

Universiteti i Evropës Juglindore
Fakulteti i Gjuhëve, Kulturave dhe Komunikimit
Studime pasdiplomike – Menaxhim dhe udhëheqje në arsim



Punim diplome

Tema: “Menaxhimi dhe udhëheqja e drejtorëve në shkollat fillore të komunës së Lipjanit”

Mentori:
Prof. dr. Arafat Shabani

Studenti:
Kastriot Luma

Tetovë, 2020

Përmbajtja

Contents

Përmbajtja	2
Lista e tabelave	4
Falënderime	6
Abstrakti	7
Hyrje.....	8
KAPITULLI 1	10
1.1.Shqyrtimi i literaturës.....	10
2.2.Stilet e udhëheqjes dhe menaxhimit.....	16
KAPITULLI II	20
2.1.Koncepti dhe detyrat e drejtorit.....	20
2.2.Roli i udhëheqësve të shkollave në komunën e Lipjanit për edukim cilësor	23
2.3.Si arrihet udhëheqja e suksesshme e drejtorëve të shkollave të komunës së Lipjanit	24
2.3.1.Plani i menaxhimit- Plani tre vjeçar:.....	26
2.3.2.Plani Vjetor i Shkollës:	26
2.3.3.Monitorimi:	26
2.3.4.Vlerësimi:	26
3.2.5.Plani Vjetor i Punës:.....	27
3.2.6.Plani i punës së drejtorit të shkollës:.....	27
2.2.7.Zhvillimi organizativ – Krijimi i ekipeve	27
2.4.Bashkëpunimi i drejtorëve të shkollave me mësimdhënësit	28
3.5.Format e bashkëpunimit të drejtorit me mësimdhënësit	30
3.5.Bashkëpunimi me Këshillin Drejtues të Shkollës	31
2.6 Krijimi i bashkëpunimit përmes komunitetit	32
2.7.Menaxhimi i financave të shkollës nga drejtorët	33
KAPITULLI III.....	37
3.1.Metodologjia e punimit	37
3.2.Lënda e hulumtimit	37
3.3.Qëllimet e hulumtimit	37
3.4.Hipotezat	38
3.4.1.Hipoteza gjenerale.....	38

3.4.2.Hipoteza e veçantë	38
3.5.Metodat dhe teknikat e hulumtimit	38
3.6. Instrumentet e mbledhjes së të dhënave	38
3.7.Popullacioni dhe mostra	39
3.7.Rëndësia e punimit	39
KAPITULLI I IV	40
4.1.Analiza dhe interpretimi i rezultateve	40
4.2.Rezultatet nga pyetësi me mësimdhënës.....	40
4.3 Rezultatet nga pyetësi me drejtorët e shkollave.....	65
4.5 Rezultatet e përgjithshme nga intervista me prindër	92
KAPITULLI IV	98
4.1.PËRFUNDIM DHE REKOMANDIME	98
4.1.1.Konkluzione	98
4.1.2.Rekomandime.....	100
Literatura	102
SHTOJCA	105
PYETËSORI ME MËSIMDHËNËS	105
PYETËSORI ME DREJTORË	108
Pyetjet e intervistës me prindër në formë bisede.....	111

Lista e tabelave

Tab. Nr.1. - Statistics (Statistikat përmbledhëse).....	34
Tab. Nr.2. Gjinia: meshkuj – femra.....	35
Tab. Nr.3. Moshë: 21- 40 vjeç (meshkuj – femra).....	36
Tab. Nr.4. Moshë e mësimdhënësve: meshkuj - femra (41 – 55 vjeç).....	37
Tab. Nr.5. Moshë: mbi 55 vjeç (meshkuj- femra).....	38
Tab. Nr.6. Niveli arsimor: Master.....	39
Tab.Nr.7. Niveli arsimor: Fakulteti i Edukimit (Bachelor).....	40
Tab. Nr.8. Niveli arsimor – Fakulteti i Pedagogjisë.....	41
Tab. nr.9. Statistika deskriptive (Përshkruese).....	42
Tab.nr.10 1.Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë?.....	43
Tab.nr. 11 2.Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes së PZhSh?.....	44
Tab.nr.12 3. A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj.....	45
Tab.nr.13 4.Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?.....	46
Tab.nr.14 5.Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës.?.....	47
Tab.nr. 16 6. Drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme?.....	48
Tab.nr.17 7. Drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?.....	49
Tab.nr.18 8.Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë mësimdhënësit?.....	50
Tab.nr.19 9.Drejtori i shkollës, mentoron mësimdhënësit me qëllim që t’i rrisë shkathësitë metodologjike?.....	51
Tab.nr.20 10.Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?.....	52
Tab.nr.21 11.Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimdhënësve dhe në ngritjen profesionale të mësimdhënësve?.....	53
Tab.nr 22 12.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?.....	54
Tab.nr.23 13.Drejtori përfaqëson vlerat e shkollës te komuniteti dhe institucionet dhe organet e tjerë?.....	55
Tab.nr.24 14.Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta?.....	56

Tab.nr 25 15.Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët?.....	57
Tab. Nr.26.- Statistics (Statistikat – mosha dhe niveli arsimor i drejtorëve të shkollave).....	58
Tab.nr.27. Drejtorët –Mosha: 21- 40 vjeç.....	59
Tab. Nr.28. Mosha e drejtorëve: meshkuj - femra (41 – 55 vjeç).....	60
Tab. Nr.29. Mosha: mbi 55 vjeç (meshkuj- femra).....	61
Tab. Nr.30. Niveli arsimor: Master.....	62
Tab.Nr.31. Niveli arsimor: Fakulteti i Edukimit (Bachelor).....	63
Tab. Nr.32. Niveli arsimor – Fakulteti i Pedagogjisë.....	64
Tab. nr.33. Statistika deskriptive (Përshkruese për drejtorë).....	65
Tab.nr.34 1.Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë?.....	66
Tab.nr.35 2.Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes se PZhSh?.....	67
Tab.nr. 36 3. A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj?...68	68
Tab.nr.37. 4. Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?	
Tab.nr.38 5.Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës.?.....	70
Tab.nr.39 6. Drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme?.....	71
Tab.nr.40 7.Drejtuasi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?.....	72
Tab.nr.41 8.Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë mësimitdhënësit?.....	73
Tab.nr.42 9.Drejtori i shkollës, mentoron mësimitdhënësit me qëllim që t'i rrisë shkathtësitë metodologjike?.....	74
Tab.nr.43 10.Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?.....	75
Tab.nr.44 11.Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimitdhënësve dhe në ngritjen profesionale të mësimitdhënësve?.....	76
Tab.nr.45 12.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?....	77
Tab.nr.46 13.Drejtori përfaqëson vlerat e shkollës te komuniteti dhe institucionet dhe organet e tjerë?.....	78
Tab.nr.47 14.Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta?.....	79
Tab.nr.48 15.Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët?.....	80

Falënderime

Falënderoj të gjithë ata të cilët më mbështetën në rrugëtimin tim të studimeve, familjen time, mentorin tim, Prof. dr.Arafat Shabani, për ndihmën dhe mbështetjen e çmuar që më ofroi përgjatë gjithë punës sime dhe për kontributin e tij në finalizimin e punimit tim të diplomës, produkt i shumë orëve konsultimi, këshillimi dhe mbështetje nga ana e tij.

Faleminderit Profesor!

Faleminderit të gjithëve!

Abstrakti

Në cilësinë e punës edukativo-arsimore në shkollë, rol të madh luan drejtori i shkollës pasi udhëheqja efikase e shkollës nga ai është një akt i patjetërsueshëm, i cili ndikon në ngritjen e cilësisë së mësimdhënies në shkollë. Udhëheqësi i institucionit shkollor në shkollat e qytetit të Lipjanit dhe në përgjithësi, në institucionet shkollore në Kosovë është një faktor i qenësishëm në koordinimin e të gjitha proceseve që zhvillohen në institucionet shkollore. Ai ndikon drejtpërdrejtë në rritjen e performancës së përgjithshme në shkolla. Udhëheqësi i mirë, drejtori ka për detyrë të gjejë dhe të zhvillojë gjërat më të mira të mundshme, të secili anëtar i kolektivit në shkollë. Kjo nënkupton se një pjesë të mirë të kohës së tij, angazhimit të tij, dijës dhe të aftësive, të ndjenjave, shpirtit dhe energjisë t'ua dhurojë të tjerëve. Pra t'ia bartë një pjesë të tij të tjerët, për të kontribuar në zhvillimin dhe ndryshimin pozitiv të mësimdhënësve brenda institucionit shkollor. Kjo doemos rrit bashkëpunimin e mirëfilltë në mes stafit arsimor dhe shpie në një realizim më të lehtë dhe më të plotë të objektivave arsimore.

Studimi shkencor me temë: “Menaxhimi dhe udhëheqja e drejtorëve në shkollat fillore të komunës së Lipjanit”, ka për qëllim të eksplorojë rolin dhe rëndësinë që ka drejtori në menaxhimin, udhëheqjen, karakteristikat dhe stilet e tij të punës në shkollë. Studimi ynë kërkon për të parë dhe kuptuar se si drejtorët si menaxherë dhe udhëheqës të një institucioni edukativ duhet të reflektojnë si një faktor i ndryshimeve pozitive në fushën e arsimit. Gjithashtu roli i tyre është i dyfishtë. Së pari, ata kontribuojnë në ngritjen arsimore, teorike dhe metodologjike të kuadrit arsimor, të cilët janë pjesëmarrës të drejtpërdrejtë në realizimin e procesit arsimor. Së dyti, rrezatimi i udhëheqësve në politikën arsimore shtrihet në përpjekjet për organizimin dhe udhëheqjen me institucionet arsimore, ndërtimin e strategjive dhe zbatimin e ndryshimeve dhe të risive në fushën e arsimit. Metodatat e përdorura në këtë hulumtim, janë metodologjia sasimore dhe cilësore. Kjo metodologji përbëhet nga qëllimi, hipoteza, metoda e mbledhjes së të dhënave, instrumentet e përdorura, popullacionin e përzgjedhur. Me anë të kësaj metodologjie, metodave dhe teknikave të ndryshme do të grumbullohet material faktografik dhe i njëjti do të seleksionohet, analizohet dhe do të interpretohet me një qasje kreative, kritike dhe grafike.

Fjalët kyçe: drejtor, udhëheqje, menaxhim, institucione arsimore

Hyrje

Shkolla është një institucion arsimor në të cilën zhvillohet dhe drejtohet procesi arsimor dhe edukativ i njerëzve të moshave të ndryshme. Shkolla përfaqëson një njësi organizative shumë të rëndësishme në kuadër të organizimit të gjithmbarshëm institucional të një shoqërie. Ajo ka një strukturë të brendshme e cila i siguron funksionet jetësore të saj por gjithashtu edhe ndërlidhjen me mjedisin e jashtëm në të cilin ushtron veprimtarinë e vet. Se sa e suksesshme do të jetë shkolla në punën e saj, varet shumë se sa është i qëndrueshëm organizimi i brendshëm dhe sa do të jetë në gjendje t'ia përshtatë punën e saj kërkesave shumë të ndërlikuara, dinamike dhe shumë kërkuese të mjedisit të jashtëm. Ndërtimi i punës në institucion është i vështirë sepse kërkon shumë investim intelektual e fizik, vite e vite, traditë e histori ndërsa dëmtimi i saj, si rregull bëhet shpejt dhe për pakujdesi të vogla në dukje, e barrën kryesore të organizimit dhe funksionimit të shkollës e mbanë udhëheqësi i saj. Drejtori në shkollat e Lipjanit, por edhe në të gjitha institucionet shkollore në përgjithësi në Kosovë, është person i zgjedhur apo i emëruar, organ drejtues, që ka për detyrë të organizojë e të drejtojë punën dhe veprimtarinë e shkollës si institucion pedagogjik. Si drejtues i institucionit, drejtori, realisht ka mundësi për të bërë ndryshime rrënjësore, në dobi të përmirësimit të rrjedhave në drejtim të rritjes së cilësisë së punës mësimore. Është shumë e rëndësishme që drejtori i shkollës të ketë një vizion të qartë se ku dëshiron që të arrijë, respektivisht ku shkolla ka nevojë të arrijë, dhe strategji për të përmbushur këtë vizion dhe këtu fillon i gjithë rrugëtimi i tij drejt ndryshimit sa me cilësor për shkollën, ndryshe mund të themi planifikimi i shkollës i cili me ndihmën e të tjerëve bëhet edhe më i fuqishëm. Por e gjithë kjo nuk mjafton pa njohuritë mbi ligjet për arsim, udhëzimeve administrative, kornizës së kurrikulës, rregullave, proceseve, plan programeve e të gjitha proceset administrative të cilat nevojiten që ta njohësh logjikën e të funksionuarit të shkollës në Kosovë. Po ashtu këto njohuri duhet që të transmetohen edhe te mësimdhënësit në mënyrë që të jenë sa më të realizueshme dhe funksionale. Një drejtor të suksesshëm e bën edhe aftësia e tij menaxhuese për planifikim, caktimin e nevojave, të prioriteteve, për të realizuar qëllimet e shkollës bashkë me punëtorët e tjerë të shkollës, nëpërmjet zbatimit të procedurave dhe rregullave që i parasheh shkolla. Varësisht nga konteksti i shkollës, një menaxher i mirë duhet të dijë kur dhe cilat stile të udhëheqjes t'i përdorë dhe si t'i kombinojë ato. Gjithashtu njohja e kontekstit të shkollës është një pasqyrë që një drejtori të shkollës i ndihmon në punën e tij. Kur drejtori i njeh punëtorët e vet atëherë ai arrin të kuptojë se si të ndikojë, se si t'i motivojë, t'i mbikëqyrë ata, të zhvillojë hapësira për avancim profesional, duke pasur si qëllim gjithnjë cilësinë sa më të mirë në shkollë.

Por, cilësia sa më e mirë në shkollë arrihet edhe me bashkëpunimin me komunitetin, me prindër, nxënës, shfrytëzimi resurseve tjera nga bizneset apo organizatat e ndryshme, gjithashtu edhe duke fuqizuar këshillin e shkollës, të prindërve, këshillin e nxënësve, në mënyrë që të kanalizohen detyrat që të arrihen objektivat e planifikuara.

Për të përmbushur realizimin e matjes së këtij hulumtimi, ne kemi përzgjedhur mësimdhënësit, drejtorët dhe prindërit e shkollave të mesme të ulëta sepse përmes tyre do ta kuptojmë gjendjen reale të shkollave tona, respektivisht sa janë drejtorët menaxherë dhe udhëheqës të mirë në shkollat tona. Hulumtimit i janë nënshtruar 80 mësimdhënës, 80 prindër, dhe 8 drejtorë të shkollave të ndryshme në rajonin e Lipjanit me rrethinë. Korpusi hulumtues përmban pyetje, të cilat u janë ofruar mësimdhënësve, drejtorëve dhe prindërve për matje në formë ankete. Më pas të dhënat e përfituara do të klasifikohen e përpunohen për të arritur në analizën, interpretimin e të dhënave dhe krahasimet në mes shkollave të qytetit dhe fshatrave. Mbi këtë interpretim do të paraqiten edhe përfundimet e arritura.

Nga ana strukturore punimi përbëhet nga tre krerë, në të cilët do të shtjellohen çështjet e ngritura më sipër. Kreu i parë pasqyron shqyrtimin e literaturës. Kreu i dytë pasqyron disa nga veçoritë dhe cilësitë që duhet t'i ketë udhëheqësi i shkollës duke u bazuar në literaturën e hulumtuar. Kreu i tretë pasqyron metodologjinë e hulumtimit. Kreu i tretë ofron rezultatet e përgjithshme të hulumtimit;

Më pas punimi do të vazhdojë me pjesën shtojcë ku do të paraqitet forma e pyetësorit për mësimdhënës, drejtorë e prindër, dhe përfundimet, në të cilat do të përmbledhim kryesisht rezultatet e përftuara gjatë hulumtimit krahasues dhe ilustrimit argumentues. Vlerat e përftuara do të paraqiten në mënyrë tabelore, si dhe me anë të grafikëve të ndryshëm për çdo pyetje të analizuar nga korpusi i zgjedhur hulumtues.

Pasqyrimi bibliografik, burimet e materialit të vjelë, do të shënojnë edhe fundin e këtij punimi diplome.

KAPITULLI 1

1.1.Shqyrtimi i literaturës

Shkollat janë institucione shërbyese të cilat janë të përqendruara në mësimdhënie dhe në të mësuar. “Qëllimi përfundimtar i shkollës është mësimi i nxënësve, në fakt, bazohet në aktivitetet e të mësuarit”. (Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel, 1996). Një definicion plotësues për shkollën si institucion mësimi, vjen nga autorët Leithwood dhe Jantzi, ku theksojnë: “Shkolla është një organizatë në të cilën pjesëmarrësit ndjekin qëllime të përbashkëta me një angazhim kolektiv duke vlerësuar në mënyrë rutinore vlerën e këtyre qëllimeve, modifikimin e tyre kur është nevoja dhe në mënyrë të vazhdueshme zhvillojnë forma më efektive dhe eficientë për të arritur këto qëllime”. (Kenneth Leithwood & Doris Jantzi, 1999). Çdo shkollë drejtohet nga një individ i vetëm i njohur si menaxher, udhëheqës ose drejtor. Ky person mban përgjegjësi për funksionimin e shkollës, që varet nga strukturat qeverisëse të vendit. Drejtori është simbol i shkollës për njerëzit brenda saj, ashtu edhe për komunitetin, pasi ai është në krye të strukturës së shkollës. Drejtori është një individ që kontrollon aktivitetet e shkollës dhe perceptohet si figura kryesore në inicimin dhe realizimin e inovacioneve që zhvillohen në shkollë. Menaxheri i shkollës është në qendër të të gjitha iniciativave për përmirësimin e shkollës në mësimdhënie dhe nxënie.

Koncepti i menaxherit shpreh kuptim mjaft kompleks dhe multidimensional, të vështruar nga aspektet dhe nivelet e ndryshme. Një kërkesë thelbësore, që shtrohet para një subjekti menaxherial, është aftësia për të bërë ndryshime. “Kur dihet se procesi i ndryshimit nuk zhvillohet lehtë e as pa sakrifica të shumta, ai kërkon, jo vetëm udhëheqës kurioz e të guximshëm, ballafaqim me sfida të shumta, por, para së gjithash, dije, vizion dhe planifikim të rrugëve dhe etapave të zhvillimit të një procesi drejt ndryshimit” (Fullan M. , The secrets of change, 2008).

Format e para, të paorganizuar, të menaxhimit hasen qysh në kohërat e lashta të para erës së re (p.e.r). Fillimisht shkollat ishin institucione mjaft primitive, pa ndonjë strukturë organizative, që disa ishin private (si në Romë dhe në Iliri). Ndërsa,” format e para të shkrimeve për menaxhimin i hasim në shekullin e XVIII, në kohën e Revolucionit në Angli dhe pastaj edhe në vendet Evropës dhe në Amerikë”. (Zeneli, 2013). Me zhvillimin e hovshëm të shkencës dhe të teknologjisë u krijuan marrëdhënie të reja dhe të ndërlikuara të detyrave të punës dhe të kërkesave të reja të prodhimit, të cilat ndikuan edhe nevojën e përcaktimit dhe ndarjen e qartë të detyrave në organizatat punuese, por edhe në institucionet arsimore, si organizata shtetërore.

Duke qenë një proces mjaft i ndërlikuar dhe i cili është i pranishëm pothuajse në çdo situatë të jetës sonë, po ashtu edhe përkufizimi i termit menaxhim është mjaft i vështirë dhe i ndryshëm,

varësisht siç e kanë përkufizuar autorë të ndryshëm dhe në situata të ndryshme. Ne do të japim disa përkufizime të dhëna nga autorë të ndryshëm.

Mbështetur në kuptimin e plotë dhe mjaft kompleks të menaxhimit si proces apo aktivitet, atë mund të definojmë si “aktivitet që realizohen përmes disa funksioneve me qëllim që në mënyrë efikase të sigurojë, të rendisë (të shpërndajë) dhe të shfrytëzojë potencialin njerëzor dhe resurset fizike ashtu që të arrijë ndonjë qëllim” (Ramosaj, 2007).

Harold Koontz dhe Heinz Weinrich (Harold Koontz & Heinz Weinrich, 2008) e përkufizojnë menaxhimin si "proces i hartimit dhe mbajtjes së një mjedisi në të cilin individë, duke punuar së bashku në grupe, realizojnë në mënyrë efikase qëllimet e zgjedhura". Louis E. Boone dhe David L. Kurtz (Lois E. Boone, David I. Kurtz, 2009) përcaktojnë menaxhimin si: "përdorim të njerëzve dhe burimeve të tjera për të përmbushur objektivat". Ata i kushtojnë vëmendje faktit që menaxherët arrijnë qëllime organizative nga duke i bërë të tjerët të kryejnë detyrat e nevojshme. Edhe përkufizimi në vijim definojnë të njëjtin proces, por me një formulim tjetër: “menaxhimi është proces i bashkërendimit, sigurimit, shpërndarjes (renditjes) shfrytëzimit të potencialeve të burimeve njerëzore dhe potencialeve njerëzore e materiale për arritjen e objektivave të institucionit dhe të punonjësve të tij” (Ramosaj, 2007). Menaxherët kryejnë funksionet e planifikimit, organizimit, stafit, udhëheqjes dhe kontrollit. Menaxhimi është thelbësor për çdo lloj organizate: Kudo ku ka grupe njerëzish që punojnë së bashku për të arritur disa objektiva të përbashkët, bëhet thelbësore t'i udhëzosh, t'i organizosh dhe t'i kontrollosh ato. Sipas Bussines Dictionary menaxhimi definohet si “Procesi i trajtimit ose kontrollit të gjërave ose njerëzve. Njerëzit që administrojnë një kompani ose organizatë, të vlerësuar në mënyrë kolektive.” Enc. Britannika menaxhimin, e definojnë si: “Një individ që është përgjegjës për një grup të caktuar detyrash, ose të një nëngrupi të caktuar të një kompanie. Një menaxher shpesh ka një staf njerëzish që i raportojnë atij ose asaj. Kurse sipas Oxford Dictionary, “Sistemet e informacionit përbëhen nga tre shtresa: mbështetja operationale, mbështetja e punës së njohurive dhe mbështetja e menaxhmentit. Mbështetja operationale formon bazën e një sistemi informacioni dhe përmban sisteme të ndryshme të përpunimit të transaksioneve për hartimin, marketingun, prodhimin dhe shpërndarjen e produkteve dhe shërbimeve. Mbështetja e punës së njohurive formon shtresën e mesme; ai përmban nënsisteme për shkëmbimin e informacionit brenda një organizate. Mbështetja e menaxhmentit, duke formuar shtresën e lartë, përmban nënsistemet për menaxhimin dhe vlerësimin e burimeve dhe qëllimeve të një organizate” (Dictionary, 2005)

Një mendim tjetër ka H. Jashari (Jashari, Sociologjia e Arsimit, 2005) i cili potencon se “të gjitha debatet teorike dhe shkencore për menaxhimin tregojnë faktin se ai nuk është absolut dhe universal për të gjitha organizatat, por se ai duhet t'i posedojë të gjitha veçoritë dhe specifikat e një

organizate të caktuar, pra të asaj që menaxhohet. Ai me tej thekson se menaxheri i shkollës dhe menaxherët (liderët) janë të suksesshëm, kur në përgjithësi, përparojnë kushtet e punës së shkollës, kualiteti i mësimi që zhvillohet në to, furnizimi me materiale, tekste dhe libra shkollorë”.

Nga të gjitha këto definicione mund të vërehen se karakteristikat themelore të menaxhimit mund të vendoset theksi: arritja e rezultateve apo objektivave të institucionit, roli i burimeve njerëzore dhe përmbushja e objektivave personale së bashku me ato të institucionit. Menaxheri apo drejtuesi i një institucioni arsimor duhet të ketë njohuri shkencore për menaxhimin e institucionit, por, “gjithashtu duhet të posedojë shkathtësi të mjaftueshme, që njohuritë teorike shkencore për menaxhimin të jetë në gjendje t’i vejë në funksion të institucionit apo qëllimit të ti” (Zeneli, 2013) . Që e gjithë kjo të arrihet “menaxheri duhet të ketë një vizion të qartë se cili është objektivi kryesor që do ta arrijë gjatë gjithë mandatit e tij (Harold Koontz & Heinz Weinrich, 2008) sa është menaxhues i institucionit që udhëheq”. Mendojmë që Drejtuesi konsiderohet si individi përgjegjës për standardin e krijuar në shkollën e tij në lidhje me mënyrën si drejton dhe se si i përcakton dhe përmbush objektivat e shkollës, bazuar në vlerat e përgjithshme të saj dhe është një individ që përcakton vlerat që duhen bartur në shkollë. Kjo është baza për besimin e përgjithshëm se drejtuesi është individi më i rëndësishëm për përcaktimin e klimës në shkollë, sigurimin e cilësisë së shkollës dhe arritjeve të të nxënimit të nxënësve. Procesi i drejtimit është një veprimtari e ndërlikuar, e përcjellë me shumë sfida dhe me shumë të papritura. Shkathtësitë dhe aftësitë më të rëndësishme të drejtuesit janë ato të cilat ia mundësojnë drejtuesit t’u ndihmojë të tjerëve që të jenë efektiv në arritjen e rezultateve të punës. Sipas Robert Katz, shkathtësitë kritike të drejtuesit ndahen në tri kategori: vepruese, njerëzore dhe konceptuale (Katz, Leadership Skills Approach, 2009)

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

- “Udhëheqja, aftësia e kryerjes së detyrave nëpërmjet punës së të tjerëve;
- Objektiviteti, aftësia e vlerësimit të vetvetes në mënyrë reale;
- Të menduarit analitik, aftësia e shpjegimit dhe interpretimit të informatave;
- Sjellja fleksibile, aftësia e përshtatjes së sjelljeve personale për arritjen e një qëllimi;
- Komunikimi, aftësia e shprehjes së qartë të mendimeve me anë të folurit dhe shkrimit;
- Ndikimi personal, aftësia e krijimit të përshtypjes së mirë dhe mbjellja e besimit;
- Qëndrueshmëria ndaj stresit, aftësi që të punojë nën presion.”

Ndërkaq sipas Fajolit, një drejtues i suksesshëm duhet të posedojë këto cilësi, apo karakteristika personale:

- Cilësitë fizike, shëndeti, forca;
- Cilësitë mendore, aftësia për të menduar dhe për ta kuptuar;
- Cilësitë morale, energjia, qëndrueshmëria, iniciativa, gatishmëria për të pranuar përgjegjësinë etj. (Fayol, 1916)

Në aspektin e ndërtimit dhe të organizimit të administratës Henry Fayol për herë të parë ndanë detyrat drejtuese prej atyre mbikëqyrëse dhe vepruese, duke i dhënë një rol të rëndësishëm nivelit menaxherial (drejtues), me çka përcaktohet se çfarë roli ka pasur drejtuesi në funksionimin e drejtimit (menaxhimit). Sipas Fayol-it (Fayol, 1916), veprimet drejtuese mbështeten prej pesë funksioneve specifike, të cilat përcaktojnë përkufizimin drejtues të një menaxheri:

“1. Planifikimi – është një ndër funksionet themelore të menaxhimit ku përfshinë misionin dhe qëllimet, mbi bazën e të cilave ndërmerren aksione për realizimin e tyre. Njeriu para se të fillojë një aktivitet, duhet t’ia caktojë vetës një qëllim se ku dëshiron të arrijë. Duke përcaktuar qëllimin, ai duhet të mendojë edhe se në çfarë mënyre, cilat janë mjetet , në çfarë afati kohorë dëshiron t’i arrijë këto qëllime. Mënyra e të menduarit të njeriut në fakt paraqet një planifikim si pjesë përbërëse e veprimtarisë së tij të vetëdijshme. E gjithë kjo rrjedhë e aktivitete dhe proceseve është planifikim, ku përmes këtyre aktiviteteve e proceseve përfshihet vendosja e qëllimit dhe mënyra e realizimit.

