

UNIVERSITETI I EUROPËS JUGLINDORE

УНИВЕРЗИТЕТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА

SOUTH EAST EUROPEAN UNIVERSITY



FAKULTETI I GJUHËVE, KULTURAVE DHE KOMUNIKIMIT

ФАКУЛТЕТ ЗА ЈАЗИЦИ, КУЛТУРИ И КОМУНИКАЦИЈА

FACULTY OF LANGUAGES, CULTURES AND COMMUNICATION

STUDIME PASDIPLOMIKE – CIKLI I DYTË

TEZA:

“Aspektet teorike dhe praktike në menaxhimin dhe udhëheqjen e shkollës
bashkëkohore në Kosovë”

KANDIDATI:

Rushit Jeta

MENTORI:

Prof.dr. HASAN JASHARI

Tetovë, 2020

Përmbajtja

Mirënjohje	4
Abstrakti	5
Резиме	7
Abstract	9
KAPITULLI I	11
1.1 Hyrje	11
1.2 Përmbajtja dhe rëndësia e punimit	12
1.3 Struktura e punimit	13
1.4 Përmbajtja e punimit	13
KAPITULLI II	14
2.1 Rishikim i punimeve paraprake	14
2.2 Ndërtimi i kapaciteteve në udhëheqjen arsimore	15
2.3 Standardet e Praktikës Profesionale të Drejtorëve të Shkollave në Kosovë	19
2.4 Si të jesh një drejtor i suksesshëm	21
2.5 Ç'është menaxhimi?	24
2.6 Ç'është udhëheqja?.....	25
2.7 Teoritë e menaxhimit.....	25
KAPITULLI III: Metodologji	26
3.1 Qëllimet e hulumtimit	26

3.2 Objektivat specifike	27
3.3 Pyetje për hulumtim.....	27
3.4 Hipotezat.....	28
3.5 Pjesëmarrësit.....	28
3.6 Instrumentet.....	29
3.7 Rëndësia e punimit.....	30
Kapitulli IV: Rezultatet.....	31
4.1 Hyrje në rezultate dhe diskutimi i tyre.....	31
4.2 Rëndësia e të udhëhequrit në mënyrë bashkëkohore.....	32
4.3 Analizë e hipotezës së parë.....	32
4.4 Analizë e hipotezës së dytë.....	33
4.5 Analizë e hipotezës së tretë.....	33
4.6 Analizë e hipotezës së katërt.....	33
4.7 Paraqitja grafike e hulumtimit.....	34
4.8 Intervista me drejtor.....	49
4.9 intervista me mësimdhënës.....	51
4.10 Diskutim i përgjithshëm i hipotezave të lartpërmendura.....	55
Konkluzione.....	56
Rekomandime.....	57
Biblografia	58
Shtojca.....	60

Mirënjohje

Ka pasur shumë njerëz të mirë e të sinqertë që më kanë përkrahur, ndihmuar dhe këshilluar gjatë shkrimit të kësaj teze të magjistraturës. I jam falënderues Zotit të madhërishëm që më ka falur shëndetin dhe më ka dhënë mundësinë që pas një rrugëtimi të studimeve, tash të punoj këtë tezë të magjistraturës.

Mirënjohja dhe vlerësimi im i thellë shkon te mentori im i tezës së shkëlqyer, modeli i një mësimdhënësi dhe udhëheqësi bashkëkohor Prof. Dr. Hasan Jashari, për udhëzime profesionale dhe mbështetje për hulumtimin tim duke ofruar reagime të menjëhershme dhe komente mjaft të vlefshme në lidhje me tezën time, veçanërisht për energjinë e tij pozitive, durimin dhe besimin në punën time gjatë gjithë kohës derisa të përfundonte kjo tezë.

Falënderim i veçantë për familjen time, e cila më ka përkrahur në çdo hap të jetës!

Kjo arritje nuk do të ishte e mundur pa inkurajimin dhe mbështetjen e tyre të vazhdueshme përgjatë viteve. I jam borxhli secilit, që herë pas here ndanin diçka nga njohuritë e tyre të vlefshme ose kohën për të më ndihmuar të rritem në gradat dhe punën time shkencore.

Abstrakti

Me qëllim të përmbushjes me sukses të detyrave të tyre, një drejtor shkolle duhet të krijojë një kulturë të shkollës, e cila e promovon zhvillimin e vazhdueshëm profesional dhe të nxënies të të gjithë pjesëtarët e shkollës, si dhe të krijojë mekanizma bashkëpunimi ndërmjet personelit të shkollës, nxënësve dhe bashkësisë më të gjerë të shkollës.

Duke konsideruar edukimin si një faktor të rëndësishëm për gjeneratat e reja, nënkupton rëndësinë e të zgjedhurit të informacioneve të duhura në kohë të duhur, veçanërisht ditëve të sotme kur të ekspozuarit e informacioneve të ndryshme është bërë shumë lehtë përmes mjeteve teknologjike, proces për të cilin rol të rëndësishëm luan drejtori i shkollës.

Drejtorët e shkollave janë përgjegjës për të planifikuar, administruar, organizuar dhe menaxhuar shkollën, duke i shfrytëzuar me efikasitet dhe efektivitet mjetet në dispozicion. Duke punuar me secilin, drejtori i shkollës mundëson bashkëpunimin me bashkësinë dhe pjesëmarrjen në rritjen e cilësisë së të nxënies dhe të suksesit të nxënësve. Ata i hartojnë dhe i zbatojnë politikatat në nivel shkolle dhe ato në nivel kombëtar për të siguruar zbatim të suksesshëm të kurrikulumit kombëtar. Në fund, ata veprojnë me integritet, paanshmëri dhe etikë të lartë profesionale të punës. Ata udhëheqin dhe mësojnë duke vepruar.

Nxitja dhe motivimi i drejtorëve të shkollave në përvetësimin dhe praktikimin në mënyrë të vazhdueshme të standardeve të praktikës profesionale gjatë planifikimit, udhëheqjes, administrimit, organizimit dhe menaxhimit të punës së shkollës, me qëllim të arritjes së vlerave të edukimit cilësor, është objektivi kryesor i këtij punimi.

Ky studim do të zhvillohet kryesisht në komunën e Skenderajt, por në disa pyetësorë do të përfshihen edhe drejtorë të komunave të tjera. Do të intervistohen 15 drejtorë shkollash lidhur me menaxhimin dhe udhëheqjen, për sfidat që kanë dhe një krahasim i aspektit teorik me atë praktik, pra planeve të tyre dhe realizimi i atyre planeve në praktikë. Po ashtu do të bëhet edhe një pyetësor me 31 drejtorë duke përfshirë edhe komuna të tjera. Gjithashtu nga ky studim do të nxjerrim në pah edhe krahasimin e të dhënave dhe sukseseve të shkollave. Këtë studim do ta

kryej për 10 ditë, pasi që numri i drejtorëve të përfshirë në këtë studim nuk do të jetë shumë i madh.

Rezultatet e këtij studimi do t'i shërbejnë, drejtorëve të shkollave dhe vetë komunave, por edhe MASHT-it. Që të shihet produktiviteti i mënyrave të menaxhimit dhe rezultatet e krahasueshme ndërmjet drejtorëve inovatorë dhe atyre tradicionalë nëse mund të themi.

Fjalët kyçe: *Drejtor, menaxhim, lidërsip, udhëheqje, inovator.*

Апстракт

За успешно исполнување на нивните задачи, директорот на училиштето мора да создаде училишна култура што промовира континуиран професионален развој и учење за сите членови на училиштето и да воспостави механизми за соработка помеѓу училишниот персонал, учениците и пошироката училишна заедница.

Разгледувањето на образованието како важен фактор за помладите генерации подразбира важноста на избор на вистинската информација во соодветно време, особено во денешно време кога изложеноста на различни информации се олеснува преку технолошки средства, процес за кој директорот на училиштето игра важна улога.

Директорите на училиштата се одговорни за планирање, администрирање, организирање и управување со училиштето, ефикасно и ефикасно користење на достапните ресурси. Работејќи со секоја од нив, директорот на училиштето овозможува соработка со заедницата и учество во подобрување на квалитетот на учењето и успехот на учениците. Тие дизајнираат и спроведуваат политики на училишно и национално ниво за да обезбедат успешно спроведување на националната програма. На крајот, тие дејствуваат со интегритет, непристрасност и висока професионална и работна етика. Тие водат и учат со глума. Охрабрувањето и мотивирањето на директорите на училиштата конзистентно да усвојуваат и практикуваат стандарди за професионална пракса при планирање, управување, администрирање, организирање и управување со училишната работа со цел постигнување квалитетни вредности на образованието, е основната цел на ова работа.

Оваа студија главно ќе се одвива во општина Скендерај, но во некои прашалници ќе бидат опфатени директори на други општини. 15е бидат интервјуирани 15 директори на училишта за управување и лидерство, за предизвиците што ги имаат и споредбата на теоретскиот

аспект на нивните планови и реализацијата на тие планови во пракса. Alsoe има и прашалник со 30 директори, вклучително и други општини. Оваа студија исто така ќе ги потенцира споредбите на училишните податоци и успехите. Studye ја завршам оваа студија за 10 дена, бидејќи бројот на директори вклучени во оваа студија нема да биде голем. Резултатите од оваа студија ќе им служат на директорите на училиштата и на општините, како и на МОН. Да се види продуктивноста на режимите за управување и споредливите резултати помеѓу иновативни и традиционални директори ако можеме да кажеме.

Клучни зборови: директор, менаџмент, лидерство, лидерство, иновации.

In order to fulfill successfully their duties as a school head, a director needs to propagate a school's culture which promotes the continual development of professional attainment in learning and behavior by all school's participants, also to create linked cooperation between personnel of the school, students and overall stakeholders.

Considering education as one of the most important part of student's life, means wide selection of right information in the right place in the right time, especially nowadays when technology is offering a lot of different information, in this overall above facts director plays an important role of putting boundaries to guide right school's direction.

Directors have a lot of responsibilities in planning, administrating, organizing and managing school, using effectively and efficiently the general offered tools and authority. Using the way of responsibility of each and all of the workers for their job, director will be the first creating collaboration through each school's participant in order to rise cooperation in learning and student's success. Together they create political points of achievement inside the school, in the international level and global one in order to be sure in curriculum implementation. At the end they act by integrity, unbiased and ethic work. They lead and teach through acting.

Promotion and encouragement of directors in continual acquisition and practice of professional practice during planning, leading, administration, organizing and managing of school's work, in order to achieve the highest points of education, is the main objective of this research paper.

This study will be developed mainly in the municipality of Skenderaj/Kosovo, but the director's questionnaire will also be distributed in other municipalities. 15 different directors will be interviewed about the school's managing and heading, the struggles they face in formulating their working plans and how much do they achieve to put them in practice. Whereas about 30 directors will be filling a questionnaire including a huge number of Kosovo's cities. From this study another fact will be included according to director's responses: the school's average of successes including managing, student's achievements and cooperation inside the school. This study will

be finished for about ten days, because the number of included directors in questionnaire and interviews will not be large one.

The results of this study will assist directors of the schools, the office of direction of education in municipalities (head of educational services in municipality), and the ministry of education. Through concluded results of this research study, by the end will be presented a lot of information through which the productivity of managing strategies, comparing of innovation directors and traditional ones will be presented.

Key words: director, managing, leadership, innovation...

Kapitulli I: 1.1 Hyrje

Ky studim synon hulumtimin dhe paraqitjen e rolit të drejtorit në udhëheqjen dhe zhvillimin e një shkolle të suksesshme bashkëkohore. Në mënyrë që hulumtimi të jetë sa më i saktë, studimi u bazua në dy mënyra të mbledhjes së informacioneve hulumtuese, cilësore dhe atë sasiore. Informacionet hulumtuese janë të bazuara në përgjigjet e drejtorëve të shkollave të ndryshme përmes përgjigjeve nga pyetësorët, ndërsa të dhënat sasiore janë të bazuara në përgjigjet e mësimdhënësve nga intervista. Me qëllim të përmirësimit të udhëheqjes dhe menaxhimit të shkollave për të arritur suksese të nevojshme në fushën e mësimdhënies dhe mësimnxënies deri në paraqitjen adekuate të shkollës, si institucion i përgjithshëm edukativo-arsimor.

Me qëllim të krijimit të kushteve dhe atmosferës së përshtatshme për arritjet më të larta të synimeve për udhëheqje arsimore krahas standardeve të një shkolle bashkëkohore, një drejtor duhet të krijojë kushte dhe mundësi të barabarta për të gjithë nxënësit dhe mësimdhënësit për performancë, që përcakton vizion të qartë të një shkolle bashkëkohore.

Shkolla bashkëkohore në anën tjetër mund të krijohet vetëm përmes angazhimit të vazhdueshëm për zhvillim të një shkolle të tillë, pikësëpari nga drejtori i shkollës e më pas me përpjekjen e mësimdhënësve deri tek paraqitja e suksesshme e nxënësve. “Me qëllim të përmbushjes me sukses të detyrave të tyre, një drejtor shkolle duhet të krijojë një kulturë të shkollës, e cila e promovon zhvillimin e vazhdueshëm profesional dhe të nxënësve të të gjithë pjesëtarët e shkollës, si dhe të krijojë mekanizma bashkëpunimi ndërmjet personelit të shkollës, nxënësve dhe bashkësisë më të gjerë të shkollës” (Shala, 2013, p. 9)

Ndërlidhja e pjesës teorike me pjesën praktike për udhëheqje të suksesshme arsimore të një shkolle konsiderohet të jetë shumë e rëndësishme. Përmes këtij punimi hulumtues do të vërtetohet nevoja, roli dhe rëndësia e menaxhimit të një shkolle në bazë të ndryshimeve të mësimdhënies dhe mësimnxënies bashkëkohore. Udhëheqja si ndikim pozitiv dhe motivues është çelësi i shtytjes së mësimdhënësve për ndryshim të metodologjisë së mësimdhënies nga tradicionalja në bashkëkohore, si dhe mësimi i ndryshimit të formës së të mësuarit për nxënës. Pajisjet teknologjike dhe të mësuarit përmes praktikës janë format bazë për ndërlidhjen e

ndryshimeve nga format teorike në ato praktike të udhëheqjes dhe zbatimit të planit strategjik sipas ligjeve për arsimimin fillor dhe të mesëm të ulët në Republikën e Kosovës.

1.2 Përmbajtja dhe rëndësia e punimit

Qeverisja dhe udhëheqja në arsim si pika bazë për suksesin e një shkolle në nivel komune dhe vendi parashihen të jenë në përputhje me politikat arsimore të hartuara nga MASHT, ndërsa të menaxhuara nga drejtori i shkollës dhe të zbatuara nga mësimdhënësit drejtuar nxënësve. Drejtorët e shkollave janë përgjegjës për menaxhimin, efikasitetin dhe administrimin e shkollës duke përdorur mjetet në dispozicion krahas kushteve të shkollës. Bashkëpunimi në mes shkollave dhe instancave të tjera punuese për përmirësimin e cilësisë në arsim poashtu paraqet punën e udhëheqësve të shkollave, të cilët kontribuojnë me etikë dhe profesionalizëm të lartë. Ata udhëheqin dhe mësojnë duke punuar. “Standardet për Drejtorët e Shkollave, kanë një varg përdorimesh. Ato do të shërbejnë si pika referimi kur caktohen politika dhe praktika për punësimin dhe zhvillimin profesional të menaxherëve të shkollave. Këto standarde do të ofrojnë udhëzime për të gjitha palët e interesit”

Përmes këtij hulumtimi paraqiten kushtet dhe mundësitë që i ofrohen drejtorëve të shkollave për zbatueshmërinë e punës teorike drejt asaj praktike të udhëheqjes dhe menaxhimit të fokusuara në komunën e Skenderajt, poashtu të shpërndara edhe në komuna të tjera për të mbuluar një territor të caktuar të Republikës së Kosovës, përkatësisht për të hulumtuar mbi mundësitë dhe përkrahjen që drejtorët marrin nga përfaqësues më të lartë, si përkrahës të tyre drejt ndryshimeve të menaxhimit të procesit mësimor brenda shkollës.

Informacionet e mbledhura nga intervista dhe pyetësorët me drejtorë e mësimdhënës poashtu do të paraqiten brenda këtij hulumtimi si pika kyçe dhe mbështetëse të hulumtimit me qëllim mbështetjeje dhe përmirësimi për brezat e ardhshëm. Përveç mendimeve të drejtorëve të shkollave, mendimet dhe përvojat e mësimdhënësve paraqesin një pikëpamje të qartë dhe shumë reale mbi gjendjen e cilësisë dhe nevojave bazike të vetë atyre dhe nxënësve për përkrahje dhe përmirësim në fushën e mësimdhënies dhe mësimnxënies.

Përkrahja e mësimdhënësve krahas qëllimeve të tyre drejt arritjes së pikësnyimeve me nxënës në fushën e arsimit, paraqet njëkohësisht edhe suksesin e drejtorëve, por edhe të institucionit arsimor gjithashtu. “Udhëheqësit efektivë të arsimit e mbështetin shkollën e tyre që ta zhvillojë një vizion që bazohet në një përkushtim të nivelit të lartë të mësimdhënies dhe mësimnxënies, që është një parakusht për arsim cilësor në shkollën e tyre. Suksesi i udhëheqësve arsimorë në nivel shkolle varet prej strukturës së motivimit, duke përfshirë baraspeshën, angazhimin, mirëqenien, qëndrueshmërinë” (Shala, 2013, p. 13)

1.3 Struktura e punimit

Ky punim përfshin gjithsej pesë kapituj. Në secilin prej kapitujve janë të paraqitura dhe të shtjelluara hulumtime dhe studime të mbledhura rreth nevojave të drejtorëve, mësimdhënësve dhe nxënësve drejt suksesit të përgjithshëm të procesit të mësimdhënies dhe mësimnxënies.

Në kapitullin e parë paraqitet hyrja, përmbajtja dhe struktura e këtij punimi hulumtues.

Në kapitullin e dytë paraqiten hulumtime mbi studimet dhe literaturën paraprake që lidhet drejtpërdrejt me rëndësinë e këtij punimi.

Në kapitullin e tretë paraqitet metodologjia e hulumtimit.

Në kapitullin e katërt paraqiten rezultatet e analizuara nga pyetësorë dhe intervista me drejtorë e mësimdhënës të shkollave të ndryshme.

Në kapitullin e pestë paraqitet përfundimi dhe rëndësia e këtij studim hulumtimi.

