



M. Sc. Safete Statovci - Shala

**MENAXHIMI I SHKOLLËS NË ARSIMIN  
E MESËM TË LARTË NË KOSOVË**



Prishtinë, 2016

**M.Sc. Safete Statovci-Shala**

**MENAXHIMI I SHKOLLËS  
NË ARSIMIN E MESËM TË LARTË NË KOSOVË**

**Prishtinë, 2016**

**Botues:**

**Instituti Pedagogjik i Kosovës**

**Për botuesin:**

M. Sc. Labëri Luzha

**Autore:**

M.Sc. Safete Statovci- Shala

**Hulumtues të jashtëm:**

M.Sc. Violeta Bajraktari

MA. Vjollca Delijaj

**Recensent:**

Prof.Dr.Demë Hoti

**Këshilli Shkencor i IPK-së:**

Prof.Dr. Hajrullah Koliqi

Prof.Dr. Naser Zabeli

Prof.Dr. Hatixhe Ismajli

Prof.Dr. Linda Grapci

Dr. Blerim Saqipi

**Korrektues gjuhësor:**

Bedri Zyberaj

**Ballina:**

Benart Shala

**Përgatitja teknike**

Skender Mekolli

# Përmbajtja

Përmbledhje .....	5
SHKURTESAT.....	9
1. Hyrje.....	10
2. KONTEKSTI TEORIK.....	12
2.1 Punët dhe detyrat e drejtorëve, sipas standardeve .....	16
2.1.1 Aftësitë menaxheriale – çështja më e rëndësishëm për arritjen e sukseseve.....	18
2.1.2 Roli përcaktues i menaxherit në udhëheqje.....	22
2.1.3 Zgjidhja e konflikteve dhe parandalimi i dhunës .....	26
2.1.4 Bërjen e shkollës konkurruese me ato të niveleve elitare .....	28
2.1.5 Ofrimi i vizionit për shkollën dhe angazhimin me këmbëngulje për arritjen e tij.....	30
2.1.6 Personaliteti, si cilësi e sjelljes organizative .....	32
2.1.7 Identifikimi i problemeve dhe vendimmarrja.....	36
2.2 Roli dhe funksioni i këshillit drejtues të shkollës.....	38
2.3 Përfaqësimi i nxënësve në organet udhëheqëse të shkollës.....	43
2.4 Ndërlidhshmëria e shumë faktorëve të jashtëm dhe të brendshëm në menaxhim.....	45
3. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT.....	49
3.1.Qëllimi i hulumtimit.....	49
3.2.Hipoteza e hulumtimit .....	49
3.3.Metodat, teknikat dhe procedurat e zbatuara.....	50

3.4.Instrumentet e hulumtimit .....	51
3.5.Popullacioni dhe mostra .....	52
3.6.Proceduara e mbledhjes së të dhënave .....	52
3.7.Procedura e analizës së të dhënave.....	52
4. REZULATET E HULUMTIMIT .....	53
4.1.Rezultatet hulumtimit me menaxherë dhe mësimdhënës .	53
5. Rekomandimet dhe përfundimet .....	75
5.1.Rekomandimet.....	75
5.2 Përfundim përmbyllës.....	79
Literatura.....	83
Shtojcë.....	87

## **Përmbledhje**

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

Në përgatitjen e këtij studimi janë përdorur metodat e analizës teorike, deskriptive dhe krahasimtare, pastaj metodat induktive dhe deduktive, si dhe ato statistikore.

Popullacioni i këtij hulumtimi janë menaxherët dhe mësimdhënësit e shkollave të mesme të larta nga shtatë rajonet e Kosovës. Mostrën e përzgjedhur e përbëjnë 33 menaxherë shkollash dhe 355 mësimdhënës të 21 komunave të Kosovës. Në realizimin e hulumtimit janë përdorur pyetësorë për menaxherë dhe mësimdhënës të nivelit të shkollës së mesme të lartë në Kosovë .

Rezultatet e këtij hulumtimi tregojnë se çdo institucion, në veçanti shkollat, kërkon menaxhim profesional, çasje gjithëpërfshirëse dhe paanshmëri në marrjen e vendimeve, duke ruajtur dinjitetin profesional dhe njerëzor të secilit punëtor dhe që garanton suksese në arritjen dhe zbatimin e objektivave dhe detyrave që dalin nga Plani Zhvillimor i Shkollës.

Përfundimet dhe rekomandimet e dala nga ky studim do të shërbejnë; për nivelin qendror përhartimin e dokumenteve profesionale dhe ligjore dhe për nivelin lokal për implementimin e këtyre politikave, me qëllim që menaxhimi të jetë më cilësor dhe në harmonizim me legjislacionin në fuqi për arsimin parauniversitar në Kosovë.

Nga realizimi i hulumtimit del se të gjithë menaxherët kanë të kryer trajnimin për udhëheqje arsimore, kurse një numër i tyre përkrahin dhe marrin parasysh edhe opinionet e mësimeve të tyre.

**Fjalët kyçe: Aktivitet, cilësi, kulturë, menaxhim, profesionalizëm**

## Summary

This survey aims to identify relevant factors that affect in the school management in upper secondary education in Kosovo, who are dealing with the director and his performance in management.

In preparing this survey are used different and combined methods, which enabled the achievement of the goals set forth in this paper. So I used the theoretical analysis method, descriptive, comparative, then inductive and deductive methods and the statistical method.

Directors and teachers of upper secondary schools from seven regions are part of this survey. The selected sample comprises 33 school directors and 355 teachers from several Kosovo municipalities. In carrying out this survey are used questionnaires for teachers and directors of upper secondary schools.

The results of this survey provided in the paper, show that every institution in particular school, requires professional management, comprehensive and impartiality in making decisions, by maintaining professional and human dignity of each employee and that guarantees success in reaching and implementing objectives and tasks arising from the SDP.

The conclusions and recommendations of this survey will serve to policymakers to draft laws, administrative instructions, strategies and standards for school managers in order that management in pre-university education in Kosovo becomes more qualitative.

As a final conclusion of this survey to the level of upper secondary education, it should be an example of perfect functioning, by taking into account its separate and different specifics.



From the survey performance results that directors have undergone training for educational leadership and a number of them support and take into account teachers opinions.

**Key words: Activity, quality, culture, management, professionalism**

## **SHKURTESAT**

MASHT	Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë
DKA	Drejtoria Komunale e Arsimit
IPK	Instituti Pedagogjik i Kosovës
SHMLK	Shkolla mesme e lartë në Kosovë
UA	Udhëzimi Administrativ
PZSHH	Plani zhvillimor i shkollës
KDSH	Këshilli drejtues i shkollës
KN	Këshilli i nxënësve
KP	Këshilli i prindërve
GIZ	Shoqëria Gjermane për Bashkëpunim Ndërkombëtar
KEC	Qendra për Arsim e Kosovës
PSAK	Plani Strategjik i Arsimit në Kosovë
SMIA	Sistemi i menaxhimit të informatave në arsim

## 1. Hyrje

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

Funksionimi imenaxhimit të shkollës rregullohet me Ligjin për arsimin parauniversitar të Kosovës, nr. 03/L-032, 2011 dhe me Udhëzimin administrativ “Procedurat dhe kriteret e zgjedhjes së drejtorit dhe të zëvendës drejtorit të institucionit edukativo-arsimor dhe aftësues”, 08/25.02.2014.

Nëse i referohemi Ligjit për arsimin parauniversitar të Republikës së Kosovës, ekzistimi i organeve udhëheqëse dhe themelimi i tyre ka për qëllim lehtësimin e funksionimit sa më efikas të menaxhimit të shkollës.

Në teorinë pedagogjike rëndësi e veçantë i kushtohet kësaj çështjeje, duke i shqyrtuar të gjithë parametrat, kërkesat dhe vlerat që duhet t'i ketë udhëheqësi i një institucioni shkollor, por edhe organet tjera drejtuese të saj.

Menaxheri, si udhëheqës i institucionit edukativ-arsimor, ka përgjegjësinë më të madhe në shkollë, duke bartur tërë aktivitetin shkollor në të gjitha nivelet. Prandaj, menaxheri duhet t'i posedojë të gjitha vlerat e një personi udhëheqës për një menagjim cilësor.

Menaxheri duhet të jetë personalitet me nivel të dalluar intelektual, me cilësi organizative dhe me kulturë menaxheriale, derisa, nga aspekti shpirtëror duhet të jetë i ekuilibruar emocionalisht, i matur dhe i paanshëm në marrjen e vendimeve.

Prandaj, rrjedhimisht del se drejtori ka përgjegjësi të larta. Para tij dalin obligime të shumta në mënyrë që puna në një institucion shkollor të shkojë mbarë dhe të realizohen objektivat e caktuara të parapara me planin zhvillimor të shkollës.

Menaxheri 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. Prandaj, duke qenë të vetëdijshëm për rolin e padiskutueshëm të tyre, institucionet përkatëse të arsimit të Republikës së Kosovës e kanë rregulluar edhe me ligj funksionim dhe fushëveprimin e organeve të shkollës.

Mirëpo, për realizimin e arritjeve të caktuara të një shkolle menaxheri, përveç angazhimit përcaktues të tij, duhet të bashkëpunojë me organet drejtuese të shkollës, në mënyrë që me punë të përbashkëta të arrijë realizimin e të gjitha objektivave të përcaktuara. Kjo ka qenë edhe njëra prej gjetjeve në punën hulumtuese të kësaj teme. Pra domosdoshmëria e punës ekipore në çdo shkollë është parakusht për rezultate më të larta në procesin edukativ-arsimor. Prandaj rekomandohet që të ketë koordinim të të gjitha organeve drejtuese të shkollës, krahas domosdoshmërisë që drejtori të tregojë interesim të vazhdueshëm për përditësimin e njohurive të reja teorike dhe përvojave udhëheqëse në shkolla apo në rajone të ndryshme brenda apo jashtë vendit.

Menaxhimi në përgjithësi, ai i shkollës në arsimin e mesëm të lartë, në veçanti, ashtu si në çdo nivel tjetër, është një prej sfidave

kryesore për udhëheqësit e shkollave.

Menaxhimittë shkollave viteve të fundit i është kushtuar vëmendje e shtuar nga niveletqendrore dhe lokalepër hartimin e standardeve për menaxherë, për rishikimin e udhëzimeve administrative për vendosjen më të mirë të kriterëve për menaxherë dhe për trajnimet profesionale për udhëheqje të shkollës, duke pasur parasysh ngritjen e cilësisë së mësimdhënies në përgjithësi.

## **2. KONTEKSTI TEORIK**

Në literaturën, në të cilën trajtohet problematika e menaxhimit, si tërësi veprimesh, si mënyrë manovrimi, kontrollimi e drejtimi të një institucioni të natyrës së ndryshme, gjejmë shpjegime dhe interpretime për vetë kuptimin e nocionit menaxhim, por edhe menaxhment, të cilin e shpjegon si “proces të përmbushjes së qëllimit të organizatës përmes përcaktimit të qëllimit, organizimit të punës, motivimit të të tjerëve...” (Zeneli, 2013) Vetëkuptohet se nocionet menaxhim dhe menaxhment realizohen nga subjekti udhëheqës, nga menaxheri, rol të cilin në institucionet arsimore e luan drejtori i shkollës. Pothuaj e gjithë literatura bashkëkohore rreth kësaj teme e vë në pah rëndësinë e personalitetit të udhëheqësit të një institucioni, të shkathtësive profesionale dhe menaxheriale që duhet t’i posedojë ai, sepse sukseset, arritjet dhe rezultatet e institucionit lidhen drejtpërdrejt me këto performanca, së bashku me vlerat e tjera humane e njerëzore që duhet t’i ketë udhëheqësi.

Që nga J. A. Komenski janë bërë përpjekje për të paraqitur rëndësinë e organizimit të punëve në shkolla, duke planifikuar, deri në detaje, çdo aktivitet në shkolla, për t’i hedhur themelet e para të

menaxhimit, si veprimtari shoqërore e rëndësishme për çdo institucion”.

Pos menaxhimit, organizimit dhe planifikimit në shkollë, i jetet rëndësi edhe komunikimit, sjelljes fleksibile dhe autoritetit të udhëheqësit, si parakushte për punë të suksesshme në një institucion.

Kjo nga fakti sepse menaxhimi i burimeve njerëzore ka peshën thelbësore për efektivitet në punë dhe për rezultate të kënaqshme, pa të cilat udhëheqja nuk mund të karakterizohet e suksesshme. Prandaj, është thënë se “drejtori është profesionalisti kryesor dhe menaxheri i përditshëm, por një shkollë të suksesshme i nevojitet një drejtor që punon si pjesë e grupit” (MASHT, 2002).

Kur është fjala te menaxhimi, si koncept dhe te përmbajtja e tij, si aktivitet praktik, veçanërisht në shkolla, kjo nënkupton një organizim të të gjitha potencialeve njerëzore në kolektiv, për drejtimin e tyre në punë konkrete të planifikuar dhe të përcaktuar me planin zhvillimor të shkollës përkatëse, pastaj me angazhimin profesional dhe të përgjithshëm të të gjithëve në realizimin e planeve të parapara, qoftë të atyre që lidhen me procesin mësimor, qoftë të atyre që lidhen me detyrat dhe obligimet tjera administrative, deri te ato që lidhen me mjedisin rreth objektit shkollor, si një segment shumë i rëndësishëm, që reflekton edhe kulturën e brendshme dhe të të gjithë stafit të shkollës.

“Menaxheret përballen rregullisht me vendime që kanë dimensione të përgjegjësisë sociale. Disa nga më të dukshmet janë: bëmira, vendosja e përgjegjësisë sociale, vendosja e lidhjes me punonjësit, ruajtja e burimeve, dhe cilësia”. “Bazat e menaxhimit-koncepte dhe aplikime themelore, Stefan P. Robbins

(Universiteti Shtetëror i Santiagos) dhe David Decenzo (Universiteti Bregdetar i Karolonës),2007.

Del se cilësia në arsim varet nga vetë institucioni shkollor, e shkolla varet nga udhëheqja profesionale dhe e përgjegjshme, duke pasur parasysh edhe mbikëqyrjen dhe kontrollin, si parametra pa të cilët nuk mund të pritet çdoherë udhëheqje efektive.

“Gjejmë shembuj të shumtë në literaturë që dëshmojnë përvoja të ndryshme menaxheriale, duke i ndarë shkathtësitë e një udhëheqësi të suksesshëm në tri kategori: vepruese, njerëzore (humane) dhe konceptuale”. (Robert Katz, 2013)

Arritjet më të mira të mundshme në të gjitha punët në shkollë varen nga “veprimet drejtuese” të udhëheqësit të institucionit, që domosdoshmërisht lidhen me vendimmarrjen, planifikimin, organizimin, bashkërendimin dhe procese të tjera përcjellëse, si motivimi dhe kontrolli. Pa dyshim këta përbërës të punës drejtuese në shkollë i vë në pah literatura profesionale nga kjo fushë, krahas rëndësisë thelbësore që kanë përgjegjësia dhe llogaridhënia. Derisa përgjegjësia presupozon kryerjen me përpikëri të obligimeve të punës dhe, mbi të gjitha, arritje të rezultateve të dallueshme në punët e planifikuara, llogaridhënia nënkupton ndjenjën e fajit dhe të përgjegjësisë për atë që ka qenë e planifikuar e nuk është realizuar ose edhe për ndodhjen e ndonjë gjëje që nuk është dashur të ndodhë, pavarësisht rrethanave.

Prandaj, krijimi i një mendimi pozitiv në shkollë, i një klime të mirëkuptimit dhe respektit të ndërsjell të stafit të shkollës me nxënës dhe prindër, duke u ofruar mundësi të barabarta të gjithëve për suksese në mësimdhënie dhe në mësimnxënie, tregon për një vizion të drejtorit të shkollës, i cili është garanci edhe për rezultate të shënuara në këtë fushë.

Në literaturën e kësaj fushe gjejmë edhe përdorimin e nocioneve tjera për udhëheqjen e shkollës, si shprehjen “qeverisje e shkollës”, (Bakman&Trafford, 2007) e cila nënkupton një udhëheqje demokratike, e bazuar në vlerat e të drejtave të njeriut, autorizimin, gjithëpërfshirjen, etj.

Pra, drejtorët në punët e tyre duhet t’i kenë parasysh shumë faktorë, të rëndësishëm operative dhe strategjike, si legjislacionin, kurrikulat (planprogramet), autoritetet kompetente, pastaj prindërit dhe nxënësit, si dhe gjendjen socio-ekonomike të mjedisit, në mënyrë që puna e tyre të kurorëzohet si e suksesshme. Krahas termit “qeverisje”, përdoret edhe termi “administrim” (Bakman & Trafford, 2007), por që kanë dallime në përmbajtjen e tyre, prandaj preferohet të përdoret shprehja “qeverisje demokratike e shkollës”, duke pasur për bazë efektivitet më të mira në udhëheqje. E që të lehtësohen rrethanat e një qeverisjeje të suksesshme, pa dyshim se rol thelbësor ka autoriteti i drejtorit, i cili nënkupton fuqinë ndikuese dhe vepruese ndaj të tjerëve, si kategori morale, profesionale dhe shoqërore e njohur dhe e vlerësuar gjithandej nga literatura përkatëse.

„Ndryshimet që prekin normat ligjore të punësimit, natyrën e punës dhe ndikimi i ideve të reja në menaxhim padyshim që kanë transformuar mjedisin ku funksionojnë organizatat dhe ku menaxhohen njerëzit”, Hyrje në menaxhimin e burimeve njerëzore. (Paul Banfield-Rebecca Kay, Tiranë,2013)

Në kontekstin teorik të kësaj fushe shprehen pikëpamje të shumta e të ndryshme, gjithsesi të tilla që përmbajnë të dhëna e fakte të qëndrueshme dhe interpretime të themelta rreth kësaj teme.