2. Organizimi – për ka rëndësia, është funksioni i dytë më i rëndësishëm pas planifikimit, ku që të realizohen qëllimet në planifikim, duhet një ndarje e përgjegjësive për secilin pjesëmarrës në atë planifikim. Funksioni i organizimit mund të shpjegohet në këtë mënyrë duke i ndarë detyrat, punimet në aktivitete të përbashkëta, përcaktim të roleve duke u koordinuar mirë.

3. Udhëheqja – ka rëndësi të madhe në menaxhment dhe është funksion shumë i rëndësishëm duke qenë një ndër shtyllat kryesore, ku si pjesë e procesit realizohet me njerëzit duke i drejtuar sjelljet e tyre kah realizimi i qëllimeve. Të udhëheqës do të thotë të ndikosh te njerëzit me qëllim që t’i drejtosh aktivitetet e tyre dhe t’i motivosh kah realizimi i qëllimeve të organizatës.

4. Kontrolli – si pjesë përbërëse dhe e fundit e menaxhmentit, nuk reflekton rëndësinë si radhitje, pasi që është mjaft me domethënie që nënkupton krahasimin nëse janë realizuar atë që është planifikuar duke qenë si pjesë integrimin e procesit të përgjithshëm të menaxhmentit”.

Në fillim të shekullit 21, po mbizotëron mendimi dhe besimi se udhëheqja cilësore krijon ndryshim të theksuar në rezultatet e shkollave dhe të nxënësve. Gjithashtu, është ngritur mendimi se shkollat efektive gjithnjë e më shumë kërkojnë udhëheqës dhe menaxherë efektivë, të cilët u krijojnë nxënësve të tyre mundësi më të mira për të nxënë.” Shkollat kanë nevojë për mësues të kualifikuar, të aftësuar dhe të përkushtuar, por gjithashtu, shkollat kanë nevojë për udhëheqje me parime të larta dhe të mbështetur edhe nga nivelet e tjera menaxheriale”. (Bush, Educational

Leadership and Management, 2007).” Udhëheqja është proces me anë të cilit një individ ndikon te të tjerët në përmbushjen e qëllimeve të dëshiruara”. (Patrick Montana & Bruce Charnov, 2000)

Udhëheqja në pikëpamje tipike definohej si “proces i ndikimit të qëllimshëm, i cili rezulton me arritjet e qëllimeve të përcaktuara” (Northouse, 2016). Udhëheqja, pasqyrohet si një proces i ndikimit shoqëror, ky ndikim i qëllimshëm ushtrohet nga një person apo grup, në një person apo njerëz të tjerë për të strukturuar veprimtaritë, marrëdhëniet brenda një organizate. “Udhëheqja përqendrohet kryesisht në vlera të forta personale dhe profesionale duke i zhvilluar ato” (Bush, 2008). Udhëheqja është proces i ndikimit të qëllimshëm, por ajo përfshinë edhe drejtimin e organizatës duke formësuar qëndrimet e njerëzve të tjerë, motivet e sjelljet e tyre.

Fullan, udhëheqjen e ndan në dy kompetenca: kompetenca personale që kanë të bëjnë me vetëzhvillimin dhe vetëmenaxhimin; kompetenca sociale që kanë të bëjnë me zhvillimin social dhe menaxhimin e marrëdhënieve (Fullan M. , 2003). Opinion i Maxwell (Maxwell, 1999) ndryshon nga ai i Fullanit (2003). Ai thekson se “udhëheqësi mund t'i aktivizojë në punë punëtorët më shumë sesa pret prej tyre, me argumentin se kështu nxitet produktiviteti i tyre”. Ndërsa Sashkin e percepton udhëheqjen si “arti dhe shkenca e frymëzimit dhe e realizimit të ëndrrave të përbashkëta”. Udhëheqja është art, drejtori është krijues, regjisor, aktor. Për udhëheqjen diskutohen mënyrat dhe stilet, ndërsa për drejtorin diskutohen” aftësitë, cilësitë dhe kompetencat” (Sashkin, 2003). Kurse sipas M. Fredmund (Fredmund, 2010), autor i një libri rreth udhëheqjes, na tregon se të qenit një udhëheqës është si “një punë e një arkitekti apo diçka tjetër”. Që do të thotë se të gjithë mund ta mësojnë udhëheqjen dhe të gjithë ata që dëshirojnë të jenë udhëheqës duhet ta mësojnë këtë punë. Ajo ka nevojë edhe për trajnime të veçanta ose një lloj edukimi. Udhëheqësi nuk është vetëm menaxher. Ky është vetëm një lloj i udhëheqës. Por udhëheqja ka të bëjë me më shumë se vetëm menaxhimi i proceseve. Rolet janë për shembull: vizionar, menaxher, trajner, ekspert, zhvillues i proceseve ekipore etj. “Udhëheqja e mirë është faktor i rëndësishëm i brendshëm, i cili ndikon në kompetencat socio-emocionale të nxënësve dhe mësimitdhënësve” (Jennings, P. A., & Greenberg, M. T., 2009).

Përkufizimet për udhëheqjen janë të ndryshme duke u munduar ta specifikojnë atë. Në shumë përkufizime të saj ka një element qenësor që është procesi i ndikimit. Ky proces i ndikimit të qëllimshëm ka për synim arritjen e përmirësimeve të vazhdueshme duke i plotësuar objektivat dhe qëllimet e udhëheqjes. Për më shumë se 20 vjet autorët e ndryshëm kanë debatuar për konceptet: udhëheqje dhe menaxhment, është debatuar se a është udhëheqja e ndarë nga menaxhmenti apo është degë e saj? Në përgjithësi zotëron mendimi se udhëheqja është pjesë e menaxhmentit. “Procesi i udhëheqjes dhe udhëheqësi, në një institucion, ka të bëjë me ndikimin e tij tek bashkëvarësitë për të arritur qëllimet e përcaktuara nga menaxhmenti më i lartë” (Patrick Montana

& Bruce Charnov, 2000). Udhëheqja dhe menaxhmenti në arsim janë të lidhura ngushtë me përmbushjen e qëllimit të institucionit. Nëse udhëheqja nuk është e përqendruar në arritjen e qëllimit të institucionit, atëherë ajo është shumë e rrezikshme për menaxhimin e institucioneve arsimore dhe humbjen e vlerave arsimore. Megjithatë, shumica e autorëve pohojnë se ekziston dallimi ndërmjet udhëheqjes dhe menaxhimit. Kuban (Cuban, 1988) thekson” se ekziston një dallim i qartë ndërmjet udhëheqjes dhe menaxhimit”. Ai e ndërlidh udhëheqjen si promotor të ndryshimeve në institucion ndërsa menaxhimin si mirëmbajtës të procese. Udhëheqësit janë ata të cilët i formojnë qëllimet, motivet dhe veprimet e të tjerëve. Pra, ata i iniciojnë ndryshimet për arithen e qëllimeve ekzistuese dhe qëllimeve të reja. Ndërkaq, menaxhimi ka të bëjë me më shumë me ekzekutimin dhe mirëmbajtjen efektive e efikase të aranzhimeve aktuale. Po ashtu menaxhimi, duke vepruar, i bën të dukshme shkathtësitë e udhëheqjes dhe funksioni i përgjithshëm është ka mirëmbajtja e veprimeve, sesa bërja e ndryshimeve. Toni Bush (Bush, Theories of Educational Leadership and Management, 2003) e ndërlidhë udhëheqjen me qëllimet dhe vlerat, ndërsa menaxhimin me zbatimin e çështjeve teknike. Pra, që të dy konceptet janë të ndërlidhura njëra me tjetrin dhe janë të rëndësishme që të dyja në arritjen e qëllimeve arsimore. “Koncepti menaxhim ka kuptim më të gjerë dhe ndërlidhet me instrumentet e menaxhimit (planifikimi, kontrollimi, vlerësimi etj.) që kanë të bëjnë me grupin, ndërsa udhëheqja është koncept më i ngushtë dhe ka të bëjë më shumë me vizionin e proceseve dhe burimet njerëzore në arritjen e qëllimit të tyre dhe të institucionit”. (Zeneli, 2013).

Nocionet menaxhim dhe menaxhment realizohen nga subjekti udhëheqës, nga menaxheri, rol të cilin në institucionet arsimore e luan drejtori i shkollës. Arritjet për sukseset e nxënësve si dhe për gjithë të arriturat e shkollës drejtori duhet të jetë figura kryesore që motivon kontrollon dhe planifikon gjithë procesin e jetës së shkollës. Të jesh lider nuk do të thotë të jesh vetëm profesionist i përkryer në një fushë, por kjo do të thotë të jesh edhe lider në mënyrë si u drejtohesh të tjerëve, në komunikim dhe në sjellje. “Udhëheqësit gjithmonë duhet t’i karakterizojë sjellja udhëheqëse, që ka për qëllim të krijojë klimë të mirë në organizatën, të cilën e udhëheq” (Shala, L. & Zylfiu, H., 2013). Shkollat dhe personeli i tyre kanë rol vendimtar në aspektin e arsimimit, edukimit, aftësimin të kuadrove të reja, me qëllim të zhvillimit sa më të shpejtë të vendit dhe përmbushjen e standardeve, në mënyrë që sa më parë vendi t’i bashkohet familjes së madhe Evropiane. Puna e shkollës është e përcaktuar me ligj, duke filluar nga organizimi, qeverisja e shkollës, punësimi i personelit, kushtet dhe ambienti fizik deri te përmbajtja mësimore. “Udhëheqësit e shkollave i avancojnë të arriturat arsimore të nxënësve përmes ndikimit të fuqishëm në motivimin e mësimdhënësve dhe krijimit të kushteve optimale për punë në shkollat e tyre” (Leithwod K., Harris A., & Hopings D., 2008). Drejtori duhet të jetë bashkëpunues me Këshillin Drejtues të Shkollës, me

Këshillin e Prindërve, me Këshillin e Nxënësve, me Këshillin e Arsimtarëve, si dhe me Këshillin e Klasave dhe Aktiveve Profesionale. Drejtorët e shkollave duhet të zhvillojnë një vizion dhe këtë vizion ta përdorin për të zhvilluar një komunitet mbështetës për të nxënit. Leithwood dhe bashkëpunëtorët (2008) pohojnë se, "pas arsimit kualitativ, udhëheqja e mirë është stimuluesi kryesor i të arriturave të nxënësve". Organizata me performancë të lartë është ajo e cila udhëhiqet nga drejtues që bëjnë gjënë e duhur dhe si këmbim marrin gjënë e duhur. Drejtuesit e tillë posedojnë ndershmëri të karakterit si: "kanë vizion për qëllimet e organizatës, përqendrohen në mundësi, janë udhëheqës të ndryshimeve, ndjekin detyra thelbësore dhe përgjegjësi" (Hyseni H., Mita N., Salihaj J., & Pupofci D., 2003)

2.2.Stilet e udhëheqjes dhe menaxhimit

Udhëheqja për atë që duket e thjeshtë është edhe komplekse. Format e ndryshme të udhëheqjes tregojnë funksione të tyre të përgjithshme që ato përcaktohen si stile në varësi të karakteristikave të përgjithshme të udhëheqësve si: mësimore, transformuese, strategjike, demokratike, pjesëmarrëse, morale. Stilet e ndryshme të udhëheqjes apo qasjet kanë për qëllim përmbushjen e dy objektivave thelbësore, kritike të efektivitetit të çdo organizate; "vendosjen e drejtimeve dhe ndikimin e anëtarëve për të lëvizur në atë drejtim" (Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K., 2004). Nga ana tjetër Bush (Bush, Leadership and Management Development in Education, 2008) stilet i ndanë si "stile të udhëheqësve dhe stile të menaxherit". Stili formal, kolegjal, politik, subjektiv, dy kuptimor dhe kulturor i përcakton si stile të menaxherit, ndërsa stile të udhëheqjes si: menaxherial, pjesëmarrës, transformues, ndërpersonal, transaksional, postmodern, kontingjent (pasigurt), moral dhe mësimor. Ai po ashtu i gërsheton në mes vete stilet e menaxherit me stilet e udhëheqësve. Sa i përket stileve të udhëheqjes, thekson se për sisteme të centralizuara arsimore udhëheqja menaxheriale është më e përshtatshme sepse ajo kryen dhe përmbush vizionin e sistemit në përpikëri, për arsye se ky stil nuk ka një vizion të vetin sikurse stilet tjera. Ndërsa stili transformues është më i përshtatshëm në sistemet e decentralizuara, ku udhëheqësit dhe shkollat janë autonome. Kjo e dyta është edhe një nga më të diskutuarat në literaturë për shkak të karakterit të lartë transformues. Udhëheqja kuptohet si ndikimi i bazuar në vlera të qarta për shkollën. Krerët artikulojnë një vizion me ideale për një të ardhme më të mirë për shkollën dhe nxënësit. Kërkojnë përkushtimin e stafit dhe palëve të interesit për realizimin e vizionit. Por udhëheqësit e suksesshëm janë ata udhëheqës të cilët përfshijn shumicën apo gjitha nga stilet e lartë përmendura në udhëheqjen e tyre.

Rensis Likert mori pjesë në një hulumtim të gjerë dhe gjithëpërfshirës gjatë një periudhe prej 30 vitesh që bazohej mbi faktin që një drejtues i mirë duhet të përmirësojë efikasitetin. Kërkimi i Likert përfshiu firma të ndryshme dhe organizata, përfshirë pa diskutim edhe shkolla e universitete, duke përfshirë menaxhues dhe punonjës, drejtues dhe mësues. Gjetjet e tij zbuluan 4 stile themelore të drejtimit: “a) autoritar-detyrues; b) autoritar-dashamirës; c) këshillues; d) bashkëpunues” (Linkert, 1961)

a. Stili i drejtimit autoritar –detyrues

Ky stil i drejtimit portretizon drejtuesin si një drejtues autoritar duke kërkuar pajtueshmëri me urdhrat pa shpjeguar arsyen e tyre. Në këtë rast drejtuesi përdor kërcënimet dhe ndëshkimet për të rrënjosur frikën tek mësuesit, përcakton objektivat për shkollën dhe vendimet e tij pranohen pa pyetje. Drejtuesi nuk ka konfidenca me mësuesit e tij. Si rezultat, ata janë të monitoruar gjithë kohën dhe ai fokusohet tek gabimet e tyre, pavarësisht nëse ata kanë punuar mirë. Hersey dhe Blanchard dhe Johnson (Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, 1996) pohojnë se “ndërveprimi mësues-drejtues është i limituar dhe ai karakterizohet nga frika dhe mosbesimi. Drejtuesi rrallë lavdëron, përkundrazi kritikon shumë duke çuar në humbjen e konfidencës me mësuesit e tij dhe duke i bërë ata më pak të angazhuar në punën e tyre”. Të të njëjtit mendim janë edhe (Kerry Jennifer Barnet & John McCormick, 2004) të cilët miratojnë se “stili nga lart- poshtë, detyrues për drejtimin e një shkolle, çon në mungesën e angazhimit nga ana e mësuesve”. Mësuesit e perceptojnë drejtuesin si të pavëmendshëm ndaj tyre dhe të fokusuar vetëm në plotësimin e detyrave. Ata e shikojnë atë si një drejtues që nuk e konsideron bashkëpunimin e mësuesve si një çështje vendimtare në organizim. Sugjerimet e mësuesve shpërfillen nga drejtuesi për shkak të mungesës së besimit. Komunikimi i mëtejshëm karakterizohet me dyshime dhe mësuesit shtrembërojnë mesazhet apo udhëzimet. Puna në grup nuk ekziston, mësuesit përdoren vetëm për të arritur qëllimet. Edhe pse mësuesit pranojnë haptazi përgjegjësitë e tyre, ata rezistojnë fshehurazi. Si rezultat ata nuk respektojnë procesin në një mënyrë delikate dhe justifikohen kur duhet t'i kryejnë detyrat e tyre. Mësuesit janë të pakënaqur me punën e tyre dhe kjo çon në grupe joformale me qëllimin që të kundërshtojnë synimet e shkollës.

b. Stili i drejtimit autoritar-dashamirës

Megjithëse drejtuesi është autoritar, ai lejon një pjesëmarrje të vogël nga stafi. Drejtuesi merr pjesën më të madhe të vendimeve, por gjithashtu edhe mësuesit lejohen të marrin vendime brenda një kornize të caktuar. Shpërblimet ose ndëshkimet përdoren për të motivuar mësuesit. Bashkëveprimi mësues-drejtues karakterizohet nga frika, maturia dhe shtirja. Megjithatë, Hersey, Blanchard dhe Johnson (Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, 1996) theksojnë

“se motivimi i mësuesve është shumë i ulët dhe ata janë të pakënaqur me punën e tyre”. Në këtë stil drejtimi, mësuesit ia atribuojnë suksesin drejtuesit. Edhe pse mësuesit nuk kundërshtojnë qëllimet e vendosura nga drejtuesi, ata nuk e shohin veten si pjesë të shkollës. Si rrjedhojë ata nuk janë të angazhuar me punën e tyre. Komunikimi hidhet poshtë kryesisht nga drejtuesi.

c. Stili i drejtimit këshillues

Drejtesia ka besim tek punonjësit, por jo koincidence të mjaftueshme. Megjithatë vendimet e rëndësishme merren nga drejtuesi, ai i kërkon mendimet e mësuesve. Vendimi përfundimtar merret nga vetë ai. Mësuesit kanë qëndrime pozitive për drejtuesin dhe punën e tij. Owens (Owens, 1981) thekson se “kur mësuesit e ndiejnë se nuk ka mjaftueshëm konsultim, ata publikisht pranojnë urdhra nga drejtuesi, por ndonjëherë fshehurazi iu rezistojnë atyre, sidomos kur drejtuesi vendos pjesën më të madhe të rregullave. Edhe në këtë stil, komunikimi rrjedh nga hierarkia”.

Drejtesia konsultohet me mësuesit, ata konsultohen me të, madje mësuesit dëshirojnë të tërheqin vëmendjen e tij. Drejtuesi zakonisht delegon mënyra për t'i kontrolluar mësuesit. Kjo bëhet në aspektin e vlerësimit dhe mbikëqyrjes. Mësuesit e perceptojnë kontrollin si një mënyrë për të mbajtur standardin e vendosur.

d. Stili i drejtimit bashkëpunues

Drejtesia plotëson bashkëpunimin me besimin tek mësuesit. Mësuesit përfshihen në organizimin e punëve të shkollës. Mësuesit janë të motivuar nga përfshirja e tyre në vendosjen e qëllimeve, përmirësimin e metodave dhe vlerësimin e progresit. Hersey, Blanchard & Johnson (Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, 1996) pohojnë se “është një marrëdhënie e mirë mësues-drejtesia dhe mësuesit e shohin veten si pjesë të shkollës duke treguar një shkallë të lartë përgjegjësie dhe angazhimi”.

Mësuesit punojnë së bashku si një skuadër. Kjo ndodh për shkak se drejtuesia krijon një situatë ku secili merr pjesë plotësisht në aktivitetet e shkollës. Ai përpiqet ta bëjë shkollën një vend më të mirë për të punuar në të. Përsëri në këtë stil, komunikimi rrjedh nga hierarkia, madje edhe ndërmjet kolegëve. Kjo ndodh për shkak se mësuesit janë të përfshirë në vendimmarrje. Hersey, Blanchard & Johnson (Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, 1996) pohojnë se “drejtuesia mban përgjegjësinë për çfarëdo vendimi të marrë. Grupime joformale ekzistojnë, por qëllimi i tyre është arritja e synimeve të shkollës”.

Nga ajo që u tha më lartë edhe në shkollat e qytetit të Lipjanit hasen drejtorë që kanë stile të ndryshme të udhëheqjes dhe menaxhimit. Gjatë korpusit të hulumtimit, por edhe nga përvoja në arsim kemi vërejtur stilin autoritar-detyrues të udhëheqësve, i cili karakterizohet me këtë stil, duke

kërkuar pajtueshmëri me urdhrat pa shpjeguar arsyen e tyre. Në këtë rast drejtuesi përdor kërcënimet dhe ndëshkimet për të rrënjosur frikën tek mësuesit, përcakton objektivat për shkollën dhe vendimet e tij pranohen pa pyetje. Drejtuesi nuk ka koincidenca me mësuesit e tij. Si rezultat, ata janë të monitoruar gjithë kohën dhe ai fokusohet tek gabimet e tyre, pavarësisht nëse ata kanë punuar mirë apo jo. Mësuesit e perceptojnë drejtuesin si të pavëmendshëm ndaj tyre dhe të fokusuar vetëm në plotësimin e detyrave. Ata e shikojnë atë si një drejtues që nuk e konsideron bashkëpunimin e mësuesve si një çështje vendimtare në organizim. Sugjerimet e mësuesve shpërfillen nga drejtuesi për shkak të mungesës së besimit. Komunikimi i mëtejshëm karakterizohet me dyshime dhe mësuesit shtrembërojnë mesazhet apo udhëzimet. Puna në grup nuk ekziston, mësuesit përdoren vetëm për të arritur qëllimet. Edhe pse mësuesit pranojnë haptazi përgjegjësitë e tyre, ata rezistojnë fshehurazi. Si rezultat ata nuk respektojnë procesin në një mënyrë delikate dhe justifikohen kur duhet t'i kryejnë detyrat e tyre. Mësuesit janë të pakënaqur me punën e tyre dhe kjo çon në grupime joformale me qëllimin që të kundërshtojnë synimet e shkollës.

Stili autoritar- dashamirës. Drejtuesi plotëson bashkëpunimin me besimin tek mësuesit. Mësuesit përfshihen në organizimin e punëve të shkollës. Mësuesit janë të motivuar nga përfshirja e tyre në vendosjen e qëllimeve, përmirësimin e metodave dhe vlerësimin e progresit. Mësuesit punojnë së bashku si një skuadër. Kjo ndodh për shkak se drejtuesi krijon një situatë ku secili merr pjesë plotësisht në aktivitetet e shkollës. Ai përpiqet ta bëjë shkollën një vend më të mirë për të punuar në të. Përsëri në këtë stil, komunikimi rrjedh nga hierarkia, madje edhe ndërmjet kolegëve. Kjo ndodh për shkak se mësuesit janë të përfshirë në vendimmarrje. Hersey, Blanchard & Johnson (Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, 1996) pohojnë se “drejtuesi mban përgjegjësinë për çfarëdo vendimi të marrë. Grupime joformale ekzistojnë, por qëllimi i tyre është arritja e synimeve të shkollës”.

KAPITULLI II

2.1.Koncepti dhe detyrat e drejtorit

Çdo shkollë drejtohet nga një individ i vetëm i njohur si udhëheqës ose drejtor. Ky person mban përgjegjësi për funksionimin e shkollës, që varet nga strukturat qeverisëse të vendit. Drejtori është një figurë e rëndësishme në shkollë si për stafin e shkollës ashtu edhe për komunitetin, pasi ai është në krye të hierarkisë së shkollës. Drejtori është një individ që kontrollon aktivitetet e shkollës dhe perceptohet si figura kryesore në inicimin dhe realizimin e ideve duke i harmonizuar ato me planin e zhvillimit të shkollës. (Hall, V., Morgan, C., 1986) pohojnë se “drejtori është simbol i shkollës për njerëzit brenda saj, ashtu edhe për komunitetin, pasi ai është në krye të strukturës së shkollës”. Finn (2002) thotë se “gjëja më e rëndësishme për një organizatë është cilësia e drejtimit të saj, veçanërisht cilësia e drejtorit në një mjedis shkollor”. Cunningham, Cordeiro (Cunningham, W. G., & Cordeiro, 2000) pohojnë se “drejtori është në qendër të të gjitha iniciativave për përmirësimin e shkollës në mësimdhënie dhe mësimnxënie”. Fullan (Fullan M. , Leading in a Culture of Change, 2001) thotë: “ Drejtori është agjent i ndryshimit për suksesin e shkollës, i cili shqyrton dhe shfrytëzon me maturi burimet për përmirësimin e vazhdueshëm organizativ të performancës”. Në këndvështrimin tim, drejtori është hallka kryesore e përparimit të nxënësve, i cili duhet të jetë i lidhur ngushtë edhe me hallkat tjera. Roli i drejtorit është të kujdeset që të mos shkëputet asnjë hallkë e zinxhirit, por të funksionojë si një e tërë e pandarë. Sa i përket cilësisë së mësimdhënies në shkollë ajo ka rëndësi tepër të madhe pasi shkolla si organizatë varet nga aktivitetet bashkëpunuese ku drejtori luan rol të rëndësishëm. Pa udhëheqje të mirë nuk ka program të cilësisë që do të funksionojë.

Drejtori duhet t'i vë theks të veçantë mendimit pozitiv në shkollë, mirëkuptimit dhe respektit të ndërsjellë të stafit të shkollës me nxënës dhe prindër, kështu duke krijuar një klimë pozitive në shkollë duke u dhënë mundësi të barabarta të gjithëve për suksese në mësimdhënie dhe në mësimnxënie. Gjithashtu ai duhet të jetë hulumtues aktiv, aplikues i njohurive teorike dhe përvojave tjera praktike si nga vendi ashtu edhe nga praktikatat e rajoneve tjera. Këto karakteristika e mbajnë aktiv një drejtor të suksesshëm dhe i zhvillojnë aftësitë e tij planifikuese. Drejtori duhet të dëshmojë që ka kapacitet menaxherial e profesional, të jetë i kujdesshëm me stafin e tij, të ketë sjellje korrekte për një udhëheqje efektive.

“ Detyra e drejtorit lidhet drejtpërdrejt me reformat e shkollës si dhe me promovimin e njohurive dhe qëndrimeve të sa”j (Fullan M. , The secrets of change, 2008). Udhëheqësi konsiderohet si individi përgjegjës për standardin e krijuar në shkollën e tij, për mënyrën e

organizimit të aktiviteteve dhe veprimtarinë e shkollës, si institucion pedagogjik. Po ashtu, përcakton dhe përmbush objektivat e shkollës, bazuar në vlerat e përgjithshme të saj. Ai thekson se “udhëheqësi lidhet direkt me reformat e shkollës si dhe me promovimin e njohurive dhe qëndrimeve” (Fullan M. , The secrets of change, 2008). Nga përmbajtjet e standardeve që përmend Fullan, “drejtori duhet të jetë i aftë të drejtojë, të menaxhojë institucionin shkollor në përputhje me legjislacionin përkatës, si dhe të kombinojnë njohurit teorike e praktike me përvojave tjera në udhëheqje”. Në këtë mënyrë, drejtori duhet të jetë në funksion të nxitjes së suksesit të shkollës, të realizimit të një vizioni zhvillimor, të ofrimit të mundësive dhe qasjes së barabartë për të gjithë nxënësit, të sigurojë mjedis të sigurt për punë cilësore, të krijojë marrëdhënie të qëndrueshme me të gjithë faktorët, si brenda, ashtu edhe jashtë shkollës, si dhe të dëshmojë integritet personal dhe etikë veprimi.

