e cilësisë, nëse është i përkushtuar për punë dhe ka aftësi menaxhuese.					
7.Mësimdhënësit përdorin metodat bashkëkohore të mësimdhënies.					
8.Mësimdhënësit ballafaqohen me sfida/pasoja gjatë hartimit të planeve mësimore.					
9.Mësimdhënësit përdorin kriteret e vlerësimin të nxënësve.					
10. Mendojmë se krijimi i raporteve të mira të komunikimit të drejtorit të shkollës me palët e interesit rritë cilësinë e mësimin					

11.Keni dëshirë të bëni ndonjë ndryshim brenda shkollës, nëse po çfarë ndryshimi?

**Shtojca C:****Pyetësor me nxënës**

Të dashur nxënës, ky pyetësor i'u drejtohet nxënësve të shkollave të mesme dhe të dhënat e këtij pyetësori do të përdoren për temën time në studimet master. Andaj, nga ju kërkohet që të plotësoni të gjitha pyetjet në mënyrë të sinqertë. Ky pyetësor nuk do të ju marr më shumë se 10 minuta të kohës tuaj. Ju siguroj që përgjigjet e juaja do të mbeten anonime.

***Ju faleminderit për bashkëpunimin tuaj!***

Emri i shkollës	Aspak	Pak	Mesatarisht	shumë	Jashtëzakonisht shumë
1. Nxënësit janë të kënaqur me udhëheqjen (menaxhimin) e shkollës.					
2. Shkolla i plotëson kushtet për realizimin e gjitha lëndëve mësimore.					
3. Nxënësit janë të kënaqur më raportin nxënës-mësimdhënës.					
4. Raporti i nxënësve me punëtorët teknik është i kënaqur.					
5. Raporti i mësimdhënësve me punëtorët teknik është i kënaqur.					
6. Prindërit janë aktiv në shkollë.					
7. Mësimdhënësit përdorin teknika të reja në mësimdhënie.					
8. Mësimdhënësit janë bashkëpunues.					
9. Nxënësit vlerësohen drejt nga mësimdhënësit.					
10. Mësimdhënësit janë të përgatitur me planet e tyre mësimore.					

11. Keni dëshirë të bëni ndonjë ndryshim brenda shkollës, nëse po çfarë ndryshimi?

---



---



---