“Misioni i koncepteve themelore të lidërshiptit arsimore është të nxisë të kuptuarit e realitetit në mesin e atyre që përgatiten për



karrierë administrative dhe menaxheriale në institucionet arsimore për të ndihmuar ato të zhvillojnë aftësitë e nevojshme për të punuar në mënyrë efektive në ato mjedise”. Razik A.Tahera, Austin D. Swanson “Fundamental Concepts of Educational-Leadership & Management”, USA, 2009

Duke ditur rëndësinë e pozitës së drejtorit në një institucion shkollor, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë e Kosovës (UA, Nr. 04/2012) ka hartuar dokumente profesionale, përmes të cilave përcaktohen detyrat, roli dhe obligimet e një drejtori të shkollës, krahas standardeve profesionale që duhet t'i plotësojë një person i zgjedhur në postin e një menaxheri të shkollës e të arsimit të mesëm të lartë.

## **2.1 Punët dhe detyrat e drejtorëve, sipas standardeve**

Për rolin përcaktues të drejtorit dhe zëvendësdrejtorit të shkollës, MASHT ka nxjerrë Udhëzim Administrativ “Standardet e drejtorit”– Për standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave”, Nr:04/2012, të:2.5.2012, në të cilën janë përcaktuar kërkesat, udhëzimet, sugjerimet dhe obligimet tjera para drejtorit të shkollës, derisa në mënyrë të veçantë janë përvijuar nga 6 (gjashtë), do t'i quaja, kryestandarde, të cilat janë nxjerrë apo janë theksuar si më të rëndësishmet dhe të domosdoshmet për një udhëheqje të suksesshme.

Kështu, disa nga përmbajtjet e standardeve kryesore udhëzojnë që drejtori duhet të jetë i aftë të drejtojë dhe të menaxhojë institucionin shkollor në përputhje me legjislacionin përkatës, si dhe në mbështetje të njohurive teorike e praktike dhe 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 jashtëshkollës, si dhe të dëshmojë integritet personal dhe etikë veprimi.

Nga ana tjetër, drejtori duhet t'i njohë thellësisht dokumentet zyrtare mbi të cilat e mbështet aktivitetin e tij, si dhe të jetë në gjendje t'i zbatojë ato efektivisht. Pastaj, drejtori duhet të tregohet aktiv në hulumtimin e njohurive teorike dhe përvojave tjera praktike nga vendet e rajonit e më gjerë dhe t'i përditësojë vazhdimisht njohuritë e tij menaxheriale. Këto karakteristika e mbajnë aktiv një drejtor të suksesshëm dhe i zhvillojnë aftësitë e tij planifikuese.

Me këto vlera menaxheri dëshmon kapacitetet e tij profesionale dhe menaxheriale, por njëkohësisht ai duhet të tregojë edhe etikë dhe sjellje korrekte, si tregues të domosdoshëm për një udhëheqje efektive.

Sidoqoftë, këto standarde të nxjerra si dokumente i paraqesin në mënyrë mjaft të qartë detyrat dhe obligimet profesionale, pedagogjike dhe psikologjike të personave udhëheqës, të cilët duhet të dëshmojnë shkathtësi dhe vlera të dalluara në punët e tyre menaxheriale: (Komunikimi dhe bashkëpunimi, GIZ, Prishtinë, 2012)

Udhëheqja joefektive e shkollës, defektet thelbësore, mungesa e një mendësie të mirëfilltë menaxheriale, janë shkaktarët e udhëheqjeve jocilësore, jo të efektshme dhe të rezultateve jo të mira në shkolla. Prandaj, gjithë shtjellimi i temës, mbështetet në

ndriçimin e këtyre karakteristikave udhëheqëse të shkollave, që janë objekt hulumtimi.

### **2.1.1. Aftësitë menaxheriale – çështja më e rëndësishëm për arritjen e sukseseve**

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

Një kërkesë thelbësore, që shtrohet para një subjekti menaxherial, është aftësia për të bërë ndryshime (Fullan, 2006). Kur dihet se procesi i ndryshimit nuk zhvillohet lehtë e as pa sakrificë 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.

Pra, duke e kuptuar ndryshimin, si një proces në zhvillim, si një rrugë në ecje, si një nismë drejt një objektivi të caktuar, do të shpie pashmangshëm në një gjendje të re e të ndryshme nga gjendja e nisjes. Së këndejmi, kush mund t'i iniciojë ndryshimet përveç drejtorit të një institucioni, në rastin tonë, drejtori i shkollës. Pastaj,

cila është rruga e ecjes drejt ndryshimeve, nëpër sa shkallë duhet kaluar deri në majë, nëse ekziston ndonjë pikë e cila mund të quhet e tillë.

Pavarësisht nëse maja e një objektivi është e paarrtshme në kuptimin relativ, edhe niveli i arritjes, edhe nëse është vetëm ndalje e përkohshme, duhet të paraqes ndryshime pozitive, sado të pakta të jenë ato.

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

- Marrje vendimeve kompetente,
- Shqyrtimi i potencialit krijues të resurseve humane të institucionit përkatës,
- Sa afroh bazë të qëndrueshme gjendja aktuale për një ndryshim të kulturës menaxheriale në udhëheqjen e institucionit konkret,
- A duhet filluar me ndryshimin e kulturës organizative në institucionin e caktuar,

A ekziston vullneti për ndryshime, dhe

- Cili duhet të jetë ritmi i këtij procesi (G IZ: Plani zhvillimor i shkollës,2012)

Menaxhimi i shkollës ndërlidhet me shumë faktorë të cilët kontribuojnë në mbarëvajtjen dhe identifikimin e guximit të kompetentëve udhëheqës të një institucioni për ndërmarrjen e një nisme të tillë. Kjo nënkupton pastaj, si komponentë e shkollës vijuese, potencialet njohëse, përgatitjen intelektuale dhe kurajon për ndryshime te shumica e stafit të një institucioni. Kjo gjithsesi varet nga vetëdija e rëndësisë së marrjes së vendimeve për

ndryshime të gjendjes aktuale, të supozojmë, si e paqëndrueshme dhe jo e kënaqshme, si dhe nga kapacitetet individuale dhe grupore për ndryshime, si një mekanizëm i efektshëm dhe i domosdoshëm për shtyrjen përpara të procesit si tërësi. Pastaj, duhet të hetohen prirjet e shumicës së stafit udhëheqës në perspektivën e punës së institucionit: janë ata të kënaqur me gjendjen dhe, rrjedhimisht as nuk i duan ndryshimet apo janë në favor të një ndryshimi, që nënkupton edhe një kulturë tjetër menaxheriale. Për pasojë do të duhej të identifikoheshin shkaqet e një menaxhimi të dobët dhe joefektiv, ku çalojnë hallkat udhëheqëse dhe organizimi i pamjaftueshëm dhe jokompetent që ka sjellë një gjendje, kushtimisht të themi, të pakënaqësisë në udhëheqjen e institucionit konkret. Gjithsesi, duke e ditur ndërvarshmërinë e proceseve, duhet hetuar saktë në dominojnë forcat që janë në favor të ndryshimeve apo ato që janë kundër, sepse gjithmonë duhet llogaritur në shantazh e bllokada të ndryshme të proceseve ndryshuese.

Dhe, në fund, pashmangshëm duhet përcaktuar ritmin e ndryshimeve, gjithmonë në raport me faktet e përmendura më parë, duke kalkuluar edhe në thellësinë e ndryshimeve.

Me këtë duhet pasur parasysh që t'u shmanget plasaritjeve të mundshme, duke pasur parasysh ndjeshmërinë e proceseve dhe aftësinë e stafit për t'i kuptuar dhe pranuar ato si parakushte për arritje më të mira dhe bashkëkohore.

Që t'u iket pasojave negative në këtë proces, në themel të çdo nisme duhet të qëndrojë një forcë e shëndetshme, progresive dhe përparimtare, e cila nënkupton ecje drejt të mirës, përparimit dhe prosperimit të përgjithshëm.

Në këtë proces nuk duhet përzier interesat personale e as ambiciet karrieriste apo të ngjashme. Vijë prijëse duhet të jetë interesi i përgjithshëm shoqëror, para së gjithash, kur është fjala te shkollat, e ardhmja e nxënësve, ngritja e cilësisë së mësimdhënies dhe mësimnxënies si dhe reflektimi i ndryshimeve në kualitetin e jetës, në përgjithësi. Që kjo të arrihet, respektivisht që procesi i ndryshimit të garantojë sukses duhet të mos ekzistojë një “krizë besimi” në moralin e udhëheqjes së shkollave apo institucioneve, në përgjithësi, sepse, nëse ka pasur çalime apo ngecje në segmente të caktuara të udhëheqjes së tanishme, atëherë edhe rezistenca kundër ndryshimeve do të jetë më e fuqishme. Dhe, kjo ka arsytet e veta, ka shpjegimin e saj. Nëse, për çfarëdo arsye qoftë, në të kaluarën reformat e nisura nuk kanë shkuar mbarë, respektivisht janë ndërprerë, dhe e ardhmja e tyre është shumë e pasigurtë, e kjo në radhë të parë duke i mënjeluar forcat profesionale, individët e përgatitur dhe të gatshëm për ndryshime, atëherë sa duhet besuar forcave joprofesionale, të tilla që nuk dinë t’i menaxhojnë proceset ndryshuese.

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

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

## **2.1.2 Roli përcaktues i menaxherit në udhëheqje**

Udhëheqja profesionale, efikase, korrekte dhe e koordinuar duhet të jetë kërkesë rigoroze e organeve kompetente me rastin e zgjedhjes a rizgjedhjes së drejtorëve të institucioneve shkollore. Përmbushja e kriterit të mësipërm, supozohet si njëra ndër garancat për performancë të mirë të çdo institucioni arsimor. Pikërisht duke iu shmangur këtyre kriterëve dhe duke e bërë përzgjedhjen e drejtorëve sipas premisave të tjera, qoftë nga ndërhyrjet politike, qoftë të atyre familjare, pra nepotizmit, vërehen lëshime dhe defekte në udhëheqjen e shkollave të ndryshme në të gjitha nivelet në vend, dhe, pikërisht këtu duhen parë edhe rezultatet e shkollave, ngase në disa shkolla mund të ketë lëshime dhe mangësi aty ku menaxhimi ngec dhe, në anën tjetër, ka rezultate konkrete në ato shkolla ku menaxhimi është në nivel. „Shkolla -familja-komuniteti, janë faktorët më të rëndësishëm për edukimin dhe arsimimin e brezit të ri. Bashkëpunimi në mes tyre është i lidhur ngushtë me qëllimin e përbashkët, që: të përgatisin fëmijë të edukuar mirë, të përshtatur, të mençur, të aftë dhe të shkathët për jetë etj.” ( A. Deva, Zuna & bashkëpunëtorët, 2009)

Gjithsesi menaxheri duhet të bashkëpunojë me një staf të aftë, ngase i vetëm, sado të jetë i përgatitur e i shkathtë në punën e tij, nuk mund të arrijë rezultatet e dëshirueshme.

Komunikimi dhe bashkëpunimi kanë një rol shumë të rëndësishëm në marrëdhëniet në mes të menaxherit dhe të akterëve të tjerë të involvuar (përfshirë) për zhvillimin e procesit mësimor efektiv dhe bashkëkohorë.

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

- Përdorimit të shkathtësive efektive komunikuese personale;
- Vendosijes së një sistemi formal të komunikimit (apo një strukture komunikuese) që i informon prindërit, komunitetin dhe të tjerët lidhur me jetën e rëndësishme të shkollës;
- Sigurimit se shkolla është mirëpritëse dhe miqësore dhe di si t'i dëgjojë nevojat, shqetësimet dhe dëshirat e palëve të saj;
- Ndërtimit të marrëdhënieve personale e institucionale brenda shkollës dhe mes shkollave, komunitetit dhe aktorëve të tjerë që nxisin bashkëpunimin dhe mbështesin arritjen e suksesit të shkollës;
- Sigurimit që komunikimi dhe marrëdhëniet përkrahen nga menaxhimi efektiv i kohës, dokumenteve dhe takimeve”. (Komunikimi dhe Bashkëpunimi” GIZ, 2012).

Pikërisht menaxheri, ai që merr iniciativën për t'u konsultuar me organet e tjera udhëheqëse të shkollës, si në aspektin organizativ, ashtu edhe në atë profesional, në mënyrë që të hartojë planin e punës në shkollë. Ai këtë angazhim e ka edhe obligim ligjor dhe kriter për përzgjedhjen e tij si menaxher shkolle, sepse funksionimi i organeve të tjera është i paraparë me ligjet e aplikueshme për këtë nivel arsimor. Natyrisht se ai, në çdo angazhim të tij, pikëmbështetje gjithmonë duhet t'i ketë dokumentet relevante të organeve kompetente, siç është Ministria e Arsimit, e cila i përgatit politikat arsimore në vend me drejtorinë komunale për arsim dhe me akterët tjerë të rëndësishëm. Përveç kësaj, menaxheri ka edhe obligime të tjera, si në mobilizimin dhe inkurajimin e të gjitha strukturave në shkollë, në mënyrë që të



gjithë ta japin kontributin e tyre si në ndërtimin e marrëdhënieve efektive dhe të një klime të favorshme në shkollë, ashtu edhe në aktivizimin e subjekteve të caktuara jashtë shkollës, siç janë prindërit, që të gjithë të kenë mundësinë t'i shprehin pikëpamjet e tyre, idetë dhe çdo lloj kontributi tjetër që do ta ndihmonte punën e shkollës në përgjithësi.

Kjo kur dihet roli i pazëvendësueshëm i menaxherit në organizimin, planifikimin dhe udhëheqjen në tërësi të punëve në shkolla, e që këtej edhe përgjegjësia e organeve kompetente në përzgjedhjen e tyre nëpër shkolla, sepse drejtpërdrejt mospunësia e menaxherit në udhëheqje reflekton edhe në autoritetin e tij. Prandaj edhe kur bëhet shpjegimi dhe sqarimi i konceptit për menaxhimin e personelit, si dhe në lidhje me planifikimin dhe monitorimin, gjejmë këtë konstatim:

“Në ditët e sotme një drejtor shkolle nuk është vetëm një menaxher, por edhe një udhëheqës i njerëzve, iniciator i proceseve zhvillimore, moderator dhe komunikues ndërmjet grupeve dhe interesave të ndryshme, ndërmjetësues në konflikte, këshilltar i mësimdhënësve, prindërve dhe nxënësve, përfaqësues i shkollës, menaxher i proceseve, etj.” (GIZ, 2012).

Çdo rezultat i arritur në shkollë, qoftë ai për lëvdatë apo edhe për kritikë, i referohet drejtorit, angazhimit, respektivisht mosangazhimit të tij në procesin e udhëheqjes së shkollës. Para tij dalin angazhime të shumta, të cilat lidhen me pozitën e tij udhëheqëse, e të cilat janë të përcaktuara edhe me ligj. Ato kanë peshë të madhe dhe ndikim përcaktues në rezultatet e përgjithshme të shkollës, duke e krahasuar me kërkesat dhe standardet e një shkolle bashkëkohore.

Prandaj, edhe në bazë të përvojës nga praktikat e menaxhimeve të mira dhe më pak të tilla, mund të gjykohet se nga një menaxhim i suksesshëm, i bazuar në vlerat profesionale, etike dhe demokratike, një institucion i caktuar, e veçanërisht një shkollë ka përfitime të shumta dhe reflekton dukshëm në segmente të jetës brenda saj, si: në segmentet në vazhdim.

Një udhëheqës i mirë në shkollë ka rol përcaktues në menaxhimin e projekteve, motivimin e mësimitdhënësve, në respektimin rregullave në shkollë, në eliminimin e konflikteve, etj. Të jesh i përgjegjshëm do të thotë në radhë të parë të qëndrosh në ballë të problemeve, t'u gjes rrugëzgjdhjen më të mirë dhe gjithmonë të jesh bashkëpunues.

Veç kësaj, posa ta futësh këmbën në objektin e një shkolle ballafaqohesh me rendin shtëpiak, rregullin e brendshëm dhe disiplinën e nxënësve që të krijojnë opinionin më të drejtë për një udhëheqje të përgjegjshme apo më pak të tillë. Kur në brendësi të shkollës nuk respektohen rregullat si pasojë e keqmenaxhimit, e reflektuar në papastërtinë, në jorendin dhe në jodisiplinën që mbretëron, atëherë s'ka se si të mos besosh se ka çalime në menaxhimin e shkollës, në radhë të parë nga menaxheri i saj.

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

vetëm me funksionimin e të gjitha hallkave të punës së shkollës mund të arrihen rezultate të kënaqshme apo së paku solide.

### **2.1.3 Zgjidhja e konflikteve dhe parandalimi i dhunës**

Pa dyshim se në ambiente, ku frekuentojnë numër i madh i nxënësve apo i subjekteve tjera, siç janë shkollat, mund të ndodhin edhe mosmarrëveshje që për pasojë mund të kenë konflikte të përmasave të ndryshme.

“Dallimet dhe mungesa e mirëkuptimit gjatë shoqërimit në shkollë shumë lehtë mund të rrisë jotolerancën, diskriminimin, frikësimin e më të vegjëlve, madje edhe dhunën.(Backman E. &Trafford B, 2007). Prandaj, një udhëheqje e suksesshme e shkollës duhet të synojë mbjelljen e ndjenjës së respektimit reciprok, e realizimit të të drejtave individuale e grupeve të të gjitha shtresave, një klimë të përshtatshme për zgjidhjen e çdo mosmarrëveshjeje, në mënyrë që të zvogëlohen në minimum, në mos të eliminohen krejt, konfliktet eventuale mes nxënësve apo personelit tjetër në shkollë. Në këtë kontekst, roli i udhëheqjes së shkollës, përveç mësimdhënësve dhe personelit tjetër, është i pazëvendësueshëm, ngase duhet t’i kenë nën mbikëqyrje të gjitha zhvillimet në objektin shkollor dhe përreth tij. Në këtë mënyrë, edhe nëse eventualisht ndodhin mosmarrëveshje mes nxënësve, qoftë në formë të konfliktit që mund të degjenerojë në dhunë fizike, por edhe në forma tjera që reflektojnë me frikësim a kërcënim të drejtpërdrejtë, udhëheqja e shkollës, gjithsesi në bashkëpunim me mësimdhënësit dhe të tjerët, duhet të ndër marrë masa të menjëhershme në mënyrë që të parandalohen pasoja më të rënda.