Roli i drejtorëve të shkollave ka ndryshuar në vitet e fundit dhe është bërë gjithnjë më i ndërlikuar dhe kërkues. Shkollat po bëhen gjithnjë e më autonome dhe po përballen me nivel më të lart të llogaridhënies, ndërkohë që i shërbejnë grupeve të larmishme të nxënësve dhe përballen me një rang të gjerë çështjesh shoqërore. Përshtatja e sistemeve arsimore nevojave të shoqërisë bashkohore sjell deri te ridefinimi i prioriteteve mbi politikat arsimore. Strategjitë e reja arsimore shpijnë deri te eliminimi i të metave me rastin e zgjedhjes së drejtorëve të shkollave, aplikimin e sistemit mbi përgatitjet dhe përsosjen e punës së tyre. Në kontekstin e rritjes së autonomisë së shkollave në planin financiar, organizativ dhe kurrikular, cilësia e shkollës në gjasa më të mëdha “kushtëzohet me udhëheqje, posaçërisht nga drejtori dhe kompetencat e tij”. Si role të rëndësishme të udhëheqësve në arsim numërohen :

“- Udhëheqja me kurrikulum.

- Përcjellja dhe vlerësimi i mësimdhënësve,
- Mbështetja në zhvillimin profesional të mësimdhënësve,
- Krijimi i kulturës bashkëpunuese në shkollë dhe
- Udhëheqja strategjike me resurset shkollore” (Beatriz Pont, Deborah Nusche, Dvid Hopinks, 2008).

Drejtuesi i shkollës duhet të angazhohet dhe sigurojë:

- vendosjen e marrëdhënieve efektive në punë.
- zhvillimin, fuqizimin dhe ruajtjen e punës efektive individuale dhe në grup.
- bashkëpunimin dhe vendosjen e marrëdhënieve me aktorët e tjerë brenda dhe jashtë shkollës.
- nxitjen dhe motivimin e aktorëve të tjerë, për të arritur qëllime dhe objektiva të larta.
- zhvillimin e vazhdueshëm profesional për veten dhe aktorët e tjerë brenda shkollës.

Për të arritur standarde të larta, ai angazhohet jo vetëm në zhvillimin e vet profesional, por nëpërmjet menaxhimit të arritjeve dhe praktikave të vazhdueshme efektive mbështet stafin në këtë drejtim.

Drejtuesit e shkollave të qytetit të Lipjanit me rrethinë duhet që:

- Të përfshijnë dhe mbështesin stafin në hartimin dhe zbatimin e politikave të shkollës (planin e zhvillimit të shkollës).
- Të pranojnë përgjegjësi dhe të nxjerrin në pah arritjet e individëve dhe grupeve dhe të vën detyra për përmirësim.
- Të mbështesin dhe nxisin në mënyrë të veçantë mësimdhënësit e rinj.
- Të delegojnë përgjegjësi te personeli shkollor pa krijuar mbingarkesa individuale.
- Të ndjekin dhe pasqyrojnë në planifikimin e punës ndryshimet e dokumentacionit shkollor;
- Të hartojnë dhe të zbatojë plane dhe politika zhvillimi të qarta e të mbështetura në tregues për zhvillimin e shkollës; (Kume, 2010)
- Të menaxhojnë në mënyrë të efektshme burimet financiare dhe njerëzore për të arritur qëllimet dhe prioritetet edukative të shkollës;
- Të konsolidojnë te personeli shkollor kulturën e menaxhimit me objektiva të matshme dhe organizon vëzhgime, kontrole;
- T'i bazojë vendimet në të dhënat e shkollës/ të dhënat e SMIA- së

Drejtuesit e shkollave të qytetit të Lipjanit duhet të menaxhojnë institucionin arsimor duke siguruar të gjithë faktorët e mjedisit të brendshëm (mjedisin fizik, burimet e mjaftueshme njerëzore dhe buxhetore, numrin e mjaftueshëm të nxënësve, vendosjen e marrëdhënieve funksionale dhe ndërtimin e sistemit veprues) dhe të gjithë faktorët e jashtëm të nevojshëm për punë normale drejt arritjes së qëllimit të institucionit arsimor dhe të shoqërisë sonë në përgjithësi. Arsimimi është i pandarë nga shoqëria në të cilën ai zhvillohet, ndërkaq shoqëria krijon kushtet themelore për zhvillimin dhe përparimin e arsimit. Përfshirja e komunitetit në punën e institucionit arsimor është në interesin e vet institucionit. Me këtë ndahet përgjegjësia, përmirësohet dukshëm mjedisi i punës së institucionit, komuniteti bëhet pjesë e institucionit dhe, po ashtu, edhe institucioni bëhet pjesë e komunitetit dhe në këtë mënyrë krijohet qarku i funksionimit dhe i shfrytëzimit të rezultateve të punës. Duke marrë disa përgjegjësi, shoqëria ndikon në parandalimin e disa problemeve me natyrë shoqërore apo të komunitetit. Institucioni, duke qenë përgjegjës para shoqërisë, është më transparent, më etik ose e bën punën ashtu si duhet dhe në këtë mënyrë e parandalon ndërhyrjen e qeverisë (politikës) në punën e institucionit. E gjithë kjo ndikon në përmirësimin e marrëdhënieve

me komunitetin dhe ngritjen e imazhit të institucionit, por edhe të komunitetit apo të shoqërisë në përgjithësi dhe kështu të gjithë përfitojnë. Përgjegjësia e institucionit nuk është thjesht arritja e qëllimeve të tij, por në të njëjtën kohë edhe arritja e qëllimeve të shoqërisë, ngase zhvillimet e një institucioni janë të ndërlidhura detyrimisht me zhvillimin e shoqërisë apo komunitetit, si pjesë e saj. Kjo tregon se puna e institucionit ndikon në zhvillimin e shoqërisë, por edhe zhvillimi i shoqërisë ndikon në zhvillimin e institucionit arsimor. Se sa e suksesshme do të jetë shkolla në punën e saj, varet shumë se sa është i qëndrueshëm organizimi i brendshëm dhe se sa do të jetë në gjendje t'ia përshtatë punën e saj kërkesave të ashpra të mjedisit të jashtëm.

2.2.Roli i udhëheqësve të shkollave në komunën e Lipjanit për edukim cilësor

Diskutohet për drejtorët e shkollave, për implementimin e politikave arsimore që janë të fokusuar në rritjen e cilësisë. Arsimi cilësor është një diagnozë pa terapi e cila kërkon një analizë të thellë dhe serioze për të dalë nga gjendja aktuale që jemi. Cilësia në arsim, si koncept, është mjaft komplekse dhe sfiduese, me të cilën ballafaqohen politikat dhe politikëbërësit e arsimit.

Reformimi në arsimim solli rritje të përpjekjeve mbarëbotërore për të përmirësuar arsimin për të gjithë fëmijët. Pasi që këto programe kombëtare dhe ndërkombëtare janë monitoruar vazhdimisht dhe vlerësuar rregullisht, të kuptuarit tonë për arsimin u thellua dhe një gamë e gjerë e hulumtimeve të fundit na ka ndihmuar të korrigjojmë disa prej perceptimeve tona se si mund ta zhvillojmë arsimin. Më shumë se ekspertët, të cilët përpiqen ta zbërthejnë konceptin e cilësisë dhe më shumë se politikëbërësit që hartojnë politika arsimore për ngritje cilësisë së arsimit, udhëheqësit apo liderët e shkollave janë ata të cilët sfidohen më së shumti. Kjo shpeshherë ndodh për arsye të mungesës së informacioneve, për shkak të vështirësive në rastin e implementimit të atyre politikave, për shkak të mospërgatitjes paraprake të drejtuesve të shkollave për menaxhim të suksesshëm të sfidave dhe për shkak të moskoordinimit dhe bashkëpunimit me faktorët relevant të interesit. Pra, "cilësia në arsim merr parasysh shumë dimensione dhe shumë çështje, të cilat nuk e nënkuptojnë vetëm cilësinë në mësimdhënie dhe nxënie por ngërthen në vete edhe çështje të tjera" (Shala, L. & Zylfiu, H., 2013).

E drejta për arsim është një e drejtë themelore e njeriut. Secili person pavarësisht prej racës, gjinisë, kombësisë, prejardhjes etnike apo sociale, fesë apo preferencave politike, moshës apo aftësisë së kufizuar, ka të drejtë në arsimin fillor falas.(Konventa Universale për të Drejtat e Njeriut). Në këtë kontekst shkolla duhet t'i ndihmojë fëmijës gjithashtu që të përgatitet për jetë të përgjegjshme në një shoqëri të lirë, në frymën e mirëkuptimit, paqes, tolerancës, barazisë së gjinive

dhe miqësisë midis të gjithë popujve, grupeve etnike, grupeve kombëtare e fetare dhe personave me origjinë autoktone.

Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (MASHT) në Planin Strategjik për Arsimin në Kosovë 2016-2021, përcakton qartë njërin nga prioritetet zhvillimore: përkrahje e sistemit arsimor gjithëpërfshirës i cili do të ofronte qasje të barabartë në arsim cilësor për të gjithë. Prezantimi i Sistemit Menaxhues për Informatat në Arsim (SMIA) është hap i rëndësishëm për t'i pajisur vendimmarrësit në nivel qendror, komunal dhe shkollor me informatat e detajuara të nevojshme që duhen për të menaxhuar arsimin në mënyrë efikase dhe efektive (GIZ, 2012)

Në përputhje me zhvillimet aktuale në sistemin arsimor në Kosovë, e drejta për arsim, si qëllim ka sigurimin dhe arsimin gjithëpërfshirës, për një shkollë më të mirë, një shkollë e cila do të siguronte edukimin cilësor për të gjithë nxënësit pavarësisht nga gjinia e tyre, gjendja fizike, përkatësia etnike ose statusi social. Një arsim cilësor arrihet kur jemi të lidhur ngushtë në pesë fushat e cilësisë si: udhëheqja dhe menaxhimi, kultura dhe mjedisi, mësimdhënia dhe mësimnxënia zhvillimi profesional i mësimdhënësve dhe performanca e nxënësve. Një udhëheqje e mirë, zhvillimi profesional i mësimdhënësve, një ambient i ngrohtë ku mirëpreten nxënësit dhe prindërit, sistemi fleksibil, për të arritur të mësuarit gjate gjithë jetës dhe llogaridhënia.

Si detyrë e e secilit udhëheqës shkolle dhe stafit të tij të komunës së Lipjanit me rrethinë është e obligueshme që:

- T'i trajtojnë të gjithë nxënësit njësoj
- Mos të bëjnë diskriminim gjinor
- T'u ofrojnë programe funksionale, teknika dhe metoda të mësimdhënies që lidhen me kurrikulën
- Të aplikohet arsimit gjithëpërfshirës
- Të ofrojmë një mjedis të ngrohtë familjar e miqësor që fëmijët të nxiten ta duan shkollën.

E gjitha kjo reflekton në cilësinë e arsimit, çështjet organizative në shkolla. Ndryshon informimin aktual, rrit bashkëpunimin dhe krijon një komunikim të mirëfilltë në mes mësimdhënësve dhe drejtorit.

2.3.Si arrihet udhëheqja e suksesshme e drejtorëve të shkollave të komunës së Lipjanit

Udhëheqja e shkollës mund të luaj një rol të madh në ngritjen e rezultateve të të nxënit të nxënësve. Udhëheqja e shkollës nga hulumtimet e shumta del e dyta me e rëndësishmja pas mësimdhënies në klasë e cila ngrit rezultatet e nxënësve në nxënie edhe pse ky ndikim është indirekt. Zakonisht mësimdhënësit bëhen drejtorë të shkollave të komunës së Lipjanit, por edhe në përgjithësi në Republikën e Kosovës, pa ndonjë trajnim të veçantë. Por të jesh drejtor shkolle nuk

është njëjtë si të jesh një mësues me detyra të veçanta. Drejtori duhet ta mbajë titullin e tij me dinjitet. Për të mbajtur këtë titull ai duhet të jetë një mësues, një organizator, një prind i mirë, njohës i mirë i problemeve të shkollës, përfaqësues i denjë edhe për komunitetin dhe mbi të gjitha ai duhet të jetë person me ndikim. Drejtori punën e tij duhet ta fuqizojë në disa drejtime: të zbatojë politikat arsimore të instancave më të larta, të menaxhojë resurset material dhe njerëzore, të analizojë të arriturat individuale dhe të përgjithshme të shkollës, të planifikojë veprimtaritë dhe aktivitetet edukativo arsimore, të sfidojë punët e veta dhe të personelit të shkollës për arritjet dhe rezultate sa më të larta, të jetë shembull që reflekton energji pozitive dhe të jetë bashkëpunues me të tjerët. Hapi i parësor dhe konkret është inicimi i hartimit të Planit Zhvillimor të Shkollës duke vënë në pah të gjitha prioritetet dhe nevojat që ka shkolla. Çka fatkeqësisht në shkollat e kësaj komune shumica e drejtorëve nuk kanë Plan Zhvillimor të mirëfilltë të shkollës. Secili drejtor shkolle duhet të planifikojë planifikimin në tre nivele: planifikimin afatgjatë, afatmesëm dhe afatshkurtër, për të ditur se ku duan të jenë pas 5vitesh, dhe në cilin drejtim duhet të fillojnë. Hartimi i planit zhvillimor të shkollës është zemra e procesit të zhvillimit të shkollës. Ky dokument strategjik zhvillohet në një proces pjesëmarrës, duke përfshirë stafin e shkollës, prindërit, nxënësit, Këshillin Drejtues të Shkollës, dhe mundësisht këshilltarët nga komuniteti më i gjerë, si ndërmarrjet. PZhSh-ja zhvillohet për një periudhë 3 vjeçare me planet vjetore pasuese për çdo vit. Plani duhet të zhvillohet më 1 mars të vitit vijues dhe i referohet 3 viteve pasuese fiskale në përputhje me procedurat buxhetore. PZhSh-ja shqyrtohet çdo vit në bazë të raporteve të monitorimit dhe vlerësimit të PZhSh-së. Pra, është një dokument “i gjallë” dhe është e rëndësishme të kontrollohet dhe të ndryshohet duke u bazuar në nevojat dhe rrethanat më të fundit. Pra, puna e zhvillimit të shkollës është një “histori e pafundme”, duke siguruar kështu vazhdimisht përmirësimin e shkollës. Fatkeqësisht drejtorët e kësaj komune nuk kanë ndonjë plan të detajuar për të parë mangësitë, vështirësitë dhe nevojat që ka shkolla. Duke e parë një planifikim të tillë pa marrë parasysh trajnimeve të shumta dhe planet strategjike të dala nga Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë, ato pothuajse mbeten në letër pa u zbatuar në praktikë nga udhëheqësit e shkollave në komunën e Lipjanit. Në raste të ndryshme udhëheqësit e shkollave të ndryshme të komunës në fjalë nuk posedojnë Plan Zhvillimor të Shkollës, por edhe nëse kanë është i hartuar pa i ndjekur rregullat që duhen, e në raste të ndryshme as nuk kanë të formuar Këshillat e Prindërve e as Këshillin Drejtues, gjë që tregon në mospunësin e shkollës dhe të nxënësve.

2.3.1.Plani i menaxhimit- Plani tre vjeçar:

Faktori kryesor dhe më i rëndësishmi në këtë plan është prioritizimi i objektivave. Për të siguruar se prioritetet janë të përzgjedhura në mënyrë të duhur kërkohet nga ekipi i punës të paraqesin prioritetet kryesore, që në këtë rast në varësi prej implikimeve financiare të objektivave si dhe të ngarkesës së punës, mund të vendosin që të kenë dy, tre ose katër prioritate për vitin e parë. Ky plan ju ofron informata për planin vjetor të punës i cili është hapi i radhës në modelin e PZhSh-së.

2.3.2.Plani Vjetor i Shkollës:

Plani vjetor duhet të hartohet çdo vit për vitin e ardhshëm fiskal (janar-dhjetor), dhe duhet të hartohet në prill të vitit aktual sipas procedurave të kërkuara. Plani vjetor i shkollës zhvillohet më një vështrim trevjeçar. Me këtë plan veprimi rregullohet qartazi se kush, kur dhe cilat detyra mund të ndërmerren dhe në çfarë kohe duhet të realizohen ato. Plani vjetor i shkollës përfshin gjithashtu një sërë aktivitete lidhur me zhvillimin e komuniteteve të të mësuarit së bashku dhe rrjetëzimin me shkollat e tjera, në të njëjtën komunë dhe më gjerë. Zbatimi i planit vjetor fillon kur fillon viti i ri shkollor. Bazohet në rezultatet e raportit vjetor të vlerësimit vjetor të planit të mëparshëm vjetor dhe në prioritetet e identifikuara gjatë procesit të planifikimit. Drejtori i shkollës duhet të dorëzojë planin vjetor tek KDSH-ja për miratim.

2.3.3.Monitorimi:

Monitorimi i rregullt i zbatimit, kontrollimi nëse dhe si janë duke u zbatuar të gjitha hapat e miratuar, është pjesë e rëndësishme e një plani të suksesshëm dhe i gjithë procesit të zhvillimit të shkollës! Pa ndonjë lloj monitorimi, proceset ndalen, njerëzit nuk e dinë se çfarë duhet të bëjnë më pas, dokumentacionet nuk janë të plota, oraret nuk janë më të vërteta relevante dhe i gjithë procesi i zhvillimit mund të shkapërderdhet.

2.3.4.Vlerësimi:

Është e nevojshme të kemi një plan vlerësimi me objektivat e zotuar. Plani i vlerësimit përcakton objektivat dhe pyetjet e vlerësimit. Pas kësaj ekziston një listë e kritereve dhe treguesve në bazë të pyetjeve dhe objektivave. Hapi i ardhshëm i planit të vlerësimit është plani i menaxhimit rreth hulumtimit me metodat e përzgjedhura për të nxjerr të dhëna e duhura. Pastaj bëhet dokumentimi i të dhënave dhe i vlerësimit. Shkollat janë shpesh shumë të afta në grumbullimin e të dhënave. Por pastaj mësimdhënësit dhe drejtorët e shkollave shpesh nuk dinë si t'i vlerësojnë të

dhënat dhe çfarë të bëjnë me rezultatet. Prandaj ka nevojë për një interpretim të kujdesshëm dhe profesional të rezultateve në mënyrë që të vendoset për pasojat e duhura për çdo nivel. Ndonjëherë mund të jetë gjithashtu e nevojshme që të vendoset për që të ndryshohen synimet afatgjata të nivelit të parë dhe të mendohet për vizionin. Seminare dhe ndihma e ekspertëve të jashtëm janë të dobishme. Përndryshe shkollat prodhojnë shumë të dhëna për asgjë.

3.2.5.Plani Vjetor i Punës:

Ky plan përfshin objektivat për një vit. Ky plan përfshin fillimisht historikun e shkollës, qëllimet dhe objektivat njëvjeçare gjendjen aktuale të procesit të mësimit dhe të arriturat e vitit paraprak, të gjitha këto të dhëna duhet të jenë në përshtatje me Planin Zhvillimor të Shkollës. Në këtë plan përfshihen: organizimi i përgjithshëm i punës mësimore në shkollë domethënë skemën organizative të punës në shkollë dhe rrjedhën e punë gjatë vitit shkollor kështu duke filluar prej rrjedhjes së punës gjatë ditës. Pos këtyre janë të përfshira edhe punëtorët e shkollës me të dhënat dhe profilet e tyre. Ky plan përmban edhe plani programin e kujdestarit të klasës duke filluar prej shtatorit-2019 (në këtë rast) deri në muajin maj-2020, ndarjen e orëve mësimore, aktivitetet e ndryshme, aktivitetet kurrikulare dhe jashtëkurrikulare . Ky plan përgatitet nga drejtori i shkollës me koordinatoren e cilësisë në bashkëpunim me kryetarët e aktiveve profesionale dhe personave me interes. Ky plan bëhet edhe me pajtim dhe koordinim të Këshillit Drejtues të Shkollës.

3.2.6.Plani i punës së drejtorit të shkollës:

Drejtori i shkollës ka planin e vet njëvjeçar të punës, ku për çdo muaj janë të planifikuara aktivitetet e drejtorit të shkollës. Plani dhe programi i punës së drejtorit të shkollës është pjesë përbërëse e institucionit më të rëndësishëm arsimor në komunën tonë. Kështu drejtori duke i pranuar detyrat dhe përgjegjësitë me ndërgjegje të plotë për realizimin e sukseseve sa më të mira në shkollë. Poashtu edhe ky plan duhet të jetë në përputhje me planet e tjera të shkollës. Në plan janë të ndara përshkrimet e detyrave të punës, si: planifikimi dhe programi, me nxënës me prindër, monitorimi, hospitimi, analiza e orëve mësimore , shqyrtimin e kërkesave dhe ankesave të ndryshme.

2.2.7.Zhvillimi organizativ – Krijimi i ekipeve

Udhëheqësit e një shkolle të suksesshme përqendrohen në një numër të vogël të prioriteteve kryesore në planifikimet e tyre me synim të arritjeve të këtyre prioriteteve. Ata qëndrojnë të vendosur dhe të përqendruar në gjithë organizatën duke zhvilluar dhe mobilizuar të tjerët. Ndhimjnë organizatën të fokusohet dhe të mësojë, duke vendosur edhe vetën në situatë për të

mësuar nga të tjerët. Zhvillojnë punën ekipore, ku nëpërmes saj vihen në pah shkathtësitë dhe mangësitë individuale të mësimit (Fullan M., Change Leader, 2011). Zhvillimi organizativ është njëri ndër tre elementet që çon në zhvillimin e shkollës. Është proces afat gjatë i cili përqendrohet në funksionimin e brendshëm të shkollës. Koncepti i tij është mjaft i gjerë por në këtë rast është marrë me detyrë kryesore të tij, krijimin e ekipeve. Që një organizatë, konkretisht këtu shkolla, që të arrijë një zhvillim sa më të suksesshëm duhet të përqendrohet në zhvillimin e punës ekipore për trajtimin e procesit të mësimit. Ekipet e ndryshme brenda shkollës mund të krijojnë një kulturë të punës e cila e avancojnë procesin e mësimit duke bashkëpunuar dhe mësuar nga njëri – tjetri me qëllim të forcimit të këtij procesi. Përpjekjet kolektive mund të çojnë në sukses më të madh.” Udhëheqësi i shkollës duhet të dijë kur të ndërtojë vizionin, misionin dhe qëllimet se gjithsecili ka një pozicion, të gjithë mund të japin kontributin personal dhe gjithë duhet të kuptojë se kontributi i tyre është mjaft i rëndësishëm” (Whitaker T., Whitaker b., & Lumpa D., 2009). Natyra e punës bashkëpunuese në mes të mësimit konsiderohet si niveli i besimit të një grup mësimit që mendojnë në atësitë e tyre për të organizuar dhe zbatuar çfarëdo iniciative që nxënësit e tyre të arrijnë rezultate të larta. Këmbëngulësia e mësimit që krijohet përballë dështimit fillestar dhe mundësia që krijon për një grup të sigurt për të mësuar rrugën përpara në vend të heqjes dorë është efekti i besimit kolegjial që ndikon në mënyrë indirekte në ngritjen e performancës së mësimit. Niveli i lartë i punës kolektive shoqërohet me përmirësime të larta tek nxënësit e tyre. Në shkolla efektive mësimit marrin përgjegjësi për të mësuarit e nxënësve. Vështirësitë nuk konsiderohen të pakalueshme, por krijohen pritshmëri të larta për nxënësit dhe inkurajohen mësimit të krijojnë standarde të vështira për veten, duke i kushtuar vëmendje planifikimit dhe organizimit të mësuarit në klasë. Kur mësimit ndihen efektive, udhëheqësit janë në gjendje të trajtojnë më shumë iniciativa tjera ambicioze sepse nuk kanë nevojë t’i bindin kolegët e tyre mësimit për ndryshime, por mund të presin që mësuesit të ofrojnë vetë udhëheqje të konsiderueshme .

2.4. Bashkëpunimi i drejtorëve të shkollave me mësimit

Bashkëpunimi luan një rol të rëndësishëm duke ndihmuar mësimit për t’u përqendruar në mësimit. Kur mungon bashkëpunimi dhe mësimit punojnë të izoluar, aftësi profesional zhvillohet pak ose fare! Bashkëpunimi i suksesshëm kërkon kohë të caktuar për t’u jetësuar dhe për të arritur rezultate të caktuara. Ndërkohë që mësimit mund të kenë (njëfarë) kontroll mbi këta faktorë. Udhëheqësit e shkollave janë të dobishëm në sigurimin e mbështetjes së nevojshme dhe përqendrimit në mënyrë që bashkëpunimi të jetë efektiv. Drejtuesit mund të nxisin

bashkëpunimin e mësimit duke ofruar udhëheqje të përgjegjshme, ndarjen e përgjegjësisë në mes të liderit dhe mësimit dhe motivim të vazhdueshëm. Nga ana tjetër, nivelet më të larta të bashkëpunimit të mësimit mund të çojnë në përmirësimin e arritjeve të nxënësve.

Sipas autorit Mulford (Mulford, 2003) “zhvillimet e vazhdueshme në shoqëri reflektohen edhe në rolin, rekrutimin dhe zhvillimin e udhëheqësve të shkollave, të cilët mund të forcojnë rekrutimin dhe zhvillimin profesional të mësimit, si dhe rritjen e rezultateve të nxënësve në të nxënë”. Udhëheqësit e shkollave mbeten faktorë të një rëndësie vendimtare për përmirësimin e vazhdueshëm të arsimit. Marrëdhëniet në kolektiv dhe mënyra sesi udhëheqësit e shkollave e forcojnë zhvillimin profesional të mësimit mund të shprehen me anë të faktorëve si: kënaqësia në punë, efektiviteti, përmirësimi, kapaciteti, lideri i mësimit, mësimi i integruar e tjera. Një ekip udhëheqës i kualifikuar dhe i mbështetur mirë në shkollë mund të ndihmojë në nxitjen e një ndjenje të pronësisë dhe qëllimit në mënyrën se si mësimit i drejtohen punës së tyre.

Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë ka nxjerrë Udhëzimin Administrativ për standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave. Këto standarde janë hartuar rreth gjashtë fushave kryesore të udhëheqjes së shkollave: Ato përbëjnë atë se çfarë pritet të dinë drejtorët e shkollave, si dhe çfarë aktivitete duhet të kryejnë, me qëllim të arritjes së secilit standard. Njëra nga këto fusha është Standardi 4 – Bashkëpunimi dhe ndërveprimi, ku drejtori (MASHT, Udhëzim Administrativ për Aktivet Profesionale. UA. 22/2016, 2016) përmes ndikimit të tij arrin të ngrisë bashkëpunimin kolegjial në shkollë. Drejtori i shkollës krijon marrëdhënie të qëndrueshme me komunitetin e shkollës, nxënësit, mësimit, prindërit, këshillin drejtues të shkollës dhe palët e tjera të interesit dhe inkurajon udhëheqje të përbashkët në përputhje me interesat e nxënësve të këtij komuniteti (MASHT, Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollës, 2011). Për të realizuar me sukses këtë dimension, drejtori i shkollës duhet të përpilojë planin dhe programin e punës në përputhje me nevojat dhe mundësitë e shkollës për të bashkëpunuar me organet dhe aktivet profesionale të shkollës. Drejtori është personi i autorizuar dhe përgjegjës për funksionalizimin e gjithmbarshëm të punës edukativo-arsimore në shkollë. Roli i tij ndikon në zhvillimin e veprimtarisë pedagogjike të shkollës. Kontributi i drejtorit duhet të orientohet në krijimin e kushteve për ndryshime pozitive të lidhura me kolektivin shkollor, të stimulojë punën e përbashkët në mes të kolegëve për zgjidhjen e problemeve që i takojnë domenit të veprimtarisë në shkollë. Drejtori duhet të tregojë synimet e qarta, detyrat dhe prioritetet shkollore, të bashkëpunojë me anëtarët e kolektivit në planifikim, të ndaj kënaqësitë dhe falënderimet me të tjerët, të shpërblejë mundin e mësimit dhe të nxënësve, të zbatojë vlerësimin dhe vetëvlerësimin e punës së drejtorit, si dhe të vlerësimin dhe vetëvlerësimin të punës

së shkollës. Njëra ndër sfidat e udhëheqësve të shkollave është edhe motivimi i mësimitdhënësve duke pasur parasysh se në arsim nuk ka ndonjë stimulim si në pagë apo diçka të ngjashme. Ka raste kur një punëtori që punon më pak të paguhet më shumë se një punëtor që punon më shumë ose edhe njëjtë. Për këtë arsye udhëheqësit e shkollave mund të ndihen se nuk mund të ngritin moralin e të tjerëve. Mirëpo ka raste edhe të tjera, kur drejtori nuk i trajton të gjithë mësimitdhënësit në mënyrë të barabartë, gjë që krijon grupe të caktuara në shkollë duke i favorizuar vetëm ata që kanë simpati ndaj tij. Kjo mënyrë shkon në dëm të shkollës, cilësisë dhe rezultateve në mësimitnxënie. Një e metë e udhëheqësve të shkollave të kësaj komune është ata janë njohës jo të mirë të teknologjisë informative, kështu që si pasojë e kësaj shpeshherë informacionet vijnë me vonesë apo fare nuk informohen për ndonjë të re në të mirë të mësimitdhënësve dhe nxënësve. Disa nga drejtorët e shkollave nuk mundohen që t'i avancojnë mësimitdhënësit, ose nuk i inkurajojnë për ndjekjen e trajnimeve të ndryshme për zhvillimin profesional të tyre.