1.4 Përmbajtja e punimit

Qeverisja dhe udhëheqja në arsim si pika bazë për suksesin e një shkolle në nivel komune dhe vendi parashihen të jenë në përputhje me politikat arsimore të hartuara nga Ministria e Arsimit,

ndërsa të menaxhuara nga drejtori i shkollës dhe të zbatuara nga mësimdhënësit drejtuar nxënësve.

Kapitulli II: Rishikimi i punimeve paraprake

2.1 Hyrje në rishikimin e punimeve paraprake

Sa i përket menaxhimit dhe udhëheqjes në shkolla nuk është se nuk është trajtuar si temë, por ndoshta nuk është bërë mjaftueshëm për ta nxjerrë më të mirën në këtë fushë. Duke qenë se udhëheqja ka të bëjë më shumë me menaxhimin e proceseve, pra rolet e saj janë: vizionar, menaxher, trajner, ekspert, zhvillues i proceseve ekipore, prirës i reformave në shkollë etj, del të jetë një temë e gjerë për tu trajtuar. Menaxhimi i sistemit arsimor, në çfarëdo rrethane, paraqet instrumentin kryesor që siguron planifikimin dhe realizimin e politikave të caktuara, si dhe përcaktimin e proceseve që shpijnë drejt sigurimit të funksionimit të të gjitha hallkave në sistemin arsimor. Shpeshherë, menaxhimi i sistemit arsimor kufizohet në qasjen administrative, duke siguruar që rolet dhe përgjegjësitë e secilës palë të jenë të përcaktuara qartë. E tillë është qasja që siguron ruajtjen e vazhdimësisë dhe gjendjes aktuale, ndërsa sistemet e arsimit që synojnë reforma më të thella angazhohen për një qasje më proaktive të menaxhimit, duke synuar arritjen e ndryshimeve të dëshiruara. Literatura dhe praktikat e mira bashkëkohore sugjerojnë që fuqizimi i nivelit të shkollës dhe angazhimi i saj në përcaktimin dhe realizimin e reformave arsimore është parakusht për sukses të vetë reformës, që do të thotë se drejtorët e shkollave nuk janë, thjesht vetëm menaxherë të burimeve njerëzore dhe materiale, por ata duhet të shndërrohen në shtyllë dhe motor të cilësisë së arsimit në shkollat e tyre. Këto kërkesa definojnë profilin e drejtorëve të shkollave si profesionistë me aftësitë menaxheriale dhe me përvojë në arsim. Në rrethanat ku sistemi i arsimit është i decentralizuar, parakusht për realizimin e ndryshimeve në arsim, krahas sigurimit të autonomisë financiare dhe profesionale brenda kompetencave të përcaktuara, mbetet zhvillimi i kapaciteteve menaxhuese, qoftë në nivel lokal apo të shkollës, transformimi i shkollës në organizatë të të nxënësve, ku drejtori i shkollës jep llogari dhe është përgjegjës për këtë proces. Në secilin sistem të arsimit, e sidomos në ato që synojnë fuqizimin e nivelit të shkollës, sfida kryesore mbetet vendosja e mekanizmave të llogaridhënies

dhe efektshmëria e zbatimit të politikave arsimore që përcaktohen nga niveli i politikë-bërësve. Decentralizimi nuk mund të funksionojë pa transparencë dhe llogaridhënie. Andaj, instrumentet e menaxhimit të sistemit të arsimit duhet të vendosen në funksion të mbështetjes, monitorimit dhe ridefinimit të proceseve dhe politikave që i shërbejnë këtij qëllimi.

2.2 Ndërtimi i kapaciteteve në udhëheqjen arsimore

Në kuadër të shumë trajnimeve që janë organizuar në vendin tonë për tema të ndryshme, ndër to dhe pothuajse me të suksesshmit për drejtorët e shkollave është Menaxhimi dhe Udhëheqja në Arsim. Autorë të këtyre teksteve janë autorë të jashtëm, por në disa raste edhe autorë të brendshëm, kryesisht nga Instituti Pedagogjik, të cilët kanë bërë një punë të mirë rreth menaxhimit dhe udhëheqjes.

Zakonisht mësimdhënësit bëhen drejtorë të shkollave, pa ndonjë arsim apo trajnim të veçantë, por në vendin tonë, në Kosovë, tanimë kjo çështje është e rregulluar me UA, ku kandidatët për drejtorë shkolle duhet ta kenë trajnimin Menaxhim dhe Udhëheqje në Arsim. Këtë trajnim më parë e kanë organizuar Gizi në bashkëpunim me MASHT, ndërsa tani këtë të drejtë e ka SBASHK-u. Por ky trajnim mbahet edhe nga kolegje të ndryshme por që mund të mos pranohet në rastin e aplikimit për drejtor shkolle. Por, të jesh drejtor shkolle nuk është e njëjtë si të jesh mësimdhënësi me detyra të veçanta. Një drejtor shkolle ka role të ndryshme dhe një përgjegjësi të lartë për procese të ndryshme, përfshirë edhe për mësimdhënësit dhe nxënësit. Të jesh drejtor është si një urë lidhëse ndërmjet Ministrisë së Arsimit, DKA-së, mësimdhënësve, prindërve dhe nxënësve.

Të jesh udhëheqës do të thotë tu prish proceseve dhe reformave në shkollë, por jo vetëm, drejtori i shkollës duhet t'i përgjigjet çdo situatë në shkollë dhe duhet të bëjë stile të kombinuara të udhëheqjes varësisht nga rasti dhe rrethanat e paraqitura. Por një drejtor i mirë shkolle çdo problem të shkollës e kthen si problem të vetin për ta zgjidhur ashtu si duhet.

Sipas autorëve të këtij teksti të hartuar nga GIZ dhe IP ekzistojnë katër lloje të udhëheqjes:

Autoritativ (autokratik), e që si stil ka përparësitë dhe mangësitë, ka përparësi dhe është e dobishme dhe e nevojshme në situata emergjente, pra kur duhet të merren vendime shpejt. Ndërsa mangësitë janë, aftësia emocionale dhe sociale janë më pak të rëndësishme, nuk ka zhvillim personal, nuk ka zhvillim të vetëpërgjigjes dhe vetëbesimit.

Kolegial (i kujdesshëm), si përparësi është se stafi mund të bëjë shumë në vetëpërgjigje, i kujdesshëm me stafin, i dobishëm për mësimdhënës të ri dhe të përqëndrueshëm. Ndërsa, si mangësi është se nuk është i orientuar drejt synimit, dhe detyrat nuk janë aq të rëndësishme.

Bashkëpunues, përparësi e këtij stili të udhëheqjes është se drejtori është i orientuar drejt detyrës dhe personelit, i orientuar drejt synimit, bën përcaktimin e prioritetëve dhe ka kulturë të vlefshme. Ndërsa, si mangësi është se bën diskutime të gjata dhe se diskutimet kërkojnë kohë.

Stil i lirë (stili i udhëheqjes së lirë), ky stil i udhëheqjes ka përparësi ngase është i mirë dhe i nevojshëm për përvojat e kolegëve. Ndërsa, si mangësi është se nuk ka kontrollim, rregullat janë në ajër, atmosfera e shkollës bëhet më pak e rëndësishme.

Zakonisht një udhëheqës duhet t'i ketë elementet e katër llojeve, sepse atëherë mund të krijojë një **stil të udhëheqjes në varësi me situatën**, që do të thotë se udhëheqësi duhet të vendosë sipas situatës, nëse është e rëndësishme dhe e nevojshme për të marrë një vendim të shpejtë, si i llojit autoritar apo në qoftë se është më mirë të pritët dhe të shihet si një lloj i stilit të lirë. Drejtori i shkollës është kreu i shkollës, të cilën e udhëheq, menaxhon dhe e mbështet me qëllimet e përgjithshme për të ofruar një arsim cilësor për të gjithë. Për të arritur rezultate më të mira në shkollë, është e rëndësishme dhe e domosdoshme që drejtori të punojë në një ekip. Ndërsa sipas disa autorëve vendorë dhe të jashtëm janë tri lloje apo stile të udhëheqësve: Stili autokratik i udhëheqjes, stili demokratik i udhëheqjes dhe stili demokrat i udhëheqjes.

Në Republikën e Kosovës detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorëve të shkollave janë të përcaktuara në ligje dhe Udhëzime Administrative.

Një nga sfidat më të mëdha për një shkollë të mirë është sigurimi i cilësisë në atë shkollë. Lidhur me sigurimin e cilësisë në sistemin parauniversitar janë identifikuar mungesa të mekanizmave efektivë në të gjitha nivelet. PZSHH-ja konsiderohet si instrumenti më i mirë i mundshëm për

rritjen e cilësisë në shkolla. Ajo që vërehet te planet e shkollave në përgjithësi është se ato janë të fokusuara në përmirësimin e infrastrukturës fizike dhe rrallë janë të përqëndruara në politikat arsimore kombëtare.

Planet Zhvillimore të Shkollave janë mjet i rëndësishëm në rritjen e cilësisë në shkolla, sepse ato na udhëzojnë se ku do të shkojë shkolla, prandaj një planifikim dhe hartim i mirë i këtij plani dhe zbatim i tij, do të reflektojë në një shkollë të mirë dhe cilësore.

Rol kyç në formimin e një shkolle cilësore padyshim ka drejtori i shkollës, prandaj në këtë punim do të shtjellohet roli i drejtorit të shkollës në sigurimin e cilësisë. Ajo që do të trajtohet është roli i tij në bashkëpunim me mësimdhënës, qasja dhe bashkëpunimi me prindër, poashtu bashkëpunimi me nxënës, rëndësia e bashkëpunimit me komunitetin dhe bizneset, mënyrat dhe format e bashkëpunimit me organizata të ndryshme joqeveritare, si dhe bashkëfeksionimi dhe bashkëveprimi me të gjitha organet që ka shkolla.

Do të bëhet analizë e drejtorit të shkollës si menaxher dhe lidërsip, si monitorohen zbatimet e planeve të shkollës, si identifkohën nevojat për ngritjen e kapaciteteve në mësimdhënie, si realizohen ato, si reflektojnë te nxënësit zhvillimet profesionale të mësimdhënësve, poashtu të arriturat dhe sukseset e nxënësve në mësimnxënie. Pra, duhet të kemi planifikim, monitorim dhe menaxhim të mirë.

Në ditët e sotme, një drejtor shkolle nuk është vetëm një menaxher, por edhe një udhëheqës i njerëzve, iniciator i proceseve zhvillimore, moderator dhe komunikues ndërmjet grupeve dhe interesave të ndryshme, ndërmjetësues në konflikt, këshilltar i mësimdhënësve, prindërve dhe nxënësve, përfaqësues i shkollës së tij, menaxher i proceseve etj. Pra, drejtori duhet të marrë vendime në shumë fusha dhe është përgjegjës në ruajtjen e rendit dhe ngritjen e cilësisë në shkollë.

Drejtori i shkollës ka disa role, pra ai nuk është vetëm menaxher. Ky është vetëm një rol i udhëheqjes. Por, udhëheqja ka të bëjë me më shumë se vetëm me menaxhimin e proceseve. Rolet e drejtorit apo udhëheqësit janë: vizionar, menaxher, trajner, ekspert, zhvillues i proceseve ekipore, monitorues, këshillues etj.

“Nëse dështon të planifikosh, ti po planifikon të dështosh” po e filloj këtë pjesë me këtë thënie nga Benjamin Franklin. Pra, një planifikim i mirë është rruga drejt suksesit apo ngritjes së cilësisë në shkollë.

Por a mjafton vetëm pjesa teorike, përpilimi i planeve të mira, apo edhe aplikimi i tyre në praktikë, pra në teren, sigurisht që një plan i mirë padyshim duhet të vendoset edhe në praktikë për të qenë i suksesshëm ai plan. Por shpesh ndodhë që të bëhet një plan i mirë pune, por ai plan të mos jetësohet në praktikë. Prandaj, një drejtor i mirë duhet që planin e mirë ta jetësojë në teren duke kombinuar stile të ndryshme të udhëheqjes, gjë që do ta bënte një shkollë cilësore.

Me përmirësimin e vazhdueshëm të praktikave mësimore, udhëheqësit arsimorë krijojnë dhe ofrojnë mundësi për shumë fëmijë që të përfitojnë dhe marrin njohuri, zhvillojnë shkathtësi esenciale për jetë, dhe qëndrime bazë për jetën e tyre. Shkollat e suksesshme dhe edukimi cilësor arrihen si rezultat i menaxhmentit të përkushtuar në punë dhe cilësi. Nuk mund të ketë cilësi në shkollë pa udhëheqje dhe menaxhment cilësor dhe efektiv. Udhëheqësit arsimorë efektivë i ndihmojnë shkollat e tyre të përgatisin një vizion që përmban nivel të lartë të përkushtimit në mësimdhënie dhe mësimnxënie – si parakusht për arsim cilësor në shkollat e tyre. Drejtorët e shkollave kanë rol të rëndësishëm në arritjen e cilësisë së mirë arsimore. Ata janë menaxherë të disa prej faktorëve më të rëndësishëm lehtësues e kontekstual (të cilët u paraqiten më lart) dhe mund të ndikojnë në mënyrë efektive në procesin e mësimdhënies në klasë. Puna e drejtorëve të shkollave është pashmangshëm e ndërlidhur me arsimin cilësor. Është thënë disa herë, në mënyrë që drejtorët e shkollave të kenë një pasqyrë më të qartë të qasjes së përdorur nga udhëheqësit dhe menaxherët efektivë për të siguruar arsimin cilësor në institucionet e tyre, ua paraqesim grafikonin në vijim. Nuk është e mjaftueshme të thuhet se në këtë grafikon është paraqitur një mënyrë e menaxhimit cilësor dhe arsim cilësor. Në të kundërtën, duhet të përmendim se menaxhimi i plotë cilësor dhe funksionimi i këtij grafikonit në arsim varet nga tre faktorë kryesorë: I) besim; II) menaxhim dhe udhëheqje; dhe III) fuqizim.

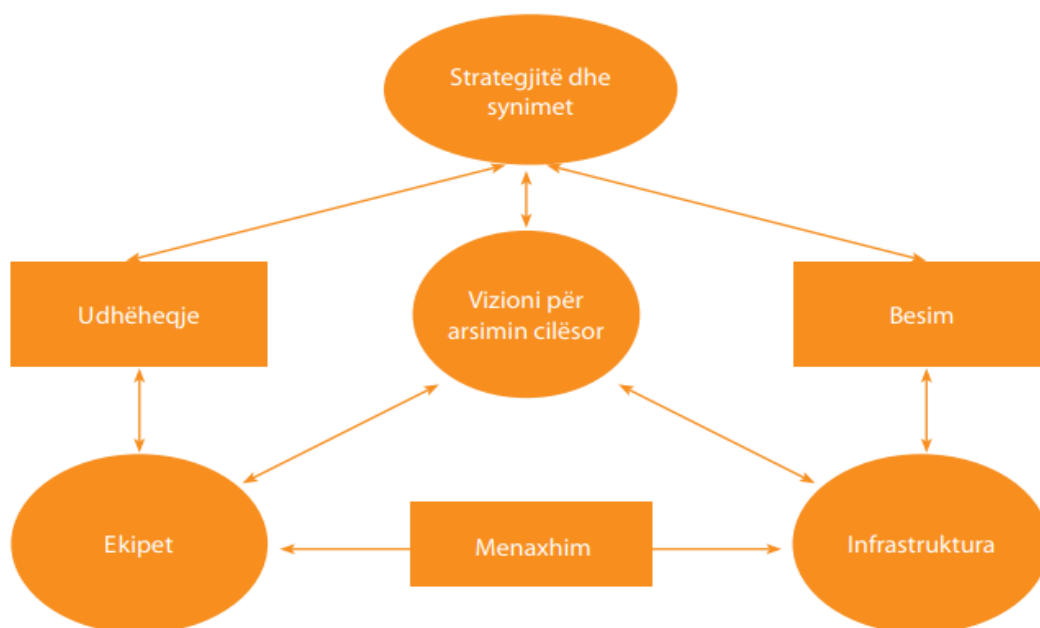


Fig. 1 Vizioni për arsimin cilësor

2.3 Standardet e Praktikës Profesionale të Drejtorëve të Shkollave në Kosovë.

Me qëllim që të pasurohet e plotësohet korniza ligjore në Kosovë, MASHT ka përgatitur dokumentin: **Standardet e Praktikës Profesionale për Drejtorët e Shkollave në Kosovë.**

Standarti	Përshkrimi
Udhëheqja dhe motivimi	Drejtori i shkollës nxit suksesin e shkollës dhe të nxënësve duke lehtësuar zhvillimin, artikullimin dhe zbatimin e vizionit të mësimnxënies, i pasqyruar në vlerat, misionin dhe objektivat e përbashkëta të shkollës e poashtu edhe në mësimdhënien në klasë.
	Drejtori i shkollës siguron qasje të vazhdueshme në mësimdhënie e

Mësimdhënia dhe mësimnxënia cilësore	mësimnxënie cilësore për të gjithë nxënësit përmes zbatimit të një kulture shkollore që vlerëson e përkrah mundësi të barabarta për mësimnxënie për nxënësit dhe zhvillimin profesional të stafit.
Planifikimi dhe Menaxhimi	Drejtori i shkollës menaxhon shkollën, aktivitetet dhe resurset shkollore për të siguruar një mjedis arsimor të sigurtë, të shëndoshë dhe efektiv.

Fig 2. Standardet e praktikës profesionale

Duke u bazuar në këto standarde dhe ato që u thanë më lart, mund të themi se njëra nga detyrat kryesore të drejtorit të shkollës është të sigurohet që shkolla është më e mira që mund të jetë. Si udhëheqës dhe menaxher i ekipit, drejtori i shkollës duhet të analizojë situatën aktuale në shkollë, të zhvillojë bashkë me mësimdhënësit, prindërit dhe nxënësit qëllimet afatgjata dhe një plan për t'i arritur ato, pastaj të drejtojë planin e zbatimit. Hapi i parë në këtë rrugëtim është çmuarja dhe vlerësimi i efektivitetit të operacioneve të shkollës sot.

Ajo çfarë vlen të ceket është se politikat shtetërore janë ato të cilat hartojnë dhe planifikojnë strategjitë për sigurimin e cilësisë dhe përmes DKA-ve tentojnë të arrijnë këtë nëpër shkolla. MASHT-ti ka emëruar koordinatoretë të cilësisë në nivel vendi, pastaj një zyrtar arsimit në DKA dhe krejt në fund një mësimdhënës në shkollë, si koordinatortë të cilësisë. Pra, sikur kanë tentuar ta zbehin rolin e drejtorit për të siguruar cilësinë në shkollë, edhe pse koordinatori punon së bashku me drejtorin, por ai ka përgjegjësinë direkt nga DKA-të.