Në literaturën pedagogjike gjejmë përpjekje për të dhënë përkufizime të ndryshme rreth konfliktit dhe mosmarrëveshjeve që ndodhin kudo në jetë, por veçanërisht në shkollë.

“Konflikti mund të përkufizohet si një situatë faktike, në të cilën elemente që duken të papajtueshme ushtrojnë forcë në drejtime të kundërta ose divergjente... Fjala “konflikt” jodomosdoshmërisht do të thotë betejë. Konflikti mund të jetë i heshtur dhe i pashprehur, sikurse mund të jetë i shprehur në mënyrë të dukshme ose të fortë. Konflikt do të thotë që palët janë në pozita të ndryshme. Pra, konflikti është fakti, diçka që ndodh dhe që nuk perceptohet njësoj nga të dyja palët” (“Ndërmjetësimi i konflikteve...”, Tiranë, 2006)

Perceptimi i konflikteve varet nga shumë faktorë, si makromjedisi dhe mikromjedisi, në të cilët njeriu është lindur, rritur, edukuar e shkolluar. Është edhe toleranca, pra pranimi ose jo i fajësisë, pastaj ndjenja e tërheqjes dhe e shmangies nga ndikimi që synohet të vendoset mbi të tjerët, por edhe nga interesi i çastit apo nga dëshira për t’u treguar si më i forti në atë mes, etj.

Pra, arsytet apo shkaqet e qëndrimeve të caktuara, edhe të nxënësit, janë të ndryshme. Kjo është e natyrshme sepse, pavarësisht se i përkasim botës njerëzore dhe kemi shumë gjëra të përbashkëta, megjithatë kemi perceptime, qëndrime e ide të ndryshme, qoftë edhe rreth një fakti të vetëm, e të mos flasim për realitete të ndryshme. Aq më shumë kur mosha e nxënësve dhe pikëpamjet e tyre psikike për jetën janë të mbushura me iluzione dhe, për pasojë, gjykojnë joracionalisht për jetën. Sado që edhe diversiteti është pjesë e jetës, ashtu si edhe konflikti, para organeve drejtuese të shkollës shtrohen obligime për një kontroll dhe ndërmjetësim efektiv, në mënyrë që të mos parandalohen tërësisht konfliktet, së paku të zbuten pasojat. Kjo varet nga menaxhimi i suksesshëm i

konflikteve, detyrë që del e obligueshme para menaxherit të shkollës.

Gjithashtu, një fakt tjetër që ndikon në konfliktet brenda shkollës, respektivisht brenda mësimdhënësve dhe nxënësve, qëndron edhe në defektet e komunikimit.

“Përvojat dhe studimet tregojnë se një pjesë e mësuesve janë të prirë t’i keqkuptojnë nxënësit, nuk ndjekin në dinamikë ndryshimet e vullshme të ata, veçanërisht ndryshimet, si në shije, në modelet e sjelljes e të të menduarit të nxënësve adoleshentë”. (Hajnaj L.&Klosi D.: “Konfliktet e adoleshentëve...”, Tiranë, 2011)

Edhe nga përvoja ime me mësimdhënës dhe me nxënës të shkollave të ndryshme konstatoj se pikërisht konflikti i gjeneratave mes mësimdhënësve dhe nxënësve kohët e fundit është një prej shkaqeve të mospajtimeve ideale, të cilat jo rrallë sjellin edhe qëndrime kundërtënëse në modelet e sjelljes së nxënësve, me pasoja edhe të konflikteve verbale, por fatmirësisht pa efekte të tjera të drejtpërdrejta.

#### **2.1.4 Bërja e shkollës konkurruese me ato të niveleve elitare**

Vlerat e personit udhëheqës, aftësitë e tij për parashikime refleksive dhe shpirti i tij kërkues, si përbërës të karakterit moral dhe intelektual të drejtorit, pa dyshim se kanë ndikim përcaktues në shtyrjen përpara, në avancimin e shkollës drejt niveleve më të larta, duke e bërë konkurruese me shkollat elitare.

Ky nivel udhëheqjeje duhet të shërbejë si model për shkolla tjera, sepse nënkupton nevojën për ndryshime pozitive, si kërkesë

bashkëkohore për një shkollë evropiane, me rezultate të matshme në të gjitha segmentet e punës së saj.

Arritja e këtyre objektivave domosdoshmërisht lidhet me vlerat e përgjithshme të drejtorit të saj, me vënien e prioriteteve të përcaktuara qartë, që lidhen me përgatitjen e nxënësit si subjekt aktiv që pyet, interesohet dhe është kërkues në mësimnxënie, dhe jo vetëm një përcjellës apo vëzhgues pasiv i procesit mësimor dhe i aktiviteteve që e shoqërojnë këtë proces.

Nevoja për zhvillim të vazhdueshëm profesional të personelit shkollor është kërkesë bashkëkohore, sidomos tani, kur zhvillimi i teknologjisë informative dhe i literaturës tjetër profesionale është aq i shpejtë dhe i pandalshëm. Kështu, është obligim ligjor i drejtorit të shkollës t'i koordinojë këto organizime të realizuara me anën e trajnimeve të ndryshme, duke u ofruar mundësi të barabarta, pa diskriminuar askënd në këtë aspekt.

Një menaxhim cilësor në shkollat e mesme të larta në Kosovë, një trajtim i barabartë ndaj të gjitha grupeve të nxënësve që janë të përfshirë në shkolla të mesme të larta është obligim ligjor i drejtorit dhe i stafit tjetër të shkollës.

Një klimë e përshtatshme, një atmosferë e ngrohtë pune dhe respekti është parakusht për suksese në punën e shkollës dhe rezultate të përgjithshme, edhe në mësimnxënie. Derisa trajtimi i barabartë i të gjitha strukturave të nxënësve, është fjala për të gjitha kategoritë, si i atyre më të dalluarve, ashtu edhe i të tjerëve, i atyre me natyrë më të druajtur, e veçanërisht i atyre me shfaqje ekscesive, gjithashtu është domosdoshmëri për një mbarëvajtje të procesit mësimor dhe për arritje të gjithanshme.

## **2.1.5 Ofrimi i vizionit për shkollën dhe angazhimin me këmbëngulje për arritjen e tij**

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

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

Duke e ditur faktin se aktualisht jetojmë në një botë të hapur, dinamike dhe vazhdimisht në zhvillim, patjetër edhe nxënësit tanë duhet të përgatiten me njohuri teorike dhe me shkathtësi praktike, sidomos në lëmenjtë e informatikës, gjuhëve të huaja dhe shkencave natyrore, në mënyrë që ata kudo që jetojnë të ndjehen konkurrentë dhe të gjejnë vetëveten në tregun e punës. Kjo e mundëson vetëm një shkollë bashkëkohore, e menaxhuar mirë, me vizion të qartë dhe të saktë për të ardhmen e saj nga udhëheqja e shkollës. Menaxheri i shkollës, për të menaxhuar dhe udhëhequr suksesshëm shkollën, duhet të bashkëpunojë në plan shumëpalësh me organet e shkollës, gjithmonë duke u thirrë në obligimin që e parasheh Ligji Parauniversitar (2011) dhe statuti i shkollës.

Programi vjetor i punës së shkollës duhet të jetë bazë për realizimin e shumë aktiviteteve dhe duhet të përbëhet nga disa përmbajtje që do të jenë të lidhura për nga planifikimi dhe qëllimi final. Në përgjithësi, hartimi i planit zhvillimor të shkollës përfaqëson hapin e parë në menaxhimin e punës së një shkolle që synon cilësinë. Planifikimi është një proces që u ndihmon institucioneve dhe udhëheqësve të tyre të përvijojnë dhe të shtrojnë rrugën që çon drejt të ardhmes. Hartimi i këtij plani të shkollës është thelbi i procesit të zhvillimit të shkollës. Duke qenë dokument strategjik, ai duhet të hartohet me përfshirjen e të gjitha palëve dhe t'i përkufizojë edhe qëllimet pedagogjike të shkollës, gjithsesi duke paraparë edhe mekanizmat e kontrollit të zbatimit të tij, si dhe nëse ka nevojë që ai të ndryshohet për t'iu përshtatur kushteve të shkollës. Pra, përmirësimi është proces i vazhdueshëm, gjithmonë duke sjellë risi dhe përshtatje me nevojat e kohës.

“Planifikimi bëhet në tre nivele:

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

Shkollat duhet të planifikojnë veprimtarinë e tyre në të tri nivelet. Drejtori dhe personeli tjetër duhet të analizojnë gjendjen e tanishme të shkollës, pastaj të përcaktojnë çfarë dëshirojnë të ndryshojnë, duke vënë synimet dhe objektivat, ndërsa në fund duhet të përshkruajnë çfarë duhet bërë për të arritur ndryshimin e dëshiruar, pra që t'i përbushin objektivat dhe, në arritjen e këtyre objektiveve të planifikuara, drejtori dhe organet tjera të shkollës duhet të tregohen këmbëngulëse, sepse, në të kundërtën nuk do t'ia



dalin t'i realizojnë objektivat e përcaktuara, duke e çuar shkollën pashmangshëm drejt dështimit dhe rënies së vazhdueshme të cilësisë së punës së saj në të gjithë parametrat.

Kategoria e këmbëngulësisë duhet të manifestohet racionalisht, e mbështetur vetëm në mirëkuptim të të gjithëve dhe e nisur nga interesi i përgjithshëm i shkollës, e në asnjë mënyrë për motive tjera personale nga kushdo qoftë.

### **2.1.6 Personaliteti, si cilësi e sjelljes organizative**

Menaxhimi i shkollave të mesme të larta në Kosovë duhet të jetë aktiv, i ngarkuar me përgjegjësi institucionale, duhet të shfaqë cilësi personaliteti të dalluar. Ai paraqet një sistem karakteresh, tiparësh e vlerash individuale, të shprehura, si në anën shpirtërore, po ashtu edhe në aspektin mendor të individit, paraqet një komponentë pa dyshim të rëndësishme për secilin, veçanërisht për personalitete udhëheqëse, të cilët u prijnë institucioneve të caktuara. Duke qenë të obliguar të punojnë së bashku me të tjerët, udhëheqësit duhet të jenë të pajisur më shumë se të tjerët me vlera të caktuara, të cilat e veçojnë, së paku në disa aspekte, nga konkurrentët, në mënyrë që të përliqjet posti dhe funksioni i tyre udhëheqës. Kjo, në radhë të parë, duhet të manifestohet në krijimin e një mjedisi të favorshëm a të përshtatshëm për arritjen e objektivave dhe qëllimeve të caktuara të institucionit që i prinë.

Në këtë kontekst, aftësia udhëheqëse a menaxheriale e një personaliteti është tipari më i rëndësishëm që bën të mundur arritjen e një veprimi, realizimin e një objekti të përcaktuar sipas planit zhvillimor të institucionit të caktuar.

Pastaj, është aftësia intelektuale e individit ajo që shprehet përmes kapaciteteve inteligjente, si aftësi për gjykime analitike, për përpunimin e informatave të ndryshme, për marrjen e vendimeve racionale dhe për zbatimin e parimeve që mundësojnë zgjidhje të pranueshme të çdo problemi që paraqitet në procesin e punëve në menaxhimin e një institucioni. Ngase, sado që cilësi të para të personalitetit merren ndershmëria dhe respekti, pa dijen, pa gatishmërinë për bashkëpunim, individit nuk del i kompletuar, veçanërisht kjo për udhëheqje.

Personaliteti, si një reflektim i sjelljes së matur, si reflektim i autoritetit, respektit dhe që imponon mirësjellje dhe kulturë ndikuese të tjerët është ndër tiparet më domethënëse të një udhëheqësi, pa të cilin nuk arrihen rezultate në menaxhimin e asnjë institucioni.

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

Dihet se natyra e punëve në shkolla është e ndryshme nga ajo e institucioneve tjera, madje shumë më e ndryshme sesa mendohet nga ata që nuk kanë pasur rastin të punojnë në një mjedis të tillë.

Secili institucion apo secila kategori shoqërore i shpreh deri diku vlerat e përgjithshme të një shoqërie të caktuar, por shkolla, respektivisht procesi tepër specifik i punës në shkolla reflekton

përtej asaj që përmbajnë konceptet e përgjithshme të kulturës organizative.

Edhe pse thuhet se “në përgjithësi kultura organizative ka të bëjë me qëndrimet, përvojat, besimet dhe vlerat e një institucioni arsimor” (Zeneli, 2013, fq.250), megjithatë puna praktike, ajo e përditshme në një proces të tillë aq të ndërlikuar dhe të ndjeshëm në shkolla imponon edhe një sjellje tjetër, një kulturë përtej kësaj të definuar nga literatura e fushës përkatëse. Përvojat udhëheqëse, përvoja e kontaktit me struktura të ndryshme njerëzish (të punësuarish), aftësia intuitive për t’i hetuar gjendjet edhe kur ende nuk janë shfaqur me përmasat e tyre, por që potencialisht janë në shfaqje e sipër, sidomos ato me efekte destabiliteti a përkeqësimi të gjendjes në një kolektiv, këto janë tiparet e një drejtori të përgatitur gjithanshëm, i cili duhet të prirret nga pikëpamjet e sjelljes racionale para situatave të ndryshme, e jo nga prirje emotive. Shumëçka varet nga rruga që ndjek menaxheri para situatave të turbullta në shkollë, se ç’strategji për zgjidhjen e konflikteve përdor, se ç’pozicion mbanë, qëndron i paanshëm, apo anon ndaj klaneve apo mbështet vetëm pikëpamje të caktuara, që përfaqësohen nga një pjesë e kolektivit.

Në këtë kontekst, perceptimet që kanë mësimitdhënësit (pse jo edhe stafi tjetër administrativ apo teknik i shkollës) për drejtorin, për peshën e personalitetit të tij, për aftësitë organizative të tij, janë faktorë shumë të rëndësishëm që reflektojnë në rezultatet përfundimtare të punëve në shkollë. Ky fakt ka peshë relevante dhe krahas perceptimit që kanë nxënësit për mësimitdhënësit e tyre, janë faktorë determinantë dhe pa dyshim përcaktues për gjithë procesin organizativ të shkollës. Nga këta dy faktorë varet edhe klima e përgjithshme që mbretëron në një kolektiv shkolle; a është ajo

miqësore, e hapur dhe mirëkuptuese, a është jomiqësore, e mbyllur, e kontrolluar dhe, për pasojë, joefikase.

Një faktor tjetër i rëndësishëm që krijon kulturën e përgjithshme organizative në shkollë është edhe komunikimi. Varësisht prej shkathtësive komunikuese të drejtorit, prej vlerave që përmban aftësia e tij komunikuese në raport me të tjerët, me personelin tjetër të shkollës, si me atë të organeve drejtuese, po ashtu edhe me mësimdhënësit, pasojnë gjendje reale a konkrete që reflektojnë në klimën e përgjithshme të shkollës. Si pjesë e procesit të punës secili udhëheqës ka nevojë për marrje dhe dhënie informacioni rreth punëve në shkollë, por qasja ndaj tyre ka ndikim domethënës. Prandaj, në një mënyrë, puna e suksesshme e drejtorit varet edhe nga mënyra e informimit dhe e komunikimit me stafin.

Nëse drejtori ka qasje individuale ndaj informatave, pa i peshuar burimet, por i merr ato bruto, pa i filtruar fare apo vetëm njëburimore, atëherë mund të supozojmë apo së paku të shprehim mëdyshje në informimin e drejtë dhe të saktë të tij për gjendjen e shkollës. Nëse drejtori ka qasje institucionale ndaj informimit, pra ndjek rrugët zyrtare, duke marrë informata nga shumë burime dhe gjithsesi relevante, pra të sakta e të analizuara nga organet kompetente, atëherë edhe informimi i tij do të jetë i kompletuar, i drejtë e objektiv. Konstatohet kjo, sepse në varësi nga pesha e informimit të drejtorit, varet edhe akti i komunikimit të tij me të tjerët dhe, në fund të fundit, edhe vendimmarrja. E kjo, varësisht nga pesha, ka reflektim si në mobilizimin pozitiv për punë, ashtu edhe në prishjen e marrëdhënieve ndërnjerëzore a në prishjen e klimës së përgjithshme në shkollë.

## 2.1.7 Identifikimi i problemeve dhe vendimmarrja

Vendimmarrja është akt përmbyllës i shqyrtimit të shumë çështjeve paraprake që lidhen me problematikën rreth të cilës tashmë është marrë një vendim nga drejtori i shkollës. Para një akti të tillë personi udhëheqës duhet t'i ketë të gjitha informatat relevante për çështjen, t'i analizojë ato gjithanshëm dhe pa ndikime, duke i marrë parasysh edhe reaksionet e mundshme apo pasojat eventuale të një vendimi të tillë. Kjo nënkupton vendime rreth çështjeve me pasoja juridike për subjekte të caktuara (vërejtje të ndryshme, suspendimet e mundshme apo edhe largime nga puna), të cilat nënkuptojnë shkelje të natyrave të rënda të obligimeve të punës, por edhe vendime të natyrave që lidhen me objektivat zhvillimore të shkollës, që lidhen me planet për të ardhmen e shkollës apo vendime rreth një çështjeje të caktuar, si ekskursionet, shëtitjet, garat shkollore etj.

Këto vendime pra janë të natyrave të ndryshme, si

- të natyrës strategjike,
- të natyrës administrative,
- të paraprogramuara, dhe
- të atypëratyshme (të çastit).