3.5.Format e bashkëpunimit të drejtorit me mësimitdhënësit

Për funksionimin e suksesshëm të një institucioni patjetër janë të nevojshme organet profesionale të shkollës. Bashkëpunimi i drejtorit me aktivet profesionale të shkollës është më se i domosdoshëm, ngase këto organe merren me aktivitetet e caktuara në kuadër të veprimtarisë së gjithmbarshme të shkollës. Roli dhe rëndësia e aktiveve profesionale në shkolla është e paraqitur dhe rregulluar edhe sipas Udhëzimeve Administrative, (MASHT, Udhëzim Administrativ për Aktivet Profesionale. UA. 22/2016, 2016), ku specifikohen punët e Aktiveve Profesionale dhe thuhet se: Aktiviteti Profesional lëndor është një organizim i veçantë në kuadër të shkollës, që ka për qëllim organizimin, koordinimin dhe bashkërendimin e punës së mësimitdhënësve nëpër lëndë të caktuara. Qëllimi i vetëm i aktiveve profesionale është që t'i bashkërendojnë punët e tyre profesionale, duke kontribuar në planifikimin në detaje të materies mësimore, e cila do të caktohet të punohet gjatë vitit mësimor në realizimin e saj. Aktivitetet profesionale bëjnë planifikimin në detaje të angazhimeve shtesë të punës me nxënës, si :

- organizimin e garave të diturisë,
- organizimin e ekskursioneve që lidhen me programet mësimore,
- organizimin e manifestimeve të ndryshme që kanë rëndësi për shkollën etj.

Bashkëpunimi me mësimitdhënësit sjell rekomandime, këshilla dhe sugjerime për mënyrat dhe format më të frytshme të avancimit të vazhdueshëm të fushave që kanë të bëjnë me cilësinë e shkollës dhe arritjet e përvojave pozitive brenda saj. Rezultatet e hulumtimeve tregojnë se drejtori i shkollës ndikimin më të madh në procesin mësimor e ka përmes krijimit të klimës pozitive në shkollë. Ajo që duhet potencuar është se ndryshimet e etosit shkollor nënkuptojnë kompetencat

sociale të drejtorit. Poashtu, “puna në rrethin pozitiv kontribuon në motivimin e mësimeve, kënaqësinë e tyre në punë, si dhe zvogëlon tendencën e largimit nga profesioni (Thapa, 2013).

3.5. Bashkëpunimi me Këshillin Drejtues të Shkollës

Këshilli Drejtues i Shkollës është organi më i lartë vendim-marrës i shkollës, themeluar në bazë të nenit 17 të Ligjit mbi Arsimin Parauniversitar të Republikës së Kosovës, veprimtaria e të cilit rregullohet poashtu edhe me akt nënligjor siç është Udhëzimi Administrativ Nr. 03/2016 Këshilli Drejtues i Shkollës (MASHT, Udhëzim Administrativ për Këshillin Drejtues të Shkollës. UA.nr. 03/2016, 2016) Si organ qeverisës i institucioneve arsimore ka për detyrë dhe përgjithësi të përcaktuar me ligj. Ligji pret që Këshilli Drejtues ta ndihmojë shkollën dhe zhvillimin e saj në të gjitha fushat e cilësisë. Kjo nënkupton që Këshilli Drejtues i Shkollës ka për detyrë ndër të tjera :

- të miratojë listën e teksteve shkollore;
- të hartojë rregullat e mirësjelljes së shkollës;
- të kontribuojë në hartimin e Planit Zhvillimor të Shkollës;

Bazuar në detyrat dhe përgjegjësitë e Këshillit Drejtues të Shkollës, anëtarët e zgjedhur të Këshillit duhet të hartojnë një plan veprimi, në një mënyrë që Këshilli të zhvillojë aktivitetet që kontribuojnë në sferën e cilësisë së shkollës. Plani i veprimit duhet të përgatitet në bashkëpunim me të gjithë anëtarët e Këshillit Drejtues dhe Drejtorit. Plani duhet të përfshijë aktivitetet kryesore si:

- personat përgjegjës sipas aktiviteteve të caktuara;
- kohen e nevojshme për kryerjen e aktiviteteve;
- mbikëqyrësit e aktiviteteve dhe realizimin e tyre.

Në një kohë të rritjes së garës dhe presionit që shkolla të arrijë rezultate sa më të mira, Këshilli Drejtues mund të luaj rol efektiv në ballafaqimin me mungesat e suksesit në fusha të ndryshme siç janë: siguria, proceset akademike dhe projektet shkollore. Që Këshilli i Drejtues të jetë funksional roli i drejtorit është i një rëndësie të veçantë i cili bazohet në :

- Pranimin e përgjegjësive për themelimin e Këshillit Drejtues, bashkëpunimit me të dhe orientimit të tij drejtë përgjegjësive që ka sipas ligjit.
- Organizimin e takimeve me akterët kryesorë për të inkurajuar ata të jenë pjesë e këtij organi, harmonizimin e planit të veprimit të këshillit së bashku me anëtarët e Këshillit Drejtues
- Të vizitojë shkolla që kanë borde qeverisëse funksionale për të përfituar nga përvojat e pozitive të tyre.

Disa shkolla përcaktojnë rolin dhe përgjegjësitë e Këshillit duke lëshuar rregullore dhe udhëzime shkollore. Të kuptuarit dhe respektimi i rolit dhe përgjegjësi të Këshillit Drejtues të Shkollës e bënë komunikimin dhe bashkëpunimin me Këshillin një përgjegjësi esenciale, nga ana e drejtorit të shkollës. Këshilli kontribuon në cilësinë e shkollës nga: perspektiva e planifikimit, mbikëqyrja e funksionimit të shkollës dhe mbajtja e stafit të shkollës përgjegjëse për arritjet dhe rezultatet e saj. Këshilli Drejtues i Shkollës përfaqëson interesat e komunitetit në vendin ku operon shkolla, ai funksionon si organ vendimmarrës. I njëjti në një mënyrë konstruktive ndikon në drejtim të qeverisjes demokratike, duke respektuar qëllimet dhe sfidat me të cilat ballafaqohet shkolla dhe menaxhmenti i saj. Kompetencat dhe procedurat për themelimin e Këshillit Drejtues të Shkollës janë përgjegjësi e drejtorit të shkollës. Dhjetë ditë pas themelimit të Këshillit, Drejtoria Komunale e Arsimit dhe autoritetet qeverisëse lokale duhet të informohen për themelimin e tij. Nëse Këshilli Drejtues nuk mund të themelohet ose të formohet brenda në periudhe tremujore funksionet e tij duhet të ushtrohen nga drejtori i institucionit. Duhet siguruar që shkolla, Komuna ose Ministria të vazhdon përpjekjet për themelimin e Këshillit Drejtues. (MASHT, Udhëzime Administrativ për Këshillin Drejtues të Shkollës. UA.nr. 03/2016, 2016).

2.6 Krijimi i bashkëpunimit përmes komunitetit

Faktor i rëndësishëm në zhvillimin akademik dhe social të nxënësit pa dyshim është edhe inkuadrimi i prindërve në punën e shkollës. Angazhimi i prindërve është resurs me rëndësi për një numër të madh të iniciativave për avancimin e shkollës, si për përmirësimin e sigurisë në shkollë e deri te pengimi i problemeve, që kanë të bëjnë me nxënësit dhe që ndikojnë në arritjet akademike dhe socializimin e nxënësve edhe në shtëpi. Marrëdhënia partnerike në mes familjes dhe shkollës duhet të del në pah përmes rritjes së bashkëpunimit të prindërve dhe pjesëmarrjes së tyre në aktivitetet shkollore. Nga drejtori i shkollës pritet roli udhëheqës në ndërtimin e klimës së besimit dhe bashkëpunimit në mes shkollës dhe prindërve. Drejtori i shkollës duhet të krijojë marrëdhënie të mira me komunitetin e shkollës (nxënësit, prindërit, stafin, bordin udhëheqës të shkollës dhe aktorët tjerë) e po ashtu duhet të promovojë udhëheqjen e përbashkët në harmoni me interes të nxënësve nga komuniteti. “Drejtori i shkollës kupton dhe vepron me përgjegjësi drejt konteksteve politike, shoqërore, ekonomike, ligjore e kulturore që kanë ndikim në shkollë”. (Robbins, 2011)

Drejtorët e shkollave të komunës së Lipjanit duhet të krijojnë marrëdhënie të qëndrueshme me komunitetin e shkollës, nxënësit, mësuesin, prindërit, Këshillin Drejtues të Shkollës dhe palët e tjera të interesit dhe inkurajon udhëheqje të përbashkët në përputhje me interesat e nxënësve të këtij komuniteti. E tërë kjo mund të arrihet përmes një komunikimi i cili krijon mundësi dhe përparësi për udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës. Realizimi i komunikimit efektiv merr kohë,

por merr kohë që të realizohet me kujdes dhe në mënyrën e duhur. Është proces afatgjatë i cili mundëson shmangien e gabimeve dhe mbingarkesës së audiencës. Kur besimi është i lartë, komunikimi është shumë i lehtë, i menjëhershëm dhe efektiv. Një ndër karakteristikat e një udhëheqësi efektiv padyshim që është të jetë dëgjues i mirë. Njerëzit duan diçka edhe më shumë se kaq, ata kanë nevojë që të jenë të dëgjuar. Nëse gjatë bashkëbisedimit nuk ju kushtohet vëmendje bashkëbiseduesit atëherë besimi për udhëheqësin bile. Po aq sa është i rëndësishëm komunikimi verbal, aq i rëndësishëm është edhe ai i shkruar. Komunikimi i shkruar është proces i dhënies së informacioneve të vazhdueshme. Shkolla komunikon vazhdimisht nëpërmes komunikimit të shkruar me stafin, nxënësit, prindërit dhe komunitetin e gjerë. Është shumë esenciale që komunikimi i shkruar të jetë sa më i qartë, i thjeshtë për lexuesin, të përmbajë datat e veprimeve të ndryshme në shkollë dhe jashtë saj. Nëse i drejtohet shkresa informuese prindërve për pakënaqësitë e sjelljeve të fëmijës së tyre është shumë e rëndësishme që shkrimi të jetë sa më neutral duke u munduar të ofrojë ndonjë formë përkrahje. Komunikimi konsiderohet efektiv nëse merr rezultatin, përgjigjen ose reagimin e dëshiruar. Komunikimi është domosdoshmëri për aktivitetet e përditshme të shkollës, zgjidhjen e mosmarrëveshjeve, konflikteve dhe ndryshimin e sjelljes në shkollë. Gjithashtu udhëheqësit e shkollave të komunës së Lipjanit që të kenë një komunikim efektiv me prindërit duhet të: vendosin kontakte të rregullta me prindërit në forma të ndryshme, shfaqin interesim për gjendjen sociale të familjeve të nxënësve, i trajtojnë të gjithë nxënësit dhe familjet e tyre në mënyrë të barabartë pavarësisht statusit të tyre shoqëror, respektojnë diversitetin e tyre kulturor dhe gjuhësor etj. Përveç komunikimit të mirë edhe bashkëpunimi konsiderohet si proces që kërkon angazhim serioz të të gjitha palëve të përfshira në proces. Që secili drejtor të jetë i suksesshëm në bashkëpunim me komunitetin duhet të bazohet në premisa të caktuara si vizioni i përbashkët, besimi, llogaridhënia, transparencja, informatat kthyesë, respekti reciprok, mbështetje e vërtetë, fuqizimi i të tjerëve dhe ndarja e përgjegjësisë me të tjerët. Pra një komunikim dhe bashkëpunim i drejtuesit të secilës shkollë krijon një partneritet midis komunitetit të shkollës, gjë që rrit përvojën dhe arritjen arsimore të fëmijëve, si dhe performancën e përgjithshme të shkollës.

2.7. Menaxhimi i financave të shkollës nga drejtorët

Autonomia financiare është një nga konceptet më të përmendura doemos në shkollat tona kur kemi të bëjmë me çështjen financiare dhe autonominë. Me sistem të sistem të financimit të edukimit nënkuptojmë burimet e financimit (llojin dhe strukturën e tyre). Menaxhimi financiar në sistem të edukimit në terma të përgjithshëm përfshinë përgjegjësinë për të ushtruar një funksion, ndërsa në institucionin edukativ theksojmë alokimin e fondeve dhe resurseve. Kur flasim për çështjet financiare duhet të kemi parasysh që duhet t'i përmbahemi disa parimeve themelore siç

është efikasiteti që si term përfshinë mënyrën e të marruarit vendime financiare në mënyrë të pavarur nga Ministria apo Komuna. Në aspektin teorik , duke u bazuar në ligjet dhe udhëzimet administrative të shtetit, mund të kuptojmë se si është e rregulluar menaxhimi dhe planifikimi buxhetor i shkollave që parashihet edhe decentralizimi i buxhetit në aspektin e autonomisë financiare të shkollave. Duke u mbështetur në ligjet në fuqi për arsim parauniversitar, burimet kryesore mund të përmendim: të hyrat vetanake që gjenerohen nga vet institucionet arsimore dhe ato aftësuese si dhe financimi nga grandit komunal i ndarë sipas mundësive financiare të komunës. (MASHT, Autonomia Financiare e Shkollës- Delegimi i Buxhetit dhe i Financave në nivel shkolle, 2010). Bazuar në ligjet në fuqi, gjithashtu është e rregulluar edhe autonomia shkollore që paraqitet në tri nivele: autonomi në kurrikula, autonomi e qeverisjes në shkollë si dhe autonomia financiare apo ndarja e buxhetit për shkollë. Një ndër kryesoret pra është autonomia financiare, përmes të cilës Ministria e Arsimit synon ngritjen e cilësisë në shkollë. Në vendin tonë, mënyra e financimit për të mbuluar nevojat elementare sipas standardeve të arsimit është i rregulluar me ligjet bazuar nga Ligji për Financat e Pushtetit Lokal (MASHT, Ligji për Financat e Pushtetit Lokal - Ligji nr.03/L-049, 2008) dhe Ligji për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë (MASHT, Ligji për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë- Ligji. nr. 03/L-48, 2008) që janë në formë të grandeve specifike, ku Ministria i alokon në bazë të standardeve dhe parametrave të paraqitur nga komuna. Duke pasur parasysh rolin e reformave që janë duke u zhvilluar nëpër botë por edhe tek ne, është sfidë duke pasur parasysh që ndryshimet vijnë në aspektin e çasjes në menaxhim dhe mënyra të organizuarit në planifikim të financave për një vit shkolle.

Drejtori së bashku me stafin e tij menaxherial në komunën si korpus hulumtimi duhet të kenë njohuri në mënyrën e financimit, nënvizuar këtu edhe ligjet, formën e financimit, udhëzimet administrative dhe dokumentet tjera përcjellëse, të jenë të njoftuar me çdo ndryshim të legjislacionit sa i përket planifikimit dhe përgjegjësisë buxhetore. Bazuar në planifikimin buxhetor të Drejtorisë Komonale të Arsimit, ata delegojnë buxhetin e caktuar për secilën shkollë në bazë të disa kriterëve dhe drejtori i shkollës së bashku me stafin e tij menaxhues vendos si t'i përdorë atë buxhet në bazë të planifikimeve shpenzuese. Kriteret të cilat luajnë rol të rëndësishëm në ndarjen e buxhetit janë kategoritë ekonomike bazuar në nevojat e planifikuara dhe vlerësimit të gjendjes aktuale në shkollë të raportuara nga drejtorja, me qëllim që t'i listohen prioritetet në baze të buxhetit. Planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit shkolle bëhet nga Drejtori dhe Këshilli drejtues i shkollës të cilët hartojnë vijat buxhetore dhe planet vjetore financiare gjithnjë duke u bazuar në ligjet ekzistuese, udhëzimeve administrative dhe dokumenteve tjera financiare. Drejtori është përgjegjës për zbatimin e planit financiar dhe menaxhimin e buxhetit i cili duhet të raportojë përpara Këshillit Drejtues për financat e shkollës. Në rast të kërkesave buxhetore nga ana e drejtorit

në Drejtorinë e Arsimit , miratimi duhet të jetë edhe nga Këshilli Drejtues pasi ata janë garantues dhe përgjegjës për respektimin e kërkesave për zbatimin e planit financiar dhe menaxhimin e buxhetit. Mosplanifikimi i buxhetit sipas ligjeve në fuqi, mospërshtatja e projekteve me buxhetin e ndarë nga Drejtoria e Arsimit në bazë të kërkesave për financimin e shpenzimeve dhe pagesave, është problem në vete në aspektin menaxherial për drejtorin gjithashtu edhe për Drejtorinë e Arsimit. Duke parë që në vendin tonë ndarja e përgjegjësive dhe planifikimit buxhetor nga vet shkollat është formë e re, shfaqen edhe problemet në planifikim të buxhetit. Sipas të dhënave të Qendrës së Arsimit në Kosovë, (KEC, 2010) gjatë monitorimit të tyre në financat komunale vërehen devijime buxhetore gjithashtu edhe moskoordinim me Këshillin Drejtues të shkollës në planifikim buxhetor. Secilës shkollë i ndahet një buxhet për shpenzime për vijat specifike buxhetore siç përcaktohet në skemën komunale për financimin në nivel të shkollës. Këtij buxheti i referohemi si buxhet që u është deleguar shkollave. Mënyra e planifikimit buxhetor i takon drejtorit të shkollës si dhe personelit të angazhuar në atë shkollë në këtë rast kontabilistit, të cilët bëjnë një plan buxhetor sa i përket shpenzimeve brenda një viti shkollor. Është shumë e rëndësishme që shpenzimet të jenë në vijë buxhetore të planifikuara brenda kornizës së shpenzimeve, që për qëllim kanë të bëjnë vetëm me nevojat të shkollimit të nxënësve. Me rastin e planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës, është mjaft me rëndësi definimi i qëllimeve dhe objektivave të qarta, të qëndrueshme dhe në funksion të arritjes së rezultateve të matshme dhe financiare. Gjithsesi, procesi i decentralizimit dhe i marrjes së përgjegjësive të reja në fushën e menaxhimit të financave të shkollës, ngërthen në vete detyrat dhe përgjegjësitë shtesë në realizimin me sukses në fushën menaxheriale.

Shkollat vazhdojnë të kenë autonomi të kufizuar në menaxhimin e buxhetit. Me gjithë ndërtimin e kapacitetit që është bërë me përkrahje të Bankës Botërore, shkollat kanë pengesa të shumta për të vënë autonominë financiare në praktikë. Komunës i mungojnë akte normative që rregullojnë aspekte të caktuara të arsimit, prandaj imponohet nevojat e hartimit të një liste të akteve të tilla dhe zhvillimi i tyre brenda një afati sa më të shkurtër. Mungesa e rregulloreve ndikon drejtpërdrejtë edhe në mungesën e llogaridhënies nga niveli i shkollës në komunë. Për momentin nuk ekziston ndonjë sistem i vlerësimit të planeve që hartojnë shkollat, as i harmonizimit të tyre në nivel komune. Shumica e shkollave bëjnë plane vjetore të punës, ndërsa planet zhvillimore bëhen vetëm me kërkesë të caktuar, si kusht për sigurimin e fondeve shtesë ose hartimi i planit zhvillimor u kërkohej kandidatëve që konkurrojnë për drejtor shkolle. Sfidat më të shpeshta në planifikimin dhe menaxhimin e financave ndonjëherë mund të jenë edhe bazike. Drejtori i shkollës në bashkëpunim me Këshillin e shkollës harton, planifikon vizionin e menaxhimit të vitit shkollor por edhe vështirësitë të cilat ndodhin. Disa nga sfidat apo vështirësitë me të cilat përballlet

menaxhmenti, janë mungesa e fondeve për zhvillimin dhe arritjen e objektivave të parashikuara, ku gjatë vitit shkollor pritshmërinë janë me të mëdha, dhe me stafin e tij mundohen të kursejnë nga shpenzimet e pa-planifikuara për t'i investuar në fusha të ndryshme me qëllim të përmirësimit të cilësisë. Gjithashtu, ekziston edhe ana tjetër e medaljes së decentralizimit, përveç të mirave dhe mundësive për të qeverisur si sistem autonom, janë edhe vështirësitë dhe sfidat më të cilat përballen sot shkollat dhe Drejtoria e Arsimit në fushën e legjislacionit, që duhet mbështetur në ligjet dhe udhëzimet administrative që janë në fuqi. Drejtoria e Arsimit kontrollon shkollën që paraqit të përdoret në mënyrë të rregullt dhe sipas nevojave për të cilat paraqiten kërkesat me shkrim. tregon që tendencën për mbikëqyrje edhe pse shkollat në bazë të autonomisë, do të duhej të kujdesen dhe t'u besohet administrimi i të hyrave dhe grandeve tjera, qofshin nga prindërit apo organizata tjera humanitare. Në nivelin komunal, nuk shihet përmirësim për t'u siguruar administrimin dhe menaxhim shkollave përkitazi me autonominë financiare me ç'rast, drejtori i shkollës do të zhvillonte idetë e veta për vizionin e tij gjatë udhëheqjes.

Ndër problemet më të shpërfaqura në Kosovë, sipas hulumtimeve, është se në shumicën e shkollave, por edhe të komunës sonë nuk ka zyrtarë financiarë që merren me planifikim të buxhetit, dhe kontributi i Këshillit të shkollave është për të dëshiruar. Në mungesë të financiereve dhe mos angazhim nga Këshilli Drejtues, autonomia është e mangët dhe nuk ka shtrirje të plotë. Në mungesë të kapaciteteve për ta menaxhuar buxhetin, drejtori i shkollës detyrohet t'i kërkojë ndihmën e zyrtarëve të Drejtorisë së Arsimit gjatë planifikimit. Nga hulumtimi i bërë në komunën e Lipjanit tregon që, shkollat çalojnë në planifikimin e buxhetit sipas formulës së paraparë financiare dhe andaj menaxhimi i tij nuk është në harmoni me projektin e autonomisë financiare të shkollës (MASHT, Autonomia Financiare e Shkollës, 2010). Mos planifikimi i aktiviteteve nga shkolla është një nga faktorët të cilët ndikon në ngritje të cilësisë së mësimdhënies dhe mësimnxënies. Shpenzimi i buxhetit në aktivitete të cilat kanë qenë të paplanifikuara janë ngarkesë buxhetore dhe që ndonjëherë shkolla nuk arrin t'i kryejë obligimet financiare, andaj edhe futen në borxhe dhe kjo shkakton probleme financiare edhe për Drejtorinë e Arsimit. Mirëpo kur paraqit e buxhetit të shkollave nuk planifikohet mirë në shkollat e marra në studim, nga informacionet e marra nga mësimdhënësit dhe prindërit është thënë që në shkollat tona ka vite që nuk investuar asgjë dhe përpos letrës asgjë nuk ka hyrë në shkollën e tyre, gjë e cila ka ndikuar edhe në cilësinë në arsim. Mirëpo kjo gjendje nuk do të thotë që është e njëjtë në të gjitha shkollat sepse drejtorët me eksperiencë në udhëheqje e menaxhim bëjnë më të mirat për shkollën e tyre duke përfitur grande nga Banka Botërore dhe nga komunitete të tjera, gjë që rrit cilësinë në mësimdhënie dhe nxënie si dhe rrit performancën e fushës Kultura dhe Mjedisi dhe shkolla shkon drejt një shkolle të mirë në ngritjen edhe të performancës së nxënësve.

KAPITULLI III

3.1. Metodologjia e punimit

3.2. Lënda e hulumtimit

Kosova është një vend që përpiqet të reformojë sistemin arsimor parauniversitar dhe të përmirësojë vazhdimisht arritjet e nxënësve. Në këtë kontekst, udhëheqësi i shkollës mbetet një nga faktorët kyç për përmirësimin e vazhdueshëm të politikave arsimore. Një ndër sferat e arsimit që pësoi ndryshim është edhe struktura e menaxhimit të shkollës. Drejtori i shkollës është figura kryesore për të lëvizur proceset në shkollë, si dhe për të motivuar dhe angazhuar komunitetin e shkollës për një arsim cilësor. E gjithë kjo arrihet me një udhëheqje dhe menaxhim të suksesshëm të bazuar në objektiva dhe vizion. Pikërisht si lëndë e hulumtimit tonë do të jetë udhëheqja dhe menaxhimi i drejtorëve të shkollave në komunën e Lipjanit me rrethinë. Për të arritur një udhëheqje dhe menaxhim të mirëfilltë, drejtori duhet të posedojë besim e vlera, të jetë një udhëheqës dhe menaxher i mirë, të jetë mësues i mirë, prind i mirë, nxënës i mirë, ekonomist dhe jurist i mirë, bashkëpunëtor i mirë, komunikues i mirë i cili bashkë me stafin e tij ofron mësimdhënie dhe mësimnxënie cilësore.

3.3. Qëllimet e hulumtimit

Ky hulumtim ka për qëllim të evidentojë rolin e drejtorit si menaxher, udhëheqës i cili përpiqet të organizojë, planifikojë dhe udhëhequr njerëzit dhe burimet për një qëllim të caktuar. Udhëheqësit e shkollave janë përgjegjës për mirëfunksionimin e punës në shkollë, matjen e efikasitetit dhe efektivitetit të mësimin, vëzhgimit në klasë për mësimdhënien, vlerësimin e mësuesve dhe mbarëvajtjen e infrastrukturës së shkollës. Me fjalë të tjera, drejtori është ai që ka përgjegjësi të krijojë dhe të mbajë një klimë pozitive në shkollë, përmes stilit të tij.