Po çfarë është udhëheqja? Studime të ndryshme i kanë dhënë përgjigje të ndryshme kësaj pyetjeje. Ka më shumë qasje dhe trajtime. Sipas autorit (Ëhitaker) udhëheqja paraqet “sjellje e cila u ndihmon të tjerëve t'i arrijnë qëllimet e planifikuara”. Është fakt i pamohuar se udhëheqësit e institucioneve sot ballafaqohen me procesin e organizimit të institucionit dhe tejkalimin e problemeve. Prandaj, këtu shtrohet pyetja: si duhet të jetë udhëheqësi? Çfarë veçorish e dallojnë udhëheqësin nga të tjerët? Nuk e paragjykoj prirjen e natyrshme të

udhëheqjes. Udhëheqja është padyshim një prirje drejt suksesit. Ato që dua të vë në dukje janë veçoritë që e dallojnë udhëheqësin e suksesshëm. Në radhë të parë udhëheqësi duhet të jetë personalitet kreativ dhe pragmatik, me gatishmëri dhe aftësi të përballet me problemet dhe ato t'i zgjidhë, ta parashikojë ardhmërinë e institucionit dhe idetë e reja, të posedojë aftësi, projektet t'i realizojë në afat të caktuar me mjetet disponuese, të ketë vendosmëri, disiplinë, transparencë dhe të krijojë klimë motivuese dhe morale në institucion.

2.4. Si të jesh një drejtor i suksesshëm

Pra, për të udhëhequr me institucionin (shkollën) drejt sukseseve duhet të jesh një lider, i cili duhet të posedojë disa virtyte. Së pari, lideri është ai i cili udhëheq me institucionin dhe personelin me qëllim që të arrijë qëllimet e institucionit. Për këtë arsye, lideri duhet të posedojë: vizion për ardhmërinë e institucionit, perspektivën e atij institucioni, vlera dhe intuitë për veprim, ai duhet të komunikojë hapur, me fleksibilitet ndaj ndryshimeve dhe të pranojë sfidat dhe provokimet e ndryshme që mund të vijnë nga natyra e punës, poashtu ai duhet të krijojë besim në punën e tij. Drejtori i mirë duhet edhe të bëjë ndarjen e përgjegjësi, dhe pastaj të kërkojë përgjegjësi nga të ngarkuarit me detyra. Së dyti, çka e bën liderin profesional, çfarë vetish duhet të posedojë ai? Që lideri t'u përgjigjet detyrave dhe funksioneve e sfidave duhet të posedojë njohuri dhe kulturë për veprim, ai duhet të ketë motivim për lider, pra të jetë i motivuar që të arrijë objektivat dhe qëllimet që ai ka, ai duhet të jetë i orientuar në rezultate pragmatike dhe strukturore në procesin e punës, njëkohësisht ai duhet të krijojë qasje të reja të punës dhe duhet të jetë në gjendje të përballet me problemet e mundshme dhe pasojat në zhvillimin e institucionit, sfidat dhe pengesat. Drejtori i mirë duhet të jetë në gjendje dhe i përgatitur që të vendosë kontakte me të gjithë akteret e mundshëm që lidhen me shkollën dhe të mbajë komunikimin me ta, po ashtu duhet të ketë veti drejtuese dhe suksesi.

Së treti, ngritja dhe ndërtimi i liderit kërkon punë të vazhdueshme. Ai duhet të aftësohet për disa veprime personale dhe institucionale e të cilat janë të renditura më poshtë.

- Të mësojë të tjerët të arrijnë shkallë më të lartë të suksesit dhe kënaqësi në punë, duke i motivuar dhe vlerësuar personelin e shkollës.

- Të dijë të ndajë forcën e vendosjes, të vendimmarrjes, të promovojë zgjedhje të drejta.
- Të bëjë vlerësimin e institucionit në nivele të ndryshme, duke zbatuar standardet dhe kriteret për matje.
- Ta përqendrojë vëmendjen në tema dhe aktivitete të rëndësishme për institucionin dhe personelin, njëkohësisht të ketë qasje participuese.
- Të dijë të zgjidhë konfliktet, mosmarrëveshjet, të japë sugjerime për tejkalimin e pengesave, duke nxitur kulturë dhe etikë të sjelljes.

Këto tre elemente që e vënë në pah fizionominë profesionale dhe njerëzore të liderit, taktikën dhe strategjinë e veprimit në institucion, imponojnë nevojën për një konceptim të ri të udhëheqjes, stil të ri të punës për arritjen e objektivave. Mbetet fakt i rëndësishëm se udhëheqja dhe menaxhimi me institucionet arsimore është faktor strategjik për të realizuar qasjet dhe objektivat arsimore. Prandaj, për të realizuar synimet bashkëkohore duhet të aplikohen koncepte, strategji dhe qasje të reja pedagogjike në aftësimin apo trajnimin e udhëheqësve të institucioneve. Trajnime, të cilat do të ndikonin në përmirësimin e punës së drejtorëve të shkollave do të mund të ishin këto module:

1. Shkolla si sistem organizativ
2. Udhëheqja e shkollës
3. Planifikimi dhe ndërtimi i vizionit për shkollën
4. Funksionet dhe shkathtësitë komunikuese dhe prezantuese
5. Zhvillimi i punës ekipore në shkollë
6. Menaxhimi me burimet njerëzore
7. Menaxhimi financiar dhe legjislativ
8. Demokratizimi dhe realizimi i të drejtave të nxënësve.

Për përsosjen e kontribuar të udhëheqësve të shkollave mund të përfshihen tema dhe probleme nga më të ndryshmet, por kryesisht që kanë të bëjnë me rritjen e kulturës menaxhuese, si për shembull:

- Përsosja profesionale e arsimtarëve dhe bashkëpunëtorëve

- Zgjidhja e problemeve dhe sjellja e vendimeve
- Zhvillimi i kurrikulave
- Përgatitja e planeve zhvillimore dhe strategjike të shkollës
- Zbatimi i sistemit të mentorimit dhe trajnimit
- Menaxhimi me kohën
- Përmirësimi i punës në shkollë
- Cilësia dhe efikasiteti i shkollës
- Vetëvlerësimi

Po cili është roli i drejtorit të shkollës në ngritjen e cilësisë dhe cilat janë detyrat e tij? Roli i drejtorit është që të ofrojë udhëheqje dhe menaxhim në zbatimin e ndryshimeve në kurrikulë. Por jo vetëm kaq, kemi autonominë e shkollës që kërkon shkathtësi dhe pikëpamje të reja. Kjo mund të shihet në dy rrafshe:

Puna me mësimdhënësit tjerë dhe udhëheqja e ndryshimit
 Në punën me mësimdhënësit, drejtori është ai i cili monitorion dhe mbikëqyr ndryshimet në metodat dhe strategjitë e mësimdhënies, ndryshimet e vlerësimit, po ashtu bën ofrimin e shkathtësive për menaxhimin e kurrikulës së re, duke bërë vlerësimin e tërë shkollës dhe përgatitjet për ndryshim. Në udhëheqjen e ndryshimit duhet të merren parasysh, shkathtësitë e udhëheqjes, por edhe aftësitë për të menaxhuar ndryshimet e kërkuara nga KKK, veçanërisht sa i përket autonomisë së shkollës. Po ashtu është tejet i rëndësishëm edhe krijimi i një klime pozitive dhe bashkëpunimi me KDSH-në, DKA-në, njëherësh edhe marrëdhëniet dhe komunikimi me prindërit dhe me palët e interesit.

Pra, ajo që mund të konkludojmë është se vlerësohen të suksesshëm ata drejtorë që me punën, fjalën, qëndrimin e tyre krijojnë opinionin, që, për një thyerje disiplinore a mangësi në punë, thirrja në zyrën e drejtorisë të vlerësohet te rrethi i mësuesve e i nxënësve, si masë ndëshkimore. Vlerësohen të suksesshëm dhe ruhen në kujtesë për shumë kohë ata drejtorë që janë korrekt. Që nuk njohin smirën dhe hakmarrjen. Që të “godasin” me pambuk kur të thërrasin në zyrë. Ata drejtorë që të bëjnë ta ndjesh veten ngushtë jo duke bërë titur, jo duke të kërcënuar “se do ta

marrë këtë apo atë masë”, por me fjalë të ngrohta, me fjalë të mençura, me fjalë prapa të cilave fshihet vetëm mirësi e aspak keqdashje. Vlerësohen të suksesshëm ata drejtorë që punojnë me ekip, që vënë në lëvizje tërë ingranazhet e shkollës. Dhe ingranazhet vihen në lëvizje vetëm nëpërmjet institucionit të drejtorisë së shkollës. E kjo punë e një drejtori të tillë padyshim që do të reflektojë edhe në cilësinë e shkollës.

2.5 Ç’është menaxhimi?

Fjala menaxhim rrjedh nga fjala angleze “manage” që do të thotë: drejtoj, administroj. Në vend të nocionit menaxhim, administrim – të përdoren nocionet qeverisje, udhëheqje. Megjithatë në studimet më të reja bëhen dallime ndërmjet menaxhimit dhe udhëheqjes.

Menaxherët kanë pikënisje Udhëheqjen transaksionale, e cila nënkupton: Udhëheqjen e strukturës shkollore, orientimin në qëllimin e organizimit, përpilimin e planeve, sigurimin e kryerjes së detyrave, lehtësimin e qarkullimit të informacioneve, si dhe në bashkëpunimin e mirë me grupet e ndryshme shkollore, posaçërisht me mësimdhënës.

Udhëheqësit kanë pikënisje Udhëheqjen transformuese - Atëherë kur udhëheqësit më shumë i intereson bashkëpunimi i përgjithshëm dhe pjesëmarrja me dëshirë e pjesëtarëve të organizimit sesa kryerja e detyrave të caktuara ... Udhëheqja efikase kërkon qasje që transformon ndjenjat, pikëpamjet dhe bindjet e pasardhësve... udhëheqësit transformues janë “njerëz të orientuar”: ata në vend se të përqëndrohen në detyra, ndërtojnë raporte dhe u ndihmojnë bashkëpunëtorëve t’i ndërtojnë qëllimet dhe t’i identifikojnë strategjitë të cilat do t’i zbatojnë.

2.6 Ç’ është udhëheqja?

Është pjesë e qeverisjes. Udhëheqja merr vendime operative, është taktikë. Njerëzit nuk dëshirojnë të qeverisen, ata dëshirojnë të udhëhiqen nga dikush. S’ka menaxher botëror, ka udhëheqës botëror. Udhëheqja është ndikim. Qeverisja dhe udhëheqja janë instrumente dhe çelës për një shkollë të efektshme. Gjithë përpjekjet tona që të dallojmë qeverisjen dhe udhëheqjen, qeverisja dhe udhëheqja vështirë se mund të ndahen në jetën e përditshme të shkollave. E ardhmja u takon atyre që mësojnë atë që duhet mësuar për të bërë atë që duhet bërë. - Dennis Waitley. Njerëzit çmohen jo për atë çka dinë por për atë çka bëjnë me atë që dinë.

Për të qenë udhëheqës efektiv i arsimit, ju duhet të jeni njeri me ndikim. Udhëheqësi, që mendon të jetë i suksesshëm duhet ta ketë të qartë trekëndëshin e forcës. (njohja, komunikimi, ndikimi). Që të bëheni udhëheqës me ndikim ju duhet të kaloni nëpër pesë nivele:

1. Pozita - Ju nuk duhet të jeni shef, ju duhet të jeni udhëheqës me ndikim. (Niveli më i ulët është pozita).
2. Lejimi - udhëheqja bëhet me zemër jo me kokë.
3. Suksesi - ndjenja e kënaqësisë për suksesin e arritur.
4. Zhvillimi i njerëzve – besimi dhe besnikëria.
5. Veçantia – origjinaliteti – vetëm disa njerëz kanë arritur këtë nivel, kanë tejkaluar edhe veten e tyre.

2.7 Teoritë e menaxhimit

Edhe hulumtimet në terren argumentojnë se menaxheri i institucioneve arsimore nuk është dhe nuk ka nevojë të jetë ekspert për të gjitha, por duhet të jetë i palodhshëm, i vendosur, origjinal, përgjegjës, të ketë besim në vetvete, guximtar në futjen e inovacioneve, ta përhapë fuqinë e brendshme, ta nxisë ndjenjën e sigurisë dhe vendosmërisë, të ketë veti të personit karizmatik.

Sipas autorit Dr. Ragip Gjoshi, i cili e trajton temën e menaxhimit në temën e doktoratës me titull “ Menaxhimi i institucioneve arsimore në Kosovë për shekullin XXI”, teoritë e menaxhimit i shtjellon në mënyrë të detajuar. Sipas autorit bazat teorike dhe konceptuale për menaxhimin e institucioneve të arsimit e që janë më të shpeshta janë: “teoria e shkollës klasike, teoria administrative, teoria bihejvioriste, teoria e menaxhimit dhe lidërsipit, teoria e menaxhimit tradicional” (Gjoshi, 2016, p. 46) Autori këtu bën një shtjellim të këtyre teorive, ndërsa sa i përket teorisë së menaxhimit tradicional, autori nuk i ka futur shumicën e elementeve të kësaj teorie e disa nga të cilat i kam të realizuara tek intervista me drejtorë të shkollave.

Pastaj autori vazhdon edhe me pjesën tjetër të teorive të udhëheqjes e që janë: “Teoria e performancës, teoria e drejtimit strategjik, teoria e planeve strategjike, teoria e analizës (skanimit) së mjedisit dhe monitorimit, teoria e veçorive të personalitetit, teoria e aftësive të menaxherit, teoria e stileve të menaxhimit, teoria e situatës në menaxhim, teoria e motivimit në menaxhim, teoria e ndërveprimit në menaxhim, teoria e menaxhimit karizmatik”. Njëra nga teoritë që vlen shumë është ajo e planeve strategjike, që çdo udhëheqje do të ishte e mangët pa planet. Por edhe teoria e stileve të menaxhimit është e rëndësishme. Te kjo teori autori përmend disa stile të udhëheqjes, por ka edhe disa stile të tjera, siç është stili i kombinuar i udhëheqjes por edhe disa stile të tjera që fare nuk janë të futura në këtë punim.

Pastaj vazhdon me teoritë e tjera: “Teoria e menaxhimit transformues, teoria psiko-dinamike e menaxhimit, teoria e menaxherit autentik, teoria e menaxherit në shërbim (drejtuesi shërbyes), teoria e etikës në menaxhim, teoria e menaxhimit në grup, teoria e ndryshimit gjinor në menaxhim, teoria X dhe teoria Y, teoria Z-teoria e menaxhimit japonez, teoria e njeriut të madh dhe teoria e tipareve”

KAPITULLI III: Metodologji

3.1 Qëllimet e hulumtimit

- Qëllimi i këtij studimi është të tregojë se një udhëheqës bashkëkohor, një lider me vizion dhe mision të qartë rrit mundësitë e zhvillimit të një shkolle bashkëkohore, duke nxitur dhe u pritë proceseve në shkollë për një mësimdhënie dhe mësimnxënie të avancuar.

Po ashtu përpiqet të sigurojë që reflektimi i një drejtori të suksesshëm është një shkollë e suksesshme por edhe e kundërta e saj.

Në përgjithësi ky dokument do të zbulojë nëse aspektet teorike në menaxhimin e një shkolle bashkëkohore në Kosovë dallojnë me aspektet teorike, të përbashkëtat e tyre dhe dallimet, pra

(të shkruara në letër dhe përditshmëria në punë, zbatimi në praktikë). Në këtë hulumtim poashtu do të hulumtohet edhe përgatitja profesionale e drejtorëve të shkollës, nëse janë të përgatitur dhe të trajnuar që të jenë udhëheqës të një shkolle bashkëkohore dhe nëse i njohin sfidat të cilat parashihen të ketë një shkollë bashkëkohore. Por një rol të rëndësishëm në hulumtimin e këtij punimi do t'i kushtohet edhe elaburimit të rolit të drejtorit në një shkollë bashkëkohore.

3.2 Objektivat specifike

- Zbuloni nëse aspektet teorike dhe praktike përputhen njëra me tjetrën.
- Zbuloni nëse drejtori i shkollës ka rolin vendimtar në krijimin e një shkolle bashkëkohore.
- Nëse udhëheqja dhe menaxhimi i duhur i drejtorit të shkollës, ndikon në procesin e mësimdhënies dhe mësimnxënies bashkëkohore në shkollë.

3.3 Pyetjet për hulumtim

- A dallon aspekti teorik nga ai praktik në udhëheqjen e një shkolle bashkëkohore?
- A ndihmon drejtori i shkollës në krijimin e atmosferës pozitive në shkollë, kusht ky për të qenë një shkollë më e suksesshme?
- Cili është roli i drejtorit në shkollë ?
- Cili është ndryshimi i një udhëheqjeje bashkëkohore dhe asaj më tradicionale?
- Cilët hapa duhet ndërmarrë për ta përmirësuar performancën?
- A duhet trajnuar në vazhdimësi drejtorët e shkollave për të qenë udhëheqës të një shkolle bashkëkohore?

3.4 Hipotezat

- Supozohet se një udhëheqje bashkëkohore e ngritë cilësinë në mësimdhënie dhe mësimnxënie.
- Supozohet se përgatitjet e drejtorëve të shkollave në komunën e Skenderajt për të qenë udhëheqës të një shkolle bashkëkohore, nuk mungojnë në letër, por në praktikë.
- Supozohet se duke udhëhequr shkollën në mënyrë bashkëkohore, mundësitë për të krijuar një atmosferë efektive, të dobishme, stimuluese dhe pozitive të të nxënit janë më të mëdha.
- Supozohet se udhëheqësit bashkëkohorë janë agjent të ndryshimit.

Pjesa në vazhdim paraqet hapat e zhvillimit të këtij punimi, i cili përmban informacionet për: pjesëmarrësit, instrumentet dhe analizimin e të dhënave.