Vendimet e natyrës strategjike “kanë të bëjnë me procedura të ndërlikuara sistematike në zgjidhjen e problemeve që çojnë në arritjen e qëllimeve strategjike të IA. (Zeneli, 2013). Këto vendime janë të natyrës zhvillimore të shkollës, në planin afatshkurtër apo afatgjatë, merren vetëm në koordinim me strukturat arsimore të niveleve komunale apo qendrore kompetente, sepse kanë edhe kosto, e cila duhet të jetë jo vetëm e përbalueshme, por edhe e arritshme.

Veç kësaj, në kuadrin e vendimeve strategjike hyjnë edhe gjithëpërfshirja e fëmijëve në arsimin fillor dhe në atë të mesëm të ulët, aspekt që duhet pasur parasysh si një nga parimet kryesore të kornizës së kurrikules dhe i Planit Strategjik për Sektorin e Arsimit.

Vendimet e natyrës së programuar më parë tashmë duhet të jenë të njohura, të ditura nga të gjithë, të strukturuar dhe të analizueshme gjithanshëm, të cilat kërkojnë respektim procedurash sistematike në përputhje me aktet normative të shkollës.

Vendimet e çastit, të cilat lindin pa i parashikuar, kërkojnë maturi, durim dhe shpeshherë të fusin në rrezik për pasoja të ndryshme, varësisht nga natyra e vendimit. Përveç vendimeve, që megjithatë duhet të merren në shpejtësi, por që ka mundësi pak a shumë të analizohen, ka vendime që drejtori duhet t'i marrë brenda ditës apo pas një problemi të lindur krejt papritur, për shembull, nga mosmarrëveshjet apo edhe konfliktet e atypëratyshme në mes të dy punonjësve të shkollës rreth një kontesti të caktuar. Në këto raste drejtori nuk bën të ngutet, duhet të tregojë paanshmëri dhe të mos rrëmbehet emotivisht në vendimmarrje. Në fund të fundit, në këto raste manifestohet personaliteti i drejtorit, autoriteti dhe vlerat tjera të tij, si menaxher i suksesshëm apo më pak i tillë.

Varësisht prej profilit të menaxherit të shkollës, edhe dallimet janë të dukshme, ngase, pavarësisht sugjerimeve a rekomandimeve të këshillit të shkollës a organeve të tjera, është drejtori ai që merr vendimin final dhe ky akt, sa është imponues nga rrethana objektive, poaq edhe nga gjykimet subjektive të menaxherit, e thënë kjo kushtimisht në kontekst relativ. Prandaj profili intelektual i drejtorit duhet të jetë mundësisht sa më i kompletuar, në mënyrë që para çdo vendimi të rëndësishëm, qoftë kur ka të bëjë

në raport me mësimdhënësit, qoftë edhe në raport me nxënësit, të jetë i matur dhe t'i ketë shterrë të gjitha format dhe mundësitë tjera pedagogjike e didaktike, në mënyrë që të mos e dëmtojë askënd dhe t'u lërë pasoja për të ardhmen e tyre.

## **2.2 Roli dhe funksioni i këshillit drejtues të shkollës**

Këshilli i shkollës është organ udhëheqës në shkollë, i cili diku quhet edhe këshilldrejtues i shkollës. Ky organ ka kompetenca me rendësi në shkollë, prandaj edhe formimit dhe funksionimit të tij duhet kushtuar rëndësi e duhur. NëLigjin për arsimin parauniversitar të Republikës së Kosovës, Nr. 04/L-032, 17 shtator2011, në pikën 1.17 këshilli drejtues përkufizohet si organi përgjegjës për qeverisjen e institucionit arsimor apo aftësues, me funksione të parapara me këtë ligj.

Kështu, funksioni i organeve tjera udhëheqëse në menaxhimin e shkollës është i një rëndësie të madhe dhe shumë domethënëse, ngase mbarëvajtja e punëve në shkolla jo pak varet edhe nga angazhimi a mosangazhimi i këtij këshilli.

Sado që drejtori është faktori prijës, megjithatë ai ka nevojë për koordinim me këto organe, si gjatë planifikimit të aktiviteteve brenda shkollore e atyre jashtëshkollore, duke i përcaktuar saktë nivelet e angazhimit dhe bartësit e detyrave konkrete në segmente të ndryshme. Prandaj, në radhë të parë duhet të dihet se ç'është menaxhimi si koncept, e në këtë rast menaxhimi i shkollave, në mënyrë që të kuptohen sa më mirë detyrat e secilit që merr obligime përsipër. “Menaxhimin nuk duhet kuptuar si një listë metodash e teknikash udhëheqjeje apo si një mjet që ndihmon në arritjen e qëllimeve a objektivave të caktuara, por si “përpjekje për

të planifikuar, organizuar dhe udhëhequr njerëzit dhe burimet për një qëllim të caktuar; proces i ndërmarrë për koordinimin e veprimeve të tjerëve me qëllim të arritjes së rezultateve të përcaktuara; përmbledhja e të gjitha detyrave, organizimit, teknikave, resurseve dhe metodave të menaxhimit për t'i arritur rezultatet e përcaktuara". (MASHT, 2012)

Në kohët moderne shkolla nuk guxon të jetë e mbyllur dhe jobashkëpunuese, drejtori nuk mund "t'i uzurpojë" të gjitha kompetencat dhe t'i anashkalojë organet tjera, qoftë duke i mospërfillur, qoftë duke i neglizhuar deri në injorimin e tyre. Në shkolla mund të hasen raste nga ato kur drejtori e mbiçmonte veten, duke i marrë pothuajse të gjitha kompetencat mbi vete, në emër të një efektiviteti më të lartë, duke u arsyetuar në shfaqjen e neglizhencës së niveleve tjera, deri te bindja tjetër se drejtori mjafton t'i planifikojë aktivitetet në shkollë sipas planit të punës së organeve kompetente, për t'ua bartur pastaj organeve tjera të shkollës që t'i realizojnë këto detyra, duke mos marrë përsipër kurrfarë përgjegjësie, e as kontrollin e nevojshëm mbi to. Dhe, pikërisht në këtë pikë mund të bëhen lëshimet më të shumta, sepse sado që organet tjera mund të jenë aktive, ato gjithsesi dhe në çdo rrethanë duhet të kontrollohen dhe të monitorohen nga drejtori i shkollës, si në aspektin profesional, si në ato të respektimit të afateve dhe parimeve etike apo të çfarëdo natyre tjetër qofshin. Për bashkëpunimin e këtyre organeve është shkruar shumë deri tani (shih Deva-Zuna A, 2009), janë botuar punime të shumta, duke i afruar konceptet e një menaxhimi të mirë dhe kriteret që e bëjnë një shkollë cilësore, duke e lidhur domosdoshmërisht me menaxhimin e saj.



“Kjo është e natyrshme, sepse vetëm nga një menaxhim i suksesshëm mund të arrihen rezultate që pastaj ta quajmë një shkollë të suksesshme, e kjo lidhet me shumë fusha, si:

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

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

Këshilli drejtues i shkollës duhet të përfshihet edhe në hartimin e planit zhvillimor të shkollës, me gjithë rolin udhëheqës dhe përcaktues të drejtorit, sepse, në fund të fundit, përgjegjësinë finale për sukseset dhe dështimet eventuale e mban menaxheri, i cili është i obliguar të raportojë për gjithçka në nivele më të larta arsimore, sipas kierarkisë.

Këshilli, si organ udhëheqës, ka edhe përgjegjësi të caktuara në disa fusha organizative të veprimtarisë së shkollës, si:

- t'i përfaqësojë qëllimet e objektivat e shkollës në të gjitha rrafshet;

- të përfshihen në të gjitha punët e shkollës, me qëllim përmirësimin dhe përparimin e tyre;
- t'i garantojë dhe t'i mbrojë të drejtat e të gjitha komuniteteve në shkollë;
- të krijojë kushte për shmangien e të gjitha konflikteve të interesit në shkollë, dhe
- të respektojë ruajtjen e fshehtësive të të dhënave të shkollës.

Krejt këto përgjegjësi të këshillit duhet të realizohen në harmoni me drejtorin e shkollës, duke mos krijuar mospajtueshmëri eventuale, që në vend të përmirësimit të punëve, do të sillnin vetëm bllokada e pengesa në arritjen e objektivave të shkollës. Krahas këtyre përgjegjësive, Ligji i arsimit parauniversitar përcakton edhe disa përgjegjësi specifike (MASHT, 2002) për Bordin e shkollës, si:

- të shprehë pikëpamjet e tij për të gjitha çështjet që lidhen me shkollën dhe arsimin e nivelit përkatës në komunë;
- të mbajë takime të rregullta tremujore, në mos edhe më të shpeshta;
- të krijojë një këshill të nxënësve me kompetenca, çfarë e parasheh ligji,
- të mbikëqyrë menaxhimin e shpenzimeve në projekte të ndryshme në shkollë.

Që të arrihen rezultate në menaxhimin e të gjithë këtyre faktorëve, që të krijohet një klimë e mirë mirëkuptimi dhe kushte të përshtatshme bashkëpunimi mes të gjitha këtyre instancave drejtuese të shkollës, do të duhej të ekzistonte dhe të funksiononte

një kulturë menaxheriale, e cila do të shprehte nivelin e përgatitjeve intelektuale, morale dhe sociale të personelit të një shkolle.

Organet drejtuese të shkollave krahas vlerave etike, profesionale e shoqërore, duhet të posedojnë ose së paku të dallohen edhe për kulturë menaxheriale dhe ndjeshmëri bashkëpunimi, sepse vetëm mbi këtë bazë i kontribuojnë një udhëheqjeje efektive dhe të suksesshme.

Në marrëdhëniet e brendshme, sidomos në shkollat e këtij niveli, puna e tyre është gati vendimtare në shumë aspekte dhe vendimet e këtyre organeve jo rrallë u japin zgjidhje përfundimtare shumë çështjeve që bien në kuadrin e kompetencave të tyre. Të gjithë anëtarët e këshillit të shkollës duhet të kenë edhe kualitete tjera, si integritet personal, moral e shoqëror, të ruajnë paanshmërinë në punën e tyre, në mënyrë që të mos marrin vendime diskriminuese, qofshin edhe të paqëllimshme. Pra, anëtarët e këshillit drejtues të shkollës duhet t'i përmbahen kodit etik, i cili, veç tjerash, ka të bëjë edhe "me përkufizimin e rolit dhe përgjegjësiive të këshillit të shkollës, me konfliktin e interesave dhe mënyrën e sjelljes së duhur të anëtarëve të tij për ruajtjen e parimeve demokratike dhe minimizimin ose zgjidhjen e konflikteve. (Doracak... Shkup, 2008)

Sado që këto organe kanë një pavarësi relative në punën e tyre, ato duhet t'i koordinojnë punët me menaxherin e shkollës dhe çdo vendim ta marrin vetëm në bashkëpunim të ndërsjellë me të.

Një aspekt i rëndësishëm, pra, është menaxhimi i mirë i takimeve të këtij niveli, pra i takimeve të këshillit të shkollës, të këshillit të prindërve, të këshillit të nxënësve e organeve tjera, të cilat zakonisht i organizon ose i udhëheq drejtori i shkollës.

“Takimet janë pjesë e jetës së përditshme, pjesë e procesit të komunikimeve, ku nivelet e ndryshme brenda shkollës diskutojnë llojet e ndryshme të situatave dhe komunikojnë me njëri-tjetrin. Takimet përdoren për t’i angazhuar pjesëmarrësit, për të mbledhur dhe shpërndarë informatat dhe mendimet dhe për të kontribuar në procesin e vendimmarrjes. Takimet janë komponent i rëndësishëm në funksionimin efektiv të shkollës”. (GIZ: Komunikimi dhe bashkëpunimi)

Një kulturë menaxheriale e këtyre niveleve pa dyshim i kontribuon mbarëvajtjes së punëve në shkolla.

Një aspekt tjetër, shumë i rëndësishëm në këtë kontekst, është edhe menaxhimi i kohës. “Sa i rëndësishëm është menaxhimi i kohës në punën e një institucioni arsimor tregon fakti se ky proces është sanksionuar me ligj të arsimit parauniversitar dhe atij universitar”. (Zeneli, 2013) Pra, faktor tepër përcaktues në arritjen e rezultateve dhe në kryerjen obligimeve të punës me përgjegjësi është menaxhimi i duhur i kohës, duke i respektuar afatet e planifikuara.

Herë-herë në punën e shkollave dalin në sipërfaqe kundërthënie a mospajttime individuale, por si organe megjithatë vendimet duhet të merren së bashku, në mënyrë që mos të ketë pasoja si rezultat i mospajttimeve.

### **2.3 Përfaqësimi i nxënësve në organet udhëheqëse të shkollës**

Edhe përfaqësimi i nxënësve nëpër organet udhëheqëse të shkollës është një kriter i respektueshëm, i cili duhet realizuar sipas ligjeve të aplikueshme për arsimin parauniversitar në Kosovë. Kjo duhet të arrihet nëpërmjet Këshillit të nxënësve, të krijuar nga

përfaqësues të të gjitha klasave, por nxënës të dalluar mund të angazhohet edhe në nivele të tjera drejtuese të shkollës, me status të veçantë, pra edhe në organet vendimmarrëse, në mënyrë që të respektohet e drejta demokratike për përfaqësim të gjithanshëm, pra të të gjitha strukturave në shkollë, si në këshillin drejtues të shkollës, në këshilli e prindërve, në Këshillin nxënësve si dhe në Këshillin e klasave. Kështu që duke e pasur parasysh rolin e këtyre organeve, me drejtorin në krye, institucionet përkatëse të arsimit të Republikës së Kosovës e kanë përcaktuar me ligj funksionimin dhe fushëveprimtarinë e tyre nëpër shkolla nëpërmjet “Ligjit për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës”, Prishtinë, 2011.

Shkolla duhet ta ketë Kryesinë (Këshillin) e nxënësve, të cilin e përbëjnë një grup nxënësish, të zgjedhur nga votimi i nxënësve. Ata duhet t’i përfaqësojnë pikëpamjet dhe interesat e nxënësve rreth çështjeve të ndryshme në shkollë, në të vërtetë kryesia duhet të jetë zëdhënëse e interesave të komunitetit të nxënësve, t’i mbrojë të drejtat e tyre, të kontribuojë në plotësimin e nevojave dhe në zhvillimin e interesave të tyre, gjithmonë në bashkëpunim me udhëheqjen e shkollës.

Prandaj drejtori i shkollës, së bashku me mësuesit, duhet të inkurajojë formimin e këshillit të nxënësve, duke u siguruar informacione të nevojshme, si dhe botime që përshkruajnë përvojat pozitive, ku dalin në pah përfitimet për të gjithë partnerët e shkollës. Drejtori i shkollës duhet të ndihmojë në këtë aspekt, duke i caktuar kriteret e përgjithshme për kandidatët, kriteret për barazinë gjinore, përshkrimi i detyrave të punës, etj.

Krijimi dhe funksionimi me efikasitet i këshillit të nxënësve ndikon pozitivisht në jetën e shkollës, duke u krijuar një partneritet

i strukturuarme nxënës, drejtues, mësues, prindër në dobi të mirës së përbashkët.

Realizimi i objektivave të shkollës është i suksesshëm kur ato kuptohen qartë dhe pranohen nga të gjithë partnerët brenda komunitetit të shkollës, të cilat kanë të bëjnë me informimin e nxënësve për ecurinë e punës së shkollës, kur nxënësve u tregohet se janë të aftë të japin një kontribut të vlefshëm për të rritur cilësinë e shkollës së tyre, kur u dëshmohet se në shkollë dëgjohen zërat e tyre nga të gjithë partnerët e shkollës, për të paraqitur shqetësime, ide dhe sugjerime që lidhen me mirëqenien e tyre dhe mbarëvajtjen e shkollës, etj.

Kjo formë organizimi gjithsesi ndikon edhe në rritjen e bashkëpunimit me komunitetin e gjerë, ndikon në përmirësimin e marrëdhënieve nxënës–nxënës, duke nxitur miqësinë dhe respektin midis tyre, si dhe në përmirësimin e marrëdhënieve mësues–nxënës.

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

## **2.4 Ndërlidhshmëria e shumë faktorëve të jashtëm dhe të brendshëm në menaxhim**

Menaxhimi i institucioneve arsimore kërkon shumë punë, njohuri e përvojë, prandaj edhe shtrun detyra të veçanta në raport me

menaxhimin e një organizate apo institucioni tjetër shoqëror. Dhe, ky fakt ndryshon apo imponon sjellje tjera apo të ndryshme, varësisht kush është themelues i institucionit: shteti apo institucioni privat. Padyshim se shkathhtësi menaxheriale kërkohen në të gjitha rastet udhëheqëse, por përgjegjësia është e ndryshme dhe qasja nuk është gjithëherë e njëjtë. Sado që rëndësia e organizimit të punëve në nivelin udhëheqës domosdoshmërisht sjell rezultate konkrete, megjithatë në institucionet shtetërore të arsimit sikur neglizhohet ky fakt dhe shpeshherë zgjidhen në krye të një institucioni personalitete me preferenca politike e më pak profesionale dhe sipas aftësive menaxheriale.

“Kufijtë e veprimit menaxherial ka një sërë mënyrash për të trajtuar çështjen e kontrollit kulturor, një mënyrë është të përqendrohesh në përpjekjet menaxheriale për të kontrolluar kulturën menaxheriale dhe kulturën organizative”. (Komunikimi organizativ- Qasjet dhe prirjet, Michael J.Papa, Tom D.Daniels, Barry K.Spiker, Tiranë, Prill 2014)

Kjo reflekton edhe në çështjet organizative në shkolla. Mund të ketë raste ku një pjesë e stafit të mësimdhënësve dhe të atij teknik në shkollë të pozicionohen kundër një drejtori, të cilin e kundërshtojnë dhe e sabotojnë, qoftë edhe në heshtje, e kjo reflekton edhe në dëm të cilësisë së punës me nxënës.