Prandaj është shumë e rëndësishme që të kemi një studim të mirëfilltë dhe të detajuar që shpjegon të gjitha teoritë e stilit të udhëheqjes dhe klimën apo ambientin e krijuar në shkollë. Qëllimi ynë përmes këtij punimi është që të ofrojmë një varg të konsiderueshëm shembujsh argumentues dhe të ofrojmë rezultate se sa ka rëndësi që një udhëheqës shkollë të jetë një menaxher dhe udhëheqës i mirë për një shkollë të mirë e cilësore. Prej qëllimit të hulumtimit dalin disa detyra të cilat e ndihmojnë realizimin e hulumtimit: Të konstatohen efektet që sjell menaxhimi dhe udhëheqja e një Drejtori të shkollës; të analizohen dhe studiohen përparësitë e një Drejtori që është menaxher, udhëheqës i mirë; të mblidhen dhe të interpretohen të dhënat e fituara; të nxirren përfundimet dhe të jepen rekomandime rreth kësaj çështje.

3.4.Hipotezat

Hipotezat kryesore të këtij punimi janë;

3.4.1.Hipoteza gjenerale

Drejtori është kreu i shkollës të cilën ai/ajo e udhëheq, menaxhon dhe mbështet me qëllimin e përgjithshëm për të ofruar një arsim të cilësisë së lartë për të gjithë.

3.4.2.Hipoteza e veçantë

Drejtori menaxhon, udhëheq institucionin shkollor relativisht mirë duke përdorur stilet e tij të udhëheqjes.

Stilet e udhëheqjes së drejtorit në institucionin shkollor ndikojnë pozitivisht për një udhëheqje dhe menaxhim

3.5.Metodat dhe teknikat e hulumtimit

Për të kryer hulumtimin mbi “Menaxhimi dhe udhëheqja e drejtorëve në shkollat fillore të komunës së Lipjanit”, janë përdorur këto metoda: Metoda e analizës teorike- me anë të kësaj metode përmes e leximeve, shkrimeve e studimeve të ndryshme do të vijmë deri te realizimi dhe analiza e rezultateve të hulumtimit.

Metoda statistikore - përmes kësaj metode të dhënat e grumbulluara do të përpunohen, analizohen dhe interpretohen me anën e përqindjes statistikore përmes programit SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Metoda deskriptive - pas studimit dhe analizimit do të përshkruhen të dhënat e nxjerra nga hulumtimi.

3.6. Instrumentet e mbledhjes së të dhënave

Pyetësi në vetvete, konsiderohet i përshtatshëm, pasi konsiderohet i dobishëm në mbledhjen e të dhënave mbi ndjesitë dhe perceptimet e një grupi njerëzish (Peers, 1996) Kështu, pyetësit do të përdoren me drejtorë dhe mësues, për të kërkuar informacion më shumë rreth “Menaxhimi dhe udhëheqja e drejtorëve në shkollat fillore të komunës së Lipjanit.”

Në pyetësorë do të përfshihen edhe pyetjet demografike (gjinia, mosha, shkollimi, profesioni) kurse përpunimi statistikor i këtyre të dhënave do të bëhet me anë të programit SPSS.

Kurse nëpërmjet intervistës do të kemi mundësi për të ndërvepruar drejtpërdrejt me pjesëmarrësit e hulumtimit që do të jenë prindërit e këtyre shkollave. Në studimin tonë, intervista do të jetë gjysmë të strukturuar, duke mundësuar kështu një njohje më të mirë të dukurisë së studiuar, do të përfshijë pyetje sa i përket efektshmërisë së ushtrimit të punës së drejtorëve dhe mësuesve për funksionimin efektiv të institucioneve arsimore rreth menaxhimit, udhëheqjes dhe karakteristikat e stilet e tyre. Procedurat për mbledhjen e këtyre të dhënave do të jenë të thjeshta, sepse paraprakisht

kemi kontaktuar me udhëheqësit e këtyre shkollave dhe kemi marrë mbështetjen e tyre për të realizuar këtë hulumtim në këto shkolla, kurse pjesën tjetër të punës do ta bëjmë me mjete vetanake.

Shpërndarjen e pyetësorëve në shkollat e lartcekura do ta bëjmë në secilën shkollë dhe njëkohësisht do ta bëjmë edhe intervistat me drejtorët edhe mësimitdhënësit e shkollave.

3.7.Popullacioni dhe mostra

Popullata e këtij hulumtimi do të përfshijë mësimitdhënësit, prindërit dhe drejtorët e Komunës së Lipjanit. Kjo popullatë është numerikisht e caktuar dhe gjithsej, sipas statistikave të DKA-se në Lipjan me rrethinë, janë mbi 1700 mësimitdhënës të punësuar. Meqë Komuna e Lipjanit me rrethinë ka afërsisht mbi 1700 mësimitdhënës, atëherë për t'u studiuar kemi përzgjedhur kampionin e qëllimshëm. Në Komunën e Lipjanit janë gjithsej të punësuar 15 pedagogë dhe 8 psikologë. Për studim kemi përzgjedhur: SHFMU “Vëllezërit Frashëri”, “Ismail Luma”, “Emin Duraku”, “Skënderbeu”, “Kadri Beba” “Nezë Buja”, “Vëllezërit Domaneku” “Haradin Bajrami”. Ky kampion do të përfshijë 80 mësimitdhënës të shkollave fillore të mesme të ulëta, 8 drejtorë, 80 prindër. Kemi përzgjedhur 80 mësimitdhënës të rregullt, sepse mendojmë që ky numër është i mjaftueshëm dhe i përshtatshëm për marrjen e informacioneve, pasi kemi zgjedhur 8 shkolla dhe në secilën shkollë do të pyesim drejtorët dhe nga 10 mësimitdhënës. Ndërsa, 80 prindër d.m.th nga 10 prindër në çdo shkollë. Kampioni përfshin 15 shkolla gjithësej, tetë shkolla janë të përfshira në Komunën e Lipjanit me rrethinë, të cilat janë përfshirë në pyetësor me mësimitdhënës dhe drejtorë, pra: 4 shkolla fillore në qytetin e Lipjanit, kurse 4 shkollat e tjera janë në pjesët rurale, respektivisht në rrethinë të qytetit të Lipjanit.

3.7.Rëndësia e punimit

Ky hulumtim është mjaft i rëndësishëm, sepse rrit vetëdijen e mësimitdhënësve, prindërve, drejtorëve dhe zëvendësdrejtorëve , për një udhëheqje dhe menaxhim të mirëfilltë për të ndryshuar qasjen e udhëheqësve të shkollës për një shkollë cilësore edukative.

KAPITULLI I IV

4.1. Analiza dhe interpretimi i rezultateve

4.2. Rezultatet nga pyetësi me mësimdhënës

Të nderuar mësimdhënës, ky pyetësor ka për qëllim të marrë informacion rreth temës: “Menaxhimi dhe udhëheqja e drejtorëve në shkollat fillore të komunës së Lipjanit”

Pjesëmarrja juaj në këtë studim nuk është e detyrueshme. Të dhënat e studimit do të jepen të përmbledhura, pa përmendur personin që ka plotësuar pyetësin. Pra, i gjithë informacioni që do të merret nga ky studim, do të trajtohet si informacion koinfidencial dhe do të jetë vetëm në dispozicion të studiuesit, që do të përpunojë të dhënat e këtij studimi. Ju lutem përgjigjuni me vërtetësi në çdo pyetje, në mënyrë që të dhënat që do të grumbullojmë, të paraqesin gjendjen reale me të gjitha arritjet dhe vështirësitë.

Parapakisht ju falënderojmë për kontributin në këtë studim.

Shënoni me X shkronjën përbri përgjigjes që reflekton më mirë opinionin tuaj ose rrethojeni atë.

Në rast se ka një vizë (p.sh. __), ju lutem shkruani informacionin e kërkuar mbi të, në mënyrë të lexueshme.

Emri i shkollës: _____ Vendi : _____

Ju faleminderit për mirëkuptim!

I.

Të dhënat personale për mësime të mësuara

Cila është gjinia, mosha dhe përgatitja profesionale e mësime të mësuara?

Tab. Nr.1. - Statistics (Statistikat përmbledhëse)

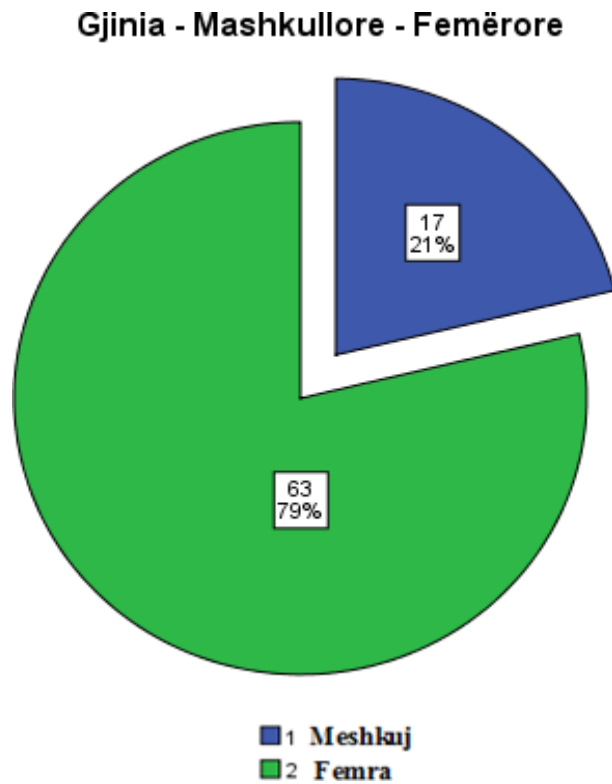
	Gjinia Mashkullore / femërore	Meshkuj / Femra 21- 40 vjeç	Meshkuj / femra 41 - 55 vjeç	Meshkuj / femra mbi 55 vjeç	Master	Fakulteti i edukimit (Bachelor)	Fakulteti i pedagogjisë
N Valid	80	35	31	10	6	70	2
Mean	1,79	1,83	1,84	1,70	1,83	1,81	1,50
Mode	2	2	2	2	2	2	1 ^a
Std. Deviation	,412	,382	,374	,483	,408	,392	,707

Në tabelë janë paraqitur gjinia, mosha dhe përgatitja profesionale e mësime të mësuara.

Tab. Nr.2. Gjinia: meshkuj – femra.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	21	21	21
2	63	79	79	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.1.

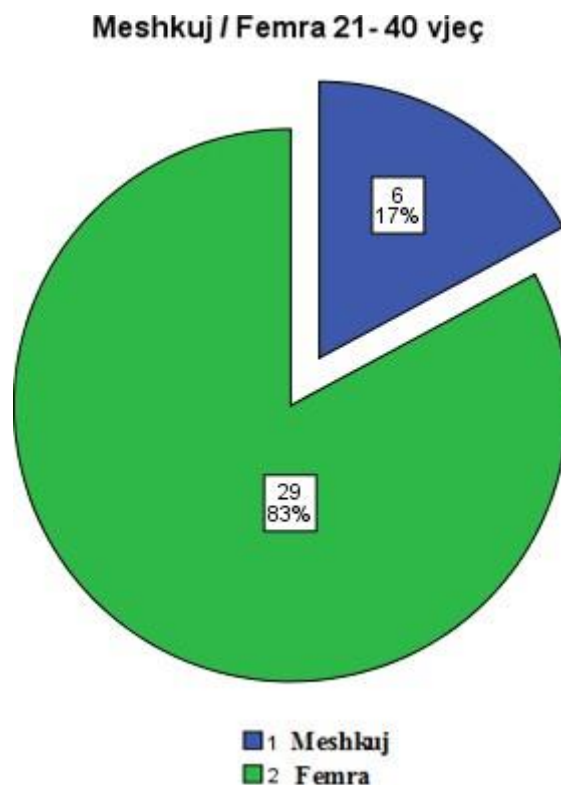


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës të të dy gjinive, prej tyre 17 apo 21 % janë meshkuj, ndërsa 63 apo 79 % prej tyre janë femra.

Tab. Nr.3. Moshë: 21- 40 vjeç (meshkuj – femra).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	7,5	17,1	17,1
2	29	36,3	82,9	100,0
Total	35	43,8	100,0	

Grafiku nr.2.

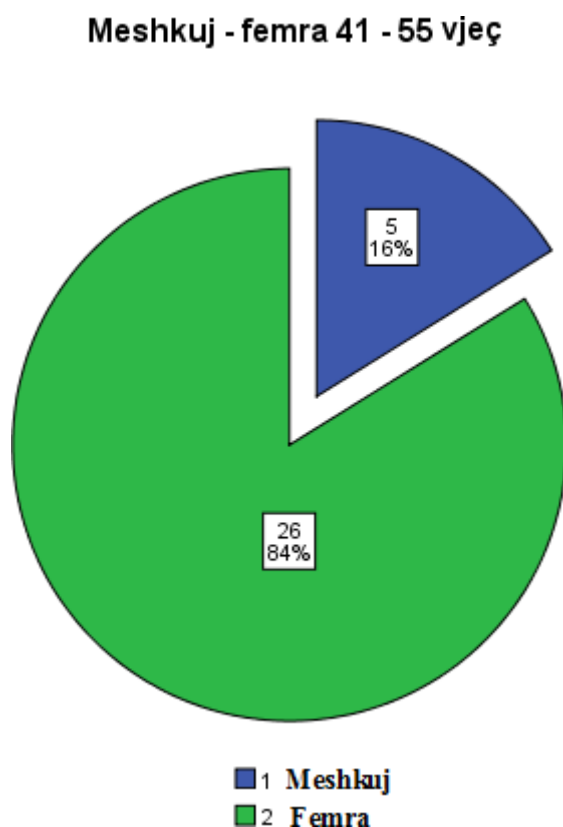


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 35 mësimdhënës të moshës 21- 40 vjeç, prej tyre 6 apo 17 % janë meshkuj dhe 29 apo 83 % janë femra.

Tab. Nr.4. Moshë e mësimdhënësve: meshkuj - femra (41 – 55 vjeç).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6,3	16,1	16,1
2	26	32,5	83,9	100,0
Total	31	38,8	100,0	

Grafiku nr.3.

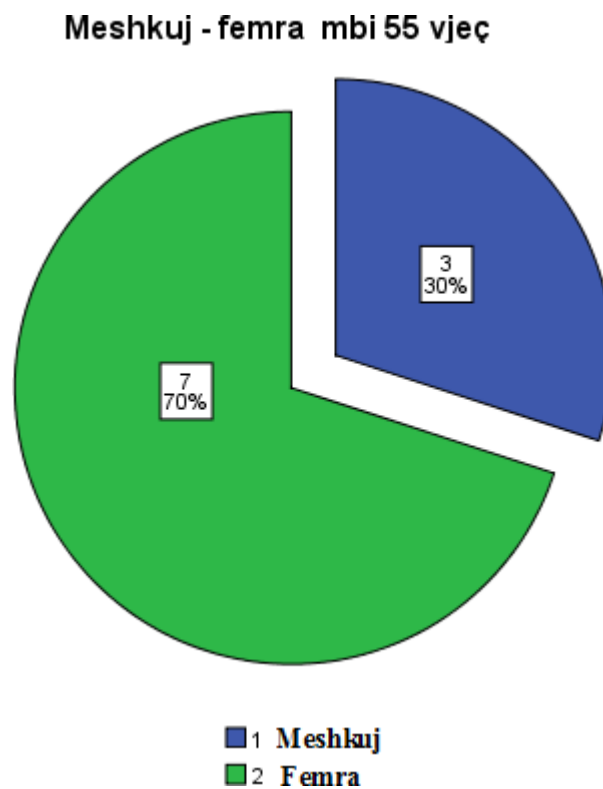


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 31 mësimdhënës të moshës 41- 55 vjeç, prej tyre 5 apo 16 % janë meshkuj dhe 26 apo 84 % janë femra.

Tab. Nr.5. Moshë: mbi 55 vjeç (meshkuj- femra).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	3,8	30,0	30,0
2	7	8,8	70,0	100,0
Total	10	12,5	100,0	

Grafiku nr.4.

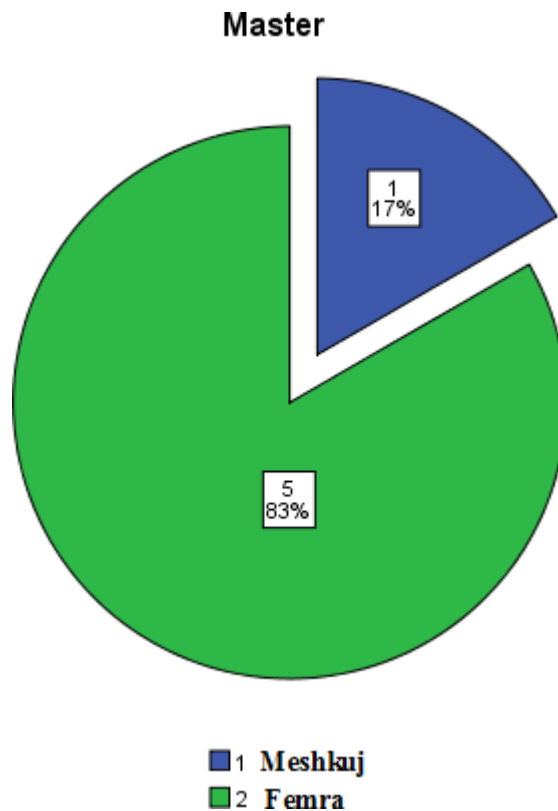


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 10 mësime të moshës mbi 55 vjeç, prej tyre 3 apo 30 % janë meshkuj dhe 7 apo 70 % janë femra.

Tab. Nr.6. Niveli arsimor: Master.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,3	16,7	16,7
2	5	6,3	83,3	100,0
Total	6	7,5	100,0	

Grafiku nr.5.



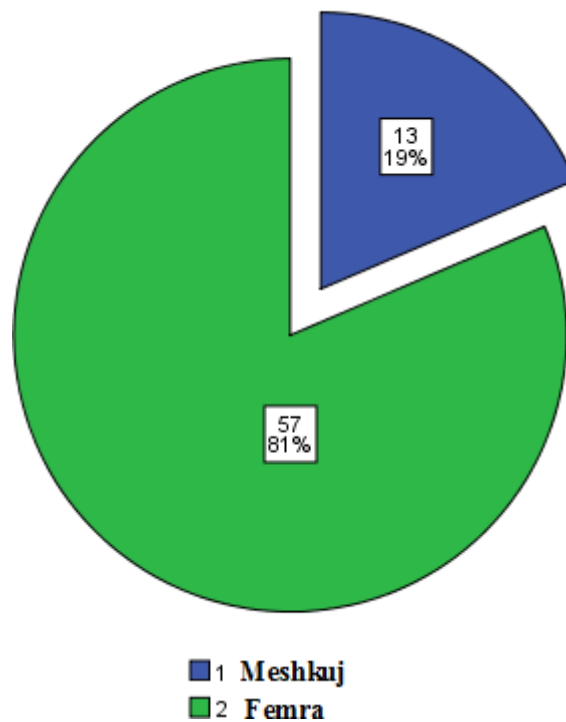
Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 6 mësimdhënës të cilët kanë të kryer masterin, prej tyre 1 apo 17 % janë meshkuj dhe 5 apo 83 % janë femra.

Tab.Nr.7. Niveli arsimor: Fakulteti i Edukimit (Bachelor).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	26	35,1	43,3	43,3
2	34	45,9	56,7	100,0
Total	60	81,1	100,0	

Grafiku nr.6.

Fakulteti i edukimit (bachelor)

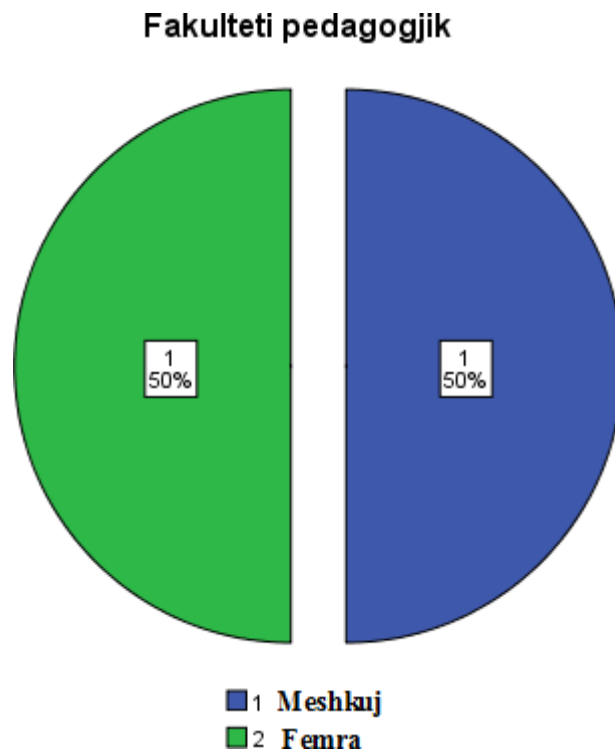


Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 60 mësime të cilët kanë të kryer Fakultetin e Edukimit (Bachelor), prej tyre 13 apo 19 % janë meshkuj dhe 57 apo 81 % janë femra.

Tab. Nr.8. Niveli arsimor – Fakulteti i Pedagogjisë.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,3	50,0	50,0
2	1	1,3	50,0	100,0
Total	2	2,5	100,0	

Grafiku nr.7.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 2 mësimdhënës të cilët kanë të kryer Fakultetin Pedagogjik, prej tyre 1 apo 50 % janë meshkuj dhe 1 apo 50 % janë femra

Tabela nr.9. Statistika deskriptive (Përshkruese).

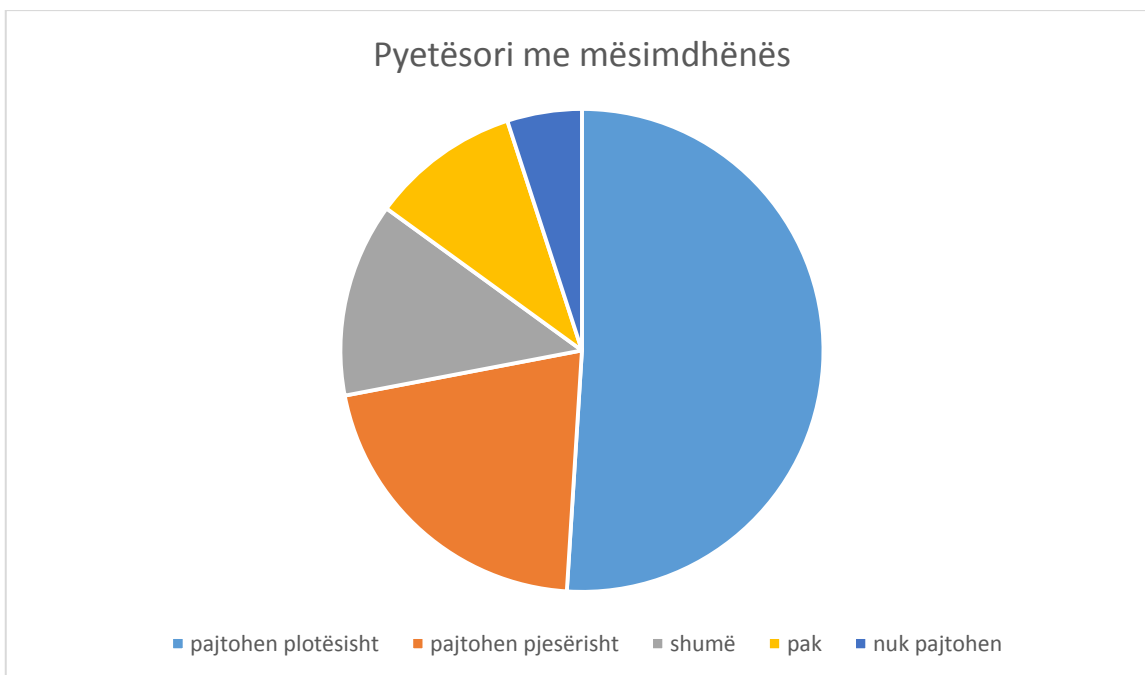
Pyetësi me mësimdhënës	N	Mean	Mode	Max	Min	Devijimi standard
1. Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë ?	80	1,96	1	1	5	1,227
2.Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes se PZHSH?	80	1,82	2	1	3	,677
3.A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj?	80	1,78	1	1	3	,900
4. Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?	80	1,56	2	1	3	,570
5. Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës.?	80	1,66	1	1	3	,856
6.Drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme?	80	2,06	1	1	5	1,256
7. Drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?	80	2.63	3	1	3	,984
8. Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë mësimdhënësit?	80	2,63	3	1	3	,984
9. Drejtori i shkollës,mentoron mësimdhënësit me qëllim që t'i rrisë shkathtësitë metodologjike?	80	1,79	2	1	3	,706
10.Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?	80	2.48	2	1	5	,968
11. Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimdhënësve dhe në ngritjen profesionale të mësimdhënësve?	80	2.63	3	1	3	,984
12.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?	80	2.60	2	2	2	,863
13. Drejtori përfaqëson vlerat e shkollës te komuniteti dhe institucionet dhe organet e tjerë?.	80	1.59	1	1	1	,568
14.Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta?	80	2.05	2	2	2	,894
15.Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët?	80	1.38	3	1	2	,753

Në këtë tabelë janë të paraqitura të dhënat për 9 pyetjet për 80 mësimdhënës që kanë qenë pjesëmarrës në këtë hulumtim. Në këtë tabelë është paraqitur mesatarja, modi, minimumi, maksimumi dhe devijimi standard për secilën pyetje në tabelë.

Tab.nr10 1. Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë ?

Tab.nr.10	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	41	51,3	51,3	51,3
2	17	21,3	21,3	72,5
3	10	12,5	12,5	85,0
4	8	10,0	10,0	95,0
5	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.8



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 41 apo 51% janë përgjigjur se pajtohen plotësisht se udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë, 17 apo 21 % prej tyre janë përgjigjur se pajtohen pjesërisht, 10 apo 13 % prej tyre janë përgjigjur shumë, 8 apo 10 % prej tyre janë përgjigjur pak dhe 4 apo 5 % prej tyre janë përgjigjur se nuk pajtohen se udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë.

Tab.nr.11 2. Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes se PZHSH?

Tab. Nr.11	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	27	33,8	33,8	33,8
2	41	51,3	51,3	85,0
3	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.9.

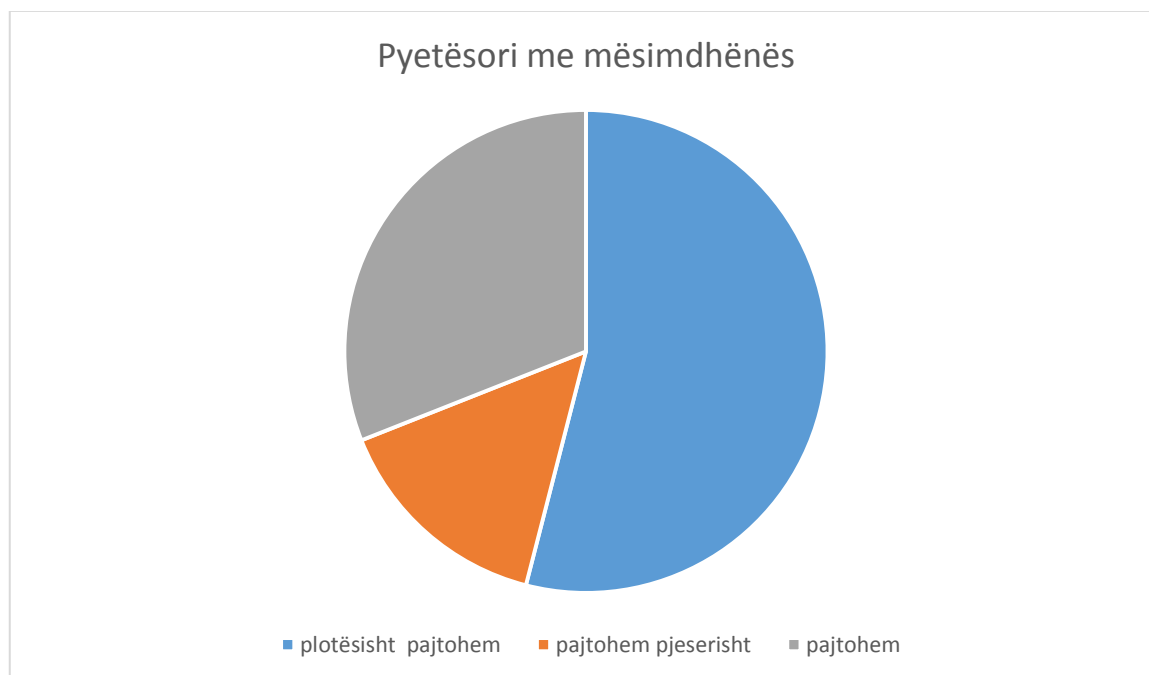


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 27 apo 34 % janë përgjigjur se pajtohen pjesërisht se drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes se PZHSH, 41 apo 51 % prej tyre, janë përgjigjur se plotësisht pajtohen se drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes se PZHSH, 12 apo 15 % prej tyre, janë përgjigjur mesatarisht etj.