3.5 Pjesëmarrësit

Me qëllim të gjetjes së dallimit të udhëheqjes dhe menaxhimit të shkollës në aspektin teorik dhe praktik, ndikimin e drejtorit të shkollës në ngritjen e cilësisë në shkollë e çështjeve të tjera cekur më lart do të zhvillohet një eksperiment cilësor dhe sasior. Ky studim do të zhvillohet kryesisht në komunën e Skenderajt, por në disa pyetësorë do të përfshihen edhe drejtorë të komunave të tjera. Do të intervistohen 15 drejtorë shkollash lidhur me menaxhimin dhe udhëheqjen, për sfidat që kanë dhe një krahasim i aspektit teorik pra planeve të tyre dhe realizimi i atyre planeve në praktikë. Po ashtu do të bëhet edhe një pyetësor me 31 drejtorë duke përfshirë edhe komuna të tjera. Gjithashtu nga ky studim do të nxjerrim në pah edhe krahasimin e të dhënave dhe sukseseve të shkollave. Këtë studim do ta kryej për 10 ditë, pasi që numri i drejtorëve të përfshirë në këtë studim nuk do të jetë shumë i madh.

3.6 Instrumentet

Procedura e përgjithshme për të matur ndikimin e udhëheqjes së shkollës në përmirësimin e cilësisë dhe për të dalluar aspektet teorike dhe praktike në udhëheqjen e një shkolle bashkëkohore në Kosovë, është zhvilluar siç vijon:

Zakonisht udhëheqësit e shkollave, si në Skenderaj, por edhe në tërë Republikën e Kosovës janë persona në moshë, por me disa përjashtime, ndërsa reformimi apo mësymja për të qenë një udhëheqës kreativ dhe bashkëkohor e vështirëson këtë proces. Të kujtojmë se tanimë ka filluar aplikimi i Kurrikulës së Kosovës dhe të gjithë janë të obliguar t'i përmbahen. Dhe padyshim se çdo drejtor është i obliguar ta përcjellë implementimin e saj dhe sfidat dhe vështirësitë që paraqet duhet të jetë sa më kreativ në zgjidhjen e tyre. Pastaj rrallë përdoret ndonjë material tjetër ose teknologji për të zhvilluar aftësitë e të mësuarit përmes dëgjimit, shikimit, demonstrimit, ilustrimit për lëndë të ndryshme. Shkathtësitë e të mësuarit zakonisht i zhvillojnë duke lexuar libra apo duke marrë shënime. (ka raste kur disa mësimdhënës punojnë edhe me teknologji, pra duke përdorur teknika, metoda, mjete dhe metodologji bashkëkohore. Pra, është drejtori ai që duhet të jetë aktiv dhe planin e hartuar për zhvillim profesional me bazë në shkollë të gjejë forma dhe mënyra për ta zbatuar në mënyrë që të gjithë mësimdhënësit të kenë njohuritë e duhura në përdorimin e këtyre mjeteve që e bëjnë një mësimdhënie bashkëkohore, por edhe një shkollë bashkëkohore. Për të dalluar më mirë dallimet e menaxhimit tradicional dhe atij bashkëkohor do të analizoj mësimdhënien në dy shkolla që të shoh dallimin e tyre menaxherial dhe do bëj krahasimin e zgjidhjeve të problemeve të natyrës së njëjtë, por në forma të ndryshme, pra atij bashkëkohor dhe atij tradicional. Këtu do të gjej shembuj të njëjtë por do krahasoj metodat dhe aspektet e ndryshme në zgjidhjen e atyre problemeve. Dhe në fund do ta bëj një pyetësor dhe intervista me drejtorët e shkollave dhe do të shihet se cila qasje është më produktive dhe cilat janë metodat që e bëjnë një shkollë dhe një udhëheqës bashkëkohor. Në fund pyetësorin me drejtor dhe intervistat, do t'i mbajmë si një provë poashtu pyetjet dhe hipotezat kërkimore do të mbahen gjithashtu.

Për ta bërë këtë hulumtim më bindës do të mbahet edhe një provim paraprak. Ky test do të ndihmojë për të gjetur:

- Krahasimin e rezultateve ndërmjet arritjeve të drejtorëve duke u bazuar në qasjen tradicionale dhe qasjen e përdorimit të metodave dhe teknologjisë bashkëkohore, nëse kjo e fundit ndihmon aftësitë e nxënësve.
- Krahasimin e dallimeve të menaxhimit të shkollave në aspektin teorik dhe në aspektin praktik.

Pas testit paraprak, sesionit të eksperimentit dhe pas testit, rezultatet do të diskutohen dhe analizohen në mënyrë që të konkludohet nëse përdorimi i materialeve, metodave dhe formave bashkëkohore ishte efektive në mbështetjen e zhvillimit të mësimdhënies dhe mësimnxënies cilësore, poashtu edhe në krijimin e një klime pozitive për punë. Gjithashtu, për të provuar rezultatin më të mirë nga eksperimenti, do të mbahet një pyetësor i shkurtër me drejtorë dhe intervistat do të bëhen edhe me mësuesit, për të parë një këndvështrim nga ana e tyre.

3.7 Rëndësia e punimit

Rëndësia apo qëllimi kryesor i këtij hulumtimi është të paraqesë aspektet teorike dhe praktike të shkollave në komunën e Skenderajt por jo vetëm të paraqesë rolin e drejtorit dhe ndikimin e tij në sigurimin e cilësisë në shkollë, do të zbulojë nëse drejtorët aplikojnë standardet e parapara në zhvillimin e udhëheqjes arsimore dhe ndikimi i tyre në praktikë. Studimet e mëhershme, por edhe të tanishme tregojnë se çdo reformë bëhet për ta ngritur cilësinë në arsim. Por sa ndikon menaxhimi dhe udhëheqja në këtë proces, si janë të ndërlidhura ato, e shumë gjëra të tjera do t'i shtjellojë ky punim. "Shkenca ka kontribuar shumë në fushën e teknologjisë që e ka bërë jetën më të lehtë dhe më të rehatshme. Në çdo sferë të jetës, revolucioni dramatik i teknologjive ka qenë me ndikim. Fusha e arsimit dhe e trajnimit nuk është jashtë kësaj. Tani, mësuesit po përdorin teknologji të ndryshme në klasat e tyre për ta bërë atë të ndryshëm dhe efektiv nga ato tradicionale "(MAMUN, 2014, f.19) Duke pasur parasysh faktin se sukseset e studentëve reflektojnë mbi karrierën e mësuesve gjithashtu, ndryshimi i mënyrës së mësimdhënies sipas

nevojave të nxënësve për të mbështetur zhvillimin e aftësive të tyre , por sa janë të përgatitur udhëheqësit e shkollave për të qenë prirës të këtyre reformave, dhe sa ka ndikuar zhvillimi i teknologjisë në ndryshimin e mënyrave të udhëheqjes, sa i ka ndihmuar menaxherët e shkollave në udhëheqje.

Rëndësia e funksionalizimit të të gjithë mekanizmave udhëheqës, administrues e pedagogjik të shkollës, hartimi i të gjitha planeve dhe zbatimi i tyre në praktikë janë çelës i një lideri të mirë.

Profili i një shkolle të suksesshme dhe të orientuar drejt cilësisë lidh fushat e cilësisë së shkollës, të cilat janë pikë referimi që e bëjnë një shkollë të mirë. PSAK

Ky hulumtim dhe punim do të jetë i një rëndësie të veçantë ngase do të hulumtohen aspekte dhe fusha të ndryshme rreth menaxhimit të një shkolle bashkëkohore e që është trend në zhvillim e sipër në Kosovë dhe besoj që shumë hulumtime të dhëna e shënime do të jenë në këtë punim e i cili do ju hyjë në punë drejtorëve të shkollave e sidomos atyre që janë të ri në detyrë.

Kapitulli IV: Rezultatet

4.1 Hyrje në rezultate dhe diskutim të tyre

Me qëllim të gjetjes së dallimit të udhëheqjes dhe menaxhimit të shkollës në aspektin teorik dhe praktik, ndikimin e drejtorit të shkollës në ngritjen e cilësisë në shkollë e çështjeve të tjera të cekura më lart kam zhvilluar një eksperiment cilësor dhe sasior. Ky studim është zhvilluar kryesisht në komunën e Skenderajt, por në disa pyetësorë i kam përfshirë edhe drejtorë të komunave të tjera. I kam intervistuar 15 drejtorë shkollash lidhur me menaxhimin dhe udhëheqjen, për sfidat që kanë dhe një krahasim i aspektit teorik pra planeve të tyre dhe realizimi i atyre planeve në praktikë. Po ashtu kam bërë edhe një pyetësor me 31 drejtorë duke përfshirë edhe komuna të tjera. Gjithashtu nga ky studim kam nxjerr në pah edhe krahasimin e të dhënave dhe sukseseve të shkollave. Këtë studim e kam kryer për 10 ditë, pasi që numri i drejtorëve të përfshirë në këtë studim nuk ka qenë shumë i madh.

4.2 Rëndësia e të udhëhequrit në formë bashkëkohore

Gjatë hulumtimit tim që kam bërë me të gjithë drejtorët e shkollave të komunës së Skenderajt, dhe disa drejtorëve në komunën e Drenasit, kam hasur në menaxherë të ndryshëm. Forma e të udhëhequrit me shkollën duke përfshirë mësimdhënësit, nxënësit, pjesa tjetër fizike dhe financiare, planifikimet dhe qëllimet, misioni dhe vizioni për shkollën e bënë dallimin në një udhëheqës bashkëkohor ose e kundërta një udhëheqës tjetër.

Duke u bazuar në pyetsorët dhe intervistat e realizuara do të përpiqem të bëj analizën dhe shtjellimin e e hipotezave të paraqitura.

- Supozohet se një udhëheqje bashkëkohore e ngrit cilësinë në mësimdhënie dhe mësimnxënie.
- Suopozohet se përgatitjet e drejtorëve të shkollave në komunën e Skenderajt për të qenë udhëheqës të një shkolle bashkëkohore, nuk mungojnë në letër, por në praktikë.
- Supozohet se duke udhëhequr shkollën në mënyrë bashkëkohore, mundësitë për të krijuar një atmosferë efektive, të dobishme, stimuluese dhe pozitive të të nxënit janë më të mëdha.
- Supozohet se udhëheqësit bashkëkohorë janë agjent të ndryshimit.

4.3 Analiza e hipotezës së parë

- Sa i përket hipotezës së parë ajo është vërtetuar se një drejtor bashkëkohor krijon një klimë pozitive në shkollë dhe si rrjedhojë ajo ndikon pozitivisht në ngritjen e cilësisë në mësimdhënie dhe mësimnxënie, kjo është paraqitur me grafikun te figura me nr. 5. Ndërsa tek intervista e zhvilluar te pyetja nr.3. A mendoni se një drejtor i mirë ndikon në ngritjen e cilësisë së mësimdhënies dhe mësimnxënies? Të gjithë drejtorët janë shprehur se padyshim që ndikon. Po e citoj një drejtoreshë të një shkolle në përgjigjen e saj “ Po ndikon në ngritjen e cilësisë, sepse drejtori i mirë dhe bashkëkohor i motivon mësimdhënësit për mësimdhënie produktive dhe kjo ndikon padyshim në rritjen e cilësisë”

4.4 Analizë e hipotezës së dytë

- Sa i përket hipotezës së dytë nga të gjitha intervistat dhe pyetësorët del se të gjithë drejtorët e shkollave kanë të përfunduar fakultetet adekuate dhe të gjithë drejtorët kanë të kryer trajnimin për udhëheqje arsimore dhe në këtë pikë është shumë në rregull. Po ashtu edhe mesatarja në udhëheqje nga të gjithë këta drejtorë është 6.4 vite ndërsa përvoja e tyre mesatare në mësimdhënie është 15.8 vite. Kjo na tregon se të gjithë drejtorët janë të përgatitur mirë me letra, me përvojë etj, por sa munden ata në praktikë të jenë udhëheqës të një shkolle bashkëkohore apo thënë më mirë sa munden ata të jenë udhëheqës bashkëkohorë. Në figurën nr. 15 shihet qartë se drejtorët pretendojnë se janë dukë udhëhequr një shkollë bashkëkohore vetëm një pjesë e vogël e tyre apo pesë drejtorë nga gjithsej tridhjetë e një thonë se shkolla që ata udhëheqin deri diku është bashkëkohore, pra e pranojnë realitetin. Ndërsa në fig nr. 13 e shohim se pjesa më e madhe e drejtorëve e shohin si të mjaftueshme përvojën e tyre në punë për të marrë vendime e jo ndryshimet e ndryshme ligjore, konsultimet me të tjerët, analizën e situatës e të tjera. Ndërsa në pyetjet e paraqitura në fig. Nr. 10 dhe 14 shihet qartë se ka mungesë të njohurive në pikat kyçe, që një udhëheqës e bëjnë bashkëkohor. Te kjo pikë sigurisht edhe në intervistat e realizuara shihet qartë se pjesës më të madhe sikur u mjafton përvoja e tyre, por jo edhe interesimi për njohuri të reja e që janë të përditshme.

4.5 Analizë e hipotezës së tretë

- Hipoteza e tretë është vërtetuar më së miri me anë të pyetësorit por edhe të intervistave, të cilat i kam bërë me drejtorë. Të gjithë shprehen qartë se drejtori i shkollës është faktori kyç, i cili bën që atmosfera pozitive e krijuar në shkollë të lidhet direkt me të, pra ai është agent i ndryshimeve pozitive në shkollë. Këto janë të paraqitura në fig. nr. 3, 4, 5, si dhe në intervistat e zhvilluara është vërtetuar kjo hipotezë. Pra, udhëheqësi i shkollës është ai, i cili u prinë proceseve dhe bën që të gjitha hallkat e organizimit brenda një shkolle të jenë të lidhura dhe gjithçka të funksionojë si duhet. Ai është i cili lidhet me çdo proces, ai është suktesi i shkollës, por mund të jetë edhe e kundërta.

4.6 Analizë e hipotezës së katërt

- Hipoteza e katërt se drejtorët janë agjentë të ndryshimit në shkollë në fig. Nr. 4 e shohim se janë më shumë se 80% e të anketuarve që besojnë se drejtorët çdoherë apo edhe shpeshherë janë agjentë të ndryshimit në shkollë. Pra, për çdo ndryshim në shkollë padyshim që përgjegjës është drejtori i shkollës. Thënë më ndryshe drejtori i shkollës është lokomotiva, e cila i prin çdo procesi. Në intervistat e realizuara një pjesë e madhe e drejtorëve të shkollave ankohen për

humbjen e kompetencave të garantuara me ligje dhe Udhëzime Administrative, pra në praktikë shpeshherë janë të pafuqishëm për të bërë ndryshme, të cilat kanë implikime bugjetore.

4.7 Paraqitja grafike e hulumtimit

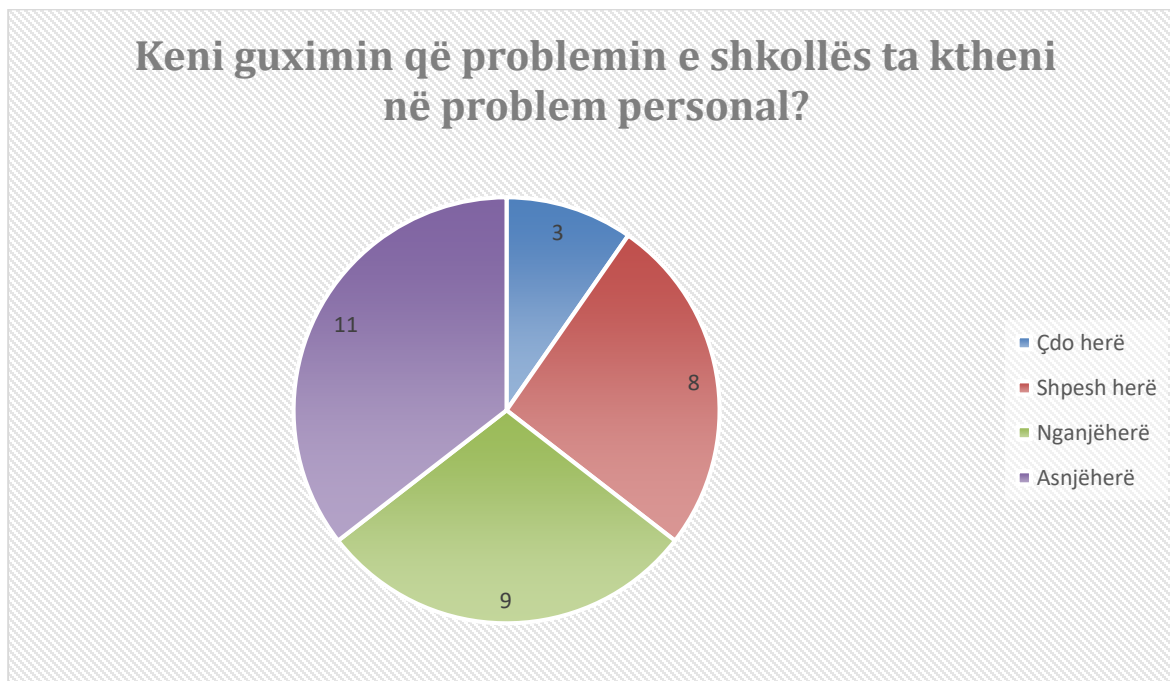
Në vazhdim të këtij punimi do të analizoj pyetësin, i cili është realizuar me drejtorë të shkollave ku nga 31 drejtorë të shkollave, dy kanë qenë nga komuna e Drenasit ndërsa njëzet e nëntë nga komuna e Skenderajt. (pyetësi është dhënë në shtojcat e punimit fq. 61).