“Kjo praktikë udhëheqëje është keqpërdorim i kërkesave për bashkërendim, bashkëpunim dhe shfrytëzim të të gjitha resurseve njerëzore në funksion të një menaxhimi sa më të suksesshëm. (Menaxhimi është bërja e gjërave me dhe nëpërmjet njerëzve tjerë, Zeneli, 2013)

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

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

- Përdorimit të shkathtësive efektive komunikuese personale;
- Vendosijes së një sistemi formal të komunikimit (apo një strukture komunikuese) që i informon prindërit, komunitetin dhe të tjerët lidhur me jetën e rëndësishme të shkollës;
- Sigurimit se shkolla është mirëpritëse dhe miqësore dhe di si t'i dëgjojë nevojat, shqetësimet dhe dëshirat e palëve të saj
- Ndërtimit të marrëdhënieve personale e institucionale brenda shkollës dhe mes shkollave, komunitetit dhe akterëve tjerë që nxisin bashkëpunimin dhe mbështesin arritjen e suksesit të shkollës.

“Sigurimit që komunikimi dhe marrëdhëniet përkrahen nga menaxhimi efektiv i kohës, dokumenteve dhe takimeve.(GIZ: Seminari katër: “Komunikimi, marrëdhëniet dhe menaxhimi”)

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

Nga ana tjetër, efekti psikologjik i postit nuk duhet të shërbejë për tërheqje, neglizhencë apo vetpërmbytje të tepruar, sidomos kur është fjala e marrjes së vendimeve të guximshme. Siç u tha më lart,



ai duhet t'u prijë problemeve deri në zgjidhjen e tyre, e jo t'i anashkalojë, ai duhet të ballafaqohet me çdo lloj sfide, e jo të frikësohet nga to, ai duhet të ndihet i lehtësuar dhe autonom në veprime, gjithmonë duke i analizuar gjithanshëm paraprakisht dhe pasi ta ketë marrë edhe mendimin e më shumë personave rreth një çështjeje.

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

### **3. METODOLOGJIA E HULUMTIMIT**

Qasja metodologjike e punës për shtruarjen dhe analizimin e temës është e kombinuar në zbërthimin e përmbajtjes së saj. Hulumtimi ka karakter edhe sasior, por mbi të gjitha cilësor dhe ka thellësinë e duhur interpretuese për një punim të kësaj natyre.

Metodologjia e hulumtimit është e përbërë nga qëllimi, objektivat, hipotezat, popullacionin dhe mostrën e hulumtimit, metodat, instrumentet, procedurën e mbledhjes dhe analizimit të të dhënave.

#### **3.1. Qëllimi i hulumtimit**

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

#### **3.2. Hipoteza e hulumtimit**

Hipotezë themelore nga e cila jemi nisur është supozimi se “Menaxhimi në institucionet e nivelit të SHML nuk bëhet drejt për shkak të mungesës së arsimimit përkatës të menaxhuesve të shkollave”.

Si hipotezë ndihmëse është se nuk respektohen mjaftueshëm mendimet dhe opinionet e përfaqësuesve të nxënësve, prindërve dhe të komunitetit për vendimmarrje të efektshme.

### **Pyetjet kërkimore të hulumtimit:**

Realizimit të hulumtimit i paraprijnë edhe pyetjet kryesore :

1. Si bëhet menaxhimi në shkollën tuaj dhe cilat janë vështirësitë që i hasni më shpesh rreth menaxhimit të shkollës?
2. Kush e harton planinzhvillimor të shkollës?
3. Sa i merr menaxheri në konsideratë mendimet e mësimitdhënësve në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë?
4. A mbështet menaxheri nismat progresive të mësimitdhënësve dhe a nxit kualifikimin profesional?

### **3.3. Metodatat, teknikat dhe procedurat e zbatuara**

Për realizimin e hulumtimit “Menaxhimi i shkollës në arsimin e mesëm të lartë në Kosovë”, janë përdorur këto metoda: metoda e analizës teorike, metoda e analizës së dokumentacionit, metoda përshkruese, metoda krahasuese (komparative), metoda statistikore. Metodatat sasiore janë përdorur për marrjen e informacioneve nga mësimitdhënësit për menaxhimin e shkollës, bashkëpunimin e tyre me drejtorin, angazhimin e tyre në trajnime nga ana e menaxherit, si dhe komunikimi i drejtorëve me prindërit dhe komunitetin.

Metodat sasiore janë karakterizuar nga rezultatet e paraqitura në numra dhe sasi, kurse publikimi i tyre është bërë nga ana statistikore.

Metodat cilësore për menaxhimin në shkollë janë përdorur pyetësorë për drejtorë dhe mësimdhënës me pyetje të hapura dhe të mbyllura.

Është përdorur edhe metoda e analizës së dokumenteve ligjore, siç janë: udhëzimet administrative, strategjitë, ligjet, standardet për drejtorë, dokumente dhe vendime tjera të miratuara nga MASHT.

Përmes metodës së analizës kemi analizuar literaturën përkatëse që lidhet me objektin e hulumtimit dhe përgjigjet e dhëna në pyetësor, të cilat i kemi përmbledhur përmes metodës së sintezës.

Me anë të metodës statistikore kemi paraqit të dhëna statistikore dhe në fund përmes metodës deskriptive kemi përshkruar rezultatet e hulumtimit.

### **3.4. Instrumentet e hulumtimit**

Si instrumente për mbledhjen e të dhënave kemi përdorë pyetësorët për drejtor dhe mësimdhënësit shkollave të mesme të larta në Kosovë.

Në pyetësorin për menaxherë kishte gjithsej 14 pyetje, të cilat lidhen me punën dhe detyrat e menaxherit për një menaxhim të suksesshëm të shkollës. Përmbante pyetje për të dhënat personale, për gjininë, moshën, kualifikimin, të dhënat mbi përvojën e punës profesionale si mësimdhënës dhe si drejtorë. Pyetjet që lidheshin me hulumtimin ishin pyetje të mbyllura dhe të hapura, për të cilat kërkohej opinion shtesë, argument apo arsyetim.

### **3.5. Popullacioni dhe mostra**

Popullacionin e këtij hulumtimi e përbëjnë drejtorët dhe mësimdhënësitë nivelit të mesëm të lartë në Kosovë. Janë përfshirë drejtorë dhe mësimdhënës nga shtatë rajone të Kosovës.

Në mënyrë rastësore nga lista e shkollave janë përzgjedhur 33 shkolla, që do të thotë se përgjigje nga e pyetësorët kanë dhënë 33 menaxherë dhe 355 mësimdhënës.

Në hulumtim kanë marrë pjesë mësimdhënësit e klasave 10-12 të gjimnazëve dhe shkollave profesionale. Pyetësorët kanë qenë anonim.

### **3.6. Procedura e mbledhjes së të dhënave**

Pas përgatitjes dhe pilotimit të pyetësorëve, kemi kontaktuar me shkollat e përcaktuara paraprakisht për të caktuar kohën e përshtatshme për mbledhjen e të dhënave me pyetësor.

Administrimi i pyetësorëve është bërë nga hulumtuesit e Institutit Pedagogjik, në bashkëpunim me stafin e shkollës dhe hulumtuesit e jashtëm.

### **3.7. Procedura e analizës së të dhënave**

Analiza e të dhënave është bërë me metodën e analizës së të dhënave me programin SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), ku fillimisht pyetësorët janë koduar, janë futur të dhënat në SPSS, janë paraqitur rezultatet në formë tabelave dhe me diagrame.

## **4. REZULATET E HULUMTIMIT**

### **4.1. Rezultatet hulumtimit me menaxherë dhe mësimdhënës**

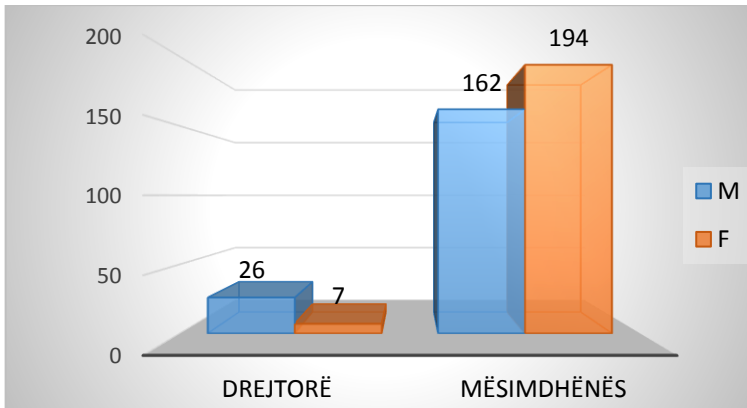
Ky hulumtim është realizuar me anë të pyetsorëve për drejtorë dhe mësimdhënës të shkollave të mesme të larta në Kosovë. Nga ky hulumtim kanë dalë përgjigje, të cilat do t'i analizojmë në vijim:

Në këtë tabelë shihet përfaqësimi i respodentëve sipas gjinisë, ku shihet qartë se menaxhimin e shkollës e bëjnë një numër shumë i vogël i gjinisë femërore, ndonësegjinia femërore dominon në mësimdhënie.

Të dhënat e dala nga hulumtimi janë klasifikuar sipas disa kriterëve, duke filluar nga gjinia e tyre, nga mosha, vendi, pastaj kualifikimi i tyre, profili, pra cilit profesion i takojnë drejtorët dhe përvoja e tyre.

Kështu, nga drejtorët e intervistuar 26 janë meshkuj (gati 79 për qind e tyre) dhe vetëm 7 janë femra (21 për qind).

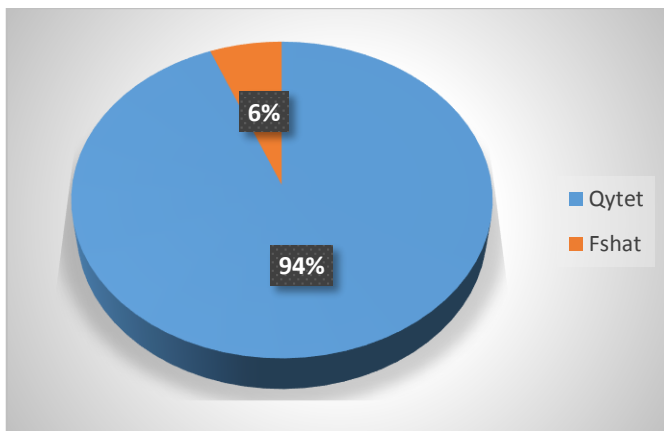
Përfaqësimi i respodentëve, sipas gjinisë, në paraqitje grafike duket kështu:



Grafiku 1. Gjinia e respondentëve të përfshirë në hulumtim

## Vendi

Shikuar sipas vendit ku ndodhen shkollat, respektivisht drejtorët e intervistuar, del se 31 prej tyre ndodhen në qytete (gati 94 për qind), derisa vetëm dy shkolla ndodhen në fshatra (rreth 6 për qind e tyre). Kjo përzgjedhje e shkollave ka qenë krejt e rastësishme dhe e motivuar nga lehtësia e qasjes dhe nuk ka pasur kurrfarë qëllimi tjetër.



Grafiku 2. Vendi i respondentëve të përfshirë në hulumtim

Shikuar sipas vendit ku ndodhen shkollat e përfshira në hulumtim del se 31 prej tyre ndodhen në qytete (gati 94 për qind), ndërsa vetëm dy shkolla ndodhen në fshatra (rreth 6 për qind).

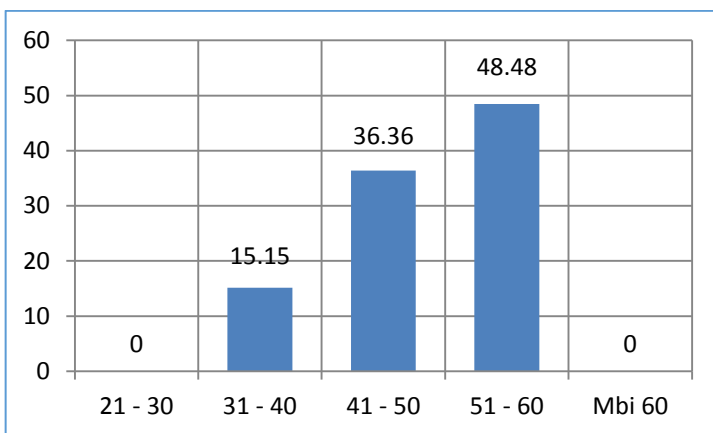
### **Mosha e drejtorëve të përfshirë në hulumtim**

Sipas kriterit të moshës, drejtorët i kam ndarë në pesë kategori, duke filluar nga moshë 21-30 vjeçare e duke përfunduar me moshën mbi 60-vjeçare. Kështu, që nga nxjerrja e këtyre shënimeve kanë dalë këto të dhëna: drejtorë të moshave nën 30-vjeçare nuk ka, deri në moshën 40-vjeçare janë pesë drejtorë (rreth 15 për qind), deri në moshën 50-vjeçare janë 12 drejtorë (rreth 36 për qind), deri në moshën 60-vjeçare janë 16 drejtorë (më shumë se 48 për qind), si dhe mbi moshën 60-vjeçare nuk është asnjë drejtor.



Duke e pasur parasysh këtë strukturë udhëheqjeje, sipas moshës, del i arsyeshëm numri dominues i drejtorëve mbi moshën 50-vjeçare (16 drejtorë) dhe menjëherë pasojnë drejtorët e moshës mbi 40-vjeçare (12 sish), të cilët, krahas përvojës supozojmë se mund të jenë të suksesshëm në udhëheqje.

Sipas të dhënave nga hulumtimi del se moshja e menaxherëve të përfshirë në hulumtim është 31-60 vjeç. Numri më i madh i menaxherëve është mbi moshën 50-vjeçare (51-60 vjeç), ndërsa më së paku kishte drejtorë nën moshën 40 vjeçare (31-40 vjeçarë).

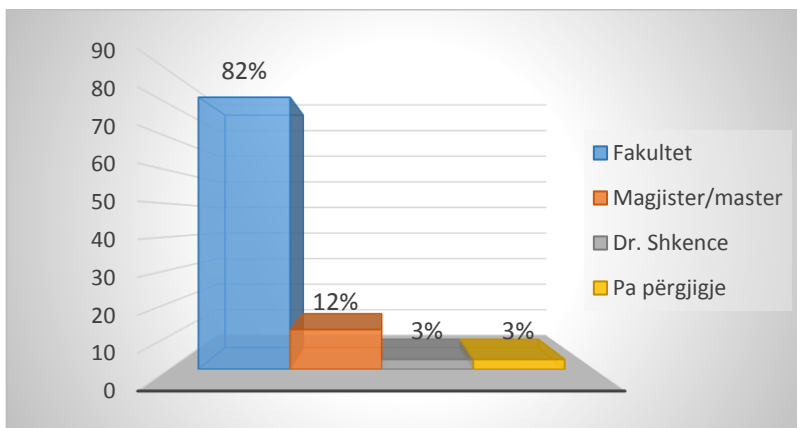


Grafiku 3. Moshja e drejtorëve të përfshirë në hulumtim

Nga paraqitja grafike shohim se në shkollat e përfshira në hulumtim nuk kishte drejtorë nën moshën 30-vjeçare, por as mbi moshën 60-vjeçare.

## Kualifikimi

Prej të dhënave del se të gjithë drejtorët e përfshirë në hulumtim kanë shkollim të lartë: 82 për qind prej drejtorëve të intervistuar janë me fakultet, 12 për qind janë me magjistraturë apo master, 3 për qind me gradën doktor shkence, ndërsa 3 për qind nuk janë përgjigjur fare.



Grafiku 4. Kualifikimi i drejtorëve

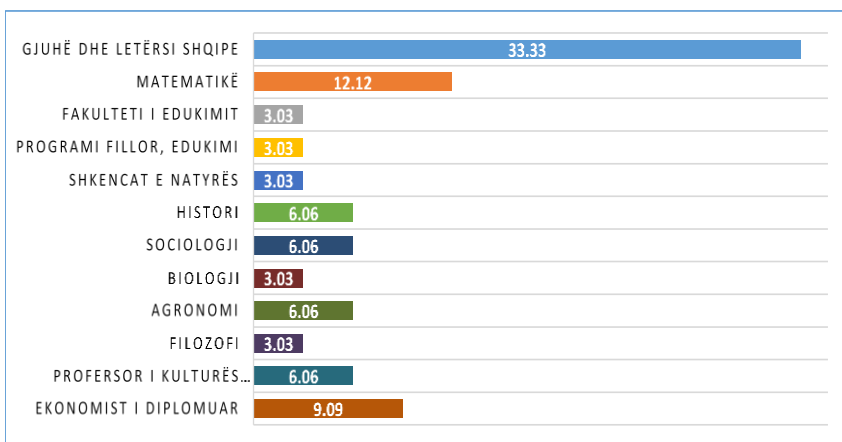
Sipas profilit profesional, respektivisht sipas degëve të ndryshme të fakulteteve, kemi këtë renditje:

E shikuar sipas profilit profesional, respektivisht sipas degëve të ndryshme të fakulteteve, të gjithë menaxherët kanë të kryer nivelin e fakultetit: drejtorë me drejtimin e gjuhës dhe letërsisë shqipe janë 11 (mbi 33 për qind), fakultetin e edukimit një drejtor (3 për qind) me FSHMN, respektivisht me drejtimin e matematikës janë katërdrejtorë (mbi 12 për qind), me fakultetin ekonomik janë tre (mbi 9 për qind), me gjuhë dhe letërsi frënge janë dy drejtorë (mbi 6 për qind), me drejtimin e historisë janë gjithashtu dy drejtorë

(mbi 6 për qind), me fakultetin juridik janë dy (mbi 6 për qind), me drejtimin e sociologjisë janë dy (mbi 6 për qind), me drejtimin e Biologjisë- një drejtor (mbi 3 për qind), me fakultetin e bujqësisë - agronomi është një drejtor (3 për qind), me fakultetin e edukimit - një (3 për qind), me drejtimin filozofi një drejtor (3 për qind), me fakultetin e kulturës fizike - një drejtor (3 për qind), me nivelin e Udhëheqjes Arsimore, programin fillor - një drejtor (3 për qind) dhe me shkencat natyrore një drejtor (3 për qind).