Tab.nr.12. 3.A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj?

Tab.nr.12	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	43	53,8	53,8	53,8
2	12	15,0	15,0	68,8
3	25	31,3	31,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.10.

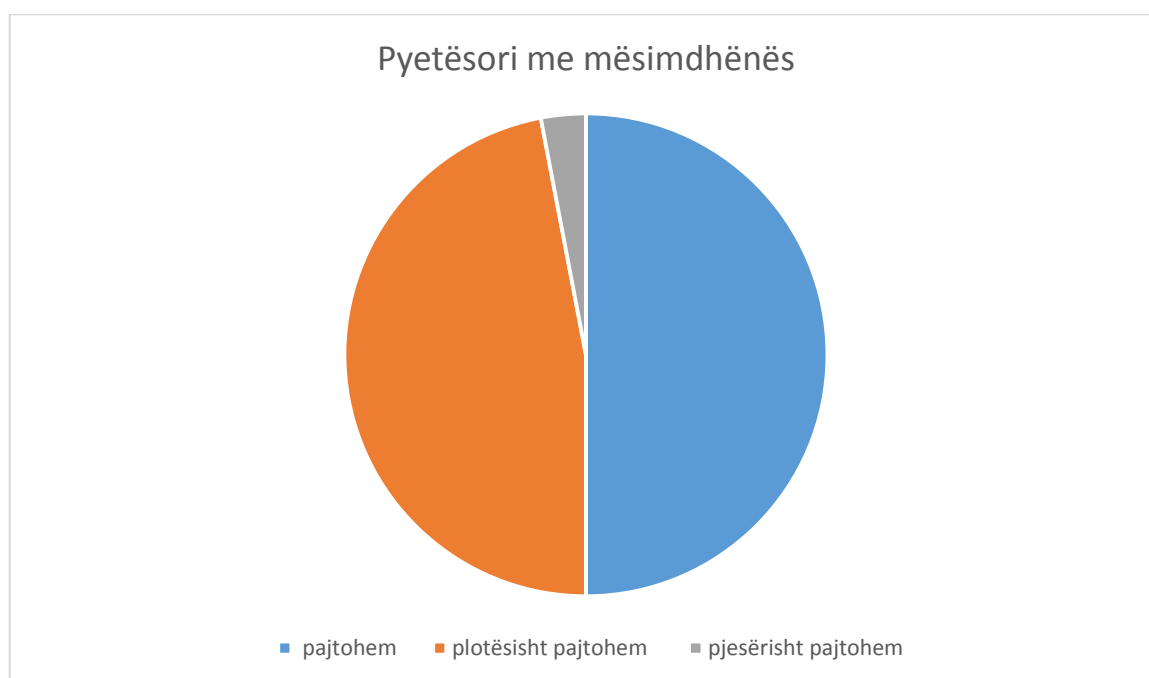


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 43 apo 54 % janë përgjigjur se plotësisht pajtohen se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj. 12 apo 15 % prej tyre, janë përgjigjur se pajtohen pjesërisht dhe 25 apo 31 % prej tyre, janë përgjigjur se pajtohen.

Tab.nr.13. 4 .Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?

Tab.nr.13	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	38	47,5	47,5	47,5
2	39	48,8	48,8	96,3
3	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.11.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 40 apo 50 % janë përgjigjur se pajtohen se drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës. 37 apo 47 % prej tyre, janë përgjigjur se plotësisht pajtohen dhe 3 apo 3 % prej tyre, janë përgjigjur se pajtohen pjesërisht.

Tab.nr.14 5. Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës?

Tab. Nr.14	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	47	58,8	58,8	58,8
2	13	16,3	16,3	75,0
3	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.12.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 47 apo 59 % janë përgjigjur se nuk pajtohen se drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës, 13 apo 16 % prej tyre janë përgjigjur se pajtohen pjesërisht dhe 20 apo 25 % prej tyre janë përgjigjur se pajtohen se drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës.

Tab.nr.15 6. Drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme?

Tab. Nr.15	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	46,3	46,3	46,3
2	18	22,5	22,5	68,8
3	14	17,5	17,5	86,3
4	5	6,3	6,3	92,5
5	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.13.

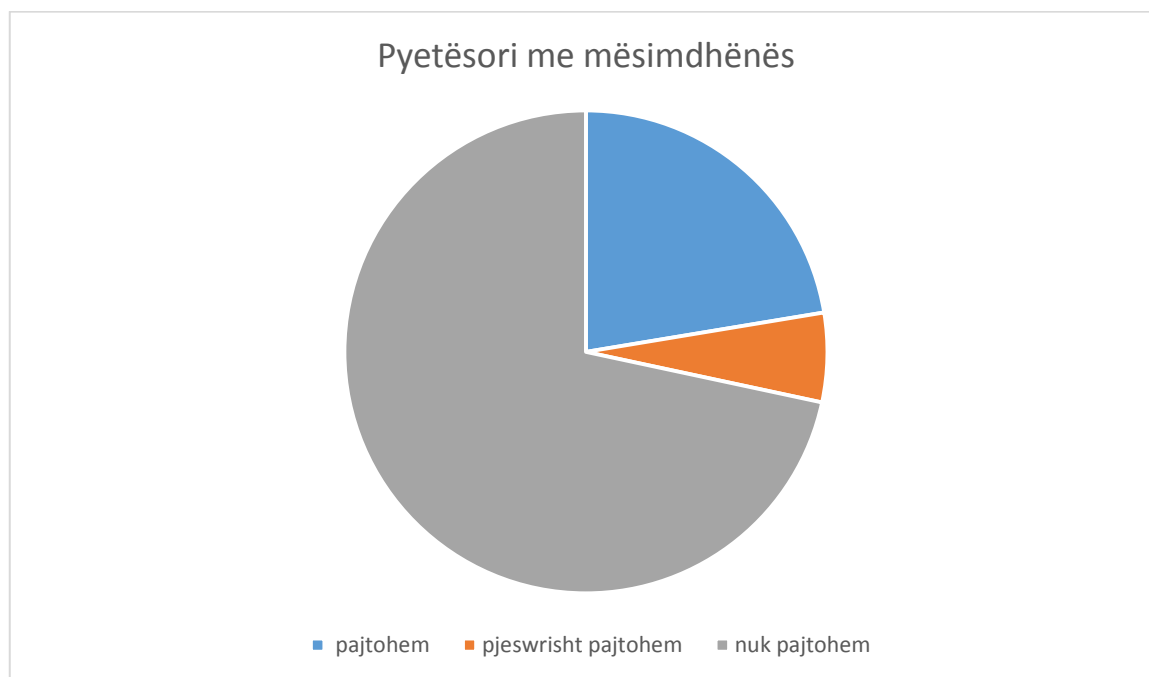


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 37 apo 46 % janë përgjigjur se pajtohen që drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme, 18 apo 23 % prej tyre janë përgjigjur se pajtohen pjesërisht, 14 apo 18 % prej tyre janë përgjigjur se plotësisht pajtohen, 5 apo 6 % prej tyre janë përgjigjur se pak pajtohen dhe 6 apo 8 % prej tyre janë përgjigjur se mesatarisht pajtohem.

Tab.nr.16 7. Drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?

Tab. Nr.16	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	15,0	15,0	15,0
2	19	23,8	23,8	38,8
3	38	47,5	47,5	86,3
4	8	10,0	10,0	96,3
5	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.14.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 12 apo 15% janë përgjigjur se pajtohen që drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike, 19 apo 24 % prej tyre janë përgjigjur se aspak nuk pajtohem, 38 apo 48 % prej tyre janë përgjigjur se nuk pajtohem se drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike 8 apo 10 % prej tyre janë përgjigjur se mesatarisht pajtohem dhe 3 apo 4 % prej tyre janë përgjigjur se pjesërisht pajtohem.

Tab.nr.17 8. Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë mësimdhënësit?

Tab. Nr.17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	30	37,5	37,5	37,5
2	37	46,3	46,3	83,8
3	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.15.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 30 apo 38 % janë përgjigjur se nganjëherë përfshihen në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj të gjithë mësimdhënësit, 37 apo 46 % prej tyre janë përgjigjur se asnjëherë, 13 apo 16 % prej tyre janë përgjigjur shpesh.

Tab.nr.18. 9 Drejtori i shkollës, mentoron mësimdhënësit me qëllim që t'i rrisë shkathhtësitë metodologjike?

Tab. Nr.18	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	12,5	12,5	12,5
2	38	47,5	47,5	60,0
3	17	21,3	21,3	81,3
4	14	17,5	17,5	98,8
5	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.16



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 10 apo 13% janë përgjigjur se shpesh që drejtori i shkollës, mentoron mësimdhënësit me qëllim që t'i rrisë shkathhtësitë metodologjike 38 apo 48 % prej tyre janë përgjigjur se anjëherë, drejtori i shkollës, mentoron mësimdhënësit me qëllim që t'i rrisë shkathhtësitë metodologjike. 17 apo 21 % prej tyre janë përgjigjur se nganjëherë, 14 apo 18 % prej tyre janë përgjigjur se rrallë dhe 1 apo 1 % prej tyre janë përgjigjur gjithmonë.

Tab.nr.19 10.Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?

Tab. Nr.17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	30	37,5	37,5	37,5
2	37	46,3	46,3	83,8
3	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.17.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 30 apo 38 % janë përgjigjur se pajtohen pjesërisht që drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate, 37 apo 46 % prej tyre janë përgjigjur se pajtohen, 13 apo 16 % prej tyre janë përgjigjur se nuk pajtohen.

Tab.nr.20 11. Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimeve dhe në ngritjen profesionale të mësimeve?

Tab. Nr.17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	30	37,5	37,5	37,5
2	37	46,3	46,3	83,8
3	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.18.

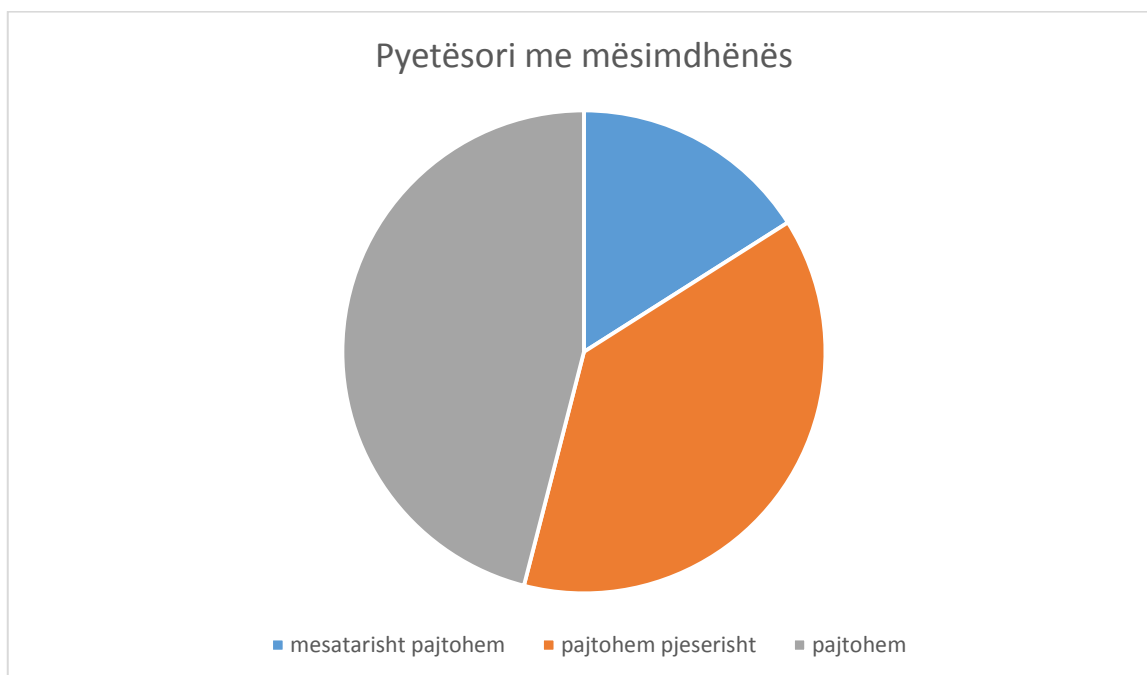


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësime, prej tyre 30 apo 38 % janë përgjigjur se pajtohen që drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimeve dhe në ngritjen profesionale të mësimeve, 37 apo 46 % prej tyre janë përgjigjur se nuk pajtohen, 13 apo 16 % prej tyre janë përgjigjur se plotësisht pajtohen.

Tab.nr.21 12.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?

Tab. Nr.17	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	30	37,5	37,5	37,5
2	37	46,3	46,3	83,8
3	13	16,3	16,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.19.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 30 apo 38 % janë përgjigjur pjesërisht që drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor, 37 apo 46 % prej tyre janë përgjigjur se pajtohen, 13 apo 16 % prej tyre janë përgjigjur se mesatarisht pajtohen.

Tab.nr.22 13. Drejtori përfaqëson vlerat e shkollës te komuniteti, institucionet dhe organet e tjera?.

Tab.nr.13	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	38	47,5	47,5	47,5
2	39	48,8	48,8	96,3
3	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.20.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 38 apo 48 % janë përgjigjur se pajtohen që drejtori përfaqëson vlerat e shkollës te komuniteti, institucionet dhe organet e tjera. 39 apo 49 % prej tyre, janë përgjigjur se pjesërisht pajtohen dhe 3 apo 4 % prej tyre, janë përgjigjur se plotësisht pajtohen.

Tab.nr.23 14.Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta?

Tab.nr.13	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	38	47,5	47,5	47,5
2	39	48,8	48,8	96,3
3	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.21.

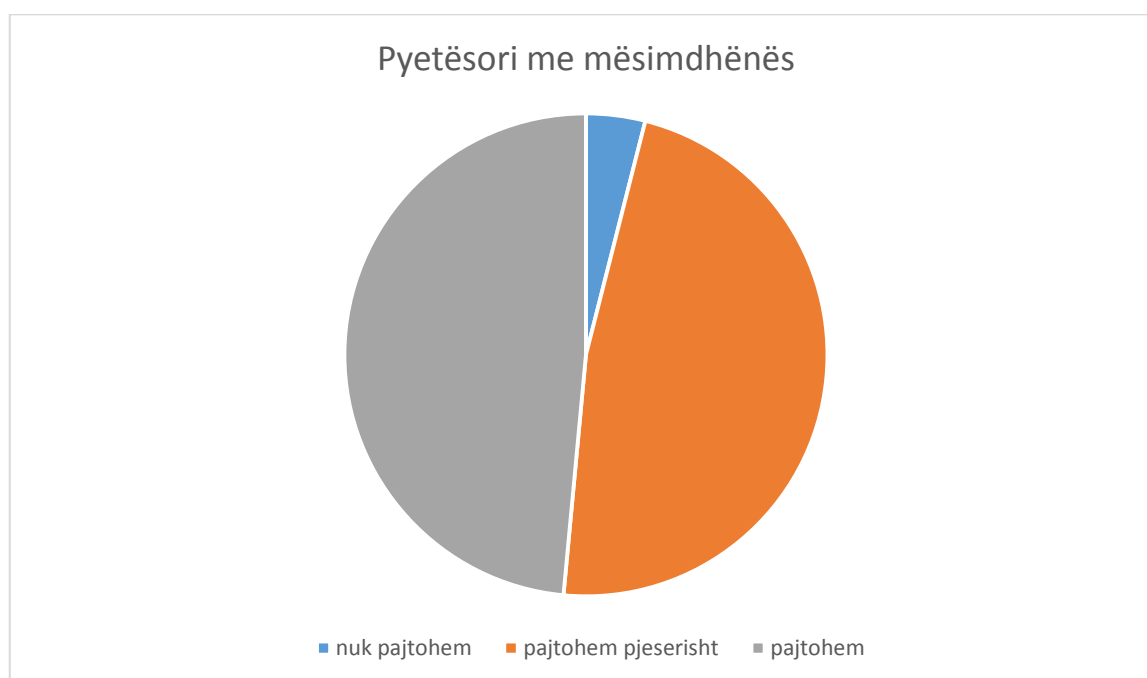


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 38 apo 48 % janë përgjigjur se pjesërisht pajtohen, 39 apo 49 % prej tyre, janë përgjigjur se pajtohem që drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta dhe 3 apo 4 % prej tyre, janë përgjigjur se nuk pajtohen.

Tab.nr.24 15.Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët?

Tab.nr.13	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	38	47,5	47,5	47,5
2	39	48,8	48,8	96,3
3	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Grafiku nr.22.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 80 mësimdhënës, prej tyre 38 apo 48 % janë përgjigjur se pajtohen pjesërisht që drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët, 39 apo 49 % prej tyre, janë përgjigjur se pajtohen dhe 3 apo 4 % prej tyre, janë përgjigjur se plotësisht pajtohen.

4.3 Rezultatet nga pyetësi me drejtorët e shkollave

Të nderuar drejtorë ky pyetësor ka për qëllim të marrë informacion rreth temës:” Menaxhimi dhe udhëheqja e drejtorëve në shkollat fillore të komunës së Lipjanit “.

Pjesëmarrja juaj në këtë studim nuk është e detyrueshme. Të dhënat e studimit do të jepen të përmbledhura, pa përmendur personin që ka plotësuar pyetësin. Po kështu, i gjithë informacioni që do të merret nga ky studim do të trajtohet si informacion koinfidencial dhe do të jetë vetëm në dispozicion të studiuesit që do të përpunojë të dhënat e këtij studimi. Ju lutem përgjigjuni me vërtetësi në çdo pyetje, në mënyrë që të dhënat që do të grumbullojmë të paraqesin gjendjen reale, me të gjitha arritjet dhe vështirësitë.

Paraprakisht ju falënderojmë për kontributin në këtë studim.

Shënoni me X shkronjën përbri përgjigjes që reflekton më mirë opinionin tuaj ose rrethojeni atë.

Në rast se ka një vizë (p.sh. __) ju lutem shkruani informacionin e kërkuar mbi të në mënyrë të lexueshme.

Emri i shkollës: _____ . Vendi : _____ .

Ju faleminderit për mirëkuptim!

Të dhënat personale për drejtorë

Cila është gjinia, mosha, përgatitja e mësimdhënësve dhe vendbanimi?

Të dhënat personale për drejtorë

Cila është gjinia, mosha dhe përgatitja e mësimdhënësve dhe vendbanimi?

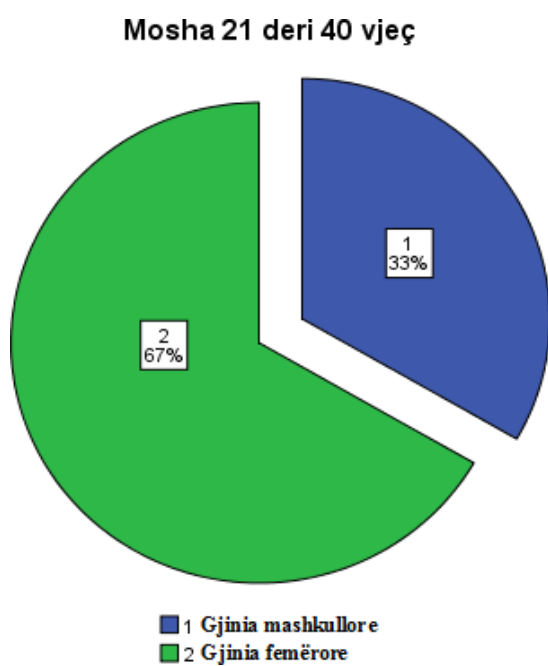
Tab. Nr.23.- Statistics (Statistikat – mosha dhe niveli arsimor i drejtorëve të shkollave).

	Mosha 21 - 40 vjeç	Mosha 41- 55 vjeç	Mbi 55 vjeç	Master	F. edukimi Bachelor	Fakultet tjetër
N Valid	3	4	1	3	3	2
Mean	1,67	1,40	1,0000	1,6667	1,2000	1,5000
Mode	2	1	1,00	2,00	1,00	1,00 ^a
Std. Deviation	,577	,548		,57735	,44721	,70711

Tab.nr.24. Drejtorët –Moshë: 21- 40 vjeç.

Tab. Nr.20	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	12,5	33,3	33,3
2	2	25,0	66,7	100,0
Total	3	37,5	100,0	

Grafiku nr.17



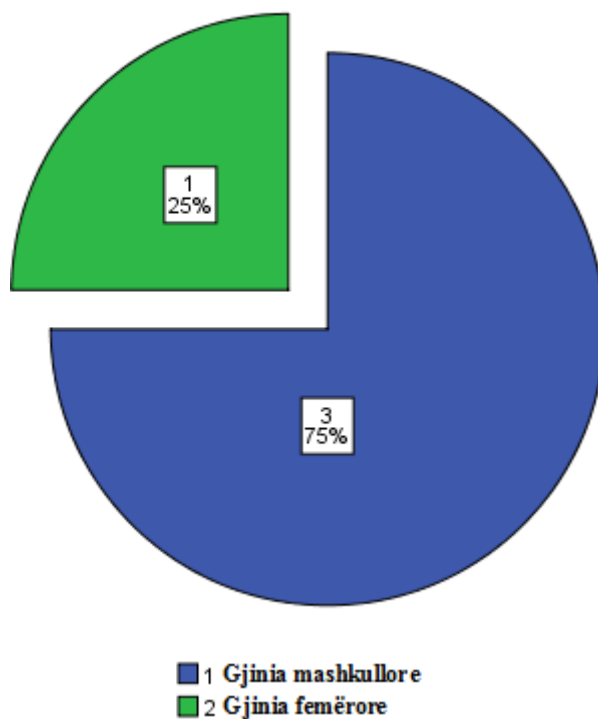
Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 3 drejtorë të moshës 21- 40 vjeç, prej tyre 1 apo 33 % janë meshkuj dhe 2 apo 67 % janë femra.

Tab.nr.25 Drejtorët –Mosha: 41 – 55 vjeç.

Tab. Nr.21	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	75,0	75,0	75,0
2	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Grafiku nr.18.

Drejtorët - Mosha - 41 - 55 vjeç

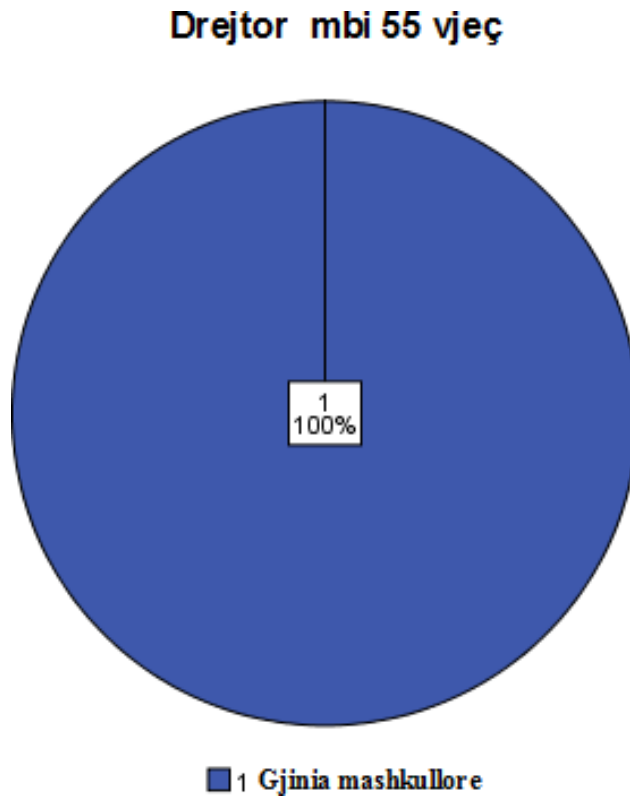


Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 4 drejtorë të moshës 41- 55 vjeç, prej tyre 3 apo 75 % janë meshkuj dhe 1 apo 25 % janë femra.

Tab.nr.26 Drejtorët mbi 55 vjeç.

Tab. Nr.22	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	12,5	100,0	100,0

Grafiku nr.19.

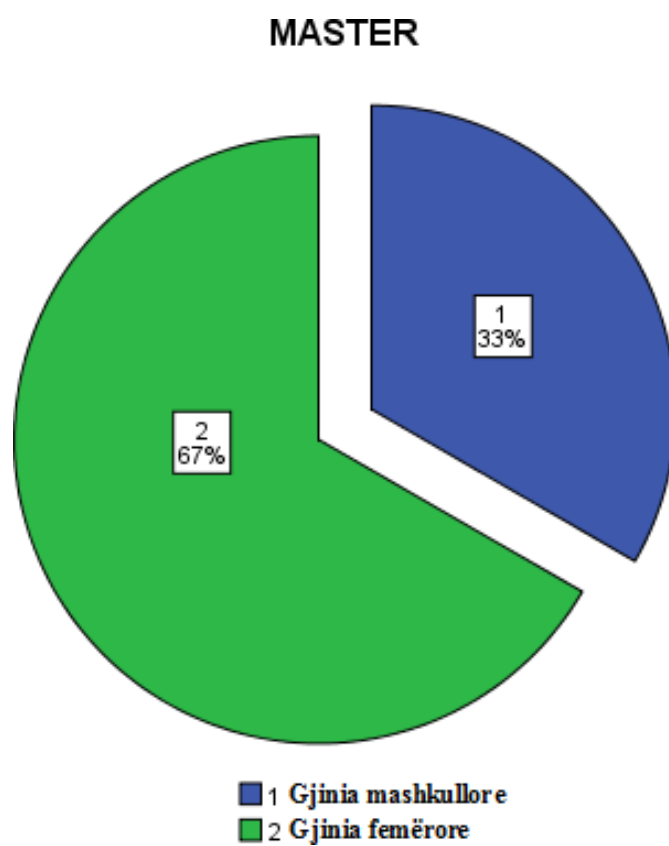


Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga 8 drejtor, 1 drejtor i moshës mbi 55 vjeç është i gjinisë mashkullore.

Tab.nr 27 MASTER

Tab. Nr.23	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	12,5	33,3	33,3
2,00	2	25,0	66,7	100,0
Total	3	37,5	100,0	

Grafiku nr.20.