Fig. 1



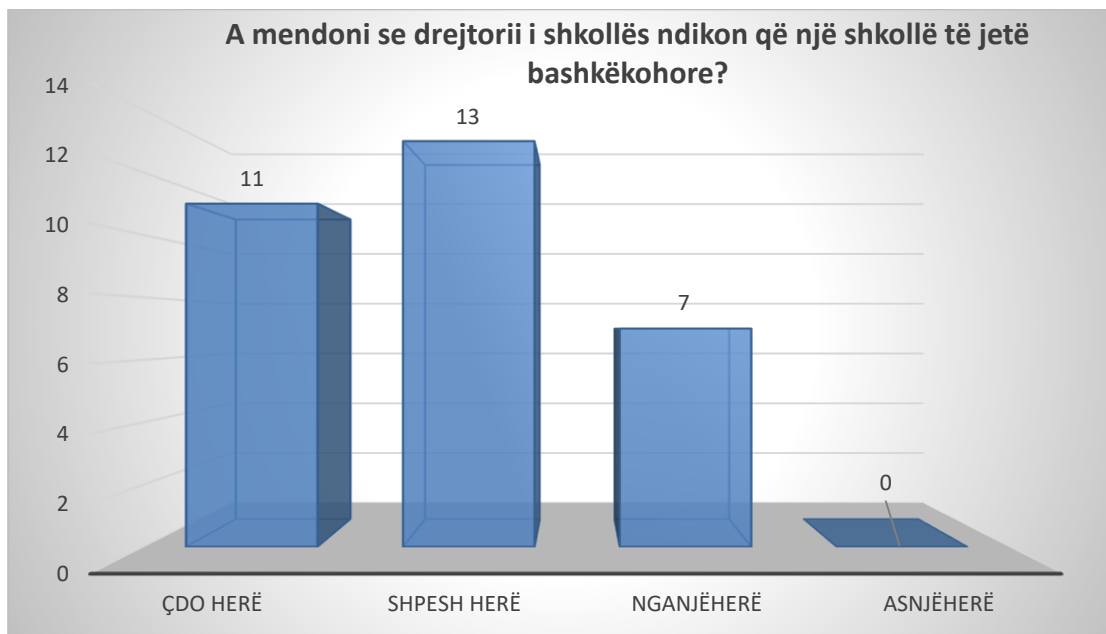
Në pyetjen se a besoni në aftësitë tuaja menaxheriale, njëzet e nëntë drejtorë janë shprehur se besojnë në aftësitë e tyre çdoherë ndërsa vetëm dy shpeshherë. Mund të them se një pjesë e madhe e këtyre drejtorëve i bësojnë më shumë përvojës së tyre, sesa njohurive të përgjithshme mbi legjislacionin apo edhe përditësimin e njohurive mbi zhvillimet e përgjithshme mbi arsimin e për arsimin në Republikën e Kosovës. Pra, mund të them se të gjithë mund tu besojmë njohurive tona që mund t'i kemi, por pyetja është sa janë të mjaftueshme ato njohuri që vërtet të jemi bashkëkohorë dhe menaxherë të mirë.

Fig. 2



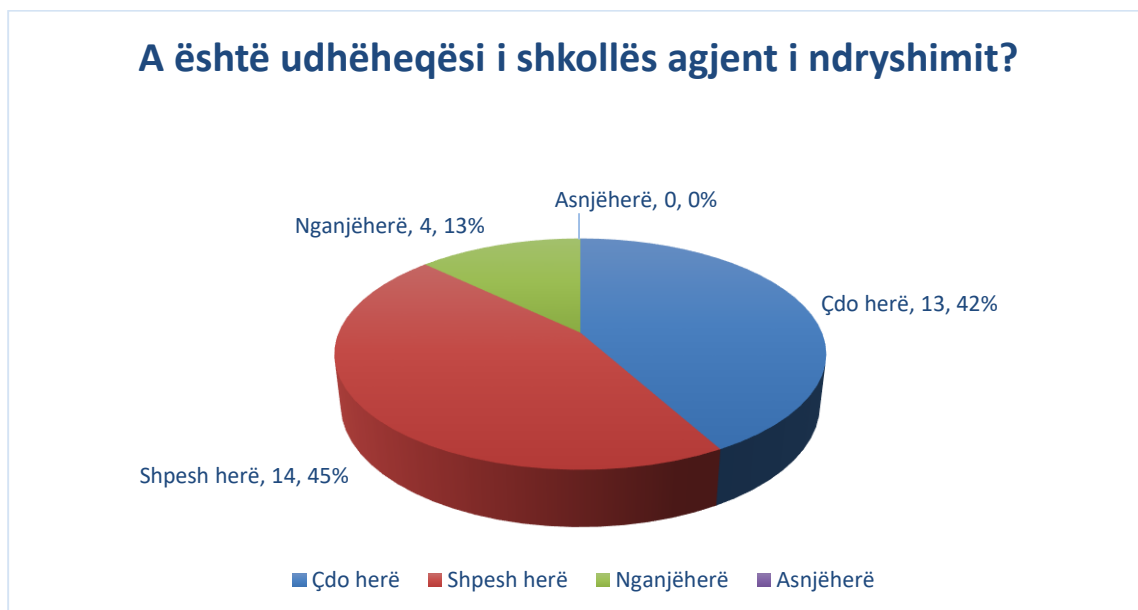
Në figurën numër dy është shtruar një pyetje, e cila gjatë këtij hulumtimi ka nxitur edhe diskutime të tjera si gjatë intervistës poashtu edhe gjatë pranimi të këtij pyetësi. Siç shihet nga rezultatet pjesa më e madhe nuk kanë guximin që një problem të shkollës ta marrin si problem të tyre apo edhe një pjesë e tyre nganjëherë. Një pjesë e vogël e tyre apo vetëm tre drejtorë thonë se ata janë të gatshëm që çdoherë problemin e shkollës ta kthejnë në problem personal e që sigurisht do ta kenë më të lehtë për ta zgjidhur çdo problem pasi e shohin si problemin e tyre. Pra, mund të jetë si parakusht që një drejtor, menaxher apo udhëheqës i mirë dhe bashkëkohor problemet t'i merr si të tijat personale, në mënyrë që sukcesi të jetë i pashmangshëm. Një pjesë e drejtorëve aludonin vetëm te dhuna fizike, mbase vetëm atë e shihnin si problem në shkollë, por që shkolla mund të ketë edhe shumë probleme të tjera.

Fig. 3



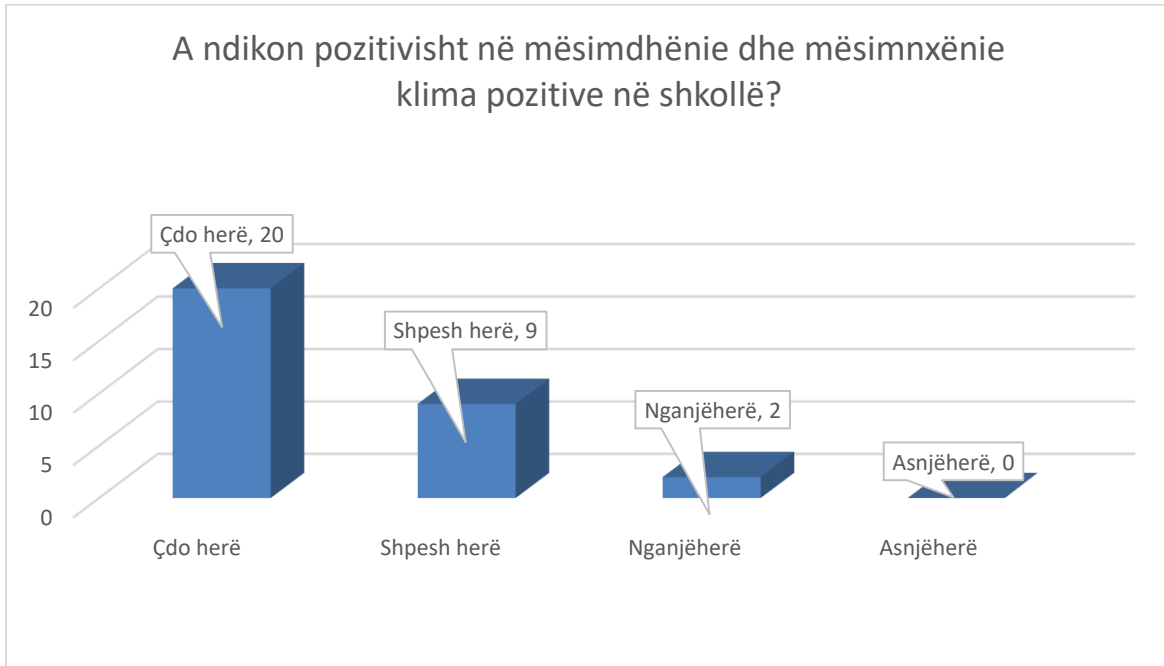
Në pyetjen se a mendoni se drejtori i shkollës ndikon që një shkollë të jetë bashkëkohore, trembëdhjetë nga këta drejtorë janë përgjigjur çdoherë, ndërsa trembëdhjetë nga ta janë përgjigjur shpeshherë dhe shtatë nga ta nganjëherë dhe asnjëri nga ta asnjëherë. Pra, drejtorët e mendojnë dhe e kuptojnë se roli i drejtorit për të qenë një shkollë bashkëkohore është i pashmangshëm, pra ai është akteri i cili bën me punën dhe angazhimin e tij që shkolla të jetë bashkëkohore. Por, mund të mos jetë edhe faktori i vetëm sigurisht. Drejtori i shkollës ndikon që vizioni dhe misioni i shkollës të përmbushet, sigurisht në bashkëpunim me mësimdhënësit, nxënësit, prindërit, DKA, Këshillin Drejtues e të gjithë akteret e tjerë të interesit në shkollë. Drejtori apo menaxheri i shkollës është ai, i cili kujdeset për të krijuar një klimë pozitive dhe të përshtatshme që të funksionojë si duhet dhe të mundësojë qasjen e të gjithëve për të kontribuar në ngritjen e cilësisë në shkollë apo krijimin e një shkolle bashkëkohore.

Fig. 4



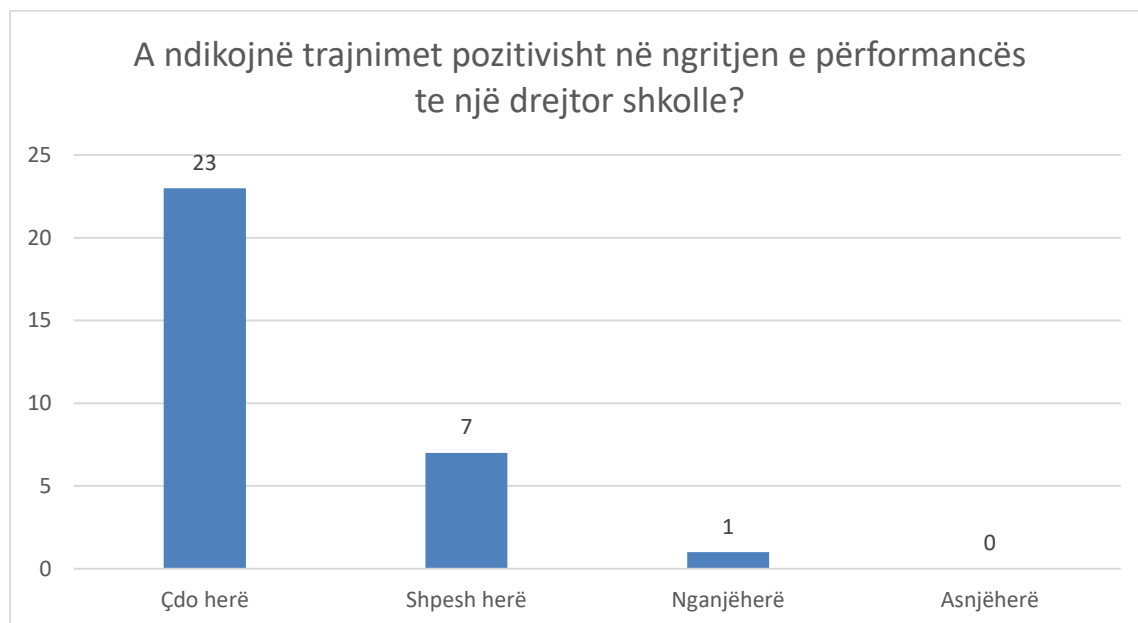
Në pyetjen, e cila është paraqitur në figurën nr. katër A është udhëheqësi i shkollës agjent i ndryshimit e shohim se trembëdhjetë drejtorë apo 42 % e tyre mendojnë se drejtori i shkollës çdoherë është agjent i ndryshimit ndërsa katërbëdhjetë nga ta apo 45 % e tyre mendojnë se shpeshherë është agjent i ndryshimit dhe vetëm katër apo 13 % e tyre mendojnë apo janë shprehur se drejtori i shkollës është nganjëherë agjent i ndryshimit. Në bazë të intervistave të zhvilluara, por edhe diskutimeve me drejtorë, mendoj se një pjesë e drejtorëve janë të bindur se çdo ndryshim i mirë në shkollë ka edhe kosto buxhetore, andaj disa nga ta janë skeptikë se mund të bëjnë ndonjë ndryshim pa para. Por, ka edhe nga ata të cilët mendojnë se shumë ndryshime mund të bëhen edhe pa para, por me vullnet të mirë dhe si shembull e marrin zhvillimin profesional të mësimitdhënësve me bazë në shkollë, ku mësimitdhënësit trajnohen nga kolegët e tyre, e të cilët janë të licencuar për trajnime, e që kjo nuk ka kosto buxhetore dhe është mjaft produktive, por edhe raste e iniciativa të ndryshme që ndikojnë në një klimë pozitive në shkollë.

Fig. 5



Në pyetjen, a ndikon pozitivisht në mësimdhënie dhe mësimnxënie klima pozitive në shkollë, njëzet nga drejtorët janë përgjigjur çdoherë, ndërsa nëntë nga ta janë përgjigjur shpeshherë dhe vetëm dy janë përgjigjur nganjëherë. Sigurisht se klima pozitive në shkollë qoftë ajo në mes kolektivit apo kulturës së shkollës, ndikon pozitivisht në ngritjen e cilësisë në mësimdhënie dhe mësimnxënie. Prandaj është e nevojshme që çdo shkollë të krijojë dhe ta mbajë një klimë të tillë pozitive dhe të përshtatshme për të gjithë. Përqindja e madhe e drejtorëve, të cilët i kushtojnë rëndësi kësaj klime pozitive na bën të kuptojmë se ajo luan një rol të rëndësishëm në gjithë procesin organizativ në shkollë. Padyshim se prirës dhe përgjegjës i një klime pozitive në shkollë është udhëheqësi, lideri i shkollës e ai është drejtori, por ai nuk mundet krejt i vetëm që të krijojë një klimë të tillë pozitive por duhet të bashkëpunojë me të gjithë akterët në shkollë.

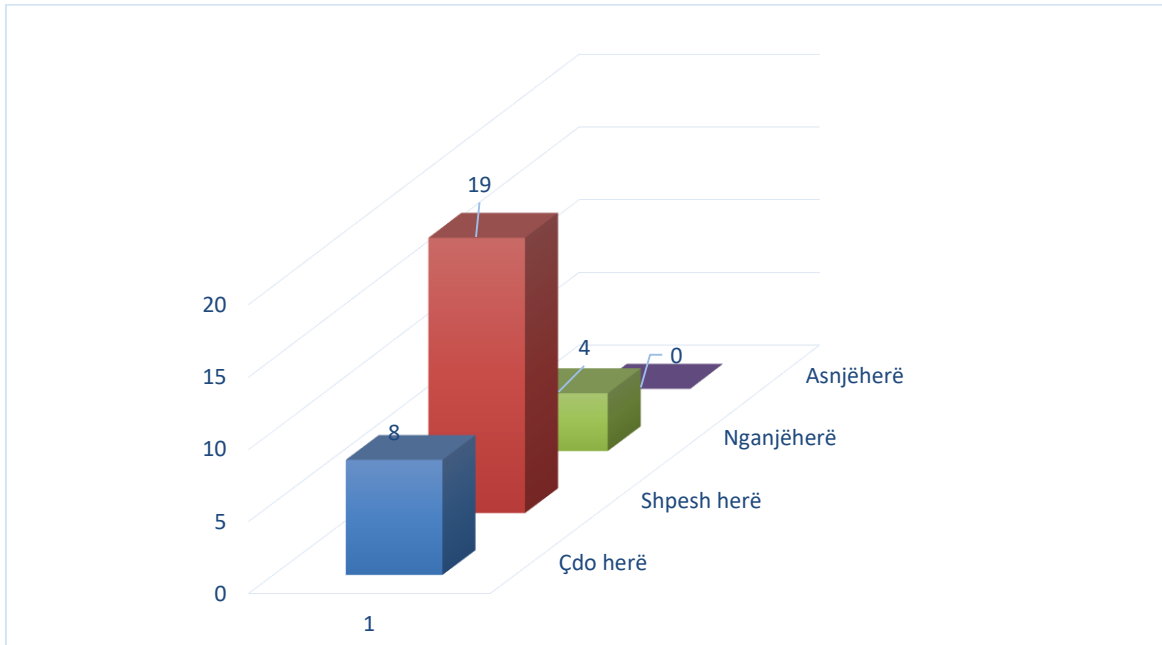
Fig. 6



Se a ndikojnë pozitivisht trajnimet në ngritjen e performancës te një drejtor shkolle njëzet e tre drejtorë janë shprehur se çdoherë ndikojnë, ndërsa shtatë nga ta janë shprehur se shpeshherë ndikojnë, ndërsa vetëm një është shprehur nganjëherë dhe asnjëri nga ta asnjëherë. Është fakt se mbajtja e trajnimeve ndikon pozitivisht në përfitimin e njohurive të reja, shkëmbimin e njohurive me të tjerët, e që të gjitha këto rrisin performancën e punës së një drejtori të shkollës. Në punimin tim shkencor, kam paraqitur edhe disa nga trajnimet, të cilat do të ndikonin pozitivisht në performancën e drejtorëve të shkollave. Pra, njohuritë e drejtorëve duhet të përditësohen dhe të shtohen në vazhdimësi që ata të jenë në hap me kohën. Trajnimet më të suksesshme, të cilat janë mbajtur për drejtorë deri më tani në komunën e Skenderajt, pa dyshim që janë Menaxhimi dhe Udhëheqja në Arsim, ECDL, që është trajnim për përdorimin e kompjuterëve, por mungojnë trajnime të ngjashme profesionale që do t’ju hynin shumë në punë drejtorëve të shkollave.

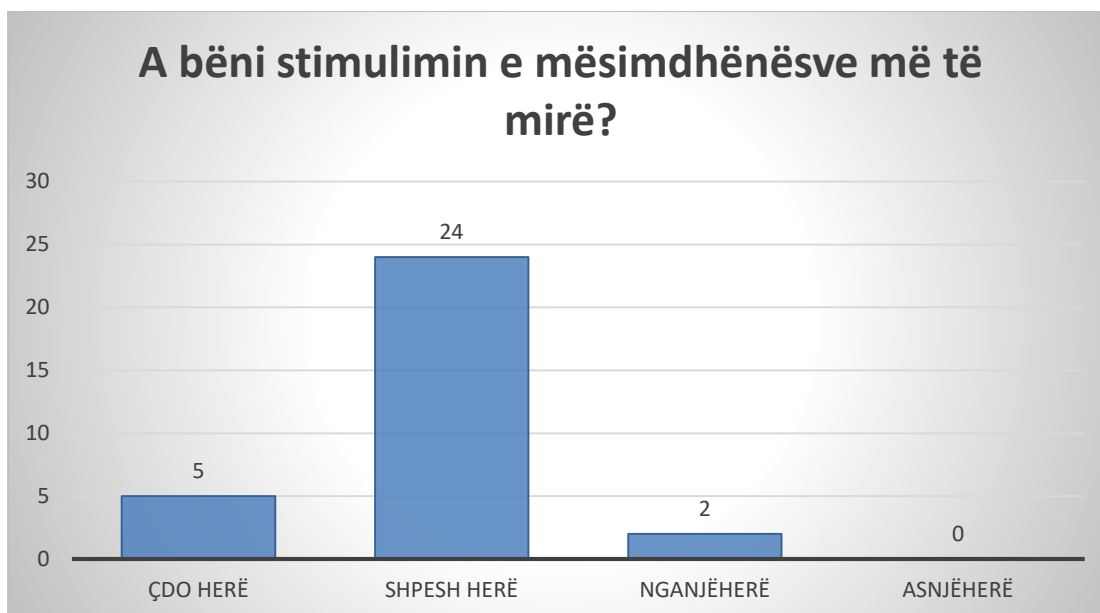
Fig. 7

A kërkoni ndihmën e të tjerëve në punën tuaj ?