Mbase mund të duket i arsyeshëm numri i menaxherëve me fakultetin e filologjisë, sado që janë edhe shkathtësitë tjera menaxhuese që premtojnë udhëheqje të suksesshme të shkollave, të cilat mund t'i posedojnë edhe menaxherët me profile tjera universitare.

Sipas profilit profesional, respektivisht sipas degëve të ndryshme të fakulteteve, kemi këtë renditje:

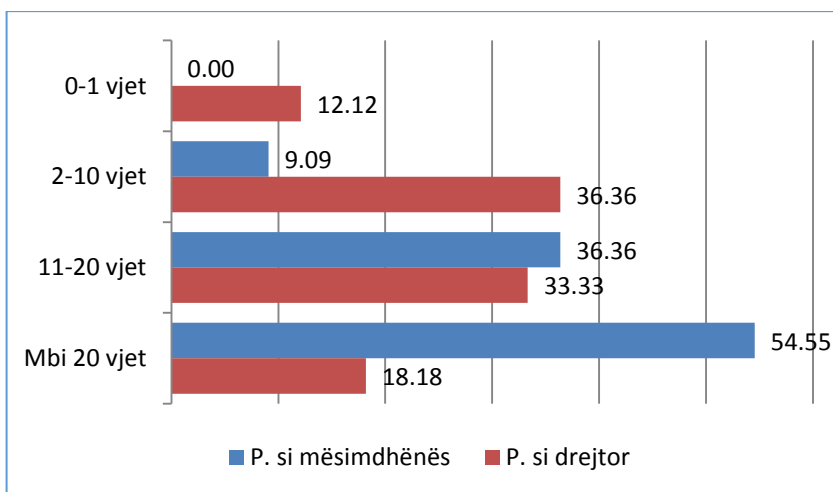


Grafiku 5. Profili profesional i drejtorëve

Siç shihet në grafik, shumica e menaxherëve kanë përfunduar studimet në fakultetin filologjik, në degën gjuhë dhe letërsi shqipe.

Në punën e mësimdhënësit ata kanë përvojë mbi 20-vjeçare në profile të ndryshme arsimore.

Derisa, shikuar sipas përvojës së këtyre menaxherëve në mësimdhënie (para se të marrin postin e menaxherit) del se shumica e tyre kanë përvojë mësimdhënësi mbi 20-vjeçare (mbi 57 për qind), derisa përvojën, si menaxherë në po kaq vjet e kanë mbi 18 për qind e tyre. Pastaj vjen kategoria e menaxherëve me përvojë në mësimdhënie dhe si drejtor nga 11 deri në 20 vjet, që paraqesin rreth 33 për qind të tyre. Dallime vërehen te kategoria e drejtorëve me përvojë në mësimdhënie nga 2 deri 10 vjet, që përbëjnë rreth 9 për qind të tyre, kurse me përvojë, si menaxherë në po kaq vjet përvojë përbëjnë mbi 36 për qind të tyre. E çuditshme del e dhëna se rreth 12 për qind e menaxherëve nuk kanë fare përvojë pune në mësimdhënie, derisa kanë përvojë deri në një vit si menaxher.



Grafiku 6. Përvoja e punës së drejtorëve

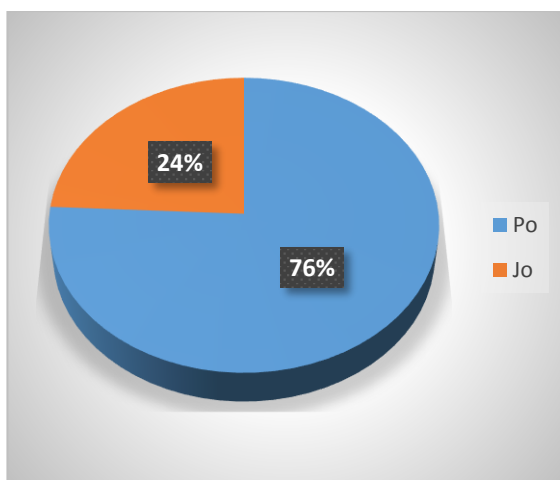
## Trajnimet

Përveç të dhënave të sipërpërmendura, jemi përpjekur të nxjerrim edhe disa informacione tjera, për të cilat kam menduar se ndihmojnë kompletimin e këtij hulumtimi.

Kështu, kanë dalë të dhëna tjera edhe të papritura kur, për shembull, tetë nga drejtorët (mbi 24 për qind e tyre) nuk kanë zhvilluar asnjë lloj trajnimi dhe mbajnë postin e menaxherit, fakt që është për t'u shqetësuar, sado që pozitive del fakti se shumica e tyre (mbi 75 për qind) kanë të kryer trajnimet përkatëse për menaxhim të suksesshëm.

Menaxherët pjesëmarrës në administrimin e pyetsorëve kanë përfunduar trajnimet për menaxhim.

Në formë grafike, si vijon, shihet përqindja e menaxherëve që kanë përfunduar trajnimet përkatëse për menaxhimin e shkollës dhe ata që nuk kanë përfunduar.

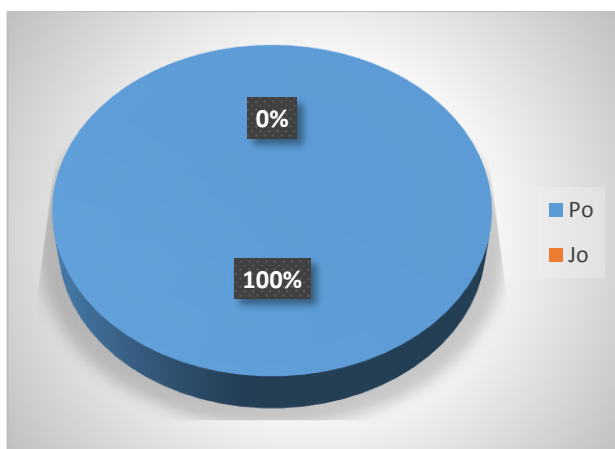


Grafiku 7. Përfundimi i trajnimeve adekuate

Nga grafiku shohim se 24 për qind e menaxherëve të intervistuar nuk kanë përfunduar asnjë trajnim/ program të akredituar të kualifikimit profesional për udhëheqje, administrim ose menaxhim, edhe pse, sipas Ligjit për Arsim Parauniversitar të Republikës së Kosovës, menaxherët, para emërimit të tyre, duhet të kenë përfunduar me sukses një program kualifikimi profesional për udhëheqje, administrim ose fushë të ngjashme, që është i autorizuar nga Ministria, sipas rekomandimeve të KSHLM-së. (Neni 34, pika 5 e Ligjit Nr. 04/L-32 për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës)

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

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

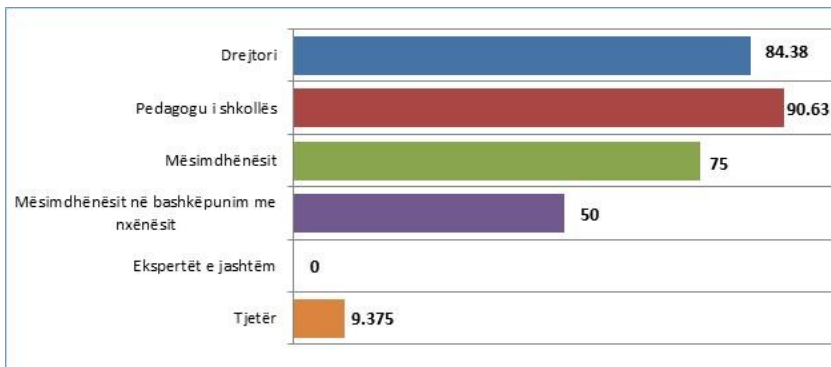


Grafiku 8. Posedimi i planeve zhvillimore

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

Opsionale ishin disa përgjigje, si: drejtori, pedagogu i shkollës, mësimdhënësit, etj.

Nga të dhënat e mbledhura për këtë pyetje kemi këto përgjigje:



Grafiku 9. Personat që marrin pjesë në hartimin e planit zhvillimor të shkollës

Paraqitja grafike në këtë rast tregon (në grafikun 9) se 90.63 përqind e menaxherëve pohojnë se planin zhvillimor të shkollës e harton pedagogu i shkollës. Kjo është befasuese, ngase vetëm 16.5 përqind e shkollave të përfshira në hulumtim kanë pedagog shkolle.

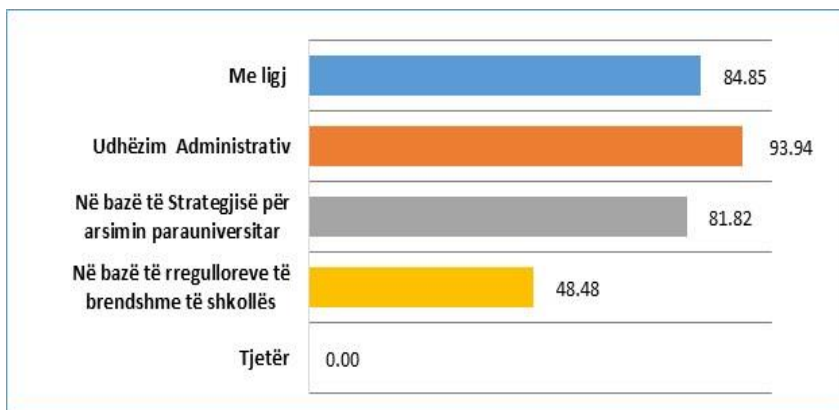
Në 84.38 përqind e shkollave të përfshira në hulumtim planin zhvillimor të shkollës e harton vet drejtori i shkollës, në 75 përqind të tyre në hartimin e planit zhvillimor marrin pjesë edhe mësimdhënësit, në 50 përqind të shkollave, përveç drejtorit, në hartimin e planit zhvillimor marrin pjesë edhe mësimdhënësit dhe nxënësit, 9.38 përqind kanë dhënë përgjigje se hartimin e planit zhvillimor e bëjnë mësimdhënësit në bashkëpunim me nxënësit, ndërsa ekspertët e jashtëm nuk angazhohen në asnjë nga shkollat e përfshira në hulumtim.

Te përgjigjet e marra në kërkesën e mëposhtme dalin rezultate të befasishme, në mos edhe të papritshme. Si është e mundur që PZH të shkollës, në shumicën e rasteve, ta hartojë pedagogu i shkollës, kur dihet fushëveprimtaria profesionale e tij në shkollë. E habitshme duket edhe fakti: si është e mundur që një plan të tillë ta hartojnë mësimdhënësit, bile edhe në bashkëpunim me nxënësit. Shqetësuese dhe e pajustificueshme duket e dhëna se në hartimin e këtyre planeve nuk marrin pjesë ekspertët përkatës.

### Menaxhimi i shkollës

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

Në këtë pyetje kemi këto përgjigje:



Grafiku 10. Menaxhimi i shkollës

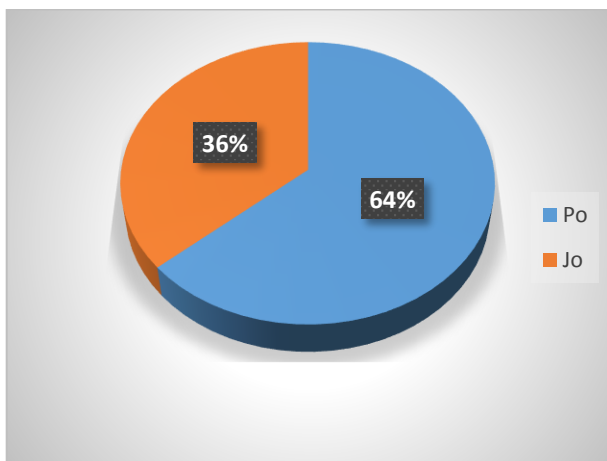


Sipas grafikut shohim se menaxhimi i shkollës rregullohet me ligj, me udhëzim administrativ dhe me dokumente tjera të rëndësishme që aktualisht janë në fuqi.

Interesante dhe të pajustificueshme dalin edhe të dhënat se 12 drejtorë shkollash (mbi 36 për qind) janë përgjegjgur se nuk planifikojnë aktivitetin e shkollës, edhe pse nuk janë specifikuar këto aktivitete, por janë të nënkuptueshme se të cilës natyrë mund të jenë.

### **Bashkëpunimi i organeve të shkollës gjatë planifikimit**

Nga paraqitja grafike dalin të dhënat se mbi 36.36 për qind e drejtorëve janë përgjegjgur se gjatë planifikimit nuk bashkëpunojnë me organet tjera të shkollës, ndërsa pjesa tjetër, që përbën shumicën, del se planifikojnë në bashkëpunim me organet tjera të shkollës.



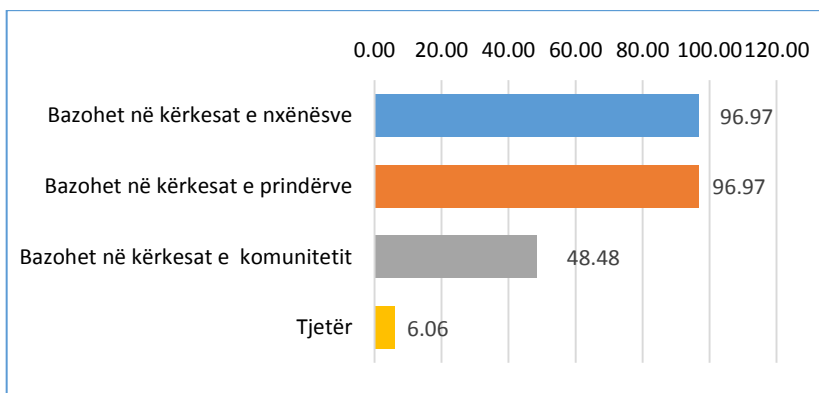
Grafiku 11. Bashkëpunimi gjatë planifikimit

Duke e ditur rëndësinë e madhe të bashkëpunimit gjatë planifikimit të shërbimeve për edukim dhe drejtim në karrierë për nxënësit e këtij niveli, drejtorëve u kemi parashtruar edhe këtë pyetje, por përgjigjet negative janë të larta, për çka shkollat duhet të marrin masa për të futur në planet e tyre edhe aktivitetet e kësaj natyre.

Të pajustificueshme dalin edhe të dhënat se 33 menaxherë shkollash (mbi 36 për qind) janë përgjigjur se nuk planifikojnë aktivitetin e shkollës, edhe pse nuk janë specifikuar këto aktivitete, por janë të nënkuptueshme se të çfarë natyrë mund të jenë.

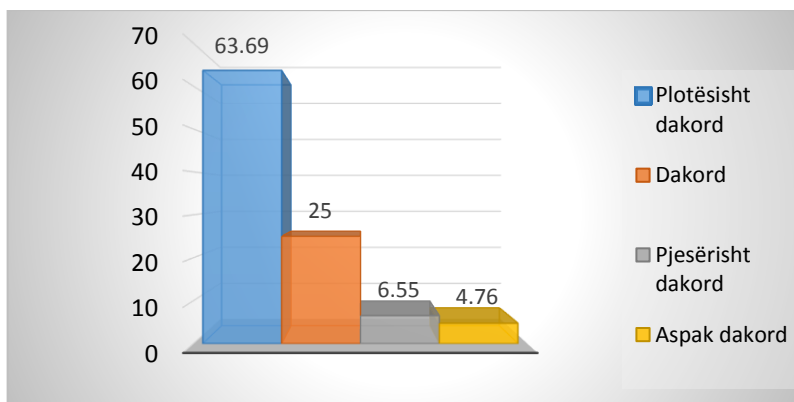
### **Bashkëpunimi rreth menaxhimit të shkollës**

Në pyetjen e mëposhtme shumica dërmuese e menaxherëve kanë dhënë përgjigje se menaxhimin e shkollës e bazojnë në kërkesat e nxënësve dhe prindërve, derisa një numër më i pakët i tyre menaxhimin e mbështesin edhe në bazë të kërkesave të komunitetit. Mendoj se nuk është kuptuar drejt pyetja ose janë dhënë përgjigje të njëanshme, duke pasur për bazë vetëm aspektin e bashkëpunimit me nxënës a mësimdhënës, apo edhe në marrjen e mendimeve të komunitetit tjetër, si shprehje e vullnetit të mirë për respektim të mendimeve të tyre, derisa menaxhimi, siç u tha më lart në pjesën teorike, shtron edhe kërkesa tjera, larg përtej këtyre të paraqitura në këto përgjigje.



Grafiku 12. Bashkëpunimi rreth menaxhimit të shkollës

Edhe në pyetjen e drejtuar mësime të mësuara nëse menaxheri merr në konsideratë mendimet e tyre në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë, kemi përgjigje pozitive. Shumica e mësime të mësuara janë plotësisht dakord se menaxherët e bëjnë një gjë të tillë.

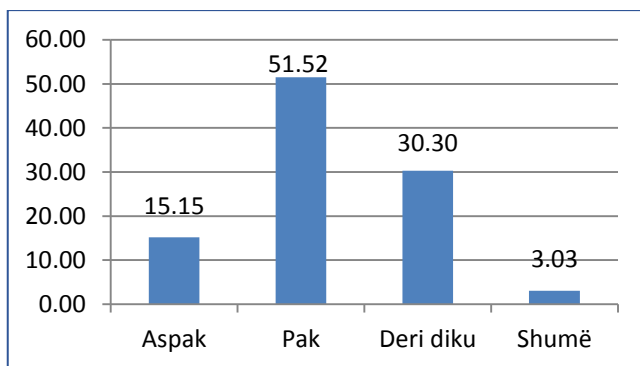


Grafiku 12. Opinionet e mësime të mësuara lidhur me bashkëpunimin me drejtorin në vendimmarrje

Paraqitja grafike del se 63.69 për qind e mësimeve janë plotësisht dakord se menaxherim në konsideratë mendimet e tyre në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë, 25 për qind janë dakord, 5.55 për qind janë pjesërisht dakord ndërsa 4.76 për qind nuk janë aspak dakord.