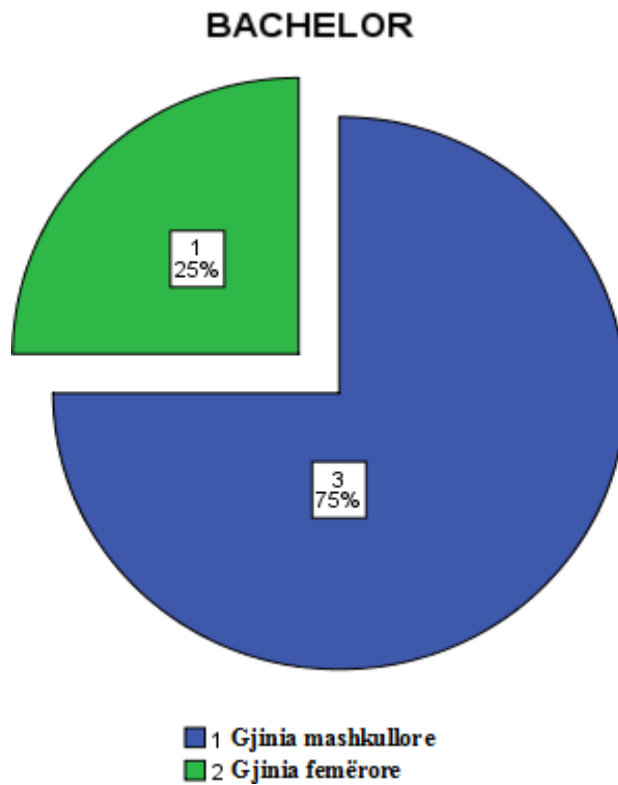


Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 3 drejtorë të cilët e kanë të kryer masterin, prej tyre 1 apo 33 % është i gjinisë mashkullore dhe 2 apo 67 % janë të gjinisë femërore.

Tab.nr.28 BACHELOR

Tab. Nr.24	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	75,0	75,0	75,0
2,00	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Grafiku nr.21.

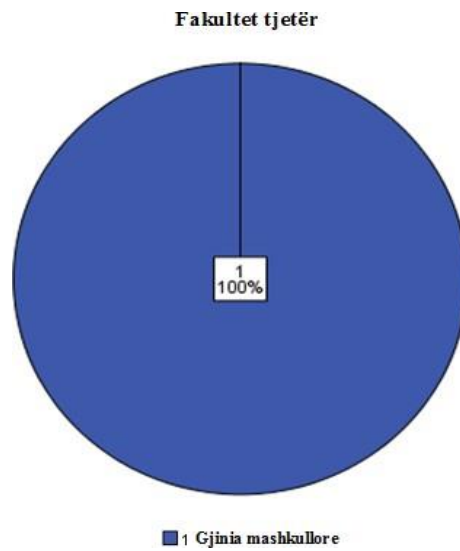


Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 4 drejtorë të cilët e kanë të kryer fakultetin (Bachelor), prej tyre 3 apo 75 % janë të gjinisë mashkullore dhe 1 apo 25 % janë të gjinisë femërore.

Tab.nr.29 Fakultet tjetër

Tab. Nr.25	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	12,5	100,0	100,0

Grafiku nr. 22.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 1 drejtor i gjinisë mashkullore i cili ka të kryer fakultet tjetër (nuk ka cekur se cilin fakultet) .

Tabela nr.30. Statistika deskriptive (përshkruese).

Pyetësi me drejtorë	N	Mean	Mode	Max	Min	Devijimi standard
1. Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë ?	8	1,87	1	1	2	,518
2..Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes se PZSHH?	8	2,25	1	1	4	1,282
3. A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj?	8	1,75	2	1	3	,707
4 . Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?	8	1,50	1	1	3	,756
5. Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës.?	8	1,38	1	1	3	,744
6. Drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme?	8	2,13	2	1	3	,641
7. Drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?	8	2,75	1	1	5	1,753
8. Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë mësuesit?	8	2.381	1	1	5	1,506
9. Drejtori i shkollës, mentoron mësuesit me qëllim që t'i rrisë shkathësitë metodologjike?	8	2,13	2	1	4	,991
10. Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?	8	2.50	1	1	4	1,504
11. Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësuesve dhe në ngritjen profesionale të mësuesve?	8	2.70	2	2	1	,956
12.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?	8	1.63	1	1	1	,845
13.Drejtori përfaqëson vlerat e shkollës te komuniteti dhe institucionet dhe organet e tjerë?.	8	1.60	2	2	2	,896
14.Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta?	8	2.13	1	1	1	921,
15.Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët?	8	1.78	2	2	4	,1.302

Në këtë tabelë janë të paraqitura të dhënat për 16 pyetjet për 8 drejtorë shkollash, që kanë qenë pjesëmarrës në këtë hulumtim. Në këtë tabelë është paraqitur mesatarja, modi, minimumi, maksimumi dhe devijimi standard për secilën pyetje në tabelë.

Tab.nr.31 1.Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë ?

Tab. Nr.27	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	62,5	62,5	62,5
2	3	37,5	37,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr. 23.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 5 apo 63 % janë përgjigjur se pajtohen plotësisht se udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë dhe 3 apo 38% prej tyre janë përgjigjur se pajtohen.

Tab.nr.32 2.Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes se PZhSh?

Tab. Nr.28	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	37,5	37,5	37,5
2	2	25,0	25,0	62,5
3	1	12,5	12,5	75,0
4	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.24.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 3 apo 38 % janë përgjigjur se plotësisht pajtohen që drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes se PZHSH-së, 2 apo 25 % prej tyre janë përgjigjur në alternativën se pajtohen, 1 apo 13 % prej tyre janë përgjigjur se nuk pajtohem, dhe 2 apo 25 % prej tyre janë përgjigjur se pajtohen pjesërisht drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes se PZHSH-së.

Tab.nr.33 3.A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj?

Tab. Nr.29	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	37,5	37,5	37,5
2	4	50,0	50,0	87,5
3	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.25.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 3 apo 38 % janë përgjigjur se pajtohem se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj, 4 apo 50 % prej tyre janë përgjigjur se nuk pajtohem dhe prej 8 drejtorëve, 1 apo 13 % prej tyre janë përgjigjur se plotësisht pajtohem që barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj.

Tab.nr.34 4. Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?

Tab. Nr.30	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	62,5	62,5	62,5
2	2	25,0	25,0	87,5
3	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.26.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 5 apo 63% janë përgjigjur se plotësisht pajtohem se drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës; 2 apo 25% e tyre janë përgjigjur se pajtohen, kurse prej 8 drejtorëve, 1 apo 13% e tyre janë përgjigjur se mesatarisht pajtohem.

Tab.nr35 5. Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës?

Tab.nr.31	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	75,0	75,0	75,0
2	1	12,5	12,5	87,5
3	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr. 27.

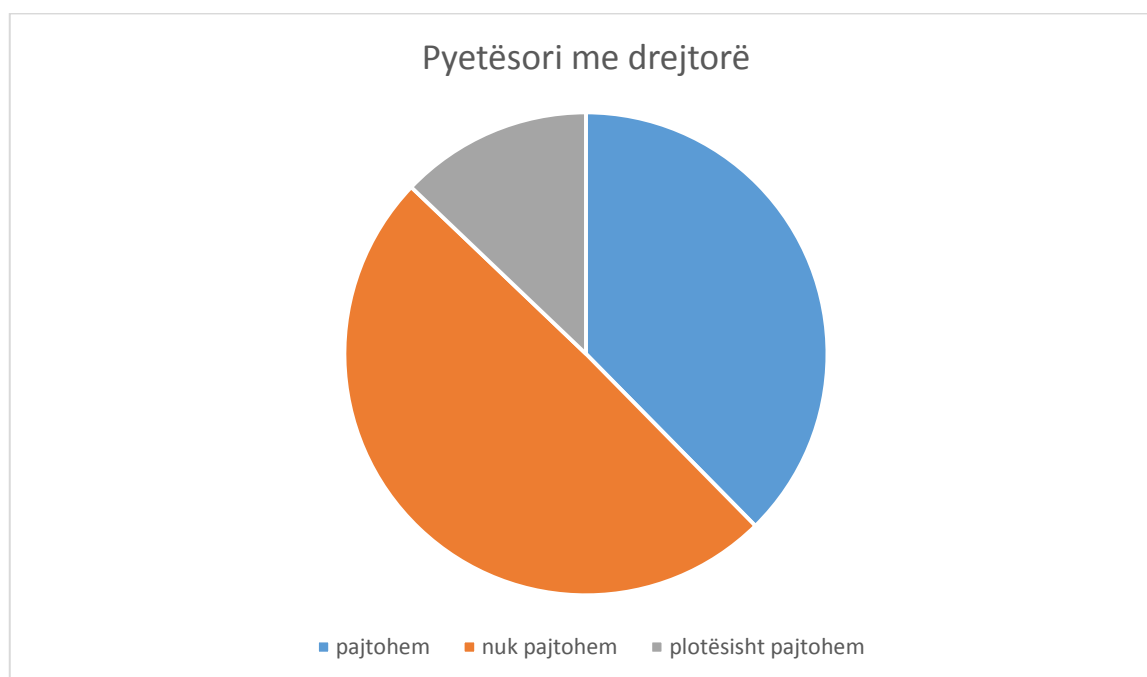


Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 6 apo 75% janë përgjigjur se plotësisht pajtohem drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës, 1 apo 13% prej tyre janë përgjigjur se pajtohem dhe prej 8 drejtorëve, 1 apo 13% e tyre janë përgjigjur se mesatarisht pajtohem.

Tab.nr.36 6. Drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme?

Tab.nr.32	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	12,5	12,5	12,5
2	5	62,5	62,5	75,0
3	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.28.

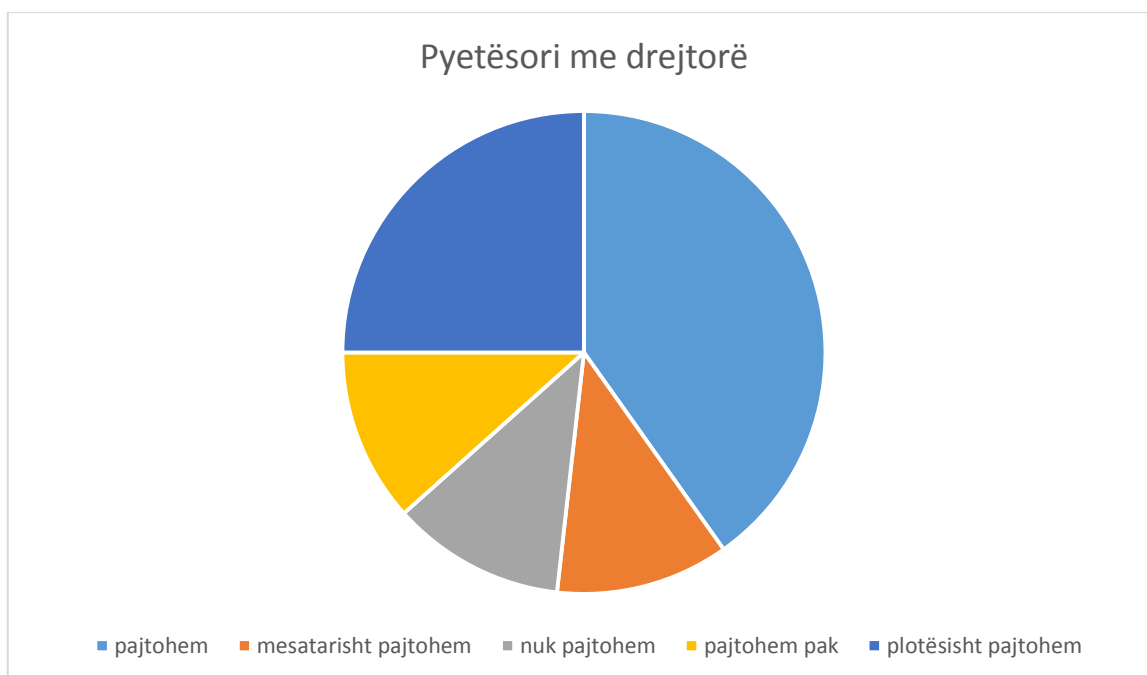


Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 5 apo 63% janë përgjigjur se plotësisht pajtohem që drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme, 2 apo 25% prej tyre janë përgjigjur se pajtohem dhe 1 apo 13% e tyre janë përgjigjur mesatarisht pajtohem.

Tab.nr.37 7.Drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?

Tab. Nr.33	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	37,5	37,5	37,5
2	1	12,5	12,5	50,0
3	1	12,5	12,5	62,5
4	1	12,5	12,5	75,0
5	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.29.

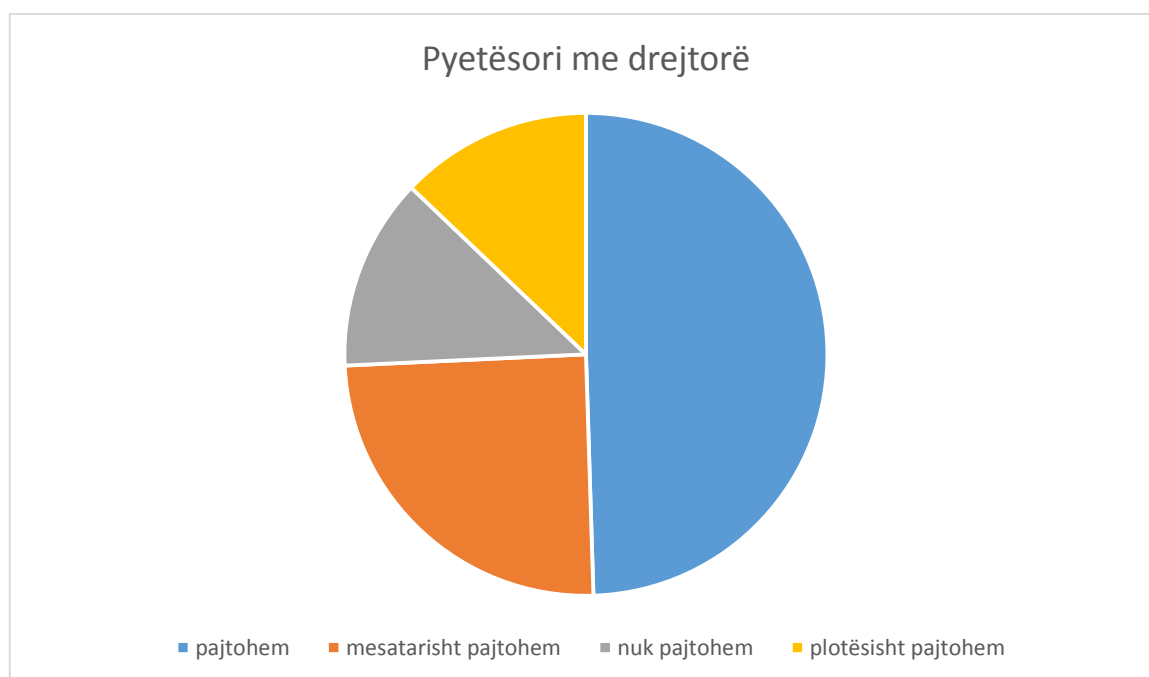


Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 3 apo 35% janë përgjigjur se pajtohen që drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike, 1 apo 18% prej tyre mesatarisht pajtohet; 1 apo 13% prej tyre janë përgjigjur nuk pajtohet; 1 apo 13% prej tyre janë përgjigjur se dhe 2 apo 25 % prej tyre janë përgjigjur se plotësisht pajtohen që drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?

Tab.nr 38 8. Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë
mësimdhënësit?

Tab.nr.34	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	37,5	37,5	37,5
2	2	25,0	25,0	62,5
3	1	12,5	12,5	75,0
4	1	12,5	12,5	87,5
5	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.30.

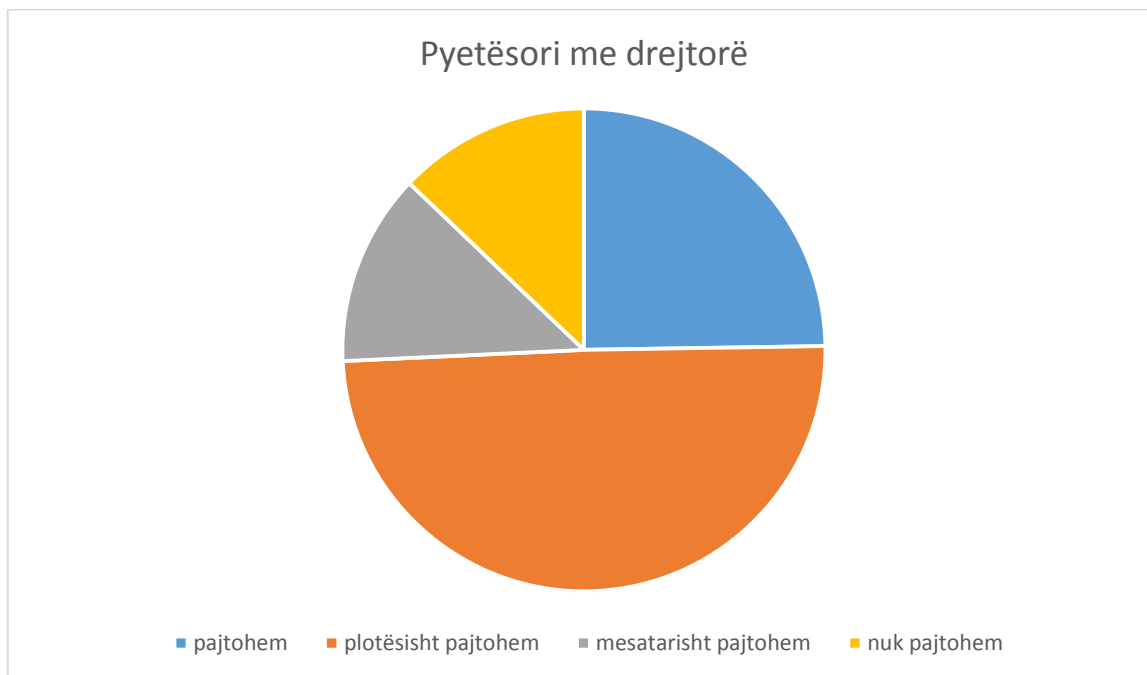


Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 4 apo 50% janë përgjegjës për pajtohem në marrjen e vendimeve në shkollë tuaj përfshihen të gjithë mësimdhënësit 2 apo 25% prej tyre janë përgjegjës për mesatarisht pajtohem, 1 apo 13% prej tyre janë përgjegjës për nuk pajtohen, kurse 1 apo 13% prej tyre janë përgjegjës për plotësisht pajtohen.

Tab.39 9. Drejtori i shkollës, mentoron mësime të mësuara me qëllim që t'i rrisë shkathhtësitë metodologjike?

Tab. Nr.35	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	25,0	25,0	25,0
2	4	50,0	50,0	75,0
3	1	12,5	12,5	87,5
4	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.31.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 2 apo 25% janë përgjigjur se pajtohen që drejtori i shkollës, mentoron mësime të mësuara me qëllim që t'i rrisë shkathhtësitë metodologjike; 4 apo 50% prej tyre janë përgjigjur se plotësisht pajtohen se drejtori i shkollës mentoron mësime të mësuara me qëllim që t'i rrisë shkathhtësitë metodologjike 1 apo 13% prej tyre janë përgjigjur se pajtohem mesatarisht, dhe 1 apo 13% prej tyre nuk pajtohet.

Tab.nr.40 10.Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?

Tab.nr.32	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	12,5	12,5	12,5
2	5	62,5	62,5	75,0
3	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.32



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 5 apo 63% janë përgjigjur se plotësisht pajtohem që drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate, 2 apo 25% prej tyre janë përgjigjur se pajtohem dhe 1 apo 13% e tyre janë përgjigjur mesatarisht pajtohem.

Tab.nr 41 11. Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimeve dhe në ngritjen profesionale të mësimeve?

Tab. Nr.30	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	62,5	62,5	62,5
2	2	25,0	25,0	87,5
3	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.33.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 5 apo 63% janë përgjigjur se plotësisht pajtohem se drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimeve dhe në ngritjen profesionale të mësimeve; 2 apo 25% e tyre janë përgjigjur se pajtohen, kurse prej 8 drejtorëve, 1 apo 13% e tyre janë përgjigjur se mesatarisht pajtohem.

Tab.nr.42 12.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?

Tab.nr.32	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	12,5	12,5	12,5
2	5	62,5	62,5	75,0
3	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.34.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 5 apo 63% janë përgjigjur se plotësisht pajtohem që drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor, 2 apo 25% prej tyre janë përgjigjur se pajtohem dhe 1 apo 13% e tyre janë përgjigjur mesatarisht pajtohem.

Tab.nr. 43 13.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?

Tab. Nr.30	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	62,5	62,5	62,5
2	2	25,0	25,0	87,5
3	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.35



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 5 apo 63% janë përgjigjur se plotësisht pajtohem se drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor, 2 apo 25% e tyre janë përgjigjur se pajtohen, kurse prej 8 drejtorëve, 1 apo 13% e tyre janë përgjigjur se mesatarisht pajtohem.

Tab.nr.44 14.Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta?

Tab.nr.31	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	75,0	75,0	75,0
2	1	12,5	12,5	87,5
3	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr. 36.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 6 apo 75% janë përgjigjur se plotësisht pajtohem drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta, 1 apo 13% prej tyre janë përgjigjur se pajtohem dhe prej 8 drejtorëve, 1 apo 13% e tyre janë përgjigjur se mesatarisht pajtohem.

Tab.ne.45 15.Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët?

Tab. Nr.30	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	62,5	62,5	62,5
2	2	25,0	25,0	87,5
3	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Grafiku nr.37.



Nga rezultatet e paraqitura në grafik, shihet se nga gjithsej 8 drejtorë, prej tyre 5 apo 63% janë përgjigjur se plotësisht pajtohem se drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët; 2 apo 25% e tyre janë përgjigjur se pajtohen, kurse prej 8 drejtorëve, 1 apo 13% e tyre janë përgjigjur se mesatarisht pajtohem.

4.5 Rezultatet e përgjithshme nga intervista me prindër

Takimin me prindër e kemi realizuar me ndihmën e mësimitdhënësve të cilët i kanë informuar përmes nxënësve. Në secilën shkollë kanë qenë 10 prindër-pjesëmarrës, që fëmijët e tyre shkonin në klasa të ndryshme, duke filluar nga klasa e parë e deri te ajo e pestë. Prindërit i kemi përshëndetur dhe falënderuar për pjesëmarrjen e tyre, duke iu treguar arsyen e takimit, kohën sa do të zgjasë takimi (një orë), për përgjigjet e tyre nuk do të identifikohet emri i asnjërit prej tyre dhe nuk do t'i jepet askujt asnjë lloj raporti.

1. Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë?

P.1: “ Mendoj se diçka që ju mungon drejtorëve të shkollave dhe lë të dëshiruar në të ardhmen është që drejtorët të jenë udhëheqës të mirë dhe motivues gjë që nxit rritjen e vazhdueshme të cilësisë në shkollë”

2. Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes së PZhSh?

P.1,2,3” Nuk e di së pari çka mund të jetë kjo PZhSh, mirëpo besojmë që kjo ka të bëjë me shkollën dhe është detyrë e drejtorit që ta udhëheqë këtë proces.

P.4,5,7” Është detyrë e drejtorit që së pari ta iniciojë punën e KDSH-së dhe pastaj bashkërisht me të dhe mësimitdhënësit e shkollës ta udhëheq procesin e PZhSh-së ku do të paraqesë planin strategjik, vizionin dhe misionin e shkollës, prioritetet, mangësitë dhe përparësitë që i duhen shkollës”.

3. A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj?

“Shumica e prindërve thanë se drejtori është zot shtëpie, për dështimet dhe sukseset e bart tërë përgjegjësinë për performancën e shkollës.”

4. Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?

P.1,2 “Sa i përket bashkëpunimit shkollë-prindër, shumica e prindërve thanë se nuk janë të kënaqur me angazhimin e drejtorëve për të qenë të përfshirë në angazhimin e tyre në shkollë. Po ashtu, ata thonë se ka raste kur prindërit nuk ftohen për t'i dëgjuar hallet dhe problemet me të cilat përballet shkolla.

P.3,4. Bashkëpunimi me të tjerët, komunikimi, ndikon në mjedisin shkollor të pastër, të sigurtë si dhe me zbatimin e ligjit. “

P.5.Nëpërmjet bashkëpunimit ne i identifikojmë problemet në fushat e ndryshme të mësimdhënies dhe suksesi nuk mungon, sepse bashkërisht gjejmë strategji të reja frytdhënëse.

P.6,7. Po, madje shumë ndikon bashkëpunimi, sepse rrit cilësinë e mësimdhënies pasi puna grupore është më efektive, personeli ndjehet i motivuar kur puna e tyre vlerësohet, ndjehen përgjegjës për veprimet e tyre duke nxitur llogaridhënien dhe gjithashtu nëse drejtori bashkëpunon me të gjithë pa dallim, e sidomos me komunitetin, pa dyshim që do të ketë cilësi e rezultate të larta në mësimnxënie.

5. Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës?

P.1,2 “Shumica e prindërve thonë se drejtori duhet të përfshijë mësimdhënësit të jenë pjese e identifikimit të mangësive me qëllim të përmirësimit të shkollës dhe konsiderojnë që te kjo pikë ndoshta ka edhe mangësi..”.

P.3,4, “Shumica e tyre thonë se gjate përvojës së tyre si prind, ata ballafaqohen me sfida të ndryshme, por që thonë se shpesh herë nuk dinë edhe ku të adresohen.”

P.5,6 “Duke u bazuar në kompetencat e parapara në rregulloren e shkollës, duke respektuar kolegët dhe duke përcjellë punëtorët në zbatimin e punës së tyre, si dhe në koordinim të plotë mësimdhënës- komunitet- nxënës.”

P.7,8 “Mendoj se bashkëpunimi me drejtorin rrit cilësinë e mësimdhënies, sepse bëhet shkëmbimi i ideve të ndryshme.”

P.9.10” Shumë nga mësimdhënësit janë përgjigjur se afërsia e drejtorit me mësimdhënësit rritë cilësinë, sepse shkëmbehen përvojat e njëri- tjetrit dhe kështu arrihen rezultate të larta dhe qëllimet e pritura. Aty ku ka bashkëpunim ka cilësi dhe ndarje të obligimeve dhe përgjegjësive të barabarta nga kolegët nuk mungon suksesi “

6. Drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme?

P.1,2,3,4“Këtu ndoshta edhe nuk jemi shumë kompetent të përgjigjemi , por ka raste që hasim në probleme të dokumentacionit që na nevojitet për fëmijët.”

P.5,6,7 “Me keqardhje mund ta them por ka drejtorë që nuk janë njohës të kompjuterit, apo edhe leximit të adrës- email-lave, dhe shpesh ndodh që mos të jemi informuar për ndonjë informacion që është me rëndësi për fëmijët tanë”.

7.Drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?

P.1,2,3 “Po është e vërtetë që drejtori duhet t’i paraprijë parandalimit të lindjes së problemeve apo edhe situatave problematike.’

P.4,5,6,7”Ka raste kur drejtori as që involvohet në situata të caktuara, bëhet thuajse s’ka ndodhur asgjë.

8. Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë mësimitdhënësit?

P.1,2,3,4” Nuk mund të themi se kemi një informacion të tillë.’

P.5,6,7 “Besojmë se një udhëheqës patjetër duhet bisedojë, bashkëpunojë dhe të merrë vendime bashkë me mësimitdhënësit sepse janë anëtarë të kësaj familjeje”.

9. Drejtori i shkollës, mentoron mësimitdhënësit me qëllim që t’i rrisë shkathtësitë metodologjike?

P.1,2,3,4 “Sigurisht drejtori mentoron mësimitdhënësit për të rritur cilësinë në mësimitdhënie dhe mësimitnxënie.”