Në figurën 7 se a kërkojnë ndihmën e të tjerëve në punën e tyre, 8 nga drejtorët janë shprehur se çdoherë kërkojnë ndihmë ndërsa 19 nga drejtorët janë shprehur se shpeshherë kërkojnë ndihmë dhe vetëm 4 nga ta janë shprehur se kërkojnë ndihmë nganjëherë dhe asnjëri nga ta asnjëherë. Pjesa më e madhe e drejtorëve këtë ndihmë e shohin si bashkëpunim në kryerjen e detyrave dhe përgjegjësisive që i kanë në mënyrë sa më të mirë. Ka drejtor që pavarësisht se nuk është i sigurtë në kryerjen e ndonjë pune në shkollë, por nguron të kërkojë ndihmën e kolegëve pasi mendon se do të ishte ofendim për të nëse nuk e ka të qartë dhe nuk mund ta kryejë një punë si duhet. Kjo do të lidhej shumë me figurën paraprake nr.6. Pra, mbajtjen e trajnimeve që do të nxiste bashkëpunim ndërmjet tyre, por edhe shkëmbimi i përvojave. Shumë më mirë është për një drejtor të konsultohet apo të kërkojë ndihmën e një kolegu, se sa të bëjë një punë në mënyrë të gabuar. Pra, në grafikonin e mësipërm rezultatet e anketimit janë të mira, por se duhet ende që të heqim mendimet se nëse kërkojmë ndihmën e tjetrit apo bashkëpunimin e kolegëve po bëjmë një gjë të gabuar, por në fakt ne bëjmë gjënë e duhur!

Fig. 8



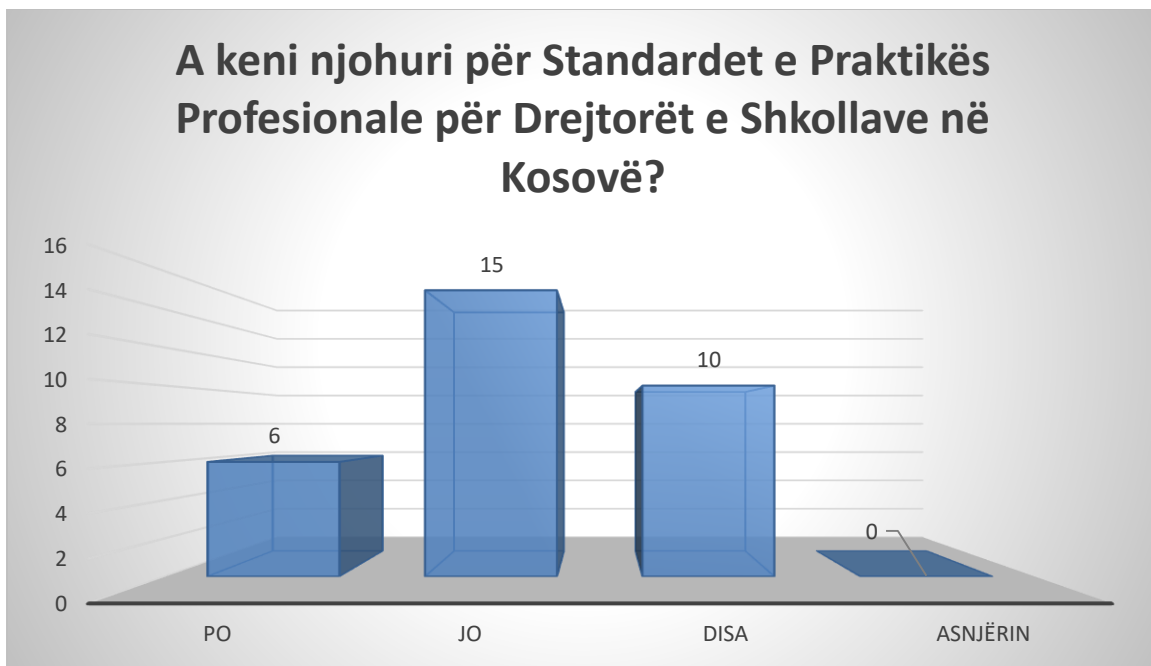
Pesë nga drejtorët janë shprehur se bëjnë stimulimin e mësimdhënësve më të mirë çdoherë, ndërsa njëzet e katër nga ta janë deklaruar se bëjnë stimulimin shpeshherë dhe vetëm dy nga ta ndonjëherë dhe asnjëri nga ta asnjëherë. Këtë pyetje ua kam bërë edhe në intervistë për format e stimulimit dhe nga të gjithë drejtorët pothuajse ishin stimulime të njëjta dhe në kohë të njëjtë. Ata ndanin çertifikata, bënin ndonjë dhuratë simbolike, por edhe lavdata para kolektivit, dërguarjen në ndonjë trajnim që do të ndikonte edhe më tutje në zhvillimin e tyre profesional. Ndërsa koha kur ata bënin këto stimulime, çertifikatat dhe dhuratat simbolike bëheshin për ditën e mësuesit 7 Marsin, si dhe Dita e Shkollës ku ata punonin, ndërsa lavdatat në mbledhje të Këshillit të Mësimdhënësve, por edhe në momente të tjera. Por, stimulimet ndikonin pozitivisht në ngritjen e performancës edhe për mësimdhënësit e tjerë.

Fig.9



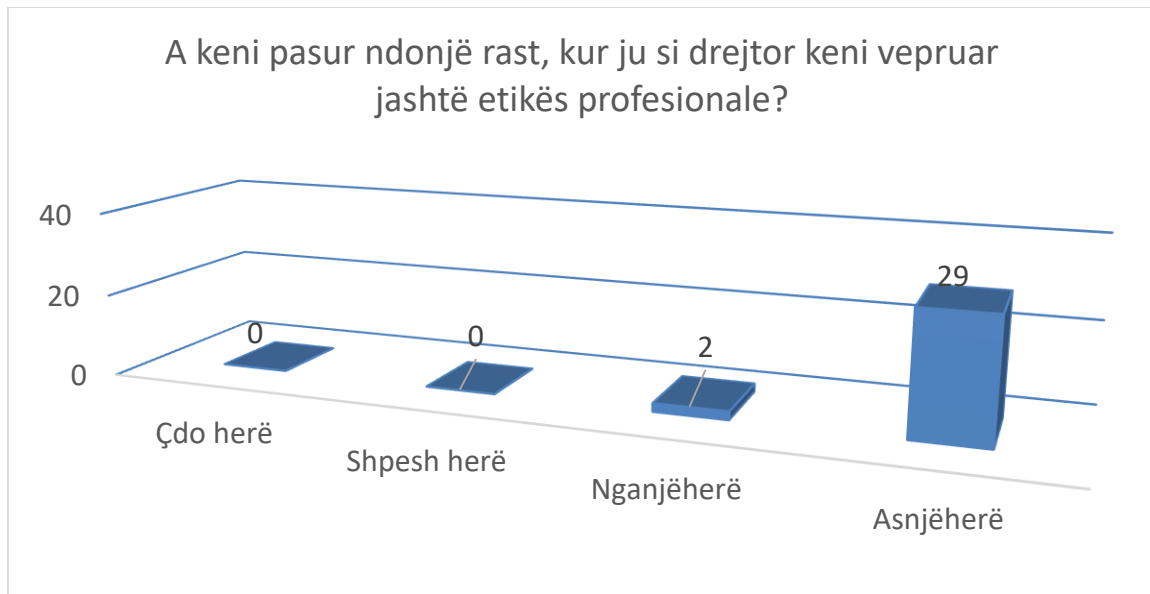
Në figurën 9 është shtruar pyetja se a bashkëpunoni me të tjerët për hartimin e planeve të punës në shkollë dhe nëntë nga të pyeturit thonë çdoherë dhe njëzet e dy nga ta thonë shpeshherë. Sigurisht që është e pamundur që drejtori i një shkolle, si i vetëm të bëjë hartimin e të gjitha planeve të punës në shkollë, por ata duhet të bashkëpunojnë me mësimdhënëses, prindër, nxënës dhe palë të interesit. Rezultatet nga anketimi dalin se ata bashkëpunojnë shpeshherë, pra do të duhej të dilte se ata bashkëpunojnë çdoherë, sepse as një plan në shkollë nuk bëhet i vetëm por në bashkëpunim me të tjerët që u cekën më lart. Që planet e shkollës të jenë mirë të hartuara ato duhet edhe të zbatohen në praktikë. Në përgjithësi duhet të ketë monitorim dhe kontrollim më të shpeshtë nga organet kompetente për ecurinë dhe realizimin e këtyre planeve në shkollë.

Fig. 10



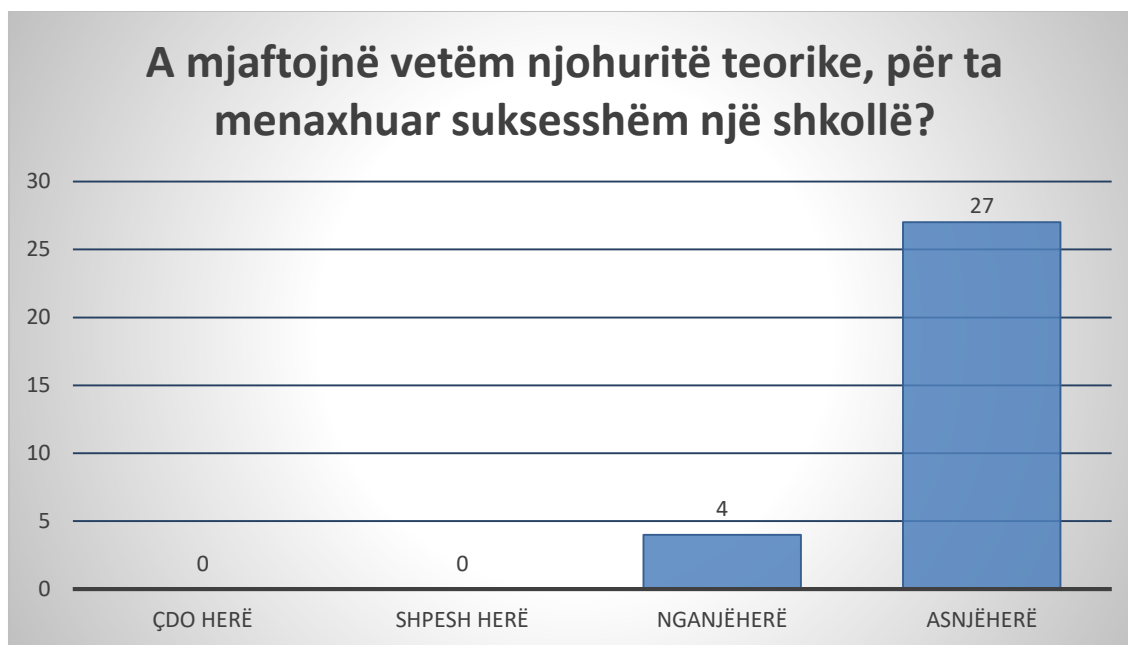
Në pyetjen profesionale se a kanë njohuri për Standardet e Praktikës Profesionale për Drejtorët e Shkollave në Kosovë? Ky është rezultati: gjashtë nga ta thonë po, pesëmbëdhjetë thonë jo dhe dhjetë nga ta thonë se kanë njohuri vetëm për disa nga standardet. Vlen të theksohet se disa nga drejtorët këtë rubrikë nuk e kanë plotësuar fare prandaj unë e kam kuptuar se ata nuk kanë njohuri. Prandaj për të qenë një udhëheqës bashkëkohor dhe në hap me kohën duhet të përditësohen njohuritë dhe mos të mbështetemi vetëm mbi përvojat tona personale. Një pjesë e drejtorëve janë shprehur se i njohin vetëm disa nga standardet, mendoj se këto standarde duhet t'i dijë secili drejtor, madje kjo është më e pakta. Këtë pyetje e kam bërë më qëllim që të kuptoj se sa nga drejtorët aktualë në komunën tonë merren me zhvillimin e tyre profesional, diçka që lë për të dëshiruar. Jo vetëm në anketim por edhe gjatë intervistave e kam parë se drejtorët më shumë mbështeten tek njohuritë e tyre mbi përvojat e kaluara se sa ndryshimet që sillen në arsim qoftë me kurrikulë apo reforma të tjera.

Fig. 11



Në pyetjen se a keni pasur ndonjë rast, ku si drejtor shkolle keni vepruar jashtë etikës profesionale, vetëm dy nga tridhjetë e një drejtorë janë shprehur ndonjëherë dhe njëzet e nëntë nga ta asnjëherë. Edhe pse është ky rezultat kam përshtypjen se tek opsioni nganjëherë shtylla do të duhej të ishte edhe pak më e lartë, si do që të jetë këto janë deklaratimet në këtë anketim nga drejtorët e shkollave. Në intervistat e mbajtura tërthorazi kam pyetur disa drejtorë se nëse kishin lexuar ndonjë kod të etikës profesionale për drejtorë të shkollave, por ata nuk ia kishin idenë e që në anketim ishin shprehur se nuk kishin vepruar asnjëherë jashtë etikës profesionale. Kur i kam pyetur se nëse kishin bërë transferimin e ndonjë nxënësi nga shkolla e tyre në ndonjë shkollë tjetër ata thonin po, kjo është një praktikë për nxënësit problematikë, pra si dënim. Kur i pyetja se si e kishin bërë këtë në shumë raste nuk ishin ndjekur procedurat, të cilat rregullohen me UA. Andaj kjo nënkuptonte se drejtorët edhe mund të veprojnë në kundërshtim me etikën profesionale e që mund të mos e kuptojnë këtë gjë ndonjëherë.

Fig.12



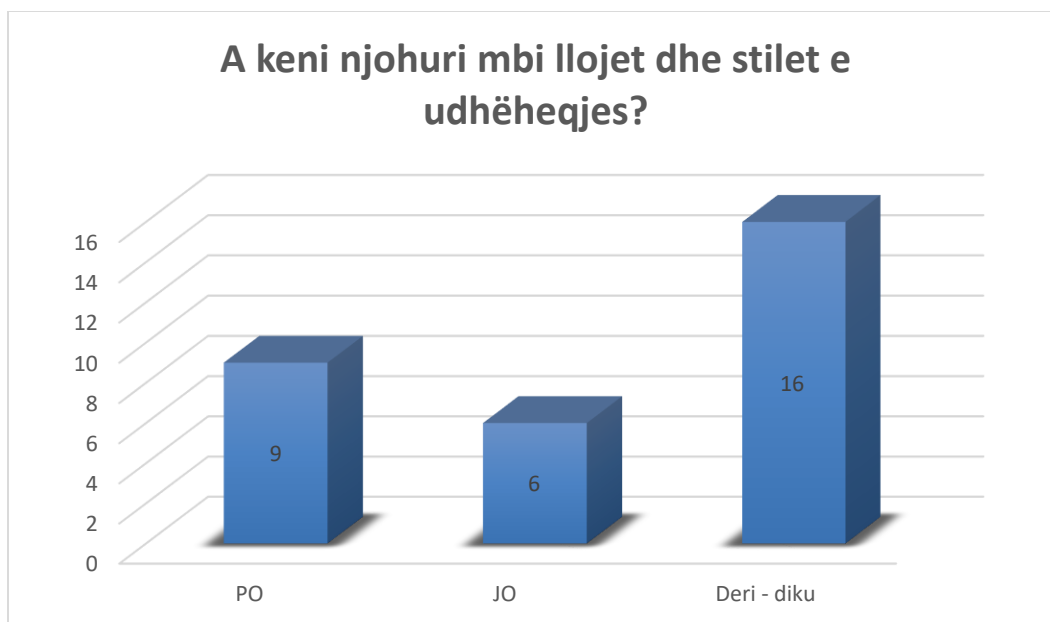
Në figurën numër 12, është paraqitur pyetja se a mjaftojnë vetëm njohuritë teorike, për ta menaxhuar suksesshëm një shkollë e në të cilën shumica apo njëzet e shtatë nga drejtorët janë deklaruar se nuk mjaftojnë dhe katër nga ta janë deklaruar se mjaftojnë nganjëherë. Pra, drejtorët mendojnë se nuk mjafton vetëm të kemi njohuri në teori, por duhet ta gërshejmë atë me përvojat dhe praktikën tona, për ta menaxhuar suksesshëm një shkollë. Ata mendojnë se është e njëjta gjë ta kesh një plan të mirë, por të mos e zbatosh atë në praktikë. Përveç njohurive teorike që mund të ketë një drejtor shkolle, ai duhet të ketë edhe guximin për të bërë ndryshime dhe për t'i prirë proceseve që do ta bënin një shkollë bashkëkohore. Një ndërlidhje e njohurive teorike, me përvojën e mundshme që mund ta ketë një drejtor shkolle, duke përdorur stile të përshtatshme të udhëheqjes, mund ta bëjë atë një lider dhe udhëheqës të duhur.