## Bashkëpunimi me prindër

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

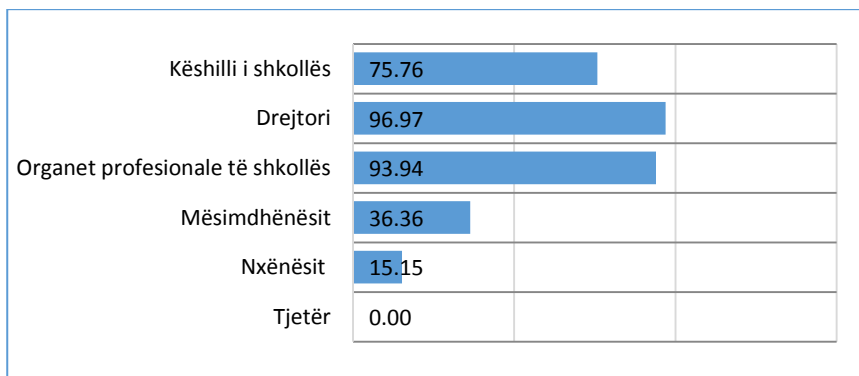


Grafiku 13. Bashkëpunimi i shkollës me prindër

Nga grafiku shohim se vetëm 3.03 për qind e menaxherëve janë përgjigjur pozitivisht, pra se funksionon plotësisht hallka shkollë – prind-nxënës, derisa të tjerët shprehin pikëpamje tjera, vërtet mund të quhen edhe shqetësuese, sepse do të duhej të ishte e kundërta.

## Vendimmarrja në shkollë

Në pyetjen vijuese: Kush merr vendime në shkollë, kanë dalë deri diku përgjigjet e pritshme:



Grafiku 14. Vendimmarrja në shkollë

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

Në pyetjen e drejtuar mësimdhënësve se sa i mbështet drejtori nismat progresive të mësimdhënësve, 74.90 për qind e mësimdhënësve pohojnë se menaxheri i mbështet nismat e tyre, 22.81 për qind pohojnë se i mbështet pjesërisht, ndërsa 0.29 për qind pohojnë se nuk i mbështet aspak.

Në raste të ndryshme drejtori i shkollës delegon përgjegjësi profesionale te mësimdhënësit. Sa i përket delegimit të përgjegjësive, 9.37 për qind e mësimdhënësve janë plotësisht dakord se drejtori i shkollës delegon te mësimdhënësit përgjegjësi sipas aftësive profesionale, 54.38 për qind janë dakord, 31.42 për

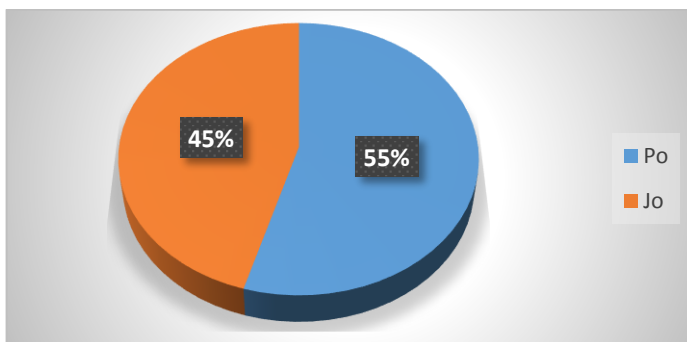
qind janë pjesërisht dakord ndërsa 4.83 për qind nuk janë aspak dakord.

Të dhënat nga përgjigjet e drejtorëve në pyetjen vijuese, 15 nga menaxherët janë shprehur se nuk marrin sugjerime për udhëheqjen e shkollës, çka mendoj se është përqindje e lartë dhe e paarsyeshme.

Kurse në specifikacionet e kërkuara në pyetjet ndihmëse (10 b, 10 c) gjithashtu nuk kanë dalë përgjigjet e pritura dhe sikur u kanë ikur qëllimisht përgjigjeve konkrete.

### **Sugjerime nga prindërit për menaxhim të shkollës**

Të dhënat nga përgjigjet e menaxherëve na japin mundësinë të kuptojmë se në shumicën e shkollave nuk merren sugjerime nga prindërit në lidhje me menaxhimin e shkollës.



**Grafiku 15. Marrja e sugjerimeve nga prindërit për menaxhimin e shkollës**

Në pyetësor ne kërkuam edhe arsyetimin nëse prindërit marrin pjesë, cili është roli i tyre apo nëse nuk marrin pjesë, pse?

Drejtorët nuk japin përgjigje konkrete sikur u iknin qëllimisht këtyre përgjigjeve.

### **Vështirësitë që i hasin drejtorët rreth menaxhimit dhe udhëheqjes së shkollës**

Gjatë menaxhimit të shkollës padyshim se menaxherët hasin në vështirësi të ndryshme. Sipas mendimit të tyre vështirësitë më të shpeshta që i hasin gjatë menaxhimit të shkollës janë:

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

Përgjigjet e menaxherëve në pyetjen vijuese kanë qenë përafërsisht të pritshme, sepse shumica e tyre, ashtu siç e paraqet tabela përkatëse, kanë të bëjnë me ndihmën konkrete në disa rrafshë, sidomos ato që ndihmojnë tejkalimin e vështirësive që u paraqitën në procesin e punës së përditshme.

### **Ndihma që drejtori si menaxher shkolle u ofron mësimdhënësve**

Pyetje të përcaktuara për këtë hulumtim iu janë parashtruar mësimdhënësve, në mënyrë që edhe nga ta të nxirren pikëpamje,

mendime dhe ide për aspekte të caktuara që lidhen me ndihmën që u ofron drejtori, si menaxher i tyre në mbarëvajtjen e procesit mësimor.

Fokusi ka qenë i përqendruar në momentet të cilat, sipas mendimit të tyre, paraqesin pikat më të rëndësishme që ndikojnë në sukseset e shkollës dhe arritjeve mësimore, siç janë raportet nxënës – mësimdhënës-prind, si dhe aspekte tjera të punës dhe angazhimit të mësimdhënësve në procesin mësimor dhe në aktivitete tjera shkollore.

Do të shohim gjetjet e dala nga hulumtimi i bërë me anë të pyetsorëve për mësimdhënës.

Duke i analizuar përgjigjet e mësimdhënësve, shumica e tyre shprehen të kënaqur me bashkëpunimin e drejtorit, me gatishmërinë e tij që t'u ndihmojë në çdo situatë, se ai është mirëkuptues ndaj problemeve të ndryshme që u dalin në procesin e punës së mësimdhënësve, edhe pse ka edhe mendime të kundërta apo më pak pajtuese me këto qëndrime. Sidoqoftë, të tillët, pra të pakënaqurit me personalitetin e drejtorit janë shumë më të pakët se ata që e mbështesin atë dhe shprehen pozitivisht ndaj tij në shkollat përkatëse. Të gjitha këto të dhëna paraqiten në tabelat vijuese dhe e shoh të paarsyeshme interpretimin e tyre të mëtejshëm.

Në pyetjen e drejtuar menaxherëve rreth ndihmës që ju ofron mësimdhënësve në shkollë kemi këto përgjigje:



Tabela 1. Përgjigjet e drejtorëve në pyetjen: Cila është ndihma që u drejtoni mësimdhënësve?

Ndihma që drejtori ju ofron mësimdhënësve	Nr.	%
Këshillon dhe sugjeron mësimdhënësit për të përmirësuar punën e tyre	27	84.38
Propozon ide që tejkalojnë vështirësitë për organizimin e suksesshëm të procesit mësimor	31	96.88
Ndihmon në arritjen e objektivave dhe rezultateve të kënaqshme në mësim	21	65.63
Tjetër	1	3.13
Pa përgjigje	1	3.13

Të dhënat nga tabela tregojnë se ndihma më e madhe që menaxheri ofron për mësimdhënësit është në propozimin e ideve për tejkalimin e vështirësive në procesin e mësimor, ndihmon me dhënien e këshillave dhe sugjerimeve për përmirësimin e punës së tyre, si dhe ndihma që ofron në arritjen e objektivave mësimore.

Drejtori merr në konsideratë mendimet tona në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë.

Pasqyrohet qartë roli dhe kontributi i menaxherit të shkollës për një menaxhimin më cilësor të shkollës. Në këtë tabelë me grafikun, shihet se kërkesat e mësimdhënësve nuk janë të kënaqshme me sugjerimet, të cilat shprehen qartë lidhur me marrjen e mendimeve të tyre nga drejtorët e shkollave .

Ndërsa në pyetjen e njëjtë drejtuar mësimdhënësve, kemi këto përgjigje:

Tabela 2. Përgjigjet e mësimitdhënësve në pyetjen: cila është ndihma që u ofron drejtori i shkollës?

Ndihma që ju ofrohet nga drejtori i shkollës	Dakord	Pjesërisht dakord	Aspak dakord
Nxit kualifikimin e mësimitdhënësve	57.18	38.03	4.79
Kontrollon në mënyrë sistematike realizimin e detyrave	79.66	17.19	3.15
Vlerëson, në përputhje me kriteret transparente	80.79	18.29	0.91
Mbështet punën në ekip të mësimitdhënësve	27.52	71.30	1.18
Mbështet dhe motivon mësimitdhënësit e rinj	85.29	14.41	0.29
Është mirëkuptues në aspektin profesional dhe social	55.41	43.64	0.91

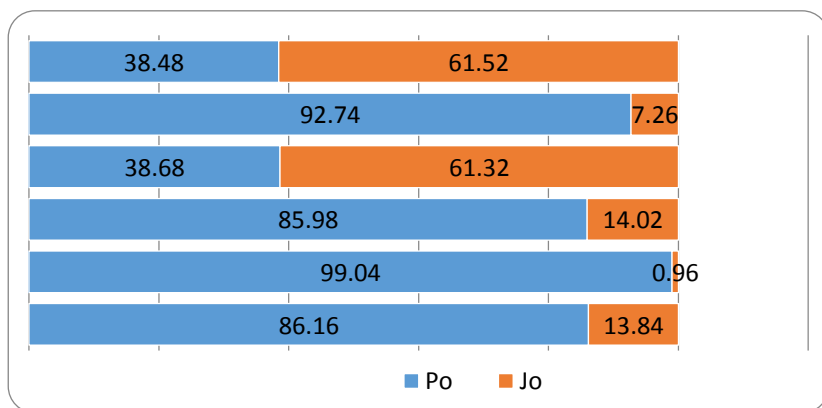
Në pyetjen vijuese: A është komunikimi i drejtuesit me mësimitdhënësit korrekt? mësimitdhënësit janë përgjigjur negativisht, duke e paraqitur drejtorin si tepër autoritar dhe mospërfillës.

Te pyetja: A mbizotëron klimë pozitive në shkollë? pa përjashtim, të gjithë mësimitdhënësit janë përgjigjur në mënyrë pohuese, sado që kanë shprehur edhe hezitime, pra se mund të mbizotërojë një atmosferë edhe më e mirë.

Edhe pyetjes: A punohet me objektiva të qarta në shkollë?, të gjithë mësimitdhënësit janë përgjigjur në mënyrë konfirmuese.

Në bazë të pyetjes: A është fleksibël drejtori në zgjidhjen e problemeve?, 62 për qind e mësimitdhënësve janë përgjigjur negativisht, duke e paraqitur drejtorin si tepër strikt dhe jo të gatshëm për të lëshuar pe në kontekste të caktuara.

A ndihmon menaxheri në zgjidhjen e problemeve?



Grafiku 16.

Derisa në pyetjen: Çfarë do të donit të përmirësonit në drejtimin e shkollës?, mësimitdhënësit kanë qenë tepër të shpërndarë në opinionet dhe propozimet e tyre. Shumica e mësimitdhënësve (46 për qind) janë shprehur për nevojën e një menaxhimi më të rreptë, 35 për qind shprehen për një drejtim më liberal, më bashkëpunues, ndërsa 19 për qind e mësimitdhënësve e përkrahin mënyrën e udhëheqjes aktuale në shkolla.

Këto përgjigjeje, për mendimin tim të papritshme, janë dhënë nga mësimitdhënësit në nënpyetjen e parë brenda pyetjes së mëposhtme, ashtu edhe në nënpyetjen e tretë, ku një shumicë e madhe (mbi 61 për qind në të dy nënpyetjet) janë shprehur negativisht. Kjo shkallë

e lartë e përgjigjeve negative është shqetësuese dhe duhet të shërbejë si pikëreferimi për nevojën e domosdoshme të ndryshimit të gjendjes në shkolla.

## **5. Rekomandimet dhe përfundimet**

Të dhënat nga hulumtimi tregojnë se 90.63 për qind e drejtorëve në pyetjen kërkimore, kush e harton planin zhvillimor të shkollës, pohojnë se planin zhvillimor të shkollës e harton pedagogu i shkollës. Nga kjo vihet në pah, ngase vetëm 16.5 për qind e shkollave, të përfshira në hulumtim, kanë pedagog shkollë, atëherë menaxheret e shkollave deklarojnë, për ta tejkaluar këtë problem kanë angazhuar mësimmshënësit që japin lëndën e pedagogjisë.

Mirëpo, përgjegjësi e menaxheri janë ligjërisht për pjesëmarrje të gjithë akterëve për të hartuar PZHSH.

### **5.1. Rekomandimet**

Menaxhimi i shkollës rregullohet me ligj, me udhëzim administrativ dhe me dokumente tjera zyrtare që janë në fuqi. Gjithashtu, planifikimi dhe bashkëpunimi i menaxherëve me organet tjera të shkollës nuk është i kënaqshëm. Mangësi mjaft të mëdha në shkollat e mesme të larta në Kosovë ka edhe rreth bashkëpunimit me komunitetin. Nga rezultatet e hulumtimit del se bashkëpunimi shkollë – prind-nxënës nuk është në nivelin e duhur. Prej përgjigjeve të drejtorëve kuptojmë se shumica e shkollave nuk marrin fare sugjerime nga prindërit.

Në lidhje me klimën pozitive në shkollë të gjithë mësime të mësimdhënësit janë përgjigjur pozitivisht, megjithëse ka vend për përmirësim. Ndihmën e drejtorit shumica e mësime të mësimdhënësve e konsiderojnë jo të mjaftueshme dhe janë shprehur se menaxheri nuk është aq bashkëpunues. Nga ky hulumtim dalin rekomandime specifike për MASHT, DKA-të, drejtorët e shkollave, këshillin e shkollës, mësime të mësimdhënësit dhe prindërit.

### **Për Ministrinë e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë**

- Të hartojë politika në përparimin e menaxhimit të shkollës, në bashkëpunim me DKA-të, drejtorët, këshillat e shkollës, prindërit, mësime të mësimdhënësit dhe komunitetin.
- Të organizojë monitorimin për drejtorët, pasi ata të kenë përfunduar trajnimin për menaxhim.
- Të monitorojë përzgjedhjen e menaxherit të shkollës, në rastin tonë të institucionit shkollor. Duhet kushtuar rëndësi maksimale përzgjedhjes, duke i përforcuar kriteret e parapara profesionale, etike e shoqërore;
- Të përkrahen aktivitetet e institucioneve profesionale në nivele të ndryshme për hartimin e doracakëve si duhet të funksionojë komunikimi në arsimin parauniversitar në Kosovë.
- Të ketë takime të rregullta dhe bashkëpunimi shkollë-komunitet të funksionojë dhe mendimet e tyre të respektohen në projektet që propozon shkolla në bashkëpunim me MASHT dhe DKA-të.

## **Për drejtoritë komunale te arsimit**

- Bashkëpunimi, komunikimi i rregullt dhe ndërtimi i një besimi reciprok mes këtyre organeve është parakusht për një shkollë cilësore dhe të suksesshme,
- Të përzgjidhen menaxherë të shkollave në harmonizimin me legjislacionin në fuqi,
- Të përzgjedhen menaxher të shkollave në harmonizimin me legjislacionin në fuqi,
- Të përkrahet shkolla në iniciativa të ndryshme të cilët kanë për qëllim mbarëvajtjen,
- Të përkrahet shkolla në nisma të ndryshme të cilat kanë për qëllim mbarëvajtjen e procesit edukativ- arsimor.
- Të përkrahen aktivitetet e institucioneve profesionale në nivele të ndryshme për hartimin e doracakëve se si duhet të funksionojë menaxhimi në arsimin parauniversitar në Kosovë.

## **Për menaxherët e shkollave**

- Të merr në konsideratë mendimet e mësimdhënësve në marrjen e vendimeve të rëndësishme në shkollë,
- Të inkurajohen mësimdhënësit dhe organet tjera të shkollës për të përmirësuar nivelin e brendshëm dhe të jashtëm të komunikimit,

- Të marrin parasysh idetë e mësimdhënësve që tejkalojnë vështirësitë për organizimin e suksesshëm të procesit mësimor,
- Të konsultohet me ligjin dhe udhëzimin administrativ, para se të merr vendime në shkollë,
- Drejtori të komunikojë me korrektësi me mësimdhënësit dhe mos të jetë tepër autoritativ,
- Menaxheret e shkollave të mesme të larta në Kosovë duhet të jenë më bashkëpunues me mësimdhënësit dhe më liberal,
- Të realizohet një udhëheqje profesionale, efikase, korrekte dhe e koordinuar, si garanci për performancë të mirë të punëve në institucion shkollor.

### **Për këshillin e shkollës**

- Të jetë më aktiv në komunikim me aktivet profesionale,
- Të bashkëpunojë me shërbimin profesional në shkollë,
- Të ofrohet konsulencë e gjithanshme mes drejtorit dhe organeve tjera të shkollës, si në aspektin organizativ, ashtu edhe në atë profesional,
- Të ketë marrëdhënie efektive mes shkollës, prindërve dhe nxënësve në raport me këshillin e shkollës,
- Është i domosdoshëm kultivimi i një fryme mirëkuptimi, besimi dhe paanshmërie në marrjen e vendimeve në organet drejtuese të shkollës, në mënyrë që të pretendohen arritje dhe suksese në menaxhimin e shkollës, Të përfaqësojë interesat e shkollës.