P.5.6.7. “Po shpesh fëmijët tregojnë që në X-orën ishte drejtori, dhe sigurisht aty vlerësohen shkathtësitë dhe angazhimet e nxënësve dhe mësimitdhënësë”

10.Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?

P.1,2,3 “Në shkollën ku mësojnë fëmijët e mi ka afërsisht katër vite që nuk është investuar asgjë. Shpesh fëmijët tregojnë që mësimit mësojnë blejnë gjërat e nevojshme për punë me mjete vetanake si: letra, kopje letrash, letra me ngjyrë, marker etj.”

P. tjerë. “Nuk kemi informacion”?

Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimit dhe në ngritjen profesionale të mësimit?

P.1,2,3 “ Mendojmë se drejtorët e shkollave duhet t’i trajtojnë në mënyrë të barabartë gjithë mësimit, mos të krijojnë grupe të caktuara në shkollë duke i favorizuar vetëm ata që kanë simpati ndaj tyre. Duhet të jenë inovator, motivues e mbi të gjitha të kenë qasje pozitive. Kur drejtori ka qasje pozitive, gjen kohë për mësimit duke i pritur në mënyrë me shoqërore, jo në mënyrë të kontrollit, duke i mbështetur si një kryefamiljar i shkollës pa dyshim se secili mësimit do të reflektojë me ndërgjegjen e tij duke qenë edhe më të përgjegjshëm në punën që e kryejnë, do të ishin motivuar më shumë.

P.4,5,6, “Disa prindër pohojnë që kishin pasur dëshirë që drejtorët e shkollave mos të ishin partiak. Ata përshkruajnë se drejtorët janë të zgjedhur në baza partiake, të cilët janë aty për ta mbrojtur votën e partive politike sepse janë menaxherë të vendvotimeve. Nuk mund të bëjnë një hap pa direktiva të politikës, të atyre që i kanë sjellë aty, duke e përshkruar si diçka të dhimbshme që nuk mund të ndihmojnë as kuadrin e ri. Këtë çështje e shohin si shumë të rëndësishëm duke pasur dëshirë që drejtorët e tyre të janë profesional dhe më autonom në vendimmarrje.

P,7 “Drejtori duhet që të angazhohet për aktivitetet dhe trajnimet që janë në aspektin profesional për ngritjen e cilësisë në mësimit, si dhe duke i motivuar për punën që bëjnë mësimit.”

P.8” Drejtori dërgon në trajnime të ndryshme stafin për të pasur qasje dhe ngritje të re profesionale, mirëpo jo të gjithë po e kanë mundësinë për të marrë pjesë në trajnime”.

P.9 Në çdo mënyrë drejtori duhet të angazhohet t’i mbështesë mësimit në ngritje profesionale, duke i informuar për çdo risi që ai kupton duke i ofruar kushte të përshtatshme për t’u avancuar mësimit “

P.10 “Mendojmë se drejtorët duhet të jenë transparent me të gjithë, duhet që gjithmonë stafin e mësimit ta motivojë për trajnime të ndryshme që janë në të mirë së pari të tyre, nxënësve dhe në përgjithësi shkollës.”

12.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?

P1,2,3,4 “Si anë pozitive të drejtorit prindërit pohojnë që vlerësojnë vendosjen e rregullit në shkollë. Si menaxher të mirë për punën që e bëjnë në vendosjen e rregullave. Theksojnë si shumë të rëndësishme ardhjen e nxënësve në mënyrë të rregullt dhe mos pengimin e procesit mësimor nga ana e prindërve siç ka ndodhur më herët duke pohuar se tani më kanë më shumë rregull në shkollat e tyre. P.5,6 “Mendoj se përveç njohurive dhe eksperiencës profesionale në realizmin e profesionit, një drejtor shkolle duhet që të krijojë një klimë të mirë për të gjithë mësimdhënësit duke qenë afër punës së tyre, duke i motivuar ata dhe duke bashkëpunuar me ta”.

P. e tjerë. “ Prindërit pohojnë se drejtorët e shkollave kryesisht merren me procesin mësimor. Gjatë ditës ata përcjellin mbarëvajtjen e procesit mësimor, evidentimin e mësimdhënësve në shkollë, ardhja e mësimdhënësve me kohë, vijimin e orëve mësimore, disiplinën, ruajtjen e inventarit dhe respektimin e rregullores së shkollës. Këto gjëra i deklarojnë si gjërat më të rëndësishme të drejtorëve duke i klasifikuar si prioritete të drejtorëve. Krijimi i një vizioni të shkollës do të ishte mirë me qëllim të ngritjes së cilësisë në shkollë, për edukim cilësor, dhe kuptohet që pjesë e vizionit janë mësimdhënësit si në hartim të tij po ashtu edhe pjesë e tij“ Por jo diçka më shumë se kaq.

14.Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta?

P.1,2,3 “Në shkollën ku ndjekin mësimet fëmijët tanë, flitet shumë për gjithëpërfshirjen, po sa përfilllet ajo mbetet për të dëshiruar.”

P.4,5,6 “Sa i përket fëmijëve me nevoja të veçanta, unë si prind jam shumë e zhgënjyer me stafin dhe udhëheqësin e shkollës sepse fëmija im ka nevojë ta ketë klasën në katin më të ulët, por kjo as që është marrë për bazë. Shpeshherë e kam shqetësim se si e tejkalon këtë sfidë fëmija im që çdo ditë përballet me shkallët që e ka të vështirë t’i kalojë.”

15. Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndjejnë të gjithë akterët?

P.1,2,3,4 “ Mendoj se përveç njohurive dhe eksperiencës profesionale në realizmin e profesionit, drejtori si udhëheqës shkolle duhet të krijojë një klimë të mirë për të gjithë mësimit duke qenë afër punës së tyre, duke i motivuar ata dhe duke bashkëpunuar me ta”

“Shumica e prindërve të tjerë, u shprehën se kanë qëndrime pozitive ndaj mësimit dhe drejtorëve duke i motivuar ata, si dhe bashkëpunimi në mes tyre është i kënaqshëm. Po ashtu, shumica e prindërve thanë se janë të kënaqur me punën dhe angazhimin e mësimit dhe drejtorëve, por ende ka nevojë për ngritje profesionale, për trajnime të ndryshme që janë të mirëseardhura për mësimit si dhe për ngritjen e cilësisë në shkollë.”

KAPITULLI IV

4.1.PËRFUNDIM DHE REKOMANDIME

4.1.1.Konkluzione

Udhëheqja e aftë e drejtorëve të shkollave është një kontribues i rëndësishëm. Udhëheqja e mirë e shkollës luan një rol të rëndësishëm në ngritjen e rezultateve të nxënësve. Me hartimin e standardeve për drejtor shkolle, pra të nivelit parauniversitar, si dhe nxjerrjen e Udhëzimit Administrativ lidhur me përzgjedhjen e tyre, procedurat, komisionet, deri te hartimi i listës përfundimtare në njëfarë mënyre është përvijuar një lloj i profilit të menaxherit për këtë nivel institucional. Mënyra e përzgjedhjes së drejtorëve të shkollave të nivelit parauniversitar, sipas praktikave të deritashme dhe gjendjes së menaxhimit të shkollës, lë shumë për të dëshiruar, por nuk është zgjidhja që i duhet sistemit arsimor të Kosovës.

Drejtori me pozitën e tij mund të ndikojë në cilësinë e mësimin, gjë që u dëshmuar edhe nga rezultatet tona, ku shumica e mësimdhënësve dhe drejtorëve pajtohen plotësisht që drejtori me punën e tij të drejtë dhe me përkushtim ndikon jashtëzakonisht shumë në avancimin e shkollës. Përveç mendimeve të ndryshme në mes të drejtorëve dhe mësimdhënësve sa i përket krijimit të mundësive të mira udhëheqëse dhe menagjeriale brenda shkollës nga ana e drejtorëve, pati mendime të ndryshme edhe për atë se sa drejtori i shkollës siguron proces transparent dhe të drejtë në përzgjedhjen e nxënësve, mësimdhënësve dhe të tjerëve si përfaqësues të shkollës në aktivitete, ngjarje apo mundësi të ngritjes profesionale.

Nga rezultatet e fituara shohim që mësimdhënësit janë të interesuar në avancimin apo zhvillimin profesional të tyre, si dhe ata shfrytëzojnë burime të ndryshme të informacioneve në mënyrë që të sjellin risi tek nxënësit dhe të kenë performancë më të mirë para tyre.

Ajo çfarë mund të bëjnë, si drejtorët ashtu edhe mësimdhënësit e shkollave, është që t'i forcojnë raportet në mes vete, të gjejnë gjuhë të përbashkët, të zhvillohen profesionalisht në vazhdimësi që të sjellin më të mirën brenda shkollës për nxënësit, drejtorët t'i përkrahin dhe motivojnë mësimdhënësit në çdo gjë që ata ndërmarrin në të mirë të shkollës, Sipas tyre, drejtorët e shkollave duhet të ushtrojnë ndikim të rëndësishëm në zhvillimin profesional të mësimdhënësve dhe se përgjegjësia e parë dhe ndoshta më e rëndësishme e drejtorit fokusohet në hartimin e zhvillimit profesional. Këto e shumë të tjera do të ndikonin për të arritur cilësi e rezultate sa më të larta në mësimdhënie e mësimnxënie.

Mësimdhënësit e të dy cikleve, si mësimdhënësit klasorë ashtu edhe ata lëndorë shprehen në disa shkolla si korpus hulumtimi u shprehën se kanë mbështetje nga ana e drejtorit të tyre. Por ka edhe raste kur ata shprehin pakënaqësitë për sjelljet e drejtorëve. Këtë e konfirmuan edhe drejtorët e shkollave, të cilët pohuan se ka raste kur ata përdorin metoda të ndryshme për t'i mbështetur mësimdhënësit e tyre dhe atëherë kur ata shprehin pakënaqësi dhe humbin motivimin në punë.

Në bazë të hulumtimit të bërë me mostrën e përzgjedhur kemi vërejtur se në shkolla ka ide e mendime dhe qëndrime shumë heterogjene sa i përket përkatësisë profesionale dhe menaxheriale të tyre. Kjo tregon se ende nuk është ndërtuar një sistem i qëndrueshëm për përgatitjen e kuadrit për menaxher të institucionit arsimor në Kosovën e shek. XXI. Hetohen mangësi të theksuara, sidomos në procedurat e përzgjedhjes së kandidatëve më të përgatitur për drejtor shkolle. E gjithë procedura e intervistimit dhe e rekrutimit, mund të jetë krejt në rregull, por në fund është kryetari i komunës ai i cili vendos se kush nga tre kandidatët është më i miri ose edhe i përzgjedhuri i tij.

Punimi i temës së masterit është prezantuar në formën e analizës teorike dhe pjesës statistikore të bazuar në hulumtimin e realizuar. Të gjitha këto janë prezantuar në formë tabelore dhe grafikë si dhe të analizuar në prezantimin e të dhënave në kapitujt paraprakë. Gjithashtu, bazuar në të dhënat e hulumtimit do t'i japim edhe rekomandimet lidhur me rëndësinë, karakteristikat dhe formatin e menaxhimit dhe udhëheqjes arsimore në Kosovë, duke nxjerrë në spikamë modelin më të suksesshëm të drejtorit të shkollës. E gjithë kjo do të reflektojë në ngritjen e cilësisë në arsim dhe menaxhim sa më të suksesshëm të sistemit të arsimit parauniversitar në Kosovë.

Përfundimet e dala nga ky punim janë rezultat i analizës së bibliografisë, strategjive, politikave si dhe mendimeve dhe gjetjeve empirike nga hulumtimi. Kjo mendojmë se ia shton edhe më shumë vlerën këtij studimi dhe se do të ndihmojë politikën, por edhe ekspertët e tjerë për gjetjen dhe vendosjen e kaheve të orientimit të vizionit për menaxherin e shekullit të teknologjisë së informacionit, por edhe të globalizmit në përgjithësi. Gjithashtu, rezultatet e këtij punimi, sidomos pjesa empirike, por edhe ajo teorike, do t'i ndihmojnë edhe studiuesit e rinj, studentët sidomos, për perfeksionimin e kurrikulave dhe të syllabusëve për studimet të nivelit themelor dhe master nga fusha e udhëheqjes arsimore. Si përfundime të këtij studimi mund të radhiten këto konkluzione:

4.1.2.Rekomandime

- Të definohet qartë se kush është drejtuesi i një institucioni arsimor në Kosovë? Cili është profili i tij?
- Duhet të fuqizohet roli i prindërve në shkollë, të kërkohet dhe vlerësohet kontributi i tyre në shkollë, në mënyre që prindërit të ndryshojnë pikëpamjen e tyre për rolin e rëndësishëm që kanë për ngritjen e cilësisë në shkollë
- Të gjithë drejtuesit e shkollave të ndjekin trajnime të vazhdueshme për të qenë në hap me inovacionet pedagogjike që po ndodhin në botë, me qëllim që ato risi t'i fusin në stilin e udhëheqjes së tyre për të ngritur performancën në institucionin arsimor ku ata udhëheqin.
- Menaxherëve të institucioneve të arsimit u duhen më shumë kompetenca mbi burimet njerëzore dhe financat.
- MASHT dhe Drejtoria Komunale e Arsimit të organizojnë programe të gjera zhvillimi profesional për drejtuesit në shkolla dhe/ose t'i inkurajojnë drejtuesit të ndjekin kurse specifike kualifikimi, të cilat e vënë theksin tek aftësitë e drejtimit dhe tek stilet drejtuese, kurse për ata të cilët dëshirojnë që karriera e tyre të jetë në fushën e udhëheqjes.
- Aktivitetet për zhvillim profesional duhet të mbështeten, përkrahen, stimulohen nga MASHT-i dhe DKA-ja për punën shtesë që bëjnë, pasi që roli i tyre në punën që bëjnë në përgatitjen profesionale të mëtutjeshme është tepër i rëndësishëm për Institucionet Arsimore dhe për ngritjen e performancës në punën e tyre.
- Të gjithë udhëheqësit e shkollave të përdorin në masë të madhe stilin e udhëheqjes pedagogjike në udhëheqjen e tyre për të ngritur performancën në shkollë ose që njohuritë pedagogjike të cilat i posedojnë, të futen në kombinim me stilin e tyre momental të udhëheqjes, sepse kjo do të ngritë performancën e shkollës dhe do të avancojë performancën edhe të vetë udhëheqësit.
- DKA-në dhe drejtorët e shkollave, në vendimmarrje të jenë demokratik, të përfshihen stafi dhe prindërit në vendimmarrje, gjithashtu të formohen këshillat e shkollave sipas UA në fuqi, ku thekson se duhet të jenë të përfshirë të gjithë akterët të cilët kontribuojnë në performancën e shkollës. Kjo i jep mundësi shkollës që t'i korrigjojë gabimet e të shkojë në drejtimin e duhur.

- Shkollat të kërkojnë organizimin e trajnimeve të nevojshme për ngritjen e cilësisë në shkollë, kur kemi parasysh ndryshimet e mëdha që po bëhen në fushën e KKK-së ose të kërkojë ndihmë dhe përkrahje, qoftë nga DKA-ja, apo edhe MASH-i.
- Duke pasur parasysh se sjellja e drejtorit ndikon drejtpërsëdrejti në përmirësimin e klimës në shkollë, rekomandojmë që institucionet e nivelit qendror dhe rajonal të kenë përparësi në zhvillimin e programeve të trajnimit me drejtuesit lidhur me përmirësimin klimës në shkollë.
- Drejtorët e shkollave duhet të krijojnë raporte të ndërsjella me mësimdhënësit për arritje të rezultateve më të mira.

Bibliografia

- Beatriz Pont, Deborah Nusche, Dvid Hopinks. (2008). *Improving School Leadership*. Paris: OECD.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. london: Sage.
- Bush, T. (2007). *Educational Leadership and Management*. Warwick: WRAP.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. Los Angeles. London. New Delhi. Singapore: SAGE.
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany: State University of New York pPress.
- Cunningham, W. G., & Cordeiro. (2000). *Educational Administration: A Problem-Based Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dictionary, O. (2005). *Bussines and Mamagement*. London: Oxford University Press.
- Favol, H. (1990). *Essentials of Management*. New York: Fifth Edition, Mc Graw-hill Kublishing.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial Management*. London: Pitman.
- Fredmund, M. (2010). *Management: The Essence of the Craft*. Chicago: Campus Verlag.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2003). *Forcat e ndryshimit në Arsim*. Tiranë: Qendra për Arsim Demokratik.
- Fullan, M. (2008). *The secrets of change*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Fullan, M. (2011). *Change Leader*. San Francisco: Jossey-Bass: A Wiley Iprint.
- GIZ. (2012). *Shkolla e mirë*. Prishtinë: Envinion.
- Hall, V., Morgan, C. (1986). *Headteachers at Work*. Millton Keynes: Open University Press.
- Harold Koontz & Heinz Weinrich. (2008). *Essentials of Management*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Hyseni H., Mita N., Salihaj J., & Pupofci D. (2003). *Qeverisja dhe Udhëheqja në Arsim*. Prishtinë: Qendra për Arsim e Kosovës.
- Jashari, H. (2005). *Sociologjia e Arsimit*. Shkup.
- Jashari, H. (2005). *Sociologjia e Arsimit*. Shkup: Interlingua.
- Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). *The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student* . Pennsylvania: Amerikan Educational Research Association.
- Katz, R. (1955). *Skills of an Effective Administrator*.
- Katz, R. (2009). Leadership Skills Approach. *Skills Approach: Robert Katz, Leadership Models*.

- KEC. (2010). *Monitorimi i buxhetit dhe financave komunale të arsimit në pesë komuna të Kosovës*. Prishtinë: Gazeta zyrtare.
- Kenneth Leithwood & Doris Jantzi. (1999). *The Effects of Transformation Leadership on Organisation*. Buckingham: Open University Press.
- Kerry Jennifer Barnet & John McCormick. (2004). Leadership and Individual Principal-Teacher Relationships in Schools. *SAGE journals*, 24-46.
- Kume, V. (2010). *Menaxhimi Strategjik*. Tiranë: Pegi.
- Leithwood K., Harris A., & Hopings D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *Schools Leadership Management*, 27-42.
- Leithwood K., Lois. K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. New York: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership influences student learning*. New York : The Wallace Foundation.
- Linkert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc.Grow. Hill.
- Lois E. Boone, David I. Kurtz. (2009). *Management*. Pennsylvania : Random House, Business Division.
- MASHT. (2008). *Ligji për Financat e Pushtetit Lokal - Ligji nr.03/L-049*. Prishtinë: Gazeta zyrtare.
- MASHT. (2008). *Ligji për Menaxhimin e Financave Publike dhe Përgjegjësitë- Ligji. nr. 03/L-48*. Prishtinë: Gazeta zyrtare.
- MASHT. (2010). *Autonomia Financiare e Shkollës*. Prishtinë: Gazeta zyrtare.
- MASHT. (2010). *Autonomia Financiare e Shkollës- Delegimi i Buxhetit dhe i Financave në nivel shkolle*. Prishtinë: Gazeta zyrtare.
- MASHT. (2011). *Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollës*. Prishtinë: Kabineti i Ministrisë.
- MASHT. (2016). *Udhëzim Administrativ për Aktivet Profesionale. UA. 22/2016*. Prishtinë: Gazeta zyrtare nr.15.
- MASHT. (2016). *Udhëzim Administrativ për Këshillin Drejtues të Shkollës. UA.nr. 03/2016*. Prishtinë: Gazeta zyrtare.
- Maxvell, C. J. (1999). *The 21 Indispence Qualities of the Leader: Becoming the Person that People Want to Follow*. Nashville: Thomas Nelson.
- Mulford, B. (2003). *Leadership for Organizational Learning and Improved Student*. Australia: University of Tasmania.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice*. New Delhi: SAGE.
- Owens, R. G. (1981). *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Patric Montana & Bruce Charnov. (2000). *Management*. Canada: Barron.
- Patrick Montana & Bruce Charnov. (2000). *Management*. Hempstead: Barrons Educational Series.
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. (1996). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pennsylvania: Prentice Hall.
- Peers, I. (1996). *Statistical analysis for education and psychology researches*. Bristol: FALMER PRESS.
- Ramosaj, B. (2007). *Bazat e Menaxhimit*. Prishtinë: Universiteti i Prishtinës.
- Robbins, S. (2011). *organisational Behaviour*. San Diego: Prentice Hall.
- Sashkin, M. (2003). *Transformational Leadership Approaches*. New Delhi: SAGE.
- Shala, L. & Zylfiu, H. (2013). *Zhvillimi i udhëheqjes arsimore*. Prishtinë: Instituti Pedagogjik i Kosovës.
- Thapa, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 357-385.
- Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel. (1996). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill .
- Whitaker T., Whitaker b., & Lumpa D. (2009). *Motivating & Inspiring Teachers*. New York: Routledge.
- Zeneli, I. (2013). *Bazat e Menaxhimit*. Prishtinë.

SHTOJCA

PYETËSORI ME MËSIMDHËNËS

Të nderuar mësimdhënës, ky pyetësor ka për qëllim të marrë informacion rreth temës:“
“Menaxhimi dhe udhëheqja e drejtorëve në shkollat fillore të komunës së Lipjanit”

Pjesëmarrja juaj në këtë studim nuk është e detyrueshme. Të dhënat e studimit do të jepen të përmbledhura, pa përmendur personin që ka plotësuar pyetësin. Po kështu, i gjithë informacioni që do të merret nga ky studim do të trajtohet si informacion koinfidencial dhe do të jetë vetëm në dispozicion të studiuesit që do të përpunojë të dhënat e këtij studimi. Ju lutem përgjigjuni me vërtetësi në çdo pyetje, në mënyrë që të dhënat që do të grumbullojmë të paraqesin gjendjen reale, me të gjitha arritjet dhe vështirësitë.

Paraprakisht ju falënderojmë për kontributin në këtë studim.

Shënoni me X shkronjën përbri përgjigjes, që reflekton më mirë opinionin tuaj ose rrethojeni atë.

Në rast se ka një vizë (p.sh.) ju lutem shkruani informacionin e kërkuar mbi të, në mënyrë të lexueshme.

Emri i shkollës: _____

Vendi : _____

Ju faleminderit për mirëkuptim!

Të dhënat personale për mësime të mësimdhënësve

Cila është gjinia, mosha, përgatitja e mësime të mësimdhënësve dhe vendbanimi?

Tabela nr.1

Gjinia	M	F
Mosha 21 – 40		
Mosha 41- 55		
Fakulteti i Edukimit		
Master		
Bachelor		
Tjetër fakultet		
Qytet		
Fshat		

1.Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë?

a)pajtohem b)mesatarisht pajtohem c)nuk pajtohem d)pajtohem pak f)plotësisht pajtohem

2.Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes së PZSHSH?

a)Pajtohem plotësisht b) pajtohem

3.A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj?

a)pajtohem b)mesatarisht pajtohem c)nuk pajtohem d)plotësisht pajtohem

4.Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

5.Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës.?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

6. Drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

7. Drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem d)pajtohem pak f) nuk pajtohem

8.Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë mësimitdhënësit?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem d)mesatarisht pajtohem

9.Drejtori i shkollës, mentoron mësimitdhënësit me qëllim që t'i rrisë shkathtësitë metodologjike?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem d)mesatarisht pajtohem

10.Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

11.Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimitdhënësve dhe në ngritjen profesionale të mësimitdhënësve?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

12.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

13.Drejtori përfaqëson vlerat e shkollës te komuniteti dhe institucionet dhe organet e tjerë?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

14.Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

15. Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët?

a) pajtohem b) nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

PYETËSORI ME DREJTORË

Të nderuar drejtorë, ky pyetësor ka për qëllim të marrë informacion rreth temës: “Menaxhimi dhe udhëheqja e drejtorëve në shkollat fillore të komunës së Lipjanit”

Pjesëmarrja juaj në këtë studim nuk është e detyrueshme. Të dhënat e studimit do të jepen të përmbledhura, pa përmendur personin që ka plotësuar pyetësin. Po kështu, i gjithë informacioni që do të merret nga ky studim do të trajtohet si informacion koinfidencial dhe do të jetë vetëm në dispozicion të studiuesit që do të përpunojë të dhënat e këtij studimi. Ju lutem përgjigjuni me vërtetësi në çdo pyetje, në mënyrë që të dhënat që do të grumbullojmë të paraqesin gjendjen reale, me të gjitha arritjet dhe vështirësitë.

Paraprkisht ju falënderojmë për kontributin në këtë studim.

Shënoni me X shkronjën përbri përgjigjes, që reflekton më mirë opinionin tuaj ose rrethojeni atë.

Në rast se ka një vizë (p.sh. _____) ju lutem shkruani informacionin e kërkuar mbi të, në mënyrë të lexueshme.

Emri i shkollës: _____ Vendi : _____

Ju faleminderit për mirëkuptim!

Të dhënat personale për drejtorë

Cila është gjinia, mosha, përgatitja e drejtorëve dhe vendbanimi?

Tabela nr.1

Gjinia	M	F
Mosha 21 – 40		
Mosha 41- 55		
Fakulteti i Edukimit		
Master		
Bachelor		
Tjetër fakultet		
Qytet		
Fshat		

1.Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë?

a)pajtohem b)mesatarisht pajtohem c)nuk pajtohem d)pajtohem pak f)plotësisht pajtohem

2.Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes së PZHSH?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

3.A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj?

a)pajtohem b)mesatarisht pajtohem c)nuk pajtohem d)plotësisht pajtohem

4. Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

5.Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës.?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

7. Drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem d)pajtohem pak f) nuk pajtohem

8.Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë mësimitdhënësit?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem d)mesatarisht pajtohem

9.Drejtori i shkollës, mentoron mësimitdhënësit me qëllim që t'i rrisë shkathtësitë metodologjike?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem d)mesatarisht pajtohem

10.Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

11.Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësimitdhënësve dhe në ngritjen profesionale të mësimitdhënësve?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

12.Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

13.Drejtori përfaqëson vlerat e shkollës te komuniteti dhe institucionet dhe organet e tjerë?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

14.Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevoja të veçanta?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

15.Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndejnë të gjithë akterët?

a)pajtohem b)nuk pajtohem c) plotësisht pajtohem

Pyetjet e intervistës me prindër në formë bisede

1. Udhëheqja ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm të cilësisë në shkollë?
2. Drejtori i shkollës udhëheq të gjithë procesin e përgatitjes së PZSHS?
3. A mendoni se barrën kryesore të performancës së shkollës e bart drejtuesi i saj?
4. Drejtori përfshin komunitetin e gjerë në shkollë me qëllim të përparimit të shkollës?
5. Drejtori përfshin personelin e shkollës në identifikimin e mangësive duke ju kushtuar vëmendje me qëllim të përmirësimit të shkollës.?
6. Drejtori siguron që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë e saktë dhe e besueshme?
7. Drejtuesi ju paraprin parandalimit të lindjes së problemeve apo situatave problematike?
8. Në marrjen e vendimeve në shkollën tuaj përfshihen të gjithë mësuesit?
9. Drejtori i shkollës, mentoron mësuesit me qëllim që t'i rrisë shkëlqimin metodologjik?
10. Drejtori menaxhon në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate?
11. Drejtori gjithmonë angazhohet për trajnimin e mësuesve dhe në ngritjen profesionale të mësuesve?
12. Drejtori përmirëson në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimit cilësor?
13. Drejtori përfaqëson vlerat e shkollës te komuniteti dhe institucionet dhe organet e tjera?
14. Drejtori ofron mundësi të barabarta për të gjithë, e në fokus tek fëmijët me nevojë të veçanta?
15. Drejtori krijon në mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe përgjegjësinë ta ndajnë të gjithë aktorët?