Fig. 13



Te figura numër 13 është shtruar pyetja se a mjaftojnë vetëm përvojat tuaja si drejtor, për të marr vendime, shtatë nga drejtorët thonë se mjafton çdoherë, ndërsa nëntëmbëdhjetë nga ta thonë se mjafton shpeshherë, dy nga ta nganjëherë dhe tre nga ta thonë se nuk mjafton asnjëherë. Shumica e drejtorëve mendojnë se përvojat janë vetëm përvojat e mira, por ato mund të mos jenë të tilla, pra mund të jenë përvoja të cilat mund të kenë dëmtuar ndonjë proces apo ndonjë person. Sa i përket kësaj pyetjeje në anketim, mendoj se lë të nënkuptohet se drejtorët mund të marrin vendime duke u bazuar në përvojat e tyre apo edhe përvojat e të tjerëve pa u konsultuar fare me atë se çfarë thotë ligji apo udhëzimi se si është e rregulluar një çështje. Pra, nga kjo del se drejtorët e shkollave u besojnë shumë përvojave të kaluara edhe pse mund të kenë qenë gabim të aplikuara, por që ata mendojnë se ka pasur sukses. Prandaj mendoj se është e rëndësishme që secili drejtor i shkollës para çdo veprimi të konsultohet mirë me dokumentat që e rregullojnë sistemin parauniversitar në Kosovë dhe mbi bazën e tyre të marrë vendimet e duhura, kështu që do të bëjë një përvojë të mirë duke u mbështetur plotësisht në të drejtën ligjore dhe të pagabueshme.

Fig. 14



Në figurën numër 14 është bërë një pyetje më profesionale, se a kanë njohuri drejtorët mbi llojet dhe stilet e udhëheqjes, e ku nëntë nga drejtorët janë shprehur se kanë njohuri ndërsa gjashtë nga ta thonë se nuk kanë dhe gjashtëmbëdhjetë të tjerë thonë se kanë njohuri deri-dikund. Në bazë të kësaj ankete nënkutojmë se drejtorët e shkollave nuk kanë njohuri mbi llojet dhe stilet e udhëheqjes, apo kanë fare pak. Parakusht për të qenë një drejtor reformator, një lider dhe udhëheqës i mirë është të kemi njohuri të mira për sistemin arsimor dhe pedagogjik. Nuk mjafton vetëm të themi se jemi drejtorë dhe se kam njohuri të mjaftueshme. Drejtori duhet të jetë shembull i mirë për të gjithë në shkollë duke u pasuruar me njohuri të reja çdoherë, madje kjo mund të jetë edhe detyrë e tij. Nëse në intervistë flasim për njohuri profesionale sigurisht që mund të mos ndahemi të kënaqur, por nëse flasim për përvoja dhe praktika të veprimit të mëhershëm mund të dëgjojmë shumë gjëra interesante.

Fig.15

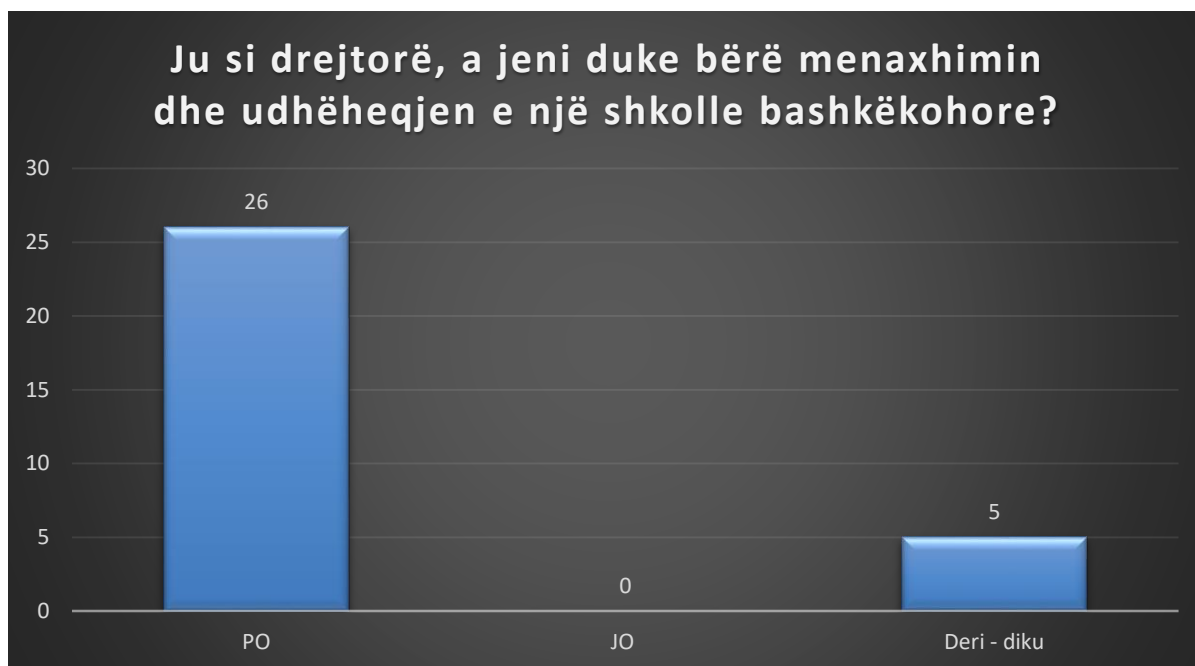


Figura numër 15 mban pyetjen; ju si drejtor, a jeni duke bërë menaxhimin dhe udhëheqjen e një shkolle bashkëkohore? Njëzet e gjashtë nga drejtorët e anketuar shprehen se PO, ata janë duke udhëhequr një shkollë bashkëkohore dhe asnjëri nga ta nuk mendon se shkolla e tyre nuk është bashkëkohore dhe vetëm pesë nga ta mendojnë se shkolla, të cilën ata udhëheqin është bashkëkohore deri diku. Është pak terminologji e gjerë se si duket një shkollë bashkëkohore apo cilat janë elementet minimale, të cilat mund ta bëjnë një shkollë bashkëkohore. Por një gjë është e qartë se nëse një shkollë ka disa projektorë dhe disa llaptopë nuk mund të quhet e tillë. Pra, ne duhet të dimë edhe t'i përdorim ato. Jo vetëm në komunën e Skenderajt, por në tërë Republikën e Kosovës ekzistojnë një gjeneratë e vjetër mësimitdhënësish, të cilët kanë vështirësi në përdorimin e teknologjisë apo s'mund ta përdorin fare. Me aplikimin e kurrikulës, mendoj se shumica e mësimitdhënësve janë bërë më aktivë në këtë drejtim por që as vetëm kjo nuk mjafton që shkolla të jetë bashkëkohore. Pra, janë një mori çështjesh, të cilat e bëjnë një shkollë bashkëkohore, por për mua pa dyshim se më të rëndësishmet janë burimet njerëzore adekuate, si në procesin e mësimitdhënies, po ashtu edhe në detyrat udhëheqëse.

4.8 Intervista me drejtorë të shkollave

Në pyetjen e parashtruar: *A mendoni se dallon udhëheqja tradicionale nga ajo bashkëkohorja, nëse po në cilat pika dallon?* Po i marrim disa nga përgjigjet e drejtorëve e që të gjithë pajtohen se dallon dhe se tash duhet udhëheqës bashkëkohorë.

“ Udhëheqja tradicionale dallon nga udhëheqja bashkëkohore. Pika kryesore ndarëse ndërmjet drejtorit tradicional dhe atij bashkëkohor ka të bëjë me faktin se drejtori tradicional ka qenë më i ngurtë, rixhid dhe udhërdhënës, pra i ka urdhëruar punëtorët në kryerjen e detyrave të caktuara, kurse udhëheqësi apo drejtori bashkëkohor i shekullit XXI u prinë vetë proceseve, duke qenë shembull i punës dhe i angazhimit, jo duke i urdhëruar, por duke i drejtuar dhe bashkëpunuar me punëtorët, drejt përmbushjes së detyrave të tyre ”.

“ Po ka dallim në mes udhëheqjes tradicionale dhe asaj bashkëkohore në disa pika, si: udhëheqësi tradicional merr vendime pa u konsultuar fare me të tjerët, derisa udhëheqësi bashkëkohor nuk merr vendime pa u konsultuar me të tjerët, për çështje me rëndësi për shkollën. Udhëheqësi tradicional është më radikal në mendime, ndërsa udhëheqësi bashkëkohor është më pragmatik dhe liberal e bashkëpunues në mendimet e tij. “

Ndërsa në pyetjen tjetër; *A ndikon lidhshmëria e aspektit teorik dhe atij praktik në krijimin e një shkolle bashkëkohore?* Këto janë disa nga përgjigjet e përzgjedhura gjatë intervistave me drejtorë.

“ Sigurisht që po, pjesa teorike është me vlerë të madhe, mirëpo ndërthurja me pjesën praktike është jetike në krijimin e një shkolle bashkëkohore. “

“ Lidhshmëria e aspektit teorik dhe atij praktik ndikon pozitivisht në ndërtimin e një shkolle bashkëkohore, pra të kesh dokumente dhe plane të mira të punës e të mos i zbatosh në praktikë apo në teren është gati hiçgjë. Është e njëjta gjë si të mbash mësim teorik e të mos kesh edhe atë praktik, apo të paktën demonstrim ose ilustrim gjërat do të ishin më të vështira për tu kuptuar. “

Në pyetjen e radhës; *A mendoni se një drejtor i mirë, ndikon në ngritjen e cilësisë së mësimdhënies dhe mësimnxënies?* Kam përzgjedhur disa nga përgjigjet e disa drejtorëve të shkollave.

“ Studimet nga fushat e edukimit e kanë vërtetuar se nuk mund të ketë një shkollë të mirë pa një drejtor apo udhëheqës të mirë të asaj shkolle. Pika kyçe dhe më e rëndësishme e një shkolle cilësore dhe efikase është drejtori i përgatitur dhe i gatshëm për ndryshime pozitive dhe i qasshëm e konstruktiv, varësisht nga rrethanat e paraqitura. “

“ Po një drejtor i mirë me tipare bashkëkohore ndikon pozitivisht në ngritjen e cilësisë në shkollë, sepse drejtori i mirë motivon mësimdhënësit për punë produktive, ndërsa mësimdhënia e efektshme ndikon edhe në mësimnxënie të efektshme, pra është një ndërlidhje në proces ku kokën e kanë tek drejtori i shkollës. “

“ Padyshim se drejtori ndikon pozitivisht në ngritjen e cilësisë duke krijuar një ambijent të përshtatshëm për mësimdhënie dhe mësimnxënie, një kulturë të mirë të shkollës, dhe duke mundësuar që secili mësimdhënës të ketë qasjen e duhur në kabinetet, në mjetet e punës, dhe çdo gjë tjetër që do i mundësonin mësimdhënësit që të mbajë një orë mësimore cilësore. “

Në pyetjen e radhës: *A mendoni se planet e punës, Plani Zhvillimor i Shkollës dhe plane të tjera në shkollë, janë të mira, por aplikimi i tyre në praktikë shpeshherë është i pamundur, nëse është kështu na jepni disa nga arsyet?* Sa i përket kësaj pyetjeje sigurisht që kisha përgjigje pothuajse të njëjta, por nga drejtorë të ndryshëm, ngase edhe planifikimet në planet e tyre pothuajse janë identike, pra më shumë gjëra materiale, fizike e që kanë kosto buxhetore e që pastaj nuk varet nga vullneti i vetë drejtorit apo nga shkolla. Ja disa përgjigje të tyre.

“ Të gjitha planet që hartohen apo përpilohen me qëllimin e zhvillimit të shkollës janë të mira, por zbatimi në praktikë i tyre është i pamundur në shumicën e rasteve, për arsye të mungesës së kushteve për zbatimin e këtyre planeve. Një shembull, në shumë plane të lëndëve të ndryshme mësimore, planifikohet një njësi mësimore të zhvillohet në ndërmarrje prodhuese, ose në kabinete për lëndë të caktuara, mirëpo mungesa e tyre pamundëson që një orë mësimore të jetë plotësisht e suksesshme. “

“ Sigurisht që plani më i rëndësishëm i shkollës është PZSHH-ja. Një plan, i cili hartohet në bashkëpunim me të tjerë, si mësimdhënës, prindër, njerëz të interesit nga komuniteti biznesor etj. Një plan i tillë i hartuar mirë pa dyshim që sjell edhe rezultate të mira. Por si ndodh në praktikën tonë që të bëhet realizimi i këtij plani?! Sigurisht, ne si shkollë e kemi këtë plan, dhe shumë gjëra që janë në plan kanë edhe implikime buxhetore e që pastaj nuk po varet nga vullneti apo dëshira ime si drejtor i kësaj shkolle. E që për ato planifikime, pra kemi pasur një koordinim me të gjithë, andaj planet mund të jenë të mira, por që të zbatohet gjithëherë në praktikë është e vështirë. “

“ Një plan i hartuar nga vetë punëtorët e shkollës, i cili nuk mund të zbatohet apo realizohet në praktikë nuk është plan i mirë. Sigurisht që kushtet tona të punës mund të ndikojnë që ndonjë pjesë e planit të mos realizohet apo realizohet me vështirësi, mirëpo nuk mund të ketë plan të mirë të përealizueshëm. “

Intervistat e realizuara me drejtorë ishin mjaft produktive dhe mund të them se nga secili drejtor shkolle mund të mësoja diç të re. Duke zhvilluar këto intervista mund lehtë të kuptoja se vërtet është e lehtë të bësh një plan të mirë, por nuk është e njëjta gjë edhe zbatimi i tij në praktikë.

4.9 Intervista me mësimdhënës

Në intervistat e zhvilluara më mësimdhënës e më shumë në formë bashkëbisede duke u mbështetur në disa pyetje të përgatitura më parë, do t'i paraqes në vazhdim.

Në pyetjen, *Si ndikojnë raportet tuaja me drejtorin e shkollës në procesin e mësimdhënies?* Pothuajse të gjithë thanë se nëse raportet janë të mira edhe puna në procesin mësimor shkon më mirë. Ja disa nga përgjigjet e tyre.

“ Sigurisht, raportet e mira me drejtorin ndikojnë pozitivisht në procesin mësimor, të cilin e zhvilloj, nganjëherë ndoshta nuk mjafton vetëm raporti i mirë, por edhe gjendja emocionale në të cilën gjindemi. Pra, ndodh që të kemi ndonjë problem dhe të mos reflektojmë njëjtë, pavarësisht raporteve të mira që mund t’i kemi e që shkaktarët mund të jenë të ndryshëm. Andaj është e rëndësishme, t’i ruajmë raportet e mira mes vete dhe nëse kemi ndonjë problem personal ta lëmë jashtë shkollës në mënyrë që të kemi sukses në procesin e mësimdhënies e pastaj edhe mësimnxënia të nxënësit. “

“ Është e pamundur që si mësimdhënës të mos kemi nevojë për konsultim në shumë raste me drejtorin e shkollës, andaj nëse raportet janë të ngrira apo jo të mira do të kishim vështirësi në procesin tonë mësimor. Kështu që mund të them se është e detyrueshme të ruajmë raportet e mira në kolektiv, por padyshim çelësi është lideri, apo në këtë rast drejtori i shkollës. “

“ Një drejtor i mirë kolektivin e shkollës duhet ta shikojë si familjen e tij, ta shikojë me dashuri dhe respekt, kjo e rrit entuziasmin që të punohet me vullnet të madh dhe padyshim sukseset nuk do të mungonin. Pra, ky është një udhëheqës bashkëkohor që di të jetë empatik në situata të ndryshme. “

Në pyetjen e radhës se, *A konsultohet drejtori i shkollës ndonjëherë me ju, për ndonjë çështje në shkollë?*

Mësimdhënësit japin përgjigjet e tyre, e që qartë vërehet se kur drejtori konsultohet me mësimdhënësit i bën ata të rëndësishëm në procese, prandaj nga kjo mund të konstatoj se është vërtet e rëndësishme se për shumë çështje të konsultohet apo të bashkëbisedojë me mësimdhënës edhe atëherë kur drejtori vetëm se ka vendosur për një çështje se si do të kryhet.

“ Ka disa raste kur ne konsultohemi për çështje të ndryshme, por ka edhe raste kur ne shumë çështje i diskutojmë në Këshillin e Mësimdhënësve, apo edhe në Këshillin e Klasave dhe pastaj vendosim së bashku. Por mendoj që ka edhe ndonjë rast kur edhe nuk konsultohet, sepse ai mendon se ashtu është më mirë. Ajo që unë mendoj është se për çështje të mëdha padyshim që konsultohemi, por mendoj se ka disa nga kolegët, të cilët nuk është se edhe kanë aq interesim për të marrë përgjegjësi shtesë. “

“ Jam kryetar i Këshillit të Klasave dhe padyshim se ne kemi raport të mirë me drejtorin e shkollës, por edhe me të gjithë mësimdhënësit. Mua më bie që shpesh të konsultohem për gjëra të ndryshme rreth procesit mësimor, rreth mbledhjeve e aktiviteteve të ndryshme në shkollë. Por

nga pikëpamja ime mendoj se drejtorin që ne e kemi është mjaft kooperativ dhe nuk i pëlqen që i vetëm të marrë vendime, qoftë edhe për çështje të thjeshta, madje ai në fund edhe i falënderon për ndihmën e dhënë në kryerjen e ndonjë pune. Unë shumë besoj se kjo gjë i bën të ndihen mirë mësimitdhënësit, i bën të ndihen të rëndësishëm në shkollë dhe pa dyshim këtë entuziazëm mund ta shprehin edhe në procesin e mësimitdhënies. “

“ Jam mësimitdhënëse e lëndës së Biologjisë dhe të gjithë rregullimin e kabinetit, ku unë jap mësim ma ka besuar mua, pra ky kabinet është ashtu si unë e kam menduar me ndonjë ndihmë të vogël nga drejtori i shkollës. Mua më gëzon fakti se jo vetëm drejtorit të shkollës, por të gjithëve ju pëlqen se si e kam rregulluar kabinetin dhe me pajisjet, të cilat i kam porositur nga lista që më është ofruar. “

“ Mendoj se drejtori i shkollës e ka detyrë dhe obligim të konsultohet me mësimitdhënësit. Po e marr vetëm një shembull, në vitin e kaluar kemi fituar një grant nga Banka Botërore, ku është paraparë që të blihen pajisje sportive dhe muzikore, por edhe kompjuter. Si do të mund ta bënte këtë i vetëm drejtori. Andaj mendoj se bashkëpunimi dhe konsultimi duhet të jetë i dyanshëm. “

Ju si mësimitdhënëse a merrni ndonjë iniciativë për të përmirësuar ambientin në shkollë, po në procesin e mësimitdhënies dhe mësimitnxënies?

Ja përgjigjet e disa mësimitdhënëseve:

“ Unë si mësimitdhënëse jam i kufizuar në iniciativat e mia, mendoj se nuk e kam forcën për të vepruar jashtë klase aty ku edhe jap mësim. Disa herë kam marrë iniciativë për pastrimin e klasës, për t’i ndihmuar ndonjë nxënësi në nevojë e gjëra të tilla.”