## **Për mësimdhënës**

- Të bashkëpunojnë me menaxherin dhe shërbimin profesional të shkollës për rastet specifike,
- Të krijojnë klimë pozitive në klasë dhe të mbizotërojnë frymë miqësore mes nxënësve,
- Të udhëheq dhe të koordinojë aktivitete me karakter garues brenda dhe jashtë shkollës,
- Të jenë më të zëshëm në marrjen e vendimeve dhe realizimin e projekteve madhore në shkollën e tyre në raport me menaxhimin e shkollës.

## **Për prindër**

- Të bashkëpunojnë me drejtorin dhe mësimdhënësit në shkollë,
- Të kenë takime të rregullta dhe komunikim të kënaqshëm me menaxherin dhe mësimdhënësit,
- Të propozojnë projekte konkrete për një menaxhim cilësor të shkollës, në marrëveshje me komunitetin, Të marrin pjesë në takimet e prindërve.

### **5.2 Përfundim përmbyllës**

Nga konstatimet e ofruara më lart, si dhe nga shumë opinione tjera që nuk u paraqitën me këtë rast për arsye praktike, mund të konstatojmë se faktorë dominantë që ndikojnë në performancë të mirë apo të dobët në shkolla janë rrethanat subjektive, respektivisht



janë drejtorët ata që përcaktojnë tërë punën a mospunën në një shkollë konkrete:

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

Krejt kjo ndodh për shkak të mosorganizimit të duhur të këtyre takimeve nga menaxheri i shkollës. Sidoqoftë, kishte edhe shkolla ku fitohej përshtypja se menaxhimi bëhej vërtet duke i respektuar maksimalisht dispozitat ligjore dhe rregulloret e shkollave.

Hipoteza themelore sie tillë nuk vërtetohet ngase, sipas rezultateve të dala nga hulumtimi 82 për qind e drejtorëve të përfshirë në hulumtim janë me fakultet të mbaruar, 12 për qind janë me master, ndërsa 3 për qind janë doktor shkence.

Prej 33 menaxherëve, që janëpërfshirë në hulumtim 76 për qind e tyre kanë përfunduar trajnimet përkatëse për udhëheqje arsimore.

Edhe hipoteza ndihmëse nuk vërtetohet nga rezultatet e hulumtimit se 90 për qind e mësimdhënësve pohojnë se me rastin e vendimmarrjes, drejtori merr për bazë edhe opinionet e tyre.

Mirëpo, nga hulumtimi kuptojmë se në shumicën e shkollave nuk merren sugjerime nga prindërit në lidhje me menaxhimin e shkollës.

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

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

Si një rekomandim përmbyllës të këtij hulumtimi mund ta paraqes faktin se shkolla shqipe, sidomos e këtij niveli, duhet të jetë shembull i funksionimit të përkryer, duke i pasur parasysh specifikat e veçanta dhe të ndryshme të saj.

Këtë e imponojnë faktorë të shumtë, si mosha e ndjeshme e nxënësve, mundësia që të paraqiten probleme të shumta gjatë procesit mësimor, si dhe orientimi profesional i nxënësve, të cilët, pak a shumë, janë të orientuar në të ardhmen e tyre profesionale e jetësore.

Prandaj, edhe qasja e organeve kompetente arsimore, si në nivel komunal, ashtu edhe atë qendror duhet të jetë konform këtyre specifikave. Për menaxhim të mirëfilltë të shkollës duhet punuar me punë ekipore, duhet të funksionojnë të gjitha organet e shkollës, duhet deleguar detyrat, duhet kërkuar bashkëpunim i mirëfilltë dhe duhet kërkuar përgjegjësi dhe llogaridhënie, bartje të përgjegjësive në organet kompetente të shkollës, respektim i orareve, i detyrave, dhe përgjegjësive dhe përcaktimi i prioriteteve, disiplina, menaxhimi i mirë i shkollës. Menaxhimi i shkollës duhet të bëhet duke bashkëpunuar më shumë me prindër dhe me komunitetin. Pra,

duke e parë se organet e shkollës kanë rol shumë domethënës në mbarëvajtjen e përgjithshme të punëve në shkolla, gjithsesi realizimi i një udhëheqjeje profesionale, efikase dhe bashkërenduese është kërkesë e domosdoshme dhe obliguese nga ligjet përkatëse, e cila duhet të mbikëqyret nga organet kompetente arsimore. Pa dyshim, roli i drejtorit mbetet kyç dhe përcaktues, ngase prej tij kërkohet koordinim i të gjitha aktiviteteve në shkollë. Po ashtu, çasja e organeve kompetente arsimore, si në nivel komunal, ashtu edhe atë qendror duhet të jetë në pajtim të këtyre specifikave në arsimin e mesëm të lartë.

## Literatura

1. Backam E.&Trafford B.” Qeverisja demokratike e shkollave”, Prishtinë,2007
2. Dubs Rolf, Leadership und Managemnet(Die fuhrung Einer Schule), Swizerland, 2015
3. Fullan Majkëll „Forca e ndryshimit”, Depërtim në thellësinë e reformës arsimore, Tiranë,2002 (përktheu nga anglishtja Majlinda Nishku)
4. Garo S.:”Mësimdhënia bashkëkohore, Tiranë, 2008
5. GIZ: Doracak mbi qeverisjen e arsimit në Kosovë”, Prishtinë, 2002
6. GIZ: “Udhëheqja dhe menaxhimi i personelit”, Prishtinë, 2012
7. GIZ: “Shkolla e mirë”, Prishtinë, 2012
8. GIZ: “Komunikimi dhe bashkëpunimi”, Prishtinë, 2012
9. GIZ: “Zhvillimi i shkollës”, Prishtinë 2012
10. GIZ: ”Menaxhimi i projektit”, Prishtinë 2012
11. Grup autorësh: “Arsimi bazik cilësor”, Qendra për Arsim e Kosovës, Prishtinë 2006
12. Grup autorësh: “Kërkime Pedagogjike” (Përmbledhje punimesh)II, Instituti Pedagogjik i Kosovës, Prishtinë, 2010
13. Hyseni H. Mita N. Salihu J. Pupovci D.: “Qeverisja dhe udhëheqja në arsim”, Prishtinë, 2003

14. Koliqi, H.: “Sistemi i arsimit në Kosovë”, “Libri shkollor”, Prishtinë, 2004
15. Korniza e Kurrikulës e Arsimit Parauniversitar të Republikës së Kosovës, MASHT, Prishtinë, gusht 2011
16. Kuvendi i Kosovës: “Ligji për Arsimin Fillor dhe të Mesëm në Kosovë”, nr. 2002/2 Prishtinë, 2002
17. Kuvendi i Kosovës: “Ligji për Inspektimin e Arsimit në Kosovë”, nr. 2004/37, Prishtinë, 2004.
18. Lubani Ermira: “Menaxhimi i projektit”, Tiranë 2002 (documents.rec.org)
19. Matthews B. dhe Ross L: “Metodat e hulumtimit”, Tiranë 2010
20. MASHT, Korniza e Kurrikulës e arsimit parauniversitar të Republikës së Kosovës, Prishtinë, gusht, 2011, AAP1-1.13. Sistemi për këshillim në karrierë shfrytëzohet nga të gjithë nxënësit që hyjnë ose kthehen në sistemin e AAP-së.
21. MASHT (2010) Plani Strategjik i Arsimit në Kosovë 2011-2016
22. MASHT: ”Strategjia për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar 2007 -2017”, Prishtinë 2007
23. „Komunikim organizativ-Qasjet dhe prirjet”, Michael J.Papa, Tom D.Daniels, Barry K.Spiker, Tiranë, Prill 2014,(përktheu: Belina Budini)
24. Mille Bonnie: “Si të krijohet kontakti i suksesshëm me nxënësit”, Prishtinë 2003

25. Miller Bonnie: “Komunikimi me fëmijë”, Prishtinë 2002
26. Paul Banfield-Rebecca Kay. Hyrje në menaxhimin burimeve njerëzore, përkthyer nga Jonida Bregu, Tiranë, prill 2013
27. Pupovci D, Tafarshiku N.: “Pjesëmarrja e prindërve në jetën e shkollës në Kosovë”, KEC, Prishtinë, 2008
28. Razik A. Tahera, Austin D. Swanson, “Fundamental Concepts of Educational-Leadership & Management”, USA 2009
29. Stefan P. Robbins, (Universiteti Shtetëror i Santiagos) dhe David Decenzo (Universiteti Bregdetar i Karolinës). Bazat e menaxhimit-koncepte dhe aplikime themelore, përktheu Rrezarta Perri, Tiranë, 2012
30. Shatri Bajram, Arsimi shqip në Kosovë (1990-1999), Prishtinë, 2010
31. Shapiro Joan Poliner, Stefkovich A. Jacqueline, “Ethical Leadership and Decision Making in Education”, United States, 2016
32. Universiteti i Prishtinës, Fakulteti i Edukimit: “Hulumtimet në shkencat e edukimit”, Prishtinë, 2010
33. Zeneli I. “Bazat e menaxhimit”, Prishtinë 2013
34. Zuna A. Deva: “Partneriteti shkollë-familje-komunitet”, Prishtinë 2009
35. Zhvillimi i udhëheqjes arsimore, “Përmbledhje punimesh” Prishtinë 2013

## **Materiale nga interneti:**

<http://www.fernuni-hagen.de> (shkarkuar më 12 shkurt.2015)

[http://www.londoninternational.ac.uk/about\\_us/facts.shtm](http://www.londoninternational.ac.uk/about_us/facts.shtm) (shkarkuar më 27 prill 2015)

<http://www.mash.gov.al/matura>, shkarkuar më 21.7.2015

<http://www.drzavnamatura.skole.hr> (e lexuar më 21.7.2015)

<http://www.invalsi.it> (shkarkuar më 28.7.2015)

<http://www.drzavnamatura.skole.hr> 29.8.2015

<http://www.matura.gov.mk> (shkarkuar më 10.9. 2015)

<http://www.mash.gov.al/faqe.php?id1=3>.

<http://www.instat.gov.al/>. shkarkuar më 14.9.2015

<http://www.european-agency.org> (shkarkuar më 12.8.2016)

<http://pedagogjia.wprdpres.com>, (shkarkuar më 16.3.2016)

[http://www.mashtgov.net/advCms/documents/Strategjia\\_per\\_zhvillimin\\_e\\_arsimit\\_parauniversitar\\_ne\\_Kosove](http://www.mashtgov.net/advCms/documents/Strategjia_per_zhvillimin_e_arsimit_parauniversitar_ne_Kosove), shkarkuar më 8.1.2016

portali albanologjik Shqipëri – Kosovë, 8.2.2016

[www.see-educoop.net/...in/.../reforma\\_kurikuluma-cro-hrv-t](http://www.see-educoop.net/...in/.../reforma_kurikuluma-cro-hrv-t)

[www.see-educoop.net/...in/.../reforma\\_kurikuluma-cro-hrv-t](http://www.see-educoop.net/...in/.../reforma_kurikuluma-cro-hrv-t), 27.6.2016

<http://pedagogjia.wordpress.com/didaktike/pershtatja-e-te-mesuarit-moshes-se-nxenesve-parim-i-rendesishem-i-mesimdhënies-dhe-te-nxenit/>, 30.07.2017.

## Shtojcë

Lista e shkollave të përfshira në hulumtim

<b>Shkolla</b>	<b>Vendi</b>	<b>Komuna</b>
28 Nëntori	Prishtinë	Prishtinë
7 Shtatori	Prishtinë	Prishtinë
Abdyl Frashëri	Prishtinë	Prishtinë
Eqrem Çabej	Prishtinë	Prishtinë
Gjin Gazulli	Prishtinë	Prishtinë
Hoxhë Kadria	Prishtinë	Prishtinë
Xhevdet Doda	Prishtinë	Prishtinë
Sami Frashëri	Prishtinë	Prishtinë
Fan. S. Noli	Podujevë	Podujevë
Aleksandër Xhuvani	Podujevë	Podujevë
Lutfi Musiqi	Vushtrri	Vushtrri
Bedri Pejani	Pejë	Pejë
Vëllezërit Frashëri	Deçan	Deçan
Hajdar Dushi	Gjakovë	Gjakovë
Ymer Prizreni	Prizren	Prizren
Jeta e re	Suharekë	Suharekë
Kuvendi i Arbërit	Ferizaj	Ferizaj
Skenderbeu	Kaçanik	Kaçanik
Zenel Hajdini	Gjilan	Gjilan
Kuvendi i Lezhës	Viti	Viti
Luigj Gurakuqi	Klinë	Klinë
Hysni Zajmi	Gjakovë	Gjakovë
Kadri Kusari	Gjakovë	Gjakovë



Haxhi Zeka	Istog	Istog
Anton Çetta	Skenderaj	Skenderaj
Hasan Prishtina	Mitrovicë	Mitrovicë
Odhise Paskali	Pejë	Pejë
Mithat Frashëri	Istog	Istog
Kadri Kusari	Gjakovë	Gjakovë
Lasgush Poradeci	Kijevë	Kijevë
Pjetër Bogdani	Ferizaj	Ferizaj
Ulpiana	Lipjan	Lipjan

## **Botues**

Instituti Pedagogjik i Kosovës

## **Shtypi**

Shtypshkronja “Blendi” Prishtinë

Tirazhi: 500 copë

Katalogimi në botim – (CIP)

Biblioteka Kombëtare e Kosovës “Pjetër Bogdani”

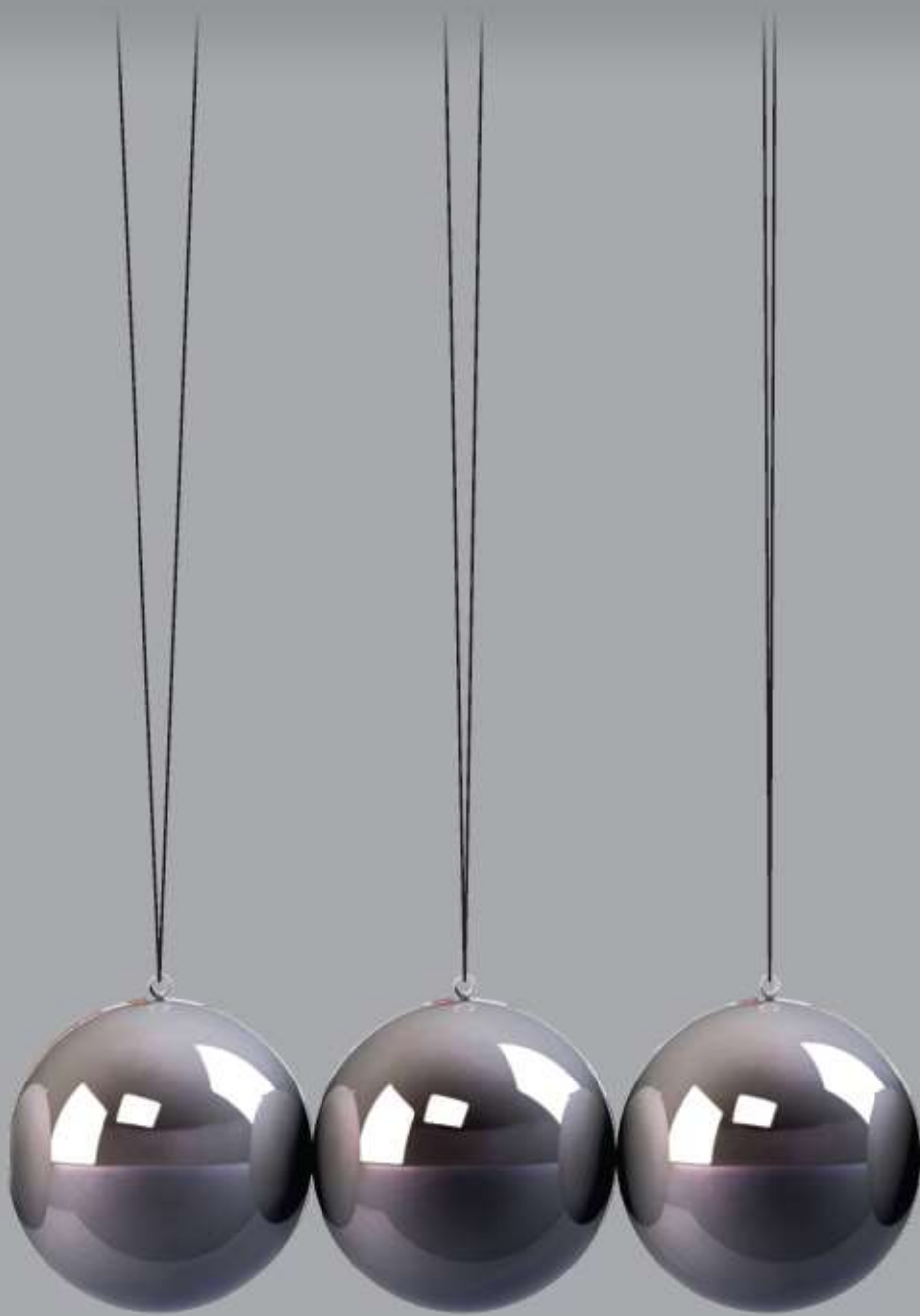
373.5:005(047)

Statovci-Shala, Safete

Menaxhimi i shkollës në arsimin e mesëm të lartë  
në Kosovë: (raport hulumtimi) /Safete Statovci-Shala.  
- Prishtinë : Instituti Pedagogjik i Kosovës, 2016. – 89  
f.; 21 cm.

Literatura : f.83-86

**ISBN 978-9951-591-40-9**



ISBN 978-9951-591-40-9



9 789951 591409