“ Jo vetëm unë, por të gjithë mësimitdhënësit e shkollës sonë vitin që e lamë pas kemi marrë një iniciativë të emëruar: Një lule për shkollën! Ku kemi bërë gjelbërimin e hapësirave në shkollën tonë. Ne po ashtu i zhvillojmë iniciativat që i merr drejtori si të them veprojmë në bashkëpunim. Sa i përket iniciativave për përmirësim e mësimitdhënies unë si mësimitdhënëse, por edhe kolegët e tjerë mbajmë kuize diturie, asociacione, bëjmë gara diturie, marrim pjesë në gara të ndryshme, të organizuara nga komuna, regjioni apo vendi, bëjmë përgatitjen e nxënësve për këto gara etj.”

“ Nuk është që vetë marr ndonjë iniciativë, por iniciativave të cilat janë të mira për shkollën nuk hezitoj t’ju bashkohem ”.

Çfarë udhëheqësi është drejtori juaj?

Një pyetje që mësimdhënësit mund të jenë egocentrikë, pra mendimet dhe opinionet e tyre t'i shprehin vetëm nga prizmi i tyre, e që ndonjëherë mund të jenë edhe subjektive, pra të reflektojnë në raportet direkte me drejtorin e jo në atë se si është ai.

“ Drejtori i cili udhëheq shkollën tonë është drejtor bashkëpunues, stimulues dhe i afërt me të gjithë në shkollë “.

“ Drejtori i shkollës sonë është para pensionimit dhe mendoj se ai ka nevojë për ndihmën e secilit nga ne, por edhe ne të tijën. Ai edhe pse i moshuar mundohet të udhëheqë shkollën duke bashkëpunuar me mësimdhënësit, kryesisht me ata të cilët i konsideron më të afërt “.

“ Ai është entuziast, i merr gjërat afër zemrës dhe mendoj se këtë e bën ngase dëshiron të ketë sukses në punën e tij. Drejtori është shumë aktiv dhe bashkëpunues. Mendoj se veçse drejtor i mirë është edhe një njeri i mirë e që sipas mendimit tim mund të jetë edhe parakusht “.

Sa e sukseshme është shkolla juaj, dhe kush është meritues për sukseset e shkollës?

Sikur sukseset i duan të gjithë, por dështimet ngurrojnë t'i pranojnë.

“ Shkolla jonë edhe pse e vogël me numër të nxënësve shpeshherë në nivel komune dhe vendi ka treguar suksese të mira. Në garat e diturisë, në lëndën e historisë kemi zënë vendin e parë në nivel komune, por edhe vendin e dytë në nivel vendi, por edhe suksese të tjera, prandaj mund të them se si shkollë kemi suksese dhe pa dyshim për këto suksese meritues janë të gjithë, si prindërit, mësimdhënësit, po edhe udhëheqësia e shkollës. Por, kryesisht mendoj se sa i suksesshëm është një nxënës varet nga vetë mësimdhënësi “.

“ Shkolla jonë renditet ndër shkollat më të suksesshme në nivel komune, por edhe vendi. Pothuajse në shumicën e rasteve shkolla jonë përfaqëson komunën në nivel vendi. Kemi suksese të shumta dhe mendoj se meritues janë të gjithë duke filluar nga vetë nxënësit, kujdestarët e klasave, mësimdhënësit, prindërit por edhe drejtorja e shkollës që bën stimulimin si të mësimdhënësve ashtu edhe të nxënësve, qoftë me dhurata, mirënjohje apo ndonjë shëtitje “.

“Ne në shkollën tonë nuk është se nuk ju gëzohemi sukseseve, por ndoshta nuk janë në nivelin më të mirë të mundshëm. Mendoj se secili nga ne mund të bëjë ende më shumë në këtë drejtim. Nuk mjafton vetëm pjesëmarrja në një garë, padyshim që duhet të ketë edhe suksese, dhe përgjegjësitë bien mbi secilin. Ne i gëzohemi rezultateve dhe ato shpalosen në tabelën e njoftimeve, por mendoj se mund të bëjmë ende më shumë “.

Sa shpesh sjell risi drejtori juaj në shkollë?

Disa nga përgjigjet e mësimdhënësve janë shumë objektive por ka edhe nga to që lënë për të dëshiruar.

“ Mundësitë e drejtorit të shkollës janë të kufizuara, pra ai me aq sa ka mundësi besoj se mundohet të bëjë për shkollën. Ka shumë gjëra të cilat nuk varen nga dëshira apo vullneti i tij për të bërë në shkollë por direkt nga mundësitë e kufizuara buxhetore që i ka shkolla por edhe komuna. Disa gjëra, të cilat mund të bëhen pa implikime buxhetore besoj se bëhen në shkollën tonë. Është e vërtetë se duhet të ketë risi pozitive në shkollë, por kjo punë bëhet me mundësi “.

“ Risitë që mund t’i sjellë drejtori i shkollës janë të lidhura direkt me DKA-në, apo MASHT-in. Drejtori i shkollës nuk e ka mundësinë të ndërtojë poligon sportiv apo salla sportive, ai mundet vetëm të bëjë kërkesë për këto gjëra. Drejtori mund të sjellë ndonjë ndryshim të vogël brenda shkollës, por edhe atë jo i vetëm. Pra, ne mund të themi se drejtori është i kufizuar në përgjegjësitë që ka “.

“ Mendoj se një drejtor i mirë sjell risi në shkollë pavarësisht vështirësive që mund t’i ketë. Drejtoresha që e kemi aktualisht është e re në detyrë, por është shumë punëtore. Mendoj se e ka ndryshuar shkollën me zbulimet që janë bërë në hapësirat e brendshme të shkollës. Për çdo festë ajo ka ide të reja dhe duket se punët i bën në mënyrë atraktive. Sigurisht që të gjithëve u pëlqejnë këto risi pozitive. Kushdo që vjen në shkollën tonë pavarësisht se kush i kryen këto punime nxënësit apo mësimdhënësit sigurisht që meritat në shikim të parë shkojnë të drejtoresha. Por, mendoj se iniciativat në shumicën e rasteve janë të saj ”.

4.10 Diskutim i përgjithshëm i hipotezave të lartpërmendura

Duke u bazuar si në aspektin teorik ashtu edhe në aspektin praktik, poashtu edhe nga anketimi dhe intervistat, por edhe nga literatura të ndryshme, mund të themi se një drejtor apo menaxher apo udhëheqës i mirë dhe bashkëkohor padyshim se ndikon në ngritjen e cilësisë së mësimdhënies duke i nxitur mësimdhënësit që të kenë sukses në punën e tyre, e me çfarë edhe do t’i shpërblente apo stimulonte ata, apo edhe tek mësimnxënja e që do të rregullonte kushtet e përshtatshme qoftë teknike apo ambientin apo çfarëdo tjetër, që nxënësit të ndihen mirë me ambientin, me mësimet e mësuara me anë të demostrimeve apo ilustrimeve në shkollë.

Sa i përket hulumtimit tim në Komunën e Skenderajt me drejtorë të shkollave kam parë se të gjithë drejtorët kanë përgatitje profesionale të duhur për ta udhëhequr një shkollë, shumica nga ta kanë edhe planet e punës e që në shumë raste nuk ju përmbahen atyre, apo ju përmbahen,

por jo në nivelin e kënaqshëm e që bën se aspekti teorik të jetë në nivel të mirë, por në praktikë shpeshherë ka pengesa dhe mos realizim të planeve të punës të shkollës.

Një gjë është e qartë tashmë se duke udhëhequr shkollën në mënyrë bashkëkohore mundësitë për të krijuar një atmosferë të mirë, pozitive dhe shumë efektive po ashtu edhe të dobishme e stimuluese për të gjithë është më së e vërtetë e që kjo do të ndikojë te qëllimi që e kanë të gjithë në shkollë e që është që të nxëniet të jetë produktiv dhe i duhur për nxënësit. Edhe në intervistat e zhvilluara me mësimdhënës të ndryshëm, pothuajse nga të gjithë ata është theksuar se klima pozitive në shkollë ndikon drejtëpërsedrejt në procesin e mësimdhënies, dhe se rol kyç në këtë proces padyshim që ka drejtori i shkollës.

Nuk ka dyshim se drejtorët janë agjentët e ndryshimit në shkollë, dhe kjo nënkupton se drejtorët fillimisht duhet ta duan profesionin dhe detyrat e përgjegjësië, të cilat i kanë dhe sigurisht do ta kenë më të lehtë. Ajo se si të tjerët e shohin shkollën është ajo se si e shohin drejtorin e asaj shkolle, qoftë për sukseset apo dështimet e asaj shkolle, thënë ndryshe udhëheqësi i një shkolle është pasqyra e asaj shkolle. Pavarësisht vështirësive me të cilat përballen ata duhet të jenë atraktivë në punën e tyre dhe vazhdimisht të bëjnë më të mirën e tyre. Në intervistat, të cilat i kam zhvilluar me drejtorë të shkollave, më është konstatuar se vërtet drejtori është ai, i cili duhet të marrë iniciativën i pari për ndryshime në shkollë. Poashtu edhe mësimdhënësit gjatë intervistave janë shprehur se drejtorit të shkollës i takon të marrë iniciativën i pari pastaj të tjerët t'i ketë pas. Në pyetjen time se pse mësimdhënësi nuk merr iniciativë për çështje të ndryshme e që janë në dobi për shkollën, përgjigje pothuajse e njëjtë se kanë frikë se mos po bëjnë diç që nuk i pëlqen drejtorit apo nuk po mund ta bëjnë një punë si duhet.

Konkluzione:

- Të gjithë drejtorët e shkollave në komunën e Skenderajt janë të kualifikur dhe kanë 240 kredi aq sa kërkohet edhe nga UA për të qenë drejtor shkolle, po ashtu të gjithë drejtorët kanë të përfunduar Udhëheqjen Arsimore siç edhe kërkohet me UA për të qenë drejtor shkolle.
- Të gjitha shkollat kanë të hartuara planet e punës në shkollë.
- Një drejtor i mirë dhe bashkëkohor ndikon pozitivisht në mësimdhënie dhe mësimnxënie, si dhe në të arriturat e shkollës.

- Është e qartë se nuk mjafton që një shkollë të jetë mirë vetëm në aspektin teorik por duhet të jetë edhe në atë praktik që të ketë sukses.
- Drejtorët e shkollave përveç përvojave dhe praktikave të tyre në punën e tyre si drejtorë të shkollave, ata nuk i përditësojnë njohuritë e tyre në forma të ndryshme, qoftë duke ndjekur trajnime të ndryshme apo duke vetëshfletuar materiale të ndryshme.
- Drejtorët e shkollave janë përgjegjës për të planifikuar, administruar, organizuar dhe menaxhuar shkollën, duke i shfrytëzuar me efikasitet dhe efektivitet mjetet në dispozicion.
- Ata i hartojnë dhe i zbatojnë politikat në nivel shkolle dhe ato në nivel kombëtar, për të siguruar zbatim të suksesshëm të kurrikulumit kombëtar.
- Drejtorët e shkollave mundësojnë bashkëpunim me bashkësinë dhe pjesëmarrjen në rritjen e cilësisë së të nxënit dhe të suksesit të nxënësve.
- Me qëllim të përmbushjes me sukses të detyrave të tyre, një drejtor shkolle duhet të krijojë një kulturë të shkollës, e cila e promovon zhvillimin e vazhdueshëm profesional dhe të nxënit të të gjithë pjesëtarët e shkollës, si dhe të krijojë mekanizma bashkëpunimi ndërmjet personelit të shkollës, nxënësve dhe bashkësisë më të gjerë të shkollës.

Rekomandime:

- Të rritet bashkëpunimi ndërmjet drejtorëve të shkollave.
- Të përditësohen njohuritë e drejtorëve, në mënyrë që ata të jenë në hap me kohën, si në aspektin legjislativ po ashtu edhe në atë pedagogjik.
- Të bëhet realizimi i planeve të punës në praktikë, të mos mjafton që ato të jenë vetëm në letër apo vetëm në aspektin teorik.

- Të mbahen trajnime më të shpeshta me drejtorët e shkollave për fusha të ndryshme që lidhen më punën e tyre.
- DKA duhet të jetë më aktive në monitorimin dhe vlerësimin e realizimit të planeve të punës në shkollë, por të jetë edhe mbështetës i tyre.
- Drejtorët e shkollave në Skenderaj dhe në Republikën e Kosovës, t'i kenë kompetencat e tyre të plota ashtu siç edhe parashihen me UA.
- Të bëhet një doracak nga MASHT në bashkëpunim me DKA-të me detyrat, obligimet dhe përgjegjësitë e drejtorëve të shkollës, po ashtu rolin e tyre në ngritjen e cilësisë dhe tu ofrohet të gjithë drejtorëve.
- Të bëhen studime dhe hulumtime edhe më shumë në këtë fushë qoftë nga Instituti Pedagogjik apo akterë të tjerë pasi që ndjehet mungesë literature për këtë fushë.
- Menaxhimi dhe udhëheqja të futet si lëndë obligative në studimet bachelor, pasi kjo lëndë është vetëm në master.

Bibliography

- Bajrami, J. A. (2018). *Menaxhimi i Arsimit Parauniversitare në Kosovë*. Prishtinë: Rrjeti i Kosovës për Arsim dhe Punësim.
- Gjoshi, R. (2016). Menaxhimi i institucioneve arsimore në Kosovë për shekullin XXI. *Menaxhimi i institucioneve arsimore në Kosovë për shekullin XXI*, f. 258.
- Kosovë, M. e. (2016). *Korniza për sigurim të cilësisë së performancës së shkollës në Kosovë*. Prishtinë: Blendi.
- Modiba, S. N. (1997, November). Leadership Styles of School Principals. *Leadership Styles of School Principals in three selected secondary schools in the northern province*, f. 112.

Patterson, C. (2010). *Management and Leadership Theory Made Simple*. London: Coleman Patterson and Ventus Publishing Aps .

Shala, H. Z.-G. (2013). *Zhvillimi i Udheheqjes Arsimore*. Prishtine: Instituti Pedagogjik i Kosovës.

Thomas, N. (2004). *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. London: Thorogood.

Hasan Jashari, Sociologjia e arsimit, Interlingua, Shkup, 2005

Hasan Jashari, Essayes on Politics and Society, LULU, USA, 2015

Dr. Xheladin Murati, "Pedagogji e përgjithshme" (1998)

Dr. Xheladin Murati, "Metodologjia e hulumtimit pedagogjik" (1998)

Tahir Zajasi, Metodologjia e Hulumtimeve Shkencore në Fushat Shoqërore, Shkup 2017

Burime nga interneti

<http://childhub.org/en/system/tdf/library/attachments/giz2013-alb-seminari-1.pdf?file=1&type=node&id=12068>

<https://businessmag.al/cili-eshte-ndryshimi-mes-menaxhimit-dhe-lidershipit/>

<https://lincolnalbania.org/profesionistet/menaxhimi-udheheqja/>

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

<https://sq.chalized.com/category/menaxhimi-dhe-udheheqja/>

https://edukimi.uni-pr.edu/getattachment/Departamentet/7--Master_Udheheqja-ne-Arsim.pdf.aspx

<http://www.kec-ks.org/projects/qeverisja-dhe-udheheqja-e-shkolles-2/>

<http://www.qapa-ks.org/sq/njoftime/85>

<http://ipkmasht.rks-gov.net/wp-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>

Shtojca

Pyetësor

Gjinia	
Mosha	25-30 31-36 37-42 43-48 49-54 55-60 61-65
Qyteti, Komuna, Fshati	
Institucioni që ju drejtoni	
Pozicioni juaj që keni	
Arsimimi i juaj	
Sa vite pune keni në arsim	
Sa vite pune keni në menaxhim	

--	--

	Pyetjet				
1	Besoni në aftësitë tuaja menaxheriale?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
2	Keni guxim që problemin e shkollës ta ktheni në problem personal?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
3	A mendoni se drejtori i shkollës, ndikon që një shkollë të jetë bashkëkohore?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
4	A është udhëheqësi i shkollës agjent i ndryshimit?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
5	A ndikon pozitivisht në mësimdhënie dhe mësimnxënie klima pozitive në shkollë?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
6	A ndikojnë trajnimet pozitivisht në ngritjen e performancës tek një drejtor i shkollës?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
7	A kërkon ndihmën e të tjerëve në punën tuaj?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
8	A bëni stimulimin e mësimdhënësve më të mirë?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
9	A bashkëpunoni më të tjerët për hartimin e planeve të punës në shkollë?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë

10	A keni njohuri për Standardet e Praktikës Profesionale për Drejtorët e Shkollave në Kosovë?	PO	JO	Disa	Asnjërin
11	A keni pasur ndonjë rast, kur ju si drejtor keni vepruar jashtë etikes profesionale?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
12	A mjaftojnë vetëm njohuritë teorike, për ta menaxhuar suksesshëm një shkollë?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
13	A mjaftojnë vetë përvojat e juaja si drejtorë, për të marr vendime?	Çdoherë	Shpeshherë	Nganjëherë	Asnjëherë
14	A keni njohuri mbi llojet dhe stilet e udhëheqjes?	PO	JO	Deri - diku	
15	Ju si drejtor, a jeni duke bërë menaxhimin dhe udhëheqjen e një shkolle bashkëkohore?	PO	JO	Deri - diku	

Pyetje në intervista me drejtorë

A mendoni se dallon udhëheqja tradicionale nga kjo bashkëkohore, nëse po në cilat pika dallon?

A ndikon lidhshmëria e aspektit teorik dhe atij praktik, në krijimin e një shkolle bashkëkohore?

A mendoni se një drejtor i mirë, ndikon në ngritjen e cilësisë së mësimdhënies dhe mësimnxënies?

A mendoni se planet e punës, Plani Zhvillimor i Shkollës, dhe plane të tjera në shkollë janë të mira, por aplikimi i tyre në praktikë shpeshherë është i pamundur, nëse është kështu na jepni disa nga arsyet?

Pyetje në intervista me mësimdhënës

Si ndikojnë raportet tuaja me drejtorin e shkollës në procesin e mësimdhënies?

A konsultohet drejtori i shkollës ndonjëherë me ju, për ndonjë çështje në shkollë?

Ju si mësimdhënës a merrni ndonjë iniciativë për të përmirësuar ambientin në shkollë apo procesin e mësimdhënies dhe mësimnxënies?

Çfarë udhëheqësi është drejtori juaj?

Sa e sukseshme është shkolla juaj, dhe kush është merituar për sukseset e shkollës?

Sa shpesh sjell risi drejtori juaj në shkollë?

